

# 노사공존의 길

## 目次

譯者 序文 / xi

著者 序文 / xiv

導 入 글 / xvii

感謝의 글 / xxi

### 第 1 部 勞使協力에 대한 勞使의 觀點 / 1

#### 第1章 勞使協力이란 무엇인가? / 3

1. 노사관계의 현실 / 9
2. 노사협력은 하나의 과정인가, 혹은 하나의 프로그램인가? / 11
3. 노사협력을 위한 프레임워크 / 12
4. 노사협력의 역사 / 17
5. 산업노사관계의 최근의 경향 / 25
6. 결 론 / 27

#### 第2章 協力에 대한 勞組의 意思決定 / 28

1. 협력이 노조의 미치는 혜택과 위험 / 34
2. 비자발적 협력을 피하는 방법 / 36
3. 의사결정이 ‘아니오’라면 어떻게 될 것인가? / 40

#### 第3章 協力에 대한 經營陣의 意思決定 / 42

1. 왜 경영진은 노조와 협력해야 하는가? / 42
2. 협력적 노력의 위험과 혜택 / 44
3. 경영진에게 협력의 보상은 무엇인가? / 47

4. 결 론 / 54

**第2部 勞使協力 接近法에 대한 가이드 / 57**

**第4章 根源의 再調整 : 問題解決의 道具로서 團體交渉과  
苦衷處理節次들 / 59**

1. 갈등적인 프레임워크로부터 협력적인 프레임워크로의 이동 / 61
2. 공동의 전략적 단체교섭 / 67
3. 공동의 전략적 탐색 / 68
4. 공동비전 만들기 / 70
5. 탐색 회의들 / 73
6. 통합적 단체교섭 / 74
7. 승-승교섭의 구성 / 78
8. 경영진의 진단도구로서의 고충처리 / 82
9. 공동 문제해결 세션으로서의 고충처리 / 86
10. 신규 종업원을 위한 공동 오리엔테이션 세션 / 89
11. 예비퇴직과 정리해고를 위한 공동모임 / 90
12. 결 론 / 92

**第5章 連結構造의 構築 : 勞使委員會 / 93**

1. 일반적 목적의 노사위원회 / 95
2. 건강 및 안전위원회 / 97
3. 공동훈련위원회 / 103
4. 종합원지원 및 복지프로그램 / 109
5. 환경 및 에너지보존위원회 / 113
6. 기술위원회 / 117
7. 벤치마킹과 비용연구팀들 / 121
8. 공동 지역사회 개입 / 123
9. 결 론 / 124

第6章 새로운 組織構造의 開發：品質分任組에서부터  
社會技術的 再設計까지 / 126

1. 전통적 구조들 / 126
2. 품질분임조와 종업원참여 집단들 / 129
3. 평행 조직구조 / 133
4. 노사 TASK포스 / 136
5. 사회기술적 재설계 / 138
6. 자율관리작업팀과 자율적 작업집단 / 145
7. 세계 초일류 제조업 / 154
8. 근로생활의 질 프로그램 / 156
9. 결 론 / 159

第7章 새로운 機會의 創造：마케팅, 서비스 및 製品開發에서의  
協力 / 160

1. 공동 고객서비스 개선프로그램들 / 163
2. 공동 노사마케팅 프로그램들 / 165
3. 신제품 개발과 사내창업제 / 168
4. 새로운 시설을 계획하기 위한 노사협력 / 171
5. 종업원의 이사회 참여 / 174
6. 공동투자 의사결정 / 176
7. 결 론 / 179

第8章 質(quality)의 達成：共同 勞使 沒入 / 181

1. 질에 대한 공유 비전의 창조 / 181
2. 협력과 질 / 185
3. 공동 질 노력의 시작 / 190
4. 공동 질 노력을 위한 개발경로 / 191
5. 공동 질 노력과 관련된 경험 / 196
6. 질의 전략적 입지화 / 202

- 7. 질 시스템을 통합시키려는 도전 / 203
- 8. 질 원칙을 단체교섭에 적용 / 204
- 9. 결 론 / 208

### 第3部 效果的인 勞使協力에 設計 / 209

#### 第9章 첫 번째 段階 : 協力を 할 것인지의 決定과 始作 / 211

- 1. 변화를 위한 동기의 탐색 / 212
- 2. 공동의 목적과 목표의 결정 / 214
- 3. 조직풍토의 조사 / 217
- 4. 노사관계의 분석 / 219
- 5. 과거 협력적 노력의 재검토 / 220
- 6. 다른 사람들의 경험 보기 / 221
- 7. 몰입의 측정 / 223
- 8. 위험과 이익의 평가 / 223
- 9. 문서화된 협정에의 도달 / 225
- 10. 컨설턴트 사용의 고려 / 225
- 11. 결 론 / 227

#### 第10章 分명한 方向의 設定 : 效率的인 勞使協力 프로그램의 設計와 企劃 / 228

- 1. 프로그램이 기획 / 240
- 2. 계획안의 개발 / 243
- 3. 공동 설계자와 계획자들에 대한 훈련 / 247
- 4. 결 론 / 247

#### 第11章 勞使協力 프로그램의 運營과 管理 / 249

- 1. 운영기구 혹은 운영위원회의 역할 / 251
- 2. 최고 수준의 개입 / 252
- 3. 중간 수준의 개입 / 254

4. 참가자들의 선발 / 255
5. 운영 서류의 개발 / 259
6. 프로그램 내의 안전장치 구축 / 261
7. 협력프로그램의 공동관리 / 264
8. 성과표준 설정과 스태프의 감시 / 265
9. 결 론 / 266

## 第12章 技能構築：勞使協力 프로그램을 위한 訓練의 開發과 傳受 / 268

1. 공동훈련의 목적과 목표 확립 / 270
2. 훈련을 위한 기본적 설계의 개발 / 271
3. 효율적인 훈련 교과과정의 개발 / 272
4. 훈련자의 선발과 준비 / 275
5. 효율적인 훈련 실시 / 278
6. 훈련의 모니터링과 평가 / 280
7. 지속적인 기능으로서의 훈련 / 281
8. 결 론 / 282

## 第13章 認識의 創造：勞使協力 프로그램에 있어서의 意思疏通과 弘報(publicity) / 283

1. 의사소통 정책과 계획의 확립 / 285
2. 참여자들에게 진척에 관한 지속적인 정보제공 / 286
3. 훈련에 직접 관여하지 않는 종업원들에 대한 지속적인 정보제공 / 287
4. 경영진에 대한 지속적인 정보제공 / 288
5. 노조지부 리더들에 대한 지속적인 정보제공 / 289
6. 노조본부에 대한 지속적인 정보제공 / 290
7. 정보공유와 독점정보 다루기 / 291
8. 공동프로그램을 치하하기 / 292

9. 정보에 대한 외부의 요청과 언론 다루기 / 293
10. 마케팅 도구로서 노사협력의 사용 / 294
11. 결 론 / 295

#### 第14章 注意 기울기 : 勞使協力 프로그램의 監視와 評價 / 297

1. 공동감시정책과 절차의 확립 / 297
2. 기법들의 감시 / 299
3. 공동문제해결 절차들과 활동들의 사용 / 301
4. 진척도를 측정하기 위한 프로그램 계획안의 사용 / 304
5. 공동평가 과정의 확립 / 305
6. 공동평가의 수행 / 308
7. 프로그램의 갱신 / 313
8. 결 론 / 315

#### 第4部 協力の 財務的 側面 / 317

##### 第15章 파이(pie)의 共有 : 代案的 補償시스템, 團體交渉 및 利潤分配 / 319

1. 재무적 이익의 전통적인 공유방식 / 321
2. 참여와 재무적 인센티브의 연계방법 / 322
3. 대안적 보안시스템의 프레임워크 / 322
4. 재무적 이익공유 메커니즘으로서의 단체교섭 / 324
5. 이윤분배란 무엇인가? / 325
6. 이윤분배가 동기부여 요인으로서 얼마나 효율적인가? / 327

##### 第16章 細部 內容 : 個人別 인센티브計劃, 小集團 인센티브, 成果給 및 知識給 / 329

1. 개인별 인센티브 계획이란 무엇인가? / 329
2. 개인별 인센티브 계획과 관련된 이슈들 / 332

3. 소집단 인센티브 / 334
4. 임금체계의 조직변화 / 336
5. 성과급이란 무엇인가? / 337
6. 성과급은 어떻게 이루어지는가? / 338
7. 무엇이 성과급을 효율적으로 만드는가? / 340
8. 성과급의 이점 / 342
9. 성과급과 관련된 이슈와 문제점 / 342
10. 지식급이란 무엇인가? / 343
11. 지식급은 어떻게 이루어지는가? / 344
12. 무엇이 지식급을 효율적으로 만드는가? / 345
13. 지식급의 이점 / 346
14. 지식급과 관련된 이슈와 문제점 / 347
15. 결 론 / 351

#### 第17章 利益共有 : 스캔론, 럭커, 임프로웨어 및 맞춤형 計劃 / 352

1. 이익공유란 무엇인가? / 353
2. 이익공유는 어떻게 이루어지는가? / 354
3. 스캔론 계획은 어떻게 이루어지는가? / 359
4. 럭커 계획은 어떻게 이루어지는가? / 362
5. 임프로웨어 계획은 어떻게 이루어지는가? / 363
6. 무엇이 이익공유를 효율적으로 만드는가? / 364
7. 이익공유의 이점 / 367
8. 이익공유의 실현 가능성을 판단하는 방법 / 369
9. 이익공유에 관한 중대한 결정 / 371
10. 이익공유에 대한 우려점 / 373
11. 이익공유에 성공하기 위한 필요조건 / 375
12. 결 론 / 376

#### 第18章 株式 所有하기 : 從業員持株計劃과 從業員所有制 / 378



1. 종업원지주제도는 어떻게 이루어지는가? / 379
2. 종업원지주제도는 어떻게 이루어지는가? / 383
3. 종업원의 기업인수는 어떻게 이루어지는가? / 387
4. 종업원 기업인수는 어떻게 이루어지는가? / 388
5. 노동조합과 종업원소유 회사 / 391
6. 종업원지주계획과 종업원 기업인수에 있어서의 종업원참여 / 394
7. 종업원 기업인수의 성공을 위한 필요조건 / 395
8. 종업원지주제도의 종업원 기업인수의 함정 / 396
9. 결 론 / 398

MUTUAL GAINS : A GUIDE TO UNION-MANAGEMENT COOPERATION  
2nd edition, Revised by Edward Cohen-Rosenthal  
and Cynthia E. Burton

Copyright © 1993 by Edward Cohen-Rosenthal and Cynthia E. Burton  
Korean Language Translation Copyright © Korea Labor Institute, 1999  
All rights reserved.

This Korea Edition was Published by arrangement with  
Edward Cohen-Rosenthal and Cynthia Burton  
c/o Cornell University Press, New York through  
KCC Seoul, Korea.

본 저작물의 한국어판 저작권은 KCC(한국저작권센터)를  
통한 저작권사와의 독점계약으로  
한국노동연구원이 소유합니다. 신저작권법에 의해  
한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로  
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

## 譯者 序言

**지**난 1998년 2월 6일 노사정위원회에서 합의된 ‘대타협’의 가장 핵심적인 내용 중의 하나인 고용조정, 즉 정리해고제도가 1998년 2월 15일 마침내 입법화되었다. IMF체제로 인해 가뜩이나 불안한 우리 나라의 노동시장에 이는 우리 나라의 전산업에 커다란 변화를 몰고 올 것으로 보이며, 특히 정리해고로 인한 고용불안이 이젠 근로자들의 삶의 일부가 될 것으로 예견되고 있다. 따라서 이러한 고용불안을 해소하고 조직의 성장과 조직구성원에 대한 일자리의 보장이라는 목표를 동시에 달성하기 위해서는 노와 사 간의 협력이 필수적이라고 할 수 있다.

IMF체제 이후 고통분담이란 대명제하에 최근에 들어와 우리 나라에서도 이미 노사간의 협조적 파트너십을 통한 노사공동선 만들기가 한창이다. 하지만 이러한 노사공동선을 만들기 위해 기업현장에서 실제로 실천할 수 있는 구체적 도구나 프로그램, 방법론 등이 불충분한 것이 우리의 현실이다. 본서는 이러한 실제 기업현장의 요구에 부응하기 위한 것이다. 즉 본서는 관념적 수준의 이론이나 미사여구들보다는, 기업현장에서 실제로 노사공동선을 구축하는 데 유용한 기본원칙 및 도구들과, 그 과정에서 얻은 소중한 교훈과 시사점들로 구성되어 있다. 보다 구체적으로 본서는 노사 양측이 공동선을 달성할 수 있는 방식으로 협력해야 할 이유와 협력하는 방법을 다루고 있다. 저자들은 노사관계가 이론상 보이는 것과는 달리 적대적인 것으로서가 아니라고 주장한다. 즉 저자들은 노사의 이익을 균형시켜 주는 산업조직 시스템이 있다고 믿고 있다. 노사협력의 정신에 있어서, 저자들은 목

표는 승-승(win-win)이다. 본서의 목표는 두 가지이다. 첫째 목표는 노사협력의 적용범위를 밝히는 것이며, 두 번째 목표는 노사협력이 단지 이론이 아니라 실행 가능한 것이며 실제적인 대안이라는 사실을 증명하는 것이다. 즉 본서의 내용은 협력을 실질적인 것으로 만들기 위하여 광범위한 사용자들과 노조들과 함께 저자들이 작업한 직접적인 경험의 결과인 것이다.

저자들이 밝히고 있듯이, 본서는 노사 모두를 이롭게 할 수 있는 공동의 목표를 달성하기 위해서는 협조적으로 일하는 것이 오늘날의 경쟁 세계에서 필수 불가결한 것이라고 믿는 경영자와 노조지도자들을 위하여 이를 달성하기 위한 방법의 제시와 여러 가지 제안을 담고 있다. 즉 노사 양측 모두 그러한 노력을 계획하고 전개하는 데 있어서 동등한 역할을 해야만 성공할 수 있을 것이다. 노사 양측은 반드시 신뢰에 기초하여 성공과 실패에 대한 공적과 책임을 공유해야 하며, 그렇지 못할 경우 궁극적으로 노사공동선 만들기는 실패할 것이라는 것을 명심하여야 할 것이다.

본서의 근본적인 메시지는 과거보다 현재가 더 중요하다는 것이다. 즉 경영자들의 경우, 성공은 순응을 강요하는 것으로부터 나오는 것이 아니라 모든 종업원들과 함께 공동의 목표를 달성하려고 할 때 가능해진다. 노조의 경우, 노조가 마음대로 하던 시절로 시계를 되돌릴 수는 없다. 즉, 앞으로의 방법은 더 큰 고용안정과 더 높은 소득을 가져올 수 있는 방법으로 더 훌륭하게 관리하도록 사용자들에게 도전하는 것이다. 왜냐하면 노사 어느 누구에게도 이외의 다른 어떤 실질적인 선택안이 없기 때문이다. 노조가 없거나 혹은 어용노조가 있는 작업장은 민주주의에 위협스러운 존재일 수 있다. 개선된 성과를 주장하는 내부적 요구가 없거나 혹은 높은 소득을 통한 보상의 공유 없이는 조직이 어려움을 겪게 될 것이다. 뿐만 아니라 노사간의 협력은 어느 일방이 약하다는 것을 의미하는 것이 아니라 노사의 공동전략이 되어야만 한다.

본서의 연구대상이 미국 기업들이기 때문에 우리 국내 조직들에게 큰 도움을 줄 수 없는 내용들도 상당 부분 혼재되어 있을 수 있다. 하지만 조직내의 정치, 특히 노사간의 관계는 동서고금을 막론하고 상당한 공통점을 갖고 있기 때문에 본서의 내용이 새로운 노사공동선을 창조하려고 하는 우리나라의 기업들에게 많은 시사점을 줄 수 있으리라고 역자들은 판단하였다. 따

라서 현재 어려움에 처해 있는 우리 나라 노와 사에게 조금이라도 도움을 주고자 본서의 번역작업에 매진하였다.

본서의 번역과 관련하여 몇 가지 특징을 열거하면, 먼저 역자들은 단순히 자구 번역에 그친 것이 아니라 해석적 번역을 실시함으로써 원저에서 전달하고자 하는 내용을 이해하기 쉽도록 노력하였다. 그리고 원저에 있는 고유 명사는 가급적 괄호 속에 포함하여 전달함으로써 오해의 소지를 줄이려고 노력하였다. 끝으로 원저에서 저자들이 인용한 내용들에 대하여 좀더 깊이 있는 검토를 하고자 하는 독자들을 위하여, 원저에서 인용된 참고문헌을 각 인용구 끝에 그대로 표시하였을 뿐만 아니라 본서의 끝에 각 장별로 참고문헌의 색인을 삽입하였다.

끝으로 본서의 출판에 많은 분들의 도움이 있었다. 먼저 본서의 출판에 재정지원을 해주신 한국노동연구원 박원구 원장님께 감사드린다. 또한 번역 중 이해하기 힘든 부분에 대해 역자들이 질문할 때마다 전자메일(E-mail)로 성심 성의껏 답해 준 공저자 중의 한 명인 코넬대학교의 에드워드 코헨-로젠살(Edward Cohen-Rosenthal)에게 감사드린다. 그리고 본서가 출판되는데 격려와 용기를 주신 영남대학교 경제학과의 이효수 교수님과 한국노동연구원 이원덕 부원장님께도 감사드린다. 또한 본서의 난삽한 원고를 처음부터 끝까지 읽고 참을성 있게 교열해 준 영남대학교의 연구조교인 최익봉·권상진·정병욱·전인·천부국 군과 한국개발연구원의 이희숙 석사에게도 진심으로 심심한 사의를 표한다. 그리고 끝으로 좀더 나은 책을 만들기 위해 편집과 기획에 애써 주신 한국노동연구원의 편집팀 관계자 모두에게도 이 자리를 빌어 깊은 감사를 드린다.

이러한 여러 분들의 도움에도 불구하고 본서에는 많은 오류가 있을 것으로 생각된다. 이러한 오류는 전적으로 역자들의 부족과 과오 때문이다. 그러나 이러한 오류에도 불구하고 본서가 앞으로 우리 나라 노사관계에 조그마한 일조라도 될 수 있다면 역자들로서는 더없이 큰 기쁨이라고 생각한다.

1999년 9월

영남대학교 교수 이재훈  
한국개발연구원 연구위원 유경준

## 著者 序文

1 985년 《뮤츄얼 게인즈(Mutual Gains)》 제1판을 쓰기 시작한 이후에도 세계와 노사관계는 많은 변화를 거쳐왔다. 당시의 품질분임조는 일시적으로 크게 유행하였고 노조는 1만 1천명 이상의 파업 항공교통관제사의 해고 여파로 직접적인 공격을 받고 있었다. 국제적 경쟁의 완전한 영향력은 여전히 감지되지 않고 있었다. 국내 자동차산업은 최악의 쇠퇴기에 놓여 있었는데 이는 일본의 영향력이 크게 작용한 것으로 보인다. 제1판에서, 우리는 짧은 기간에 전도유망한 협력적 노사관계의 본보기였던 이스턴 항공사(Eastern Airlines)가 와해(debacle)의 상태에 도달하게 된 배경에 관한 글을 썼다. 노사협력은 이례적인 상황이었던 것으로 보인다. 우리는 참여에 대한 접근법의 일례로 공산국가들의 종업원참여에 관한 논의를 하였으나, 그 이후 철의 장막(iron curtain)은 붕괴되었다. 지난 8년 동안 세계도처에서 민주주의에 대한 관심이 확산되었고, 1980년대의 자기중심주의(me-ism)에 저항하는 공동체 의식(community spirit)이 다시 일어났으며, 생태계의 위험과 가능성에 대한 인식이 확장되었고, 시장의 설정과 유지에 있어서 질(quality)의 역할에 대한 이해가 한층 더 깊어지게 되었다. 그러나, 제2판의 경우도 제 1판의 기본적인 사고와 접근법들이 여전히 유지되고 있는데, 이는 이 문제들을 다루는 데 변화하지 않은 부분이 있기 때문이다. 변화하지 않은 것은 바로 노사가 공동의 이익을 추구하고 공동의 이익을 근거로 하여 일어설 수 있다는 기본적 이념이다.

우리는 세계도처에 있는 수천명의 경영자들과 노조운동가들과 함께 이

책의 제1판을 사용하였다. 이번 제2판에서는 전략적 탐색으로부터 환경위원회에 이르기까지 노사가 함께 사용할 수 있는 많은 새로운 기법들을 추가하였다. 우리가 처음 이 책을 쓴 이후에 새롭게 각광받고 있는 질에 관한 이슈들(quality issues)을 다루는 하나의 새로운 장을 추가하였다.

미국 산업을 휩쓸고 있는 새로운 흐름과 관련하여 놀라운 것은 우리의 기억력이 오래 가지 않는다는 것과, 효과적인 것과, 효과적이지 못한 것으로부터 우리는 아무 것도 배울 수 없다는 것이다. 질(quality)에 관한 문제를 다룬다는 것은 어렵다. 왜냐하면 비록 그것이 많은 새로운 개념들을 포함하고 있다고 할지라도 우리 역시 이전에 일어났던 많은 것들에 의존하고 있기 때문이다. 자율관리작업팀에 대해서도 마찬가지이다. 각 당사자의 정치적 특성을 인정하면서 실용주의의 강점을 형성하는 매우 주의 깊게 고려된 과정을 확립하기 위한 우리의 처방전을 따른 사람들은 훌륭한 결과를 초래하는 우수한 프로그램을 개발하였다. 그들은 유행과 명칭보다 앞서 있다. 즉 유행과 명칭을 초월하여 우수한 성과를 내고 있다.

우리 책의 근본적인 메시지는 과거보다 현재가 더 중요하다. 경영자들의 입장에서는 성공이 순응을 강요하는 것으로부터 나오는 것이 아니라 모든 종업원들과 함께 공동의 목표 달성을 추구하려는 것으로부터 나온다는 것을 알아야 한다. 노조주의자들의 경우, 노조가 마음대로 하던 시절로 시계를 되돌릴 수는 없다. 즉, 앞으로의 방법은 사용자들이 더 큰 고용안정과 더 높은 소득을 달성할 수 있는 방법으로 관리하도록 사용자들에게 촉구하는 것이다. 왜냐하면 어느 당사자들에게도 이외의 다른 어떤 실질적인 대안이 없기 때문이다. 노조가 없거나 혹은 쓸모 없는 노조가 있는 작업장은 오히려 민주주의에 위협스러운 존재이다. 개선된 성과를 주장하는 내부적 요구가 없거나 혹은 높은 소득을 통한 보상의 공유 없이는 경제는 어려움을 겪게 된다.

양 당사자들은 번영과 더 나은 근로생활을 유도할 수 있는 리더십을 제공할 기회를 가지고 있다. 지금은 마치 협력이 약점의 징표인 것처럼 협력에 대해 방어적이 되거나 혹은 협력을 회피하기 위한 설명을 할 시점이 아니다. 차라리 지금은 공동의 전략으로서 협력을 받아들일 시기이다. 우리가 필요로 하는 것은 노조는 완전한 개입으로부터 뒷걸음치지 말고 경영자들은 포

용력 있는 파트너십을 개발하려고 노력하는, 더욱 광범위하고 더욱 유효한  
노사의 협력적 노력이 필요하다.



## 導入글

**L** 사협력은 어떤 면에서는 거의 역설적인 것처럼 보인다. 결국, 경영자와 노조주의자들은 반목하고, 언제나 다투어야만 하는가? 반드시 그럴 필요는 없다고 본다; 적어도, 그런 식으로 되어서는 안 된다. 노사는 광범위한 이슈들에 관해 협력할 수 있고 그들의 단결성과 주장을 여전히 유지할 수 있다. 많은 이슈와 관심사들은 상이한 관점들을 존중하면서 공동 실행을 위한 기초를 형성한다.

이 책은 노사 양측에 공동선, 즉 상호이익을 초래할 수 있는 방식으로 협력해야 할 이유와 협력하는 방법을 다루고 있다. 우리는 노사관계가 이론상 보이는 것과는 달리 적대적인 것이 아니라고 주장한다. 그러나 일반적으로 양 당사자들은 그들 관계의 유익한 가능성을 완전하게는 개발하지 못하고 있다.

우리는 노사의 이익을 균형시켜 주는 산업조직 시스템이 있다고 믿고 있다. 노사협력의 정신에 있어서 우리의 목표는 승-승(win-win)이다. 우리는 친노동조합주의적(pro-union)이며, 또한 친사용자주의적(pro-management)이다.

우리는 작업장이 노조에 의해 대표될 때 사회, 종업원 그리고 사용자 모두가 도움을 가장 많이 받게 된다고 느끼고 있다. 모든 사람들이 이러한 평가에 동의하지는 않을 것이라는 사실을 인정한다. 오히려 어떤 사람들은 오늘날의 도전들을 다루는 데 있어서 노조는 불필요한 시대착오적인 것이라고 느낄 것이다. 우리는 민주주의와 견제와 균형을 포기하면서 맹목적이고

문제시되는 전문성을 추구하는 경향에 대해 비관적이다. 어떤 사람들은 작업장에 노동조합이 결성되는 것을 모든 수단을 사용하여 회피해야 할 해악(evil)으로 간주한다. 그들은 경영전권을 방해하는 제3자(third parties)를 반대하는 것이다. 그러나 우리는 노동조합을 제3자가 아닌 노동자들의 매개자(instrument)로 파악한다. 그들이 가입하고 있는 노동조합이 외부자가 아닌 것은 기업의 상부에 있는 경영자들이 외부자가 아닌 것과 마찬가지로이다. 반노조주의자들은 열정적으로 노동력에 있어서 수정세력의 필요성을 강조하고 있다. 우리는 노나 사 어떤 쪽도 도덕적 우월성을 보유하거나 청렴성을 보유하고 있다는 주장을 믿지 않는다. 노동조합은 실제로 완벽함과는 거리가 멀며, 그리고 사용자 역시 경영대학에서 가르치는 원리들을 거의 적용하지 못하고 있다. 노조주의에 대한 우리의 선호는 우리들의 개인적 경험과 가치관뿐만 아니라 우리들의 전문적 식견에 근거하고 있다.

이러한 지향성(orientation)이 밝혀졌음에도 불구하고, 우리는 노동조합의 이점에 대한 확장된 합리화를 제공하거나 그들의 유효성에 대한 경고를 하지는 않는다. 우리는 이 책에서 제시된 아이디어들이 노조가 없는 상황에서도 적용될 수 있는 방법이라고 설명하지는 않는다. 우리는 또한 고지식하게 모든 상황이 긍정적일 수 있다고 믿지도 않으며, 갈등이 일어나지 않을 것이라고도 믿지 않으며, 혹은 대결이 주의(caution)를 초래하지 않을 것이라고도 믿지 않는다. 우리의 바램은 관여되는 모든 사람들의 성장을 위한 가능성을 가진 긍정적인 선택안을 찾는 것이다.

이 책의 목표는 두 가지다. 첫 번째 목표는 노사협력의 적용범위를 밝히는 것이다. 한 권의 책으로 전에는 서로 연계되지 않았던 많은 영역들과 연결 영역들을 다루는 것은 이슈들을 너무 가볍게 다룰 위험을 야기시킨다. 그러나 우리의 주요한 목표는 단체교섭에 있어서의 노사협력의 근원들(roots)로부터 미래의 모험에 이르기까지의 노사협력에 대한 폭넓은 모습(picture)을 그리는 것이다.

두 번째 이 책의 목표는 노사협력이 단지 이론이 아니라 실행가능한 것이며 실제적인 대안이라는 사실을 증명하는 것이다. 우리의 글은 협력을 실질적인 것으로 만들기 위하여 광범위한 사용자들과 노조들과 함께 작업한 직접적인 경험을 토대로 하고 있다. 이러한 경험은 우리들로 하여금 이 같은

처방들(prescriptions)이 효과적일 것이라는 것을 확신하는 데 도움을 준다.

이 책은 모든 협력적 활동에 대한 심도 높은 가이드북은 아니다. 오히려 이 책은 노사가 협력에 관해 생각할 수 있도록 의도된 것이다. 거의 어떤 독자들도 전체를 읽을 필요는 없다. 목차와 색인은 여러분들이 원하는 부분들을 빨리 확인시켜 줄 수 있을 것이다.

제1부에서는 노사협력을 위한 토대에 대해 광범위한 개관(overview)을 제공한다. 그것은 협력에 대한 정의들을 검토하고 노사 양측의 특별한 관점들을 검토한다. 노사협력 접근법이 어디에서 유래되어 그리고 그들의 성공과 한계에 대한 관점을 제공하기 위하여 노사협력의 역사가 제시된다.

제2부에서는 협력의 가능성들에 대한 광범위한 파노라마(panorama)를 제공한다. 기본적인 협약으로부터 시작하여 외부적으로 확대된다. 협상의 원칙들을 적용하고 고충들을 다루기 위한 새로운 방식들이 논의된다. 노사위원회의 설립과 관리에 있어서 노동자 참여를 유도하기 위한 다양한 방법들 역시 개관된다. 마지막으로, 시장, 제품개발, 그리고 투자에 대한 고려는 확대된 수입기반의 토대 위에 미래를 함께 만들어갈 방법들을 구체적으로 설명하고 있다. 제2판에서는 어떻게 질(quality)이 광범위한 개선 전략들을 위한 하나의 통합 슬로건(unifying banner)이 될 수 있는지를 보여주고 있다.

제3부에서는 공동프로그램을 실행하는 방법들을 논의한다. 협력적 노력의 명백한 교훈은 비록 유연성이 필요할지라도 실제적으로 협력의 원칙들을 적용하는 데에는 올바른 방식과 잘못된 방식들이 있다는 것이다. 착수와 계획, 훈련, 운영(governance), 관리, 의사소통, 모니터링 그리고 평가와 관련된 중요한 질문들과 구조들이 논의된다. 특정 적용영역들이 다양할지라도, 각각 그리고 모든 협력적인 노력에서 이러한 영역들이 다루어질 필요가 있다. 이 부분은 해설서 또는 방법론의 편람이 아니라, 고려될 필요가 있는 주요한 요소들과 고려사항들에 대한 포괄적인 개관이다.

제4부에서는 돈과 협력간의 관계를 검토한다. 협력과 작업장 변화를 조장하는 금전적 보상과 임금을 구조화하는 방법들은 매우 중요한 영역이지만 자주 간과되는 영역들이다. 여기서는 단체교섭과 이윤분배의 잠재적 역할이 설명되고 지식급(pay for knowledge)과 성과급(pay for performance) 등을 포함하여 다양한 개인별 인센티브와 집단별 인센티브 시스템들이 개관된다.

이익공유(gainsharing)와 종업원지주계획에 대한 찬성과 반대 입장이 제시된다. 좋은 임금만으로 좋은 작업장을 창조하기에는 충분하지 않다. 그리고 역시 참여만으로는 좋은 작업장을 창조하기에는 충분하지 않다. 그러나 그들은 어떤 방식으로 연결될 때 전체적으로 더 나은 근로생활의 질을 창조하는 데 있어 강한 영향력을 미칠 수 있다.

## 感謝의 글

**먼** 저 초고(original manuscript)를 검토해 주고 귀중한 코멘트를 해준 윌리엄 바트(William Batt), 로버트 콜(Robert Cole), 베리 콘웰(Barry Cornwell), 하베이 사모(Harvey Samo), 수잔 셔만(Susan Schurman) 그리고 존 시몬스(John Simmons)에게 감사한다. 특히, 그래픽을 작성하고 준비해 준 로이 로젠살(Roy Rosenthal)에게 특별히 감사한다. 미흡한 부분이 많았던 1987년에 기꺼이 《뮤추얼 게인즈(mutual gains)》의 초판을 발간하려고 애써준 프레이저(Praeger)사의 편집자들에게 감사한다. 코넬대학교 산업노사관계대학의 출판부장인 프란 벤슨(Fran Benson)은 이 책이 노사협력 분야에서 실무자들에게 중요한 기여를 하게 될 것이라는 것을 일찍이 인정하였다. 그녀는 몇 년 동안 우리에게 지원을 해주었다. 그리고 그녀는 개정판이 출판될 때의 장애물을 극복해 주었다. 에리카 폭스(Erica Fox)와 페티 펠티코스(Patty Peltekos)는 제2판을 더욱 초점 있게 만드는 데 헤아릴 수 없는 도움을 주었다.

특히 이 책이 나올 수 있도록 도움을 준 우리의 가족들인 레이몬드(Raymond), 로라(Laura), 엘렌(Ellen), 자나(Janna), 몰리(Mollie), 그리고 자콥(Jacob) 등의 인내와 지원에 감사의 뜻을 표한다. 우리는 조직들이 이 책의 처방을 적용하는 데 도움을 주기 위해 여러 지역을 다니게 되었는데 가족들은 집을 비운 기간 동안 아주 잘 견뎌내었다.

또한 우리들로 하여금 새로운 방법들을 시도하고 새로운 방향으로 확대해 가는 데 도움을 준 우리의 동료들과 조직들에게 매우 감사함을 표한다.

우리의 작업을 가치 있는 것으로 만든 사람들에게 이 책을 바친다. 즉 우리와 함께 일하면서 서로 싸우기보다는 오히려 함께 투쟁하는 것이 더 훌륭하다는 것을 인정한 조직내 전문가의 근로 남성과 여성들에게 이 책을 바친다. 우리는 그들로부터 배웠고 그들의 힘과 영감에 의존해 왔다.

## 第 1 部

### 協力에 대한 勞使의 觀點

第 1 章 勞使協力이란 무엇인가?

第 2 章 協力에 대한 勞組의 意思決定

第 3 章 協力에 대한 經營陣의 意思決定

## 第 1 章 勞使協力이란 무엇인가?

**하**나의 개념으로서의 노사협력은 실제로 매우 단순하다. 노사협력은 노조와 사용자가 함께 일할 수 있는, 적어도 하나의 공통적인 목표를 확인하여 그 목표를 공동으로 성취할 방법을 발견할 수 있게 해준다.

이러한 관점에서 볼 때 협력은 사실상 더욱 복잡하다. 노사는 하나 혹은 많은 공통된 목표들을 가질 수도 있다. 노사협력은 공구를 다루는 것에서부터 전략적인 계획의 수립에 이르기까지 작업장에서 발생하는 광범위한 이슈들을 다룰 수 있다. 노사협력은 노사위원회, 품질개선팀 그리고 자율관리 작업팀들을 포함하여 다양한 형태와 구조를 가질 수 있고, 그것은 작업장에서부터 중역회의실에 이르기까지 모든 단계에서 일어날 수 있다. 노사협력은 노사 양측의 리더들이 더 나은 작업방식과 성공을 위한 새로운 방법을 추구하려는 목적을 도와준다.

어떤 면에서는, 노사협력이 아닌 것을 설명하는 것이 더 쉽다.

노사협력은 어느 한 쪽의 정체성을 부인하는 것이 아니다. 너무나 많은 사람들이 노사협력을 마치 일관성 쌍둥이들이 손에 손을 잡고 소풍가는 것으로 묘사하고 있다. 협력은 관리자들을 노조원으로 전환시키거나 혹은 노조원들을 관리자로 전환시키는 것을 의미하는 것이 아니다. 이것은 결국에는 무력하고 혼란스러운 상태를 초래한다. 실질적인 노사협력에서 각 당사자는 자신의 이익과 자신들이 대표하는 사람들에 대하여 분명하여야 한다. 그들은 단지 이타주의(altruism)에서가 아니라, 협력이 그들 자신의 최고 이익과 부합한다고 믿기 때문에 함께 일을 한다. 민간부문의 경영자는 주주들



#### 4第1部 協力에 대한 勞使의 觀點

에 대해, 그리고 공공부문의 경영자는 납세자들에 대해 책임을 지고 있다. 노조는 노동자의 이익을 대변할 의무를 지니고 있다. 완전히 상이한 정체성을 가지고 있다는 것을 수용하여야 할 뿐만 아니라, 관점의 차이는 모든 공동노력을 위한 힘의 원천이 된다.

우리가 이 책에서 말하고 있는 것은 협력에 대한 아주 실제적인 내용들이다. 그것은 당신이 신뢰하지 않는 사람 — 혹은 심지어 좋아하지도 않는 사람 — 과 협력하는 것을 포함할 수도 있다. 관리자와 노조리더들은 협력이 그들 자신의 이익과 부합하기 때문에 협력한다. 협력을 위한 출발점은 상호 존경과 공동의 이익이다. 그 이상 혹은 그 이하도 아니다. 각 당사자들이 신뢰할 만한 행동을 보일 때 신뢰가 형성된다. 우리 자신의 이익을 주장하는 것이 다른 사람들을 비난하는 것과 혼동되지 않을 때 우리는 협력할 수 있다. 사람들은 종종 상대방의 이익이 감소될수록 자신의 이익도 같이 감소된다는 점을 인식할 때 최상의 협력을 하게 된다. 노조는 노동자들의 이익을 증진시키기 위해 있는 것이지 사용자들과 투쟁하려고 있는 것은 아니다. 또한 사용자의 역할은 주주들의 이익을 증진시키기 위한 것이지 노조와의 이데올로기적인 전투에 참여하는 것이 아니다. 당신은 공동의 선을 얻을 수 있다.

이익에 근거를 둔다는 것이 당사자들간에 신뢰나 선의가 없다는 것을 의미하는 것은 아니다. 신뢰나 선의가 있을 수 있다. 신뢰는 노조와 경영진 간의 협력적 프로그램을 더 훌륭하게 만든다. 그러나 신뢰가 협력의 전제조건은 아니다. 조직과 사람들이 함께 작업함으로써 긍정적인 경험을 가지게 될 때, 그들은 비로소 서로를 좋아하고 신뢰하게 될 것이다. 즉 신뢰는 협력의 훌륭한 부차적인 결과이다. 그러나 신뢰부터 먼저 기대하는 것은 비현실적일 뿐만 아니라, 만약 신뢰에 대한 기대가 장기적으로 신뢰를 형성하는 어떤 일을 공동으로 행하는 것을 방해한다면, 그것은 신뢰가 형성될 가능성마저 봉쇄해 버리는 것이다.

협력이 갈등의 부재를 의미하는 것은 아니다. 어떤 사람은 협력이 행복을 불러일으키는 것이라고 생각한다. 행복한 대가족의 이미지는 행복하고 평온한 작업장의 전형으로 묘사되기도 하지만 목가적인 가족의 개념들은 1950년대 텔레비전에 나오는 공상이지 작업장에 대해서는 적절한 은유가 아니다. 실제로 가족들은 다투며 많은 문제점들을 안고 있다. 작업장에서의 가족

주의 개념은 온정주의적인 기업사회에 존재하는 그러한 근원을 무시하는 것이다. 가정과 작업장에서의 조화는 각자에 대한 존경과 개방적인 의사소통으로부터 생겨난다. 우리는 공동체와 보호감각을 가진 작업장을 환영한다. 그러나 가족에 대한 유추가 갈등을 은폐하고, 사생활을 침해하거나, 또는 침해해야 할 필요가 있는 작업에 대한 주위의 집중을 돌리기 위해 사용될 때, 이러한 유추는 해로운 것이 된다.

노동운동가 입장에서, 갈등 없는 작업장에 대한 언급은 그냥 받아들이기가 어렵다. 많은 노조들은 갈등에서 태동되었다. 갈등을 불법적인 것이라고 생각하는 것은 노조의 합법성 문제에 이의를 제기하는 것이다. 이론적으로는 우리 모두, 즉 경영자와 노조, 모든 부서 그리고 모든 종업원들이 서로 같은 생각을 한다면 갈등은 제거될 수도 있다. 그러나 실제 생활에서, 모든 조직과 대인관계는 몇가지 갈등을 경험한다. 갈등은 상이한 의견과 관점들을 표출한다. 그것은 창의성과 변화를 유발한다. 따라서 갈등은 필연적일 뿐만 아니라 바람직한 것이다. 이것이 바로 차이점의 표출을 억압하는 일방적인 프로그램이 노사협력 노력의 활력을 결여하게 되는 이유인 것이다.

문제는 갈등이 존재하는지의 여부가 아니라 얼마나 많은 갈등이 존재하고 있으며 그것이 어떻게 다루어지는가 하는 것이다. 심지어 성공적이고 광범위한 노사협력 노력을 실행한 후에도 갈등은 조직내에 계속 존재한다. 차이점은 그러한 갈등을 관리하는 방법이며 공동의 목표를 달성하기 위해 갈등을 창조적으로 전환하는 방법인 것이다. 실제 세계에서, 협력은 차이점과 갈등의 긍정적인 측면을 이용하는 것이다.

협력은 자유방임주의나 공모에 의한 거래(sweetheart deal)가 아니다. 자유방임주의는 무관심이나 무관심한 관계를 말한다. 노사협력은 각 편이 자기들만의 일을 하거나 혹은 서로를 홀로 남겨두는 것이 아니다. 그것은 공동적이고 의도적이며, 구조화된 것이다. 협력적 접근법은 종종 매우 복잡하고 미묘하게 얽혀 있는 일단의 사회적·조직적 관계 및 경계를 포함한다. 협력은 양 당사자들이 기꺼이 공동으로 일하려는 이슈들에 공동으로 신경을 쓰는 것이다. 협력적 환경은 한 쪽이 다른 쪽을 신경쓰지 않게 하는 그러한 환경이 아니라 각자가 건설적으로 애를 쓰도록 독려하는 것이다.

1950년대에 노사협력에 대한 음흉스런 왜곡이 많은 산업에서 일어났다.

## 6第1部 協力에 대한 勞使의 觀點

즉 많은 산업들이 임금과 가격에 관하여 결탁을 하였다. 예를 들면, 건설업은 현재 공모에 의한 약정에 따라 가격을 지불하고 있다. 이러한 약정에서 양 당사자는 돈이 많이 벌리는 시장과 일자리에 대한 자신들의 접근을 보호하기 위하여 계약자와 숙련공들의 진입을 거부하였다. 그러한 근시안적인 배타적 관행이 바로 조합이 조직된 건설업의 쇠퇴 원인을 제공하였고 결국 그 당사자들은 현재 그들의 근시안을 만회하기 위해 노력하고 있다.

규제철폐(deregulation)와 경쟁력은 편안하고 이기적인 관계를 비생산적인 것으로 만들었으며, 시장압력에 대처할 새로운 형태의 공동파트너십에 대한 필요성을 고조시켰다. 제2차 세계대전 후기에는 임금인상분을 소비자에게 전가시키는 것이 용이하였고 성장과 실질임금의 상승은 이를 가능하게 만들었다. 오늘날의 경쟁적 세계시장에서, 그러한 약정들은 자살에 가깝다. 수익성과 생활수준을 향상시키는 유일한 방법은 생산성을 현저하게 증대시키고 품질향상을 위한 공동몰입과 광범위한 참여를 통하여 시장을 확대시키는 것이다.

협력은 한 종류의 작업장에 국한되는 것이 아니다. 노조와 경영자 간의 협력은 제조업에 국한되지 않는다. 그것은 모든 산업과 모든 규모의 작업장에서 발견된다. 교사와 관리자들은 학교에서 현장에 근거한 의사결정을 통하여 교육을 개선하는 방법을 함께 배우고 있다. 건축사용자와 더불어 건축계약자와 빌딩거래 리더들은 필라델피아에서 빌트-라이트(BUILT-RITE)와 같은 확장적인 프로그램을 개발하였다. 이 프로그램에서 당사자들은 작업현장에서 함께 프로젝트에 참여하고 건설의 병목현상에 대한 범사회적 해결책을 탐구한다. 연방정부 수준의 공공부문에서는 국세청(IRS)과 전국재무성공무원노조(National Treasury Employees Union)가 공동으로 광범위한 품질 프로그램들을 후원한다. 주정부와 지방정부 수준에서의 공공부문 노조와 관리자들은 공공서비스의 질을 개선하기 위하여 제휴하였다. 병원에서는 노조와 관리자가 병원근로자들을 위한 경력기회와 그들이 돌보고 있는 환자 보호를 위하여 함께 작업해 왔다. 소매업에서 몇몇 노조와 관리자들이 고객서비스를 표적으로 한 프로그램을 마련하였고, 델라웨어 벨리(Delaware Valley)의 슈퍼 프레시(Super Fresh)와 같은 새로운 상점들을 개점하였다. 콘레일(Conrail)사의 경영진과 더불어 23개 노조지부의 철도노동

자들은 노사포럼, 품질분임조 그리고 회사의 전향(turnaround)에 크게 공헌한 컨셉트 팀(concept teams)을 개발하였다. 하이테크 전화산업에서, 미국통신노조(Communications Workers of America : CWA)와 전국전기노동자동맹(International Brotherhood of Electrical Workers : IBEW) 및 경영진은 종업원참여 과정을 고안해 냈다. 공공설비사업체들은 개선된 성과를 위하여 노조와 새로운 계약을 개발하였다. 이런 것들은 단지 몇몇 사례들에 불과하다.<sup>1)</sup>

협력적 프로그램들은 거의 모든 지역의 전산업에 뿌리를 내리고, 폭넓은 접근법을 사용하며 일련의 토픽들을 다루어왔다. 이러한 다양성은 이 책의 명제들 가운데 한 가지를 명확하게 설명해준다. 즉 협력적 프로그램을 설계해주는 유일한 방법이란 없다. 각 특정 노조와 경영진이 처한 상황이 그것의 특성을 결정해준다. 적용의 폭이 산업 내에서 그것의 확산이나 내구력 또는 속성과 항상 조화되는 것은 아니다. 그러나 협력형태의 다양성은 노사관계에서의 창의성이 어떤 한 가지 기법의 유효성보다 더 중요하다는 것을 분명하게 해주고 있다.

협력은 어떤 한 국가의 영역이 아니다. 미국내 많은 사람들은 품질과 협력의 개념이 일본에서 수입된 것이라고 믿고 있다. 비록 품질개선을 위한 일본 노사협력의 인상적인 예들이 전세계에 변화를 자극했지만, 이는 너무 단순한 분석이다. 협력은 전세계적인 현상이다.

일본에서의 상황은 종종 대표적으로 논의되는 것보다 훨씬 더 다양하다. 품질기법과 품질분임조가 중요하지만 노사의 상담 노력 역시 중요하다. 한 회사 내의 다양한 수준에서의 공동상담 시스템은 노조를 폭넓게 참여시킨다. 이러한 시스템은 차이점을 만든다. 상당히 노조화된 수출산업부문은 일본의 가장 생산적인 부문이다. 서비스, 소매 그리고 정부와 같은 여타 부문들은 전혀 생산적이지 않으며 제조업 부문에서 발견되는 생산성 구조도 거의 가지고 있지 않다.

일본 노조들은 투쟁적인 좌파와 보다 평화적인 관계를 유지하려는 사람들의 혼합체이다. 아시아생산성기구(Asian Productivity Organization)의 연구에 따르면, 전체 일본 노동자의 약 절반 정도가 노사관계를 계급투쟁으로 묘사하고 있으며, 실제로 일본 사회 내에는 많은 갈등이 존재한다.<sup>2)</sup> 일본에

## 8第1部 協力에 대한 勞使의 觀點

서의 기업별 동맹은 아마 미국내 대부분 노조의 동맹과 별로 다르지 않다. 종합적으로 볼 때 일본인들에 대한 문화적 고정관념은 무의미한 것이며, 일본인들 고유의 열심히 생각하고 열심히 일하는 것을 회피하려는 사람들을 위한 변명이라는 것이 분명해진다. 일본에 대한 혹평이나 아침이 요구되지는 않는다. 사실상, 공동의 활동과 훌륭한 경영을 통하여, 일본은 저품질의 모방국가로부터 자국 제품의 품질에 대한 훌륭한 평판에 힘입어 세계무역에서 지배적 영향력을 가진 국가로 성장했다. 노사협력은 이러한 변화를 이루는 데 도움을 주었다.

일본의 린 생산시스템(lean production)에 대한 유럽, 특히 스칸디나비아에서의 대안적 모델이 있다. 제2차 세계대전 후, 독일에서 연합군들은 기업의 의사결정에서 종업원들의 목소리(즉 참여)를 보장해주는 공동의사결정 시스템(co-determination)을 시작하였다. 실제로, 5명 이상의 종업원을 거느린 회사에서의 종업원평의회(work councils)는 제1차 세계대전 전에 개발된 것이었다. 현재 그들의 영향력은 광범위하다. 경영진은 기업의 운영, 휴가약정, 임금계획, 직무와 보너스관리, 복지서비스, 건강과 안전, 작업조직, 직업훈련, 고용, 해고, 훈련, 승진 그리고 이동을 포함하여 모든 사회적 문제들에 관해 종업원평의회와 협의하도록 요구받고 있다. 종업원평의회와 논쟁이 있는 경우, 의사결정은 독립적인 중재위원회로 넘겨진다. 노조회원뿐만 아니라 모든 종업원들이 종업원평의회에 선출될 수도 있겠지만, 대부분의 위원들은 노조원들이다. 독일의 경제적 성공에는 모든 것에 대한 노조의 참여가 큰 공헌자가 되어 왔다는 것은 명확하다.<sup>3)</sup>

스칸디나비아의 모든 국가에서 노조의 참여는 광범위하며 법으로 보장받고 있다. 이사회 수준의 대표성과 종업원평의회 그리고 산업민주주의의 다른 형태들을 통하여, 노조들은 폭넓게 개입하고 있다. 이러한 구조가 얼마나 잘되어 가는지에 관해 조사를 할 때 대부분의 관리자들도 이러한 구조들의 긍정적인 공헌을 지적한다.

호주에서는, 전국 노조운동의 적극적인 개입 및 리더십과 더불어 전면적인 새로운 개혁이 도입되고 있다. 이러한 개혁들은 생산성의 향상, 새로운 산업노사관계 관행, 직종별 노조의 결속강화, 새로운 기능과 경력사다리 그리고 신기술의 도입을 초래하였다.<sup>4)</sup>

때때로 협력적 노사활동은 선진산업국가 내에서만 일어난다고 가정된다. 그러나 꼭 그렇지만은 않다.<sup>5)</sup> 1924년 초, 인도는 종업원위원회를 설립하는 식민지노동법(Colonial Labour Law)을 제정하였다. 이는 독립 이후 1950년대에 확장되었다. 인도 헌법은 경영의사결정에 종업원참여를 보장하고 있다. 타타철강(Tata Iron and Steel) 회사는 세계에서 가장 성공적인 협력사례들 가운데 하나이다. 이스라엘에서는 노조소유기업 집단인 거대한 히스타드루트(Histadrut) 사업부는 이사회에 노동자 대표를 참여시키고 있고 국가 설립 초기부터 노사공동의 생산위원회를 설치하였다. 아프리카에서, 탄자니아의 작업장들은 노동자와 지역공동체의 대표단을 위한 포괄적인 요구사항을 가지고 있으며, 성공적인 근로생활의 질 프로그램들이 확립되었다. 국제노동기구(ILO)는 아프리카, 아시아 그리고 라틴아메리카에 있는 많은 국가들에서의 노사공동 메커니즘의 존재를 문서화하였다.<sup>6)</sup> 이들 모두 성공적인 것은 아니지만, 노동자 참여는 어떤 한 국가나 문화에만 국한된 것이 아닌 국제적 현상이라는 사실을 보여준다.

노사협력이 모든 약에 대한 해답은 아니다. 노사협력이 회사나 한 기관을 괴롭히는 모든 것들에 대한 해결책은 아니다. 노사협력이 기적의 치료약으로 홍보될 때, 그것은 과도하게 판매된다. 사실상 경영진들이 항상 옳은 것은 아니며 노조 또한 항상 옳은 것은 아니다라는 점이다. 그러나 그들이 따로 떨어져서 일하기보다 함께 일한다면 더욱 바람직하게 될 것이다. 협력은 경기변동, 정치적 격변 혹은 자연적 재앙 등과 같은 외부적 영향력을 통제할 수는 없기 때문에 그것만으로는 좋은 결과가 보장될 수 없다. 그러나 협력은 당사자들이 이러한 상황에 보다 잘 그리고 보다 빠르게 적응하도록 도움을 줄 수는 있다. 즉 하나의 과정으로서 협력은 일을 처리하는 보다 나은 방법을 제공할 수는 있다. 협력 이외에도 훌륭한 판단과 정보의 질은 매우 중요하다. 결국 협력은 만병통치약이 아니라 해결책과 더 높은 몰입을 창출하는 보다 나은 방법인 것이다.

### 1. 노사관계의 현실

노사관계의 일반적 개념은 서부개척 시대에 등장하는 총잡이들의 결투

이미지를 자아낸다. 이러한 그림은 갈등과 파업에 초점을 맞추는 미디어들에 의해 조장되는데, 실제 세계는 이와는 매우 다르다. 1991년 미국 노동통계청(Bureau of Labor Statistics)에 의한 조사에 따르면, 파업에 의해 상실된(근로)일수는 대기업에서의(전체 근로)시간의 약 0.0004%에 불과하다.<sup>7)</sup>

전체 종업원들 중 약 10%가 매년 고충을 제기하며 이들 중 약 1%가 중재에 회부된다고 미국중재위원회(American Arbitration Association)의 추정치는 밝히고 있다. 이 수치를 역산하면, 노조원들은 그들 시간의 99.9996% 동안 작업장에 있으며, 90%의 근로자들은 고충을 제기하지 않으며, 제기된 고충의 99%가 내부적으로 해결된다. 90% 이상의 계약협상에서 당사자들은 조정자 없이 합의에 도달한다.

분명한 것은, 노사관계가 심각하고 거의 어떠한 것도 노사간에 공유되지 않는 지역들이 있다는 것이다. 그리고 많은 지역에서, 협력이 필요한 만큼 광범위하지 못하거나 혹은 노사합의가 전적으로 만족스럽지 않을 수도 있다. 그럼에도 불구하고, 작업장에서의 분류와 갈등의 정도는 과장된다. 합의에 이르지 못한 펠프스 다지(Phelps Dodge)사나 이스턴 에어라인(Eastern Airlines)사와는 달리, 합의에 이른 수만 개의 회사가 있다. 노사관계의 적대적 측면은 문자 그대로 개를 흔드는 꼬리(the tail that wags the dog)인 것이다.

당사자들이 매우 자주 합의에 도달한다면, 왜 그들을 홀로 남겨두지 않죠? 라고 분별있게 질문할 수도 있을 것이다. 왜냐하면, 이러한 성공의 기록은 보다 적극적이고, 심지어 보다 협력적인 관계에 대한 더 큰 가능성을 제시하기 때문이다. 노동자, 사용자 그리고 전체 사회가 협약진행 과정을 개선하고 협력의 이로운 결과들을 확대시키는 것이 아주 중요하다.

비록 적대적 상황들이 노사관계에 있어 예외라고 하더라도, 그것들은 여전히 매우 중요하다. 적대적 태도를 취할 수 있는 능력은 종종 더 많은 협력과 합의를 촉진하는 중요한 경계상황을 만들어낸다. 파업이나 직장폐쇄의 위협은 오히려 당사자들의 타협을 유도할 수 있다. 고충제기능력은 계약의 위반사항들을 최소화하고, 비록 노조원들이 옵션을 사용하지 않더라도 노조원들을 위한 정당한 과정(due process)의 보호책들을 제공한다. 부당한 요구에 대해 아니오(no)라고 말하거나 혹은 협박을 거부할 수 있는 경영진의 권

리 또한 중요하다. 비록 행해지지 않는다고 할지라도, 파업할 수 있는 권리는 노조에게 힘과 자기결정의 느낌을 제공한다. 끝으로, 협력이 불가능하고 대립이 요구될 때가 있다. 협력은 일방적 거래에 대한 항복을 의미하지는 않는다. 각 측은 넘어서지 못하는 한계를 지니고 있다. 이러한 한계들이 침해될 때, 각 측은 일어나 싸워야만 한다.

아직까지 실질적인 협력에 대한 가능성들이 적절하게 시험되지 않고 있다. 너무나 자주 당사자들은 협력적 접근법이 제기능을 발휘할 수 있을 때에도 적대적 태도를 취하면서 경직되어 있다. 많은 경우에 있어서, 협력을 위한 노력이 너무 소극적이거나 혹은 제한적으로 보인다. 유효한 협력이 존재하지 않을 때, 적대적 전략이 효과적인 것으로 보인다. 전쟁이 항상 이론적으로는 우월해 보이는 것과 같은 맥락이다. 그러나 적대적 전략인 대립과 폐쇄된 문(즉 공장폐쇄)은 종업원, 노조리더들 그리고 관리자들에게 손해를 끼친다. 어느 누군가가 이길 수도 있지만 그 비용은 어떠한가? 대개, 공동건설에 대한 전망은 상호파괴의 전망보다는 더 나을 것이다.

## 2. 노사협력은 하나의 과정인가, 혹은 하나의 프로그램인가?

우리는 가장 흔히 하는 질문, 즉 협력이 프로그램화된 이니셔티브로 표현될 필요가 있는가? 에 대해 직접적으로 다루고자 한다. 노사협력을 이론으로부터 실제로 변형시킬 때 많은 어려운 선택들이 있다. 몇몇 사람들에게 노사협력은 상호간에 의사소통할 수 있는 능력에 의해 특징지어지는 마음의 상태이며 그 마음속에는 믿음과 신뢰가 원칙으로 수반된다. 어떤 사람들은 노사협력관계를 구체적인 활동으로 개념화시키기를 꺼려한다. 왜냐하면 그들은 이러한 구체적인 활동들이 노사협력관계의 마술을 파괴시킬 것이라는 두려움 때문이다. 어떤 사람들은 프로그램들은 시작과 끝을 가지고 있지만 노사협력 프로그램은 끝이 없다고 말하면서 프로그램을 만들지 않는다. 협력을 지지하는 몇몇 사람들은 ‘그 과정’이 그들에게 가장 중요하기 때문에 공식적인 프로그램과 결과를 측정하지 않는다.

솔직히, 우리는 이러한 관점에 대해 전적으로 반대한다. 어떤 것이 어떻게 성취되어야만 하는가가 실질적인 문제일 때, 과정이나 프로그램의 논쟁은



시간을 끄는 것 이외에 어떤 의미도 없다고 생각하기 때문이다. 확실히 우리는 경영진과 노조 간의 훌륭한 대인관계와 일반적인 선의의 감정을 중요시한다. 그러나 기껏해 봐야 협력적 태도에 대한 해석에 머무르는 그러한 당사자들은 그들의 공동몰입을 상호이익이 될 구체적인 결과로 변환시킬 가능성을 낭비하고 있는 것이다. 최악의 경우, 그들은 궁극적으로 협력의 모습을 와해시킬 수도 있는 차이점들을 구분하지 못하는 것이다. 우리가 어떤 특별한 접근법을 주창하기 때문이 아니라 수동적 수용이 아닌 능동적 실행이 협력을 위한 수단이기 때문에, 우리는 노사협력이 활동과 프로그램 등으로 구체적인 형태를 취해야 한다고 믿고 있다. 노사협력은 그것이 잘 숙고되고 잘 관리될 때 최고로 행해진다. 간단히 말해서, 우리는 상식적인 격언을 제안한다. 즉 “당신들이 함께 할 수 있는 것을 찾아서, 그것을 행하라!”

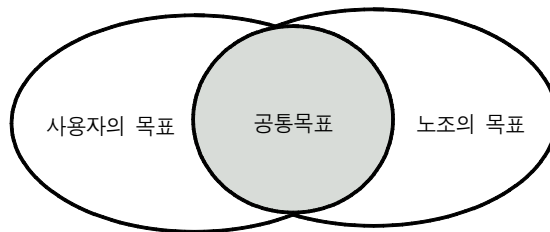
### 3. 노사협력을 위한 프레임워크

노사상황을 도식화시켜 주는 최선의 방법은 [그림 1-1]에 나타난 바와 같이 노사간의 이익을 공유하게 하는 것이다. 몇몇 노조원들은 근로자들이 그들의 보스, 즉 경영자와 아무것도 공유한 것이 없으며 그들의 목표에 결코 공통점이 없다고 주장하면서 단지 차이점에만 초점을 맞춘다. 그들은 경영자들이 근로자와 노조 앞잡이들을 배후에서 조종하고 있다고 비아냥거리면서 모든 경영자들이 실제로는 배후조정자라고 믿고 있다. 이러한 견해에 따르면, 그들이 어느 한쪽 입장에서 있다는 오해를 피하기 위해 가능하면 그들의 이익을 분리하는 것이 최선책이라는 것이다.

이와는 대조적으로, 조직개발이론가들은 노사간 이익의 중복(overlap), 즉 공통부분만을 본다. 그들은 당사자들간에 더없이 행복한 이익의 공통성을 상상한다. 즉 모든 사람들은 동일한 방향으로 나아가고 있으며 공동의 문화를 공유하고 있다는 것이다. 그들은 모든 사람들이 우연히 일을 하게 된 그런 사람들로서 간주한다. 그들은 이익이나 계층간의 차이점을 평가절하하며 좋은 관리자들도 전적으로 그들 종업원의 관심사와 일치하는 태도를 취하는 사람이라고 믿고 있다. 그들의 개념은 [그림 1-1]에 있는 두 개의 원이 완전히 겹쳐진 부분으로 나타낼 수 있다.

우리의 견해로는, 이 두 가지 견해 모두 너무 단순한 것으로 여겨진다. 노조와 경영진의 이익은 결코 동일하지 않을 것이다. 왜냐하면 근본적으로 노동자들은 더 높은 임금, 부가급 그리고 최적의 작업환경을 원하는 반면에, 사용자들은 더 많은 중역들의 보상과, 배당금 그리고 투자를 원하고 있기 때문이다. 이러한 상이한 시각을 가지고 있다는 것이 잘못된 것은 아니고, 사실상 양자는 각 당사자들이 성공하도록 도울 수도 있다. 공통점과 차이점 모두가 모든 상황에서 발생한다. 중복의 정도가 협력의 정도를 결정한다. 그런데 너무 빈번히 당사자들은 그들의 상대편과 함께 일하기를 거부한다. 왜냐하면 그들은 상대방의 이익이 그들 자신의 이익에서 나오거나 혹은 자신들의 이익보다 더 커질 것을 두려워하기 때문이다. 대신에, 그들간에 협력을 요구하거나 혹은 협력에 의해 고양될 수 있는 방법들을 포함하여, 당사자들은 공통성을 유지하면서 최대한으로 그 자신들의 목표달성에 초점을 맞추어야 한다. 노조원들은 보다 많은 것을 얻기 위하여 노조대표자를 선출한다. 협력에 대한 혐오가 잠재적 이익을 책상 위에 남겨둘 때 그들은 더 적은 것을 얻게 된다. 주주들은 더 많은 배당금을 원하면서도 자신의 문제들이 보다 높은 수준의 성과와 상충될 때 자신들이 이익만을 생각한다.

(그림 1-1) 사용자와 노조의 교차 목표



약 40년 전에, 시카고대학의 프레드릭 하비슨(Frederick Harbison)과 존 콜만(John R. Coleman)은 훌륭한 포괄적인 노사관계 모델을 제시하였다(그림 1-2). 그들은 현장연구를 사용하여, 노사협약을 조사하고 그것을 3개의

범주로 나누었다: 즉 휴전, 조화(working harmony), 그리고 노사협력이다. 우리는 이들 앞에 대립이라는 범주 하나를 추가하였다. 이들 용어에 대한 그들의 정의는 매우 교훈적이다. 왜냐하면 그들은 조직변화와 산업노사관계 관행들을 모두 통합하고 있기 때문이다. 휴전은 다음과 같이 정의된다.

- ① 현대 산업사회에서 노조와 단체교섭은 기껏해야 필요악이라는 경영자들의 감정.
- ② 노조의 주요 업무는 경영자들의 조치에 도전하고 항의하는 것이라는 노조리더들의 신념.
- ③ 단체협약의 적절한 범위가 무엇이며 공동으로 의사결정을 해야 할 문제들이 무엇인가에 대한 당사자들간의 기본적인 의견 불일치.
- ④ 노동자들의 충성을 얻기 위한 경영진과 노조간의 경쟁.
- ⑤ 노조와 기업의 상대적 힘에 기초하여 단체협상에서의 주요한 차이점이 해결된다는 것에 대한 노사간의 솔직한 인정.
- ⑥ 단체교섭계약의 조건하에서 공존함으로써 갈등을 억제하고 차이점들을 타협하는 질서정연한 방법을 만들어내기 위한 상호욕구.<sup>8)</sup>

(그림 1-2) 노사관계의 연속선



자료: Based on Harbison and Coleman, Goals and Strategy in Collective Bargaining(New York: Harper and Brothers, 1951).

1950년대와 현재에 주류를 이루는 이러한 유형의 관계에 대해 이야기할 수 있는 최선의 것은 전면전(open warfare)이 없다는 것이다. 경영진은 협약의 자구 해석만을 고수하며, 노조는 그 협약을 노사관계를 위한 유일한

기초로써 사용한다. 관련된 조직들은 계약에 합의를 하며, 그로 인해 파업은 피하지만 이는 적대적 자세를 취하고 난 후에만 일어난다. 노조와 경영진은 서로를 정보원으로 이용하는 태도를 취한다. 경영진은 잘못된 관리 때문에 노조가 존재한다고 믿고, 노조는 가능한 한 자주 그러한 점을 지적하려고 노력한다. 이러한 주장의 귀류법(모순에 빠지는 것)은 최악의 관리가 노조에게는 최고라는 것이다. 하지만 그것은 그런 식으로 해결되는 것이 아니다.

다음 범주인 조화는 휴전과는 아주 다르며 많은 조직들에서의 노사관계를 기술하고 있는데 하비슨(Harbison)과 콜만(Coleman)은 이것을 다음과 같이 정의한다.

- ① 사업을 운영함에 있어서 노조는 부채일 뿐만 아니라 자산이라는 신념에 근거하여 경영진은 단체교섭을 진정으로 수용함.
- ② (노조의) 목표달성은 노조가 교섭하는 회사의 지속적인 번영과 복리에 대부분 좌우한다는 노조의 신념.
- ③ 그들의 목표가 중요한 분야에서 갈등에 처해 있다고 하더라도 각 진영으로 하여금 자신의 이익향상을 느끼게 하는 타협의 성사 가능성을 양 당사자가 인식함.
- ④ 사업을 운영함에 있어서 핵심적인 기능의 이행에 대한 유일한 책임은 경영진이 가지고 노조는 경영진의 활동을 면밀히 감시하고 효율적인 생산에 분명하게 장애가 되는 요인들을 제거하는 데 그 활동을 국한시킨다.
- ⑤ 공동논의와 협상을 요하는 문제들의 범위를 계속적으로 확대시키는 경향.
- ⑥ 관련되는 어려운 문제들의 일부를 해결하는 데 도움을 주려는 의지가 있으며 다른 일방의 내부적인 문제들의 복잡성을 상대방이 인정하는 것.<sup>9)</sup>

조화를 가진 조직들은 노사위원회, 품질분임조 혹은 실행팀(action team), 공동연구팀 그리고 여타의 유사하며 제한된 협력활동의 사용에 의해 그 성격이 결정된다. 그들은 상호의존성은 인정하지만 제도적인 자율성, 즉 각 당사자의 자치권은 보호한다.

마지막 단계인 노사협력은 성취하기가 가장 어려우며 이 같은 노사협력을 성공적으로 이끄는 조직을 발견하기란 쉽지 않다. 협력은 다음과 같은 조항으로 기술된다.

- ① 제도(또는 기관)로서 노조는 저비용과 고효율성을 달성하기 위해 종업원들과 협력적 활동을 기꺼이 조직하려 하고 또한 조직할 수 있다는 경영진의 확신.
- ② 몇몇 중요한 관리기능들을 노조대표자와 공유하려는 회사의 의지.
- ③ 노조와 그 구성원들에 대한 유·무형의 부가급에 대한 답례로 (노조가) 생산성을 증대시키는 기관이 되려는 노조의 열망.
- ④ 결과적으로, 당사자들이 생산의 문제점을 해결하고 보다 큰 효율성을 저해하는 장애물들을 제거하기 위하여 공동책임을 지는 관계.
- ⑤ 노사 파트너십이 관련된 양 당사자들을 위하여 득이 된다는 분명한 확신과 함께 상호신뢰와 존경의 외적인 표명.<sup>10)</sup>

40년된 이러한 정의는 제너럴 모터스(General Motors)사와 미국자동차노조(UAW)간의 새턴(Saturn) 프로젝트와 캐나다 에너지 및 화학노동자노조(Energy and Chemical Workers Union of Canada)가 있는 셸-사르니아(Shell-Sarnia) 공장에서 오늘날 시도되고 있는 노사협력을 정확히 묘사하고 있다. 원래 이 정의는 1939년에 노조를 생산계획에 통합시켜 이익분배체계(gainsharing payouts)를 유도한 프로그램을 개발시킨 코네티컷(Connecticut)주 스톤닝톤(Stonington)시에 있는 아메리칸 벨벳(American Velvet)사와 의류노동자(Clothing Workers) 노조와의 관계를 설명하기 위해 의도된 것이었고, 이 프로그램은 오늘날에도 여전히 진행중에 있다.

이러한 모델의 지혜는 그 범주들이 어떤 하나의 회사나 노조를 분류하기 위해 사용될 수 있는 방법이 아니라 그 모델이 노사관계의 개선을 위한 영역을 정의하는 방법에 있다. 이 책에서, 우리는 사용자와 노조가 어떻게 휴전에서 조화와 노사협력의 확립으로 이동할 수 있는가를 기술하고자 한다.

#### 4. 노사협력의 역사

노사협력은 거의 노사대립만큼이나 오랜 역사를 가지고 있다. 우선, 노조의 대표성에 대한 투쟁과 갈등이 있었을지도 모르나, 사용자와 노조는 언제나 제한된 선택들을 해왔다. 즉 계속된 갈등이나 혹은 상호이익을 위한 협력 등의 선택을 해왔다. 노사협력의 증가추세는 경영문화에 있어서의 현저한 변화로서, 산업노사관계에서 새로운 평화시대를 나타내는 것으로 묘사된다. 반면 역사적 기록은 증가되는 노사협력의 물결이 국가의 위기와 경제적 위기에 관련되어 왔음을 보여주고 있다.

이전에도 여러 시도들이 있었지만, 제1차 세계대전 이전에 개발된 직장위원회(shop committee)가 가장 분명한 오늘날 미국 노사협력과 종업원참여 개발의 전신인 것으로 알려져 있다. 위트리 보증기구(Whitley Guarantees) 혹은 종업원평의회(works councils)로 불리는 유사한 공동위원회들은 금세기 초기에 유럽에서 설립되었다. 직장위원회는 “동수의 종업원과 사용자 대표들로 구성된 공동위원회에 의한 단체교섭을 위한 하나의 조직형태”이다.<sup>11)</sup> 미국이 제1차 세계대전에 참전한 직후, 최대한의 생산과 국내 노사평화의 필요성은 작업장 협력이론들을 정부차원으로 추진하였는데, 직장위원회는 이러한 노력의 중요한 구성요소들 중 하나이다. 전쟁기간 동안, 우드로우 윌슨(Woodrow Wilson) 대통령 지원 아래 국가전쟁노동자회의(NWLB)에 의해 225개의 계획들이 마련되었다.

애국적 행동으로서, 미국노동자연맹(AFL)은 직장위원회 개념을 옹호하며 노조의 개입을 촉구하였다. 그러나 많은 위원회들이 비노조 환경에 있었고 분쟁해결과 종업원참여를 목적으로 노조를 대신해서 만들어진 것이었다. 몇몇 노조들이 개입되었지만, 직장위원회는 이러한 방어적인 사용 때문에 조직화된 노조에 속한 많은 사람들에게 반감을 불러일으키게 되었다. 이에 국가전쟁노동자회의(NWLB)의 관리자인 윌리엄 리비트 스토다드(William Leavitt Stoddard)는 노조를 형성하기 위한 종업원들의 명백한 권리를 지지하였다. 그는 직장위원회의 위치를 다음과 같이 설명했다.

“표면상…… 직장위원회는 노조도 비노조 기구(scheme)도 아니다. 그것은 주

로 효율성과 더 나은 작업환경을 이룩할 목적으로 사용자와 더불어 한 특정 사업장의 종업원들을 조직화하는 방법이다. 이 조직의 특성은 여러 면에서 직종별 노조조직과는 다르다. 한 가지 중요한 점은 이 조직이 이중적이거나 혹은 공동적이라는 것이고 그것은 경쟁이나 갈등의 이론보다는 오히려 협력의 이론에 근거를 두고 있다는 것이다”<sup>12)</sup>

전쟁이 끝나자마자 많은 사용자들은 그들의 직장위원회와 1920년대 동안 더욱 강력하게 사용되었던 종업원대표 계획들을 포기하였다. 직장위원회에 속한 노동자들의 수는 1919년의 319,000명에서 1924년에는 굿이어(Goodyear), 인터내셔널 하베스터(International Harvester), 프록터 앤드 갬블(Procter & Gamble), 커몬웰스 에디슨(Commonwealth Edison), 아머(Armour) 그리고 영스톤 시트(Youngstown Sheet)와 튜브(Tube)사 등을 포함하여 800개 이상의 회사들에서 150만명으로 증가하였다. 또 다시 많은 회사들은 노조조직을 고사시키기 위한 계획들을 도입하였다.

노동조합 운동은 협력을 옹호하면서 이전의 긍정적인 경험을 확대함으로써 노조 스스로의 주도권을 가지고 반응했다. 독립적인 직능별 노조와의 단체교섭을 필수조건으로 인정하면서, 미국노동자연맹(AFL)은 1926년 대표자 회의에서 다음과 같이 선언하였다: “갈등과 독단적인 관리는 형편없는 생산 정책이다. 협의와 협력은 통일된 작업노력을 이끈다…… 노사는 서로 종속적이다. 이것은 명백히 모든 의도와 목적에 비추어볼 때 작업수행에서의 진정한 파트너십인 협력을 요하는 관계이다.” 그 다음 15년 동안 미국노동자연맹(AFL)은 공정한 절차, 노조참여 및 산업과학을 통하여 테일러 소사이어티(Taylor Society)와 제휴하였다. 과학적 관리법의 창시자인 테일러(Frederick Winslow Taylor)는 노조에 대해 관대하지 못했지만 그의 추종자들은 노조가 보다 나은 작업장을 만든다는 가치를 배우게 되었다.

이 기간중 비앤오(B&O) 철도회사는 협력을 가장 성공적으로 이끌었다. 이에 협력은 북미에 있는 많은 철도회사들로 확산되었고 다른 국가들로부터 온 대표자들은 그 회사의 성공을 연구하게 되었다. 비앤오(B&O) 프로젝트는 처음에 전국기계공연합회(International Association of Machinists : IAM)로부터 제시되었다. 후에, 유사한 프로그램이 캐나다 국가철도의 경영진에 의해 제안되었다. 비앤오(B&O) 프로젝트는 1924년 피츠버그(Pittsburgh)시 외곽

에 있는 글렌우드(Glenwood) 공장들에서 실험적으로 시도되었다. 그것이 매우 성공적이라고 입증되자 철도업 전체에서 공동직장위원회가 설립되었고 시스템 수준의 위원회가 설립되었다. 이 프로그램은 1960년대 초반까지 계속되었다. 프로그램이 시행된 후 처음 15년 동안에 개선을 위한 31,000건 이상의 제안들이 나왔는데 이들 중 거의 90%가 채택되었다. 비앤오(B&O)사에서 의 개선된 서비스와 높은 사기 때문에 비앤오(B&O)사는 그의 경쟁자들보다 훨씬 더 건전한 상태로 대공황에서 살아남을 수 있었다. 미국노동자연맹(AFL)의 철도노동자 부서는 비앤오(B&O)계획을 다음과 같이 설명하였다.

노사협력은 무기가 아니다. 대신에 그것은 도구이다, 즉 상호복지를 위해 우리가 공동으로 사용하는 도구인 것이다…… 지금까지 우리의 협력적 정책의 성과로부터 학습하게 된 두 번째 커다란 교훈은 특히 우리 노조와 전체 조직화된 노동자들은 오늘날 우리 사회를 구성하는 다른 어떠한 요소들보다 더 나은 산업성과와 더 부유한 삶에 이바지하는 유력한 힘이 될 수 있다는 것이다.<sup>13)</sup>

프로그램을 설계한 공적을 인정받고 있는 상담 엔지니어인 오토 베이어(Otto S. Beyer)의 철학은 교훈적인데 1928년 하버드대학의 강연에서 그는 다음과 같이 피력했다.

나는 사원들이 복종하고 무감각하며, 소심한 노동자들로 구성되어 있거나 혹은 경영진들이 ‘노동자문제’로 어려움을 겪지 않는 그러한 산업공장을 생각하지는 않는다; 다시 말해, 나름대로 기분 좋게 나아가는 방법을 가지고 있는 그러한 공장을 생각하고 있는 것이 아니다. 나의 생각은 노동자와 경영진이 의식적으로, 명확히 그리고 시스템적으로 상호이익과 공중서비스를 위하여 함께 일하는 그러한 상황을 말하는 것이다. 그것은 임금문제에 대한 단순한 평화로운 해결과 고충에 대한 질서정연한 조정을 초월한 것이다. 그것은 자주 전통적인 단체교섭의 형태에서 지배적이었던 보호적 관계 이상의 것, 즉 종종 실제로 단순한 휴전 이상의 것을 포함한다. 나는 종업원들이 개인적으로 그리고 집단적으로, 문제 해결에 있어서 아주 명확히 경영진을 돕도록 자극 받고, 사용자들이 노동자들에 대해서도 유사한 태도를 취하며 각자는 산업행위를 개선하려고 노력하고, 결과로서 생기는 이익을 기꺼이 공유하려 할 때 산업노사관계는 보다 나은 토대 위에 있게 된다고 주장한다. 다시 말해서, 더 훌륭한 산업노사관계라는



명성을 얻기 위해서 더 나은 산업노사관계는 평화뿐만 아니라 진보, 즉 사용자와 소비자뿐만 아니라 노동자를 위한 진보에도 기여를 하여야만 한다.<sup>14)</sup>

유럽과 태평양에서 파시즘의 위협이 증가하고 일을 때 노사협력과 산업민주주의에 대한 논의는 새로운 정점에 도달하였다. 산업기구회의(또는 산업별회의, Congress of Industrial Organization : CIO)의 의장인 필립 머레이(Philip Murray)에 의해 제창된 머레이(Murray) 계획은 작업장에서부터 산업 수준에 이르기까지 노사공동참여를 제안하였다. 비록 그것이 사용자협회에 의해 거부되었지만, 그 계획은 격렬한 토론을 가져왔다. 그것이 바로 오늘날 산업정책토론의 초기 판(version)이었다.

1942년에 《산업민주주의의 역학(Dynamics of Industrial Democracy)》이라는 책이 철강노동자조직위원회(SWOC)의 두 베테랑인 클린턴 골든(Clinton Golden)과 해롤드 루텐버그(Harold Ruttenburgh)에 의해 출판되었는데 그들은 이 책에서 노동자와 노조가 생산과정에 깊이 개입하는 협력이론을 분명하게 표현하였다. 그들은 철강노동자조직위원회의 지부리더인 조셉 스캔론(Joseph Scanlon)과 함께 일하면서 새로운 참여적 관행과 스캔론 플랜(Scanlon Plan)으로 알려지게 된 재무적 보상시스템을 개발하였다. 산업노사관계의 새로운 시대를 보면서 골든과 루텐버그는 다음과 같이 예견하였다.

우리는 미국 산업이 인간관계에 있어서 새로운 시대—즉, 노사관계에 있어 가장 위대한 시기의 문턱에 있다고 믿는다. 지난 10년간의 소란과 투쟁은 단지 노동자와 사용자간 관계의 과도기적인 특징을 반영할 뿐이다. 이러한 과도기적인 기간으로부터 산업계에서 그들을 대신하는 새로운 능력이 등장하고 있다. 즉 그들의 상이한 입장과는 상관없이, 하나의 단위체로서 함께 일할 책임과 권한의 관점에서—즉 문자 그대로 공동의 목표달성을 위한 목적과 행동의 단일성이라는 관점이 등장하고 있다. 민주주의적인 방식을 산업으로 점차 확대시켜 가는 것은 더욱 완전한 생산과 고용을 창출하고 그리고 산업노동자들의 지위, 복리, 위엄과 행복을 증가시키게 된다.<sup>15)</sup>

비록 단지 짧은 기간이었지만 그들의 예상은 옳았다. 신노사관계는 전시

동안에 등장하였다. 제2차 세계대전이 격화됨에 따라 루즈벨트 대통령은 최대한의 생산을 확보하기 위하여 전시생산위원회(War Production Board: WPB)를 설립하였다. 그것은 미국 산업 전체를 통하여 노사간의 생산위원회를 촉진시켰는데, 이는 미국노동자연맹(AFL), 산업기구회의(CIO), 상공회의소 그리고 전국제조업자협회에 의해서 뒷받침되었다. 도합 약 50,000여 개의 위원회가 형성되었으며 이는 700만 이상의 노동자를 커버하였고 대부분의 대규모 방위산업 계약자들을 포함하였다. 협력의 목표는 다양하였다: 즉 재료의 보존, 수송, 결근문제, 도구와 장비의 보호, 생산성, 품질관리 그리고 훈련 등을 목표로 하였다. .

전쟁이 끝난 후 노사간의 분위기는 상당히 악화되었다. 전시 압력이 없고 군인들이 노동력으로 복귀하고 (그리고 ‘제2차 세계대전 동안 남성 근로자의 공백을 메우고 있던 여성 근로자들’: ‘Rosie the Riveters’)이 떠남에 따라 긴장상태는 증가되었고 파업이 발발했다. 경영전권 조항과 노조의 안정협약은 일상적인 것이 되어 권한과 인정의 분할선을 극게 되었다. 동시에, 해외에 살면서 전쟁으로 폐허가 된 경제를 복구하고 있던 미국인들은 독일에서는 공동의사결정 시스템의 시작에 도움을 주었으며, 일본에서는 이보다 더욱 강력한 것인 노사상담 시스템을 시작하도록 도왔다. 하지만 미국 내에서의 노사협력은 중도에서 포기되었다.

몇몇 중요한 연구들은 노사협력의 재개와 종업원참여를 촉구하였다. 1949년에 21세기 펀드(Twentieth Century Fund)는 경영진, 정부, 노동자 그리고 대학으로 구성된 저명한 패널을 소집하여 “생산에 있어 노조와 경영진은 파트너”가 되어야 한다고 촉구하였다. 민간 조직인 국가계획협회(National Planning Association)는 7년 동안의 산업평화 관행에 대한 조사를 실시하였는데 이로부터 산업평화가 존재하기 위해 필요한 아홉 가지의 조건을 확인하였다.<sup>16)</sup>

- ① 제도로서 단체교섭 과정과 노조주의를 경영진이 완전히 수용하는 것이다. 회사는 하나의 강력한 노조를 경영진의 자산으로 간주한다.
- ② 노조는 산업의 개인 소유권과 운영권을 완전히 수용한다. 노조는 노조원들의 복지가 사업의 성공적인 운영에 의존하고 있다는 것을 인

정한다.

- ③ 노조는 강력하고 책임감이 있으며, 민주적이다.
- ④ 회사는 노조의 내부문제에 간섭하지 않는다. 회사는 노동자들의 노조에 대한 충성을 방해하지 않는다.
- ⑤ 상호신뢰와 확신이 당사자들간에 존재한다. 심각한 이데올로기의 불일치는 없다.
- ⑥ 교섭에 임하는 어느 당사자도 노사관계의 문제 해결에 법적인 접근법을 적용하지는 않는다.
- ⑦ 협상은 문제위주이다-추상적인 원칙을 정의하는 것보다는 일상의 문제들에 더 많은 시간을 할애한다.
- ⑧ 광범위한 노사상담과 고도로 발달된 정보를 공유한다.
- ⑨ 고충은 가능하면 언제나 공장현장에서 즉각 처리한다. 그 절차 내에서는 유연성과 비공식성(혹은 약식 행위)이 있다.

1972년 제너럴 모터스(GM)사의 오하이오(Ohio)주 로즈타운(Lordstown) 공장에서 주로 젊은 노동자들에 의해 주도된 22일간의 와일드캣 파업(wildcat strike)은 작업장이 기존의 권위에 대한 도전과 진정한 변화 요구에 직면하고 있는 한 사회의 갈등으로부터 제외되지 않다는 것을 단적으로 보여주었다. 어빙 블루스톤(Irving Bluestone)이 주도하던 UAW는 노조원들에게 영향을 미치는 제너럴 모터스(GM)사의 조직개발협력의 일원이 될 것을 요구했다.<sup>17)</sup> 되돌아보면, 1973년의 제너럴 모터스(GM) 협약은 노사협력의 시대를 재개한 상징적인 사건이었는지도 모른다. 또한 1973년 미국 보건, 교육 그리고 복지부(U.S. Department of Health, Education, and Welfare)의 연구인 「미국에서의 노동(Work in America)」은 노동자 소외감과 새로운 형태의 작업조직에 대한 필요성에 대하여 격렬한 논쟁을 불러일으켰다. 유럽 사람들의 근로생활의 질(QWL)과 민주화 활동은 새로운 작업장에 대한 가능성과 산업민주주의를 위한 새로운 역할에 대해 흥분을 촉진시켰다. 1970년대에는 공동실험이 제조업, 목제품, 병원 그리고 공공부문의 노조화된 미국 작업장에서 실시되었다. 비록 대부분이 장기적인 성공은 거두지 못하였지만, 이러한 노력들은 협력의 가치와 관행에 관하여 중요한 교훈을 주었다.

1970년대 말에 또다시 협력과 관련된 활동과 관심의 폭발적인 증가가 있었다. 전반적으로 어려운 경제적 분위기는 새로운 반응을 요구하였기 때문에 노사협력은 다시 한번 중요한 도구가 되었다. 일본과의 경쟁은 노조와 비노조 작업장 모두에서 품질분임조의 출현을 유발하였다. 품질과 소비자에게 반응하는 전략들이 사람들의 주의를 끌게 되었다. 협력은 노조화된 부문의 활력과 경쟁력 그리고 노동자 만족을 증대시키기 위한 방법으로서 재발견되었다.

이러한 역사적 관점은 오늘날의 협력과 참여의 형태가 전혀 새로운 것이 아니라는 점을 명확하게 해준다. 노동자들이 금세기 초반부터 참여를 갈망해온 것이 사실이라면, '새로운 종류'의 노동자들이 존재한다는 주장은 정확한 것이 아니다. 만약 과거의 노력들이 자동화에 목표를 둔 것이었다면, 최신의 기술 때문에 (협력의) 긴급성을 요청하는 것은 다소 구태의연한 것으로 보인다. 초기 예언자들이 산업노사관계에 있어서의 새로운 시대와 관리 스타일에 있어서의 문화적 변화에 관하여 이야기했다는 것을 이해할 때 우리는 오늘날 그러한 주장들의 타당성을 재고하게 된다. 한편으로, 노사협력이 거의 100여년 동안 신봉되어 왔다는 것을 아는 것은 위안이 된다. 또 다른 한편으로, 과거의 그렇게 많은 프로그램들이 지금은 고대유물(artifacts)이 되어 있다는 사실은 우리를 당황케 한다. 그들에게 무슨 일이 일어났는가?

협력적 프로그램들이 영원하지는 않다. 우리가 아는 바로는, 가장 오래 지속된 미국의 협력프로그램은 위에서 언급한 바와 같이 아메리칸 벨벳(American Velvet)사에서 행해진 것인데, 이는 1939년 이래로 계속되어 오고 있다. 거의 어떤 프로그램도 그렇게 오래 지속된 것은 없다. 구조화된 프로그램들은 노조와 경영진의 리더들간의 사적 관계에 근거한 비공식 프로그램들보다 훨씬 더 오래 지속된다. 몇몇 순간에, 경영진 혹은 노조는 대체로 협력에 대한 인내심을 잃어버리고서는 대결에 의지하게 되거나 혹은 관련되는 사람 그리고 그들의 사업환경이 실질적으로 변화해버린다. 빈번히, 협력적 프로그램들은 내부의 변화와 보조를 맞추지 못한다. 장기적인 성공은 당연한 것이 아니라 그것은 열심히 일하고 계속적으로 갱신할 때 이루어지는 것이다.

거시경제적 요인들은 협력적 프로그램들의 수명과 발생에 있어 중요한 역할을 한다. 제1차 세계대전 동안에 시작된 많은 프로그램들은 1921년의 공황에 의해 타격을 입었다. 1920년대 동안에 이룩된 다른 많은 프로그램들은 대공황에 의해 엄청난 타격을 받았다. 지역적 노사협력 프로그램들이 경제에 있어서의 대규모 산업구조조정이나 소비자 행위에 있어서의 극적인 변화를 막을 수는 없다. 노동력에 있어서의 주요한 변화와 국가적 위기의 종결 역시 부정적인 영향을 미치는 것처럼 보인다. 두 차례의 세계대전이 끝난 후 군인들이 협력보다는 갈등에 더욱 익숙한 공장으로 되돌아왔을 때 협력적 프로그램들은 중도에서 포기되었다. 국가적 위기감이 지나가고 나서 억압된 요구가 폭발하였다.

반대로, 협력은 경제에 강력한 경쟁적 압력이 있을 때 증대된다. 수요보다 공급이 많을 때, 파트너들은 함께 일하려는 동기부여를 더 많이 받게 된다. 외부로부터의 압력을 받을 때, 경영진은 노조에게 도움을 요청한다. 만약 노조가 없다면, 그들은 종종 행운을 훌륭한 관리 탓으로 착각한다. 노조는 사용자들이 자신들의 합법적 역할을 전반적으로 수용할 때 그리고 그들이 실업과 비노조작업장으로부터의 경쟁에 의해 압박감을 느낄 때 더욱 협력을 추구한다.

더 큰 사회 세력들도 역시 영향을 미친다. 참여적 프로그램과 여성과 소수민족의 권리를 얻기 위한 압력 그리고 노동자들의 참여가 1920년대, 제2차 세계대전과 그리고 최근 수십년 동안에 동시에 증가한 것은 우연의 일치가 아니다. 티팟 돔(Teapot Dome)과 워터게이트(Watergate) 등과 같은 정치적 스캔들은 의사결정의 폐쇄적 접근법에 대한 확신을 감소시키고 확대된 참여에 대한 관심을 증가시킨다.

역사적으로, 노사공동 프로그램과 경영자 주도의 참여방법 간에는 경쟁이 있어 왔다. 사용자들은 노조를 불필요한 것으로 만들어 줄 메커니즘을 끊임 없이 찾고 있는 것 같다. 많은 노조주의자들은 이러한 회사 주도 프로그램들의 위험성을 두려워한다. 그러나 좀더 장기적인 관점에서 보면 이러한 일방적인 경영자 주도 프로그램은 오래 지속되지 못한다. 이러한 프로그램들은 지속적인 관심이 부족하거나 또는 노동조합측의 단체행동이 작업조건의 끊임없는 향상을 추구하는 데 있어서 중요하다는 점 때문에 노조결성이 사용

자의 의도와는 다르게 되어 실패한다. 제1차 세계대전 동안에 시작된 비노조 프로그램들 중 많은 것들이 웨스팅하우스(Westinghouse), 베들레헴철강(Bethlehem Steel) 그리고 인터내셔널 하베스터(International Harvester)사와 같이 나중에 노조화된 회사에 존재했었다. 철강산업에 의해서 운영되던 매우 칭찬받던 종업원대표 계획들은 철강노동자조직위원회(Steel Workers' Organizing Committee; 현재는 United Steelworkers of America)를 위한 프레임워크를 제공하였다. 전화산업에서 미국통신노조(Communications Workers of America)는 더 큰 독립성을 요구하는 회사노조연합회에서 비롯된 것이었다. 보다 최근에, 일렉트로메이션(Electromation)사의 사례에서, 국가노동관계위원회(NLRB)는 보상, 시간 그리고 작업조건을 논의하기 위하여 종업원들이 경영진에 의해 선출되는 일방적 참여프로그램을 기각하였다. 팀스터노조(International Brotherhood of Teamsters)는 선거에서 승리하였다.

노사협력을 도입하였던 대부분의 조직들은 역사에 주의를 기울이지 않았다. 참가자들은 최근의 경험들을 검토하여 미래에 보다 나은 산업노사관계를 성취하기 위한 노력에 그러한 최근의 경험들로부터 보간(즉 미지의 변수치를 추정)하는 경향이 있다. 그들의 단기적인 비전은 중요한 노사협력을 유지해야 하는 그러한 계속적인 변화를 무시하고 있다. 보다 장기적인 역사의 관점은 노사협력이 많은 산업과 여러 시기에 가치 있는 도구가 되어 왔다는 것을 가르쳐 준다. 협력만으로 사용자와 노조가 직면하게 되는 경제 및 사회적 문제를 해결할 수는 없지만, 그것은 분명히 상황을 더 나은 것으로 만들 수는 있다.

## 5. 산업노사관계의 최근 경향

1980년대는 미국 노사관계에 새로운 통찰력을 가져다 주었다. 전통적 패턴이 더 이상 노조나 경영진에게 통하지 않았다. 노동력의 비율에서 노조원들은 계속해서 감소했고 쇠퇴하는 국제경쟁력과 생활수준은 미국 조직들과 그 조직 내 사람들의 작업방식을 재고하도록 강요하고 있었다.

1986년에, 주요한 산업노사관계 학자들인 토마스 코칸(Thomas A. Kochan), 해리 카츠(Harry C. Katz) 그리고 로버트 맥커시(Robert B. Mc-

Kersie)는 산업노사관계에서 근본적인 변화가 일어나고 있다고 보고하였다. 그들은 전통적 단체교섭 노력에 대해 잘 반응하지 않았던 두 영역인 작업장과 전략적 수준에서의 중요한 변화들을 기술하였다. 그들은 경쟁력에 영향을 미치기 위해서는 작업장, 단체교섭 그리고 전략적 수준에서 조치가 요구된다고 주장한다: “세 가지 모든 수준에서 혁신이 하나의 통합된 방식으로 연결될 때만이 노사는 완전한 변화를 도입하고, 노사관계에서 경쟁의 갭을 줄이고 혁신적인 위치를 되찾게 해주는 혁신에 그들의 몰입을 유지할 수 있다.”<sup>18)</sup>

기업과 노조리더들의 민간 집단인 집단교섭포럼(Collective Bargaining Forum)은 미래를 위해 긍정적 상황을 정하는 새로운 계약을 노조와 경영진을 위하여 만들어냈다. 말콤 로렐(Malcom Lorell)의 지휘하에서, 그 집단은 기업의 경쟁력에 대한 노조의 몰입과 고용안정을 위한 경영진의 계획간의 관계를 조사하였다. 그 집단의 입장은 다음과 같은 진술로 요약된다.

우리는 노동자와 사용자의 이익에 대한 광범위한 상호관심 영역과 몇 가지 지속적인 차이점이 있다는 것을 인정한다. 우리는 노사가 공동목표를 항상 완전히 공유하지는 않는다는 것을 안다. 그러나, 오늘날의 세계에서 노사가 그들의 공통의 이익을 촉진하기 위한 기회를 적극적으로 추구하는 것은 매우 중요하다. 국제적 경쟁이 격렬할 때, 효율적으로 함께 일하는 방법들을 발견하지 못한다는 것은 당사자 중 어느 누구도 각자의 목표를 성취하지 못하거나 혹은 각자의 기능을 이행하지 못할 것이라는 것을 의미한다. 이리하여, 양 당사자들은 상대방의 기본적인 요구를 전적으로 존중하고 이에 반응을 해야만 한다.<sup>19)</sup>

새로운 형태의 노사협력이 노사 양쪽 모두에게 요구된다는 데 대하여 최근에 합의가 이루어지고 있다. 이 책은 어떻게 협력이 완전하게 성취될 수 있으며, 새로운 형태의 작업조직과 종업원개입, 단체교섭의 새로운 용도 그리고 성공적인 기업과 기관들을 만드는 데 있어서 폭넓은 전략적 개입을 위한 분야를 어떻게 다룰 것인가를 설명하고 있다.

## 6. 결 론

노사협력은 보다 나은 미래와 가능한 최선의 관계를 달성하기 위해 두 당사자들의 공동의 열망을 제도화한다. 노사협력은 모든 곳에서, 항상 그리고 모든 방면에서 일어나지는 않을 것이다. 협력적 접근법이 산업의 유평피어나 훌륭한 작업장을 보장해 주는 것은 아니다. 모든 노사협력에 대한 기초는 양 당사자들간의 존중뿐이다. 그 다음 협력은 현저한 개선을 위한 공동의 노력에 주요 당사자들을 참여시킨다. 이리하여 공동노력은 모든 관련 당사자들에 대하여 중요하고 가시적인 개선을 초래할 수 있다.

전통적인 적대적 노사관계에서, 노조는 종종 유연성과 변화에 있어서의 장애물이다. 협력적 환경에서, 노사는 긍정적 변화를 달성하기 위해 함께 일한다. 공동으로 성공을 이룩하는 방법에 관한 질문에 그들은 생산, 시장, 제품, 기술적 그리고 인적자원 측면에 대한 해답을 함께 찾는다. 노사는 자신들의 상상력을 불러일으키고 최고 품질의 제품과 서비스를 위한 그들의 몰입을 조화시키기 위하여 최고의 협력에 전념할 때, 그들이 계획하는 거의 모든 것을 이룰 수 있다.



## 第 2 章

### 協力에 대한 勞組의 意思決定

**협**력이란 모험적 시도의 진입은 판단을 요한다. 각 당사자는 협력이 스스로에게 무엇을 의미하는가를 결정해야만 한다. 노조에게 있어서, 중요한 문제들은 협력이 노조원들에게 무엇을 의미할 것인지와 단기와 장기적으로 한 조직으로서의 노조에 대해 협력이 어떠한 것을 의미할 것인지에 초점을 둔다. 몇몇 노조들은 협력이 그들에게 도움이 되지 않는다거나 혹은 그들의 상황이 협력을 불가능하게 만든다고 결정한다. 그러나, 사무엘 고펜즈(Samuel Gompers)에서 레인 커크랜드(Lane Kirkland)에 이르기까지 다른 주류 직능노조주의자들은 일방적인 협력프로그램들에 대한 현혹적인 광고에 대한 반대경고를 하는 한편, 그 이슈들을 주의깊게 검토하여, 협력이 상호이익이 되도록 하기 위한 선택을 하였다.<sup>1)</sup> 1919년 고펜즈는 다음과 같이 썼다. “정부와 마찬가지로 산업은 모든 것들 가운데에서 협력에 의해서만 단지 존재할 수 있다…… 모든 체제, 즉 인간적 노고의 모든 소산들은 모든 사람들의 협력의 산물이다. 이러한 협력에서, 발언권을 가지고 이러한 집단적 사업의 과실을 공정한 비율로 공유하는 것은 모두의 권리이다.”<sup>2)</sup> 미국노동자연맹(AFL)-산업기구회의(CIO)의 의장인 커크랜드(Kirkland)는 1985년에 다음과 같이 말했다.

우리가 단체협약을 협상하거나 하나의 종업원 집단을 조직화하려는 노력에 관여할 때 차이점이 있는 요소 — 즉 갈등의 요소 — 가 물론 등장한다. 한 직능 노조가 협상파트너로 수용되고 단체교섭이 존재하고 계약이 실행되면, 회사와

산업의 복지에 영향을 끼치는 전체 이슈들의 범위에 대하여 경쟁이나 적대적 접근보다는 오히려 수많은 협력적 접근을 위한 기회들이 있다. 그리고 우리는 보다 더 기꺼이 이러한 노력들을 추구하려 한다.<sup>3)</sup>

전세계 노조들은 직장에서 노동자들의 삶을 형성시키기 위하여 노동자와 그들의 기구에 권한을 부여하는 한 방법으로 보다 폭넓은 이데올로기적 이유 때문에 협력을 추구한다. 사업의 경영에 대한 공동접근법은 노조원의 결속을 증대시킬 수 있고, 더 장기간의 고용과 회원자격을 제공할 수 있으며 노조원들의 건강과 지역사회 및 국가에 기여할 수 있다. 아주 종종 협력적 활동에 대한 논의는 단지 조직적 변화와 사용자에 대한 영향력에 초점을 둔다. 그러나 그 노력이 진정으로 공동적인 것이라면, 조직으로서의 노조 역시 크게 영향을 받게 될 것이다. 공동의 노력 속에서, 노조는 또한 권한을 부여받고 개선이 되어야만 한다.

**단체교섭에 대한 영향** 서면계약으로 명시되는 단체교섭관계는 모든 협력적 프로젝트를 위한 토대를 형성한다. 계약은 협력을 위한 기본적인 경계선을 확립한다. 이 계약은 산업노사관계와 운영환경에 반응하며 이를 구조화해 준다. 과정으로서의 단체교섭은 협력적 진행절차와 분리될 수 없다. 직접적으로나 혹은 간접적으로, 계약은 협력적 노력의 강령 혹은 프레임워크를 설계하거나 혹은 이익분배계획(gain-sharing plan)을 기술한다. 그것은 협력을 재가(裁可)한다.

연방조정중재서비스 또는 연방조정중재위원회(Federal Mediation and Conciliation Service: FMCS)의 목표에 의한 관계(Relations by Objectives: RBO) 프로그램에서, 노사계약관계의 어려움은 일반적으로 협력을 실험하기 위한 스포링보드이다. 그러나 대부분의 근로생활의 질(QWL)과 협력적 프로그램에서, 계약협상 그 자체는 협력적 활동들과는 별개로 유지된다. 대체로, 협력적 혹은 참여적 접근법이 효과를 발휘하지 못할 때, 당사자들은 모든 이슈들을 협상테이블로 가져오고 그러한 과정을 통하여 이슈들을 해결할 권리를 계속 유지한다. 재협상을 위한 정상적인 절차를 조건으로 하여 계약은 그 자체로 구속력을 갖는다.

비록 협력적 활동들이 파업의 가능성을 줄이는 데 도움을 주지만, 협력적 활동들이 계약합의를 보장해 주는 것은 아니다. 사실, 에이티앤티(AT&T)사와 나이넥스(NYNEX)사에서의 미국통신노조(Communications Workers of America: CWA)와 전국전기노동자동맹(International Brotherhood of Electrical Workers: IBEW) 그리고 미니아폴리스 스타-트리뷴(Minneapolis Star-Tribune)지의 뉴스페이퍼 길드(Newspaper Guild)와 같은 훌륭한 협력적 프로그램을 가진 기업들의 노조들은 훌륭한 공동프로그램들이 제자리를 잡은 후에도 경제적 이슈들 때문에 파업을 하였다. 이러한 사례들은 한편으로는 협력적이고 다른 한편으로는 적대적 태도를 취하는 것이 가능하다는 것을 설명한다.

관계가 갈등일로로 치달을수록 계약협상회의(session)는 더욱 어려워진다. 만약 각 편이 상대방의 침입을 막기 위해 완충지대를 만든다면, 주고받을 것이 보다 적어진다. 만약 사용자가 부실하게 경영을 한다면, 노조는 보호를 위해 보다 많은 작업규칙을 추구하게 된다. 만약 열악한 경영 때문에 재정이 어려워진다면, 노조원들은 보다 더 적게 받게 될 것이다. 이용 가능한 것과 관계의 본질에 있어 모두, 협력적 노사관계는 보다 나은 계약협상을 낳을 수 있다. 매우 발전된 협력을 가진 곳에서, 교섭회의(session)는 공동문제해결과 전략계획을 위한 회의(session)가 된다. 노조 내에서 새로운 협력적 접근은 새로운 관행을 초래할 수 있다. 승-승 교섭에서, 노조는 요구가 아니라 관심사를 수집한다. 새턴(Saturn) 공장에서, 미국자동차노조(UAW) 관리들은 완전한 참여와 폭넓은 범위의 아이디어들을 얻기 위하여 그들의 첫 번째 지부계약 협상전에 45분 동안 모든 노조원들을 면접하였다.

**협약이행에 대한 영향** 유사한 관계가 협력과 협약이행 간에도 존재한다. 고충을 제기할 권리는 그대로 보호되며, 공정한 대표성(fair representation)의 의무도 동일하게 유지된다.

몇몇 이유 때문에, 협력적 작업관계는 협약이행을 더욱 용이하게 한다. 첫째, 당사자들은 선을 긋기 위한 기회가 아니라 합의의 분야들을 찾고 있다. 둘째, 협력적 환경 내에서는 보복이 더 적다. 그래서 고충은 덜 빈번하고 해결하기에 보다 용이하게 된다. 셋째, 의사소통의 결렬과 관련된 고충들이 많

이 줄어든다. 1980년대 초반에 뉴욕(New York)주 테리타운(Tarrytown)시에 있는 제너럴 모터스(General Motors) 공장이 미국자동차노조(UAW)와 함께 근로생활의 질(QWL) 과정을 시작했을 때, 고충의 수는 주당 20건에서 1개월당 3건이 되었다. 그러나 심지어 모범이 될 만한 협력을 가진 사업장에서조차 고충은 결코 거의 완전하게 사라지지는 않는다. 이는 합리적인 사람조차도 상이한 관점을 가질 수 있기 때문에 효율적인 고충처리절차가 항상 언제나 필요하다는 것을 설명해준다. 고충에 관한 의사결정은 계약이 보다 명확한 정의를 취하도록 하는 중요한 방법이다.

협력적 작업장 내에서 공식적인 고충의 전체 수가 감소하기 때문에, 소송 명부상에 있는 고충은 보다 빠르고 완전한 배려를 받게 된다. 중재와 노동 위원회 항소도 더 줄어들어, 노조가 다른 곳에서 보다 잘 이용할 수 있는 중요한 자원을 비축하게 해준다. 종종, 노조관리들은 공식적으로 더 적은 고충들을 제기한다. 노조원들과의 보다 폭넓은 접촉 때문에, 그들은 단지 그들 노조원들의 문제해결을 돕기에도 매우 바쁘기 때문이다.

몇몇 사람들은 노조의 유효성은 얼마나 많은 고충들이 제기될 수 있는가에 의해 측정된다고 주장한다. 이것은 잘못된 것이다. 왜냐하면 유효성은 얼마나 많은 고충들이 '해결'되는가에 의해 측정되기 때문이다. 하나의 클레임 해결에 시간이 오래 걸리거나 혹은 정당한 고충이 받아들여지지 않는다면 노조원 누구도 자신들의 노조가 유효하다고 생각하지 않는다. 협력적인 작업환경에서 노조의 대표로서의 역할은 유지되지만 문제점이나 갈등해결을 위한 보다 폭넓은 범위의 접근에 에너지가 많이 사용된다.

**노조원 서비스에 대한 영향** 많은 노조원들과 외부관찰자들은 노조가 '문제를 일으키는 종업원들(troublemakers)'인 10%의 종업원들을 위한 것이라는 인상을 가지고 있다. 노조가 획득한 임금과 부가급이 모두를 위한 것이기 때문에 이는 상당히 잘못된 인식이다. 일상적인 한 협약에서는 사실상 불균형적일 정도로 많은 시간이 상습적으로 문제를 일으키는 종업원이나 불평자들을 다루는 데 사용된다는 점이다. 그러나 전체 노동력 중 나머지 90%의 일상적인 작업장 관심사 또한 노조에게는 중요하다. 노조원 중 상당 부분이 경영진과 거의 언쟁을 하지 않으며 간혹 고충을 제기하기는 하지만 거의 제

기하지 않는 편이다. 아주 종종 그들은 노조로부터 멀리 떨어져 있다.

특히 ‘노동할 권리’를 가진 국가에서, 모든 종업원들에게 편익을 제공하는 것은 노조 가입수를 극대화하는 데 중요하다. 사회적인 이벤트를 개최하고 법률, 건강, 교육, 사회봉사 그리고 소비자 분야의 서비스 제공을 포함하여 작업장 밖의 회원 기반을 넓히기 위해 많은 전략들이 사용될 수 있다. 노조는 또한 훌륭한 직무를 수행하고 사용자가 성공하기 원하지만 현실은 그 가능성과 동떨어져 있다는 것을 그들이 보게 될 때 좌절감을 느끼는 대다수의 종업원들을 위하여 작업장 내에서의 기회를 증진할 수 있다. 노조 회원과의 접촉과 서비스의 개념은 협력적 활동을 포함하여 작업생활을 개선시키는 프로그램 등을 통해서 확장될 수 있다.

**노조정치에 대한 영향** 협력은 노조정치에 대해 혼재된 영향력을 미칠 수도 있다. 만약 노조원들이 협력적 프로그램으로부터 무엇을 얻고 있는지에 대하여 분명하게 알지 못하거나, 혹은 과정이 감추어져 있다면, 노조리더들은 배반을 하고 있다거나 경영진과 동거하고 있다는 비난을 받기가 쉽다. 게다가, 협력에 관념적으로 반대되는 반체제적인 간부회의들은 모든 협력적 노력을 이슈화하려고 시도할 가능성이 높다.

그러나 정확하게 다루어진다면, 협력적 프로그램들은 노조리더십에 대해 결정적인 플러스가 될 수 있다. 사실, 훌륭한 참여프로그램을 가진 노조에서 노조리더들의 이직률은 전통적인 적대적 환경의 노조 내 이직률보다 훨씬 더 낮다. 이같은 현상의 이유 중 하나는, 노조원들의 상당수가 무엇인가를 얻고 있다는 인식이 있기 때문이다. 많은 프로그램에서, 노조지도자들은 그들의 성과개선을 돕는 신기술을 배운다. 그들은 노조 관심사를 계획하고 관리하는 방법에 대한 새로운 통찰력을 얻을 수 있을지도 모른다. 그들은 의식적 행사와 회의 진행에 관한 매우 공식적인 절차(Roberts' Rules of Order)에 대해서는 보다 적은 강조를 하는 반면에, 명확한 의사일정과 더욱 광범위한 개입과 문제해결에는 더 많은 강조를 하면서 회의를 운영하는 방법을 배울 수도 있다. 그 결과 노조 회의의 출석자를 더 증가시킬 수 있고 노조 행사에 더 많은 참여를 유도할 수 있다. 성공적인 프로그램은 노조의 정치적 구조를 완전하게 인정하며 공동의 과정은 그것을 강화시킨다. 노조

의 정치를 멀리하기 위해 평행시스템이 설치될 때, 그 결과는 공동프로그램의 참가자들과 현존하는 파워구조의 참가자들 간에 추악하고 종종 패배적인 전투가 될 가능성이 높다.

**조직으로서의 노조에 대한 영향** 협력적 프로젝트는 조직적 변화를 포함한다. 단 하나의 초점은 사용자의 변화에 관한 것이다. 그러나 만약 그것이 진실로 공동의 과정이라면, 그것은 또한 노조에 대해 긍정적인 영향을 미친다. 많은 협력적 프로젝트들은 구조, 문제해결 능력 그리고 사용자들의 의사소통 능력을 변화시키는 데 도움이 된다. 추가된 책임감에 대처하기 위하여 노조 내에 새로운 구조들이 필요할지도 모른다.

노조들은 그들이 직면한 문제들을 분석하기 위하여 일반적으로 협력적 프로그램에서 사용되는 문제해결 접근법을 사용할 수 있다. 로드 아일랜드(Rhode Island)에 있는 한 직능노조주의자는 지부노조위원회가 직면하고 있는 정치적 문제들에 대한 해답을 찾기 위해 지부노조위원회 내에 ‘품질분임조’를 설치하였다. 몇몇 노조들은 조합원들에게 보다 뛰어난 서비스를 제공하기 위하여 품질기법을 적용시키고 있다. 보다 개방된 의사소통과 더욱 진지한 경청은 노조가 직무를 보다 잘 수행하도록 도울 수 있다. 모든 수준에서 노조는 사용자들에게 제기되는 것과 똑같은 질문을 그들 스스로에게 물어볼 필요가 있다. 즉 “어떻게 하면 우리는 우리의 일을 더 잘 수행할 수 있는가?” 노조리더와 스태프에 대한 근로생활의 질 역시 고려될 필요가 있다. 조직역량(competence)을 향상시키기 위한 새로운 접근법을 배우는 것이 도움을 줄 수 있다.

럿거스(Rutgers)대학과 이전에 미국통신노조(Communications Workers of America)에 소속되어 있던 찰스 헉스처(Charles C. Heckscher)는 더욱 관계중심적인 산업노사관계와 종업원개입의 새로운 형태는 노조주의의 새로운 형태에서 반영된다고 주장했다. 헉스처(Heckscher)에 따르면, 보다 협력적인 모델에서 노조는 조직구조와 대표자 구조 내에서 더욱더 참여적이고, 구성원에게 민감하고, 유연적하게 된다.<sup>4)</sup>

노조의 근본적인 작업장 목표는 언제나 협력적 프로그램을 지향하는 것, 즉 보다 나은 작업상황의 유지와 직무에서의 증가된 존엄성 등을 유지하는

것이다. 개입의 결과로서 변화하는 것은 노조가 행하는 작업의 성격과 내용 및 노조 내의 다양한 수준간 의사소통의 정도이다.

노동자 교육을 위한 요건 적대적 입장을 지닌 노조지부들보다 오히려 협력적 노력을 하고 있는 노조에 대한 전통적인 노동관련 연구가 더 필요하다. 직능노조주의자들은 협력이 종종 수년간의 투쟁을 통해서 이루어졌다는 것을 이해하기 위하여 그들의 역사를 알아야 한다. 그들은 그들이 책임을 다하고 있다는 것을 확실히 하기 위해서 노동법률을 이해해야 할 필요가 있다. 그들은 협상의 준비와 수행방법 그리고 태만(직무유기)하고 있다는 비난을 받지 않기 위해서는 고충을 처리하는 방법을 알아야 한다. 그들은 내부적 협력이 경제와 사회 내의 더 큰 이슈들과 단절되지 않도록 하거나 혹은 다른 사람들의 어려움에 대한 무관심을 초래하지 않도록 하기 위하여 노동운동의 보다 폭넓은 사회적 의제를 이해할 필요가 있다.

그리고 학습되어야 할 새로운 기술들이 있다.<sup>5)</sup> 노동자 교육은 협력적 환경내에서 협상과 고충관리의 특이성을 다루어야만 한다. 과거의 노조 노력에 자긍심이 있고, 현재 상황에 대한 정확한 관점이 있으려면, 노동의 역사는 노조가 협력에 참여한 역사를 고려할 필요가 있다. 문제해결 기술과 노사공동 주도권 관리 역시 훈련될 수 있다.

### 1. 협력이 노조에 미치는 혜택과 위험

작업장에서의 어떠한 의사결정도 대부분이 혼재된 효과를 가지고 있다; 즉 모든 상황에는 좋은 점과 나쁜 점이 있다.<sup>6)</sup> 그 혼합의 정도는 노조에 따라, 그리고 지부에 따라 다양하다. 상대적 혜택과 위험은 어떠한 협력적 활동에 대해서나 평가될 필요가 있다. 우리는 이하에서 몇몇 중요한 위험과 혜택을 논의한다. 만약 위험과 혜택을 다루는 방법에 대해 생각을 한다면 위험은 최소화될 수 있고 혜택은 최대화될 수 있다.

일련의 가능한 함정들이 있다. 우리는 노조가 노동자들의 대표로서 자신의 명확한 정체성을 유지해야만 한다는 초기 전제를 가지고 출발한다. 만약 노조가 경영진을 위한 변명자나 혹은 그저 생산성을 위한 촉구자가 된다면,

노동자 대표로서의 권위를 잃게 된다. 이는 노조로서 자신의 유효성을 감소시키고, 역설적으로 노조를 경영진에게도 덜 유용한 것으로 만들게 된다. 공동활동에 대한 참여는 임금과 부가급 등과 같은 전통적 단체교섭 문제에 관한 협상에서 사용자에게 관대하기 시작하면 안 된다. 만약 노조가 노조의 참여와 자신의 역할을 인정하지 않은 채 직접적으로 조합원들에게 사용자와 의사소통을 허용한다면, 전체 노동력의 노조에 대한 충성심을 약화시킬 위험이 있을 것이다. 대부분의 사람들은 대결보다는 협력을 더 선호하기 때문에 긍정적인 활동을 차단하는 것으로서의 노조에 대한 인식은 회원들에게 소외감과 분개를 일으킬 수 있다.

처우에 있어서의 차별성을 제거하고 한 산업 내 노동자들간의 단결을 복돋우기 위하여 획일적인 규칙을 개발하는 데 노조는 오랜 시간을 투자하였다. 몇몇 노조주의자들은 참여적 프로그램들이 종업원들에게 불공정한 대우를 유발시켜 이러한 관행에 모순을 초래하는 것을 우려하고 있다. 정치적 견해차이와 계약위반, 증가된 생산성과 능률추진으로 인한 직무상실, 직무의 격하 또는 한 산업 내 비교가능성의 손실 등을 포함하여 감시해야 할 다른 함정들이 있다.

분명히, 협력적 노력과 더불어 많은 것들이 잘못될 수도 있다. 단순한 기계의 고장에 비해 새로운 분야를 시험하고 있는 복잡한 인간관계 내에 있는 문제들에 대해서는 얼마나 더 많은 가능성들이 있을 것인가? 그러나 언급된 아이템들 각각은 치유책과 취해질 수 있는 예방적 조치들을 가지고 있다. 이들은 제3부에서 논의된다.

또한 노조에게 많은 잠재적 이익들이 있다. 정보에 대한 접근성 증가와 작업 약정과 기술변화에 대한 사전통보 등과 같이 그 과정에서 직접적으로 이익이 있을 수 있다. 또한 정보가 증가할수록 경영진이 노조원들에게 해가 될 수 있는 실수나 혹은 의사결정을 피하도록 도울 수 있다.

앞서 논의된 바와 같이, 다른 혜택들은 조합원의 대표성 증가에 기인한다. 거의 모든 프로그램들에서, 고충의 수는 감소하며, 때때로는 아주 빠르게 감소하기도 한다. 회원들은 그들의 관심사가 보다 빨리 그리고 보다 완전하게 해결되는 것을 발견한다. 온타리오(Ontario)주 사르니아(Sarnia)에 있는 에너지 및 화학노조에 의해 개발된 팀기준 시스템을 포함하여 많은 경우에 있



어서, 노조 모임의 참석률은 참가프로그램을 시작한 이후 상승하였다.<sup>7)</sup>

물론, 성공적 프로그램이 조합들을 보다 훌륭히 지원하는 다양한 다른 방법들이 있다. 작업만족도가 증가할 수도 있다. 노조는 광범위한 인간적인 관심사를 다룰 수가 있다. 조합원에 대한 교육과 기술수준이 증가할 수 있다. 훌륭히 직무를 수행하는 데 있어서 불필요한 장애요인이나 잘못된 감독에 의해 유발되는 스트레스가 감소될 수도 있다. 그 결과, 동료 노동자들과의 보다 나은 의사소통이 생길 수도 있다.

공동프로젝트를 통해 확대된 노조의 존재가치는 내·외적으로 노조의 이미지에 도움이 된다. 조합원들은 공정한 보상 이외에도 혁신과 중요한 이슈들의 실행에 노조가 주도권을 잡는 것을 본다. 고객 서비스와 품질개선을 목표로 한 협력정신은 또한 산업계와 일반대중으로부터 갈채를 받을 수 있다.

마지막 혜택은 실질적인 성과의 향상에 대한 협력적 프로그램의 광범위한 영향과 관계가 있다. 많은 가능성들 가운데 더 높은 임금과 부가급, 현대화와 확장, 또는 건강과 안전개선을 위해 더 많은 돈이 사용될 것이다. 그리고 일자리 축소를 통해서가 아니라 시장 확대와 인적자원 이외의 비용에 대한 삭감에 의해 재원이 증대된다. 사용자의 개선된 상황은 경쟁력 저하 때문에 일자리가 축소되지 않는 것이라는 점을 확실히 보여줄 것이다. 때때로 공동프로젝트는 보다 많은 직무를 만들어낸다.

## 2. 비자발적 협력(co-optation)을 피하는 방법

종종 협력프로그램에서 가장 큰 노조의 걱정은 비자발적으로 협력하게 되는 경우이다. 노조는 환상적인 경영진의 프로그램이나 능숙한 컨설턴트들이 노조를 무력화시키거나 무기력하게 만드는 데 이용될 것인지 여부에 대해 걱정을 한다. 그러나 사이좋게 지내는 것(getting along)과 추종 또는 협력하는 것(going along) 간에는 실제적인 차이가 있다.

첫째로 그리고 가장 중요한 것은, 노조는 공동노력을 개발하여 유지할 때 자신의 관심사(이해관계)를 명심하여야만 한다. 노조는 “경영진을 위해서 혹은 경영진에게 호의를 베풀기 위해서” 힘쓰거나 또는 “선택대안이 없기 때문”에 공동프로그램에 참여해서는 안 된다. 그 프로그램이 노조 자신의

중요한 목표달성을 돕기 때문에 노조는 이에 개입해야만 한다. 너무나 자주, 노조는 대안들을 숙고하지도 않으며 경영진이 제시하는 프로그램에 대해 보다 수용가능한 옵션들을 협상하지도 않는다. 만약 경영진이 프로그램의 개발과 설계에 있어서 대등한 의견교환(또는 타협)에 참여하지 않으려 한다면, 경영진은 협력에 관해 관심이 없다고 할 수 있다.

둘째, 그 프로그램은 공평하고 진실로 공동적이어야 한다. 만약 노조가 주니어 파트너라면(즉 종속적인 관계에 있다면), 노조는 대체로 비난받을 때는 최고의 파트너로 전략하는 반면에, 성공을 논할 때에는 소리없는 파트너가 될 것이다. 만약 노조가 프로그램에 관한 정보에 거의 접근하지 못하고 그것을 지배하는 힘의 균형에서 배척된다면 그 프로그램은 문제가 될 것이다. 몇몇 경우에 있어서, 노조리더들은 프로그램을 시작은 하지만 그것과 아무런 관계가 없기를 원한다. 그들은 사용자가 그것을 운영한다면 자신들은 비난을 면하게 될 것이라고 생각한다. 불행하게도 이러한 악의없이 듣고(hear-no-evil), 악의없이 보고(see-no-evil), 악의없이 행동하려는(do-no-evil) 자세는 반대의 효과를 미친다. 노조원들은 왜 노조가 프로그램의 정상(top)에 있지 않았는가와 왜 노조가 그 프로그램을 우선적으로 실시하도록 하였는지를 알고자 한다. 노조가 프로그램의 모든 측면에 동등하게 참여한다면, 노조는 자기 주장을 확실하게 할 수 있다.

셋째, 노조는 협력적 프로그램과 그것의 적절한 설계방법에 대해 알고 있어야 한다. 이에 대해 잘 모른다면, 비자발적인 협력을 피할 수 없게 된다. 경영진으로 하여금 모든 정보를 제공하게 하고, 모든 계획과 설계를 하게 하며, '전체적인' 프레임워크를 마련하게 함으로써 노조는 자신의 책임을 포기하게 된다. 몇몇 관리자들은 공동프로그램에 관하여 학습하기를 원할지도 모른다; 이 경우 노조는 그들을 가르칠 만한 위치에 있어야만 한다.

넷째, 노조는 프로그램의 평가에 참여해야만 한다. 평가는 한 프로그램이 실행하기로 되어 있던 것을 실제로 행했는지와 다른 효과를 미쳤는지를 평가하는 것이다. 이러한 과정에 공동으로 개입하지 않는다면, 노조가 호선이 되었는지의 여부를 아는 것은 어려울지도 모른다. 그 결과로는 경영진과 종업원들에 대한 이익대조표(balance of benefit)가 작성되어야만 한다. 종업원들에게 이익이 거의 없었다면, 그 프로그램은 대조표를 시정하기 위해 변화

될 필요가 있거나 아니면 중단되어야 한다. 노조는 자신들이 열심히 일한 대상과 목적은 훌륭한 협력적 프로그램이지 경영진에게 묵중한 프로그램이 아니라는 점을 명심해야 한다. 그것들은 노동조합을 위한 것이지 배신하는 것이 아니다.

지난 10년간에 걸쳐 협력적 프로그램 개입의 지혜에 관해 노조 서클 내에서 격렬한 논쟁이 있어 왔다. 논쟁의 한 측에는 어떤 개입에도 반대하고 사용자들을 당황시킬 수단으로서 공동프로그램을 사용하여야 한다는 것을 제안한 사람들이 있다. 예를 들면, 《Labor Notes》의 저자인 마이크 파커(Mike Parker)와 얀 슬래ughter(Jane Slaughter)는 노동자들을 조종하려는 시도나 혹은 사술이 많은 프로그램들을 확인하였다.<sup>8)</sup> 협력적 프로그램은 그들이 믿기에 투쟁적인 노조주의를 위해 요구되는 ‘우리 대 그들(us versus them)’이라는 이데올로기에 반한다. 불행하게도, 많은 관리자들도 이러한 주장에 대해 많은 공격수단을 제공하여 왔다. 왜냐하면 많은 프로그램들이 사실 일방적이고 잘못 운영되기 때문이다. 그러나 전통적인 노조주의에 대한 이러한 시각은 무의미하다. 관리자들이 종종 실수를 저지른다는 이유 때문에 협력적 프로그램에 개입하지 않아야 할 이유가 되는 것이 아니라 그것은 오히려 노조가 개입될 필요가 있는 주요 이유들 중의 하나가 되는 것이다. 즉 상황이 잘못될 때 노동자들에게 이를 지적할 발언권을 제공하기 위해서 노조가 그러한 프로그램에 개입하여야만 한다. 관리자들이 모든 것을 잘 운영한다면(이는 논리적으로 불가능하다), 노조가 존재할 필요성도 없을 것이며 혹은 많은 경영진과 조직이 제공하는 사회적 서비스 또한 필요가 없을 것이다. 그러나 노조는 경영이 잘 되어 갈 때에도 종업원들의 이익을 대표하기 위해서 여전히 필요하다.

경영진이 자신들의 이익만을 위해서 행동하는 것이 아니라는 것이 밝혀지면서 공동프로그램에서 경영진이 그들의 이익을 위해 행동한다는 노여움은 사라지고 있다. 보다 큰 문제는 왜 노동자들이 보다 더 강렬하게 자신들의 이익을 대변하지 않는가 하는 것이다. 종종 노동자들을 분열시키고 차별화를 촉진하기 위해 사용되는 계층구조를 보호하기보다는 오히려, 노조는 단지 ‘아니오’라고 대답만 하지 말고 움직여야만 하며 적극적으로 보다 바람직한 작업장을 위한 비전을 표현해야만 한다. 경영진은 그들 자신의 이익을

보호하기 위하여 취할 수 있는 모든 것을 행한다. 그러나 단지 경영진이 대쪽의 임금인상을 해주었다고 말하기 때문에 협상을 통해 쟁취한 임금인상을 거절할 이유는 없다. 마찬가지로 플로리다 인터내셔널대학(Florida International University)의 길리모 그레니어(Guillermo Grenier) 교수는 몇몇 관리자들이 노조 회피나 노조 파괴를 위해 참여를 어떻게 이용하여 왔는지를 지적하였다.<sup>9)</sup> 그 기록은 참여가 노조 회피를 위한 전술로서 효과적으로 작용했음을 보여준다. 그러나 대부분의 노동자가 원하는 개입을 반대하기보다는 오히려, 노조는 보다 많은 노동자들을 참여시키기 위하여 경영진이 주도하는 접근법에 도전할 수 있어야 한다. 노조 조직화 과정에서, 노조는 결코 임금하정책(rollback)을 제안하지 않는다; 그렇다면 참여에 관해서는 왜 반대정책을 제안하는가? 일방적인 경영층의 개입계획과 공동 과정간의 투쟁에서, 보다 필요한 것은 노조가 비노조 노동자들에게 참여가 노조대표와 함께 할 때 보다 유리하고 안정적이라는 것을 제시할 수 있는 뛰어난 모델을 만드는 것이다.

앤디 뱅크스(Andy Banks)와 잭 매츠거(Jack Metzger)와 같은 비평가들은 참여의 매력과 영향을 인정하였고 경영진이 노조원들과 접촉하여 그들의 사고를 조작하는 것을 막기 위하여 노조 주도의 참여를 주장하였다.<sup>10)</sup> 그들은 노조가 자신들의 참여시스템을 마련하여 노조가 얻을 것에 대해 경영진과 협상할 것을 제안한다. 경영진이 노조에게 진정한 역할제공을 거절할 때 이는 효과적인 전술이 될 수 있다. 그러나 진정한 협력 가능성이 나타날 때 이는 거의 통하지 않는다. 그러한 제한은 한정된 자원과 정보의 흐름, 사용자들에 의한 견제적 전술 그리고 제한된 실행을 초래할 수 있다. 게다가, 그것은 노조로 하여금 자기 조합원들의 아이디어를 평가할 위치에 갖다 놓게 하는데, 이는 결속을 유지한다는 명목하에 오히려 분열을 조장한다.

협력과 참여에 대해 비평가들은 가치 있는 서비스를 제공한다. 비평가들은 어떠한 것이 성취될 수 있는가에 관해 합리적인 회의론을 제공한다. 비평가들은 우리로 하여금 얼마나 자주 좋은 의도들이 잘못되어 가는지를 상기시켜 주며 따라서 이론과 관행을 발전시키는 것을 도와준다. 그러나 비판이 노조의 두려움을 이유로 해서 노조를 진정한 기회로부터 차단시킬 때, 조합원들이 손해를 보게 된다. 우리는 노조리더들이 노조 이익을 증진하기 위해 참여적

노력을 확립할 수도 있었는데 그렇지 못하였기 때문에 야기된 참여적 노력에 관한 무서운 이야기들에 위협을 느꼈던 경우를 한 가지 이상 보아왔다.

비자발적인 협력을 피하기 위하여 노조는 주도권을 가져야만 한다 ; 즉 노조는 투쟁적 협력을 개발해야만 한다. 호주의 시사해설가인 존 매튜(John Mathews)는 그 점을 명확하게 보여준다.

노동자들과 그들 노조는 전통적으로 작업조직의 이슈들로부터 멀리 떨어져 있으면서 이러한 이슈들을 사용자들의 책임으로 간주하였다. 그들은 또한 기술 변화에 대해 적대적이고 방어적 태도를 취하면서 기술변화를 주로 일자리 킬러로 보았다. 산업화 시작 이후 2백년간의 규제되지 않던 변화를 통하여 노동자들이 견뎌내야 할 것으로 기대했던 비용들을 고려할 때, 이는 전적으로 이해가능한 태도이다.

그러나 현재 등장하고 있는 덜 권위주의적이고 보다 참여적이며 민주적인 작업장에서, 과거로부터 물려받은 이러한 태도는 더 이상 적절하지 않을 것이다. 노동자와 그들의 노조는 미래 경제와 사회시스템의 보다 폭넓은 개념을 지향하는 새로운 개입 전략을 개발해야 할 도전에 직면해 있다. 그 도전에 대응하기 위해서는 노조원들이 기술과 작업조직, 기능형태와 산업노사관계의 문제에 대하여 그들의 태도를 근본적으로 바꾸어야 할 것이다. 방어적 태도는 한 특정한 종류의 작업조직과 기능형태의 패턴을 수반하는 한 특정 종류의 기술을 촉진시키는 것으로 바뀌어야 할 것이다. 또한 이러한 작업조직과 기능형태의 패턴은 특정한 종류의 산업노사관계와 임금체계에 의해 형성될 것이다. 그것은 적대주의로부터 옹호주의(protagonism)로의 변화이다.<sup>11)</sup>

### 3. 의사결정이 '아니오'라면 어떻게 될 것인가?

사무엘 고펜즈(Samuel Gompers)는 거의 한 세기 전에 노동운동의 기본적인 금언을 다음과 같이 표현하였다—'보다 많은 것(more)'. 노조의 일은 노동자들이 홀로 행동하여 성취할 수 있는 것보다 더 많은 것을 그 조합원들을 위해 얻는 것이다. 물론, 이는 부가급, 임금 그리고 휴가 등에 적용되지만, 고펜즈는 또한 사회생활의 질과 근로생활의 질에 적용되는 '보다 많은 것'을 의미했다. 노동자는 보다 많은 민주주의와 직무에 대해 보다 많은 발언권을 원한다. 그들은 자신들의 일이 가능하면 긍정적인 경험이 되기를 원

한다. 그리고 그들은 자신들의 노조가 방해가 되는 것처럼 보일 때 노조를 좋아하지 않는다.

경영진이 노사관계에서 보다 많은 발언권과 보다 많은 안전을 제공하는 제안에 동참하기를 거절해 왔기 때문에 노조는 차라리 협력에 대해 ‘아니오’라고 말하는 편이 낫다. 좋지 않은 노사관계를 가진 작업장에서, 많은 노동자들이 개입을 반대하기 위하여 동원될 수 있다. 그러나 이것은 단지 그 프로그램이 명확히 일방적인 경영자 주도의 프로그램이고 노동자의 이익에 반하는 것으로 보여지거나 혹은 노조를 와해하고 종업원들을 조종하기 위한 사용자의 계략으로 보여질 수 있을 때만 그렇다. 노조가 협력적 프로그램에 반대할 때, 노조는 그 협력적 프로그램을 차단하여 쓸모없게 만들 수 있다. 만약 사실이 그렇지 않다면, 많은 노동자들은 그 프로그램에 서명을 할 것이고 노조가 그것을 멈추기 위해 해야 할 것이 아무것도 없을 것이다. 부정적 자세는 노조로부터 많은 사람들을 이간시키고 엄청난 문제점들을 야기시킨다.

노조는 중요한 보호수단을 포함시키지 않거나 충분히 큰 효과가 없는 특정한 제안들에 대해 ‘아니오’라고 억지로 말해야만 할 수도 있다. 이것이 사실일 때, 노조는 작업장에서의 변화, 개입 그리고 개선에 반대하는 것으로 보이기보다는 오히려 참여의 옹호자로 보일 것이다. ‘아니오’라고 말하는 노조의 의사결정은 이성애 의거하고 원칙에 근거하여야 하며, 노조의 리더들은 노조의 의사결정이 회원들에게 의사소통될 때 회원의 전체 대다수가 함께 일어서리라는 것을 확신하여야 한다.

예 또는 아니오, 적대적 또는 협력적이든지 간에, 노조는 가능한 최선의 방법으로 자신의 조합원 모두를 대표하려고 힘써야 한다. 모든 노조들은 조합원들의 관심사를 개선하기 위하여 다양한 전략을 사용한다. 몇몇 접근법들은 적대적이고, 몇몇은 정치적이며, 몇몇은 내부적 활동에 근거하고, 몇몇은 협력적이다. 만약 진정한 협력이 가능하다면, 그것을 추구하고 그것을 형성하며 그것을 이용하라.

### 第 3 章

## 協力에 대한 經營陣의 意思決定

**경**영진은 전체 조직의 성공에 대해 책임을 진다. 민간부문에서, 경영진은 주주들에 대한 자신들의 의무를 완수하기 위해 회사나 사업부에서 이익을 얻을 수 있도록 만들어야 한다. 공공부문에서, 경영진은 시민들과 그들의 입법관계자들의 요구와 기대에 부응하기 위하여 조직을 가능한 효과적으로 만들어야 한다. 작업장에서 경영진의 파트너는 노조이다. 파트너십의 질에 관계없이 노조는 경영진의 파트너이고, 이러한 파트너십의 특징, 건전도 그리고 힘은 조직의 성공에 있어 중요한 요소들이다.

### 1. 왜 경영진은 노조와 협력해야 하는가?

책임 있는 경영진은 조직의 성공을 극대화하기 위하여 경영진이 할 수 있는 모든 자산과 방법을 사용한다. 노조가 사업의 성공을 위해 협조적으로 일하려는 의지를 보일 때, 경영진은 이러한 기회를 적극 활용해야 한다. 관리자들에게, 협력은 계몽적이나 진보적인 것이 아니라 현명함과는 관계 있는 것이다.

관리자들에게 기본적인 질문은 “왜 경영진은 노조와 협력해서는 안 되는가?” 라는 것이다. 노조화된 작업장에서, 협력은 조직의 인적 역동성을 만들어낸다. 적대적 관계나 충돌이 발생할 수도 있지만, 경영진과 노조는 협력하여 함께 일을 해나가야만 한다. 노조인가 취소(decertifications)는 아주 드물게 발생하고, 모든 단계에서 노조와 싸우는 것은 비용이 많이 들게 된다.

우리는 대부분의 관리자들이 노조와 함께 일하는 것에 대해 열정적일 것이라고 기대하지는 않는다. 그러나 노조대표단을 가진 작업장에서 관리자들은 그들이 할 수 있는 가능한 최선의 방법으로 노조와 함께 일해야 할 의무를 가지고 있다. 관리자들은 노조를 원하지 않을 수도 있고 혹은 다른 노조 지도부를 원할 수도 있다. 그러나 그들은 또한 더 나은 고객, 보다 믿음직한 공급자, 개선된 기술, 보다 빠른 수송 그리고 많은 다른 것들을 가졌으면 하고 바란다. 경영진의 직무는 최고의 가능한 자산수익률(return on asset)을 확보하는 것이다. 노조는 자산으로 간주될 수 있다. 비록 우리가 상대방에 대한 신뢰와 관심이 협력 과정으로부터 나온다는 것을 믿는다 할지라도, 이 책에서 표현된 협력의 개념은 감상적인 개념의 관심과는 거의 관계가 없다. 사업세계의 냉혹한 현실을 감안할 때, 협력은 건전한 사업개념과 일맥상통한다.

더욱이, 참여적 형태로의 노사협력은 책임 위양이라는 관리원칙의 확장이자다. 문제와 해결책들은 그것들을 가장 직접적으로 다루는 사람들에게 맡김으로써 관리자들은 다른 문제들과 책임들을 자유롭게 다룰 수가 있게 된다.

경영진은 노사협력 추구에 있어 이니셔티브를 취해야만 한다. 그리하여 작업장에서의 리더십에 대한 전체적 책임을 확실히 한다. 결과적으로 나타날 개선과 이득은 조직성과뿐만 아니라 경영진 자신의 근로생활의 질 또한 직접적으로 강화시킬 것이다. 몇몇 상황에서 몇몇 관리자들은 노조와의 협력이 '상대편'에 굴복하는 것을 뜻한다고 느낄 수도 있다. 협력은 경영진이나 노조가 굴복할 것을 요구하지는 않았다. 관리자들이 자신들의 관리팀 회원들을 배반할 것을 기대하지도 않는다. 사실, 경영진은 성공적인 협력을 통하여 자신의 목표와 목적을 촉진하는데, 이는 보다 효과적이고 보다 강한 경영진으로 만들어줄 것이다.

유연성은 중요한 경영진의 책무이다. 조직은 실제적으로 모든 분야에서의 급속한 변화에 반응할 수 있어야 한다. 유연성을 극대화하는 것은 변화를 관리하기 위한 전략이다. 특히 최고경영진은 계층적 관리구조가 현재와 미래에 미치는 함의에 대해 많은 관심을 보인다. 많은 조직에서, 이러한 계층은 효과적으로 작용하기보다는 오히려 그 자체를 유지하는 데 더 신경을 쓴다. 게다가, 계층적 형태는 급속하고 끊임없이 변화하는 작업장과 시장에서



기능하기에는 적합하지 않을 수도 있다. 영리한 경영진은 조직변화를 일반적으로 그리고 또한 구체적으로 관리하기 위한 새로운 방법들을 추구한다.

시장에서의 변화와 기술에서의 변화를 따라잡기 위해, 경영진은 옛날의 관료적이고 현상유지적인 사고방식을 벗어나서 기업가적이고 변화 지향적 사고방식을 취해야 한다. 이러한 새로운 방향성을 보완하는 관리접근법에 대한 추구는 매트릭스관리, 수직적 분할 TASK포스(vertical slice task force) 그리고 광범위한 팀구축 전략 등과 같은 관리에 있어서의 혁신을 초래하였다. 이러한 변화들은 노사협력 추구를 보다 더 실행 가능하게 만들어 준다. 사실, 이러한 변화들은 경영진으로 하여금 노조와의 파트너십을 추구하도록 자극해준다.

## 2. 협력적 노력의 위험과 혜택

가치 있는 노력은 위험과 혜택의 양면성을 모두 가지고 있으며, 노사협력도 예외는 아니다. 경험에 의하면, 노력으로부터 실질적인 혜택이 기인될 수 있지만 큰 위험 없이는 생길 수 없다는 것이다.

노사협력 노력은 그들의 목표와 목적에 미치지 못할 수도 있고 혹은 철저하게 실패할 수도 있다. 만약 이러한 일이 발생하면, 경영진은 아마도 그 투자를 정당화할 수 없을 것이고, 결국에는 관리성과에 좋지 않은 영향을 끼칠 것이다. 관리자들은 그 결과에 의해 판단되기 때문에, 성공에 대해 많은 관심을 보인다. 경영진은 그들의 노력을 위한 현실적인 목표와 목적을 설정하고 그에 적합한 설계와 계획을 마련하기 위하여 처음부터 노조와 함께 일함으로써 이러한 위험을 최소화할 수 있다. 실패의 위험은 또한 공동 모니터링과 평가 과정을 채택함으로써 감소될 수 있다. 이러한 방법으로, 문제들은 조기에 파악되어 협력적 활동과 그 미래를 위협하기 전에 해결될 수 있다. 게다가, 일의 진행사항을 바로 곁에서 관찰하기 위한 공동 과정을 사용하면서 경영진은 프로그램의 성공을 확실히 하기 위해 노조와 책임을 공유한다.

협력은 경영진 내부나 노조 내부, 혹은 노사간 힘의 균형에 혼란을 일으킬 수 있다. 경영진은 자원과 보상의 할당을 통하여 조직 내에서 파워행사

를 보여준다. 파워의 상실에 대한 두려움은 몇몇 관리자들로 하여금 이러한 파워를 종업원, 노조 혹은 라이벌 관리자들과 공유하는 것을 망설이게 할 수도 있다. 그러나 이러한 파워의 개념은 문제가 있는 것이다. 파워가 성취를 위한 파워라기보다는 군림하기 위한 파워로 쓰일 때, 전체 조직이 고통을 받는다. 오만한 힘의 사용은 언제나 그것을 남용한 사람들을 괴롭히기 위해 되돌아온다. 관리자들은 또한 일이 효율적으로 진행될 수 있도록 사람들의 배열과 자원의 활용을 돕기 위하여 조직 내에서 그들의 지위와 전문기술을 사용할 수 있다. 협력적 프로그램에서 관리자들은 그들의 분야 내에 있는 종업원들, 노조, 공급자, 고객 그리고 다른 관리자들과의 동맹을 확대함으로써 그들의 힘을 증대시킬 수 있다. 이러한 상황에서 참여는 권한을 부여하게 되고 조직과 협력 당사자들은 더욱 강해진다.

끝으로, 때때로 협력적 노력은 한 조직 운영의 여러 부분들을 분열시키기도 한다. 혼란이 협력적 노력의 일부분일 때 참가자들은 참석하는 데 대해 자유로워야만 할 것이다. 게다가, 많은 노력들은 이미 존재하는 작업스케줄에 적합해야만 하는 다양한 모임들을 포함한다. 때때로 그러한 모임들은 조직의 운영을 와해시키거나 혹은 적어도 창의적 스케줄링과 사람들의 배치를 요한다. 그러한 와해를 겪었던 조직들은 모든 부정적 효과들보다 혜택이 더욱 중요하였다고 믿는다. 현실적인 계획은 새로운 협력적 활동이 관리자 조직, 노조 조직 그리고 전체 작업장에 적합하도록 하는 데 도움을 줄 것이다. 효과적 노사협력은 관리적 목표, 계획, 구조 그리고 운영으로 통합된다.

협력은 변화를 의미하고, 변화는 관리될 필요가 있다. 협력을 준비하기 위해서 경영진은 관련되는 것과 어려움의 정도, 노사협력과 조직변화 간의 관계, 관련되는 위험 그리고 그러한 위험들을 제거하거나 최소화하기 위한 전략 등에 대하여 현실적인 감각을 가져야만 한다. 그렇게 되면 경영진은 노조와 협력함에 있어서 초기 도전에 효과적으로 대처하게 될 것이다.

실제로 경영진이 협력프로그램들로부터 얻을 수 있는 많은 혜택들이 있다. 거의 어떤 조직도 그들 모두를 실현할 수는 없다. 그들은 일반적으로 열심히 일하고 끊임없는 주의를 기울일 때 혜택을 얻게 된다. 노사협력으로 인하여 경영진이 얻는 혜택은 연방조정중재서비스(Federal Mediation and Conciliation Service)에 의해 다음과 같이 적절히 기술되고 있다.

- ① 예산 고려, 불평 그리고 기타 경영진의 관심사들을 재검토하기 위한 포럼. 이러한 포럼은 종업원들로 하여금 경영진의 걱정거리에 대해 그들의 역할을 알 수 있게 해주고 이슈에 대한 경영진의 입장을 더 잘 이해할 수 있도록 한다.
- ② 운영문제, 계획과 스케줄링 및 종업원 작업 스케줄, 초과근무 스케줄, 일시해고, 재취업, 임시이동 혹은 새로운 직무기회 등에 잠재적으로 영향을 미치는 여타의 문제들을 사전에 논의할 기회를 준다. 종업원의 투입 없이 경영진에 의해 일방적으로 시작된 새로운 제안들이 종업원에 의해 종종 저지되기 때문에, 노사위원회는 그것이 발생하기 전에 그러한 저항을 해결하기 위한 포럼을 제공한다.
- ③ 노조의 후원을 얻기 위한 개방된 의사소통채널. 사소한 이슈에서 궁지에 빠지는 것을 방지하기 위하여 고충 등과 같은 일상적인 노사관계 문제들은 논의되지 않는다.
- ④ 종업원들의 아이디어, 제안 그리고 불평에 응하기 위한 기회. 이는 노조와 종업원들에게 경영진이 진정으로 작업장의 개선에 관심이 있다는 것을 보여준다.
- ⑤ 종업원들 자신이 선출한 리더를 통한 종업원들과의 의사소통 수단.<sup>1)</sup>

여러 형태의 노사협력은 종업원들의 직무에 영향을 미치는 의사결정에 종업원들을 개입시키며 사용자들의 종업원들에 대한 관심을 표현할 수 있는 출구를 제공한다. 이러한 방법으로, 노사협력은 종업원들이 직무를 훌륭히 수행하도록 동기부여를 한다. 종업원들에게 동기를 부여하는 것은 주위에 혼란과 논쟁이 도사리는 곳에서 경영진의 목표이다. 대개 관리자들은 종업원들에게 동기부여를 하기 위해 종업원들에게 혹은 종업원들을 위해 무언가를 해야만 한다고 생각한다. 노사협력은 새로운 방식으로 종업원들과 함께 일할 도구를 제공한다. 결국 종업원들 스스로 동기부여가 된다. 미국상공회의소(Chamber of Commerce)에 의한 1979년 껄립여론조사에서는“(종업원들의) 대다수가 만약 그들이 그들의 직무에 영향을 미치는 의사결정에 좀더 많이 개입된다면, 더 열심히 일하고 더 잘할 것으로 확신한다”는 것을 밝혔다.<sup>2)</sup>

노사협력은 계약협상과 계약관리 모두에 있어서 단체교섭 과정에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 노사관계가 더 좋아지기 때문에 노사협상은 보다 효율적으로 행해질 수 있다. 경영진과 노조 모두 협력적 활동을 통하여 문제해결, 의사소통, 계획 그리고 집단 과정에 관한 그들의 기술을 개선시키면서 협약협상 동안 이러한 기술들을 적용한다. 일상적인 계약관리는 다른 분야에서의 협력 결과로 인해 보다 문제해결 지향적이거나 문제예방 지향적이 되고, 이에 따라 계약관리에 소비되는 시간과 에너지를 줄임으로써 경영진의 시간과 경비를 절감해준다. 전통적으로 계약협상과 관리를 위해 사용되는 자원은 협력적 문제해결과 문제예방으로 재전향될 수 있다. 이러한 모든 혜택이 경영진을 보다 효율적으로 만들며 또한 경영진의 직무를 훨씬 더 수월하게 만든다.

### 3. 경영진에게 협력의 보상은 무엇인가?

성공적인 노사협력은 경영진에게 상당히 즉각적이며 장기적인 보상을 초래할 수 있다. 전반적인 경영진의 목표와 목적에 직접적으로 관련이 있는 보상을 크게 다음의 여섯 가지로 분류할 수 있다.

**더 높은 수익성** 개선된 수익성은 경영진이 노사협력으로부터 실현할 수 있는 중요한 혜택 가운데 하나이다. 협력은 경영진이 비용억제와 수익증가 모두를 개선시키는 데 도움을 준다. 대부분의 공동문제해결 노력들은 초기에는 비용억제에 관한 이슈들을 다룬다. 이는 특히 협력을 위한 동기가 조직의 경제적 건전도와 존속에 관심이 있는 경우에 더 그렇다. 협력적 노력이 조직의 작업장 수준으로 확대될 때, 문제해결은 대개 “더 열심이 아니라, 더 현명하게 작업하는 것”으로 지향된다. 종업원들은 낭비를 줄이고, 애로요인을 감소시키고 전반적인 운영을 보다 부드럽게 만드는 데 초점을 맞춘다. 이러한 모든 변화들은 비용의 감소로 귀결된다. 경영진에게는 더 많은 ‘팀의 구성원들’로 하여금 비용을 줄이는 데 초점을 맞추도록 유도하는 것이 실제적인 보너스가 된다.

참여가 수익에 긍정적으로 영향을 미친다는 것은 1983~84년 동안에 실

시되어 《퍼스넬(Personnel)》지에 보고된 자료에 의해 잘 나타나 있다. 그 조사를 위해 가치선투자자서베이(Value Line Investors Survey)와 무디즈사의 인더스트리얼(Moody's Industrials)로부터 850개의 미국 기업들이 무작위로 선발되었다. 이 기업들은 그들 회사 내의 노사관계 상태와 참여활동의 정도에 대해 조사하도록 요청받았다. 설문지 자료로부터 얻어진 참여 척도는 다음과 같은 재무적 척도와 비교되었다; 즉 재무적 강도, 주가 안정성, 가격성장 지속성, 수익예측성, 주당 매출액, 주당 현금흐름, 주당수익, 연평균 가격수익률, 연평균 수익률, 순이익 마진, 순가치, 획득된 총자본비율 그리고 순가치를 얻게 되는 비율 등.

“전반적으로 그 연구는 회사가 보다 참여적일수록 재무적 성공과 행위적 성공이 보다 높게 나타난다는 것을 명확히 보여준다. 공개된 재무 평가와 보고된 내부 노사관계 상태가 모두 참여적인 회사에서 보다 호의적으로 나타난다.” 저자는 계속하여 다음과 같이 경영진에 대한 의미를 논의하였다.

가치선(Value Line)의 재무지표에 따르면 이러한 결과들은 미국 내에서 참여적 관리는 수익성을 상당히 증가시키고 있다는 것을 나타낸다. 또한 참여적 관리가 어느 정도는 훌륭한 산업노사관계를 창출하는 데에도 도움을 준다. 이는 참여와 행위지표들간에 약간의 정(+)의 관계로 반영되고 있다. 만약 이러한 전반적 추세가 전형적인 것이라면, 그것은 참여적 조직이나 비참여적 조직 모두에서 참여적 노력을 강화시킴으로써 훨씬 더 경쟁적 우위가 달성될 수 있을지도 모른다.<sup>3)</sup>

노사협력은 틀림없이 수익성을 개선할 수 있다. 이러한 결과만으로도 경영진으로 하여금 그들의 노조 대표자들과 함께 파트너십을 고려하도록 강요할 것임에 틀림이 없다.

**관리 효율성의 개선** 노사협력으로부터의 또 다른 보상은 개선된 관리 유효성이다. 이는 여러 가지 면에서 발생한다. 먼저, 협력적 프로그램은 일반적으로 조직적 장애요인들을 타파하고, 이로 인해 운영을 개선한다. 둘째, 협력적 노력의 일환으로 폭넓은 의사소통 채널들이 개발되어, 관리 유효성을 강화한다. 경영진은 모든 계층에 있는 종업원들이 조직의 상태와 조직의

문제에 대해 인지하도록 하고 개선을 위한 아이디어를 얻기 위하여 이러한 채널들을 사용한다. 셋째, 효과적인 관리는 필요한 자원획득과 작업완성의 촉진을 의미한다. 노사협력은 이러한 두 가지 목표를 추구하기 위한 길을 열어준다.

또한 공동노사 과정은 회사나 조직의 운영에 있어서 경영진을 위한 보다 기술적인 도움과 지원을 초래한다. 노조 관리와 전계층의 종업원들은 그들의 가치있는 전문적 기술을 협력적인 경영진과 기꺼이 공유하려 한다. 대개 일을 하고 있는 사람들이 가장 효율적으로 그 일을 하는 방법을 안다는 자명한 이치가 여기서도 적용된다. 협력이 있을 때, 이러한 사람들은 효과적인 운영을 확실히 하기 위해 경영진과 함께 일할 수 있다.

관리 유효성의 중요한 지표들 가운데 하나는 질(quality)이다. 질의 개선은 민간부문과 공공부문 모두에서 종종 노사협력의 목표가 되어 왔다. 노조원들은 대개 질이 유지될 수 있는 방법에 대한 중요한 통찰력을 가지고 있다. 가장 효과적으로 운영하기 위하여, 통계적 품질관리와 무결점 등과 같은 시스템들은 전종업원의 완전한 협력을 요구한다. 질은 전체적인 경쟁력과 자신감의 근원에서 중요한 구성요소일 수 있다.

제록스(Xerox)사의 연합의류직물노동조합(Amalgated Clothing and Textile Workers Union)과의 활동에 대해 조엘 커처-게르첸펠트(Joel Cutcher-Gershenfeld)가 행한 최근의 연구는 협력과 더 나은 재무적 결과간의 강한 관련성뿐만 아니라 질과 더 나은 작업관계간의 관련성을 보여주었다. 연구자들은 뉴욕(New York)주 로체스터(Rochester)시에 있는 제록스(Xerox)사의 주요 제조단지 내 25개 작업단위(unit)들을 연구하면서 노사관계 내에 있어서의 상호작용 유형들을 찾았다. 그 질문은 “작업단위의 재무적 성과와 작업단위 내의 노사관계간에 관계가 있는가?” 하는 것이었다. 연구자들은 25개의 작업단위 각각에 대하여 노사 상호작용의 지배적인 형태를 다음의 6가지 경제적 척도에 의한 각각의 성과에 기초하여 전통적·과도기적 혹은 변환적인 것으로 구분하였다: 비용 성과(즉, 주요한 간접비율); 질 성과(즉, 작업자당 폐기물과 결함있는 제품에 낭비한 작업시간); 스케줄 성과(즉, 인도의 다양성); 그리고 생산성(즉, 생산성 차이점과 직접 작업시간당 순수익). 그 연구는 과도기적이고 변환적인 패턴의 노사 상호작용을

가진 작업단위들이 전통적인 노사관계를 가진 작업단위들보다 더 높은 경제적 수준과 질 면에서 성과를 가졌다는 것을 보여주었다.<sup>4)</sup>

어떤 연구는 강력한 재무성과를 일으키는 데 있어서 산업노사관계의 분위기가 참여보다 훨씬 더 중요할 수도 있다는 것을 나타내기도 한다.<sup>5)</sup>

많은 프로그램들에서 관리자들도 협력적 노력에서뿐만 아니라 일상적 기능의 실행에서도 그들에게 유용한 새롭고/또는 강화된 일련의 기능을 획득한다. 이러한 기능들은 주로 계획, 의사소통, 집단리더십, 회의 운영, 문제해결 그리고 갈등해결과 같은 것들이다. 그래서 몇몇 조직들은 경력개발의 일환으로 그들의 관리자들도 협력적 노력에 배치시킨다.

협력적 프로그램에서 우리와 함께 일해 왔던 관리자들도 협력적 노력을 통하여 그들이 배웠던 것을 그들에게 할당된 관리 책임을 실행하는 데 적용시켰다고 보고하였다. 심지어 서면협의사항(agenda)과 회의에서의 플립차트 사용법을 배우는 것과 같은 단순한 것조차도 관리적 유효성에 현저하게 기여할 수도 있다. 한 관리자는 이러한 두 가지의 간단한 기법의 채택이 그의 일상적인 간부회의를 ‘오전 싸움(morning beatings)’에서 ‘오전 회의(morning meetings)’로 바꾸어 놓았다고 말했다.

많은 관리자들도 시장압력과 그들 조직 내부로부터의 다양한 요구와 관리의 실패가 미국 기업과 조직들 내에서 발생하는 모든 문제들의 근원이라는 비난에 의해 사면초가의 상태에 있다고 느낀다. 노사협력은 개별 관리자들이 도전에 보다 잘 대처할 수 있는 추가적인 자원과 폭넓은 지지를 제공하는 관리 유효성을 강화시키기 위한 수단이다.

**조직 유연성의 증가** 증가된 조직 유연성은 경영진에게 또 다른 하나의 보상이다. 관리자와 감독자들은 그들이 협력적 노력에 참여할 때 함께 일할 수 있는 새로운 방법을 배운다. 아마 이와 관련하여 배우게 되는 가장 중요한 것은 경영진 내의 상이한 수준과 기능에 있는 사람들 모두가 기여할 가치가 있는 무언가를 가지고 있다는 점일 것이다. 한 생산담당 부사장은 그것을 우리에게 다음과 같이 표현했다: “나는 우리가 이러한 (노사협력) 프로그램에서 함께 일하고 나서야 비로소 사람들이 생산에 가치있는 무언가를 기여할 수 있다고 생각하게 되었다.” 기능과 계층에 의한 경영진의 전통적 분리

는 종종 그러한 프로그램의 결과로써 파괴된다. 실질적인 팀워크를 위한 새로운 기반들은 경영진이 협력적 노력에 함께 일한 결과로써 확립된다. 이리하여 한 집단으로서 경영진은 그 자신의 대열 내에서 보다 유연하게 된다.

더구나, 수직적 분할 타스크포스(vertical slice task forces), 자율작업집단과 자율관리작업팀, 사업 또는 작업팀 등등과 같이 작업을 구조화하기 위한 상이한 방법들의 실험을 통하여 증가된 조직 유연성이 생긴다. 특히 경영진 내부와 폭넓은 작업장 내에서의 증가된 조직 유연성은 경영진으로 하여금 보다 혁신적인 접근법들을 채택하게 해준다. 결국에는 이러한 것들이 서비스나 제품 요구사항, 자원 그리고 기술의 변화에 적응하는 데 이용가능한 기능 기반과 반응들을 넓혀준다.

**작업환경의 개선** 경영진은 또한 노사협력의 결과로 작업환경이 개선된다는 것을 발견할지도 모른다. 근로생활의 질 개선 문제를 주로 시간제 종업원들에게만 초점을 맞추어 왔다. 감독자들과 관리자들도 역시 근로생활 개선의 자격이 있고 또한 필요하다. 노조 관리와 시간제 근로자들뿐만 아니라 다른 관리자들과 감독자들과의 보다 긍정적인 작업관계는 협조적 노력으로부터 개발된다. 협조적 노력을 통해 공동의 문제와 도전들을 해결함으로써 경영진은 단지 그 자신의 영역 내에 있는 문제들을 보다 더 자유로이 다룰 수 있다. 모든 부문의 관리자들도 ‘미스터 픽스-잇츠(간단한 처리사: Mr. Fix-its)’, ‘주심’ 또는 ‘경찰관’이 되는 것으로부터 조정자와 계획자가 되는 것으로 그 위치가 바뀔 수 있다. 이러한 개선은 관리자들도 그들의 보다 중요한 몇몇 스트레스의 근원으로부터 구제시켜 준다.

더구나, 더 오래된 보다 전통적인 형태의 관리는 신경쇠약, 심장병, 고혈압 등과 같은 다양한 스트레스 관련 질병과 가족과 결혼문제 등을 유발시킬 수 있는 ‘고독한 방랑자(lone ranger)’로의 접근을 종종 유도하였다. 자신의 작업에 대하여 “나는 스스로 모든 것을 할 수 있다/해야 한다”라는 태도를 가진 모든 관리자들도 개인적인 그리고 아마도 조직적인 어려움에 처하게 될 것이다. 노사협력은 관리자들에게 부가적인 문제해결 능력과 개선된 작업환경을 제공한다.

협조적 노력에 적극적인 관리자들도 그들의 관리활동에서 보다 더 선행적



(proactive)인 반면에 덜 반응적(reactive)이 될 수도 있다. 그러한 관리자들은 비록 그들이 보다 많은 책임을 공유하더라도, 보다 큰 통제감을 얻는다. 그들은 조직의 소규모 전투에서 단지 영웅같이 싸우기보다는 오히려 조직적 리더십을 제공한다. 그들은 관리에서 그들의 능력을 진정으로 보여주며 마치 조직의 관리자(caretaker)인 것처럼 기능하는 것을 그만둘 수 있다.

끝으로, 협력적 노력은 대개 개선된 노사관계를 유도하여 많은 전통적 노사관계의 골칫거리와 악몽들을 덜어주거나 예방한다. 이러한 개선들은 통상 일선관리자들에게서 특히 현저하게 나타나고 이들은 종종 그들이 경영진의 일선에서 근무하고 있는 것처럼 느낀다. 협력적 노력에 관여하는 일선 관리자들은 자신들을 위해 일하는 사람들의 태도와 행위에 있어서의 변화를 거의 만장일치로 보고한다 — 때때로 그들은 감독자를 위해 일은 하지만 결코 감독자들과 함께 일을 하지 않는 것으로부터 진정한 팀워크의 정신으로 함께 일하는 것으로 변화하게 된다. 이와는 반대로, 감독자들이 자율관리작업 팀을 형성하라는 명령을 받을 때는 스트레스가 급격히 증가하게 된다.

**생산성 향상** 향상된 생산성 역시 성공적 노사협력에서 기인할 수 있다. 공동문제해결을 통하여 작업절차와 과정은 보다 효율적이 되며 이로 인해 작업자들은 보다 생산적이게 된다. 성공적인 생산성 개선 노력을 육성하기 위한 원칙들 가운데 많은 것들이 성공적인 협력적 노력을 개발하기 위한 원칙들과 동일하게 나타난다. 이러한 것들에는 작업과 작업환경에 관한 문제 해결과 의사결정에 종업원들을 개입시키는 것과 그 노력의 초기부터 노조를 개입시키는 것, 특히 조직목표, 목적 그리고 성과에 관하여 보다 개방적인 의사소통을 증진시키는 것 및 개인의 성장과 개발을 지원하여 훈련과 교육기회를 제공하는 것 등이 속한다.

많은 연구들은 종업원의 참여와 생산성 개선 간의 관계를 지지하고 있다. 1975년에 슈레시 스리바스트라(Suresh Srivastra)와 그의 동료들은 참여적 노력이 생산성을 개선시키는지의 여부를 결정하기 위하여 미국에서의 노동자 참여 경험을 다룬 2천 가지 이상의 학술참고문헌을 조사하였다. 이러한 문헌에는 실증적 연구, 현장 연구(field studies) 그리고 상관관계 연구들이 포함되었다. 연구의 80%가 참여가 생산성에 정(+)의 영향을 미친다는 것을

보고하였는데 이에 따라 저자들은 참여와 생산성 향상 간에는 정(+)의 관계가 있다고 결론지었다.<sup>6)</sup>

뉴욕대학의 레이몬드 카첼(Raymond Katzell)과 그의 동료들에 의해 1977년에 행해진 또 다른 연구에서는 1971년과 1975년 사이에 미국에서 행해진 103개의 노동자참여 실험들을 분석하였다. 이 연구에서도 80%이상이 생산성의 한 가지 또는 그 이상의 측면에서 좋은 영향을 초래하는 것을 보여주었다.<sup>7)</sup>

최근 문헌들은 보다 높은 생산성에 대한 인식을 계속해서 보고하지만, 계량적인 연구들은 종종 혼재된 결과들을 보여준다.<sup>8)</sup> 일반적으로 연구들은 그 과정에서의 노조 개입의 종류와 참여의 질과 수준을 고려하지 않은 채 노조화된 기업에서의 참여 프로그램을 총괄적으로 다루고 있다. 공동프로그램 내부에서 일하는 사람들은 이러한 프로그램들 내에서 작업의 질이 결과의 질로 나타나게 된다는 것을 인지하고 있다.

오하이오주 샤론빌(Sharonville)시에 있는 포드사 공장은 미국자동차노조(UAW)와 함께 진행한 종업원개입 프로그램으로부터 생산성이 노사협력의 결과로 인해 개선될 수 있다는 예를 제공한다. 6개의 모든 생산부서들이 종업원개입(employee involvement: EI) 노력에 관여하는 전형적인 제조업 지대에서, 경영진은 직접적인 노동효율성 면에서 22%의 개선을 보고하였다. 이러한 개선을 얻기 위하여 단지 생산시간의 2.5%만이 종업원개입(EI) 활동으로 유용되었다.<sup>9)</sup> 그러한 개선은 이러한 유형의 성공적 노사 노력의 경우에 드문 일이 아니다.

일반적으로, 경험적 증거는 사람들이 다투는 것보다 오히려 함께 일할 때 그리고 그들의 공통적인 초점이 조직개선에 맞추어질 때 조직이 보다 생산적이라는 상식적인 주장을 뒷받침한다. 모든 공동프로그램들이 생산성에 있어서 높은 이득을 초래하는 것은 아니다. 초점이 다른 척도에 맞추어지거나 혹은 노사관계 내에 어려움이 있을 때, 이러한 이득은 강하게 나타나지 않거나 혹은 오래 지속되지 않을 수도 있다.

**보다 강력한 시장 프로파일(Market Profile)** 여기에서 고려된 노사협력으로부터 경영진이 얻을 수 있는 마지막 혜택은 보다 강력한 시장 프로파

일이다. 협력적 노력은 공통적인 관심사의 한 분야로서 수익산출을 다룰 수 있다. 이러한 관점에서 취해진 활동들은 공동소비자 서비스프로그램, 공동 마케팅 노력 그리고 새로운 사업과 제품개발을 포함할 수 있다. 자동차산업에서 제너럴 모터스사와 포드 모터(Ford Motor)사는 그들의 출판 및 전자매체 광고에서 노사협력에 대한 자신들의 개입을 홍보하였다. 제너럴 모터스(General Motors)사는 자사의 광고에서 “제너럴 모터스(GM)는 사람이다”라고 하였고, 포드 모터(Ford Motor)사는 “품질은 첫 번째 일이다”라고 했다. 두 경우에 있어서 광고들은 공동 근로생활의 질과 종업원개입프로그램 그리고 그러한 프로그램들로부터 잠재적 자동차 구매자들을 위한 긍정적인 결과들을 기술하고 있다.

공동마케팅팀의 사용을 통해 보다 강력한 시장 프로파일을 구축한 또 다른 회사는 밀워키 로드 레일로드(Milwaukee Road Railroad) 회사이다. 그러한 팀의 활용은 그 회사 전체에서 노사위원회와 품질분임조의 사용을 동반 하였던 전조직적인 협력적 노력으로부터 나온 것이다. 이러한 노력들은 과거에 부도가 났던 그 철도회사의 가치를 증가시켜서, 결국에는 회사가 수라인(Soo Line)사에 매각될 때 자사의 판매가치를 높였다. 이에 주식으로 자신들의 보상의 일부를 받았던 관리자와 교섭단위 사용자 모두 상당한 이익을 얻게 되었다. 퍼시픽(Union Pacific)사와 노조지부들은 중서부 지역에서의 단축철도라인 사업을 구축하기 위하여 유사한 노력을 하였다. 끝으로, 건설산업에서 벽돌과 블록의 사용을 촉진하기 위하여 공동으로 위탁된 국제석공인연구소(International Masonry Institute)가 행한 전국적 홍보캠페인은 비록 그것이 노조에게 주었던 혜택보다 많지는 않았지만 계약자들에게 상당한 혜택을 주었다.

#### 4. 결 론

요약하면, 노사협력은 경영진에게 실질적인 도전과 실질적인 기회를 제공한다. 협력에 대한 실질적인 위협이 있다고 하더라도, 이러한 위협들은 협력적 노력 자체 내에서 최소화되거나 관리될 수 있다. 경영진에 대한 혜택과 보상은 훨씬 더 중요하다. 최소한, 이러한 혜택과 보상은 경영진으로 하여금

노조와의 협력이 권할 만한 것이라는 사실을 주의 깊게 고려하도록 유도하여 협력적 활동을 위한 가장 광범위한 가능한 분야들을 찾도록 분명히 자극할 것이다.

몇몇 상황에서 노조는 참여를 거부할 것이다. 경영진은 한번의 거부를 공동개입에 대한 최종적인 부정으로 간주하기보다는 오히려, 노조가 재고하여 후일에 완전히 동참할 것이라는 가능성에 대한 여지를 남겨두어야 한다. 어느 정도는 시간이 지나야 비로소 성실성이 인정되거나 혹은 그 관계가 개선될 수 있다. 일단 노조가 공동노력에 관계하게 되면, 경영진은 노조와의 협력을 주의 깊게 그리고 일관성 있게 추구하여야만 한다. 공동개입은 노사 관계를 레슬링 시합으로부터 성공을 위한 공동몰입으로 변환시킬 수 있다.

## 第 2 部

### 勞使協力 接近法에 대한 가이드

第4章 根源의 再調整: 問題解決의 道具로서 團體交涉과 苦衷處理節次들

第5章 連結構造의 構築: 勞使委員會

第6章 새로운 組織構造의 開發: 品質分任組에서 부터 社會技術的 再設計까지

第7章 새로운 期會의 創造: 마케팅, 서비스 및 製品開發에서의 協力

第8章 質(quality)의 達成: 共同 勞使 沒入

## 第 4 章

### 根源의 再調整: 問題解決의 道具로서 團體交渉과 苦衷處理節次들

**단** 체교섭은 노사협력을 인가하고 근로생활의 질을 향상시켜 주기 위해 사용되는 북미에서 우선시되는 주요 메커니즘이다. 근원적으로 단 체교섭은 양 당사자들이 받아들일 수 있는 협약에 도달한다는 것을 의미한다. 그 계약은 상호간의 의무들과 이해조항들을 설정하고 그것은 종종 이 장에서 논의되는 보다 정교한 형태의 노사협력을 작동하게 하는 용어를 제공한다. 협력이 공격적이든지 아니면 마지못해 하는 것이든지 간에, 혹은 협력이 신중한 것이든지 아니면 광범위한 것이든지 간에, 이러한 상호협약은 관계의 공통적인 기반을 제공한다. 임금, 근무시간, 그리고 작업조건들이 근로생활의 질을 결정하는 데 기여하기 때문에 모든 단체교섭의 협약들은 근로생활의 질에 대한 문서이며 실행안이 바로 근로생활의 질(QWL) 프로그램이다.<sup>1)</sup> 구체적인 내용들은 각기 다를 수 있겠지만, 모든 노동자의 상태를 개선시키고 인적자원관리를 일정하게 유지시키려는 그 계약의 목표는 변함이 없는 것이다. 이러한 공통적인 특징들에도 불구하고 단체교섭에 대한 접근법들은 적대적(대립적)인 것에서부터 전략적 공동문제해결에 이르기까지 범위에 확장될 수 있다.

몇몇 분별있는 분석은 일관적이고 장기적인 적대적 교섭이 자멸적이라는 것을 보여주고 있다. 관리자가 임금 및 부가급 수준을 제한함으로써 교섭에서 시종일관 ‘승리’한다면, 다른 곳에서 더 좋은 대우를 받게 될 종업원들을 유인하고 유지하는 데 어려움을 겪게 될 것이다. 만약 종업원들이 이러한 것들을 겪어왔다면 그들은 열악한 서비스, 낮은 생산성, 그리고 열등한 질로 대응하

게 될 것이다. 단기적이며 계약별(contract-to-contract) 노사관계는 배당별(dividend-to-dividend), 즉 배당을 중심으로 한 재무계획만큼이나 효과적인 관리전략이다. 그것은 외적으로는 좋아 보이는 즉각적인 결과들을 보여줄 수 있지만, 사용자의 장기적인 생존력과 성장잠재력을 저하시킬 수 있다.

노동자에게도 승리의 진리품은 역시 일시적일 수 있다. 산업의 보상이득을 훨씬 능가하는 보상이득의 획득은 경쟁적인 면에서 불리하게 되어 결국에는 장기적 소득을 저해하고 실직을 자극할 수 있다. 마찬가지로, 유연성과 생산성을 불필요하게 감소시키는 작업규칙 협약은 단기적인 보호를 제공할 수는 있지만, 변화 및 경쟁에 적응함에 있어서 장기적인 문제점들을 제기할 수 있다. 양 당사자들을 위한 대안은 모두에게 이익이 되는 승-승(win-win)의 해결책을 추구하는 것이다.

대부분의 단체교섭은 이 장에서 개괄적으로 설명하고 있는 처방들을 따르지 않고 있다. 대부분의 교섭은 분배적(distributional)이다. 다시 말해서, 그것은 파이를 어떻게 분배하느냐에 초점을 맞추고 있다. 보상, 투자, 그리고 주주에 대한 수익 모두는 적법한 요구들이지만, 이들간의 균형에 관해서는 자세히 다루어져야 하는데 이 문제의 해결책을 찾는 것은 그리 쉽지 않다. 이 장은 임금 및 근무시간에 대한 전통적인 분배적 교섭을 논하지는 않는다. 또한 이 장은 산업의 화해도구들인 조정이나 중재를 광범위하게 다루지 않는다. 많은 교재들이 이러한 이슈들을 중점적으로 다루고 있다. 우리는 위협, 속임수, 흥정, 좋은 사람-나쁜 사람의 책략(good guy-bad guy ploys), 연극, 그리고 사람들이 협상에서 행하는 여타의 게임들을 논하지도 않는다. 대신, 우리는 기본적인 교섭관계를 개선시키고 예측적이고 문제해결적인 협상전략들을 채택할 수 있는 보다 창의적인 방법들에 초점을 맞출 것이다. 여기서 우리의 주요 관심은 교섭 과정에 대한 새로운 관점을 확보하는 것이다.

협력적 가능성들에 대한 탐색을 시작할 장소가 바로 단체교섭 관계이다. 이 장은 협상, 공동비전 만들기, 계약관리, 그리고 관계의 기초로서의 채용과 이직을 논한다. 제5장은 노사위원회가 사용될 수 있는 많은 구체적인 방법들을 확인한다. 제6장은 조직구조를 새로운 관점에서 조명하고, 제7장은 성장지향적인 보다 폭넓고 발전된 형태의 협력을 고려한다. 제8장은 조직변화를 이해하는 방법 중 하나인 질 프로그램의 논의와 이러한 많은 접근법들

을 결합시킨다. 노조와 경영진은 협력에 대한 이들 접근법의 어떤 한 방법이나 혹은 결합을 고려할 수 있다.

### 1. 갈등적인 프레임워크로부터 협력적인 프레임워크로의 이동

몇몇 노사관계들은 갈등적인 것으로 특징지어진다. 이러한 관계에 있는 당사자들을 전쟁 상태에서 개방으로 그리고 공동의 협력적 활동들로 이동시키는 방법에 관한 훌륭한 작업들이 계속 이루어져 왔다. 다음은 효과가 있는 여러 과정들을 기술한 것이다. 투쟁의 중심으로부터 그 관계는 종종 절망적인 것처럼 느껴지기도 하지만 관계들이 보다 좋게 변화될 수도 있다.

연방조정중재서비스(FMCS)의 목표에 의한 관계(Relations by Objectives : RBO) 과정은 공동노사위원회와 다른 협력적 활동들의 형성을 위한 새로운 출발점(springboard)으로서 단체교섭 관계를 사용하는 방법에 관한 모델을 제공한다. 1975년에 개발되어 조지아 퍼시픽(Georgia Pacific)사와 연합제지업노동자진국노조(United Paperworkers International Union)와의 교섭에서 처음으로 사용된 연방조정중재서비스(FMCS)는 매우 어려운 협상들이나 심각한 파업으로부터 일어나는 노사관계의 어려움을 극복하는 데 도움을 주기 위하여 수백 개의 목표에 의한 관계(RBO) 프로그램들을 시작하였다. 이 프로그램들은 캐나다에서도 상당히 성공적으로 실행되기도 했다. 연방조정중재서비스(FMCS)에 따르면,

노사관계가 받아들이기 어려운 수준으로 악화되어 상부의 리더들이 그러한 관계를 구원하려고 몰입하는 상황에서 목표에 의한 관계(RBO)가 활용된다. 일반적으로 모든 수준의 경영진과 노조 대표자들로 구성된 목표에 의한 관계(RBO) 집단은 그들의 현재 적대관계에 대한 그들 스스로의 철저한 분석, 그 관계를 개선할 상호 수용가능한 목표설정, 그리고 이들 목표달성을 위한 조치단계와 예정표의 계획 등을 통하여 주로 행하는 갈등해결과정이 바로 목표에 의한 관계(RBO)이다(이는 연방조정중재서비스(FMCS)의 내부 메모로부터 나온 정의임).

목표에 의한 관계(RBO) 과정은 20~40명의 사람들이 하루에 12~14시간



씩 3~4일간에 걸친 집중적 세션으로 착수되며 6단계로 이루어진다. 첫 단계는 노사가 각기 개별적으로 그 관계를 분석하는 것으로서 각 집단은 참여자들 당사자가 그 관계를 개선하기 위해 행해져야 한다고 믿는 것을 목록화한다. 그 논의의 대부분은 조직운영상의 이슈들을 중점적으로 다룬다. 두 번째 단계에서는 공동모임을 열어 그 목록들을 공유하고, 명확히 하며, 논의를 한다. 각 당사자들은 그들의 의견이 동일하게 나타나는 것을 종종 발견하게 되는데 이로부터 그들은 개선을 위한 목표들의 단일 목록에 동의하게 만드는 세 번째 단계로 유도된다. 네 번째 단계에서는 확인된 목표들에 대한 실행방법들을 논의하기 위해 보다 작은 노사팀들로 분할된다. 다섯 번째 단계는 그 팀들이 그들이 논의한 것과 그들이 제안하고 싶어하는 제안들에 관하여 그들의 노사집단에 다시 보고하는 단계이다. 최종단계인 여섯 번째 단계에서는 그들이 함께 실행사항들을 검토하고 실행과정에 합의하는 것이다. 이러한 과정으로부터 등장하는 공동 이니셔티브는 하나의 실행계획으로 공동위원회에서 지속적으로 유지된다. 때때로 중재자는 후속조치(follow-up)를 지원하고, 공동위원회를 주재할 수도 있다.

목표에 의한 관계(RBO) 접근법의 장점은 그것이 산업노사관계의 이슈들을 인정할 뿐만 아니라 구체적인 해결책들을 개발하는 데도 초점을 맞추고 있다는 것이다. 노사 협상자들은 단체교섭 관계에 정통한 중재자들과는 편안하게 일할 수 있다고 생각한다. 연방조정중재서비스(FMCS)는 목표에 의한 관계(RBO)의 성공에 매우 기뻐했고 노사관계뿐만 아니라 관련된 회사들의 운영에서의 개선을 지적한다. 연방조정중재서비스(FMCS)를 위해 최초로 프로그램을 개발한 존 파플러(John J. Popular)는 노사간의 원활한 의사소통, 고충의 감소와 강력한 운영상의 개선을 포함하여 이러한 과정으로부터 나타난 인상적인 결과들을 자랑하고 있다. “모든 수준에서의 태도 개선을 위한 촉매제로서의 목표에 의한 관계(RBO)는 종업원참여를 고양시키고 생산성과 품질을 개선시키려는 장기적인 협력적 노력을 위한 출발점이다”라고 그는 얘기한다.<sup>2)</sup>

보다 심각한 갈등에 대해서는 보다 심리지향적인 과정이 뒤따를 수 있지만 이것은 고도로 유능한 촉진(facilitation)이 뒷받침되어야만 가능할 것이다. 제 2차 세계대전 이후 내셔널 트레이닝 레버러토리(National Training Labora-

tories)는 갈등해결에 대한 집단간 실험들을 주도하였다. 이러한 경험에 기초하여 로버트 블레이크(Robert R. Blake)와 제인 무튼(Jane S. Mouton)은 협력을 위한 분위기의 확립을 가능하게 하는 갈등해결 모형을 실험하였다. 그들 접근법의 기초는 집단간 관계에 대한 행동과학이론에 근거하고 있다. 그것은 사람들이 의학적 질병을 치료하려고 하듯이, 집단간의 병리학적 증상들을 치유하려고 하는 것이다. 그 아이디어는 노사간의 논쟁을 문제해결 영역에서의 병리학적 증상으로서 인정하고 그러한 증상들을 야기하는 원인들을 진단하여, 단지 증상들만 다루기보다는 직접적으로 그 원인들을 다루는 것이다.<sup>3)</sup>

노사의 집단간 실험은 그 관계에서의 근원적인 문제들을 노출시키려 한다. 그 접근법의 기초는 “특히 노사의 상황은, 비록 그것이 문제해결이라는 일반적인 목적을 지녔음에도 불구하고 심각할 정도로 적대적인 승-패 관계가 되기 쉽다는 것이다. [그 실험의] 다음 이틀 동안 우리(즉 경영진, 노조 그리고 컨설턴트)가 탐색하려는 것은 그 관계를 저해하는 문제점들이다. 즉, 그것은 그 문제점들을 확인하고, 가능하다면 그들의 제거를 위한 건설적인 단계를 계획하기 위해서이다.”<sup>4)</sup>

초점은 구체적인 이슈들을 직접적으로 해결하는 데 있는 것이 아니라 그 관계의 특징과 성격을 이해하는 데 있다. 블레이크(Blake)와 무튼(Mouton)은 참여자들이 자기 이미지와 다른 당사자의 이미지들을 개발하고, 이러한 인식과 함축점들을 공유하고 논의하며, 그들의 현재 관계를 진단하고, 주요 이슈들과의 마찰 부분에 대한 이해를 통합하여, 결국에는 공동으로 인식된 문제해결의 다음 단계를 위한 계획을 만들어내는 과정을 제안한다. 이러한 유형의 철저한 분석은 노사간에 깊게 뿌리 박혀 있고 심각한 개인적 갈등을 다루기 위해서 필요할지도 모른다.

그들이 갈등해결을 위한 실험실을 개발한 후 거의 20년에 걸쳐 블레이크(Blake)와 무튼(Mouton)은 이상에서 기술한 두 가지 접근법들을 여러 방식으로 결합하는 의견을 제시하였다.<sup>5)</sup> 4일 동안의 세션에서, 당사자들은 개별 및 공동의 모임을 번갈아가며 행한다. 그들은 건전한 관계의 특징들을 기술하는 것을 바탕으로 하여 그들의 실질적인 관계에 대해 털어놓고, 양자간의 차이를 고찰하며, 그리고 이상적인 관계로 향할 수 있는 방법에 대한 구체적인 계획들을 개발한다. 각 단계마다 당사자들은 개별 세션에서 종합한 그

들의 생각들을 명확화와 논의를 위해 전체 집단에 제출하고 필요할 때에는 공동성명서를 개발한다.

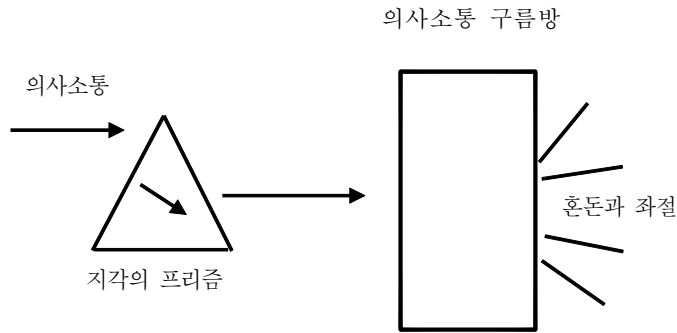
우리는 지난 수년간에 걸쳐 블레이크(Blake)와 무톤(Mouton)의 모형을 아주 성공적으로 수정하였다. 우리는 당사자들간 및 당사자들 내 의사소통이 왜곡될 때 좋은 메시지조차도 올바르게 들리지 않는다는 것을 발견하였다(그림 4-1 참조). 협력에 대한 몇몇 지지자들은 기법이나 내용에서 앞서가기를 선호하고 관계적 이슈들이 완곡하게(부정적으로) 해결되도록 하기도 한다. 우리는 그러한 접근법을 시도해 보고 나서, 처음부터 명확한 의사소통이 있다고 확신하는 것과 실행에 있어 장애물이라는 불평보다는 오히려 변화에 대한 긍정적인 기여자가 되도록 격려하는 것이 그것보다 더 효율적이라는 것을 발견하였다. 우리의 모델은 심각한 문제들을 가지고 있는 조직들 뿐만 아니라, 건전한 관계가 성공을 유지하고 증가시키는 데 중요한 구성요소라는 것을 인식한 참여자들에게도 적용되었다(그림 4-2참조).

당사자들은 그들의 이상적인 관계를 개별적으로 확인함으로써 시작한다. 이러한 과정의 일환으로 그들은 다음의 다섯 가지 질문을 설정하였다:

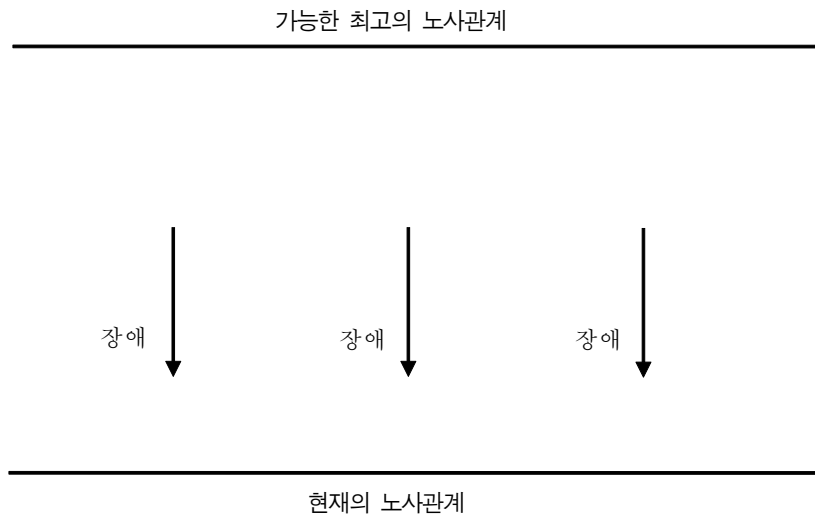
- ① 어떤 유형의 노사관계가 당신의 책임완수에 도움이 됩니까?
- ② 노사관계의 정상적인 과정에서 우리는 어떻게 협력해야 합니까?
- ③ 노사관계가 현재와 미래의 가장 바람직한 조직운영에 어떻게 기여할 수 있습니까?
- ④ 이러한 관계에 개입된 사람들은 서로를 어떻게 대우해야 합니까?
- ⑤ 다른 당사자가 당신에게 무엇을 합리적으로 기대할 수 있습니까?

우리는 경영진과 노조 각각의 내부적 합의(consensus)를 도출하는 것이 그 집단들, 즉 경영진과 노조 간의 합의를 도출하는 것보다 더욱 어렵다는 것을 경험하여 왔다. 일반적으로 당사자들 내부의 의견은 일치한다고 가정한다. 그러나 그렇지 않은 않다. 내부적 불일치의 범위와 심각성은 집단간보다는 집단 내에서 보다 뚜렷하게 나타난다. 그러한 내부적 응집력의 부족은 종종 다른 당사자들에 의해 혼란이나 비일관성으로 간주된다.

(그림 4-1) 왜곡된 의사소통



(그림 4-2) 노사관계의 포스필드(force field)



주: 포스필드의 의미에 대해서는 제10장을 참조하기 바람.

이러한 과정은 우선적으로 노조와 경영진 각각에게 개별적으로 생각하고 느끼고, 대안을 공개적으로 탐색하도록 자극한다. 참여자들은 먼저 그 관계에서 가능성 있는 그들의 생각을 확장시킨다. 그리고 각 당사자들은 상대방이 수용하는 일방 당사자의 목록에 대한 영역뿐만 아니라 양 당사자의 이상적인 목록들의 공통되는 부분에 기초하여 공동의 목록을 개발한다. 우리는

이러한 접근법이 전통적인 공동 브레인스토밍(brainstorming) 동안 산출되는 것들보다 광범위한 동시에 보다 구체적인 목표들을 산출한다는 것을 발견하였다. 포함된 항목들은 단순히 생존을 위한 화해가 아니라 폭넓은 합의가 깃들어 있다. 물론 동의되지 않는 항목들도 있다. 차이점이 있는 현실을 직면하는 것은 그 과정의 고결성을 확신하는 데 도움을 준다. 그 결과는 공통성(commonality)을 돋보이게 하고 미래의 희망을 가능하게 하는 하나의 협약이다.

우리는 블레이크(Blake)와 무톤(Mouton)의 모델이 규정하는 것과 같이 누구나 참가할 수 있는 자유토론(free-for-all)보다는 인성적 갈등들을 피하면서 현상황에 통찰력을 제공하는 ‘상황설정(when-then)’ 피드백 형식을 사용하였다. 피드백을 제공하는 방법을 배우는 것은 중요한 이슈 및 느낌들을 공공연하게 만듦으로써 앞으로 나아갈 기회를 높일 수 있도록 도와준다. 각 집단은 개별적으로 다음과 같은 질문들을 검토한다: 어떤 상황들이 여러분의 직무수행에 가장 큰 어려움을 야기하는가? 어떤 상황들이 여러분을 다른 당사자와 함께 있을 때 화나게 하거나 당황스럽게 만드는가? 어떤 행동들이 여러분은 비생산적이거나 낭비적이라고 생각하는가? 어떤 상황들이 여러분을 가장 즐겁게 만들거나 어떤 행동들이 가장 환영받는다고 생각하는가? 노사간의 합동 집단세션에서 주어지는 솔직하고 가끔은 강렬하게 느껴지는 피드백에 기초하여 각 집단은 현재의 관계를 이해하게 된다. 참여자들은 또한 건설적인 피드백을 제공하는 것을 배운다.

합동 집단세션에서 이상과 현실간의 장애물들을 브레인스토밍한 후 당사자들은 그들이 지향하는 바와 현재 상황, 그리고 진전을 가로막는 장애물을 알게 된다. 여기서 우리는 노조와 경영진 집단들에게 개별적으로 진전에 대한 각자의 관심과 그 관계를 진전시키는 데 도움을 줄 수 있는 일방적인 조치들을 확인하도록 한다. 이러한 단계는 세션 후에 집단들이 그들의 구성원들과 접촉하는 식으로 의사소통할 수 있도록 해준다. 관계를 개선하기 위해 무조건적으로 몰입케 하는 것은 양 당사자들이 역시 그들 자신의 이익을 위해 믿을 만한 행동을 보이도록 도와준다. 일방적인 몰입의 제공은 쫓고 쫓기는 게임(cat-and-mouse game)의 증거가 아니라 진정한 몰입을 보여주는 것이다. 그 다음으로 당사자들은 그들이 공동으로 행할 수 있는 것에 기초하

여 전략들을 개발한다. 그 전반적인 과정은 각자의 고결성을 보장하고, 암운을 불식시키며, 일방적·공동적으로 구체적인 실행단계들을 만들어낸다. 그것은 나뻐던 관계와 보다 좋아질 수 있는 관계에 새로운 장을 열어준다.

## 2. 공동의 전략적 단체교섭

기본적으로 협력적 교섭에 대한 두 가지 접근법들이 있다. 즉 전략적 접근법과 문제해결적 접근법이다. 전략적 접근법은 협약이 적용될 적절한 기간으로서 미래를 보는 반면<sup>6)</sup>, 문제해결적 접근법은 과거에 발생했거나 현재 당사자들이 직면하고 있는 어려움들을 해결하는 것을 기대한다. 전략적 접근법은 보다 폭넓은 프레임워크로서 그것은 건전한 협력적 관계에 중요한 이해공동체를 창출한다. 문제해결 접근법을 능가하는 전략적 접근법의 이점은 보다 긍정적인 강조와 당사자들로 하여금 보다 포괄적이고 예측적인 협약들을 형성할 수 있게 한다는 것이다. 문제해결적 접근법의 이점은 당사자들로 하여금 보다 광범위하거나 보다 어려운 문제영역을 다루거나 혹은 그 영역으로 되돌아가기 위해 관리 가능한 만큼의 공동 인식된 어려움들을 선택할 수 있게 한다는 것이다. 양 접근법들은 종종 미뤄져온 특정 요구들에 대해 점증적이고 그에 반응적인 전통적인 단체교섭의 형태를 초월한다.

전략적 교섭에 개입하기 위해 당사자들은 서로에 장기적으로 몰입해야 한다. 실제 그들은 생산에 있어서 동반자가 된다. 그렇게 하면서 당사자들은 두 가지 근본적인 전략적 목표들을 수용한다: ① 사업이나 통치기관으로서 사용자의 장기적인 성공 ② 고용을 유지하고 작업조건들을 개선하는 종업원 대리인으로서의 노조의 항구적인 존재. 전략적 교섭은 하비슨(Harbison)과 콜만(Coleman)이 주장한 최고 형태의 노사협력을 대표하는 것이다.

단체교섭에 대한 전략적 접근법은 노조와 경영진에 의한 다른 전략적 의사결정을 보완하도록 사용되어지거나 전반적인 전략적 의사결정을 위한 촉매제일 수도 있다. 이 접근법은 공공부문에서 큰 잠재력을 가지는 것같이 보인다. 왜냐하면 공공부문에서 종업원들은 그들의 기관들에서 공공서비스에는 장기적으로 몰입하지만 보통 임금, 부가급 그리고 근무시간 등과 같은 이슈들에 대해서는 직접적으로 교섭할 수 없기 때문이다. 공공부문의 교섭

은 공동의 몰입을 탐색하기 위한 공간을 열어주기보다는 사소한 이슈들에 빠져버리게 된다. 공동의 전략적 목표들을 구상함으로써 공무원들은 단체교섭을 위한 측정자(measuring rod)가 될 수 있다.

### 3. 공동의 전략적 탐색(Joint Strategic Scanning)

전략적 분석을 위한 공동 접근법에 있어서의 첫 단계는 환경에 대한 공동의 전략적 탐색(joint strategic scan)을 수행하는 것이다. 이것은 논의의 기초를 실제 기업이나 혹은 조직환경에 둔다. 노사는 시장(경쟁을 포함하여)의 과거 추세와 현재 지위 및 미래의 예측, 제품 및 서비스, 재무자원, 천연 및 다른 투입자원들, 기술, 그리고 인적자원 등에 관해 검토한다. 정치적·경제적·규제적 그리고 사회적 추세들에 대한 환경적 분석 또한 매우 중요하다. 파트너들은 사용자나 산업협회로부터 이용 가능한 계획정보를 포함하여 다양한 자료원천들을 활용해야 한다. 몇몇 노조 본부와 노조 지부들은 전략적 계획을 수행해 왔다. 그리고 이 경우에는, 연구결과로부터 나타나는 사항들이 그 탐색에 결합되어야만 한다. 지역 대학들이나 계획 기관들 역시 정보의 원천이 될 수 있다. 대부분의 기술적 정보는 통상적으로 경영진에 의해 제공된다.

노사팀들은 자료를 수집하고 분석해야만 한다. 당사자들에 의해 확인된 주요한 질문들에 대한 해답들을 서로 학습함으로써 각 당사자의 자료는 보다 존중되며 보다 정확해지고 보다 완전해질 것이다. 한 접근법은 노사팀들이 개연성이 있는 것에서부터 가능성이 있는 것에 이르기까지 일련의 시나리오들을 수행하는 것이다. 그 다음, 팀들은 탐색의 각 범주에 관련되는 가능한 질문을 브레인스토밍하고, 가능한 정보원천들을 확인하며, 자료를 수집하고 분석하며, 노사의 다른 구성원들과도 공유할 수 있는 결론을 도출한다.

우리와 함께 작업을 했던 몇몇 조직들에서는 전략적 탐색들이 브레인스토밍과 관계없이 행해졌다. 한 공장은 최고위 리더들과 한번의 탐색을 행하였다. 이 탐색에는 미래의 도전에 관해 함께 배우기 위하여 본사, 노조 및 지역사회로부터의 전문가들이 포함되었다. 그리고 그들은 변화의 필요성에

대한 깊은 이해를 확립하기 위하여, 수직적으로 그 탐색을 해 내려가면서 일선감독자들과 노조 직장위원들을 포함하게 되었다. 변화의 필요성에 대한 진부함이 진정한 통찰력으로 대체되었다. 이 경우에 있어서는 탐색 그 자체 만으로도 변화를 함께 다루는 능력과 그들의 관계에 대해 지대한 영향을 미쳤다. 모든 경우에 있어서 공동접근법은 경영진의 사전 계획에 대한 적응과 새로운 통찰력을 초래한다.

노사는 공동목표의 목록을 산출함으로써 탐색 과정을 진전시킬 수 있다. 이러한 목록에는 고품질의 제품과 서비스 생산, 임금과 부가급의 안정성, 고용안정성, 새로운 기술의 현명한 사용 그리고 시장과 제품의 다각화 및 확장 등과 같은 공동관심 영역이 포함된다. 이 단계에서의 초점은 사전 분석에 기초한 그들 공동의 사업에 대한 전반적인 정의에 도달하는 것이다. 이러한 공동의 전략목표들은 명확한 목표들과 작업조직의 운영을 위한 기능적 전략들, 단체교섭 관계의 성격, 그리고 종업원 개발 등으로 보다 구체화될 필요가 있다. 이러한 많은 목표들이 하나의 노사협약 조항 내에서 실현될 수는 없다. 그러나 어떤 면에서는 공동목표들을 달성하려는 방향으로 움직이는 하나의 협약을 만들 필요성은 있다.

단체교섭의 제안들은 그들이 현재 요구에 대해 단기적인 만족을 제공해주는가에 의해서가 아니라 그들이 장기적인 공동전략적 목표들을 달성하고 있는지에 기초하여 평가되어야 할 것이다. 현재 계약은 또한 그것이 공동의 전략목표들을 지원하는 정도에 대해서도 평가될 수 있다. 마지막으로, 파트너들이 그 목표들을 실행하기 위한 구체적인 계획을 개발하고 그 계획들이 추진되면서 전략적 목표들이 달성되고 있는지 그리고 그 목표들을 재고할 필요가 있는지를 점검하기 위하여 계속적으로 감시해야 한다.

분명히, 단순한 이해를 방해하는 관계 내의 악의들이 존재하는 환경에서 전략적 교섭은, 가능할 수는 있어도 이는 더 어렵다. 그러나 이러한 전략들은 보다 폭넓고 긍정적으로 이슈들을 형성할 수 있는 하나의 방법을 제공해 줄 수는 있다. 전략적 탐색이나 교섭은 정확하게 미래를 예측하거나 그 결과들을 보장하지는 못하지만, 그것은 의사결정의 정보제공과 방향 제시를 도울 수 있는 공동목적들을 제공한다. 끊임없는 시행착오로 만신창이의 미래를 만들어가기보다는 당사자들은 그들이 할 수 있는 최선의 방법으로 그들



스스로를 전략적으로 함께 자리잡게 하는 것이다. 간략하게 말해, 그들은 미래를 위해 교섭하는 것이다.

#### 4. 공동비전 만들기(Joint Visioning)

노사가 보다 나은 미래를 창출하도록 돕는 데 사용할 수 있는 여러 가지 다양한 도구들이 있다. 우리는 잘 운영되고 노동력이 높은 봉급과 부가급 및 고용안정성을 제공받고 있는 제지 공장에 최근 하나의 비전 만들기 과정을 적용하였다.<sup>7)</sup> 이러한 환경에서의 문제 지향적인 접근법은 단지 제한적인 변화만을 초래할 수 있을 뿐이다. 그러나 노조와 경영진의 리더들은 자신들의 지위를 유지하고 개선하기 위하여 중요한 변화의 가능성들을 시험하는데 상당한 관심이 있었다.

공동비전 만들기는 노사가 함께 최선의 미래를 창출하는 한 방법이다. 당사자들은 그들 미래에 성취 가능한 것이나 당연한 것을 명확히 하고, 그 비전을 전조직에 전달하며, 그리고 그 비전이 현실화될 수 있도록 지원적 행동들과 전략들을 개발한다. 광범위한 개입, 투입, 그리고 몰입은 공동비전 만들기 과정의 특징이다. 이 접근법은 다차원적으로 기업이나 기관을 보고 미래에 대한 폭넓은 가능성들을 고찰하기 때문에 전체적이고 포괄적이다.

그들의 비전을 명확히 하기 전에, 당사자들은 시간적 틀과 의사결정에 정보를 제공해 줄 수 있는 자료수집 방법에 관한 중요한 결정을 한다. 가능한 방법들에는 전략적 탐색, 전문가로부터의 정보수집, 종업원들의 의견조사 그리고 벤치마킹 등이 포함된다. 적절하다면 당사자들은 그들의 비전을 더 높은 수준에 있는 사용자나 노조의 비전과 목적에 조화시키려고 노력해야 한다.

비전에 있어서의 구체성의 수준은 관련되는 조직의 수준과 적합해야 할 필요가 있다. 몇몇 사례들에서 파트너들은 다음과 같은 하위 범주들을 검토함으로써 구체적인 비전 성명서들을 개발하였다. 즉 고객, 기술, 노사관계, 환경, 공동체, 가족, 안전과 작업환경, 사람들이 함께 일하는 방법, 사람의 개발, 그리고 생산과 재무 등과 같은 하위 범주들을 검토하는 데 이러한 하위 범주들에 초점을 맞추는 것은 대부분의 비전 성명서들을 특징지우는 무미

건조한 것들이 아니라 비전을 구체적인 열망에 근거를 두게 만든다.<sup>8)</sup> 그러한 비전은 무미건조한 응원가가 아니라 차원을 가지고 있는 자필문서(hologram)가 되어야 한다.

노사의 리더들은 비전 성명서의 초안작성을 먼저 시도한다. 왜냐하면 그것은 리더십의 역할이기 때문이다. 그들은 대부분의 종업원들이 의문시하는 “우리는 어디로 가고 있는가?”에 답할 수 있도록 도와준다. 그러나 리더십의 비전 성명서는 단지 첫 단계에 불과하다. 모든 수준의 종업원들은 소집단 모임에서 그것이 이해가능한지, 실제 관심사와 연결되어 있는지, 그리고 동기부여를 제공하고 있는지에 대하여 의견을 제시함으로써 초안 성명서에 참여하게 된다. 이러한 과정은 몰입을 형성하고 공동의 노사 리더십을 보여준다.

비전을 현실로 전환하는 것은 비전 성명서를 조직, 팀, 그리고 개인의 관행으로 표현된 구체적이고 관찰 가능한 행위들로 전환시키는 것을 의미한다. 이들 행위들은 비전 성명서와 명확하게 연결되어야만 한다. 그들은 행동적으로 비전을 기술하고 행위변화나 적용에 관련될 사람들에 의해 창출되어야만 한다. 보통의 작업집단들은 비전에 적합하지만 또한 현실적이고 바람직하며, 그들의 통제 내에 있는 행위들을 기술하도록 요구받는다. 그들은 비전이 발생될 때 그들이 무엇을 듣거나, 보거나, 또는 행하려 하는 것을 기술해야만 한다. 그 다음 그들은 무엇을 할지를 결정한다. 그리고 그것을 행한다.

몇몇 조직들은 최고의 관행을 강화하기 위하여 전조직 차원의 주요 행위들을 개발하여 작업단위들로 하여금 그 집단이 강조하게 될 우선순위적 행동들의 관리 가능한 목록에 대하여 의견일치에 도달할 수 있도록 격려했다. 창출된 모든 아이디어들은 조직 전체에 걸쳐 가능한 접근법들의 광범위한 자료실을 제공한다. 행위적 초점은 남을 비난하는 것과 소망 리스트를 만드는 것을 넘어 전체 비전을 제시하는 구체적인 행동들을 만들어낸다.

어떤 조직에서나 비전을 현실적으로 만드는 데 방해물들이 있다. 종업원들뿐만 아니라 리더십은 방해물들을 확인하는 데 개입할 필요가 있다. 그 다음, 조직과 그 비전에 적합한 전략들이 그 방해물들을 제거하거나 감소시킬 수 있도록 조직 및 팀 차원에서 개발될 수 있다.

비전 성명서는 단순히 벽에 걸려 있는 장식이어서는 안 된다. 그것은 그 성명서가 지속적인 관련성이 있고 동기부여적인 것이 될 수 있도록 끊임없이 검토되어야만 한다. 그것은 또한 비전이 현실화되는지를 알아보기 위하여 계속적으로 조사되어야만 한다. 현실화의 정도는 전체 조직과 여러 다양한 부분들에서 비전의 실행을 감사하는 조직의 정기적인 조사를 통해서 측정될 수 있다. 어떤 조사는 다양한 요인들이 각 종업원에 얼마나 중요한가와 얼마나 자주 각 요인이 발생하는가에 대해서 각 종업원의 평가를 측정할 수 있다. 이러한 감사는 비전 성명서의 언어와 조직 구성원들의 행위들을 사용하여 추가적인 주의나 새로운 전략들을 요구하는 영역들을 확인한다. 그것은 또한 성취를 축하하고 조치를 위한 구체적인 표적 영역들을 확인하기 위하여 비전의 현실화를 측정하기 위한 토대를 마련한다. 중요성과 발생간의 갭이 가장 큰 상위 항목들을 겨냥하는 것은 조직이 변화의 주요 수단에 초점을 맞출 수 있도록 도와준다. 더구나, 종업원들은 새로운 도전들로 나아갈 수 있도록 주기적으로 관련 행위들과 비전 성명서를 검토해야만 한다. 비전과 행위들을 감사하는 것 간의 기초자료 연결은 통찰력을 가져다주고 그 과정에 대한 주의를 확고히 한다. 조직이 어디로 어떻게 가야 하는가에 대한 대화에 리더십과 조직의 모든 구성원들을 개입시키는 그러한 과정의 역할은 조직에 공동목표 의식을 불어넣고 조직과 그 구성원 각자에 의해 행해지는 의사결정들에 대한 방향을 제공한다.

유사한 과정이 가든 메타퍼(garden metaphor: 노르웨이 사람들은 조직이 마치 식물과 야채류를 키우고 있는 정원이라고 가정하고, 하나의 생물학적인 정원이 조직에서의 과정들과 얼마나 유사한지를 분석하고 있는데 이를 의미함)라는 새로운 비전에 근거를 둔 노르웨이의 대기업에서 취해졌다. 그들은 자신들의 이미지와 그것이 그들의 일에 대해 의미하는 것을 정교화하려는 노력에 모든 수준의 종업원들을 개입시켰다. 마리오리 파커(Mariorie Parker)는 그 경험에 관해 다음과 같이 기술하고 있다. 즉 “비전들은 현실에 근거하고 있지만 미래에 초점을 맞추고 있다. 비전들은 우리로 하여금 가능성들을 탐색할 수 있게 해준다. 비전은 우리를 미래로 향하게 해주는 반면, 그것은 현재에서 경험된다.” 그녀는 모든 면의 노력에 대한 계획과 조직화에 노조의 참여와 몇몇 저항에 직면해서 그 과정을 지원하려는 노조의 의지

등을 포함하여 노조 개입의 중요한 역할에 관하여 말한다. 몇몇 사람들은 비전 만들기가 특권층과 예언자들을 위한 것이라고 주장한다. 파커(Parker)는 비전 만들기의 폭넓은 가능성들에 대해 다음과 같이 훌륭하게 기술하고 있다. 즉 “사람들로 구성된 모든 집단은 공유된 비전을 창출할 수 있다. 어떠한 도전도 공유된 비전의 초점이 될 수 있다.”<sup>9)</sup>

### 5. 탐색 회의들(Search Conferences)

작업의 재조직화와 노사환경에서 성공적으로 사용되어 온 또 다른 과정은 탐색회의이다. 탐색회의는 집단들로 하여금 이슈들과 씨름하고 미래 방향을 수립할 수 있게 해주는 참여적 방법론이다. 그것은 “참여적 계획에서 그것의 상징적인 표현을 나타내는 협력적이고 목적적인 활동을 집단 내에서 발생시킨다…… 다른 사람들은 가치들의 명확화나 문제해결 혹은 갈등 해결에서 탐색회의가 제공할 수 있는 공헌점을 강조한다.”<sup>10)</sup> 탐색들은 관점을 넓히고 몰입을 형성할 수 있게 도와줄 수 있다. 특히, 많은 다양한 구성원들이 있을 때 그러하다. 탐색은 엔지니어링과 회계 및 감독 등의 관리자 집단내에서 뿐만 아니라 유지 및 생산 등과 같은 노조 내의 다양한 관점을 포함시키기 위한 가치 있는 방법을 제공해준다. 그것은 공동체의 개발뿐만 아니라 작업 재설계의 도구들로서 호주, 유럽, 그리고 북미 등에서 빈번하게 사용되어 왔다.<sup>11)</sup>

탐색회의는 2일 혹은 그 이상이 걸리는 코스에서 탐색회의 관리자에 의해 진행된다. 탐색관리자는 탐색 질문들을 설계하고 그 과정의 이해를 확고히 하기 위해 미리 참여자와 개별적으로 만나거나 혹은 소집단으로 만나기도 한다. 참여자들은 이슈와 관련되는 모든 주요 이해관계자 집단들의 대표들로 이루어져 있다. 몇몇 탐색은 보다 규모가 클 수도 있지만 보통 15~60명의 사람들을 개입시킨다. 자유로운 생각이 가능하도록 ‘사회적으로 고립(social island)’되기 위하여 탐색회의는 일반적으로 회사로부터 멀리 떨어진 장소에서 개최된다.

그 과정의 최초 개관 후 일련의 분과별 모임들을 가진 후 총회가 열린다. 전형적인 탐색회의는 과거를 검토하는 것으로부터 시작하여 현재의 환경을

도식화하고 그 다음 이상적인 미래를 구상하게 된다. 따라서 마지막 단계는 이상적인 미래로 이동하기 위한 실행단계에 초점을 맞춘다.

마빈 와이즈보드(Marvin Weisbord)는 공동체와 새로운 해결책들을 수립함에 있어서 탐색회의의 사용을 논의한다. “탐색회의들은 새로운 통찰력을 자극하고, 끌어들이며, 산출하고, 그리고 공동의 가치관과 목적의식을 형성시킨다. 우리는 미래의 탐색을 위해 다음 세 가지 가정에 기초를 둔다. ① 변화가 매우 빠르기 때문에 현명한 전략적 의사결정들을 내리기 위해 보다 많은 대면적(face-to-face) 논의가 필요하다. ② 제품과 서비스의 질, 낮은 원가, 보다 만족스러운 작업방법을 위한 성공적인 전략은 선호되는 미래에 대한 구상으로부터 나온다. 오래된 딜레마의 해결은 빠르게 변화하고 있는 환경하에서는 거의 불가능하다…… ③ 사람들은 그들이 개발하는 데 도움을 준 계획들에 몰입할 것이다.”<sup>12)</sup>

탐색회의들이 합의를 위한 흥미있는 공개토론회가 될 수 있을지라도 그것들은 집단으로부터 이슈들을 도출하여 집단의 방향에 기초한 실행계획에 대한 대안적인 수단들을 전개시킬 수 있는 숙련된 관리자를 요구한다. 어떤 사람들에게는 탐색회의가 유효하지만, 어떤 사람들에게는 좌절감을 준다. 탐색회의는 잘 사용해 온 조직들에게 그것들은 항상 실행을 위한 새로운 가능성과 길을 열어두었다.

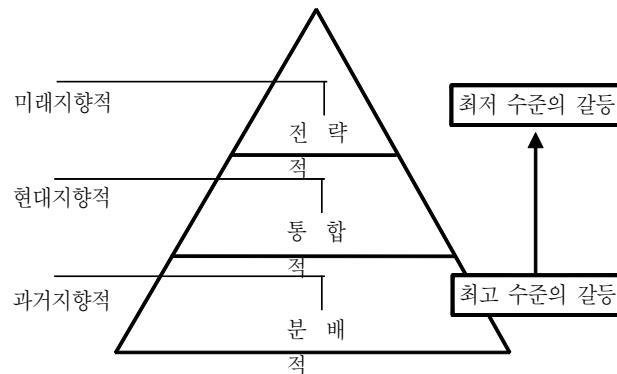
## 6. 통합적 단체교섭

과거 몇 년에 걸쳐 교섭에 대한 승-승 접근법은 더욱더 인기를 얻어 왔고, 그것은 민간과 공공부문 모두에서 성공적으로 수행되어 왔다. 전국전기노동자동맹(International Brotherhood of Electrical Workers)은 이러한 기법으로 모든 스태프들을 훈련시켰는데 때때로 경영자를 함께 훈련시키기도 하였다. 우리는 많은 새롭게 응용된 형태들을 접하지만 그 일반적인 개념은 몇년 동안 사용되어 온 것이다. 1965년에 리차드 왈톤(Richard Walton)과 로버트 맥커시(Robert McKersie)는 교섭의 주제가 아니라 그 과정을 분석한 하나의 단체교섭 모델의 초안을 제시하였다. 이들은 두 가지 교섭의 기본 유형들, 즉 분배적인 것과 통합적인 것으로 나누어진다. 분배적 교섭이

우리들에게 더 친숙한 것이다. 즉 “이해관계의 갈등을 해결하기 위한 공동 의사결정 과정이 분배적 교섭(distributive bargaining)이다. 그 용어 자체는 제한된 자원들을 나누는 활동을 일컫는다. 즉 그것은 한 당사자가 다른 당사자가 상실하는 것을 획득하는 상황에서 일어난다.”<sup>13)</sup> 분배적 교섭은 고정되어 있는 총합이 임금, 부가급, 이윤, 그리고 근무시간과 같은 것으로 분할되는 것을 의미한다.

그러나 모든 단체교섭이 승-패는 아니다. 각 노사협상은 상당히 많은 통합적 교섭(integrative bargaining)으로 구성된다. 통합적 교섭에는 두 가지 유형이 있다.

(그림 4-3) 단체교섭의 세 가지 접근법



즉 “첫째로, 어떤 항목에 대한 하나(또는 그 이상)의 가능한 해법만으로도 양 당사자에게 그들 개개인의 현재 지위를 능가하는 절대적인 조건의 이득을 제공한다. 그러한 해법의 경우 어떤 당사자도 아무런 손실을 경험하지 않는다.”<sup>14)</sup> 두 번째 유형은 비록 최선의 가능한 대안이 양측에게 최악의 상황을 최소화시키거나 양측이 비슷한 가치를 가지지는 않을지라도, 당사자들이 최선의 가능한 대안인 ‘최대 상호효용함수(maximum mutual utility function)’를 찾아내려고 노력할 때 비로소 일어난다. 교섭의 이슈들이 문제점으로 제기될 때 그들의 해결책에 대한 통합적 잠재력이 있다. 이슈들이

판결될 필요가 있을 때 타협은 그들이 할 수 있는 최선의 것이다. 결국, 직무안정성, 유연성, 직무분류, 생산성, 안전성, 직무만족, 효익-비용의 역제, 초과근무, 그리고 다른 이슈 등과 같은 관심사들은 분배적 딜레마로서 제기 될 때 투쟁의 장이 될 수 있지만, 통합적 틀이 사용될 때는 공동해결책을 위한 기회들이 될 수 있다.

왈튼-맥커시(Walton-McKersie)의 통합적 교섭문제 해결모델에는 세 가지 단계들이 있다:

“첫 번째 단계는 각 당사자들이 인식하는 문제들이 본질적인 것에서 명확하게 확인되고 정의되도록 하기 위해 이러한 문제들에 대한 최대한의 정보 교환을 포함한다.”<sup>15)</sup> 처음에, 당사자들은 통합적 잠재력을 지닌 것으로서 하나의 주제를 확인할 필요가 있다. 그 이슈에 관하여 학습하고 논의하는 과정에서 그 문제는 보다 명확해지거나 심지어는 당사자들에 의해 재정의될 수도 있을 것이다. 그 문제에 대한 구체성이 중요하다.

두 번째 단계는 “대안적 실행방침들(잠재적 해결책들)이 즉시 명확해지지는 않지만 오히려 발견되거나 고안되어야 한다는 것을 가정한다. 그것은 또한 실행방침의 모든 결과들이 다시 분명해지지는 않는다는 것을 가정한다; 대신에, 그들은 모든 이용가능한 사실들의 분석으로부터 추론되어야 한다.”<sup>16)</sup> 이 단계에서 당사자들은 그 문제에 대한 최대 수와 최대 범위의 대안적 해결책들을 산출한다.

세 번째 단계는 어느 대안이 양 당사자에게 가장 도움을 주는지를 알아보기 위하여 다양한 대안들을 평가하는 것과 관련되어 있다. 몇몇 선택안들은 다른 당사자들보다 특정 당사자들에게 보다 유리할지도 모른다. 이익이 바람직한 균형을 이룰 때 그 대안이 계속해서 진행되는 것이 가능해진다. 통합적 교섭에 개입하기 위해 당사자들은 기꺼이 공동으로 합의한 문제들에 대한 대안적 해결책들을 공개적으로 탐색하여야 한다. 참여자들이 문제에 대한 그들의 이해증가와 대안적 해결책의 평가를 도와주는 정보에 접근할 때 그 과정은 도움을 받게 된다. 레인 트레이시(Lane Tracy)와 리처드 피터슨(Richard Peterson)은 실증연구에 기초하여 성공적인 통합적 교섭을 위한 주요 요소들을 확인하였다.

문제해결은 양측이 정규적인 교섭세션 동안 비공식적으로 그리고 몰입을 하지 않은 채 주제들을 탐색하며 장기적인 관점을 취할 때 성공할 가능성이 높다. 노조의 관점에서 문제해결은 이슈들을 명확하고 구체적으로 진술할 수 있는 경영진의 능력뿐만 아니라 문제에 대한 그들의 느낌과 원인을 양 당사자가 논의하는 것으로도 도움을 받게 된다. 경영자측 협상자들은 문제해결의 성공을 정규적인 협상세션 이외의 주제탐색 및 노조측 협상자들의 비판 부재와 관련시킨다.<sup>17)</sup>

예를 들면, 통합적 교섭에서 브레인스토밍 동안 만들어진 성명서는 만약 당사자들이 분배적 교섭으로 전환한다거나 전환할 때는 무기로 사용될 수 없다. 부정적인 결과없이 대안들을 시험할 자유가 중요하다. 왈톤(Walton)과 맥커시(McKersie)는 비록 최소 수준의 신뢰와 개방성은 필요할지라도 통합적 교섭이 잘 작동하기 위해 전체적으로 조화로운 관계가 있어야 하는 것은 아니라는 것을 분명히 하고 있다. 통합적 교섭이 보다 나은 협약을 초래하기 위하여 신뢰나 혹은 좋은 관계가 있어야만 하는 것은 아니지만 좋은 관계를 갖는 것은 분명히 도움을 준다.

1950년대에 철강산업에서 통합적 교섭이 공동관심사인 특정 이슈들을 시험하기 위해 협상 이전에 만난 공동연구팀들에서 흥미로운 방식으로 적용되었다. 철강산업의 인간관계위원회(Human Relations Commission)는 이러한 노력들을 위한 모델을 제공했다. 그 세션에 적용된 기본 규칙들은 “최종 분석에서 그것의 수용 여부에 자신을 구속하지 않으면서 아이디어를 제출할 수 있는 자유, 지위를 빈번하게 변화시킬 수 있는 능력, 그리고 모조직(parent organization)의 자문을 구하지 않고서도 제안할 수 있는 자유”이다.<sup>18)</sup> 훈련, 하청계약, 임금인센티브, 의료보험, 그리고 안식년 등과 같은 이슈들을 다루기 위해서는 다른 공동연구팀들이 만들어졌다.<sup>19)</sup>

통상, 교섭은 분배적 기능과 통합적 기능의 혼합으로 사용된다. 형태들이 매우 상이하게 나타나기 때문에 어떤 양식이 언제 존재하는가를 아는 것은 항상 쉬운 일이 아니다. 어떤 것은 통합적 모형을 시험하기 위해 상호관심 영역들을 끌어모음으로써 출발할 수 있다. 이들은 보다 많은 공동관심 영역으로 확대될 수 있다. 몇몇 집단들은 그 모델을 전체 단체교섭 협약에 적용하고 난 다음, 통합적 접근법이 효과가 없을 때 분배적 접근법으로 몇몇 이슈들을 확인하였다. 어떤 것은 어려운 분배적 교섭을 사용하다가 결국에는



통합적 접근법을 사용하기도 한다. 만약 당사자들이 통합적 접근법에 개방적이라면 그들이 의견상 다루기 힘든 분배적 이슈들을 분류하려고 노력하는 동안에 통합적 해결책들이 등장할 수도 있다.

## 7. 승승 교섭(Win-Win Bargaining)의 구성

근본적으로, 단체교섭은 문제해결 연습이다. 각 당사자들은 해결하기를 원하는 일련의 문제들을 테이블로 가져온다. 경영자측의 경우에는 전반적인 보상비용, 운영에 있어서의 유연성, 결근, 그리고 다른 이슈들이 문제가 될 수 있다. 노동조합은 생계비 증가, 직무안정, 승진, 그리고 작업장에서의 공정한 대우 등과 같은 문제들에 관하여 관심을 가질 수 있다. 전통적인 교섭에서 이러한 이슈들은 제안과 반대제안 또는 요구의 형태로 테이블 위에 놓여진다. 공정한 타협이 시도되지만 양 당사자들은 그들 자신의 실리에 가능한 한 근접시키도록 이익을 분배하려고 한다.

앞 절에서 기술한 바와 같이 통합적 교섭은 그 초점이 단순히 구체적인 제안들에 있는 것이 아니라 바로 가까이에 있는 문제, 즉 현안문제에 맞춰질 때 문제해결에 관여하는 방법이다. 이러한 접근법의 사용에 대한 좋은 예는 1982년에 포드(Ford)사와 미국자동차노조(UAW)간 교섭 동안에 발생하였다. 포드사의 노사관계기획 및 고용부서(Ford Labor Relations Planning and Employment Office)의 책임자인 어니스트 사보이(Ernest J. Savoie)는 다음과 같이 보고하고 있다.

1982년 협상자들이 테이블 앞에 왔을 때 그들은 문제해결 양식을 도입했고 그들은 입증된 아주 가치적인 일련의 성공적인 노조 지부의 경험들(즉 종업원 개입프로그램)을 가지고 왔다. 이것의 가치는 협상이 진전됨에 따라 더욱더 명확해졌다. 때때로 보다 전통적인 교섭의 한 부분인 준비자세 없이 완전하고 중요한 문제탐색이 있었다.<sup>20)</sup>

협약은 개선된 종업원개입 용어인 ‘상호간 성장 포럼(Mutual Growth Forums)’, 포괄적인 공동종업원개발 및 훈련프로그램, 평생직무안정을 위한 시험적 프로젝트, 이윤공유, 그리고 해직된 작업자들에 대한 지원 등을 포함

한 여러 접근법들의 통합망으로 귀결되었다.

승-승 협상들을 수행하는 정확한 방법은 하버드 협상 프로젝트(Harvard Negotiation Project)로부터 로저 피시(Roger Fish)와 윌리엄 어리(William Ury)에 의해 간략하고 명확한 초안이 작성되었다.<sup>21)</sup> 그들은 국제적 갈등에서 상업적 협상에 이르기까지의 광범위한 영역에서 효과가 있는 네 가지 기본 원칙들을 개발하였다. 좋은 싫든 간에, 당사자들이 매우 상호의존적이기 때문에 그 접근법은 특히 노사관계에 있어 적당하다. 노동력은 수익성을 가능하게 하고, 수익성은 공정한 생활수준을 달성하게 만든다. 대부분의 사람들이 자유로이 제품을 찾아다닐 수 있는 곳에서, 새 자동차를 사기 위해 교섭하는 것과는 다르게 노사는 보통 더욱더 제한된 선택안들을 가지고 있다. 그래서 양 당사자가 함께 할 시간이 잠시 주어진다면 가장 뛰어난 해결책은 다른 당사자를 굴복시키는 것이 아니라 상호 유리한 해결책을 찾는 데 협력하는 것이다.

일반 교섭을 위한 피셔(Fisher)와 어리(Ury)의 네 가지 기본원칙은 노사 상황에 아주 잘 적용된다.

(1) “사람들과 문제를 분리하라” 그들은 문제에 대해서는 엄격하고, 사람에게 대해서는 부드러운 것을 제안한다. 단체교섭의 협상에서 교섭자들은 그 자신들만의 이해를 넘어서는 이해관계를 위한 대리인들이다. 관리자는 경영진을 위해 최고의 유연성을 유지하고 협약의 비용을 억제할 의무를 지니고 있다. 노조위원회는 최선의 가능한 전반적인 보상, 직무안정, 그리고 작업조건들을 확보할 의무를 회원들에게 보장하고 있다. 일방의 교섭자가 그 직위를 과도하게 개인화할 때 협약달성은 더 어려워진다. 이 경우 이슈들은 문제해결이 아닌 개인명예에 놓이게 된다. 동시에 교섭자들은 위엄과 존중의 대우를 받을 수 있게 된다. 단체교섭에서 두 당사자들은 협약이 협상된 후에도 서로간에 지속적인 거래가 필요하다. 그러므로 의견불일치의 구체적 이슈들을 개인적 적대감으로부터 분리시킴으로써 장기적이고 긍정적인 관계를 유지하는 데 주의를 기울이는 것이 중요하다. 역설적으로, 테이블 위에 놓인 이슈들의 내용에 심오한 주의를 기울일 때 최선의 관계가 형성된다.

피셔(Fisher)와 어리(Ury)는 당사자들이 협상 동안 그들 관계를 관리하는데 도움을 줄 수 있는 주요 행위들을 밝혔다. 이들에게는 상대의 입장이 되어

자기 자신을 상상하고, 자신의 문제점을 가지고 상대방을 비난하지 말며, 서로의 인식들을 논의하고, 상대방의 가치관과 일치하는 제안들을 진술하는 것 등이 포함된다. 양 당사자들이 탐색적 과정에 적극적으로 참여할 때 실효성있는 해결책들에 도달하기 위한 더 큰 몰입이 나타날 수 있다. 당사자들은 또한 원활한 의사소통 기술을 발휘해야 한다.

성숙하고 문제해결적 노사관계의 열쇠는 상대방이 가끔은 울분을 토할 필요가 있을 것이며, 행동이 항상 일관적이지는 않다는 것을 인정하는 것이다. 기분의 현저한 변화로 인하여 또는 당사자들이 그 상황에 의해 고립되었기 때문에 그 관계가 좌절될 때가 있을 것이다. 때때로 상대측의 모두가 몰입하지는 않을 수도 있다. 당사자들은 유연한 태도로 충격을 완화하고 현안의 해결 및 지속적인 이해의 유지에 계속적으로 초점을 맞출 필요가 있다.

(2) “지위가 아니라 이해관계에 초점을 두라” 각 측은 합법적인 이해관계를 가지고 교섭테이블에 나온다. 대부분의 경우, 다양한 이해관계가 있지만 모두가 동일한 비중을 가지고 있는 것은 아니다. 각 측은 몇몇 이해관계에는 동의하지만 다른 것에는 동의하지 않을 수도 있다. 그러나 이해관계에 대한 전체적으로 반대하는 경우는 거의 존재하지 않는다. 당사자들은 상대방의 이해관계를 공개적으로 인정해야만 한다. 자기 자신의 이해관계를 공개하는 것은 공동 이해관계의 많은 영역들을 찾아낸다. 몇몇 상황에서 이해관계는 아주 상이할지 모르지만, 증가된 생산성과 증가된 임금 등과 같이 보완적일 수도 있다. 이것이 협약을 위한 틀을 형성한다.

협상자들은 다른 당사자의 이해관계에 민감해야만 한다. 이것은 그들의 사리추구 측면에서, 다른 측의 이해관계가 다루어지지 않는다면, 자기 자신의 이익에 계속 부합되도록 진행되는 협약을 유도할 수 없기 때문이다. 이해관계에 초점을 맞추는 것은 또한 상당한 정치적 의미가 있다. 노조의 리더들이 조합원들을 선동하여 협상에 임할 때, 타협에 도달하는 것은 굴욕이 된다. 이는 비현실적인 목표를 가진 관리자들의 경우에도 동일하게 적용된다. 결과들이 어떻게 구성원 자신들의 이해관계를 충족시킬 것인가를 입증시켜 줌으로써 협상자들은 그들 구성원들이 협상을 성공적인 것으로 간주할 수 있도록 도움을 준다.

(3) “공동선을 위한 선택안들을 고안하라” 피셔(Fisher)와 어리(Ury)는

선택안의 산출을 방해하는 네 가지 영역들을 구명하고 있다: “① 너무 이른 판단; ② 단일한 해답의 추구; ③ 고정된 파이밖에 없다는 가정; ④ 다른 당사자의 문제를 해결하는 것이 그들의 문제라는 생각.”<sup>22)</sup> 당사자들은 어려운 문제들에 대한 다양한 해결책들에 도달하기 위해 창의적으로 생각해야 할 필요가 있다. ‘만약이라는 문제(what-if)?’를 묻고 각 선택안을 시험삼아 시도해 보라. 단순하고, 유일하며, 양자택일의 선택안은 거의 없다.

한 문제에 대한 대안적 해결책들을 브레인스토밍하는 것이 해답들을 산출하지 못할 때 그것을 다른 상황에 놓거나 혹은 기본가정들을 가설적으로 수정함으로써 그 이슈를 다시 구성하려고 시도하라. 재구성하는 것이 항상 즉각적인 문제해결에 도움을 주지는 않을지라도 그것은 문제의 개념에 대한 개념적 장벽을 허무는 데 필요한 창의적인 활력을 자극할 수는 있다. 때때로 그것은 문제를 구성요소적 원인으로 분해하여 그 요소들을 해결하는 데 도움을 주기도 한다.

상대측이 하나의 문제점을 해결할 수 있도록 돕는 것은 상대측이 여러분의 문제들 중 하나를 해결할 여지를 줄 수도 있다. 예를 들면, 사용자가 필적할 만한 수준의 산업임금을 지급할 수 없다는 진술은 하나의 입장이 아니라 문제로 제기된다. 해결책들이 이용가능한 것인지를 결정하기 위해 비용 절감, 마케팅, 보다 나은 관리, 또는 다른 대안들에 논의의 초점을 맞출 수 있다. 동일한 것이 작업규칙에도 적용될 수 있다. 하나의 작업규칙은 특정 문제를 다루기 위한 하나의 방법이다. 대부분의 경우, 각 문제를 다루기 위하여 테이블 위에 놓여진 구체적인 접근법이나 혹은 과거의 수용안 이외에도 다른 많은 방법들이 있을 수 있다.

(4) “객관적인 기준의 사용을 주장하라” 협상이 노사간의 상대적인 힘에 기초하게 될 때 문제해결은 실패한다. 한 측은 승리할 수 있지만 상당한 실질적인 간접비용이 있게 마련이다. 구체적인 제안들에 동의하기 전에 수용을 위한 공동의 기준에 대한 합의가 있어야만 한다. 이러한 기준들에는 표준비용, 공정성, 호혜성, 전문적인 표준, 지배적인 임률과 조건들, 과학적인 측정, 선례, 형평성, 합법성, 유효성, 효율성, 증명가능성, 다른 상호적으로 합의할 만한 측정자가 포함된다. 피셔(Fisher)와 어리(Ury)는 당사자들이 “① 객관적인 기준을 위한 공동의 탐색으로서 각 이슈를 구성하고; ② 어떤

기준들이 가장 적합하고 그들이 어떻게 적용되어야만 하는가에 개방적으로 추론하여야 하며; ③ 결코 압력에 굴복하지 말고 원칙에만 굴복할 것”을 제안하고 있다.<sup>23)</sup> 장점과 공동기준에 대해 논의함으로써 당사자들은 그들이 같은 언어로 말하고 있고 공동의 틀 속에서 공동으로 제안들을 평가하고 있다고 확신할 수 있다. 전략적 교섭 접근법은 공동기준을 확립하기 위해 공동의 데이터베이스와 공동의 전략적 목표들을 사용하고 있다. 승-승 협상의 적용에서 가장 빈번하게 무시되는 항목은 공동기준이다. 정확히 말해서 공동기준의 힘이 정확히 말해 바로 우리들로 하여금 전략적 접근법을 제안케 하는 것이다.

협상의 통합적 방법을 사용하는 것은 수용 가능한 대안들에 대한 공동탐색에 모든 통제권을 부여함으로써 당사자들로 하여금 그들의 개별적인 이해관계를 충족시킬 수 있게 해준다. 노사 양측은 그들이 충분히 충족되고 있다고 느낄 때까지 그들의 이해관계를 주장하고 협약을 보류할 권리를 가지고 있다. 각 당사자는 협상된 협약이 최선의 대안이라는 확신을 가지는데, 이것은 결과가 모든 당사자들의 이익을 증진시키리라는 것을 보장해 준다. 이러한 방법은 노사 양측이 직면하고 있는 긴급한 이슈들의 해결을 위한 선택안들을 공개하는 한편, 이 방법은 장기적인 관계를 고양시키는 데 도움을 준다. 이런 방식으로 협상세션은 의지에 대한 시험이나 혹은 단지 타협에 의해 절충하려는 것이 아니라 모든 이해관계자에게 최대한으로 이익이 될 해결책들에 대한 탐색을 하는 것이다.

수백 개의 조직들은 지금 승-승, 통합적, 또는 소위 ‘공동선’을 실험하고 있다. 그 결과는 거의 항상 과거 교섭관행들보다 개선된 것이다.

## 8. 경영진의 진단도구로서의 고충처리

전통적 계약관리와 고충처리에서 각 측은 승리와 패배의 전광표시판을 가지고 있다. 각 고충의 장점은 때때로 계산에서 배제된다. 고충은 사용자가 경영진은 언제나 옳다고 주장하는 기회가 되어서는 안 되며 또한 노조가 사용자를 괴롭히려는 토론회여서도 안 된다. 오히려, 고충절차는 계약에 대한 정의를 제공하고 상호관계의 지속적인 명확화와 논의를 위한 방법을 제공

해야만 한다.

옳든 그르든 간에 고충은 조직에 관하여 많은 것을 말해준다. 적절한 기록 보관과 상상력을 가질 때 고충절차는 조직의 심장박동을 기록하고 개선을 위한 실마리를 제공할 수 있다. 그 과정 중 가장 중요한 부분은 왜 고충이 제기되었는가를 이해하고 전체 조직이 해야 할 일을 결정하기 위하여 고충의 패턴들을 검토하는 것이다. 몇몇 경우에는 한 당사자가 기술적으로는 옳을 수 있을지 몰라도 고충은 아주 심각한 문제의 징후이다. 예를 들면, 초과근무에 대한 계속되는 사소한 언쟁은 특별한 상황에 대해서뿐만 아니라 초과근무의 필요성을 피할 수 있는 계획에 대한 관심을 요구한다. 이슈들을 숨기기보다는 오히려 노사는 그들과 맞서 심도 있게 다루어야 할 것이다.

노사관계를 다룬 한 기초 교재에서 아서 슬로안(Arthur A. Sloane)과 프레드 위트니(Fred Witney)는 다음과 같이 지적하였다.

고충절차도 회사와 노조의 태도에 따라 노사협약하에 발생하는 불평의 해결 이외의 다른 기능으로도 사용될 수 있다. 예를 들면, 많은 당사자들은 종업원, 노조 및 사용자의 불평들을 해소하기 위해서 뿐만 아니라 고충발생을 예방하기 위해서도 고충기구를 이용한다. 주요 고충들은 여기서 근처에 깔려 있는 문제들의 징후로 간주되고, 미래의 재발을 방지하기 위하여 이 문제들을 해소할 수 있는 시도가 공동으로 행해진다. 다른 경우에서 당사자들은 고충 자체가 처리된 후 그들의 일반적인 관계를 개선시키는 방법들을 탐색하고 양 기관의 관심사에 대한 쌍방의 의사소통 수단으로써 계획된 고충토론시간을 활용할 수 있다.<sup>24)</sup>

고충들은 다음 요소들 중의 하나 또는 여러 개와 관련될 수 있다.<sup>25)</sup>

(1) 대인간 의사소통 (interpersonal communications) 많은 고충들은 감독자와 종업원 간에 효과적인 의사소통의 결여로부터 발생한다. 이 경우 고충절차와 규율은 당사자들간에 논의의 대체물이 된다. 많은 경우에 그 상황은 당사자들이 서로간의 대화가 시간낭비라고 생각할 정도까지 이미 악화되어 있다.

(2) 사실적인 의사소통(factual communications) 고충들은 또한 계약이나 회사절차들의 사실적인 기초에 대한 오해를 나타낼 수도 있다. 몇몇 경우에는 해석상의 실제적인 차이들이 있을 수 있다. 다른 경우에는 계약

의 사실적인 기초가 현재 종업원이나 혹은 새로운 종업원들에게 충분히 잘 설명되지 않았을 수도 있다.

(3) 차 별 성별, 인종, 종교, 국적, 성적 지향성 또는 신체장애에 근거한 작업장에서의 인식된 혹은 실제적인 차별은 고충의 제기를 유발할 수 있다. 공정성에 대한 욕구가 많은 고충들의 근거에 깔려 있다.

(4) 종업원 문제들 결근, 지각 또는 이상한 행위를 다루는 많은 고충사례들에서 연루된 종업원들이 알코올과 마약중독, 부부간의 문제 또는 우울증과 같은 심각한 개인적인 문제들을 가지고 있다. 그들은 또한 작업장에서의 그들 성과에 영향을 미치는 건강과 관련된 다른 문제들을 가지고 있을 수 있다. 이 문제들은 각 종업원의 문제이기 때문에 단호하고 민감하게 다룰 필요가 있다.

(5) 관리상의 문제들 몇몇 고충들은 작업흐름, 작업속도, 표준생산, 직무기술서, 도구 그리고 작업구조와 관련되어 있다. 이들 문제들은 겉으로 나타나는 것과는 달리 항상 명확한 것은 아니다. 작업의 어설픈 구조화는 스트레스를 유발하여 그 성질면에서 보다 개인적인 것으로 보이는 고충들을 초래할 수 있다. 실제로, 건강 및 안정과 관련된 고충들은 기업의 운영에 관련되어 있다.

(6) 노조 문제들 고충들은 내부의 노조정치로 인하여 발생할 수 있다. 그들은 선거를 노리는 개인들에 의한 인기영합적인 정책의 형태나 노조내의 한 파벌을 곤경에 빠뜨리려는 방법이 될 수 있다. 그러한 고충들은 갈등 해결시 진지한 사고와 노력을 위한 유인을 제공해야 하며 노조내의 노조원 참여를 확대시켜야 한다.

(7) 이동성(mobility) 선임권, 승진, 훈련, 성과평가, 전근 그리고 직무할당 등과 관련된 고충들은 이동성과 관계가 있다. 이동성은 경력발달과 소득잠재력이라는 긍정적인 면이 있는 반면, 미래의 할당업무 특성에 대한 걱정과 징계권의 자의적인 사용이라는 부정적인 측면이 있다.

(8) 소득 직무변화, 인센티브 지급, 임금차이, 초과근무, 부가급 지급, 그리고 금전적 지급과 관련되는 다른 문제들에 기인하는 임금조정에 대한 논쟁들은 전반적으로 소득과 관련되어 있고 종종 논쟁거리가 되는 문제들이다. 때때로 근거에 깔려 있는 이슈는 통지일정이나 작업 요구조건에서의

변화이다.

(9) 시간 시간과 관련된 이슈들은 고충의 또다른 주된 원천이며, 이에 는 휴가, 초과근무, 면제된 시간, 일정계획, 지각, 결근, 그리고 이와 유사한 이슈들이 포함된다. 예를 들면, 당사자들은 엄격한 시작 시각이 필요한지 또는 종업원이 다른 개인적인 문제들을 가지고 있는지를 검토해야 한다.

(10) 직무안정 이는 빈번히 고충안이 되는 정직, 해직 그리고 다른 징계조치들이 포함된다. 몇몇 상황들에서 이러한 사례들은 노조에게 부과되는 공정한 대표성 의무에 의해 요구된다. 때때로 이들은 추돌권(bumping rights)이나 선임권에 의한 할당과 관련된 혼란이나 조작으로부터 일어난다.

(11) 작업환경 이러한 사례들은 작업과정의 직접적인 부분은 아니지만 작업과 연계되어 있는 주차장, 카페테리아와 화장실 사용과 다른 서비스 및 기능 등과 같은 작업의 문화시설들을 포함한다.

어떤 고충들은 한 가지 범주 이상에 속한다. 여러분은 다른 범주들을 추가시키거나 몇 개를 결합할 수도 있다. 고충들이 어떤 범주에 속하는지를 보는 것은 전반적인 조치가 필요한 영역을 구별하는 데 도움을 줄 수 있다. 각 당사자는 그것이 적합하다고 생각하는 대로 고충들을 범주화할 것이다. 양 당사자의 목록 비교는 의견과 공동의 판단에 있어서 차이를 보여줄 것이다. 해결할 수 없는 기초적인 범주들에 대한 의견의 차이가 있다면 이러한 차이는 존중되어야 하고 적대적인 계약관리의 전통적인 방침이 등장하게 된다. 마찬가지로 양 당사자들이 조치가 필요하다고 생각하는 영역이 있다면 이것은 공동 논의, 문제해결, 해결책의 분석, 그리고 활동을 위한 기초를 제공할 수 있다. 각 당사자는 또한 고충의 기초적 원인들을 다루기 위하여 일방적인 해결책을 시도할 수 있다.

분기별로 검토함으로써 당사자들은 조직에서의 전개상황을 감시하고 출현한 문제영역들에 초점을 맞추거나 혹은 개선된 영역들을 강조한다. 이러한 공동 과정에 관여하는 것은 고충의 수를 증가시키는 자극요인과 근저에 깔려 있는 조건을 감소시킬 수 있도록 도와줄 것이다. 그것은 또한 당사자들간에 의사소통을 시작하게 만들 수 있다.

고충들을 다룬 인사행정을 위한 아메리칸 소사이어티(American Society for Personnel Administration)의 핸드북은 다음과 같이 진술하고 있다.



고충은 종업원-감독자 관계의 산물들 중의 하나이다. 고충의 존재는 반드시 그 관계가 와해되었다는 것을 의미하는 것은 아니다. 실제로 고충은 관계가 건전하다는 것을 의미할 수도 있다. 고충처리절차를 통한 종업원의 불만족에 대한 표현은 종업원이 오랫동안 조용히 그의 고충을 가지고 있는 것보다 조직에 보다 이로울 수도 있다…… 조직의 문제점에 대한 완전한 분석이 이루어지고 나서야 비로소 고충예방의 영역에 대한 조치가 취해질 수 있다…… 고충들은 조직의 행위적 구조의 산물이므로 이의 예방을 위한 공식은 그 행위 구조 내에서 개발되어야만 한다.<sup>26)</sup>

## 9. 공동 문제해결 세션으로서의 고충처리

특정한 고충들의 경우 그 이슈는 누가 옳고 누가 그른가의 문제이다. 고소가 제기되면, 그것은 결정되어야만 한다. 우리는 여기서 고충처리에 대한 정당한 과정(due process)에 대한 이슈들을 다루지는 않는다. 왜냐하면 이것들은 대부분의 노사관계론 교재에서 다루고 있기 때문이다. 통상적인 주제에 대한 변형들을 탐색할 때 당사자들은 정당한 과정과 공정하고 완전한 대표성을 보호하는 데 주의해야 한다.

고충 과정의 올바른 적용을 보장하는 데 있어서 첫 번째 단계는 모든 당사자들이 그들이 무엇을 하고 있는가를 확실하게 인지시키는 것이다. 많은 사례들에서 경영진과 노조는 계약과 절차를 설명하기 위해 공동수업을 한다. 전국전기노동자동맹(International Union of Electrical Workers)과 제너럴 일렉트릭(General Electric)사는 공동 오리엔테이션 세션에서 상당한 성공을 거두었다. 감독자들과 직장위원들은 각자가 해석의 차이를 가질 수 있다. 자신의 해석에 대한 신념은 변하지 않을 수 있지만 다른 당사자의 관점에 대한 인식은 논쟁들이 어떻게 처리될 것인가에 영향을 미칠 수 있다. 고충처리절차와 계약에 대한 공동의 이해를 확보하는 것은 계약에 대한 경의를 포함으로써 더 좋은 신뢰관계를 위한 토대가 된다.

우리는 최근 그들 관계에서 서로간에 보다 많이 이해할 수 있도록 유도하고 그들의 의사소통 기술을 개선시키기를 원하는 감독자들과 직장위원들로 구성된 많은 집단들과 함께 일해 왔다. 이러한 노력은 어떤 방식으로든 감

독자와 직장위원들의 제도적 책임을 변화시키지는 않았다. 오히려, 그것은 감독자와 직장위원들에게 그들의 관심사를 의사소통하고 관심사에 의거하여 행동하기 위한 일련의 확대된 도구들을 제공하였다. 감독자들과 직장위원들은 첫 단계가 사다리의 중간인 고충시스템들을 좋아하지 않는다. 그들의 수준에서 문제들을 분석하고 해결하도록 권한을 부여하는 것은 그들의 역할에 대한 존경심을 보여주며 양 당사자의 계약관리에 대한 비용을 유의적으로 감소시켜 준다.

고충의 일반적인 패턴을 검토하는 것 이외에도, 노사는 먼저 문제해결적 도전으로서 각자의 개인적 고충에 접근해야 한다. 바람직한 문제해결은 문제의 확인, 자료수집, 자료분석, 대안적 해결책의 개발, 최고의 대안을 위한 계획의 개발, 그리고 그 결과들의 평가 등으로 구성된 사이클을 요구한다. 공동문제로서 한 이슈를 표현함으로써 노조의 리더들과 경영진들은 승패의 문제로서가 아니라 효과적인 해결책에 대한 공동탐색을 촉발시키기 위하여 개인적 주장을 이용할 수 있다.

이 과정의 핵심은 문제를 적절하게 정의하는 것이다. 먼저 진술된 항목이 중요한 문제가 아닐 수 있고 실제로 근본적인 의견 불일치나 ‘고충의 전체 모습(iceberg grievance)’을 모호하게 만들 수도 있다. 양 당사자들이 서로 상대방의 관점에서 상황 또는 사건을 파악하는 것은 문제해결에 도움이 된다. 효과적인 승-승 고충처리에 가장 중요한 단계는 대안적 해결책의 개발이다. 최초의 문제제기에서 양 당사자들에 의해 제안된 처방책이 유일한 해결책이 아닐 수도 있다. 즉, 보다 통합적인 해결책들이 있을 수 있다. 최소한 세 가지의 대안들을 찾아보라. 그 과정을 완결시키기 위해서는 그러한 상황이 재발되지 않는다고 보장하는 평가가 있어야만 한다. 그 문제의 해결에 노력한 사람들에게는 감사의 표시를 하여야만 한다.

점증적으로 인기를 얻고 있는 고충처리에 대한 또다른 접근법은 고충중재(grievance mediation)이다. 그것은 서던 벨(Southern Bell)사와 미국통신노조(Communications Workers of America) 간에, 시카고운송공사(Chicago Transit Authority)와 연합운송노조(Amalgamated Transit Union) 간에, 기어 항공(Aircraft Gear)사와 전국기계공연합회(IAM) 간에, 그리고 교육시스템들에서 광범위하게 사용되어 왔다. 몇몇 지지자들은 고충조정을 단지 개

선된 조정기법으로서가 아니라 폭넓은 협력과 개입의 사고로서 간주한다. 스테판 골드버그(Stephen B. Goldberg)와 윌리엄 호브구드(William P. Hobgood)는 “보다 참여적인 작업자-경영자 관계로의 움직임이 노조화된 회사들에서 성공적으로 수행되려면 전통적 단체교섭 과정은 종업원개입프로그램의 요구를 수용할 수 있도록 수정되어야 할 것이다”라고 말한다.<sup>27)</sup> 다른 실무자들은 통찰력 있게 다음과 같이 말하고 있다.

조정 문제해결적 성격은 어떤 때는 많은 고충들이나 관련된 이슈들의 해결을 용이하게 할 수 있고, 만약 내버려둬서 끓아터진다면 새로운 고충뿐만 아니라 당사자들의 기본적인 관계까지도 악화시키는 기반을 제공하는 만족스럽지 못한 원인들을 밝혀줄 수 있다. 고충조정은 특히 효율성을 위해 적시에 문제해결을 요구하는 경제에 타당하다. 당사자들이 즉각적인 도전들을 다룰 수 있도록 돕는 것 이외에도 효과적인 고충조정은 노사관계를 개선시키는 중요한 정책 부산물을 가지고 있다.<sup>28)</sup>

고충조정자는 그들이 계약협상에 적용하는 계약관리 국면에서 모든 도구들을 사용한다. 때때로 고충조정자들은 양 당사자들과는 독립적으로 일하고 당사자들이 이슈와 대안들을 탐색할 때는 중개인 역할을 한다. 그들은 승-승 문제해결에 대한 이해관계에 기초한 접근법을 가르치기 위하여 피셔(Fisher)와 어리(Ury)가 기술한 것과 동일한 기법들을 사용한다. 당사자들이 만족하지 않는다면 그들은 그 이슈를 편견 없는 중재에 회부시킬 수 있다. 몇몇 조정자들은 그 이슈를 확대시킬 것인지에 대한 여부를 당사자들에게 알려 주기 위하여 그들이 생각하기에 중재의 결과가 될 내용들에 관한 조언적 의견을 문서로 작성한다.

중요한 논쟁들을 해결하기 위한 조정접근법들은 꽤 성공적인 것으로 나타났다. 조정이 사용된 모든 분쟁의 약 85%가 중재 이전에 해결되었다.<sup>29)</sup> 조정은 중재비용을 크게 감소시키고 의사결정이 이루어지는 속도를 증가시킨다. 그러나 노사양측은 고충기구의 효율성보다 보다 만족스런 결과와 보다 나은 관계를 더욱 중요한 점으로 여긴다.

대부분은 아닐지 몰라도 많은 고충들은 그들 발생의 분석을 위한 시스템과 특별한 고충들의 해결을 위한 문제해결 접근법을 채택함으로써 효율적

으로 다루어질 수 있다. 이러한 접근법은 개선된 조직성과와 고양된 종업원 만족을 초래할 수 있고 상당한 시간과 돈을 절약할 수 있게 한다. 고충들은 조직의 재해라기보다는 오히려 조직변화에 대한 필요성의 중요한 경고신호와 상기자가 될 수 있다.

### 10. 신규 종업원을 위한 공동 오리엔테이션 세션

협력적 행위를 보여주고 협력적 활동들에 대한 인식을 증가시키는 한 방법은 새로운 종업원을 위한 공동 오리엔테이션 세션을 수행하는 것이다. 이 오리엔테이션들은 노조와 사용자의 성격에 따라 달라진다. 그들은 건축공들과 같이 여러 사용자들을 위해 일하는 종업원들과 한 사용자만을 위해 일하는 종업원들에게 수행될 수 있다.

몇몇 노조와 사용자들은 채용에서도 협력을 한다. 한 징계청문회에서 경영자만이 종업원을 채용해 왔었다는 노조의 비판에 반응하여 제빵·제과 및 담배연합노조(Bakery, Confectionery and Tobacco Workers International Union)와 한 담배 회사는 신규 종업원들을 공동으로 선발하기로 결정했다. 채용의사결정은 여전히 경영자의 몫이지만 노조도 이제는 관여하고 있다.

처음 수습기간 후 노조에 가입하는 것이 고용의 한 조건인 작업장에서, 노조대표자가 오리엔테이션 세션의 일환으로서 노조의 역사, 역할, 그리고 구조, 노조 회비가 어떻게 사용되는지, 그리고 새로운 종업원이 노조에 어떻게 참여할 수 있고 또한 노조를 어떻게 이용할 수 있는지를 설명하는 것은 신의의 표시이다. 계약과 고충절차들 역시 설명되어야 한다. 새로운 종업원들이 교섭을 위한 제안을 어떻게 제시할 수 있는지, 계약을 어떻게 비준할 수 있는지, 그리고 필요하다면 고충을 어떻게 제기할 수 있는지를 포함하여 새로운 종업원들로 하여금 그들이 어떻게 노조에 참여할 수 있는지를 알려주는 것은 특히 중요하다. 노조나 에이전시숍(agency shop) 조항이 없는 조직에서, 사용자가 노조를 발표회에 초청하지 못하도록 막을 수 없다. 그렇게 하는 것은 좋은 노사관계의 창출에는 요원할 것이다. 그러한 발표회의 초청을 확대하는 것은 사용자가 노조와 함께 일하는 방법을 모색하고 노조 구성원들과 노조와의 관계를 고의로 방해하려고 시도하지 않을 것이라는 것을

설득력 있게 보여주는 것이다.

검열 없이도 양 당사자들은 상대방의 발표를 이해해야만 한다. 이것은 격정거리들, 불편한 상황들, 그리고 노골적인 갈등을 피하게 해준다. 이상적으로, 새로운 종업원 오리엔테이션은 협력의 기회로서 사용되어야 할 것이고 노사는 새로운 종업원이 무엇을 알아야 하는지에 대한 윤곽을 마련하고 세션을 공동으로 수행한다. 공동의 발표는 개별적으로 개최되는 세션보다 아마도 더욱 완전하고 신뢰할 수 있을 것이고, 균형을 이루며, 적절할 것이다. 노사가 공동이니셔티브에서 함께 일하고 있다면 오리엔테이션 세션은 새로운 종업원들로 하여금 양 당사자들이 다루고자 하는 공동관심의 영역들이 존재한다는 것을 인지시키는 좋은 계기가 될 수 있다.

건축업이나 공연예술 등과 같이 많은 사용자들과 계약을 하고 있는 노조는 오리엔테이션을 마련한다. 여러 사용자들을 함께 초대하여 새로운 구성원들과 종업원들에게 그들 관행에 대한 정보를 제공해 주는데 여기서 노조는 구성원들이 받는 혜택, 노조가 다양한 사용자들과 어떻게 관련되어 있는지, 계약상 구성원들의 권리, 그리고 노조에 참여하는 방법들을 설명할 수 있다.

## 11. 예비퇴직(preretirement)과 정리해고(layoff)를 위한 공동모임

채용을 위한 공동활동의 이면(flip side)은 징계 목적이 아닌 이직을 준비하는 공동활동이다. 가장 긍정적인 것은 예비퇴직을 다루는 것이다. 한 종업원이 장기간 근무하며 노조 구성원으로 지낸 경우, 노사는 퇴직의 영향을 완화하도록 도울 수 있다. 가장 좋은 방법 중의 하나는 종업원이 퇴직연령이 되기 전에 근무시간의 자발적인 축소를 제도화하는 것이다. 이것은 오랜 세월을 걸쳐 유지되어온 일상적인 생활(routine)과 동료들로부터의 갑작스런 이직으로 인한 충격 없이 퇴직으로의 점진적인 전이를 가능하게 해준다.

재정계획, 건강문제, 법적 관심사, 소비자 교육, 퇴직 후의 고용, 자원봉사, 레저활동, 지속적인 교육기회들 그리고 다른 주요 이슈들에 대비한 예비퇴직교육은 우리 사회에서 점차 필수적인 것이 되어가고 있다.<sup>30)</sup> 공동활동은 종업원들이 사용자나 노조로부터 받게 될 연금혜택들을 완전하게 설명할 기

회를 제공한다. 노조는 계속 증가하는 퇴직자 클럽을 통하여 노조에서 계속적으로 활동할 수 있는 방법들을 퇴직자에게 전달할 수 있다. 노동과 학습을 위한 국립연구소(National Institute for Work and Learning)가 행한 노조 퇴직자들에 대한 연구들은 퇴직자들의 광범위한 관심사들과 노조와의 계속적인 관계를 유지하려는 그들의 강한 바람에 관하여 보여주고 있다.<sup>31)</sup>

적절하게 접근이 가능하다면 퇴직은 다른 일에 종사할 수 있는 진입점이 될 수 있는 반면에, 불가능하다면 그것은 깊은 상처가 될 수 있다. 퇴직문제를 고려할 시점은 퇴직 바로 직전이 아니라 최소한 5년에서 10년 전 정도 시간을 가지고 고려함으로써 적절한 계획을 수립할 수 있다. 예비퇴직프로그램은 노사합동으로 후원·설계되며 심지어 제시될 수도 있다.

보다 어려운 시기는 정리해고나 공장폐쇄로 인하여 사용자로부터 이직을 강요받을 때이다. 각 당사자가 정리해고를 피하고 조직의 생존을 확보하기 위하여 무슨 일이든지 다 할 수 있을지라도 이것이 항상 가능한 것은 아니다.<sup>32)</sup> 종업원들은 상황이 어떤지, 그들이 회사로 다시 돌아올 수 있는 어떠한 권리를 가지고 있는지, 실업수당을 어떻게 신청하는지, 어떤 사회적 서비스가 그 지역에서 이용가능한지, 그리고 그들이 현실적으로 가능하게 극복해 나가는 데 도움이 될 수 있는 그 밖의 다른 정보들을 확실하게 경청할 필요가 있다. 예를 들면, 캐나다에서 정부에 의해 보조되는 공동활동들은 종업원들이 정리해고로부터 일어날 수 있는 어려움을 극복할 수 있도록 돕는다.<sup>33)</sup>

가장 현명한 접근법은 경제의 변동을 이해하고 행해야 할 일을 미리 생각 해내는 것이다. 예를 들면, 군수물자 생산으로부터 가전제품 생산으로의 거대한 변화는 선견과 계획을 요구한다. 스웨덴인과 일본인들은 사양산업을 새로운 생산기지로 전환시키고 작업자들의 새로운 구직을 유도하면서 이것이 가능하다는 것을 보여줬다. 에너지문제로 인해 알루미늄산업이 일본에서 폐쇄되었을 때 새로운 일자리들이 바로 그곳에서 발생하였고, 스웨덴에서는 오래 전에 폐쇄된 조선소 부지에 자동차 공장이 세워졌다.

공장폐쇄가 있을 때 노사는 일자리를 잃은 사람들에게 고용상담과 건강정보뿐만 아니라 위에서 언급된 모든 정보들을 그들에게 제공함으로써 도와줄 책임이 있다.<sup>34)</sup> 완곡어법인 ‘전치된(dislocated)’은 일반적으로 일자리를 잃어버리고 운이 없다는 것을 의미한다. 몇몇 경우에서 종업원들은 재훈련과 재

배치를 도울 수 있는 무역조정지원(Trade Adjustment Assistance)에 지원할 자격이 있다. 노조는 작업자 자신과 가족을 부양하려는 과정에서 실업의 고통과 새로운 구직의 좌절감에 직면한 작업자를 위해 지속적인 지원집단의 설립을 원할 수도 있다. 노사는 실업자를 적절히 지원할 수 있도록 지역사회에서 이용가능한 모든 자원들을 동원시킬 필요가 있다. 작업자들, 가족들, 그리고 지역사회들을 돕는 것은 경제적 위기에서의 노사의 공유된 책임이다.

## 12. 결론

단체교섭 관계는 협력을 위한 기초를 제공한다. 마찬가지로, 노사관계는 당사자들을 자극해서 미래를 위한 강력한 공동 비전을 만들어 내도록 하는데 이바지할 수 있다. 협력적으로 그리고 창의적으로 접근된 계약협상과 그 관계는 전략적 계획을 위한 기회나 혹은 공동으로 문제들을 해결할 수 있는 기회를 제공한다. 유사하게 계약관리, 특히 고충처리절차는 구체적인 특정한 문제해결을 위해서 뿐만 아니라 작업장에서의 전반적인 문제들을 진단하고 노사관계를 평가하는 데 사용될 수 있다. 마지막으로, 채용과 이직은 협력을 보여줄 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 단체교섭 관계와 계약은 또한 다음 장에서 기술될 협력의 다른 메커니즘들을 위한 기초가 될 수 있다.

단체교섭은 항상 대화를 위한 역동적인 장치이자 몰입의 신호 그리고 노사간의 조치가 되어 왔다. 그것의 창조적 가능성은 작업자의 삶과 사용자의 성공을 고양시킬 수 있는 광범위한 협력적 접근법을 위한 기초가 될 수 있다.

## 第 5 章 連結構造의 構築: 勞使委員會

**L** 사협력을 위한 가장 일반적인 포럼은 의심할 여지 없이 노사위원회 (labor-management committee)이다. 노사공동위원회는 단체교섭과 공동문제 해결 간의 가교 역할을 한다. 노사위원회는 상호간에 동의한 토끼를 다루기 위하여 접촉하는 경영진측의 대표와 노동조합측의 대표로 구성된다. 때때로 이 위원회는 노사간 계약서상의 요건에 의해 요구되기도 하지만 항상 그러한 것은 아니다. 그들은 경영자와 노동조합 간의 원활한 의사소통을 유지하기 위한 일반적인 목적을 지닌 위원회일 수도 있고, 혹은 건강·안전·훈련 등과 같은 구체적인 목적을 지닌 것일 수도 있다. 어떠한 것이든 간에 거의 모두 노사위원회의 주제가 될 수 있다.

일반적으로 노사위원회는 의사소통과 문제해결을 위해 사용되는 현존하는 구조의 부속물이다. 종종 그것은 의사결정을 할 수 있는 권한을 갖는다. 이러한 노사위원회가 미국에서 보편화된 이유를 평가하면서 두 명의 경영학 교수들은 다음과 같이 주장하였다: “첫째, 노사위원회는 그들이 경영진과 노조 각각의 개별적 관점, 관심사 그리고 능력을 유지하고 있다는 점에서 미국의 전통적인 산업노사관계 패턴으로부터 덜 급진적이며 보다 점진적인 이탈을 하고 있다. 둘째, 노사위원회라는 기법은 이미 이용가능하고 수년 동안 성공적으로 사용되어 왔다.<sup>1)</sup> 일반적으로 그들은 다른 구조와 공존하고 있다. 공동위원회는 전통적 조직일 뿐만 아니라 종업원의 높은 개입을 보이는 팀에 기초한 시스템에서도 사용되어 왔다.

노사위원회는 오래된 역사를 가지고 있다. 금세기 초의 직장위원회(shop



committees)는 가장 초기의 유형 가운데 하나이다. 제2차 세계대전 동안 5만 이상의 일반적인 노사위원회가 미국에서 설립되었다. 그 당시 캐나다인들은 대규모로 공동노사위원회를 사용하기 시작하였다. 캐나다 정부는 작업장 개선과 공동조언을 위한 자발적 접근으로서 노사위원회를 촉진하였다.

노사위원회는 여러 가지 방법으로 등장한다. 종종 그들은 단체교섭의 영역에서 나타난다. 왜냐하면 한 이슈는 공동의 관심사와 지속적인 교섭의 성격을 분명하게 가지고 있기 때문이다. 노사위원회는 또한 교섭세션 동안 해결되지 않았던 비위협적인 이슈를 다루는 한 방법으로서 단체교섭 동안 등장한다. 따라서 노사위원회는 계약을 수용한 후에 이슈를 다룰 권한이 부여될 수도 있다. 몇몇 위원회들은 테이블상의 어떤 이슈에 대한 해결책이 없는 데도 불구하고 이해관계자가 그 항목에 대한 어떤 조치를 보여주기를 원할 때 체면치레(window dressing)로써 제안된다. 또한 어느 한 당사자가 하나의 위원회가 구성되어야 한다고 주장한다면 어느 때든지 한 위원회가 제안되어 구성될 수도 있다. 때때로 어떤 위원회는 한쪽의 대표자가 이미 설립된 일방적인 위원회에 추가될 때 형성되기도 한다.

노사위원회는 또한 지역수준과 산업수준에서 운영되기도 한다. 여러 사용자 대표와 노동조합 대표로 구성된 지역노사위원회들이 미국의 여러 지역에서 형성되어 도시와 카운티 및 주의 경제발전을 위한 파트너십을 구성하였다. 그들은 종종 지방정부와 밀접하게 연결되어 있다. 어떤 경우에는 현장노사위원회를 발전시키기 위하여 지역의 사용자 및 노조와 함께 일한다. 뉴욕(New York)주의 제임스타운 노사위원회(Jamestown Labor-Management Committee)는 지역사회에 기반을 둔, 현장 특유의 협력적 노력을 통해 어려움을 겪고 있던 한 지역을 발전시키는 데 도움을 준 가장 오래되고 가장 성공한 노사위원회 중의 하나이다.<sup>2)</sup> 소매음식업, 남성의류업, 석공업 등과 같은 몇몇 산업에서는 전국적 수준의 위원회가 현대화 노력과 노사관계에 도움을 주었다. 전임 노동부장관인 존 던롭(John Dunlop)에 의해 소집된 전국적 노사집단의 예에서처럼 미국의 전국적 수준에서의 단체교섭 포럼(Collective Bargaining Forum)은 공통적인 이슈의 토론을 위한 장소를 제공한다. 비록 이러한 위원회들이 노사협력을 위한 매우 가치있고 흥미있는 접근법이지만 이 장은 특정한 노사관계에 더욱 초점을 맞춘다.

노사위원회는 어떤 경우에는 성공하였지만 그렇지 못한 경우도 있었다. 위원회들은 잘 운영될 수도 있으며 보편적인 분석과 의사결정을 위한 실제적 포럼을 제공할 수 있다. 그러나 실제로 많은 위원회는 그들의 잠재성을 결코 발휘하지 못하고 너무나 자주 계약에서 합의된 위원회들이 규칙적으로 열리지조차 않는다. 그 이슈에 가장 많은 관심을 가진 사람이 떠나거나 다른 이슈에 관심을 기울이게 될 때 위원회들 종종 흐지부지되어 버린다. 노사위원회의 구성원들은 한 위원회를 운영하는 방법에 관해 혹은 공동문제 해결에 참여하는 방법에 관해 거의 훈련을 받지 않기 때문에 결과들은 때때로 이러한 기술부족의 증거를 제공한다. 위원회의 직무에 필요한 자원의 특별한 할당이 없어서 그들은 자신들의 필요성을 충족시키기 위하여 자원을 찾아 헤매야만 한다.

노사위원회의 유효성은 관여하는 사람들의 능력과 수준, 위원회의 유용한 자원과 훈련, 그리고 관계하는 조직이 다루어지고 있는 도둑에 대한 몰입도에 따라 달라진다. 거의 어떤 종업원도 활력이 있거나 창의적인 또다른 위원회가 생겨날 것이라고는 전망하지 않는 것이 일반적으로 인정되고 있다. 그러나 비록 형태는 세속적일지라도 잘 운영되는 위원회는 창의성의 불꽃이 일어나게 하여 그들 조직에 에너지를 주입할 수 있다.

### 1. 일반적 목적의 노사위원회

노사협력을 위한 출발점으로서 몇몇 조직은 경영자와 노조대표들 간에 계속적인 의사소통을 용이하게 하기 위해 계약기간 동안 규칙적인 모임을 정하고 있다. 그들은 일 년에 두 번 정도로 드물게 만나거나 혹은 한 달에 한 번 정도로 자주 만날 수도 있다. 전형적으로 어젠다(안건)는 대부분이 정보를 제공하는 것들이다. 경영진은 그들이 지난번에 만난 이후에 일어난 결과와 미래를 위해 계획된 주요한 이니셔티브를 노조에게 알려준다. 노조는 노조가 구성원들로부터 학습한 일반적인 성격을 지닌 정보와 관심사들을 공유한다. 제시된 이슈에 관하여 약간의 토론은 있지만 심도 있거나 지속적인 문제해결은 거의 없다. 개방적인 의사소통이 성공적인 협력 노력에서의 기본적 요소가 되며 이러한 모임은 토론을 위한 장을 제공함으로써 가치 있

는 기능을 한다. 그들은 심지어 보다 광범위한 공동 노력의 일환으로서 좋은 아이디어를 제공한다.

몇몇 조직은 근로생활의 질(QWL) 이니셔티브를 다루기 위하여 노사위원회의 개념을 적용시켰다. 한 작업장 내의 모든 근로자가 팀에 속하거나 문제 해결 그룹에 소속될 수 없을 때 대표자들이 때때로 일반적인 노사위원회를 구성한다. 제4장에서 논의된 목표에 의한 관계(RBO) 프로그램에서 가장 상위에 일반적인 팀이 있다. 일반적 의사소통과 문제해결을 위하여 부서별 혹은 사업부별 수준에서 여러 층의 노사위원회가 있을 수도 있다. 몇몇 노사위원회 옹호자들은 일반적 정보교환 노사위원회에 문제해결의 책임을 부가하였다.<sup>3)</sup> 대부분의 근로생활의 질 프로그램은 노사위원회에 의해 관리되며 몇몇 낮은 수준의 문제도 사실상 노사위원회에 의해 해결된다. 공공부문에서 가장 성공적인 노사 프로그램의 하나는 뉴욕시 위생부(New York City Sanitation Department)에서 주별(weekly) 노사모임으로부터 등장하였다.<sup>4)</sup> 그 위원회는 일의 착수를 위하여 신뢰를 구축한 뒤 중요한 운영상의 이슈들을 다루었다. 그 결과 상당한 절약과 작업환경의 개선을 이룩하였다.

연방조정중재서비스(Federal Mediation and Conciliation Services: FMCS)는 거의 대부분의 그러한 위원회에 적용될 수 있는 「효율적인 노사위원회를 위한 10가지 요약안」을 제공하고 있다.<sup>5)</sup>

- ① 비록 기업과 지역사회가 다른 문제들에 있어서 상충되는 목표들을 가질 수 있을지라도 양 당사자는 기업과 사회의 장기적인 생존과 성공에 대한 상호 관심사를 공유한다.
- ② 노사 양 당사자는 노사위원회가 효과를 발휘하여 성취할 수 있는 것에 대한 현실적인 기대를 가지기를 원한다. 정기적 세션에의 참여는 이러한 몰입을 상징화시켜 주며 이는 전체 조직에 알려지게 된다.
- ③ 공동노사위원회의 노조측 구성원들은 일반노조원들로부터 믿음과 신뢰를 받게 되며, 경영진의 구성원들은 충분한 지위와 권한을 갖게 된다.
- ④ 최대한의 자발적 참여가 격려된다. 그리고 감독자를 포함한 종업원들은 노사위원회에 의해 계속적으로 정보를 제공받고 고려되는 문제들에 개입하며, 그리고 노사위원회의 권고사항에 관하여 그들의 견해를

표명할 기회를 갖는다.

- ⑤ 공동노사위원회는 단체교섭 협약이나 혹은 고충처리절차하에서 확립된 바대로 어느 당사자의 권리를 침해하는 사안은 채택하지 않는다.
- ⑥ 직무안정은 그 프로그램의 성공을 위한 기본으로 인식된다.
- ⑦ 당사자들은 성숙하고 개방적인 관계를 갖는다. 각각은 다른 당사자의 이야기를 기꺼이 경청하려 한다. 양 당사자는 현안문제들의 해답을 발견하는 것과 협조를 위한 기회를 발견하는 데 초점을 두기로 합의한다.
- ⑧ 공동노사위원회는 그들의 권고사항의 현황에 대한 정보를 즉시 제공받아야 하며, 만약 그렇지 않으면 위원회는 흥미를 잃어버리고 수행을 멈춘다.
- ⑨ 의사소통을 위한 수많은 채널이 장려되어야 하고 상호존중의 분위기가 지배적이어야 한다. 그러나 의사소통은 실질적인 권고사항을 수반하여야 한다.
- ⑩ 새로운 아이디어가 격려되어야 하며 그들의 가치는 객관적으로 평가되어야 한다. 만약 노사위원회가 생산적으로 기능하려 한다면, 노사 모두에게 관심 있는 구체적인 문제들이 위원회에 의해 추구되어야 한다.

일반적인 노사위원회는 전체 조직을 위한 협력적 노력이나 혹은 아래에서 설명할 구체적인 노사위원회를 위한 보호물(우산)을 제공할 수 있고, 또는 다른 조직변화 이니셔티브를 보완해 줄 수도 있다.

## 2. 건강 및 안전위원회

공동 건강 및 안전위원회(joint health and safety committee)는 가장 보편적이고 가장 중요한 구체적인 노사위원회이다. 전국적으로 실시한 광범위한 한 연구에 따르면, 근로자의 75.8%가 건강 및 안전에 관하여 완전한 발언권이나 혹은 상당한 발언권을 가져야만 한다는 것을 믿고 있다.<sup>6)</sup> 그것은 작업장의 관심사 중 다른 어떤 범주보다도 높다.

1971~75년에 모든 단체교섭 계약의 적어도 3분의 1이 건강 및 안전위원회를 요청하는 문구를 담고 있었으며, 이들은 320만명 이상의 근로자와 조

사된 그룹의 모든 근로자들 중 41%를 커버하였다.<sup>7)</sup> 내무국(Bureau of National Affairs)에 따르면, 1986년까지 모든 계약의 49%가 건강 및 안전위원회를 요청하고 있었다. 비제조업분야 계약의 27%와 비교하여 제조업분야 계약의 62%가 이러한 위원회를 위한 조항을 담고 있었다.<sup>8)</sup> 비록 이러한 위원회들이 구체적으로 협약에 언급되지는 않았더라도 이보다 더 많은 건강 및 안전위원회가 존재하고 있다. 미국에서만도 이미 15만개 이상이 존재하고 있다.

건강 및 안전위원회는 대개 6명에서 16명으로 구성되며 노동조합과 경영진 사이에 동등하게 분배된다. 그러나 건강 및 안전위원회들 중 많은 위원회들이 좋은 일을 해왔음에도 불구하고 이 위원회의 잠재력은 거의 개발되지 않고 있다. 예를 들면, 이들 위원회 중 단지 극소수만이 건강과 안전에 대한 훈련을 받거나 혹은 효율적으로 운영하는 방법에 관하여 훈련을 받는다.

1992년 온타리오(Ontario) 지방은 10만명 이상의 노사 건강과 안전 대표자들을 인정하였는데 이들은 법에 의해 명령된 건강과 안전 노사위원회에 도움을 줄 것이다. 경영진의 대표자들과 노동조합의 대표자들은 정부와 함께 협력에 관한 커리큘럼을 개발하였다.

근로생활의 질 운동을 위한 아메리칸센터(American Center for Quality of Work Life)를 위해 안전에 기초한 노사위원회를 개발한 케빈 스위니(Kevin Sweeney)는 다음과 같이 주장하고 있다.

협력적 노사위원회는 과거에 이용가능하지 않았던 일단의 매우 정확한 정보를 발생시킨다. 결과적으로 경영진은 건강과 안전을 실질적인 원가요소로 간주할 더 나은 위치에 있다. 그러한 정보는 전향적 문제해결과 예측에 개입할 더 큰 인센티브를 제공한다. 노조의 관점으로부터 그 위원회의 가장 목전의 이익은 모든 종업원의 복지에 영향을 미치는 의사결정에 노조가 개입하는 것이다. 그 직무에 소속된 사람들에게는 문제의 해결과 그들의 작업환경의 개선에 공헌하기 위한 메커니즘이 부여된다. 그들의 직무는 수행하기에 더욱 안전하고, 스트레스를 적게 주며, 더욱 수월하게 수행되고 더 많은 보상을 제공한다.<sup>9)</sup>

공동 건강 및 안전위원회는 보다 다양한 범위의 활동들을 수행한다. 즉 정기적 검사, 위험지역 경고하기, 안전 및 건강교육 제공, 위험요인의 선별,

사고와 화학물질 유출의 분석, 개인보호장비의 검토와 장려, 홍보와 의사소통 활동의 제공 등을 수행한다. 몇몇 위원회는 안전하지 못한 기계류를 폐쇄할 수 있는 권한을 갖는다. 그러한 위원회는 빈번하거나 심각한 문제영역을 결정하기 위하여 사용자의 기록을 분석하거나 검토할 수도 있으며, 좀더 심도 깊은 문제해결을 필요로 하는 어려운 영역을 확인하기 위하여 안전검사를 행한다. 예방기법들로는 작업장으로 들어오고 있는 잠재된 화학물질의 건강 위험요소의 평가뿐만 아니라, 안전과 건강의 관점에서 새로운 기계류의 검토 등이 포함될 수 있다. 마지막으로 알 권리에 대한 법률은 작업장의 위험과 그것에 관하여 무엇을 할 수 있을지에 관하여 모든 종업원에게 교육을 확대할 기회를 제공할 수 있다. 그러나 그것이 효과적으로 되기 위해서 그 위원회는 건강과 안전에 관한 연방정부, 주정부 및 지방정부의 규정을 알아야 하며, 위험한 화학물질의 지역이나 소개절차에 있어서 계속적이고 철저한 훈련을 받을 필요가 있다.

공동 건강 및 안전조치는 스웨덴에서는 보편적인 것이다. 스웨덴에서는 상당한 기금이 연구, 교육 및 개입을 위해 이용 가능하다. 스웨덴의 공동위원회들은 새로운 기계, 재료 혹은 작업 과정에 대한 어떠한 계획에 대해서도 건강과 안전을 이유로 거부할 권리를 포함하여 광범위한 파워를 가지고 있다. 그리고 회사의 안전과 건강을 위한 예산을 소비하는 방법을 결정할 파워를 가지고 있고, 또한 회사 주치의, 간호사, 안전요원, 산업위생요원의 선발을 승인할 파워를 가지고 있다. 뿐만 아니라 회사의 모든 의료 기록의 검토, 위험한 작업수행의 중단 그리고 공동위원회가 그들의 일을 하는 데 얼마나 많은 시간이 필요한지를 결정할 파워를 가지고 있다.<sup>10)</sup>

뉴욕(New York)주의 공동위원회에 대한 연구에서 토마스 코칸(Thomas A. Kochan), 리 다이어(Lee Dyer) 및 데이비드 립스키(David Lipsky) 등은 공동위원회가 기능을 발휘하게 하는 데 있어서 중대한 문제점을 확인하였다. 한 가지 문제점은 오랜 기간에 걸쳐 지속성을 유지하는 것이었다. 즉 위원회는 시간이 지남에 따라 쇠퇴하거나 효율성을 잃어버리는 경향이 있었다. 연구자는 위원회 활동에 평조합원들의 계속적 참여를 통해 이러한 문제를 해소할 주요 열쇠를 확인하였다. 또 다른 중요한 문제는 “단체교섭 과정으로부터 그 위원회를 보호하는 것”이었다.<sup>11)</sup>

실제적으로 권한이 부여된 위원회는 무엇처럼 보이는가? 그것은 최고경영자와 노동조합의 리더들로부터 분명히 정의된 강령을 가지고 있다. 중요한 의사 결정자들은 그 위원회에서 종사할 가능성이 매우 높다. 작업장에서 안전에 위협이 발견될 때 그 위원회는 생산관리자로 하여금 작업을 멈추도록 설득할 영향력을 가지고 있다. 그것은 또한 예산을 가지고 있기 때문에 이미 확대되어 사용되고 있는 다른 부서의 자원에 의존하지 않는다. 이러한 위원회의 존재와 활동은 뉴스레터, 안전요원 그리고 인센티브 프로그램 등과 같은 다양한 의사소통 매커니즘을 통하여 전조직에게 공표된다. 그것은 종업원 불만에 대한 빠른 반응으로서 기록적인 실적을 가지고 있다. 위원회의 구성원들은 그들이 종업원의 투입을 요청하거나 혹은 규칙적인 공장 감사를 수행할 때 매우 가시적이다. 위원회는 이런 노력들이 얼마나 많은 결과를 초래하는지를 결정할 수 있기 위해서 필요한 정보를 가지고 있다.<sup>12)</sup>

건강 및 안전위원회는 중요한 공동의 이니셔티브이다. 그들은 거의 모든 산업과 작업환경, 제조업, 수송업, 건설업 및 사무실 등에 적합하다. 그들은 이 분야에서 책임과 의무에 따라 독립적으로 수행되는 안전과 건강을 위한 경영진의 노력과 잘 조화될 수 있다. 그들은 또한 노동조합의 건강 및 안전 위원회를 보완해 준다. 공동위원회는 감시가 여전히 필요하기 때문에 안전과 건강을 위한 적절한 정부규제를 대신하는 대체물이 아니다. 그러나 성실하게 접근될 때 공동의 노력은 검사와 정부개입의 필요성을 감소시킨다.

노사 공동의 건강 및 안전위원회에 대한 분석은 그들의 영향력을 잘 나타내 주고 있다. 비즈니스 라운드테이블(Business Roundtable)은 협력적 안전과 건강 프로그램을 보유한 건설업체들에서 부상의 40%가 감소하였고 20%의 생산성이 증가하였다는 것을 발견하였다. 두 프로그램은 이들 업체들에게 총 4,400만 달러를 절약해 주었고, 그 프로그램을 위해 소비된 매 1달러 당 44달러의 수익을 창출하였다. 뿐만 아니라 사기 진작, 낮은 근로자 보상 비용, 부상으로 인해 소모되는 시간낭비의 감소, 감소된 재산손실, 법적 클레임의 감소 등을 포함하여 상당한 간접적인 혜택이 있었다.<sup>13)</sup> 다른 환경에서도 위원회가 위험에 대한 인식과 안전의 중요성을 증가시킨다는 것을 분명히 보여준다.

훨씬 더 평가하기 어려운 분야는 건강 증진에 있어서 협력적인 건강 및

안전위원회의 가치이다. 이 위원회는, 특히 증가된 건강 보험료 문제에 대해, 그들이 안전문제를 다루는 것만큼의 많은 헌신으로써 건강을 모니터링해야 한다. 급증하는 건강보험 비용을 통제하기 위하여 사용자와 노동조합 모두가 건강보험의 이용을 감소시키기 위한 방법을 고려할 필요가 있다. 관심의 공통점은 건강 증진이다.

전국적 건강보호 정책을 변화시키는 것 이외에도 두 가지 실행 가능한 전략이 건강관련 문제점을 감소시키는 데 도움을 줄 수 있다. 즉 이러한 문제점을 야기시키는 사람들과 정면으로 대적하는 것과, 개인과 가족이 더욱 건강하게 살도록 도움을 주는 것이다. 조직 수준에서 작업 과정과 화학물질의 사용에 대한 광범위하고 데이터에 기초한 분석을 통하여, 그들이 장기적인 건강문제의 야기자가 아니라는 것을 보장하는 것이 중요하다. 예를 들어, 관절터널 신드롬(carpal tunnel syndrome)은 규칙적이고 뿌리깊은 작업 과정의 결과로서 여러해 동안에 걸쳐 발병되는 주요 질병이다. 대기중의 먼지와 다른 입자는 장기적인 호흡기 질환을 일으킬 수 있다. 마지막으로 높은 스트레스는 사람에게 심장 질환을 유발할 수 있다. 이러한 관련성은 미국-스웨덴(American-Swedish) 연구팀인 로버트 카라섹(Robert Karasek)과 토레즈 시오렐(Tores Theorell)에 의해 잘 문서화되어 있다.

만약 우리가 매일 사용하는 작업조직의 모델이 스트레스 발병과 분명하게 연관되어 있다면 우리는—지금 세계적인 규모로—전반적으로 인간생리적 능력과 양립할 수 없는 심각한 스트레스 환경을 창조하는 과정상에 있는지도 모른다…… 만약 현재의 많은 경제적 조직과 생산 조직의 모델이 변화되지 않는다면 미래에는 생산성을 위해서 점차적으로 너무 많은 건강을 상실할 뿐만 아니라 생산성과 건강 모두가 불필요하게 낭비되는 상황이 많이 나타날 것이다.<sup>14)</sup>

인간공학(ergonomics)에 주의를 기울일 때, 사람과 기술 간의 조화는 작업환경을 양호한 건강에 더욱 기여하도록 만드는 한 가지 방법이다.

우리는 이 장의 후반부에 다루는 종업원 지원에 관한 섹션에서 종업원들과 그 가족들의 복지를 증가시키는 방법을 토론할 것이다. 복지프로그램은 건강보호 비용의 억제에 중요한 영향을 미친다. 예를 들면, 작업장에서 화학물질의 사용과 담배와 마약의 남용은 치명적인 조합(combination)이 될 수



있다. 건강보호 비용의 억제를 전투의 장으로 방치하기보다는 오히려, 노사는 그들의 부보 범위를 검토하고, 보험 공급자와 더 나은 약정을 협상하며 그리고 높은 의료보험 수준의 유지 속에 비용을 감소시키는 관행을 도입해야만 한다.<sup>15)</sup> 우수한 서비스를 유지하면서도 건강보호 비용을 억제하기 위한 선택안을 공동으로 검토한 에이티엔티(AT&T)사, 미국통신노조 그리고 전국전기노동자동맹 등에 의해 설정된 예는 공동의 조치가 가능하다는 것을 보여준다. 낭비적 관행은 건강에 도움이 되지 않는다. 이와는 대조적으로 예방을 위한 강력한 인센티브와 함께 적절한 진단과 치료에 관한 강조는 더욱 건강한 근로자와 낮은 건강비용을 발생시킬 수 있다.

주 및 지방정부 노사(State and Local Government Labor-Management)는 “노사간의 건강비용 억제 노력은 노조의 개입없이 수행되어온 일방적인 사용자만의 비용억제 이니셔티브보다 훨씬 더 효율적”이라고 주장하였다.<sup>16)</sup> 비용은 공동프로그램보다 일방적 노력에서 5.8%나 빠르게 증가하였다. 위원회는 노조의 개입이 다음의 네 가지 방법으로 비용을 억제하고 질을 개선하는 데 도움을 줄 수 있는 것으로 간주하고 있다.

- 보험회사, 병원 및 의사와의 관계에서 협상력을 공동으로 합할 때 노사는 계획 변화를 수행할 수 있고, 더욱 효과적인 치료형태를 장려하고, 감소된 요율을 협상할 수 있으며 그리고 관리비용을 절감할 수 있다.
- 종업원 건강비용, 이용률, 계획 변화의 영향력을 모니터할 때, 노사는 계획설계에서 정보에 근거한 변화를 만들어내며 보험사와 보험 공급자로 하여금 이러한 변화의 수행을 책임지도록 할 수 있다.
- 의사와 병원관행의 패턴, 비싼 치료에 대한 대안, 좋은 건강습관 등에 관한 정보를 종업원들에게 제공할 때, 노사는 보다 양질의 효율적인 비용의 건강보호 서비스를 요구할 수 있다.
- 복지와 다른 건강교육 프로그램을 실행할 때, 노사는 가장 효과적인 장기비용억제와 질 전략인 예방의학을 실천할 수 있다.<sup>17)</sup>

노사는 근로자의 건강을 상당히 개선할 수 있는 방법으로 함께 일할 수 있다. 건강개선은 근로생활의 질뿐만 아니라 생산성과 비용절감에도 도움을

준다.

### 3. 공동훈련위원회(joint training committee)

아마 노사위원회의 두 번째로 가장 보편적이고 당연시 여겨지는 종류로는 도제공(apprentices)을 위한 공동훈련과 관계된 것일 것이다. 1978년 미국에서는 50만명 이상이 공동 도제공 훈련프로그램에 등록하였다. 이러한 프로그램은 특히 건설업 직종에서 보편적인 것이다. 그러나 공동 도제공 프로그램은 또한 공구 제작에서부터 건강치료 전문직종에 이르기까지 많은 다른 민간 및 공공부문에서도 발견된다.

도제공제도(apprenticeship)에 대한 상호관심은 쉽게 설명된다. 사용자는 잘 훈련받은 유능한 기술자와 직공을 원한다. 노동조합은 노조 서열상에서 더 높은 기술 수준에 대해 더 높은 임금을 받을 것을 주장한다. 게다가 사용자와 노동조합은 직무상에서 실제적으로 필요한 것에 관한 실제적 경험을 위원회에 가져오게 된다. 전 미국 노동부장관이었던 레이 마샬(Ray Marshall)은 도제공제도는 교육과 작업을 연결시켜 주는 한 방법이라고 되풀이하여 주장하였다. 즉 “작업장 내 훈련과 도제공제도 시스템은 중요한 기술개발 과정이며 그리고 노사에 의해 공동으로 수행되었을 때 가장 성공적이다.”<sup>18)</sup> 공동훈련위원회의 한 가지 기능은 도제공제도 프로그램의 졸업생들이 이러한 프로그램을 완수한 후 5년에서 10년 내에 경쟁하는 데 필요한 기술을 가지게 될 것이라는 것을 분명하게 해준다는 것이다. 이러한 위원회의 구성원들은 도제공들이 그들의 산업과 노동조합에 대한 일반적인 지식 및 그들의 직종에서 높은 질의 작업을 수행하는 데 필요한 역량을 가지고 있다는 것을 보장해야만 한다. 위원회의 구성원들은 또한 그들의 분야에서 최근에 개발된 것에 대한 훈련과 교육프로그램을 지도할 방법을 요구할 수도 있다.

그러나 도제공제도만으로는 경쟁력 있고 잘 훈련된 노동력을 유지하기에는 충분하지가 않다. 종업원들에게 영향을 미치는 절차, 도구, 기계, 재료, 규제 그리고 다른 문제들은 계속 변화한다. 따라서 공동훈련위원회의 또 다른 하나의 기능은 효율적인 계속적 교육프로그램을 확립하기 위하여 작업자의 기술을 목록화하여 최근의 변화를 평가하고, 미래의 요구를 결정하는 것이

다. 전국교육프로그램운영노조(International Union of Operating Education Program) 그리고 전국판금속연합(Sheet Metal International Association) 및 그들의 계약자들은 도제공과 도제공 졸업생(journeyperson)을 대학학점 부여 도제공제도 프로그램과 연결하여 결국에는 몇몇 경우에 단기대학 학위(associate's degree)와 학사 학위를 부여하였다. 위원회는 또한 계속적 교육을 추적하고 새로운 전문화된 역량의 영역을 인증함으로써 도제공 졸업생들의 훈련기록을 유지할 수 있다. 예를 들어, 로스앤젤레스(Los Angeles)의 타일공은 우수한 훈련과 경험에 기초하여 마스터 기술공 단체를 설립하였다. 지역적(regional) 기반하에 협력함으로써 위원회는 지방(local) 수준에서는 지원할 수 없는, 매우 전문화된 영역의 기술을 제공할 수 있다.

지속적인 종업원 훈련과 재훈련을 위한 필요성은 도제공제도가 보편적인 전통적 산업에만 국한되는 것은 아니다. 현대 고용의 모든 부문에서 추가적인 기술은 필수적이다. 계속적인 교육을 받지 않는 종업원들은 은행에 예금하지 않은 자금과 같은 것이다. 즉, 그들의 가치는 시간이 지남에 따라 하락한다. 모든 직무는 종업원의 능력을 유지·증대하기 위해 일련의 초기 기능과 계속 기능의 개발을 필요로 한다. 공동훈련위원회는 훈련의 설계, 전수 및 평가에 도움을 줄 뿐만 아니라 훈련 필요성의 확인에 도움을 주기 위하여 어떤 상황에서도 사용될 수 있다. 공동으로 훈련하는 것은 사용자에 의해 수행되는 훈련의 효과를 지양하고 기능을 강화하며 종업원의 고용 가능성을 증대시켜 준다.

공동훈련위원회는 학습에 관한 지속적인 이해와 반응성을 보장하기 위해 매우 필요하다. 미국 기업들이 기능 부족과 문맹 문제에 직면하게 됨에 따라 이러한 위원회들이 인기를 얻고 있다. 국제적 경험은 노사훈련, 특별히 새로운 기술을 위한 노사훈련이 조직 성과와 고용안정성을 고양시켜 줄 수 있다는 것을 보여준다.<sup>19)</sup>

지난 10년 동안 자동차산업에서 노사의 교육과 훈련에 있어서 그리고 통신과 철강산업에서의 유사한 활동에서 아주 활기찬 발전이 있었다. 1983년 미국통신노조와 전화회사들은 개인개발과 경력개발 훈련 및 정리해고된 종업원들을 위한 재배치 훈련을 개발, 촉진, 평가 및 수정하기 위하여 설계된 공동훈련자문이사회(Joint Training Advisory Boards)를 설립하기로 협상하

였다. 그 후에 미국통신노조, 전국전기노동자동맹 및 AT&T사는 현재의 종업원과 다운사이징 및 신기술에 영향을 받는 직무를 가진 종업원들에게 광범위한 교육지원을 제공하기 위하여 「노동자 성장과 발전을 위한 협력 (Alliance for Employee Growth and Development)」을 개발하였다. 1982년 미국자동차노조(UAW)는 제너럴 모터스(General Motors)사, 포드(Ford)사, 크라이슬러(Chrysler)사와 협상하여 재직중이거나 해고된 종업원을 훈련하고 재훈련시키는 데 지급되는 비용에 도움을 주기 위하여 시간당 10센트의 기부금(그리고 총 초과근무 시간의 비율에 기초한 각 초과근무 시간당 최고 5달러까지의 기부금)에 기초한 기금을 설립하였다. 이러한 프로그램들은 국가적 수준에서 공동관리될 뿐만 아니라 각 지역 사업장은 지역기금과 활동을 유지할 책임을 지고 있는 공동기능개발 및 훈련위원회(Joint Skill Development and Training Committee)를 가지고 있다. 전미철강노조(United Steelworkers of America)는 기초철강업분야에 종사하는 종업원을 돕기 위한 하나의 대규모 프로그램을 협상하였다. 공공부문에서는 뉴욕시가 다음의 여러 노조와 함께 경력발전과 다양한 범위의 교육서비스에 도움을 주기 위하여 대규모 프로그램을 개발하였다. 즉 뉴욕시는 미국공무원노조 37지구 위원회와 미국자동차노조 65지구 및 병원노조 등과 함께 이러한 프로그램을 개발하였다. 모든 것을 고려해 볼 때, 노사교육 이니셔티브는 새로운 기금의 가장 큰 원천과 새로운 에너지 활용방법, 성인과 고등교육을 대표한다.

이러한 프로그램을 개관한 한 연구는 다음과 같은 결론을 내린다. “공동훈련 이니셔티브는 노사관계에서 가장 광범위하게 변화를 미치는 것 가운데 하나이다. 공동훈련은 새로운 기술과 국제적 경쟁 및 새로운 경영관행에 의해 야기되는 변화에 직면한 현재 활동중인 작업자를 지원하는 한편, 잠시 직장을 잃고 있거나 혹은 항구적으로 해고된 작업자들의 현실을 다루는 데 도움을 준다. 경영진의 관점에서 공동훈련은 작업자들이 더 단축된 생산사이클, 생산을 조직화하는 방법상의 변화, 더 높아진 품질 수준 그리고 증가된 원가 압력에 적응하는 것을 도와줄 것이다.”<sup>20)</sup> 이 연구의 저자들은 공동프로그램들이 경영자에 의한 일방적인 이니셔티브와 구별되는 몇 가지 특징을 가지고 있다고 말한다. 즉 그들은 보다 폭넓은 경력이동을 제공하고 생산직과 여성 근로자의 보다 폭넓은 참여를 유인하며, 보다 폭넓은 종업원의 투입

으로 프로그램의 설계를 돕고 광범위한 교육과 지원의 필요성을 다룬다.

포드-미국자동차노조(Ford-UAW) 프로그램은 특히 실효성이 있다. 직장을 잃은 근로자에 대한 광범위한 서비스 이외에도 이 프로그램은 생활/교육 계획, 기본적 기능강화, 특정 주제나 현장교육 활동에 대한 수업료 지불, 카운셀링 프로그램, 퇴직계획, 고과에 반영되지 않는 개인 개발프로그램 등을 포함하여 광범위한 서비스를 근로자에게 제공한다. 경영진과 노조로부터 선발된 그 프로그램의 전국적 스태프는 활동을 위한 제안을 개발하고 선별하는 85개의 지방위원회를 지원한다. 이 프로그램은 건강 및 안전교육 등과 같은 다른 공동 포드-미국자동차노조(Ford-UAW) 프로그램을 보완하기 위해서 명시적으로 설계되었다. 그 공동프로그램의 책임자들은 다음과 같이 말하고 있다.

노동자 개발 및 훈련 프로그램(Employee Development and Training Program)은 포드(Ford)사와 미국자동차노조(UAW)간에 진행중인 매우 광범위한 공동노력의 하나이다. 이러한 공동노력 때문에 미국자동차노조에 의해 대표되는 포드사의 시간제 노동자들은 전보다 그들의 직무에 영향을 미치는 의사결정에 개입할 더 많은 기회 획득, 직무만족 증가, 기술 향상 그리고 그들 스스로 선택한 폭넓고 다양한 프로젝트를 맡을 기회를 얻고 있다. 뿐만 아니라, 포드사와 미국자동차노조의 공동노력 때문에 포드사 제품의 품질은 개선되었고 업무수행 스타일이 변화하고 있으며 정보가 널리 공유되고 포드 공장의 작업환경이 전반적으로 개선되었다.<sup>21)</sup>

유사한 공동프로그램이 제너럴 모터스(General Motors)사와 크라이슬러(Chrysler)사에서도 사용되고 있다.

호주에서의 노동운동은 기능형성을 산업 구조조정의 초석으로 간주하고 있다. 호주인들은 기능형성과 새로운 기술, 노사관계에서의 변화, 그리고 새로운 작업조직을 밀접히 상호관련되어 있는 것으로 보고 있다. 실제로 효율적이기 위해서는 한 영역에서의 변화는 다른 세 가지 영역에 반영될 필요가 있다. 호주노조위원회(Australian Council of Trade Unions: ACTU)는 “호주는 문제 설정과 해결, 분석 능력, 이니셔티브, 효율적 의사소통, 창의성 및 의사결정 등과 같은 높은 수준의 기술적 기능과 지적 기능에 의해 특징지어

지는 노동력을 만들어내야만 한다고 선언하였다. 노동력은 작업조직과 기술의 빈번한 변화에 적응할 수 있는 능력을 가져야만 한다.”<sup>22)</sup> 호주노조위원회(ACTU)는 이러한 계속적인 과정이 훈련설계에 대한 의사결정 권한을 지닌 지역노사위원회에 의해서 인도되는 것으로 보고 있다. 몇몇 호주의 노사계약은 모든 노동자에게 교육을 위해 작업시간의 5%를 제공하도록 협상하였다. 그리고 모든 노동자의 역량과 소득 이동성(income mobility)의 개발을 확실히 하기 위해 경력사다리(career ladder)를 계약으로 협상된다.

수많은 근로자에게 영향을 미쳐 온 협상된 수업료 지원프로그램은 공동훈련위원회가 역할을 할 수 있는 또 다른 하나의 분야이다. 현재 수익 달러의 협상된 기금이 개발되지 않은 채 방치되어 있다. 전형적으로 자격이 있는 노동력의 5% 미만이 수업료 지원혜택을 이용하고 있으며 그리고 최저의 교육을 받은 사람들은 이러한 프로그램에 참여할 가능성이 거의 없다. 노동조합과 경영진에 의한 공동조치는 이러한 경향을 반전시킬 수 있고, 몇몇 경우에는 이미 이것을 반전시키고 있다. 노동과 학습을 위한 전국연구소(National Institute for Work and Learning)는 다음과 같이 지적하고 있다. 즉 “최근에 사내훈련과 수업료 지원혜택을 사용한 종업원 주도의 학습 등으로 결합한 승계 계획프로그램과 기능개발 및 경력개발을 구축하기 위한 혁신적인 방법을 개발하였다…… 공동책임은 수업료 지원계획의 효율적인 사용에 가장 중요한 개념이다.”<sup>23)</sup> 성인과 실험학습을 위한 위원회(Council for Adult and Experiential Learning : CAEL)는 노사 조인트 벤처를 통해 ‘학습으로의 회귀’를 격려하기 위한 많은 혁신적인 방법을 개발해 왔다.<sup>24)</sup> 그리고 마운틴 벨(Mountain Bell)사와 전화 노동조합은 수업료 지원계획의 사용을 20%씩이나 크게 증가시킨 서부 14개 주에서 학습을 위한 성공적인 공동경로(pathways)를 후원해 왔다.

읽고 쓸 수 있는 능력을 증대시키기 위한 일련의 혁신적인 노사 접근법들이 캐나다와 미국의 전국 작업장에서 양국 공동으로 개발되었다. 이러한 프로그램들은 작업장에 기술 수준을 개선할 기회를 제공함으로써 생산력을 더욱 향상시키면서 작업자들이 가정과 노동조합 그리고 지역공동체에 보다 원활하게 참여하기 위해 필요한 기술을 가진 작업자에게 권한을 부여해 준다.<sup>25)</sup>

현장에서의 수업과 노동조합 홀에서의 수업, 개인지도, 컴퓨터 지원교육, 비디오 등을 포함하여 광범위한 기술들이 읽고 쓰는 능력을 개선하기 위해 노사그룹에 의해 사용되고 있다. 몇몇 경우에 읽고 쓰는 능력은 도제공제도나 혹은 작업장 내 훈련에 포함되도록 설계된다. 노동조합과 경영진이 공동으로 행하는 읽고 쓰는 프로그램은 노동조합 구성원들만의 일방적인 프로그램보다 더 큰 신뢰성을 가지고 있으며 작업장에서 통합을 위한 분명한 채널을 제공한다.

읽고 쓰는 프로그램에 있어서의 중요한 질문은 읽고 쓰는 능력과 그 프로그램의 목적을 정의하는 것이다. 훈련과 개발을 위한 아메리칸 소사이어티(American Society for Training and Development)에 의한 읽고 쓰는 능력에 대한 광범위한 정의는 읽기, 쓰기, 계산뿐만 아니라 경청, 구어적 의사소통, 창의적 사고, 문제해결, 협상, 목표설정, 팀워크, 대인관계 기술과 학습하는 법까지도 포함하고 있다.<sup>26)</sup> 어떤 사람들은 현재의 기능이 사용자의 필요성에 비추어 측정되고 그 갭을 메우기 위하여 하나의 계획이 개발되도록 ‘학습감사(learning audits)’를 촉구한다. 다른 사람들은 이러한 기능개발의 매우 기적 개념에 대하여 강력하게 반대하면서 작업장에서 읽고 쓸 수 있는 능력은 작업조직을 재검토하고 전반적인 기능을 증가시키기 위한 전략의 중요한 요소가 되어야 한다고 제안하였다. 미국노동자연맹-산업기구의 교육부(AFL-CIO Education Department)의 안소니 사미엔토(Anthony Sarmiento)는 다음과 같이 말하고 있다. 즉 “우리는 작업장에서 기본적인 기능의 증가를 추구하기 때문에, 작업장에서 읽고 쓸 수 있는 프로그램이 낮은 임금이나 혹은 높은 기능을 초래할 수 있는 길을 지원하는 것이라는 것을 정책입안자들이 인식하는 것이 중요하다. 누가 참여할 것인가, 어떤 프로그램 목표가 선택되는가, 그리고 어떤 계획 과정이 뒤따라야 하는가에 따라 작업장에서 읽고 쓸 수 있는 프로그램은 시대에 뒤진 작업장을 지속할 수도 있고 혹은 고성능 작업장 구조를 만들어낼 수도 있다.”<sup>27)</sup>

기능 위주의, 기본적인 읽고 쓰기와 연관된, 혹은 가일층 진보한 교육과 연관된 교육은 그것이 단독으로 유지되든지 혹은 다른 조직변화들과 통합되든지 간에 공동노력을 위한 중요한 분야이다. 교육과 작업 재조직화 사이에는 분명한 연관성이 있다. 저명한 보고서인 《미국의 선택 고기술 또는 저

임금(America's Choice: High Skills or Low Wages!))에서 이러한 노선이 분명히 밝혀지고 있다.<sup>28)</sup> 높은 기능은 높은 품질과 성과를 초래할 수 있지만, 새로운 작업조직 없이는 그 잠재적 재능이 결코 실현되지 않는다. 새로운 작업장에서 작업자로 생존하기 위해서는 전보다 더 광범위한 기능을 필요로 한다. 작업장을 '학습조직(learning organization)'으로 만들려는 야심을 성취하는 것은 개인과 조직이 성장하고 개선되도록 하는 데 도움을 줄 수 있다.

#### 4. 종업원지원 및 복지프로그램

모든 작업장은 공동 종업원지원 프로그램을 가지는 것을 고려해야만 한다. 1980년대에 가장 빨리 성장한 종업원지향 프로그램 중의 하나인 종업원지원 프로그램(employee assistance programs: EAPs)은 노조와 사용자 모두에게 중요한 의미를 갖는다. 최소한 그들은 문제가 있는 종업원, 특히 알코올과 약물남용 문제를 지닌 종업원들에게 도움을 주는 방법을 제공한다. 좀더 광범위하게 다루어질 경우의 종업원지원 프로그램(EAPs)은 가족 상담, 재정적 충고, 스트레스 관리, 법률지원, 체중감량 상담, 금연 상담 등과 같이 폭넓고 다양한 서비스를 제공한다. 어떤 종업원지원 프로그램은 건강 예방에 초점을 두고서 다이어트와 운동, 라이프스타일 프로그램 등을 포함하고 있다. 몇몇 공동 종업원지원 프로그램은 회사 구내에 운동시설을 설계하여 설치하기도 한다. 종업원지원 프로그램은 에이즈(AIDS) 교육에 도움을 줄 수 있으며 에이즈 바이러스의 일종인 HIV에 감염된 종업원들에 대한 폭넓은 이해를 주창한다. 종업원지원 프로그램은 건강비용 억제 노력의 일환으로 종업원들과 그들 가족의 건강한 라이프스타일을 개발하기 위한 전 반적인 회사 전략의 주요한 부분이 될 수도 있다.

작업과 가족과의 관계는 종업원지원 프로그램이나 혹은 개별 공동위원회의 초점이 되어 왔다. 회사와 노동조합은 모든 종업원들을 도와서 육아와 노인 보호 이슈들을 관리하고 가정에서 책임을 균형 있게 떠맡고 가정에서의 스트레스와 직무 성과간의 연계성을 인정하도록 하기 위하여 자신들의 책임을 더욱 인식하고 있다. 종업원지원 프로그램은 가족 구성원들이 개인



적 위기에 처했을 때 종업원들에게 주요한 위안이 될 수 있다. 그들은 어려운 이슈에 직면한 종업원을 위한 현장 지원을 확립할 수도 있고 혹은 종업원을 공동체 속의 그룹과 연결시킬 수도 있다. 그러한 가족 우호적 정책은 개선된 작업 성과뿐만 아니라 종업원 유지를 초래할 수 있다.<sup>29)</sup>

최근의 많은 종업원지원 프로그램 형성에 대한 초기의 추진력은 ‘마약 없는 작업장 법(Drug Free Workplace Act)’의 요구였다. 이 법에 부응하기 위하여 많은 회사는 종업원지원 프로그램 회사의 서비스를 받기로 계약하였다. 그러나 많은 그러한 프로그램이 함께 게시되었지만 결코 사려깊은 노사의 지침서를 가지지는 못했다. 알코올 중독과 약물남용은 많은 중요한 방식으로 작업장에 나쁜 영향을 미친다. 그들은 높은 결근율, 이직, 징계, 형편 없는 질, 높은 사고율, 낮은 생산성을 초래하였다. 그들은 감독자와 종업원 간의 혹은 종업원 스스로 간의 긴장을 증가시켰다. 남용자들은 비록 가장 근본적인 문제는 약물남용일지는 모르지만 작업장의 고소에 대하여 구성원들을 보호할 합법적이고 도덕적 책임을 지닌 노동조합에 딜레마를 제공한다. 노사의 공동참여에 의해서 노조와 경영자는 모든 종업원을 애정있게 그리고 효율적으로 다루기 위한 더 큰 자원과 신뢰를 가지게 된다. 종업원지원 프로그램의 이슈가 약물 테스트로 피해될 때 시민의 자유 문제에 대하여 노사간의 갈등 가능성이 존재한다. 그러나 예방적이고 재활적인 접근이 취해질 때 종업원지원 프로그램은 공동활동을 위한 놀라운 기회를 제공한다.

한편으로 작업장은 남용자의 행위 결과를 올바른 방향으로 처리하고 표준들이 유지되어야 한다는 것을 주장할 의무를 갖는다. 다른 한편으로 사용자가 종업원을 위해서 투자하는 것뿐만 아니라 인간적 차원이 고려되어야 한다. 모든 노력은 어려움을 겪고 있는 종업원들이 자신의 문제에 적절하게 대처하는 데 필요한 지원을 해주도록 해야만 한다. 이것은 후원 워크숍으로부터 카운셀링에 이르기까지 다양한 방법이 있으며 그리고 작업영역 내의 집단들을 지원하여 마약사용 중지와 일탈 프로그램 등에 등록하게 할 수 있다. 이러한 종업원들과 함께 민감하고 지각있게 일을 함으로써 실질적 진전이 이루어질 수 있다. 그러한 문제점을 무시하거나 혹은 그것을 올바르게 처리하지 못하는 것은 더 큰 작업장의 와해와 인간적 비극의 증대를 초래할 수 있다.

종업원지원 영역에 있어서 노사위원회는 몇 가지 중요한 도전을 가지고 있다. 종업원지원 프로그램은 특별히 잘 계획되고 조직화될 필요가 있다.<sup>30)</sup> 몇몇 종업원들에게 이 프로그램들은 생명선을 제공하며 그리고 그러한 프로그램들은 가능한 한 강력해야만 한다. 대부분의 프로그램에서 종업원 문제에 대하여 민감하도록 훈련받은 내부 종업원들이 종업원지원 프로그램에서 다루어지는 다양한 분야의 전문가들(통상 외부전문가)에게 자문을 구하는 데 사용된다. 종종 이들에게는 마약사용 중지센터, 지역사회의 정신건강 프로그램, 법률 클리닉과 내과 의사 등이 포함된다. 또한 많은 독립적인 종업원지원 프로그램 제공자들도 있다. 이들 전문가들은 접근하기 쉬워야 하며 지역사회 내에 있어야 하고 가능한 한 비용-효율적이어야 한다. 프로그램에 대한 감독권은 위원회와 공동조정자를 가진 작업 조직의 내부에 있어야 한다. 비록 전문가의 충고가 진지하게 받아들여져야 할지라도 그 프로그램을 ‘전문가들’에게만 맡기는 것은 대부분의 경우에 그 프로그램의 신뢰성과 효율성에 해(害)가 될 수도 있다.

공동 종업원지원 프로그램( 매우 성공적일 수 있다. 철도와 그 노조들에 의해 행해진 하나의 종업원지원 프로그램인 레드블락(붉은 장벽: RED-BLOCK)이라는 작전은 철도 노선에서의 공중의 안전이슈에 초점을 맞춘다. 전국제지업노동자연합노조(United Paperworkers International Union: UPIU)은 알코올과 마약남용에 대처하려는 공동노력을 촉진시키는 데 특히 적극적이었다. 이 프로그램의 책임자인 프랭크 버거(Frank P. Burger)는 다음과 같이 말한다.

종업원지원 전문가는 감독자, 직장위원 및 종업원들이 생각하고 행동하는 데 익숙해져 있는 방법을 변화시키기 위해서 설계된 교육과정에 참여한다. 세 가지 주요목적이 빠르게 생각한다. ① 감독자들은 고통받는 종업원을 주저없이 조회한다. ② 치료 후 계획이 뒤따르도록 보장한다. ③ 종업원지원 프로그램을 작업장 문화와 완전히 통합한다…… 일견하기에 강력한 공동위원회에 대한 아이디어는 진부하게 들릴지도 모른다. 그러나 강력한 공동위원회의 노력은 언급한 세 가지 목표 모두를 달성하는 것과 많은 관련성이 있다.<sup>31)</sup>

전국제지업노동자연합노조(UPIU)는 건설적 대면에서의 노동조합의 역할

에 대해 명확하다. 종업원지원 프로그램 자료에서 그들은 다음과 같이 진술하고 있다. 즉 “만약 종업원의 직무수행이 분명히 받아들일 수 없는 수준으로 악화된다면 노동조합은 경영자와 협력하여 그의 다음과 같은 대안을 종업원들에게 조언할 것이다: ① 근로자들의 중요한 치료서비스의 이용가능성을 비밀스럽고 위협적이지 않게 조언을 한다. ② 필요한 서비스를 종업원이 수용하도록 격려해 준다. ③ 끝으로 자신의 직무수행 개선의 실패에 따르는 우울하고 예측가능한 결과를 종업원에게 분명히 전달해 준다.” 그 목표는 개인을 돕기 위해 협력적 탐색에 노조를 초기에 개입시키는 것이지만 알코올이나 마약에 중독되었다는 것을 거부하는 사람들에게 동요할 여지를 주지 않는 것이다.

뿐만 아니라 종업원지원 프로그램 위원회는 전문가에게 보내는 방법(혹은 그 서비스 자체를 사용하는 방법)에 관해 모든 수준의 경영진과 노동조합의 리더들을 위한 훈련을 지원해야 한다. 일선감독자와 직장위원들이 그들의 작업영역에서 문제점들을 인식하여 적절하게 다루기 위해서 이들간에 팀워크를 형성하는 것이 가장 중요하다. 종업원지원 프로그램위원회의 구성은 광범위해야 하며 자신의 경험으로부터의 의존관계와 재활을 이해하는 몇몇 종업원을 포함할 수도 있다. 비밀성은 비록 그것을 정의하고 유지하는데 어려울지라도 성공적인 종업원지원 프로그램에 필수적 요소이다.<sup>32)</sup> 그것은 엄격하여야 한다. 그렇지 않다면 거의 어떤 누구도 그 프로그램에 참여하지 않으려고 할 것이다.

노사위원회는 작업장에서의 모든 범위의 필요성을 적절하게 다루고, 제공 기관이 효율적이고 반응적이고 그리고 모든 수준의 종업원들이 이용 가능하도록 하기 위해서 종업원지원 프로그램을 주의 깊게 모니터하기를 원할 것이다. 제공 기관의 방문은 서비스가 얼마나 잘 제공되고 있는가를 알게 해주는 한 방법이다.

종업원지원 프로그램은 근로생활의 질을 개선하기 위한 중요한 노력이다.<sup>33)</sup> 대부분의 근로생활의 질(QWL) 주창자들은 개선된 작업환경이 소외와 그에 따르는 개인의 정신적 충격을 감소시키고, 새로운 작업구조는 작업장에서 폐쇄되어 온 종업원에게 권한을 부여할 것이라고 믿는다. 이론적으로, 개선된 작업환경은 개인 건강의 증진으로 이어져야 한다.<sup>34)</sup> 그러나 현실세

계는 이상적이지가 않다. 그래서 가장 좋은 작업장에서조차도 개인들로 하여금 그들의 개인적 문제와 더 넓은 세상으로부터의 긴장에 대처할 수 있도록 도와야 한다. 동시에 종업원지원 프로그램은 열악한 작업환경을 위한 변명자이어서는 안 된다. 작업장 내에서 재발되는 ‘개인적’ 이슈에 관한 정보는 조직 변화, 건강 위협, 혹은 조직 구조가 개인의 어려움을 악화시키는 방법에 대비할 필요성에 대한 중요한 단서를 제공할 수도 있다. 개인과 작업 이슈 간의 상호작용은 교대근무(shift work)를 하는 사람들에게서 더욱 분명해진다. 교대근무에 대한 가족들과 근로자의 생리현상에 부과되는 긴장은 실재한다. 3교대 근로자는 마약과 알코올 남용에 중독될 가능성이 더욱 높다. 밤의 어둠은 약물남용 문제를 가지고 있는 개인들에게 안식처를 제공할 수도 있다. 그러나 그레이브야드 근무조(graveyard shift: 즉 3교대 작업에서 3번째 작업조)의 고립은 이러한 문제를 확대시키거나 유발시킬 수도 있다. 종업원지원 프로그램은 조직적 변화에서의 전반적인 노력에 중요한 보완책을 제공한다. 종업원지원 프로그램은 자체만으로도 종업원지원 프로그램은 노동조합과 경영진의 협력에서 중요한 첫 번째 단계가 될 수 있고, 또한 많은 종업원들에게 중요한 서비스가 될 수 있다.

## 5. 환경 및 에너지보존위원회(environmental and energy conservation committee)

에너지와 자연자원은 생산 과정에 연료를 공급하고 노동조합과 경영진이 원가절감과 생산성 증가를 위하여 함께 일할 수 있는 자연적 영역을 나타낸다. 지역적 수준에서 에너지와 자원 이슈는 4배의 승-승 이슈이다. 즉 에너지와 자원이 절약되면 작업 과정의 관리를 위한 비용이 절감된다. 보상을 포함하여 다른 항목을 위해 이용 가능한 자원이 더욱 많아지게 된다. 외부적 에너지 원천에 덜 의존하기 때문에 국가적으로도 이익이다; 그리고 지구의 생태계도 더 적은 환경 파괴와 자원 고갈을 겪게 된다. 뿐만 아니라 자연 자원의 사용을 감소시키는 것은 지정학적 안정과 경제적 안정을 증가시킨다. 앞으로 수십년 동안 소비자, 종업원, 사용자 간에 훨씬 더 광범위한 환경 인식을 예보하고 있다. 노사는 환경적 관심사에 전향적으로 처신함으로써

그들 자신의 이해관계와 관련하여 훌륭한 판단을 하며 지구자원의 적절한 보호자로서 모범이 될 수 있다.

환경 영역의 가능성에 매혹된 우리는 미시간대학(University of Michigan)과 함께 포괄적인 연구를 행하였다. 이 연구에서 우리들은 미국과 일본에서의 자원보존을 위한 종업원참여와 노사관계의 협력을 비교하였다.<sup>35)</sup> 이 연구는 종업원참여가 커질수록 에너지 절약이 더욱 크다는 것을 보여주었다. 에너지보존위원회와 종업원참여 프로그램이 있을 때 가장 강력한 관계가 존재하였다. 이 연구는 기술적·자연적 또는 에너지 자원의 어떤 영역이나 혹은 조직개선의 어떤 영역에서 종업원이 적어도 공헌할 영역이 있다는 것을 보여주고 있다. 이러한 발견은 어떠한 기술 지향적 공동노력에도 적용될 것이다. 그 연구에 기초를 둘 때 보존위원회들은 다음의 제안을 따르면 아마 가장 효과적일 것이다.<sup>36)</sup>

- ① 적절하다면 작업장 수준과 본사 혹은 기관 단위별 수준의 에너지보존 위원회 모두를 가져라.
- ② ECCs(Energy Conservation Committees : 에너지보존위원회), 다른 작업장 보존활동, 그리고 종업원참여 프로그램 간에 높은 수준의 조정을 목표로 삼아라.
- ③ “정기적으로 계획하기 위해서”, “프로그램을 모니터하고 평가하기 위해서”, “최종적 의사결정을 내리기 위해서”, 그리고 “정기적으로 실행하기 위해서” ECC의 잘 정의되고 확립된 광범위한 권한을 창조하라.
- ④ 권한에 기초하여 위원회의 구성과 크기를 신중하게 결정하라. 필요한 기능이나 부서들이 대표성을 갖게 하고 필요한 수준의 경영층이 대표성을 갖게 하며 그리고 모든 관련있는 대표자들을 보유할 만큼 충분히 큰 위원회를 가지도록 하라.
- ⑤ 엔지니어링, 컴퓨터 및 연구개발 지원뿐만 아니라 예산까지도 포함하여 ECC의 작업에 이용가능한 자원을 확보하라. 훈련은 에너지보존 기법과 사회적 과정(예를 들면, 모임의 촉진과 관리) 모두에서 위원회에 도움이 될 수 있다.
- ⑥ ECC는 그들 작업에서 다른 종업원을 포함하기 위하여 다양한 범위의

활동을 선택해야 한다. 활동은 보존프로그램의 모니터와 평가 그리고 새로운 작업 과정이나 설계뿐만 아니라 새로운 기술과 기계를 고려하는 것도 포함해야만 한다.

일본 근로자들은 미국에서 일하는 근로자들보다 더욱 광범위하게 그리고 더 오랜 시간 동안 보존에 참여해 왔다. 그러나 일본인들은 보존은 지속적인 도전이며 장기적인 수익을 거두어들이 수 있다는 것을 보여주면서 종업원참여를 통한 중요한 절약에 관한 보고를 계속하고 있다. 왜냐하면 그들의 전반적인 경험 때문에 그들은 폐역발전(cogeneration), 대체연료, 그리고 더 많은 다른 선구자적 보존 영역에 더욱 참여하는 경향을 보이고 있다. 일본에서 노동조합 구성원은 보존위원회의 3분의 2에 참여하고 있다.

미국에서도 역시 흥미있는 협력적 보존 벤치가 있어 왔다. 예를 들어, 메릴랜드주 건강 및 정신위생부(Maryland Department of Health and Mental Hygiene)는 주 정신건강 관련기관들과, 종업원과 환자의 가정 내에서 보존을 목적으로 한 혁신적인 노력에 노동조합을 개입시켰다.<sup>37)</sup> 전국판금속노동자연합(Sheet Metal Workers' International Association)은 상업용, 정부기관용 그리고 주거용 재산에 태양에너지 장치를 홍보하고, 설치하고, 보장하기 위하여 계약자와 함께 일한다. 이것과 그 밖의 다른 예들이 보여주듯이 작업장에서의 새로운 에너지 및 환경정책은 새로운 직무와 시장기회를 발생시킨다.<sup>38)</sup>

노동조합과 경영진은 역시 자원의 사용을 개선하기 위해서 기술적 그리고 조직적 조치를 전개시키려는 노력에 협력할 수 있다. 많은 상황에서 기술적·엔지니어링적 혹은 기계에 기초한 해결책은 고려될 보존 전략의 범위를 대표한다. 기술적 해결책은 그 기술을 효과적으로 확인, 실행 그리고 사용하기 위하여 인간적 협력을 요구한다. 산업공학과 에너지공학은 기술적 통찰력을 제공하는 데 도움을 준다. 그러나 근로자들은 그들의 작업과정과 환경에 대해 자세하게 알고 있기 때문에 그들은 종종 다른 가능성과 해결책을 인식할 수 있다. 따라서 위원회는 그들의 작업분야에서 기본적인 에너지와 자원에 대한 감사를 수행하고 사용 패턴을 모니터할 종업원들의 훈련과 권한부여 방법을 고려해야만 한다. 자원과 에너지가 예산의 가장 큰 부분이

아닐지도 모른다. 그러나 그들이 현명하게 그리고 효율적으로 관리되는 것은 필수적이다.

기업의 환경 중심화(greening)는 노동조합과 경영자 사이의 새로운 협력을 요구한다.<sup>39)</sup> 소비자와 노동조합의 구성원은 더욱 생태계 지향적이 되어 환경문제 해결책의 일부분이 되기를 원한다. 이것은 리사이클링 노력, 폐기물과 배출물을 감소시키거나 재사용할 수 있는 영역을 확인하기 위한 과정 흐름 분석, 포장에 관한 의사결정, 수송수단의 효율적인 사용의 보장 혹은 다른 많은 영역에 더 많이 개입하는 것을 포함한다. 조직들은 공기, 수질, 지질에 대해 그들이 미치는 영향을 감시할 필요가 있다. 전사적 질 관점(total quality perspective)은 환경의 영향력에 관한 가치선언문을 작성하는 것과 작업 과정이 추출로부터 최종 처리나 재사용에 이르기까지 모든 과정에 걸쳐 있다는 것의 인식을 포함한다. 종업원들이 환경적 재난의 첫 번째 희생자이고 종종 이러한 위험에 가장 많이 노출되는 한, 환경적 조치는 역시 건강과 안전에도 공헌을 한다.

만약 노사가 보존분야에서 협력하지 않으면, 그들에게 부정적인 영향을 미칠 수 있는 정부와 지역사회의 압력에 대처하는 데 훨씬 더 많은 의무를 지기 십상이다. 전국자유연합노조(International Confederation of Free Trade Unions)의 사무총장인 존 밴더베켄(John Vanderveken)은 다음과 같이 선언하였다. 즉, “많은 근로자들은 위험스러운 작업장 상황과 작업장 밖의 수용할 수 없는 환경이라는 두 가지 해악에 노출되어 있다. 비록 근로자들이 개선안을 제안할 때 번번히 무시되더라도, 그들은 종종 특정한 문제에 대한 실용적인 해결책에 관하여 정보를 꽤 잘 제공받는다. 그리고 모든 근로자들은 지구의 지속적인 건강을 보장하는 데 있어서 기득권을 가지고 있다.”<sup>40)</sup>

관리자는 역시 조치의 필요성을 날카롭게 인식하고 있다. 두 명의 캐나다 사업가인 패트릭 카슨(Patrick Carson)과 줄리아 몰던(Julia Moulden)은 다음과 주장하고 있다. 즉, 회사의 환경 지향적 과정의 이익 중 하나는 노조화된 종업원과의 관계개선일 수도 있다…… 노동조합은 그들 자신의 환경적 어젠다(안건)를 개발한다. 그러므로 팀 정신을 분발시키는 포괄적인 실행 과정을 확실히 개발하라.“<sup>41)</sup> 노사는 공해에 기여하는 작업장 시스템과 행위를 바꾸기 위한 방법을 조사할 광범위한 사명을 가진 환경위원회의 설립을

원할 수도 있다.

생태학적인 자각이 미래의 시장, 노동력 그리고 작업장을 지배할 것이다. 노동조합과 경영자는 압력과 규제의 파고에 잘 대응·극복할 수 있고, 환경 개선은 작업 과정을 개선하고 새로운 시장을 유인할 기회로써 간주할 수 있다.

## 6. 기술위원회(technology committee)

오늘날의 작업장에서는 규칙화(즉 일상화)에 입각한 포드식 패러다임으로부터 유연성과 가치부가적 기술을 중요시하는 후기 포드 지향성(post-Fordist orientation)으로의 변화가 있다. 새로운 기술은 커다란 갈등과 커다란 협력 혹은 이 양자의 혼합이라는 토픽이 될 가능성을 가지고 있다. 새로운 기술에서 협력하지 않는 것은 패-패의 상황을 만들어낸다. 경영진은 새로운 장비나 접근법의 활용도를 감소시켰고 일반적으로 노조의 수용을 얻기 위해 인력·시간·임금에 있어서 값비싼 양보를 해야 한다. 최악의 시나리오에서 노조는 운신할 여지나 시간이 거의 없이 양보의 협상을 해야 하기 때문에 노조원들에게 최소의 손실이 가도록 타협을 해야 한다.

노조의 거의 어떤 누구도 그들의 기계를 박살내기를 원하는 루다이트류의 사람(Luddites: 기계혁신 반대자)들은 아니다. 결과적으로, 새로운 기술의 도입에 대한 심각한 어려움은 노조에 의해 전세계와 노조 역사를 통해 알려져 왔다.<sup>42)</sup> 노동조합은 기술이 노조원들의 기능과 능력에 기초를 제공하기 때문에 기술에 큰 집착을 가지고 있다. 마찬가지로 기술은 기업경쟁력의 중요한 요소이기 때문에 새로운 기술에 의해 이루어지는 생산성 향상과 시장 가능성은 생활수준 향상과 더 많은 직무안정을 초래할 수 있다. 기술 변화에 대한 노조의 반응에 대한 한 연구는 노조의 반대가 특별한 기술보다는 변화의 결과에 대한 계획의 부족과 주로 관계가 있다는 것을 발견했다.<sup>43)</sup>

전국기계공연합회(IAM)와 같은 몇몇 노조들은 기술직장위원(technology stewards)의 필요성을 요청하는 것을 포함하여 기술변화에 관련된 포괄적인 청사진을 개발하였다.<sup>44)</sup>

새로운 기술과 연관된 용어는 많은 노동조합주의자(그리고 산업노사관계



를 담당하고 있는 비기술직 관리자)를 주춤하게 만들 수 있으며 개입의 질을 제한할 수도 있다. 경영진과 노조 양측은 기술을 전체적인 전략적 관점에서 접근할 뿐만 아니라 기술에 관하여 지적으로 대화할 수 있는 공통의 언어를 배울 필요가 있다. 경영진과 노조는 기술을 연구개발(R&D) 부서나 기술직장위원들에게로 세분화시키려는 위험을 무릅쓸 수도 있다. 기술 이슈에 관하여 조직 내부의 자원을 집중시키고 갈등을 제한시키려는 그들의 시도는 역설적으로 부서간이나 혹은 노조 기능간의 경쟁을 조장한다. 기술적 자원은 경영진과 노조 조직 전체에서 광범위하게 연계될 필요성이 있다.

기술적 변화에 대해 공동작업 과정은 도입되고 있는 특정한 기술과는 관계가 없다.<sup>45)</sup> 그 기술이 새로운 컴퓨터화, 광섬유광학, VDT, 스캐너, 수치제어기계, CAD-CAM, 로봇, 생물공학의 첨단기술 혹은 다른 기술이든지 간에 그 특별한 기술은 그것이 공동위원회의 훈련 필요성과 공동의 노력으로부터 나타나는 관련된 권고안에 영향을 줄 때만 중요할 뿐이다. 개입의 영역과 공동 문제해결의 과정은 대부분이 동일하게 남아 있게 된다.

기술적 변화에 대한 공동작업의 첫 번째 조치는 새 기계가 설치된 후에 일어나서는 안 된다. 새로운 기술에 대한 기본적 목표가 설정될 때 양측은 시작 순간부터 함께 노력해야만 한다. 새로운 기술에 대한 협력은 양측의 중요한 전략적 목표이다. 기술은 어떤 목적을 위한 도구이며 이러한 목적의 선택이 사람들에 의해 결정된다는 것을 명심해야만 한다. 쇼산나 주보프(Shoshana Zuboff)는 정보기술의 미래 사용과 참여와 노조 개입의 중요성을 설명할 때 그녀는 이 개념을 통찰력 있게 묘사하고 있다.<sup>46)</sup> 한가지 선택은 작업을 자동화하기 위해 기술을 사용하는 것인데 이것은 노동자의 기능을 박탈(deskilling)하고 일자리를 잃게 만든다(displacement). 또 다른 방법은 “정보를 주입시키는 방법이다(informate)”. 이는 좀더 창의적으로 그리고 작업장에서의 공동체의식을 고양시킬 수 있는 방법으로 기술을 사용할 수 있도록 노동자에게 권한을 부여해 주는 것이다. 토론이 위험과 사고를 줄이고 기계관리자에 대한 피드백을 개선하고 질을 증가시키고 작업흐름을 좀더 센스있게 하고 스트레스를 줄이고 다른 이익을 제공하는 방법에 초점을 둘 때 공동합의가 가능하다. 고용감소의 위험, 전체적인 임금과 기능요건, 건강과 안전 및 외부감사 등과 같은 이슈에서는 강한 의견불일치가 나타날

수 있다. 새로운 기술이 중요한 직무변화를 촉발시킨다면 그러한 결과들은 재훈련이나 재할당 혹은 제7장에서 설명되는 성장에 대한 접근법 등을 통하여 처음부터 계속적으로 다루어질 필요가 있다.

목표를 결정한 후, 그 다음 단계는 새 기술을 공동으로 설계하는 것이다. 관련 조직의 기본적 목표에 부합하는 모든 기술에 대해서는 보통 몇 개의 설계 대안이 있다. 유연성의 강조 때문에 새로운 기술은 관련된 대안들을 축소시키기보다는 확대시킨다. 새로운 기술에 대해 날카로운 통찰력을 가진 호주의 존 매튜(John Mathews)는 다음과 같이 주장하고 있다. 즉 “프로그램화의 가능성(programmability)은 유연성의 열쇠이고, 컴퓨터화된 시스템에 생산성 향상을 제공하는 것은 바로 유연성이다…… 상이한 설계들은 완전히 상이한 결과를 가져올 수 있다.”<sup>47)</sup> 따라서 하나의 설계를 선택하는 것이 성과 요건에 대한 인간육구의 희생이라고 의미할 것까지는 없다.

기계관리자와 기계 간의 적합성을 연구하는 인간공학에 대한 관심은 설계단계에서 적당하다. 비용과 기술적 실현가능성 및 일련의 다른 운영상의 이슈가 설계 의사결정의 한 부분으로 검토되어야 하는 것과 마찬가지로, 설계 의사결정이 고용, 재배치, 건강과 안전, 교섭단위 변경, 기능, 소득, 직무 자격, 경력진보, 직무통제, 직무압력 및 직무만족 등에 잠재적인 영향을 미친다는 것을 인식하여야만 한다.<sup>48)</sup> 어떤 의사결정이나 가감이 있게 마련이다. 그러나 인적자원과 기술설계 의사결정의 산업노사관계적 결과가 솔직하게 처음부터 검토된다면 가장 좋다. 목표는 항상 최상의 혼합을 달성하는 것이다. 인간의 육구와 성과 요건을 충족시키기 위하여 진지한 공동의 노력이 있었다는 것을 아는 것은 후일에 훨씬 더 적은 걱정거리를 만들어낸다는 것을 의미한다.

매우 종종 설계상의 누락된 부분을 보충하기 위해 값비싼 수정이 작업장에서 행해져야만 한다. 이리하여 많은 사용자들은 관리자의 육구와 성과 및 기계판매자의 요구명세서 간에 좋은 적합을 보장하기 위해 판매자와 작업자의 만남을 주선하기 시작하였다. 중요한 구매의 경우, 몇몇 회사들은 공동노사팀을 제조업자나 다른 공장에 파견하여 그 기계의 적용법을 검토하기도 했다.

협력을 위한 또다른 영역은 신기술의 실행이다. 그 기술을 자사에 적용시

키려는 첫 번째 노력이 성공적이지 못한 경우에만 사용자는 종종 근로자 투입의 필요성을 인정한다. 실행은 그 외의 기계적 운영 과정에 특정 기술의 물리적인 시작과 적응뿐만 아니라 운영자를 위한 훈련의 개발과 전수를 의미하기도 한다.

새로운 기술은 새로운 작업조직과 밀접하게 연결되어 있다. 인간 시스템이 바뀌지 않는다면 하드웨어에 많은 투자를 하는 것이 아무런 의미가 없다는 것을 제너럴 모터스(GM)사는 증명하였다. 매튜(Mathews)가 쓴 것처럼 “새로운 컴퓨터화된 제조기술은 생산성과 유연성의 증가에 매우 중요할지라도 변화는 기술에 의해 주도되는 것이 아니다. 항상 등장하는 중요한 요소는 그러한 새로운 기술을 자신들의 생산 잠재력에 충분히 발휘하도록 활용할 숙련된 기술자들의 능력이다. 우호적인 산업노사관계 환경과 함께 기술향상과 새로운 생산형태의 작업조직은 새로운 제조기술의 잠재력을 푸는 중요한 열쇠가 된다.”<sup>49)</sup>

공동의 개입을 위한 마지막 영역은 초기 목표와 비교하여 기술을 평가하는 것이다. 노동력은 기술변화가 얼마나 효과적이며, 그러한 변화에 기인한 어떠한 결과들이 고려되어야 할 것인가에 관해 중요한 정보의 원천을 제공한다. 평가는 기술이 운영상의 유효성과 근로생활의 질에 미치는 영향을 측정한다. 이러한 발견들은 장비의 업그레이드와 미래의 구입 혹은 추가적 훈련의 필요성을 결정하는 데 사용된다.

캐나다 출신의 컨설턴트인 베트 페인터(Bert Painter)는 미국과 캐나다에서 새 기술에 초점을 둔 노사의 노력을 검토하고서는 광범위한 지원전략적 프레임워크 내에서 다음과 같은 요소들이 기능에 기초를 둔 기술에 중요하다는 것을 확인하였다.<sup>50)</sup>

- 작업자에게 작업방법이나 속도에 대한 어느 정도의 통제나 선택권을 주는 하드웨어와 소프트웨어
- 작업자에게 문제의 진단 혹은 운영상의 의사결정을 위한 정보에 직접적으로 접근하게 해주는 소프트웨어
- 작업자에게 수선과 작동을 위한 장비에 쉽고 안전하게 접근할 수 있게 해주는 하드웨어

페인터(Painter)는 지속적인 기술훈련과 사회적 기능개발에 대한 지속적인 몰입을 제안하고 있다. 그는 엔지니어와 작업자의 상호작용의 중요성을 강조하고 있다. 이러한 상호작용은 엔지니어의 유지에 대한 인식을 개선하고 각자가 가져오는 기능과 정보를 중시하며 기술적 자원이 작업현장의 관심사에 더욱 가깝게 연결시켜 준다.

리처드 왈톤(Richard Walton)은 기술변화를 위한 공동노력의 가능성에 대한 개요를 다음과 같이 제공하고 있다.

새로운 작업기술과 관련한 노사계획과 문제해결의 잠재적 혜택은 경제적·사회적 효과에 대한 관심, 강력한 노조와 경영자 기관들 그리고 더욱 커진 종업원들의 발언권 때문에 기본 기술에 대한 더욱 유용한 활용을 포함한다. 뿐만 아니라 공존과 참여 시스템은 오래된 문제와 새로운 문제들에 대한 새로운 해결책을 개발하는 데 있어 더욱 창의적이 될 것이며, 변화하는 상황에 더욱 적응적이 될 것이고, 종업원들과 노조 및 경영진의 입장에서 해결책에 대해 더 높은 수준의 몰입을 만들어내게 될 것으로 기대된다.<sup>51)</sup>

## 7. 벤치마킹(benchmarking)과 비용연구팀들(cost study teams)

최근 우리는 한 기업의 경쟁력을 측정하고 개선하기 위하여 특별히 설계된 공동노사팀 혹은 공동노사위원회의 발전을 보아 왔다. 벤치마킹은 시장의 최고 표준과 비교하여 자기자신의 조직 성과를 측정하는 하나의 방법으로서 주목을 받아 왔다. 벤치마킹의 전조(precursor)는 어려움을 겪고 있는 산업에서 일자리를 구하는 데 도움을 주기 위하여 공동비용연구팀을 사용하는 것이었다.<sup>52)</sup> 아마도 최고의 예는 1980년대 초에 시작된 제록스(Xerox)사와 연합의류 및 직물노조(Amalgamated Clothing and Textile Workers Union)의 노력이다. 제록스(Xerox)사가 질을 개선한 공로로 발드리지 상(Baldrige Award)을 받았을 때 이는 세계적 수준의 표준화와 지속적인 개선을 위한 노사 공동노력에 제록스사는 이미 10년 이상 몰입하였다는 것을 반영하는 것이었다.

1970년대 후반 시장점유율의 감소와 외국경쟁의 격화로 압력을 느끼고서 뉴욕(New York)주 로체스터(Rochester)시 제록스 본사의 여러 부서에 있던

노동자들은 효율적으로 경쟁을 하거나 아니면 그들의 일자리를 상실할 위험에 처해 있었다. 노동자들은 비용연구팀의 구성을 제안했고 경영진은 그러한 공동노력에 동의했다. 전선장비부서의 한 팀은 직접 재료, 공간 활용, 생산표준과 방법, 품질체계, 기계 감가상각, 스태프의 안정성, 조직구조, 도구, 유지, 훈련, 간접노동 및 자원 할당을 조사함으로써 그러한 노력을 선도하였다. 6개월 후, 그 팀은 370만 달러를 절약할 12가지 방법을 찾아냈다. 그런 후 비용연구팀은 제록스(Xerox)사에서의 노사협력과 전사적 품질구조의 일부가 되었다.

코넬(Cornell)대학에 있는 고용 및 작업장 시스템 프로그램(Programs for Employment and Workplace Systems: PEWS)은 일자리를 지키는 한 방법으로서 비용연구팀의 개발을 관리자 및 작업자들과 함께 수행했다. 샬리 클링겔(Sally Klingel)과 앤 마틴(Ann Martin)은 다음과 같이 말하고 있다. 즉 “비용연구팀에서 노동조합원은 관리자들과 함께 일하면서 위협받고 있는 사업부의 경쟁적 강점을 회복하기 위하여 원가절감을 달성하고자 생산을 구조 조정하는 방법을 찾고 있다.”<sup>53)</sup> 그들은 다음과 같은 요소들을 성공의 중요한 요인으로 확인하고 있다. 즉 최고위층의 허가, 공동참여, 정보 접근성, 적절한 시간, 시작부터 설정되는 구체적인 금액기준의 목표, 아웃소싱하거나 사업장을 폐쇄하기 전에 지속적인 대화를 하는 데 합의하는 것과 성공을 평가하는 방법 등. 집단 과정과 문제분석 기법에 대한 훈련 역시 도움을 줄 수 있다.

벤치마킹은 전사적 품질 노력에 있어서 표준적인 부분이 되었다. 보통 벤치마킹은 일방적인 경영진의 활동이지만 많은 조직들은 공동으로 벤치마킹을 하는 것에 큰 가치가 있는 것을 발견하게 되었다. 제록스사의 회장인 데이비드 켄즈(David Kearns)는 벤치마킹을 “가장 치열한 경쟁자 혹은 산업의 선두주자로 인정받는 기업과 비교해서 제품, 서비스 그리고 관행을 측정하는 지속적인 과정”으로 정의하고 있다.<sup>54)</sup> 각 조직은 자신들의 특성과 산업을 반영하는 맞춤형 접근법(tailored approach)을 필요로 한다. 대부분의 경험들은 기술적 분야에 관한 것이지만 인적자원 역시 벤치마킹할 아주 좋은 영역이다.

로버트 캠프(Robert C. Camp)는 벤치마킹할 필요가 있는 것의 확인과 함께 시작할 하나의 과정을 개관하고 있다. 이 국면은 노사관계 관리를 포함

하여 공동관심사의 영역을 공동으로 탐구할 기회를 준다. 그 과정은 분석국면으로 나아가게 된다. 분석국면 동안 다른 조직들이 검토된다. 그 다음 통합국면에서는 내부 목표와 변화를 위한 표적이 설정된다. 끝으로 실행국면이다. 실행국면에서는 벤치마킹 목표를 충족시키기 위하여 구체적인 접근법이 개발된다. 이 과정은 반복되고 지속적인 개선을 찾게 된다.

벤치마킹이 외부 측정기준에 초점을 두기 때문에 노조는 특히 인적자원 이슈와 관련하여 비노조 조직과의 비교에서 이점으로 손해를 볼지도 모른다는 염려를 해왔다. 벤치마킹은 운영 과정상의 개선뿐만 아니라 그 조직을 일하는 데 최고의 장소로 만들려는 목표를 지향해야만 한다. 노조가 개입할 수 있는 하나의 방법은 벤치마킹 장소를 방문하는 것이다. 벤치마킹이 “왜 최고가 아닌가?”라는 질문을 계속적으로 제기하기 때문에 벤치마킹은 조직이 그들의 안목을 높이는 데 도움을 준다. 이러한 것은 관행을 개선하는 방법에 대한 분명한 표준과 자료를 제공하기 때문에 바람직한 변화를 초래할 수 있다. 만약, 벤치마킹이 이러한 조사에서 노조와 노동자를 광범위하게 개입시킨다면, 이는 권한을 부여해줄 수 있으며 확고한 전략적 교섭을 위한 기초를 제공할 수도 있다. 그러나 벤치마킹이 다른 회사의 모방에 그치고 벤치마킹 파트너와 기준의 선택이 왜곡된다면, 조직을 오도할 수도 있다. 개선, 혁신 및 개입의 자극제로 사용될 때 벤치마킹은 추구하는 효율적인 공동전략이 될 수도 있다.

## 8. 공동 지역사회 개입(joint community involvement)

우리는 지역사회에 대한 개입의 제한된 특성 때문에 공동 지역사회 서비스 노력을 제일 마지막에 다루고 있다. 그럼에도 불구하고 그들은 중요한 공동 이니셔티브이다. 노조와 경영진이 내부적 공동 프로젝트에 합의할 수 없을 때, 지역사회에서 어려움을 겪고 있는 사람들을 돕기 위하여 일하는 것은 공동 이니셔티브를 실험하기 위한 포럼을 제시한다. 예를 들면, 노동운동과 사용자들은 유나이티드 웨이(United Way), 적십자<sup>50)</sup> 및 다른 자선단체들의 지원에 적극적이었다. 전국적으로 미국노동자연맹-산업기구의회의(AFL-CIO)의 지역사회서비스부(Department of Community Services)와 관계되는 거의

400여개의 노조 연결조직들이 지역사회의 조직들과 일을 하며 조합원과 그들의 가족들에게 직접적인 서비스를 제공하고 있다.<sup>56)</sup> 그것들은 지역사회의 이해관계를 위하여 협력하는 방법에 관한 중요한 정보 원천이다.

유나이티드 웨이는 작업장 내에서의 최상의 캠페인은 노사의 협력이라는 것을 인정하고 있다. 양측은 유나이티드 웨이의 지역사회의 수혜 기관들과 그들이 지역사회를 돕는 방법 등을 노동자들에게 설명하는 데 있어서 리더의 역할을 하고 있다. 유나이티드 웨이에 의해 밝혀진 최초의 노력 중의 하나는 1967년에 제너럴 모터스(GM)사의 시보레 셸 사업부(즉 차체 외형사업부: Chevrolet Shell Division)가 미국자동차노조(UAW)와 공동으로 행한 노력이었다.<sup>57)</sup> 공동노력과 지원 및 설명의 결과, 종업원 1인당 평균 공헌은 일방적인 캠페인보다 250%나 더 높았다. 유나이티드 웨이 캠페인을 설명하기 위한 공동모임이 노동자들과 함께 개최되었고 홍보와 의사소통이 공동으로 다루어졌다. 관리자의 열정과 격려는 베푸는 풍토를 조성하도록 도울 수 있고, 노조간부들은 노조의 지역사회 서비스 프로그램과 유나이티드 웨이 기구간의 밀접한 관계로 지향할 수 있다.

기금모금운동은 지역사회 서비스에 함께 참여할 수 있는 하나의 방법에 불과한 것이다. 양측은 하나의 학교를 공동으로 채택하여 노사관계에 대한 균형 있는 관점을 제공할 수도 있다. 그들은 헌혈이나 재난구조 등을 지원할 수도 있고, 가난한 사람을 위한 음식은행과 잠자리 제공, 노인보호, 환경저해 요소의 제거 등에 도움을 줄 수도 있고 혹은 대형 형제자매 프로그램 혹은 다른 많은 프로그램들에 개입할 수도 있다. 필요한 것은 광범위한 지역사회의 서비스에 협력하고자 하는 의지이다. 지역사회 서비스는 몇몇 노조화된 산업에 의해 지배되는 지역에서 특히 더 중요하다. 회사의 입장에서 지역사회 서비스는 훌륭한 기업시민정신을 나타내는 것이며, 노조의 입장에서 그것은 제공되는 서비스나 기금을 통하여 공동체의 이미지를 고양시킨다.

## 9. 결론

노사위원회는 모든 규모에서 일어날 수 있고 모든 상황에서 일어날 수 있으며 거의 어떤 토픽도 다룰 수 있다. 일반적으로 위원회는 정보교환을 위

한 개방된 포럼, 혹은 바람직하다면, 공동문제해결을 제공해 준다. 그들이 잘 운영될 때, 위원회들은 조직의 성과와 산업노사관계에 강력한 영향력을 미친다. 그러나 노사위원회의 융통성이 느슨한 실행의 전조가 되어서는 안 된다. 위원회의 구성원들은 그들의 특별한 관심사와 위원회를 통한 목표성취 과정을 잘 이해해야만 한다.

위원회는 조직 내부의 일반적인 의사소통과 문제점을 다룰 수 있으며 더 큰 지역사회에도 도움을 줄 수 있다. 내부적으로 운영될 때, 그들의 이슈는 결근, 화재안전, 직무설계 및 계약협상 등과 같은 구체적인 작업장 이슈로부터 그 밖의 다른 어떤 이슈에까지 이를 수도 있다. 자원의 사용에서 전사적 품질까지 포함하는 생산 과정으로부터 기술에 이르기까지 확대시키는 것도 가능하다. 그들은 또한 직접적으로 종업원 복지에 공헌하기도 하며 종업원 지원 프로그램, 교육 및 훈련 이니셔티브와 건강과 안전 노력 등을 통하여 조직에 강력한 영향력을 미칠 수도 있다. 노사위원회의 특정한 적용은 공동의 포럼을 효율적으로 사용하려는 파트너들의 상상력과 그들 공동의 희망에 달려 있다.



## 第 6 章

### 새로운 組織構造의 開發: 品質分任組에서부터 社會技術的 再設計까지

**어**떤 점에서는 작업장 설계에 있어서 형태가 기능을 뒤따랐다. 그러나 짜증스럽게도 이러한 기능들은 처음 상태가 끝까지 유지되는 것을 거부한다. 변화하는 외적 환경과 조직 내부의 변화하는 요구사항에 도움을 주기 위해, 새로운 형태의 작업조직이 진화될 필요가 있다. 노조와 경영진은 전통적 구조가 더 이상 중요한 문제에 반응하지 못하거나 또는 중요한 문제들의 원인이 될 수도 있는 상황에 직면하게 된다. 이 장에서는 가능한 다양한 작업약정들에 대해 토론하고자 한다. 우리는 어떤 형태의 조직도 정해진 것이 아니라고 주장한다. 대신에 노조와 경영진은 파트너로서 조직 구조를 형성하고 유지하는 데 있어서 선택하고 판단할 필요가 있다.

#### 1. 전통적 구조들

특별한 조직구조에 대해 관리자들과 노조운동가들이 가지고 있는 집착은 놀라운 것이다. 현재의 구조는 조직구조의 변화 바람에 대한 억제책을 제공하며 폭풍 같은 외부적 환경으로부터 대피할 안전한 항구를 제공하고 있다. 관리자들은 조직구조 내에 있는 그들의 직위로부터 지위(status)를 얻고 있다. 그들의 직위는 그들이 누구에게 보고를 하여야 하며 누구에 대해 책임을 지고 있는가를 나타내 준다. 현재의 구조를 언급함으로써 많은 관리자들은 그들이 어디에서 왔으며 그리고 그들이 어디로 갈 수 있는가를 결정하게 된다. 조직구조는 비슷한 수준에 있거나 아래에 있는 다른 사람들이 허가없

이는 침범할 수 없는 경계선을 만들어낸다. 역설적으로, 많은 관리자들은 그들보다 아래의 구조조정을 변화에 대처하기 위한 방법이라고 간주하며 그리고 그들보다 위의 구조조정을 파워를 변경시키기 위한 방법으로 간주하는 경향이 있다. 실질적인 이슈가 성과와 관계의 질일 때조차도 구조조정은 만능의 만병통치약이 된다. 조직의 최고위층에서 가장 두려워하는 관리적 변화는 조직의 재조직화(reorganization)이다. 흔히 이것은 혼란을 주는 또 다른 세트의 문제를 유발하면서 다른 한편으로는 한 세트의 문제를 해결한다. 더구나 그러한 변화는 종업원들의 생활을 불안정하게 하면서 생산성을 저해할 수도 있다. 관리자들은 구조적 변화가 요청되는 상황과 그렇지 않은 상황을 구별할 필요가 있다. 재조직화를 지시하기는 쉬울 수 있지만 그것을 효과적으로 행하는 것은 무척 어렵다.

우리는 노조운동가들 역시 하나의 조직적 틀을 유지하려고 집착하는 것에 매우 놀라웠다. 만일 다양한 조직구조 내에서 일하는 노조운동가들을 한 곳에 모이게 한다면 각자는 자신이 일해 온 기본적 구조의 장점을 격렬하게 주장하면서 그 구조의 변형에 대해서는 비난을 할 것이다. 솔직히, 현재의 시스템에 대한 가장 긍정적인 점은 그 시스템이 모든 사람들이 알고 있는 악(devil)이라는 점이다. 수년간에 걸쳐서, 작업자들은 무엇이 잘못될 수 있으며 그리고 그것을 해결하거나 혹은 그들의 최대의 이익을 위해 그것을 피할 수 있는 방법을 생각할 수 있게 되었다. 작업자들의 반응은 그들의 제도와 관행 그리고 계약적 작업분류, 입찰 권리, 그리고 다른 형태의 수용안들로 제도화되었다. 그렇게 하면서, 그들은 어떻게 작업이 조직화되어야 하는가에 관한 경영진의 가정을 수용하고 있는 것이다. 이러한 가정들은 정확하지 않을 수도 있으며, 다른 대안들의 관점에서 시험되지도 않았으며, 그리고 노조구성원들에게는 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 그러나 많은 노조들은 팀지향적 작업세팅에 저항을 한다. 이는 그러한 세팅이 그들에게 ‘나쁘기’ 때문이 아니라, 이들이 보다 일상화된 작업과 친숙한 운영에 의해 제공되던 불안한 균형을 와해시키기 때문이다. 노조운동가들은 경영진이 세분화된 작업 접근법을 도입하였을 때 이에 저항을 하였다. 이러한 관찰은 개별 노조들로 하여금 경영진의 이니셔티브에는 덜 반응적이 되게 하고 그들의 작업환경과 적합하고 그리고 그들 구성원의 욕구를 더욱 잘 수용하는 조직

적 스타일을 제안하는 데는 보다 전향적인 자세를 취할 것을 고려하도록 유도한다.

새로운 조직 접근법에 대한 저항은 어떤 조직에서건 사람들은 변화에 저항한다는 명백한 사실을 보여줄 뿐만 아니라 몇 가지 다른 강력한 조직의 진리를 보여주는 것이기도 하다. 작업의 조직화는 작업조직 내에서 권한을 규정하며 관계가 형성되고 유지되는 수단을 제공한다. 작업조직이 변하게 되면, 관리자들도 그들이 최종적으로 어디로 갈 것인지, 그들의 영향력의 붕괴, 그리고 그들의 경력경로에 대한 영향에 대하여 걱정을 하게 된다. 노조는 변화가 권력남용을 야기시키고 단결심과 노조 구성원들간의 관계를 와해시킬 것이라는 것에 대하여 걱정을 한다. 이러한 것들은 합법적인 우려사항들이다. 협력적 노사관계에서, 이러한 우려사항들은 공개되어 정면으로 다루어진다. 그러한 해결을 위한 많은 메커니즘들이 고려된다. 조직구조는 조직적 변화에서의 공동노력에 활력을 불어일으킬 수도 있고 혹은 이러한 노력을 방해할 수도 있다.

작업의 조직화에 대한 전통적 접근법은 가장 적절한 것일 수도 있으나 그것이 단순히 전통적이라는 변명만으로는 충분하지가 않다. 전통적 접근법은 적절한 것이어야만 한다. 경영진과 노조는 하향식(top-down) 계층에서부터 평행(parallel) 구조 그리고 평등주의적(egalitarian) 재설계, 상향식(bottom-up) 조직 스타일, 그리고 여러 접근법들의 혼합방식에 이르기까지의 여러 대안들을 검토하여야만 할 것이다.

하나의 작업구조를 선택하기에 앞서, 당사자들은 아래의 질문들에 대답해야만 한다: 즉 이 작업구조가 우리의 시장 상황과 고객(공공부문에서 '고객'은 정부기관들에 의해 서비스를 제공받는 개인이나 집단들이다)을 다루기에 적절한 것인가? 이 구조가 자원들의 사용에서 효율성을 최고로 증진시키는가? 높은 품질기준과 조직의 유효성을 가져올 수 있는가? 이용가능한 기술이 작업조직의 형태를 제시해 주거나 새로운 기회를 열어주는가? 어떻게 개별 종업원들의 개발이 촉진될 것인가? 어떻게 종업원과 고객의 건강과 안전이 확보될 것인가? 작업장 공동체와 팀워크의 개발이 어떻게 가장 잘 통합될 수 있을까? 이 장에서는 품질분임조와 같은 최소한의 수준에서부터 급진적인 사회기술적 형태에 이르기까지의 작업조직의 몇가지 가능성들을 탐

색해 보고자 한다.

## 2. 품질분임조와 종업원참여 집단들

품질분임조는 1980년대 초기에 미국에서 매우 인기있는 것이 되었다. 1979년까지만 해도 불과 몇 개의 기업들만이 이를 갖고 있었지만 1983년에 이르러서는 미국의 8,000여 곳 이상에서 135,000개 이상의 품질분임조가 있다고 전국품질분임조연합(International Association of Quality Circles)은 추정하였다. 초기에는 주로 제조업에서 볼 수 있었던 품질분임조는 공공부문과 서비스부문을 포함하여 모든 종류의 작업장으로 퍼져 나갔다.<sup>1)</sup> 그러나 그로부터 10년이 지날 무렵에 이르러서는 미국이 가진 산업병에 대한 속성치유책으로서의 품질분임조에 대한 인내는 그 한계를 드러냈고 품질분임조에 대한 기대가 그의 능력보다는 과도하다는 것이 명백해졌다. 최근에 많은 상황에서 품질분임조란 용어는 비웃음을 받아왔다.<sup>2)</sup> 그러나 우리는 많은 품질 프로그램들의 구조를 검토하면서 품질분임조가 다시 돌아오고 있음을 알게 되었다. 품질분임조와 문제를 해결하기 위하여 정기적으로 만나는 다른 유사한 종업원 집단들은 가치를 가지고 있다. 문제는 전반적인 협력 전략의 한 부분으로 이들을 사용하는 방법인 것이다.

품질분임조는 지속적인 작업장의 문제해결 집단으로서 일상적인 작업영역으로부터 온 대략 5명에서 15명의 종업원들로 구성되며, 이들은 그들 영역의 문제들을 분석하고 경영진에게 문제해결책을 제안한다. 품질분임조의 구성원들에게는 문제의 확인, 문제의 분석 그리고 해결책 개발에 대한 구체적인 훈련이 제공된다. 통상적으로 품질분임조는 일주일에 한 번씩 한 시간 가량 만나며 이는 일선관리자에 의해 주도된다. 품질분임조의 촉진자들은 다양한 분임조를 지원토록 훈련을 받으며 프로그램은 상위 수준의 운영위원회에 의해 감독을 받는다. 공동 노사프로그램에서는 노사 양 당사자들로부터 온 동수의 대표들에 의해 구성된 운영위원회가 그 프로그램을 지휘하게 된다.

품질분임조는 관리자의 권위와 책임에는 도전하지 않지만, 투입을 환영할 정도로 충분히 기민한 관리자에게 보다 가치있는 특별한 도구를 제공한다.

주당 근로시간의 약 3% 가량을 반성하는 데 투입하고 그 나머지 97%를 품질개선을 위한 노력에 투입하는 것이 건전한 경영진에게는 가장 필수적인 것이다. 그러나 품질분임조는 작업조직의 구조를 변화시키지는 않는다.

많은 개입프로그램들이 일선작업장이나 사무실 수준에서 운영되지 않아도 품질분임조로 불리어진다. 품질분임조의 기본정신은 품질분임조가 보통의 작업영역을 포함한다는 점이다. 많은 작업영역들은 직무상 또는 위치상 전통적인 품질분임조의 형성에 관여할 충분한 사람들을 가지고 있지 않다. 문제해결 집단들이 이러한 영역에서 결성될지라도, 그들은 횡단기능팀(cross-functional teams)으로 알려진 다른 형태의 종업원참여를 나타낸다. 동시에 종업원 개입집단, 종업원참여집단(employee participation groups: EPG) 또는 품질개선팀(quality improvement teams: QIT) 등과 같은 다른 이름으로 사용되는 프로그램들은 사실상 품질분임조이다.

미국과 일본의 품질분임조간에는 주요한 차이가 있지만 품질분임조란 아이디어는 일본에서 꽃을 피웠다. 매우 성공적인 일본의 경험은 미국의 품질관리 전문가들인 에드워드 데밍(W. Edwards Deming)과 조셉 유란(Joseph M. Juran)의 가르침에 의해 일어났다. 일본인들은 그들의 수출산업에서 품질개선을 위한 필요성에 의해 동기부여를 받았다. 전 일본 과학자 및 엔지니어노조(Japanese Union of Scientists and Engineers)의 리더십하에 품질관리 기법에 대한 훈련이 일선감독자들에게 제공되었고, 그 다음 품질과 생산성 이슈를 다루는 분임조를 통하여 다른 종업원들에게 제공되었다.<sup>3)</sup>

미국의 품질분임조는 특별한 조직개발 경향을 가지며 품질관리 이슈를 훨씬 덜 강조한다. 근로생활의 질에 대한 관심사와 집단 과정에 대한 주의가 강조되었다. 대부분의 일본 품질분임조는 그들 자신의 시간, 즉 일과 후에 만난 데 반해, 미국의 품질분임조는 일반적으로 작업시간에 회의를 가졌다. 일본에서의 계속적이고 성공적인 품질분임조의 적용과 미국에서의 그 개념에 대한 포기는 품질분임조 자체의 장점에 대한 것보다는 오히려 두 나라 관리자들의 장기적인 안목의 차이에 관해 더 많은 것을 말해준다.

노조의 품질분임조에 대한 의견은 제각각이다. 대부분은 경영자에 의해 일방적으로 운영되거나 혹은 경영진에 의해 지배되기 때문에 몇몇 노조들은 그 명칭이나 관행을 거절해 왔다. 그들은 품질분임조가 단체교섭 이슈를 다

루면서 문제에 대한 해결책을 단체협약이나 고충처리절차 등을 통하여 노조가 이길 수 있는 것으로부터 빼앗아 갈 것이라고 우려하고 있다.<sup>4)</sup> 몇몇 노조들은 품질분임조의 범위가 매우 좁다고 보고 있다. 왜냐하면 이러한 품질분임조는 광범위한 조직의 정책을 다루고 있지 않기 때문이다. 그들은 노조에게 이용 가능한 제한된 자원들을 고려할 때 품질분임조에서 무슨 일이 일어나는지를 감시하는 방법에 관하여 염려하고 있다. 일부 노조들은 품질분임조를 노조파괴 기법이나 혹은 노동강화(speedup) 장치로 보기도 한다. 그리고 그들은 일부 지역에서 이러한 방식으로 사용되고 있기도 하다. 독립노조인 전기·라디오 및 기계노동자연합(United Electrical, Radio, and Machine Workers)은 ‘경영진에 의해 고안된 다른 위장 참여계획’과 품질분임조를 계속적으로 반대할 것이라고 결의하였다. 전국기계공, 석유·화학·원자력노동자연합(International Association of Machinists, Oil, Chemical, and Atomic Workers International Union)과 미국체신노동자노조(American Postal Workers Union) 등과 같은 몇몇 다른 노조들은 어떠한 개입에 대해서도 반대하는 강경노선을 전국적으로 취하고 있다.

그러나 더욱 많은 노조들과 그리고 전국적 노조가 반대하더라도 몇몇 지부들은 성공적인 품질분임조 프로그램에 개입해 왔다.<sup>5)</sup> 이러한 프로그램에서 노조는 대등한 파트너가 되었다.<sup>6)</sup> 그들은 운영위원회에서의 동등한 대표성과 동등한 수의 촉진자를 가지며 때때로 품질분임조를 공동으로 지휘하기도 한다. 콘레일(Conrail)사와 밀워키 로드(Milwaukee Road) 철도회사들은 매우 성공적인 품질분임조를 가지고 있다. 이 품질분임조에서 모든 구성원은 노조원이며 노조 구성원이 리더이고 그리고 노조 촉진자이다. 하나의 그러한 분임조는 그 첫 번째 프로젝트에서 75만 달러의 수익을 올렸다!

더욱 긍정적인 하나의 예로서 미국노동자연맹-산업기구회의(AFL-CIO)의 회원인 전국전자·전기·기술직·월급직·기계노동자연합(International Union of Electronic, Electrical, Technical, Salaried and Machine Workers)은 다음과 같은 입장을 채택하였다.<sup>7)</sup>

- ① 전국전자·전기·기술직·월급직·기계노동자연합은 품질분임조의 개념을 지원하는 공약을 하며, 노조가 느끼기에 노조원에게 최고의 이익

이 되는 노조참여 그리고 경영진이 그러한 프로그램의 상호목표에 동등하게 몰입했고 차후 계속 몰입할 것이 확실한 경우에 노조참여를 권장한다.

- ② 품질분임조가 고려되는 경우에 노조는 계획, 개발, 실행 그리고 평가 과정에서 일정한 역할을 담당할 것을 주장한다.
- ③ 노조지부들은 품질분임조가 단체교섭 과정이나 단체교섭 협약에 의해 커버되는 문제와 조건을 결코 침해하지 않도록 확실히 해야만 한다.

미국자동차노조(UAW)의 회장인 오웬 비버(Owen Bieber)는 “품질분임조가 모든 문제점을 해결하지는 못하며 많은 사무실과 공장의 냉혹한 비고무적인 특성을 변화시키지는 못할지라도…… 품질분임조는 상황을 개선할 수는 있다”고 주장한다. 그는 “적절히 구성된다면, 품질분임조는 노조가 작업장에서 작업자의 민주주의 증진을 한층 더 고양시킬 수 있는 방법은 분명하다”라고 결론짓고 있다.<sup>8)</sup>

품질분임조와 종업원참여 집단에 대한 오늘날의 도전은 그들을 유지하는 방법에 관한 것들이다. 서던캘리포니아대학(Southern California)의 수잔 알버즈 모르만(Susan Albers Morhrman)과 제럴드 레드포드 주니어(Gerald E. Ledford, Jr.)의 연구에서는 몇가지 중요한 요소들을 밝혔다:<sup>9)</sup> ① 참여집단은 문제점들을 체계적으로 다루는 데 필요한 기술과 지식을 가지고 있거나 그들에게 접근할 수 있어야 한다. ② 공식화된 절차들은 집단 유효성을 고양시킨다. ③ 참여집단들은 조직의 나머지 부분들과 수평적·수직적으로 통합되어야 한다. ④ 집단들은 특별활동이나 임시활동이라기보다는 조직의 정규적인 부분이 되어야 한다. 설계가 조직의 유효성에 중요한 영향을 미친다는 그들의 연구결과는 조직이 명칭에만 얽매이지 않고 관조할 수 있고 지속적인 성공을 이끄는 설계상의 특징에 집중할 하나의 자극제이어야 한다는 것을 보여주고 있다.

품질분임조와 여타의 종업원참여 집단들은 작업장이나 사무실 수준에서의 종업원들의 긍정적인 문제해결 잠재력을 활용할 수 있고 종종 성과와 생산성에 있어서 인상적인 이익을 가져다 줄 수 있을 것이다. 구체적인 교육의 혼합과 소규모 집단의 역학을 사용하는 것은 대단히 강력한 도구를 초래

할 수 있다. 이 접근법은 변화하는 작업의 용어와 상황 및 작업이 이루어지는 방식을 다루는 데 적합한 것이지 조직변화나 혹은 주요한 정책결정 등과 같은 광범위한 이슈에 적합한 것은 아니다. 품질분임조가 작업장 수준의 문제해결을 개발시키기 위한 가치 있는 방법임에도 불구하고 그들은 협력, 참여 또는 조직변화를 촉진시키려는 노력에 있어서의 전적인 반응이어서는 안 된다. 그러나 어떠한 다른 전략 역시 이러한 것에 대한 전적인 반응이어서는 안 된다.

### 3. 평행 조직구조(Parallel Organizational Structure)

전통적 시스템을 대체하지 않으면서 조직변화를 피하는 또다른 하나의 접근법은 평행 조직구조를 개발하는 것이다. 더욱 비공식적인 변화와는 달리, 평행 조직구조는 명백하고 계획된 조직구조의 한 부분이다. 팀은 현재와 미래의 제도적 도전을 다루기 위하여 조직의 다양한 부분들로부터 설립된다. 광범위하게 그리고 창의적으로 개입하는 타스크포스(task force)라는 보완체에 의해 도움을 받는 것이 바로 경영이다.

때때로 조직도(organization chart)는 조직 유효성에 방해가 되기도 한다. 기능적으로 분화된 권위와 책임은 너무나 빈번히 보수적이 되어 현재와 미래의 조직이 필요로 하는 것들을 충족시키지 못하는 경직된 경계선으로 변해버린다. 베리 스타인(Barry A. Stein)과 로자베스 모스 칸터(Rosabeth Moss Kanter)는 다음과 같이 말하고 있다.

평행 조직은…… 변화를 관리하고 유연성과 반응성을 제공해 주는 수단을 공급한다. 이는 관료주의적 구조 내에 존재하는 (제한된) 자원들을 능가하는 기회와 파워의 원천이며, 그리고 관료주의적 속성에 의해 가장 적게 특징지워지는 사람들에게 특히 중요한 기회와 힘의 원천이다. 따라서 이는 높은 근로생활의 질과 환경적 반응성을 항구적으로 구축하여 그렇지 않았더라면 관료주의적 조직이 되었을 조직을 변화시켜 주는 구조적 메커니즘이 된다.<sup>10)</sup>

데일 잔드(Dale Zand)는 ‘평행(collateral) 조직’을 유사한 용어로 설명하면서 그러한 덮어씌어진 조직을 산만한 문제점과 환경을 다루는 데 가장 적



합한 조직으로 보고 있다. 왜냐하면 이 조직은 더 고품질의, 더 신속한 그리고 더 창의적인 해결책을 초래하기 때문이다.<sup>11)</sup> 평행 조직은 긴급한 문제를 해결하기 위한 적절한 포럼과 관련된 변화를 관리하는 사람들에게 조직적 선택을 제공한다.

평행 구조를 작동케 하는 것은 그것이 관점들의 결합을 가능케 하는 포럼을 제공하기 때문이다. 한 조직에서 그러한 관점들은 흔히 계층구조상의 지위에 의해 정의된다. 그러나 영역간과 부서간의 도전을 해결하기 위하여 종종 관점의 다양성이 요구된다. 평행 접근법은 한 조직 내의 모든 사람들은 직무의 명칭에 관계없이 조직에 공헌할 수 있으며 그들은 평행적 상황에서 서로 동등한 자격으로 만날 수 있다는 것을 의미한다. 동시에, 이 접근법은 전통적 영역 내에서의 권위의 차이를 인정하지만 전통적인 계층을 대체하려고 하지는 않는다. 평행적 시스템의 산출물은 공식 조직에의 투입물이 되며 이러한 성공의 시험은 전통적 구조 내에서의 수용 여부에 달려 있다. 전통적 계층은 시스템의 유지에 공헌하며 통제와 연속성의 기능을 충족시켜 준다. 스타인(Stein)과 칸터(Kanter)는 다음과 같이 말하고 있다: “평행적 조직의 주요한 과업은 일상적인 일들을 지속적으로 재검토하며 새로운 옵션을 탐색하고 새로운 도구와 절차 및 접근법을 개발하는 것이다.”<sup>12)</sup>

조직변화에 대한 또다른 하나의 유사한 접근법은 매트릭스 관리(matrix management)의 개발을 통하여 조직구조에 영구적인 유동성을 창출하는 것이다. 평행 조직이 선별적인 이슈들을 유연하게 다룰 수 있는 구조를 제공하는 반면에, 매트릭스는 과업 관리(task management)를 주로 다룰 수 있는 전반적인 유연한 틀을 제공한다. 전통적 관리구조에서, 각 종업원은 자신이 보고해야 할 한 사람의 상사를 갖는다. 반면에 매트릭스 구조에서 각 종업원은 한 사람 이상, 통상 두 명, 즉 기능분야의 감독자와 과업/제품/프로그램 집단의 감독자를 상사로 갖는다. 매트릭스 관리의 형태는 전통적 시스템위에 덧붙여진 필수적인 한 세트의 평행 구조에서부터 조직의 대부분이 하나의 매트릭스 모델 내에서 형성되는 진보된 매트릭스 조직까지로 그 범위를 분류할 수 있다.

매트릭스 관리는 1950년대에 우주항공산업에서 탄생되었으나 광범위한 조직에 걸쳐 성공적으로 도입되었다. 이는 전형적으로 조직계층의 상위부분

에만 영향을 미치며, 하위 수준의 종업원들은 이 조직의 존재를 인지조차 못한다. 매트릭스 조직은 다음과 같은 경우에 가장 효과적 이다. 즉 한 조직 내에서 하나 이상의 주요한 기능들이 통합될 필요가 있을 때, 조직이 복잡하고 상호의존적인 과업을 다루고 있을 때, 그리고 매트릭스 팀에 할당될 수 있는 다양한 기능적 하부 전문성을 가지고 있어서 규모의 경제를 누릴 수 있을 정도로 충분히 조직이 클 때 효과가 있다.

매트릭스 관리의 가장 중요한 특징은 조직 내의 다양한 기능간의 팀워크와 기획(planning)이다. 팀워크는 새로운 에너지와 상상력을 제공하며 기능적 전문성에의 접근에 대한 지연을 감소시켜 준다. 기획은 무엇이 누구에 의해 언제 수행되어야 할 것인지에 관해 보다 명확하게 해준다. 때때로 팀 관리가 관리에 대한 무정부주의적인 접근을 의미한다는 혼란이 있기도 하다. 사실상, 팀 접근법은 보다 큰 기획과 이해를 필요로 한다. 왜냐하면 더 적은 기획과 이해는 지위에 의해 당연시되기 때문이다.

노조의 역할이 분명하게 문헌상에서나 혹은 이러한 접근법의 사례에서 정의되지는 않을지라도 노조가 평행적 조직에 파트너로서 포함되지 않아야 할 이유는 없다. 노조는 한 조직 내의 파워, 기회 그리고 관점과 중심적으로 관련되어 있기 때문에 노조는 평행적 조직배열(arrangements)의 구축 및 실행과 밀접한 연관성을 가지고 있다. 노조는 이러한 고려사항들에 매우 가치있는 관점들을 제공한다. 이는 다음에 설명할 노사 타스크포스에서와 마찬가지로 대등한 자격으로나 혹은 매트릭스와 평행적 팀의 구성원으로서 개입할 수 있다. 전체 조직에 대하여 매트릭스 접근법을 사용하고 있지는 않으므로 거의 어떤 조직도 매트릭스 조직의 형상화에 교섭단위의 구성원들을 포함시키지는 않는다.

노조의 경우 매트릭스 환경에서 활동하는 것은 어려울 수 있다. 왜냐하면 권한의 이중구조가 생기기 때문이다. 이와 같이 여러 권한 중심점을 가질 때 협정을 필요로 할 것이다. 단체교섭 단위의 구성원들이 매트릭스에 참여하는 상황에서, 이는 직무기술서, 임금, 고충처리 시스템, 경력경로, 그리고 전직 이슈에 대해 영향을 미칠 수 있다.

#### 4. 노사 타스크포스(Union-Management Task Forces)

노사 타스크포스는 앞장에서 논의한 노사위원회와는 다르다. 노사위원회는 구체적인 주제영역과 관련된 지속적인 생명력을 가지고 있는 반면, 타스크포스는 그들의 비영구성과 혁신 및 기능에 대한 애착 등에 의해 매트릭스 조직구조와 평행적 조직구조의 원칙과 맞물려 있다. 노사 타스크포스는 공동으로 인식된 변화하는 요구를 충족시키기 위하여 설계된 유연한 구조이다. 타스크포스는 매트릭스 스타일의 관리를 채택하는 조직에서 사용될 수 있지만, 그들은 또한 다른 지속적인 노사간의 협력적 활동들의 일부분이 될 수도 있다.

노조와 경영진의 대표자들에 의해 공동으로 주재되는 타스크포스는 한 단위 이상이 직면하고 있는 문제의 해결을 돕고, 절박한 변화를 위한 계획을 수립하며 새로운 기회를 고려하기 위하여 조직 전체에서 구성원들을 차출한다. 노조와 경영진이 한 이슈에 대해 추가적인 전문지식이나 관점을 사용할 수 있다는 것을 인정할 때 혹은 그들이 노동력의 여러 부분에 광범위하게 영향을 미치는 토픽을 고려할 때 타스크포스는 가장 효율적이다.

타스크포스는 반드시 노조와 경영진의 의사결정자들로 구성되어야만 한다. 그들은 자신들의 사명과 시간축(time frame), 자원 그리고 구성원들을 결정해야만 한다. 타스크포스가 존재하는 시간의 길이와 그것이 회의를 하는 시간의 길이는 과업의 직무와 결과에 대한 압력에 따라 달라진다. 어떤 경우에서나 그 파라미터들은 미리 구체화되어야만 한다. 타스크포스가 보고하는 의사결정자들 역시 그 집단의 사명과 구성에 기초를 두고 결정된다.<sup>13)</sup>

세 가지 유형의 노사 타스크포스가 가장 적절한 것처럼 보인다. 즉 문제 해결, 기획(planning) 그리고 특별임시(ad hoc) 타스크포스이다. 문제해결 타스크포스(problem-solving task forces)는 비교적 간단하다. 그들은 조직 내의 광범위한 관심 이슈들을 다루며 당면한 문제점에 대한 해결책을 제시하고자 노력한다. 우리가 함께 일했던 한 곳에서의 타스크포스는 종업원 전직에 관한 문제를 다루고 있으며 그들의 전직 이유를 조사하기 위해 전직 종업원들에게 설문조사를 하였다. 그 다음 그 타스크포스는 다루고자 하는 주요한 문제점에 대한 해결책을 고안하였다. 또 다른 타스크포스는 위생에

관한 문제를 다루면서 그들의 지역을 청결히 하기 위하여 작업자들이 취할 수 있는 조치들을 개관해 놓은 적절한 차트를 만들었다.

기획 타스크포스(planning task force)는 다가올 사건이나 변화를 평가한다. 이 접근법을 사용하는 것은 정상적으로 계획된 변화나 새로운 이니셔티브들이 작업자들에 의하여 보다 잘 수용되고 통합되도록 도와줄 수 있다. 또 다른 유형의 기획 타스크포스는 조직이 취할 새로운 아이디어나 기회를 검토한다. 많은 조직들이 새로운 기회에 대한 충분한 아이디어는 가지고 있으나 그들을 개발할 귀중한 기회는 거의 없다. 너무 자주, 공동 노사활동들은 단지 그들 상황의 부정적인 측면들이나 혹은 문제점에만 반응을 한다. 기획 타스크포스는 예상되는 것을 모색하며 긍정적인 것을 탐색한다. 예를 들면, 우리가 도와준 한 타스크포스는 신규 매출을 위한 인센티브 프로그램이 소득을 어떻게 증가시킬 것인가를 검토하였다.

문제해결 타스크포스와 기획 타스크포스는 모든 참여자에게 어느 정도의 훈련을 요구하지만, 몇몇 이슈나 토픽들은 깊이 있는 분석을 전혀 요구하지 않는 경우도 있다. 예를 들면, 이슈는 특정 종업원집단과의 의사소통일 수도 있으며 그래서 단지 그 이슈를 다루기 위하여 한두 번의 세션만을 요할 수도 있다. 따라서 단기적인 협력 노력인 특별임시(ad hoc) 타스크포스가 형성되기도 한다. 이들은 과도하게 사용되어서는 안 된다. 왜냐하면 보다 깊이 있는 접근법은 조직에 더욱 심각한 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

타스크포스는 문제해결과 기획에 조직 내의 다양한 수준에서 종업원을 참여시키기 위한 한 방법이다. 가끔 종업원들이 모인다는 사실 자체가 그들 작업에서의 구체적인 결과보다 더 중요할 수 있다. 중요한 것은 그들이 포함되었다는 것과 권한을 부여받았다는 사실을 느끼는 것이다. 노사위원회가 모든 프로젝트에 대해 함께 일하는 것보다는 오히려 몇가지 공동 타스크포스를 주재함으로써 더 많은 활동들을 다루는 한 타스크포스는 노조와 경영진 파트너들에게 유연성을 제공한다. 타스크포스는 협력과 조직변화를 향한 진전을 보여주기 위하여 더 큰 초기 과정에의 개입과 결과를 창출하는 중요한 방법이다.

## 5. 사회기술적 재설계(Sociotechnical Redesign)

작업에 대한 사회기술적 접근법(sociotechnical approaches)은 경영진과 노조에게 작업이 어떻게 행해지는가를 면밀히 살펴보고 그러한 작업을 구조화하기 위한 새로운 방법을 제공하도록 추진해 준다. 어떤 수준에서 사회기술적 시스템(sociotechnical systems: STS)은 꽤 단순한 개념을 분명하게 해준다. 즉 작업의 설계에서, 사회적 시스템과 기술적 시스템은 협력적으로 고려되어야만 한다. 매우 자주, 사람들은 그들의 근로생활과 조직의 성과에 해로운 방법으로 기계의 경직성과 기술의 요구에 적응하도록 강요된다. 이에 반해 개별 작업자를 지나치게 강조하는 인간관계학파는 다른 한 극단의 수준에 있다. 사회기술적 접근법은 이러한 두 가지 관심사들을 통합하려고 시도한다. 커밍스(T. G. Cummings)는 사회기술적 시스템(STS) 분석의 두 가지 중심적 원칙을 다음과 같이 정의하고 있다.

첫째 원칙은 두 가지의 독립적이지만 상호관련성을 가진 시스템의 공동운영이다. 즉 작업의 수행에서 요구되는 액터(actor)들인 인간들로 구성된 사회적 시스템과 작업 성취를 위해 사용되는 도구와 기법 및 작업방식들로 구성된 기술적 시스템이다. 두 번째 개념은 사회기술적 체계가 작업시스템에 영향을 미치고 또한 이에 의해 영향을 받는 환경과 지속적으로 상호작용을 한다는 것이다.<sup>14)</sup>

사회기술적 접근법은 공동 최적화(joint optimization)와 개방체계이론(open systems theory)의 개념에 상당히 영향을 받고 있다.<sup>15)</sup> 작업이 폐쇄적 시스템보다는 개방적 시스템으로 간주될 때 역할은 극적으로 변화하게 된다. 폐쇄적 시스템에서 관리자들은 그들 시간의 대부분을 그 시스템의 다양한 구성원, 즉 종업원이나 부서들을 통제하고 몰아붙임으로써 엔트로피(entropy), 즉 질서를 와해시켜 혼돈 속으로 나아가는 것을 억제하려고 시도하는 데 사용한다. 개방적 체계에서, 관리자의 주요한 역할은 외부적 환경, 즉 고객 및 자원과 내부적 구조간의 경계에서 상호작용을 한다. 관리자는 바라는 결과를 얻기 위해 주변 시스템으로부터 에너지를 끌어들이는다. 노조 또한 전투 통제소로부터 경계선에 대한 공유된 관심사로 방향을 이동하게 된다. 사회기술적 시스템(STS)은 ‘궁극적 동일성(equifinality)’, 즉 한 시스템은 다른

곳에서 출발하여 동일한 최종 상태에 도달하며 그리고 다른 방법으로 시작 하여도 동일한 최종 상태에 도착할 수 있다는 전제의 유용성에 대한 근본적 인 신념에 의존하고 있다. 조직의 성공을 이루는 방법은 단 하나만 있는 것 이 아니고 지속적이면서 내부적인 성공은 판에 박힌 듯 미리 짜여진 접근법 을 통해서서는 이루어질 수가 없다. 즉 조직의 내부적 환경과 외부적 환경 간 에 에너지와 정보의 역동적인 교환이 있어야만 할 것이다.

사회기술적 체계의 권위자인 알버트 천즈(Albert Cherns)는 사회기술적 설계의 아홉 가지 원칙을 다음과 같이 제시하고 있다.<sup>16)</sup>

- ① “설계의 과정은 그 목표와 조화되어야만 한다.” 만약 최종 결과가 전 체 포괄적(inclusive)이라면 모든 주요한 당사자들이 그 건설에 투입되 어야만 한다. 참여적인 결과들을 달성하기 위해서는 참여적 설계가 되 어야 한다.
- ② “최소한의 중요한 명세화…… 부정형은 절대적으로 필요한 더 이상의 어떤 것이 명시될 수 없다는 것을 단순히 의미하며, 긍정형은 우리가 필수적인 것을 확인할 것을 요구한다.” 사회기술적 접근법은 일을 하 는 사람에게 의사결정을 위한 재량권을 제공해 준다. 또 위임된 규칙 보다는 공유된 원칙들이 더 많이 존재한다.
- ③ “분산(variances)이 제거될 수 없다면 분산은 가능한 한 그들의 원점 가까이에서 통제되어야만 한다.” 프로그램화되지 않은 이벤트인 분산 은 사회기술적 설계에서 핵심개념이다. 분산을 확인하고 예상하는 것 은 문제의 발생을 전반적으로 감소시키며 그들을 교정하는 데 요구되 는 시간과 의사소통의 단계를 감소시킨다.
- ④ ‘복합 기능성의 원칙(principle of multi-functionality)’은 환경변화에 따른 다양한 반응들이 존재한다는 것을 제안한다. 간단한 기계같이 취급될 때, 그 상황이 정확하게 사전에 정의된 기대와 적합하지 않을 때 작업조직은 멈춰버리게 된다. 유기적으로 창조될 때 조직은 환경 의 새로운 요구에 반응함에 있어서 적응적이 되고 창조적일 수 있다. 이 원칙은 다기능화(multiskilling)에 대한 사회기술적 설계를 강조한 다. 사람보다는 오히려 여분의 기능을 구축함으로써 반응의 유연성이

유지될 수 있다.

- ⑤ 집단간의 경계는 기술, 영역 및 시간의 관점에서 가능한 한 끊임이 없어야 한다. 경영진은 경계의 조건을 관리하고 작업팀에 대해 ‘자원(resource)’으로서 봉사해야 한다.
- ⑥ “정보시스템은 정보를 기초로 하여 조치가 취해질 필요가 있는 곳에 먼저 정보를 제공할 수 있도록 설계되어야만 한다.” 상위 수준의 관리자들을 통하여 정보를 작업장으로 여과하는 대신에 정보는 직접적으로 제공되어야만 한다. 이것은 정보가 제공되는 곳에 있는 사람들에게 권한을 부여하며, 의사소통의 시간을 줄여주고, 의사소통 과정에서 여러 단계를 거치면서 야기되는 정보의 왜곡을 최소화할 수 있다.
- ⑦ “사회적 지원 시스템은 조직의 구조를 설계하여 도출하고자 하는 행위들을 강화하도록 설계되어야만 한다.” 보상방법, 채용과 파면, 훈련, 고충관리, 작업측정, 성과평가, 승진, 휴가정책, 작업시간, 그리고 다른 인사정책들은 그들의 기본적 가치에 있어서 일치하여야만 하며 그리고 운영시스템을 상호 지원하여야만 한다.
- ⑧ “작업조직의 한 가지 목표는 높은 수준의 작업을 제공하는 것이다.” 그 목표는 자율과 자유재량권, 지속적인 학습을 위한 기회, 최적의 다양성, 도움과 존경심을 나눌 기회, 의미있는 공헌과 의미있는 미래를 포함하여, 인간의 욕구와 가치관을 조화시키는 것이어야 한다.<sup>17)</sup>
- ⑨ “설계는 하나의 반복적인 과정이다. 선택안들의 폐쇄는 새로운 선택안들을 열어준다.” 그 과정은 나선형과 같은 것이어서 완성의 정해진 최종점이 없으며 오히려 단지 지속적인 개선을 위한 또 다른 수준에서 그 과정의 재결집점이 있다.

첸즈(Cherns)는 이 과정에서 노조의 역할을 다음과 같이 주장하고 있다.

노조가 설계과정에서 동반자가 될 수 있는가? 이것은 노조에게 거의 제시되지 않은 것이며, 심지어 노조에 의해서도 거의 수용되지 않은 역할이다. 그것은 노조 스스로가 준비해온 역할이 아니다. 그러나 노조 없이는 그 설계의 생명력이 의문시된다. 그리고 사회적 지원체계의 설계는 노조간부들의 기능설계를 의미하는 것은 아니라 할지라도 노조 직장위원들의 기능설계를 의미한다. 우리의 첫 번째 원칙인 조화성의 원칙은 그 원칙이 가능성이 있으려면 노조가 그 설계

에 개입되어야 할 것을 요구한다.<sup>18)</sup>

캐나다 출신의 컨설턴트인 탐 란킨(Tom Rankin)은 캐나다의 셸 사르니아(Shell Sarnia)사가 캐나다 에너지 및 화학노동자노조(Energy and Chemical Workers of Canada) 800지부와 함께 한 하나의 새로운 화학공장의 설계를 검토하면서 사회기술적 재설계에서 노조의 역할을 분석하였다. 노조는 새로운 장소로서 그 공장의 설계에 있어서 포괄적인 역할을 하였다. 그러나 그 변화는 경영진만을 위한 것이 아니었다. 그 변화들은 역시 노조 직장위원들의 역할을 포함하여 노조가 운영되는 방법에 대해서도 영향을 미쳤다. 란킨(Rankin)에 의하면, “혁신적 구조를 개발함으로써 그 지부는 단체교섭 시스템 속에 내재해 온 복잡한 이슈들을 보다 잘 다룰 수 있게 되었다. 그 노조의 전국 대표자는 다음과 같이 설명하고 있다. 즉 당신은 과거의 노조 설계를 가지고서는 새로운 경영진 시스템을 다룰 수 없다…… ‘만일 우리가 경영진에게 의사결정권을 개방할 것을 요구하고 종업원들을 의사결정에 참여하게 하라고 요구한다면 경영진도 역시 노조로부터 동일한 것을 기대할 것이다.’ 800 지부는 전통적 노조보다 상당히 다양하고 유연하며 분권화되어 있고 또한 참여적이다.”<sup>19)</sup>

공동작업 재설계팀은 사회기술적 노력에서 빈번히 사용된다. 그러한 팀들은 조직과 작업팀, 개별 종업원 및 기술 간에 최고의 적합성을 확립하는 데 협력할 것이다. 통상적으로 작업설계 타스크포스가 설립된다. 작은 지역에서는 모든 작업자, 노조 직장위원 그리고 감독자들이 이 타스크포스에 소속될 수 있다. 만일 지역이 넓은 경우에는 노조와 경영진들 가운데서 대표자들을 선발할 필요가 있다.<sup>20)</sup> 대표자들은 그들의 직무를 적절히 수행하기 위하여 그들의 이해관계자들의 관심사에 계속 주의를 기울여야 하고 설계를 위한 과정을 분명히 알아야만 하며 그 직무를 철저히 수행할 수 있는 적절한 시간을 가져야만 한다.

첫 번째 단계로서, 설계팀 구성원들은 “환경 속에서 영향력 있는 요인을 확인하고, 조직의 주요한 투입과 산출을 명시하고, 조직의 주요한 역사적·사회적·물리적 특성들을 특징지우고 기업의 사명이나 혹은 사업목표를 정의하고 그리고 구성원의 관리, 즉 인적자원관리 철학을 명확하게 하도록 요



구받고 있다.”<sup>21)</sup>

두 번째 단계로서, 팀은 투입물을 산출물로 변환하는 과정에서 발생하는 분산에 주목함으로써 기술적 시스템을 분석한다. 설계팀은 계속적으로 다음과 같은 일들을 한다.

조직의 도구와 절차들을 통하여 통제되어야만 하는 변화 과정상에서의 많은 요소들의 프로파일(profile)을 구축한다; 변환 과정의 각 단계를 명시한다; 각 단계들을 집단화하여 운영단위로 만든다; 변환 과정에서 잘못될 수 있는 것들을 상세히 기술한다; 즉 분산을 확인한다; 분산과 운영단위들을 짝지운다; 하위단계들을 방해할 수 있는 상위단계의 분산을 정확히 표시한다; 어느 분산이 가장 강조를 받을 필요가 있는가를 결정한다; 그리고 각 주요 분산을 통제하기 위해 요구되는 정보와 책임을 결정한다.<sup>22)</sup>

간단히 말해, 설계팀은 기술적 과정을 도식화하고 고장날 수 있는 곳을 확인한다. 시스템의 기술은 시스템의 기계보다 더욱 포괄적인 것이다. 즉 기술은 제품뿐만 아니라 서비스를 생산하는 데 사용되는 역할들과 관계 및 과정을 포괄하는 것이다.

세 번째 단계에서, 팀은 ‘노동의 분화, 조정 메커니즘, 그리고 조직에서의 심리적 직무요구의 충족 정도’를 포함하여 사회적 체계를 분석한다.<sup>23)</sup> 팀 설계를 지원하는 컨설턴트인 론 미첼(Ron Mitchell)은 설계팀 분석의 단위로서 조직구조, 직무설계, 경영진의 스타일, 역할, 책임과 보고관계, 기능수준, 훈련의 필요성, 정보의 흐름, 의사결정의 관행, 임금과 보상, 인사정책과 관행, 조직문화와 가치, 직무태도와 기대, 성과 척도와 고객요구를 조사할 것을 제안하고 있다. 또한 노조의 사회적 시스템도 고려되어야 한다.

네 번째 단계로, 팀은 이전의 활동들을 통합하여 조직에 대한 제안(proposal), 즉 사명, 조직철학, 주요한 투입과 산출, 작업집단 조직, 그리고 분산을 더 잘 통제하기 위한 개선된 기술적 접근의 필요성 등을 포함하는 제안으로 만들어야 한다. 한 가지 주요한 요인은 고객에 대한 명확화와 고객의 요구를 충족시키고 이를 초월하기 위해 시스템이 재설계될 수 있는 방법에 관한 명확화이다. 목표는 이러한 요구에 부응하도록 기술적 체계와 사회적 체계 간에 최고의 적합 상태를 찾는 것이다. 최소한의 중요한 명시화(speci-

fication) 원칙하에서 최종적 설계는 가능한 한 간단(lean)해야만 한다.

직무 재설계가 사회기술적 재설계와는 관계없이 행해지더라도 사회기술적 시스템은 일반적으로 직무 재설계를 포함하기 때문에 이는 여기에서 다루어진다. 직무가 변화될 수 있는 주요한 방법은 직무단순화, 직무확대, 직무순환 그리고 직무충실화이다.

직무단순화(job simplification)는 그 단어가 의미하듯이, 직무의 수행을 더욱 쉽게 하기 위하여 한 직무의 구성 과업들의 수를 능률화, 즉 감소시키는 것이다. 직무확대(job enlargement)나 직무충실화(job enrichment)는 정확히 이와는 반대로 수평적으로(직무확대) 그리고 수직적으로(직무충실화) 직무를 부가시키는 것을 말한다. 수평적 부과는 한 종업원이 수행할 과업의 수와 다양성의 범위를 증가시키는 것이다. 수직적 부과는 기획과 정책에 대한 투입 등을 포함하여 한 특정 직무에 차원과 책임들을 추가하는 것이다. 직무순환(job rotation)은 과업의 성격은 변하지 않더라도 직무의 과업을 교대하는 방법을 제공하는 것이다. 이들 모든 변화는 단체교섭에 대해, 즉 직무기술과 보상에 대해 함축점을 가지고 있다. 그들은 또한 선발, 경력경로, 훈련에의 접근과 업무할당에 있어서의 공정성에 상당한 영향을 미친다.

직무 재설계 노력에 관여하는 사람은 누구나 중요한 변수들인 기능, 자율성, 피드백 그리고 중요성에 특별한 관심을 기울여야만 한다. 이 분야의 전문가들에 따르면, 근로생활의 질은 이러한 척도들이 증가함에 따라 개선된다는 것이다.<sup>24)</sup> 과업이 덜 반복적일수록 작업자는 '전체' 제품에 대해 작업한다는 의미를 더 많이 가지게 된다. 그 과업이 제품의 전반적인 생산이나 서비스의 전달에 매우 중요하다면 종업원은 그러한 작업경험을 보다 의미가 있는 것으로 간주하며 그 작업자는 더욱 동기부여를 받게 된다. 한 작업자가 더 많은 독립성을 가질수록 그는 더 많은 책임감을 가지게 된다. 그리고 동료와 감독자 그리고 기계로부터의 피드백이 더욱 적시적이고 도움이 될수록 더 나은 의사소통과 반응성이 있게 된다. 이들이 결합될 때, 이러한 특성들은 보다 큰 직무만족과 더 높은 품질을 초래하게 된다. 그러나 사람들은 하나 또는 두 개의 볼트를 조이거나 혹은 돌리는 것으로부터 볼트를 삽입시키는 것으로 전환하는 것이 작업을 훌륭하게 만들 것이라고 가정해서는 안 된다. 증대된 유효성과 증가된 직무만족이라는 두 가지 기준을 충족

시키는 대체안을 작업자가 탐색·시험할 수 있도록 직무설계는 참여적으로 행해질 필요가 있다.

호주 노동운동의 리더들은 직무재설계에 가담하는 노조를 위한 지침을 개발하였다.<sup>25)</sup> 그들은 다음과 같이 말하고 있다.

직무는 그것이 항상 과거로부터 행해오던 방식이라고 해서 그대로 수행되어서는 안 된다. 따라서 노조는 어떤 직무설계가 구성원들에게 더 많은 기능을 제공하고 보다 많은 임금과 만족을 제공하는가를 결정하는 것이 중요하다. 아래의 항목들은 직무설계를 협상할 때 따라야 할 원칙들이다.

- ① 직무의 다양성: 가능한 한 조각난 직무보다는 완결 가능한 직무.
- ② 책임성: 예를 들면, 종업원들은 품질, 생산계획, 적시적인 유지(maintenance)에 관한 의사결정을 할 수 있다.
- ③ 기능에 대한 적절한 보상.
- ④ 작업집단에 의한 기준: 가능한 한 직무는 개인보다는 집단에 중심을 둔다.
- ⑤ 종업원들간에 좋은 사회적 상호작용.
- ⑥ 건전하고 안전한 작업환경.
- ⑦ 기업의 전체 시스템에 대한 이해: 종업원들은 모든 직무와 운영 간의 상호 연결관계에 대해 익숙하여야 한다.
- ⑧ 지속적 학습: 종업원들은 새로운 기능과 지식을 지속적으로 학습하여야 한다.
- ⑨ 사람들로 하여금 모든 관련 있는 의사결정을 내릴 수 있도록 하는 적절한 정보.
- ⑩ 제품이나 서비스는 유용하고 환경적으로도 건전할 것.
- ⑪ 요구되는 분야에서의 읽고 쓰며 계산할 수 있는 훈련을 포함하여 모든 사람에 대한 동등한 기회.
- ⑫ 경력 기회를 제공하기 위한 다른 직무들과의 통합.

사회기술적 프레임워크는 그들의 외부적 환경과 역동적으로 상호작용하는 전체 시스템으로서 작업조직을 재고할 수 있는 포괄적이고 체계적인 방법을 제공한다. 그러한 것으로서, 사회기술적 프레임워크는 작업장의 파트

너들이 그들이 작업을 하는 방법과 그들이 함께 달성할 수 있는 것을 포괄적으로 검토할 수 있도록 해주는 훌륭한 기회를 제공한다. 사회기술적 재설계에 관한 교과서를 저술한 윌리엄 패스모어(William A. Pasmore)는 그것의 폭(breadth)이 가장 큰 난제일 수 있다는 것을 분명히 하고 있다. “그것은 매우 복잡하기 때문에, 사회기술적 시스템은 조심스런 계획, 광범위한 개입, 적절한 자원들, 강력한 경영진의 지원과 숙달된 촉진이 요청된다.”<sup>26)</sup> 사회기술적 시스템(STS) 접근법은 노조와 경영진이 직무가 설계되는 방식과 하위시스템의 구조, 그리고 조직이 더 큰 환경과 상호작용하는 방법 등을 재고할 수 있는 프레임워크를 제공한다.

## 6. 자율관리 작업팀(self-directed work team)과 자율적 작업집단(autonomous work groups)

1980년대 초반 미국은 품질분임조에 매혹되어 있었던 반면, 후반기에는 자율관리 작업팀에 매료되었다. 많은 사례들은 품질분임조가 어떻게 파트타임식 문제해결로부터 풀타임식 문제해결로 이동해 가고 있는지를 설명하고 있다. 몇몇 예들에서, 팀은 새로운 기술의 실행을 촉진시키거나 품질 시스템에 대한 몰입을 증가시키고 있다. 그러나 다른 경우들에서, 팀들은 자율관리적 접근법을 지원하는 새로운 시스템이나 관리스타일의 변화에 대한 실질적인 몰입을 거의 하지 않는 것이 새로운 유행이 되고 있다. 너무나 자주, 팀들은 잘못 정의되거나, 형편없이 훈련되고 그리고 실패하게 내버려진다. 자율 관리라는 수사로 포장된 팀들은 관리자들이 해결하지 못하는 문제들을 해결할 것을 요청 받는다. 관리자들은 실제적으로, “우리가 관리하기를 원할 때 우리는 관리하며, 그리고 우리가 관리하기를 원하지 않을 때는 당신들이 관리한다.”라고 말한다. 그러나 잘 운영되면 자율관리 작업팀과 자율적 작업집단은 작업이 행해지는 방법에 극적인 변화를 가져올 잠재력을 갖는다.

자율관리 작업집단의 개념은 새로운 것이 아니다. 그들은 공식적으로 1960년대에 유럽에서 개발되었으나 최근에 와서야 비로소 광범위하게 적용되고 있다. 그들은 작업장 수준에서는 사회기술적 시스템으로 적용되고 있

다. 이러한 사회기술적 시스템에 의해 작은 수로 구성된 종업원팀은 그들 영역내의 모든 혹은 거의 대부분의 기능에 대한 책임을 지고 있다. 이들에게는 감독자나 다른 중간관리자에 의해 일상적으로 다루어지는 과업들이 포함된다. 이 집단은 작업과업들의 배분, 작업속도, 동료들의 훈련, 작업일정, 품질관리, 유지 그리고 작업수행에 필요한 활동들을 계획하고 수행한다. 따라서 이 집단은 그 자체로서 하나의 시스템이며, 팀의 외부로부터 부과된 자원제약조건이나 결과 기준에 지배를 받는다. 때때로, 집단들은 자율관리 팀(self-managing teams)이나 복합 작업집단(composite work groups)으로 불리기도 한다.

자율 작업집단은 집단의 구성원들이 자신들의 리더를 선출하는 집단으로 정의된다. 경영진이 리더를 선출할 경우, 이는 반자율적 작업집단(semiautonomous work group)으로 정의된다. 자율관리적이 된다는 것은 전부-아니면-전무(all-or-nothing)의 문제가 아니다. 빈번히 집단들은 보다 발전된 자율관리 단계로 성장한다. 자율관리 작업집단의 발전에 난제들 중 하나는 그들이 너무 독립적이 되어 다른 집단들과의 가능한 시너지(상승효과)를 무시하는 것을 방지해야 할 뿐만 아니라 공통적이고 경계적인 이슈들을 다른 집단, 조직 그리고 개인들과 공동관리하는 것이다.

자율관리 작업의 기초는 다기능화(multiskilling)이기 때문에 지속적인 훈련이 중요하다. 집단의 각 구성원들은 작업단위에 관련되는 모든(혹은 대부분의) 기능들을 훈련받아야만 한다. 이는 역량과 학습요건이 주의 깊게 그리고 충분히 정의되어야 할 필요가 있다는 것을 의미한다. 새로운 기능이 학습되고 역량이 나타남에 따라, 임금은 일반적으로 증가하게 된다. 충분히 훈련된 구성원들은 모두 임금 등급의 최고 등급에서 보상이 주어진다. 이러한 광범위한 훈련은 시간 소모적이고 비용이 많이 들지만 인적자원에 대한 투자는 집단에 요구되는 유연성을 위해 필수적인 것이다. 투자는 또한 정보 흐름의 기초를 제공하며, 집단이 작업장 운영에서 부가가치의 개선을 조성하는 데 필요한 경험을 가지게 해준다. 모든 사람들이 모든 혹은 대부분의 기능들을 수행할 수 있다 하더라도, 집단은 직무의 배분을 구체적으로 결정한다. 팀의 구성원들은 팀의 리더가 되는 것을 포함하여 상이한 직무들을 교대로 수행한다. 장애자인 종업원들을 완전하게 수용하기 위해서는 특별한

준비를 필요로 한다.

다기능화에는 실제적인 한계가 있기 때문에 많은 기업들은 모든 사람들이 모든 일을 수행해야만 한다는 개념을 포기해 왔다. 상호보완적인 기능군(families of skills)을 생각하는 것이 오히려 의미가 있다. 모든 것을 조금씩은 알지만 어떤 것에도 마스터가 되지 못하는 것은 위험하다. 이는 기능 또는 직능 노조(skilled trades)의 경우에 더욱 그렇다. 대부분의 경우에 배관공-전기기술공-기계설비공이 동시에 되는 것은 거의 의미가 없다. 그러나 한 범위의 기능에 대한 보다 광범위한 인식과 사용은 유용할 수 있다. 의미 있는 기능 범주 내에서 광범위한 기능을 가지는 것은 더욱 빈번히 사용될 수 있는 방법으로 유연성을 높일 수 있다. 그들 또한 현재의 고용주와 다른 가능한 모든 고용주들과의 관계에서 작업자들의 고용안정을 증가시킬 수 있다.

자율적 작업집단들은 성공적으로 전세계에서 사용되고 있다. 가장 유명한 경우는 스웨덴금속노동자연합(Swedish Metal Workers' Union)의 구성원들인 스웨덴의 볼보(Volvo)사와 사압(Saab)사의 작업자들이다. 그들은 또한 노르웨이의 조선업과 다른 작업장에서도 성공적으로 사용되고 있다. 작업집단에 대한 가장 초기의 경험 중 몇 가지는 타비스톡(Tavistock) 연구소의 에릭 트리스트(Eric Trist)에 의해 지원된 영국의 광업에서 수행된 것이었다. 스웨덴의 유디발라(Uddevalla)에 있는 볼보(Volvo) 공장은 매우 흥미로운 최근의 사례이다.

여기에는 표준생산라인이 없다. 대신에, 모든 작업을 다룰 수 있는 능력을 가진 다기능화된 작업자들로 구성된 작업팀은 U자형의 생산 구획(bay)에서 작업을 한다. 동등한 계급조직(flat hierarchies), 직무순환, 통합적 자재관리와 작업장은 조립을 위한 조직적 프레임워크를 제공한다. 높은 수준의 품질보증과 제로 거부율(zero rejection rates)은 노동자와 경영진 및 노조의 공동 목표이다…… 각 공장은 완전한 차를 생산할 수 있는 8명 내지 12명의 작업자들로 구성된 4개의 팀을 가지고 있다.<sup>27)</sup>

미국에서 자율적 작업팀들은 제지와 석유화학산업에서 광범위하게 형성되어 왔다. 점차로 그들은 북조지아주에 있는 제너럴 모터스(GM)사의 델코-레미(Delco-Remy) 공장에서도 같이 자동차산업에도 도입되고 있다. 1970

년대 동안 펜실베니아(Pennsylvania)주의 존스타운(Johnstown)에 있는 러시톤 마이닝(Rushton Mining)사에서 작업팀을 구축하려는 시도가 있었다. 운영의 결과와 건강과 안전에 관한 복지혜택들이 꽤 좋았음에도 불구하고 그 노력은 시험영역에 있던 종업원들에 대한 차별적 대우에 기인한 내부적 노조문제를 팀이 극복하지 못하였기 때문에 실패하고 말았다.<sup>28)</sup>

1980년대 후반, 팀에 기초한 시스템들이 보다 광범위한 기반이 되었다. 노사간의 협력유형은 테네시(Tennessee)주의 새턴(Saturn) 공장과 클리브랜드(Cleveland)의 LS-전기도금( LS-Electrogalvanizing) 공장의 기반을 형성하였다.

이러한 형태의 작업조직과 더불어 실제적인 노사관계 문제는 표면화될 수 있다. 팀에 기초한 시스템이 제너럴 푸드(General Food)사의 토페카(Topeka) 공장과 같은 비노조 작업장에서 존재해 왔지만,<sup>29)</sup> 자율적 작업팀은 북미지역과 유럽, 인도 그리고 일본에서 노조화된 작업장에서 성공적으로 이용되었다. 분명히, 다기능화는 직무분류에 영향을 미치며 이러한 직무분류들을 하나 또는 몇 개의 범주로 압축시킨다. 임금률, 정의된 구체적 역량, 경력경로와 다른 전통적인 노조의 관심사에 대하여 협상이 요구된다.

팀간의 비딩(즉 경쟁: bidding)에 있어서 노조에 의해 선임권이 흔히 요구되는데 이는 특히 북미에서 더욱 그러하다. 팀들이 다른 기준에 합의하지 못할 때, 연공이 과업 할당의 의사결정을 위한 궁극적인 기초가 된다. 연공은 직무안정을 보호하고 자의적인 경영진의 할당을 피하기 위해 중요한 수단이 된다. 구체적인 연공시스템들은 조직에 따라 다르기 때문에 연공이라는 목표를 달성하는 데 있어서 정확한 접근법이 재고되어야만 한다. 때때로, 과거의 관행을 경직되게 고수하는 것은 그 관행이 보호하고자 설계한 바로 그 이해관계에 반하기도 한다.

또 다른 곤란한 문제는 직무분류에 있어서의 변화인데, 이것은 특히 생산과 유지작업간의 차이에 영향을 미칠 때 더욱 문제가 된다. 그리고 당사자들은 그들의 고용안정과 사업장의 경쟁적인 운영이라는 근본적인 이해관계를 보호할 필요가 있다. 생산작업자들에게 그들의 기능을 사용할 수 있는 향상된 능력과 보다 높은 임금을 인정하지 않는 산업 엘리트주의(industrial elitism)는 미래의 작업장에서는 설 자리가 없다. 그럼에도 불구하고, 안전문

제나 과업의 복잡성들로 인해 직무들은 직능별노조로 지정될 필요가 있을 수도 있다. 사내의 직능노조에 소속된 작업자들이 외부 계약자들의 필요성을 감소시키고 자본집약적인 작업을 수행하는 것으로 초점을 맞춘다면 그들은 그들의 고용을 더 잘 보장받을 수 있을 것이다. 비노조화된 작업장에서 채용과 징계는 종종 팀의 과업이 된다. 가끔은 팀들이 해직 절차를 주도하기도 한다. 노조화된 작업장에서, 개별 노조 구성원은 계약을 이행하기 위하여 고충을 제기할 권리를 필요로 한다. 그러나 팀이 채용과 해직 및 징계의사결정을 할 때 누구에게 고충을 제기할 것인가 하는 것이 혼란스럽게 된다. 채용·해고 그리고 징계에 있어서, 경영진이 그 집단과 상담을 할지라도 궁극적인 책임은 분명히 경영진에게 있다는 사실은 틀림없다. 노조와의 곤란한 갈등을 막기 위해서는, 자율관리팀의 지지자들은 경영진은 “시간과 노력에 관계없이 처음부터 작업팀의 토론에 노조를 포함시켜야 한다”라고 제안하고 있다.<sup>30)</sup>

자율적 작업집단들은 실행하기가 어렵다. 그들이 효율적으로 운영되기 위해서는 상당한 사고를 요한다: 그들은 지속적인 주의를 요한다; 그들은 집단들과 함께 일하려는 고위 경영진의 오리엔테이션을 요한다; 그리고 구성원들이 새로운 기능과 새로운 작업방식의 학습이 가능할 수 있도록 감독을 요한다. 그리고 상당한 수준에서 그들은 작업자들에게 책임을 위양하려는 의지와 신뢰를 요한다. 많은 관리자들도 그 개념에 대해 어려워하고 있다. 그들은 그 직무에 ‘최고인’ 사람이 대부분의 시간 동안 그 일을 해야만 하며 덜 유능한 사람들에게 그 직무를 순환시켜서는 안 된다고 생각하고 있다. 더구나 작업자들에게 모든 기능을 훈련시킨다는 개념은 그들이 알고 빈번히 사용할 필요성이 있는 기능만을 종업원에게 훈련시켜야 한다는 지배적인 관행과는 배치된다. 예비기능을 가진 종업원들은 사용되지 않는 잠재력(즉 인적자본이론에서의 유희자본)을 나타낸다. 차후에 설명되는 자율적 작업집단의 기본원리는 대부분의 산업공학자들이 추종하고 대부분의 관리자들이 배운 과학적 관리학파의 원칙과는 정확하게 상반되는 것이다.

이와 같은 자율관리 작업집단에 의해 가장 많은 영향을 받는 사람들은 감독자들이다. 팀 관행의 확산과 더불어, 더 적은 수의 감독자들이 요구될 것이고, 남게 되는 감독자들은 훨씬 더 많은 노동자들을 감독하게 될 것이다.



훈련자로서, 코치로서, 그리고 리더로서 감독자의 새로운 역할은 몇몇 사람들에게는 그 권한이 부여되고 매우 흥미로운 것인 반면에, 다른 사람들에게는 계약위반으로 느껴지게 될 것이다.<sup>31)</sup> 감독자들은 이제 더 이상 작업자들에게 무엇을 할지를 말해주는 허수아비 보스들이 아니라, 기능의 개발과 전수 그리고 외부 세상의 간섭 저지를 통하여 고객으로서 작업자들과 함께 일하고 직무완수를 촉진시킬 방법을 확인하는 종업원들이다.

많은 노조운동가들의 최근의 기억은 직무분류와 분명한 작업규칙을 협상하는 것이었기 때문에 노조 또한 이 개념에 적응하는 데 커다란 어려움을 겪게 된다. 몇몇 노조리더와 구성원들은 팀 접근법을 작업자들의 결속과 노조에의 귀속의식을 침해하는 것으로 보고 있다. 그들은 노조회피를 위해 매우 성공적으로 사용된 하나의 접근법이 본질적으로 반노조주의적인 것이 아닌 가라고 의문시하고 있다. 비평가들은 이 과정을 ‘스트레스에 의한 관리(management by stress)<sup>32)</sup>로 낙인찍었다. 실제로, 팀에 근거한 작업은 일상화된 산업 관행보다는 노조의 장인(craft) 작업과 매우 유사하다. 장인들은 높은 기능, 높은 품질 및 높은 임금의 작업을 하는 것으로 알려져 있었고, 의사결정의 광범위한 재량권과 작업의 다양성을 가지고 있었던 것으로 알려져 있다. 감독자들은 그들이 바라는 결과를 설명하였고 장인 작업자를 신뢰하여 그들 스스로가 그 일이 잘 될 수 있도록 조직화를 피하였다. 현대판 장인 작업은 인종이나 성의 관점에서 그리고 장인이 수행하는 작업범위의 관점에서 장인 작업을 하도록 허용된 작업자의 종류에 대한 정의에 있어서 더욱 포괄적이다. 노조운동가들이 팀에 기초한 작업을 장인의 재발명품으로 간주하는 것은 도움이 될 수도 있다. 북미에 있는 대부분의 노조들이 안고 있는 문제는 그들이 노조의 가치관으로부터 의미가 통하는 작업설계를 제안하기보다는 오히려 경영진의 제안에 통상적으로 반응을 해왔다는 것이다.

자율적 작업집단의 기본적 목표는 보다 작은 단위들로 작업이 점차 세분화되는 현상에 따라 야기되는 소외감을 극복하는 것이다. 집단에의 참여는 개별 종업원들에게 전체 작업공정을 시작에서부터 끝까지 볼 수 있는 기회를 제공한다. 이는 역시 대부분의 전통적 작업장에서 결여된 사회적 지원망을 제공한다. 여기에도 물론 위험은 있다. 제너럴 모터스(GM)사의 한 공장에서, 젊은 남성들로 구성된 작업팀들은 그들의 작업집단 내에 나이든 여성

작업자들을 원하지 않는다고 결정하였다. 그 이유는 나이든 여성 작업자들이 그들을 지체시킨다는 것이었다. 이는 다수결의 원칙이 소수의 권리, 특히 동등한 기회와 관련된 권리를 침해하지 않도록 할 필요성을 지적하고 있다. 더구나 최악의 감독자보다 더욱 보복적이고 강압적이 되는 것을 피하기 위하여 집단 횡포의 위험을 인식하여야만 한다.

일반적으로, 자율적 작업집단의 가장 큰 혜택은 그들이 유연성의 증가와 기능 수준의 증가를 가져온다는 점이다. 개인 작업시간당 산출물에 의해 측정되는 생산성의 증가가 항상 나타나는 것은 아니지만, 결근과 전직 및 대체비용을 감소시킴으로써 그리고 변화를 실행하는 데 드는 속도를 개선함으로써 상당한 성과의 개선이 달성된다. 일반적으로, 작업자들은 이들 집단의 일부분이 되는 것을 좋아하며 그들에 대한 강한 애착심을 갖게 된다.

산업노사관계와 자율관리 및 자율적 작업집단에 대한 노조의 관점은 구체적으로라기보다는 추상적인 형태로 탐구되어 왔다. 독일에서 노조는 종업원평의회(work councils)를 통하여 보다 많은 집단작업을 추진하고 있다. 독일에서의 전개상황을 직접 검토해 온 로웰 터너(Lowell Turner)는 다음과 같이 언급하고 있다.

폭스바겐사의 울프스버그(Wolfsburg) 공장에서 노사 양측은 새로운 형태의 팀워크가 한 형태 또는 또다른 형태로 나타나고 있다는 것을 인정하고 있다. 즉 양측은 모두 작업위원회가 이와 관련하여 주요한 주도권을 취하고 있다는 데 동의하는 것처럼 보인다(그래서 경영진은 현재 노조-작업위원회 계획안의 변화를 협상하고 있다. 물론 그 반대는 아니다). 그리고 양측은 시험프로젝트가 검토됨에 따라 공동의 이해관계와 공동학습 과정에 근거하여 하나의 조정안이 발견될 것이라는 데 낙관적이라고 주장하고 있다.<sup>33)</sup>

세계 최대의 노조인 아이지 메탈(IG Metall)은 집단작업을 위한 열두 가지의 지침을 개발하였다.

- ① 공유된 작업과업들과 책임들은 작업자들의 능력과 기능의 완전한 범위를 사용하여야 하며; 통제와 자율성을 허용하며; 직무다양성과 높은 기능 수준을 제공하며 최적의 집단규모인 5~12명을 허용하여야만 한다.

- ② 작업의 순환, 순서 및 방법; 집단제품의 품질; 도구와 장비 등; 집단과 정 회의 그리고 집단구성원들의 자격에 대한 실제적인 책임과 통제.
- ③ 더욱 수평적인 조직구조와 더욱 분권화된 의사결정방식을 사용하여 작업집단이 스스로 규제하도록 한다; 그리고 그들의 작업을 계획하고 통제하고 실행하도록 한다; 그리고 집단작업을 촉진시키기 위하여 다른 관리구조를 설계한다.
- ④ 작업집단의 영역이 서로서로 ‘독립적’이고 가능한 한 ‘외부’ 전문가들로부터도 독립적인 곳에서 포괄적인 기술과 유연한 조직; 기술이 작업자의 자격과 일치되도록 하며 기술은 종업원들의 개입에 개방적이다.
- ⑤ 자격이 상이할지라도 모두가 혜택을 입을 수 있도록 집단관계의 기초로서 결속력; 작업조건은 도움과 공유를 조장하여야 하며 사용자는 훈련과 충분한 작업자를 제공하여야 한다.
- ⑥ 항구적인 개인과 직업개발을 통하여 개인과 집단 자격요건에 대한 계속적인 학습과 향상; 집단작업활동에 학습을 내화시키고; 공식적 훈련 블록의 구축; 그리고 훈련과 개발에 대한 개방적이고, 6개월마다의 평가, 토론 및 기획.
- ⑦ 계획과 시행 및 문제해결을 포함하여 주당 적어도 한 시간 정도의 규칙적이며 빈번한 집단회의.
- ⑧ 집단대표자나 또는 직장위원을 통하여 전반적인 조직에 대한 대표권을 제공하지만 그러한 역할에의 참여는 순환적으로 행해져야 한다.
- ⑨ 임금 수준의 수를 최소화시키는 공유한 과업에 기초한 확실적인 보상 원칙과 확실적인 자격요건.
- ⑩ 집단작업에의 자발적 참여를 통하여 어떤 누구도 참여에 대한 강요를 받지 않고 어떤 비참여자도 전통적인 작업을 하며 비참여자에게 불리한 제재를 가하지 않는다.
- ⑪ 파일럿(시험) 프로젝트에 의한 개념을 개발하고 이로부터 학습할 수 있도록 단계별 도입.
- ⑫ 운영위원회에 노조를 완전히 참여시키고 운영위원회를 통하여 작업자와 노조가 개념의 개발에 관여하게 한다. 여기서 운영위원회의 역할은 집단작업 개념을 격려, 평가 및 더 한층 개발시키는 것이다. 프로젝트

에 대한 의사결정을 하여 훈련과 다른 자원이 이용될 수 있도록 한다.

미국에서 새로운 작업시스템에 대한 가장 강력한 노조의 보증은 미국곡물생산자노조(American Federation of Grain Millers)로부터 나온 것이다. 한 정책선언문에서, 노조는 근본적인 작업장의 수정이 결코 아닌 작업장 수준에서 구조와 파워를 변화시키는 모든 것은 단지 ‘양의 털을 쓴 늑대(wolf in a sheep’s clothing)’라고 주장하였다. 이 새로운 작업시스템의 특징은 다음과 같다.<sup>34)</sup>

- 관리단계의 축소
- 조직 전체에 걸쳐 배분된 자율성과 책임성
- 자율관리적 작업팀들
- 개방적 의사소통
- 기능에 근거한 보상
- 보너스와 이익분배 프로그램

이 새로운 작업시스템에서 노조의 역할을 언급하면서, 이 정책선언문은 “신뢰를 강조하는 보다 간결한 문서로 전통적 계약을 대체하는 것이 그 관계가 보다 간결하거나 부드러워지는 것을 의미하는 것은 아니라고 강조하고 있다. 새로운 기능이 필요하며 시간과 자원에 대한 새로운 요구가 있다…… 노조는 기능을 가져야 하며, 유능해야 하며, 전향적(pro-active)이고, 의사결정과 문제해결에 있어서 동등한 파트너가 되어야 한다.” 주요한 역할은 문제예방과 공동문제해결을 강조하고 필요할 때만 공식적인 고충처리를 사용하는 것이다. 노조는 ‘조직의 양심’으로서 그리고 소수의 관점을 보호하는 자로서의 역할을 유지한다.

진지하게 접근될 때, 새로운 작업팀은 노조와 경영진 모두에게 지난 70년간 작업의 세계를 지배해 온 테일러식 원칙을 초월하여 볼 수 있는 여지를 제공할 것이다. 적절한 설계와 안전장치를 가진 팀들은 각 개인이 작업장에서 지원받고, 도전받고 그리고 보상받고 있음을 느끼는 새로운 작업공동체를 창조할 것이다. 작업팀들은 보다 광범위한 품질개선 과정 중의 한 요소로서 그리고 노사협력의 한 요소로서 최상의 것이다.

## 7. 세계 초일류 제조업(World-Class Manufacturing)

세계 초일류 제조업이라는 기치하에 지난 10년간에 걸쳐 공장들이 조직화되고 운영되는 방식에 있어서 극적인 변화가 있었으며 더 많은 변화가 분명히 다가오고 있다. 이러한 변화는 제조업에 종사하는 종업원들의 고용안정과 그들의 작업방식에 대한 거대한 효과를 가지고 있다. 시장과 기술 및 수송수단의 변화는 제조업에 있어서 지역시장을 위해 오랫동안 일련의 표준화된 제품으로부터 세계적인 수요를 충족시키기 위한 제품의 다양화와 고품질로의 변화를 초래하였다. 안정된 환경에서 적합한 작업약정(arrangement)은 이러한 변화된 세계에서는 제대로 먹혀들지 않는다.

국제적 경쟁에 대한 대외강경주의를 벗어난 세계 초일류의 제조업들은 제조업의 시설형태를 유의하게 변화시킬 수 있는 ‘적시(just-in-time : JIT)’ 재고관리 시스템과 분할 제조방식(cellular manufacturing) 등과 같은 새로운 개념을 도입하고 있다. 각 변화 역시 노사관계에 대한 주요한 함축성을 가지고 있다. 세계 초일류 제조업이라는 목적을 달성하기 위해서 이들은 새로운 설계와 마케팅 및 회계원칙과 더불어 전사적 품질관리, 자율관리 작업팀 그리고 이 책의 다른 부분에서 다루고 있는 다른 형태의 접근법들과 연관되어 전개된다.

적시생산(JIT) 시스템은 재고를 줄이기 위한 방법으로부터는 오히려 조직의 애로를 명백하게 드러내기 위한 방법으로서 더욱 중요하다. 많은 원충용 재고를 가지는 것은 조직의 비효율성을 은폐할 수 있는 방법을 제공하였다. “적시생산(JIT)이 작업흐름 속에서 작업단위간 분(分)단위의 조정을 요구하기 때문에 그 시스템은 위로부터는 효율적으로 관리될 수가 없다. 작업자들 스스로 그들 자신의 작업에 대한 의사결정을 내려야 한다. 작업자들에게 이러한 책임을 전가시키는 것은 작업자들이 자신들의 성과를 스스로 모니터할 수 있도록 하기 위해서 정확한 정보흐름에 의해 지원을 받아야만 한다.”<sup>35)</sup> 윌리엄 푸트 화이트(William Foote Whyte)가 주장하는 것처럼, 하향식 명령과 통제 시스템으로부터 작업순서에 기초한 수평적 시스템으로의 작업흐름의 이동에 있어서 노조의 상담과 종업원의 참여 요구는 보다 강렬해지고 있다. 적시생산(Just-in-time) 시스템에 대해 노조측 비평가들은 휴식시간과 재고

(buffer)의 감소가 작업자들에 대한 압력을 증대시키고 있다고 지적한다. 역설적으로, 적시생산 시스템에 있어서의 사소한 와해조차도 생산에 광범위한 영향을 미치기 때문에 노조의 영향력(leverage)을 증대시킨다. 따라서 강력한 노사관계 없이 적시생산(JIT)을 도입하는 관리자들은 위협에 처하게 된다.

또 다른 중요한 혁신은 작업장에 셀(cell)을 도입하는 것이다. 리차드 쏬버거(Richard J. Schonberger)가 말하는 것처럼, “셀은 이전까지는 결코 존재하지 않았던 곳에도 책임센터를 창출한다. 한 명의 감독자 또는 셀 리더(cell leader)는 과거에 여러 명의 관리자에게 나누어져 관리되던 문제들을 모두 책임진다. 리더와 작업집단은 품질개선, 원가, 지연, 유연성, 작업자의 기능, 준비시간(lead time), 재고 성과, 폐기물, 장비의 가동시간 그리고 세계 초일류 제조업을 특징지우는 많은 주요한 요인들을 책임질 수도 있다.”<sup>36)</sup> 셀들은 특히 다수의 유사 부품들을 가진 제조현장에서 인기가 있다. 빈번히, 그들은 다기능화의 커다란 구성요소를 지닌 자율관리 작업팀으로서 설립된다. 분할식(cellular) 제조구조는 변화하는 설계 명세와 제품에 대한 조정을 촉진시키기 위하여 소프트웨어, 로보틱스 및 디자인 유연성과 함께 결합하면서 설립된다. 프로그래밍 능력에의 근접은 분할식 약정 내에 있는 작업자들의 신뢰 정도에 대한 주요한 시험이다. 노조의 입장에서, 필요한 기능에 대한 예측력의 부족, 사람들이 무슨 일을 할 것이며, 경력경로, 누가 품질에 대한 모니터를 책임을 질 것인지 등 모든 것이 어려운 문제를 제기하게 된다.

경영진의 입장에서는, 작업흐름과 누가 무엇을 할 것인가를 재고하는 것은 생산성과 품질 그리고 고객에 대한 반응성을 상당히 증가시킬 수 있다. 노조의 입장에서 셀은 인체공학적 요소들, 직무의 지루함 감소 그리고 현장 작업자에게 권한이양을 포함해 기능개발의 향상, 소득 증가, 건강과 안전개선 등의 방식으로 공동 설립될 수 있다. 그들은 또한 작업속도의 증가와 관리자의 통제를 증대시키기 위해 사용되어 왔다. 새로운 제조작업장 설계와 관련된 기술의 선택은 과거의 조립라인 이외의 새로운 작업조립 방법을 제공한다.

## 8. 근로생활의 질 프로그램

근로생활의 질(quality of work life : QWL)이라는 용어는 가끔 노사간의 협조나 작업장에서의 참여를 일반적으로 설명하기 위하여 사용된다. 이러한 사용의 한 예는 훈련과 개발을 위한 아메리칸 소사이어티(American Society for Training and Development : ASTD)에 의해 제시된 용어이다. 훈련과 개발을 위한 아메리칸 소사이어티(ASTD)는 “모든 수준의 구성원들로 하여금 조직의 환경과 방법 및 결과를 형성하는 데 적극적으로 참여하게 할 수 있는 작업조직을 위한 하나의 과정”으로서 근로생활의 질(QWL)을 설명하고 있다. 이러한 가치에 기초한 과정은 조직의 효율성 향상과 종업원들의 근로생활의 질을 개선하고자 하는 두 가지 목표를 지향한다.<sup>37)</sup>

보다 구체적인 근로생활의 질(QWL)의 정의에 대해서는 상당한 의견불일치가 있다.<sup>38)</sup> 그리고 1990년대 초 미국에서는 그 개념이 인기를 잃게 되었다. 근로생활의 질(QWL)은 종업원들의 이슈에 대해 감상적일 정도로 부드럽다고 간주되고 있으며 이는 보다 이성적이고 사업중심적인 질 접근법들에 의해 대체되어 왔다. 그리고 몇몇 공동 노사 근로생활의 질(QWL) 과정들은 일방적인 질 프로그램에 의해 떠밀려나기도 한다. QWL의 승인은 그 실행이 실통치 않을 때 그 레이블을 없애려는 시도와 관계가 있다. 종업원들을 변화 과정의 중심에 위치시킴으로써 조직변화를 구축하려는 근로생활의 질(QWL)의 목적은 외부 고객에게 주어진 중심적인 역할로 대체되었다. 이러한 변화는 대부분의 근로생활의 질(QWL) 프로그램이 고객과 운영상에 초점을 두어왔다는 사실과 대부분의 질 프로그램들이 종업원에 대한 권한부여의 중요한 역할을 인정하고 있다는 사실을 무시하는 것이다. 신기하게도, 근로생활의 질(QWL)은 일본에서 새로운 기수가 되었으며 아시아 생산성기구(Asian Productivity Organization)의 1991년 생산성회의(Productivity Congress)의 주제로 채택되었다.

몇몇 사람들은 이 책의 제2부에서 설명되는 접근법 중 어떤 것이나 모두 근로생활의 질(QWL)이라고 주장하기도 한다. 몇몇 사람들에게 근로생활의 질(QWL)은 산업민주주의와 기업에 있어서의 새로운 파워관계를 의미한다. 다른 사람들에게 (그리고 이들은 그 문구에 대한 가장 초창기의 찬성론자들

이었음) 이는 사회기술적 활동을 설명한다. 그 밖의 다른 사람들에게, 그 초점은 생산성이나 조직 성과가 아니라 인간공학적 관심과 엄격한 근로생활의 질 이슈에 있다. 광범위한 목적을 달성하기 위해 다양한 구체적인 기법들을 사용하는 조직변화에 있어서의 다단계적인 노력을 설명하기 위하여 여기에서는 그 용어의 보다 구체적인 정의가 사용된다. 근로생활의 질(QWL) 프로그램은 이러한 노력들을 발생시키고 허가하고 유지하기 위한 우산(보호막)을 제공한다. 근로생활의 질(QWL)의 지배적 특성은 언제나 변화가능한 어젠다와 광범위한 적용이다.

노조화된 산업조직에서, 근로생활의 질(QWL) 프로그램은 노사관계를 재정립하여 보다 협력적인 접근법을 지향한다는 신호를 보내며 통상적으로 양측의 최고위 리더들에 의한 합의에 기인한다. 거의 모든 프로그램들은 명백하게 단체교섭 이슈와 고충처리절차를 회피하는 대신에 대부분은 작업상의 이슈에 초점을 맞춘다. 예외로 뉴욕(New York)주의 근로생활의 질(QWL) 프로그램을 들 수 있는데, 이 프로그램에서는 육아, 종업원지원, 선택적 근로시간제(flextime) 그리고 여타의 근로생활의 질 이슈들이 다루어지고 있다.

근로생활의 질(QWL) 접근법은 노사간에 더욱 큰 협조, 유연성 그리고 정보의 공유를 이끌어내기 때문에 매력적일 수 있다. 하나의 거대한 근로생활의 질(QWL) 노력이 에이티엔티(AT&T)사와 그 자회사들 그리고 미국통신노조(Communications Workers of America)와 전국전기노동자동맹(International Brotherhood of Electrical Workers)의 전화통신산업에서 자리잡고 있다. 우리는 노사위원회, 노사 타스크포스, 가게 수준에서의 문제해결집단 그리고 부서 수준의 고객서비스 프로그램을 포함하는 근로생활의 질(QWL) 프로그램을 개발하기 위하여 팬트리 프라이드(Pantry Pride)사와 전국식품 및 상업노동자연합노조(United Food, Commercial Workers International Union)는 함께 일하였다. 많은 다른 노조와 경영진들도 그들 자신들의 접근법을 채택하고 있다.

한 주요한 근로생활의 질(QWL) 프로그램의 예는 1973년에 제너럴 모터스(GM)사와 미국자동차노조(UAW)간의 합의로부터 찾아볼 수 있다. 이 프로그램은 최고위 수준의 노사위원회, 자율적 작업집단, 사업팀 그리고 작업



장 수준에서의 종업원참여 집단을 사용하였다. 일반적으로, 이 프로그램은 성과개선에 매우 성공적이었다.

공장은 6개의 사업팀으로 조직화되어 있으며, 각각은 필요한 생산활동과 지원요소들로 구성되어 있다: 즉 엔지니어링, 스케줄링, 자재관리, 질관리, 유지와 회계 등이다. 이 시스템은 지원종업원들을 그 공장운영의 통합된 부분으로 만들어 왔다. 일본에서 성행하였으며 현재 이 산업은 국내 기업들에서 번성한 질 통제 서클(quality control circle)은 사업팀 구조에 통합되었다.<sup>39)</sup>

노조와 경영진은 새로운 공장의 설계에서부터 제품 경매 및 더 큰 종업원 참여에 이르기까지의 많은 이슈들을 다루어 왔다.

1970년대, 주요한 근로생활의 질이라는 이슈는 작업시간 약정에 관한 것이었다. 오늘날 그 논란은 대부분이 새로운 작업시간 패턴이 고려되어야만 할 것인가에 관한 것이다. 일부 근로생활의 질(QWL) 프로그램은 성과와 근로생활의 질을 개선하기 위한 하나의 방법으로서 선택적 근로시간제(flextime)를 모색하였다. 선택적 근로시간 약정은 종업원들이 일정한 시간 동안 작업을 한다는 조건하에 종업원들로 하여금 일정한 시간대 내에 도착하고 떠나게 허용하는 것이다. 이는 종업원들로 하여금 개인적 스케줄, 교통 패턴 및 가족에 대한 보다 나은 몰입을 수용하게 해줌으로써 그들의 생활에 대한 보다 큰 통제력을 제공한다. 사용자에게, 선택적 근로시간제는 종업원들이 그들이 가장 필요로 하는 때에 회사에 나오게 하기 때문에 생산성을 증가시키고 지각에 따른 징계도 상당히 감소시킬 수 있다.

선택적 근로시간제는 조립라인을 사용하는 제조업에서 적용하기에는 매우 어려우나 이는 대부분의 서비스산업과 주문형 및 일괄생산 시설(custom and batch production facilities)에서는 매우 적절하다. 연방정부 영역과 많은 주정부 및 지방정부에 있어서 선택적 근로시간제는 성공적으로 도입되었다. 정부 근로자와 노조는 처음에는 망설였을지라도, 그들은 이 개념의 확고한 지원자가 되었다. 잘 운영하기 위해서는 근로자들로 하여금 생산이나 서비스가 요구하는 것에 대한 이해를 유도하고 기본적인 작업 요구가 충족될 수 있도록 함께 일하는 데 주의를 기울여야만 한다.

근로생활의 질(QWL) 프로그램에서 고려되는 다른 작업시간 대안들은 시

차를 둔 작업시간(staggered hours)이나 압축된 주노동시간, 예를 들어, 4일 동안 9시에 출근하여 10시까지 작업을 하는 것 등이다. 시간은 근로생활의 질(QWL) 프로그램에서 고려되는 주요한 이슈들 가운데 하나일지도 모른다. 이들 이슈들은 교섭을 위한 의무적 주제영역에 속한다. 노조는 어떠한 새로운 작업시간 약정의 설계와 착수에도 참여할 필요가 있다.<sup>40)</sup>

사람들은 기록을 신중하게 검토함으로써 근로생활의 질(QWL) 열정을 진정시켜야만 한다.<sup>41)</sup> 1970년대의 실험들 대부분은 2~3년 후 중도에 단념되었다. 내부적 응집력이나 생산성 중 어떤 것도 증가하지 않았다.<sup>42)</sup> 더구나 노조와 경영진의 정치는 근로생활의 질(QWL)의 주도권 다툼으로 심화되었다. 대부분 우리는 이것이 광범위한 요구(mandate)가 모호한 실행을 의미한다는 혼란에 기인한 것이라고 믿고 있다. 너무나 많은 프로그램들이 실행에 대한 부주의와 감정적인 후광에 너무 집착하였기 때문에 실패하고 말았다. 그러나, 보다 잘 운영되면 근로생활의 질(QWL) 프로그램은 보편적인 이슈와 가능성들의 해결에 광범위한 이론적 비전과 폭넓은 기술적 응용을 적용할 수 있는 기회를 제공할 것이다.

## 9. 결론

새로운 조직구조의 도입은 조직이 어떻게 구조화되어야만 할 것인지에 대한 새로운 제안과 신선한 검토의 기회를 제안하게 된다. 품질분임조와 다른 형태의 종업원 문제해결집단들은 조직적 문제해결에 작업현장의 종업원들을 더욱 잘 개입시킴으로써 중요한 결과를 가져올 수 있는 수단이 될 수 있다. 평행구조, 매트릭스 조직, 그리고 노사 타스크포스 등을 도입하는 것은 조직변화를 다룸에 있어 더 큰 유연성과 반응성을 조장할 수 있다. 사회 기술적 시스템과 새로운 작업형상(configuration)은 한 조직에 대한 기술적 및 조직적 가정과 기초에 대한 근본적인 재검토를 요구한다. 자율적 관리팀을 포함하여 새로운 팀 구조는 변화에 대한 적응과 종업원에 대한 권한부여의 기회를 제공한다. 그리고 마지막으로, 근로생활의 질 접근법은 노사공동의 조직 재활성화를 위한 우산으로서 도움을 준다.

## 第7章

### 새로운 機會의 創造: 마케팅, 서비스 및 製品開發에서의 協力

**하** 나의 재무제표에는 두 가지의 측면이 있다. 즉 수입과 지출이다.<sup>1)</sup> 대부분의 경우, 종업원의 참여나 근로생활의 질에 관한 노력들은 장부(즉 재무제표)의 한 부분, 즉 비용만을 다룬다. 그러나 건전한 조직은 대차대조표의 균형에 주의를 기울여야만 한다. 작업장은 경쟁력을 위해서 효율적으로 운영될 필요가 있으며 고품질의 방식으로 생산할 필요가 있다. 그러므로 비용억제를 위해 종업원참여와 협력을 사용하는 것은 합법적이며 중요한 이니셔티브이다. 종업원은 운영이 개선될 수 있는 방법에 관하여 무수히 많은 아이디어를 가지고 있으므로 이러한 아이디어들을 이용하지 못하는 것은 적절치 못한 경영방식이다. 단지 비용개선을 위하여 노조가 비고용관련 영역에 초점을 맞추기만 한다면 노조를 개입시키는 것은 옳은 일이다.

그러나 그러한 초점은 (바람직한 것의) 절반에 불과하다. 너무 많은 경영전략들이 현상을 수용하고 있다. 더구나 너무 많은 조직들이 단지 현상의 쇠퇴를 관리하는 방법에만 오로지 초점을 맞추고 있다. 그들은 성장을 위해 필요한 비전을 적용하는 데는 실패하고 있다. 건전하고 활력 있는 조직은 성장에 중점을 둔다. 한편, 많은 기업에서 재능과 아이디어의 거대한 저장소는 조직 내에서 잠자고 있다. 그들의 종업원들은 새로운 시장과 제품에 대한 아이디어와 쇄신된 기업가정신을 창출할 수 있다. 일선작업자들은 종종 소비자와 가장 가까이 접촉함으로써 소비자가 원하는 것에 대한 귀중한 정보를 알아낸다. 마케팅학연구소(Marketing Sciences Institute)가 후원하는 텍사스 에이앤엠(Texas A&M) 대학의 연구자들은 종업원들이 상위 관리자

들보다도 소비자들의 욕구와 만족에 보다 더 밀접하게 연계되어 있다고 보고하고 있다.<sup>2)</sup> 제품 생산자들은 현재의 자원에 가장 정통한 지식을 개발한다. 이들 종업원들은 새로운 제품을 더 낮은 생산원가로 생산하기 위하여 자원의 재구성에 창의적일 수 있다. 종업원들은 또한 사용자가 성공하도록 돕는 데 대한 분명한 관심과 기득권을 가지고 있으므로 사용자를 위한 최고의 후원자가 될 수 있다. 이러한 동기부여와 지식 모두가 사용자들을 성장하도록 돕는 데 사용될 수 있다.

모든 기업은 하나의 제품이나 서비스 및 하나의 시장을 가지고서 시작한다. 심지어는 공공부문의 기관조차도 제품, 서비스 그리고 시장을 가지고 있다. 그 다음 조직은 자신이 제공하는 것에 대한 수요를 충족시키기 위하여 스스로를 조직화한다. 제품과 시장은 사실상 비용구조보다 더욱 중요하다. 좋은 시장의 행운을 좋은 관리 탓으로 너무 쉽게 오인한다. 만일 많은 기업과 기관들이 적절치 못하게 큰 수요를 가진다면, 그들은 심지어 증대된 비용을 부담하면서도 그럭저럭 성공할 수 있을 것이다. 마찬가지로, 최소한도로 비용을 줄인 기업이 시장 수요의 부족 때문에 성공하지 못할 수도 있다. 만일 한 기업이 탁월한 제품을 만들고 있지만 아무도 그 제품에 관하여 모른다면 혹은 유통망이 불완전하다면, 아무리 가격과 원가구조가 낮다고 하더라도 그 기업은 실패하게 될 것이다. 하나의 적절한 예로 자동차가 도입된 후 급세기 초의 말채찍 제작자의 경우이다. 그들은 세상에서 최고의 품질분임조 프로그램을 만들 수도 있었겠지만, 그들은 더 이상 말채찍에 대한 수요의 부족을 이겨내지는 못했을 것이다. 결국, 기업이 성장을 추구하면서 해야만 하는 첫 번째 노력은 자신의 제품에 대한 시장을 확대시키는 것이다. 다음으로, 그 기업은 제품에 대한 수요와 수명주기를 현실적으로 평가해야만 하고 제품에 대한 수요의 변화가 있을 때마다 신중하게 다양화시켜야 한다.

이러한 아이디어들을 공공부문에 적용시키는 방법은 명백하지 않을지도 모른다. 그러나 정부기관들 역시 인식된 공공의 욕구를 충족시키기 위하여 만들어진다. 인식된 욕구가 강할수록 그 기관은 적절한 자원을 자유롭게 사용할 보다 나은 위치에 있게 된다. 입법기관들은 운영의 효율성보다는 오히려 공공 수요의 특성과 정부기관이 그러한 수요에 서비스하는 방식에 의해 그 필요성이 인정된다. 하나 이상의 비효율적인 기관들이 그것이 제공하는

영역에 대한 공공의 필요성 때문에 구체되어 왔다. 반복하지만 ‘시장’이 보다 우선적이다. 공공의 욕구는 급속히 변화하므로 지적인 기관의 경영은 변화하는 수요에 발맞추어 나갈 것과 가장 관심이 큰 영역으로 자원과 에너지를 재배치할 것을 요구한다. 만일 더 이상 공공서비스에 대한 요구가 없다면, 필요성이 증가하는 영역으로 자원과 사람들을 전환하기 위한 혹은 그 프로그램이 쇠퇴하는 동안 종업원들의 전이(transition)를 돕기 위한 적절한 계획이 구상되어야 한다.

노조 입장에서, 노사 협력의 성장이라는 측면에 대한 참여는 비효율성-실업의 딜레마로부터 벗어나게 한다. 전통적인 종업원참여 프로그램에서 종업원들은 흔히 자신들의 일자리를 잃어버리지 않을까를 염려한다. 만일 시장이나 제품의 기반이 정적(static)이라면, 효율성을 개선시키는 노력은 필연적으로 일자리의 감소를 초래할 것이다. 문제점은 경쟁적인 환경에서 비효율적이거나 느슨한 절차를 유지하는 것은 결과적으로 시장의 가격경쟁에서 지거나 혹은 시장점유율을 상실하게 되어, 결국에는 일자리를 잃어버리게 된다는 것이다. 이에 대한 고전적 해결책들은 경쟁을 회피하거나 혹은 자연스럽게 시장력이 그 파이를 확대하기를 바라는 것이다. 첫 번째 해결책은 시장의 왜곡을 가져올 것이며, 둘째는 기도에 의지하는 수밖에 없다.

종업원들과 그들의 노조 입장에서, 또 다른 대답이 있을 수 있다. 그들은 의식적으로 그들이 제공하는 제품이나 서비스의 시장확대에 참여할 수 있을 것이며, 또한 낙후화를 처리하기 위하여 그 제품이나 서비스의 기반을 바꾸거나 수요를 변화시키는 것이다. 직무(일자리)안정에 분명한 영향을 미치는 것 이외에도 확대된 시장과 성장은 단체교섭을 보다 용이하게 할 것이다. 보다 많은 현금과 더욱 커진 파이를 가질 때 더욱 많은 것들이 교섭단위와 공유될 수가 있다. 성장을 예측하는 사용자들은 쇠퇴나 정체로 특징지어지는 사용자들보다 더욱 호의적인 협약에 도달할 가능성이 높다.

노사협력에 대한 하나의 완전한 접근법은 기업을 효율적으로 관리할 뿐만 아니라 성장과 발전을 촉진시키기 위한 공동노력을 포함하는 것이다. 이것은 참여에 의한 원가 억제 개념을 넘어서 근로자를 장래에 기업의 이해당사자로 인정하는 것이다. 그렇게 되면 근로자는 회사를 성장시키는 데 전략적으로 유리하게 사용될 수 있다. 이렇게 될 때 종업원은 직무의 유용성

과 질을 보호·확대시키기 위한 파트너로서 스스로의 위치를 사용할 수 있다.

근로자가 이해당사자로 간주될 때, 근로자 이슈는 단순히 원가절감의 문제가 아니라 자산 최대화의 문제가 된다. 이익에 대한 장애물이 아니라 근로자들은 잠재적 이익의 창조자가 된다. 기업의 인적·기술적 자원은 성장의 장애물이 아니라 자산이며, 그들이 적절한 방법으로 구성될 때 이는 운영상의 개선, 혁신 그리고 증가된 수익을 초래하게 된다. 원초적인 감각으로, 이는 항상 사실이었다. 대규모 조직은 추가적인 종업원 고용이 그들의 전반적인 순가치를 증가시킨다는 가정하에 구축되고 있다. 이론은 종업원의 추가에 의해 제품이나 서비스가 단위당보다 저렴하게 또는 신뢰감 있게 제공되거나 혹은 시장에 보다 잘 서비스할 수 있다는 것이다. 불행하게도, 이론과 실제의 적합성이 항상 일치하는 것은 아니다. 대부분의 인적자원 계획자들은 정해진 목표를 달성하기 위하여 어떻게 더 적은 수의 사람을 사용할 수 있는가라고 질문한다. 종업원들이 이해당사자일 때, 계획자들은 더욱 광범위한 조직목표를 달성하기 위하여 사람들을 어떻게 이용할 수 있는가를 질문한다. 스페인에서 매우 성공한 몬드래곤(Mondragon) 협력 시스템에서 처럼 시장잠재력과 내부적 자산의 능력을 수용하기 위하여 표적은 상향조정된다.<sup>3)</sup> 종합해 볼 때, 현재 고객으로부터의 시장 유지, 수익률 향상 그리고 시장점유율, 제품다양성 및 자본투자의 증가 등을 통하여 성장을 유도할 수 있다.

### 1. 공동 고객서비스 개선프로그램들

모든 조직과 그 조직 내의 모든 기능들은 고객을 가지고 있다. 고객이 바로 조직의 한 단위가 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 이유이다. 고객은 이루어진 작업에 대해 돈을 지불하거나 정당화시킨다. 공공부문에서 고객은 납세자이거나 그 서비스를 이용하는 사람들이다. 한 조직의 내부에도 조직의 다른 부분, 즉 ‘고객들’에게 서비스를 제공하는 것이 그 기능인 많은 세부 조직들이 있다. 고객서비스에 주의를 기울이는 것은 현재의 관계를 유지할 뿐만 아니라, 고객수의 증가와 그들이 구매할 양을 증가시킴으로써 수

익증가를 위한 수단을 제공하기도 한다. 고객이 우선적인 지위를 상실한다면 이는 어떤 조직에서나 어려움의 신호가 된다.

고객서비스란, 제공되는 제품뿐만 아니라 그것의 전달방법 그리고 고객이 경험한 문제점에 적용되는 시스템 방식 또는 고객의 요구사항을 만족시키거나 도취시키는 시스템 방식이다. 종업원들은 이 과정의 중요한 요소이다. 경영진과 노조가 가끔 합의하는 하나의 영역은 고객서비스의 개선 필요성이다. 또한, 이것은 작업자들이 이해타산이 맞는 고객들과 접촉을 하는 민간 부문과 작업자들이 단골고객들(patrons)과 상호작용을 하는 공공부문에 동등하게 잘 적용된다. 대부분의 고객서비스 프로그램들은 다음과 같은 두 부분으로 구성된다; 즉 고객서비스의 중요성에 대한 미사여구의 성명서와 종업원들이 어떻게 고객에게 서비스해야 하는가에 관한 일반 규칙들이다. 너무나 종종, 이러한 규칙들은 상명하달식의 방법으로 의사소통되며 매우 제한된 유효성을 가지고 있다.

슈퍼마켓 체인과 그들의 노조와 함께, 우리는 상향식의 고객서비스 개선에 대한 공동 노사접근법을 시험하기 위하여 참여적 고객서비스 프로그램을 개발하였다. 소매식품점에서의 고객서비스는 그 산업의 심장이다. 팀으로 일하면서 노조, 경영진 그리고 근로생활의 질(QWL) 스태프진은 그 프로그램을 실행하였다. 첫째, 고객서비스를 개선할 각 작업부문에 수행될 여섯 가지 구체적인 실행사항을 결정하기 위하여 가게의 각 부서에서 브레인스토밍 세션이 개최되었다. 둘째, 검열되지 않은 아이디어들이 작업부문의 점검표(checklists)에 공시되었으며 종업원들은 스스로에 몰입하였고 사용자는 이러한 아이디어를 실행하였다. 셋째, 마지막으로 점검표는 변화하는 상황을 반영하고 대고객 봉사에 대한 장기적인 몰입을 강화하기 위해 거의 매 3개월마다 갱신되었다.

점검표는 확실히 대고객 서비스 향상에 도움을 주었으며, 종업원에게는 그들 작업에 대한 발언권(voice)을 제공하였다. 뿐만 아니라, 그것의 사용은 경영진과 노조에게 각각의 위치에서 종업원들이 고객서비스에 관하여 생각했던 것에 대해 가치있는 자료를 제공함으로써 그 슈퍼마켓 체인에 도움을 주었다. 이리하여 점검표는 각 가게의 업무수행에 대하여 신규 종업원들을 적응훈련시킬 하나의 방법이 되었다. 가장 중요한 것은, 구체적이고 분명하

며 그리고 단순한 방법으로 점검표는 고객서비스에 대한 노사 공동의 관심과 행동을 보여주었다.

이 사례에서 고객서비스의 문제점 역시 고객의 반응과 제안을 파악하기 위한 대고객 설문조사와 면접을 포함하여, 다른 공동문제해결 집단들에 의해 더욱 포괄적인 방법으로 다루어졌다.

그 이후 우리는 이 개념을 민간부문과 공공부문에 있는 다양한 산업에서 적용해 오고 있다. 매번 그 과정은 작업자들의 몰입과 상상력에 대한 증언과 경영진과 노조에 의해 공유된 고객을 만족시키려는 욕구에 대한 살아있는 증거를 제공하고 있다. 이 과정이 가지는 장점은 이것이 단기간 내에 지역적으로 그리고 직업적으로 다양한 작업자들에게 사용될 수 있다는 점이다. 이것은 고객서비스에 한층 더 개입하려는 종업원들의 욕구를 자극한다. 고객 체인(chain of customers)이라는 개념은 집단이 외부고객과 내부고객에 대한 서비스를 개선할 방법을 규명하고 브레인스토밍하는 단계에서 이 과정에 포함되었다. 함께 일하는 사람들을 내부고객으로 정의하고, 그 관계를 개선시키는 방법을 발견하는 것은 전반적인 서비스의 질과 근로생활의 질을 개선시킨다.

어떤 조직에서나 고객서비스 개선에 대한 허풍과 조롱을 극복하기 위한 다양한 형태의 포럼과 메커니즘을 창조할 수 있다. 판매환경에서 고객들이 더욱 만족을 느낀다면, 그들은 보다 많이 그리고 자주 구매하게 될 것이다. 또한 새로운 고객들이 유인될 것이다. 이것은 은행에 예금된 돈이다. 공공서비스 환경에서는 더욱 강력한 지원이 전개될 것이고, '고객들'을 잘 대우한다면 더욱 큰 비율의 고객 모집단(client population)이 그 서비스를 사용할게 될 것이다.

## 2. 공동 노사마케팅 프로그램들

고객서비스 기법들은 이미 당해 기업과 함께 비즈니스를 하는 사람들과의 성과를 개선하는 방법에 초점을 맞춘다. 마케팅은 새로운 고객의 창출에 도움을 주는 중요한 것이다. 관리자는 마케팅이 종종 규모의 경제와 추가적인 수익을 초래하기 때문에 마케팅에 분명한 관심을 가지고 있다. 근로자들



은 마케팅을 직무의 유지와 확장을 위해 중요한 것으로 간주한다. 노조는 마케팅에 장기적 관심을 가지고 있으며 몇 가지 전통적 접근법을 사용하고 있다. 고객들에게 “노조의 라벨을 보라”고 간청하는 광고들은 노조가 만든 제품을 광고하기 위한 하나의 방법이다. 뿐만 아니라, 미국노동자연맹-산업기구회의의 유니온라벨부서(Union Label Department)는 노조원들과 함께 만든 제품을 보여주기 위하여 연례 무역쇼를 주관하며 이러한 제품들의 안내책자를 발행한다. 노조 특권 부가급 프로그램(Union Privilege Benefits Program)은 또 다른 하나의 중요한 마케팅 노력이다. 이 프로그램은 노조원들에게 제품과 서비스에 대해 할인을 해준다. 노조원과 사용자들 역시 계약을 얻어내기 위해 의회와 정부기관들에게 공동으로 로비를 함으로써 함께 ‘마케팅’을 했다.

다른 마케팅 접근법들도 가능하다. 판매 가능한 유망기업들에게 노사가 공동으로 방문을 하는 것은 몇몇 산업에서 도움이 되고 있다. 예를 들어, 밀워키 로드 철도회사의 노사액션그룹(Labor-Management Action Group of the Milwaukee Road Railroad)의 일부로서, 마케팅 담당자들과 노조간부들로 구성된 팀들은 한 달에 몇 번씩 잠재적 화주들을 방문한다. 기업 마케팅가 토론을 주도하지만 이들은 노조대표들에 의해 지원을 받는다. 철도와 같이 과도하게 노조화된 산업에서의 노조의 지원은 신뢰와 품질에 대하여 화주에게 중요한 보증을 제공한다. 마찬가지로 고객과의 접촉은 노조에게 고객 확보와 고객들의 요구를 충족시키는 어려움에 대한 통찰력을 제공한다. 이 과정은 또한 마케팅 부서에게 실제로 그 서비스를 수행하는 사람으로부터 운영에 대하여 배울 수 있게 도움을 준다. 틀림없이, 고객은 그러한 방문에 의하여 긍정적으로 놀라움을 느꼈고 그것이 노사간의 팀으로 구성되어 있다는 사실은 종종 강력한 인상을 주었다. 판매사무소와 노조간의 의사소통을 개방하는 것은 또한 작업자들로부터 판매사무소로 전해지는 마케팅 가능성에 대한 아이디어를 개발시켰다. 일반적으로, 밀워키 철도회사의 경험은 매우 긍정적이었고 새로운 판매망 개척과 철도 작업자들에게 새로운 일자리 제공 그리고 동 회사의 매출액이 수 라인(Soo Line)사를 앞서도록 유지하는 데 상당한 공헌을 하였다. 퍼시픽 철도회사노조(Union Pacific Railroad)와 그 회사의 노조들은 단기간 판매촉진을 위한 유사한 프로그램을 실시하였다.

대다수의 주요한 시장에서 건설업은 상당히 노조화되어 있으며, 경쟁적 시장에서 일자리에 입찰할 수 있는 능력은 매우 중요하다. 건설 및 건축노조부서(Building and Construction Trades Department)와 전국건설고용자위원회(National Construction Employers Council) 및 여타의 전국건설계약자연합회는 특히 노조의 시장점유율이 상당히 감소한 영역에서 새로운 작업을 유인함에 있어 협력을 도모하기 위하여 전국노사위원회와 협약을 개발하였다. 전국적으로 세인트 루이스(St. Louis)의 프라이드(PRIDE), 덴버(Denver)의 유니온 잭(Union Jack), 시카고(Chicago)의 시스코(Cisco) 그리고 콜럼버스(Columbus)의 오퍼레이션 모스트(Operation MOST) 등과 같은 지역적 다기능 노사 건설위원회가 많이 증가하고 있다. 전국에서 가장 과도하게 노조화되어 있고 최저가 주택시장 중의 하나인 세인트 루이스(St. Louis)에서 1980년대에 시작한 빌딩노조는 주거용 건축을 위한 자금과 100% 노조에 의해 지어진 것의 구입을 위한 자금뿐만 아니라 그 작업에 대한 완전한 작업자의 보증을 제공하였다. 필라델피아(Philadelphia)에서 빌트-라이트(BUILT-RITE) 프로세스는 소유주, 계약자, 노조를 하나의 수준으로 통합한 후, 공구박스 미팅, 품질과 안전에 대한 직장위원과 현장십장간의 파트너십, 그리고 프로젝트와 전도시에 걸친 공동의 문제해결을 통한 성과의 개선을 위하여 그 프로젝트 처음부터 끝까지 직렬연결을 한다. 그러한 노력들은 노조계약자들에게 수백만 달러짜리 사업을 많이 획득한 공을 인정받게 하고 있다. 그들은 사전 직무협약을 고안해서 관할권에 관한 분쟁을 줄이거나 제거시켰으며 노조화가 이루어진 건설작업에서 질과 시의성 및 안전기록 등을 개선하였다. 이것은 노조화된 부문의 보다 나은 이미지 창출에 도움을 주어 노조 건설이 높은 질과 가치를 가지고 있다는 개념을 강화시켰다.

건설업에서 몇몇 직종도 그들 스스로 마케팅 노력을 행한다. 전국벽돌공 및 장인연합노조(International Union of Bricklayers and Allied Craftsmen: BAC)와 그들의 노조계약자연합회가 만든 공동프로그램인 국제석공인연구소(International Masonry Institute : IMI)에 의해 하나의 모델이 제공된다. 사람들로 하여금 벽돌, 석재 그리고 블록을 사용하게 하는 것이 그 노력의 목표이다. 국제석공인연구소(IMI)를 통해, 많은 공동프로그램들이 홍보되고

있다. 국제석공인연구소 역시 미국과 캐나다에서 지역과 지방의 공동 홍보프로그램들과 밀접하게 작업을 하고 있다. 시사회보, 슬라이드 쇼, 비디오, 교육용 자료, 홍보물 및 광고물 등을 포함하여 여러 자료들이 그들의 사용을 위해 제공되고 있다. 노조는 특히 주거용 건설에서 시장점유율을 증대시킴으로써 발생하는 고용 가능성에 대해 확신한다. 시장 성장의 영향은 조직화를 통한 성장과 동일하거나 이를 능가할 수 있다. 시장점유율에 있어서의 1% 증가는 그 산업 내에서 5만여개의 새로운 일자리를 창출할 수 있다.

국제석공인연구소에 의한 마케팅 노력의 중심 측면은 다른 건설전문가와 디자이너뿐만 아니라 도시공학자와 건축가들에게 석공 건축의 이익에 대한 정보와 석공 자재들을 사용하는 방법에 관한 정보를 제공한다. 건축소유주와 공공부문의 시설관리자들을 위한 세미나도 개최된다. 국제석공인연구소는 또한 단층 또는 2층 건물에서의 난방 요구에 대한 수동식 태양열 접근법의 공헌을 평가하기 위한 컴퓨터 소프트웨어를 개발하였다. 그 산업에 대한 긍정적인 홍보를 만들어내고 빌딩 약정(code)에 주의를 기울이는 것은 시장을 보호·확장하는 또 다른 방법들이다. 최근에, 그 연구소는 300개 이상의 전국적인 거대 기업을 표적으로 하고 있다.

공동의 마케팅 노력은 노사팀과 정교한 광고 및 촉진 캠페인을 포함할 수도 있고 혹은 고객과 접촉하는 종업원들에게 초점을 집중할 수도 있다. 몇몇 사례에서, 태업에 영향을 받은 작업자들은 재훈련을 받아 판매원이 되었다. 수요가 증대될 때 그들은 생산현장으로 되돌아간다. 소매업에서 종업원들은 '제안적 판매(suggestive selling)'에 종사하며, 배달원과 수리공들은 새로운 제품을 적극적으로 홍보할 수 있다. 몇몇 노사파트너들은 그들의 시장 환경을 개선하기 위하여 텔레비전과 거리광고판 및 인쇄매체를 통해 광고를 해왔었다. 다른 파트너들은 결실 있는 매출 증가에 대해 종업원들에게 보상해 주는 '이익분배(gainsharing)' 프로그램을 공동으로 설계하였다.

### 3. 신제품 개발과 사내창업제(intrapreneurship)

제조된 상품이건 혹은 서비스이건 간에, 거의 어떤 제품도 항구적인 수명을 가지는 것은 없다. 현재의 제품라인은 수익성 개선에 필요한 수입을 창

출하는 데 불충분할지도 모른다. 그러므로 수익성 있는 신제품과 아이디어를 모색하는 것은 중요하다.

노사협력은 두 가지 측면에서 도움이 된다. 첫째, 그것은 특히 생산국면에서 새로운 접근법의 도입을 가속화할 수 있다. 속도는 수익성과 시장유지에 있어 절대적이다. 둘째, 노조구성원은 지속적인 제품평가와 갱신(renewal) 전략의 가치있는 구성요소를 나타낸다. 대부분의 산업혁신들은 극적인 돌파구의 결과가 아니라 하나의 제품에 있어서의 점증적인 개선이나 혹은 현존하는 제품들의 약간의 변화 또는 혼합을 나타내는 것이다. 생산시설에서 작업자들은, 관계되는 생산과정에 대한 정통한 지식들을 가지고 있다. 그들은 종종 현재 제품을 변경시키는 방법들에 관한 아이디어를 가지고 있다. 뿐만 아니라, 현재의 기계에 대한 그들의 지식 때문에, 그들은 종종 본질적으로 동일한 기술을 사용하여 개발될 수 있는 제품들을 생각해 낼 수 있다. 그러나 제품 기획자들은 현재의 공정에 고유한 제품 가능성의 범위를 인식하지 못하며, 내부의 작업자들이 제안할 수 있는 것보다 더욱 값비싼 선택안을 고려하는 경향이 있다.

군용항공기의 수요 감소로 인해 유발된 고용 감소에 대해 걱정을 하던 영국의 루카스 에어로스페이스(Lucas Aerospace)에서의 슝 직장위원회(Combined Shop Stewards Committee)는 지역의 기술전문가들과 함께 작업하여, 원래 그 공장에 있던 작업자들과 동일한 기술을 사용하여 만들 수 있는 대체적이고 사회적으로 책임 있는 제품들에 대한 150가지가 넘는 아이디어를 개발하였다.<sup>4)</sup> 그 접근법은 그 시설에서의 대안적 가능성과 작업자들의 상상력을 생생하게 시연하였다. 그러나 그 계획은 경영진의 지원을 얻는 데 실패하였으며 근로자만의 일방적인 계획은 경영진이 모든 것을 지배하고 있을 때 실현될 수 없다는 것을 또한 보여주었다. 이러한 경우, 결과적으로 발생하는 정치적인 주도권 분쟁은 어떤 것도 성취할 수 없도록 한다.

신제품은 또한 제품연구로부터 나올 수도 있다. 소규모 계약자들이 지배적이었기 때문에 석공분야의 연구는 특히 다른 건축자재에 비해 가장 적었다. 1979년, 석공인연구재단(Masonry Research Foundation)이 4개의 산업 집단과 두 개의 노조 그리고 국제석공인연구소(IMI)의 공동노력에 의해 설립되었다. 그것의 첫 번째 업무는 그 산업 내에서 어떤 연구들이 진행되고

있는가를 평가하고 미래 연구를 위한 어젠다를 수립하는 것이었다. 결과적으로, 몰타르와 석공 단위의 접착 품질에 관한 연구가 수행되었다. 또 다른 주제들로는 벽면의 방수상태, 자재들의 적합성, 비교원가, 지진의 속성, 새로운 벽 시스템, 새로운 기중장치 그리고 조립석재 패널 등이었다.

국제석공인연구소(IMI)는 시장연구에도 참여하였다. 특이한 점들은 그 산업의 외부에 있는 것들보다는 그러한 노력의 발생 과정과 관리방법에 보다 많은 관심을 가지고 있다는 점이다. 각 연구프로젝트를 위한 검토위원회에 포함된 것들은 일반기능공들, 지역의 사업대리점들 그리고 지방의 계약자들 뿐만 아니라 전국적 범위의 기타 계약자들이다. 그 연구를 이용하고 싶어하는 사람들에게 정말로 유용하고 이해 가능하도록 하기 위한 노력이 행해지고 있다. 이러한 과정을 통해, 직접적인 현장경험이 있는 사람들이 그 분야의 숙련된 연구자들과 접촉을 하게 된다.

노조는 석공인연구재단의 발전에 강력한 역할을 수행하였다. 벽돌공 및 연합장인전국노조(BAC)의 회장인 존 조이스(John Joyce)는 다음과 같이 말하고 있다.

홍보와 연구분야에서 일어나고 있는 것은 우리 구성원들을 위해 석공분야에서의 일자리 기회를 결정하는 방향으로 나아가는 것이다. 이는 산업수준의 경쟁 무대이거나 전략적 의사결정이다. 영향권 내에 우리가 있다는 것은 우리가 참여할 합당한 이유를 가지고 있다는 것을 의미한다. 우리는 경영진이 이들 주제에 대해 과거에 내린 결정에 관심이 있으므로 참여할 필요가 있다. 경영진이 일방적으로 석공산업의 홍보와 연구에 관한 의사결정을 할 때, 경영진은 이러한 활동들에 거의 투자를 하지 않았기 때문에 우리의 시장과 일자리를 상실하게 했던 사실을 우리는 싫어한다. 이것이 바로 우리가 참여하고 계속적으로 참여할 계획을 가지고 있는 이유이다.<sup>5)</sup>

추가적인 공동 제품개발 메커니즘들도 가능하다. 예를 들면, 하나의 공동 노사위원회는 제안된 신제품 아이디어를 작업집단의 샘플과 함께 그 실현성과 설계에 대한 작업자들의 반응을 보기 위하여 검토할 수 있다. 이 위원회는 또한 시장 영역을 검토하고 새로운 제품개념을 탐색할 수 있다. 그러한 위원회는 작업자들간에 새로운 제품 아이디어를 확인하기 위하여 경쟁을 조

장할 수도 있고 더욱 유망한 제안을 만들어 내기 위하여 소위원회를 만들 수도 있다. 대안적으로, 공동노사팀은 고객과 만나서 어떤 제품혁신이 도움을 줄 수 있을 것인가를 발견할 수 있다. 또는 고객과 접촉하는 종업원들은 정보를 얻도록 훈련될 수도 있다. 비고객들을 상대로 그들이 어떤 제품혁신이 있을 때 구매할 의향이 있는가를 알아내기 위하여 설문조사를 실시할 수도 있다. 제품개발 집단을 가진 조직에서 이러한 노력들이 그들의 노력과 통합될 수도 있다. 이러한 구체적인 기능을 가지지 않은 조직에서, 노사의 노력에 참여하는 사람들은 이러한 활동을 촉진·실행하는 데 도움을 줄 수 있다.

#### 4. 새로운 시설을 계획하기 위한 노사협력

신제품이나 서비스를 위한 생산 또는 증가하는 매출을 충족시키기 위한 확장은 새로운 시설이나 모험사업에 대한 협력의 가능성을 열어준다. 지난 몇 년 동안 이런 영역들, 특히 자동차산업과 금속산업에서 공동활동의 증가가 있었다. 노조들에게, 참여는 현재와 미래의 구성원들을 위한 일자리와 작업환경에 대한 초기 투입을 제공하기 때문에 매력적이다. 경영진에게, 작업자들의 관점은 새로운 프로젝트를 생각해내는 데 있어서 가치있는 자산일 수 있다. 새로운 지역(즉 그린필드 사이트, greenfield sites)에서, 작업자의 참여는 값비싼 노조회피 전쟁을 피하는 데 도움을 주며 현존하는 노조화된 지역에서 사용될 수도 있는 새로운 절차를 시험하는 기회를 제공하기도 한다. 현존하는 공장에서, 노사협력은 공장의 배치에 대한 변화를 계획하고 검토하는 데 도움을 주기 위하여 사용될 수 있다. 예를 들어, 자동차산업에서, 협력은 모델을 변화하기 위하여 추구될 수도 있다. 몇몇 공장에서 재설계팀이 설립되었고 다른 공장에서는 모두가 보고 논평을 할 수 있도록 청사진이 공고되었다. 생산에서의 매우 혁신적인 팀워크 디자인으로 특징지어지고 있는 볼보(Volvo)사의 우디발라(Uddevalla) 공장 역시 팀존(team zones)과 네트워크화된 작업장을 포함한 작업장의 기획을 위해 공동접근법을 사용하였다.<sup>6)</sup> 클리브랜드(Cleveland)의 새로운 LTV 전자 아연도금공장은 고성과의 주조공장을 건설하기 위하여 연합철강노조(United Steelworkers)와 함께 공동 설계과정을 사용하였다.

뉴욕주의 팔코너(Falconer)에 카버런덤회사(Carborundum Corporation)의 내화재를 만드는 공장에서는 다음과 같이 하였다:

공장 경영진은 작업환경과 생산성을 동시에 개선하기 위한 수단으로서 노후 시설을 재설계할 필요성을 예리하게 인식하고 있었다. 그 제안이 공장의 노사위원회에 상정되었다. 그리고 노조와 경영진 양자로 구성된 하나의 소위원회가 형성되어 그 프로젝트를 관리하였다. 부서의 현장주임들은 종업원들을 방문하여 공장 배치의 문제들을 확인하고 어떻게 재설계하는 것이 그들의 작업, 근로생활의 질 및 작업환경에 도움을 줄 수 있는지에 관하여 제안을 하도록 요청하였다. 167개의 응답들이 회수되었는데 이들은 기계의 재배치에서부터 부서 배치의 완전한 재설계에 이르기까지 다양했다.<sup>7)</sup>

온타리오(Ontario)주의 사르니아(Sarnia)에 있는 셸 캐나다(Shell Canada)사는 새로운 화학공장의 건설을 고려하고 있었으며 캐나다 에너지 및 화학노동자노조(Energy and Chemical Workers of Canada(당시에는 석유·화학·원자력노동자노조: Oil, Chemical and Atomic Workers였음)를 그 설계 과정에 초빙하기로 결정하였다.<sup>8)</sup> 노조의 참여는 경영진, 노조 그리고 노조구성원들에게 도움이 되었다. 그것은 또한 운영에 있어서의 유연성을 극대화시키고 그 공장 운영의 모든 면에 노조의 완전한 참여를 요청하는 혁신적인 단체협약을 유도하였다. 이 과정을 설명함에 있어서 원칙 중 두 가지를 설명하면 다음과 같다.

노조는 다음과 같은 두 가지 조건을 가지고 참여를 수락하였다. ① 노조는 모든 설계 과정에서 완전한 동반자가 되는 것이며, ② 노조는 선명한 입장(high-profile)을 유지할 것이다. 이것은 즉시 수용되었다. 노조 대표자들의 참여는 작업장 수준에서의 조직학습을 획득하고 활용하는 수단을 제공하였다. 높은 수준으로 노조의 공헌이 드러나고 경영진이 그들의 정치적 수완을 경축하게 됨에 따라 초기의 염려들은 재빨리 잊혀져버렸다.<sup>9)</sup>

자동차산업에서, 공동기획(joint planning)은 제너럴 모터스사의 새턴(Saturn) 공장, 포드사의 알파(Alpha) 프로젝트, 크라이슬러사의 리버티

(Liberty) 자동차에서 일어나고 있다. 이 각각의 경우에서 미국자동차노조(UAW)는 새로운 사업과 시설을 개발하기 위하여 파트너십으로 작업을 하고 있다. 1966년 된 제너럴 모터스(GM)의 역사에서 첫 번째 사업부인 새턴(Saturn) 사업부는 그 과정에 대해 가장 주목을 끌고 있다. 그것은 제조업과 산업노사관계에서 과거와의 판이한 단절을 나타내는 것이다. 그 프로젝트의 차원들은 압도적일 정도이다. 연구비는 약 10억 달러였으며 조업을 시작하는 데는 수십억 달러 이상이 투자되었다. 제너럴 모터스(GM)는 이 프로젝트가 중형차 시장에서 자사의 경쟁력을 회복해 줄 것이라고 확신하고 있다.

미국자동차노조(UAW)는 새턴(Saturn) 프로젝트에서 상당히 중요한 역할을 담당하였다. 52명의 자동차 종업원과 노조 간부들은 그 공장의 계획을 개발하기 위하여 7개의 소위원회에서 39명의 제너럴 모터스(GM) 관리자들과 함께 일하였다. 그들은 제너럴 모터스(GM)사의 이사회와 미국자동차노조(UAW)의 지도부에 제출된 설계와 초안을 만들기 위해 약 1년 동안 작업하였다. 이 소위원회들은 북미와 일본, 스웨덴 그리고 서독 등의 다른 곳들의 기술적·인간공학적 시스템 혁신안들을 검토하였다. 이들의 투입은 모든 기술적·운영적 부문에 대한 노사관계 시스템의 구성방법과 접근방법을 초월하였다. 그 집단은 이 단계에 5만 시간 이상의 작업을 하였으며 시간들 중 상당 부분이 다양한 대안들의 찬반에 관한 노사간의 격렬한 논의에 투자되었다. 최종 합의는 자동차의 설계, 마케팅, 공장설계 그리고 노사관계에 있어서 광범위한 수준의 혁신안을 제안하였다. 미국자동차노조(UAW)는 이 과정의 모든 작업영역에 참여하였다.

조업을 시작한 이래, 새턴(Saturn) 공장은 높은 소비자 만족을 주는 고품질의 차를 생산할 수 있는 능력을 입증했다. 조업의 시작이 초기의 선전만큼 그렇게 순탄하거나 거창한 것은 아니었지만, 노사협력에 대한 집중은 품질의 중요성을 유지하는 데 도움을 주었고 새턴(Saturn)과 같은 규모의 사업의 착수에서 필연적으로 발생하는 초기의 장애물을 헤쳐나가는 데 공헌하였다. 작업장 수준에서부터 전략적 수준의 의사결정에 이르기까지 동반자로서 노조가 참여하는 것은 새턴(Saturn)사의 성공에 상당한 공헌을 하였다.

작업장의 건축적 그리고 공학적 설계는 작업집단들이나 경력 또는 조직 구조가 받는 만큼의 주목을 받지 못했다. 통상적으로 설계는 설계와 건축



전문가들의 몫으로 믿어져 왔다. 그러나 일부 건축가와 건축공학자들은 참여적 설계가 가질 수 있는 영향을 인식하기 시작하였다. 미시건(Michigan) 대학의 건축조사연구소(Architectural Research Laboratory)의 실장인 콜린 클립슨(Colin Clipson)은 노사팀과 함께 작업을 하여 물리적 설계와 환경이 사업과 조직스타일을 지원하도록 새턴(Saturn)사의 인테리어와 조명을 설계하였다. 그는 “기획팀은 팀 센터의 위치와 공장 전체에서의 작업장 위치에서부터 새로운 공간 형상화에 있어서 새롭지만 시험되지 않은 작업절차의 모의실험 그리고 다양한 조명 타입이 내부 작업세팅과 외부 출입구 등에 미치는 영향을 연구하는 것에 이르기까지 일련의 설계 프로젝트를 다루었다. 그리고 이들 팀은 작업복의 선택에도 역시 참여하였다”라고 말하고 있다.<sup>10)</sup> 팀들은 개념에서부터 모델을 테스트하고 설계 권고안에 이르기까지 디자이너들과 협력적으로 작업을 하였다.

새로운 작업장 약정의 함축점은 전체적인 공동기획 과정의 일부분이 될 필요가 있다. 코넬(Cornell)대학교의 생활과학대학(School of Human Ecology) 교수인 프랭클린 베커(Franklin Becker)는 ‘전체적 작업장(total workplace)’의 개념을 구성하는 세 가지 요소들을 설명하고 있다. “한 가지 요소는 개별 부서들에 의해 흔히 독자적으로 고려되는 의사결정들의 통합에 대한 아이디어이다. 인적자원, 정보기술, 설계 그리고 빌딩 운영과 관리 등을 통합하는 것이다. 두 번째 요소는 작업장은 한 사람의 개인적인 사무실이나 워크스테이션 이상의 것이라는 점이다. 이는 전체 작업장(장소, 쾌적한 설비, 일반공간, 프로젝트실, 지원공간), 즉 일련의 느슨하게 결합된 세팅이다. 세 번째 요소는 작업장을 계획하고 설계하고 그리고 관리하는 데에 사용되는 과정들은 물리적 특성만큼이나 빌딩의 질이 중요한 부분이라는 아이디어이다.”<sup>11)</sup> 노사는 공동협력을 위한 하나의 영역으로서 설비 이슈들에 대해 함께 일할 수 있다. 그들은 보다 협력적인 작업장을 만들기 위해 조직 변화를 지원·추진하기 위한 하나의 방법으로서 설비를 재고할 수도 있다.

## 5. 종업원의 이사회 참여

여전히 상당한 예외임에도 불구하고, 이사회에서의 종업원 대표성, 즉 참

여는 미국에서 증가하고 있다. 지난 10년간, 노조대표자 또는 노조에 의해 선출된 이사들이 몇몇 기업의 이사회에서 자리를 차지하고 있다. 이것은 주로 어려움을 겪고 있는 기업들에서 임금과 작업규칙에 대한 대가로 일어나고 있다. 이스턴항공(Eastern Airlines)사와 같이 몇몇 경우에는 경제와 노사간의 상황이 악화됨에 따라 이사회는 전투장이 되었다. 반면에, 와이어튼철강(Weirton Steel)사에서 독립철강노조(Independent Steelworkers Union)의 대표자들이 가진 경험은 경제적 성과와 참여의 문화에 대해 긍정적이었다.

1980년, 크라이슬러(Chrysler)사는 당시 미국자동차노조(UAW)의 회장이던 더글라스 프레이저(Douglas Fraser)를 이사회에 임명하였다. 프레이저(Fraser)는 “솔직히 말해, 내가 크라이슬러사 이사회 일원으로서 건설적인 사람이었다는 나의 평가에 이사회 구성원들이 동의할 것이라고 생각한다. 산업의 지식, 어쩌면 그보다 더욱 중요한 것은 어떤 누구도 제공할 수 없는 관점을 내가 이사회에 제공하였다는 데 대해서 공감대가 형성되었다고 이해한다…… 나는 확신하건데, 시간이 흐름에 따라, 더 많은 노조들이 이사회 멤버의 자리와 작업장을 민주화시키기 위한 여타의 수단들을 추구하게 될 것이다.”<sup>12)</sup>라고 말하고 있다. 그 당시 크라이슬러사는 그 자리가 종업원의 자리가 아니라고 발표하고, 후속 조치로 이사회 규모의 줄일 때 차기 미국자동차노조(UAW) 회장은 자리에서 물러났다. 이러한 변화는 상당한 수준의 비난을 초래하였다.

이사회에 대한 종업원의 참여는 유럽의 공동의사결정 시스템하에서는 보편적이다. 유럽의 공동의사결정 시스템에서 독일과 스웨덴 같은 몇몇 국가들의 주요한 이슈는 기업의 공동통제였다. 그러나 이사회 수준에서의 종업원 대표성에 대한 유럽의 경험은 긍정적이었다. 그 이유는 이러한 대표성은 종업원의 발언권을 증가시켰을 뿐만 아니라 경영진에게도 좋은 영향을 미쳤기 때문이다. 노르웨이에서는 200명 이상의 종업원을 가진 대부분의 기업 이사회 구성원 중 3분의 1은 종업원들이다. 작은 기업들에서는, 종업원의 대표성은 선택적이다. 1975년에 실시된 조사에서, 50명 이상 200명 미만의 종업원을 가진 기업들은 54%가 이사회 수준에서의 종업원 대표성을 가지고 있었다: “같은 시기에 실시된 또 다른 조사에서는 노르웨이 기업 사장들의 절반 이상이 종업원의 이사회 참여는 회의에 유익한 공헌을 한다고 생각한

반면에 48% 정도는 이것이 긍정적이지도 부정적이지도 않다고 생각하였으며, 단 1%만이 이것이 부정적이라고 생각하였다. 응답자 가운데 78%는 종업원의 대표자들이 사업의 수익성에 대해 이사회와 다른 구성원들과 동일한 관심을 보인다고 생각하였다.”<sup>13)</sup> 유사한 자료들이 이사회에서 종업원 대표성을 지닌 다른 국가들의 경우에서도 보고되고 있다.

미국내 많은 경우에서, 노조리더가 이사회에 소속된다면 그는 자신의 역할에 내재된 갈등을 최소화하기 위하여 자신을 단체교섭 협상의 논의에서 제외시킨다.<sup>14)</sup> 그러나 그러한 갈등은 새로운 것이 아니다. 은행의 대표자나 대규모 투자자들은 흔히 이사회에 포함된다. 노조리더와 마찬가지로 그들은 기업의 성공에 이해관계를 가지고 있으나, 종종 자원배분, 투자횟수, 새로운 투자 그리고 여타의 문제들에 대한 그들의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 다른 충성심을 가지고 있다. 이사회 구성원들이 객관적이고 독특한 관심을 가지고 있다고 하는 것은 하나의 신화이다.

이사회 수준의 대표성은 노조와 경영진의 협력과 기업 고위 수준에서의 공동의사결정을 위한 기회일 수 있다. 그러나 이러한 대표성은 종업원지주제도와 마찬가지로 너무 과도하게 과장될 수 있다. 이사회 대표성은 보통 종업원의 근로생활의 질이 그들이 쉽게 인식할 수 있는 방식으로 개선될 수 있을 것이라는 것을 반드시 의미하지는 않는다. 종업원의 일상생활에서 이사회에 의해 내려지는 의사결정 이외의 많은 의사결정들도 마찬가지로 중요하다. 더구나, 대표성은 자원배분이나 고용에 관해 어렵고 고통스러운 의사결정이 행해져서는 안 된다는 것을 의미하는 것은 아니다. 항상 그러하듯이 공동참여는 의사결정에 발언권을 보장해 주기는 하지만 구체적인 결과를 보장하는 것은 아니다.

## 6. 공동투자 의사결정

자본의 할당은 기업의 건전성과 일자리 모두에 영향을 미친다. 대부분의 경우, 투자 결정은 일방적으로 내려진다. 그러나 주목할 만한 투자에 대한 노사협력의 두 가지 예가 있다.

첫 번째 예는, 연금과 복지기금에 관련된 것이다. 건축과 건설업에서 가장

빈번하고 많은 산업들에서 발견되는 노조의 연금기금은 자산으로 수조억 달러 이상이며 이는 미국에서 가장 큰 투자기금의 원천이 되고 있다. 법률상으로는, 노조연금기금은 공동으로 신탁되어야만 한다. 그러나 노조와 노조가 결성된 사업장의 사용자는 이 기금 중 약간의 투자금액이 투자자의 장기적 생존력을 저해시키는 방법으로 유용되고 있지 않는지를 질문하고 있다. 그들은 이 기금을 내고 있는 작업자들에게 노조화된 일자리에 대한 지원을 제공하기 위하여 이 기금을 신중하게 사용할 방법을 검토하고 있다. 미국노동자연맹-연합기구회의는 알맞은 가격의 주택과 노조 일자리를 만들어낼 노조의 재원을 모으기 위해 주택투자신탁(Housing Investment Trust)을 개발하였다. 투자자의 관점에서 그 기금이 책임감 있게 그리고 현명하게 사용될 수 있도록 이 영역을 고려하는 것은 상당히 의미가 있다. 그 다음 연금에 대한 공동신탁제도는 협력을 위한 포럼과 돈을 사회적으로 바람직하고 일자리를 강화시키는 투자에 집중하도록 하기 위한 장을 제공한다.

두 번째 공동투자 프로그램은 1984년의 제너럴 모터스-미국자동차노조(GM-UAW)의 단체협약의 결과로 시작되었다. 연금기금 프로그램에 비해서는 매우 작은 이니셔티브이지만 이 프로그램은 투자와 직업창출에 대한 공동 노사접근법을 위한 실험의 틀을 제공할 수도 있다. 제너럴 모터스(GM)사는 신사업 벤처개발그룹(New Business Ventures Development Group)을 위한 잠재적 자본 풀로서 1억 달러를 책정하였다. 이것은 기업과 노조로부터 동수로 구성된 협의된 성장 및 기회위원회(Growth and Opportunity Committee)에 의해 관리되고 있다. 미국자동차노조-제너럴 모터스(UAW-GM)의 보고서에 의하면, “그 대담하고 새로운 프로그램은 주요한 기업과 노조가 새롭고 비전통적인 사업영역에 대한 새로운 벤처사업의 개발과 공동관리를 위해 지속적인 활동을 가지게 된 발단이 된다. 물론 이 사업은 기업의 기금에 의해 전적으로 조달되지만 노조에 의한 완전한 투입을 제공하고 있다.” 노동법 범위 내에서, 새로운 기업들은 미국자동차노조를 단체교섭의 대리인으로 인정할 것이다.

그 프로그램의 범위는 광범위하다. 기금의 사용에 대한 아이디어들은 대부분이 지역의 직업안정위원회로부터 만들어진다. 이 위원회는 제너럴 모터스사의 전국성장개발위원회(General Motors National Growth and Devel-

opment Committee)에 권고안을 제공하고 그 보고서에 따라 “새로운 경쟁력 있는 사업을 만들어내기 위하여 종업원의 참여”를 개발할 수 있도록 제너럴 모터스-미국자동차노조간의 계약하에 권한이 부여되어 있다. 포드(Ford)사의 협약에 의해 교섭된 3,000만 달러와 합쳐지면서 이 기금은 새로운 기업에 대한 공동투자를 위한 상당한 금액을 제공하게 된다.

이 프로그램의 실행은 어려움을 겪고 있다. 그 집단이 투자 제안을 평가함에 있어서 주목하는 것은 제품시장, 장비비용, 공장현대화비용, 기술의 이용 가능성, 사업특성, 단체교섭 협약의 특성 그리고 기대되는 투자 수익률 등이다. 다른 가능성들이 고려되더라도, 그 초점은 경쟁력을 향상시켜 비노조나 해외 공급자들을 대체할 수 있는 일자리를 증가시키는 데 있다. 제너럴 모터스(GM)의 수익을 증대시킬 수 있는 제품의 적절한 구성을 모색하는 것은 어려운 것이었다. 다른 미국자동차노조(UAW)가 대표하는 공장과의 경쟁과 제안된 부지의 위치에 대한 우려는 승인보다는 더 많은 반대를 초래하였다. 제너럴 모터스(GM)사에서, 그 계약규정을 1991년이 되어서야 비로소 사용하였다. 1991년에 B.O.C. 랜싱자동차사업부(Lansing Automotive Division)에서는 엔진 재생산을 위한 650만 달러의 투자를 통하여 135개의 일자리가 만들어졌으며, 커네티컷주의 브리스톨(Bristol)에서는 750만 달러의 기부금을 가지고서 ABS를 위한 볼 스크류 생산을 위해 66개의 일자리가 창출되었다. 미시간주 랜싱(Lansing)의 제너럴 모터스(GM)사에서 27년간 기계공으로 일한 데이브 클리블랜드(Dave Cleveland)는 “나는 결코 이 회사에서 경영진과 이렇게 가깝게 일하게 될 줄은 꿈도 꾸지 못했다”라고 말했다. “우리는 실제적으로 일이 진척되도록 만들기 시작했다. 우리는 사람들을 작업으로 되돌려보낼 시설, 기술 그리고 노동력을 가지고 있다.”<sup>15)</sup> 포드(Ford) 프로그램에서는, 이전까지 외부계약자가 수행해 오던 작업에 대한 장비를 복원시키기 위하여 클리블랜드 엔진 공장(Cleveland Engine Plant)에 46만 달러의 투자가 이루어졌다. 자동차산업에서의 결과가 제한적이기는 하지만, 투자에 대한 공동참여의 원칙은 실제로 대단한 것이다.

## 7. 결론

종업원참여와 노사협력 노력에의 참가자들은 협력에 의한 성장 잠재력을 진지하게 고려하여야만 한다. 성장을 고려치 않으면 미래에 대한 반응적(reactive)인 접근법을 초래하게 되며, 잠재적으로 대단히 중요한 가능성과 재능을 낭비하게 된다.

타스키포스나 위원회는 성장과 발전을 위한 노력을 안내하고 선봉에 서기 위하여 조직의 가장 높은 수준에서 설립될 수도 있다. 서비스나 마케팅의 다양한 측면 혹은 다른 제품이나 서비스 아이디어 등에 초점이 맞추어진 부수적인 활동들이 만들어질 수도 있다. 노사간의 우산 밑에서, 노사협력과 서비스, 마케팅 및 제품개발의 내용 부문에 대한 훈련이 행해질 수도 있다. 이러한 활동들이 어디로 향할 것인가는 파트너들의 상상에 의해서만 알 수 있다.

다음과 같이 광범위한 선택안들이 추구될 수 있다.

(1) 과업의 통합(integration of tasks) 마케팅과 서비스를 통합적 기능으로 포함하기 위하여 직무들이 재설계될 수도 있다. 마케터 혹은 고객서비스 담당자 등과 같은 분리된 직무범주들이 통합되어 직무기술서에 나타날 수도 있다. 예를 들어, 소포배달 서비스를 위한 운전자들이 그 기업의 서비스를 홍보하고 추가적인 소포들을 찾을 수도 있다.

(2) 과업의 교대(alternation of tasks) 필요에 따라 과업을 교대함으로써 종업원들은 마케팅과 생산에 가담할 수도 있다. 일본에서, 수요가 낮을 때 일부 공장들은 생산작업자를 재훈련시켜 그들을 호별 방문 판매원으로 내보낸다. 수요가 증가하면, 그들은 다시 생산라인으로 돌아온다. 유나이티드항공(United Airlines)사는 동사의 특급 소포서비스를 홍보하기 위하여 정리해고된 조종사들을 대변인으로 사용한 프로그램을 가지고 있다. 많은 자동차 제조회사들은 고객들의 서비스 만족도를 확인하기 위하여 고객들을 방문하거나 전화를 거는 고객접촉 프로그램을 통하여 종업원들을 순환배치하고 있다. 미국의 자동차회사 종업원들이 실업수당과 그들의 실질적인 임금에 상응하는 실업보조수당을 받는 대신에 미국 자동차를 마케팅할 수 있다는 것을 상상해 보라.

(3) 평행적 활동들(parallel activities) 철도회사의 마케팅 예는 공동노사팀을 포함하는 평행적 활동들이 전통적 마케팅 노력들을 어떻게 보완할 수 있는지를 보여준다. 평행적 접근법의 사용은 기본적인 책임감에 있어서의 변화를 초래하지는 않지만 기본적 책임들을 보완할 수 있는 추가적인 구조를 부가해 준다. 평행적 접근법은 제품이나 시장성장 아이디어를 위한 제안이나 보상체계를 포함할 수도 있다.

(4) 전략적 접근(strategic approach) 전략적 프로그램은 마케팅, 제품개발, 혹은 고객서비스 이슈를 목표로 채택할 수 있다. 그 다음, 공동 타스크포스나 위원회를 통해 공동노력과 시장개선을 위한 포괄적인 전략이 개발될 수도 있다. 전략적 접근법의 특징은 내부적 자원을 가능한 한 많이 사용하기 위한 시도와 수입에 분명하고도 광범위한 초점을 둔다는 것이다. 제너럴 모터스(GM)사의 새턴(Saturn)과 포드(Ford)사의 알파(Alpha) 프로젝트는 그 좋은 예들이다.

(5) 공동의 계약(joint contracting) 국제석공인연구소(International Masonry Institute)는 공동계약접근법을 사용한 조직의 훌륭한 예이다. 노조와 경영진은 중요한 마케팅과 연구목표에 합의한다. 일반적으로 외부 전문가들이 노사파트너에 의해 검토된 작업의 계약을 맺고 수행한다.

각 기업과 노조는 내부 자원과 열정 및 외부 시장상황과 제약조건의 독특한 양상을 보여준다. 기업의 규모, 자본금, 유통망, 고객접촉의 수준, 위치, 종업원의 기능수준, 기술적 유연성의 정도 등등과 같은 요소들이 고려될 필요가 있다. 종업원참여와 노사협력이 진화되고 경쟁압력이 증가됨에 따라, 노사협력의 수입과 성장 측면을 향한 더욱 큰 움직임이 있을 것이다. 이 장에서 기술된 접근법들은 노사당사자들로 하여금 긍정적인 노사관계의 기초를 개발할 수 있도록 도움을 줄 것이다.

## 第 8 章 質(quality)의 達成: 共同 勞使 沒入

**질**은 작업장의 변화를 가져오고 전체 조직을 변화시키기 위한 강력한 조직화 원칙이다. 노조가 결성된 작업장에서의 일방적인 질 개선을 위한 노력은 그것의 잠재력을 감소시키고, 조직의 단결과 권한부여(empowerment)라는 질 원칙에 위배된다. 질에 대한 공동추구는 최상의 질과 가장 효과적인 노력을 이끌어 낸다. 전문적 용어인 질이라는 관점에서의 진정한 노사협력은 소비자들을 기쁘게 하고 시스템 변화와 단결을 촉진시키고 모든 수준의 종업원들에게 권한을 부여할 수 있다.

질의 추구는 최근에 노조화된 작업장에서 매우 다양한 형태를 취하고 있기 때문에 보는 사람들에 따라 다른 것을 의미한다. 일부의 노사 파트너들에게 공동 질 노력은 그들의 경쟁력 개선을 위한 총괄적인 전략이다. 다른 사람들에게, 질 노력은 경영진이 노조와 노조 구성원들을 희생시키면서 자신들의 힘을 확장하기 위한 방법으로 인식된다. 이 장은 공동 질 노력의 보편적인 상황과 이러한 노력에 내재되어 있는 기회들과 이슈들을 설명한다.

### 1. 질에 대한 공유 비전의 창조

이상적으로, 공동의 질 노력에서 노사 파트너들은 질이 무엇이며 질이 자신들의 조직에서 무엇을 의미하는 것인지를 설명해 주는 공유된 비전을 개발한다. 지나치게 좁거나 제한된 비전을 채택하면 실제적인 위험이 있게 된다. 많은 비전들은 다음의 요소들을 결합한다.



고객 만족에 중심적인 초점을 둔다. 고객의 욕구, 기대, 그리고 요건을 충족시킨 다음 이를 능가하는 것이 질의 핵심이다. 여기에서 고객이란 개념은 조직의 외부 고객(즉 생산된 재화와 서비스를 사용하는 외부 고객들)과 내부 고객(즉, 다른 종업원들과 작업단위들) 양자 모두를 포함하는 것이다. 외부 고객들을 만족시키는 것은 노조와 경영자측 모두에게 승리를 안겨줄 수 있다. 왜냐하면 이것은 성장과 고용안정, 그리고 잘 행해진 작업에 대한 개인의 만족을 초래하기 때문이다. 질에 대한 진정한 이해는 한 조직의 내부 고객을 만족시키는 것이 그들의 외부 고객들을 얼마나 잘 만족시킬 수 있는가에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 인식을 이끌어낸다. 외부와 내부 고객의 만족 간의 이러한 연결은 조직 전체에 걸친 협력과 팀워크의 중요성을 강화시킨다.

고객 만족에 대한 이러한 초점은 질의 측정을 위한 기초가 된다. 잘 구성된 질 측정 시스템은 내부와 외부 고객 모두의 만족을 측정한다. 그들은 작업과 활동에 초점을 둔 전통적인 측정 시스템이 아니다. 종업원들에게 미치는 질 노력의 영향 역시 측정된다. 일부의 파트너들은 질 노력에 대한 고객들의 평가와 그러한 노력의 영향이 무엇인가에 대한 종업원들의 의견들을 파악하기 위하여 조사연구 기법을 이용한다.

종업원들의 개입과 권한부여 권한이 부여된 종업원들은 외부와 내부 고객들을 모두 만족시키는 제품과 서비스를 제공하는 데 최고의 사람들이다. 그래서, 실제적으로 제품을 만들거나 서비스를 제공하는 종업원들이 그들의 일을 가장 잘 수행하는 방법에 대한 최고의 '전문가'라는 가정하에서 가급적 으로 그리고 실제적으로 가장 낮은 계층 수준으로 의사결정권이 위양된다. 노조 조직은 항상 권한부여의 수단이 되어 왔다. 이리하여 공동노력에서 많은 노조측 파트너들은 새로운 방법으로 그들의 구성원들에게 권한을 부여하는 잠재력에 의해 질 접근에 가담하게 된다. 종업원들은 보편적으로 만약 그들이 적합하다고 믿는 대로 그들의 일을 하도록 허용되면 그들은 더 잘 할 수 있다고 주장한다. 불행하게도, 종업원들에 대한 권한부여는 종종 너무 과도하게 평가된다. 왜냐하면, 이것은 종업원들에게 매우 강력한 유인이기 때문이다. 너무나 자주 질 노력은 누구에게, 어떻게, 그리고 어느 정도로 권한이 부여될 것인가에 관해 막연하거나 혹은 선별적이다. 만약 질 노력이

종업원의 권한부여에 대한 높은 기대를 그르친다면 그것은 아마도 실패할 운명에 놓이게 될 것이다.

시스템 지향(systems orientation) 시스템 지향이라는 용어는 질의 영역에서는 몇 가지 다른 의미를 가지고 있다. 질 노력을 위한 분명하게 보편적인 방향을 설정하기 위하여, 이 용어는 공동비전 성명서에 정의되어야만 한다. 최소한 질 노력은 생산, 마케팅, 폐기물 제거, 혹은 수송 등과 같은 하나 또는 그 이상의 작업장 하부시스템의 운영과 관련된 문제들을 다루고 있다. 고립된 상태로 문제들을 다루기보다 오히려 다양한 과정을 개선하는 데 초점을 두는 것은 보다 넓은 시스템의 지향을 나타낸다. 이 경우 목표는 시너지효과를 추구하면서 모든 과정과 하위시스템을 일치하게 만드는 것이다.

시스템 지향은 전사적 품질관리(TQM)나 혹은 전사적 품질조직(TQO) 등의 경우에서와 같이 작업장 전체에 초점을 두게 된다. 전체 시스템을 보는 것은 조직환경의 역동성을 반영하는 방법으로 내부·외부 고객과 공급자를 연결하는 것을 포함한다. 전체 시스템적 사고는 분석장애물들을 분할시키거나 고립시킨 협력과 개선을 위한 기회를 제공한다. 중요하거나 시스템적인 문제점이 다루어지는 것이지 부수적이거나 주변적인 문제가 다루어지는 것이 아니다.

문제해결의 구조화된 접근 문제해결을 위하여 하나 또는 그 이상의 구조화된 문제해결 과정을 사용하는 것은 질 노력에 있어서 표준적인 운영 절차이다. 많은 문제해결 과정이 단계의 수와 이러한 단계들을 위해 사용되는 이름이나 타이틀 안에서 다양하게 나타난다. 여섯 단계로 된 하나의 버전이 제록스(Xerox)사와 의류 및 직물연합노조(Amalgamated Clothing and Textile Workers Union)에 의해 활용되고 있다. 하나의 작업 과정이 고객의 요구를 충족시키는 산출물을 만들어낼 수 없을 때, 고객 만족을 저해하는 장애물들과 문제점들이 이 여섯 단계의 과정을 사용하여 확인되고 해결된다. 노사 파트너들은 그들이 처한 상황에서 효과가 있는 것에 기초하여 문제해결 절차를 선정해야 한다. 구조화된 문제해결 과정이 없을 때, 사람들은 문제를 확인하고 해법을 추구하기 위하여 이리저리 뛰어다녀야 한다. 이러한 시행착오적 방법은 그들이 해결하는 수와 동일한 수의 많은 문제점을 만들게 된다.

데이터 베이스 또는 사실에 근거한(fact-based) 의사결정 의사결정을

위하여 조직화된 세트의 자료를 사용하고 의사결정을 위한 데이터를 생성하는 데 종업원들을 직접 개입시키는 것은 보다 더 나은 결과를 가져온다. 이것은 한 사람의 중요한 의사결정자에 의해 행해지는 전통적인 ‘깊이 생각하지 않고 행동하는 것(shoot-from-the-hip)’보다 더욱 분석적이고 체계적이다. 데이터베이스 시스템은 의사결정을 위하여 데이터를 생성하는 데 종업원들을 개입시킨다. 그래서 그들은 의사결정을 더 잘 이해할 수 있고 그것의 실행을 더욱 더 잘 지원할 수 있다. 데이터베이스 의사결정은 의사결정의 진정한 영향이나 결과를 측정하기 위한 기초를 제공한다. 이것은 개방적 의사소통과 정보 공유에 대한 노사의 몰입 신호이다.

지속적인 개선(continuous improvement) 마지막으로, 작업장 전체나 일부의 개선방법에 대한 지속적이고 일상적인 탐색이 있다. 이것은 현상에 대한 불만을 장려하는 조직적으로 승인된 끊임없는 활동(restlessness)이다. 질 파트너들은 “만약 그것이 깨어진다면, 그것을 고치지 않을 것이다”라는 태도에서 “만약 그것이 깨어지면, 어떻게든 그것을 고칠 것이다”라는 태도로 변하게 된다. 지속적인 개선은 고객들에 제공되는 서비스 방법, 기업이 운영하는 방법과 매일의 작업생활 및 종업원들의 금전적 복지를 포함하여 광범위한 이니셔티브를 포괄하게 된다.

지속적인 개선에 관여하고 있는 파트너들은 질의 비용 혹은 원가를 인정한다. 질을 제품과 과정에 포함시켜서 설계하는 것은 가장 바람직한 운영이 될 것이다. 나중에 제품을 생산하는 동안 혹은 더 늦게, 제품과 서비스가 고객에게 인도되고 난 후에 문제점을 수정하는 것보다는 제품이나 과정의 설계시 문제점을 수정하는 것이 비용이 더 적게 든다.

지속적인 개선을 확보하는 것이 공유된 질 노력의 가장 도전적인 요소 중의 하나일 것이다. 이것은 모든 종업원들이 고객과 질에 전반적인 초점을 두면서 정기적으로 조직의 모든 측면에 의문을 제기할 것을 요구한다. 만약 질에 대한 범위가 매우 좁게 설정되었다면, 지속적인 개선의 추구는 그것의 경계를 벗어날 것이다. 지속적인 개선의 추구를 과소평가하지 않고서는 개선을 위한 경계를 넘어서는 무엇인가를 선언하는 것은 실제로 불가능하다. 질 프로그램은 보편적으로 ‘부가가치를 낳지 못하는’ 단계를 확인·제거하려는 것을 지속적으로 지향한다. 대부분의 종업원들은 이러한 낭비되는

활동이 제거되기를 바란다. 그러나 이에 영향을 받는 사람들은 분석과 활동의 전체 과정상에 일부가 되어야만 한다.

불행하게도, 너무나 자주 노조와 관리자들은 지속적인 개선의 함의(implication)를 이해하지 못한 채 지속적인 개선이라는 수사를 채택한다. 종업원들이 지속적인 개선을 들을 때, 그들은 중대한 변화에 관하여 생각한다. 종업원들은 종종 몇몇 질 노력이 가져오는 제한된 변화에 대해서 실망한다. 그들은 그들의 근로생활에 대한 긍정적이고 계속적인 부분을 변화시키는 방법을 배울 필요가 있다.

공동의 질 노력이 개발되는 어떠한 곳에서나, 노사 파트너들은 질에 대한 공유된 정의나 비전을 만들 수 있다. 그 다음, 구체적인 목표와 목적들이 질 노력 자체를 위하여 확립될 수 있다. 이러한 목표와 목적을 정당하고 완전하게 다룸으로써 조직은 공유된 질의 비전을 향해 나아갈 수 있다.

## 2. 협력과 질

협력과 질은 노조화된 작업장이나 노조에게 새로운 것이 아니다. 제1차 세계대전 동안, 초기의 직장위원회와 함께 시작한 노사협력과 질 이니셔티브는 작업장의 개선을 위한 강력한 전략을 형성하였다. 피츠버그 부근의 글렌우드(Glenwood) 공장에서 1924년에 시작된 B&O 계획은 작업단위와 시스템수준 위원회의 네트워크를 통하여 운영과 매일의 작업을 개선하는 것에 초점을 두었다. 결국, 많은 북미의 철도업자와 운수회사들은 질과 경쟁력 강화를 위한 방법으로 이 계획을 채택하였다.

미국노동자연맹(AFL)이 소유한 《페더레이션니스트(The Federationist)》라는 저널의 한 사설에 미국노동자연맹의 의장인 윌리엄 그린(William Green)은 1920년대 후반에 다음과 같이 썼다. “상호 호혜적인 관계를 통하여, 산업의 보편적인 문제가 해결될 수 있다. 서비스에 있어서 효율성이 촉진되고, 생산에 있어서 경제성이 도입된다.”<sup>1)</sup>

이와 비슷한 시기에 테일러학파에 의하여 만들어진 작업장 설계방법의 하나인 과학적 관리법(scientific management)은 미국의 산업을 휩쓸고 작업장에 중대한 변화를 가져왔다. 미국노동자연맹과 테일러 소사이어티

(Taylor Society) 및 미국기계공학학회(American Society of Mechanical Engineers)는 과학적 관리법의 가치와 이에 관한 노조화된 노동자들의 관심에 대하여 계속적으로 의견을 교환하였다. 1921년 클리블랜드 지역의 섬유업계 사용자들과 전국여성의류노동자노조(International Ladies' Garment Workers' Union: ILGWU)는 제조의 모든 과정을 개선시키는 것을 돕기 위한 노조의 지원과 근로 표준의 개발에 공동으로 개입하는 것을 구체화시킨 이정표적인 협정을 체결하였다. 1927년, 미국노동자연맹은 낭비 제거를 위한 하나의 회의를 후원했다. 그래서 그날의 리더들은 산업과학과 정당한 과정(due process)이 서로를 강화하는 것으로 보았다. 노조의 개입은 표준에 더 큰 몰입과 더욱 신뢰할 만한 데이터를 가져왔고, 과학적 관리법은 작업장에 객관성과 질서를 가져왔다.

동시에, 전국출판직공 및 보조원노조(International Printing Pressmen and Assistants Union)는 독특한 질 보증 과정을 만들어내었다. 매일 그들은 전국으로부터 온 500여 개의 신문들을 검토하였다. 만약 외관이나 세공에 결함이 있으면, 그 신문에 문제점과 해결책 모두가 통보되었다. 결함이 지속된다면, 노조는 그 문제점을 수정하기 위해 기술자를 파견하여 신문사와 함께 일하도록 하였다. 노조는 역시 새로운 인쇄공장의 설계와 기계의 설치 및 보수를 도왔다. 무료로 노조에 의해 제공되는 이 서비스는 출판업자들에게 질에 몰입된 노동자 조직에 의해 대표된 노동자들을 지닌 이점 중의 하나였다. 많은 노조조직들은 경쟁력과 공정성을 키워주는 생산 과정을 설립하고 유지하려는 목적으로 산업기술자들과 다른 기술적 자원을 노조 구성원들과 사용자들이 계속적으로 이용할 수 있게 해주었다.

제2차 세계대전은 질에 관한 중요한 협력을 위한 또 하나의 촉매자였다. 전쟁 동안 거의 5만여 개의 공동생산위원회들이 설립되어 700만 이상의 근로자를 보충하였다. 이들 노력의 주요한 표적은 재료의 보존, 수송, 결근, 도구와 장비의 보호, 생산성, 질 통제 그리고 훈련 등이다.

전쟁기간 동안 노조와 그 구성원들의 태도는 철강노동자조직위원회(Steel Workers Organizing Committee)의 클린턴 골든(Clinton Golden)과 해롤드 루텐버그(Harold Ruttenberg)에 의해 아주 적절하게 묘사되고 있다. 그들은 1942년에 다음과 같이 말하였다. 즉 “작업자들은 효율성에 대한 열정을 가

지고 있으며, 불필요한 낭비를 혐오하고, 생산이 부드럽게 진행되는 질서정연한 작업장에서 일하는 것을 좋아한다. 이러한 조건들이 충족되지 않은 곳에서 작업자들은 그것들이 어떻게 야기될 수 있는가에 대한 생각과 제안으로 가득차 있지만, 이러한 조건들이 충족된 곳에서 작업자들은 그들이 어떻게 개선될 수 있는지에 관한 생각과 제안으로 가득차 있다.”<sup>2)</sup>

1950년대에, 노조와 기업으로 양극화되어 있던 미국의 노사 풍토(climate)는 그들의 관계와 협약에서 경계선을 구분지었다. 공통적인 영역에 대해서는 거의 관심이 주어지지 않았다. 전쟁에 의해 폐허가 된 일본과 독일의 경제 재건에 개입하고 있던 미국인은 오늘날에 영향력을 발휘하고 있는 협력과 질 접근의 사용을 개척하였다. 독일에서는 공동의사결정 시스템(codetermination)이 개발되어 기업과 노조를 공식적인 파트너십에 위치하게 하였다. 일본에서는 공동자문 시스템이 설립되었다. 에드워드 데밍(Edwards Deming)은 일본의 과학자 및 기술자노조(Union of Scientists and Engineers)와 협력하여 일을 하면서 통계적 질 관리의 개념을 확산시켰다.<sup>3)</sup> 조셉 주란(Joseph M. Juran) 역시 질 관리의 과정에 관하여 일본의 산업리더들에게 조언을 하였다.

1970년대 전반부에, 일본의 질 관리 분임조(quality control circles)에 대한 이용은 미국 산업리더들의 눈길을 끌게 되었고 이에 질 분임조가 몇몇 미국 제조회사에서 만들어졌다. 1977년에 전국품질분임조연합(International Association of Quality Circles: IAQC)이 미국에서 설립되었다. 이는 작업장의 문제를 해결하는 데 노동자들을 개입시키는 수단으로서, 질 분임조에 대한 관심과 이의 엄청난 성장을 보여주는 것이었다. 전국품질분임조연합(IAQC)에 가입한 약 절반 이상의 조직들이 노조화가 되어 있는데 이는 미국 전체 산업의 노조화 비율보다 훨씬 높은 것이다. 마침내, 1980년대 중반에 수만개의 공공부문과 민간부문의 조직들이 질 분임조를 성공리에 사용하였거나 적어도 그들의 조직 내 어디에선가는 질 분임조를 실험하였다. 이것은 제너럴 모터스(GM)사에서의 종업원참여 집단과 포드(Ford)사에서의 종업원개입, 철강산업에서의 노사참여팀, 그리고 전화산업에서의 근로생활의 질(QWL)팀 등을 개발하기 위한 근로생활의 질 활동과 노사의 노력에 필적할 만하다.

많은 조직들이 질 분임조 자체만으로는 대규모의 조직적 개선을 초래하

기에는 불충분한 메커니즘이라는 것을 발견하였다. 너무나 자주, 그들은 그들 작업단위의 목전에 있는 통제범위 내의 문제점과 기회에 대하여 일을 하는 데는 성공적이었지만, 조직의 다른 부분들과는 연결하지 못했고, 더 큰 조직의 문제점은 해결하지 못하였다. 그러나 동일한 수의 많은 조직에서, 질 분임조는 적어도 세 가지의 매우 중대한 업적을 달성하였다.

- ① 그들은 문제해결과 어느 정도의 의사결정을 조직의 작업단위 수준까지 도입하였다.
- ② 노사 파트너들은 매우 실제적인 방법으로 협력을 가장 잘 할 수 있는 방법을 배웠다.
- ③ 문제해결과 회의의 진행 및 집단작업의 관리를 위한 도구와 기법들이 조직 전체에 광범위하게 도입되었다.

오늘날의 많은 질에 관한 대가들과 실천가들은 질에 대한 새로이 재개된 관심에서 질 분임조의 역할을 부인하거나 무시하고 있다. 그러나 그들의 질 분임조 경험으로부터 노사 파트너들이 배운 교훈이 무시되어서는 안 된다. 그들의 긍정적이고 부정적인 경험에 뿌리박혀 있는 것이 바로 질을 어떻게 함께 성공적으로 추구할 수 있는가에 대한 가치있는 안내자이다.

오늘날 질 프로그램들은 전세계적으로 볼 수 있다. ISO 9000, 말콤 발드리지 상(Malcolm Baldrige Award) 그리고 다른 전국적이고 지역적인 상들이 질에 대한 넓은 관심을 증명해 주는 것이다. 불행하게도, 현재의 응용물들이 항상 최고 수준의 것들은 아니다. 사실, 맥킨지 컨설팅회사(McKinsey and Company)에 의한 한 연구는 “최근에 시작된 질 관리 프로그램의 2/3는 실제적인 개선을 낳지 못하고 있다”<sup>4)</sup>고 언급하였다. 효율적인 질 프로그램에 대한 정교한 분석과 광범위한 조직의 범위는 관리자와 노조의 리더들이 과거로부터 배우고 미래의 도전을 적절히 다루는 데 열심히 일할 의지가 없는 조직에서는 그들의 종말을 위한 씨를 뿌리는 것이다.

비록 그 연계가 분명한 것은 아니더라도 과학적 관리법의 역사적 발전과 오늘날의 질 프로그램 사이에는 분명한 유사점이 있다. 그 자체로서 각각은 더 큰 합리성, 시스템적 사고 및 과학적 확실성을 작업장에 부여하려는 시

도였다. 각각은 무엇이 의미가 통하는지를 알아보기 위하여 작업공정의 재검토를 대단히 중요시했으며 낭비되는 노력을 확인하고 개선을 추적하기 위하여 데이터에 기초한 척도들을 사용하는 데 큰 강조점을 두었다. 각각의 경우, 초기에 거의 종교적인 열정을 가지고 있었으며, 각각은 산업의 영원한 진보를 제공할 것을 약속하였다. 각각은 그 프로그램의 운영은 관리자의 책임이고 그 결과는 작업자들에게 좋을 것이라는 약속과 함께 시작되었다. 오늘날의 질에 관한 대가들과 마찬가지로, 테일러(Frederick Taylor)는 노조의 저항이나 질문에 거의 참지 않았으며 그의 시스템을 받아들이지 않는 관리자들을 경멸하였다. 이 두 가지 접근법의 지지자들은 그들이 중립적인 활동의 영역, 일련의 공정한 규칙, 그리고 편향적이지 않은 언어를 만들었다고 믿었다. 그러나, 과학적 관리주의(일명 테일러리즘, Taylorism)와 질 개선의 옹호자들이 알게 된 바처럼, 열렬한 신념은 실제 작업장에서 하나의 시스템이 기능을 발휘하게 만드는 데는 충분하지가 않았다. 도전은 종업원들에게 새로운 시스템의 이론적 근거를 확신시키는 것이 아니라 그것의 개발에 적극적인 동반자로 그들을 개입시키는 것이다. 노조가 도입한 관점과 새로운 작업 접근법을 확산시킴에 있어서 정당한 과정은 실제적인 가치를 부가하였다. 이러한 시스템이 개발될 때, 그들의 옹호자들은 종업원들의 개입과 노조의 참여는 작업장 변화에 내재해 있는 긍정적인 희망을 더욱 가능하게 만들어 준다는 사실을 받아들여지게 되었다. 과학적 관리법과 오늘날의 질 과정 간에는 실질적이고 중요한 차이가 있지만, 이상과 같은 점들을 이들은 공통적으로 가지고 있다.

너무나 자주, 질은 미국 산업에서 반역사적(ahistorical)인 현상이나 혹은 선택으로 간주되고 있다. 그러나 사실상, 이것은 오랫동안의 산업공학, 조직 개발, 산업노사관계의 원칙과 관행의 파생물이다. 많은 노사 파트너들은 질이 성공적으로 추구되어오기는 했지만 부적절하게 유지되어온 장기적 목표라는 점을 인정하고 있다. 새로운 것은 질에 대한 좀더 포괄적인 관점과 그것을 발생시킬 수 있는 더욱 강한 몰입이다.

노조에게, 질에 초점을 두는 것은 역시 새로운 것이 아니다. 노조는 항상 높은 질 전략을 선호했다. 왜냐하면, 그것은 높은 기능과 높은 임금, 그리고 더 나은 작업환경을 가져오기 때문이다. 질 지향적인 사용자들과 연계되어



이들을 지원함으로써, 노조는 시장에서 스스로를 차별화하였다. 노조 홍보 캠페인과 같은 노력은 질에 대해 호소한다. 몇몇 사용자들은 항상 질에 바탕을 둔 명성을 쌓았지만, 시장의 변화는 더 많은 사용자들에게 이것을 피할 수 없게 만들고 있다. 노조와 사용자들의 관심사가 겹치기 때문에 질은 현재 노사 파트너십을 위한 중요한 영역이 되고 있다.

### 3. 공동 질 노력의 시작

공동 질 노력에는 두 가지의 출발점이 있다; 진화론적(evolutionary)인 것과 일방적(unilateral)인 것이다. 이전의 공동활동으로부터 진화된 노력은 중요한 이점을 갖게 된다. 왜냐하면 파트너들이 협력적인 운영에 경험이 있으며 그들의 경험으로부터 교훈을 얻을 수 있기 때문이다. 그들의 관계는 보통 상당히 성숙되어 미래의 노력을 위한 견고한 기초를 제공한다.

불행하게도, 몇몇 관리자들은 구축된 견고한 토대의 가치를 간과하거나 잊어버린다. 그들은 기존의 공동 종업원개입 프로그램, 품질분임조, 근로생활의 질 노력들은 그들이 현재 추구하려는 질 노력보다는 중요하지 않다고 주장한다. 그러나, 종종 종업원들은 질 노력의 많은 도구와 기법, 관련된 철학들, 그리고 많은 원칙들은 본질적으로 이전의 것들과 동일하다고 본다. 기존의 공동활동들과 새로운 질 노력 간의 이러한 파괴적인 경쟁은 결국에는 승자가 없다. 그것은 기존의 공동활동들과 새로운 노력 모두에 피해를 주며 결국에는, 종업원들이 그들의 작업장에서의 진실하고 지속적인 변화에 대하여 훨씬 더 실망하게 될 가능성이 높아진다. 노사 파트너들은 그들이 이러한 파괴적인 태도를 조장하지는 않는지 주의깊게 평가해야 할 필요가 있다. 질노력이 진화적인 것으로 간주될 때, 새로운 프로그램의 시작은 더욱 쉽고 효과적으로 관리될 수 있다.

일방적인 질 노력에서, 경영진은 처음부터 노조를 파트너로 고려하지 않는다. 때때로, 노조는 만약 경영진이 교섭단위의 종업원들을 그들의 노력에 개입시키기를 원한다면, 경영진은 종업원 개입의 조건과 상황을 초월하여 노조와 교섭해야만 한다고 주장할 것이다. 노조가 있는 작업장에서 질 노력에 대한 노조의 정당한 역할을 주장하는 빈도는 두 가지를 나타낸다: 질에

대한 몇몇 대가들과 조언자들이 가지는 법적 노사관계에 대한 제한된 이해와 노조가 기여할 수 있는 긍정적인 공헌에 대한 그들의 피상적인 이해이다.

질 노력이 일방적으로 시작될 때, 그것은 매우 심각한 도전에 직면하게 된다. 모든 수준의 관리자들과 노조와 함께 그들의 질 노력의 리더십과 통제권을 공유하는 것에 대하여 강하게 저항할 것이다. 질의 영역이 전통적인 관리자의 권리와 책임 영역으로 인지될 때, 그러한 관리자들이 질의 영역을 공통적인 기반으로 인정하는 것은 어렵다. 시작단계에서 일방적인 접근법은 갈등을 자기 실현적 예언(self-fulfilling prophecy)으로 만들고 노조는 적어진다. 협력을 기존의 일방적 질 프로그램에 다시 짜맞추기는 매우 어렵다.

관리자들이 노조와의 협력이 요구된다는 것을 인정할 때조차도, 파트너들은 그들의 노력을 실행하면서 협력적으로 작업하는 것을 배워야 한다. 일반적으로 그들의 초점은 처음에는 질 기술이나 혹은 방법론을 실행하는 것이다. 그러나 궁극적으로 공동으로 운영하는 것과 관련되는 어려운 이슈들과 문제점들이 등장할 가능성이 높다. 그러므로, 노조와 관리자는 질 기술이나 방법론을 실행하는 방법뿐만 아니라 협력적으로 운영하는 방법도 배워야만 한다. 누가 그 노력을 주도할 것인가에 대해서가 아니라 공유된 비전과 노력의 질에 초점을 두는 것은 그 프로그램에 대한 주인의식(ownership)과 영향력을 확대시키는 데 도움을 준다.

#### 4. 공동 질 노력을 위한 개발경로

더욱더 많은 노사 파트너들이 질을 추구함으로써, 보편적인 개발경로가 등장하는 것 같다. 이 경로는 [그림 8-1]에 나타나 있다. 많은 노력들은 하나 또는 그 이상의 보편적인 질 접근법, 도구 혹은 통계적 과정관리(statistical process control: SPC), 파레토 분석(pareto analysis), 혹은 근본 원인분석(root cause analysis) 등과 같은 기법을 적용함으로써 시작된다. 통상적으로 교섭단위의 종업원들, 감독자 그리고 관리자들과 그러한 기법을 배우고 그들의 영역에서 매일의 일을 하는 데 이것을 적용하도록 촉구받는다.

질 개선팀이나 집단 사용이 그 다음 단계이다. 통상적으로 일선감독자들과 일반노조원들 수준에서 사용되는 이 집단들은 시스템적인 문제의 해

(그림 8-1) 공동 품질노력의 경로

전사적 품질조직

품질개선그룹 혹은 팀

품질도구와 기업

결과 그들 작업장의 개선을 위한 기회를 확인하기 위하여 조직된다. 매우 자주, 이 집단들은 공동 질 노력에 대한 전반적인 리더십을 제공하는 더 높은 수준의 공동운영기구(higher-level joint governing body)에 의해 승인되고 지원을 받는다. 전형적으로, 그 집단들은 하나의 이슈에 다단계의 문제해결 과정을 적용하는 것으로부터 과정개선 접근법(process improvement approach)의 적용으로 이동한다. 이 과정개선 접근법은 고객의 욕구와 요구를 정의하고 현재의 작업 과정이 그러한 욕구를 충족하기 위하여 얼마나 제품과 서비스를 잘 제공할 수 있는지를 탐색한다. 문제해결만 하는 것으로부터 문제해결과 과정 개선으로의 이러한 이동은 조직이 더욱 중요한 결과를 탐색할 때 자연적으로 발생하는 것처럼 보인다.

끝으로, 노사 파트너들은 전사적 품질관리(total quality management: TQM)를 추구하거나 혹은 그들의 활동을 전사적 품질조직(total quality organization: TQO)으로 만들 것을 모색한다. 미국 예산관리국(Office of Management and Budget: OMB)은 연방정부의 영역에서 전사적 품질관리(TQM)를 “조직의 과정과 제품 및 서비스를 지속적으로 개선하기 위하여 계량적인 방법을 이용하는 데 모든 관리자와 종업원들을 개입시켜 고객의 욕

구와 기대를 충족시키는 전체 조직적 접근법”으로 정의하고 있다. 이 정의는 공공부문과 민간부문의 조직들 모두에게 적용이 가능하다. 미국 예산관리국(OMB)은 전사적 품질관리(TQM)를 계속적으로 다음과 같이 설명한다.

작업이 이루어지는 방식을 시스템적, 일관적, 그리고 조직 전체적인 관점에서 검토함으로써 높은 성과를 달성하고 질을 개선시키기 위한 포괄적인 방법이다. 모든 작업 과정들이 고객들이 원하는 서비스를 확실하게 제공하는 데 초점을 맞추므로써 고객들에게 가치를 증가시켜 주는 것이다. 질 개선에 내재되어 있는 것은 다음과 같다.

- a) 실수나 불분명한 절차 또는 다른 원인들에 기인한 재작업의 회피
- b) 사이클 시간의 감소에 대한 지속적인 개선
- c) 비부가가치적인 작업의 제거<sup>9)</sup>

노사 파트너들이 개발경로를 따라 이동함으로써 작업조직 내에서는 적어도 네 가지의 변화가 일어난다.

노력의 범위가 확대됨에 따라 질 노력에 대한 조직적 개입의 수준과 정도가 증가한다. 기본적인 질 도구와 기법을 채택하는 것으로부터 질 개선 집단을 설립하고 최종적으로는 전사적 품질관리(TQM)나 전사적 품질조직(TQO)의 채택으로 그 중요성이 이동함에 따라, 조직의 더 많은 부분들이 질 노력에 개입하고 공유된 질 비전의 배후에서 통합된다.

조직 변화의 정도가 증가한다. 공동노력이 개발됨에 따라, 노사 파트너들은 점증적(incremental)인 변화의 추구로부터 전환적(transformational)인 변화의 추구로 자주 이동한다. 조직 변화와 조직 개발에 대한 개척자 중의 한 사람인 리처드 벡하드(Richard Beckhard)는 전환적인 변화를 다음과 같이 정의하였다.

- ① 고객 만족이나 세계 수준(world-class)의 품질추구와 같은 목표지향적인 조직으로의 변화
- ② 내·외부의 고객과 공급자간 협력과 동반자 관계를 통한 조직의 부분들간의 관계에서의 변화
- ③ 종업원들이 다양한 집단과 팀에서 일하는 서비스 흐름이나 주요한 작

업 과정을 중심으로 작업을 조직화하기 위하여 작업이 행해지는 방법에서의 변화

- ④ 권한부여, 합의에 의한 의사결정(consensus decision making), 지속적인 개선 및 새로운 임금 시스템 등을 사용하여 규범과 가치 및 보상 시스템을 포함한 조직문화에서의 변화<sup>6)</sup>

전사적 품질관리(TQM)가 도입되고 더욱 광범위하게 조직 하부시스템이 포함될 때, 변화의 복잡성과 영향은 증가한다. 질 비전과 조직 방침, 그리고 문화에 대한 각 하부시스템의 공헌과 이들과의 조화는 전체적인 변환 과정의 일부분이 된다.

종업원 개입의 범위와 일관성이 증가한다. 더욱 많은 종업원들이 질 노력에 개입됨에 따라 개선은 생활의 한 방법, 즉 '표준적 운영절차(standard operating procedure)'가 된다. 개입은 모든 종업원들에게 파트타임 책임으로부터 풀타임 책임으로 이동시킨다. 이는 팀을 기초로 한 조직형성의 신호이다.

질 노력의 전략적 초점이 더욱 분명해지고 더욱 구체적이 되며 더욱 정교해진다. 결국 질은 조직의 바람직한 방향을 달성하기 위한 수단으로 자리 잡게 된다. 제품과 서비스, 작업 과정과 절차, 기술 그리고 인적자원 모두가 합쳐져서 통합된 전체를 형성한다.

통상적으로, 그러한 질 노력의 초기에 사용된 공동 질 기법은 나중에 사용되는 기법 내로 통합·흡수된다. 파트너들이 초기 접근법의 한계점을 인식하고 이에 의해 크게 방해받고 있다고 느낄 때, 그들은 자신들의 한계점을 극복할 수 있을 것이라고 믿는 또 다른 접근법을 시도한다. 이리하여 이러한 방법으로 공동 질을 추구하는 것은 개인과 집단이 그들의 일상적인 작업활동에 질 접근법을 적용했을 때 질이 개선될 것이라는 신념에 기초하게 된다. 초점은 기존의 것에 대한 개선에 맞춰져 있다. 완전히 다른 생산 또는 서비스 과정으로 대체되어야만 할 것인지에 대한 탐구는 거의 없거나 혹은 전혀 없다. 이것은 시스템 내의 장애요인 중 몇가지를 제거시키기는 하지만 그 충격은 통상적으로 전체 조직 차원에서는 느껴지지 않는다. 질 접근법과 도구 및 기법의 채택은 정상적인 초기단계일 수는 있지만 질에 대한 주요한

접근법으로서 그것의 한계점은 곧 자명하게 된다.

질 개선 그룹이나 팀에 의존하는 것은 비슷한 한계점을 가지고 있다. 이러한 그룹이나 팀이 질을 달성하기 위해 사용되는 주요한 전략일 때 그들은 품질분임조를 능가하는 발전이 아니다. 그들이 조직을 변환시키는 것은 드물다. 유익한 것들은 유익하므로 확산된다는 가정은 단지 하나의 가정일 뿐이다. 구조적이며 시스템적인 변화는 변화를 뿌리내리게 하지만 몇 가지의 좋은 예들은 그렇지 못하다. 많은 작업장에서, 질 팀들은 공동 질 노력을 위한 출발점에서 있었으나, 종종 그들의 해법 또는 전략을 실행하기 위해 조직의 경계선을 뛰어넘을 필요성과 같은 더 크고 강력한 영향력이 질 개선 그룹과 팀에 역작용을 한다. 문제해결 접근법(problem-solving approach)의 사용 역시 한계점을 가지고 있다. 왜냐하면 이는 매일매일의 행위에 제한된 영향을 미치기 때문이다. 예를 들면, 문제해결만으로는 작업 과정을 고객의 욕구 및 요구사항과 일치시키려는 필요성을 다루지 못한다. 많은 조직들이 문제해결 접근법으로 시작하지만 나중에 과정개선 접근법을 추가시킨다.

문제해결과 과정개선 접근법이 혼합되어 사용될 때조차도 노사 파트너들은 더욱 포괄적인 질관리 모델이 필요하다는 것을 느끼게 된다. 특히 그들이 보상, 업적평가 그리고 노사관계를 포함한 그들의 모든 작업장 시스템을 자신들의 질 노력의 표적으로 만들기를 원한다면 더욱 그러하다. 이러한 경우 전사적 품질관리의 추구나 전사적 질 조직으로 되는 것이 필요한 것은 당연하다.

개발 과정에서, 공동 질 노력은 두 개의 다른 작업장 혁신, 즉 새로운 작업시스템과 대안적인 보상시스템과 연결되어 있다. 과정 분석이나 시스템 분석이 작업 과정에 적용될 때, 작업이 수행되는 방법이 정확하게 분석된다. 이 분석은 직무 재설계(job redesign) 또는 생산이나 서비스제공 과정의 구조조정(restructuring)을 유도한다. 그러한 재설계는 종업원들이 조직화되고 제품의 생산이나 서비스를 제공할 수 있는 방법을 재정의한다. 재설계 국면을 위하여 노사 파트너들은 자연적인 작업팀이나 반자율적인 작업집단 혹은 자율적인 작업집단의 사용을 고려할 수도 있다. 제6장에서 논의된 새로운 작업시스템은 종종 공동 질 노력의 자연발생적인 발전 결과이다.

마찬가지로, 공동 질 노력은 대안적인 임금 또는 보상시스템과 연결될 수도

있다. 효과적인 보수의 제공이나 인정을 해주는 것은 모든 질 노력의 성공에 결정적인 것이다. 질 파트너들이 보수와 보상의 제공방법을 탐색할 때 그들은 종종 그들의 현재 보상과 보수시스템을 재검토한다. 그들은 소그룹에 기초한 인센티브시스템, 이익공유(gainsharing), 성과급(pay for performance), 지식급(pay for knowledge) 등을 고려할 가능성이 높다. 노사 파트너들은 그들의 공동 질 노력이 진전됨에 따라 이들 혁신이 그들의 질 노력에 가치를 부가시켜 주는 것인지를 결정하기 위하여 새로운 작업시스템과 대안적 보상시스템에 관하여 배워야만 한다.

## 5. 공동 질 노력과 관련된 경험

1989년 말콤 발드리지 전국품질상(Malcolm Baldrige National Quality Award)의 최초 수상자는 제록스(Xerox)사의 사업제품 및 시스템(Business Products and Systems) 사업부였다. 이 사업부의 노조측 파트너는 의류 및 직물연합노조(Amalgamated Clothing & Textile Workers)였다. 회사와 노조는 함께 종업원참여 옵션을 공동으로 탐색하면서 1970년대 후반에 시작한 장기적인 변화와 개선 노력에 가담하였다. 1980년, 그들은 근로생활의 질 노력을 함께 실험하기로 합의했다. 그들은 함께 공동운영(governing) 구조를 만들고 종업원 문제해결 그룹 내에 여섯 단계의 문제해결 과정을 도입하였다. 그들의 1983년 계약은 아웃소싱이 고려되고 있을 때 해고금지 조항을 채택하였고 비용연구팀의 구성을 요구하였다.

또한 1983년에 제록스(Xerox)사의 품질을 통한 리더십(Leadership through Quality : LTQ)은 9단계의 질 개선 과정을 도입하였다. 이 과정은 질을 위하여 기획과 조직화 및 모니터링을 통합하는 것이다. 초기에, 품질을 통한 리더십은 일방적인 경영진 주도의 프로그램이었다. 제록스사 내의 많은 사람들이 공동 근로생활의 질(QWL) 노력에 개입된 사람들과 질을 통한 리더십에 개입된 사람들 간에 파괴적인 경쟁과 갈등이 일어나고 있음을 지적했다. 결국, 노조는 품질을 통한 리더십의 한 부분이 되었다. 노조구성원들을 위한 질 훈련의 시작은 공통의 기반확립을 향한 노력에 하나의 전환점이 되었다.

1987년, 팀 중심 보상과 인정 프로그램인 팀 엑셀런스(Team Excellence)가 실시되었다. 2년 후, 공통의 목표와 고객 만족에 초점을 두는 하나의 이익공유 프로그램(gainsharing program)이 확립되었다.<sup>7)</sup>

발드리지 상(Baldrige Award)을 수상한 이후 노조와 경영진은 제록스(Xerox)사를 전사적 질 기업으로 만드는 데 집중했다. 제록스사의 회장인 데이비드 켄즈(David Kearns)에 의하면, 이것은 질의 공유된 정의에 있어서의 진화를 반영하는 것이다. 즉 “우리가 처음 시작했을 때, 질은 일을 더 잘 수행하기 위한 또 다른 하나의 방법에 지나지 않았다. 그러나 오늘날 우리는 이를 벗어났다. 우리 기업의 최우선적인 중요사항은 고객 만족이다. 우리가 고객을 만족시키는 방법은 질을 통해서이다. 이것을 우리는 고객의 요구를 완전하게 충족시키는 것으로 정의한다.” 제록스사의 질 강화 노력인 10배의 개선(10×Improvement)은 작업 과정의 검사, 이러한 과정의 개선 기회의 확인 그리고 10배의 개선을 달성하기 위한 질 도구와 기법의 사용이다. 이는 다음과 같은 점들을 강조한다. 즉 ① 모든 종업원들이 그들의 질 도구들을 사용하고, ② 회사의 목표를 명확히 하여 그것을 부서나 개인 수준까지 전달하고, ③ 자료수집을 위한 표준화된 작업 과정을 실시하고, ④ 고객 요구사항을 결정하고, ⑤ 가능한 한 많은 결점을 방지해야 한다.<sup>8)</sup> 제록스사의 점증하는 시장점유율은 그러한 노력의 성공을 증명한다.

제록스사의 노사는 질의 추구에서 파트너로서 진취적인 발전을 하였다. 코넬대학의 웨이노(Wayno) 교수는 제록스사의 장기적인 부활(renewal) 과정을 조사하였다. 그 연구는 공동으로 질을 추구하는 방법에 관해 다음과 같은 결론에 도달했다.

- ① 부활을 인도할 비전을 개발하라.
- ② 조직적 학습을 촉진하고 비전 개발에 그 정보를 사용할 고위인사를 임명하라.
- ③ 필요한 변화를 확인하고 새로운 질 접근법을 옹호함으로써 문화를 해빙시킬 고위 수준의 옹호자(champions)를 사용하라.
- ④ 변환의 모든 국면에 노조의 개입을 권장하라. 기록된 바에 따르면, 제록스사의 회장인 데이비드 켄즈(David Kearns)는 품질을 통한 리더십



(LTQ)에 처음부터 노조를 배제시킨 것이 그가 범한 가장 큰 실수 중의 하나였다고 말했다.<sup>9)</sup>

- ⑤ 헌신적인 내부변화 담당자 집단을 창조하라.
- ⑥ 정보의 공유, 학습 그리고 카타르시스(catharsis)를 위한 메커니즘을 창조하라.
- ⑦ 다른 ‘세계관’을 가진 사람들이 상호작용할 수 있는 기회를 창조하라.
- ⑧ 구조적 변화가 문화의 변화를 촉진시킬 수 있다는 사실을 인식하라.
- ⑨ 참여를 위한 다양한 메커니즘을 창조하라.
- ⑩ 변화를 위한 구체적인 전략의 개발과 그러한 전략에 상징성을 부여하라.
- ⑪ 질 프로그램은 관리작업에 대한 근본적인 재설계를 내포함을 인식하라.
- ⑫ 역할이 재정의될 때 바람직한 행위의 구체적인 설명서를 제공하라.
- ⑬ 전략적 개념이 도구로서 표현될 때, 변화는 촉진·집중된다는 것을 인식하라. 이러한 노력을 위하여 문제해결 과정과 질 개선 과정(quality improvement process: QIP)은 일상적인 질의 의미에 대한 매우 필요한 현실적인 정의를 제공한다.
- ⑭ 문화적 변화는 엄격한 훈련 과정에 의하여 촉진된다. 이는 훈련을 위한 다음의 4단계를 따른다: 즉 학습, 사용, 가르침 그리고 점검(learn, use, teach, and inspect : LUTI)이다. 기업의 최고 상위에서 시작하여 중역 그리고 관리자들은 질 도구와 기법을 학습하여 그들을 자신의 작업에 적용한다 그리고 그것을 하위자들에게 가르친다. 그 다음 그들은 그러한 원칙을 자신들의 하위자들이 그들의 작업장에 적용할 때 하위자들을 점검하고 코치한다.
- ⑮ 성공을 축하해 줄 수 있는 메커니즘을 창조하라.
- ⑯ 위로부터의 하향식 변화는 조직문화가 변형되어야만 할 때 요구된다.
- ⑰ 인적자원전략은 전체 변화전략의 통합적 부분이 되어야만 한다.<sup>10)</sup>

미국 국세청(Internal Revenue Service : IRS)의 경험과 재무성공무원전국노조(National Treasury Employees Union : NTEU)의 경험은 공공부문에서의 공동 질 노력에 대한 추가적인 교훈을 제공한다. 1987년 이 두 파트너들은 공동 품질향상과정(Joint Quality Improvement Process : JQIP) 협정

에 서명했다. 이는 거의 1,000여 곳의 지역에 있는 10만명 이상의 종업원이 관련된 가장 큰 공공부문의 공동 질 노력의 시작을 나타낸 것이었다. 그 전년도에 국세청(IRS) 경영진은 전국적 질 위원회를 통해 일방적인 질 과정을 실시했다. 그때 경영진은 다섯 가지 질 원칙을 명확히 소개하였다.

- 일정과 비용 등과 같이 비슷한 것들 가운데 질이 최우선이라는 질 분위기를 확립한다.
- 계획과 실행 및 운영 과정에서 시스템적인 결점을 제거함으로써 제품과 서비스의 질을 강조한다.
- 공공서비스와 다른 서비스 요소에 대한 반응성을 개선한다.
- 모든 영역과 전국의 사무조직에 질 개선 과정을 설치한다.
- 질 원칙과 일치하며 또한 질 원칙을 반영하는 평가시스템을 개발한다.

역사적인 전국적 노사 협정은 이러한 원칙들을 유지하였고 여섯 가지의 공동 질 개선 과정 목표를 통하여 구체적인 방향을 제공하였다.

- ① 문제의 확인과 진단 및 해결을 위한 기법들의 개발
- ② 내부와 외부의 제품들의 질 개선
- ③ 근로생활의 질 개선
- ④ 경영진, 감독자 및 종업원 상호간의 의사소통의 개선
- ⑤ 경영진-종업원 관계의 고양
- ⑥ 질 원칙(Principles of Quality)과 일치하는 과정의 창조

공동 전국품질위원회(Joint National Quality Council: JNQC)는 공동품질 향상과정(JQIP)을 지도·통제하기 위하여 설립되었다. 유사하게 공동품질 위원회들(JQCs)이 전국적으로 모든 국세청(IRS) 사무실에서 승인되었고 이는 기존의 경영진 단독에 의한 질 위원회를 대체하였다. 공동품질위원회들은 제록스사의 것과 유사한 문제해결 과정을 사용하여 각 사무실 내의 중요한 문제들을 다루기 위하여 질 개선 과정팀을 설치하였다.

협력적으로 작업하는 것과 질 노력을 위한 공동 리더십을 제공하는 것이라는 이중적 도전은 그리 간단하지만은 않은 것으로 판명되었다. 일방적인 것으로부터 공동노력으로의 공식적인 전이는 사실상 하룻밤 사이에 일어났

다. 새로이 형성된 질 노력 위원회는 그들의 전임자들인 일방적 질 노력 위원회에 의하여 승인된 품질향상과정(QIP)을 물려받았다. 어떤 곳에서는 노조를 개입시키지 않은 채 질 노력에 교섭단위 종업원들을 개입시키려는 경영진의 시도에 대한 나쁜 감정까지도 물려받았다. 대규모적이고 시스템적인 교육과 훈련 노력이 전이를 지원하고 품질향상과정을 촉진하기 위한 중요한 방법으로 사용되기 시작하였다. 공동 트레이너들은 공동 질 위원회와 그 과정에 있는 노사 촉진자들에게 훈련을 제공하였다.

상이한 속도로 모든 공동품질위원회는 궤도에 올라 품질향상과정(QIP)팀을 승인하고 질에 대하여 더욱 광범위하게 종업원집단을 교육시켰다. 전체 조직이 질에 관하여 정보를 받게 되고 이에 더욱 전념하게 됨에 따라 두 파트너에게 흥미 있는 도전이 전개되었다. 관리자들이 질에 대한 추구를 고양시키려고 노력하면서 그들은 공식적인 공동 질 개선 과정의 활동을 벗어난 다양한 질 활동을 개발하였다. 이는 이러한 활동과 품질향상과정과의 관계, 그리고 교섭단위 종업원들이 어떻게 가담할 수 있으며 가담해야만 하는지에 관한 질문을 촉발하였다. 궁극적으로 그 협정의 부록은 두 가지 노력의 경계선을 정의하였고 경영진 주도에 의한 질 노력에 관한 통보 및 의사소통 절차를 명백히 하였다.

몇몇 국세청(IRS) 지부들은 대통령 품질향상 원형상(President's Quality Improvement Prototype Award)을 수상했다. 1988년 시상 발표 때, 미국 예산관리사무국(Office of Management and Budget)의 책임자인 제임스 밀러 3세(James C. Miller III)는 다음과 같이 말했다. 즉 “모범적인 조직은 질 개선에 특별한 몰입을 보이며, 그들 고객의 만족에 초점을 두었고, 질과 적시성 및 효율성에 대한 높은 표준을 확립하고 있다. 이런 종류의 조직들은 역시 정부의 나머지 부서들의 본보기가 된다. 즉 이들은 질에 대한 몰입이 그들의 고객들을 위하여 더 나은 그리고 더 효과적인 제품과 서비스로 귀결되는 방법을 보여준다.”<sup>11)</sup>

공동 질 노력은 시작 이후부터 줄곧 진화해 왔다. 더욱 많은 질 도구와 기법들이 현재 품질향상과정(QIP)팀들과 공동품질위원회들에 의해 사용되고 있으며 고전적이거나 전통적인 품질향상과정(QIP)의 변형들이 사용되고 있다. 국세청(IRS)의 많은 작업 과정을 이해하기 위하여 과정분석이 사용되고

있다. 이러한 과정분석이 점증적으로 확산되는 것은 국세청(IRS) 내에서 질 시스템을 개선하려는 필요성을 보여주는 것이다. 이것은 국세청(IRS)과 전국재무성공무원노조로 하여금 전사적 질 조직이 되는 것에 대한 가치를 검토하도록 만들었다. 결국, TQO협정은 1992년에 서명되었다. 이는 이들 파트너를 위한 다음 발전단계를 표시해 주는 것이었다.

국세청(IRS)-전국재무성공무원노조의 공동품질향상과정(Joint Quality Improvement Process)은 그들의 노력을 지원하기 위하여 기술의 혁신적 이용을 장려하였다. 그들의 노력 초기에 설립된 품질향상정보시스템(Quality Improvement Information System)은 전국에 있는 모든 품질향상과정(QIP) 팀 프로젝트를 추적하고 분석하였다. 그 시스템은 전국에 있는 모든 수준의 국세청(IRS)과 전국재무성공무원노조에게 무슨 일이 발생하고 있는지에 관한 정확한 자료를 제공하고 있다. 맨해튼(Manhattan)의 국세청(IRS) 사무소는 컴퓨터에 기초한 집단의사결정 지원시스템(computer-based group decision support systems: GDSS)을 사용하는 실험에 참가하였다. 품질향상과정(QIP)팀 멤버들은 문제를 해결하기 위하여 팀 모임 동안 특별한 회의실에서 컴퓨터 소프트웨어에 의해 운용되는 컴퓨터 터미널을 사용한다. 연구는 집단의사결정 지원시스템(GDSS)이 팀 모임과 팀 작업을 촉진시키기 위하여 사용될 수 있는 방법에 초점을 두고 있다.<sup>12)</sup>

최근에, 자연적인 작업팀들이 국세청(IRS) 전체에 도입되었다. 많은 사람들은 이들을 질 개선에 대한 공동경험 및 질 개선이 권한부여에 집중한 결과 생겨난 자연적인 파생물로 간주하고 있다. 다른 사람들은 그 팀들을 국세청(IRS)이 전사적 품질조직이 되려는 전주로 간주하고 있었다. 모든 혁신에 관하여 놀랍고 고무적인 것은 그들이 극도로 거대하고 복잡한 관료제 안에서 양육되고 있다는 것이다.

제록스사와 의류 및 직물연합노조(ACTWU) 그리고 국세청(IRS)과 전국재무성공무원노조의 공동 질 노력은 모두 그들 조직 내부와 외부에서 성공적인 것으로 인정되고 있다. 동시에, 양자는 창의적이고 혁신적인 해결을 요하는 도전에 계속적으로 직면하게 된다. 노조와 경영진의 리더들은 그들의 노력을 지속적으로 개선할 필요가 있다는 것을 인정하고 있다.

## 6. 질의 전략적 입지화(strategic positioning of quality)

성공적인 공동 질 노력은 노조와 경영진 모두의 욕구를 충족시킨다. 불행하게도 일부 관리자들은 노조가 질의 사업가치에 대한 관리자들의 견해를 자동적으로 받아들일 것을 기대하는 반면, 노조 구성원들의 욕구충족에 대해 노조의 관심을 이해하고 존중하려고 하지는 않는다. 노조는 자신들의 고객인 노조원들의 요구를 충족시킬 수 있게 해주는 파트너십을 당연히 받을 자격이 있다. 질이 전략적으로 알맞게 위치하게 될 때, 노조와 경영진의 리더들은 상상력 있고 효율적인 공동노력을 창출할 수 있다.

노조와 경영진의 리더들이 양 당사자에게 질의 중요성을 확립하게 되면 그들이 이러한 중요성을 그들의 구성원들, 즉 종업원이나 구성원, 고객 및 공급자에게 전달하는 것은 필수적이다. 종업원들은 질이 왜 그들의 노조와 사용자들에게 중요한지를 알기를 원하고 질 노력이 어떻게 그들에게 영향을 주고 이익을 주는지를 알고 싶어한다. 질 노력이 다루고자 하는 전략적 필요성을 전달하는 것은 조직이 이 일을 왜 행해야 하는지에 대한 해답을 주는 방법 중의 하나이다. 현실적이고 기대되는 이익에 관해 의사소통하는 것은 왜 개인이 개입되어야 하는지에 대한 이유를 설명해 줄 것이다.

공동 질 노력이 전략적으로 자리잡게 될 때, 그것은 초기의 종업원참여나 근로생활의 질(QWL) 노력에서 부딪치게 되는 약점 중 몇 가지를 회피할 수 있다. 이런 노력들 중 많은 것들이 특정한 미래의 문제점, 도전, 혹은 기회들을 충족시키기 위하여 짜여진 것은 아니었다. 그들은 예방을 위한 선행적(proactive)인 것이 아닌 반응적(reactive)인 노력들이었다. 설상가상으로 그들은 장기적인 목적 및 구체적인 목표와 연결된 분명한 방향이 없이 운영되었다. 결과적으로, 많은 종업원들은 안내지도가 없는 이런 여행을 하려고 하지 않았다. 더욱이 목적이나 목표가 없기 때문에 성취도를 측정하는 것은 불가능하였다. 이와 같은 특성들은 이러한 노력이 유용성에 대한 공격에 쉽게 무너지도록 만들며, 그들의 가치를 설명하는 것을 가능한 하겠지만 어렵게 만들었다. 뛰어난 질 노력은 그 존재에 대한 매력적인 이유를 가지고 있으며 측정가능한 결과는 그것이 변화를 주도했다는 증거를 제공한다.

## 7. 질 시스템을 통합시키려는 도전

경영진과 노조는 질 노력을 이미 진행중인 다른 일방적 혹은 공동의 변화 그리고 개선 활동 및 노력들과 연결시켜야만 한다. 하나의 노력을 진행시키려고 돌진하면서 다른 유사한 노력들을 무시하는 것은 여러 가지 문제를 발생시킬 수 있다.

- ① 공동 질 노력은 부족한 조직자원을 얻기 위하여 결국에는 다른 변화와 개선 노력들과 경쟁하게 될 수도 있다.
- ② 종업원들은 이들 노력간에 존재하는 관련성에 관하여 혼동할 수도 있다. 이것은 특히 몇몇 측면들이 비슷할 때 일어난다.
- ③ 더욱 극단적인 상황에서, 종업원들은 자신들이 경쟁적인 변화와 개선 노력 가운데서 선택을 해야 한다고 느낄 수 있다. 노조가 특정한 노력으로부터 제외될 때, 계속적으로 충성은 시험되고 긴장하게 된다.

이러한 문제점들은 진행중인 다양한 변화와 개선 노력의 통합 잠재력을 먼저 평가함으로써 회피될 수 있다. 포괄적인 통합 평가는 지각되고, 실제적이며, 잠재적 중복영역을 확인하고 분석한다. 그 다음, 노사 파트너들은 통합을 위한 옵션을 탐색해야만 할 것이다. 대부분의 상황에서 적어도 다음 네 가지의 옵션이 있다.

- ① 리더십과 안내 및 운영(governance)을 포함하여 상이한 노력의 조정과 협력을 최고위 수준의 기구나 네트워크에 할당하기.
- ② 작업장의 총괄적인 비전과 목표, 뿐만 아니라 작업장이 직면하고 있는 중요한 문제점과 도전 및 기회들에 대해 하나의 기술서(description)를 작성·사용함으로써 모든 노력들에 대한 전략적 틀을 공고히 함.
- ③ 모든 변화와 개선 노력에 공통적인 도구와 기법 및 접근법들을 사용함으로써 가능한 한 많은 과정과 기법들을 통합한다. 이것은 일반적으로 동일한 도구와 기법들 중 많은 것이 이미 여러 노력에서 사용되고 있기 때문에 매우 어려운 것은 아니다. 어떤 상황에서 이는 공통된 훈련

교육과정과 강사들을 사용하게 한다. 기법과 과정의 공통성을 촉진시키는 것은 잉여와 낭비를 일소하고 통일된 조직집중의 유지를 돕는다.

- ④ 지속적인 개선 또는 전사적 품질관리에 대한 광범위한 비전을 개발함으로써 변화와 개선 노력을 통합한다. 고객 봉사라는 주요임무를 중심으로 모든 노력을 연계시키는 것은 새로운 관점, 시너지 그리고 독창력을 유발할 수 있고 고착상태에 빠진 노력에 재활력을 불러일으킬 수 있다.

최소한 공동 질 노력의 파트너들은 다른 변화와 개선 노력의 존재를 인식할 필요가 있으며 이들 사이의 공유영역이나 경계선을 관리하기 위한 전략을 고안할 필요가 있다. 이상적으로, 파트너들은 다양한 노력들이 조화를 이룰 수 있도록 장기적인 몰입을 할 것이다.

### 8. 질 원칙을 단체교섭에 적용

단체교섭의 과정, 단체교섭이 기초를 두고 있는 관계 그리고 그 주된 도구인 노사협약은 조직의 노사관계 시스템의 일부분이다. 질 접근, 도구들, 그리고 기법들을 적용시킬 때 공동 질 파트너들은 종종 이 중요한 시스템을 간과한다. 그들은 단체교섭을 질 과정의 출입금지 구역, 장애물 또는 적이라고 선언한다. 잘해 봐야 이것은 모든 하위시스템이 조화되어야 한다는 근본적인 질 원칙을 무시한 것이며, 최악의 경우에 이것은 노사관계에 대한 저항만 증가시키는 치명적인 해악이 된다. 질 접근법이 노사관계 시스템에 적용될 때, 가치가 조직에 부가되고 노사관계와 단체교섭은 강화된다.

우수한 작업조직의 노사관계 관행을 벤치마킹하는 것은 노조와 경영진에게 그들 자신들의 노사관계에 대한 중요한 통찰력을 제공해 준다. 노사 파트너들은 최고 수준의 노사관계 과정을 조사하고 그것을 자신들의 것과 비교한다. 이런 과정을 통하여, 파트너들은 채택할 발전된 또는 우수한 노사관계 관행을 밝혀낸다.

질 접근법은 계약관리 시스템을 개선하기 위해서도 이용될 수 있다. 이것을 질 용어로 표현한 경우, 만약 그 계약이 표준이라면 고충은 시스템 내의

분산(variance)이 되는 것이다. 이는 시스템 자체 내의 질 문제점에 대한 단서가 될 수 있다. 일을 올바르게 수행하는 방법을 배우기 위한 수단으로서 고충을 사용하는 것에 우선 목표를 둔다. 그 분산은 다음과 같은 다양한 방법으로 질 기법을 사용하여 분석될 수 있다.

(1) 토픽별로(by topic) 토픽별 분석은 계약의 관련조항들에 따라서 고충들을 분류한다. 가장 문제점이 있는 토픽이나 조항을 발견하기 위하여 토픽 또는 계약조항별 고충들의 수에 대한 파레토 분석(pareto analysis)이 이용될 수 있다. 그 다음 고충의 원인을 결정하기 위하여 인과관계 분석(cause-and-effect analysis)이 사용될 수도 있다. 한 주요한 종이 공장의 노조와 경영진이 이것을 행했을 때 그들은 모든 고충의 80%가 스케줄링 시스템 내의 하나의 추가적인 절차의 결과로 인해 야기되었다는 것을 발견했다. 더구나 그들은 이 상황에 복잡성과 혼돈을 추가시키는 부서 특유의 절차가 존재하기 때문에 이 상황이 더욱 악화되고 있다고 결정하였다. 경영진과 노조 모두는 단순화되고 공장 전체에 적용되는 절차를 채택하는 것이 작업장에서 많은 고충과 갈등을 줄이고 종업원 작업 스케줄링 시스템의 유효성과 효율성을 개선시킨다는 결론을 내렸다.

(2) 고충을 야기시키는 작업단위별로 고충은 노사관계의 더 크고 체계적인 문제점의 징후일 수 있다. 또 한번의 파레토 분석의 적용은 고충의 대부분을 야기시키는 소수의 작업단위를 밝혀줄 수 있다. 여기서부터, 공동 질 파트너들은 이들 단위에서 무슨 일이 일어나는지를 분석할 수 있다. 이들 단위 내에서 왜 그렇게 많은 갈등들이 해결되지 못하는지 그 이유를 결정하기 위하여 근본 원인분석(root cause analysis)이 행해질 수도 있다.

(3) 시스템의 다른 수준에서 해결되는 고충들의 퍼센트에 의해 수준별로 고충해결을 분석하는 것은 노사관계 시스템의 성과를 분석하고 체계적인 문제점을 밝히는 또 하나의 다른 방법이다. 이상적으로, 노조와 경영진 양자는 가능한 한 가장 낮은 수준에서 고충을 해결하는 데 큰 관심을 가지고 있다(즉 첫 번째 수준 이전에 혹은 첫 번째 수준에서). 해결을 위해 세 번째 또는 네 번째 수준으로 이동해야 하는 고충은 비교적 드물다. 슬프게도, 일부 작업장에서는 상당한 비율의 고충이 일상적으로 이 단계로 이동하기



도 한다. 더 안 좋은 것은, 개입된 당사자들이 세 번째 혹은 네 번째 수준을 고충해결의 유일한 격전장으로 믿고 있다는 점이다.

(4) 해결을 하는 데 걸리는 시간에 의해 고충을 다루는 데 걸리는 시간을 분석하는 것은 새로운 통찰력을 유발할 수도 있다. 이러한 분석을 행하는 것은 그 사이클의 시간을 감소시키고 해결 과정을 가속화시킬 수 있는 기회를 발견할 수도 있다. 질 개선팀이나 그룹들은 고충처리 과정 내에서의 문제점과 개선의 기회를 더욱 심도있게 분석할 수 있다. 그 결과, 그 과정의 ‘고객’인 고충 제기자들은 자신들의 관심사에 대해 보다 빠르고 더욱 완전한 해결을 이루어낼 것이다.

고충처리 과정의 분석으로 하여금 질 접근법을 계약관리 시스템에 적용할 기회를 발견할 수도 있다. 높은 비율의 고충들이 해결의 첫 번째 범위를 넘어설 때, 이는 감독자들이나 노조 직장위원 어느 누구에게도 고충해결을 위한 권한부여가 되지 않았다는 것을 나타내는 것일 수도 있다. 감독자와 직장위원들은 고충에 대하여 조치를 취할 권한과 가능하다면 그것을 해결할 권한까지도 가지고 있는 것으로 상정된다. 계약이 더욱 복잡해지거나 노사 관계가 악화될 때, 기업과 노조는 감독자들과 직장위원들 스스로 갈등을 해결해서는 안 된다고 자주 공식적 또는 비공식적으로 결정을 한다. 계약관리에 대한 이러한 접근법은 어떤 문제에 가장 가까이 있는 사람이 그것을 해결해야만 한다는 기본적인 질 원칙에 정면으로 위배되는 것이다. 일선관리자와 노조 대표자들에게 고충을 해결하고 노사관계에 있어서 그들의 수준에서 문제를 다루도록 권한을 부여하는 것은 계약관리에 중대한 개선을 초래할 수 있다.

이러한 권한부여 과정에 착수하는 것은 단순한 두 단계 과정일 수 있다. 첫째, 감독자와 직장위원들은 문제해결과 의사소통 및 리더십과 관련된 추가적 지식과 기능을 필요로 한다. 공동의 감독자-직장위원 훈련이 이러한 목적을 위하여 설계될 수 있다. 둘째, 감독자들과 직장위원들은 현행의 노사 계약, 기업정책 그리고 노조정책에 대한 공통적인 이해를 개발할 필요가 있다. 공동 오리엔테이션 세션이 목적을 위해 주어질 수 있다. 만약 그러한 세션이 감독자와 직장위원들이 그들의 작업에서 매일 보여주기를 원하는 협

력적이고 협조적인 행위를 본받으려는 관리자들과 노조리더들에 의해 주도 되는 경우에 그 세션은 특히 효과적일 수 있다. 관리자와 노조리더, 감독자 및 직장위원들은 이러한 권한부여 과정의 영향을 측정하기 위하여 고충처리절차에 대해 지속적인 분석을 사용할 것을 합의할 수 있다.

양측의 노사관계 전문가들은 시작부터 공동 질 노력을 지원하도록 고무되어야 한다. 너무나 자주, 단체교섭이나 계약관리를 그러한 노력의 예외 지역이라고 선언한 후에, 그들은 직접적인 개입으로부터 배제된다. 그 결과, 그들은 매우 전통적인 적대적 노사관계 모델의 관점에서 계속해서 일한다. 최선의 경우에, 그들은 일어나고 있는 변화와 일치하지 않는 것으로 인식된다. 최악의 경우, 그들은 질 노력에 피해를 주거나 역효과를 내는 행위를 강화할 수도 있다. 이러한 행위들에는 전술적 이익을 증가시키기 위해 의사소통과 정보의 흐름을 제한시키는 것; 혹은 승-패의 시각으로 공유된 문제에 접근하는 것; 문제 대신 사람들을 공격하는 것; 그리고 전술적 이익을 얻기 위하여 고충해결 과정을 지연시키는 것 등이 포함된다. 노조의 리더들은 가치 있는 이해당사자인 공동 질 영역과 그들이 너무 자주 평판 나쁜 적이 되어 버리는 전통적인 노사관계 영역 사이에서 진퇴양난의 상황에 놓일 때 그들이 이중으로 손해 보는 것을 느끼기 시작할 것이다.

이상적으로, 노조와 기업 양측 모두 노사관계의 새로운 모델을 위한 필요성을 인식할 것이다. 공동 질 노력의 참여자들과 노사관계 내에 있는 사람들 사이에 문제점들이 불거진 후에야만 비로소 이러한 인식을 종종 하게 된다. 양측의 노사관계 전문가들은 공동 질 노력에서 발생하는 현상과 그 근본원인을 이해할 필요성이 있다. 그들은 노사관계 시스템과 공동 질 노력 모두를 지원하는 방법을 결정하는 데 개입해야만 한다. 만약 공동 질 노력이 진전되어 새로운 작업시스템과 대안적인 보상시스템이 고려될 정도가 되면 이들 전문가들은 작업설계와 보상의 영역에서 그들 전문지식의 공헌을 통하여 중대한 가치를 더할 수 있다. 만약 그들이 공동 질 노력으로부터 소외되거나 또는 더 나쁘게 적으로 인식되면, 그들은 새로운 작업시스템과 대안적 보상시스템으로의 전환을 도울 준비가 되어 있지 않거나 혹은 도와줄 기회가 주어지지 않게 될 것이다.

단체교섭은 아마도 현존하는 가장 오래된 노사문제 해결 과정이다. 이 과

정을 주의 깊게 검토함으로써 많은 교훈들을 배울 수 있다. 이 교훈들은 공동 질 노력에 가치를 더해 줄 수 있다. 전략적 교섭은 노사관계의 과정과 목표를 질에 대한 조직의 몰입과 조화되도록 자극하기 위하여 이용될 수 있다. 역으로 질 접근법은 단체교섭 과정과 노사관계에 적용될 수 있고, 그 결과 그들을 상당히 개선시킬 수 있다. 단체교섭 과정과 그 고결성을 강화시킬 수 있는 기회들은 질을 추구하는 어떤 진지한 노사 파트너들에 의해서도 무시되어서는 안된다.

## 9. 결론

질 노력은 노사협력이 경쟁력과 고객 만족에 공헌하는 것을 보여주는 좋은 방법이 될 수 있다. 이것은 변화를 위한 광범위하고 응집력 있는 비전을 제공할 수 있으며, 조직과 사람 및 진정한 권한부여를 해주는 조직문화의 체계적인 재형상화(reconfiguration)를 제공할 수 있다. 그러나 질 노력을 추구할 때, 노조와 경영진 모두가 주의를 집중해야 한다. 그들과 관련된 실질적인 함정, 위험 및 잠재적 손실이 존재한다. 질에 대한 대가들과 그들의 개종자들은 너무 질에 심취해서 질의 요구와 위험을 보지 못하는 경우가 빈번히 발생한다.<sup>13)</sup> 몇몇 사람들은 심지어 평등한 기회, 안전과 건강, 지역사회 지원과 개입 그리고 문화적 다양성 등과 같은 다른 중요한 작업장의 목표들을 질에 대한 열정적인 몰입에 부수적인 것이라고 주장할 정도이다. 이러한 독단적인 유일한 목표는 위험하고 반민주적이다. 동시에, 질의 남용은 공동 질 접근법의 가치를 고려하는 데 장애가 되어서는 안 된다. 성공을 위한 열쇠는 질 노력을 노사협력을 기초로 한 단체교섭 관계 내에 확고히 위치시키는 것이다.

## 第 3 部

### 效果的인 勞使協力 努力的 設計

第 9 章 첫 번째 段階: 協力を 할 것인지의 決定  
과 始作

第 10 章 分명한 方向의 設定: 效率的인 勞使協力  
프로그램의 設計와 企劃

第 11 章 勞使協力 프로그램의 運營과 管理

第 12 章 技能構築: 勞使協力 프로그램을 위한  
訓練의 開發과 傳受

第 13 章 認識의 創造: 勞使協力 프로그램에 있  
어서의 意思疏通과 弘報(publicity)

第 14 章 注意 기울기: 勞使協力 프로그램의 監  
視와 評價

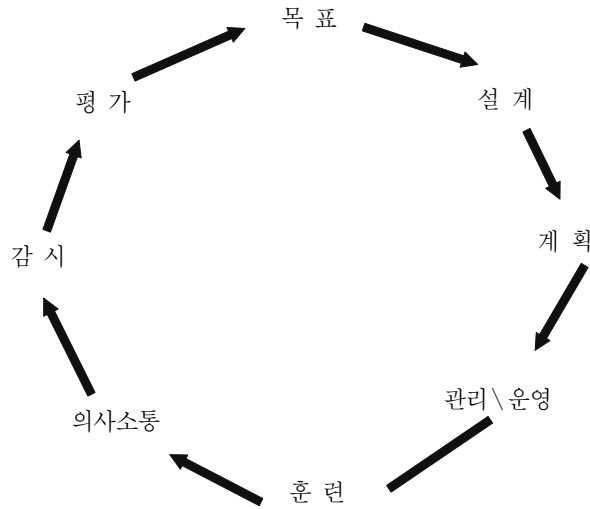
## 第 9 章

### 첫 번째 段階: 協力を 할 것인지의 決定과 始作

**협**력적인 프로그램 개발에 있어서 첫 번째 단계가 가장 어렵다. 가능성 평가의 실시, 강력한 몰입과 개입의 구축, 동기부여의 목적과 목표 설정, 진행해 나갈 것인지에 관한 신중한 선택, 분명한 디자인의 개발 등과 같은 초기 단계들은 자주 서둘러서 진행되거나 혹은 행해지지 않는다. 그러나 그것들에 대한 생략과 간과는 나중에 심각한 문제를 초래한다. 지속적인 변화는 하룻밤 사이에 일어나지 않는다. 좋은 협력적 프로그램은 모든 단계들이 사려 깊게 그리고 적절하게 다루어질 수 있도록 신중하고도 체계적으로 전개되는 하나의 과정을 따른다(그림 9-1 참조). 시작 과정에서의 단계들은 [그림 9-2]에 나타나 있다. 가장 중요한 것은, 파트너들이 결과를 보기 위하여 위기나 조바심을 무릅쓰고 과정상에서 지름길을 택해서는 안 된다. 경영진이나 노조리더에 대한 하나의 자동반응적(knee-jerk)인 접근법이 조직을 현재의 곤경에 처하게 만든 것일지도 모른다. 많은 그러한 접근법들은 조직을 더 좋게 만들지는 않을 것이다.

공동프로그램을 검토함에 있어서 유일한 하나의 전제조건이 있는데, 이는 바로 존중이다. 만약 경영진이 노조 허가를 취소하기를 원하거나 노조가 경영진을 내쫓으려 하면, 이를 진행해 나갈 수가 없게 된다. 즉 협력은 불가능하다. 시작하기 위하여 양측이 서로를 좋아할 필요는 없으며 심지어 서로를 신뢰할 필요조차도 없지만 그들은 변화를 원할 필요가 있다.

(그림 9-1) 노사 프로그램 성공의 사이클

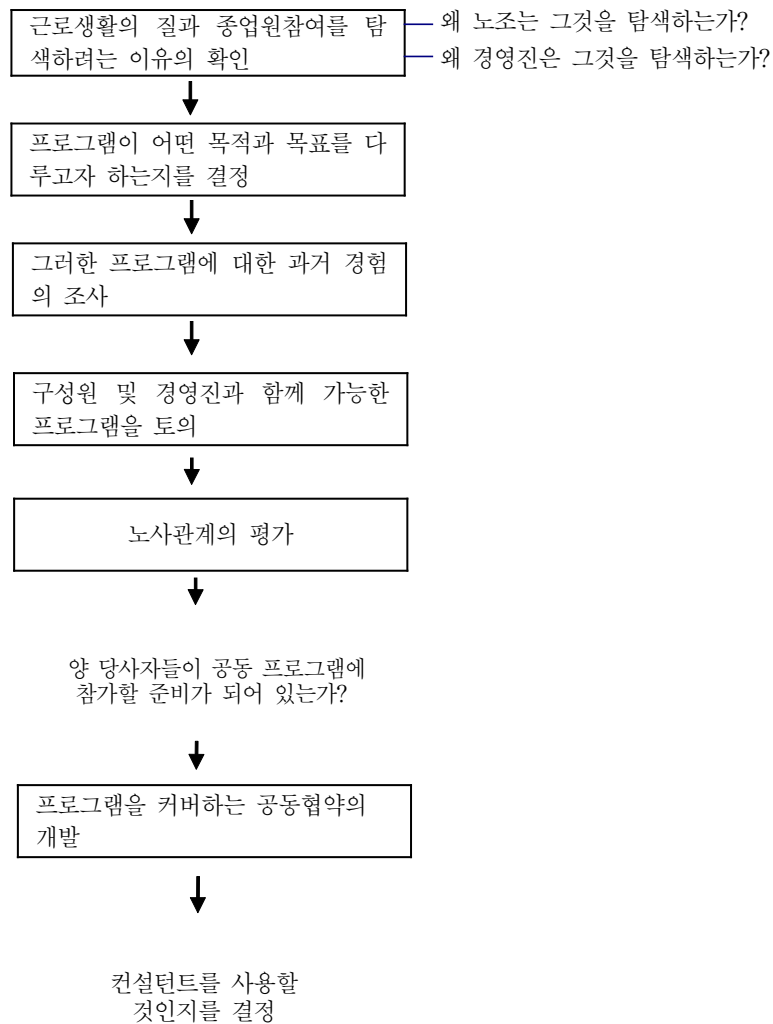


### 1. 변화를 위한 동기의 탐색

전형적으로, 무엇인가가 혹은 일련의 환경이 노사 중 한 당사자나 양 당사자로 하여금 협력적 접근법을 추구하도록 동기부여한다. 조직들은 협력의 필요성을 미리 고려하지는 않는다. 비록 이것이 선호되기는 할지라도 말이다. 종종 어떤 위기는 한 당사자나 양 당사자로 하여금 협력적 접근법을 제안하도록 촉구한다.

협력을 위한 제안을 동기부여하는 영향력에 대한 솔직한 이해는 도움이 되며 목적과 목표들의 선택을 알려주어야만 한다. 가능한 동기부여의 범위는 무한하다. 만약 문제가 임박한 생산감축이나 조업폐쇄라면 일단의 전략이 필요할 것이다. 만약 시장 상황이나 질에 대한 고객의 요구가 변한다면 다른 접근법들이 요청될 것이다. 때때로 당면한 이슈들은 잘못된 사기(士氣)와 의사소통이다. 만약 동기부여가 가장 최근의 유행에 편승하려고 한다면, 문제점이 생기게 될 것이다.

(그림 9-2) 시작



변화를 위한 인식된 필요성은 성공적인 노사협력의 중요한 요소이다. 새로운 기회의 이용이나 공통된 도전의 인정에 의한 변화의 필요성에 대한 분명한 이해가 없이는 양측은 동요하거나 공동활동을 날조할 것이다. 다른 당사자의 동기부여와 변화의 필요성에 대한 인식을 공동으로 이해하는 것은

대화와 협력의 가능성들을 열어준다. 매우 자주 양 당사자들은 상대측 당사자의 동기에 대하여 불안전하거나 잘못된 가정을 가지고 있다; 그렇게 되면 양 당사자들은 자신들의 나무 뒤에 숨기 때문에 공통의 숲을 보는 데 어려움을 겪게 된다. 변화의 필요성에 대한 공통의 이해가 있을 때까지 몰입의 구축은 어렵다. 이러한 이해가 없을 때 양 당사자들은 ‘왜’라는 중요한 질문에 대답을 하지 못한다.

## 2. 공동의 목적과 목표의 결정

노사협력 프로그램은 가치 있는 무엇인가를 하여야만 한다. 그렇지 않을 경우 어떤 프로그램도 행해져서는 안 된다. 만약 협력적 프로그램이 단지 사이 좋게 지내기 위하여 착수된다면 양 당사자들은 곧 열정과 참여의 결여에 대한 곤란한 질문에 관한 대답을 하여야만 할 것이다. 목적과 목표가 노사 파트너들의 중심적인 목표와 목적에 더욱 가까워지면 질수록 공동노력은 유지되어 긍정적인 달성을 이룰 가능성이 더욱 높아질 것이다. 작업의 편의시설이나 간단한 문제점들을 다루는 부수적인 이슈들은 중심적인 이슈들만큼의 주의와 시간을 받을 수가 없다. 부수적인 이슈들이 ‘성공적으로’ 추구될지라도, 많은 사람들은 그 결과들에 대하여 신경을 쓰지 않는다. 몇몇 사람들은 먼저 쉬운 무엇인가를 달성함으로써 협력이 구축되어야만 한다고 주장한다. 하지만 일반적으로 이것은 효과가 없다. 이러한 것이 입증하는 것은 협력적 노력이 중요하지 않거나 쉬운 문제들을 다루기 위하여 사용될 수 있다는 것이다; 그것은 그것을 사용하려는 의도나 과정에 대한 존경심을 불러일으키지 못한다. 동시에, 초기적 고려를 위한 목표들은 관리되어야만 하고 관련된 당사자들의 통제범위 내에 있어야만 한다. 예를 들면, 한 지역 철강공장이 불공정 거래경쟁을 해결하기를 원할 수 있다. 그 지역 노조와 경영진은 산업 집단이나 전국적 노조에 의하여 형성된 반응의 일부분일 수 있으나 그 이슈는 지역적으로 해결되지 않을 것이다. 목표들은 중요하고 획득될 수 있는 것들이어야 한다. 실제적인 조직필요성을 충족하기 위한 프로그램들이 만들어져야만 한다; 목적들이 제시되고 있는 특별한 기법의 영역 내로 융해되어서는 안 된다.



경영진이 가질 수 있는 중요한 목표들 중 몇몇은 재무적 상황의 개선 혹은 시장 상황의 개선, 더 나은 질과 신뢰성 그리고 고객 서비스의 개선이다. 경영진은 협력적 전략들이 비용절감과 생산성향상을 위하여 사용되도록 제안할 합법적인 의무를 가지고 있다; 이것은 경영진 직무의 일부분이다. 다른 목표들은 변화하는 환경에 부응하기 위한 감독, 의사소통, 기능개발, 팀워크, 그리고 유연성의 개선 등일 수 있다. 개선된 수익성은 민간부문에서 종종 중요한 경영진의 목표가 된다. 입법화된 명령이나 정부기관의 명령에 더욱 완전하고 효율적으로 부응하는 것과 정치적 압력을 다루는 것은 공공부문에서 더욱 중요할 것이다.

노조 역시 많은 목표들을 가지고 있다. 이 목표들은 작업자들에게 작업장에서서의 더 큰 발언권을 주는 것과 그들의 육체뿐만 아니라 정신까지도 고용하는 것일 수 있다. 다른 목표들은 건강과 안전의 개선, 감독과 관련된 문제들을 줄이는 것, 직무만족의 증가, 정보에 대한 접근의 증가 그리고 보다 나은 노사관계일 수 있다. 새로운 일자리를 창출하기 위하여 생산과 서비스의 확대에 도움을 주려는 희망이나 외부에 하청을 주던 서비스를 내부에서 더 잘 제공할 수 있는지를 자세히 검토해 보려는 의욕 등은 노조의 다른 가능한 목표이다. 노조는 계약상의 고충처리절차를 통하여 확실히 처리되지 않는 노조원들의 문제점 중 90% 이상을 다루는 데 있어서 더 큰 역할을 원할 수도 있다. 직무안정, 작업조건 그리고 교섭을 위해 사용 가능한 파이크기의 개선은 가끔 노조의 핵심목표를 형성한다.

이를 시작하기 위해, 노조와 경영진은 단지 하나의 목표만을 공유할 필요가 있다. 복잡성을 조정하면, 협력의 범위는 공통된 목적과 목표범위의 함수이다. 당사자들은 서로의 목적과 목표 모두에 동의할 필요는 없다. 그들은 존중하면서 동의하지 않을 수도 있다. 적어도, 이러한 시작단계에서, 경영진은 목표 X에 관하여 일을 하는 것은 자신들의 관심사에 속한다는 것에 동의하여야만 하고, 노조는 목표 X에 관하여 일을 하는 것이 그 자신의 관심사에 속한다는 것에 동의하여야만 한다. 그 다음 그들은 목표 X를 힘을 합쳐 수행하는 것에 동의할 수 있다.

공통적인 목적과 목표에 대해 정의를 내리는 것보다 성공적인 공동 노사 노력에 더 중요한 요소는 없다. 이것이 없이는 협력은 불가능하다. 목적

(goal)은 일반적인 용어로 파트너들이 성취하기 원하는 것을 묘사하는 것이다; 목표(objective)는 그러한 노력의 구체적인 표적을 묘사하는 것이다. 일반적인 틀은 SMART 목적을 개발해야 한다; 하나의 공통적인 프레임워크는 SMART 목표를 개발하는 것이다: 즉 SMART 목표는 구체적(specific)이고, 측정 가능하고(measurable), 실행 가능하고(actionable), 현실적이며(realistic), 시간 제약을 가진(time limited) 목표들의 두문자어이다. 웅장하고 화려한 진술은 좋게 들릴 수도 있다. 그러나 그것은 장기적으로는 거의 어떤 의미도 없다. 공유된 구체적인 목적이나 목표가 없으면 한 당사자는 특정한 어떤 것들이 이루어지기를 기대하는 반면에 다른 당사자는 이와 다른 기대를 가질 것이다. 노조와 경영진 간의 실질적인 다툼이 일어날 수 있다. 목표가 더욱 모호하거나 진술되지 않을수록, 경영진과 노조의 우선순위에 혼란의 내재 가능성이 더욱 커지게 된다. 더구나 각 당사자 내의 라이벌들은 공적이나 신용을 깎아내리기 위하여 일반적이거나 모호한 진술을 물고늘어질 수 있다.

공동목적을 결정하기 위하여, 경영진과 노조는 그들 각자의 목적을 개관하여야만 한다. 그 다음 그들은 리스트를 교환하고 중복되는 부분을 찾는다. 몇몇 경우에, 그 리스트들은 비슷하여 통합될 수가 있다. 때때로 한 당사자의 리스트에 속한 아이템들이 다른 당사자에게 수용되거나 심지어는 환영받을 수도 있다. 아마도 그들이 동의하지 않는 아이템들이 있을 수도 있다. 장래에, 그들은 이러한 목적들의 일부에 동의할 수도 있고 또는 결코 동의하지 않을 수도 있다. 불일치하는 영역에 대하여 그 과정을 중지시키는 것은 가치가 없다. 그 다음, 그들은 동의된 리스트들의 우선순위를 정하고, 이러한 목적들이 어떻게 실현 가능한지를 설명하기 위하여 구체적인 목표를 개발한다.

많은 당사자들은 하나의 과정을 사용하여 함께 목적을 개발한다. 우리는 이를 위한 동기부여를 공동성의 과시라고 이해하지만, 실제로 그것은 갈등 회피와 다른 당사자의 실질적인 목적에 대한 의심 그리고 시시한 목적들로 귀결된다.

지난 수년간에 걸쳐, 조직 성공의 중요한 요소로서 비전(vision)과 사명(mission)에 대한 상당한 논의가 있었다. 목적은 전략적이거나 전술적인 것

으로 보여진다. 우리는 전략적인 목적과 참여적 비전을 개발하는 방법을 다른 부문에서 더욱 상세하게 논의할 것이다. 대체로 목적 설정은 전략적일수록 더 좋다. 그러므로 공동목적은 사업, 노조, 시장 그리고 지역사회에 대한 광범위한 이해를 근원으로 해야 한다. 외부에 있는 노동자와 경영진에 의해 인위적으로 만들어진 비전과 사명은 내부에 있는 다른 노동자와 관리자에게 전해질 때 거의 동일한 파워를 지니지 않는다. 그러므로 비전, 사명 그리고 목적을 당사자들에 의해 통상적으로 표명되는 언어와 관심사에 분명히 관련시키는 것과 목적의 공동진술문을 정의하고 이해하는 데 작업자들을 광범위하게 개입시키는 것은 중요하다.

구체적인 목표들을 개발하지 않는 것은 종종 구체적이고 상호동의할 만한 목표에 도달하는 데 필요한 갈등 극복의 고통을 피해 가는 하나의 방법이다. 목표를 모호하게 내버려두려는 유혹은 거의 항상 부메랑같이 되돌아오며 당사자들에게 치명타를 입힌다. 구체적인 목적이나 목표가 없으면, 그들은 효율적인 훈련을 적절히 설계, 계획 및 개발할 수가 없으며, 의사소통을 분명히 할 수가 없고, 그리고 효율적으로 모니터하고 평가할 수가 없다. 간단히 말해, 그들은 공동프로그램이 제기능을 발휘하기 위하여 요구되는 것을 잘 행할 수가 없게 된다.

### 3. 조직풍토의 조사

조직풍토에 대한 분명한 평가는 어떤 유형의 협력이 가능한지를 결정하는 데 유용하다. 종종 가능성 평가(feasibility assessment) 또는 조직 진단(organizational diagnosis)으로 불리는 이것은 내부적으로 또는 외부의 도움으로, 경영진과 노조 공동으로 또는 독자적으로 행해질 수 있다. 복수노조가 있는 환경에서, 각 노조가 그들 스스로 분석을 할 수도 있지만 다양한 노조들은 가능한 한 많이 조정하여야만 한다. 가능성 평가는 당사자들로 하여금 그들이 성공의 기회를 가지고 있는지 혹은 그렇지 않은지를 알게 해준다. 기회가 없는 경우는 드물다; 평가는 당사자들에게 그들이 가장 성공할 가능성이 있는 영역들을 알려준다. 조직 진단은 중요한 문제나 기회 그리고 어떤 노력이나 영향을 미치는 자원과 제약조건에 초점을 둔다. 평가 또는 진

단을 위한 정보는 구조화된 인터뷰, 설문지 그리고 손익계산서나 고충 보고와 안전 기록의 요약서 등과 같은 조직의 자료 검토를 통하여 수집될 수 있다. 외부의 평가는 한 조직 내부에서 잘못된 모든 것에 전문적인 해답을 제공할 수는 없다. 그러나 이는 방향과 통찰력을 개발하는 데 내부자들을 돕는다.

우리는 경영진과 노조 각각으로부터 동수로 구성된 사람들과 함께 구조화된 면접을 실시하였다. 그리고 고려하는 데 도움이 되는 다음의 영역을 발견하였다: 즉 가능한 목적과 목표; 개선이 필요한 영역과 잘 진행되고 있는 영역; 노사관계; 협력과 혁신의 현재 수준; 협력적 프로그램이 어떻게 구조화되고, 통제되며 관리되어야 하는가; 현존하는 훈련과 훈련의 필요성; 의사소통의 유형; 그리고 프로그램의 성공에 도움이 되는 세력과 방해가 되는 세력.

모든 이슈들에 대한 개방된 논의는 협상의 양측 모두에게 필요하다. 경영진들은 공동노력의 가능한 성격에 대하여 모든 수준에 있는 다른 경영진들의 조언을 구해야 한다. 경영진에 있는 모든 강력한 실권자들이 모든 협력 프로그램의 초기 의사결정과 설계에 발언권을 가지는 것이 중요하다. 노조는 이러한 프로그램을 그들의 구성원 및 주요 리더들과 논의해야만 한다. 노조는 구성원들로부터 투입을 얻기 위하여 특별한 세션을 개최하기를 원할 수도 있다. 그 과정이 더욱 개방적일수록 각 당사자들 입장에서 그러한 프로그램에 대한 장기적 저항은 줄어든다. 때때로, 조직도(organization chart)를 통한 대각선 부분으로부터 정보를 추구하는 것이 충분한 종업원의 투입을 획득하기 위하여 사용될 수 있다.

타이밍(timing)이 중요하다. 새로운 최고경영진은 새로운 직위에 적응하는 데 시간이 필요하다. 그래서 그들이 그 직위에 도착한 바로 직후는 협력적 프로그램을 시작하기에 적기가 아닐 것이다. 마찬가지로, 노조의 선거가 있기 바로 직전은 일반적으로 나쁜 시기이다. 또한 일반적으로 계약기간의 마지막에 그 이슈를 끄집어내서는 안 된다. 협력적 노력을 시작하기에 왜 지금이 나쁜 시기인지에 대한 이유는 항상 있게 마련이다. 일부는 타당하고 일부는 타당하지 않은 이들 이유는 잠재적 장애로 인정되어 진지하게 다루어져야만 한다. 현재는 더 나은 미래를 시작할 바로 그 순간이다. 그리고 시

작하기에 완벽한 시기란 결코 존재하지 않기 때문에 당신은 가능한 한 빨리 시작하는 편이 나을 것이다.

당사자들이 보다 더 개방적인 사고를 가질수록 그리고 준비 과정이 더욱 데이터베이스화되어 있을수록 모든 사람들이 공통의 문제에 대하여 더 잘 대답하고 그리고 모든 당사자들이 의사결정을 위한 더 확고한 기초를 가지게 될 것이다. 모든 형태와 모든 방법의 노사관계를 지닌 조직은 협력적 프로그램을 사용하며 이들 중 일부는 성공적이고 일부는 그렇지 못하다. 가능성 또는 준비성 평가는 당사자들로 하여금 더 많은 사고와 주의를 요구하는 환경이나 과거 상황을 인식하게 함으로써 성공 가능성을 높이는 데 도움을 준다.

#### 4. 노사관계의 분석

종업원의 개입과 협력적 프로그램이 가장 집중하고 있는 것처럼 보이는 두 가지 형태의 작업장이 있다. 즉, 그 하나는 매우 나쁜 노사관계를 가진 작업장이고, 다른 하나는 매우 좋은 노사관계를 가진 작업장이다. 매우 나쁜 노사관계를 지닌 작업장에서의 협력적 프로그램에 대한 주목할 만한 성공담이 존재한다. 만약 노사관계가 악화되어 있다면 이것은 인정되어야만 하고 그리고 그 프로그램을 위한 목표 중의 하나는 노사관계의 개선이어야만 한다. 이러한 환경하에서 존중할 만한 관계를 구축하여 시작을 하는 데는 약간의 시간이 걸릴지도 모른다.

몇 년간에 걸쳐, 우리는 점차적으로 노사관계에 초점을 두는 것이 중요하다는 것을 보아왔다. 의사소통이 나쁘고, 그 관계가 나빠지면, 정보를 분명히 듣기가 어려워지거나 무엇이 행해질 필요가 있는지를 정확하게 보기가 어려워진다. 좋은 노사관계 그 자체가 목적이 아니라 노사관계가 악화되면 과업달성이 더욱 어려워지며 때로는 불가능해진다. 어떤 당사자들은 함께 일을 하는 것이 그들의 모든 문제를 해결할 것이라고 가정하면서 노사관계의 문제점을 회피한다. 그렇게 하는 것이 거의 그런 식으로 작용하지는 않는다. 즉, 원하는 대로 되지 않을 것이다.

다른 상황에서, 노사관계는 일반적으로 좋다. 이러한 작업장에서 협력적 노력들은 일반적으로 노조와 그 구성원들을 더욱 완전하게 개입시키고 또

한 조직성과를 향상시키는 하나의 방법으로 보여진다. 과거에 잘 수행된 것은 새로운 프로그램에 대해서도 잘 될 것이며 필요한 훈련과 구조도 더욱 감소될 것이라고 일반적으로 가정한다. 이것은 큰 실수다; 새로운 기능과 새로운 구조는 최상의 상황에서조차도 새로운 프로그램이 성공하기 위하여 종종 필요한 것이다.

때때로 협력적 프로그램이 시작되기도 전에 단체교섭 상황에서 성자다운 행동이 있어야만 한다는 기대가 당사자의 한편에서 나올 수 있다. 이것은 완전히 비현실적인 것이다. 협력적 노사관계와 적대적인 노사관계는 동시에 나타날 수 있고 또한 나타날 것이다. 시간이 지남에 따라 단체교섭 관계가 개선될 것이라는 것은 희망사항이다. 그러나 이것을 출발할 때부터 기대하는 것은 너무 과한 것이다. 협력적 활동에 개입하는 이유는 다른 당사자로 하여금 어떤 특정한 방식으로 행동하도록 하는 것이 아니라, 자기 자신을 포함하여 양 당사자 모두의 이해관계를 개선시키기 위하여 협력을 하는 것이다. 협력은 완전함을 약속하는 것이 아니라 다만 중요한 개선을 달성하는데 공동으로 몰입할 것을 약속하는 것이다.

## 5. 과거 협력적 노력의 재검토

과거는 서막이다. 너무나 자주 과거로부터의 교훈이 미래를 위한 계획 속으로 용화되지 않는다. 성가시게도, 각각의 새로운 프로그램을 시작할 때, 비슷한 문제들이 다시 재발하는 경향이 있다. 건망증이 생기게 되고, 즉 잊어버리게 되고, 고통스런 기억들과 비난을 피하기 위하여 과거 재앙은 분석되지 않았다. 종종 한 프로그램의 지지자들은 그들의 프로그램이 과거에 실패한 다른 모든 프로그램들과 같지 않다는 이유를 구체적으로 설명하지 못하고 당황해 한다. 현재의 아이디어와 과거 아이디어 간의 차이를 분명히 하지 못하는 것은 많은 사람들로 하여금 회의를 갖게 만들 것은 자명하다.

어떠한 결과가 일어났으며 그리고 그 결과들이 바람직한지 아닌지를 결정하기 위하여 과거의 협력적 노력과 진행중인 협력적 노력들을 검토하여야만 한다. 예를 들면, 전사적 질 프로그램을 고려하고 있는 한 조직이 과거에 공동 건강 및 안전위원회와 품질분임조를 가지고 있었을지도 모른다. 또

는 노사위원회의 설립을 고려하는 한 조직이 과거에 유나이티드 웨이 (United Way)를 위해 지역공동체 기금모금운동을 하였을지도 모른다. 당사자들은 그 프로그램이 바람직한 결과를 초래하였는지를 알아야만 한다. 간단한 기법은 당사자들로 하여금 각 프로그램의 리스트를 만들게 하여 어떤 것이 잘 되고 어떤 것이 잘못되었는지를 논의하도록 하는 것이다.

과거 프로그램의 결과를 보는 것 이외에도, 잘 행해진 것과 잘못 행해진 것을 알아보기 위하여 당사자들은 각 프로그램을 행한 과정, 즉 시작, 설계 과정, 운용구조, 프로그램 관리, 훈련, 의사소통, 모니터링 및 평가 등을 재검토하여야만 한다. 각 프로그램을 위해 중요한 영역을 확인시켜 주는 리스트를 만들고 다시 한번 잘 된 것들과 개선될 수도 있었던 것들을 확인하고 논의하라. 이들 경험으로부터 얻은 교훈을 확인하라.

과거의 실수와 실패가 새로운 프로그램을 시작하는 데 장애물이 될 정도로 혼란스러운 것이 아닐 수도 있다. 상황은 변한다. 그러나 가장 큰 실수는 실수로부터 배우지 않는 것이다. 각 당사자들이 배우는 것은 현재 구체화된 목적과 목표를 충족시켜 주는 더 나은 프로그램을 계획하고 실행하는 데 이용될 수 있다.

## 6. 다른 사람들의 경험 보기

비록 각 조직은 특이하며 독특한 설계를 제시할 수 있을지라도, 다른 것들로부터 배우는 것이 중요하다. 일반적으로 찾아야 할 두 집단이 있다 — 하나는 자신의 조직 내의 다른 부분에 있는 집단들이며, 다른 하나는 다른 조직 내의 집단들이다. 자기자신의 조직, 정부 부서 혹은 노조 내의 다른 단위들은 비슷한 협력적 활동에 종사할 수도 있다. 그들이 자신의 활동을 어떻게 수행하였는지, 무엇이 잘 되었는지, 그리고 만약 그들이 그 활동들을 다시 한다면 그들이 변화시켜야 할 것이 무엇인지를 알아내기 위하여 그들의 경영진과 노조 모두에게 자문을 구하는 것이 바람직하다. 일부 대규모 조직 내에서는, 준수해야만 할 노사협력과 종업원개입을 위한 기본적인 안내지침이 있다. 그리고 이들은 다시 재검토되고 논의되어야만 한다.

그 영역 내에 있는 다른 기업들, 기관들 또는 노조가 비슷한 협력적 노력

에 종사하였을 수도 있다. 많은 조직들은 경험의 공유와 방문에 대하여 아마도 개방적일 것이다. 이러한 그룹들은 미국 노동부에 의하여 출판된 프로그램 안내서를 통하여 그리고 캐나다 노동부를 통하여 발견할 수 있다. 북미에서, 품질 및 참여연합(Association for Quality and Participation)과 같은 전국적 그룹들은 데이터베이스와 정보 결재소를 가지고 있다. 뿐만 아니라, 많은 주·지방 및 도시들은 노사 프로그램을 개발하는 데 전념하는 기관들을 가지고 있다. 노조는 협력적 프로그램에 종사하는 노조와 다른 지역에 관한 정보를 얻기 위하여 노조 본부나 지역적 스태프와 접촉할 수 있다. 뿐만 아니라, 노동연구나 노사관계 대학의 프로그램들은 그러한 프로그램들에 대해 알고 있는 사람들을 보유하고 있을 수도 있다.

다른 장소를 방문하는 것은 협력적 프로그램을 배우기 위한 좋은 방법일 수 있다. 경영진과 노조 대표자들은 함께 갈 수 있지만 상대방과 따로 떨어져 있을 어느 정도의 시간을 마련해 두길 원할 수도 있다. 비록 고려할 많은 이슈들이 있지만 방문은 새로운 노력의 시작 때 선호되는 활동이다. 많은 사람을 대동하는 것은 종종 비용이 지나치게 많이 들며 수익이 항상 비용을 정당화시키는 것은 아니다. 그것은 노사관계가 너무 '친근하다(cozy)'라는 메시지를 전달해서 협력을 불신하는 사람들 간에 소문을 부채질할 수도 있다. 더구나, 대부분의 프로그램 참여자들은 지나치게 체면치레를 중시하며, 종종 방문자들은 질문을 하거나 가장 중요한 대답을 이해할 충분한 경험을 얻지 못한다. 질문에 대한 준비가 잘 된 양질의 프로그램을 탐방하는 것은 가장 좋은 접근법이다.

방문을 하지 않는 경우, 비디오나 원격화상회의가 도움을 줄 수 있는 것과 마찬가지로 전화 인터뷰와 기록사례 연구가 도움이 될 수도 있다. 이런 자료들을 검토한 후에 그 그룹은 현장 미팅에 투자할지에 관한 결정을 더 잘할 수 있다.

어떤 접근법이 사용되는가에 관계없이, 노조와 경영진이 답을 얻고 싶어 하는 질문들을 기재하고 다른 조직이 프로그램의 다양한 국면들을 어떻게 헤쳐나갔는가를 조사·검토하라. 모방프로그램은 거의 효과가 없다. 다른 이의 경험으로부터 배워라, 그러나 모방은 피하라. 예를 들면, 어느 조직이 성공은 했지만 중요한 요소를 생략했다는 것은 그 단계(step)의 가치를 뜻



하는 것이 아니라 단지 국지적인 정치나 관련성에 대한 인식결여 혹은 요행만을 뜻할지도 모른다. 모든 그룹이 동일한 문제를 가지지는 않는다. 성공 역시 같은 것이 아니다.

## 7. 몰입의 측정

양측의 몰입의 깊이를 결정하는 것은 매우 어렵다. 그것은 양 당사자간에 일을 진척시켜 나가기에 충분한 존중이 있는지를 고찰하고 이슈들의 중요성을 평가하는 것으로 귀착된다. 그러나 검토해야만 할 몇 가지 가시적인 사인이 있다. 첫째, 양측의 최고위 수준의 승인과 개입이 있어야만 한다. 이것 없이는 제한된 몰입만이 있게 될 것이고 변화를 실행하는 과정이 더욱 어렵게 될 것이다.

둘째, 적절한 자원이 이용 가능해야만 한다. 값싸게 운영된 프로그램은 결국에는 값싸고 곁만 화려한 결과를 초래할 것이다. 사치가 필요하지는 않지만, 사용자는 관계되는 시간과 효율적인 프로그램을 운영하기 위하여 필요한 훈련에 대해서 기꺼이 투자할 의지가 있어야만 한다. 프로그램은 중요한 사업이나 혹은 운영 목표를 충족시키는 한 가지 방법이다. 유급 작업시간이 이용 가능해야만 한다. 몇 가지 아이디어를 실행하는 것은 비용이 들게 만드는데, 경영진은 그러한 아이디어들을 위해 충분한 배려를 기꺼이 기울여야만 한다.

## 8. 위험과 이익의 평가

위험이 없는 상황은 없다. 보이는 모든 것이 협력의 잠재적 이익들이라면 모든 사람은 장미빛 안경을 쓰고 있는 것이다. 어떤 새로운 사업에서나 위험은 있다. 특히 협력적 프로그램과 같이 민감한 이니셔티브의 경우에는 더욱 그러하다. 그러나 사람들이 보는 모든 것이 실현 가능한 문제점들이라면, 모든 사람은 지나치게 염세적이고 좁은 시각을 갖고 있는 것이다. 그러나 당사자들은 이익과 위험 모두를 평가하는 것이 중요하다. 진행 여부를 결정하기 전에 이익의 수에서 위험의 수를 단지 감하지 마라. 위험과 이익은 그

들의 중요성에 기초한 다른 가중치를 가지고 있을 수 있다. 예를 들면, 팀의 작업 제안을 평가함에 있어서, 새로운 기능을 배우는 동안의 사고위험은 프로그램의 시작단계에 타임카드(근무시간 기록표)가 정확하게 모여지지 않을 위험보다 더 중요하다. 당사자들은 이익을 최대화하고 위험을 최소화하기 위하여 무엇이 행해질 수 있는지 알아볼 의무를 가지고 있다. 위험을 감소시키기 위해 안전장치들을 협약에 포함시키는 것이 가능할 수 있다.

위험과 이익 평가의 과정은 각 당사자가 그들 자신에 대한 모든 잠재적 위험과 다른 당사자에 대한 모든 잠재적 위험을 리스트화하는 것을 포함한다. 모든 염려와 관심사가 테이블 위에 제시되어야 한다. 최악의 시나리오를 찾아라. 누가 위험을 감수할 것인가? 그 다음 모든 잠재적 이익을 리스트화하라. 누가 어떤 이익을 받을 것인가? 각각을 1에서 10까지의 척도에 따라 평가함으로써 위험과 이익의 상대적 강도에 대한 그룹 센서스(group census)를 개발할 수 있다. 그들의 점수들이 잠재적인 현실을 반영하는 것이라고 사람들이 왜 느끼는지에 대하여 이야기하라. 당신은 특정한 위험에 관하여 인식하지 못할 수도 있고 혹은 특정한 안전장치에 관하여 생각하지 못했을 수도 있다; 쉽게 당신의 의견을 변화시켜라. 그룹으로서, 리스트를 주요함 및 가능성, 사소함 등과 같은 세 가지의 범주로 분리하라. 주요한 위험과 가능한 위험을 최소화하고 이익을 거둘 수 있는 방법에 관하여 열심히 생각해보라. 다른 당사자의 관심사를 알기 위하여 당신의 리스트들을 공유하는 것은 좋은 생각이다. 빈번히, 그것들은 비슷하거나 반사된 이미지이다. 다른 당사자 역시 당신이 고려하지 않은 창조적 해법을 가질 수도 있다. 주요한 질문은 다른 당사자가 얼마의 이익을 얻을 것인가가 아니라 당신의 이익이 가치가 있는가라는 점임을 기억하라.

모든 정보가 모여지면 ‘한다’ 혹은 ‘하지 않는다’는 의사결정을 해야만 한다. 만약 당사자들이 이전의 단계에 개입하였다면, 그들은 신중한 판단을 내릴 수 있다. 의사결정에 도달하는 과정은 장래에 당사자들이 하고 싶어하는 모든 것을 알려준다. 만약 계속해서 추진하는 것으로 결정한다면 각 당사자는 그 결정에 대한 책임을 수용하고 그 과정을 유효하게 만들 필요가 있다. 결정에 도달하기 위하여 필요한 단계를 축소하는 것은 더 낮은 몰입수준과 더 적은 정보를 지닌 선택안을 유발한다. 여기서부터 계속해서, 우리는 당사

자들 중 몇몇은 이 시점에서 물러서기를 선택할 수도 있다는 것을 인정하는 한편, 당사자들이 계속 진행하기로 결정하였다는 것을 가정한다.

## 9. 문서화된 협정에의 도달

만약 프로그램이 수행할 가치가 있으면, 이는 기본적 이해와 안전장치를 문서화할 가치가 있다. 노사 파트너들은 문서화된 협약서의 가치를 인지해 온 지 오래되었다. 그것이 없으면, 프로그램은 불안하게도 인성에 의존한다. 파워의 불균형은 파괴를 초래할 수 있다. 모호한 구두 교환은 장기적인 물 입과 자원 접근의 유지를 더욱 어렵게 만든다.

협약의 첫 번째 항은 양 당사자가 그 프로그램의 모든 면에서 공동으로 그리고 평등하게 작업을 수행할 의지를 표현해야 한다. 두 번째 항은 그 노력의 목적과 목표를 구체화시켜야만 한다. 이 부분은 자주 그 노력의 지도 원리와 가치도 포함한다. 세 번째 항은 그 프로그램 내에 장치된 기본적인 안전장치에 대한 분명한 진술문을 포함하여야만 한다. 종종 포함되는 것은 고충처리절차, 고용의 상실, 직위의 강등 혹은 그 프로그램에 의해 증가된 작업자의 직무스트레스의 위반을 반대하는 금지안들이다. 몇몇 경우, 협약은 그 프로그램이 제한된 기간 내에 시행될지 혹은 항구적인 것으로 간주될지를 구체화한다. 몇몇 협약은 당사자들이 결정한다면 당사자들이 그 프로그램으로부터 벗어날 수 있는 방법을 명시하고 있는 출구조향도 담고 있다.

## 10. 컨설턴트 사용의 고려

컨설턴트들이 협력적 프로젝트의 개발을 위하여 항상 필요한 것은 아니다. 그들이 필요한지의 여부는 그 프로그램의 복잡성과 노사의 상황과 관련되어 있다. 만약 노사간의 관계가 나쁘면, 양측 모두가 신뢰하는 제3자가 도움을 줄 수 있다. 만약 하나의 프로그램을 달성하기 위한 기능이 사용자나 노조에게 없으면, 컨설턴트들은 그 갭(gap)을 메우는 데 도움을 줄 수 있다.

컨설턴트들의 관점, 경험 및 접근법을 결정하기 위하여 잠재적 컨설턴트들을 공동으로 인터뷰하라. 당신들을 위하여 모든 것을 해결 것이며 신속하

고 용이한 해법을 내릴 것이라는 컨설턴트들은 경계하라. 미리 준비된 접근법(canned approach)을 따르는 것은 컨설턴트에 대한 의존과 단순한 분석을 초래한다. 컨설턴트는 단체교섭에 관하여 알아야 하고 건설적인 갈등을 다루는 방법을 이해해야만 한다. 너무나 자주 인적자원 또는 조직개발 컨설턴트들은 노조와 단체교섭의 과정에 관해 거의 이해를 하지 못하며 그리고 갈등에 관해 지나치게 낙천적 관점을 가지고 있다. 이러한 컨설턴트들은 인간적으로 사람의 마음을 끌지만 그들은 단지 사악한 경영진이 있기 때문에 노조가 필요하다고 믿는다. 그들에게 노조는 조직의 성공이나 운영에 필수요소도 아니다.

양 당사자 모두를 잘 다룰 수 있고 공평하게 다루는 컨설턴트를 구하라. 그들이 일했었던 곳의 노동자와 경영진 모두와 함께 그들이 조언한 참고사항을 검토해 보라. 양 당사자 모두가 컨설턴트에 대하여 동의해야만 하고, 설사 경영진이 비용을 지불한다 할지라도 컨설턴트는 양 당사자 모두를 동등한 고객으로 인식해야 한다. 때때로 노조 파괴 컨설턴트들이 노조화된 작업장에서 일하면서 그들 스스로를 노조에 대해 우호적인 것으로 묘사하려고 노력한다. 그들의 활동은 하나의 프로그램을 파괴시키며 그러한 노력을 위한 진정한 동기를 비방 또는 중상하게 된다. 더욱 중요한 것은, 그들은 노사협력의 가치를 진실로 믿지 않는다는 것이다. 노조의 관점만을 볼 수 있는 컨설턴트들 역시 피해야만 한다.

컨설턴트를 고용할 때 그 프로그램은 컨설턴트들이 아니라 노사 파트너에 의하여 통제되도록 해야만 한다는 것을 기억하라. 좋은 컨설턴트들은 그들이 당신과 함께 일하는 방법과 당신의 입장에 서서 스스로 일을 깔끔하게 마무리할 방법에 대해 분명한 계획을 가지고 있다. 그들은 높은 양질의 방식으로 그 노력을 유지하도록 당신의 입장에서 기능 구축을 도울 것이다. 의뢰인 즉, 고객으로서 노조와 경영진은 자신들이 컨설턴트들에게 무엇을 해주길 바라는지에 대하여 분명히 알아야만 한다. 그렇게 함으로써 이는 비용 효율적이 되고 방향이 분명해진다. 컨설턴트와 노사 파트너들 간의 계약이 더욱 명확하면 할수록 작업관계는 더욱 좋아진다.

## 11. 결론

좋은 노사협력적 노력은 함께 일하려는 동기에 대한 현실적인 이해와 상호 수용할 수 있는 목적 및 목표로부터 나온다. 중요하고 현실적인 목적과 목표를 설정하는 것은 그 노력을 위한 구심점을 제공한다. 그 노력을 계속 진행하려는 결정은 현재의 조직풍토, 노사관계, 이전의 협력적 노력, 다른 사람들의 경험 그리고 내부적 몰입의 수준 등을 고려해야만 한다. 이 모든 요소들은 사용자와 노조에게 미칠 이익과 위험을 결정하기 위하여 검토되어야만 한다. 당사자들은 실행할 것인지 혹은 실행하지 않을 것인지에 관해 의사결정하기 전에 이익을 최대화하고 위험을 최소화하기 위한 방법을 진지하게 고려해야만 한다. 마지막으로, 그들은 노력의 방향과 이해 및 안전장치를 설정하는 협약을 문서화해야만 한다. 몇몇 경우에, 컨설턴트들이 그 과정에 도움을 주기 위하여 활용될 수 있다.

하나의 프로그램을 시작하기 전에 이들 첫 단계를 채택하는 것은 전체 과정의 틀을 형성할 것이다. 확고한 기초가 설정되고 건전한 프레임워크가 세워진 것이다. 이 단계에서 멈추는 사람들은 협력의 장애물이 무엇인지를 안다. 이 단계를 넘어서서 계속 진행하는 사람들은 확고한 기초를 가지며 진지하고 중요한 공동노력을 맡을 준비가 되어 있다.

## 第 10 章

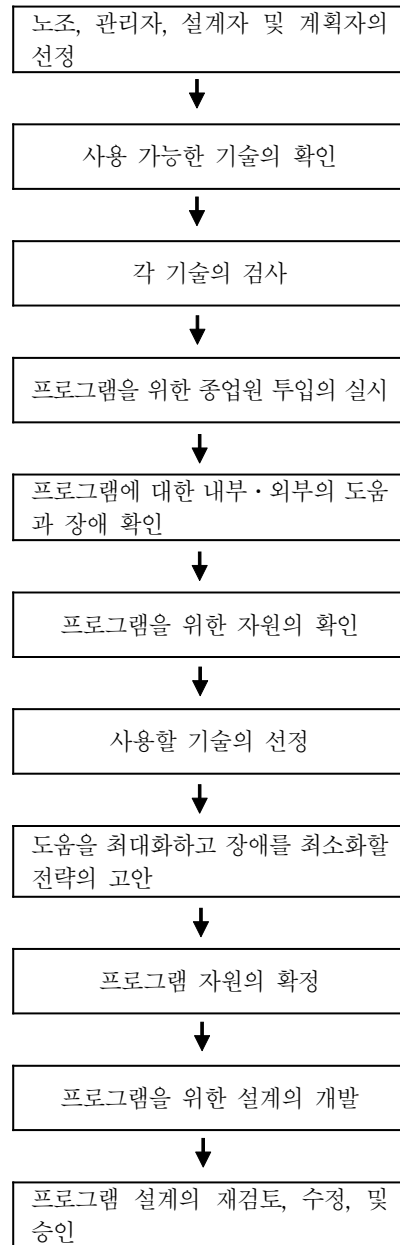
### 分명한 方向의 設定: 效率的인 勞使協力 프로그램의 設計와 企劃

**협**력적 노력을 추진하기로 결정했다면, 이제는 공통의 목적을 현실화할 시기이다. 이 과정에서 첫 번째 단계는 프로그램의 설계이다.

프로그램 설계는 노조와 경영진 파트너들이 사용할 협력에 대한 특정한 접근법을 설명하는 것이다. 이는 역시 질 개선 그룹, 노사위원회, 자율적 작업팀, 타스크포스, 교섭연구팀 등과 같이 협력 프로그램에 사용되는 구체적인 기법들을 설명하는 것이다. 사람들은 프로그램 설계를 프로그램의 청사진으로 생각할 수 있다. 이는 그 프로그램을 위한 광범위한 프레임워크를 그리는 것이다. 이것은 프로그램의 여러 다른 층을 보여주기 위한 ‘정면도(elevation)’와 전반적인 접근법의 각 ‘방(room)’ 또는 측면의 세밀도 모두를 제시해야만 한다. 설계 과정은 관련되는 모든 조직과 원하는 목적간에 가능한 가장 밀접한 적합도를 확보하는 것이다.

그 프로그램에서 다루어질 이슈들과 관계되는 최고위 수준의 노조와 경영진이 그러한 설계에 개입되어야만 한다. 이들은 통상적으로 앞으로 나아가기 위한 협약을 공식화하는 사람들이다. 다른 경영진과 노조대표자들 역시 이 국면에 참여할 수 있다. 너무나 자주 최고리더들은 이러한 설계과정에 개입하지 않고 설계가 제시될 때 필요한 요소들을 잘라내 버린다. 위임(delegation)은 주요 역할자들에 의한 몰입과 주인의식을 감소시킨다.

[그림 10-1] 프로그램의 설계



노조와 경영진 양측의 설계자들은 프로그램의 설계를 공식화하는 모든 단계에 직접적으로 그리고 동등하게 개입하여야만 한다(그림 10-1 참조). 전형적으로 설계자들은 작은 위원회에서 또는 노사가 짝을 지어 함께 일을 한다. 경영진 단독으로 그 설계를 해서는 안 된다. 내부 혹은 외부 컨설턴트들이 설계자들을 도울 수는 있지만 컨설턴트 단독으로 프로그램 설계를 해서는 안 된다. 컨설턴트는 엄격하게 기술적 자원(technical resource)이어야만 한다. 프로그램은 내부 당사자의 프로그램이므로 이는 그들 자신의 상황에 적합해야만 한다.

설계국면이 정확히 얼마나 오래 걸릴 것인지는 공통의 목표범위와 협력적인 협약의 크기 및 사용자와 노조의 특이한 특성에 따라 지역별로 다르다. 간단한 프로그램의 경우, 설계는 오래 걸리지 않지만 더욱 복잡한 프로그램의 경우에 그 기간은 더욱 길어진다. 협력프로그램의 주의 깊은 설계는 성공적인 프로그램에 있어 필수적이고 중요한 단계이다. 따라서 설계를 잘하기 위해서는 적당한 시간이 책정되어야만 한다.

너무나 자주, 설계단계는 서둘러 진행되거나 생략된 채 미리 짜여진 설계를 채택해 버린다. 이것은 통상적으로 이해할 만한 이유 때문에 일어난다. 당사자들이 프로그램을 설계하는 방법에 대한 자신들의 지식을 신뢰하지 못하거나 일이 재빨리 진행되기를 원한다. 그러나 노사 활동의 전제는 의사결정을 위해 조직 내부의 지식과 경험에 의존할 수 있다는 것이다. 가장 뛰어난 외부자(outsider)조차도 가질 수 없는 이러한 지식은 프로그램의 설계에 지극히 중요하다. 사람은 다른 사람들로부터 많은 것을 배울 수 있으나, 프로그램을 서둘러 착수하거나 현지 환경에 알맞은 적절한 조정을 하지 않는 것은 장기간의 지연, 약화된 성과 또는 완전한 실패의 원인이 된다.

대부분의 공동프로그램들은 대안적인 해결책을 검토하기 위한 하나의 문제해결 기법을 가르친다. 여기서 제시되는 설계 과정은 조직변화에 대한 사례 깊은 분석적 접근법을 모델화하고 반영한다.

몇 년 동안에 걸쳐서 협력프로그램들의 공통적인 문제점은 하나의 최선의 접근법이 영원히 존재한다는 가정이라는 것을 알게 되었다. 종종 당사자들은 매우 거창한 목적과 목표를 생각해 낸 다음 대안적인 접근법과 기법들에 관해서는 별로 숙고하지 않는다. 지속되는 프로그램의 경우, 시작때 선택



했던 한 마리의 말을 비극적인 종말까지 타야만 한다는 가정이 있다. 실제로, 당사자들은 자신들의 접근법을 재검토해야만 한다는 우리의 제안에 대하여 그들은 화를 낸다. 몇몇 경우에 거의 어떤 누구도 왜, 어떻게 그것이 선택되었는지에 대하여 기억하지 못한다. 그러한 터널식 비전은 성공을 위한 잠재력을 제한한다. 처음부터 그리고 그후로 계속되는, 대안의 검토에 대한 개방된 접근법은 양 당사자들에게 좋은 방향으로 나타난다.

탄탄한 정보와 분석에 기초한 설계의사결정을 정당화할 수 있는 것은 조직의 보다 체계적인 사고창출이 목표인 하나의 과정에 대단한 출발점을 제공해 준다. 전체 설계 과정을 가능한 한 데이터베이스화 시켜라. 그것을 목적, 주요 기준 및 당신 조직에 관한 데이터와 분명히 연결시켜라. 설계 과정을 종업원들과의 대화로 만들기 위한 하나의 방법으로서 종업원들로부터 나온 데이터를 활용하라. 이는 종업원에 대한 존경심을 보이는 것이며, 더 나은 결과를 초래한다.

만약 아래에 개관된 단계들을 따르면 설계 과정은 가장 잘 작용할 것이다:

(1) 설계를 위한 기초로서 프로그램을 위한 목적과 목표를 사용하라. 설계는 목적과 목표가 어떻게 달성되는지를 보여주기 위하여 의도된 것이다. 목적과 목표 선언문은 공동프로그램 개발의 모든 부분들에 대한 준거점(reference point)을 제공해야 한다. 설계 과정은 목적과 목표들이 사용되는 첫 번째 시기이다.

(2) 참여를 위한 다양한 옵션의 검토를 위해 기준을 개발하라. 이상적으로 당신은 단지 6개 내지 8개 정도의 그러한 기준들을 개발할 것이다. 고려해야 할 중요 영역에는 다음과 같은 것들이 포함된다. 즉 그 프로그램이 운영될 조직의 수준, 인가의 필요한 수준, 개입하고 있거나 또는 개입할 수 있는 종업원의 수와 종류, 필요한 자원, 다루어질 이슈들, 시간 몰입, 훈련요건, 성공과 실패의 기록, 일반적으로 획득되는 결과, 단체교섭에 대한 영향, 충원 요구, 문제해결 과정의 길이, 조직 내 다른 종류의 종업원들의 잠재적 이용, 비용, 고용에 대한 영향 그리고 인원할당과 보상에 대한 효과 등이 포함된다. 예를 들면, 지속적인 개선 과정은 노사위원회보다 더욱 길고 더욱 규칙적인 문제해결 전략을 요구한다. 하나의 축에는 기법들을 그리고 다른

측에는 기법들의 평가에 사용될 주요한 요소들을 지닌 차트를 만드는 것이 가장 간편하다. 이것은 비교를 용이하게 해준다. 각 기법이 당신의 목표를 얼마나 잘 달성하는지 혹은 당신의 상황에 얼마나 적합한지에 대해 숫자로 된 점수를 만들어냄으로써 기준검색을 할 수 있다. 요소들에 따라 분석을 할 때 다른 기준의 상대적 중요성을 고려하기 위하여 가중치를 부여한 요소들을 설정할 수 있다.

(3) 목적과 목표 모두 혹은 일부분을 달성하기 위하여 사용될 수 있는 모든 협력적이고 참여적인 기법들을 확인하라. 적어도 세 가지의 접근법을 검토하라. 두 번째 접근법에서 멈추는 것은 그 집단을 양자택일(either/or)의 의사결정으로 되돌아가게 만든다. 이러한 많은 기법과 접근법들은 이 책의 제2부에서 논의되고 있다. <표 10-1>은 목표와 문제영역 및 가능한 접근법들을 열거하고 있다. 당신은 정보를 모으기 위하여 하위그룹으로 나뉘기를 원할지도 모른다. 모든 조직에 적용할 수 있는 접근법은 없다. 그리고 몇몇 접근법들은 다른 접근법들과 연계될 필요성이 있다. 가능성을 찾기 위하여 상상력을 활용하라. 그리고 몇몇 기법들의 특성을 조합하거나 수정을 하는데 있어서 개방적이 되라.

당신은 몇몇 기법들에 대하여 추가적인 연구를 할 필요가 있을 수도 있다. 정보는 작업장과 노조의 사내도서관에서 책과 논문으로부터, 지역 대학의 도서관 또는 지역사회 도서관으로부터, 또는 온라인 데이터베이스로부터 이용 가능하다. 다른 정보들은 지역·주·지방·생산성센터와 생활의 질 센터, 품질 및 참여연합(Association for Quality and Participation) 등과 같은 전문가협회, 노동연구센터, 산업노사관계 프로그램 또는 경영대학, 노조 본부나 기업 본사, 이런 분야를 전문으로 하는 컨설팅 회사 그리고 미국 노동부와 상무부 및 캐나다의 노동부 등과 같은 연방정부의 정보원천으로부터도 이용 가능하다. 당신은 완전한 정보를 위하여 이들 원천 중 몇몇과 접촉할 수도 있다. 조사 단계의 끝 무렵에, 설계팀의 각 구성원들은 각 기법에 대한 완전한 정보를 가져야만 한다.

(4) 목적과 목표를 비교하여, 그 목적과 목표들이 당신 조직에 어떻게 작용할 것인지 그리고 그들이 당신이 미리 조사한 이익과 위험에 어떻게 연결되는지를 비교하여 각 기법에 대한 찬성과 반대의 논리를 상세히 결정하라.

설계자들은 그 기법이 당신의 전체적인 목표들의 성취를 어떻게 도와주는지 혹은 방해하는지를 논의해야만 한다. 사용자, 노조 및 종업원들 각각의 입장에서 각 기법에 대한 찬성과 반대논리는 무엇인가? 통상적으로 조직으로서 노조는 고려에서 제외된다. 팀은 각 기법들이 어떻게 작용되는지, 그것이 성취할 수 있는 것은 무엇인지, 그리고 이것이 통상적으로 달성할 수 없는 것은 무엇인지에 대하여 완전한 이해를 하여야만 한다.

예를 들면, 만약 목적 중의 하나가 부서간 협력을 촉진시키는 것이라면, 품질분임조는 그것이 정의상 하나의 작업영역에서 사용되는 것이기 때문에 적절한 기법이 아니다. 그러나 만약 목표가 제품의 질 개선 또는 내부 팀워크의 개발이라면 이들은 아주 유용할 것이다. 예를 들어, 하나의 목표가 시간제 종업원들과의 의사소통을 증진시키는 것이라면 노사위원회는 노조를 통하여 노조원들에게 정보를 전파하는 하나의 방법이 될 수 있다. 작업 전 모임이나 공동 뉴스레터는 이와 동일한 목표를 위하여 사용될 수 있다. 만약 이슈가 질이라면, 질 기능 부서의 배치와 과정 분석이 유용한 기법이 될 것이다. 우리가 일한 한 회사에서는 중요한 공통의 관심사가 고객 서비스였다. 그 이슈는 경영진과 노조 대리자로 구성된 중간 수준의 문제해결 그룹에 의해, 모든 부서로부터 온 종업원들에 의한 부서 위원회에 의해 그리고 자기 부서의 다른 구성원들과 일하고 있던 각 종업원들과 직접 구성된 노사 리더에 의해 다루어졌다. 종업원들은 단지 하나의 기법만을 사용하는 것은 불충분할 것이라고 느꼈다. 이들 예가 나타내는 바처럼, 몇 가지 접근법들이 통상적으로 중요한 문제를 해결하기 위하여 필요하다.

(5) 조직에 있는 모든 다른 사람들로 부터 투입을 얻어라. 설계자들은 그들의 논의에 기초하여 공동목표를 달성하기 위한 최선의 접근법과 기법에 대한 가설을 개발하여야만 한다. 이들은 우선순위에 따라 열거되거나 가장 효율적인 방법으로 집단화되어야만 한다. 모든 수준의 관리자와 종업원들에게 이것들이 그들의 특별한 위치에서 명시된 목표들을 달성하기 위한 가장 효율적인 방법인지에 대한 의견을 물어보라. 하나의 접근법에 대한 저항은 그것의 작용불가능을 의미하는 것이 아니라 단지 그것의 실행은 그러한 저항 이유에 주의를 기울여야 한다는 것을 의미한다. 몇몇 경우에, 종업원들의 저항은 특정한 기법들을 알지 못하기 때문에 발생하기도 한다. 변화가 더욱

급진적일수록 종업원들은 더욱 불안해질 것이나, 급진적인 변화는 여전히 필요하다.

〈표 10-1〉 문제 또는 목적에 따른 이용가능한 노사협력적 접근법

| 조직적 문제     |  |
|------------|--|
| 문제영역<br>시장 | 가능한 접근법<br>- 노사 촉진 기구<br>- 노사 마케팅 팀<br>- 공동 광고 프로그램<br>- 시장회복 구성 프로그램<br>- 고객 공급자 동반자관계<br>- 고객서비스 프로그램<br>- 고객을 위한 공동세미나<br>- 새로운 제품 개발<br>- 노조 상표 운동 |
| 재무         | - 이익공유<br>- 이윤분배<br>- 종업원지주제도(ESOPs)<br>- 대안적 보상제도<br>- 건강보호비용의 억제   |
| 투자         | - 공동투자기금<br>- 연금기금투자<br>- 종업원지주제도(ESOPs)   |
| 변화의 수용     | - 전략적 단체교섭<br>- 노사위원회<br>- 사회공학적 재설계<br>- 작업 재설계<br>- 공동 비전<br>- 전략적 탐색<br>- 탐색회의<br>- 공동 벤치마킹   |
| 사회 공헌/이미지  | - 공동촉진 캠페인<br>- 소비자만족 프로그램<br>- 공동연합 캠페인<br>- 공동자원자에 의한 노력<br>- 교육과 학교의 지원수용   |

|              |   |
|--------------|---|
| 노동자-관리자 관계   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략적 단체협상</li> <li>- 통합적 단체협상</li> <li>- 노조-관리자 분쟁의 해결</li> <li>- 일반적 노동자-관리자위원회</li> <li>- 통제자-감독자의 리더십 개발</li> <li>- 공동관계 설정과정</li> <li>- 목적에 의한 관계</li> <li>- 문제-해결 과정의 불평 통제</li> <li>- 불평의 중재</li> </ul> |
| 운영상의 문제      |   |
| 문제 영역<br>시설들 | <p>가능한 접근법</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신공장 설계 타스크포스</li> <li>- 합작시설의 재설계</li> <li>- 사회과학적 재설계</li> <li>- 작업의 재설계</li> <li>- 인간공학</li> </ul>  |
| 기술           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 신기술 공동위원회</li> <li>- 노조-관리자 과업 집단</li> <li>- 사회기술적 재설계</li> <li>- 세포 공장</li> <li>- 자기-통제 작업그룹</li> <li>- 지사들과의 공동모임</li> <li>- 새로운 제품 개발</li> <li>- 종합 생산성의 유지</li> </ul>                                    |
| 생산성          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인별 인센티브와 집단별 인센티브</li> <li>- 생산성 공유의 프로그램</li> <li>- 새로운 기술위원회</li> <li>- 노동자-관리자위원회</li> <li>- 자유근무제/대안적 이동 협약</li> <li>- 품질분입조</li> <li>- 종합적 품질관리</li> <li>- 종합적 생산성 유지</li> <li>- 작업의 재설계</li> </ul>    |
| 품질           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 종합적 품질관리</li> <li>- 노조-관리자 작업그룹</li> <li>- 품질분입조</li> <li>- 사회기술적 위원회</li> <li>- 새로운 기술위원회</li> <li>- 통계적 품질통제</li> <li>- 품질기능 배치</li> </ul>   |
| 자원의 이용       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공동보존/환경위원회</li> <li>- 노조-관리자 전략팀</li> <li>- 작업 재설계</li> <li>- 새로운 기술위원회</li> <li>- 노동자/관리자/사회환경적 위원회</li> <li>- 과정과 환경감사</li> <li>- 공동 재활용 노력</li> </ul>   |

| 고용자 문제       |  |
|--------------|--|
| 문제영역<br>고용안전 | 가능한 접근법<br>- 전략적 단체교섭<br>- 과업집단 내의 계약<br>- 공동마케팅 노력<br>- 공동훈련 및 종업원 개발<br>- 임원 수준의 대표<br>- 공동투자활동<br>- 공동직무배치<br>- 공동다양화 활동<br>- 직무 은행                           |
| 작업 상태        | - 전략적 단체교섭<br>- 통합적 단체교섭<br>- 문제-해결 불만 조정<br>- 건강 및 안전위원회<br>- 품질분임조<br>- QWL 프로그램<br>- 작업 재설계<br>- 자유근무시간 프로그램<br>- 사회기술적 재설계<br>- 시설과 기술의 인간환경공학<br>- 안전감사의 과정 |
| 경력의 개발       | - 공동오리엔테이션 기간<br>- 도제위원회<br>- 훈련위원회<br>- 자기-통제 작업그룹<br>- 지식·성과에 대한 지급<br>- 공동정리해고 준비<br>- 공장폐쇄 지원<br>- 고용자 교육적 자문<br>- 개인적 지원                                    |
| 의사소통         | - 이사회에 참가<br>- 노동자-관리자위원회<br>- 노조-관리자 전략팀<br>- 공동비디오 네트워크<br>- 공동뉴스레터<br>- 공동고용자 모임  |
| 개인파 가족의 관심사  | - 종업원지원 프로그램<br>- 문제해결 고충처리<br>- 현장 일일/연장자 보호<br>- 건강 프로그램<br>- 마약·알코올중독 상담<br>- 공동가족지원 프로그램<br>- 참여프로그램<br>- 문명화프로그램  |

모든 수준의 종업원들로부터 투입을 얻기 위한 몇 가지 방법이 있다. 실현가능한 단계(feasibility stage) 동안에 모은 투입물을 검토함으로써 시작하라. 종종 이 시점에서 상담한 종업원들은 협력적 프로그램이 어떠한 모습이어야만 하는가를 제안하였다. 정보를 모으기 위한 또 다른 방법은 정보의 교환 세션을 통해서 가능하다. 우리가 실행한 하나의 프로그램은 연공서열에 기초한 명부에서 매년 다섯 명을 선출하고 그러한 미팅을 개최하여 의견의 공평하고 정확한 분배를 확보하였다. 경영진과 노조의 설계자들은 목적과 목표, 경계선 및 안전장치 등과 같은 지금까지 그 프로그램에 대해 결정된 것들을 설명하였다. 종업원들에게 그 프로그램의 가능성에 대한 기본적인 아이디어를 주기 위하여 유사한 노력들이 전개되었다. 그 다음 설계자들은 중요한 핵심 아이টে에 대한 집단의 의견을 구하였다. 작은 핵심소집단(small focus group) 역시 이러한 목적을 위하여 사용될 수 있다.

투입을 얻기 위한 또 다른 방법은 경영진과 노조의 전통적인 채널을 통해서이다. 경영진은 스태프 모임, 메모 등과 같은 통상적인 포럼을 사용할 수 있다. 노조는 노조 모임에 이슈들을 제기할 수도 있고 또는 노조신문을 통하여 정보를 구할 수도 있다.

(6) 공동프로그램의 실행에 영향을 미칠 수 있는 추진력과 억제력에 관한 리스트를 만들어라. 종업원들로부터 나온 데이터와 다른 의견들 및 설계자에게 이용 가능한 정보를 기초로, 실행에 대한 내부·외부적 도움 요인과 장애 요인을 리스트화하라.

장애물을 확인할 때 잘못될 수 있거나 혹은 어떤 특정한 접근법들을 사용하는 데 방해가 될 수 있는 모든 것들을 생각하라. 부정적인 것을 발견하는 것은 접근법을 효과적으로 만드는 데 도움을 주는 방법을 발견하는 것보다 종종 더 쉽다. 도움을 주는 요인들을 완전하게 확인하기 위해서는 실질적인 집중을 요한다. 두 가지 모두의 경우에, 자원과 내부·외부적인 압력, 시장 상황, 공급업자, 법적 요구, 다가올 이벤트, 시기, 자금조달, 작업단위의 크기, 조직구조, 계절적 조정, 보고관계, 교대작업, 종업원들의 지리적 위치, 고객 요구, 종업원들의 태도 그리고 다른 본질적인 요소들을 고려하라. 양 측면 모두를 보는 것은 제안된 대안의 운용에 대하여 긍정적으로 작용할 힘과 부정적으로 작용할 힘에 대한 현실적인 평가를 제공해 준다. 이러한 평가를

‘포스필드 분석(force field analysis)’이라고 한다. 너무나 많은 프로그램들이 선의와 결단이 성공을 초래할 것이라고 가정한다. 관련된 힘들에 대한 현실적인 이해는 함정을 피하고 기회를 잡는 데 도움을 준다.

(7) 잠재적 자원을 확인하라. 설계자들은 작업장이나 노조에서 훈련전문가들의 이용 가능성, 모임을 위한 장소, 유사한 프로그램에서 종사한 경험이 있는 숙련된 내부 종업원들 그리고 자금원천 등과 같은 영역들을 조사해야 한다. 이용 가능한 자원과 어떤 특수한 기법을 사용하기 위하여 필요한 자원을 비교하라. 내부의 자원을 최대한 이용하라. 조직 내에서 바람직한 행동을 모델화하기 위한 비용효율적인 접근법을 추구하라. 이것은 값이 싸게 프로그램을 수행하라는 의미가 아니다. 만약 두 가지의 기법이 동일한 목표를 달성한다면, 비용이 더 적게 들고 더욱 능률적인 설계를 선택하라.

(8) 추구할 전략이나 일련의 기법들을 결정함에 있어서 위의 모든 정보를 고려하라. 이 시점에서, 당신은 당신으로 하여금 각 목적을 달성하는 데 도움을 줄 적어도 한 가지의 기법은 확정하였어야만 한다. 설계자들은 과정과 결과에 긍정적으로 영향을 준 조직 내부의 이전의 프로그램에 이용된 기법을 고려해야 한다. 마지막으로, 다른 조직들의 경험은 설계의 특성을 선택하는 데 있어서 주요한 단서를 제공한다. 최종 의사결정을 하기 전에 당신은 기업, 노조 또는 부서의 권위자들에 의해 설정된 지침을 고려할 수도 있다. 많은 경우에, 설계 국면의 마지막 결과는 협력과 참여에 대한 몇 가지 접근법의 혼합물일 것이다. 당신에게 꼭 맞는 ‘정확한’ 접근법을 반드시 기대하지는 말라. 당신은 각 접근법들이 당신 자신의 상황에서 어떻게 작용할 것인지를 생각하고 구상하여야 한다.

(9) 내부와 외부의 도움 요인을 극대화하고 장애물을 최소화하기 위한 설계특성을 브레인스토밍하고 선택하라. 모든 단일 기법들에 대하여 이러한 분석을 행하는 것은 시간낭비이고 불필요한 것이다. 이것은 먼저 가지치기를 한 후 그것을 실행할 것을 제안하는 이유이다. 그러나, 만약 옵션들 사이에 비교적 가까운 신호가 있으면, 이 분석은 초기에 수행될 수 있다. 예를 들면, 설계그룹은 근로생활의 질(quality of work life)과 협력(cooperation)이라는 용어에 대한 저항에 반응하여 새로운 용어가 사용되어야만 한다고 결정할 수도 있다. 또는 주요한 직책에 있어서의 변화를 인식할 수도 있고



새로운 사람을 개입시키기 위한 방법을 개발할 수도 있다.

몇몇 장애물들은 완전히 제거되거나 회피될 수가 없다. 이 경우, 설계자들은 이들을 가장 효율적으로 최소화하기 위하여 무엇이 행해질 수 있는지를 결정해야만 한다. 다른 장애물들은 거의 통제할 수 없고 매우 큰 불확실성을 가진 영역을 반영할 수도 있다. 예를 들어, 작업자들의 이용 가능성이 날씨와 관련이 있다면, 보완할 사람과 활동을 위한 대안적 시기들이 필요할 것이다. 혹은 법률적인 조사나 매수(buyout), 조직 축소(downsizing)의 가능성 때문에 조직의 여러 부문에서 자금조달의 불확실성이 있을 수 있다. 명료화와 유연성이 필요하다. 조직에서 성공적으로 테스트되었고 이미 현존하는 지원수단들을 가진 일정한 기법을 사용하는 것은 도움을 주고 결과적으로 진보를 가속화시킨다.

(10) 어떤 자원이 필요한지를 확인하라. 자원에 의존할 수 있는 범위를 검토·결정하라. 뿐만 아니라 필요한 자원의 리스트를 준비하여 가능한 한 비용을 많이 계산하라. 대부분의 노사협력 프로그램에서 가장 귀중한 것은 시간이다. 공급자들과 컨설턴트들은 종업원들이 그들의 문제해결 그룹의 활동에 소모하는 시간과 비교하면 사소한 비용에 불과하다.

(11) 노사 의사결정자 모두에게 추천된 접근법에 대한 설계 보고서를 준비, 제공하라. 보고서는 사용될 기법, 구성될 구조, 의사결정의 권한과 책임, 프로젝트의 관리와 총원, 최초 활동의 위치, 훈련, 의사소통, 모니터링, 평가, 그리고 자원요건 등을 포함하여 설립될 구조들을 커버해야만 한다. 설계가 목적 및 목표와 어떻게 연계되고 조직의 문화 및 특성과 어떻게 조화되는지가 명백해야만 한다.

보고서는 의사결정자들에게 어떤 대안들이 있는지, 그리고 선택된 대안들이 그 프로그램의 주요한 목적과 관심사를 왜 가장 잘 다루고 있는지에 대한 분명한 아이디어를 제공하여야만 한다. 그것은 부대상황을 관리할 전략뿐만 아니라, 그 프로그램이 어떠한 지원을 원하는지 그리고 어떠한 장애요인이 가로막을 것인지를 현실적으로 제시하여야만 한다. 동시에, 당신이 현재 지향하는 바에 대한 분명한 아이디어를 가지고 있거나 하다면 계획은 새로운 발명이나 위험 감수를 배제할 필요가 없다. 이용 가능한 자원과 필요한 자원에 대한 계산은 전체 모습을 완성시켜 준다. 주요한 의사결정자들로부터 승

인을 받는 것은 프로그램 설계자들로 하여금 근본적인 설계에 대한 공통적인 이해에 도달하였다는 확신을 가지게 하여 계획을 추진하도록 허용해 준다.

### 1. 프로그램의 기획

초기 설계 국면 후에, 성공은 적절한 기획에 의존한다(그림 10-2 참조). 기획은 노사협력 프로그램의 성공을 위해 절대적으로 중요한 것이다. 압도적으로, 하나의 프로그램이 성공하지 못하는 이유는 그것이 적절한 기획을 결여하고 있기 때문이다. 역으로, 잘 기획된 프로그램은 분명한 방향성을 가지고 있고 참여자들은 무엇이 일어날지에 대하여 확실히 알고 있다. 계획안들은 전체 공동과정을 개념화하기 위한 방법으로서, 초기에는 명백하지 않은 필요한 단계들을 확인하는 방법으로서, 다른 사람들로 하여금 행해지고 있는 것을 알도록 하기 위한 오리엔테이션 도구로서, 과정을 격려하기 위한 목적으로서, 그리고 만약 변화가 필요하다면 합의점을 확인하기 위한 수단으로서 이용된다.

몇몇 프로그램 개발자들은 기획을 싫어한다. 그들은 과정이 전개되는 대로 상황들이 일어나도록 내버려두는 것을 더욱 좋아한다. 그들은 일정이 나쁘거나 차질이 있어 보이지 않도록 하기 위해서 기획하는 것을 피한다. 그들의 이유는 만약 아무도 무엇이 일어났어야만 하는지를 알지 못한다면, ‘중요한 어떤 것’이 일어나지 않을 때 비판하는 것이 어렵다는 것이다. 솔직히, 사람들이 이러한 책략에 의하여 어리석게 되는 것은 드물다. 역설적으로, 계획을 하지 않는 사람은 더 많은 실수를 하고 지각(知覺)된 스케줄로부터 더욱 일탈하게 된다. 때때로, 사람들은 어떤 일을 서둘러서 하기 위해 계획을 하지 않는다. 그러나 잘못된 계획은 하나의 과업을 완수하는 데 더 많은 시간을 소모되게 만든다.

중업원과 경영진은 또한 갈등을 피하기 위하여 계획을 짜지는 않는다. 그러나 사실상 기획의 과정은 그들의 관계를 더욱 심화시키고 이견을 보이는 정해지지 않은 어젠다와 접근법에 대한 이후에 생길 갈등을 예방해 준다. 기획은 역량과 파워의 개념을 반영하는 것이기 때문에 노사 프로젝트에 있어서 매우 중요하다. 노조가 기획에서 배제되거나 탈퇴할 때, 경영진이 파워

의 공백을 메운다. 사람들로 하여금 시작부터 공동으로 이슈를 해결하도록 하는 것보다 기존의 계획을 변화시키는 것은 더 많은 노력을 필요로 한다. 너무나 자주 새로운 과정이 주목받는 노사 프로젝트에서, 당사자들은 감지된 기획의 경직성에 반기를 든다. 자유로운 형식의 접근법은 감정적으로 호소력이 있지만 조직 내의 정치 앞에서는 참담하게 된다. 만약 ‘새로이 등장하는 설계(emergent design)’가 있다면 가장 많은 파워와 자원을 가진 당사자가 그것을 통제할 것이다. 그리고 통상적으로 이는 노조가 아니다.

대부분의 노조운동가들과 많은 관리자들은 구조화된 계획화에 대해 제한된 경험을 가지고 있다. 기껏해야, 그들은 ‘할 일 목록(to-do lists)’을 가지고 있다. 이 목록은 계획안이 아니다. 이것은 충분히 포괄적이지 못하다. 이것은 본질적 요소를 포함하지도 않고 혹은 조치를 위한 순서를 제공하지도 않는다.

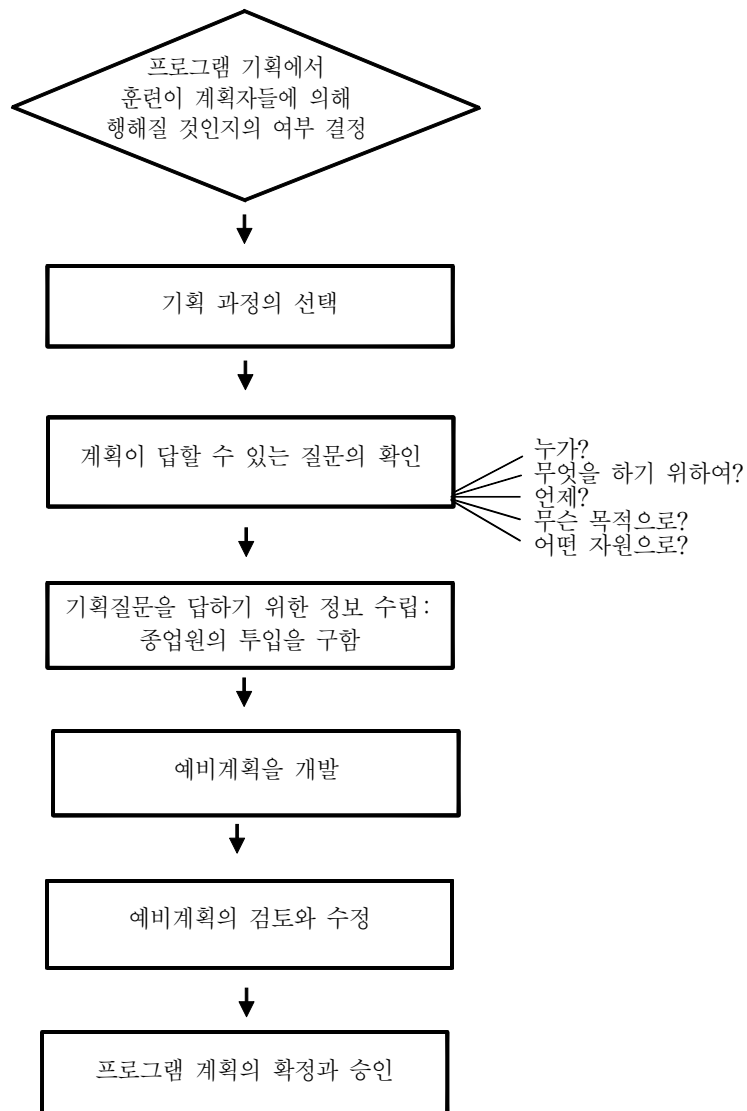
프로그램을 위한 계획안은 프로그램이 어떻게 수행될 것인지를 상세하게 기술하여야만 한다. 일반적으로, 계획안은 다음 세 가지를 행해야만 한다. 행해야 할 필요가 있는 것을 정확하게 명시하고, 그러한 목적에 도달하기 위한 과정을 정의하고 그리고 노력을 달성하기 위한 전략과 기법을 확인해야만 한다. 예를 들면, 그것은 프로그램을 어떻게 시작할지, 여러 기간 동안 그것을 어떻게 유지할지, 또한 그것을 어떻게 평가할지를 구체적으로 기술해야만 한다. 기본적 프로그램 설계는 그러한 프로그램을 위한 뼈대이다. 그리고 계획안은 세부사항을 기술(記述)하는 식으로 그 뼈대에 살을 더한다. 계획안은 단지 개념이었던 것에 생명을 불어넣는다.

계획안은 다음 몇 가지의 질문에 답해야만 한다. 누가, 무엇을, 어디서, 언제, 무슨 목적으로, 그리고 어떤 자원을 가지고 할 것인가? 대규모의 공동노력을 위하여 6개월간의 개시 기간과 1년간의 운영 기간을 포함하는 초기 18개월간의 계획안을 고안하는 것이 가장 좋을지도 모른다. 최소한 계획안은 1년은 포함해야만 한다. 계획안은 다음의 단계들을 분명히 계획하고 필요한 주요한 설계 특성을 검토하고 개정할 기회를 제공하는 것이 중요하다.

모든 계획안은 환경의 변화와 함께 바뀐다. 당사자들은 미래에 더욱 현실적인 기획을 보장하기 위하여 오산이나 예기치 않은 사건으로부터 배워야만 한다. 시간의 경과에 따른 계획안이 변한다는 사실 때문에 당사자들이 기획을 하지 않아서는 안된다; 계획안은 프로그램 참여자들로 하여금 변화

하는 상황에 반응하도록 도와주는 역동적인 서류가 되어야 함을 의미한다.

(그림 10-2) 프로그램의 기획



## 2. 계획안의 개발

경영진과 노조 설계자들은 아래에 나타난 단계들을 사용하여 공동노력을 계획하여야만 한다. 프로그램 설계의 경우와 마찬가지로, 계획자들은 조직의 모든 수준으로부터 투입을 이끌어내야만 한다. 기획에 유용한 많은 정보들이 이미 획득되었을 수도 있다; 그러나 종업원들로부터 추가적인 투입을 획득하기 위한 과정은 분명히 도움이 된다. 다시 고려할 주요한 아이템은 적기(timing)와 자원 이슈이다.

구체성(specificity)은 성공적인 기획의 확률을 증가시킨다. “나는 내가 의미하는 것을 알지만 이를 글로 표현할 수는 없다”라든가, 또는 “지금 그것에 대하여 걱정하지 말라” 등과 같은 말은 앞으로 어려움이 있을 것이라는 신호이다.

공동 노사프로그램의 기획을 위한 전반적인 과정은 다음과 같다:

(1) 계획할 필요가 있는 주요한 범주들을 설정하라. 여기에는 그룹의 선정, 모임의 장소와 횟수, 운영 문서(governing document)와 계획안의 완성, 시작, 훈련, 인정, 의사소통과 홍보, 모니터링 그리고 평가 등이 포함된다. 각 그룹은 종합계획에 통합될 그들 자신의 계획안을 가져야만 한다. 프로그램을 위한 스태프는 또한 의사소통, 백업 대책(backup contingencies), 공급품, 운용체계와의 조정 그리고 다른 물류시스템을 계획하여야만 한다. 각 문제 해결 그룹들은 각 그룹이 책임지고 있는 문제해결 프로젝트를 개발, 실행, 그리고 추적하기 위한 계획안을 가져야만 한다. 그룹들을 모니터하는 운용체계는 각 그룹이 그들의 과정에서 어디에 있는지를 알려줄 수 있어야만 한다. 프로그램의 각 수준, 즉 최고, 중간 및 사무실 수준을 위한 분리된 일련의 계획안을 준비하라. 자료수집과 해법의 실행을 위한 계획안을 포함하여 계획화는 문제해결 자체에 내화되어야만 한다.

(2) 이들 각 계획안을 위하여, 여섯 가지의 기획질문에 답할 수 있는 정보를 수집하라.

\* 왜? 노력의 선언문이나 목적, 노력이 달성될 필요성 그리고 노력이 도와줄 성취할 목적과 목표를 명시하라. 만약 이러한 질문들에 대한 명확한 대답이 없으면, 그 과업은 분명히 하여야만 한다. 혼란스럽거나 대답

없이 반응하는 것은 그 활동의 추진 여부를 재고하게 만든다.

- \* 무엇을? 수행되어야 할 과업과 활동들이 정확히 무엇인가?
- \* 누가? 노력에 개입할 사람들과 각자는 어떤 역할을 할 것인지를 확인하라.
- \* 언제? 얼마 동안 활동이 일어날 것이며, 계획된 활동의 시작과 끝은 언제인가?
- \* 어디서? 활동을 담당할 조직의 부서와 사용될 물리적 공간은 어디인가?
- \* 어떻게? 과업을 달성하기 위하여 어떤 과정, 절차, 방법 및 기법들이 사용될 것인가, 그리고 어떤 추가적인 자원이 필요한가?

(3) 예비계획안의 개발. 그룹들이 단계별로 무난하게 이동할 수 있는지를 알아보기 위하여 계획을 신중히 검토하라. 비논리적이거나 불필요한 활동 및 너무 많은 활동들이 동시에 계획되고 있는 기간을 찾아내기 위하여 계획안을 검토하라. 계획안은 무엇이 실제로 일어날 것인지를 반영하고 취해질 각 단계를 설명하여야만 한다. 때때로 대답들은 매우 자명하다. 그러한 대답들이 중요한 문제들을 다룬다면 이들은 포함되어야만 한다. 계획안은 시간과 자원이 효율적으로 사용되는지, 계획안이 효율적인 과업의 수행을 촉진시키는지 그리고 계획안이 공동 이니셔티브의 전반적인 목적과 목표를 충족시키는지 결정하기 위하여 평가되어야만 한다.

프로그램의 속도는 활발(brisk)해야만 한다. 너무 빠르거나 너무 지루한 속도는 프로그램의 전개에 해가 된다. 프로그램과 친밀하지 않은 사람도 거의 어려움 없이 계획안에 의해 그것을 이해할 수 있어야만 한다. 간단한 언어나 개요를 이용하라. 문제를 지나치게 어렵게 만들지 말라. 복잡함이 아니라 포괄적이기 위하여 노력하라.

가능한 한 많이 과업을 달성하기 위하여 사용되는 수단들은 전반적인 노력에 내재된 가치를 반영하여야만 한다. 이것은 참여프로그램이 전체 조직에서 참여적이어야만 하고 그리고 공동 노사이니셔티브가 모든 과정에서 공동성(jointness)과 평등성(equality)을 반영하여야만 한다는 것을 의미한다.

계획안을 개관하기 위하여 보편적인 포맷을 사용하라. 우리가 성공적으로 사용한 하나의 포맷은 실행계획일지(action plan log)이다. 이는 칼럼(열)을 가지고 있는데 여기에 중요한 기획 요소를 기록한다(그림 10-3 참조). 첫 번

째 칼럼은 항목(item) 범주이다. 이는 '무엇(what)'과 '왜(why)'를 기록한다. 다음 칼럼은 '실행(action)'이다. 이는 완성을 위하여 필요한 과업과 하위 과업들을 모두 기록함으로써 항목이 어떻게 수행될지를 기록한다. 각 조치의 경우 누가 책임을 지고 누가 참여할 것인지는 '누가(who)'의 칼럼에 기록한다. '필요 자원' 칼럼에서, 당신은 과업달성을 위해 필요한 재료, 장비 그리고 과업을 기록한다. 마지막에 기입할 것은 '언제(when)'이다. 구체적인 날짜는 '시작', '목표', '실제' 등의 세 개의 하위범주에 기록된다.

(4) 그 노력에 개입된 고위 노조간부와 경영진 의사결정자들과 함께 그 계획안을 공유하라. 계획안을 공유하는 것은 추가적 정보와 투입을 발생시키며 최고 의사결정자의 승인을 초래할 것이다. 계획안은 어떤 일이 이루어질지, 누구에 의해, 언제, 어떤 자원으로 이루어질지에 대한 협약으로서의 역할을 한다. 만약에 미래에 어려운 점들이 일어나면, 이는 역시 자원의 보호와 몰입의 유지를 위한 기초로서 역할을 한다. 최고 수준의 의사결정자들의 재가는 그들이 계획안을 면밀히 고수할 것이라는 것을 의미한다. 문서는 역시 그 노력에 관심이 있고 개입된 사람들과 공유되어야만 한다.

(5) 계획안의 사용과 검토. 만약 계획안들이 단순히 철폐져서 내버려진다면 계획안들은 가치가 없다. 그것들은 정기적으로 검토되어야만 한다. 각 위원회, 문제해결 그룹, 그리고 협력프로그램과 관련된 스태프들은 적어도 한 달에 한 번은 계획안을 검토해야만 한다. 변화가 필요할 때, 이는 노사 모두에 의하여 논의되고 동의되어야만 한다. 모든 사람이 가장 최근의 계획안을 사용할 수 있도록 새로 변경된 날짜들을 기록하라. 영향을 받는 사람들과 집단들이 보고하는 운영위원회(governing committee)에 모든 변화사항을 알려라. 또한 계획안의 부분들이 언제 달성되는지를 기록하라. 그것을 가능하게 만든 사람들에게 감사를 표하고 축하해 주며 주요한 이정표를 홍보하라. 이는 다른 중요한 과업과 활동의 완성에 따른 성취감을 느끼게 해 줄 것이다. 만약 활동의 완성을 위해 정해진 날짜가 그것이 완성된 실제 날짜와 다르게 나타나는 것이 빈번하다면, 미래의 기획은 좀더 현실적인 필요가 있다. 이는 역시 다른 문제들도 다루어질 필요가 있다는 것을 나타내는 신호이다.

계획안들은 협력 과정을 안내하고 모든 당사자들이 주어진 의무를 확실





### 3. 공동 설계자와 계획자들에 대한 훈련

실행계획일지(action plan logs), 프로그램 평가 및 재평가 기술 및 program evaluation and review technique 다이어그램, 그리고 중요 경로분석(critical path analysis) 등을 포함하여 많은 기획 과정이 프로그램을 개발하기 위하여 사용될 수 있다. 노조와 경영진은 이런 형태의 구조화된 계획에 대해 거의 경험을 가지고 있지 않을 것이다. 일반적으로, 이용되는 정확한 기법들은 공동으로 계획할 의식적이고 체계적인 노력이 있다는 사실보다는 덜 중요하다.

종종 노조와 경영진의 계획자들은 프로그램 기획 과정과 기능에 대해 훈련을 받을 필요가 있다. 그러한 훈련은 내부와 외부의 컨설턴트들 또는 훈련자들에 의하여 계획자들을 위한 현장교육으로 진행되는 워크숍의 형태를 취할 수도 있다. 누가 훈련을 제공하는가에 관계없이, 노조와 경영진의 계획자 모두가 참가해야만 한다.

유용한 훈련은 기획에 대한 이론과 당면한 과업에 대한 이의 적용을 혼합하는 것이다. 훈련은 노조와 경영진의 다양한 정보원천과 경험 기저에 민감해야만 한다. 당사자들은 그들이 자신들의 프로그램을 함께 계획할 수 있다는 확신을 가지고서 훈련을 마쳐야만 한다. 그러한 훈련은 공동프로그램에 이익을 줄 뿐만 아니라 사용자와 종업원 각자의 책임에서 사용자와 종업원의 능력을 향상시킬 수도 있다. 노조가 그들의 일상적인 노조 책임하에서 기획을 이용하기 시작하여 그 결과 경영진의 기획 기능이 향상된 많은 경우를 볼 수 있었다.

### 4. 결론

노사프로그램을 위한 설계와 계획안은 그 프로그램에 형태와 방향성을 준다. 설계는 관련된 실제 조직에 프로그램을 맞추어 준다. 프로그램의 설계에 공동접근법을 사용함으로써, 이미 이루어진 협력에 노사의 몰입을 구현하기 위한 첫 단계가 취해진다. 새로운 과정, 기능 수준, 그리고 정신이 발생한다.

계획은 구체적인 조치로 프로그램을 고정시켜 준다. 이는 구체적인 방향과 분명한 기대를 설정한다. 이는 아이디어가 어떻게 실현되는지를 설명하고 프로그램의 전반적인 목표의 수행을 위한 구체적인 표적을 설정한다. 방향을 함께 설정하는 것은 중요한 문제점을 드러내 주고 그 해답을 준다. 이후에도 계속적으로 계획안은 참가자의 훈련과 그 프로그램에 대한 의사소통, 진척에 대한 모니터링 및 결과의 평가를 위한 중요한 도구가 될 것이다. 계획안은 양 당사자들이 자긍심을 갖고 몰입을 해야 할 매우 중요하며 살아 있는 문서이다.

## 第 11 章

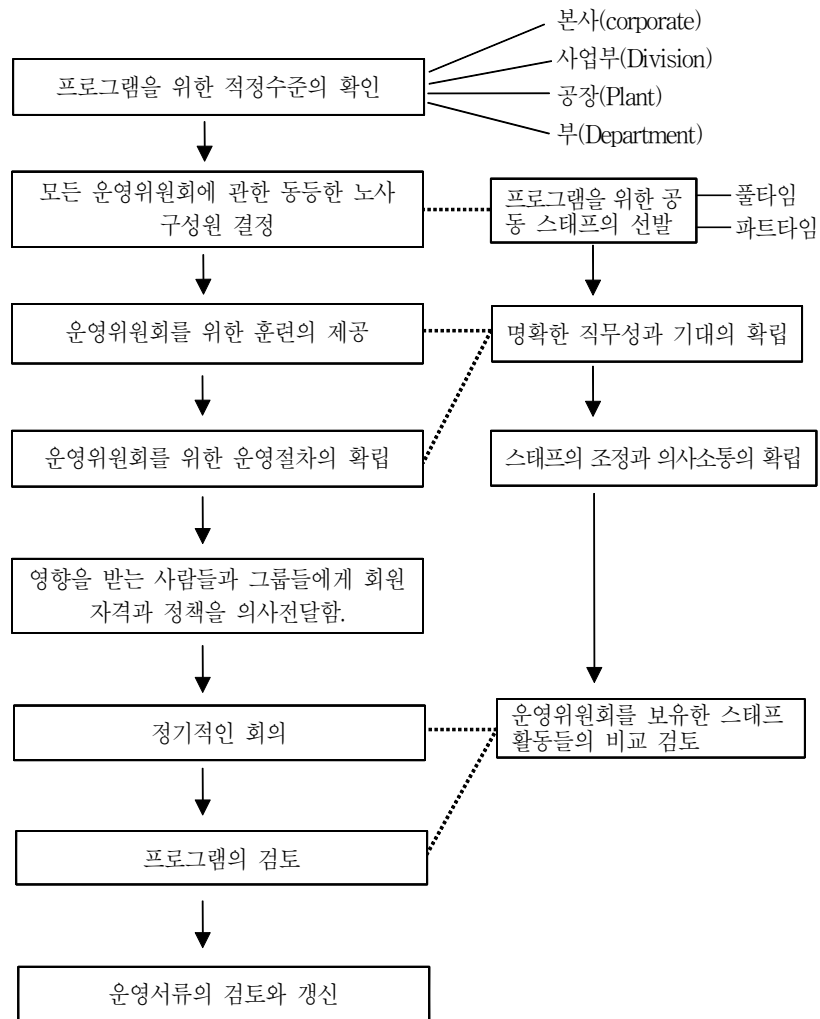
### 實施：勞使協力 프로그램의 運營과 管理

**L** 사프로그래프는 양 당사자들이 동등하게 협력하여 일할 때 가장 잘 운영된다. 노를 젓는 배를 생각해 보라. 만약 단지 한 개의 노만이 물 속에 있다면, 보트를 신속히 앞으로 전진시키며 효율적으로 조정하기는 더욱 어려울 것이다. 만약 두 개의 노가 있고 반대 방향으로 노를 작동한다면, 그 보트는 정지하거나 혹은 현기증 나게 원을 그리며 운행하게 될 것이다. 그러나 만약 두 개의 노가 물 속에 있고 함께 끌어당긴다면, 보트가 더욱 빠르고 똑바로 움직이게 된다. 마찬가지로, 노사 양측이 동등하게 노력해서 나아가간다면, 그 프로그램은 양측의 강점(strength)과 자원을 끌어들이 수 있기 때문에 더욱 효율적으로 작용할 것이다. 그들이 혼자서 운영하는 것보다는 더욱 분명한 방향감(sence of direction)을 가지게 되어 통상적으로 더 빨리 직무를 수행할 수 있다.

불행하게도, 너무나 많은 프로그램들은 사용자에게 의해 일방적으로 혹은 단지 상징적인 노조의 개입만으로 취해진다. 때때로 경영자들은 노조의 참여를 저지하고, 때로는 노조가 참여를 거부한다. 이러한 것들은 더욱 약한 노력이 되는 경향이 있다. 경영자와 노동자가 함께 협력하여 일할 때, 그들은 보완적인 관점을 제공한다. 만약 어느 일방이 조직적인 압력 때문에 어려움을 겪게 된다면, 그들은 서로를 도와서 어려움으로부터 벗어날 수가 있다. 공동경영(co-management)은 실제적으로 매우 훌륭할 뿐만 아니라 그것은 또한 경영진과 노조가 리더십과 감독을 행사하려는 제도적 책임감을 인정해 준다. 공동선을 지향하는 공동프로젝트를 관리하기 위한 최상의 방법

은 공동으로 그리고 동등하게 참여하는 것이다. 이러한 과정들이 [그림 11-1]에서 보여지고 있다.

(그림 11-1) 프로그램의 운영과 관리



## 1. 운영기구(Governing Bodies) 혹은 운영위원회(Steering Committees)의 역할

공동프로그램 운영기구의 크기나 구조가 무엇이든 간에 그 주요한 역할은 변화와 참여가 조직에서 일어나게 하고 협력하여 일하는 방법을 모델화하는 것이다. 운영기구의 구조는 프로그램 설계가 요청하는 협력의 종류, 조직의 규모 그리고 노동력의 위치에 달려 있다. 만약 조직이 크고 계층적이라면, 몇 개의 수준을 가진 운영기구를 가지는 것이 가장 효과적일지도 모른다. 이러한 구조는 공동 활동을 전통적인 파워와 권한의 원천과 연결시켜 준다. 만약 한 조직이 매우 확대된다면 몇몇 운영기구들을 가지는 것이 효과가 있을 것이다. 물론, 프로그램의 특성이 중심 변수이다. 만약 그 프로그램이 노사위원회를 통해 운영되거나 혹은 교섭을 수행하기 위한 방법에 초점을 둔다면, 운영기구 또는 통치구조(governance)는 그것이 전사적 질 프로그램이나 작업장 또는 사무실 수준에서의 종업원개입 프로그램을 위한 것일 때와는 차이가 있을 것이다.

2~3개 이상의 소규모 집단들의 활동을 포함하는 모든 공동관리 프로그램들은 그 노력을 지도·육성하기 위해 효율적이고 공식화된 운영기구 즉, 통치구조를 필요로 한다. 비공식적인 협약이나 자유방임적(laissez-faire) 접근법은 장기적으로는 효과가 없다. 너무 많은 프로그램들은 프로그램 운영을 위한 확립된 구조가 없기 때문에 어느 일방의 인사들이나 컨설턴트들의 영역이 되고 있다. 그러한 프로그램들은 매우 연약한 기반의 조직적 지원과 지도를 받는다. 만약 무엇인가가 발생하여 본원적인 동요인자(shakers)가 되어 버리면, 그 프로그램은 무너지게 될 것이다. 훌륭한 운영구조는 프로그램의 프레임워크를 지지해 준다.

흔히, 공동운영위원회(joint steering or governing committee)는 협력프로그램을 감독한다. 위원회는 다양한 문제해결을 지원하며, 가이드라인을 설정하고, 문제점들을 해결하고, 활동들을 모니터하고, 주기적으로 방문하고, 업적을 인정하며 그리고 프로그램을 평가한다. 운영위원회는 프로그램 촉진자와 스태프를 선발하고 나서 건설적인 피드백을 제공하며, 그들의 계획을 검토하고, 활동들을 모니터하며, 그리고 성과들을 평가한다. 위원회

는 개방적인 의사소통을 보장하고, 기술적 지원을 격려하며, 루머를 억제하고 그리고 프로그램 활동을 위한 적절한 시간이 허용되도록 하기 위해 경영진과 상호 작용하여야만 한다. 운영위원회는 또한 노조 지부와 개방적 의사소통을 유지하여야 하며, 루머들을 다루고, 단체교섭 협약의 준수를 보장하여야만 한다. 위원회는 팀으로서 서로 협력하려고 노력할 의무가 있으며, 효율적인 미팅을 개최할 의무와 관할권 내의 활동들을 계획할 의무가 있으며, 그리고 자신들의 기능을 포함하여 그들의 권한(purview)하의 모든 활동들을 통제하고 평가할 의무가 있다.

비록 운영기구의 구성원들은 그들 자신의 영역에서 문제해결 소그룹들의 개발을 촉진하는 데 유용할지라도, 그들은 소그룹 활동을 위한 훌륭한 촉진자가 거의 되지 못하며 그들은 직접적으로 간섭해서도 안 된다. 간섭을 회피함으로써 그리고 자율관리를 격려함으로써 운영기구는 그들이 책임지고 있는 그룹들이 성장하도록 도와준다.

대부분의 경우, 운영위원회는 조직에서의 사업운영상의 변화들(operational changes)에 대한 권고안에 최종적인 의사결정을 하지 않는다. 특히 통상적으로 최종 의사결정이 경영진에 의해 내려질 때 그러하다. 이것은 경영진의 의사결정 권한에 대한 존경심을 유지하고 노조의 책임 문제(liability question)를 억제하기 위하여 매우 중요하다. 몇몇 경우들에서는 공동의사결정 권한이 존재할지도 모른다. 운영위원회의 구성원은 전임(full-time) 책임이 없기 때문에, 그 그룹은 구성원들에게 다른 의무들과 위원회 활동간에 균형을 유지할 수 있는 방법으로 스스로를 관리할 필요가 있다.

## 2. 최고 수준의 개입(Top-Level Involvement)

한 조직의 모든 수준들이 포괄적인 공동프로젝트들에 개입해야만 한다. 이것은 특히 노사의 최고위 수준의 경우에 더욱 그러하다. 이사 또는 최고위 수준위원회(top-level committee)는 조직 사다리(organization's ladder) 중에서 더 높은 계층으로부터의 관점을 제공한다. 조직 전체에 있는 종업원들은 그들에 대한 재가(裁可) 정도와 언행일치 여부를 결정하기 위하여 이 수준의 사람들을 주시한다. 프로그램의 최고위 수준에 있는 사람들은 그 노

력을 위한 전반적인 가이드라인을 설정하고, 통솔력과 리더십을 제공하며, 지원을 보여주고, 전반적인 계획안을 수립·재가하며 그리고 진척도를 통제·평가하여야만 한다. 이상적으로, 최고위 수준의 사람들은 또한 자신들이 소속된 조직 수준의 이슈들과 관심사에 대한 공동문제 해결에 관여한다.

최고위 수준의 노사리더들을 회피하려는 노력들은 장기적으로 거의 성공하지 못한다. 최고위 수준의 개입은 영향력 있는 사람에 의한 개입을 의미하는 것이다. 의사결정을 위해 계속하여 다른 곳을 기웃거리는 위원회는 절대 도움이 되지 않는다. 위원회 내에서의 숙고는 의미가 없을 것이다.

플레이어들이 최고위 수준에서 변할 것이므로 변화를 통한 협력방침을 유지하기 위한 규정이 필요하다. 과정에 대한 성문화된 협약, 그리고 새로운 참여자들의 오리엔테이션과 단합을 위한 계획안들은 계속성(continuity)에 있어서 중요한 열쇠이다. 그러한 계획안이 없을 때, 조직의 다른 수준에서의 많은 활동은 인사이동 기간에 선임자 수준의 의사결정을 기다려야만 하므로 중단 또는 지연된다.

최고위 수준이 개입되어야 한다고 말하는 것이 모든 사람들이 항상 100% 몰입 또는 개입하여야 한다는 것을 의미하는 것은 아니다. 그러나 최고위 수준에 있는 사람들은 무엇이 행해지고 있는지를 전적으로 이해하고 그 과정들을 인가하며 그리고 공정한 기회를 주려고 하여야만 한다. 몇몇 경우에, 이러한 사람들은 그들이 감독하고 있는 사람들이 프로그램에 전적인 지지를 보내고 있다는 것을 확신하기 위하여 그 과정에 개입하여 그들의 공식적인 파워를 사용할 수도 있다. 성과 검토는 그 공동노력에 대한 지원을 강화하기 위한 기회를 제공한다.

최고위 수준의 참여자들은 종종 훈련에 개입하기를 꺼려 하고 구체적인 문제 영역을 해결하기를 꺼려 하며 또는 결론에 도달하기 위한 구조화된 문제해결 방법의 사용을 꺼려 한다. 비록 그들이 조직의 다른 부분에서 이러한 접근법의 효과에 감명을 받는다고 할지라도, 그들 스스로는 이러한 접근법으로부터 제외시킨다. 이것은 위선적인 행위로 간주된다. 왜냐하면 그들은 가는 말은 곱지 않으면서 오는 말은 고와야만 한다고 하기 때문이다. 이러한 태도는 불행하게도 새로운 기능의 확산과 더 높은 수준에서의 문제해결을 방해한다. 최고위 수준에서의 문제해결은 시간제약조건과 참여자의 책

임에 알맞도록 조정될 수 있지만, 일관성 있는 프로그램은 모든 수준에서 협력과 사려 깊은 문제해결을 모델화한다.

### 3. 중간 수준의 개입

많은 협력프로그램과 참여프로그램에 있어서 가장 큰 장애물은 중간 수준의 저항이다. 중간관리자들이 적극적으로 개입하여야만 하는 중요한 몇 가지 이유를 들어 보자. 첫째, 그들은 통상적으로 고려하고 있는 문제들에 관해 엄청난 양의 지식과 전문지식을 가지고 있으므로 문제해결 능력을 보강해 준다. 둘째, 그들은 변화의 승인과 정착에 개입할 가능성이 높으므로 성공적인 실행에 결정적이 될 것이다. 셋째, 어느 누구도 자신의 지위가 와 해되는 것을 좋아하지 않는데, 때때로 협력프로그램은 중간 수준에 있는 사람들의 실수를 폭로하여 그들의 권위를 추락시키는 것을 목표로 한다는 인상을 풍긴다.

중간 수준의 관리자들과 노조운동가들은 몇 가지 방법으로 개입할 수 있다. 거대한 조직에서는 하나, 둘 혹은 심지어 더욱 많은 층의 운영 그룹들이 조직의 다양한 분야에서 프로그램의 응용을 감독할 수 있다. 중간 수준의 종업원과 관리자들로 구성된 이러한 그룹들은 프로그램을 모니터하고 프로그램을 현지 상황에 적응시키는 데 도움을 줄 수 있다. 이러한 그룹들의 목표는 과정을 관료화시키는 것이 아니라 공동활동의 성공적인 도입, 유지 및 성장을 지원하는 것이다. 불행하게도, 그러한 많은 그룹들은 그들의 부하직원들의 활동을 단지 모니터하기만 한다. 중간 수준의 관리자들과 노조리더들 역시 그들 자신의 권리 내에서 문제해결 그룹들을 조직할 수 있고 그들의 수준에서 중요한 이슈들을 다룰 수 있다. 그들은 또한 조직의 다양한 분야의 사람들을 차출한 타스크포스를 주도함으로써 중간 수준의 개입에 대해 실속과 존경심을 부가할 수가 있다. 중간 수준의 관리자들과 노조리더들은 또한 제일선의 감독자들과 노조 직장위원(stewards)을 도와 조직의 변환(transformation)에 일조하는 새로운 역할을 배우게 하는 데 효율적일 수 있어서 리더십을 인정·개발할 수 있다.

대규모 조직에서 중간 수준은 다양한 수준의 노조계층들을 포함할 수도



있다. 예를 들면, 자동차 공장에서 영역위원회 위원들(zone committee person)은 공장 내에서 더 높은 수준의 사람들과 함께 일한다. 철도회사에서는 노조 지부장은 한 영역을 통제할 수 있다. 너무나 자주, 선출된 최고 노조관리만이 개입한다.

작은 지역과 큰 지역 모두에서 직장위원을 개입시키는 방법을 고려하여야만 한다. 그들은 작업현장 수준의 문제해결위원회 구성원이 되거나 노조의 가시도(union visibility)와 개입을 제공하기 위하여 이러한 위원회의 공동의장직을 맡을 수도 있다. 감독자들과 직장위원들 간의 의사소통과 팀워크의 구축은 작업장 개선을 돕는 데 상당한 순기능을 할 수 있다.

끝으로, 중간 수준의 지원스태프와 기술 전문가들의 참여를 분발시킬 필요가 있다. 그들의 전문지식은 그들을 타스크포스와 다른 문제해결팀의 일원이 되게 함으로써 활용될 수 있다.

#### 4. 참가자들의 선발

어떤 이들은, 모든 협력프로그램은 자발적 참여에 기초를 둘 필요성이 있다는 것을 강력하게 주장한다. 우리는 그 의견과는 견해를 달리한다. 만약 구성원들이 기꺼이 참여자가 되려 한다면, 이것은 상황을 더욱 쉽게 만들 것이라는 데 동의한다. 그러나 더 쉽다는 것이 언제나 필요한 것은 아니다. 조직은 계층과 권력구조를 가지고 있다. 이들이 존중되고 사용될 필요가 있다. 경영진과 노조로부터의 최고위 수준의 참여자들로 구성된 그룹은 그들이 자신들의 조직내 직위를 대표한다는 사실을 인정할 필요가 있다. 만약 그들이 죽거나 떠난다면, 그들의 역할을 이행하기 위해 어느 누군가가 고용될 것이다(만약 그렇지 않다면, 그 직위는 제일 먼저 없어질 것이다!).

사람들은 개인으로서가 아니라 조직의 일부분으로서 참여프로그램에 개입한다. 그리고 그들의 상호작용은 조직적 협력관계의 맥락 내에서 일어난다. 사람을 바탕으로 한 프로그램은 기분의 동요로 어려움을 겪게 되지만 조직구조와 조화된 프로그램은 확고부동하다. 이것은 훌륭한 대인관계의 중요성과 바람직함을 부정하는 것이 아니라, 선의와 훌륭한 정책을 혼동하지 않는 것이 중요하다는 사실을 강조하는 것이다.

공동프로그램을 진전시키려는 협약은 어떤 다른 정책결정의 힘을 갖는다. 조직의 구성원들은 그 정책을 고수하도록 기대된다. 만약 협력과 참여가 사업경영 방법이라면 관리자들은 성실하게 이러한 정책을 수행하도록 요구된다. 만약 노조가 어떤 영역의 협력에 동의했다면, 구성원들은 이러한 합의에 따라 행동해야만 한다. 만약 참여자들에게 하나의 선택권이 있다면, 최대한의 자발적인 자세를 취하는 것이 최선이다. 하지만, 전체시스템 변화활동의 경우에서와 같이 선택의 여지가 없을 때는, 모든 사람들의 공헌이 기대되고 모든 참여자들의 성과는 모니터되어야만 할 것이다. 기회가 주어질 때 의심을 품고 있는 사람도 큰 공헌자가 될 수 있다.

운영위원회의 구성원들은 노조와 경영진으로부터 동수로 선발되어야만 한다. 너무나 자주 노조의 대표성(representation)에 상징성(tokenism)이 부여됨으로써 경영의 한 참여 부서로서 간주되지만 노조를 조직에서 공동의 동등한 세력으로서 간주하지는 않는다. 한 지역에 20개의 상이한 노조 지부를 가지고 있는 철도회사의 경우와 같이 몇몇 경우에는 동등한 대표성이 가능하지 않을 수도 있다. 그러나 비록 멤버십이 동등하지 않다고 할지라도 합의(consensus)는 있어야만 한다.

비록 몇몇 지역은 각각의 노조가 별도의 운영위원회를 가지고 있지만, 최우선시되는 것은 위원회간에 협력이 있어야 한다는 점이다. 대개 완전한 분리(separation)는 노조와 경영진 어느 누구에게도 결코 좋지가 않다. 상이한 노조에 의해 대표되는 프로그램의 하부 섹션에 대해 상이한 문제해결 집단들이 있을 수도 있지만, 하나의 공통적인 운영기구가 있어야만 한다. 그 구성이 어떠한 간에 운영기구들은 의사결정에 대한 합의를 목표로 해야 한다. 완전한 합의가 되지 않는 경우, 그들은 다른 당사자를 위해 한 당사자를 기만하지 않고 가장 광범위한 합의를 형성하는 하나의 공정한 의사결정 방법에 동의해야만 한다.

양 당사자들은 참여자의 선발에 대한 기준을 논의하여야만 한다. 과업의 위임은 경영진의 정상적인 책임이기 때문에 사용자는 관리를 요하는 프로그램의 어떤 부분에 대해서나 대표자를 선발하여야만 한다. 노조는 종업원들 중 몇몇 대표자를 선발해야 한다. 이런 식의 선발은 좀더 강력한 프로그램에 기여를 한다. 영향력 있는 리더들과 사이가 나빠지는 것은 재앙 또는 정체

(gridlock)의 근원(根源)이 될 수 있다. 그들에게 의존하는 것은 양 당사자의 사명에 노사협력이 중요하고 중심적이라는 개념을 강화시키지만 연고주의(cronyism)를 초래해서는 안 된다. 리더들은 다양한 투입(input)과 참여를 찾아야만 한다. 때때로 가장 좋은 도움은 예기치 않은 곳으로부터 나온다.

몇몇 프로그램에서 위원회의 구성원들이 선발되었다. 미니아폴리스(Minneapolis)의 《스타 트리뷴(Star-Tribune)》지에서 신문 노조(Newspaper Guild)의 노조 대표자들이 선출되었다. 일반적으로 이것은 노조관리들이 이미 선출되어 있기 때문에 불필요한 것이다; 위원회 구성원들을 선출하는 것은 선출된 두 개의 관리그룹인 협력자와 대항자로 노조를 분리해 버린다. 이러한 노조의 분기(bifurcation)는 정치적인 악재가 되며 장기적인 발전을 지체시킨다.

품질분임조(quality circles)나 종업원개입 집단 또는 다른 작업장 혹은 사무실 수준 집단들을 가진 프로그램에서 리더들이 임명된다. 전통적으로, 이들은 일선감독자들이다. 이렇게 하는 데는 타당한 이유가 있다. 그 프로그램은 일반적으로 그들의 능력과 입지를 고양할 새로운 기능(技能)을 가르치는데, 이는 훌륭한 감독은 성공적인 기업에 절대적인 것이므로 기능개발을 위한 이러한 기회가 간과되어서는 안 되기 때문이다.

대부분의 그룹에서, 리더의 역할은 정해진 과정을 확실하게 따르는 것과 내용에 간섭하지 않는 것이다. 이런 식의 역할분리는 감독자가 그룹을 지배하는 것을 방지하는 데 도움을 준다. 철강산업의 노사참여팀(Labor-Management Participation Team)과 같은 몇몇 프로그램들은 그룹이 감독자와 노조에 의해 임명된 사람, 즉 주로 직장위원에 의해 공동으로 운영되어야 한다고 주장한다. 팀워크가 나타나기만 하면 이것은 효과적일 수 있다. 몇몇 프로그램들은 일반노조원 집단의 리더들을 선출했다. 우리는 이것을 문제 해결자로서의 일선감독자의 역할을 저해하고 직장위원의 직책과 경쟁하는 피선자의 직책을 창출함으로써 노조 내의 정치적 경쟁관계를 형성하기 때문에 잘못된 발상이라고 생각한다.

크고 복잡한 프로그램들이 단순히 일어나는 것은 아니다. 그러한 프로그램들은 사람들이 그들의 작동을 위해 협조하고 일상적인 과업을 주의해서 다루도록 요구한다. 각자의 자율선택의 원칙은 그 프로젝트를 위해 충원할 조정자와 촉진자들을 선발하는 경우에도 적용된다. 이들 직원들은 운영기구

(governing body)에 대해 책임이 있으며 그들을 선출한 당사자에게도 책임이 있다. 어느 정도의 공동인터뷰가 있을 수 있지만, 최종 선택은 각 당사자의 뜻에 달려 있다. 사용되어야 할 한 가지 기준은 한 팀의 일원으로서 일할 수 있는 사람들의 능력이다. 스태프는 사람들과 합심해서 작업하며, 데이터를 수집·분석하고, 단체교섭을 이해하며 그리고 많은 상이한 상황에 적응할 수 있어야만 한다. 그들은 또한 기획, 모니터, 그리고 다른 프로그램 관리 기능(技能)을 보유하여야만 한다. 노조와 경영진 내의 많은 사람들이 이러한 직무를 훌륭히 수행할 수 있는 선천적인 또는 후천적인 기능을 가지고 있다. 다양한 수준의 선임권을 가진 종업원들을 포함하여 가능한 한 광범위한 집단에게 이러한 역할을 해낼 수 있는 가능성을 열어두어라. 참여는 미래의 경영자들과 미래의 노조리더들 모두를 위한 훌륭한 경력개발 기회이다. 그러나 노조대표자들은 선거에서 재직자에 대항하려는 정치적 발판으로서 그들의 직위를 이용하는 것이 그들의 역할과 그 프로그램 모두에 매우 위험할 수 있다는 사실을 인식하여야 한다.

한 프로그램에서 참여자를 위한 자릿수보다 현장종업원들이 더 많을 때 연구주의를 회피하기 위해 선발은 가능한 한 공정해야만 한다. 한 가지 성공적인 기법은 자원하기를 원하는 모든 사람들로 하여금 자신들의 이름표를 모자 속에 넣게 하라. 교체자들(alternates)뿐만 아니라 참여자들은 추첨에 의해 결정된다. 우리와 일한 모든 기업에서 현직 예상자들이 놀라게도, 가장 영향력을 지닌 참가자들 중의 몇몇은 그들의 평판으로 봐선 임명되지 않았을 사람인 것으로 판명되었다. 가끔은 더욱 부정적인 사람들이 가장 훌륭한 참여자들이 된다. 왜냐하면 그 프로그램은 그들에게 자신들의 욕구불만과 열정을 표현할 수 있는 긍정적인 출구를 제공해 주기 때문이다.

작업팀의 개발에서 그룹들에 대한 공정한 접근을 보장해 주기 위해 선임권을 배려해 줄 필요성이 있다. 때때로 팀들은 적절한 질문들을 확인하고 가능성있는 참여자들을 면접한다. 다른 팀들은 잠재적인 팀 구성원들의 직무관련 기능(技能)을 테스트한다. 테스트할 때 나이가 많이 든 종업원들로 하여금 테스트 절차에 대해 편안함을 느끼도록 돕는 것, 그들의 경험을 인정하는 것 그리고 훈련은 공정한 입장에서 그들이 일자리를 얻기 위하여 경쟁하는 데 이용 가능하다는 것 등을 보장해 주는 것이 중요하다. 다른 시스

템을 합의할 수 없을 때, 선발은 연공서열에 근거해야만 한다.

## 5. 운영 서류의 개발(Developing Governing Documents)

프로그램의 목표, 작용방법 그리고 회피할 영역들에 대해 명확히 하는 것은 참가자들에게 본질적인 지침을 제공해 준다. 그러나 이러한 이슈들에 대해서는 어떤 언급도 하지 않는다는 것이 일반적이다. 이것은 모호성을 유연성으로 오인하고 그리고 당사자들은 자신들이 신뢰를 가지고 있다고 생각하는 영역에 혼란을 초래하게 된다. 운영구조의 각 수준은 그들 정책들을 개관하는 분명한 서류를 보유하여야만 한다. 일반적으로 이러한 서류들은 하향식 공동참여 프로그램에서 3개의 범주로 나누어진다: 즉 프로젝트 원칙 선언문(project principles statements), 정책과 절차 선언문 그리고 행동강령(codes of conduct) 등이다. 이러한 서류들의 주요한 목적은 프로그램을 분발시키고 지원하는 것이다. 그래서 그들은 힘을 부여해 주는 서류이지 부인(naysaying)을 하는 서류가 아니다. 그리고 사본들은 그 프로그램의 모든 구성원들에게 배포되어야만 한다. 그 서류들을 개발한 위원회가 개인적으로 그 서류들을 제시하고 서류에 해당사항이 있는 그룹들에게 그들을 설명한다면 가장 바람직한 것이다. 이러한 서류들은 아직도 그 프로그램에 관여하지 않고 있는 다른 종업원들을 오리엔테이션시키는 데도 역시 사용될 수 있다.

그 프로그램이 성공적이 되기 위해서는 조직의 최고위 수준에 있는 사람들이 어떠한 종업원개입 프로그램에 대해서도 지원과 이해를 분명하게 하여야만 한다. 프로젝트 원칙 선언문은 운영위원회와 그 프로그램에 관여된 조직의 다른 수준에 있는 사람들에게 지침과 리더십을 제공한다. 그것은 그 프로그램의 기본적인 원칙을 명백히 표명하는 한편, 노사가 협력적으로 함께 일하고 있음을 서면으로 나타내는 것이다.

첫 번째 섹션은 노사가 발생시키고자 하는 것을 목록화함으로써 그 프로그램의 기본 목적과 목표를 설정하는 것이다. 그것은 또한 그들의 사명과 가치관뿐만 아니라 그 프로그램에 참여할 양 당사자의 기본적인 동기도 명시할 수 있다. 두 번째 섹션은 다양한 수준들과 활동들 그리고 각 수준들의 책임과 권한 등을 포함하여 프로그램의 기본구조를 기술하는 것이다. 그 세

번째 섹션은 그 프로그램과 단체교섭과의 관계 그리고 그 프로그램이 노사의 책임들을 대신할 수 있는지의 여부 등과 같은 기본적인 경계선들을 정의하는 것이다. 이 섹션은 아마 그 프로그램에 의해 이루어진 경영층의 의사결정에 대한 책임으로부터 노조를 배제시키거나 또는 문제해결 그룹을 그들의 책임 영역 내에서 이슈들을 다루는 것으로 국한시키는 선언문을 포함할 수도 있다. 네 번째 섹션은 아래에서 논의될 프로그램에 대한 안전장치를 설계하는 것이다. 다섯 번째인 마지막 섹션은 프로그램을 성공적으로 만들고, 그 노력에 대해 적당한 시간을 투입하고 그리고 완전하고 신속한 정보를 제공하기 위한 성실의 약속을 포함하는 노사의 일반적 기대를 제시한다. 최고위 수준의 운영기구는 통치, 관리 그리고 문제해결에 대한 그들의 과업들을 이행하기 위한 명백한 운영절차를 개발하여야만 한다.

다음 수준에서, 일반적인 원칙이 구체적인 지역의 활동에 적용될 수 있도록 하기 위해 정책과 절차 선언문이 만들어진다. 이 선언문은 프로그램을 현지(local)의 목적, 구조, 관행, 장애 그리고 용어에 맞게 만들 수 있도록 도와준다. 이 선언문이 프로젝트의 원칙 선언문과 상충되지 않게 하는 것이 중요하다. 다음 섹션들에는 일반적으로 다음과 같은 것이 포함된다: 그 서류의 취지; 그룹의 구체적인 목표; 그들 영역 내의 취지, 구성 및 모임 등을 포함한 운영기구의 조직; 정보와 홍보; 인정(recognition); 추천안을 다루기 위한 절차; 모니터링과 평가 등.

작업현장 또는 사무실 수준에서 문제해결 집단들은 그룹 가이드라인 또는 규범(norms)이라고도 불리는 '행동강령(codes of conduct)'을 흔히 개발한다. 이들은 제한적으로 들릴지도 모르지만 실제로는 그렇지 않다. 이러한 강령(codes)은 집단 내 행위에 대한 기본적인 규칙을 설정하고 그룹이 스스로 관리하며 자신의 규칙을 집행할 준거 틀을 확립한다. 이것들은 다른 운영서류(governing documents)와 내용상의 일관성이 있어야만 한다.

각 그룹은 그룹 자신의 가이드라인을 개발하는 것이 매우 중요하다. 우리가 검토해 본 결과, 표절환(차용한) 서류들(borrowed documents)은 훨씬 덜 효율적이라는 것이 분명히 밝혀졌다. 내부적으로 발생된 규범들과 규칙들은 훨씬 더 영향력이 크며 훨씬 더 많이 준수되는 경향이 있다. 이러한 문서들을 작성할 때, 운영기구(governing body)의 하위 그룹들이 섹션들을 초안하

기 위하여 사용될 수 있다. 그룹들은 길이(length)와 복잡성(complexity)이 아니라 포괄성(comprehensiveness)을 목표로 하여야만 한다. 개요서(outline format)를 가지고 작업하는 것이 가장 쉽다. 각각의 경우에, 전체 그룹은 그것을 시행하기 전에 모든 문서에 동의하여야만 한다. 새로운 관심사들이 일어날 때 그것은 수정될 수 있다.

## 6. 프로그램 내의 안전장치 구축

기본적인 안전장치는 노사협력 프로그램의 필수적 구성요소이다. 이러한 것들은 프로그램의 경계선을 확립하고 사람들이 참여에 대해 가지는 몇몇 우려감의 제거에 도움을 준다. 이러한 명료함이 있을 때 더욱 많은 참여가 일어날 수 있다. 단체교섭과 경영권의 보호, 직무안정과 임금 그리고 인신공격과 보복의 금지, 직무분류 등급의 강등(downgrading of classifications) 그리고 작업자의 스트레스 증대 등과 같은 영역들이 종종 커버된다.

대부분의 프로그램에서, 그 프로그램이 단체교섭권을 침해하지 않을 것이라는 것을 문서화하는 것이 중요하다. 이것은 양 당사자가 어떤 이슈도 협상 테이블로 가져올 수 있는 권리를 보호한다. 교섭루트는 각 당사자들이 확보할 수 있어서 어떠한 이슈나 협력프로그램 상황에서 제거될 수도 있다. 그 과정을 통해 고충처리절차와 우려감을 시정할 권리 역시 건드리지 않게 된다. 이것은 노조를 공정한 대표성 소원(fair representation suit)의 의무로부터 보호해 준다. 그러나 그들이 원한다면, 당사자들은 선거를 통해 그 프로그램을 단체교섭과 직접적으로 관련되도록 할 수도 있다.

어떤 수준에서나 경영진 또는 노조에 대한 인신공격이 없도록 하는 것은 협력 과정들을 이슈에 초점을 두게 만들어 준다. 우리가 함께 일한 한 그룹은 그 과정을 '비난(blame)이 아니라 문제해결(fixing)' 과정으로 간주하였다. 너무나 흔히 그룹들은 그룹의 행위와 변화 가능성에 대해 주시하지 않고 정신분석학적 인성비평에 의해 문제들을 분해한다. 아마추어 정신병학(psychiatry)은 문제점 해결에는 좋지 않은 방법이다. 더구나 보복하지 않는다는 것에 대한 몰입은 부하들에게 그들이 정직하게 말한 것에 대해 처벌을 받을 것이라는 두려움을 줄이는 데 도움을 준다. 너무나 흔히 문제점 그 자

체를 겨냥하는 것이 아니라 문제점을 제기하는 사람들을 겨냥한다. 만약 종업원들이 협력적인 상황에서 그들이 말한 것에 대해 처벌을 받는다면, 신뢰는 상실되며 전반적인 프로그램은 방해받게 된다. 인신공격이 존재하지 않을 것이라는 기대를 정착시키는 것은 그 관행을 제거할 수는 없지만 그러한 관행이 용납될 수 없다는 것을 명백하게 할 수 있다.

고용안정은 가장 어려운 이슈들 중의 하나이다. 어떤 종업원들도 자신의 생활을 위협하는 프로그램에 참여하도록 요구되어서는 안 된다. 그 프로그램으로부터 나온 추천안의 결과를 가지고 고용의 손실을 막아줄 종합적인 보호안을 마련할 필요가 있다. 이것은 종업원들이 필연적으로 영원히 같은 과업을 수행해야 한다는 것을 의미하지는 않는다. 직무는 아마 성공적인 프로그램의 결과로써 변화하며 사람들은 좀더 나은 것을 희망한다. 그리고 협력적 프로그램의 결과에 의한 직무 손실의 보호는 일반적인 경제상황이나 관계없는 경영진의 의사결정에 기인한 실업까지 불가능하게 하지는 않는다. 불행하게도, 협력적 프로그램이 그 자체로 직무 손실에 대한 이중안전방어책(failsafe protections)은 아니다. 그러나 노조의 개입이 없거나 일반적으로 성과가 열악한 상태라면 더 많은 고용안정이 존재할 것이라고 희망하는 것은 환상이다.

고용안정과 관련된 언어 사용에 세심한 배려를 하는 것은 양 당사자의 관심사에 속한다. 노조원들은 고용을 위협하는 프로그램에 대해서는 비수용적일 것이다. 그리고 만약 노조리더들이 직무감축 프로그램을 홍보한다면 그들은 아마 재선되지 않을 것이다. 경영진은 정리해고(layoffs) 없이 훌륭한 투자수익률을 달성할 수 있다. 직무 손실에 대한 두려움은 작업자들의 변화에 대한 사고(思考)를 보다 폐쇄적으로 유도할 것이며, 반면에 직무안정서약(job-security pledge)은 흔히 작업자들의 아이디어의 질과 양에 있어서 경영진에게 보상을 해준다. 하지만, 그러한 조항이 피더베딩(featherbedding, 즉 과잉고용 요구)을 초래하여서는 안 된다. 장·단기적으로 사용자들에게 이득이 될 활동들을 개선한 결과인 자유시간의 사용방법에 대해 상당한 사고(思考)를 하여야만 한다. 시장 개발, 제품과 서비스 개발, 예방적 유지(preventive maintenance) 그리고 지역사회 봉사(community service)에 있어서 변화를 유발할 기회들이 찾아올지도 모른다. 미시간(Michigan)주의 프



린트(Flint)시에 있는 한 제너럴 모터스(General Motors) 공장에서, 변화에 의해 부정적인 영향을 받은 작업자들은 그 공장 내에서 보충할 일자리가 나타날 때까지 지역사회의 비전통적인 직무에 배치되었다. 이 프로젝트는 1984년 자동차산업 계약에서 직업안정은행(Job Security Bank) 조항을 위한 모델이 되었다. 이 조항은 만약 내부에 이용 가능한 자리가 없으면, 작업자들에게 지역사회 지향적인(community-oriented) 일자리를 보장해 주는 것이다. 많은 프로그램들은 또한 새로운 비용 효율적인 자리를 추천해 주기도 한다. 적어도, 직무 수익과 손실은 균형을 이루어야만 하고 그 프로그램의 결과로써 어떤 누구도 해고되어서는 안 된다. 때때로 인원감축(down sizing)은 자연감소(attrition)나 조기퇴직(early retirements)을 통해서 발생할 수 있다.

협력적 프로그램에 소속된 사람들은 그 프로그램의 결과로써 그들의 작업환경이나 스트레스 수준이 개선되기를 원한다. 몇몇 노조들은 생산성 증진 또는 효율성의 목적이 노동강화(speedups)와 직무만족의 감소를 초래할 경우에는 반대를 한다. 노조는 생산성 개선 자체에 반대해서는 안 된다. 몇몇 경우에 저조한 생산성은 직무를 더욱 불안정하고 악화되게 그리고 더욱 벽차게 만든다. 노조는 생산성이 직무와 임금률, 안전 그리고 직무 만족에 미치는 영향을 평가할 필요가 있다. 이러한 이슈들은 개념으로서 생산성을 지나치게 의식하지 않고도 취급이 가능하다. 비생산적인 작업장은 그곳에 고용된 작업자들에게 불리하게 작용할 것이다. 단지 생산성 증대를 통해서만이 임금개선 또는 사업이나 대리점의 확장을 위한 자금차입 혹은 인플레이션 없이 자본 이용이 가능할 것이라는 점을 상기하는 것이 중요하다.

직무 손실과 작업조건의 악화에 대한 두려움은 협력적 프로그램에 개입하는 작업자들의 가장 큰 우려사항이다. 다른 우려사항으로는 임금의 손실을 들 수 있는데, 특히 인력 재배치가 있는 경우에 그렇다. 현 종업원에게는 직무분류 등급의 강등(downgrading classifications)이 있을 수 없다는 것을 보장해 주는 것과 훈련과 기능(技能)의 향상을 확립시켜 주는 것은 이러한 우려감들 중 많은 것들을 처리해 준다. 노동자들의 입장에서 유연성은 새로운 기회들을 상상하고 그들을 적극적으로 추구할 조직의 자발성과 결부되어야만 한다. 노사협력 프로그램의 목적은 승-승(win-win) 해결책을 찾는

것이다. 적절한 안정장치가 이것이 가능하도록 도움을 줄 것이다.

## 7. 협력프로그램의 공동관리(Joint Management of Cooperative Programs)

협력프로그램이 공동으로 운영될 필요성이 있는 것과 마찬가지로 그것은 또한 공동으로 관리될 필요성이 있다. 그 과정이 보다 포괄적이고 복잡할수록 과업들이 잘 수행되고 있다는 것을 확신할 수 있도록 그 과정의 관리에 더 많은 사람들이 필요할 것이다. 진짜 공동프로그램에서 관리 또한 공동으로 행해져야 한다. 우리는 하나의 프로그램이 있어야만 한다고 가정하지는 않는다; 그 기준은 공동협약의 효율적인 관리이다. 당신이 잘 처리하고 싶은 것을 수행하는 데 얼마의 시간이 소요되는지, 풀타임인지 파트타임인지를 질문하라.

노사위원회의 노사측 공동의장들이 그 위원회의 스태프가 될 수도 있고 혹은 다른 경영진과 노조측 사람들이 그들의 활동들을 관리하기 위해 임명될 수도 있다. 더 큰 프로그램들에서는 흔히 조정자들(coordinators)이 그 프로그램을 관리할 필요성이 있다. 많은 프로그램에서 한 사람의 조정자는 경영진에 의해 선정되고 나머지 한 사람은 노조에 의해 선정된다. 그들은 공동으로 프로그램을 관리하고 최고위 수준의 운영기구에 보고를 한다. 그들이 풀타임일지 또는 파트타임일지는 할 일의 양에 달려 있다.

많은 협력프로그램들은 문제해결 그룹과 함께 일하고 활동들을 감시하며 장애물들을 극복하는 데 도움을 줄 촉진자(facilitators)를 가지고 있다. 몇몇 프로그램들에서는 조정자들(coordinators)을 촉진자(facilitators)라고 불린다. 명칭이 무엇이든지 간에, 균형을 이루고 있다는 것을 증명하기 위해서 그리고 보완적인 오리엔테이션(orientations)을 제공하기 위하여 이 사람들은 노사로부터 가능한 한 동등하게 선발되어야만 한다.

그들이 경영진이든지 혹은 노조원이든지 관계없이, 조정자들 또는 촉진자들은 운영기구에 대해서 책임을 져야만 한다. 그들의 스태프 역할에서, 그들은 상이한 시각차를 보이지만 그들은 쌍방간 우호적이도록 노력하여야만 한다. 너무나 자주 스태프는 프로그램의 리더십을 떠맡거나 혹은 너무나 많은 의사결정 권한이 그들에게 위양된다. 많은 프로그램에서, 그 프로그램은

그들 자신들만의 것으로 착각하는 노사 스태프의 '협력독재(cooprocacy)'가 일어나기도 한다. 이리하여 종업원들과 운영기구에 문제를 야기시킨다. 운영기구가 프로그램에 대해 확고한 책임을 져야 하며 스태프는 지원역할을 제공해야만 한다. 프로그램 스태프는 조직의 나머지 사람들의 귀감으로서 그들의 활동을 관리할 의무가 있다. 최고의 관행(practice)을 몸소 증명하는 것은 전체 조직에 대한 추천안(recommendations)을 만들기 위한 그들의 권리를 확립하는 것이다.

운영위원회는 스태프들이 그들의 직무를 잘 수행하기 위해 필요로 하는 조직적 자원을 결정하여야 한다. 이러한 자원들에는 보급품(supplies), 사무실 공간과 장비, 사무지원, 컨설턴트 그리고 훈련이 포함될 것이다.

스태프는 그들의 시간에 대해 보상받아야 할 필요가 있다. 몇몇 프로그램에서 불화의 씨(bone of contention)는 동일한 작업을 하는 노사공동 조정자들(management and union co-coordinators)간의 임금 차이이다. 동일한 작업에 동일한 임금을 지급해야 한다는 요구를 조정하는 것과 노조측 조정자로 하여금 위험 감수를 꺼리게 만들고 어찌면 그들을 다른 일반노조원들과 소원(疏遠)하게 만드는 질투심을 야기할 수 있는 수준에서 노조측 조정자에게 임금을 지불하는 경우의 위험을 조정하는 것은 어렵다.

## 8. 성과표준 설정과 스태프의 감시

스태프가 할 업무를 명확하게 하는 것은 흔히 간과되지만 순탄한 협력프로그램의 운영에는 필수적이다. 훌륭한 비즈니스 관행은 현실적인 성과표준의 설정과 이러한 표준에 대한 성과측정을 포함한다.

우리는 성과표준 설정과 스태프 감시를 위하여 참여적인 접근법을 성공적으로 사용하여 왔다. 시작할 때, 스태프 구성원들은 행동점검표(behavioral checklist)라고 불리는 그들의 수행업무에 관한 직무기술서와 목록의 공동초안을 만든다. 여기에는 그들이 문제해결 그룹을 지원하고 핵심 당사자와 의사소통할 방법과 같은 항목들을 포함하여야 한다. '팀 미팅 참가' 또는 '보급품 주문(order supplies)'과 같이 리스트화된 각 행위는 어느 정도 구체적이고 관찰 가능해야만 한다. 그 다음 목록과 직무기술서의 초안은 그 스태프들이

보고하는 운영기구에 분배되며 필요한 부분은 수정되어 승인된다. 이러한 과정은 공통적인 이해를 보장해 준다.

한 해의 끝 무렵에 (또는 다른 어떤 시기에), 운영기구는 스태프의 성과를 검토하기 위하여 노사관리팀을 설립하여야 한다. 그 팀들은 각 스태프 사람을 개인적으로 인터뷰하고 성과 설문지나 평가 설문지를 배포하는 것 그리고 그 사람의 활동을 관찰하는 것 등과 같은 다양한 기법들을 사용할 수 있다. 그 초점은 검토팀이 스태프 사람들을 좋아하는지 또는 아닌지가 아니라 스태프 사람들이 얼마나 잘 그들의 직무를 이행하는지의 여부와 성과를 개선하고 긍정적인 행위와 공헌들을 강화하는 것에 맞춰져야 한다. 그리고 만약 검토가 정기적인 관행이라면, 그 검토는 공유되어야 하고 각 스태프 사람들에게 의해 서명되어야만 하며 그리고 그들의 신상파일에 보관되어야 한다.

검토 과정의 마지막에, 모든 스태프와 운영기구는 직무기술서와 행위점검표의 수정 필요성 여부 및 최산화 필요성을 알아보기 위해 검토한다. 검토팀은 검토를 위해 사용한 과정을 평가하고 다음 번에 그것을 더 잘할 방법을 익혀야만 한다. 스태프가 다른 시기에 임명된다면 한 해 동안 몇 번의 검토 기간이 존재할 것이다.

## 9. 결론

공동프로젝트의 운영과 관리는 공동의 동등한 노사협력을 확립하는 데 도움을 준다. 운영하는 데 특별히 필요한 것은 사용되는 협력기법들에 달려 있다. 운영위원회는 특정한 규모, 위치, 그리고 노사의 기능에 근거하여 설계되어야 한다.

운영기구는 협력적 노력의 성공을 확보하는 데 도움을 주기 위해 힘을 부여해 주는 그룹으로서 활동한다. 조직의 최고위층(the top level)이 개입되어야만 하고 그리고 최고위층이 전체 조직에 대해 기대하고 있는 것을 모델화 하여야만 한다. 특정한 접근법에 의거함으로써 문제해결에 역점을 두고서 조직의 중간층과 하위층에 대해 강력한 역할이 부여되어야만 한다. 그룹 참여자의 선발방법은 공정해야 하지만 제도상의 선발 특권을 인정해야만 한다. 원칙 선언문(principles statements), 정책과 절차서류 그리고 행동강령

등과 같은 분명한 운영 서류들은 그 프로그램의 과정, 경계 그리고 안전장치들을 명확히 해준다.

프로그램 스태프는 양 당사자들로부터 동등하게 선발되어야만 한다. 그들은 협력적으로 일해야 하며 공동운영위원회(joint governing committees)의 스태프로 봉사하여야 한다. 매년 적어도 한번은 노사에 의해 감독되어야만 하는 명확하고도 공유된 성과 예상치가 있어야만 한다. 운영과 관리에 대한 이러한 접근법은 높은 수준의 프로그램 성과를 보장하는 데 도움을 주며 그 성과의 수혜자인 노사 당사자가 손수 그 과정을 통제하도록 유지시켜 준다. 이러한 접근법은 또한 그 과정을 지도·관리하는 데 있어서 리더십과 역량을 유발하여 훌륭한 수행과 성공을 보장해 준다.

## 第 12 章

### 技能構築：勞使協力 프로그램을 위한 訓練의 開發과 傳受

**이**런 훈련의 결과는 여러분들이 무엇을 하고 있는지를 아는 것으로부터 나온다. 대부분의 노사프로그램들은 새로운 기능과 이해를 요한다. 몇몇 사람들은 협력이 함께 있어서 이야기하는 것만큼 쉽다고 믿는다. 비록 이것은 시작에 불과하지만, 공동활동의 가장 효율적인 형태는 그 내용 영역과 협력 과정상의 훈련을 필요로 한다. 특히, 훈련은 모든 노사 공동노력을 위해 다음과 같은 역할을 한다.

(1) 훈련은 그 프로그램이 무엇이며 그리고 그것이 어떻게 작용할 것인지를 설명해 준다. 그것은 공동노력의 전반적인 목적과 구조를 포함하여 모든 사람들이 이해하도록 협력 과정에 대한 증거들을 제시한다. 이러한 기본적인 준비가 없다면 공통의 목적달성을 위한 전진은 지극히 어렵다.

(2) 훈련은 그 프로그램의 활동을 총괄할 기본적인 원칙, 과정 그리고 절차를 가르친다. 훈련은 기본적 안전장치와 사용될 접근법을 포함하여 그 프로그램이 어떻게 운영될 것인지를 알려준다. 훈련 그 자체는 공동노력에 관계되는 가치관과 근본원칙을 모델화한다.

(3) 훈련은 프로그램의 목적과 목표를 달성하기 위해 필요한 구체적인 영역의 기능(技能)을 고양시켜 준다. 상이한 노사프로그램은 상이한 기능 훈련을 요한다. 예를 들면, 만약 프로그램이 공동문제 해결을 위해 노사위원회를 사용한다면 그 위원회는 노사협력의 과정, 공동문제 해결 절차들, 미팅의 관리 그리고 유사한 토픽들에 대한 훈련을 필요로 할 것이다. 만약 그 초

점이 단체교섭을 떠맡을 창의적인 방법에 맞춰져 있다면, 대안을 고안·처방하는 기능은 도움이 될 것이다. 만약 그 초점이 제품의 질에 있다면, 질을 분석, 개선 그리고 모니터하는 다양한 방법들에 대한 훈련이 요구된다.

(4) 훈련은 프로그램에 대한 지원과 몰입을 구축한다. 몇몇 경우에 훈련은 독서를 통한 자기속도 교육법(self-paced instruction) 또는 비디오 테이프 시청을 통해 제공될 수도 있다. 비록 그러한 접근법들이 때때로 적절할지라도, 자기교수 교육법(self-taught instruction)은 공동 과정에 대한 집단 개입과 몰입을 구축하려는 중요한 목표를 심화시키지는 못한다. 그룹별 학습 활동들에 동참함으로써 무형적이지만 필요한 지원요소가 그 프로그램에 추가된다. 이러한 긍정적 관련성은 그 프로그램의 다른 활동들로 확산된다.

비록 훈련이 명백히 중요하다고 하더라도, 그것을 임시방편으로 서둘러 끝내버리는 경우가 종종 있다. 그 앞날은 적절한 훈련이 있었다면 현격한 차이가 있었을 영역에서 실패로 끝나버린 선의의 프로그램들이 난장판을 이룬 모습이다. 하지만, 훈련이 없을 때 가장 큰 손실은 그 프로그램의 잠재력이 감소된다는 것이다. 만약 그룹 구성원들이 그들의 업무진행 방법과 공동문제 해결에 개입할 방법에 관해 보다 뛰어난 분별력을 갖고 있다면, 그 결과는 종종 더욱 위력적이 될 것이고 그 과정은 더욱 방향성이 있게 될 것이다.

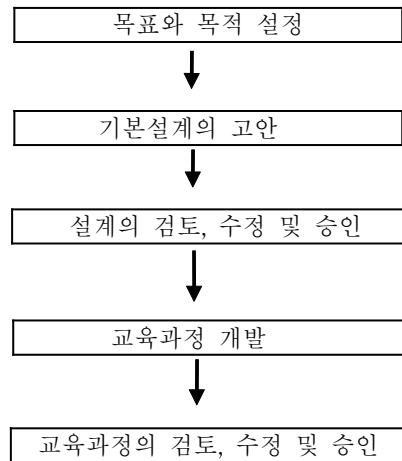
본질적으로 대부분의 노사협력 형태들은 새로운 기능(技能)의 개발을 요한다. 이러한 새로운 기능은 양질(high quality)의 훈련을 통해 가장 효율적으로 개발된다. 사람들은 이러한 기능 중 몇몇을 스스로 획득할 수는 있지만, 체계적으로 습득하지는 못할 것이고 모든 사람들이 필요한 기능들을 획득하지는 못할 것이다.

효율적인 훈련의 개발과 전수는 시간과 돈을 요한다. 프로그램 계획자들은 일반적으로 시간할애에 인색하며 부적당한 자금을 예산으로 편성한다. 이것은 중대한 실수들이다. 훈련비를 먼저 배정하고 나서 거기에 맞춰 최대 훈련량을 계산하기보다는 필요한 훈련내용을 먼저 결정하고 나서 그 필요경비를 결정하는 것이 최선책이다. 훈련개발 과정은 [그림 12-1]에 나타나 있다. 만약 진정으로 예산위기가 예견된다면 프로그램의 목적과 범위는 축

소되어야만 한다. 훈련은 과도하게 행해질 수도 있지만 질 나쁜 훈련을 제공하는 데 드는 실질적인 비용도 있다.

일을 재빨리 처리하려 할 때 많은 프로그램들이 훈련에서 지름길을 택한다. 만약 속도가 이슈라면 재빨리 흡수될 수 있는 기법들을 고려하라. ‘빨리 일을 완수하자(get-it-dine-fast)’는 접근법의 다른 발로(manifestation)는 모든 훈련을 단기간에 주입시키기 위한 것이며 피교육자들에게 과부하를 준다. 훈련은 활용될 합당한 기회를 가질 때 실시될 필요성이 있다. 피교육자는 훈련을 소화하여 이용할 기회를 가질 필요가 있다. 신중한 속도조절은 현명한 투자이다.

(그림 12-1) 훈련프로그램의 개발



### 1. 공동훈련의 목적과 목표 확립

노사 운영기구는 훈련에 대한 목적과 목표를 확립한다. 그것은 또한 어떤 훈련이 제공될 것이며 그것이 어떻게 주어질 것인지를 구체화시킨다. 비록 제3의 전문가 또는 내부 스태프가 선택권을 제공함으로써 도움을 줄지라도,



의사결정은 노사 파트너들에 의해 행해져야 한다.

훈련의 일반적 목적과 목표는 전체 프로그램의 목적과 목표와 유사해야만 한다. 참여자들의 추가적인 이해, 기능(技能) 혹은 몰입을 요하는 프로그램의 전체 목적과 목표의 이러한 측면들은 훈련 내부로 용화되어야 한다. 참여자들이 수행할 수 있는 것은 무엇이며 그들이 보여주어야 할 태도는 무엇인지에 대해 생각하라. 이들은 요구되는 훈련에 대한 단서를 제공해 준다. 공동프로그램의 목적과 목표를 참고하여 훈련프로그램은 형태를 갖추게 된다.

전체 학습목표가 확정된 후 각 항목들은 달성할 필요가 있는 하위 목표들이 있는지를 결정하기 위해 검토되어야만 한다. 예를 들어, 만약 일반적인 목적 중 하나가 운영위원회의 구성원으로서 기능(機能)하는 방법을 배우기 위한 것이라면, 미팅을 효과적으로 주재하는 방법의 학습을 포함하여 다음과 같은 일련의 하위 목표들이 있을 수 있다: 즉 집단의 역할과 책임의 범위를 구명하는 방법, 그 그룹의 영역 내에 있는 활동들을 계획·통제·평가하는 방법, 소집단 내에서의 무난한 업무수행 방법, 단체교섭과 협력프로그램 간의 관계를 식별하는 방법 그리고 유사한 구체적인 목표들 등이 있다. 가능한 한 많이, 목표들은 사람들이 일을 수행하기 위해 학습할 행위들을 기술하여야 한다.

일반적이고 구체적인 목표들을 글로 써서 이를 훈련프로그램을 설계·전수 및 평가하는 사람들과 공유하라. 이들은 피교육자들에게 그들이 배워야 할 내용에 대한 분명한 의사를 전달하기 위해 피교육자들과 공유되어야만 한다.

## 2. 훈련을 위한 기본적 설계의 개발

모든 훈련프로그램에서 모든 참여자들이 똑 같은 것을 알 필요는 없다. 어떤 목적은 몇몇 집단들에게만 보다 더 많이 적용된다. 노사의 설계자들과 계획자들은 어떤 훈련 목적과 목표가 어떤 청중들을 지향하는가에 대해서 분명히 하여야만 한다. 몇몇 목적들은 모두에게 적용되고 몇몇 목적들은 단지 그 그룹의 일부분에게만 적용된다. 설계는 누가, 무엇을, 누구에게, 어떤 상황에서 가르칠 것인가에 대한 프레임워크를 제공해 준다.

그 다음 설계자들과 계획자들은 훈련방법론을 탐구하여야만 한다. 선택안에는 그룹훈련, 1 대 1 지도(one-on-one coaching), 자기속도 교습법, 영화, 외부 세미나 또는 수업에 참여, 비디오 그리고 오디오 카세트테이프 그리고 그들이 배우고 있는 기능들을 가진 사람들을 관찰할 기회 등이 포함된다. 선택은 이용가능한 자원, 요구되는 훈련 그리고 잠재적 피교육자들의 배경에 의해 영향을 받게 될 것이다. 초기 그룹을 위한 훈련은 나중에 그 과정에 참여하는 종업원들을 위한 훈련과는 다를 수도 있다. 지리적으로 또는 직종별로 다양한 노동력에서, 아마도 혁신적인 전수 해결법이 필요할지도 모른다.

다음 순서는 다루어질 토픽들을 개관하는 것이다. 많은 사람들은 배울 토픽의 목록으로 바로 뛰어넘어 간다. 보다 더 나은 방법은 토픽이 목표들과 청중들로부터 나오도록 하는 것이다. 궁극적으로, 토픽들에 대한 시간대와 훈련 전수자의 목록은 명확하게 명시되어야만 한다.

끝으로 설계자들은 훈련 전수를 위한 순서를 설계한다. 예를 들면, 품질분임조 훈련(quality circles training)에서는 운영위원회가 맨 먼저 훈련될 것이며, 촉진자는 두 번째이고, 분임조(circles)의 리더들은 세 번째이며, 분임조의 구성원은 네 번째이자 마지막이 될 것이다. 참여자들과 자원의 이용가능성을 점검한 후에 훈련일정 및 일자(date)가 부여된다. 프로그램 훈련은 프로그램이 진전됨에 따라 몇몇 주기(cycle) 또는 양상을 가지게 될 것이다. 각 주기는 명백하게 계획되어야 한다.

훈련과 관계되는 모든 정보는 검토를 위해 운영기구로 가져가야만 한다. 구성원들은 명확화를 요청하고, 섹션들에 도전을 하고, 제안을 하고 그리고 필요하다면 계획을 수정하도록 격려되어야만 한다. 이러한 운영기구의 개입과 승인이 있으면 훈련 교과과정을 개발하고 그것을 효율적으로 실행하는 것은 더욱 쉬워질 것이다.

### 3. 효율적인 훈련 교과과정의 개발

구체적인 프로그램에 짜맞추어진 훈련 교과과정을 개발하는 것은 상당한 사고를 요한다. 요구되는 특별한 훈련은 그룹이 알 필요가 있거나 혹은 할 수 있는 것과 구성원 모두가 이미 알고 있거나 혹은 할 수 있는 것간에 차이

의 함수이다. 몇몇 경우에는, 교과과정을 구축하는 데 도움을 줄 수 있는 자료들이 이미 이용 가능하다. 예를 들면, 프로젝트 원칙 선언문(principles statement)과 정책 및 절차 서류들은 프로그램을 개관하고 있으며 그것이하고자 의도하는 것을 설명해 준다. 문제해결, 동기부여, 칭취, 집단역학, 합의된 의사결정, 촉진, 기획, 조직 변화 그리고 갈등해결 등과 같은 다른 일반적인 토픽들도 있다. 이러한 토픽들을 위한 기존의 실습, 강의자료 필름 및 다른 학습 보조기구들이 이용가능하다. 그것들이 특정 프로그램에 적합한가를 확인하기 위하여 그들을 세심하게 검토하라. 아마 목적에 적합한 요소들이 존재할지도 모르지만, 다른 부분들은 폐기되거나 새로이 형성될 필요가 있을 수도 있다.

노사관계는 교과과정 개발자들에게 특별한 도전들을 제기한다. 문제해결 또는 조직개발 기능을 가르치기 위한 대부분의 자료와 실습은 노조의 관심사와 완전하게 또는 실제로 용화되는 것은 아니다. 이러한 교과과정의 설계자들은 훈련이 훈련에 대한 노조 개입과 작업장에서 노조의 합법적인 역할을 지원·강화하는 것을 확실히 하도록 특별한 주의를 기울여야 한다. 비록 대부분의 훈련이 공동으로 수행되어야 하지만, 노조 또는 경영진이 각자의 개별 세션을 원할 경우도 존재할 수 있다. 비록 참여가 제한적일지라도 그러한 세션들(sessions)의 내용과 목표는 다른 당사자에게 알려져야 한다.

당연하게 등장하는 하나의 이슈는 단체교섭의 토픽을 다루는 방법이다. 통상적으로 그 이슈는 50년 전에 성교육(sex education)이 다루어지던 방식과 동일하게 다루어진다. 즉 훈련자들은 그것을 회피하라는 말을 듣기 때문에 그 주제를 금기시한다. 단체교섭과 공동노력에 대한 단체교섭의 관계를 공개적으로 토론하는 것이 최선의 접근법이다. 그래서 피훈련자들은 단체교섭과 그들의 지역에서 단체교섭의 공헌을 존중하는 협약 관리의 성격에 관한 이해의 공통기반을 개발하게 된다. 그들은 노사 모두의 관점으로부터 노사관계에 관해 배워야만 한다. 이것은 만약 프로그램이 단체교섭에 초점을 둔다면 단체교섭 상황의 처리를 위한 공통된 지식을 제공하며 혹은 단체교섭으로부터 초연하도록 하는 것이 목표라면 초연할 수 있도록 하기 위한 공통된 지식을 제공한다. 협약협상, 고충처리 및 징계 등이 어떻게 운영되는지를 아는 것은 공동활동이 노사의 불필요한 간섭에서 해방되도록 보장한다.

간섭이 있을 수 있는 영역을 빠르고 완전하게 해결하기 위한 과정이 일괄적으로 제시·동의되어야만 한다.

교과과정 관심사항의 또 다른 주요한 영역은 문제해결 과정이다. 비록 많은 다양성이 존재한다고 하더라도, 어떤 접근법이나 문제확인, 문제선택, 문제분석, 해결책 개발과 분석 그리고 추천된 해결책과 실행계획에 대한 준비를 겸비한 피훈련자들의 재능을 증가시켜야만 한다. 훈련은 또한 해결책의 효능에 대한 평가 과정을 포함해야만 한다. 문제해결 과정의 분석섹션은 강력한 주의를 요한다. 종업원개입 그룹과 품질분임조(quality circles)의 성공에 관한 연구결과는 데이터를 잘 수집하고 사용하는 사람들이 데이터를 거의 강조하지 않는 사람보다 훨씬 더 성공적이라는 사실을 보여준다. 문제를 확인하는 것보다 훨씬 더 중요한 것은 이슈의 차원에 대한 데이터에 근거한 기술서(記述書)를 통하여 현안 이슈를 명확히 하는 것이다. 이러한 학습은 통계적 품질관리(statistical quality control) 등과 같은 데이터 수집과 분석 기능을 넓혀주는 질 운동(quality movement)에서 더 넓은 안식처를 발견하였다.

문제해결에 대한 단 하나의 해결책은 결코 없기 때문에 대안적인 해결책을 조사하는 것이 중요하다. 대안적 해결책들이 비용·수익 관점으로부터 실행 가능하고 바람직하다는 것을 확실히 하기 위해 대안적인 해결책은 이 중으로 검색될 필요성이 있다. 즉각적이고 야비한 문제해결책은 때때로 매력적인 반면, 이들은 거의 항상 연구·분석이 잘된 해결책보다는 덜 효율적이다. 노사위원회에 의해 사용되는 문제해결 과정의 종류는 타스크포스 또는 종업원개입 그룹에 의해 사용되는 문제해결 과정의 종류와는 깊이에 있어서 상이할 수도 있다.

하나의 프로그램을 현지의 상황에 맞추려는 시도에서, 광범위한 관점이 무시되어서는 안 된다. 또한 협력을 위해 그들 자신들의 기회에 초점을 두는 것이 참여자들로 하여금 다른 그룹들이 직면하고 있거나 과거에 투쟁하였던 문제점들을 생각하지 못하게 해서는 안 된다. 다른 지역에서의 노사협력과 협력프로그램의 역사에 관하여 아는 것은 모든 피훈련자들에게 중요한 통찰력을 제공해 준다. 다른 사람들이 행한 것을 이해하는 것은 그들 자신의 지역에서 혁신적인 접근법을 창출할 수 있다.

교과과정은 가능한 한 현실에 뿌리를 두어야만 한다. 성인들을 그들의 작업조건과 생활조건에 영향을 미치게 할 바람으로 학습을 추구한다. 훈련은 즐거운 것이어야 하지만 게임이나 자극 그리고 가설적인 것에 대한 과도한 의존은 회피되어야만 한다. 만약 학습을 작업장 또는 프로그램 내의 실제 상황과 연결할 가능성이 있다면 이러한 접근법은 채택되어야만 한다. 이것이 불가능하다면 가공의 상황이 사용될 수 있다. 마찬가지로 훈련은 정신치료학적이 되어서는 안 된다. 공동프로그램의 초점은 행위 즉, 노사가 할 수 있는 것에 있지 그들의 심리(psyches)와 감정(feelings)에 맞춰지는 것은 아니다. 몇몇 프로그램에서 작업자들은 신뢰구축 과정의 일환으로 “자신들의 의중을 밝히라(bare their souls)”는 요구를 받는다. 이러한 방법으로 누설된 정보는 남용될 수 있으며, 그 과정들은 작업자의 사생활과 감정에 대한 존중이 근본적으로 결여되었음을 보여준다. 심리학적인 분석은 충분한 자격을 갖춘 전문가들에 의해 수행되어야만 한다. 작업과 관련된 행위와 관계들은 탐구될 수 있지만, 작업장과 무관한 이슈거나 심리학적으로 조작 가능한 기법들에 대해서는 한계선을 그어야 한다.

교과과정은 훈련 어젠다에 명시되어야만 한다. 훈련 어젠다와 공동프로그램의 목표 및 설계와의 관계는 분명하여야만 한다. 토픽들, 시간 준거틀(time frames) 그리고 방법론들은 명백하게 설계되어야만 한다. 훈련자들은 훈련의 자료와 내용에 관한 지원서류를 제시할 수 있어야만 한다. 교과과정, 어젠다 그리고 지원자료들은 그것들이 사용되기 전에 노사 파트너들에 의해 검토되고 승인되어야만 한다.

#### 4. 훈련자의 선발과 준비

일단 훈련 교과과정이 확정되면 훈련은 잘 전수되어야만 한다(그 단계들은 [그림 12-2]에 개관되어 있다). 훈련자들은 노조, 감독자 그리고 경영진으로부터 가능한 한 많이 선발되어야만 한다. 이러한 방식으로, 훈련자들은 노사협력 모델을 제시한다. 대부분의 훈련자들은 특별히 훈련될 필요성이 있고 대부분의 훈련자에게 훈련은 필요한 경우에 따라 수행하는 파트타임 책임이다. 이상적으로 말하면, 그들은 훈련을 지도할 때 노사팀으로 일할 것

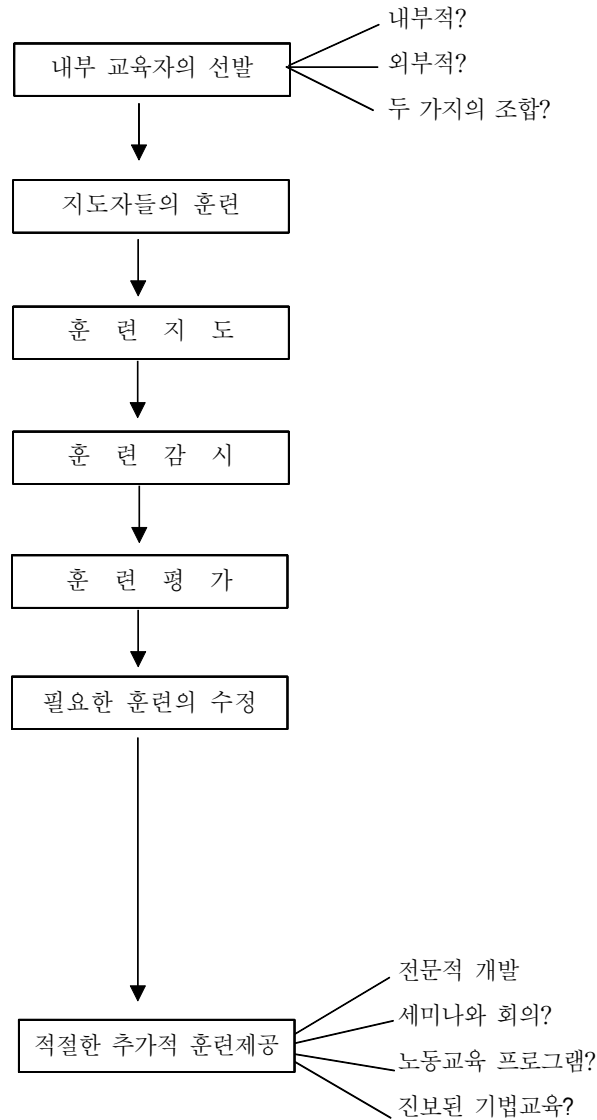
이다. 그들은 기능(技能)과 위안을 얻음으로써 다른 사람들을 훈련시킬 수가 있다. 훈련자들은 서로 상의한 후에 각 당사자들에 의해 선발되어야만 하고, 그들은 운영기구 또는 위원회에 의해 인증되어야만 한다. 경영진과 노조는 다른 그룹의 의견과 일치성을 점검하기 위해 서로 상의하여야 한다.

훈련자들의 첫 그룹을 선발하는 것이 가장 어렵다. 왜냐하면 조직은 협력 프로그램이나 제시될 훈련에 대하여 거의 혹은 전혀 경험이 없기 때문이다. 훈련에 대한 사전 경험이 도움을 주지만, '아는 체하는 사람(know-it-alls)'은 피해야만 한다. 훈련자들은 명확하고 분명하게 말할 수 있고 어떤 그룹에도 잘 반응하여야 하며, 다른 사람들의 학습을 관찰하는 것에 자부심을 가지며(그러나 그들 자신의 전문가적 지식을 자랑해서는 안 되며) 작업장 내에서 신뢰받는 사람이어야만 한다. 훈련자들을 선발하는 데 있어서 주요한 하나의 기준은 학습하려는 의지이다. 훌륭한 훈련자들은 그들의 훈련 환경으로부터 배우며, 자료를 제시할 새로운 방법을 검토하고 그리고 그들은 새로운 경험과 아이디어에 대해 개방적일 것이다. 훈련은 힘든 일이고 관심, 준비, 그리고 피드백에 주의를 기울이려는 자발성을 요한다. 선발 과정에서 대단한 주의가 기울여져야만 한다.

대규모 조직은 필요한 많은 토픽들을 알고 있는 현장(on-site) 훈련자들을 보유하고 있다. 가능하다면, 그들의 전문적 지식이 사용되어야만 한다. 그들은 또한 훈련자료 개발 동안에 훌륭한 컨설턴트가 될 수 있다. 그들과 노조와의 신뢰성(credibility)을 결정하는 것은 중요하다. 왜냐하면 그들의 주요한 책임은 관리자를 개발하는 것이기 때문이다. 그들이 사용자와의 동맹관계에도 불구하고, 그들은 훈련을 노사 파트너의 검토하에 위치시키는 여기에 기술된 과정들을 준수하여야만 한다.

훈련의 초기 단계나 혹은 일회성 훈련 이벤트들을 위하여 외부 훈련자들이 보유될 수도 있다. 그들은 조직 내에서 현재 이용 가능하지 않은 특별한 전문적 지식을 요하는 구체적인 훈련을 제공할 수 있다. 그들은 또한 현장 훈련자들을 훈련시키는 것을 도울 수 있다. 많은 전문 훈련자들에게 노조와 함께 일하는 것은 하나의 새로운 경험이다. 가장 훌륭한 외부 훈련자들은 공동프로그램의 필요성을 이해하는 사람들이며 노사 양측 모두에게 잘 반응하는 사람들이다.

(그림 12-2) 훈련프로그램의 전수



외부 훈련자들이 잘하는지의 여부를 확인하기 위해 그들은 주의 깊게 모니터링되어야만 한다. 그들이 내부적으로 개발된 프로그램의 목적과 목표를 충족하는 방법으로 가르치고 있다는 것과 그들이 회사나 대리점의 임무와 상충되는 어젠다를 가지고 있지 않다는 것을 확실히 하는 것은 특히 중요하다. 고도의 기술적인 주제들을 제외하고, 그들은 내부의 노사 훈련자들에게 그들의 지식을 전달할 명백한 계획을 운영기구에 제시하여야만 한다. 비록 그들의 도움이 초기에는 환영받을 수도 있지만, 그들의 역할은 시간이 지남에 따라 감소되어야만 한다. 내·외부의 훈련자들이 높은 수준의 전수와 유효성이 유지되고 있다는 것을 확실히 하기 위하여 질에 대한 점검이 필요할 것이다.

## 5. 효율적인 훈련 실시

공동 노사프로그램을 위한 훈련을 실시할 때 명심해야 할 몇 가지 기본적인 원칙이 있다. 첫째, 훈련에 있어서 공동참여를 모델화하는 것은 훈련 그 자체의 내용만큼이나 중요할 수 있다. 그러므로 공동의 청중들에게 가능한 많은 훈련이 실시되어야 하고 훈련은 노사협력의 모델을 제시하여야만 한다. 비록 당사자들을 개별적으로 다루어야 할 때가 있을지라도, 이것이 과도해서는 안 된다. 팀들로 하여금 가르치게 하는 것은 훈련세션의 관리를 더욱 쉽게 만들고 참여자들에게 더 많은 흥미를 유발한다.

둘째, 훈련에 대한 광범위하고 개방적인 참여가 중요하다. 이리하여 훈련은 그 노력이 성취하고자 하는 목적과 방법에 대해 협력프로그램에 직접적으로 참여하는 사람들뿐만 아니라 종업원들, 감독관들, 관리자들과 그리고 노조관리들에게 이르기까지 광범위하게 실시되어야 한다. 그 믹스는 프로그램에 대한 이해와 지원 및 몰입을 최대화할 것이다. 훈련이 좋아하는 사람들에게 보상을 주거나 개인 또는 조직의 빛을 상환하기 위해 이용되어서는 안 된다.

셋째, 훈련은 성인학습(adult learning)의 원칙을 고수하여야만 한다. 피 훈련자들은 채워지기를 기다리는 빈 그릇들이 아니라는 것을 인식하여야만 한다. 그들은 경험, 아이디어, 지식 그리고 의견들을 훈련에 가지고 오며 이



러한 모든 것들이 가치 있는 학습도구가 될 수 있다. 훈련은 수동적인 강의 스타일보다는 참여적이고 경험적인 방법들을 사용해야만 한다. 성인학습자들 역시 그들의 성과에 대한 직접적인 피드백을 요한다. 그들이 배우고 있는 지식, 기능 그리고 가치들을 이해하고 있는지의 여부에 관한 명백하고 구조적인 피드백은 필수적이다. 만약 그들이 어려움을 겪고 있다면 추가적인 주의 또는 새로운 전략들이 필요할 것이다.

넷째, 훈련은 소규모의 '소화할 수 있는' 분량에서 가장 잘 시행될 수 있다. 사람들은 새로운 것을 배우는 데 대해 관대함을 제한적으로 가지고 있다. 그 관용 수준을 넘어설 때, 심지어 최선으로 제시된 자료들조차도 흡수되지 않는다. 훈련을 부분으로 분할하는 것은 피훈련자들에게 학습을 더욱 용이하게 해줄 뿐만 아니라 프로그램을 관리·지도하는 것도 더욱 쉽게 만들어 줄 것이다. 더구나 그것은 작업장에 적용하고 관찰할 기회를 제공해준다. 부분들(segments)간에 조금씩의 시간을 가짐으로써, 훈련을 더욱 효율적으로 이끌 수 있는 훈련의 조정이 가능하다. 부분들의 사용은 참여자들의 일상적인 작업이 방해받는 정도로 최소화해 준다.

다섯째, 훈련의 각 부분들을 실시할 적절한 시간이 있어야만 한다. 항목들을 급하게 주입시키는 것은 적용범위, 이해 그리고 용화를 위한 충분한 시간을 부족하게 만듦으로 완전한 낭비이다. 일반적으로 성인 작업자들은 그들이 배워야 할 것이 무엇인지를 듣고, 기능을 배워 안전한 환경에서 그들을 적용할 기회를 가진 후, 실제 경험에 투영하면서 일반적인 원칙과 이해를 개발할 수 있을 때 가장 잘 습득하게 된다. 단순히 어떤 것을 한번 말하고 그것이 기억되기를 기대하는 것은 공상이다. 기억의 유지를 도와주기 위해서는 시각적 단서들(cues)을 사용하라. 그러나 많을수록 반드시 더 나은 것은 아니다. 훈련은 최대한 유효하고 효율적이어야 한다. 이것은 현실적인 시간대를 설정하여 고수함으로써 달성될 수 있다.

여섯째, 피훈련자들은 흔히 교육, 연령 그리고 문화적 배경에서 상당히 상이하다. 그들은 다양한 영역의 기능과 능력을 가지고 있을 수도 있다. 그러므로 훈련자들은 읽기와 쓰기 기능이 제한되어 있거나 혹은 수년동안 수업을 받지 못한 것에 대해 두려워하는 참여자들에게 감정 이입적으로 그리고 정중하게 작업할 준비가 되어 있어야만 한다. 포괄적인 읽기와 쓰기 과제물

과 복잡한 전문용어는 피해야만 한다. 각각의 토픽에 관한 필수적인 요약 내용을 나눠주는 것은 스트레스를 제거하고 피훈련자들로 하여금 집중할 수 있게 해주며 나중의 검토를 위한 참고자료를 제공해 준다. 언어장벽은 지능을 나타내는 것이 아니라 오히려 훈련자가 피훈련자의 모국어를 말하지 못한다는 것을 나타내는 것일 수도 있다. 다문화 환경들(multicultural environments)에서는 문화의 다양성을 존중하고 다양한 배경을 지닌 종업원들에 대한 접근을 보장해 주는 데 특별한 주의를 기울여야 한다. 마찬가지로, 훈련자들은 남성과 여성에 대한 동등한 대우를 보장하기 위하여 남녀 차별주의 용어와 고정관념의 사용을 피해야만 한다.

일곱째, 훈련자들은 순조로운 발표를 목표로 하여야만 한다. 중요한 열쇠는 조기 기획, 준비 그리고 유연성이다. 얼어붙은 철로 작업장과 시끄러운 기계 옆에서 훈련을 수행하면서 우리는 이렇듯 열악한 환경들에 의해 야기되는 문제점들을 경험해 왔다. 훈련장은 피훈련자들에게 편리하고 혼란스럽지 않고 조용하며 매우 안락할 때 큰 효과를 발휘하게 된다. 그러한 장소는 작업장 내부나 작업장 인근이 가장 좋으므로 그러한 장소의 물색이 언제나 쉬운 것은 아니다. 훈련자들은 플립차트(flip charts), OHP 그리고 비디오 테이프 등과 같은 다양한 훈련 도구와 장비들을 사용하는 데 능숙해야만 한다. 충분한 훈련자료들과 인쇄물들이 준비되어야 하고 최소한의 혼란 속에 배포할 준비가 되어 있어야만 한다. 그리고 부족 또는 장비 파손의 경우에 대비하여 여분의 공급물이 항상 비치되어야만 한다.

## 6. 훈련의 모니터링과 평가

조직의 다양한 수준에서 노사 운영기구는 훈련시 훈련을 모니터링하여야만 한다. 특히, 그들은 훈련이 조직의 목적과 목표들을 얼마나 잘 달성하고 있는지를 평가할 필요가 있다. 모니터링은 훈련에 대한 직접적인 관찰을 통해서 그리고 피훈련자들에게 그들의 반응을 질문함으로써 행해질 수 있다. 각 훈련의 마지막 과정에서, 피훈련자들은 훈련이 그들의 목표를 얼마나 잘 달성하였는지와, 안건(agenda)의 각 부분의 유용성, 훈련자들의 전반적인 숙련도 및 추가적인 코멘트 등에 관한 평가서를 익명으로 작성하여야만 한다.

훈련자들은 훈련기간의 끝에 무엇이 잘 되었고 무엇이 개선될 수 있는지에 관하여 그룹과 토의를 하여야만 한다. 훈련이 가능한 한 올바른 방향으로 확실히 진행되도록 훈련자들과 운영기구는 그 결과를 분석하여야만 한다. 만약 문제가 있다면, 조정안들이 토의되어야 하고 가능하다면 실행되어야만 한다. 이러한 과정은 ‘반응평가(reaction evaluation)’라고 불린다.

때때로 좋은 반응들이 좋은 훈련으로 오인된다. 훈련이 실행된 후 훈련의 영향과 관련성을 평가하는 ‘사용평가(use evaluation)’를 행하기 위해서는 제14장에서 기술되는 방법론을 사용하라. 당사자들은 관련된 질문들을 결정하고, 지시자를 확인하고, 데이터 수집방법을 선정하고, 데이터를 분석하고, 그리고 유효성에 대한 결론을 도출할 필요가 있다. 참여자들에게 그들의 훈련에 관해 질문함으로써, 훈련이 얼마나 잘 적용되었는지를 그들 영역 내에 있는 촉진자들(facilitators)에게 질문함으로써 또는 훈련에서 다뤄진 영역들이 잘 수행되고 있는지 여부를 알아볼 수 있는 기록들을 점검함으로써 그 영향력은 평가될 수 있다. 그 평가의 사용은 훈련이 얼마나 잘 수행되었는지를 평가하여야 하고 한층 더 주의를 요하는 이슈들을 결정하여야만 한다. 훈련 또는 평가 전문가들이 질문을 고안하고 토의하는 데 도움을 줄 수 있다. 그러나 노사 파트너들이 그들 스스로 정보를 분석하고 그들 자신의 결론을 도출하는 것은 필수불가결하다.

## 7. 지속적인 기능으로서의 훈련

훈련은 단지 프로그램의 시작 때만 일어나는 것이 아니다. 그것은 지속적이어야만 한다. 새로운 사람들이 그 프로그램에 투입될 것이며 훈련될 필요가 있다. 또한 당사자들은 새로운 토픽이나 새로운 장소들을 커버하기 위해 그 프로그램을 확대하기로 결정할 수도 있으며, 새로운 초점을 가지거나 새로운 참여자들을 위한 훈련을 필요로 할 수도 있다. 문제해결을 위한 기본적인 기법이나 노력에 지정된 내용영역을 다루기 위한 기본적인 기법들이 학습됨에 따라 보다 정교한 형태의 통계적 분석과 같은 더욱 진보된 기법들이 습득될 수 있다.

지속적인 종업원 문제해결 그룹은 몇몇 고급 기술의 훈련과 종업원 숙지

사항의 점검을 포함한 일종의 약식 과정을 종종 필요로 한다. 프로그램 촉진자들과 조정자들은 지속적인 교육을 그들 책임의 일부분으로 만들기를 원할 수도 있다. 프로그램 참여자들은 그들의 관점을 넓히기 위하여 대학수업, 세미나, 또는 회의에 참여하기를 원할지도 모른다. 노동연구 프로그램들과 노사관계 관련학과들은 적절한 강좌를 개설할 수도 있다. 새로운 문헌의 배포 또는 집단 토론서를 편집하는 것은 참여자들을 새롭게 하고 첨단화시키는 또 다른 방법들이다.

## 8. 결론

공동훈련은 공동프로그램의 성공에 있어서 중요하다. 그것은 그 프로그램의 목적과 목표를 이행할 수 있는 기능(技能)을 참여자들에게 제공한다. 그것은 개인과 조직의 성장을 위한 환경을 만들어 준다. 그것은 그 프로그램의 핵심사항을 설명하고 해결하기 위한 포럼(forum)으로서의 역할을 한다. 그것은 노사의 성과에 전반적인 개선을 가져올 수 있는 가치있는 기능들을 참여자들에게 제공한다. 끝으로, 공동훈련은 협력적 노력의 기본가치를 모델화한다. 즉 공동학습은 조직의 구성원들이 조직의 문제점들을 해결하고 창조적이고 효율적이며 지속적인 방법으로 기회를 포착할 수 있도록 그 구성원들에게 권한을 부여하는 데 도움을 준다.

## 第 13 章

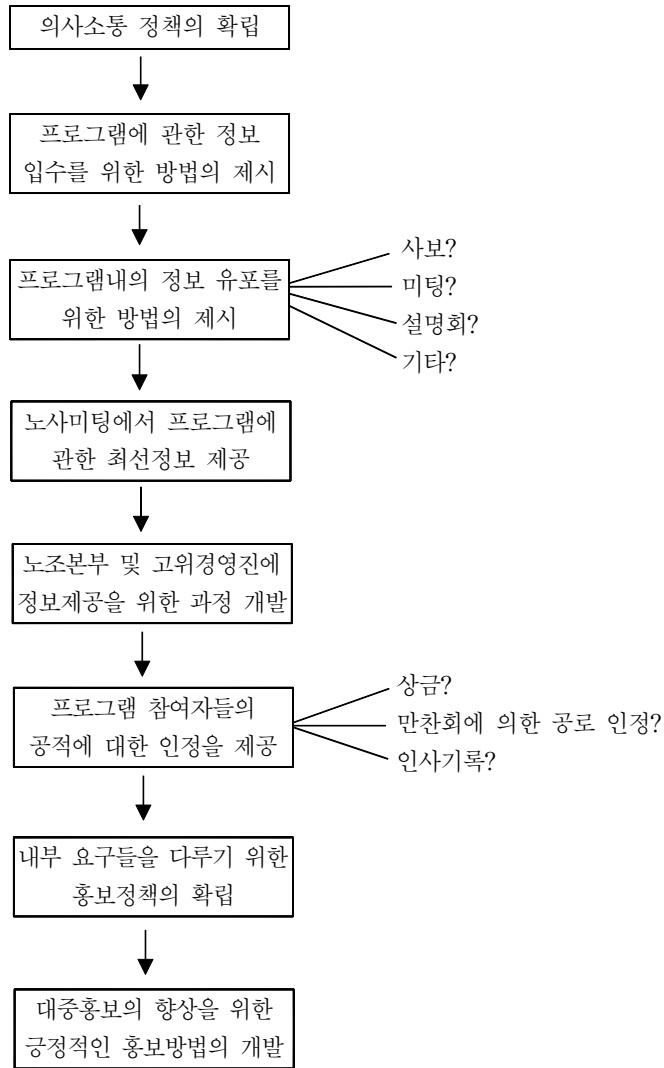
### 認識의 創造: 勞使協力 프로그램에 있어서의 意思疏通과 弘報(publicity)

**어**떤 수준에서, 노사협력과 종업원참여에 대한 전체적인 아이디어는 의사소통과 인식을 개선하는 것이다. 협력은 노동자와 사용자 간에 의사소통과 창의성의 길을 열어주는 것이다. 결과적으로, 의사소통의 비효율성에 비례해서 협력프로그램도 비효율적으로 된다. 조직 내에서 현재 일어나고 있는 것과 개선의 가능성에 관한 인식을 개선하는 것은 똑같이 중요하다. 인식은 문제해결에 일조할 보다 광범위한 사람, 아이디어 및 데이터를 유인하게 된다.

의사소통은 상호적으로 작용하는 쌍방향 과정이다. 각 측은 다른 측과 정보와 아이디어를 공유하여야 하며 다른 측이 말하는 것을 경청하여야만 한다. 직접적으로 참여하지 않는 종업원들과 다양하게 구성된 적극적인 참여자들에게 프로그램에 관하여 정확히 전달해 주어야만 한다. 이 과정의 중요한 요소들은 [그림 13-1]에 제시되어 있다. 불참자들이 어둠에 방치될 때 갈등이 분출되거나 오해가 발생한다. 마찬가지로, 프로그램에 참여하고 있는 사람들과의 의사소통 결여는 혼란을 야기하며 시간과 에너지를 낭비하고 경험과 아이디어의 교류를 감소시킨다.

소문은 모든 작업장에서 발생한다. 협력프로그램에서, 소문은 치명적이다. 잠재된 유해한 루머의 억제를 도와주고 누구나 환영한다는 느낌과 신뢰를 보여주기 위하여 의사소통을 가능한 한 개방적으로 유지하는 것에 목적을 둔다. 노사협력적 노력의 토대는 배타성(exclusivity)이 아니라 포괄성(inclusiveness)이다.

(그림 13-1) 프로그램에 대한 의사소통과 홍보



## 1. 의사소통 정책과 계획의 확립

공동프로그램에서 유효한 의사소통을 확립하는 것은 선견(forethought)과 최종 마무리(follow-through)의 형태를 취한다. 운영기구는 의사소통이 노력의 범위 내에서 그리고 노력의 주변에서 일어나도록 확실하게 해야만 한다. 목적은 모든 사람들이 발언권을 가질 수 있도록 공개적이고 다각적인 의사소통 채널을 확립하는 것이며, 그렇게 함으로써 전체 조직을 연결시키고 전체 조직에 귀를 기울이는 것이다. 공개적인 의사소통은 상호 존중하는 성숙하고 효과적인 관계를 내포(內包)한 조직과 상황에서 존재한다. 빈약한 의사소통으로 인한 불평이 빈번해질 때, 그것은 빈약한 기법이라기보다는 빈약한 관계의 징후인 경우가 더 많다.

공동프로그램을 촉진하는 데 무엇이 사용될 수 있는지를 결정하기 위하여 노조와 사용자에 의해 만들어진 현존하는 의사소통 메커니즘의 재고를 보유하라. 의사소통의 빈도와 그들이 누구와 연락을 취하며 그리고 그들과 함께 일하는 방법을 결정하라. 현재의 의사소통 채널을 연결시킬 수 있는 방법을 확인함으로써 시작하라. 때때로 이것은 현존하는 채널들을 개선시키는 데 도움을 주는 것을 포함할 수도 있다. 몇몇 경우에, 현재의 메커니즘은 불충분하거나 신뢰받지 못하며 그리고 추가적인 노선(route)이 사용되어야만 한다. 몇몇 공동프로그램은 자신들의 사보(newsletters), 비디오 그리고 포스터를 보유하고 있다. 다른 프로그램들은 사람들에게 정보를 제공해 주기 위해 주기적으로 조직의 다양한 분야에서 미팅을 개최한다. 어떤 경우든 당사자들은 일방적으로 그들의 지지계층에 대하여 의사소통하는 대안을 보유하여야 한다.

프로그램의 시작 국면 동안, 흔히 의사소통 채널들의 유효성에 대하여 잘못된 가정을 한다. 기법들이 진부하게 되어 그들의 유효성을 상실하게 된다. 그러므로 정보가 자유롭게 흐르고 있는지의 여부와 당신의 청중이 당신이 보낸 메시지를 받았는지 그리고 당신이 바라는 대로 반응했는지의 여부를 알아보기 위해서 정기적으로 점검하는 것은 중요하다. 당신의 프로그램이 성숙해짐에 따라 당신의 의사소통 채널들을 조정하고 변경하라. 그리고 한 가지 접근법만으로 충분하다고 가정하지 말고 이러한 한 프로그램 내에 있

는 사람들에게 올바른 것처럼 보이는 의사소통이 다른 사람들에게도 유효하며 동기부여한다고도 가정하지 말라.

## 2. 참여자들에게 진척에 관한 지속적인 정보제공

협력적 노사관계 프로그램들은 특히 직접적인 참여자들에게 연속적인 루프(loop) 내에서 정보의 연속적인 흐름이 있을 때 살아남을 수 있다. 프로그램 참여자들에게 정보를 잘 제공하기 위해 몇몇 메커니즘들이 사용될 수 있다. 만약 전사적 품질관리(TQM) 또는 품질분임조(quality circle) 프로그램이 있다면, 촉진자들은 그들의 경험을 공유하기 위해서 정기적으로 만나야만 한다. 이것은 동료 촉진자들이 사용될 때 특히 중요하다. 그들은 서로 무엇이 효과가 있으며 무엇이 효과가 없는지를 배울 수 있다. 이러한 미팅들은 그들이 촉진하는 그룹들과 공유하기에 부적당할지도 모르는 감정과 좌절감을 토론하기 위한 배출구를 제공한다. 마찬가지로, 작업현장 그룹의 리더들 또는 공동리더들(coleaders)은 협력하여야 한다. 인기 있는 행사는 그 프로그램의 가장 중요한 사항을 검토하고 상을 수여하기 위해 일년에 한 번씩 그룹 내의 모든 참여자들을 동참시키는 것이다. 만약 노사위원회가 있다면, 공동의장들이 만나서 공통 관심사항들을 토론하는 것이 도움이 된다. 미팅의 빈도는 관계되는 집단들의 필요성에 달려 있다.

몇몇 프로그램들은 사람들에게 정보를 제공하고 업적을 인정하기 위하여 공동 사보를 발간한다. 그러한 사보들이 분기별 또는 특정 기간별로 발행될 때 이들은 프로그램 활동과 업적에 관한 최신 정보를 제공한다. 이러한 사보들은 공동노력의 조정자 또는 별도의 위원회에 의해 취급될 수 있다.

의사록(minutes)은 협력프로그램의 모든 미팅 때 작성되어야만 한다. 그것은 그 그룹과 공유하였던 주요한 결정사항과 연구결과를 포함하여 참석자와 진행사항을 기록하여야만 한다. 그것은 기록자의 사설 도구(editorial instruments)가 되거나 발언내용으로 인해 구성원들을 곤혹스럽게 하는 데 이용되어서는 안 된다. 훌륭한 의사록의 작성은 정확한 인식의 보고와 목적달성을 보장하는 데 도움을 준다. 미팅에 대한 의사록은 프로그램에 관한 의사소통을 위한 절대적인 수단이 될 수 있다. 몇몇 프로그램들은 의사록을



필히 받아보아야 할 프로그램 내·외부의 관련자 명부를 만든다.

의사소통의 다른 수단들에는 작업장 내와 컴퓨터상의 게시판, 저널들 또는 일기장, 서신, 특별 이슈 사보, 그리고 목적, 활동 및 결과들을 항목별로 작성한 연말 보고서 등이 포함된다.

### 3. 훈련에 직접 관여하지 않는 종업원들에 대한 지속적인 정보제공

프로그램에 직접적으로 개입하지 않은 사람들에게 계속적으로 프로그램의 전개상황을 알려주는 것은 매우 중요하다. 내부적 의사소통을 유지하기 위해 사용되는 메커니즘 역시 이러한 종업원들과 의사소통하기 위해 사용될 수 있다. 특별한 미팅에서든 혹은 정기적으로 계획된 행사의 일환이든 간에 정기적인 미팅에서 무엇이 진행되고 있는지에 대한 최신 정보와 설명이 노사 양측에게 제공되어야 한다. 노조는 공동노력에 관한 최신 정보들을 정기적인 노조 미팅에서 고정적인 안건으로 다루도록 해야만 한다. 만약 공동활동이 노조의 기본적 사명의 일부분이라면 이러한 최신 정보들은 노조 미팅의 일상적인 일부분이 되어야 하며 구성원들은 공동프로그램이 얼마나 잘 진행되고 있는지에 대하여 도전할 기회를 가져야만 한다. 사보들은 전체 노동자들에게 혹은 작업장에서 일하는 넓은 영역의 사람들에게 배포될 수도 있고 혹은 프로그램에 관한 하나의 칼럼(column)이 정기적인 내부 간행물에 포함될 수도 있다. 그룹들이 작업단위(work unit)의 주요 구성요소가 되면 그룹들의 미팅에 대한 의사록은 그 영역 내에 있는 모든 종업원들이 볼 수 있도록 게시되어야만 한다. 포스터와 깃발(banner)들이 인식의 증대와 핵심사항의 설명에 사용될 수도 있으며 진행상황을 보여주기 위해 비디오가 사용될 수도 있다.

공동활동에 내방객을 초대하는 것은 이해를 고양시키기 위한 훌륭한 방법이다. 우리가 함께 일한 한 회사에서 각 미팅의 마지막 부분에 프로그램 참여자들은 다음 주 미팅에 누구를 초대할 것인지를 결정하곤 한다. 그들은 처음에는 더욱 회의적인 작업자들을 초대하였다. 뿐만 아니라 회사 외부로부터 온 내방객들도 미팅에 참석하였다. 여기서 내방객들은 공동리더들(co-leaders)에게 그들이 올 것이라는 점을 미리 알려주어야만 하였고 그리

고 그들이 그 그룹의 규칙을 존중하여야만 한다는 것이 유일한 제한이다. 그러한 직접적인 노출(exposure)은 매우 효율적일 수 있다.

#### 4. 경영진에 대한 지속적인 정보제공

특히 대규모 조직에서 고위 관리자들에게 협력프로그램에 관해 정보를 계속적으로 제공하는 것과 그 결과들을 기록하는 것은 중요하다. 고위 관리자들이 프로그램의 초기 단계에는 개입하지만 차후에는 그 프로그램으로부터 빠져버리는 것이 일반적이다. 시작 단계 후에, 그들은 계속적으로 다른 프로젝트로 옮겨가버리므로 그들의 잠재적인 공헌은 그 프로그램에서 상실 되어버린다. 그들은 성과와 문제점 양자에 대한 지속적이고 균형적인 시각을 가져야만 한다. 과도하게 낙관적인 모습들은 적절하지가 않다. 고위 경영진의 재가(sanction)와 개입은 성공에 기여한다. 또한 고위 경영진의 지위 또는 전문지식이 요구되는 문제점들이 전개될 때 지속적인 개입은 그들의 권한을 인정해 준다. 정직하고 주기적인 최신 정보들은 필요할 때 그들의 지원이 가능할 것이라는 것을 확신하는 데 도움을 준다. 프로그램 활동에 대한 방문 역시 그들의 이해와 지원을 고양시켜 준다.

관리계층(management hierarchy)이 존중되기 위해서는 따라야 할 두 가지 원칙이 있다. 첫째, 프로젝트들은 몇몇 의사결정자를 회피하거나 그들의 권한을 저해하기 위한 수단으로 조직의 하위계층으로부터 공식적인 조직 구조, 특히 중간관리자층을 배제하고 바로 고위층으로 건너뛰어서는 안 된다. 만약 당신이 그들의 의사결정을 원하지 않는다면, 의사결정의 궤적(locus)을 변경시키거나 혹은 사람들을 바꾸어라. 둘째, 프로젝트들은 중간관리자들을 피하기 위하여 최고경영층으로부터 작업자에게로 직접 건너뛰어서는 안 된다. 명령계통상에 있는 모든 사람들에게 진행상황에 대해 계속적으로 정보를 제공함으로써 더욱 광범위한 개입과 재가가 전개된다.

다양한 협력활동이나 많은 지역들을 관할하는 대기업이나 기관에서 국지적인 활동에 관한 정보를 공유하는 것은 매우 중요하다. 고위 연결자(liaison)들에게 정기적으로 진진사항을 보고하여 그들이 전체 시스템에 정보를 배포하도록 할 수 있다. 이리하여 훌륭한 아이디어는 공유되고 해결책

이나 추가적인 자원을 요구하는 공통의 문제점들이 확인된다. 우리가 함께 일한 몇몇 기업들은 여러 지역에 있는 프로그램 대표자들을 위하여 연례 미팅을 개최한다. 만약 본사 수준에서 운영위원회가 있다면, 지역의 현장에 있는 사람들과 과정에 그들을 직접적으로 노출시키는 것이 중요하다.

### 5. 노조지부 리더들에 대한 지속적인 정보제공

모든 노조 관리들이 모든 협력프로그램 혹은 모든 국면에 개입하는 것은 아니다. 그러므로 그들 모두가 무엇이 진행되고 있는지에 관하여 계속적으로 정보를 제공받는 것이 중요하다. 단지 제한된 수의 노조리더들만이 협력적 프로그램에 관한 정보를 내밀히 관지(關知)한 몇몇 경우에서 그들은 나중에 노조선거에서 축출되었다. 노조는 집행위원회, 교섭위원회 또는 이사회와 함께 활동들의 진척사항을 검토하여야 한다. 뿐만 아니라 노조의 의사소통망으로서 노조 직장위원들(stewards)이 정보공유에 포함되어야만 한다. 직장위원들과 노조관리들은 노조원들에게 중요한 연결자이며 구성원들의 관심사와 불만을 인지하게 된다. 이러한 것들에 관해 초기부터 알고 문제점들이 악화되기 전에 다루는 것이 바람직하다.

최근 몇 년에 걸친 반대 움직임은 공동프로그램을 배반행위로서 불신하려는 데 의도를 두었다. 공동노력에 동의한 몇몇 노조리더들은 노조미팅에서 갈등을 피하기 위하여 반대자들을 정보고리(information loop)로부터 배제해 왔다. 그들의 관심사가 합법적인 한도 내에서, 사실들을 제시하고 공동프로그램의 주장(affirmation)을 관리자의 편의 도모가 아닌 노조의 목적과 이해관계에 연결시키면서 그러한 관심사를 정면으로 다룰 필요가 있다. 노조리더들은 노조구성원들의 광범위한 관심사를 고려하지 않는 이데올로기적인 반대자들을 고무하지 않도록 주의를 기울일 필요가 있다. 하지만 모든 관점들이 완전히 제시되도록 하여야만 한다. 비평가를 무시하기보다는 오히려 그들을 그 과정에 관여시키도록 노력하고 그들의 합법적 관심사들을 정직하게 다루려고 노력하라.

## 6. 노조본부에 대한 지속적인 정보제공

본사 또는 부서의 명령계통에 있는 사람들이 정보를 제공받아야 할 필요성이 있는 것과 마찬가지로, 몇몇 중요한 이유 때문에 노조본부 역시 정보를 제공받아야만 한다. 노조의 다른 지역들이 유사한 접근법들을 시도하거나 동일한 문제점들에 직면했을지도 모른다. 정보의 공유는 자신이 처한 상황에서 이슈를 처리하는 방법에 관한 새로운 아이디어로 직결될 수도 있다. 노조의 다른 지역에 있는 사람들은 노조 내의 다른 지부들(locals)에 영향을 미칠 수 있는 선례들(precedents)을 확립하는 것에 관심이 있을 수도 있다. 이러한 이슈들은 해결될 필요가 있다.

의사소통은 특히 지부들을 위해 봉사하는 노조본부의 대표자들에게 그리고 노조의 지역관리자들에게 특히 중요하다. 협력적 프로그램에 관한 정보를 이들 관리자들과 공유하지 않으려는 경향이 있다. 노조리더들에 대한 대중적 이미지의 상당부분은 갈등을 강조하기 때문에, 태동하는 협력이 종종 무시된다. 더구나, 고위 대표자들은 광범위한 지역에 걸쳐 있고 노조는 인원이 부족(understaffed)하기 때문에, 그들은 일반적으로 대부분의 시간을 돌발사건의 진화와 갈등을 다루는 데 사용한다. 끝으로, 지부 수준에서는 때때로 노조계층 내에 있는 사람들이 그 노력에 끼어들어 와해시킬 것이라는 우려가 있다. 분명히 많은 대표자들은 갈등을 관리하는 데는 능숙하나 사용되고 있는 특정한 협력적 노력에는 익숙하지 않기 때문에 현재 그들이 있는 위치를 고수했다. 주의 깊은 설명과 협력적인 태도가 종종 필요하다. 명확한 노조의 목적을 가진 계획이 잘된 프로그램은 노조본부에 걱정을 끼치지 않을 것이다. 노조본부의 관리자들도 마찬가지다. 만약 그들이 정보를 제공받고 참여한다면 그들은 대단한 자산이 될 수 있다. 그러나 만약 그들이 노조본부나 혹은 노조지부 이외의 다른 정보원천을 통하여 그들 지역 내에서의 협력프로그램에 관하여 듣게 된다면 그들은 당황해 할 것이다. 우리는 많은 노조본부 대표자들이 긍정적인 리더십을 제공하는 것을 보아왔다.

노조본부는 역시 지부 수준에서 무엇이 진행되고 있는지에 관하여 알 필요가 있다. 다른 지부들이 유사한 활동들에 관여하고 있을지도 모르며 그리고 그 지부가 그들의 어려움을 어떻게 극복하였는지 그리고 그에 이용된 접

근법과 훌륭한 아이디어를 알 필요가 있다. 대개 노조의 연구부서나 노조의 교육부는 그러한 패턴과 경향(trends)에 주의를 기울이고 있다. 다른 지부들이 필요한 정보를 공유하지 않았을지도 모르기 때문에 노조본부가 특수한 문제점들에 대해 대답을 못할 수도 있다는 것에 대해 노조지부들은 미리 주의를 받아야만 한다.

노조본부는 그들의 노조지부들의 활동을 홍보하는 데 있어 더욱 강력한 역할을 할 필요가 있다. 그러한 홍보(publicity)는 잠재적인 구성원들에게 노조에 대한 보다 나은 이미지를 제공하며 그리고 사용자들에 의해 제시되는 이미지에 대한 긍정적인 대안을 제시한다. 전국우편배달연합(National Association of Letter Carriers) 등과 같은 몇몇 노조들은 전국에 배포하는 잡지들이나 신문에 그들의 공동노력을 다루는 정규적인 칼럼들을 가지고 있다. 노조본부가 주관하는 교육회의(educational conferences)와 컨벤션에서 공동프로그램들에 관하여 네트워크를 구성할 필요가 있다.

## 7. 정보공유와 독점정보 다루기

그들의 성과나 다가올 변화들에 관한 중요한 정보를 공유하지 않는 조직은 근로자들 사이에 소문들을 낳고 불신을 조장한다. 노사협력 프로그램들과 증가된 종업원참여의 가장 큰 기회 중의 하나는 그들이 정보공유를 증대시킨다는 것이다. 예를 들면, 일반적인 노사 미팅의 주요한 목적은 정보를 공유하는 것이다. 어떤 형태의 협력도 이러한 공유가 일어나게 할 기회를 제공한다. 고도의 협력 수준을 가진 조직은 정보를 공유하려는 대단한 의지가 있다. 경영진은 노조와 작업자들에게 조직 성과의 발전 정도와 핵심지표들에 대해 정확히 알 수 있도록 해준다. 몇몇 조직들은 내부로부터의 정보에 대한 모든 요구에 대답을 하고 중요한 정보를 자발적으로 제의하는 것을 관행으로 하고 있다. 각 측은 정보공유에 대한 한계를 설정할 수 있지만 협력의 정도가 클수록 일반적으로 발생하는 정보공유도 커지게 된다.

우리가 함께 일한 한 조직은 정보공유를 모든 노사 미팅의 안건(agenda)으로 포함시키고 있다. 경영진들은 그 그룹이 만난 이후 무엇이 일어났으며 그리고 미래에 대해 무엇이 계획되었는지에 관해 보고를 한다. 노조는

자신들이 하고 있는 것과 노동자들로부터 들은 것에 대한 정보를 공유한다. 퇴직, 결혼, 생일 그리고 다른 행사 등과 같은 개인정보 역시 공유되었다. 이러한 제도적·개인적 정보의 혼합은 잘 수용되었으며 참가자들은 이러한 세션이 유용하다는 것을 알고서 이 세션들을 학수고대하였다. 몇몇 그룹에서 공유가 미팅의 모두(冒頭)에서 이루어져 다른 안건은 착수할 엄두도 내지 못했다. 그러므로 그러한 공유는 미팅의 마지막 단계에서 일어나야 하며 충분한 시간이 주어져야 한다고 주장된다.

양측 모두가 독점적이거나 매우 민감한 정보의 공유에 있어 제약을 가하고 신중을 기하는 것이 매우 중요하다. 노조는 독점적 정보가 외부 당사자들과는 공유되지 않을 것이라는 것을 서약하여야만 한다. 둘 중에 어느 한 측이 이러한 원칙을 저버리는 것은 당사자들이 서로 협력하기 위하여 필요로 하는 신뢰와 존경심을 저해하게 된다.

문제해결 그룹들에게 정확하고 시의적절한 정보를 제공하는 것은 성공을 위해서 절대적으로 필수불가결한 것이다. 예를 들면, 만약 예산, 인사, 장비, 혹은 정책에 있어서 중요한 변화가 계획된다면, 문제해결 그룹들은 조언을 받아야 한다. 정보의 지연은 실제적으로 그들의 진보를 지연시킬 수 있다. 목적을 달성하기 위하여 정보는 즉시, 완전하게 그리고 정확하게 제공될 것이라는 명백한 이해가 있어야만 한다.

## 8. 공동프로그램을 치하(recognition)하기

공동노력에 참여하는 종업원들의 공헌은 치하되고 장려될 필요가 있다. 어떤 사람은 공동활동이 일상적인 업무의 일환이라면, 이것을 불필요한 것으로 간주한다; 하지만, 작업의 통상적 수행에는 감사, 개인 접촉 및 사례를 포함하여야 한다. 공동노력의 결과인 근로생활의 개선, 저축 그리고 고객만족 향상 모두가 치하되어야만 한다. 작업장 개선에 대한 공헌과 변화에 대한 위협의 감수 역시 진정한 치하를 받을 만하다. 공동노력에 참여한 각 참가자들의 신상명세서에 표시를 해두는 것 역시 치하를 나타내기 위한 하나의 방법이다. 몇몇 회사들은 참여자들의 명단을 새긴 장식 액자들(plaques)을 걸어둔다. 배지들, 재킷들, 모자들 그리고 다른 작은 선물들과 다른 홍보용품들

이 배포될 수 있고 혹은 훈련의 완성시에 증명서가 수여될 수도 있다. 치하하기 위한 아침, 점심, 저녁의 축하만찬은 참여자들을 공경하는 또 하나의 다른 방법이다. 그룹의 사진들(pictures)이 프로그램의 사보 또는 다른 내부 사용자와 노조의 게시판에 붙여질 수도 있다. 끝으로, 운영위원회 구성원들은 그들의 관할권 내에서 공동활동에 참여하고 칭찬의 말을 해주어야 한다.

치하의 방법을 사용하는 데 있어 몇 가지 주의가 필요하다. 그것이 프로그램의 성과를 해칠 정도로 너무 많은 시간을 소비하여서는 안 된다. 환상적인 치하프로그램들은 어떤 프로그램의 설계 또는 성과안에서 결함을 숨길 수는 없다. 또한 질투를 야기시킬 수 있는 과시적인 선물은 물론 경쟁이나 특수한 특권들도 피해야만 한다. 가장 훌륭한 치하는 작업장에 미친 프로그램의 긍정적 영향에 대해 작업자들 사이에 인식을 증가시키는 것이어야만 한다.

### 9. 정보에 대한 외부의 요청과 언론 다루기

좋은 뉴스는 빨리 전파된다. 당신의 지부영역 내에 있거나 또는 심지어 더 멀리 있는 사용자와 노조들은 당신의 프로그램에 대해 배우기 위해 방문을 원할지도 모른다. 첫째, 그러한 요청에 관해 명백한 정책이 있어야만 한다. 가끔 참여자들은 방문자들로부터 배울 수도 있지만 그러한 방문은 양측 당사자들에게 수용되어야 한다는 것을 확실하게 하라. 몇몇 노조들은 노조가 없는 사용자대표들의 방문을 반대해 왔었다. 마찬가지로, 미국노동자연맹-산업기구회의(AFL-CIO)의 보이콧 리스트(boycott list)에 있는 회사의 대표자들을 허용하는 것은 노조에게 중대한 문제점들을 야기할 수 있다. 둘째, 얼마나 많은 그룹들에게 방문하도록 허용할 것인가에 대한 한계를 설정하여야만 한다. 방문요청을 받는 것은 기분을 좋게는 하나 내부적 책임들이 우선 시되어야 하고 그 다음 시간이 허용될 때 외부적 요청이 다루어져야 한다. 만약 많은 요청이 있다면, 정보 패킷(packet)을 통합하여 배포할 수가 있다. 코닝(Corning)사와 같은 몇몇 회사들은 방문을 위한 계획시간표와 제한된 건수를 허용하고 있다. 관심 있는 사람들은 사용자와 노조가 편리한 시기에 방문을 신청한다. 동일한 원칙들이 노사협력에 관한 회의와 미팅에서의 발

표에도 적용된다. 중용을 취한다면 이러한 포럼들은 매우 도움이 될 수 있으나 그들이 그 프로그램을 유지할 일차적 책임을 혼동하여서는 안 된다.

지역신문이 협력프로그램에 관해 기사를 쓰고자 하는 것은 드문 일이 아니다. 양 당사자가 홍보하는 것에 대해 합의하고 양측이 기자와 그들의 관점을 토의하는 한 이것은 환영받을 것이다. 단지 일방에 유리한 입장에서부터 그 프로그램을 설명하는 것은 프로그램에 매우 해로울 것이다. 학자들과 학생들이 발간하는 신문의 경우에도 마찬가지이다. 모든 경우에 기자들은 주제넘는 언행을 최소화해야 하고 모든 당사자들의 입장을 들어야만 한다.

프로그램의 초기 단계에는 홍보를 제한하는 것이 바람직하다. 시기상조의 홍보는 더욱 많은 정보에 대한 요청의 쇄도(inundation)를 초래한다. 다루어질 필요성이 있는 다른 긴박한 이슈들이 있다. 그리고 시운전(shakedown) 기간은 세평에 시달릴 시기가 아니다. 뿐만 아니라 나중에 보고할 것이 더욱 많아질 것이다.

## 10. 마케팅 도구로서 노사협력의 사용

성공적인 노사협력 프로그램은 자긍심의 원천이다. “질이 첫 번째이다(Quality Is Job One)”라고 말하는 포드사의 광고와 같은 텔레비전 광고방송과 “제너럴 모터스(GM)사는 사람이다(GM IS People)”라고 말하는 제너럴 모터스사의 선전 등과 같은 TV광고는 긍정적인 홍보 효과를 얻기 위해 사용될 수 있다. 휠링 피츠버그(Wheeling Pittsburgh)사는 대대적으로 세상에 알려졌던 파업 후에 연합철강노조(United Steelworkers)와의 새로운 노사관계를 선전하기 위해 인쇄물 광고를 사용하였다. 교육의 경우에, 현장중심의 의사결정은 교육개혁·학교개혁의 이점에 대한 교사와 관리자들과의 몰입을 실증할 수 있다. 홍보(publicity)는 조직 내에 팀워크와 헌신이 있음을 보여줄 수 있고 모든 사람들이 양질의 제품이나 서비스를 생산하기 위해 함께 일하고 있음을 보여줄 수 있다. 협력적 프로그램의 적극적인 선전은 이미지 개선이 필요한 조직의 대중적 이미지를 개선하는 데도 도움을 줄 수 있다. 많은 그러한 광고는 노조의 이름을 거론하여 노조의 대중적인 이미지를 개선시킨다.



확립된 노사 공동노력의 한 가지 과업은 마케팅 목적으로 그 노력에 관한 긍정적인 홍보를 창출하기 위한 전략과 연관된 단위조직 내의 이미지를 고양시키기 위한 전략 혹은 공동체 인식(community awareness)과 승인을 증대시키기 위한 전략들을 고려하는 것이다. 홍보는 광고 또는 발표(presentation)의 형태를 취할 수 있다. 사람들은 반응적이고 신뢰할 수 있는 조직과 거래하기를 선호한다. 조직이 반응적이고 신뢰적인 것에 몰두한다는 것을 보여주는 것은 많은 도움을 줄 수 있다. 우리는 제7장에서 마케팅 이슈들을 다루었다. 시장에서의 성공을 확대하기 위해 그리고 입법기관들에게 메시지를 전달하기 위해서 협력적 프로그램을 사용하는 것은 공동프로그램의 합법적인 이용이다. 그 첫 번째 단계는 홍보를 위한 핵심 청중을 결정하는 것이다. 외부 청중에는 라디오와 텔레비전의 방송담당자, 신문사, 기업집단, 무역협회, 대학교수, 인적자원관리학회, 지역노동위원회, 입법자들 그리고 공무원들이 포함된다. 몇몇 노사팀은 지역사회 집단이나 학교에 가서 그들의 프로그램을 설명하기도 한다.

외부그룹들과 의사소통할 때는 전문용어 없이 간결한 포맷으로 협력적 노력을 요약하라. 뉴스미디어 관계자들에게 원탁토론으로 참여자들을 인터뷰하거나, 문제해결 미팅 또는 설명회를 관찰하거나 작업현장 또는 사무실에 있는 사람들과 대화하도록 촉탁하라. 사진촬영 기회들을 만들어라. 하지만 매스컴 관계자들은 단순·명백한 기사거리를 찾고 있으며 그 노력의 전면적이고 복잡한 부분까지는 거의 포착하려 하지 않는다는 것을 염두해 두어라. 그것을 감안하여 그들에게 업적에 대한 분명한 요약을 제공하라.

## 11. 결론

의사소통은 노사협력을 성취하기 위한 노력을 뒷받침해 준다. 파트너간과 파트너끼리의 인식은 성공을 위한 최선의 조건을 만든다. 그러므로 정보와 관심사는 정기적·체계적으로 프로그램 내에 있는 모든 참여자들에 의해 공유될 필요가 있다. 단지 직접적으로 참여하고 있는 사람들뿐만 아니라 모든 수준의 경영진과 노조계층이 정보고리(information loop)에 포함되어야 한다. 노사간의 정보공유는 협력적 프로그램의 중요한 구성요소이다. 그러

나 그것은 때때로 민감하거나 독점적인 성격의 문제들을 포함하게 된다. 이러한 이슈들은 신중하게 다루어져야 한다. 문제점들을 해결하는 데 필요한 적시적이고 정확한 정보는 공동문제 해결의 결과를 개선하는 데 도움을 준다. 끝으로 노력과 업적에 대한 치하의 필요성은 프로그램 구조의 일부가 되어야만 한다.

홍보의 취급방법은 프로그램이 계획되는 동안에 다루어져야만 한다. 언론과 학계 또는 다른 사용자와 노조들로부터의 관심은 양 당사자가 그것의 가치에 동의하고 그것이 프로그램 자체에 필요한 주의를 분산시키지 않는 한 환영될 수 있다. 긍정적인 사용은 공동프로그램이 회사 또는 기관의 제품이나 서비스의 시장성을 개선하고 사용자와 노조에 대한 지역사회 이미지를 개선하는 데 도움을 주도록 할 수 있다.

## 第 14 章

### 注意 기울이기(Keeping Tabs): 勞使協力 프로그램의 監視와 評價

**표** 프로그램에 착수하는 것과 그것을 계속적으로 진행시키며 예정되었던 것을 확실히 수행하게 하는 것은 별개의 문제이다. 만약 그 프로그램이 실행되는 동안에 수렁에 빠지게 되면 시작 때의 모든 힘든 작업은 헛되이 되어버릴 것이다. 프로그램이 어떻게 효과를 발휘하고 있는지에 대해 계속적으로 주의를 기울이기 위하여 그것을 감시하고 평가하기 위한 유효한 메커니즘이 설계 및 적용될 필요가 있다. 감시하는 것은 과정이 순탄하게 운영될 수 있도록 그 과정에 계획성 있는 주의를 기울이는 것이다. 지속적인 주의가 없으면 아무도 모르는 사이에 나쁜 습성과 갈등이 나타날 위험이 있다.

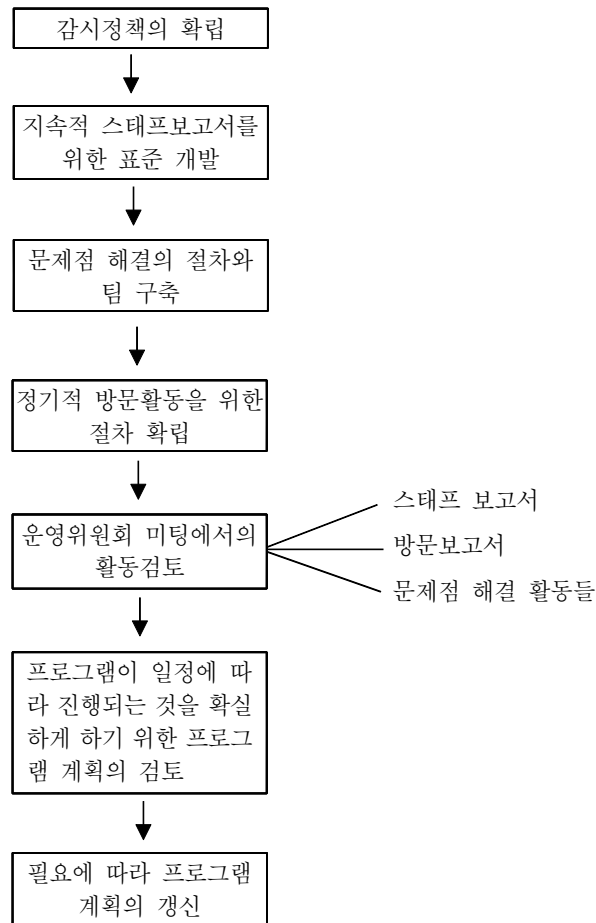
몇몇 프로그램들은 그들의 도입 초기의 흥분감 후에 침체상태를 겪게 된다. 적절한 감시와 평가는 그 과정에 생기를 불어넣고 그에 따라 위기를 모면할 것이다. 그들은 프로그램의 결과가 가시적이고 측정가능하며, 그 프로그램은 관련 조직들의 운영과 그 조직 구성원들의 생활에 실질적인 차이를 만들어준다는 것을 확신하는 도움을 준다.

#### 1. 공동감시정책과 절차의 확립

감시는 단순히 의도적·체계적 그리고 주기적으로 주의를 기울이는 것을 의미한다. 프로그램이 계획에 따라서 진행되고 있다는 것을 확인하기 위해

혹은 그것이 정상적인 궤도에서 이탈하는 때를 결정하기 위해 다양한 메커니즘이 사용될 수 있다(그림 14-1 참조). 출발점으로서, 운영기구는 감시에 대한 명백한 정책을 확립하여야 하고 감시에 대한 몰입을 운영서류에 포함하여야 한다.

[그림 14-1] 프로그램 감시



감시는 레이다 시스템과 같은 기능을 할 수 있다. 그것이 적재적소에서 운영될 때, 관리가능한 문제들에 대해 당신에게 경고해 줄 수 있다. 감시는 또한 당신에게 경고하여 성공을 낳게 할 수도 있다. 감시는 네 가지 관련된 과업들을 포함하고 있다.

- ① 당신이 추적하기를 원하는 것을 결정하는 것.
- ② 정보를 수집하는 것.
- ③ 진척도를 계획과 기대에 비교·측정하기 위한 정보를 사용하는 것.
- ④ 진척도에 관한 피드백을 제공하는 것.

운영기구는 어떤 방식으로, 얼마나 자주 추적하고자 하는지를 주도하여야만 한다. 그리고 나서 운영기구는 그 의도와 방법들을 프로그램 참여자들에게 전달하여야만 한다. 의사소통의 핵심 전달사항은 다음과 같다. 즉 감시가 공동프로그램으로 하여금 현재 일어나고 있는 것을 추적하고 약속을 잘 이행하도록 도움을 주는 것; 그리고 감시가 적절한 방법으로 적절한 것을 점검하고 있는지에 관한 피드백에 운영기구가 개방적이라는 것; 그리고 수집된 정보는 징벌의 수단으로 사용되는 것이 아니라 오히려 공동노력을 지원하고 고양시키기 위해 사용될 것이라는 것 등이다. 사람들에게 무엇이 점검되고 있는지를 알게 한 다음에 점검을 하는 것은 공동노사관계 프로그램을 위한 문제와 갈등 예방의 최선책이다.

## 2. 기법들의 감시

감시 점검목록(monitoring checklists)은 당사자들이 정기적으로 점검(check)하기를 원하는 것을 나타내는 훌륭한 도구이다. 흔히, 운영기구는 진행되고 있는 것을 감시하도록 요구받는다. 통상적으로 감시 대상(whats)과 감시 방법(how)은 명시되지 않는다. 감시 점검목록에 대하여 브레인스토밍 활동과 합의를 함으로써 그룹은 자신들이 검토하기를 원하는 것과 원하지 않는 것에 대해 명확히 할 수 있다. 이러한 리스트는 구체적일수록 더 좋다. 무엇이 포함되어야만 할 것인지에 대한 단서들은 그룹의 운영서류와 그 목

적 및 계획안에서 발견된다. 포함될 항목들은 문제해결 과정에서 그룹의 현 위치, 출석, 그룹의 열성도(熱誠度), 전통적인 단체교섭 협약과의 갈등 가능성, 조직 내에서의 프로그램에 대한 저항과 반응, 구체적인 직·간접적 업적, 변화의 정도(긍정적 또는 부정적), 원가 그리고 목적과 계획에 대비한 진척도 등과 같은 토픽들이다.

스태프들이 조정자이든지 혹은 촉진자이든지 간에 프로그램의 스태프에 의한 보고(reports by the staff)는 그룹들이 어떤 기능을 하며 무엇이 계획 되는지에 관한 중요한 정보를 제공한다. 스태프는 주로 감시 점검목록에 속한 항목들을 다루어야만 한다. 만약 더 중요한 다른 항목들이 있다면 그들도 역시 다루어질 수 있지만 운영기구에 그다지 중요하지 않은 이슈들에 관한 길고 지루한 보고들은 회피되는 것이 바람직하다. 그들은 또한 그룹 내에서 누군가에 의해 이미 언급된 것을 누설하여서는 안 된다. 동시에 스태프는 그룹들이 직면하고 있는 문제에 관해 솔직해야만 한다. 문제점들이 극단적인 상황에서 표출되면 역경의 부메랑 효과를 만나게 된다. 많은 스태프를 보유한 몇몇 프로그램에서, 여러 지역으로부터 스태프 보고를 위한 하나의 스케줄이 개발된다.

협력프로그램의 활동들을 감시하기 위한 또 다른 중요한 방법은 방문을 하는 것(make visits)이다. 운영기구의 모든 구성원들은 그들의 관할권 내에 있는 문제해결 그룹들에 참석할 기회를 가진다. 그들의 모든 미팅에 참여할 필요는 없으나 정기적 방문은 관심을 보여주고 직접적인 감명을 받게 한다. 그룹이 사전에 방문자에 관해 알고 있고 방문자들이 미팅 기간 동안에 머무르는 것이 최선이다. 이렇게 함으로써 문제해결 그룹은 스파이활동을 당한 다기보다는 오히려 진정으로 지원을 받는다는 느낌을 가지게 된다. 방문은 쌍방의 이점을 가진다. 그것은 방문자의 몰입을 증가시키며 방문받는 사람들과 방문자들 사이에 의사소통을 가능하게 함으로써 방문받는 사람들의 사기를 증대시킨다.

또 다른 방법은 진행되는 내용을 알 필요가 있는 사람들과 프로그램의 다양한 구성요소에 관한 차트, 계획안, 의사록 그리고 조사서 등과 같은 중요한 문서를 공유하는 것이다. 그룹에 의해 다루어지는 내용은 그 과정에 충실하는 것만큼이나 중요하다. 그러한 정보를 공유하는 것은 문제해결 과정

을 도울 수 있는 정보를 창출할 수 있다. 운영기구는 문제해결 그룹의 노력을 가로채거나 저해해서는 안 되며, 예비 데이터나 초안 서류를 미리 판단 하여서는 안 된다. 그 대신에 운영기구는 어떤 방법으로 조력할 수 있는지를 알기 위해 그리고 그 그룹이 올바른 방향으로 나아가고 있는지를 평가하기 위해 서류를 검토하여야만 한다.

감시에 있어서 특히 중요한 한 가지 영역은 문제해결 기법들이 얼마나 잘 사용되고 있는가 하는 것이다. 실수들이나 과실들(oversights) 혹은 불필요한 이탈(逸脫)을 시정하기 위해 초기에 개입하는 것은 믿을 수 없을 정도의 많은 시간을 절감해 주며 나중에 생길 수 있는 악화를 막아줄 수 있다. 많은 전문가들은 품질결함들(quality defects)을 조기에 포착·시정하기 위해서 하나의 일관작업이 끝나기 전에 품질관리(quality-control)에 개입하는 것을 옹호한다. 그래서 결과적으로 품질결함들(quality defects)은 초기에 발견되어 시정될 수가 있다. 마찬가지로, 높은 질 기준들(quality standards)이 공동프로그램에서 유지될 필요가 있다. 문제해결 과정들에 대한 지속적인 평가와 조기 평가 그리고 운영서류를 고수하는 것은 최종 결과의 질을 개선하고 실패와 붕괴를 회피하도록 도와준다.

### 3 공동문제해결 절차들과 활동들의 사용

모든 프로그램의 진행기간 동안 예기치 않은 몇몇의 난관은 찾아오게 마련이다. 필연적으로, 어려움은 발생되며 그 모두를 예견할 방법은 없다. 목적은 가능한 한 초기에 가장 낮은 수준에서 그리고 프로그램과 관계된 조직에 가장 적은 혼란을 일으키면서 이러한 어려움들을 관리하는 것이다. 공동 문제 해결은 운영기구가 진실로 그 프로그램을 운영하는 것을 확실하게 해주는 하나의 방법이다.

몇몇 반생산적인 전략들이 종종 사용된다. 몇몇 프로그램 스태프들은 어려움이 등장할 때 타조 흉내를 내면서 머리만 모래 속에 처박는다. 즉 눈가리고 아웅 하는 식의 행동을 취한다. 해부학(상세한 분석)의 한 가지 중요한 부분이 이러한 접근법과 더불어 드러나게 된다. 다른 지역들에서는 사소한 이슈들을 해결하기 위하여 산탄총을 사용한다. 하위층에서 처리할 수 있었

던 사소한 문제들을 해결하기 위해 최고위층의 사람들이 개입하기도 한다. 특히 이러한 일이 빈번히 일어난다면 고위관리자들과 노조활동가들은 일반적으로 그들이 나설 시기에 대한 이러한 주제넘는 행동에 분개를 한다. 전형적으로, 이러한 접근법의 실천가들은 선호하는 문제해결사를 가지고 있어서 항상 그러한 해결사를 부른다. 이러한 '선호되는 사람들(favorites)'은 이러한 역할에 빨리 지친다. 특히 중간관리자들에게 맞서기 위해 전격적인 특단의 대책을 취할 때 장기간의 부정적 결과를 수반하는 분개의 찌꺼기가 남게 된다. 몇몇 경우에 프로그램 스태프들은 신경질적이어서 모든 하찮은 것들에 대해서도 운영기구의 미팅을 요구한다. 그러한 미팅은 불필요한 것이고 그룹의 시간낭비이다.

운영기구에 의해 교대로 지명되는 노사공동 문제해결팀을 구성하는 것은 위에서 논의된 함정을 피하기 위한 한 가지 방법이다. 운영위원회가 한 명의 경영진 대표와 한 명의 노조대표로 구성된 팀을 지명한다. 그리고 그 팀은 명시화된 기간, 통상 1개월 내지 3개월 동안 임무를 수행한다. 프로그램의 구성원 누구나 어떤 문제의 검토를 그 팀에게 의뢰할 수 있고 그 해결을 도울 수 있다. 모든 팀 구성원들은 가능한 해결책을 함께 상담한다. 만약 그것이 노동자의 문제라면, 노조 사람에게 그것을 해결할 첫 번째 시도가 주어진다. 만약 그것이 경영진의 문제라면 경영진이 맨 처음 시도할 수 있기도 하다.

때때로 어떤 그룹은 고충처리의 느린 처리 혹은 호의적이지 못한 결과 때문에 문제해결에 앞장서기를 거절한다. 이러한 상황은 흔히 '인질잡기(hostage taking)'로 간주된다. 즉 다시 말해, 전통적인 단체교섭 영역에서 무엇인가를 얻기 위한 시도로 협력적인 활동들을 붙잡아두는 것을 말한다. 비록 인질 잡기가 반복적으로 일어나지는 않는다고 할지라도 그것은 일어날 수 있고 또한 일어난다. 노조는 그 그룹에게 협력적 문제해결과 고충처리 과정이 분리되어 있으며, 그들과 연관된 상이한 협약 그리고 노조의 최선의 노력에도 불구하고 모든 고충들이 해결되는 것은 아니라는 사실을 알려주어야만 한다. 그룹이 어려움에 직면할 때 한 가지 유효한 접근법은 종업원들로부터 실제 상황에 관하여 정보를 얻으려고 노력하는 것이다.

마찬가지로, 중간관리자들은 때때로 과업달성에 대한 장애물 설치, 그룹



미팅에 대한 출석금지나 출석방해 혹은 계획된 미팅들과 똑 같은 시간에 일어나게 하는 빈번한 ‘비상사태(emergencies)’를 만들기도 한다. 문제해결팀의 구성원은 반대하는 관리자들에게 그 프로그램에 대한 경영진의 전반적인 몰입을 알려주고 그들에게 그러한 행동을 포기하도록 조언하여야 한다. 대개 현명한 사람들에게는 한 마디면 충분하지만 때때로 상급자로부터의 개입이 필요하다.

때때로, 문제해결 그룹에게 정보를 제공하는 기술지원 그룹으로부터의 지연 때문에 문제점이 발생한다. 그들의 지연은 일반적으로 비관리직 종업원들로부터의 요구사항에 익숙하지 않기 때문에 생긴다. 문제해결팀으로부터 나온 우호적인 조언은 대개 이러한 문제를 치유하기에 충분하다.

만약 문제해결팀이 문제를 해결할 수 없다고 느끼면, 비록 특별한 미팅이 필요할지라도, 그 문제는 전체 운영위원회에 의해 될수록 정기적인 세션에서 다루어져야만 한다. 만약 전체 위원회가 그것을 해결할 수 없다면, 그 이슈의 해결을 위해서 그 프로그램 내에 있는 그 다음으로 높은 수준으로 넘어가야만 한다. 몇몇 경우에, 이슈들은 명확하지 않아서 운영기구의 적절한 수준이 문제시되고 있는 것에 대해 정책을 설정하거나 명확하게 할 필요가 있다. 우리의 경험에서 보면, 문제해결팀은 대부분의 이슈들을 스스로 해결할 수 있다.

문제해결에 대한 토론은 권한의 이슈와 직결된다. 가능한 한 많은 양식(良識)이 협력적 프로그램에 이용되어야만 한다. 불행하게도, 몇몇 상황들에서는 그것이 충분하지 않다. 개인적인 플레이어들(player)에게 협력의 제도적 정책을 방해하는 것이 허락되어서는 안 된다. 만약 관리자가 합의된 정책을 저해한다면 전통적인 계층적 권한이 강행될 필요가 있다. 노동자측 입장에서, 개인들이 합법적인 권리 유보(reservations)를 가질 수도 있지만 그러나 구성원은 노조가 만들어 놓은 어떠한 협약도 준수하여야만 한다. 노동자에 의한 협약의 선별적인 적용은 상대방이 동일한 것을 행할 가능성을 열어주는 것이 된다. 집행 메커니즘은 일반적으로 관리자들에게 더욱 강하게 작용한다. 만약 노사협력이 비즈니스를 수행하는 하나의 방법이라면 그것은 조직의 다른 어떤 기본적인 정책과 동일하게 집행되어야만 한다.

몇몇 프로그램에서는 그 과정의 자원(自願)적인 특성에 너무 많은 역점을

둔다. 관리자들은 그들 사용자의 제품이나 서비스를 생산하지 않겠다고 자진하거나 사용자의 정책에 근본적으로 역행하는 운영방법을 만들 수는 없다. 그들은 정책을 따르거나 아니면 조직을 떠난다. 동일한 원칙들이 공동 프로그램에도 적용되어야 한다. 너무 많은 프로그램들은 작업세계의 현실과는 괴리된 누워서 떡먹기 식의 노력이라는 이미지를 받고 있다. 사보타지 행위가 용인되어서는 안 된다. 그것은 단지 관심의 결여를 보이는 것이다. 그러한 행위는 프로그램에 대한 몰입을 침해하고 서서히 파괴시킨다. 그들의 업적평가들의 일환으로, 몇몇 조직들은 공동 과정에 관리자의 참여를 검토한다. 그런 연후에 협력은 표준운영절차(standard operating procedure)로 각광받고 보상된다. 교육과 조언은 사보타지를 막기 위한 최우선 전략이다. 그러나 만약 필요하다면 협약(agreements)이 집행되어야만 한다.

#### 4. 진척도(progress)를 측정하기 위한 프로그램 계획안의 사용

프로그램의 진과정을 통하여 개발된 다양한 계획안들은 진척도를 감시하기 위한 중요한 도구이다. 그것들이 없으면, 감시를 위한 기준이 순간순간 변할 수 있고, 포괄적인 검토에 대한 분별력이 거의 없으며 그리고 변화에 대한 명확한 척도가 없다. 전체 프로그램에 대한 계획안들, 스태프의 작업 그리고 문제해결 그룹들의 활동은 검토를 위한 근거를 제공한다. 부적절한 감시는 혁신적이 되려는 자유가 아니라 이러한 계획안들에 대한 흥미와 몰입의 결여로서 해석되기 쉽다. 방관자인 것 같이 보이지 않으려는 바람 속에서, 어떤 누구도 문제점이 처음 발생할 때 그에 관해서 알지 못한다. 계획안들이 감시되지 않을 때 그 속도는 떨어지기 시작하며 그 속도가 떨어짐에 따라 그 프로그램에 있어서 열성과 관심 역시 줄어들게 된다. 계획안을 참조하지 않을 때 개인과 그룹은 그들 나름대로의 계획안을 세우거나 혹은 각자의 길로 가버린다. 때때로 이러한 일탈은 도움이 되기도 하지만, 통상적으로 그룹들은 일탈에 지나치게 사로잡혀서 정상궤도로 돌아가는 것이 어려워지게 되어 전체 프로그램이 결국에는 곤경에 빠지게 된다.

운영기구의 각 미팅에서, 계획된 활동들이 이행되고 있는지, 그들이 제때 일어나고 있는지 그리고 다음 단계가 무엇인지를 알아보기 위해 계획안들

을 검토해야만 한다. 만약 계획안과 발생 현황 간에 차이가 있다면 이것은 논의되어야만 한다. 하나의 계획안을 따르지 않는다는 단순한 사실은 문제가 아니다. 그러나 왜 그것이 일어나고 있고 그것을 어떻게 다루어야 하는지를 모르는 것이 문제이다.

대부분의 사례에서, 감시는 조기에 그리고 분명하게 문제점을 알려주는 데 도움을 준다. 만약 계획안과 성취도 간에 일관성 있는 지연이 존재한다면, 계획안이 비현실적이거나 아니면 진척을 방해하는 장애물이 있는 것이다. 만약 기획기능이 부족하다면, 그룹은 이러한 과오로부터 배워야 하며 어느 정도의 훈련을 받아야 하고 더욱 현실적으로 기획하려고 노력하여야만 한다. 종종 계획안으로부터의 이탈은 그 그룹에 문제점이 있다는 징후이다. 처음에는 통상적으로 외부의 영향력을 지적하지만, 일정에 뒤쳐진 그룹들을 검토할 때 그들의 내부 기능이 제대로 작동하고 있는지를 주의 깊게 관찰하는 것이 바람직하다. 과업성취에 또는 집단 역학에 문제점이 있을 수 있다. 때때로 문제점은 그룹의 리더들과 구성원들의 적절한 훈련이 이루어지지 않기 때문에 발생하기도 한다. 계획안은 모두가 명확하게 이해된 목표를 지향할 수 있도록 그 그룹의 모든 구성원들에게 확실하게 의사소통되어야만 한다. 만약 그룹이 계획을 달성하는 데 중요한 문제에 봉착한다면, 문제해결 팀이 사용되어야만 한다.

주의 깊게 고안된 계획안에 따른 과업달성은 어떤 그룹이나 중요한 이정표(mile-stone)이다. 진척이 제대로 이루어지지 않을 때 문제영역들에 대한 인식뿐만 아니라 과업을 계획하고 수행하는 사람들에 대한 칭찬도 감시에 포함되어야만 한다. 계획안이 유효하게 사용될 때, 한 그룹의 자긍심과 업적 달성의 원천을 제공한다.

## 5. 공동평가 과정의 확립

많은 사람들에게 평가란 무서운 단어이다. 어떤 사람들에게 그것은 학술적으로 들린다: 다른 사람들에게 그것은 나쁜 생활기록표의 아픈 기억들을 상기시킨다. 관리자들은 평가를 중요한 변화, 확대, 지연 또는 징벌의 서곡으로 볼 수도 있다. 그러나 평가를 그렇게 전적으로 나쁘게만 볼 필요는 없다.

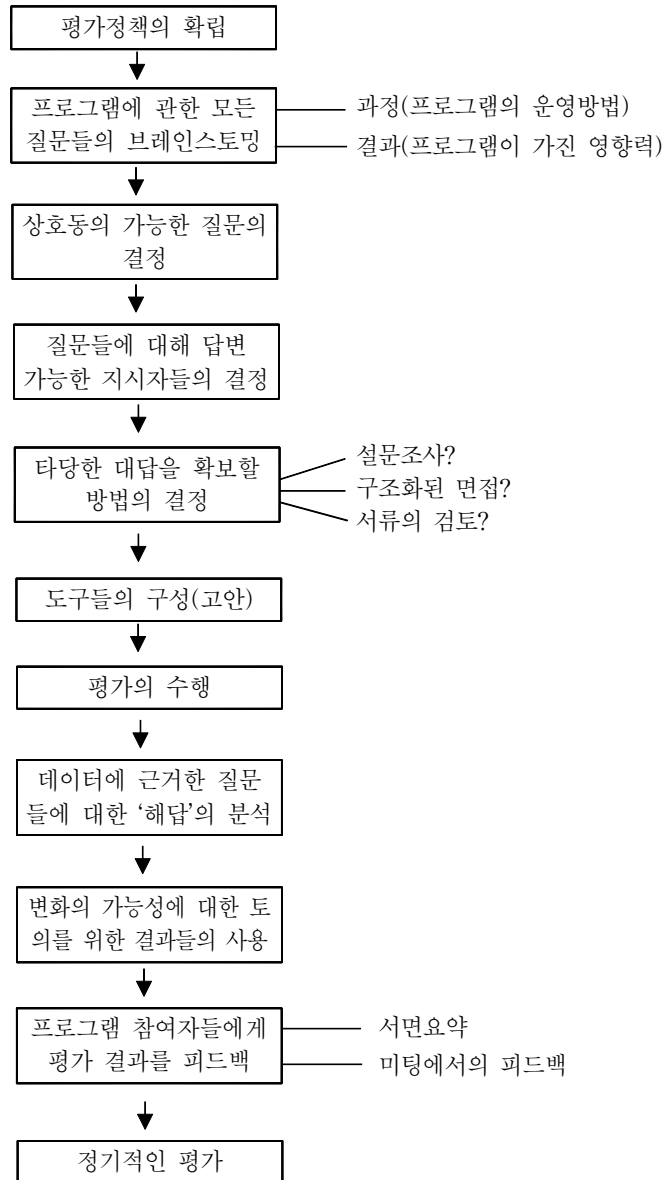
평가는 협력적 노사프로그램들의 장기적인 성공에 절대적으로 필요한 것이다. 프로그램의 결과가 무엇인지 혹은 프로그램의 수행이 잘 되었는지 잘못 되었는지를 알지 못하면, 사람들은 잘못된 방향으로 계속 나아갈 수 있다. 그들이 하고 있는 것을 평가하지 않는 조직들은 보이지 않는 골목길을 따라 걷고 있는 사람과 같다. 즉 그들은 그들이 가고자 하는 곳에 도달할 수 있을 수도 있지만 거기에 도달하지 못할 수도 있다.

운영기구들은 프로그램의 모든 수준들에서 평가에 대한 분명한 몰입을 해야만 하며 그리고 평가를 행하여야 한다. 그들은 실행되고 있는 특별한 해결책들, 프로그램 과정의 각 구성요소 및 전반적인 결과를 평가하여야만 한다. 평가는 너무 자주 프로그램 진행 중에 중단되며 제도적 우선순위에서 무심결에 빠져버린다. 관련자들이 어느 누구도 그 프로그램 또는 그들의 참여를 평가하지 않는다는 것을 알 때, 성과의 질은 어려움을 겪게 된다.

평가의 목적은 실제로 매우 단순하다. 평가는 프로젝트의 도입 과정과 유지 과정 그리고 처음에 설정한 목적과 목표에서 기대했던 결과를 포함하여 구체적인 결과를 측정하여야만 한다. 그것은 그 프로그램이 수행하기로 예정한 것을 잘 실행하고 있는지의 여부와 그것이 수용 가능한 방식으로 수행되고 있는지의 여부, 이미 잘 수행되었던 것을 더 나은 방식으로 유도하는 방법 및 진행이 순조롭지 못한 측면의 수정방법을 평가한다. 때때로 당사자들은 단지 그 결과들만을 보고 그 과정은 생략해 버리려는 유혹을 받는다. 이것은 평가의 가치를 제한하고 그 결과를 강화시키는 방법에 관해 당사자들을 무지하게 만들어버린다.

훌륭한 평가는 그 프로그램의 진척도에 관한 질문들에 대해 중요한 대답을 제공할 것이다. 그러나 더욱 중요한 것은 평가의 노력이 미래에 가고자 하는 방향에 대한 단서를 제공할 것이라는 사실이다. 뿐만 아니라, 평가에 대한 노사공동접근법을 채택함으로써 이해와 팀워크가 강화된다. 우리는 전에 꺼려 하던 내부 노사 평가자(evaluators)들이 그 프로그램에 대한 그들의 인식을 상당히 증가시키는 것을 보아왔다. 통상의 궁극적인 결과는 양측이 그들의 프로그램을 더욱 훌륭하게 만들려는 강력한 몰입과 그들의 업적에 대한 자긍심이다.

(그림 14-2) 프로그램 평가



## 6. 공동평가의 수행

대부분의 공식적인 평가들은 ‘객관성’을 유지하기 위하여 외부 평가자들에 의해 수행된다. 비록, 이것이 학회 논문이나 공식적인 비교측면에서는 이해 가능하지만 노사 프로젝트에 대한 평가의 목표는 다르다. 내부에 있는 사람들은 무엇이 진행되었는지에 관해 그들이 이해할 수 있는 용어로 알고자 한다. 우리는 [그림 14-2]에서 개괄적인 접근법을 검증하였다. 그리고 그것은 프로그램의 강화에 도움을 주는 데 사용될 수 있는 대답을 제공하기 위해 제시되었다. 평가 설계의 공동개발은 협력적 프로그램이 근거로 하고 있는 파트너십에 대한 쌍방향의 특성을 모델화하고 있다. 데이터에 근거한 설계는 평가에 대한 신뢰성을 강화시킨다. 당신은 아마도 이러한 과정을 보완하기 위하여 외부 평가가 행해지기를 원할지도 모른다. 더구나, 그것은 보완될 수도 있고 혹은 종업원이나 고객 조사로부터 나온 정보를 통합할 수도 있다.

노사 파트너들은 가능한 한 많은 평가를 하여야만 한다. 비록 외부 지원이 도움이 될 수 있을지라도 노사 주요 책임자들은 그 과정에 대한 통제력을 가져야만 한다. 이러한 접근법의 매력은 통계적인 신뢰성의 정도에 있는 것이 아니라 내부 당사자들의 학습과의 관계에 있다.

누가 누구를 평가하고 무엇이 검토되어야 할 것인지는 초기에 분명하게 이해되어야만 한다. 프로그램에 속한 모든 그룹은 자신들과 자신들의 하위 그룹들을 평가하여야만 하고 이러한 다양한 평가들은 평가를 위한 전반적인 계획안에 통합되어야만 한다. 모든 그룹들은 타이밍(timing), 조사영역 및 방법론에 관해 일사분란하게 움직이기 위해 함께 일해야만 한다. 예를 들면, 3개의 계층을 가진 프로그램에서, 최고위층에 있는 사람들은 그들 자신의 기능 발휘도와 최고위층 스태프의 성과뿐만 아니라 전체 프로그램의 성과를 평가하여야 한다. 중간 수준에 있는 사람들은 그들 자신의 활동과 하위 그룹들 및 보고하는 스태프를 검토해야만 한다. 하위 수준에 있는 사람들은 그들 자신의 성과를 검토하여야만 한다. 중복을 피하기 위해서 평가는 상향적으로 흘러갈 수 있다. 그래서 바로 상위 계급에 있는 사람들은 앞 수준에 있는 사람들의 결과를 출발점으로 사용하고 나서, 중요하게 여겨지

는 추가적인 질문들을 검토한 후 그들을 자신들의 자아평가에 통합시킨다. 그러나 몇몇 경우에, 그룹은 특히 대답들이 데이터에 근거하기보다는 오히려 주관성에 근거할 때 다른 수준에서 다루어진 질문들과 유사한 질문들을 검토하기를 원할 수도 있다.

협력적 프로그램을 검토할 때 그것이 노조에 미치는 영향과 노조의 역할은 통상 무시된다. 검토할 만한 가치가 있는 존경받는 파트너로서의 노조를 포함하는 조직의 역할과 결과를 직시함으로써 시각의 편견을 없애라.

첫번째 단계는 노사 파트너들이 그들의 노력 과정에 관해 가지는 질문들을 브레인스토밍하는 것이다. 비록 이러한 질문들은 내부에서 개발되어야 하지만, 다른 공동프로젝트의 평가들을 검토하는 것도 도움이 될 수 있다. 이러한 도움들은 그룹 자신의 질문들을 대체하기보다는 보완하여야만 한다. 과정에 관한 질문의 예에는 다음과 같은 것들이 있다. 즉 “그룹들이 문제해결 과정을 따랐는가?”, “운영기구가 얼마나 자주 문제해결 그룹을 방문하였는가?”, 그리고 “어떤 훈련이 어떤 그룹들에게 제공되었는가와 훈련이 얼마나 효율적이었는가?” 하는 것들이다.

이러한 질문들은 프로그램이 확립된 방식, 즉 프로그램의 방법을 말하는 것이다. 일반적인 과정 질문들은 전반적인 설계 과정, 프로젝트의 관리, 직접적으로 참여하지 않는 사람들과의 관계, 프로그램 스태프의 육성, 운영기구의 개발, 의사소통, 실행, 작업장 또는 사무실 수준 그룹들의 개발, 그리고 조연자들의 사용 등에 관한 것이 포함되었을 수도 있다. 되도록이면 그룹이 프로그램 실행에 관한 주요 범주들을 결정하고 난 뒤, 이러한 범주들 내에서 질문들을 브레인스토밍한다.

두 번째 단계는 결과에 관한 질문들을 브레인스토밍하는 것이다. 이것은 결과들이 다루어질 때, 즉 프로그램의 본질(what)을 말하는 것이다. 그 주요한 필요성은 운영위원회가 설정한 목표들과 목적들이 달성되었는지의 여부를 측정하는 것이다. 질문들은 운영과 노동력에 영향을 주는 영역들에 대한 수치(收支)를 따져보아야 한다. 뿐만 아니라, 최고 수준과 중간 수준 위원회들, 타스크포스팀들, 작업현장 문제해결 그룹들 그리고 다른 공동 메커니즘 등과 같이 프로그램과 관련된 다양한 그룹들의 결과에 대한 회계(accounting)가 있어야만 한다. 평가는 원래 목표로 삼지 않았던 업적들(ac-

complishments)에 관한 정보를 획득할 수도 있으나 지나친 공적을 인정받지 않도록 주의하라.

세 번째 단계는 질문들에 대한 목록의 검토와 양측 당사자들이 동의하는 목록들을 결정하는 것이다. 놀라울 정도로 많은 수의 질문들이 브레인스토밍 동안에 등장할지도 모른다. 그들 모두를 질의하는 것은 필요하지도, 효율적이지도 않다. 각각의 질문들이 포함되기 위해서 필요로 하는 최소한의 투표수를 설정하는 것은 우선권을 결정하는 데 도움을 준다. 이 단계의 끝 부분에서, 당신은 평가를 위한 가장 중요한 질문목록을 가져야만 한다.

네 번째 단계는 정확하고 완전한 대답을 결정하는 방법, 즉 '지표들(indicators)'을 생각해 내는 것이다. 그룹은 이때에 대답으로 바로 뛰어넘어가서는 안 된다. 예를 들면, 프로그램이 조직성과에 미치는 영향에 관한 지표들은 사업단위별 손익계산서, 생산기록 혹은 품질 채점표(quality score-sheets)일 수도 있다. 고객만족의 한 가지 지표는 고객불평 수준일 수도 있다. 노사관계의 지표는 고충들(grievances)의 수와 그들이 해결되는 때일 수도 있다. 종업원들의 프로그램 참여에 대한 관심 정도의 지표는 아마 미팅의 출석이 될 것이다. 지표들은 각 질문 아래에 열거되어야만 한다. 그 목적은 의견의 절충물에 의존하기에 앞서서 확실한 데이터 지표들(hard-data indicators)을 찾아내는 것이어야만 한다.

다섯 번째 단계는 정보수집 방법을 결정하는 것이다. 각 질문과 그 지표들을 조사하고 난 뒤 문서, 설문조사, 구조화된 인터뷰, 그리고 관찰보고의 검토가 그 질문에 대답할 최선의 방법인지 여부를 알아보라. 정보를 얻기 위한 명백하고도 중요한 방법은 조직 내에서 이용 가능한 기록과 서류들을 검토하는 것이다. 이것에는 생산보고서, 고충요약 보고서(summary grievance reports), 생산성 평가(productivity assessments), 미팅 의사록, 출석일지(attendance logs) 그리고 유사한 서류 등이 포함된다. 이러한 원천들을 미리 사용하라.

설문조사와 구조화된 인터뷰가 아마 추가적인 정보를 얻기 위해 필요할 수도 있다. 설문조사는 많은 사람들로 부터 비밀스럽게 정보를 얻는 방법이다. 포함되는 질문들은 제공된 옵션(options)에 관하여 명백하여야만 한다. 너무 많은 개방식 질문들(open-ended questions)은 분석을 어렵게 만든다.



편견을 최소화하고 실제로 산출된 정보가 그룹이 필요로 하는 정보를 제공한다는 것을 확실히 하기 위해 설문조사서 작성에 관해 관련교재나 전문가의 도움을 받는 것이 현명하다.

구조화된 인터뷰는 개방적 반응과 평가를 이끌어내기 위한 방법이다. 구조화된 인터뷰는 일반적 대화나 비난 세션(rap session)이 아니라 주의깊게 준비된 일련의 질문들이다. 그러나 대체로 유사한 피면접자에게는 유사한 질문들이 제기되어야만 하며 면접자는 인터뷰 대상자를 리드하거나 혹은 그 자신의 의견을 주입시키지 않도록 주의하여야만 한다. 직속상사나 부하는 인터뷰하는 것은 좋은 아이디어가 아니다.

여섯 번째인 마지막 단계는 데이터 수집을 위한 적절한 도구를 만드는 것이다. 점검표(check sheet)는 조직체의 서류들을 검토하기 위해 또는 정보를 수집하기 위해 개발될 필요가 있을 수도 있다. 설문조사와 구조화된 인터뷰는 의도한 대로 과업달성을 보장할 수 있도록 준비되고 시험될 필요가 있다. 하나의 도구가 제대로 작동되지 않는다면, 모든 사람들이 그것을 사용하기 전에 결함(bugs)을 제거하는 것이 최선책이다.

이러한 모든 준비가 완료되고 나면, 평가를 실시할 시기이다. 만약 하나의 샘플이 사용되고 있다면 그것이 전체 서류들을 대표하는지에 주의를 기울여라. 당신은 노사팀들에게 특별한 그룹들, 몇 종의 데이터 혹은 평가질문들을 가지고 일하도록 할 수도 있다.

비밀 보장은 설문조사와 구조화된 인터뷰를 행할 때 정확성을 확보하는데 필수적이다. 비밀번호를 사용함으로써 면접자를 제외한 어느 누구도 누가 어떤 응답지에 기입하였는지를 알지 못한다.

데이터가 수집되면, 응답들은 요약되고 분석될 필요가 있다. 당신은 아마도 노사 평가자들(evaluators)의 하위 그룹으로 하여금 인터뷰 내용 또는 설문조사 데이터를 요약하게 하거나 특별한 평가 질문들을 다루도록 할 수 있다. 그 데이터에 대한 당신의 분석은 다양한 경향들(patterns), 관찰 결과(observations) 및 결론을 밝혀줄 수도 있다. 노사가 그 데이터를 유사하게 해석하길 희망하나, 차이가 있을 수 있으며 그것은 존중되어야 한다. 그 다음에는 평가 소재(material)가 모아지고 전반적인 질문들의 하나하나가 수집된 데이터에 근거하여 응답된다. 어떤 질문들은 단순한 응답을 가질 것이

다. 나머지 다른 질문들은 더욱 많은 분석과 다른 원천으로부터 나온 데이터의 비교를 요구할 것이다. 또 어떤 것은 판단을 필요로 할 것이다.

끝으로, 당신은 질문들과 대답들에 근거하여 평가보고서를 작성할 준비를 하여야 할 것이다. 만약 방법론이 관심사라면 그 접근법에 대한 설명과 수단들이 포함될 수도 있다. 보고서는 프로그램의 참여자들에 의해 이해될 수 있는 아주 읽기 쉬운 서류들이어야 한다.

평가는 그 결과들이 일람표로 만들어져 보고됐다고 해서 끝난 것은 아니다. 평가의 가장 중요한 부분은 그 프로그램을 진일보시키는 방법을 배우기 위하여 그 결과를 사용하는 것이다. 평가자들(evaluators)과 전체 운영기구는 어떤 개선책이 필요한지를 결정하기 위해 공개되고 수집된 사실을 신중히 검토할 필요가 있다. 문제점과 대안적인 해결책을 검토하기 위하여 공동 프로그램에서 사용된 과정과 유사한 문제해결 과정을 사용하는 것을 고려하라. 개선책(improvements)은 실행 항목들(action items)로 기술되어야 하며 적시 실행을 위한 명백한 계획이 있어야만 한다. 그 다음 평가는 이러한 개선책들이 얼마나 잘 적용되었는지를 결정할 것이다.

무엇이 잘 되었고 무엇이 개선될 수 있는지를 알아보기 위하여 평가 과정 자체가 평가되어야만 한다. 그러한 평가를 행함에 있어서 다음 기준을 사용하라.

정확성(accuracy) 평가가 공동노력의 중요한 특징들에 관하여 적절한 정보를 밝히고 전달하였는가?

실행가능성(feasibility) 평가절차는 실제적(practical)이고, 외교적이며(diplomatic) 그리고 효율적(efficient)인가?

유용성(usefulness) 평가는 참여자들과 다른 이해관계자(stakeholders)의 실질적인 정보 욕구에 도움을 제공하였는가?

적정성(propriety) 평가는 합법적이고 윤리적으로 수행되었는가? 그리고 그 평가는 결과에 의해 영향을 받는 사람뿐만 아니라, 평가에 참여한 사람들의 복리를 충분히 배려하면서 수행되었는가?

협력(cooperation) 평가가 협력과 노사의 기능 구축을 어느 정도로 강화하고 모델화하였는가?

평가의 결과는 평가 참여자들에게 어떤 형태로든 보고되어야만 하고 그

것들을 검토하고 싶어하는 다른 사람들에게 이용 가능하도록 만들어져야만 한다. 이는 주요 연구성과를 열거하는 요약보고서(summary report)를 통해서 가능하다. 어떤 회사들은 모든 사람들로 하여금 결과에 기초한 연구성과와 계획된 것을 알도록 하기 위하여 그 연구 관할권 내에 있는 문제해결 그룹들을 위한 미팅을 개최한다. 평가된 그룹들에게는 개선을 요구하는 영역들을 알려줄 뿐만 아니라 그들의 업적에 대해 칭찬을 해준다. 이 단계는 평가를 받은 사람들이 결과에 관한 추가적인 질문을 할 수 있도록 진작(振作)시키는 양 방향의 과정이어야만 한다.

이러한 평가 과정은 아마 오래 걸리고 혼란스러워 보일 수도 있지만, 그것이 잘 관리되기만 한다면 그것은 많은 시간을 들일 필요가 없다. 더구나 그 이점은 도출된 구체적인 응답을 훨씬 더 능가한다. 그 과정은 노사리더들에게 그들의 작업에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 체계적인 평가방법을 가르쳐 준다. 그리고 이리하여 나타난 팀워크는 공동 과정에 대한 강력한 몰입을 확립하는 데 도움을 준다. 평가가 다른 그룹 또는 외부 평가자에게 외주를 줘서 행해질 경우보다 노사 참여자들은 프로그램에 관하여 훨씬 더 많은 것을 이해하게 된다. 끝으로, 연구의 주제들은 그들이 조직의 요인(要人)이 개입하고 있는 것을 보기 때문에 그것이 중요하다는 것을 계속적으로 상기하게 된다.

평가가 일시적 사건들이 되어서는 안 된다. 그들은 정기적으로 수행되어야만 한다. 초기의 검토보다는 그 이후에 일어나는 평가를 관리하기가 더 쉬워야만 한다. 많은 질문들이 이미 중요한 것으로 구축되어 있고 업데이트될 수 있으며, 방법론상의 결함들이 해결될 것이고 그리고 운영기구의 구성원들은 더욱 많은 경험을 쌓게 될 것이다. 통상적으로, 완전한 평가는 일년에 한 번 수행되어야 하지만 이것은 프로그램에 따라 달라질 것이다.

## 7. 프로그램의 갱신(program renewal)

평가는 프로그램의 갱신을 위한 촉매제(catalyst)를 제공할 수 있다. 공동 프로그램의 경우에 그것의 모든 활동과 업적을 검토하는 완전한 평가는 그 노력을 다시 활성화시키는 한 가지 방법이다. 다른 사례들에서, 경영진이 노

조의 참여를 원하는 일방적인 프로그램이 존재할 수도 있다. 이러한 경우에, 완전한 공동평가는 양 당사자들이 공동으로 전진하는 방법을 배울 수 있게 한다. 그 과정은 노조에겐 현재의 프로그램에 대해 교육을 시켜 주며, 경영진에겐 프로그램 활동을 재고하며 개선하도록 진작시킬 것이다.

프로그램 평가 후에, 양 당사자들은 그들의 현재 목적과 목표를 검토하고 그들이 달성한 정도를 결정해야만 한다. 전략적인 정밀검사(혹은 이전의 검사를 업데이트하는 것)는 새로운 목적을 확인하고 목적 감각을 갱신하는 데 도움을 줄 수 있다. 어떤 목적이 달성되었거나 더 이상 필요하지 않을 수도 있고 혹은 새로운 야심작이 등장할 수 있기 때문에 변화될 필요가 있는 모든 목적들을 공동으로 확인하라. 일방이 일시적 기분이나 원한에 근거하여 목적을 포기할 수는 없다. 목적을 삭제하는 것은 공동합의를 요한다. 때때로 목적의 초안을 개발했던 사람이 전직(turnover)할 수도 있다. 당신은 왜 목적들이 처음부터 리스트에 올랐는지를 확실히 이해하고 새로운 구성원들에게 중요한 목적들을 통합하도록 노력하라. 무엇이 가능한지에 대한 종업원들과 운영기구의 이해가 시간이 지남에 따라 변화하였을지도 모른다. 이러한 이유 때문에, 갱신 단계에서 작성된 목적 선언문(goal statements)은 처음에 가정된 선언문보다 더욱 현실적이고 도움이 될 수도 있다. 때때로 전반적인 목적들은 동일하지만 당사자들은 업적이나 새로운 환경을 반영하기 위하여 구체적인 목표들을 변경하기도 한다. 이러한 검토 후에, 새롭게 개정된 목적들과 그렇게 변경한 이유를 근로자들에게 의사소통할 전략을 개발하라.

프로그램에 대한 위험과 혜택 역시 변화될 수 있다. 무엇이 수행되어야만 하는지를 결정하기 위해서 이러한 것들은 운영기구에 의해 검토되어야만 한다. 운영기구는 위험의 최소화와 혜택의 최대화를 위해 그리고 전략과 기법이 개정될 필요성이 있는지를 알아보기 위해 자신의 전략과 기법을 재검토할 필요가 있다. 새로운 설계는 새로운 계획과 새로운 훈련의 필요성을 요구할 것이다. 새로운 목적들이 있든지 없든지에 관계없이, 개선의 여지는 항상 존재한다. 의사소통 채널을 포함한 현재의 설계와 관행에 대해 숙고하라. 그러면 그들을 진일보시키기 위해 무엇을 행할 수 있는지 깨닫게 될 것이다. 변함없이, 광범위하게 그리고 효율적으로 변화 내용을 의사소통하라.

그리고 결과에 대한 품질(quality), 크기(magnitude) 및 중요성(significance)을 개선할 수 있도록 프로그램 검토를 하나의 지속적인 과정으로 만들 준비를 하라

## 8. 결론

계획, 감시 그리고 평가는 성공적인 공동노사 프로그램의 핵심 요소이다. 각각은 신중한 사고, 파트너들간의 합의 및 필연적인 발생사항이나 과거의 발생사실에 대한 반영을 요하기 때문에 그들은 상호 연관되어 있다. 초기에, 파트너들은 합동으로 계획을 짠다; 프로그램이 진화됨에 따라 그들은 진척도를 감시한다; 그리고 그들은 주기적으로 자신들의 진척도를 체계적으로 평가한다. 평가는 잘 수행된 것을 지속하기 위한 새로운 목적과 계획 및 필요한 개선책을 이끌어낸다. 이 섹션에 개관된 전체 과정은 노사의 이해관계에 대한 더욱 안정적인 대표성뿐만 아니라 더욱 강력한 프로그램의 근원이 된다. 이 과정은 또한 노사의 다른 책임 영역에서의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있다.

이 파트에서 논의된 모든 것을 실행하는 것은 가공할 만한 과업처럼 보일 수도 있다. 여러 면에서 이는 사실이다. 그러나 만약 논의된 프로그램 개발의 모든 부분들이 커버되지 않는다면 노사 모두에게 문제점의 악화, 그 프로그램에 대한 잠재력의 감소 그리고 실패 가능성의 증가와 같은 식의 엄청난 장기적인 비용이 소요(所要)될 것이다. 협력을 위한 완전한 접근법을 만들어내는 데 필요한 여분의 에너지를 사용하는 것은 가치있는 일이다. 그 결과 새롭고 강력한 창조적 에너지가 분출될 것이다. 노사가 공동노력에 착수하는 이유는 그들이 중요한 목적과 목표를 공유하고 있기 때문이다. 이러한 공동의 체계적이고 실용적인 접근법은 그들에게 목적과 목표의 실현을 위한 최고의 기회를 제공한다.

## 第 4 部

### 協力の 財務的 側面

第 15 章 파이의 共有 : 代案的 補償시스템, 團體  
交渉 및 利潤分配

第 16 章 細部內容 : 個人別 인센티브計劃, 小集團  
인센티브, 成果給 및 知識給

第 17 章 利益共有 : 스킴론, 락커, 임프로웨어  
및 맞춤식 計劃

第 18 章 株式所有하기 : 從業員持株計劃과 從業員  
所有制

## 第 15 章

### 파이(pie)의 共有: 代案的 補償시스템, 團體交涉 및 利潤分配

**재** 무 영역에서의 협력은 인간의 두 가지 기본적인 욕구인 자기이익(self-interest)과 공동목적을 위한 희망에 호소하는 것이다. 회사들은 협력이 성공적인 재무성과를 위한 그들의 기본목표 달성에 도움을 주는 경우에 이러한 형태의 협력을 시작한다. 마찬가지로, 종업원들도 분명한 금전적 혜택이 있는 경우에 새로운 보상 및 참여제도를 지원할 동기가 부여된다. 종업원과 회사는 함께 파이(pie)를 증대시키고 성과를 향상시킴으로써 그들 상호간에 재무적으로 이익이 되도록 서로 협력할 수 있다.

노사 파트너들은 재무분야에서 기본적인 협력관계 속에 자연스럽게 연계되어 있다. 경영진은 조직의 재정을 증가시키고 안전하게 보장하기 위해 기업운동을 최대한 효과적으로 할 수 있도록 종업원을 관리해야 한다. 노조는 종업원을 대표해서 종업원들의 조직에 대한 헌신에 대해 그들이 최대한 보상을 받을 수 있도록 해야 한다. 전통적으로, 노사는 기본 보상률을 정함으로써 협상테이블에서 재무적 파이를 분할한다. 그러나 최근에, 많은 노사 파트너들은 보다 면밀히 이윤분배와 종업원지주제도를 검토하기 시작했다. 또한 노사 파트너들은 이익공유(gainsharing), 지식급(pay for knowledge) 그리고 성과급(pay for performance) 등을 통하여 전반적인 종업원 보상분야에서의 협력을 평가하고 있다.

전통적으로, 시간제 종업원은 시간급(time-based pay)을 받는다. 더구나 사용자들은 일반적으로 시간급을 일년 기준으로 조정한다. 지난 10년 동안, 사용자들은 이러한 약정(arrangement)에 대한 다양한 대안들과 보충안을

탐색해 왔다. 이러한 대안들은 집단적으로 대안적 보상시스템(alternative reward system: ARS), 대안적 임금시스템 또는 위험수당(compensation at risk)이라고 명명(命名)된다. 사용자들은 그들의 보상정책과 보상제도가 달성하리라고 예측되는 것을 시험하고 있다. 최소한, 사용자들은 보상을 요구하는 종업원의 행위와 활동들에 대해 보상하고 종업원들을 유인·유지 및 동기유발을 기대한다. 중대한 시장압박과 경영압박 때문에, 많은 사용자들은 바람직한 종업원 행위가 좀더 직접적으로 사업 목표와 목적 및 사업 성과로 연결되기를 원한다. 종업원들로 하여금 근무시간에만 의한 임금지급의 수준을 벗어나도록 하기 위해 사용자들은 업무에 대한 종업원들의 기여도에 대해 지불하고자 한다. 끝으로, 사용자들은 보다 변동적인 임금시스템으로 이동해 가기를 원한다. 그들은 몇몇의 다른 사업비용이 변동적인 것처럼 보상에 대한 비용 역시 변동적으로 만들기를 원한다. 이러한 작업조직들은 종업원들을 그들의 작업조직에 직접 개입시키고 조직을 위해 몰입하는 이해관계자로 만들고 있다. 가끔 종업원들은 그들의 변동적인 임금을 통해 경영상의 몇몇 위험을 떠맡는다.

노동조합과 기업들은 대안적 보상제도를 고려할 때, 매우 중요한 세 가지 난관을 극복해야만 한다.

- ① 보상시스템을 성공적으로 수정하는 방법에 관한 것이다. 특히 많은 대안적 급여시스템은 제한된 실적을 가지고 있으며, 그 시스템의 실용화에 대한 연구는 훨씬 더 제한되어 있기 때문에 이의 수정이 어렵다.
- ② 보상의 새로운 기준이나 근거에 관한 것이다; 시간은 비교적 측정이 용이한 반면에 생산성에 대한 성과, 기능(技能), 지식, 또는 기여도의 측정 혹은 다른 사업 목표가 달성되었는지 여부에 대한 측정은 그렇게 용이하지 않다.
- ③ 새롭고 상이한 보상시스템으로의 전환을 구축하는 방법에 관한 것이다. 어느 작업장에서든 새로운 임금시스템을 도입하는 것은 매우 중요한 조직적 변화이다. 많은 노사 파트너들은 장래에 있을 변화 내용을 결정하는 것보다 이러한 변화의 관리가 더 어렵다는 것을 깨달았다.



제4부에서는 조직의 다양한 재무적 측면에 대한 종업원의 개입과 보다 탈(脫)전통적인 형태의 종업원 보상을 고찰한다. 다음 네 개의 장들은 공공 부문과 민간부문의 양 부문에서 종업원과 사용자에 대한 재무적 수익을 증가시키기 위해 노사가 협력할 수 있는 방법을 설명한다.

### 1. 재무적 이익의 전통적인 공유방식

전통적으로, 종업원은 임금과 부가급을 통하여 조직의 재무적 이익을 공유한다. 노조가 결성되어 있는 작업장에서, 이러한 이익공유는 협상테이블에서 다루어지는 핵심사항에 속한다. 추가적으로 여러 가지 보너스가 종업원의 특별 노력에 대한 보상으로 고안되며, 인상액(raise)은 종업원의 근속 연수, 기능 또는 성과를 인정해 주는 것이다. 거의 예외없이, 재무적 이익은 ‘물방울 적하이론(trickle-down theory: 정부투자 따위로 대기업의 성장을 촉진하면 간접적으로 중소기업과 소비자에게 영향을 미쳐 경기를 자극하게 된다는 이론)’에 의해 공유되어 왔다. 조직은 이윤 증가나 예산 증액을 통하여 이익을 얻으며 종업원들은 조직의 최고경영자로부터 하향으로 업무가 배정·전달되는 것과 마찬가지로 그 이윤 중에서 종국적으로 그들의 몫을 갖게 된다. 노동조합은 조합원들을 위해 더 많은 것을 얻으려고 하며, 경영진은 그들 자신의 보상과 배당, 투자 및 성장을 위해 더 많은 것을 원한다.

최근에, 좀더 많은 것을 얻고자 하는 경향은 줄어들어 이윤이나 조직예산 그리고 쇠퇴하는 노동운동의 배경하에서 행해져 왔다. 조직들은 공유할 수 있는 보다 큰 재무적 자원을 가지지 못했으면서 그들의 몫을 삭감하려는 데는 소극적이었다. 게다가, 기업의 재무적 성과는 예측하기가 더욱 힘든 상태이다. 역사적으로, 더 많은 것을 얻기 위한 추구는 파이의 크기를 늘리는 것 보다는 오히려 현존하는 파이에서 더 많은 몫을 차지하려는 데 집중되어 왔다. 보다 비전통적인 형태의 보상에 종업원을 개입시키는 것은 가끔 파이의 규모를 증가시키는 데 기여한다. 종업원은 기업의 재무적 성과를 향상시키는 데 몰두함으로써 종업원과 사용자 모두의 재무적 자원을 증가시킨다. 그 결과 재무적 파이는 점점 더 커지고, 더욱 더 안정되며 그리고 더 유연성 있게 된다.

## 2. 참여와 재무적 인센티브의 연계방법

뉴욕증권거래소에 의한 1982년의 한 조사에서 대다수의 회사들이 재무적 인센티브를 실시하는 주된 이유는, 전반적인 회사의 성과와 생산성을 향상 시키려는 데 있다는 것을 밝혔다. 그 이론적 근거는 참여가 재무적 보상과 연계될 때 종업원들은, 특히 그들의 작업 성과를 통해서, 회사에 보다 더 열심히 참여한다는 것이다. 1987년에 헤이 그룹(Hay Group)의 조사는 미국의 가장 큰 대기업들 중 87%는 일정한 기본급이 없는 임금 인센티브(no-base pay incentives)나 대안적 임금시스템을 시행하고 있다는 것을 보여주었다. 가장 일반적으로 사용되는 유형은 이윤분배(profit sharing; 37%), 집단 인센티브(group incentives; 16%) 그리고 이익공유(gainsharing; 16%)였다.<sup>1)</sup> 집단에 기초한 인센티브 형태는 증가 추세인 반면에 개인에 기초한 인센티브 형태는 감소 추세이다.

초기에, 많은 종업원참여와 근로생활의 질 프로그램들은 종업원 보상이나 재무적 인센티브 이슈와는 무관했었다. 이제 이들 프로그램들은 보상이나 다른 재무적 인센티브 중 하나와 연계되어 있거나 혹은 비전통적인 보상이나 재무적 인센티브 프로그램과는 적어도 평화적으로 공존하고 있다. “도대체 협력해서 나에게 유익한 게 무엇이지?”라고 의문시하는 구성원을 가진 노사 파트너들을 위해 이러한 관계는 추구할 만한 가치가 있는 것이다. 조직의 관행을 변화시키지 않는다면, 조직 성과의 개선은 지속되기 어렵고 보상에서의 이익은 종종 감소하거나 사라질 것이다. 종업원참여 없이, 조직 관행을 변화시키기는 매우 어려울 것이다.

## 3. 대안적 보상시스템의 프레임워크

대안적 보상시스템은 종업원 보상이 연계되는 조직의 양상에 따라 다섯 분야로 나누어질 수 있다. 첫째, 이윤분배는 보상을 조직의 전반적인 수익성과 연계시킨다. 둘째, 몇몇 시스템은 보상을 조직의 생산성과 연계시킨다. 개인별 재무적 인센티브 프로그램은 개인의 생산성을 강조한다. 이익공유 프로그램은 조직 또는 집단의 생산성을 강조한다. 셋째, 성과급(pay for

performance) 또는 능력급(merit pay) 프로그램은 종업원들 개개인의 성과와 몇몇 경우에는 집단 성과를 증가시키기 위해 종업원들에게 인센티브를 제공한다. 넷째, 지식급(pay for knowledge) 프로그램은 개별 종업원과 종업원 집단을 인적자원의 관리와 계획에 가담시킨다. 이 경우, 회사는 인적자산의 지식과 기능을 향상시킴으로써 회사의 가치를 높이려고 노력한다. 다섯째, 종업원주주제도(employee stock ownership plan)와 종업원주식매입(employee buyouts)을 통하여, 민간부문에 있는 조직의 종업원들은 자본형성에 참여하게 된다. 제4부의 모든 장은 종업원들이 자기 회사에 투자할 수 있는 방법과 그들의 투자가치가 어떻게 등락하는지를 기술한다.

재무와 관련된 참여에 있어서의 변화는 통상적으로 보다 거시적인 조직 변화의 일부이다. 대안적 보상시스템은 대규모 변화를 촉발하거나 혹은 이미 진행중인 변화를 강화시켜 주는 수단이 될 수 있다. 그 변화가 보다 큰 변화를 선도하든지 아니면 보다 큰 변화에 이끌려 가든지 간에 비전통적인 재무적 참여로의 전이는 타당성 조사, 종업원의 태도조사 그리고 의사소통 및 교육패키지 등을 포함한 막대한 경비(經費)뿐만 아니라 관리비를 필요로 한다. 너무나 빈번히 노사 파트너들은 종업원들에 대한 심리적·사회적 비용이 존재한다는 것을 인식하지 못한다. 종업원들은 그들의 전통적인 보상 시스템을 불확실하거나 거의 알려지지 않은 시스템으로 바꾸고 있다는 것을 가끔 알아차린다. 널리 알려진 용어인 위험보상(compensation at risk)이 사용될 때, 그것은 종업원들로 하여금 그들의 기본급(base pay)이 시간이 경과함에 따라 삭감될 것이라는 두려움만을 가중시킨다. 일반화된 정설에 따르면, 종업원의 기본급이 시장평균보다 높거나 비슷할 때, 종업원들은 대안적 보상시스템을 부가적인 것이며 반드시 위협적인 것은 아니라고 여긴다. 그와는 반대로 그들의 기본급이 시장평균보다 낮을 때, 종업원들은 대안적 보상시스템이 시간이 지남에 따라 그들의 기본급을 감소시킬 것이라는 점을 걱정한다.

현재 여러 가지의 부가급 선택안이 일반화되어 있듯이, 향후 십년 내에 다양한 임금 선택안들이 제시될 것이다. 종업원에 대한 보상은 대안적 보상 시스템에 기초한 하나 혹은 그 이상의 층(layer)뿐만 아니라 전통적이거나 기본적인 보상을 포함하는 진정한 레이어 케이크(layer cake)이 될 것이다. 노

사 파트너들은 다양한 재무적 참여 계획의 잠재적 가치를 평가하는 방법과 그러한 시스템을 위해 그들이 무엇을 할 수 있는지를 배워야만 한다.

#### 4. 재무적 이익공유 메커니즘으로서의 단체교섭

단체교섭은 향상된 재무적 상황의 결과를 공유하기 위한 가장 일반적인 메커니즘이다. 금전적 아이템이나 종업원 보상에 영향을 미치는 아이템은 단체교섭을 통하여 다루어지는 아이템들의 상당부분을 포괄하고 있다. 노사가 재무적 파이를 분배하는 방법에 관해 합의하는 것은 매우 효율적인 것이다.

단체교섭은 다른 탈전통적인 어떠한 메커니즘들보다도 재무적 이슈에 관한 공동의사결정을 위한 도구로서 더욱 오래되고 더욱 광범위한 행적(行蹟) 기록을 가지고 있다. 그리고 다른 탈전통적인 메커니즘들이 노조화된 작업장에서 채택될 때, 그들은 가끔 협상테이블에서 소개된다. 또 다른 몇몇 경우에, 노사 파트너들은 공동노력의 일환으로 대안적 시스템들을 탐구하여 차후에 새로운 시스템을 단체교섭 협약에 통합시킨다.

단체교섭은 재무적 분야에서 종업원 개입을 위한 다른 메커니즘에 비해서 확연히 구별되는 두 가지 장점을 가지고 있다. 첫째, 단체교섭은 지도원으로서 전반적인 형평성(equity)과 공정성(fairness)을 가지고 있다. 재무적 혜택은 협상단위 내에 소속된 모든 근로자들에게 공정하게 분배된다. 단체교섭은 각 종업원이 조직에 대해 독특한 공헌을 하며 집단으로서 종업원들은 그들 개개인의 공헌보다도 더 큰 공헌을 한다는 것을 인정한다. 이런 이유 때문에 노조는 객관적이고, 공정하며 그리고 형평성 있는 기준에 의해 재무적 이익을 근로자들에게 분배할 것을 주장한다. 감독자와 중간관리자 보상패키지는 그들 밑에서 일하고 있는 단체협약 대상인 종업원에 의해 얻어지는 재무적 이익과 보조를 맞추기 위하여 경영진에 의해 통상적으로 조정된다. 어쨌든, 단체교섭을 통한 형평성과 공정성에 대한 노조의 주장은 팀워크를 지원하는 효력을 발휘했으며 조직의 재무에 대한 종업원 개입의 몇몇 탈전통적인 메커니즘들이 조장할 수 있는 각자의 ‘독불장군식(every man for himself)’ 태도를 완화시켰다.

둘째, 단체교섭은 노사가 전체 조직의 상태를 점검하는 하나의 과정이다.

재무적 자원과 재무적 이익은 이러한 전체 상태를 고려하면서 분배된다. 이 책에서 확인된 많은 다른 재무적 메커니즘들은 매우 폭넓고 포괄적인 관점에 기반을 두지 못하고 있다. 그들 대부분은 하나 또는 몇몇의 재무적 성공 척도에 초점을 두고 있다. 이러한 편협되고 덜 포괄적인 관점을 사용하는 것은 실질적인 한계를 가지고 있다. 단체교섭을 통한 이익의 공유는 경영진에게 예측력을 제공하고 다른 요인들을 평가하여 여러 선택안의 비용을 계산할 수 있는 기회를 제공해 준다. 그러나 재무적 이익을 생산성과 같은 하나의 요인에만 연계시키는 것은, 예를 들어 생산성은 증가했으나 수입이 감소했을 경우와 같이, 위험스럽고 어쩌면 바람직하지 않을 수도 있다. 혹은 종업원의 기능(技能)이나 지식은 지식급(pay for knowledge)을 통해 향상될 수도 있는데, 그로 인해 결과적으로는 더욱 높은 노무비를 초래하게 되면서 총수입은 제자리걸음을 하거나 감소될 수도 있다. 어떤 보상시스템이 사용되고 보상액을 결정하기 위해 어떤 척도가 사용되느냐에 따라 회사는 이윤을 남기지 못했거나 전반적으로 저조한 성과를 얻었을 때에도 기본급에 덧붙여서 재무적 보상을 지급할 수도 있다.

단체교섭은 노사가 종합적인 조직상황 분석에 기초하여 조직의 재무적 자원을 형평성 있고 공정하게 분배할 수 있도록 해주는 최상의 과정이다. 단체교섭이 경제적 성과와 생산성을 저해한다는 일반적인 믿음에도 불구하고, 그에 반하는 증거들이 점차적으로 증가하고 있다. 임금이 전반적인 성과를 보상할 수 있도록 변화될 때, 성장에 대한 압력은 감소한다. 그러나 노조가 지속적인 임금인상을 요구한다면, 생산성 증가가 전반적인 성과를 독촉할 수 있다. 노조의 보상구조는 생산성 증가를 도와주는 진정한 촉진제가 될 수 있다. 노조와 단체교섭은 생산성 장려, 기능 향상, 종업원 유지 및 기술혁신을 위한 긍정적인 세력으로서의 역할을 한다.<sup>2)</sup>

## 5. 이윤분배란 무엇인가 ?

이윤분배(profit sharing)란 회사가 그 구성원인 종업원들과 회사의 이윤을 분배하는 약정(arrangement)이다. 1981년 현재, 미국에서 35만개 이상의 회사들이 이윤분배계획을 도입하고 있다.<sup>3)</sup> 1989년에 노동통계국(Bureau of

Labor Statistics)은 중·대기업에서의 종업원 부가급에 대한 조사를 실시했다. 그 조사에서 종업원의 16%는 이윤분배가 그들에게 유용하다고 대답했다. 프록터 앤 갬블(Procter & Gamble)사는 1887년에 계획을 수립함으로써 이윤분배의 사용을 선도하였다. 코닥(Kodak)사, 시어스(Sears)사, 존슨 왁스(Johnson Wax)사 그리고 해리스 트러스트(Harris Trust)사 등과 같은 다른 대기업들은 1920년대에 이러한 계획을 수립했다. 1939년에, 국회는 인증된 이윤분배계획을 가진 기업들에게 세금 유예를 허용하는 법률을 통과시켰다. 오늘날 이 계획의 90% 이상이 이 법률 조항의 실시로 인해 시작되었다.<sup>4)</sup>

이윤분배계획하에서, 회사는 일년에 한 번씩 그 계획에 출연금(出捐金)을 낸다. 출연금액은 납세 전 총이윤에 대한 고정비율에 의한 금액, 이사회 결정에 의한 자유재량의 금액 또는 고정비율 금액과 자유재량 금액을 절충한 금액이 된다. 그리고 보너스는 이윤분배에 참가하고 있는 모든 종업원에게 신용 공여된다. 보통 그 금액은 보상이나 근속연수에 준한다.

대부분의 이윤분배계획은 이윤 중 종업원 몫에 대한 실질적인 지급을 퇴직, 사망, 불구 또는 사직 때까지 이연시킨다. 이런 식으로 종업원은 투자이득을 얻는다. 종업원이 퇴직하거나 사직할 때, 그들은 그 계정에 할당된 이윤과 그 이윤으로부터 나온 투자이득을 받게 된다. 몇몇 계획은 종업원 몫의 전부나 일부를 일년에 한 번씩 현금으로 나눠준다. 다른 계획들은 종업원들로 하여금 이윤의 몫이 계산되자마자 그들의 계좌에 적립하도록 허용한다. 몇몇 절충형의 계획은 종업원 몫의 일부를 현금보상으로 지급하고 그 잔액은 종업원이 회사를 그만둘 때까지 지급을 유예한다.

조세 관점에서, 회사의 모든 사람은 이윤분배로부터 혜택을 받는다. 회사는 그 계획에 대한 출연금에 대해 세금공제를 받을 수 있으며 그 계획을 운용하는 신탁비용은 면세가 된다. 종업원들은 그들이 실제로 그 기금을 수령할 때까지 그들의 계정에 있는 기금에 대해 세금을 지불하지 않는다. 대부분의 종업원들은 이윤분배 보너스를 퇴직시에 수령하는데, 그때는 대부분이 소액 납세계층에 속하게 된다.

대부분의 이윤분배계획은 종업원이 회사의 경영에 실제로 그리고 직접적으로 참여하도록 규정하지는 않는다. 그 결과, 이윤의 종업원 몫은 종업원들이 거의 또는 전혀 발언할 수 없는 의사결정에 의해 영향을 받는다. 몇몇 계

획들은 제안제도(suggestion systems) 등과 같은 채널을 통하여 종업원참여를 유도한다. 다른 계획들은 회사의 재무적 상태에 대해서 종업원과 정기적으로 의사소통을 하지만, 그 의사소통은 거의 일방통행식이다. 많은 계획들은 종업원참여 프로그램과 나란히 공존하고 있으나 그들 상호간에 직접적인 관계는 없다.

## 6. 이윤분배가 동기부여 요인으로서 얼마나 효율적인가 ?

이윤분배계획은 때때로 종업원들이 그들의 회사와 회사의 성공에 대해 이해관계를 가지고 있다는 것을 느끼게 해준다. 이런 식으로 이윤분배는 간접적으로 종업원의 생산성과 사기에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 그러나 종업원들은 통상적으로 회사의 이익은 수많은 내·외부적 상황에 의해 영향을 받으며, 대부분의 이러한 상황은 그들의 통제나 영향력 밖에 있다는 것을 알고 있다. 이러한 상황들에는 변화하는 상품가격, 정치적 혼란, 통화의 등락, 채무 손실 등이 있다. 그들이 통제할 수 없는 요인들 때문에 이익이 감소할 수 있으므로, 종업원들에게 그들이 성과를 향상시키면 이윤분배를 통하여 재무적 보상을 반드시 받을 것이라는 확신을 갖게 하는 것은 현명하지 않다. 이윤분배가 없을 때 종업원들은 실망하고 환멸을 느낄 것이다. 이윤분배에 의한 재무적 보상은 너무나 불안정하고 불확실하므로 종업원이나 조직에게 꼭 동기를 부여한다고 단언할 수는 없다. 이윤분배에 대한 좋지 않은 경험들은 작업장 분위기를 해치고 다른 대안적 보상시스템의 도입을 가로막는 장애가 될 수 있다.

모든 인센티브가 동기부여 요인이 되기 위해서 보상은 가능하면 그것이 획득된 기간과 가까운 시기에 분배되어야만 한다. 대부분의 이윤분배계획이 퇴직이나 사직 때까지 지불을 지연하는 한 재무적 보상은 일상적인 작업과 성과로부터 매우 동떨어지게 될 것이다. 비록 현금이 지불되더라도 일년 기준으로 보상된다면 이윤이 발생한 당해 연도가 지난 후에 그것이 분배된다. 이러한 상황은 이윤분배 인센티브를 너무나 동떨어지게 만들어서 강력한 동기부여 요인이 될 수 없게 만들 소지가 있다.

그럼에도 불구하고, 노사가 이윤분배의 시행을 원하는 타당한 이유들이

있다. 비록 이윤분배가 그 자체만으로도 효과적인 동기부여 요인이 아닐지라도, 개인의 성과가 회사 전체의 성과에서 더욱 중요한 것으로 여겨지는 중·소규모의 기업에서는 이윤분배가 아주 보편적이다.

이윤분배는 공동의 재무적 이익을 제공하지만 몇몇 한계점도 지니고 있다. 그것은 종업원 보상을 거시적이거나 공동적인 사업상태와 연관시킴으로써 종업원에게 더 많은 소득을 제공하면서 환호받고 있다. 점증적으로, 이윤분배는 다른 대안적 보상시스템 혹은 이익공유와 함께 실시되며, 그 다음 그것은 전반적인 종업원 보상을 해당 조직이나 공장 현지의 상황과 연계시킨다.



## 第16章

### 細部 内容: 個人別 인센티브計劃, 小集團 인센티브, 成果給 및 知識給

**이** 장에서 논의되는 급여 인센티브 시스템들 - 개인별 인센티브, 소집단 인센티브, 성과급(pay for performance) 즉 능력급(merit pay), 그리고 지식급(pay for knowledge) 등은 모두가 조직의 성과를 향상시키고 재무적 이익을 종업원과 함께 공유하기 위해서 노조화된 조직에 의해 검토되고 협상되며 실행되어 왔다. 모든 네 가지 시스템에서, 종업원 급여나 보상은 종업원이 직무를 수행하고 개발할 수 있도록 만들기 위한 보다 강력한 재무적 인센티브를 제공할 목적으로 구조화된 것이다. 개인별 인센티브 시스템은 개인별 산출물이나 생산성에 초점을 두고 있다. 소집단 인센티브 시스템은 한 부서, 한 작업단위 또는 한 작업팀의 산출물이나 생산성에 초점을 두고 있다. 성과급 시스템은 주로 개인별 유효성과 성과에 초점을 둔다. 지식급 시스템은 개인별 기능과 지식에 초점을 둔다. 모든 네 가지 시스템에서 개별 종업원은 개인적으로 좀더 많은 일을 함으로써 더 많은 것을 얻을 수 있다.

#### 1. 개인별 인센티브 계획(individual incentive plans)이란 무엇인가?

일한 양만큼 지급하는 것(piecework, 혹은 일명 능률급)은 아마도 개인별 인센티브 계획 중 가장 잘 알려진 형태이다. 능률급 계획에서, 각 종업원은 개인별 산출량에 따라 급여를 받는다. 능률급 단가(piece rate)는 처리되었거나 완료된 일의 각 단위에 대해 지급된다. 능률급은 종업원의 산출량이

개인별로 쉽게 측정되며, 생산이 표준화되고 안정적이어서 시간당 단가나 가격이 비교적 안정적일 때만 효과적이다.

표준시간 계획이나 100% 인센티브 계획은 다른 개인별 인센티브 계획의 예들이다.<sup>1)</sup> 첫째, 방법연구(methods study)는 하나의 직무가 가장 효율적인 방식으로 수행되도록 하기 위해서 행해진다. 그 다음 시간연구(time study)는 표준을 설정하기 위해서 행해진다.<sup>2)</sup> 표준을 상회하는 각 1%의 성과에 대해 종업원에게는 기본급(base wage) 외에 보상으로 1%가 추가로 지급된다. 기본급은 당연히 보장되고 종업원은 달성한 이득의 100%를 받는다.<sup>3)</sup> 표준시간 계획은 능률급 단가가 선택안이 아닌 생산작업에서 사용된다.

능률급과 표준시간 계획 모두에서 시간연구와 동작연구(motion study)는 표준산출량을 설정하여 임금을 결정하기 위해 사용된다. 또한 이러한 연구들은 종업원들이 그들의 산출량을 개선시키고 재무적 보너스를 얻기 위해 가능한 사용방법을 규명해 준다. 능률급이나 표준시간 계획의 도입을 고려하고 있는 노사 파트너들은 시간연구와 동작연구에 사용될 방법론과 산업공학자들에 대해 합의를 해야만 한다. 산업공학방법에 대한 공동훈련을 통하여, 파트너들은 능숙하게 상황을 분석하는 것을 배울 수가 있고 사용될 방법론과 전문가에 대한 합의에 도달하는 것을 배울 수 있다.

임금 인센티브와 시간연구와 동작연구에 의해 확립된 노동표준을 성공적으로 접목시키기 위해서 작업진행이나 직무수행을 위한 가장 실용적인 방법의 개발이 중요하다; 즉 최상의 방법을 사용할 수 있도록 근로자를 훈련시키는 것, 수작업 및 기계시간을 정확하게 측정하는 것, 종업원들로 하여금 그들의 직무에 영향을 미치는 변화의 이행에 참여시키는 것 그리고 표준의 적절한 적용을 보장하기 위해 표준이 정해진 후에 이를 끝까지 준수하는 것 등이다.<sup>4)</sup> 비록 능률급과 표준시간 계획은 단순하여 호소력이 있어 보이더라도 첫눈에 보이는 것 이상으로 그들을 성공적으로 적용시키는 데는 더 많은 것들이 필요하다.

세 번째로 조금 덜 보편적인 개인별 인센티브 시스템은 여가시간 인센티브(leisure time incentives)를 사용하는 것이다. 휴가를 가지는 것, 즉 여가시간이 특별급이나 재무적 보너스를 대신해서 주어진다. 예를 들면, 일부 수송산업에서 휴가는 규정된 표준시간보다 더 신속히 운송이 완료되었을 경

우에 허용된다. 이것은 ‘조기퇴근(early quit)’이라고 불린다. 다른 산업에서 휴가는 생산이 일정한 수준에 이를 때 주어진다. 이런 약정들의 또 다른 이름은 할당작업(stint work), 과업작업(task work) 또는 일광보너스시스템(sunshine bonus systems)이다.<sup>5)</sup>

초기 공동 근로생활의 질 실험 중 하나에서 여가시간 인센티브는 그 프로그램의 중요한 부분이었다. 테네시(Tennessee)주 볼리바(Bolivar) 공장의 하몬 인터스트리스와 미국자동차노조(Harmon Industries-United Auto Workers) 프로젝트에서 생산성 이득이 분배되는 방식 중의 하나는 확보된 유희시간(earned idle time: EIT)을 통해서였다. 일년간에 걸친 실험의 일환으로서, 개인이나 집단은 생산목표가 달성된 후에 귀가하거나 혹은 생산작업을 계속하는 것 둘 중 하나를 선택할 수 있었다. 종업원은 완전한 하루의 일당을 받고서 일찍 퇴근할 수 있었고 집단성과에 기초하여 추가적 작업에 대해서는 추가임금을 받을 수도 있었고 혹은 공장에서 그들이 원하는 무엇이든지 할 수 있는 보너스 시간을 얻을 수도 있었다.<sup>6)</sup> 확보된 유희시간(EIT) 실험에서 종업원 집단은 그들의 생산성을 증가시켰으며 작업방식도 바뀌었다. 결국, 확보된 유희시간은 공장 전체에 널리 확산되었고 ‘확보된 유희시간’ 동안에 출석할 수 있는 작업자들의 요청에 의한 강좌를 제공하기 위하여 무료의 공장 내 무료의 교육프로그램이 시작되었다.

이 같은 장점이 있는 반면에 휴가시간의 제공은 작업자들에게 잘못된 메시지를 전달할 수도 있다. 많은 노사 파트너들은 통제 일변도의 작업장을 작업자들 스스로를 이해관계자로서 강하게 느낄 수 있는 몰입 중심의 작업장으로 변형시키려고 노력하고 있다. 작업으로부터 해방될 수 있는 기회를 제공함으로써 작업상의 높은 성과에 대해 보상하는 것은 혼란스런 메시지나 외관상 몰입 지향과는 상반된 메시지를 전달해 줄 수도 있다. 동시에, 휴가시간을 얻은 종업원들은 그러한 약정을 소중하게 여긴다. 이러한 인센티브에 대한 진정한 비용을 정확히 측정하는 것은 매우 어려우며 아마도 시간 낭비가 심할 것이다. 세계무대를 누비는 많은 우리의 사업 파트너들이 행한 바와 같이, 모든 종업원을 위해 주당노동시간을 단축하는 것은 전체적으로 생산성을 증가시킬 수도 있다.

아마도 개인별 인센티브를 둘러싼 가장 심한 논쟁은 동기부여를 위해서

얼마나 많은 인센티브가 필요할 것인가 하는 것이다. 전문가들은 인센티브가 동기부여 요인이 되기 위해서는 종업원들의 시간당 기본급의 15~35% 이상을 더 지불해야 한다고 제안한다.<sup>7)</sup> 다양한 인센티브 시스템에 대한 실험이 계속됨에 따라, 인센티브가 정말로 동기를 부여하게 되는 수준에 대한 좀더 정확한 계산법이 필요할 것이다.

## 2. 개인별 인센티브 계획과 관련된 이슈들

개인별 인센티브 계획은 많은 어려운 이슈들을 제기한다. 종업원들에게는 가끔 그들의 생산 또는 산출량을 직접적으로 변화시킬 것이 기대된다. 그러나 이미 기계나 컴퓨터에 보조를 맞춘 운영활동이 그러한 산출량을 통제하고 있다. 게다가, 직무들은 기계의 속도는 무관하게 개선된 작업방법이나 생산의 첩경(捷徑)을 적용하기 위한 상이한 잠재력을 가지고 있다. 그러한 차이점들은 개인별 인센티브 계획의 형평성과 공정성에 중대한 도전을 하고 있다. 사실상, 서로 다른 종업원들은 그들의 산출량을 증대시키고 이득을 획득할 상이한 기회를 갖게 됨으로 인해 이는 종업원들 상호간의 시기과 분열을 유발할 수 있다. 개인별 시스템이 노조의 결속력을 약화시키는 것에 대해 노조가 걱정하는 것은 당연하다.

인센티브의 표준치를 설정하는 산업공학은 정확한 과학이 아니다. 비록 산업공학이 미국 산업에 지대한 공헌을 했을지라도, 지난 40여 년간 미국의 산업생산에서 산업공학에 핵심역할을 부여한 것이 최고 품질의 제품이나 최고 효율의 생산 과정을 초래한 것은 아니었다. 노사는 산업공학이 지니고 있는 능력과 신뢰성에 대해 가끔 매우 상이한 수준의 믿음을 가지고 있다. 종업원들은 종종 그들의 직무를 원만히 수행하는 데 대한 조력의 근원으로 서 산업공학에 대해 부정적인 견해를 가지고 있다. 종업원들은 표준이 적절하게 설정되는지에 대해서 뿐만 아니라 생산 과정 자체가 적절하게 설계되고 실행되는지에 대해서도 의문을 품고 있다.

작업자들은 다양한 방식으로 개인별 인센티브 시스템을 조작할 수 있다: 즉 산출량을 억제하여 경영자가 표준치를 하향 조정하도록 하거나 표준은 상회하지만 더 높이 증가시키지 않는 일정한 수준에서 생산량을 유지함으

로써 표준을 상향 조정하지 않도록 할 수도 있다. 처음부터, 인센티브율은 동기를 부여할 수 있다. 그러나 표준치는 구식이 될 수 있으며 때때로 표준치는 생산 공정에 있어서의 변화로 인해 쓸모 없는 것이 되어버린다. 종업원들이 그들의 표준치와 개인별 인센티브 계획의 변화에 반발하기 때문에, 그 시스템을 업데이트하는 것이 항상 쉬운 것은 아니다. 그 대안으로, 표준을 지나치게 높게 올리거나 비밀스러운 처방을 대충 묵과하는 것은 안전위험을 초래할 수 있다.

개인별 인센티브도 어떤 점에서는 반생산적(counterproductive)이 될 수 있다. 예를 들면, 개인별 인센티브 시스템은 보다 고차원적인 수준의 협력을 달성하거나 팀워크를 도모하는 데 장애가 될 수 있다. 이런 이유로, 많은 노사 파트너들은 집단별 이익공유 노력을 고려하고 있다.

성공적인 인센티브 계획은 정확한 기록 유지와 장부기록, 좋은 감독 및 원활한 의사소통을 요한다. 어떤 상황에서는 조직이 경영정보 시스템이나 그 운영능력이 없기 때문에 이러한 요구조건들이 충족될 수 없다. 경영자의 오판, 무능 및 실패는 경영활동에 너무나 역행하는 영향을 미치기 때문에 종업원들이 표준을 달성한 후에 받게 되는 보너스의 기회를 감소시키거나 아예 없애버린다. 이것은 인센티브 프로그램에서 노사 파트너들이 정말로 갈등을 보일 수 있는 부분이다. 이 경우, 노동조합은 아마 표준설정에서 일정한 역할을 요구할 수도 있으나, 표준설정 과정과 표준 자체에 대한 합의 도출은 노사 모두에게 힘겨운 난제가 될 수 있다.

이러한 이슈들에도 불구하고, 개인별 인센티브 프로그램은 일일 산출량 증가로 귀결될 수 있다. 시간과 동작연구에 기인한 개선된 작업방식은 가끔 작업자들로 하여금 예전과 똑같은 노력으로 더 많은 양을 생산하게 해준다. 그리고 종업원들은 표준을 초과하여 보너스를 얻기 위해 낭비되는 시간을 없애려고 노력한다. 대부분의 자격 있는 작업자들은 합리적인 작업표준을 쉽게 달성할 수 있으므로 속도를 배가하여 더 많은 작업 결과를 얻으려고 고무될 것이다. 인센티브 프로그램하에서 작업하는 작업자 집단의 평균 생산량은 통상 표준보다 14~45%씩이나 더 높다.<sup>8)</sup>

개인별 인센티브 프로그램을 구축하기 위해서 노사가 성공적으로 협력할 수 있는 방법을 보여주는 훌륭한 본보기는 팀스터노조(International Broth-

erhood of Teamsters)와 캘리포니아의 곡물조합(Certified Grocers of California)에 의해 1980년에 주도되었던 생산성 인센티브 계획(Productivity Incentive Plan)이다. 필요한 시간측정과 분석을 담당하도록 외부 회사에 의뢰를 한 후에 노사는 공동으로 작업표준을 설정했다. 성과표준은 개인별과 반별(crew) 두 가지로 고안되었다. 평균적인 작업자가 지금은 표준량의 139%를 수행한다. 동시에, 표준량의 90%밖에 수행하지 못하는 종업원들은 여전히 그들의 일자리를 유지하고 있는데, 왜냐하면 그들의 표준 이하 성과는 그들 반에 속한 표준 이상의 다른 사람들의 성과에 의해 보충되기 때문이다. 표준량 초과에 대해서는 휴가나 현금보상이 주어진다. 개인별 및 반별의 두 가지 표준은 모든 종업원에 대한 공정한 대우를 보장하기 위해 노사 공동으로 개발되었다. 노사 양측은 그 프로그램에 대해 만족하고 있다.

한때에 개인별 인센티브 시스템들은 임금 시스템에서 가장 앞서가는 혁신이었다. 오늘날, 그들은 단지 개인별·소집단별 그리고 조직별 인센티브 계획들의 늘어나는 행렬 속에 끼어 있는 하나의 선택안에 불과하다. 대부분의 노조가 결성된 작업장에서 발생하는 모든 기술적·문화적 변화를 감안할 때 개인별 인센티브 계획의 미래가 어떻게 될지는 불투명하다.

### 3. 소집단 인센티브(small group incentives)

과학적으로 설정된 개인별 인센티브 시스템과 조직적 이익공유 시스템은 50년 이상 존재해 오고 있다. 개별 부서나 작업단위 또는 팀에 초점을 맞추고 있는 소집단 인센티브는 아주 최근에 개발되었다. 기본적으로, 이들 계획들은 더 낮은 하부 조직에서 그리고 전체의 작업장보다는 한 단위작업장의 영역 내에서 이익공유의 원칙과 관행을 적용하는 것이다. 소집단 인센티브는 다양한 부서, 작업단위 및 작업팀에 의해 수행되는 작업의 성격이 너무나 상이해서 의미 있는 전체적인 이익공유 측정공식의 도출이 힘든 경우에 대집단 이익공유의 대안으로 간주된다.<sup>9)</sup>

소집단 인센티브는 전체 작업장 또는 조직 내에서의 협력과 이해관계보다는 작업집단 내의 팀워크를 향상시키는 데 일차적인 목적이 있을 때 가장 유용하다. 그러나 이러한 점은 소집단 인센티브의 중대한 두 가지 결점을

나타낸다: 첫째, 부서, 작업단위 또는 작업팀들은 종종 전체의 팀워크와 협력을 저해하는 식으로 경쟁을 하는 결과를 가져오게 된다. 어떤 작업장의 장기적인 성공은 대부분이 그 작업장에 속한 작업단위들 간의 협력에 의한 것이다. 둘째, 교섭단위의 구성원들이 추가보상을 획득할 불균등하고 상이한 기회를 가짐으로 인해 전체 교섭단위의 결속력이 위협받을 수 있다. 이것은 소집단 인센티브가 전체 작업조직 내에 통일된 이해관계 의식을 고취시키는 데 거의 기여를 하지 못하기 때문에 발생한다.

성과향상 프로그램(performance improvement programs: PIPs)은 회사가 작업팀에 의해 이루어진 성과향상에 대해 보상하는 한 방법이다. 성과향상 프로그램의 초점은 구체적인 성과 목표를 달성함으로써 상품구매에 사용할 수 있는 상품권을 부상으로 획득하는 데 주어진다. 이 인센티브는 그 제한된 동기유발 효과를 인정하여 일시적인 용도로 쓰이는데, 대개 2년 이상은 지속되지 않는다. 작업팀에게 제공하는 지원과 보조를 개선하는 식으로 비정규적인 팀들도 참여할 수 있는데, 그로 인해 그들이 지원하는 팀이 받는 상금의 일정비율을 받는다. 관리자들과 감독자들은 그들 팀들로 하여금 성과를 향상시키고, 팀의 진척도를 모니터하고 그리고 결과를 추적하도록 도와준다. 외부 컨설턴트는 각 팀의 소득을 계산하고 획득된 상품권 부상을 제공해 준다.<sup>10)</sup>

소집단 인센티브 계획의 또 다른 예는 팀제안 프로그램(team suggestion program: TSP)인데, 이것은 조직이 아주 짧은 기간에(예를 들면, 10주에서 16주) 수입을 증가시키려 하거나 비용을 감소시키려 할 때 유용할 수 있다. 성과향상 프로그램(PIP)에서처럼, 업적에 대해서는 상품구매에 사용되는 상품권으로 보상된다. 팀제안 프로그램 역시 일시적인 것으로, 보통 몇 개월간만 지속된다. 다섯 명에서 일곱 명의 종업원으로 구성된 팀은 제안사항을 개발하기 위해 매주 한 시간씩 모이며, 중간관리자로 구성된 평가위원회는 그 제안을 10일에서 20일 이내에 수용하거나 기각한다. 적어도 500달러의 값어치가 있는 제안사항은 전면적인 시행 후 첫해의 기대이익을 근거로 한 점수가 부여된다. 다시 한번 경영자는 팀제안 프로그램을 감독하고 컨설턴트는 평가와 실행 과정을 통하여 그 제안사항을 추적할 시스템을 제공한다.<sup>11)</sup>

성과향상 프로그램과 팀제안 프로그램은 그들이 운영되는 기간 동안 조

직의 상당한 관심을 필요로 한다. 왜 종업원들이 가끔 그러한 프로그램들을 자기들의 관심을 끌지 못하는 단기간의 임시변통책이나 과시적인 선심성 행사로 간주하는지를 이해하기는 쉽다. 비록 성과향상 프로그램과 팀제안 프로그램이 놀랄 만한 즉각적인 결과를 가져온다 하더라도, 그 결과는 그 프로그램이 종결되면 신속히 그리고 꾸준히 감소될 것이다.<sup>12)</sup>

노사 파트너들은 소집단 인센티브 계획에 대단히 신중하게 접근해야만 한다. 아마도 이러한 접근법들은 장기적인 변화와 개선으로 이어지지는 않을 것이다. 게다가, 소집단 인센티브 계획은 교섭단위의 결속력을 감소시키고, 조직 전체의 공동체 의식을 저해하며 그리고 어쩌면 다른 재무적 참여계획을 위한 조직 분위기를 저해하는 것을 포함하여 심각한 부정적인 효과를 가져올 수 있다. 더욱 나쁜 것은, 양보적이거나 정체적인 교섭이 일어나는 경우에, 종업원은 그들의 실질적인 보상을 불필요한 상품이나 하찮은 물건과 교환했음을 그리고 교섭단위의 결속력이 감소하는 틈을 타 경영진이 종업원의 충성과 노력을 매수하려고 시도한다는 것을 알아차리게 될 것이다.

#### 4. 임금체계(pay systems)와 조직변화

임금체계는 어느 조직에서나 하나의 중요한 요소이며 중요한 조직비용이다. 제조업에서, 종업원의 임금비용은 대부분의 경우에서 40% 정도로 추정되고 있다. 서비스 조직에서는, 임금비용이 총조직비용의 70%를 차지한다.<sup>13)</sup> 임금체계 역시 매우 중요하다. 왜냐하면 임금체계는 조직구조, 조직원의 상하관계, 직무설계, 조직 분위기, 경영철학이나 스타일, 정보와 통제시스템, 경영자 훈련과 개발 그리고 성과 평가 등과 같은 조직의 다른 중요한 측면들과 상호 연계되어 있기 때문이다. 임금은 가격결정구조와 경쟁력에 영향을 미친다. 노동조합의 관점에서 보면, 임금은 일정한 산업 내의 급여경쟁력과 급여의 상대적 지위를 결정한다. 임금체계는 전체 조직에 영향을 미치며 조직 내의 모든 구성원을 그 속에 포괄하고 있다.

노사는 임금체계와 조직의 모든 변화 노력과의 관계를 고려해야만 한다. 많은 경우에 그것은 초기에 변화가 집중되는 중요한 곳이다. 이러한 접근법을 옹호하는 몇 가지 호소력 있는 주장들이 있다:



- ① 임금은 모든 종업원에게 중요하며 모두에게 영향을 미친다.
- ② 임금체계를 시발로, 조직은 실질적인 변화에 몰입하는 모습을 보여준다.
- ③ 대부분의 조직들은 불평등감의 인식, 보상이 성과와 일치하는 것이 아니라 인식 및 전반적인 부적절한 관리에 대한 인식 등과 같은 그들의 임금체계와 관련된 문제점을 가지고 있다.
- ④ 임금체계를 성공적으로 운영하는 것은 개인 성과와 조직 유효성에 있어서의 차이를 측정할 수 있게 한다.
- ⑤ 임금체계의 시발은 다른 중요한 문제들의 처리방법에 대한 모델을 제시하고, 임금체계와 다른 중요한 조직시스템과의 연계를 통한 그러한 문제점들의 규명으로 직결될 수 있다.<sup>14)</sup>

어떤 경우에도, 보상 이슈는 장기적인 조직변화 노력에서 반드시 일어나게 된다. 임금체계가 요청되는 변화의 이행에 필요한 행위를 보상하지 않는다면 이는 그러한 노력을 방해할 수 있다. 성과급과 지식급은 전면적인 조직변화 노력의 일환으로 점증적으로 채택되고 있다.

## 5. 성과급(pay for performance)이란 무엇인가 ?

성과급 또는 능력급(merit pay)은 종업원 보상의 일정한 부분이 개인의 성과에 따라 주어지는 보상 약정이다. 컨퍼런스 보드(Conference Board)에 의해 행해진 1984년 미국 산업의 성과급에 관한 연구는 연구대상인 500개 기업 중 95%가 노조 가입대상이 아닌(즉 시간제 근무자가 아닌) 종업원에게 성과급 프로그램을 적용하고 있다는 것을 밝혀 주었다. 82%는 그들의 프로그램이 성공적이라고 생각했다.<sup>15)</sup>

성과급 계획은 누구의 성과가 보상되는가, 어떻게 성과가 측정되는가 그리고 보상이나 급여가 어떤 형태를 취하는가의 세 가지 차원에 따라 구분된다. 성과급 계획은 개별 종업원과 종업원 집단 또는 전체 조직을 대상으로 할 수 있으나 가장 일반적인 것은 개별 종업원을 대상으로 하고 있다. 성과는 생산성, 비용 효율성 또는 상사의 평가에 의해 측정될 수 있다. 보상은 임금인상이나 현금보너스의 형태가 될 수 있다.

성과급에 대한 일반적인 원리는 보상을 성과와 연계시킴으로써 성과와 만족이 동시에 향상된다는 것이다. 사회심리학 이론들은 이러한 논리를 뒷받침하고 있다. 기대이론은 종업원들이 세 가지 인식에 의해서 직무를 수행하도록 동기부여받는다고 주장한다. 즉 일정한 수준의 노력은 일정한 수준의 성과로 나타날 것이라는 ‘기대(expectancy)’ 인식; 일정한 수준의 성과는 일정한 결과를 가져올 것이라는 ‘수단성(instrumentality)’ 인식 그리고 결과에 대한 매력인 ‘유의성(valence)’ 인식이 바로 그것이다. 이들 인식이 강하면 강할수록 종업원들은 더욱더 동기유발이 된다.<sup>16)</sup> 성과급은 감독자와 관리자들 사이에 가장 폭넓게 사용되어 왔으나, 이것은 점차적으로 시간제 종업원에게도 적용되고 있다.

## 6. 성과급은 어떻게 이루어지는가 ?

성과급 계획의 핵심요소는 성과가 어떻게 측정되는가이다. 대부분의 경우에, 종업원의 성과는 그의 상사와 가끔은 동료에 의해 평가되는 평가 과정을 통해 측정된다. 여러 가지 평가요소에 대한 등급(ratings)들이 모여 전체 등급을 나타내고, 그것은 종업원이 받게 될 능력급의 실질적인 금액을 결정한다. 대부분의 조직은 주로 객관적인 등급들에 의존한다. 그들은 수집이 쉬우며, 정교하고 비싼 경영정보시스템을 필요로 하지 않으며, 그리고 종업원이 자신들의 직무를 효율적으로 처리하기 위해 필요로 하는 모든 중요한 행위들의 포괄적인 척도일 수 있다.<sup>17)</sup> 그러나 신뢰성과 효율성을 보장하기 위해 주관적인 성과평가 과정은 고도의 신뢰를 필요로 한다. 노사 파트너들은 효율적인 성과평가 과정이 성과급 시스템의 핵심이며 신뢰는 이러한 과정이 근간으로 삼아야 할 토대라는 것을 인식해야만 한다. 노사는 평가의 요소와 이행에 대해 협력할 수도 충돌할 수도 있다.

성과평가의 전문가들은 성과평가 과정이 효율적으로 수행되기 위해 필요한 몇 가지 조직의 요건을 규명하였다.

- ① 행위와 목표를 강조
- ② 미리 결정된 일련의 목적과 직무기능을 사용

- ③ 부하직원에게 평가 과정에 참가할 기회 부여
- ④ 평가받는 직무의 특성에 적합한 정기적으로 계획된 평가주기
- ⑤ 성과, 임금 그리고 경력개발을 토론할 여러 가지 모임
- ⑥ 부하직원이 주장하는 불공정한 평가를 의논할 수 있는 항소절차를 포함하는 정당한 과정(due process)
- ⑦ 관리자들이 평가수행을 얼마나 잘 했는가에 대한 평가.<sup>18)</sup>

연방정부부문의 관리자들과 노동조합 지도자들은 아마 교섭단위 종업원들을 위한 성과표준을 협상하는 데 있어서 가장 많은 경험을 가지고 있을 것이다. 그들은 이 과정이 어떻게 공동으로 작업이 진행되어야만 하는지에 대해 또는 불평과 갈등의 원인에 대해 숙고할 기회가 될 수 있다는 것을 알았다. 최근에, 대안적인 또는 비전통적인 성과평가 과정이 개발되었는데, 이들은 동료 평가뿐만 아니라 자신의 감독자에 대한 평가도 포함하고 있다. 감독자들은 종업원을 고객으로 간주하도록 재훈련을 받고 그들의 ‘고객(customers)’은 그들의 성과에 대해 주기적인 검토를 실시한다.

능력급의 인상규모는 성과급 계획의 또 다른 한 요소이다. 종업원은 그의 성과가 정말로 향상된다면, 상당한 능력급의 인상이 보장되어야만 한다. 최소한 3%의 인상이 동기부여적이기 위해 필요하다. 높은 인플레이션 시기에, 그 증가는 실제적으로 3% 이상이 되어야만 한다.<sup>19)</sup>

성과급 계획의 또 다른 요소는 지불의 빈도이다. 지불 기간은 동기부여를 최대화하기 위해 되도록 짧아야 하나 유용하고 정확한 성과평가나 다른 성과측정을 허용할 만큼 충분히 길어야 한다. 더구나, 급여인상은 동기부여가 될 만큼 커야 하지만 종업원들이 그것을 그들의 일상적인 성과와 연관을 시킬 수 있도록 빈번해야 한다. 대부분의 능력급 시스템은 연도별로 종업원 성과를 평가하여 보상이나 보너스를 수여한다. 불행하게도, 지불의 규모나 빈도는 몇 가지 상관관계를 초래할 수도 있다. 즉 좀더 긴 지불주기가 사용된다면, 더 많은 지불액이 필요할 것이다.

성과급 시스템의 마지막 요소는 종업원이 그 설계에 참여하는지의 여부이다. 종업원참여가 전반적인 작업활동 속으로 내화되어 있는 신설 공장과 임금시스템이 더욱 참여적인 경영스타일의 개발과 연계되어 있는 기존 공

장에서는 종업원들이 반드시 참여해야만 한다.<sup>20)</sup> 제너럴 모터스-미국자동차 노조의 새턴(GM-UAW Saturn) 프로젝트는 이와 관련한 좋은 본보기다. 이 프로젝트에서는 노사위원회가 성과급 시스템을 설계하였다. 전국재무성공무원노조(National Treasury Employees Union)와 국세청(Internal Revenue Service)에 의해서 협상되었던 인센티브 임금시스템은 종업원이 설계뿐만 아니라 유지하는 일까지 담당했던, 훨씬 더 오래된 예다. 어떤 시스템의 설계에 가담하는 종업원들은 그것에 대해 더욱 몰입적이고 더 많이 알게 될 것이며, 그것이 실시·운영되는 방법에 대해 더 많은 통제력을 가질 것이며 그리고 그 시스템을 신뢰하게 될 것이다. 그 시스템을 설계하기 위해 노사 공동 연구팀을 만드는 것은 노사 모두의 관심사가 대표될 수 있다는 것을 보장하는 데 도움을 줄 것이다.

## 7. 무엇이 성과급을 효율적으로 만드는가 ?

성과급의 유효성에 대한 연구는 두 가지 중요한 결론을 제시한다. ① 관리자들은 성과에 근거한 그들의 임금을 좋아한다. 그리고 ② 성과에 연계한 임금을 종업원이 명확히 인식하고 이해할 때, 능력급은 성과와 동기부여에 가장 큰 효과를 나타낸다. 이를 넘어서서, 전문가들은 성과급이 얼마나 유효한가를 결정하는 요인이 무엇인지에 대해서는 견해가 엇갈린다. 어떤 이들은 고인플레이션일 때 능력급은 동기부여에 별로 영향을 주지 못한다고 지적한다. 어떤 사람들은 성과급에 대한 만족은 인상액과 수혜자들의 인구통계적 특성에 달려 있다고 주장한다.<sup>21)</sup> 또 어떤 사람들은 능력급 인상액은 같은 수준의 성과일 경우에 저소득 종업원보다는 고소득 종업원에게 더 높게 되어야 한다고 주장한다. 이러한 이유 때문에, 성과급 프로그램은 인상분을 기본급에 대한 비율로써 계산한다. 이러한 주장은 전통적인 보상시스템의 핵심적인 기정사실 중의 하나를 재공언하는 것에 불과한 것 같이 보인다: 즉 처음부터 더 많이 받는 사람은 한층 더 많이 받는다. 이러한 기정사실은 비교적 적은 소득을 올리면서 더 많이는 아닐지라도 똑같이 열심히 일하는 사람들의 동기부여를 제한할 수 있다. 이러한 불공평성에 반응하여, 소득수준에 기준한 일괄지급 인센티브(lump-sum incentive)가 기본급을 조정하는

전통적인 능력급 계획을 대체하고 있다.

임금체계 전문가인 에드워드 롤러 3세(Edward Lawler III)는 다음과 같이 성과급 프로그램의 유효성을 평가하였다.

- ① 개인을 평가하여 보상하는 프로그램들이 가장 효율적이며, 그 다음으로 집단별 프로그램과 조직별 프로그램의 순서이다.
- ② 봉급인상보다 보너스로 보상하는 프로그램이 더 효율적이다. 보너스는 성과의 변화에 반응하여 훨씬 많은 유연성을 제공한다. 하지만 봉급인상은 항구적이며 다소 고정적인 경향이 있다.
- ③ 집단 및 조직별 프로그램은 개인별 프로그램보다 협력을 촉진하는 데 더욱 효율적이다.
- ④ 종업원들은 정실주의(favoritism)를 두려워하기 때문에 개인별 프로그램을 가장 수용하려 하지 않는다.<sup>23)</sup>

그 외의 조직 요건들도 프로그램의 유효성에 영향을 미친다.

- ① 조직은 성과를 정확히 그리고 일관성 있게 측정하여야만 한다. 모든 관련된 직무행위와 종업원의 기여도가 고려되어야만 한다. 게다가, 모든 직무에 대해 객관적인 평가기준이 설정되어야만 한다.
- ② 성과급 예산은 그 시스템을 잘 관리하고 동기부여할 수 있도록 하기 위해서 능력급 인상분을 충분히 공급할 수 있을 만큼 자금이 많아야 한다. 가끔 능력급은 경제사정이 악화되는 경우에 삭감된다. 종업원들은 그럴 경우 능력급의 진실성과 신뢰성을 의심한다.
- ③ 종업원들이 평가기준에 영향을 미칠 수 있어야만 하고 그들의 성과가 정확히 측정되고 있다는 것을 믿어야만 한다. 정실주의가 조직환경에 침투할 때 성과급에 대한 지지는 상당히 퇴색될 것이다.
- ④ 작업조직은 모든 종업원들로 하여금 성과의 향상을 도울 수 있는 교육과 훈련의 기회를 제공해야 한다.
- ⑤ 종업원은 성과급 시스템에 가까이 참여해야만 하고 그것이 인상되기를 바란다.

이러한 다섯 가지 요건은 성과급 시스템을 수립하고 있는 노사 파트너들을 위한 점검항목을 제시해 준다.

## 8. 성과급의 이점

성과급의 가장 분명한 이점은 이것이 종업원들에게 직무성과를 향상시키기 위한 동기유발이 된다는 것이다. 사람들은 그들의 높은 성과에 대해 보상하는 조직에 매력을 느끼며 좀더 쉽게 근속(勤續)하게 된다. 성과급은 역할과 측정기준의 명확화를 요한다. 게다가, 그것은 세부적인 성과측정 기준에 대한 분명하고 구조화된 피드백을 요한다. 이러한 과정은 감독자와 부하직원 및 조직간의 유대를 강화시킬 수 있다. 마지막으로, 종업원들은 그들이 직무에서 수행하는 것, 즉 그들의 성과와 그들이 직무로부터 최소한 얻는 것, 즉 임금간의 분명한 연관성을 볼 수 있기 때문에 그들의 직무에 더욱 만족하게 될 것이다.

## 9. 성과급과 관련된 이슈와 문제점

첫 번째 관심사는 인상과 보너스를 위해 이용가능한 금액이다. 많은 계획들이 보너스 풀(pool; 공동자금)을 가지고 있으나 개인별 기준에 의해 보상을 할당한다. 보너스 풀의 규모는 급여 인상액이나 보너스 금액을 결정하며, 또한 보상 대상자도 결정할 것이다.

두 번째 관심사는 누가 어떤 계획에 참여할 것인가와 얼마나 많은 계획이 존재할 것인가이다. 전통적으로 관리자들은 성과급을 받아왔다. 몇몇 조직들은 이제 조직의 전직급과 수직적인 부분성과 단위(vertical slice performance units)를 포함하는 성과급 시스템을 가지고 있다. 예를 들면, 코닝(Corning)사는 그들의 상이한 관리직 보너스와 시간제 종업원의 보너스를 폐지하고 하나의 통일된 성과급 공식을 채택했다.

세 번째 이슈는 보너스제를 사용할 것인지, 아니면 급여인상을 사용할 것인지의 여부이다. 비록 보너스제가 현추세일지라도, 많은 계획들은 이 두 가지를 모두 사용한다. 급여인상은 보상의 변동적인 부분이라기보다는 항구적

인 것으로 간주될 수 있는데, 그로 인해 시간이 경과할수록 보상으로서의 유용성은 줄어들 것이다.

최우선적인 질문은 성과급의 동기부여 방법이다. 능력급 시스템은 다른 동기부여 요소들은 제쳐두고 동기부여 요인으로서 돈을 너무 지나치게 강조한다. 이것은 매우 강력한 동기부여 요인으로 증명되어 왔던 직무 그 자체의 중요성을 감소시킬 수도 있다. 성과급에 대해 풀리지 않는 다른 많은 의문점들이 있다. 일정한 기간당 실제 직무의 성과가 얼마나 향상될 수 있는가? 사람이 최적으로 업무를 수행하고 있을 때 어떤 일이 발생하는가? 어떻게 높은 성과자에게 동기부여를 계속적으로 할 수 있는가?

성과급 시스템에는 두 가지의 서로 다른 내재된 심각한 문제점이 있다: 즉 비용과 팀워크에 미치는 영향이다. 효과적인 성과급 시스템은 상당한 비용이 들어갈 수 있다. 투자의 잠재 수익률에 대해 이용가능한 결정적인 자료가 없다. 개인별 성과급 시스템은 집단협력과 팀워크에 역효과를 낼 수도 있다. 너무 빈번히 성과급 시스템은 전혀 인상을 받지 못했거나 소액밖에 인상받지 못한 종업원들 사이에 심각한 불만을 유발시킨다. 이러한 종업원들은 작업조직으로부터 대단한 소외감을 느끼게 되며, 작업조직에 의해 가치절하되어 속고 있다는 느낌을 갖는다. 만약 그들이 능력급 인상이 정실주의나 경영자와의 뒷거래(sweetheart deals)에 의해 지급된다고 느낄 때 더욱 그러하다. 종업원들은 그들의 성과가 건강문제나 가정의 위기 등과 같은 경감 사유에 의해 부정적으로 영향을 받았다고 느낄 것이며, 그럴 경우 종업원들은 그들의 사용자를 냉혈한이나 심지어는 처벌자로 인식할 수도 있다. 이러한 경우 성과급 시스템은 그 본래의 목적을 저버릴 수 있다.

## 10. 지식급(pay for knowledge)이란 무엇인가?

지식급(pay for knowledge)은 종업원이 수행할 수 있는 직무범위에 대해 종업원에게 지불하는 임금 인센티브 시스템이다. 그것은 업무 결과보다는 조직에서 향상된 인적자원의 잠재력에 대해 보상하는 것이다. 미국임금협회(American Compensation Association)는 기능기준 임금(skill-based pay), 즉 지식급은 두 번째로 자주 쓰이는 대안적 보상시스템이라고 주장한다. 협

회는 지식급을 적시에, 효율적으로 그리고 유효하게 노동력을 배치할 수 있는 회사의 능력을 향상시키는 수단으로 기술하고 있다. 이러한 관점에서, 그 시스템은 두 가지 차원에서 유연성을 제공한다. 직무내용이나 그 외의 것에 관한 능력과 태도이다.<sup>24)</sup> 최근에, 노사는 지식급 시스템을 작업과 작업장을 재조직화하는 하나의 접근법으로 보고 있다. 그러나 지식급은 새로운 개념이 아니다. 의류산업은 그것을 수년 동안 이미 사용해 왔다.<sup>25)</sup> 공공교육 시스템 역시 그러한 보상시스템에 대한 전문가들을 개발해 왔다.

세 가지 종류의 지식급 시스템이 있다: 다기능별 시스템(multiskill-based systems), 지식증가별 시스템(increased knowledge-based systems) 그리고 양자가 결합된 시스템(combination systems) 등이다. 다기능별 시스템에서, 임금은 종업원이 배워서 수행하는 여러 기능(技能)의 숫자와 연관된다. 종업원은 어떤 작업영역 내에 있는 모든 직무의 역량을 배우고 실제 증명해 보임으로써 또는 수평적 기능습득을 통하여 자신의 소득을 증가시킨다. 지식증가별 시스템은 종업원의 임금을 동일한 전반적인 직무영역 내의 증가된 지식과 기능에 연계시킨다. 종업원은 직무영역 내의 상하에서 알아야 할 모든 것을 배움으로써 수직적 기능습득을 통하여 소득을 증가시킨다. 통상적으로 다기능별 급여시스템은 생산직 종업원에게 적용되고, 지식증가별 급여시스템은 기능공과 숙련을 요하는 직종의 작업자들에게 적용된다. 세 번째 종류의 지식급 시스템은 수직적 기능습득과 수평적 기능습득 모두를 결합시킨 것이다.

### 11. 지식급은 어떻게 이루어지는가?

다기능별 임금시스템에서, 종업원은 다른 직무를 배우기 전에 한 직무에 대해 숙달했음을 보여주어야만 한다. 그러한 프로그램이 어떻게 작용하는가 하는 것은 조지아(Georgia)주의 피츠제럴드(Fitzgerald)에 위치한 제너럴 모터스 델코-레미(GM Delco-Remy) 배터리 공장의 프로그램에 의해 증명되었다. 거기에서, 시간제 종업원들은 최고 수준인 4단계에 이를 때까지 그들 팀 내의 직무에 대한 지식을 증가시킴으로써 그들의 임금을 증가시킨다. 입사 후 종업원이 거쳐 가는 앞의 두 단계는 연공(seniority)뿐만 아니라 미국



자동차노조(UAW) 계약에 근거한 과업 성취도와도 연계되어 있다. 4단계 이후에, 종업원은 다른 팀으로 이동해서 그곳의 직무학습을 시작할 수 있다. 종업원은 자신의 임금을 인상받고 그 팀에서 6단계까지 올라갈 수 있다. 6단계는 종업원이 서로 다른 두 팀의 모든 직무를 숙지하고 있다는 것을 보증해 준다.

제너럴 모터스사의 프로그램에서 하나의 걱정은 더 높은 기술이나 더 낮은 기술로 인해 서로 상이한 팀은 상이한 기술적 기능을 요하는 직무를 가지고 있다는 것이었다. 이 문제를 처리하기 위해 6단계, 즉 공장 등급(plant rate)이 설정되었다. 종업원은 아마도 더 높은 기술로 작업하는 팀에서 진급하는 데는 시간이 더 오래 걸릴 것이고, 더 낮은 기술로 작업하는 팀에서는 더 빨리 진급할 것이다. 처음부터 더 높은 기술팀에 배정된 종업원은 이제 더 낮은 기술팀으로 전임할 수 있으며 공장 등급을 지향하여 일하고 있는 동안 '따라잡기(catch up)'가 가능할 것이다. 이러한 지식급 시스템은 기술적·관리적인 팀에 의해 지원받는, 자율적으로 운영되는 자율관리 운영팀에 의존한다.<sup>27)</sup>

증가된 지식, 즉 수직적 기능습득 임금시스템도 비슷하게 작용한다. 다른 등급을 가진 다른 단계도 있으나 이들 단계는 모두 특정한 직무의 범주 내에 있다. 종업원은 새롭고 상이한 직무를 배우는 것이 아니라 자신의 직무에 대해 숙지해야 할 모든 것을 배우는 것이다.

## 12. 무엇이 지식급을 효율적으로 만드는가 ?

지식급은 노동조합이 결성된 작업장에서는 비교적 새로운 현상이다. 교육계를 제외하면 대부분이 제조업에서 적용되었다. 일괄공정기술(batch processing technologies)을 사용하는 제조업자들이 가장 보편적인 사용자들이다. 통상 그 시스템은 공장의 전체 조업개시의 일환으로 만들어진다. 국지적인 작업문화는 작업 그 자체 그리고 개인의 성장과 발전을 존중한다.<sup>28)</sup> 지식급이 공공부문과 민간부문의 비제조업 환경에서 어떻게 적용될 것인지는 아직 결정되지 않았다.

지식급은 특정한 조직 여건이 존재할 때 가장 효율적이다. 경영진은 종업

원의 성장, 가치 그리고 근로생활의 질을 소중히 생각하고 성심성의껏 지식급에 몰두하여야만 한다. 요구되는 지원메커니즘에는 효율적인 종업원 선발, 직무순환을 용이하게 할 직무설계, 지식급 시스템을 보완해 주는 훈련과 개발활동, 지식급에 사용하기 위해 수정된 효과적인 성과평가 기준 및 전체적으로 투명하고 개방된 의사소통이 포함된다.<sup>29)</sup> 노동조합은 지식급 개념의 실험에 개방적이어야 하며, 종업원들은 그 시스템과 그 시스템의 설계에 개입하는 것을 수용해야만 한다. 마지막으로, 지식급은 호경기에 가장 효과가 있다.

노사 파트너들은 공동으로 직무수행과 연계되는 역량과 지식요건을 구체화하고, 적절한 훈련 과정을 개발하며 그리고 모든 종업원들이 배우고 승진할 최대한의 기회를 보장해 주기 위해 필요한 훈련을 제공해야만 한다. 일반 종업원과 감독자 모두가 역량의 구체화에 참여해야만 한다. 마지막으로, 노사 파트너들은 임금수준과 승진요건에 대해 협상을 해야 할 것이다. 호주에서 호주노조위원회(Australian Council of Trade Unions: ACTU)의 지도자들은 폭넓게 구축된 경력개발과 소득 증가의 목적을 역량 기준의 기능개발과 임금(competency-based skills development and pay)에 연계시켰다.

점점 더 많은 노사 파트너들이 횡단기능팀(cross-functional teams)을 작업장에 도입함에 따라, 지식급의 필요성은 강화되며 새롭게 습득된 기능(技能)을 사용할 추가적인 경연장(競演場)이 등장할 것이다. 지속적인 개선(continuous improvement)을 추구하는 노사 파트너들은 기본적으로 지속적인 기능개발을 추구하고 있다. 지식급은 지속적인 개선 조치를 강화시키기도 하고 이에 의해 강화되기도 할 것이다.

### 13. 지식급의 이점

지식급이 사용자에게 주는 이점은 상당히 중요하다. 즉 노동력의 유연성 증가, 생산물의 품질향상, 장기적인 생산성 증가, 인원감축 그리고 직무만족의 증가로 인한 결근 및 이직의 감소 등이다. 종업원에게도 관련되는 이점이 있다: 즉 동기부여의 증가, 자기 가치의식의 증가, 직무안정성의 증가 그리고 회사에 대한 몰입과 충성심의 증가 등이다.<sup>30)</sup> 종업원들은 더 많은 직무

기능 습득과 동시에 더 많은 수익을 올릴 가능성을 가진다. 종업원들이 불안한 경제상황에서 사용자뿐만 아니라 경력을 바꿔야 할 가능성이 있을 때, 다양한 기능을 보유하는 것은 유용할 것이다. 지식급으로 인해, 단순한 직무 분류표는 무용지물이 되고 사용자는 회사 내의 인적자원 사용에 더욱더 폭넓은 유연성을 가진다. 이러한 이점은 포드자동차사의 노사관계담당 부사장인 피터 페스틸로(Peter J. Pestillo)에 의해 잘 표현되었다. “나는 지식급이 궁극적으로 다른 어느 것보다도 단순한 직무분류의 부담을 청산하는 데 더 많은 기여를 할 것이라고 생각한다.”<sup>31)</sup> 몇몇 노동조합에게 지식급은 작업자간 급여의 불균형을 최소화하면서 작업자에게 더 높은 소득을 올릴 수 있게 해주기 때문에 매력을 끈다.

지식급 역시 재무적 이점도 가지고 있다. 제너럴 모터스 델코-레미(GM Delco-Remy) 공장에서, 자가용과 트럭의 교류발전기를 생산하는 비용이 6%나 감소했는데, 이는 지식급 시스템에 기인한 것이었다. 생산량은 증가되었고, 품질은 향상되었다. 공장은 더 이상 추가적인 시간제 노동자를 고용할 필요가 없었으며, 월급을 받는 노동력은 18%나 줄어들었다.<sup>32)</sup> 이와 유사한 지식급 시스템들은 비슷한 결과를 도출하고 있다.

#### 14. 지식급과 관련된 이슈와 문제점

지식급을 둘러싼 중요한 의문사항은 어떤 종업원과 어떤 직무를 대상에 포함할 것인가이다. 생산직무는 가끔 명확하게 잘 규정되고 비교적 안정적이므로 지식급 프로그램에 더욱더 적합하다. 또한, 생산직무에서 성과는 팀워크와 상호조정에 훨씬 많이 좌우된다. 이러한 개념이 비슷한 차원의 서비스 직무에는 어떻게 적용될 것인지는 확실하지 않다. 또한 얼마나 많은 직무들을 배워서 보유할 수 있을지 그리고 얼마나 많은 직무순환이 있을 것인지도 불확실하다. 전형적인 지식급 프로그램에서, 종업원은 네 개 내지 여덟 개의 직무를 배우고 이들 직무 내에서 순환근무를 한다.<sup>33)</sup>

학습과 훈련이 언제 그리고 어떻게 이루어져야 하는지에 대하여도 역시 관심사이다. 대부분의 지식급 프로그램에서, 상당한 양의 학습과 훈련은 직무상에서 이루어진다. 그러나 몇몇 프로그램은 종업원이 스스로 연구할 것

을 요구하는데, 이는 몇 가지의 난제들을 야기시킨다. 많은 종업원은 가족, 노동조합 또는 지역사회에 대한 몰입 혹은 다른 직무 또는 교육적 의무 때문에 연구를 할 충분한 개인시간을 갖지 못한다. 특히, 직장을 가진 어머니, 독신의 가장, 이중 직업소유자 및 피교육자들은 그들의 ‘직무 이외의 시간(off hours)’에 연구에 전념할 필수적인 시간을 갖지 못할 것이다.

심각한 차별의 가능성 역시 존재한다. 지식급 시스템에서 진급하기 위하여 종업원들은 통상적으로 훌륭한 연구기능을 가져야 하며 합리적으로 잘 읽을 수 있어야만 한다. 그러나 수많은 통계는 미국의 많은 성인 근로자들이 기능적으로 문맹이다라는 것을 확인시켜 준다. 게다가, 제한된 교육기회나 교육기관에 의한 차별로 인해 많은 성인 근로자들은 양호한 연구기능을 가지고 있지 않다. 지식급 프로그램의 참가자들이 필요한 독해능력과 연구기능을 가지도록 보장하기 위한 책임을 누가 져야만 하는가? 지식급이 결과적으로 두 계층의 작업자를 만드는가: 처음부터 매우 교육을 잘 받아서 그 프로그램을 완전히 이용할 수 있는 사람들과 교육적으로 불이익을 입고 있으며 그러한 기초 때문에 지식급 시스템에서 진급이 제한되어 있는 사람들이 있다. 인종적 차이에 의한 교육기회의 불평등성이라는 유산을 전제하면, 지식급은 인종차별의 새로운 명분을 만들어낼지도 모른다. 지식급을 지원하기 위해 요구되는 기록유지는 이것 또는 파생될 다른 어떤 차별적인 유형도 문서화할 것이다. 만약 회사가 미리 이러한 차별 가능성을 해결하지 않는다면, 회사는 이런 이유로 소송에 직면하게 될 수도 있다.

이러한 것들은 지식급 프로그램을 채택하기 전에 노사파트너들이 고려해야만 할 몇몇의 중대한 문제들이다. 노사 파트너들은 참가자들에게 균등한 기회를 보장해 주기 위하여 교정적 교육(remedial education)과 연구기능 훈련의 제공을 고려해야 한다. 게다가, 직무훈련과 연구는 모든 종업원들이 자신의 배경과 관계없이, 진급하기 위해 충분한 기능과 지식을 습득할 수 있도록 근무시간에 이루어져야 하고 설계되어야만 한다.

종업원에게 세 가지의 추가적인 문제점들이 있다. 즉 정체(holdups), 한계까지 배우는 것(maxing out) 그리고 감독자의 불만(supervisor dissatisfaction)이다. 정체는 종업원이 새로운 직무로 옮길 준비가 되었으나 빈 자리가 없어서 옮기지 못할 때 발생한다. 몇몇 프로그램은 그 시스템에 의해 정체되고 있는

종업원을 보상하기 위해 별도의 정체율을 가지고 있다. 한계까지 배우는 것은 종업원이 그가 배울 수 있는 모든 직무를 배웠을 때 발생한다.<sup>34)</sup> 그는 더 이상의 추가적인 보상을 획득할 길이 없다. 몇몇 조직에서, 능력급이나 생계비 인상은 그러한 관점에서 제공된다. 다른 조직에서는, 다기능별 및 지식증가별 시스템이 결합되어 한계까지 배우는 것을 매우 오래 걸리게 하거나 혹은 실제적으로 한계까지 배우는 것을 불가능하게 만들고 있다. 이러한 두 가지 문제점들은 개인과 집단의 사기를 감소시키고 지식급 시스템에 대한 신뢰를 저하시킬 수 있다.

세 번째 문제는 감독자들이 지식급에 의해 위협을 느낄 때 발생한다. 그들은 부하직원들의 임금, 지식 그리고 기능이 증가함에 따라 매우 불행해질 수도 있다. 그들과 부하직원과의 임금격차가 점점 좁아져 마침내는 완전히 사라질지도 모른다. 게다가, 감독자와 부하직원의 역할이 급진적으로 변함에 따라 감독자만이 정말로 담당영역의 직무와 작업을 알고 있다는 인식은 심각한 도전을 받게 된다. 감독자들이 부하직원의 승진을 도와주고 지식급 프로그램을 지원하기 위하여 일하는 상황과 조건에 약간의 조정이 필요할 것이다. 감독자의 역할과 직무를 재설계하려고 하는 조직에서는, 이것이 문제가 되지 않을 것이다. 이러한 경우에, 지식급 시스템은 종업원 훈련의 당연한 부분인 것처럼 보인다.

지식급을 사용하는 경우 조직상의 문제점 역시 발생할 수 있다. 다른 종업원들이 지식급 프로그램의 일환으로서 순환이동하게 될 때 감독자들은 한 부서에서 안정적이거나 고정적인 유일한 종업원일 수도 있다. 그러므로 팀워크 형성은 더욱더 어렵게 되며, 감독자의 직무는 더욱 부담스러운 것이 된다. 몇몇 조직은 더 큰 안정성을 주기 위해 부감독자 또는 팀리더 직책을 새로 만들었다.

보통, 조직의 몇몇 종업원들, 사무직이나 관리직 작업자는 지식급 프로그램에 참여하지 않는다. 그들은 다른 직무에 종사하는 종업원들이 순환하여 진급하는 것을 볼 때 그들 직무에서는 출세 가능성이 없다는 것을 느껴 사기가 저하될지도 모른다. 다른 인센티브별 보너스시스템을 가지고 있는 조직에서, 종업원들은 지식급을 성과와 생산성에 악영향을 주는 것으로 간주할 수도 있다. 그러한 종업원들은 지식급에 의한 보상보다도 다른 경쟁적인

시스템으로부터 받는 보상을 더 소중히 여겨 결국에는 지식급에 대한 그들의 저항이나 혹은 그 지식급에서 제자리걸음만 하는 결과를 초래할 것이다.

지식급 시스템의 비용은 상당히 클 수가 있다. 시간당 인건비는 전통적인 급여계획보다 높은 것이 보통이다. 게다가, 총급여는 종종 전통적인 작업장에서의 유사한 직무에서 보다 더 높다. 훈련비용도 역시 상당히 높으며, 생산성은 '피훈련자(trainees)'의 지속적인 사용으로 인해 타격을 입을 것이다. 직무사용 소요기간에 대한 직무학습 소요기간의 비율이 매우 높아질 수 있다. 종업원들은 가능한 한 신속히 배워 진급하도록 동기유발이 되기 때문에, 몇몇 조직은 한 작업자가 한 직무를 수행하는 데 걸리는 필요한 요구시간을 정했다. 이러한 결점에도 불구하고, 지식급은 가끔 인건비를 절감하는 수단으로 그리고 특히 양보에 대한 대안으로서 권장되고 있다.<sup>36)</sup>

지식급 프로그램의 비용을 추적해 보는 것도 의미 있는 일이 될 수 있다. 전통적인 직무할당과 전통적인 급여시스템을 가진 전통적인 작업장에서보다 기록 유지할 것이 훨씬 더 많다.<sup>37)</sup>

마지막으로, 지식급 시스템의 채택은 노동자와의 갈등을 야기할 수도 있다. 그 과정에 대한 논란과 자격 평가에 대한 분쟁이 공정하게 해결되도록 하기 위해 공정한 고충처리 시스템이 제대로 갖추어져 있어야만 한다. 특히 이것은 프로그램의 채택 전에 위에서 언급한 이슈들과 문제점을 해결하지 않은 경우에는 더욱 그렇다. 비록 제너럴 모터스(GM)사가 델코-레미(Delco-Remy) 공장에서 그들의 지식급 프로그램으로 대단한 성공을 거두었지만, 1985년 1월 미주리(Missouri) 공장에서 그 시스템의 사용에 대해 파업이 발생했다. 더구나, 미시간주에 있는 오리온 타운십(Orion Township) 공장에서 지식급 시스템은 1984년도의 교섭기간 중 미국자동차노조(UAW)의 최대 협상쟁점이 되었었다. 최종 타협안은 작업자에게 그 프로그램으로부터의 탈퇴를 허용했다는 것이었다.<sup>38)</sup>

기술이나 공정상의 중대한 전환이 있을 때 심각한 문제가 발생할 수 있다. 예전의 역량은 마스터했으나 현재 새로운 요건의 환경에서 일해야 하는 종업원의 급여에는 어떤 일이 발생하는가? 그들은 '전진을 위한 후퇴(go back to go)'를 할 것인가, 아니면 현재의 역량 체계를 배우고 있는 새로운 종업원보다 좀더 높은 임금을 받고 일할 것인가?

지식급 프로그램에서 노사 파트너들이 성공하기 위해, 노사는 공동으로 이러한 모든 이슈들과 문제점을 다루는 방법을 결정해야만 한다.

## 15. 결론

급여인센티브 시스템은 조직의 성과를 향상시킬 실제적인 잠재력을 가지고 있다. 특히, 성과급과 지식급 시스템은 조직을 변화시키고 일련의 작업장 관심사를 해결하기 위한 수단으로서 노사에 의해서 면밀히 검토되어 왔다. 이 두 가지 모두 성공을 위한 적절한 조직여건을 필요로 하는 복잡한 시스템이다. 노사 파트너들은 이들 중 어느 시스템이라도 실행하기 전에 신중하게 접근해야 한다.

## 第 17 章

### 利益共有(gainsharing): 스캔론(Scanlon), 럭커(Rucker), 임프로웨어(Improshare) 및 맞춤형 계획(Customized Plans)

**최** 근에, 미국의 산업은 탐욕적으로 이익공유 프로그램을 추구하고 있다. 한 연구는 현재의 이익공유 프로그램의 73%가 1980년 이후 채택되었다는 것을 지적하고 있다.<sup>1)</sup> 노사 파트너들은 다양한 이유로 이익공유를 실시하게 된다. 몇몇은 보다 더 실행 가능하거나 성공적인 조직성과를 기대한다. 다른 몇몇은 이익공유를 새롭고 상이한 행위를 보상하고 팀워크와 협력을 강화하기 위해 사용한다. 몇몇 노동조합들은 그들의 정해진 보상수준을 향상시키고 양보적 협상 손실을 교정하기 위하여 이익공유에 의존한다. 몇몇 회사들은 그들의 보상시스템에 더 많은 유연성을 구축하길 원한다. 1987년 미국 생산성 및 품질센터(American Productivity and Quality Center)에 의한 전국적인 설문조사인 「인력, 급여 및 성과(People, Pay, and Performance)」에 따르면, 응답자의 92%가 이익공유를 시행하는 첫 번째 이유로 생산성 향상을, 73%가 품질 향상을 그리고 65%가 보다 나은 종업원 관계를 꼽았다.<sup>2)</sup>

과거에는, 제조업체가 스캔론(Scanlon), 럭커(Rucker) 그리고 임프로웨어(Improshare) 등과 같은 표준 프로그램을 통해 이익공유를 추구했다. 그러나 최근에는 모든 종류의 작업조직들이 아주 빈번하게 자기 나름의 맞춤형 프로그램을 스스로 개발함으로써 이익공유를 계속해서 추구하고 있다. 설문조사인 「인력, 급여 및 성과」는 대부분의 회사가 현재 맞춤형 프로그램을 사용하고 있다는 것을 보여주었다.<sup>3)</sup>



## 1. 이익공유란 무엇인가 ?

이익공유란 과거의 또는 목표로 삼았던 조직성과를 초과하는 ‘이익(gains)’을 창출해서 이로부터 나온 재무적 이익을 종업원과 조직 간에 공유하려는 노력을 말한다. 이익공유를 개인별 인센티브 시스템과 구별해 주는 네 가지 기본적인 특징이 있다.

- ① 이익공유는 생산성을 기준으로 한다.
- ② 그 프로그램은 종업원들을 개개인으로서가 아니라 한 집단으로서 취급한다.
- ③ 팀워크와 협력이 강조된다.
- ④ 생산성 측정은 관계된 전체 집단을 기준으로 한다.<sup>4)</sup>

이익공유는 발생한 재무적 이익이 노력에 대한 ‘대가로’ 사용되는 자금 자금(self-funding) 시스템이다.

이익공유는 오래된 조직과 신생 공장 모두에서 성공적으로 구축되어 왔다. 그것은 실제로 어떠한 민간부문의 환경에도 채택 가능하나, 전통적으로 중소규모의 제조시설에서 주로 사용되어 왔다. 공공부문에서도 역시 이익공유의 적용이 다소 있었다.

개인별 생산성 인센티브 계획을 사용하는 많은 오래된 공장들이 집단별 이익공유 계획으로 전환하고 있다. 전국기계공연합회 1418지부(International Association of Machinists Lodge 1418)와 제휴한 미시간(Michigan)주 홀랜드(Holland)에 있는 하트 앤 쿨리(Hart and Cooley)사의 철 건분추출 공장은 좋은 실례를 보여준다. 이 공장은 이미 500명의 작업자를 커버하는 40년이 된 개인별 인센티브 계획을 가지고 있었다. 이 계획하에서 보너스는 기본급의 130%에서 250% 정도였다. 그럼에도 불구하고 그 공장은 높은 제작업률, 높은 고충률, 낮은 생산성, 높은 결근율 그리고 높은 산업재해율을 포함한 많은 심각한 문제를 안고 있었다. 그러한 구식의 계획을 최신화했다면 많은 비용이 들었을 것이고 많은 그러한 문제점들도 시정되지 않았을지도 모른다. 그 대신에 이익공유 계획이 도입됨으로써 중요한 긍정적인 결과를 가져왔는

데, 똑같은 노동력을 가지고서 생산성의 30% 증가와 시간당 인건비의 9% 감소를 달성하였다. 뿐만 아니라, 이익공유 계획하에서 종업원의 65%가 개인별 인센티브 계획하에서 보다 더 많은 소득을 올리고 있다. 시간당 기본급도 높이 올라갔는데 보통 이전 기본급의 두 배 수준이다. 노사 파트너들은 새로운 프로그램에 본질적으로 만족했다.<sup>5)</sup>

많은 새로운 공장들은 전사적 참여경영 시스템의 일환으로서 그들의 경영활동에 이익공유 프로그램을 조기에 도입한다. 그러나 새로운 공장은 운영상의 시행착오를 줄이고 안정을 위해서 이익공유 프로그램을 본격적으로 실시하기 전에 어느 정도의 시운전을 해 봐야만 한다. 그런 연후에, 시운전 결과에 대한 전력이 기본적인 성과수준의 설정에 유용하게 사용될 것이다. 이익공유를 고려하고 있는 노사 파트너들을 위한 두 가지 중요한 질문사항이 있다. ① 이것이 자신의 상황에 맞는 올바른 전략인가, 그리고 ② 만약 그렇다면, 이익공유 노력의 설계는 어떤 것이어야 하나?

종업원참여는 종업원의 전문적 지식이 운영상의 문제점을 해결하고 생산성을 증가시키는 데 필요하므로 이익공유에서 중심역할을 한다. 가끔 노사는 이익을 유발하는 개선책의 실행에 필요한 종업원 개입이 아니라 이익공유로부터 얻어지는 금전적 이익만을 중요시한다. 이것은 이익공유 노력을 개발할 때 노사파트너들에 의해 범해지는 가장 중대하고 일반적인 실수 중의 하나이다.

이익공유는 두 개의 매우 강력한 작업장 세력, 즉 종업원참여와 재무적 인센티브를 결합하는데, 이러한 결합을 통해 노조와 경영자들은 이익공유로 유인된다.

## 2. 이익공유는 어떻게 이루어지는가?

첫째, 이익공유 노력의 목적과 목표가 정의된다. 통상적으로, 종합적인 목적은 전략적인 조직 목적들과 연계된다. 보통 품질 향상이나 개선된 팀워크와 같은 다른 좀더 세부적인 목표들도 있다. 이들은 분명하고 관리 가능한 일단의 추진인자들이어야만 한다.

둘째, 당사자들이 누가 참가할 것인지를 결정한다. 이익공유 계획은 이런

점에서 대단히 다양하다. 스캔론(Scanlon) 계획에서는, 경영진을 포함한 모든 종업원들이 통상적으로 참가한다. 러커(Rucker) 방식에서는, 시간제 작업자와 가끔은 감독자, 전문직 종업원, 기능직 종업원 및 행정직 종업원들이 참가한다. 임프로웨어(Improshare) 계획에서는, 단지 시간제 종업원들만이 참가한다.<sup>6)</sup> 누가 참가할 것인지는 향상된 조직 성과로 직결되는 팀워크의 배양에 도움을 주는 사람을 일차적으로 반영하여야만 한다. 대부분의 경우, 공장이나 작업장의 전노동력이 포함되어야만 한다. 보다 최근에, 이러한 계획들은 부서나 작업단위 수준에서 제기되어 왔다. 우리는 전체 조직의 팀워크를 지원하기 위해서 전체 작업장의 참여가 필수적이라고 생각한다(소집단별 재무적 인센티브는 개인별 인센티브와 함께 제16장에서 다루었다.)

셋째, 성과 향상이 있었는지를 측정할 공식(formula)을 개발한다. 그 계획의 목적과 목표는 이러한 공식에 내포될 지표들을 정의하는 데 도움을 주어야 한다. 표준 이익공유 프로그램은 측정기준을 내부에 만들어 놓고 있다. 맞춤형 프로그램은 다양한 단일 측정기준과 복수 측정기준을 사용하는데, 많은 프로그램들이 의도된 복수의 결과를 반영하기 위해 일단의 측정기준을 사용한다. 가장 바람직한 측정기준은 “정말로 성과 향상이 일어났는지를 어떻게 아느냐?”라는 물음에 답하는 것이다. 측정기준의 동기부여 능력을 최대화하기 위해서, 측정기준은 종업원들이 통제 가능한 성과 잣대이어야만 한다. 사용되는 측정기준이 복잡할수록 종업원과의 의사소통이 더욱 힘들어지고, 종업원들이 그것을 이해하고 수용하게 하는 것이 더욱 어려워지며, 그리고 이익을 계산에 필요한 자료를 획득하고 이용하는 데 더 많은 비용이 들 것이다. 또한 측정공식의 개발에서 다루어져야 할 더 많은 기술적인 회계 고려사항이 있다. 예를 들면, 만약 측정기준이 생산수준이나 산출량에 초점을 맞춘다면, 그 공식은 작업진척도, 재고품, 반품 그리고 재작업 등을 고려해야만 할 것이다.

넷째, 성과 기준선(performance baseline), 즉 지불한계(payout threshold)가 설정된다. 나중에, 성과는 이러한 기준에 따라 측정·비교될 것이다. 전통적으로, 성과나 생산성의 기준을 설정하는 세 가지 방법이 있었다: 운영의 역사(history of operations); 공학 공식과 작업 측정 또는 다른 수학적 기법에 의해 개발된 표준; 그리고 금전적 계획이다. 물가, 임금 그리고 이윤

이 상당히 경쟁적인 수준일 때 기준이 설정된다. 표준 프로그램은 기준 설정을 위해 미리 결정된 방법을 가지고 있다. 맞춤형 프로그램은 다양한 방법을 사용한다. 최근에, 이전이나 과거의 성과수준보다 더 높은 기준선을 많이 사용하고 있는데, 특히 과거의 성과가 수용되지 않을 때 그러하다. 또한, 상승 기준선(rising baseline) 또는 단속 기준선(ratcheting baseline)이라고 불리는 다양한 성과 기준선의 사용이 점차적으로 일반화되고 있다. 더 높은 성과수준이 달성됨으로써 기준선은 수정되고 높아진다.

상이한 노동이나 자재의 내용을 가진 신제품, 다른 투입물에 영향을 미치는 주요한 자본투자, 제품의 소멸 또는 마케팅이나 가격 결정상의 주요변화 등과 같이 투입과 산출의 비율에 변화요인이 되는 운영상의 변화가 있을 때, 생산성이나 성과의 기준은 수정되어야 할 것이다.<sup>7)</sup> 생산성이나 성과의 기준을 설정하는 데 많은 주의를 기울이는 것과 그 기준과 현재의 성과를 비교하기 위해 정확하고 완벽한 자료를 수집하는 것이 매우 중요하다. 이익공유 노력의 신뢰성은 이러한 바탕 위에 존재한다.

다섯째, 성과 기간이 설정되어야만 한다. 자료를 기준과 비교하는 데 충분한 시간이 필요하다. 동시에, 보너스가 동기유발적이기 위해서 보너스를 그것이 보상하는 성과가 나타났을 때와 지나치게 동떨어진 시기에 지급되어서는 안 된다. 이것은 비교적 짧은 성과 기간이나 보너스 보상 기간의 설정을 지원하는 것이다. 몇몇 전문가들은 이익공유에 의해 얻어진 보너스는 조직으로부터 종업원에게 전달되는 피드백의 한 형태라고 주장한다. 그들은 규칙적이고 빈번한 피드백을, 통상 한 달 기준으로 할 것을 권장하고 있다.<sup>8)</sup> 최근의 혁신안은 상이한 집단의 종업원에게 상이한 지불주기를 사용하는 것이다(즉, 교섭단위의 종업원들에게는 월별 주기로, 관리자에게는 분기별 주기 등). 어떤 회사들은 발생한 이익이 일정한 수준을 달성할 때만 지불을 한다.<sup>9)</sup> 어떤 경우에도, 성과 주기는 모든 작업자들에게 가장 합당하도록 선택되어야만 한다.

여섯째, 회사나 조직 그리고 참가하는 종업원들은 이익의 분배 방법을 협상해야만 한다. 상이한 계획들은 상이한 분배비율을 사용한다. 스캔론(Scanlon) 계획에서 종업원들은 노동관련 생산성 이익의 75% 내지 100%를 받는다. 럭커(Rucker) 계획에서 종업원들은 이러한 이익의 100%를 받는다.

임프로웨어(Improshare) 계획에서 회사와 종업원은 절약된 시간을 50 대 50으로 분배한다.

분배비율을 결정하는 과정은 형평성과 공정성의 사고를 바탕으로 해서 진행되어야 한다. 더욱 형평성 있는 이익분배의 공식이 있다는 것을 경험에 의해 알게 될 때, 사업계획이 변경될 때 또는 경제적이거나 다른 외부적 상황이 더 큰 몫이 회사나 종업원에게로 돌아가야 한다는 것이 제시될 때는 비율이 변경되어야만 한다. 동시에, 계속적으로 분배비율을 변화시키는 것은 이익공유 노력에 대한 혼란, 의혹 그리고 불만을 야기시킬 것이다. 종업원들은 대체적으로 비율의 변화를 눈속임 계약으로 간주한다. 변화는 공정성이나 형평성을 확립, 유지하기 위해서만 시도되어야 한다. 통상적으로 성과수준의 중요한 변화를 반영하기 위해서 최근의 혁신안은 다양한 분배비율을 가지려는 경향을 보인다. 예를 들어, 기준선이 상향 설정되면, 종업원들은 그러한 성과 향상을 달성하는 데 따르는 더 큰 어려움을 반영하여 이익의 더 큰 비율을 확보한다. 마찬가지로, 성과가 역사적으로 경쟁력을 요구하는 성과보다도 상당히 낮을 때, 경쟁력 있는 성과수준이 달성될 때까지는 더 높은 비율이 회사로 돌아간다.

역사적으로, 서로 다른 세 가지 방식이 참가한 종업원들 사이에 이익을 분배하기 위하여 사용되어 왔다. 즉 작업시간 기준으로, 보상에 대한 비율방식 그리고 동등한 달러 배당이 그것이다. 이들 각각의 방법에는 일장일단이 있다. 임금비율에 근거한 분배가 가장 일반적인 방식인데, 왜냐하면 그것은 아마도 계산과 이해가 용이하고 기존의 임금시스템의 기본구조를 잘 따르고 있기 때문이다. 반대로, 기본급 시스템이 전횡적이고 불공정한 것으로 간주된다면, 이익공유도 마찬가지로 그러한 특징을 띠게 된다. 그것은 기본급이 아니라 실질적 보상에 근거해서 계산되어야 하며, 만약 그렇지 않으면 그것은 공정 노동기준법(Fair Labor Standards Act)을 위반하는 것이 된다.

작업시간 기준 분배는 아마도 두 번째로 일반화된 방식일 것이다. 그것은 공정하기 때문에 인기를 끌지만 복잡한 면도 가지고 있다. 합법적으로 되기 위해, 초과근무시간은 1.5시간으로 계산되어야 하고, 시간당으로 임금이 지급되지 않는 노조가입 대상이 아닌 종업원들에게는 어떤 식으로든 작업시간에 대해 인정해 주어야만 한다. 가장 간단한 방법은 각각의 노조가입 대

상이 아닌 종업원들을 위해 40시간 이상의 표준시간수를 사용하는 것이다.

마지막으로, 동등한 몫 분배 옵션이다. 명백한 간결성과 원칙적인 공정성은 이러한 옵션을 설득력 있는 것으로 만들어준다; 그러나 법적으로 많은 복잡함이 있다. 이러한 복잡함은 공정 노동기준법(Fair Labor Standards Act)에서 유래하는데 이 법은 주당 40시간을 초과하는 모든 작업시간에 대해 노조가입 대상이 아닌 종업원들에게 그의 기본급에 50%의 프리미엄을 붙여 지불할 것을 규정하고 있다. 이러한 조항하에서, 이익공유 지불액은 보상으로 고려되어야 한다. 실제로, 이것은 이익공유 지불액이 노조가입 대상이 아닌 종업원의 기본급에 가산되어야만 하고 그 다음 초과근무수당이 다시 계산되어야 한다는 것을 의미한다. 많은 경우에, 이익공유 지불액은 소급적으로 지불되는 더 많은 초과근무수당을 초래하게 만들 것이다. 합법적이기 위하여 동등한 몫 옵션은 간단한 분배안이 아니다.<sup>10)</sup>

보너스나 지불액의 규모는 추가적인 고려사항이다. 이론적으로, 보너스는 그 자체가 목적이 아니라 하나의 개선수단이다. 만약 이익공유가 더 우수한 관리, 효율적인 종업원참여 그리고 향상된 직무안정의 결과를 도출한다면, 보너스의 규모는 외관상 보이는 것만큼 그렇게 중요한 것은 아니라고 몇몇 전문가들은 주장한다. 보너스 규모의 동기유발력은 일찍이 논의된 보너스 빈도의 동기유발력과 균형을 이루어야 할 필요가 있다. 대부분의 조직들은 이익공유 보너스가 일상적인 보상이 아니라는 것을 강조하기 위해 별개의 회계 전표를 사용한다. 보너스는 여전히 보상이기 때문에 세금과 사회보장 기금이 공제되어야만 한다. 일반적으로, 보너스는 다른 소득에 기초한 부가급을 계산할 때는 사용되지 않는다. 이것이 바로 많은 회사들이 이익공유를 추구하고 있는 하나의 이유이다. 그것은 특히 연금기금과 같이 부가급 비용의 증가 없이 보상을 증가시키는 한 가지 방법이다. 그럼에도 불구하고, 일반적으로 보너스는 상당한 동기유발을 하거나 혹은 종업원이 이익공유에 긍정적으로 반응하도록 하기 위해서 평균적으로 보상의 약 10%가 되어야만 한다.<sup>11)</sup> 인력, 급여 및 업적(“People, Pay and Performance”) 연구는 이익공유 보너스로 종업원 기본급의 5% 내지 10%를 일관되게 지불하고 있다고 보고했다.<sup>12)</sup> 몇몇 이익공유 노력은 보너스가 주어질 수 있는 최저지불 수준을 구체적으로 밝히고 있다. 종종 이것은 25달러 내지 50달러이다.<sup>13)</sup>

### 3. 스캔론(Scanlon) 계획은 어떻게 이루어지는가?

스캔론(Scanlon) 계획은 표준적 이익공유 계획 중 가장 보편적인 것이다. 대략 500개의 회사들이 이것을 실시하고 있으며, 오늘날에는 200개에서 300개의 계획이 가동되고 있다.<sup>14)</sup> 이 계획의 기초는 보다 효율적인 운영방법과의 경쟁 때문에 회사 폐쇄의 위협에 처한 한 철강공장의 지역노동조합 위원장인 조셉 스캔론(Scanlon)에 의해 1930년대에 개발되었다. 경영층과 함께 그 계획을 도입함으로써 그 공장은 다시 가동이 되었으며 성공적으로 경쟁할 수 있었다. 초기에, 그 계획의 기본적인 특징은 임금을 공장의 생산성과 연계시키는 것이었다. 철강노동조합위원회(Steel Workers Organizing Committee)의 클린턴 골든(Clinton Golden)과 협의를 통해, 비엔오(B & O) 철도회사에 의해 사용된 것을 모방한 제안위원회 시스템(suggestion committee system)이 그 계획에 추가되었다.

모든 스캔론 계획은 협력의 철학과 관행을 특징으로 하며, 효율성을 증가시키고 비용을 감소시키기 위해 설계된 종업원참여 시스템과, 그리고 생산성 측정에 기초한 이익의 분배를 특징으로 하고 있다.<sup>15)</sup> 전통적으로, 보너스는 총인건비 대 생산물의 판매금액 간에 비율의 개선이 있을 때 지불된다.

총 인건비(투입)/ 생산물의 판매 또는 시장가치(산출)

인건비는 직·간접의 공장 노동력, 모든 다른 임금과 급료, 초과근무수당, 휴가비 그리고 의료비와 작업자 보상을 포함한다. 보통, 판매원의 커미션, 사용자 몫의 사회보장비, 주나 연방의 실업보험료, 연금비용 그리고 다른 잡다한 종업원비용은 총인건비에 포함되지 않는다.<sup>16)</sup> 생산물의 판매액 또는 시장가치는 통상적으로 재고의 등락에 따른 조정분을 포함한다.<sup>17)</sup> 이러한 생산성 비율은 이해가 용이하며, 복잡한 기록 유지가 불필요하고 종업원에게 직접 그 비율의 투입 측면에 영향력을 행사할 수 있게 해준다.

모든 스캔론 계획이 전통적인 생산성 비율을 사용하는 것은 아니다. 생산성 비율이 이 계획과 조화를 이루기 위해서는, 그것이 시간이 지나도 우수한 성과평가 기준이어야 하며, 공정한 것으로 인식되어야 하고, 종업원이 이

해할 수 있고, 상황변화에 대처할 만큼 유연해야 하고, 관리가 용이하며, 문제영역을 분리해내는 데 유용하여야 하며 그리고 의도한 대로 종업원 노력을 이끌어가도록 설계되어야만 한다.<sup>18)</sup> 어떤 경우에서건, 생산성 공식이 일단 개발되면 그것을 적용하기에 앞서 실제적인 조직상황하에서 시험을 거쳐야만 한다.

몇몇 기본원칙은 스캔론 계획에서 생산성 측정의 근거가 된다. 그 초점은 집단이 되며, 결과적으로 팀워크에 초점이 주어진다. 회사에 결정적으로 중요한 변수에 대한 이러한 초점에 실질적인 교육적 가치가 있다. 공식의 투입 측면을 인건비로 제한하는 것은 노동력이 통제력을 발휘할 수 있는 무엇인가에 연계시킨다. 종업원의 역사적 성과가 표준설정의 기준으로 사용된다. 점에서 생산성 표준은 실제로 종업원 자신들에 의해 정해진다. 보너스는 동기유발을 최대화하기 위해 월별로 지급되고 조직에 대한 기여도와 개인의 기능을 인정하기 위하여 보상의 비율로써 지급된다. 측정은 생산성을 향상시키려는 포괄적인 스캔론 프로그램의 중심적인 부분이다.<sup>19)</sup>

종업원참여는 스캔론 계획의 필수요소 중의 하나다. 조직개선을 지향하는 참여를 활성화하기 위해, 두 가지 수준의 제안위원회가 만들어진다. 생산위원회(production committees)는 한 명의 감독자와 둘 또는 세 명의 종업원 대표로 구성된다. 종업원들은 소속 분야의 생산위원회에 개선을 위한 안건을 제출한다. 이 위원회는 다른 부서나 분야와 관계없는 제안이나 혹은 구체적으로 정해진 일정금액 이상의 비용과는 관계없는 제안들을 실행할 권한을 부여받는다. 다음 단계는 모든 생산위원회의 대표들과 고위관리자 그리고 노조간부로 구성된 심사위원회(screening committees)이다. 심사위원회는 매달 만나서 생산위원회에 의해 심사위원회에 회부된 안건을 토의하고 평가하며, 현재의 성과를 분석하여 보너스를 결정하고, 스캔론 계획을 전체적으로 관리하며 그리고 필요하다면 문제해결에 개입한다. 또한 심사위원회는 회사의 기초적인 경제적 건전성에 대해 검토하고 토의한다.

대부분의 상황에서, 생산위원회에 소속된 노사협약에 의해 포함되는 참가자들은 이러한 목적으로 열리는 선거에서 선출된다. 이러한 식으로, 모든 종업원들은 직접적으로 제안위원회 시스템에 참가할 기회를 갖는다. 게다가, 모든 종업원들은 품질 향상, 수량증가 및 비용감소를 달성하기 위하여 계속



적으로 그들의 작업을 검토하도록 요청받게 된다.<sup>20)</sup> 모든 사람들이 참여하기 때문에 팀워크가 그 프로그램에 의해 조성된다. 거기에 참가하는 종업원의 비율이 점점 더 높아질수록 스캔론(Scanlon) 계획은 더욱 효율적이 된다. 일상적으로 제외되는 유일한 종업원들은 하계 작업자(summer workers), 파트타임 작업자, 수습기간 중에 있는 신규 종업원 그리고 자신의 인센티브 계획을 가지고 있는 판매원들이다.<sup>21)</sup>

스캔론 계획에서 나온 재무적 이익은 보통 공유되는데 75%는 종업원에게, 25%는 회사에 분배된다. 그 이론적 이유는 생산성 공식이 노동생산성에 바탕을 두고 있으며 회사는 그 절약분의 모든 혜택을 받게 되므로, 종업원들은 프로그램에 의한 이익의 더 많은 비율을 가지게 된다. 대부분의 경우에, 이익의 25%는 예비기금(reserve fund)으로 저축되고 그 나머지가 위에서 언급한 대로 75대 25로 분할된다. 예비기금은 그 계획에서 발생할지도 모를 미래의 적자에 대비하기 위해 사용된다. 그것은 보통 연중 조성되며 모든 잉여분이 75대 25의 공식에 따라 분배되는 연말에 청산된다. 예비기금의 적자는 회사에 의해 충당되므로 그 계획은 지난해의 손실을 보충해야 할 부담 없이 매년 시작할 수 있다.<sup>22)</sup>

스캔론 계획의 몇 가지 다른 주요한 특징이 있다. 가끔 그 계획을 도입하기 전에 종업원의 관심을 측정하기 위해서 종업원 설문조사가 사용된다. 전문가들은 그 계획의 전반적인 영향을 평가하기 위해 매년 설문조사를 실시할 것을 권한다. 그 계획의 실시 전에 공식적인 회의를 개최하는 것도 권장된다. 이 경우 종업원들은 그 계획에 대해 토의하고 1년의 시범기간을 정해서 그것을 시험해 볼 것인지를 투표에 부친다; 80%의 찬성률이 그 계획을 시작할 표준수치이다.<sup>23)</sup> 스캔론(Scanlon) 계획을 도입한 많은 조직은 1년의 노고를 결산하고 종업원을 끌어들이기 위해 연말에 회의를 개최한다.<sup>24)</sup> 그러한 회의는 그 프로그램의 노사 공동후원자들이 그것에 대한 그들의 공동 리더십을 보여줄 기회가 된다. 마지막으로, 대부분의 스캔론 계획은 노사 계약에 포함된 노사간의 이해각서(memorandum of understanding)를 가지고 있다. 이 서류는 일반적으로 그 계획의 내용, 계획의 도입방법과 이유, 계획의 원칙, 보너스 계산방법, 위원회 시스템의 작용방식 그리고 제안사항의 처리절차를 그 내용으로 하고 있다.<sup>25)</sup>

스캔론 방식은 종업원의 동기유발을 위한 매우 건전한 방법이다. 종업원의 보너스는 그들이 영향을 미칠 수 있는 작업장 내의 요소들과 관계가 있으며 적절한 성과기간 후에 가능한 한 신속히 지급된다. 스캔론 계획의 공장 전체에 걸쳐 나타내는 특징은 팀워크와 조직목표를 강화시킨다. 제안위원회 시스템을 통해, 종업원은 사업이 성공하는 방법과 그 성공에 기여방법에 대한 이해를 개발한다. 스캔론 계획은 전체적인 조직개발 노력과 이윤분배 프로그램을 보완할 수 있다.

표준 이익공유 프로그램 가운데 스캔론 계획은 노사협력을 위해 가장 널리 사용되어온 수단이다. 이 계획은 노사 파트너들이 대단한 흥미를 느낄 수 있는 장기간의 검증된 행적기록을 가지고 있다. 노사 파트너들은 좀더 광범위하고 세밀한 개선목표를 반영하기 위해 노동생산성에 추가하여 다른 측정기준을 점증적으로 사용하고 있다. 이러한 계획들은 실질적인 참여와 재무적 인센티브를 결합하기 위한 건전하고 실현 가능한 협조적 방법일 수도 있다.

#### 4. 럭커(Rucker) 계획은 어떻게 이루어지는가?

또 다른 하나의 표준생산성 기준 이익공유 프로그램인 럭커(Rucker) 계획은 1930년대에 알렌 럭커(Allen Rucker)에 의해 개발되었다. 럭커는 “부가가치의 비율로서 인건비는 오랜 기간이 경과해도 제조업 분야에서 안정적이다”라고 진술한 경제학자였다. 더구나, 이러한 안정적인 관계는 경기순환곡선의 최고점과 최저점에 의해 영향을 받지 않는다.<sup>26)</sup> 그는 인건비와 부가가치, 즉 생산가치관계에 있어서의 모든 변화는 매우 중요하고 생산성의 변화를 나타낸다는 결론을 내렸다. 이러한 주장이 럭커계획의 토대가 된다.

럭커 계획하에서 생산성과 보너스는 다음과 같이 계산된다.

인건비 / 생산물의 가치(부가가치)

부가가치, 즉 생산물의 가치와 관련된 실제 인건비가 표준보다 적을 때마다 보너스가 지불된다. 생산물의 가치, 즉 부가가치는 순매출액과 재고 증가

액을 더하고 사용된 자재비와 기타 공급품의 비용을 제하는 식으로 계산된다. 종업원은 보너스로서 인건비 절약분의 총금액을 보너스로 받는다. 보너스는 통상적으로 월 수익의 일정비율로써 매월 지급된다. 적자가 발생될 때는 월별 금액을 처리하기 위한 계정이 있다.

대략 200개에서 300개의 럭커 계획이 사용 중에 있으며, 주로 제조업에서 실시된다. 이 계획은 대부분이 노조가입 대상인 종업원을 위해 설계되어 있다. 따라서, 이 계획의 옹호자들은 제외된 종업원(임원, 관리자, 감독자 그리고 전문직 스태프)은 개선의 결과로 발생된 회사의 몫으로부터 보너스를 지급받을 것을 제안한다. 많은 계획들은 보너스 잠재력을 고양하기 위해 광범위한 의사소통 시스템을 제안시스템과 위원회와 통합한다. 대부분의 공장들은 전체를 포괄하는 하나의 위원회를 가지지만, 다양한 수준의 위원회 네트워크를 가진 네트워크 조직도 있을 수 있다.<sup>27)</sup> 참여적인 경영철학과 스타일은 일반노조 종업원에게 럭커 계획의 실시를 지지한다.

## 5. 임프로쉐어(Improshare) 계획은 어떻게 이루어지는가?

임프로쉐어(Improshare: Improved Productivity through Sharing: 분배를 통한 생산성 향상) 계획은 1970년대 초에 미첼 파인(Mitchell Fein)에 의해 개발되었다. 조직성과를 매우 중요시하며 스캔론(Scanlon)이나 럭커(Rucker)계획보다는 재무적 생산성을 덜 강조한다. 그 목적은 더 적은 노동시간으로 더 많은 최종 생산물을 생산하고 작업장에서 발생하는 실제적인 변화, 특히 기술과 작업구조상의 변화를 반영하려는 것이다. 임프로쉐어 계획은 집단성과를 보상하려고 만들어졌다. 직접작업자 대비 간접작업자의 비율 증가 때문에, 생산성의 측정과 보상에 간접작업자가 포함된다. 임프로쉐어 계획은 성과가 산업공학적 방식에 의해 결정되는 기준 생산성요인(base productivity factor: BPF)을 근거로 계산되기 때문에 새로운 설비<sup>28)</sup>의 도입을 용이하게 만든다. 기본공식은 다음과 같다.

모든 종업원의 실제 작업시간 / 기준기간 동안의 획득된 총표준시간

이익은 절약된 시간으로 기록된다. 이러한 이익은 종업원과 회사간에 50대 50으로 분배된다. 종업원 보너스는 성과기간 동안 실제 작업시간에 기초하여, 보통 주별로 지급된다. 기준은 새로운 설비나 작업방식이 도입될 때 조정된다. 게다가, 회사는 이익이 낮거나 나타나지 않는 기간을 커버하기 위하여 기준 생산성 요인(BPF)과 은행보너스에 있어서 영속적인 변화를 ‘구입(buy)’할 수 있다.<sup>29)</sup>

임프로웨어 계획은 전통적으로 어떤 공식적인 종업원참여 프로그램이나 참여적 경영접근법과도 연계성을 가지고 있지 않다. 최근에, 어떤 경우에는 참여적인 요소들이 추가되었다. 그럼에도 불구하고, 임프로웨어 계획에서의 노사 협력을 위한 수단은 스캔론 계획에서만 잘 발전되어 있지 않다.

임프로웨어 방식은 몇몇의 중요한 이점을 갖고 있다: 사용되는 공식이 종업원에 의해 쉽게 이해되고; 종업원은 여기에 규정된 것처럼 생산성에 실질적인 영향을 행사할 수 있고, 경영진은 어떠한 다른 이익공유 계획과는 달리 중요한 회사의 재무적 정보를 공개할 필요가 없다.<sup>30)</sup>

임프로웨어로부터 보고된 몇몇 결과는 매우 인상적이다. 모든 임프로웨어 사용자를 대상으로 한 연구에서, 첫 해 생산성 증가의 중앙값은 8%였고 평균 값은 12.5%였다. 3년 내에 중앙값은 17.5%이고 평균값은 22%였다. 3년 후에 일반적으로 안정기로 접어들었고 많은 공장에서는 더 이상의 중요한 향상은 일어나지 않았다. 연구자는 임프로웨어 노력이 실시된 후 처음 3년이 지나서 운영상의 침체가 시작되었고, 더 이상의 향상을 위해서는 대규모의 광범위한 변화의 실행을 요구할 것이라는 결론을 내렸다.<sup>31)</sup>

## 6. 무엇이 이익공유를 효율적으로 만드는가 ?

어떤 하나의 요소로는 이익공유를 효율적으로 만들지 못하지만, 성공을 유도하여 강화시키는 일단의 조직관행이 있다. 에드워드 롤러(Edward Lawler)는 성공적인 이익공유 프로그램에 필수적인 14가지 항목을 규명하였다.

- ① 회사의 종업원수는 500명 이하이다.

- ② 조직은 표준을 개발하기 위한 적절한 성과 역사를 보유할 만큼 충분히 오랜 전통을 가지고 있으며, 안정성이 충분해야 한다.
- ③ 생산비용은 종업원에 의해 통제될 수 있다.
- ④ 조직의 생산물을 감당할 시장은 추가적인 생산물을 소화할 능력이 있다. 만약 그렇지 못할 경우, 그 계획은 정리해고를 유발할 수 있다.
- ⑤ 높은 신뢰 수준과 자유로운 의사소통이 통용되는 개방적 조직 분위기에 적용될 참여적 경영방식이 있다.
- ⑥ 초과근무는 제한적으로 실시되어 종업원이 초과근무에 지나치게 의존하지 말아야 한다.
- ⑦ 작업장의 상호의존도는 매우 높거나 적절히 높아야 한다.
- ⑧ 사업이 계절적이지 않다.
- ⑨ 자본투자는 거의 계획되어 있지 않기 때문에, 운영이 더욱 안정적이고 다양한 투자를 용이하게 한다.
- ⑩ 거의 어떤 제품변화도 계획되어 있지 않기 때문에 투자를 용이하게 한다.
- ⑪ 경영진은 기술적으로 유능하며, 참여적 관리를 옹호하고 새로운 아이디어와 제안에 개방적이며, 능숙한 의사소통 능력을 소유하고 있다.
- ⑫ 노동력은 참여와 더 높은 보상에 관심을 가지며 기술적으로 숙련되고 조직의 재무에 관심을 갖는다.
- ⑬ 노동조합은 협조적 노력에 호의적이다.
- ⑭ 공학집단과 유지집단은 이익공유 프로그램으로부터 태동되는 변화와 개선에 반응할 만큼 유능하고 자발적이며 그리고 가능성이 있어야 한다.

아마도 이러한 기준을 모두 만족하는 조직은 없을 것이다. 그러나 노사 파트너들은 이익공유를 시작하기 전에 이들 항목들을 최소한 고려해야 한다. 최근 몇 년 사이에 개발된 이익공유 노력의 혁신적인 접근법과 특색은 이익공유를 전보다 훨씬 더 다양화시키고 있다. 이러한 다양화는 작업장 전략으로서 이익공유의 탄력성과 위력을 반영하나, 그것은 또한 이익공유를 효율적으로 만드는 요소들의 일반화를 훨씬 더 어렵게 만든다.

이익공유에 대한 많은 연구와 실제 경험은 종업원참여가 핵심 구성요소라는 것을 제시한다. 1980년대에 뉴욕증권거래소와 미국정부회계감사실(U.S.

General Accounting Office)에 의한 한 연구결과는 모든 이익공유 노력의 63~70%가 공식적인 종업원참여와 관련된 몇 가지 요소를 가지고 있다는 것을 보여주었다.<sup>33)</sup> 역으로, 종업원참여가 이익공유를 통해 재무적으로 이익이 될 때 종업원참여는 훨씬 더 진지하게 받아들여지고 가끔 조직 내에서 중추적으로 자리를 잡게 된다. 모든 사람은 종업원참여가 효과를 제대로 발휘하여 모두가 이익공유로부터 이익을 계속 얻기를 바란다. 이리하여 종업원참여와 이익공유는 공동으로 조직의 활동을 강화시킨다. 이익을 얻으려면 조직이 향상되어야만 한다. 누군가가 변화와 발전을 주도하기를 기다린다는 것은 필연적으로 이익을 기대한다는 것을 의미한다. 진정한 이익을 창출한다는 것은 종업원이 광범위하게 그리고 일상적으로 참가해야 한다는 것을 의미한다. 이익공유에 대한 종업원참여의 핵심적인 중요성은 노사 양측이 건설적으로 그리고 지속적으로 협력해서 일할 것임을 보장하는 것이다.

작업장 운영에 대해 계속적인 정보의 흐름을 가지는 것도 이익공유의 유효성에 공헌하게 된다. 이익공유는 노사 파트너들로 하여금 그들이 예전에는 결코 논의하지 않았던 운영의 측면들에 대한 정보를 공유하도록 자주 자극을 준다. 전형적으로, 이러한 정보의 상당 부분이 운영활동의 경쟁적 위치와 그것을 어디에 둘 필요가 있는지에 관심을 두고 있다. 이런 식으로, 노조와 경영진 간 그리고 종업원과 회사 간에 공통 기반이 강화된다. 따라서 이러한 정보의 흐름은 여섯 가지 용도에 이바지한다.

- ① 관심없는 종업원들을 조직문화 속으로 끌어들이고 그들에게 조직 내에서의 개인적 이해관계를 부여해 주기 위해
- ② 조직 전체에 있는 종업원간에 연대감을 주입시키기 위해
- ③ 모든 수준의 종업원들이 조직의 기획에 보다 잘 공헌할 수 있도록 그들에게 더욱 원활한 정보를 제공하기 위해
- ④ 개선의 경연장에서 언제 진행이 침체되거나 차질이 발생하는가를 종업원들이 이해하도록 하기 위해
- ⑤ 변화에 대한 의구심과 저항을 감소시키기 위해
- ⑥ 전체적인 신뢰수준을 증가시키기 위해.<sup>34)</sup>

이익공유 노력에서 경영진의 리더십은 이익공유를 효율적으로 만드는 데 도움을 준다. 관리자는 참여, 형평성 및 노사간의 파트너십뿐만 아니라 모델이 될 만한 유효성을 소중히 여겨야 하고 의욕적으로 조직화하고 조직을 홍보하려 해야만 한다. 이익공유 전문가인 로버트 도일(Robert J. Doyle)은 경영진의 리더십에는 노조의 역할을 존중하는 것도 포함한다고 주장한다. “이익공유에 대해 진지한 조직은 노와 사는 사업상 적대적이 아님은 물론 꼭 필요한 파트너라는 가치관을 분명히 표현해야 한다.”<sup>35)</sup> 인사정책은 종업원에 대한 몰입을 분명히 보여줄 필요가 있다. 전반적인 운영을 가이드할 장기적 목적은 조직에 의해 분명히 의사소통되고 수용되어야만 한다. 이상적으로, 개방적인 의사소통, 효율적인 의사결정 그리고 종업원들이 조직에 영향력을 가지고 있다는 종업원간의 신념에 의해 특징지어지는 분위기가 있다. 경영진은 작업자를 존경하며 지원적이어야 하고 팀워크를 믿고 실천해야 한다.<sup>36)</sup>

고용안정은 효율적인 이익공유를 위한 또 다른 필수적인 구성요소이다. 기본적인 종업원 안정은 이익공유의 완전한 잠재력을 실현하기 위해 존재하거나 혹은 확립되어야 한다. 이익공유 노력으로 인해 정리해고가 있을 수는 없다. 이러한 보호가 없으면, 종업원은 완전히 참여하기를 꺼리게 될 것이다. 이익공유 노력은 직무(제)설계를 초래할 것이나 고용안정은 장기간에 걸쳐 이익공유 노력을 지원해야만 한다.

## 7. 이익공유의 이점

성공적인 이익공유 프로그램은 이익의 증가, 더 높은 투자수익률, 정시 배달률의 증가, 품질 향상; 제품원가의 감소, 생존 가능성과 고용안정의 증가, 성공적인 사업을 위해 무엇을 행해야 할지에 대한 더 높아진 종업원의 자각과 이해, 더욱 효과적인 변화관리, 더욱 폭넓은 팀워크, 협력 및 조정, 밀어내기식 생산으로부터 생산축진으로 변화됨으로써 인한 향상된 감독, 더 낮은 전직률과 더 넓어진 구직자 선택, 감소한 결근율, 더 증가한 직무만족 그리고 경감하는 고충빈도와 제기된 고충에 대한 신속한 처리를 포함하는 다양하고 중요한 이익을 가지고 있다.<sup>37)</sup> 중요한 것은 그러한 이익은 이익공유 프로그램을 개발하고 운영하는 데 필요한 시간과 역량을 투자할 때에만

발생한다는 것을 기억하는 것이다.

다른 두 가지 표준 이익공유 프로그램이나 맞춤형 이익공유 프로그램보다는 스캔론(Scanlon) 방식에 대해 더 많은 연구가 행해졌다. 그럼에도 불구하고, 스캔론방식으로부터 얻은 경험과 교훈은 노사 파트너들이 어떤 형태의 이익공유이든 간에 이를 계획하는 데 유용하게 쓰일 수 있다. 스캔론 계획 전문가는 제안위원회의 네트워크를 통해 입수되는 제안사항의 90%가 수용된다고 보고한다.<sup>38)</sup> 연구결과들 역시 대부분의 경우 그러한 제안사항은 생산성을 상당히 증가시키는 결과를 가져온다는 것을 증명한다. 스캔론 방식을 실시하고 있는 10개 회사에 대한 1958년의 연구에서, 2년간에 걸친 연구기간 동안의 평균 생산성증가율은 23.1%였다; 그 최소치는 10.3%이고 최대치는 39.2%였다. 이 연구에 포함된 회사 중 하나를 제외한 나머지 회사들은 모두 노조가 결성되어 있고, 하나의 집단으로서 그들은 제조업과 가공업의 표본을 대표하였다. 1973년에 브라이언 무어(Brian E. Moore)와 티모시 구드만(Timothy L. Goodman)은 스캔론 방식에 대한 문헌을 검토해서 30개의 성공적인 경험들을 분류해 냈다. 그들은 스캔론 방식이 성공적으로 적용되었을 때 다음과 같은 결과를 확인하였다.

- ① 조정, 팀워크 그리고 지식공유는 조직의 낮은 수준에서 향상되었다.
- ② 사회적 욕구는 참여를 통해 인정되며 이들 두 가지는 서로 집단행동을 강화시킨다.
- ③ 관심은 생산량뿐만 아니라 비용절감에도 집중되었다.
- ④ 향상된 효율성은 보너스로 이어지므로 기술, 시장 그리고 새로운 방식에 기인한 변화의 수용은 더욱 커진다.
- ⑤ 작업자들간에 태도의 변화가 일어났는데, 그들은 그 방식의 사용결과 좀더 효율적인 관리와 더 유익한 계획을 요구했다.
- ⑥ 작업자들은 초과근무를 줄이고, 힘들거나 빠르게보다는 재치있게 일하고 그리고 노력은 물론 아이디어도 제공하기 위해 노력하였다.
- ⑦ 노사관계 관리에 더 많은 유연성이 생겼다.
- ⑧ 노조는 작업환경의 호전과 임금증가에 대한 책임 때문에 강화되었다.<sup>40)</sup>



회사는 주주나 소유주에게 더 높은 수익률을 돌려주며, 손상이나 불완전한 작업에 대한 불만의 감소 그리고 제품배달 능력의 향상으로 인해 이익을 얻는다. 그뿐만 아니라 감독자는 종업원에게 더욱더 솔선하는 지도력을 발휘할 것이며 작업관리에 집중한다.<sup>41)</sup> 비록 이러한 결과는 다른 이익공유 프로그램으로도 얻을 수 있지만, 스캔론 계획은 다른 계획이 가질 수 없는 세 가지 요소, 즉 협력의 철학과 관행, 종업원참여 그리고 이익공유의 기초로서 노동에 근거한 생산성 측정 등을 통합하고 있다. 이러한 세 가지 강력한 요소를 가지지 않은 계획은 유사한 결과를 초래하지 못할 것이다.

## 8. 이익공유의 실현 가능성을 판단하는 방법

어느 노사 프로그램과 마찬가지로, 노사 파트너는 일반적으로 노사협력과, 그리고 특히 이익공유와 연관시켜 현재의 조직 풍토를 검토하고, 진행중인 다른 협력적 노력을 재검토하고, 옵션의 범위를 조사하며 그리고 위험과 혜택을 평가함으로써 이익공유의 실현 가능성 여부를 공동으로 결정해야만 한다.

현존하는 자료를 사용하여 현재 고려중인 모든 이익공유 계획의 재무적 보너스를 모의실험해 보는 것은 도움이 된다. 다양한 계획을 모델링하는 것은 조직의 재무적 자원과 회계 자원의 적극적인 참여를 필요로 한다. 이들 종업원들은 이익공유의 실현 가능성을 결정하는 데 필요한 정보뿐만 아니라 이익공유 공식을 계산하고 그것을 장기간에 걸쳐 적용시키는 데 필요한 평가자료를 수집하는 방법을 알고 있다. 몇몇 경우에, 그들은 이익공유 노력을 편리하게 하고 자료의 필요성을 충족시켜 주기 위해 경영정보 시스템이나 회계 과정에서의 변화를 도모해야 할 것이다.

노사 파트너들은 또한 스캔론, 러커 또는 임프로슈어 등과 같은 표준이익공유 프로그램이나 맞춤형 프로그램 중에 무엇이 가장 적절하고 적용 가능한지를 결정할 필요가 있다. 이를 위해서, 그 세 가지 표준프로그램을 철저히 분석해야 한다. 각각을 전문적으로 사용하는 조직들이 있다. 맞춤형 프로그램을 설계하는 컨설턴트는 무엇과 관련성이 있는지를 설명할 수 있고 맞춤형 계획의 잠재력을 지적할 수 있다. 노사 파트너들은 이익공유가 전략적

목적과 목표를 달성하는 데 도움을 줄지, 그리고 이용 가능한 프로그램이 있다면 어느 것이 가장 좋을지를 결정하는 데 충력을 기울여야 한다.

노사 파트너들은 종업원을 이익공유 노력에 어떻게 참가시킬지에 대해 확실한 계획을 세울 필요가 있다. 최소한, 그들은 그 계획의 목표, 평가, 참가자 집단, 성과주기, 분배비율 그리고 이익할당의 기준에 관해 종업원이 참여하도록 모색해야만 한다. 종업원은 맞춤형 프로그램의 설계나 표준프로그램을 이행할 계획의 설계에 적극적으로 참여할 수 있다.

많은 노사 파트너들은 개인별 인센티브 프로그램을 이익공유 노력으로 전환할 방법을 탐구하고자 한다. 노조가 결성된 많은 작업장에서, 노사는 협력 및 팀워크와 같은 아주 중요한 작업장의 가치관을 반영하거나 지원하지 않기 때문에 개인별 인센티브 프로그램이 폐기되고 있다. 게다가, 많은 개인별 인센티브 프로그램이나 능률급 계획은 구식 생산 과정을 중심으로 설계되어 있다. 이러한 계획은 종종 비용이 많이 들어가며 종업원의 불만과 갈등 그리고 안전문제를 촉발할 수 있다.

능률급 계획으로부터 이익공유로의 전환은 개선의 추구방법과 보상의 지급방법을 변화시킨다. 능률급 계획에서, 개별 작업자들은 원래 생산에 관해 자신들이 이룩하는 모든 개선에 대해서만 공적이 인정된다. 이익공유하에서, 공식적인 종업원의 참여방법은 폭넓은 영역의 개선을 촉진하기 위해 사용된다. 능률급 계획에서, 몇몇 종업원은 통상적으로 높은 보너스를 받는데 매우 성공적이거나 나머지 사람들은 별로 성공적이지 못하다. 빈번히 나타나는 이러한 격차는 성과에서의 차이가 아닌 기회 쟁취의 차이를 나타낸다. 이익공유하에서, 종업원은 이익을 얻을 보다 더 공평한 기회를 가질 수 있다. 그러므로 이익공유로의 전환을 위해서, 노사 파트너들은 몇몇 종업원이 이익공유하에서 경험하게 될 소득 손실을 최소화하거나 제거할 필요가 있다. 이것을 조정할 세 가지 보편적인 방법이 있다.

- ① 과거 몇 번의 인센티브 소득의 평균을 기준으로 해서 기본급을 지속적으로 조정시키는 방법
- ② 임시 적자주기를 사용하는 방법(예를 들면, 일정한 기간 동안 평균인센티브 임금을 보장해 주고 나서 그 다음부터 이 보증액을 삭감해 나감).

- ③ 인센티브 매점(buyout)을 통한 방법(예를 들면, 인센티브 임금에 대한 기회의 손실을 보전할 일괄보상), 통상적으로 그러한 매점은 평균 인센티브 소득의 일년치에 상응한다.<sup>42)</sup>

그러한 전환을 하는 데 있어서 마지막으로 숙고할 것은 전환기간 동안에 아마 생산성의 상당한 감소가 있을 것이라는 것이다. 이러한 감소가 지속적 인 것은 아닐 것이나, 그것은 25% 정도가 될 수도 있다. 몇몇 노사 파트너들은 이익공유를 채택하는 동안에 기존의 개인별 인센티브 계획을 유지하기로 결정한다. 만약 기존의 계획이 잘 설계되고 잘 유지되며, 그리고 조직의 전략적 목적 및 목표와 조화를 잘 이룬다면, 이것은 추구하기에 가장 쉬운 과정이 될 것이다. 우리는 기대한 이익에 비하여 많은 금액의 보너스를 초기에 분배하는 이익공유 계획을 가진 몇몇 조직을 보아왔다. 불행히도, 이러한 선의의 매점은 이익공유가 조직을 변화시키기 위한 공동작업의 결과라기보다는 하나의 선물이라는 메시지를 전달하는 것이다.

이익공유 프로그램의 실현 가능성을 결정하는 것은 노사 파트너들이 상당한 시간, 열정 그리고 자원을 투자할 것을 필요로 한다. 이해관계는 지대하다. 결과는 표준운영절차가 되는 효율적이고 성공적인 이익공유 노력일 수도 있고, 혹은 어떤 재무적 인센티브 프로그램의 사용을 불가능하지는 않지만 바람직하지 않게 만드는 고비용의 혼란스러운 실패가 될 수도 있다.

### 9. 이익공유에 관한 중대한 결정

이익공유 노력을 설계하는 데에 있어서 노사 파트너들이 공동으로 행할 몇 가지의 중대한 결정사항이 있다: 즉 누가 참가할 것인지, 보너스의 계산을 위한 성과 기간을 얼마로 할 것인지 그리고 지불 기간은 얼마로 할 것인지, 성과 측정에 어떤 투입 및 산출 측정 기준이 포함될 것인지, 종업원과 회사 또는 조직간에 재무적 이익은 어떻게 나뉘질 것인지, 예비기금을 만들 것인지, 만든다면 이익의 몇 퍼센트를 적립할 것인지 그리고 이익을 지불하기 위해 어떤 방법을 사용할 것인지 등이다.

몇몇 다른 설계 이슈들 역시 다루어져야만 한다: 즉,

이익을 얻을 자격에 대한 정의 통상 누가 이익공유에 참가할 것인지를 정의할 때 고려해야 할 두 부류의 특별한 종업원집단이 있다. 영구적인 파트타임 종업원과 완전한 성과나 지불기간을 채우도록 일한 적이 없는 종업원이다. 전형적으로, 파트타임 종업원을 포함한 모든 영구적 종업원은 보너스를 받을 자격이 있다. 두 번째 집단은 신규 종업원을 위한 대기기간을 설정하거나 또는 종업원이 성과기간의 시작일과 종료일에 재직중인 직원명부에 기재되도록 요구하는 것으로써 다루어져 왔다.

이익공유 측정기준의 불가피한 변동을 조율함. 아무리 이익공유의 공식이나 측정기준이 잘 만들어졌더라도, 측정자료에 중요하고, 어쩌면 납득할 수 없으며 그리고 피할 수 없는 변동사항이 발생하는 시기가 있을 것이다. 노조와 회사는 이러한 변동을 조율하고 회피하기 위해 적자 예비비를 포함하여 많은 상이한 메커니즘을 사용한다. 즉 하나의 기간보다는 둘이나 그 이상 기간의 평균 성과에 보너스의 기초를 두게 하는 회전식 지불금액(rolling payouts), 상실된 회사 몫이 만회될 때까지 종업원의 몫을 경감하는 방법, 그리고 연간 누적 지불액은 기간 계산과 무관하게 일일 대비 1년 이익의 종업원 몫을 초과하지 못하는, 일일 대비 연지불한도제 등이다.<sup>44)</sup> 노조와 경영진 설계자들이 이익공유 공식이나 측정기준을 설정한 후, 그들은 그러한 메커니즘들이 가치가 있는지를 결정할 필요가 있다.

이익공유에 긍정적 영향을 미치는 기술과 다른 자본적 개선을 위한 조정 최소한, 회사는 이익공유에 대한 이익의 발생이 시작되기 전에 자본투자자에 대한 수익을 얻기를 원한다. 이것은 특히 값비싼 신기술에 자본투자하는 경우에 그러하다. 몇몇 파트너들은 자본수지의 개선에 효과를 발휘할 총액을 계산함으로써 기준선의 조정에 합의한다. 또 다른 파트너들은 유동적인 또는 단계적인 기준선을 사용함으로써 조정이 자동적으로 이뤄지도록 한다. 어떠한 접근법이던 간에, 이 이슈는 아마도 다루어질 필요가 있으며 자본적 투자 조정에 관하여 미리 솔직한 의사결정을 내리는 것이 현명하다는 것을 인정하라.<sup>45)</sup>

달성될 수 있는 이익의 양을 제한하는 것 가끔 경영진은 이익공유 보너스가 예전에 없이 급작스럽게 상승할 것을 두려워한다. 가끔 노조는 종업원들이 이익에 의존하므로 그 이익이 하락하거나 없을 때, 이익공유에 대한

재무적 궁핍과 반발이 초래될 것이라는 점을 걱정한다. 결과적으로, 몇몇의 노사 파트너들은 가능한 이익의 상한선을 정한다. 임프로웨어는 자동적으로 임금의 30%로 상한선을 정한다. 이익이 최고점을 초과할 때, 그 이익은 이 연계정에 들어가게 된다. 이 계정의 기금은 이익이 30% 이하가 될 때 지불된다. 결과적으로, 임프로웨어 계획하에서 궁극적으로는 모든 이익이 지불된다. 기준선을 단계화하거나 제도식으로 하는 것은 제한선이나 상한선의 기능을 수행할 수 있다.<sup>46)</sup> 상한점은 보너스를 제한해서 회사의 재무적 노출을 제한하는 한 방법이지만 그것은 이익공유에 대한 종업원의 동기부여와 몰입을 감소시켜 개선의 잠재력을 제한하기도 한다.

## 10. 이익공유에 대한 우려점

이익공유 노력이 성공적으로 실행될지라도, 몇 가지의 난제가 발생할 수 있다. 이익공유가 성공적일 때, 시간이 지남에 따라 종업원 보상의 특정 비율은 가변적이 된다. 노동조합과 회사 양자는 보상시스템에서의 이러한 변화를 야기하는 밀접한 관련사항을 검토하였다.<sup>47)</sup> 종업원은 그것이 변할 수 있다는 것을 알면서도 돈에 의존하게 될 것이다. 그들 보너스의 하락은 몇몇 종업원을 재무적 위기로 몰아넣을 수도 있다. 변동임금을 받는다는 것은 불안정한 임금을 받고 불안정한 개인적 재무를 갖는다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 만약 장기적으로 궁핍기간이 있다면, 회사는 가장 필요로 할 때 유능한 종업원을 잃어버릴 수 있다. 노조는 회사의 급박한 침체위기를 통해서 가급적 더 높은 수익을 얻으려는 모험을 감행한다. 만약 이것이 실패한다면 회원들은 노조를 비난할 것이다.

또 다른 우려는 이익공유와 단체교섭 간의 관계이다. 역사적으로, 임금, 시간, 조건 그리고 상황은 단체교섭 과정의 핵심분야였다. 이익공유도 확실히 그 과정에 포함된다. 몇몇 이익공유 컨설턴트들은 이익공유 노력의 설계가 협상대상이 되어서는 안 된다고 주장한다. 우리도 이에 완전히 반대한다. 이익공유는 보상과 관련되며 그 자체로써 정당하게 단체교섭의 영역에 포함되어야 한다. 이익공유는 양쪽 당사자가 함께 그 시스템을 설계하고 개발한다면, 양자 모두가 승리하는 협상이나 전략적 협상을 위한 이상적인 후

보자가 될 수 있다. 대부분의 노조는 그 설계의 승인권이 노조원들에게 주어져야 한다고 주장한다. 마찬가지로, 많은 경영자 조직은 그 설계의 승인권을 회사의 고위 운영위원회나 어떤 경우에는 이사회에 넘겨준다.

이익공유 노력의 측정공식 역시 문제점을 안고 있다. 초기에, 어떤 측정공식을 사용하고 어떤 척도가 포함될 것인가에 대해 합의에 도달하기는 힘들 것이다. 나중에, 측정사항의 정확성에 대한 의문과 우려가 제기될 것이다. 따라서, 공정하고 형평성 있는 보너스를 얻기 위해 정확하고 완전한 자료를 보유할 필요가 있다. 한쪽 또는 양쪽 당사자가 조직상 또는 관리상의 변화를 반영시키기 위해 그 공식을 바꾸기를 원한다면, 갈등이 발생할 가능성이 있다. 신뢰받는 측정시스템을 개발·유지하는 것은 끊임없이 요구되는 활동이다.

이익공유 노력이 모든 수준의 종업원에게 부여하는 새로운 역할을 둘러싸고 중요한 인적 문제가 발생할 수 있다. 일반노조 종업원들은 그들의 직무와 전체 조직에 좀더 열성을 보일 것이 요구된다. 감독자들은 팀워크에 몰입하고 분명한 지도력을 발휘해야만 한다. 종업원들이 좀더 적극적으로 개입할 때, 그들은 새로운 식으로 그리고 전보다 훨씬 더 감독자들과 그들의 권위 그리고 그들의 행동에 대항할 수 있게 될 것이다. 종업원들은 감독자의 의사결정과 관리자의 의사결정이 그들의 이익공유 지불에 불리한 영향을 미칠 수도 있다는 것을 인식하게 될 것이다.

관리자들은 전체적인 작업 과정의 기획과 조정에 좀더 주의를 기울이도록 요구된다. 불행히도, 많은 관리자들은 기획자와 조정자라기보다는 오히려 소방사 역할을 더 잘한다. 이익공유로 인해, 종업원들은 관리자의 의사결정과 조직의 계획 및 실행에 더욱더 비판적인 시각을 보일 것이다. 이것은 경영층의 중요한 약점을 노출시킬 것이다.

이익공유에 참여하고 있는 노조는 조직의 운영을 개선하는 데 규칙적이고 능동적인 역할을 하도록 기대된다. 사업 의사결정을 하고 폭넓은 종업원 참여를 유도하는 것은 노조에게 요구되는 새로운 역할일 것이다. 이러한 새로운 역할에 대해 오해하고 오역할 여지가 많다. 노조의 몇몇 사람들에게 이러한 새로운 혹은 진취적인 역할은 환영받겠지만, 나머지에게는 그러한 역할이 의심을 사거나 너무나 지나친 요구가 될 것이다.

모든 이익공유 노력의 성공은 노동자들의 수용성(受容性)과 지원에 달려 있다. 이익공유가 집단에 기초를 두고 있기 때문에, 지나친 동료집단의 압력 뿐만 아니라 다른 부정적인 집단역학이 나타날 수도 있다. 만약 다른 작업자들이 비숙련된 작업자를 그 집단에 방해가 된다고 여긴다면 비숙련되거나, 신체장애가 있거나 또는 나이가 많은 작업자들은 바람직하지 않다는 것을 느끼게 될 것이다. 성별과 인종의 문제가 전면에 부각될 수도 있다. 가끔 이익공유는 거의 지킬 수 없는 약속으로 인해 문제를 야기시킨다. 종업원의 기대가 충족되지 못할 때, 프로그램에 대한 신뢰성은 손상을 입는다. 종업원들의 과도한 반응과 실망은 치명적일 수 있다.

마지막 문제점은 이익공유가 다른 어떤 것, 즉 적절하고 공평한 임금과 부가급, 강력한 노조조직 또는 유능한 관리팀을 대신할 대용물로 인식될 때 발생한다. 이익공유는 조직변화를 유도하고 보상하는 방편으로서 그 자체로 가치가 있으나, 그렇다고 그것이 작업장의 모든 문제를 해결할 수는 없다. 또한 그것이 작업장의 성공을 위한 다른 필수품의 대용품이어서도 안 된다. 이익공유의 최근 성장은 너무나 많은 사람들이 그 아이디어를 침소봉대하는 결과를 낳을 수 있다. 서글픈 진리는 만약 이익공유가 노사에게 그리고 그들에 의해 과대 신봉된다면, 그들 양자는 모두 패자가 될 것이라는 것이다. 결과에 대한 기대, 초조 그리고 갈증이 지나치게 급증하여 이익공유가 제기하는 실질적인 문제점과 기회를 건설적이고 성공적으로 다룰 정열을 앗아가 버릴 것이다.

### 11. 이익공유가 성공하기 위한 필요조건

협력적 노사노력으로서 이익공유의 성공은 다른 어떤 공동노력과 마찬가지로 다음과 같은 요소에 의존한다.

(1) 모든 수준에 있는 노사가 이익공유 노력의 성공에 장기적으로 몰입할 것. 공유된 몰입을 하기 위해서는 전반적으로 양 당사자가 이성적으로 건전하고 건설적인 노사관계를 유지할 것이 요구된다. 이익공유는 적대적 관계를 보다 우호적인 관계로 만들어 놓지는 못할 것이다.

(2) 처음부터 현실적인 기대를 가질 것. 이익공유 프로그램이 모든 조직

의 문제와 병폐에 대한 해결책은 아니다.

(3) 적절하게 설계된 공식. 이익공유 공식은 이해가 용이하고 노사 양측이 수용할 수 있으며 종업원에게 동기를 유발하는 조직의 촉매제에 초점을 두어야 한다.

(4) 충분한 임금과 부가급. 이익공유는 불충분한 임금과 부가급의 대응물이 될 수는 없다.

(5) 시작부터 합당한 계획을 세울 것. 공동계획 과정은 그 프로그램을 강화시키고 최고의 가능한 출발을 이끌어낸다.

(6) 효율적인 종업원 교육과정. 종업원의 몰입형성은 종업원이 이익공유 공식과 계획 그리고 작업장에서 요구되는 새로운 행동에 대한 정확한 정보를 전달받는 데서부터 시작된다.

(7) 적극적·지속적인 종업원 참여. 이것은 보너스 지불에서 반영되는 생산성의 변화를 창출하는 개선을 위한 아이디어와 전략을 태동시키는 채널이다.

(8) 효과적인 의사소통 시스템. 의사소통 채널은 이익공유 노력에 대한 지속적인 정보흐름을 보장해 준다.

(9) 프로그램을 위한 정확하고 접근 가능한 회계와 기록유지. 신뢰할 수 있고 반응적인 기록유지 시스템은 종업원의 공헌에 대한 피드백을 제공하며 보너스 지불을 설명할 방법을 제공한다.

이러한 조건의 완비는 이익공유 프로그램이 확고한 기반 위에서 형성되도록 해준다. 기계적이거나 공식적인 방법으로 이익공유를 적용시키는 것은 그것의 성공에 치명적인 한계를 가져오거나 혹은 그것이 조직 내의 더 큰 다른 권력이나 시류에 난타당할 때 실패할 운명에 처해질 수 있다. 이익공유는 조직변화를 주도할 수 있는 강력한 전략이다. 그것은 또한 더 큰 변화 전략의 중요한 구성요소일 수도 있다.

## 12. 결 론

이익공유는 종업원과 사용자 모두를 위한 이익개선을 초래하는 유능한



메커니즘이 될 수 있다. 그 노력을 발전·유지하는 과정의 모든 단계에서 공동실행할 기회는 존재한다. 종업원참여를 끊임없이 추구해 온 노사 파트너들에게, 이익공유는 이러한 참여에 보상해 줄 절호의 기회다. 이익공유 노력이 협력을 위한 첫 시도일 때, 양 당사자는 광범위한 종업원참여를 촉진하고 보상할 중대한 기회를 갖는다. 노사 파트너들이 잘 설계된 이익공유를 통해 함께 행동할 때, 그들은 자신들의 상호이익에 실로 엄청난 정열과 힘을 쏟게 될 것이다.

## 第18章

### 株式 所有하기 : 從業員持株計劃과 從業員所有制

**이** 상적으로, 종업원소유제(employee ownership)는 매력적인 용어다. 종업원들은 그들이 근무하는 회사의 성공을 공유할 뿐만 아니라, 조직의 지배력과 모든 면의 조직운영에 영향을 미친다. 그러나 실제로, 종업원소유제는 그러한 이상형에 너무나 못 미치고 있다. 의결권이 사원 주주에게 거의 주어지지 않고, 주어지더라도 어느 한 명의 종업원이 소유한 주식 총량은 소유권의 의미를 거의 제공해 주지 못하며, 결과적으로는 거의 영향력이 없다. 소유권의 정도와 실질적인 금전적 수익은 종종 그 정도가 너무나 미약하여 동기유발 효과를 거의 볼 수 없고, 회사의 방향에 대한 통제력을 전혀 행사할 수가 없다. 이러한 상황에서, 종업원소유제는 노사협력의 매개체로서가 아니라 회사의 재원공급 수단으로서 주로 가치가 있다.

종업원소유제는 다음 다섯 가지의 조건이 지배적일 때 협력의 유망한 수단이 된다.

- ① 종업원이 충분한 주식을 소유할 것
- ② 종업원은 그들의 주식에 대해 의결권을 행사할 수 있을 것
- ③ 이사회에 종업원과 노동조합의 대표들이 참가할 것
- ④ 이사회 수준의 의사결정에 종업원을 투입할 분명한 의사소통과 간청이 있을 것
- ⑤ 의사결정과 운영상의 개선에 종업원과 노조를 참가시킬 조치를 취할 것.

불행하게도, 이러한 기준을 충족시키는 종업원지주제도(employee stock ownership : ESOPs)는 거의 없다. 수익이 매우 양호한 회사도 민주적인 종업원 소유를 거의 허용하지 않는다. 더욱 빈번히, 종업원 매점(employee buyouts)은 주로 한계기업들에서 일어난다. 게다가, 단지 종업원소유제를 도입한다고 해서 마술처럼 시장에서 패자를 승자로 변화시키는 것은 아니다. 그럼에도 불구하고, 종업원이 한계사업장을 매점하는 것은 실패와 성공의 차이를 의미할 수 있다. 덧붙여서, 투자수익률이 회사의 요구사항을 충족시키지 못하는 사업장들은 성공적인 종업원소유 기업으로 전환될 수도 있다. 그러나 이러한 회사는 장기적인 수익성 이슈와 사업의 확장과 현대화를 위한 자본을 끌어들이는 능력의 이슈와 씨름을 하여야만 한다. 재무적 참여와 관련된 노사협력의 모든 선택안 중에서, 종업원소유제는 가장 도전적인 것이다.<sup>1)</sup>

종업원 소유제는 두 가지 범주가 있다: 종업원이 실제로 그들의 주식을 소유하는 직접 소유제(direct ownership)와 종업원이 신탁 등과 같은 매개체를 통하여 그들의 몫을 소유하는 이익 소유제(beneficial ownership)가 있다. 직접 소유제에는 주식보너스나 주식매수제도를 통한 직접 주식소유제도와 생산자협동조합 등이 포함한다. 이익 소유제에는 다양한 종업원지주제도가 포함된다.

미국에서 종업원소유제도는 오랜 역사를 갖고 있다. 1791년과 1940년 사이에, 상당한 양의 주식이 종업원에 의해 직접 소유되었던 400여 개의 회사가 설립되었다. 오늘날, 종업원소유제도는 조직의 생존을 보장하는 전략으로서 많은 조직이 이를 추구함에 따라 상당한 뉴스거리가 되고 있다. 현재, 8,700개 이상의 종업원지주제도와 주식보너스제도를 포함한 그와 유사한 제도가 존재하는데, 이들은 약 700만 명의 종업원을 포함하고 있다.

### 1. 종업원지주제도는 어떻게 이루어지는가?

1985년 현재, 새로운 종업원지주제도의 연간 성장률은 10%인데, 이는 주로 1984년에 종업원지주제도를 실시한 회사에 주어질 유리한 세금혜택에 기인한다. 그러나 1986년에 그 세금공제는 없어졌다. 세금공제 종업원지주

제도(tax-credit ESOPs: TRASOPs)는 세수(稅收)가 사라짐으로 인해 지나치게 비용이 많이 들어가게 되었다.<sup>2)</sup> 1984년에 종업원지주제도 참여자의 90%와 종업원지주제도의 모든 자산 중 79%가 이러한 세금공제 종업원지주제도였다. 그러나 1987년 휴위트 어소시에이츠(Hewitt Associates)에 의해 실시된 한 조사에서는 세금공제 종업원지주제도를 실시하는 회사의 단 2%만이 표준 종업원지주제도로의 전환을 계획하고 있음을 보여주었다.

1920년대에, 종업원을 주주의 이해관계와 좀더 밀접히 연관시키기 위한 하나의 방편으로서 노사관계에 대한 복지 자본주의적인 접근법의 일환으로 많은 주식의 매수 및 보너스제도가 만들어졌다. 이들 계획의 대부분은 1929년 주식시장 붕괴와 그 결과인 대공황(Great Depression)에 의해 파괴되었다.

투자금융가인 루이스 켈소(Louis Kelso)는 1950년대 이후 부의 분배를 평등화시켜 주는 수단으로서 종업원지주제도를 홍보해 왔다. 그는 종업원지주제도를 통한 자본소유권을 확대시킴으로써 자본수익은 진정한 경쟁적 시장 수준으로 올라갈 것이고 노동수익은 떨어지게 되어 노동자의 임금소득은 더 낮아질 것이나 노동자들은 그들의 주식으로부터 제2의 소득을 얻을 것이라고 제언했다.

본질적으로, 종업원지주제도는 종업원이 자신의 돈을 투자할 필요 없이 사용자의 주식을 획득하는 방법을 제공받는다. 통상적으로, 경영진은 다른 어떤 것, 종종 어떤 다른 형태의 보상을 대신해서 종업원에게 회사의 지분(equity)을 준다. 기술적으로, 종업원지주제도는 일종의 종업원 수혜제도이다. 그 제도에 기부된 모든 현금과 주식은 참가하는 종업원들의 개인계좌에 할당된다. 이러한 할당금은 종업원지주제도의 자산을 관리하는 종업원주식 소유신탁(employee stock ownership trust: ESOT)에 적립된다. 종업원주식 소유신탁은 수탁자나 혹은 수탁자위원회에 의해 관리된다. 이론적으로, 종업원주식 소유신탁은 특히 종업원의 이익을 위한 주식 획득을 목적으로 사용자와는 독립되어 존재하는 법인이다.

종업원지주제도는 차입(leverage)에 의할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 차입에 의한 종업원지주제도는 회사의 주식을 구매하기 위해 돈을 빌린다. 그 다음, 회사는 그 대출금을 변제하기 위해서 그 계획에 기부할 것을 약속한다. 대출금이 변제될 때, 주식은 일정한 공식에 따라 그 계획에 참가

하는 종업원에게 할당된다. 회사는 모든 종업원지주제도의 기부금을 영업비용으로 처리함으로써 대출금의 원금과 이자는 세제상 모두 손비처리된다. 그러므로 종업원지주제도는 회사가 거의 부대조건 없이 값싼 자본을 얻을 수 있는 중요한 사업금융 수단이다. 사실, 자본금을 늘리기 위해 차입에 의한 종업원지주제도를 사용하는 것은 제한되어 왔다. 1987년에, 정부회계감사실(Government Accounting Office : GAO)은 종업원지주계획의 16%만이 자본금을 증가시키기 위해 세법의 특별차입조항을 사용했다고 보고했다. 이 16% 중에서 76%만이 그 자본을 건설한 공장을 인수하거나 복원하는 데 사용하기보다는 이전의 소유자를 매점하는 데 사용하였다.<sup>4)</sup> 비차입에 의한 종업원지주제도에서, 회사는 종업원지주제도에 주식을 기부하거나 혹은 주식을 구매할 현금을 지불한다. 그 주식은 일정한 공식에 의해 종업원에게 할당되고 회사의 기부금은 세금공제가 가능한 영업비용이다.

참여적이거나 협력적인 종업원지주제도는 종업원주식 소유신탁이 하나의 협동조합으로 조직되는 종업원지주제도의 한 형태이다. 의결권은 종업원이 소유하고 있는 지분금액과 관계가 없다. 이러한 종업원지주제도에서, 각 종업원은 소유한 주식수에 비례한 의결권을 갖는 것이 아니라 단지 한 표의 의결권만을 갖는다.

어떤 종업원지주제도에서나 여섯 가지의 변수들이 있다: ① 회사 기부금의 수준과 기부금 조성방법 ② 종업원주식 소유신탁에 의해 보유된 주식의 양 ③ 의결권 ④ 참가 종업원에게 할당하는 공식 ⑤ 배당과정(vesting process) ⑥ 배당금의 처리.

종업원지주제도를 위해 회사의 기부금이 조성되는 핵심적인 세 가지 상이한 방법이 있다: 이익의 일부를 전용하는 이윤공유기초(profit-sharing basis)에 의한 방법; 인건비의 고정비율이 기부되는 비용원칙기초(cost principle basis)에 의한 방법; 일정한 금액이 이전되는 고정기부금원칙기초(fixed contribution principle basis)에 의한 방법 등이다. 종업원지주제도는 보유된 주식의 양에 있어서 매우 다양하다. 비공개 회사에서 종업원주식 소유신탁의 주식보유분은 종종 비교적 소량이다. 모든 종업원지주제도의 10% 내지 15%에서만 종업원이 과반수의 주식을 보유하고 있다. 공장의 폐쇄를 방지하기 위해 만들어진 종업원지주제도에서는, 일반적으로 종업원주식

소유신탁이 과반수 이상의 주식을 보유한다. 모든 종업원지주제도의 10% 내지 20%에서, 종업원은 매우 미미한 비율의 주식을 보유하고 있다. 대다수에서, 종업원은 15% 내지 50%의 주식을 보유하고 있다.

가끔 수탁자나 수탁자위원회는 몇 가지 합의된 절차에 따라 투표하며 의결권이 종업원에게는 허용되지 않는다. 종종 회사와 경영의 실질적 소유자와 경영진은 종업원주주의 의결권을 제한함으로써 통제권을 유지한다. 몇몇 종업원지주제도에서는, 무의결권 주식이 보유된다. 모든 종업원지주제도 중 85%에서 종업원주주는 직접적인 의결권을 갖고 있지 않다.<sup>5)</sup> 의결권은 소유권 배당물에 귀속된다. 배당규칙은 종업원들이 소유권을 획득할 주식시세를 결정한다. 종업원들은 회사에서의 근속기간이 길어짐에 따라 그들의 주식을 획득할 더 많은 권리를 얻는다.

배당일정표는 제도마다 천차만별일 것이다. 일반적으로 2년 내지 3년에 20% 내지 30% 정도를 배당하며, 10년 내에 100%가 배당될 때까지 계속된다. 통상적으로 주식은 종업원들에게 그들의 보상에 기초하여 할당되거나 또는 참가자들에게 동등하게 배분된다. 대부분의 경우에, 한 명의 종업원은 퇴직할 때까지 100%를 수령한다. 그때쯤 되면, 종업원은 자신의 주식을 가지고 원하는 것은 무엇이든지 할 수가 있다. 몇몇 경우에, 종업원이 팔기를 원한다면 종업원지주제도는 그가 소유한 모든 주식에 대해 일차적으로 거부할 권리를 가지고 있다. 종업원들은 신탁되어 있는 동안은 그들의 주식에 대한 세금을 내지 않지만 퇴직이나 사직에 의해 주식을 수령할 때에는 최소한의 세금을 낸다.

이익배당은 종업원주식 소유신탁에 의해 보유된 주식에 대해 지급된다. 이러한 이익배당은 종업원의 계정에 이체되거나 참가자들에게 직접 지급된다. 신탁에 보관된 이익배당에 대한 세금 납부액은 없다.

비록 종업원지주제도가 일종의 연금계획으로 간주될지라도, 종업원지주제도는 종업원퇴직보험보증법(Employee Retirement Insurance Security Act: ERISA)하의 많은 값비싼 보호조항으로부터 제외된다. 종업원지주제도는 주로 사용자의 증권에 투자를 할 수 있으며 다른 연금제도의 10% 제한사항에 의해 지배받지 않는다. 종업원지주제도는 다른 연금채원 요건의 지배를 받지 않으며 연금부가급 보증기업보험(Pension Benefit Guarantee Corporation

Insurance)에 의해 부보되지 않고 있다. 종업원지주제도는 한정된 기부금제도가이므로 이것은 비록 일정한 금액이 그 제도에 출연되더라도, 퇴직시 기대한 일정한 이익금액을 보증하지 못한다는 것을 의미한다. 비교해 보면, 연금제도는 통상적으로 한정된 수혜제도로써, 그것은 퇴직시에 받게 될 혜택수준이 명시적임을 의미한다.<sup>6)</sup> 분명히, 종업원지주제도는 전통적인 연금제도의 훌륭한 대체물이 되지는 못한다. 종업원지주제도는 수익이 좋을 수 있으나, 퇴직시 종업원에게 제한된 자원을 남기거나 혹은 전혀 재무적 혜택을 주지 못할 수도 있다.

## 2. 종업원지주제도는 어떻게 이루어지는가?

종업원지주제도는 여섯 가지 중요한 수단으로 사용되어 왔다.

- ① 회사의 금융수단으로
- ② 이연된 보상의 형태로, 즉 더욱 전통적인 연금의 대체물로서 또는 다른 임금과 부가급을 대신해서 보상을 제공하기 위해
- ③ 회사, 특히 실패한 회사의 소유권을 종업원에게 이전시키는 수단으로
- ④ 비공개 회사의 주식에 대한 사내시장을 형성하기 위한 방편으로
- ⑤ 적대적 기업인수자에 대처할 전략으로
- ⑥ 종업원의 동기부여를 증가시킴으로써 수익성, 생산성 그리고 전반적인 성과에 긍정적인 영향을 미쳐 차후에 직무를 보호하기 위한 방편으로.

더 많은 종업원지주제도가 만들어짐으로써 두 가지의 용도가 두드러지게 나타나고 있다. 회사는 종업원에게 임금양보를 받는 대신 주식 소유권을 주기 위해 종업원지주제도를 사용하며, 그리고 비공개 기업들이 재벌보다는 자신들의 종업원에게 매각하기 위해 종업원지주제도를 사용한다.

종업원지주제도는 사용자들에게는 분명히 많은 이점이 있다. 종업원지주제도는 기업의 부채와 기업으로 하여금 외부의 통제로부터 스스로 방어를 가능케 하는 새로운 주식시장으로 인한 필요한 자금보충을 위해 값싼 자본을 제공해 주면서도 근로자의 통제를 제한한다. 종업원지주 계획은 미미하

거나 거의 통제권이 없는 소유권을 가진 새로운 주주를 만들 수 있으므로 경영진은 주주들에 비해 자신들의 파워를 증가시킨다. 종업원지주제도는 비공개 기업으로 하여금 공개할 필요 없이 자본을 증가시킬 수 있게 해준다. 종업원지주제도는 연금제도에 드는 비용을 없애고, 연금제도의 등급 상향조정이나 임금인상의 압력을 감소시킬 수 있다.

종업원지주제도를 통해서, 종업원은 어떤 초기 지출 없이도 주식을 취득할 수 있다. 주식 소유로 의결권을 갖게 된 종업원들의 경우, 그들도 기업의 의사결정에 중요한 의견을 관철시킬 수 있으며 회사의 재무적 수익을 공유할 수 있다.

가끔 종업원지주제도는 종업원의 동기유발의 증가로 인한 수익성, 생산성 그리고 성과를 향상시키기 위한 수단으로서 홍보되고 있다. 1986년 종업원지주제도에 대한 정부회계감사실(GAO)의 한 조사는 그 시점에 존재하는 종업원지주제도의 70%가 생산성을 증가시키기 위해 만들어졌다는 것을 보여준다. 사실, 이들 종업원지주제도 가운데 36%는 생산성이 증가되었다고 했으며, 23%는 수익성이 향상되었다고 보고했다.<sup>7)</sup> 정부회계감사실(GAO)은 수익성이나 생산성의 향상이 정말로 종업원지주제도에서 기인한 것인지를 결정하기 위한 연구를 실시했다. 비록 몇몇 일시적인 수익성 향상의 증거는 있었을지라도, 종업원지주제도의 실시와 수익성 또는 생산성의 향상간에 통계적으로 유의한 관련성은 없었다.<sup>8)</sup>

정부회계감사실(GAO)은 종업원소유제의 구조와 범위 그리고 회사경영에 대한 종업원의 통제나 참여 정도, 산업, 회사 규모 그리고 회사 주식의 거래현황 등을 포함한 종업원지주제도와 관련된 다른 요인들도 검토하였다. 기업의 의사결정에 대한 종업원참여만이 종업원지주제도의 생산성 향상에 영향을 주었다. 특히, 기업의 의사결정에 종업원참여의 정도가 크면 클수록, 종업원지주제도 실시 전부터 실시 이후 기간까지의 노동생산성의 변화율은 더 높다.<sup>9)</sup> 정부회계감사실(GAO)은 종업원지주제도와 기업 성과에 관한 이전의 모든 연구들을 검토한 후, 그 증거가 결정적인 것은 아니라고 결론을 내렸다.

그러나 몇몇 연구는 종업원지주제도가 이러한 바람직한 효과를 나타내고 있음을 보여준다. 종업원지주제도 전국센터(National Center for Employee



Ownership)가 360개의 첨단기술산업 관련회사들을 연구했을 때, 종업원소유제를 실시하고 있는 회사들은 그렇지 않은 회사들보다 두 배 내지 네 배나 빠르게 성장한다는 것을 알아냈다. 그 센터는 또한 전미국 산업계에서 52개의 종업원소유 회사를 연구한 후, 최우수 성과자들은 종업원들의 종업원지주제도 계정에 가장 많은 주식을 지불한 회사들이라는 것을 밝혀냈다. 이들 회사는 또한 종업원들에게 의사결정에서의 발언권을 주었고 강력한 '소유제 문화(ownership culture)'를 가지고 있었다.<sup>10)</sup> 연구는 또한 종업원이 소유한 회사의 수익성은 종종 전통적인 회사보다 더 높고, 더 증가된 수익은 종업원에 의해 소유된 주식의 비율과 직접적인 관련이 있음을 보여주었다.<sup>11)</sup> 종업원지주제도 전국센터(National Center for Employee Ownership)에 의한 추가적인 연구들은 적어도 10% 이상의 주식을 종업원이 소유하고 있는 공개된 기업들은 다양한 성과측정 기준에 의해 비교대상 경쟁업체들보다 62% 내지 75% 정도 더 높은 성과를 보인다는 결론을 내렸다.<sup>12)</sup> 비록 절대적인 결론은 도출할 수 없지만, 종업원지주제도는 종업원의 동기유발과 조직의 수익성, 생산성 그리고 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 말하는 것은 정당하다.

미국의 회사와 노조가 어떻게 종업원지주제도를 사용해 왔는지에 대한 두 가지 예는 노조가 결성된 작업장에서의 종업원지주제도에 대한 몇가지 특성을 설명해 준다. 1982년에 팬암(Pan Am)사의 모든 종업원들은 비차입의 종업원지주제도와 이사회에 한 의석을 얻는 대신 그들 임금의 10%를 포기했다. 회사는 1,080만 주, 즉 한 주당 3달러 이하인 주식을 1인당 평균 450 주씩 그 제도에 참여하고 있는 2만 4,000명의 종업원들에게 각각 양도했다. 제도에 참여한 종업원들은 처음부터 완전하게 배당을 받았으며 완전한 의결권을 가졌다. 종업원지주제도는 회사 주식의 13%를 보유하고 이윤분배계획에 따라 운영되었다. 시간이 경과되면 종업원지주제도는 팬암(Pan Am)사 주식의 20%나 35%를 획득할 것이라는 예상이 있었다. 그러나 종업원지주제도와 이사회에서의 대표권 어느 것도 항공산업 내의 엄청난 시장압력을 상쇄할 수 없었으며 팬암(Pan Am)사는 결국 파산하고 말았다.

크라이슬러사의 종업원지주제도는 회사 구제의 중요한 부분으로서 국회의 직권에 의해 강제된 것이었다. 9만 4,000명의 종업원들은 종업원지주제도

를 통해 4,000만 달러 이상이 되는 주식을 배분받았다. 의결권 주식은 종업원들에게 균등하게 할당되었고, 각자는 그 제도의 도입기에 약 441달러의 값어치에 해당하는 66주를 배당받았다. 1984년 현재, 종업원지주제도는 대략 회사 주식의 15%를 보유하고 있는데, 이는 회사의 제1 주주가 되었다. 종업원지주제도 이사회는 두 명의 미국자동차노조(UAW) 대표와 두 명의 회사대표로 구성되어 있다. 1984년에, 종업원지주제도는 상호합의에 의해 폐지되었다. 그 당시 종업원지주제도의 주식은 대략 4억 8,750만 달러에 상당했다. 그것은 깨끗이 지불되었다.

종업원지주제도는 수많은 취지에 부합하기 위해 다양한 방법으로 미국 산업에서 사용되었다. 비록 임금 종업원지주제도(PaySOPs)나 세금공제 종업원지주제도(TRASOPs)에게 주어진 세금공제 같은 매력적인 유인책이 없더라도, 종업원지주제도는 미국 작업장의 생존력을 개선·강화하기 위해 광범위하지는 않더라도 적극적으로 계속 사용될 것이다. 종업원지주제도 전국 센터(National Center for Employee Ownership)에 의해 실시된 1983년의 조사는 모든 종업원지주제도 중의 7%는 세금혜택이 없더라도 존재할 것이라고 결론지었다. 모든 종업원지주제도 중 40%는 주로 세금혜택의 목적상 도입되었다고 추정된다.<sup>13)</sup>

한 가지 중요한 사실은 종업원지주제도가 ‘굴러들어온 떡(free lunch)’이 아니라는 것이다. 납세자들은 종업원지주제도가 받는 세금혜택분에 대해 대가를 치르고 있다. 현재의 주주들은 그들의 주식가치의 하락이나 종업원지주제도에 기부금 조성용 비용을 감수하는 식으로 종업원지주제도의 도입에 대해 대가를 치른다. 종업원들은 인상된 임금과 부가급 또는 진정한 연금을 대신하는 현존의 임금과 부가급의 대체물로서 종업원지주제도를 수용할 때, 그 대가를 지불하게 된다. 종업원지주제도와 관련하여 노사 파트너들의 중요한 이슈는 누가 이익을 보며, 누가 비용을 지불하고, 그 방법은 무엇인가 하는 것이다. 종업원지주제도는 현명한 투자나 직장보장의 필요수단이 될 수는 있으나, 긍정적인 결과에 대한 보장은 없다.

### 3. 종업원의 기업인수는 어떻게 이루어지는가?

대부분의 종업원 기업인수는 회사가 심각한 경제적 어려움이나 실패에 봉착할 때 일어난다. 그리고 한 기업이 충분한 수익을 내지 못하거나 전체적인 본사 사업전략에 더 이상 부응하지 못하기 때문에, 본사 즉 모기업이 그 회사를 처분하려고 할 때에도 발생한다. 많은 비공개 회사들은 그 소유주나 주요 투자자가 회사를 계속해서 유지하기를 원하지 않을 때, 그들의 종업원에게 매각한다. 그리하여 생기는 '새로운' 회사는 보통 세 가지 형태 중 하나로 재편된다: 직접적으로 종업원이 소유함으로써 종업원지주제도로서 또는 생산자협동조합으로서 조직된다. 종업원지주제도는 단연코 종업원 기업인수의 가장 일반적인 형태이다.

세 가지 형태 모두 장점과 단점을 가지고 있다. 그러나 모든 경우에, 종업원들은 사용자의 재무적 위험을 떠맡기 위하여 단체교섭을 통해서 획득한 몇몇 재무적 안정조항의 포기에도 동의한다. 종업원들은 그들의 직장과 회사를 유지하기 위해서 그렇게 한다. 그들은 단체교섭 그 자체를 포기하는 것은 아니다. 원칙적으로, 각 종업원은 스스로가 투자한 것에 대한 위험을 감수할 것에 동의하는 것이다. 이것은 종업원들간의 불화를 야기하기도 하는데, 가끔은 종업원이 소유권을 상실하여 원상회복되는 반전의 원인이 되기도 한다.

종종 종업원 소유자들은 더 높은 임금을 줄 것인가, 혹은 회사의 장기적인 성공을 위한 자원의 재투자를 할 것인가, 혹은 단기간에 보다 높은 배당을 줄 것인가 등과 같은 회사의 재무적 자원의 사용방법에 대해 의견불일치를 보이기도 한다. 이러한 경우는 시카고 북서부 운송회사(Chicago Northwestern Transportation Company)와 버몬트 에스비스토스 그룹(Vermont Asbestos Group)에서 일어났다. 혹은 종업원과 노동조합이 적절한 통제권을 가지고 있지 못할 때 이들은 공매(空賣)될 수도 있다. 이러한 경우는 인디애나주에 있는 사우스 벤드 레이드(South Bend Lathe)사에서 일어났었다. 종업원 기업인수는 1975년에 협상을 통해서 생겨났다. 종업원들은 3년간의 근무를 완료한 후에 소유권을 양도받을 수 있었다. 그 다음 그들은 다음과 같은 계획에 따라 할당된 주식에 대하여 의결권을 행사할 수 있었다: 3년 후 30%;

4년 후 40%; 그리고 10년 후 100%. 실제로, 종업원지주제도 주식의 20%만이 넘겨졌으며 인수 후 5년이 지나서야 종업원이 의결권을 가질 수 있었다. 종업원주식 소유신탁위원회는 그 나머지 주식에 대해 표결할 수 있었으며 표결을 실행하였다. 더구나, 종업원주식 소유신탁위원회는 이사회에 의해 구성되었는데 나중에는 반대로 이 위원회가 이사회를 만들었다. 이러한 폐쇄된 시스템에서는 실질적인 종업원 통제권이 없었다.<sup>14)</sup> 결국 사우스 벤드 레이드사의 종업원들은 자신들이 소유하고 있는 회사를 상대로 파업을 하였다.

생산자협동조합(producer cooperatives)도 종업원 보유주식의 가치가 증가함에 따라 문제점을 경험할 수 있다. 퇴직하는 종업원들은 주식의 시장가치를 얻기 위해서 그들의 주식을 종업원이 아닌 주식 투자자들에게 팔아야 할 것이다. 나이가 어린 종업원들은 고용될 때 주식을 구입할 경제적 여유가 없을 수도 있다. 결국 주식을 보유하지 않은 종업원과 비종업원의 주식 보유자가 나타나게 된다. 시간이 경과하면서, 이것은 더 이상 종업원 소유가 아닐 때까지 회사를 변화시킨다. 이것은 북서부 지역에 있는 많은 합관협동조합에서 일어났었다. 노사 파트너들은 만족할 만한 경제적 실현 가능성 조사의 실사와 기업인수의 조직화에 대해 이 책의 제3부에서 개략적으로 설명된 절차를 따르는 데 몰입할 필요가 있다.

#### 4. 종업원 기업인수는 어떻게 이루어지는가?

종업원 기업인수에 있어서 통제는 소유권과 분리되어 있는 것이 일반적이므로, 비록 종업원이 주식의 통제권을 장악하고 있어도 종업원이 회사를 소유는 하면서도 통제는 하지 않게 된다. 직접적인 재무상의 위기를 야기하지 않는 회사의 종업원들에 의해 구입된 기업들의 예는 많다. 그러나 대규모 회사에서의 기업인수는 위기상황에서 종종 실행되며 종업원은 글자 그대로 그들의 직장을 인수하게 된다. 이것은 무력하고 무질서한 그리고 쓸모 없는 사업장을 종업원들이 인수하게 되는 결과를 초래하기도 하였다. 사업의 존망 여부가 의심스러울 때 효과적인 기업인수는 매우 어렵다. 불행히도 몇몇 종업원들에게는, 이것은 실적을 제외한 유일한 선택안이다. 종업원 기업인수에 관한 다음의 간단한 사례연구들은 대표적인 것은 아니지만 기술

적이고 어느 정도는 규범적인 것이다.

### 1) 위어톤 철강회사(Weirton Steel Company )

위어톤사는 본사의 목표를 달성할 만큼 충분한 수익을 올리지 못했던 내셔널 철강회사(National Steel Company)의 한 사업부였다. 내셔널 철강회사는 1984년에 그 회사를 종업원에게 매각할 것을 제의하였다. 공동연구위원회는 타당성 조사를 실시했다. 차입에 의한 종업원지주제도는 100% 종업원 소유로 도입되었다. 종업원들은 독립 철강노조(Independent Steelworkers Union)에 의해 대표되었다. 처음에는, 종업원지주제도의 수탁자가 종업원지주제도의 주식에 대한 의결권을 행사하였으나, 결국에는 종업원들이 1인 1표의 원칙에 의해 그들의 주식에 대한 의결권을 행사할 것이다. 노동조합은 이사회 12명 중에서 3명을 선출했다. 결국에는, 종업원들이 이사회 구성원의 대다수를 선출하게 될 것이다. 위어톤사는 철강업계에서는 의사소통 시스템이 가장 개방적이며 모든 면에서 완전히 성숙된 종업원 참여프로그램을 가지고 있는 것으로 여겨진다. 이 회사는 미국에서 가장 수익성 있는 일관생산 철강메이커들 중의 하나가 되었다. 이 회사 주식을 구매한 7,000명의 종업원들에게, 종업원소유제는 그들과 그들 공동체를 위한 환영받는 혜택이 되었다. 그들은 그들의 일자리를 지켰을 뿐만 아니라 그들은 지금 수익성이 좋은 회사를 소유하고 있는 것이다.

### 2) 라스 패킹사(Rath Packing)

라스 패킹사의 참여적 또는 협력적 종업원지주제도는 1979년에 회사가 심각한 시장압력에 놓여 있을 때 회사와 지역노동조합인 전국식품·상인노동조합(United Food and Commercial Workers) 46지부에 의해 시작되었다. 임금삭감과 연금폐지 계획은 회사의 주식 60%와 맞교환이 되었다. 노조의 구성원들이 모든 이사들을 선출했다. 종업원들은 통제권과 실질적인 파워는 물론 모든 수준에서의 종업원참여 시스템도 가지게 되었다.<sup>15)</sup> 노조는 그 제도에 대한 내용 변경과 그 제도를 탄생케 한 협약의 종료에 대한 거부권을 가졌다. 그들은 회생을 위해 고군분투했다. 결국, 노조위원장이 회사의 사장이 되었으나, 그는 여전히 노사관계의 어려움에 직면했다. 라스 패킹사는 또

한 노사 파트너들이 통제할 수 없는 상황들 때문에 시장에서 매우 힘든 시기를 겪었다. 그 결과, 1983년에 라스 팩킹사는 파산 신청을 하였고 소규모의 지역 포장업자로 다시 재조직되었다. 이는 비록 가장 좋은 종업원지주 제도일지라도, 심각한 시장의 도전에 직면한 악화일로의 회사를 반드시 구하거나 어려운 노사관계를 신기하게 변환시킬 수 있는 것은 아니라는 것을 분명하게 예시한다.

### 3) 하이야트-클락사(Hyatt-Clark)

1981년에 제너럴 모터스사의 한 사업부인 하이야트-클락사의 종업원들은 차입에 의한 종업원지주제도를 통해 5,300만 달러에 그들의 회사를 샀다. 이 매점의 핵심요소는 하이야트-클락사로부터 생산되는 모든 베어링 중 일정 부분을 구매하겠다는 제너럴 모터스사의 합의였다. 그러나 이 사업부는 그 때까지 있기 전 5년 동안 수익을 내지 못했으며, 낙후된 장비와 공장 진열과 함께 감소하는 제품 수요 그리고 열악한 노사관계의 역사를 가지고 있었다. 종업원들은 25%의 임금 삭감과 50%의 부가급 감소를 감내해야 했고 100% 종업원소유제를 하는 대신 새로운 작업규칙을 수용했다.

작업자들은 의결권을 가지지 못했으나, 노동조합인 미국자동차노조(UAW)는 이사회 12 의석 중 3석을 차지했다. 경영진의 선발과 보상에 대해 종업원들이 얼마나 많은 권한을 가져야 하는지, 그리고 자금이 어떻게 사용되어야 하는지에 대한 갈등으로 인해 종업원소유제하의 노사관계는 냉담하기만 했다. 동시에, 생산성 보너스시스템과 이익공유가 실시되었다.

1985년 9월에, 이사회는 만장일치로 종업원이 아닌 다른 사람에게 회사를 판매하기로 결정했다. 설상가상으로, 제너럴 모터스사는 하이야트-클락사에 설비도입과 공장 현대화에 필요한 상당한 자금의 대출을 거절하였다. 게다가, 일본의 베어링 제조업자들의 미국시장 침투가 시작되었고, 이는 제너럴 모터스사가 하이야트-클락사로부터 구입하는 베어링의 가격을 인하시켰다. 결국, 노사 파트너들은 그들의 악화된 관계를 극복하지 못하였다. 종업원지주제도 전국센터(National Center for Employee Ownership)의 관리이사인 코리 로젠은 이렇게 설명한다: “하이야트-클락사는 실패하고 있는 회사를 처음으로 매점한 것 중의 하나였는데 도처에 극복해야 할 수많은 역경이 있었

다. 그들은 잘하는 일도 있고 못하는 일도 있었으나, 그들의 나쁜 노사관계의 실마리는 거의 풀지 못했다.<sup>16)</sup> 1986년 1월 하이야트-클락사는 파산신청을 하였다. 상당한 금액의 임금양보를 한 후에 추가 자금지원이 이뤄졌다.<sup>17)</sup> 이것으로는 충분하지가 못하여 1987년에 하이야트-클락사는 폐쇄되었다.

1980년대 기간 동안 일종의 양보적인 종업원지주제도(즉, 임금과 부가급 투자와 주식의 교환으로 그리고 작업조직을 변화시키고 생산성 향상에 대한 몰입과 주식의 교환으로)가 있었다. 이는 철강, 항공, 자동차생산, 트럭운수업, 육류포장 그리고 철도산업에서 주로 실시되었다. 그러나, 언급된 이러한 양보적인 종업원지주제도는 그 당시의 모든 종업원소유제 거래의 4%도 채 안 되었다.<sup>18)</sup>

종업원들은 아마도 어떤 형태로든 간에 기업인수를 통해 그들의 직장을 보호·구제하려고 계속적으로 노력할 것이다. 실직률이 매우 높고 신규 고용전망은 거의 없이 연공이 높은 종업원들이 적체되어 있는 영역에서, 다른 더 좋은 대안은 없을 것이다. 비공개 회사의 사용자들은 종업원지주제도가 가져다주는 세금혜택의 매력도 있지만 그 외의 다른 많은 이유들 때문에 그들의 종업원에게 주식을 매각하는 것을 아마도 계속할 것이다. 많은 노동조합이 현재 공장폐쇄의 대안으로서 종업원 기업인수를 검토하고 있다. 재무적 성공으로 일자리를 제공하고 공동체의 경제적 생명력을 확보하기 위한 최상의 가능한 기회를 기업인수를 통해 제공하기 위해서는, 과거에 많은 종업원 기업인수를 실패하게 만들었던 문제점을 참여자들로 하여금 해결하도록 하는 것이 중요하다.

## 5. 노동조합과 종업원소유 회사

종업원소유 회사에서 단체교섭이 발생하는 이유는 종업원들이 절대다수의 소유자가 아니고, 항상 경영진 조직이 존재하기 때문이다. 종업원들이 동시에 일반노조원이며, 관리자 그리고 소유자인 노조화된 사업장은 거의 없다. 종업원소유제와 관련된 일련의 단체교섭 이슈들이 있다. 최상의 환경하에서조차도, 자본적 이해관계의 균형을 맞추기 위해서 종업원의 분명한 이해관계가 필요하다. 노조조직은 그러한 종업원의 초점을 아주 효율적으로

제공해 준다.

노조는 종업원소유제에 대해 회의적이었다.<sup>19)</sup> 이러한 회의주의는 종업원소유제가 실현 가능한 것인지, 그리고 정말로 종업원들에게 이익을 제공하는지에 관해 초점을 맞추었다. 많은 종업원소유제 상황에서, 경영진이 그 전환의 주도권을 잡는다. 이러한 경우 노조의 태도는 입장에 따라 특별해지는 것 같다. 통신노조·팀스터노조·철강노조(Communications Workers, Teamsters, Steelworkers)와 전국해운노조(National Maritime) 등과 같은 몇몇 전국적 노동조합은 종업원소유제도를 승인하였다.<sup>20)</sup> 그러나 노동조합은 전통적인 연금 계획에서 허용되었던 대부분의 보호장치가 없고 노동자의 이연된 임금과 관련된 주요한 위험을 갖고 있는 종업원지주제도를 전통적인 연금제도를 대신해서 수용할 만한 대체물이라고 생각하지는 않는다. 단체교섭은 모든 종업원소유제 기회에 대한 세부적인 구조를 결정할 적절한 경연장으로 간주된다. 노동조합은 종업원소유제 약정이 단기적 이익(월급이나 현재 배당금)을 최대화하려는 노동자들과 장기적 이익(주식투자 수익과 주식의 가치)을 최대화하려는 노동자들 간에 분쟁을 초래함으로써 노동자들의 단결을 파괴할지도 모른다는 걱정을 한다.

몇몇 다른 중요한 이슈는 종업원소유제에서 노동조합의 역할과 책임에 관한 것이다.

#### (1) 공정한 대표성 의무(duty of fair representation)

몇몇 실례를 보면, 종업원지주제도의 발전 과정에서 노조원은 노조가 조합원을 부적절하게 대표하였다고 비난하였다. 노조가 몇몇 지부에게는 용자나 다른 재무적 지원을 제공한 반면, 다른 지부에게는 이들을 제공하지 않은 경우에 공정한 대표성 의무의 책임이 존재한다. 게다가, 노조가 종업원지주제도의 실현 가능성에 대한 조언을 해줄 때 어느 정도의 책임이 있을 수 있다. 만약 노조가 종업원지주제도를 훌륭한 사업제안이라고 제시한 후에 종업원지주제도가 실패한다면, 몇몇 조합원은 그들이 공정하게 대표되지 못했다고 느낄 것이다.



(2) 이사회에서의 노조 대표성(union representation on boards of directors)

궁극적으로 노조는 동종업계 경쟁기업의 이사회에서 노동자들을 대표할 수도 있다. 이것은 독점금지 이슈를 야기할지도 모르는데, 특히 가격담합의 동기유발과 기회와 관련된 독점금지 이슈를 야기할 수도 있다. 노조는 경쟁기업의 이사회에 다른 사람들을 보내 봉사하게 하며, 이들 대의원을 주주가 임명·선출하도록 하여 어느 정도 그들에게 노조의 통제와 책임으로부터 해방시킴으로써 그들의 위험을 제한할 수 있다. 이사회 수준의 중대한 투자결정에 개입하려는 종업원들에 대한 대가는 일반적으로 그들이 이러한 위험을 자초하게끔 만든다.

(3) 이해관계의 상충(conflicts of interest)

랜드럼-그리핀(Landrum-Griffin)법과 그 밖의 다른 독점금지 규정들은 노동조합 간부가 특히 종업원소유제하에서 다루기 힘든 이해분쟁으로부터 자유롭도록 하기 위해서 회피해야만 하는 일련의 상황을 설정하고 있다. 여기에는 노동조합이 종업원을 대표할 때, 사용자들이 지불하는 지불금이나 수수료를 받아들이는 것과 사용자 주식에 조합기금을 투자하는 것 그리고 사용자 주식을 보유하는 것 등이 포함된다.<sup>22)</sup> 크라이슬러 이사회의 이사였던 미국자동차노조(UAW)의 위원장들은 이해관계 상충의 가능성을 차단하기 위해 그들이 봉사의 대가로 받은 수수료를 자선단체에 기부했다. 만약 노조나 노조의 간부가 주식을 보유한다면, 이것은 노조원의 이해관계와 상충될 가능성이 있는 금전적 또는 개인적 이익을 그들에게 줄 수 있다. 이러한 근거로 랜드럼-그리핀(Landrum-Griffin)법을 침해할 소지가 있다.

(4) 종업원의 권리에 대해 교섭할 사용자의 의무 유지

종업원소유제의 모든 측면은 강제적인 교섭조항이 되어야만 한다. 이러한 방식으로 인해 교섭에 임해야 할 사용자의 의무는 완전히 유지된다. 소유제는 고충처리절차를 통한 합의하에서 추구할 모든 종업원의 권리를 결코 선매하지 않는다.

노조가 조합원, 종업원, 그리고 주주를 대표함으로써 떠안게 되는 실질적인 위험이 있다. 노조의 간부는 이러한 상황에서의 위험을 신중하게 평가해야만 한다. 마찬가지로, 경영자들은 의도하지 않게 그들의 동반자들에게 손해 입히는 것을 피하는 방법을 알 필요가 있다. 몇몇 경우에, 종업원소유제는 교섭단위의 힘을 약화시키거나 노조가 결성되지 않은 회사에서 노조 결성운동에 대항하기 위해 사용되었다. 노사 파트너들은 이것이 그들의 의도가 아니라는 것을 분명히 해두어야 한다. 종업원소유제를 추구하는 동안, 단지 신중한 계획과 정직한 거래를 통해서만 노사 파트너들은 그들의 관계를 강화시킬 수 있고 노조파괴의 징조나 현실도래를 피해 갈 수 있다.

마지막 이슈는 단일공장 인수에 관한 것이다. 단일공장을 인수할 때, 그것은 더 이상 노조의 주계약 범위에 내포되지 않는다. 이것은 신생회사의 종업원 주주와 모회사의 종업원들 간의 임금 경쟁을 자극한다. 이리하여 그 기업인수는 노조의 전국적 계약을 약화시킬 수 있지만, 그 지부의 일자리를 유지하기 위한 유일한 수단일지도 모른다. 이것은 아마도 노조가, 특히 전국적인 수준의 노조가 직면하게 될 가장 심각한 기업인수와 관련된 난제 중의 하나이다. 위험과 이익에 대한 포괄적인 평가와 그들을 해결할 계획은 노사 파트너들이 차후에 단체교섭 관계는 물론이고 바로 회사의 생존을 위협할 지도 모를 중대한 실수를 막을 유일한 보호수단이다.

## 6. 종업원지주계획과 종업원 기업인수에 있어서 종업원참여

종업원이 종업원소유 회사에 미치는 영향력의 중요한 지표로는 다음과 같은 것들이 있다. 즉 종업원의 소유지분비율, 종업원들이 의결권을 가지고 있는지의 여부와 어떤 종류 그리고 어느 정도까지 의결권을 가지고 있는지의 여부, 그리고 그 종업원들이 이사회에 대표성을 가지고 있는지의 여부 등이다. 이러한 지표들에 의해, 참여는 매우 제한된다. 예를 들어, 압도적인 수의 종업원소유제도에서 종업원들은 의결권을 가지지 못하고 있다.

종업원소유제에 종업원들이 얼마나 참가하고 있는지에 대한 또 하나의 지표는 종업원과 주주로서 일반노조 종업원의 역할을 향상시키기 위해 설계된 구체적인 참여프로그램이 있는지의 여부이다. 종업원지주제도를 실시

하고 있는 많은 회사들은 그러한 프로그램을 가지고 있지 않다. 너무나 빈번하게 종업원소유제가 사업운영에 더 많은 종업원참여를 유도할 것이라는 가정을 한다. 불행히도, 이것은 가장 일반화된 오해인데, 특히 종업원 기업인수의 상황에서 더욱 그렇다. 그와 반대로, 생산자협동조합과 참여적인 종업원지주제도에서 종업원참여 활동은 종업원소유제의 중요한 부분이다.

어떤 경우에도, 노사 파트너들은 다른 회사들이 종업원참여의 진가에 대해 알고 있는 것을 무시할 수 없다. 종업원 주주가 가능한 한 최고의 주식투자수익을 얻도록, 그 회사는 할 수 있는 한 최고의 성과자가 되어야만 한다. 종업원참여는 조직성과를 향상시키는 가장 직접적인 수단을 제공한다. 마찬가지로 중요한 것은, 종업원참여는 종업원들에게 그들의 소유지분의 가치를 상승시킬 수단을 제공해 준다.

## 7. 종업원 기업인수의 성공을 위한 필요조건

종업원 기업인수가 성공하기 위한 세 가지의 일반적인 필요조건이 있다: 즉 의결권, 지분 축적과는 별개의 의결권 그리고 효율적인 교육과 훈련 과정 등이다. 의결권은 종업원들이 그들의 지분에 대한 지배권을 행사하는 수단이다. 그것은 종업원 주주들이 가지고 있는 실질적인 파워의 핵심지표이다. 종업원소유 회사의 의결과 지분 축적을 분리시키는 것은 더욱더 민주적인 구조를 의사결정 영역에 심어준다. 참여적이거나 협력적인 종업원지주제도는 비록 종업원들이 다른 양의 주식을 소지하고 있더라도, 이것에 1인 1표주의를 적용함으로써 실현한다. 교육과 훈련은 모든 직위의 종업원이 종업원 주주로서 적극적인 역할을 수행하기 위해 필요한 전문지식을 습득하도록 도움을 주어야 한다. 훈련은 사업에 대한 이해의 폭을 넓히면서 직무기능과 참여적인 기능을 구현해야만 한다. 의결권이 최대화되고 지분 축적과 분리될 때 그리고 계속적인 교육과 훈련이 실시될 때, 종업원들과 그 회사는 성공을 위한 기회를 최적화시킨다.

종업원지주제도 전국센터(National Center for Employee Ownership)는 무엇이 종업원지주 계획을 성공적으로 만드는가에 대한 광범위한 연구를 실시하였다. 회사는 그 계획에 상당한 기부금을 헌납해야 하는데, 가입된 종

업원을 위해 매년 총임금액의 최소한 5% 그리고 되도록이면 10%를 기부해야 한다고 그 센터는 결론을 내렸다. 회사는 강력하게 종업원소유제에 몰입해야만 하고, 종업원을 소유주로 대우해야 하며 그리고 종업원을 회사의 의사결정에 참가시켜야만 한다. 이미 언급된 위어톤 철강회사는 종업원참여를 통해 종업원소유제를 지원하고 발전시킨 기업의 가장 좋은 본보기 중의 하나이다. 회사는 또한 종업원이 그들의 종업원지주 계획에 대해 배울 수 있는 활발한 의사소통 프로그램을 가져야만 한다. 그 센터는 또한 재무적으로 성공적인 회사가 종업원지주제도를 잘 작동하게 하는 특징들을 지닐 수 있는 더 좋은 입지에 있다는 결론을 내렸다. 재무적으로 문제가 있는 회사는 자금사정을 신속히 개선하지 않는다면, 통상적으로 종업원지주제도를 성공시키기 위해 필요로 하는 것을 수행할 여유를 가질 수 없다.<sup>23)</sup>

## 8. 종업원지주제도와 종업원 기업인수의 함정

심각한 조직적 문제점들이 종업원소유제로부터 기인할 수 있다. 첫째, 종업원이 소유한 회사는 종업원소유제에 대한 적대적 편견 때문에 특히 기업인수 상황에서 자본을 확보하는 것이 어려울 것이다.

둘째, 종업원지주제도는 위험한 연금제도의 한 형태이고 또한 불안정한 종업원 보상의 한 형태일 수도 있다. 종업원들은 그들의 노력에 대해 적절한 보상을 받을 자격이 있고 적절한 연금제도를 통해 장기간 회사에 봉사한 대가를 받을 자격이 있다.

셋째, 종업원소유제는 노사간의 조화나 평화를 보장해 주지 않는다. 긍정적인 노사관계는 협력적인 활동에 성공적으로 공동대처함으로써 시간이 경과하면서 발전되어야만 한다. 종업원소유제는 노사가 협력해서 일할 기회나 인센티브를 제공할 수 있지만 하나의 구조화된 과정이 확립되어야만 한다. 너무나 자주 종업원소유제는 주주나 종업원을 희생하면서 경영진의 파워와 통제권을 증가시키는 결과를 낳는다. 의결권과 이사회에 대한 통제는 경영진의 이해와 균형을 이루기 위한 종업원의 이해를 잘 나타낼 수 있는 두 개의 핵심부문이다. 가끔씩 주식이 종업원지주제도에 거품가격으로 판매되거나, 종업원으로부터 종업원지주제도가 구입한 가격보다 훨씬 더 낮은 가격

으로 경영진이 구입을 한다. 이 두 가지 모두는 어느 것도 노사관계 조성에 도움을 주지 못한다.

넷째, 종업원주주들의 파워나 통제, 그럴듯한 주식이익배당 또는 회사의 수익성과 생존에 대한 기대는 문제로 대두될 수 있다. 가끔 종업원소유제의 긍정적인 결과가 과잉 홍보되기도 하는데 만약 기대가 충족되지 못한다면, 불만과 환멸을 남길 수 있다.

다섯째이자 마지막으로, 회사를 운영하는 사람들이 그들이 필요로 하는 기업가적 역량과 경영자적 전문지식을 가지지 못할 수도 있다. 종업원소유제는 조직 유효성을 향상시킬 수는 있지만 어떤 회사가 시장에서 성공할 것이라는 보증수표가 될 수는 없다. 회사 내에 전문가가 없을 때는 외부전문가들이 중요한 영역을 돕기 위해 고용되어야만 한다.

노사 파트너들은 종업원소유제로부터 최대의 수익을 얻으면서 함정을 피해갈 방법을 강구할 필요가 있다. 종업원지주제도 미시간 센터(Michigan Center for Employee Ownership)의 관리이사인 데보라 그로반-올슨(Deborah Groban-Olson)은 보편적인 함정을 극복하기 위해 다음과 같은 전략을 권장한다.

- ① 종업원지주제도에 대한 조건은 단체교섭의 의무사항이 되어야 한다.
- ② 종업원지주제도 신탁에 의해 보유된 모든 주식은 완전한 의결권을 가져야만 한다. 이러한 권리가 비공개 회사에서는 종업원에게 귀속되어야만 한다. 종업원에 의해 선출된 자문위원회는 종업원지주제도의 수탁자에 의한 주식의 의결권을 결정해 주어야만 한다.
- ③ 다른 연금계획이 없는 경우에 종업원지주제도 신탁자금은 분산투자되어야 한다.
- ④ 만약 회사가 종업원퇴직보험보증법(ERISA)에서 인정된 연금제도를 이미 가지고 있다면, 종업원지주제도로 연금제도를 대체해서는 안된다.
- ⑤ 종업원지주제도가 비공개 회사의 주식을 부풀린 가격으로 매입하는 것을 방지하기 위한 규정들이 개발되어야만 한다.
- ⑥ 종업원참여가 있는 지 3년 후에 완전한 배당을 실시하기 위해 배당일정이 단축되어야만 한다.<sup>24)</sup>

## 9. 결 론

종업원소유제는 노사 파트너들이 조직 유효성을 개선하고 일자리를 지키고 그리고 근로생활의 질 향상을 위해 취할 수 있는 접근법 중의 하나이다. 재무적 성공은 조직의 성공으로부터 나온다. 그러나 조직의 성공이란 주식소유제도가 직장소유제라는 의식을 내포해야 한다는 것을 의미한다. 즉 주식소유를 통하여 종업원들이 자신들의 일자리를 스스로 소유하고 있다는 의식이 있어야만 조직이 성공할 수 있다. 종업원소유제에 관한 많은 미사여구가 있다. 즉 종업원소유제가 주식의 다수 소유자에 의한 통제와 연계되어 있을 때, 종업원소유제는 엄청난 기회와 위험을 수반하게 된다. 다른 접근법에서와 마찬가지로, 그 핵심은 종업원소유제를 신중하게 그리고 조직화된 방식으로 공동추구하는 것이다. 형평성, 운영, 관리층과 작업현장 수준에서 질 높은 노사협력을 구축함으로써 의미 있는 성공이 가능할 것이다.

“광범하고 실용적이면서 ‘노사협력의 구체적인 방법’을 제시하는 가이드. 이 개정판에서는 급변하는 현장의 노사관계에서 중요한 최근의 발전사례를 포괄하고 있다.”

- 루트거 대학, 수잔 J. 휴먼

“협력적 프로그램을 숙고하는 노조위원장에게 반가운, 실용적이면서 광범한 참고자료”

- AFL-CIO, 재무담당위원, 탐 도나휴

“저자들은 노사협력의 광범위한 접근법을 개관하기 위해 20년 이상에 걸친 노사공동 활동의 경험을 활용하고 있다. 이 책은 좀더 발전적인 노사협력을 모색하는 데 있어서 주된 참고자료가 될 것이다.”

- Journal for Quality and Participation, 론 카마크

“이 책은 북미대륙의 모든 노조 사무실에 비치해야 할 귀중한 교과서”

- 캐나다 통신·에너지·제지 노동자연맹, C.S. 설리반

“우리 회사에서는 이 책을 경영진과 노조대표들 모두에게 공통적인 기본 교과서로 사용해 왔다. 이 책은 우리에게 균형잡힌 시각을 제시한다”

- USWEST 통신, 부사장, J. 에번스

“현장에서 볼 때 아주 시의적절하고 뛰어난 개정판. 이 책은 노사위원회를 구성하려는 누구나 ‘반드시’ 읽어야 한다.”

- 위스콘신 대학교, 노동자 학교, 프랭크 엠스팩

값 16,000원