

노동정책연구

연구논문

2011. 제11권 제3호 pp.135~166

© 한국노동연구원

노동조합의 혁신활동 참여가 작업장 혁신에 미치는 영향: 업무개선제안활동 활성화를 중심으로

김현동*
신은종**

최근 고성과작업장(high performance workplaces)에 대한 기업의 관심이 높아지면서 생산성과 종업원의 몰입 및 만족을 동시에 높일 수 있는 작업장 혁신활동에 대한 기업의 투자가 높아지고 있다. 특히, 종업원 대표체인 노동조합의 작업장 혁신활동 참여가 증가하는 추세를 보임에 따라 노동조합의 참여 정도가 작업장 혁신에 미치는 영향에 대한 논의가 활발해지고 있다.

이 연구는 노동조합의 작업장 혁신활동 참여가 기업의 업무개선 제안활동에 미치는 영향을 분석하는 데 주된 목적이 있다. 한국노동연구원이 조사한 2007년 사업체패널 자료를 활용하여 분석한 결과 노동조합이 작업장 시스템을 개선하는 과정에 참여하는 정도가 높아질수록 업무개선 제안활동은 활성화되는 경향을 보이는 것으로 나타났다. 그러나 인사관리 개선 과정에서의 노동조합의 참여 수준이 높아질 경우 오히려 제안활동은 축소되는 상반된 결과를 나타내기도 한다. 또한 작업현장의 자율권과 작업장 혁신프로그램은 노동조합의 혁신활동과 학습 성과의 관계에 조절 효과를 나타내므로 작업현장 구조와 상황을 고려하여 작업장 혁신활동을 실행하여야 한다. 작업장 혁신프로그램의 성과를 높이기 위해서는 경영진이 협상과 조정을 통하여 노동조합의 활동이 작업 흐름과 생산시스템을 개선하는 데 기여할 수 있는 작업장 여건을 조성하는 노력을 기울여 나갈 필요가 있다.

핵심 용어: 근로자의 경영참여, 근로자대표기구 전략의사결정 참여, 작업집단 자율성, 참여적 작업조직 프로그램, 작업장 혁신

논문접수일: 2011년 2월 14일, 심사의뢰일: 2011년 2월 22일, 심사완료일: 2011년 7월 20일

* (제1저자): 동국대학교(서울) 경영학과 조교수(kim1415@dongguk.edu)

** (교신저자): 단국대학교 경영학과 부교수(eshin@dankook.ac.kr)

I. 문제 제기

최근 고성능작업장(high performance workplaces)에 대한 학술적·연구적 관심은 지난 20년간 지속적으로 높아지면서, 기업은 작업조직을 구성하는 현장근로자들을 생산 시스템을 개선하는 데 참여시켜 작업 현장의 생산성을 높이고자 부단히 노력하고 있다. 현장근로자들은 작업을 수행하면서 작업현장을 경험하고 다양한 문제점에 부딪히면서 작업시스템에 대한 지식이 축적되며 기능이 숙련된다. 근로자들의 숙련도는 작업 공정을 혁신시킬 수 있는 아이디어를 제공하고 혁신을 실행하는 근간이 되므로 근로자의 참여는 작업장 혁신을 추진하는데 핵심 자산이 될 수 있다(배규식·권현진·노용진, 2008). 따라서 작업장 혁신에 근로자로 하여금 자발적으로 참여토록 함으로써 내재된 역량을 발휘, 작업 공정과 시스템에 대하여 새로운 아이디어를 제공하고 가치 있는 지식을 창출하는 여건을 조성하는 과정이 더욱 필요해지고 있다.

인적자본은 혁신성가를 결정짓는 요인이므로 현장근로자들에게 내재된 역량을 체계화하여 활용하여야 혁신성가는 향상될 수 있다. 생산현장에서 문서, 매뉴얼, 정보시스템에 저장된 지식과 정보는 그 가치와 유용성이 높아지기 위해서는 작업장에 적합하도록 가공돼야 한다. 근로자들은 현장에서의 작업과정에서 다양한 암묵지를 축적하며, 이를 바탕으로 숙련된 기능과 경험을 접목시켜 새로운 방식으로 작업현장에 응용할 때, 생산성 향상을 꾀할 수 있다(배규식 외, 2008). 이처럼 현장근로자들이 작업현장에서 경험하면서 축적된 암묵지를 전달하고 공유하며 학습하는 장이 마련될 때 작업장 혁신의 효과가 높아진다. 업무개선 제안제도는 현장근로자가 자신의 암묵지를 현장 전반에 걸쳐 공유하고 새로운 지식을 만들어 나가는 제도적 공간이다.

최근 들어 작업장 혁신 과정에 노동조합의 참여가 늘고 있다. 현장근로자들의 작업현장 참여가 활성화되면 근로자대표기구인 노동조합은 작업시스템을 혁신하고 생산시스템을 개선하는 데 참여하는 비중이 자연스럽게 높아지기 때문이다. 그러나 노동조합의 작업장 혁신활동 참여는 긍정적 효과와 부정적 효

과를 동시에 내포할 수 있다. 노동조합이 생산시스템 설계 등 작업시스템 개선에 주도적인 역할을 수행한다면 작업의 효율성을 높여 생산성 향상에 긍정적으로 기여할 수 있다. 반면, 작업장 혁신활동은 성과주의 보상체계 등 인사관리제도의 개선을 포함하고 있어 이에 대한 노동조합의 참여는 경영진과의 갈등을 야기할 가능성도 존재한다. 특히, 우리나라의 노사관계는 갈등수준이 높아 노동조합이 작업장 혁신프로그램에 취하는 태도에 따라 그 성패가 엇갈릴 가능성이 크다.

이 연구는 노동조합의 작업장 혁신활동에의 참여가 작업장 학습활동에 미치는 영향을 경험적으로 분석하는 데 주된 목적을 두고 있다. 작업장 학습활동은 업무개선제안제도를 중심으로 분석하고 있는데, 이는 제안제도가 근로자의 암묵지를 공유하고 새로운 지식으로 발전시켜 나가는 데 핵심적인 학습활동 공간이기 때문이다. 이 연구는 크게 4개의 장으로 구성돼 있다. 제Ⅱ장에서는 노동조합과 작업장 혁신활동과의 관계를 이론적으로 고찰하고 이에 기초해 몇 가지의 가설을 제시한다. 제Ⅲ장에서는 실증분석 방법을 제시하고 이 연구에 사용된 자료와 변수에 대해 설명한다. 제Ⅳ장에서는 가설의 검증을 통해 노동조합의 작업장 활동 참여가 제안활동의 활성화에 미치는 영향을 분석한다. 그리고 제Ⅴ장에서는 이 연구의 시사점과 한계를 논의한다.

Ⅱ. 선행연구와 이론적 배경

1. 고성과작업장과 성과

고성과작업장에 관한 연구는 지난 20년간 미국을 중심으로 매우 활발히 전개돼 왔다. 대부분의 연구는 고성과작업장이 기업의 재무적 성과, 근로자의 몰입, 동기부여, 이직의도 감소 등 다양한 측면에서 긍정적 영향을 미치고 있음을 실증하고 있다(Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996; Delery, 1998). 이 연구는 고성과작업장의 핵심 요소인 작업장 혁신활동 과정에의 노동조합의 참여에 보다 초점을 두고 있으므로, 고성과작업장에 대한 기존 연구에 대한 포괄적 검토보

다는 최근 연구를 중심으로 간략히 살펴보고자 한다.

고성과작업장에 대한 연구는 그동안 미국과 영국의 기업을 중심으로 이뤄져 왔으나 최근에는 중국, 대만, 프랑스, 스페인 등 다양한 국가의 기업에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. Tsai(2006)는 대만의 반도체 디자인 산업에 종사하는 인사담당자와 근로자에 대한 서베이를 통해 종업원참여제도가 조직성공에 미치는 성과가 긍정적임을 제시했다. Zheng et al.(2006) 연구는 중국의 중소기업을 대상으로 다양한 고성과작업관행의 성과를 연구했으며, 특히 참여적 의사결정제도 등 고성과작업관행이 기업의 생산성을 높이며, 핵심 요소는 종업원의 향상된 몰입임을 강조하고 있다. 프랑스 기업에 대한 경험적 연구도 최근 제시됐는데, Guerrero and Barraud-Didier(2004)는 임파워먼트, 커뮤니케이션 등 4가지의 고성과작업관행은 종업원의 동기부여에 긍정적 효과가 있음을 실증했다. 특히 이들은 각 관행들의 독립적 효과뿐만 아니라 변들의 시너지 효과 역시 긍정적임을 제시하고 있는데, 이는 채용에서의 엄격성의 증가가 적극적 훈련 및 성과주의 보상체계의 효과를 높인다는 신은중(2009)의 연구와 유사하다. Luna-Aroca and Camps(2007) 연구는 고성과작업관행 중 고용안정전략이 종업원의 몰입을 높이는 데 효과적임을 밝히고 있다는 점에서 주목할 만하다. 높은 몰입은 이직률을 낮춤으로써 기업성과를 높인다(Luna-Aroca & Camps, 2007; 안은정·신은중, 2010). Macky and Boxall(2007)의 연구는 종업원 태도에 초점을 두고 있는데, 종업원 만족이나 몰입뿐만 아니라 경영진에 대한 신뢰 역시 고성과작업시스템에 대한 투자를 통해 높일 수 있음을 실증하고 있다. 이정현·김동배(2007) 연구에서 고성과시스템을 작업조직, 경영정보, 인적자원관리로 구분해 본다면 고성과시스템 실행에 유의미한 영향을 미치는 요인 또한 차별화된다. 이는 작업장 혁신활동이 조직을 활성화시킬 수 있지만 다양한 측면을 내포하고 있으므로 노동조합의 역할이 차별화될 수 있음을 의미하고 있다. 안은정·신은중(2010)은 고성과작업관행 중 하나인 일·가정 양립제도에 초점을 둔 연구를 진행했으며, 일·가정 양립제도는 조직의 재무적 성과를 높이고 여성 근로자의 이직의도를 낮추는 데 긍정적 효과가 있음을 실증하고 있다.

2. 이론적 배경

참여와 혁신을 중심으로 하는 고성과작업장이 확산되면서 노동조합과 작업장 혁신과의 관계에 관한 논의가 활성화되고 있다. 그동안 노동조합은 작업장 혁신에 대해 소극적으로 대응해 온 것이 사실이다. 미국의 경우에도 클린턴 행정부 이후 작업장 혁신이 광범위하게 확산되어 왔으나, 미국노동조합총연맹(AFL-CIO)은 작업장 혁신에 대해 다소 비판적인 입장을 견지해 왔다(신은종, 2010). 가장 큰 이유는 작업장 혁신이 사용자 주도로 이뤄지는 생산성 혁신의 일종이며, 이는 사용자와 근로자 간의 개별적 관계를 심화시켜 노동조합의 역할을 제한하는 결과를 초래할 수 있기 때문이다. 반면 유럽의 여러 국가에서는 작업장 혁신에 대한 보다 적극적인 입장을 취하는 노동조합운동도 발견되는데, 이는 근로자의 참여를 통해 직업 만족도를 높임으로써 생산성을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 궁극적으로 임금 등 근로조건 유지·개선에 기여할 수 있기 때문이다.

작업장 혁신과 노동조합의 관계를 이론적 측면에서 살펴볼 때 Freeman and Medoff(1984)의 전통적 연구가 제시하는 이중적 성격 이론은 의미하는 바가 크다. 잘 알려진 바와 같이, 노동조합은 양면적 성격을 갖는데 그 하나는 독점체로서의 조직(monopoly face)이며, 다른 하나는 소통 체제로서의 조직(voice/institutional response face)이다. 전자를 독점체 가설로, 후자를 소통체 가설로 부를 수 있다. 독점체 가설에 따르면, 노동조합은 노동력 공급을 독점함으로써 시장가격보다 높은 독점가격(독점임금)을 설정할 수 있는 권능을 갖고 있지만, 임금인상의 한계는 여전히 기업의 생산성에 의존할 수밖에 없다. 따라서 노동조합이 지속적으로 임금인상을 성취하기 위해서는 기업의 생산성 향상이 뒷받침되어야 한다. 작업장 혁신에 대한 많은 선행연구는 작업장 혁신은 근로자의 참여와 몰입을 증가시켜 기업의 재무성과를 높이고 이직률을 낮추는 등 조직성과 향상에 긍정적으로 기능하고 있음을 밝히고 있다(Huselid, 1995; Delery, 1998). 작업장 혁신이 기업의 생산성을 향상시켜 임금지불능력을 제고할 수 있다면, 노동조합은 작업장 혁신에 적극 참여함으로써 시장임금 수준을 상회하는 독점적 임금가격을 설정하려 할 것이다. 따라서 노동조합의 독점적 성격은 임

금인상의 가능성을 높일 수 있는 생산성 향상을 위한 작업장 혁신에 배치되지 않는다. 따라서 노동조합은 생산성 향상을 위해 조합원이 작업장 혁신 과정에 참여할 수 있도록 독려하며 이를 통해 작업장 혁신활동이 더욱 활발해질 가능성이 높아진다.

소통체제 가설은 Hirschman(1970)의 Voice/Exit 모델에 기초한 것으로서, 근로자는 작업장에서 나타나는 문제에 대해 목소리(voice)를 내거나 탈퇴하는 방식(exit)으로 대응한다는 전제에 기초한다. 기업의 환경은 현실적으로는 완전경쟁시장보다는 불완전경쟁시장에 가깝다. 따라서 작업장 문제로 인해 근로자가 불만을 느끼고 이직을 결정할 경우, 해당 근로자와 기업 모두 거래비용이 발생한다. 근로자의 경우에는 또 다른 작업장을 탐색하는 데 비용이 소요되며, 기업은 새로운 근로자를 채용하고 훈련시키는 등의 비용을 지불해야 한다. 노동조합은 소통의 메커니즘을 제공함으로써 양자가 감수해야 하는 비용을 제거하는 기능을 갖는다. 특히 불완전경쟁시장이 지속될 경우, 노동조합은 근로자의 이직을 감소시켜 숙련축적과 생산성 향상을 꾀할 수 있고, 사용자와의 교섭을 통해 근로조건 개선, 생산방식의 개선, 의사결정의 효율성 제고 등 긍정적인 결과물을 산출할 수 있다(Bennett & Kaufman, 2008). 그러나 노동조합은 작업장 혁신에 소극적이거나 저항할 가능성도 있다. 노동조합은 집합적 소통체로서 조합원의 연대에 기초한 교섭력을 배경을 사용자와 집합적으로 소통하는 단체교섭과 같은 기능을 중시하기 때문이다. 작업장 혁신에서 초점을 두는 참여는 노동조합을 중심으로 하는 집합적 참여보다는 개별 근로자를 중심으로 하는 개별적 참여가 더 중요하다(신은중, 2010). 따라서 노동조합의 참여 없이 개별 근로자가 작업장 혁신과정에 참여할 경우, 조합원은 노동조합보다 회사에 대한 몰입이 증가하여 노동조합의 기반인 연대성을 침식시킬 수 있으므로 노동조합은 이에 저항할 가능성이 높아진다.

1980년대 이후 확산된 작업장 혁신은 최근에는 인적자원관리의 유연한 활용, 성과주의 임금체계의 확산 등 노동시장 유연성 제고에 보다 많은 중점을 두고 있다. 전통적으로 노동조합은 고용안정을 통한 조직자원 확대, 통일된 근로조건 유지·개선을 통한 연대성(Solidarity) 강화를 꾀하고 있기 때문에 노동시장 유연성이나 성과주의적 임금체계 등에 대해서는 부정적 입장을 취해왔다(Shin,

2007). 특히, 작업장 혁신을 위한 인사제도의 개혁에 대해 노동조합이 저항할 경우 경영의 고유한 권한으로 인식하는 사용자와의 갈등이 빈번해져 작업장 혁신활동의 질은 저하될 수밖에 없다(손동희, 2009). 따라서 작업장 혁신, 특히 노동력의 활용 및 보상에서의 유연성에 초점을 둔 신인사제도에 대해 노동조합은 저항할 수 있으므로 작업장 혁신활동에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

노동조합의 이중적 성격 가설에 입각해 보면, 노동조합은 작업장 혁신에 대해 적극적인 태도와 소극적(저항적) 태도를 동시에 가질 수 있다. 현 연구는 노동조합의 작업장 혁신활동에 대한 이중적 성격을 혁신활동에 대하여 광범위하게 조사된 사업체패널 자료를 활용하여 상세히 조사하고자 한다. 또한, 노동조합의 작업장 혁신활동에 영향을 미치는 변수들을 선정하여(자율권과 작업장 혁신활동) 노동조합의 순기능을 활용하려면 작업장의 어떠한 변수들을 유의미하게 조정하여야 하는지 알아보하고자 한다.

Ⅲ. 가 설

1. 노동조합의 작업장 혁신활동 참여와 학습활동

고성과작업장에서 보편적으로 발견되는 현상은 작업현장에 대한 경험이 풍부한 근로자들이 의사결정 과정에 참여함으로써 근로자대표기구인 노동조합은 자연스럽게 고성과작업조직을 설계하고 실행하는 데 참여하는 비중이 높아지게 된다는 점이다. 즉, 노동조합에 있어서 고성과작업조직은 작업현장의 의사결정 과정에서 의사를 표출하고 권한을 행사할 수 있는 기회이므로 고성과작업조직을 활용하여 작업현장에서의 영향력을 확대시키고자 한다.

노동조합의 참여가 작업장 혁신에 미치는 영향에 대한 선행연구는 아직까지 일관된 결과를 보이고 있지 않다. Cutcher-Gershenfeld and Kochan(2004)의 연구에 따르면 관리자 중심으로 운영되는 사업장보다 노동조합과 관리자가 공동 위원회를 구성한 사업장에서 작업장 혁신프로그램이 보다 활성화되고 있음을 제시하고 있다. Block and Berg(2009)가 2003년부터 2008년까지 심층면접을

통해 수행한 미국 미시간 주에 소재한 GM 자동차 사업장의 작업장 혁신 프로그램 연구가 있다. 이들에 따르면 노동조합과 경영진이 작업장 혁신을 위한 태스크 포스를 공동으로 조직하고 활동한 시기에는 작업장 혁신활동이 활성화돼 생산성 향상으로 이어졌음이 밝혀졌다. 노사 간 협력을 통해 작업현장에서 발생하는 문제점의 근원을 밝혀내고 해결하려는 문제해결활동이 활발하게 전개됐기 때문이다.

반면, 경영진이 노동조합의 영향력을 줄이려는 의도로 고성과작업조직을 실행한다는 전자와 상반된 견해 또한 존재한다(Godard, 2004). 고성과작업조직을 통하여 현장 근로자들이 경영진과 상호작용하면서 불만을 표시하고 요구사항을 관철할 수 있어 노동조합의 역할이 줄어들 수 있다. 이처럼 작업현장을 혁신하려는 시도는 노동조합의 필요성을 약화시켜 노동조합의 반발과 저항을 불러일으키고 노사관계의 갈등을 확대시켜 작업장의 혁신을 저해할 수 있다. Liu et al.(2009)의 연구는 작업장 혁신프로그램에 고용보장 조항이 포함되어 있어야 노동조합은 작업장 혁신프로그램에 기꺼이 협력하려고 한다. 이렇듯 작업장 혁신프로그램을 실행하는 데 노동조합의 역할이 명확하게 조사되지 못하여 이 연구는 노동조합이 어떠한 상황하에서 작업장 혁신프로그램에 기여할 수 있는지 연구하려고 한다.

작업장 혁신프로그램은 비교적 노동조합의 영향력이 약한 사업장에서 정착된다는 연구 결과는 전통적인 적대적 노사관을 지닌 노동조합에서는 작업장 혁신프로그램 실행의 어려움을 의미한다(Godard, 2004). 따라서 노동조합이 경영진과 갈등을 빚는 사업장에서는 작업장 혁신프로그램이 제대로 운영되기 어려워 노사관계가 순항되어야 작업장 혁신프로그램이 성공적으로 수행될 수 있다. Verma(2004)는 노동조합은 경영진과의 의사소통, 교육훈련 프로그램과 같은 작업장 혁신활동과 직접적으로 연관된 프로그램에는 활발하게 활동하고 있지만 작업인력 채용과 배치, 그리고 개인성과급과 같은 인력관리 측면에서 노동조합의 역할이 상대적으로 소극적이라고 선행연구를 정리했다. 다수의 선행연구에서도 노동조합과 관리자는 인력관리 측면에서 이해관계가 충돌하는 빈도가 잦다고 조사되었다(Godard 2004; Verma 2004). 따라서 노동조합이 작업현장에서 인사관리 측면에서 영향력을 행사하면 사용자와의 관계에서 갈등이 발

생하여 작업혁신 프로그램을 운영하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 반면 노동조합이 작업혁신 프로그램을 통하여 생산시스템을 향상시키는 데 노력을 기울인다면 노동조합은 작업장을 혁신하는 데 아이디어를 제시하고 현장에서 느끼는 경험을 전달하고자 노력한다. 노동조합이 작업장 혁신활동에 어떤 방식으로 활동하는가에 따라 작업장에서 혁신성과와 긴밀하게 연계된 학습활동이 달라질 수 있다. 즉, 노동조합이 작업장 혁신성과에 직접적으로 연계된 프로그램에 능동적으로 참여한다면 혁신활동에 도움이 되는 새로운 지식과 정보를 창출해 내어 작업근로자와 공유할 수 있다. 하지만, 노동조합이 작업장 인력을 관리하는데 적극적으로 개입한다면 경영진과의 관계가 악화되어 혁신적인 아이디어와 노하우를 제시하기 어렵다.

가설 1 : 노동조합의 혁신활동 참여 유형에 따라 혁신활동이 학습 성과에 미치는 영향은 상이할 것이다.

가설 1-1 : 노동조합의 혁신프로그램 참여가 작업조직 측면에서 이루어지면 학습 성과를 향상시킨다.

가설 1-2 : 노동조합의 혁신프로그램 참여가 인력관리 측면에서 이루어지면 학습 성과를 향상시킨다.

2. 작업장 운영에서의 자율권과 노동조합 혁신활동의 참여

작업장을 운영함에 있어서 근로자들에게 주어지는 자율권은 작업장 혁신의 효과를 결정하는 핵심 요소로 검증되어 왔다. 근로자의 자발적인 업무개선 제안 등 학습활동 활성화는 근로자에게 부여된 자율권의 정도에 의존하기 때문이다. 학습활동성고가 높아지려면 현장 근로자들이 작업을 수행하면서 도출된 아이디어와 노하우를 제시하고 축적된 정보와 지식을 공유할 수 있어야 한다. 지시와 통제 위주로 운영되는 사업장에서는 학습 성과를 올리기 어려우므로 현장 근로자들에게 자율권이 주어져야 한다. Birdi, Clegg, Patterson, Robinson, Stride, Wall, and Wood 연구(2008)에서 308개 업체를 대상으로 22년 동안 여러 작업혁신 프로그램의 성과를 측정해 보았다. 이들은 임파워먼트가 작업장

생산성에 뚜렷하게 긍정적인 영향을 미친다고 입증하였다. Luna-Arocas and Joaquin (1998) 그리고 Guerro and Barraud-Didier(2004)에서도 임파워먼트는 고성과작업조직의 일원으로 조직성파에 기여하여 자율권의 긍정적인 측면을 부각시켰다.

그럼에도 유노조 사업장에서 임파워먼트가 작업장 생산성을 향상시킬 수 있는지 의문이 제기되고 있다(손동희, 2009). 이렇듯 작업장에서 현장 근로자들에게 주어지는 자율권은 노동조합의 작업장혁신 프로그램 참여 그리고 학습 성과와 유의미하게 연계되어 있으므로 이 연구의 모델에서 작업현장의 자율권을 조절변수로 검증하고자 한다.

현 연구는 노동조합의 작업장 혁신프로그램 참여를 작업조직 개선 측면과 인사관리 개선 측면으로 구분하여 자율권이 작업장 혁신프로그램 참여 유형에 따라 어떻게 달라지는지 탐구하고자 한다. Kim and Bac(2005)는 유노조 사업장인 LG전자에서 노동조합 간부가 작업장 혁신활동에 능동적으로 참여하여 작업장 혁신성과를 향상시키는 방안을 도출해 내는 사례를 제시하였다. 이렇듯 노동조합이 작업조직의 생산성을 향상시키는 데 능동적인 역할을 하면 노동조합에 소속된 현장 근로자들은 작업현장의 경험을 기반으로 작업시스템을 개선시킬 수 있는 새로운 방안을 적극적으로 제시한다. 노동조합이 생산 공정의 효율성을 높이고 작업시스템을 개선시키는 데 적극적으로 참여할 때 현장 근로자들에게 자율권이 주어진다면 학습 성과가 향상될 것이다.

이와 반면 노동조합의 역할이 작업장 혁신성과보다 인사관리에 치중되어 있다면 인력채용, 배치, 보상 등을 둘러싸고 경영진과 협상과 조정을 통하여 합의안을 도출하려고 한다. 작업현장에서의 높은 수준의 자율권은 근로자들로 하여금 인사 조치와 발령 및 근로조건에 대하여 강한 발언권을 행사하게 된다. 따라서 노동조합이 작업현장에서 인력관리 부문에 참여할 때 높은 수준의 자율권이 주어진다면 작업장혁신 활동성과에는 관심이 적어지게 된다. 손동희(2009)는 노동조합이 고충처리 혹은 징계위원회에 능동적으로 참여하여 조합원의 공정한 처우를 지향하면 재무적 성과에 근소하게 부정적인 영향을 미친다고 입증하였다. 따라서 노동조합이 현장에서 인력관리 측면으로 개입하는 수준이 높아질 때 작업현장에 주어지는 자율권이 확대되면 혁신성과보다 인력관리에 초점이

주어지므로 학습 성과는 떨어지게 된다.

가설 2-1 : 작업현장의 자율권은 노동조합이 작업조직 측면에의 참여와 작업장의 학습 성과를 정(+)으로 조절할 것이다.

가설 2-2 : 작업현장의 자율권은 노동조합이 인력관리 측면에의 참여와 작업장의 학습 성과를 부(-)로 조절할 것이다.

3. 작업장 혁신프로그램 실시 수준에 따른 노동조합의 혁신활동 참여가 성과에 미치는 영향 조사

작업장 혁신프로그램의 성과에 대한 연구는 꾸준히 진행되어져 왔다. 2000년 이전의 연구에서는 대체로 작업장 혁신프로그램이 조직에 긍정적인 성과를 가져온다고 검증되었다. 하지만, 2000년대 이후의 연구에서는 작업장 혁신프로그램을 실시하는 데 수반되는 비용적 측면을 고려하면 작업현장의 생산성에 미치는 효과는 미미하다고 제시되어 노동조합의 혁신활동에서의 역할에 대하여 의문이 제기되었다. 작업장 혁신프로그램은 노동비용을 증가시켜 작업현장의 노동효율성이 저하되며 작업근로자들의 업무 부담 또한 높아져 개개인의 업무태도에 부정적인 영향을 미친다는 역효과가 입증되었다(Godard, 2004). 특히 유노조 사업장에서 작업장 혁신프로그램을 실시하게 되면 노동조합은 대체효과가 일어나 작업현장에서 노동조합의 힘이 약화되는 것을 두려워하여 작업장 혁신프로그램에 집단적으로 반발할 수 있다(Godard, 2004). 이처럼 유노조 사업장에서 작업장 혁신프로그램이 실시되는 수준에 따라 노동조합의 혁신활동 참여가 혁신성과에 미치는 영향이 달라지므로 학습 성과에 있어서도 작업장 혁신프로그램의 역할은 명확하게 규명되어야 한다.

작업장의 학습 성과에 대한 선행연구는 주로 집단성과급제도를 중심으로 이루어져 옴에 따라 작업장 혁신프로그램의 역할에 대하여 도외시 되어왔다 (Arthur & Aiman-Smith, 2001; Arthur & Huntley, 2004). Arthur et al.(2001; 2004)의 연구에서 집단성과급은 작업과정의 효율성을 점진적으로 개선시키는 피상적 수준에서 작업현장의 근본 원리를 탐색하여 혁신을 이루는 심도 깊은 지식을 창출하는 수준으로 격상시킨다. 따라서 집단성과급은 작업현장에서 양

적·질적으로 학습 성과를 향상시켜 작업장의 생산성에 긍정적인 영향을 미친다. 그럼에도 Arthur et al.(2001; 2004) 연구는 단일 사업장에서만 조사되었으며 비용 측면에 대한 고려가 부족하다는 한계점에 봉착해 있다. Kim(2005)은 1985~1992년 약 7년 동안 집단성과급제와 업무개선 아이디어의 연관성을 추적 조사하였다. 업무개선 아이디어는 노동생산성을 높이고 근로자의 불만사항을 줄일 수 있으나 작업현장에서 실행하는 데 비용이 상당한 수준으로 소요되어 업무개선 아이디어의 효과가 상당 부분 반감된다고 조사되었다. 이렇듯 특정 제도와 프로그램을 신설하여 효율적으로 운영하여 작업장 생산성을 향상시키려면 반드시 이에 수반되는 비용을 고려하여야 한다. 특히, 유노조 사업장에서는 작업장 혁신프로그램을 실시하려면 노동조합과의 협상을 거쳐야 하므로 거래비용이 증가될 수밖에 없다. 경영진의 입장에서 작업장 혁신프로그램의 실시는 작업시스템의 생산성과 효율성을 개선시키는 이득을 취할 수 있으나 이에 따른 비용 또한 증가되는 딜레마에 봉착할 수 있다. 따라서 유노조 작업장에서 학습 성과를 향상시키려면 작업장 혁신프로그램을 최적의 수준에서 실시하려는 노력이 요구된다.

Godard(2004)는 종업원의 참여를 통하여 종업원 개개인의 심리적 만족도와 작업현장의 몰입도를 증가시키려고 하여도 작업현장의 생산성 향상에 따른 노동비용의 증가와 근로자 개개인이 호소하는 작업량 부담 및 업무 피로와 스트레스는 피하기 힘들다(Godard, 2004). 작업장 혁신프로그램이 일정 수준을 넘어서서 실시되면 이에 수반되는 비용 또한 증가되어 작업현장에 유의미한 영향을 미치기 어려울 것으로 예측된다. 따라서 작업현장에서 노동조합의 혁신활동 참여에 따른 학습 성과는 작업장 혁신프로그램이 실시되는 수준을 고려하여야 보다 명확하게 밝혀질 수 있다.

Godard(2004) 연구에서 작업장 혁신프로그램의 실시 수준이 낮은데서 중간 지점으로 올라가면 작업현장의 생산성 또한 크게 향상될 수 있다고 제시되었다. 작업장 혁신프로그램이 낮은 수준에서 실행된다면 작업현장의 학습 성과는 미미한 수준에 지나지 않는다. 이때 노동조합이 생산 공정을 개선하고 작업현장의 생산성을 향상시키는 활동에 능동적이라면 작업장 개선이 활성화될 것이다. 따라서 작업조직 측면에서 노동조합의 활동이 능동적으로 전개된다면 낮은

수준에 머물러 있는 작업장 혁신프로그램의 성과를 보완할 수 있다. 이와 반면 노동조합이 현장 작업자의 인력관리 측면에서의 개입 수준이 높으면 사용자와 근로자의 이해관계를 해결하는 데 적극적으로 활동한다. 근로자의 처우를 둘러싸고 사용자와의 마찰이 잦아져 작업현장의 생산성에 기여하는 폭이 좁아진다. 이때 작업장 혁신프로그램 실시 수준 또한 낮다면 노동조합의 인력관리 측면 개입의 적극적인 역할과 맞물려 작업현장의 학습 성과를 약화시킬 것이다.

선행연구에서 작업장 혁신프로그램을 실행하는 수준이 높아지면 작업장의 생산성은 향상된다고 입증되었다(권순식 외, 2009; 김동배 · 이인재, 2009). 작업장 혁신프로그램을 실시하는 수준이 높으면 작업장의 생산성을 향상시키고 품질을 개선시키는 긍정적인 작용을 하는 임계점을 넘어선다. 즉, 작업장혁신프로그램에 따라 작업장성고가 향상되면 노동비용이 증가되고 작업량 부담에 따라 업무 피로와 스트레스가 가중된다. 따라서 노동조합의 작업조직 측면 참여가 높아져도 작업장 혁신프로그램에 소요되는 비용의 증가에 따라 학습 성과를 향상시키기 어렵다. 노동조합이 인력관리 측면에 적극적으로 참여하여도 작업장 혁신프로그램에 따른 비용이 이미 높은 수준이므로 작업장 혁신프로그램의 성과를 떨어뜨리지 못한다. 이렇듯 노동조합의 혁신활동과 유의미한 연관 없이 학습 성과에 일정한 영향을 미칠 것이다. 따라서 작업장 혁신프로그램은 실시 수준에 따라 노동조합의 작업장 혁신활동 참여 유형과 맞물려서 학습 성과에 차별화된 영향을 미친다고 예측된다.

가설 3-1 : 작업장 혁신프로그램의 실시 수준은 노동조합의 작업조직 측면 참여와 학습 성과의 관계를 정(+)으로 조절할 것이다.

가설 3-2 : 작업장 혁신프로그램의 실시 수준은 노동조합의 인력관리 측면 참여와 학습 성과의 관계를 부(-)로 조절할 것이다.

IV. 실증연구 방법

1. 자료수집 절차 및 연구 표본

이 연구는 한국노동연구원이 조사한 「사업체패널 조사(2007)」와 이에 부가된 「작업장 혁신실태 조사」를 토대로 이루어졌다. 사업체패널조사와 작업장 혁신실태 조사는 30인 이상 사업체에 종사하는 인사담당자, 노무담당자, 근로자대표를 대상으로 인적자원관리 운영 실태와 노사관계 현황에 관해 조사하고 있다. 사업체패널 조사는 1,221개 사업체를 대상으로 실시됐으며, 이 중 100인 이상의 800여개 사업체를 대상으로 작업장 혁신실태를 조사하였다. 800여개 업체 중에서 종속변수인 학습 성과를 대표할 수 있는 업무개선 제안제도 변수를 166개 업체만이 응답하였다. 따라서 최종 표본은 원 모집단인 800개 업체의 약 20%인 166개 업체를 대상으로 이 연구 모델을 조사하였다.

2. 측정 변수의 조작적 정의

가. 노동조합의 작업장 혁신참여

노동조합의 작업장 혁신참여는 작업장 운영에서 발생하는 다양한 이슈들에 대한 노동조합의 입장으로 정리해 볼 수 있다. 작업장 혁신프로그램을 설계하고 실행하는 데 노동조합의 참여 현황을 10 문항 리커트 5점척도 (조직적이고 적극적 반대; 소극적 반대; 무관심; 소극적 찬성 혹은 묵인; 적극적 찬성과 참여 및 대안 제시)로 조사하였다. 가설에서 설정한 것처럼 노동조합의 작업장 혁신 참여를 작업조직관리 부문과 인력관리 부문으로 구분하였다. 작업조직관리측면은 다음과 같은 6 문항(품질개선, 공정/업무 합리화나 개선, 작업속도/작업효율의 개선, 신기술 도입, 직업훈련/교육, 납기개선 노력)으로 조사하였으며, 인력관리 측면은 4 문항(배치전환, 새 인사제도 도입, 성과급제 도입, 노동시간 유

연성)으로 조사하였다. 노동조합의 작업장 혁신활동 참여에 대하여 노사 입장에 따라 설문 결과의 차이가 유의미하게 나타날 수 있다. 사업체패널은 노동조합의 작업장 혁신활동 참여에 대하여 인사관리자(H703-H712)와 노동조합 대표(P07508- P07517)에게 조사하여 노사 양측의 시각을 반영하고자 하였다. 따라서 노동조합 대표와 회사 관리자에게 조사된 결과를 평균하여 노동조합의 작업장 혁신참여 실태를 객관적으로 접근하려고 노력하였다.

나. 작업장 자율권

작업장 자율권은 현장에서 근로자들이 운영에 권한을 행사하는 정도를 의미한다. 현장 근로자들이 작업을 수행하는 데 어느 정도의 권한을 행사할 수 있는지 인사관리자에게 다섯 척도로 조사된 4 문항을 활용하였다: 1) 업무수행 방법 결정; 2) 업무속도 결정; 3) 신규팀 채용 결정; 4) 팀(반)원 훈련결정 과정. 위 설문 문항은 작업조직 측면과 인력관리 측면을 포괄하여 현 연구의 주제에 적합하다고 추정된다.

다. 작업장 혁신프로그램

작업장 혁신프로그램은 근로자의 역량과 기능을 향상시켜 작업장에서 효율적으로 활용하는 데 목적이 존재한다. 기존 연구(권순식 외, 2009; 김동배 · 이인재, 2009)를 참조하여 작업장 혁신프로그램을 선별하였다. 사업체패널 조사에서 작업현장에서 생산 공정을 개선시키기 위하여 어떠한 혁신프로그램을 실행하고 있는지 인사관리자에게 조사한 문항을 활용하였다: 1)식스 시그마; 2) 다른 명칭의 전사품질관리 프로그램을 운영; 3) 소집단활동; 4) 정기적인 업무 로테이션; 5) 다기능 교육훈련; 6)정기적 팀/반회의; 7) 보전교육; 8) 품질교육. 더미문항으로 전환 후 총합하여 작업현장에서 작업조직 프로그램을 어느 정도 활용하고 있는지 분석하였다.

라. 학습활동

선행연구에서는 학습활동을 업무개선제안제도에서 제안된 아이디어의 총합

으로 조작하여 왔다. 현 연구는 제안된 아이디어 중에서 채택된 부분에 초점을 맞추어 현장에서 실현된 학습 성과를 검증하고자 한다. 따라서 업무개선제안제 도에서 현장 근로자들이 제안한 아이디어 중에서 작업장에서 채택된 아이디어의 비율을 계산하여 학습활동을 나타내는 지표로 활용하였다.

마. 통제변수

통제변수는 소속 산업, 회사 연령, 회사 규모, 노사관계 상태, 2007년 1인당 매출액 등으로 구성되었다. 제조업을 음식료품업, 의류업, 인쇄업, 의약품업, 화공플라스틱업, 금속제조업, 전자정밀기계업, 운송장비제조업, 가구악기제조업 등 이렇게 9개의 산업으로 분류하여 더미변수로 변환하여 산업 특성을 통제하였다. 회사연령은 2007년에서 기업 설립연도를 차감하여 회사규모는 종업원의 총 숫자를 각각 로그 변환하여 통제변수로 만들었다. 노동조합의 혁신프로그램 참여는 노사관계에 따라 유의미하게 달라질 것이다. 다음과 같은 네 문항으로 노사관계의 중요성을 질의하였다: 1) 노사는 서로 약속을 잘 지킨다; 2) 협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다; 3) 노사 간 정보교환이 잘 이루어진다; 4) 근로조건의 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의한다. 인과관계를 명확하게 하기 위하여 2007년 1인당 매출액 또한 로그변환하여 통제해주었다.

V. 실증분석

1. 표본 기술통계와 타당성 검증

표본 기업체의 산업 구성은 음식료품업 22업체, 의류업 5업체, 인쇄업 9업체, 의약품업 19업체, 화공플라스틱업 19업체, 금속제조업 24업체, 전자정밀기계업 34업체, 운송장비제조업 35업체, 가구악기제조업 9업체 등 다양하게 구성되어 있다. 평균 종업원 수는 897명이며, 회사연령은 33년, 그리고 2007년 1인당 매

〈표 1〉 변수 간의 상관관계 분석¹⁾

변수들	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 음식료품업	.132	.340																	
2. 의류업	.030	.171	-.07																
3. 인쇄업	.054	.227	-.09	-.04															
4. 의약품업	.114	.320	-.14	-.06	-.08														
5. 화공플라스틱업	.114	.319	-.14	-.06	-.08	-.13													
6. 금속제조업	.144	.353	-.16	-.07	-.10	-.15	-.15												
7. 전자정밀기계업	.20	.405	-.20	-.09	-.12	-.18	-.18	-.21											
8. 운송장비제조업	.150	.359	-.16	-.07	-.10	-.14	-.15	-.17	-.21										
9. 가구악기제조업	.054	.227	-.09	-.04	-.06	-.15	-.08	-.10	-.12	-.10									
10. 회사연령	33.06	15.61	-.05	.19	.06	-.05	.11	-.03	-.12	-.03	.11								
11. 회사규모	897.95	1454.35	-.04	-.06	-.06	-.06	-.02	-.05	-.14	.14	-.10	.00							
12. 노사관계상태	3.81	.426	.14	.03	-.05	-.03	-.04	.01	.03	-.12	.02	-.10	.02						
13. 2007년 일인당 매출액	772.29	1483.38	-.09	-.07	-.04	.20	-.06	.06	.05	-.07	-.05	-.06	-.01	.05					
14. 작업집단자율권	2.47	.523	-.03	-.07	.04	.19	.03	-.10	.10	-.12	-.08	-.10	-.12	.07	.01				
15. 작업장 혁신프로그램	5.48	1.77	.10	-.13	-.00	-.01	.04	-.19	.10	.07	-.10	-.06	.07	.07	-.09	.19			
16. 노조혁신활동 작업조직관리측면참여	4.30	.550	.01	.06	-.04	.05	.04	.15	-.01	-.20	-.04	-.02	-.27	.42	.03	.30	.07		
17. 노조혁신활동 인력관리측면참여	3.78	.973	-.03	.09	.00	-.01	.01	.12	.00	-.10	-.05	-.04	-.25	.26	-.05	.20	.07	.72	
18. 업무제한채택건수/제안건수	.495	.305	-.18	.07	.13	.05	.16	.10	-.10	-.05	-.14	.15	-.19	-.02	-.03	.22	-.05	.25	.10

주: 1) N=166.

r>.14, p<.10; r>.16, p<.05;** r>.20, p<.01; r>.25, ***p<.001.

출액은 7,720만 원으로 중견기업 규모 이상의 대형 사업장으로 볼 수 있다. 하지만, 회사 규모, 회사 연령, 1인당 매출액의 표준편차가 상당히 높아 기업간의 격차가 상당히 크다고 볼 수 있다. 노사관계 상태는 평균 3.808로서 노사관계가 비교적 양호한 편에 속한다. 작업집단 자율권은 평균 2.473, 작업장 혁신프로그램은 5.48로서 작업현장에서 근로자가 발휘할 수 있는 자율권은 낮은 수준이지만 작업집단 프로그램은 어느 정도 활발하게 실행되고 있다. 작업장 혁신프로그램 실시 현황을 분석하면 식스시그마는 51.2% 85업체, 식스시그마 외 다른 전사품질관리 프로그램은 70.5%, 117업체, 문제해결 소집단활동은 74.7%, 124업체, 정기적 로테이션은 38%, 63업체, 다기능 교육훈련은 48.2%, 80업체, 정기적 팀/반회의는 89.2% 148업체, 보전교육은 81.9%, 136업체, 품질교육은 95.2%, 158업체로 팀반회의와 소집단활동 그리고 품질/보전교육의 참여율이 높은 편에 속한다. 노동조합의 작업장 혁신프로그램 참여는 작업조직관리 측면에서는 평균 4.2%이지만 인력관리 측면에서는 평균 3.779로서 작업조직관리

측면에서의 참여가 활발하다. 업무제안건수 평균은 15건이며, 표준편차는 62건, 채택건수는 7건, 표준편차는 31건으로 기업체에 따라 상당한 편차를 보이고 있으며, 업무제안 채택비율은 평균 .4956으로 약 절반 정도의 제안건수가 채택되고 있다. 업무제안건수와 업무제안 채택건수의 상관관계계수는 .912로서 업무제안건수가 늘어날수록 업무제안 채택 또한 늘어나고 있다. <표 1>에서 변수 간의 상관관계를 분석해 보면 회사 규모가 작을수록(작업조직 측면참여: $r = -.271, p < .001$; 인력관리 측면참여: $r = -.256, p < .001$) 노사관계 상태가 우호적일수록(작업조직 측면참여: $r =$ 은 정기, $p < .001$; 인력관리 측면참여: $r = .265, p < .001$) 작업집단의 자율권이 높아질수록(작업조직 측면참여: $r =$ 은 2%값, $p < .001$; 인력관리 측면참여: $r = .204, p < .001$) 노동조합의 혁신활동 참여가 늘어나고 있다. 회사 규모가 작아지고($r = -.137, p < .10$) 작업집단 자율권이 높아지고($r = .217, p < .001$) 노동조합의 혁신활동에 있어서 작업조직 측면에서의 참여가 활발해지면($r = .2$ 낮, $p < .001$) 크다고 제도 불 비율이 늘어나게 된다. 따라서 현장 근로자들이 작업현장에 유용한 아이디어를 제공하려면 자율권이 대폭 주어져야 하며 노동조합이 작업공정을 개선하는 데 적극적으로 참여하여야 한다. 통계변수 중에서 회사 규모가 작을수록 노동조합의 혁신활동 참여가 늘어나며 업무제안 채택건수 비율 또한 증가된다는 점은 작업현장에서 학습 성과를 올리는 데 있어서 종업원 간의 상호작용과 유대관계가 중요하다고 시사한다.

상관관계 분석 결과를 요약해 보면 유노조 사업장에서 실질적으로 작업장의 생산성 향상에 도움이 되는 업무개선 활동을 수행하는 데 노동조합의 역할이 상당히 중요하다. 경영진들은 노동조합으로 하여금 작업장 혁신활동에서 노동조합이 작업 흐름을 원활히 하고 생산공정의 효율성을 높이는 데 참여하여 현장 근로자의 학습 성과를 올릴 수 있도록 만든다. 작업현장 근로자들에게 자율권이 주어져야 작업장에 유용한 아이디어를 제시할 수 있으므로 업무개선제안 활동을 효율적으로 운영하려면 지시와 통제 중심의 작업장이 아닌 자율적인 분위기에서 작업을 수행하도록 조성하여야 한다.

설문지 문항의 신뢰도를 Cronbach α 계수를 이용하여 조사하는 경우 .70을 상회하여 내적 일치성을 가지는 것으로 나타났다. 설문지 문항을 확인 요인분석한 결과 자유도 Chi-Square 지수 276.48, 자유도는 129으로 CMIN/df는 2.13으로

〈표 2〉 확인요인분석 모형 계수

잠재변수	설문지 문항	요인계수
노동조합 작업조직 측 면 혁신활동 참여	품질개선	.72
	공정/업무 합리화나 개선	.82
	작업속도/작업효율의 개선	.83
	신기술 도입	.73
노동조합 인력관리 측 면 혁신활동 참여	직업훈련/교육	.73
	납기개선 노력	.72
	배치전환	.76
	새 인사제도 도입	.86
작업현장 자율권	성과급제 도입	.79
	노동시간 유연성	.87
	업무수행방법 결정에 대한 자율권	.87
	업무속도 결정에 대한 자율권	.87
노사관계	신규팀 채용 결정에 대한 자율권	.60
	팀(반)원 훈련결정 과정에 대한 자율권	.69
	노사는 서로 약속을 잘 지킨다.	.90
	협상은 노사가 상호 신뢰하는 분위기에서 이루어진다.	.89
	노사 간 정보교환이 잘 이루어진다.	.85
	근로조건에 중요한 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의한다.	.65

수용가능한 수준이다. RMSEA는 .083으로 적재치와 비교하여 근소하게 높은 수준이지만 CFI는 .961 그리고 GFI는 .929로 나타나 대체로 수용가능한 수준이다.

2. 가설 검증

위계적 회귀분석으로 독립변수인 노동조합의 혁신활동 참여가 종속변수인 업무제안제도 채택건수에 미치는 영향이 가설에 조절 변수로 설정된 작업집단 자율권과 작업집단 프로그램과 어떻게 상호작용하는지 검증해 보았다. <표 3>에서 모델 I는 통제변수만을 검증하였으며, 모델 II는 통제변수, 독립변수 모델 III은 조절변수를 모델 IV는 독립변수와 조절변수의 상호작용을 검증하였다.

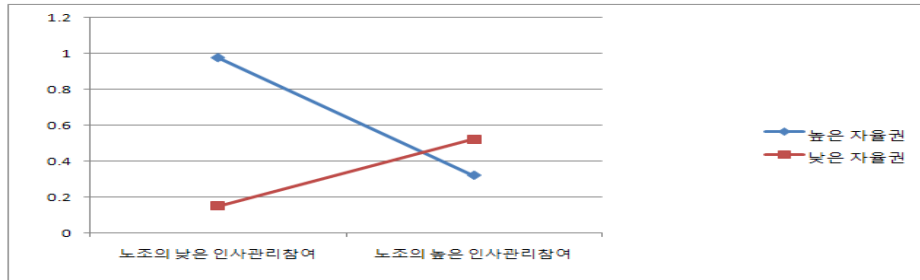
<표 3>에서 모델 I를 보면 기업규모($\beta = -.202, p < .05$)가 작아질수록 업무제안채택률은 늘어나고 있다. 모델 II에서 노동조합의 혁신활동에서 작업조직 측면의 참여는 업무제안채택률에 긍정적인 영향을($\beta = .393, p < .01$) 미치는 반면,

〈표 3〉 회귀분석 모형

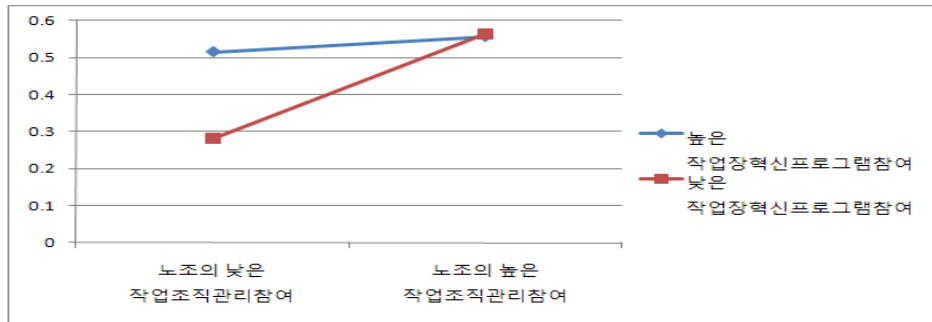
독립변수	2007년 업무제한 채택건수/업무제한건수			
	I	II	III	IV
음식료품업	-.128 (.081)	-.126 (.078)	-.108 (.078)	-.078 (.078)
의류업	.050 (.144)	.052 (.140)	.062 (.141)	.047 (.140)
인쇄업	.136+ (.110)	.148+ (.107)	.146+ (.106)	.178* (.107)
의약품업	.097 (.085)	.074 (.082)	.058 (.082)	.046 (.083)
화공플라스틱업	.169+ (.085)	.154+ (.082)	.161+ (.082)	.178* (.081)
금속제조업	.120 (.078)	.093 (.076)	.116 (.078)	.133 (.077)
운송장비제조업	.046 (.077)	.075 (.075)	.095 (.075)	.071 (.076)
가구악기제조업	-.142+ (.112)	-.134 (.109)	-.122 (.109)	-.120 (.108)
기업규모	-.202* (.026)	-.174* (.026)	-.152+ (.027)	-.114 (.026)
기업 연령	.112 (.044)	.104 (.043)	.120 (.043)	.124 (.042)
노사관계상태	.018 (.054)	-.079 (.058)	-.066 (.058)	-.076 (.058)
2005년 1인당 매출액	-.057 (.027)	-.063 (.027)	-.070 (.027)	-.121 (.027)
노조 혁신활동 작업조직원리측면 참여		.393** (.063)	.338** (.065)	.364*** (.072)
노조 혁신활동 인력관리측면 참여		-.241** (.034)	-.229* (.034)	-.312*** (.036)
작업집단자율권			.169* (.047)	.065 (.058)
작업장 혁신프로그램			-.057 (.013)	.136 (.019)
노조 혁신활동작업조직원리측면 참여* 작업집단 자율권				.173 (.126)
노조 혁신활동작업조직원리측면 참여* 작업장혁신프로그램				-.245* (.037)
노조 혁신활동인력관리측면 참여 * 작업집단 자율권				-.250* (.079)
노조 혁신활동인력관리측면 참여 * 작업장혁신프로그램				.255** (.020)
수정된 R ²	.099	.154	.169	.196
Model F	2.519***	3.150***	3.095***	3.012***

주 : N=166 그래프에는 비표준화계수와 표준편차 값을 나타냄.

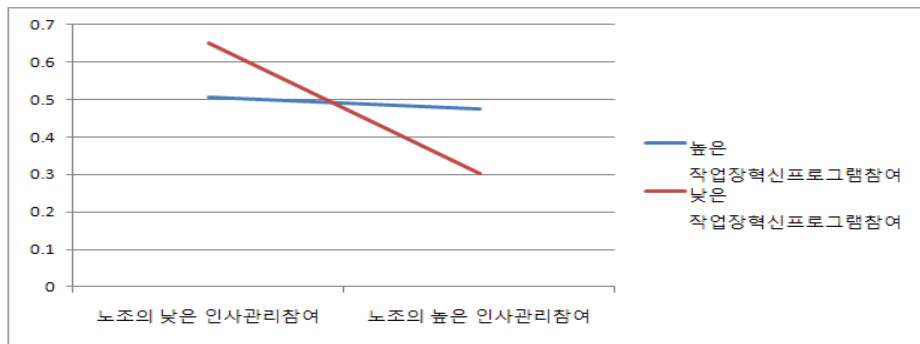
(그림 1) 노동조합의 인력관리 측면에서의 혁신활동 참여와 자율권



(그림 2-1) 노동조합의 혁신활동 참여와 작업장 혁신프로그램



(그림 2-2) 노동조합의 인력관리 측면에서의 혁신활동참여와 작업장 혁신프로그램



인력관리 측면의 참여는 업무제안채택률에 부정적인 영향을($\beta = -.241, p < .05$) 미치고 있다. 모델 III에서 조절변수인 작업집단 자율권은 업무제안 채택률에 긍정적인 영향을($\beta = .169, p < .05$) 미치지만 근로자의 작업집단프로그램 참여는 유의미한 영향을 미치지 못한다($\beta = -.057, p > .10$). 모델 IV에서 상호작용을 검

증한 결과 혁신활동에서 노동조합의 작업조직관리 측면의 참여는 현장 근로자가 참여하는 작업장 혁신프로그램과 부정적인 상호작용($\beta = -.245, p < .05$)을 하고 있다. 또한, 혁신활동에서 노동조합의 인력관리 측면 참여는 작업집단자율권과 부정적인 상호작용($\beta = -.250, p < .05$)을 하며 작업장 혁신프로그램과는 긍정적인 상호작용을($\beta = .255, p < .05$) 하고 있다.

[그림 1]은 노동조합의 인력관리 측면에서의 혁신활동 참여와 자율권, 그리고 [그림 2]에서는 노동조합의 혁신활동참여와 작업장혁신프로그램의 상호작용을 도표로 그려보았다. 작업현장에서 자율권과 노동조합의 인력관리 측면에서의 혁신활동 참여는 업무개선제안제도 성과에 부정적으로 상호작용한다. 자율권이 높아질수록 노동조합의 인력관리 측면에서의 혁신활동 참여는 업무제안활동 성과를 저하시킨다(그림 1).

작업장 혁신프로그램 실시 수준이 높을 때에는 노동조합의 참여 유형은 업무개선제안제도 채택 비율에 아무런 영향을 미치지 못한다(그림 2-1/2-2). 하지만, 작업장 혁신프로그램 실시 수준이 낮을 때 노조의 작업조직관리 측면에서의 참여가 활성화된다면 업무개선제안제도 채택 비율을 높여서 현장 근로자의 학습 성과에 긍정적인 영향을 미친다(그림 2-1). 반면 노조의 인력관리 참여가 높아질수록 업무개선제안제도 채택 비율은 떨어져 현장 근로자의 학습 성과에 부정적인 영향을 미친다(그림 2-2).

위계 회귀분석 결과를 요약해 보면 노동조합의 혁신활동 참여가 학습 성과에 미치는 영향은 참여 유형에 따라 차별화된다. 노동조합이 작업 흐름을 원활하게 만들고 생산 공정을 개선하는 데 참여하면 학습 성과는 향상된다. 하지만, 노동조합이 인력관리에 적극적으로 개입한다면 학습 성과는 떨어지게 된다. 이렇듯 노동조합의 혁신활동 유형에 따라 학습 성과는 뚜렷하게 차별화되므로 가설 1은 지지된다. 작업현장의 자율권이 높아지면 노동조합의 인력관리 측면 참여는 작업장 학습 성과에 부정적인 영향을 미쳐 <가설 2>는 부분적으로 지지되고 있다. 작업현장에서 작업장 혁신프로그램이 낮은 수준에서 실행되면 노동조합의 혁신활동참여 유형에 따라 작업장 학습 성과와의 관계는 달라지지만 높은 수준에서는 별다른 변화가 일어나지 않으므로 <가설 3> 또한 부분적으로 지지하고 있다.

이 연구 결과를 요약해 본다면 노동조합의 작업장 혁신활동 참여 유형에 따라 근로자의 학습 성과에 미치는 영향은 뚜렷하게 차별화되고 있다. 또한 작업 현장에서 근로자에게 주어지는 자율권과 혁신프로그램 실시 수준에 따라 노동조합의 혁신활동 참여 유형과 작업현장에서의 학습 성과의 관계가 달라지므로 작업현장을 둘러싼 작업조직과 특성을 고려하여 경영진은 노동조합의 혁신활동을 설정하여야 한다.

VI. 결 론

1. 연구 결과와 해석

이 연구는 업무개선 제안활동을 중심으로 노동조합의 참여가 작업장 혁신의 성과에 미치는 영향을 분석했다. 우선, 노동조합이 작업장 혁신활동에 참여하는 유형에 따라 현장 근로자의 학습활동은 유의미한 차이를 나타내어 작업장 혁신활동에서 노동조합의 중요성을 입증하였다. 노동조합이 생산 공정을 효과적으로 운영하고 작업조직을 개선하는 데 참여하는 수준이 높아지면 현장 근로자들 또한 작업장을 혁신하는 데 유용한 아이디어를 좀더 활발하게 제시하게 된다. 반면 노동조합이 인사관리 부문에 개입하는 정도가 높아지면 현장 근로자의 제안활동은 오히려 낮아진다.

노동조합의 참여 효과가 작업장 혁신의 유형에 따라 달라지므로 작업장 혁신의 성과를 높이기 위해서는 노동조합의 참여 수준과 범위를 적절히 조정하는 노력이 필요함을 시사하고 있다. 특히, 노동조합이 작업시스템을 개선시키는 프로젝트/태스크 포스에 참여하는 기회를 가져야 작업장에서 현장의 목소리가 반영되어 혁신성과를 올릴 수 있다. 또한 작업현장에서 관리자는 인사권을 확보하여 작업장 인력관리 측면에서 노동조합의 개입 수준을 통제하고자 노력하여야 한다. 즉, 작업장 혁신성과를 향상시키려면 노동조합의 작업장 혁신활동 참여를 작업조직관리와 인력관리 측면으로 차별화시켜 노동조합의 권한을 타협하고 조정하면서 작업장 현실에 적합한 혁신프로그램을 실시하여야 한다.

둘째, 노동조합의 작업장 혁신프로그램 참여 유형과 현장 근로자 학습활동의 관계는 작업조직을 구성하고 운영하는 방식에 따라 달라진다. 현장 근로자가 작업장에서 높은 수준의 자율권을 행사하면 업무 효율성을 대폭 개선시키는 학습활동이 유용하게 전개될 수 있다. 근로자들에게 자율성을 부여하여 작업을 능동적으로 수행할 수 있는 여건이 조성되어야 작업현장에서 창의적인 아이디어를 제안하여 학습 성과를 올릴 수 있다. 그럼에도 작업현장 근로자의 자율권은 노동조합의 인력관리 참여와 학습 성과의 관계에 부정적인 영향을 미친다. 노동조합이 혁신활동의 인력관리 측면에 관여하는 수준이 높아지면 작업현장에서의 높은 수준의 자율권은 노동조합으로 하여금 작업장 배치/성과급/노동시간과 같은 인력관리에 보다 깊숙이 개입할 수 있게 만든다. 이런 상황에서 현장 근로자들에게 자율권이 부여되면 혁신활동의 목적을 도외시하게 되므로 업무 개선제안제도의 성과는 부진할 수밖에 없다. 따라서 혁신활동의 성과를 높이려면 현장근로자들에게 자율권은 필요하나 노동조합이 혁신활동 참여 유형을 반드시 감안하여야 한다.

셋째, 작업장 혁신프로그램의 실시 수준에 따라 노동조합의 혁신활동 참여와 업무개선 제안활동의 관계가 달라지고 있다. 작업장 혁신프로그램 실시 수준이 낮을 때 노동조합의 작업조직 측면에서의 혁신활동 참여가 활성화되어야 현장 근로자들 또한 품질을 향상시키고 생산성을 개선시킬 수 있는 아이디어를 생성하려는 동기가 높아지게 된다. 반면 노동조합의 혁신프로그램 인력관리 측면에 개입하는 수준이 높아지면 현장 근로자들은 업무 개선에 대하여 효과적인 아이디어를 제안하기 힘들어진다. 즉, 노사가 작업시스템의 효율성보다 인력문제를 둘러싸고 협상이 벌어져 혁신성과가 등한시될 수 있다. 이에 덧붙여 작업혁신프로그램의 실시조차 부진하다면 현장 근로자들이 업무개선 제안활동을 수행하려는 동기 또한 저하되어 학습 성과가 부진해진다. 작업장 혁신프로그램이 높은 수준에서 실시될 때 노동조합의 혁신활동 참여 유형은 업무개선제안제도 성과에 아무런 영향을 미치지 못한다. 작업장 혁신프로그램이 일정 수준에 도달하면 현장 근로자들은 생산 공정을 개선하고 품질을 향상시킬 수 있는 아이디어와 개선책을 가능한 범위 내에서 제안제도를 통하여 제시하게 된다 (Godard, 2004). 작업장 혁신프로그램 실시 수준이 임계점을 넘어서게 되면 실

시 수준에 따라 생성되는 부가가치가 미미한 수준에 지나지 않는다. 그 이상의 수준에서는 작업장 혁신프로그램에 따라 현장 근로자들이 제안할 수 있는 아이디어와 개선책이 한계점에 도달하여 업무개선 제안활동을 통한 가치창출이 어렵게 된다(Godard, 2004). 따라서 작업장 혁신프로그램이 높은 수준에서 실시된다면 작업근로자는 일정한 수준의 학습 성과를 창출해 낼 수 있다.

2. 연구의 시사점과 한계

현 연구는 노동조합의 혁신활동 참여 유형에 따라 작업현장에서 미치는 영향을 작업조직 구성방식에 따라 어떻게 달라지는지를 분석했다. 작업장의 혁신 성과를 올리려면 경영진들 중 상당수는 노동조합의 참여를 꺼려 노동조합의 역할을 수동적인 수준으로 국한시키고자 한다. 상당수의 컨설턴트와 연구진들은 자율권이 현장 근로자들에게 폭넓게 주어지고 작업장 혁신프로그램을 강도 높게 실시하여야 혁신성고를 올릴 수 있다고 추정하는 경향이 있다. 하지만, 이 연구는 유노 조사사업장에서 혁신프로그램을 효율적으로 활용하려면 노동조합의 역할을 명확하게 규명한 후 이에 따라 자율권을 부여하고 작업장 혁신프로그램을 실시하여야 한다고 제안한다. 이처럼 유노조 사업장에서 혁신활동은 다양한 요소들과 얽혀져 있으므로 경영진들은 사업장을 둘러싼 상황적인 배경을 충분히 고려하여 혁신활동을 전개하여야 한다.

유노조 사업장에서 자율권이 주어지면 학습 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있으므로 노사 간의 소통은 혁신활동에 상당히 중요한 요소로 입증되었다. 그럼에도 자율권은 노동조합의 인력관리 측면 참여와 부정적인 상호작용을 하였으므로 노사 간 소통의 이중적 측면을 부각시키고 있다. 노동조합이 집합적 소통체로서 기능한다면 사용자와의 교섭을 통하여 조합원의 권익을 구현하고자 노력하게 되며 이는 작업장 혁신에서 중점을 두고 있는 개별적 참여와의 충돌이 빚어질 수 있다. 사용자가 작업장 혁신을 추진하게 된다면 노동조합과의 소통의 이중적 측면을 고려하여 노동조합의 역할이 작업장 혁신에 부합되도록 노력하여야 한다.

현 연구는 인당 아이디어 제안건수(제안건수/총인원)를 종속변수로 설정하고

검증해 보았다. 노동조합의 혁신활동에서 작업조직 측면의 참여($\beta = .028, p > .10$) 그리고 인력관리 측면의 참여는($\beta = .004, p > .10$) 인당 아이디어 제안건수에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다. 작업장의 자율권은 인당 아이디어 제안건수에 긍정적인 영향을($\beta = .112, p < .05$) 미치고 있으며, 상호작용 중에서는 노동조합의 작업조직관리 측면의 참여는 현장에서의 자율권과 긍정적인 상호작용을($\beta = .171, p < .10$) 하고 있다(부표 1). 이는 작업현장에서 사용자와 노동조합의 소통이 어떻게 이루어지는가에 따라 학습 성과가 달라질 수 있다는 시사점을 뒷받침하고 있다. 따라서 작업현장에서 근로자들로 하여금 창의성을 발휘시키려면 작업장 운영에 대한 권한을 과감하게 이양하여 그들의 내적 동기를 부여시키는 노력을 기울여야겠다.

이렇듯 이 연구는 유노조 사업장에서 혁신프로그램을 운용하는 방향에 대하여 유의미한 결과를 제공하고 있으나 다양한 한계를 갖고 있다. 유노조 사업장에서 작업집단프로그램의 실시가 혁신성과에 미치는 영향에 대하여 보다 체계적으로 검증될 필요가 있다. 작업집단프로그램 실시를 더미변수인 ‘예’ 그리고 ‘아니요’로 설문하였으므로 실제 작업현장에서 작업집단프로그램이 어떻게 실행되고 있는지 가늠하기 어렵다. 혁신활동에서 학습 성과를 업무개선 제안제도의 채택률로 조작하였다. 업무개선 제안활동이 혁신활동의 학습 성과에 속하고 있으나 학습 성과에 대한 대표성에 대하여 논란이 있을 수 있다. 또한 업무개선 제안제도에서 나온 아이디어가 창의적이고 유용하여도 노동조합이나 경영진의 이익에 불리하면 노사가 협상하여 아이디어를 채택하지 않을 수도 있다. 즉, 작업현장에 유용한 아이디어를 제안하여도 채택된다는 보장은 없으므로 아이디어의 가치와 채택은 별개의 사안으로 볼 수 있다. 따라서 아이디어의 유용성과 가치가 아이디어의 채택과 일치되는지 상세한 조사가 필요하다. 업무개선 제안활동에서 제시되는 아이디어와 방안이 실제 현장에서 가치가 있는지 의문이 제기될 수 있다. 다만 BPR, JIT, TQM, SQC, 6-sigma, QC로 구성된 개선프로그램 토착화 노력 설문 문항(H110-H115)과 상관관계 분석을 한 결과 .229($p < .01$)의 계수가 나타나 업무개선 제안제도 채택률은 작업장 혁신활동과 유의미한 연관관계를 지니고 있다고 추정된다. 그럼에도 앞으로 업무개선 제안활동이 작업현장의 생산성과 효율성에 어느 정도 기여하는지 객관적인 지표를 사용하여 검색

하려는 노력이 필요하다. 자율권이 작업조직과 인력관리로 구분하여 노동조합의 혁신활동 참여와의 상호작용을 분석한다면 보다 명확한 시사점을 전달할 수 있다. 현 연구의 자율권은 패널 조사에서 네 문항으로 조사된 설문 조사를 활용하였으므로 개념적으로 구분하기 어려움이 존재한다. 이 연구는 횡단적 분석의 한계에 부딪히고 있다. 이를 테면 업무개선 제안제도 활동이 활성화된다면 노동조합의 작업장 개선활동 참여도가 높아질 수 있다. 그럼에도 2008년도 개인 매출액을 통제하여 인과관계를 검증하였으므로 횡단적 분석의 한계를 극복하고자 노력하였다. 설문 문항의 상당수가 단일 문항이어서 변수의 신뢰도에 의문이 제기될 수 있다(Gerhart, Wright, McMahan, & Snell, 2000; 박원우 · 김미숙 · 정상면 · 허규만, 2000). 다만, 노동조합의 혁신활동 참여는 인사관리자와 노동조합 대표의 설문을 평균하였으므로 노사 간의 시각 차이를 통제하면서 부분적으로나마 단일 응답자의 문제점을 극복하려고 하였다.

참고문헌

- 권순식 · 심상완 · 조효래 · 이건혁. 「근로자참여와 조직성과: 노사소통의 매개 역할」. 『산업관계연구』 19 (4) (2009): 17~42.
- 박원우 · 김미숙 · 정상면 · 허규만. 「동일방법 편倚(Common Method Bias)의 원인과 해결방안」. 『인사 · 조직연구』 15 (1) (2007): 89~133.
- 배규식 · 권현지 · 노용진. 「작업장 혁신 중장기 발전전략 연구」. 한국노동연구원, 2008.
- 손동희. 「근로자참여 유형과 성과: 효율성과 형평성을 중심으로」. 『산업관계연구』 19 (1) (2009): 169~195.
- 안은정 · 신은종. 「일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 재무성과와 여성의 이직의도를 중심으로」. 『산업관계연구』 20 (4) (2010): 177~216.
- 이민우. 「고성과 인적자원관리 시스템이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 다층분석 및 매개효과 검증을 중심으로」. 『직업능력개발연구』 11

(2) (2008): 215~236.

신은중. 「고성과작업시스템의 ‘고성과’는 무엇에 의해 결정되는가?: 번들효과와 핵심관행 탐색을 중심으로」. 『산업관계연구』 19 (4) (2009): 43~69.

_____. 『노사관계 역사 200년』. 북넷, 2010.

이정현 · 김동배. 「고성과조직시스템의 효과와 영향요인」. 『산업관계연구』 17 (1) (2007): 1~28.

Arthur, J.B., and C.L. Huntley. “Ramping up the Organizational Learning Curve: Assessing the Impact of Deliberate Learning on Organizational Performance under Gainsharing.” *Academy of Management Journal* 48 (6) (2005): 1159~1170.

Arthur, J.B., and L. Aiman-Smith. “Gainsharing and Organizational Learning Analysis of Employee Suggestions over Time.” *Academy of Management Journal* 44 (4) (2001): 737~754.

Bennett, J. T. and B. E. Kaufman. *What do unions do? A Twenty-year Perspective*, Transaction Publishers, 2008.

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D., and S.J. Wood. “The Impact of Human Resource and Operation Management Practices on Company Productivity: A Longitudinal Study.” *Personnel Psychology* 61 (3) (2008): 467~501.

Block, R.N., and P. Berg. “Joint Responsibility Unionism: A Multi-Plant Model of Collective Bargaining under Employment Security.” *Industrial and Labor Relations Review* 63 (1) (2009): 60~81.

Cutcher-Gershenfeld, J., and T. Kochan. “Taking Stock: Collective Bargaining at the Turn of the Century.” *Industrial and Labor Relations Review* 58 (1) (2004): 3~26.

Delery, J. E. “Issues of Fit in Strategic Human Resource Management.” *Human Resource Management Review* 8 (3) (1998): 289~309.

Delery, J. E., and D.H. Doty. “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational

- Performance Predictions.” *Academy of Management Journal* 39 (4) (1996): 802~835.
- Freeman, R., and J. Medoff. *What Do Unions Do?* Basic Books, 1984.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C., and S.A. Snell. “Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis.” *Personnel Psychology* 53 (4) (2000): 855~872.
- Godard, J. “A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm.” *British Journal of Industrial Relations* 42 (2) (2004): 349~378.
- Guerrero, S., and V. Barraud-Didier. “High-Involvement Practices and Performance of French Firms.” *International Journal of Human Resource Management* 15 (8) (2004): 1408~1423.
- Hirshman, A. *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge: Harvard University Press, 1970.
- Huselid, M. A. “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.” *Academy of Management Journal* 38 (3) (1995): 635~672.
- Kim, D. “The Benefits and Costs of Employee Suggestions under Gainsharing.” *Industrial and Labor Relations Review* 58 (4) (2005): 631~652.
- Kim, D., and J. Bae. “Workplace Innovation, Employment Relations and HRM: Two Electronics Companies in South Korea.” *International Journal of Human Resource Management* 16 (7) (2005): 1277~1302.
- Liu, W., Guthrie, J.P., Flood, P.C., and S. Maccurtain. “Unions and the Adoption of High Performance Work Systems: Does Employment Security Play a Role?” *Industrial and Labor Relations Review* 63 (1) (2009): 109~127.
- Luna-Arocas, R., and P. Joaquin. “A Model of High Performance Work Practices and Turnover Intentions.” *Personnel Review* 27 (1) (1998): 26~46.
- Macky, K., and P. Boxall. “The Relationship between High Performance Work Practices and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects.” *International Journal of Human Resource Management*

18 (4) (2007): 537~567.

Shin, E.J. "An Empirical Approach to Union Threat Effects in Korea." *Journal of Industrial Relations* 49 (4) (2007): 591~596.

Tsai, C.J. "High-Performance Work Systems and Organizational Performance: An Empirical Study of Taiwan's Semiconductor Design Firms." *International Journal of Human Resource Management* 17 (9) (2006): 1512~1530.

Verma, D. "What do Unions do to the Workplace? Union Effects on Management and HRM Policies." *International Journal of Labor Research* 26 (3) (2005): 415~449.

Zheng, C., Morrison, M., and G. O'Neill. "An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs." *International Journal of Human Resource Management* 17 (10) (2006): 1772~1803.

<부표 1> 1인당 업무제한건수에 대한 회귀분석모형

독립변수	2007년 1인당 업무제한건수			
	I	II	III	IV
음식료품업	-.012 (.082)	-.012 (.083)	-.018 (.082)	-.020 (.083)
의류업	-.059 (.139)	-.064 (.140)	-.027 (.140)	-.030 (.138)
인쇄업	-.033 (.108)	-.035 (.108)	-.051 (.107)	-.024 (.108)
의약품업	-.027 (.086)	-.035 (.087)	-.067 (.087)	-.034 (.088)
화공플라스틱업	.052 (.085)	.046 (.086)	.035 (.084)	.004 (.086)
금속제조업	-.056 (.080)	-.066 (.082)	-.043 (.082)	-.040 (.083)
운송장비제조업	.112 (.073)	.107 (.074)	.087 (.073)	.051 (.073)
가구악기제조업	-.097 (.110)	-.094 (.111)	-.080 (.109)	-.081 (.109)
기업규모	-.082** (.024)	-.077** (.026)	-.076** (.026)	-.073** (.025)
기업연령	.017 (.042)	.017 (.042)	.026 (.041)	.021 (.041)
노사관계 상태	.042 (.051)	.025 (.057)	.034 (.056)	.004 (.056)
2005년 1인당 매출액	-.005 (.026)	-.003 (.026)	-.002 (.026)	.001 (.026)
노조 혁신활동작업조직관리측면참여		.028 (.062)	-.011 (.063)	.024 (.064)
노조 혁신활동인력관리측면참여		.004 (.033)	.005 (.033)	.012 (.034)
작업집단지율권			.112* (.045)	.075 (.053)
작업장혁신프로그램			.010 (.017)	-.011 (.046)
노조 혁신활동작업조직관리측면참여* 작업집단지율권				.171+ (.100)
노조 혁신활동작업조직관리측면참여* 작업장혁신프로그램				-.011 (.046)
노조 혁신활동인력관리측면참여 * 작업집단지율권				.061 (.069)
노조 혁신활동인력관리측면참여 * 작업장혁신프로그램				.008 (.024)
수정된 R ²	.019	.032	.065	.099
Model F	1.589	1.386	1.711*	1.907*

Labor Union Participation and Workplace Innovations in High Performance Workplaces

Hyondong Kim · Eunjong Shin

Recently, companies has invested into workplace innovations in order both to improve productivity and to enhance workers commitment. As labor union's participation becomes important to the success of workplace innovations, much attention has been paid to how activities and roles of labor unions make contribution to the outcomes of workplace innovations.

This study is aimed at exploring the impacts of labor union's innovating activities on employee suggestion outcomes. It uses the Workplace Panel Survey(WPS)2007 to make comprehensive assessment of the workplace innovation programs. The empirical evidence showses that labor union's participation in the process of workplace system innovation improves employee suggestion activities. In contrast, labor union's participation to the issues regarding human resources(HR) systems produces negative effects on employee suggestion programs. Moreover, job autonomy and workplace innovation programs moderate the impacts of labor union's innovation activities on employee suggestion activities. Thus, the companies need to consider their workplace structures and systems to successfully carry out workplace innovation programs. To enhance the workplace innovation outcomes, this paper calls for the management to foster an sophisticated work system where labor union's innovating activities not only facilitate work flows but also enhance the efficiencies of production systems.

Keywords : workplace innovation program, labor union participation, employee suggestion activities