

인사조직혁신에 대한 노조 간부들의 태도에 영향을 미치는 요인* - 사회적 네트워크(Social Network) 관점을 중심으로 -

박호환
아주대학교 경영대학
(hhprk@hanmail.net)

.....

팀제와 성과주의 인사제도를 중심으로 하는 인사조직관리 혁신이 대기업을 중심으로 확산되고 있다. 이것에 대하여 노동조합은 거센 반대를 하고 있는데, 본 연구는 노동조합의 의사결정에 결정적인 역할을 하는 노조 간부들이 그 혁신조치들에 대해 어떤 태도를 보이고 있으며 어떤 요인들에 의해 영향을 받는지 분석하였다. 사회적 네트워크 관점과 대리인 역할, 그리고 회사몰입 등 3가지 측면에서 어떤 것이 더 큰 영향을 미치는지 고찰하였다. 122명의 노조 위원장급 간부들을 상대로 설문 조사하여 분석한 결과, 노조 간부들은 인사조직 혁신 때문에 자신의 사회적 네트워크가 손상을 많이 받을수록 강하게 그 혁신에 반대하는 것으로 나타났다. 또한 대리인 역할 측면에서 일반노조원들의 신분과 보상에 손해가 가는 경우에도 부정적인 태도를 보였고, 다른 한편으로는 회사에 대한 애사심과 정서적 몰입이 강한 경우에는 혁신에 대해 오히려 긍정적으로 수용하려는 태도를 보였다. 따라서 노조 간부는 자신의 정치적 기반을 중시하면서 동시에 대리인 의식과 노사 공동체 의식도 함께 지니고 있는 것으로 보인다. 그리고 본 연구는 이런 결과가 주는 이론적, 실무적 시사점들도 논의하였다.

.....

1. 문제의 제기

흔히 신인사제도로 불리는 인사·조직 혁신이 90년대 초반 한국전자와 포항제철 등 대기업을 중심으로 시작하여 빠른 속도로 확산되고 있다(안희탁, 1998). 특히 IMF 체제를 맞아 능력주의와 성과주의에 따른 인사·조직 관리가 생존전략의 핵심으로 부각되고 있다. 사용자 입장에서는 우리나라 기업의 경쟁력을 감소시킨 주범의 하나가 연공주의에 따른 인사·조직 관리라고 보고 기업 생존의 차원에서 새로운 능력·성과주의 인사·조직 관리를 도입하려고 한다(안희탁, 1998; 조선일보, 1996).

그 결과, 대기업을 중심으로 하여 결재 단계를 줄이고 인력 운영의 탄력성을 부여하기 위한 팀제와, 직급과 직책의 분리 운영, 연봉제와 같은 성과주의의 도입, 인사고과의 강화, 채용제도와 교육훈련제도의 개편, 명예퇴직과 무급휴직과 같은 고용조정 등 다양한 형태로 실시되고 있다.

그런데 이런 인사·조직 혁신들은 대부분 사무직과 관리직에만 실시되고 있고, 생산 현장의 생산직에게는 아직 폭 넓게 적용을 하지 못하고 있다(안희탁, 1998). 그 이유는 여러 가지 있을 수 있으나, 생산직 근로자들이 인사조직 혁신을 불신하여 경영자의 의도가 고용을 줄이고 임금을 삭감하려는 것이라고 생각하고 있고, 또한 노동조합들이 사용

자들의 혁신 조치들을 反勞動 내지는 反勞組 전략의 핵심으로 보고 이것에 대해 적극 반대하며 나아가서 조합원들에게 반대하도록 교육시키고 있기 때문이다(민주노총, 2000; 박호환, 2000; 안희탁, 1998).

그런데 노조가 항상 최근의 신 인사조직관리를 거부하는 것은 아니다. 예를 들어, 노동부에서 협력적인 노사관계를 보이는 기업과 노조를 선발하여 시상해온 것을 보면, 대기업을 위시하여 많은 중견기업과 중소기업들에서 노사가 합심하여 새로운 작업조직(팀제)을 편성하고 능력주의와 성과주의에 근거한 인적자원관리를 도입하고 있음을 볼 수 있다(예를 들어, 김동원, 이병훈, 김현기, 조남훈, 2000; 김훈, 박준식, 1999; 박호환, 2000; 한국노동교육원, 2000). 또한 최근 심각한 경영 위기에 처하여 도산하는 기업이 속출하는 상황에서 노조가 사측과 협력하여 인력구조조정과 신인사제도를 수용하는 예들이 많이 보고되고 있다.

따라서 경영혁신이나 인사혁신에 대하여 노조는 항상 반대만 한다는 주장은 잘못이라고 할 수 있다. 상황에 따라서 그리고 노조와 경영자의 특성에 따라서 노조가 협력할 수도 있고 아닐 수도 있다고 보는 주장이 타당한 것으로 보인다. 그러므로, 우리는 그런 상황과 노조 및 경영자의 특성이 어떤 것인가에 관심을 갖게 되며, 이것이 바로 본 연구의 주제가 된다.

노동조합이 최근의 인사조직 혁신에 대해 보이는 반응에 관하여 미국 등 구미 각국의 연구를 봐도 노조가 반대한다는 주장이 있는 반면에, 상황에 따라 협력적이기도 하다는 주장이 많이 나와 있다. 우선 미국, 캐나다, 영국 등지에서 노조가 경영자의 고용유연화와 성과주의에 반대하는 경향을 보인다는 연구가 다수 있는데, 이들 노조는 대체적으로

연공에 따른 인사이동을 선호하고 공식화된 인사제도를 요구하는 것으로 조사되었고, 또한 노조가 강한 기업에서는 인사사고파나 성과급과 같은 새로운 인사관리가 도입되기 어려운 것으로 보고되었다(예컨대, 노동부 역, 2000; Betcherman, 1991; Ingram, 1991 참조).

반면 뒤에서 더 자세히 논의하겠지만, 근래 들어 노조가 전통적으로 취해오던 경영자에 대한 적대적인 관계를 청산하고 노사협력프로그램에 적극 참여한다는 연구도 상당히 많이 나와 있다. 미국에서의 연구 결과를 보면, 이미 80년대 말부터 90년대 초에 구체적인 노사협력 사례들이 보고되어 왔는데, 경영자의 공장설계와 입지 선정에 노조가 참여하거나(Adler 1993; Lewandowski and MacKinnon 1992), 작업팀의 설계에(Lawler and Mohrman 1987), 성과배분제와 종업원지주제와 같은 집단 중심의 급여제도의 도입에(Miller and Schuster 1987; Rosen, Klein, and Young, 1986), 모집 및 채용 과정에(Collins, Hatcher, and Ross 1993), 그리고 재교육 및 재배치(Hoerr 1991; Marshall 1992), 품질향상조치(Bognanno and Kleiner 1992; Lawler, Mohrman, and Ledford, 1992; Reid 1992) 등에 노조가 참여하고 있었음을 알 수 있다. 또한 Kim(1999)은 노사협력의 한 형태인 성과배분제(gain sharing)의 지속 여부에는 그것의 실행에 노조가 참여하는 것이 중요하다고 하였다.

그리고 강한 노조가 있을 경우에도 노조가 세력을 등에 업고 무조건 경영혁신에 반대하지는 않으며, 오히려 그것을 통해 기업 경쟁력을 올리려는 경영자에 대해 협력하는 경향이 나타났으며, 노사관계가 원만할수록 그런 경향이 더 강하게 나타난다고 한다. 또한 노조원들도 기업 도산과 실직의

위기에 벗어날기 위해 인사조직 혁신을 포함한 경영혁신에 긍정적이며 노조의 참여를 원하는 것으로 보고 되었다(예컨대, Ackers, Smith, and Smith, 1996; Eaton and Voos, 1992; Freeman and Medoff, 1984 참조).

따라서 인사조직 혁신에 대한 노조의 태도는 좀 더 엄밀한 검증이 요구된다 하겠다. 본 연구는 그런 작업의 일환으로 노조의 반응을 형성하는데 있어서 큰 영향력을 행사하는 노조간부들의 인사조직 혁신에 대한 태도를 연구하려 한다. 노조간부를 특별히 연구 대상으로 삼은 이유는 일반노조원과 노조간부 간에 혁신에 대한 태도에 차이가 있을 수 있기 때문이다(예컨대, Freeman and Rogers, 1999). 흔히 인사조직혁신에 대해 노조의 태도가 긍정적이다 또는 부정적이다라고 말하는데, 노조는 사실 일반노조원과 노조간부로 구성되어 있고 이 두 그룹간에 혁신에 대한 태도에 차이가 나는 경우가 있으므로 이 두 그룹을 나누어 연구하는 것이 필요하다. 본 연구는 이 중 노조간부를 대상으로 하였다.

본 연구는 또한 기존의 사례연구나 실증연구들에서 노조가 반대하거나 협력하는 결정요인으로 거론해 왔던 노조 내지는 노조간부의 이념, 기독교 유무, 조합원들의 요구, 심각한 기업환경의 변화 등과 같은 변수 이외에 새로운 변수로 노조 간부의 사회적 네트워크(social network)를 추가하여 그것의 역할과 영향을 분석하고자 한다. 아래에서 더 자세하게 논의하겠지만, 노조 간부는 특히 조합원에 의해 선출되는 경우에 자신의 지지 그룹을 형성하고 그 세력을 이용하여 선거에서 승리하며 노조운영의 지지 그룹이 되므로 이 그룹은 노조 간부에게 중요한 파워 기반이 된다. 본 연구는 이 지지 세력을 사회적 네트워크(social network)이라는 개념으로 재구성하여, 인사조직 혁신이 도입될 경우

그로 인한 노조 간부의 사회적 네트워크의 변화가 태도 결정에 어떤 영향을 미치는지 검증하려고 한다.

II. 연구 내용

고용유연화와 성과 및 능력 위주의 인적자원관리에 관한 개념은 아직 통일이 되지 않고 학자들에 따라 조금씩 다른 용어와 정의로 사용되고 있는데, 본 연구에서 사용할 개념 규정은 뒤에서 자세하게 논의하기로 하고, 우선 이런 새로운 인사조직 관리가 얼마나 확산되었는지 그리고 그 도입에 있어서 노조의 역할에 대하여 살펴본다.

미국의 경우, Osterman(1994, 2000)이 조사한 결과를 보면, 90년대 초반에 조사한 전국표본조사에서는 고성과작업조직(high-performance work system) 또는 그와 유사한 신인사조직관리는 1992년과 1997년 사이에 상당히 빠른 속도로 확산되었음을 알 수 있다. 즉, 종업원 5인 이상의 사기업을 대상으로 표본 조사한 결과 90년대 초반에 20% 내지 35% 가량의 작업장에서 이런 새로운 관리체제를 도입하였던 것이 1997년 조사에서는 대상 기업 674개 중에서 57.7%가 품질분임조(QC)를, 55.5%가 직무순환제도를, 57.2%가 통합적 품질관리(TQM), 38.4%가 유연한 팀제 조직을 도입하고 있었다. Gordard and Delaney(2000)가 주장하였듯이, 조사한 연구자마다 약간씩 상이한 개념을 적용하고 대상 기업의 범위나 조사 방법 등이 각기 상이하였기 때문에, 이런 신 관리체제의 채택 비율을 하나의 수치로 파악할 수는 없으나, 90년대 후반에는 미국 사기업의 50% 이상이 어떤 형태로든 팀제와 같은 유연한 작업조직과 혁신적인

인적자원관리를 채택하고 있는 것으로 추정할 수 있다.

일본의 경우는, 작금의 우리나라 신인사제도가 일본의 것을 수입한 것이라는 점에서 우리 것의 원조라고 할 수 있는데, 일본은 대기업을 중심으로 신인사제도가 상당히 광범위하게 확산되어 있다(박준성, 1995; 안희탁, 1998; Park, 1992). 일본의 신인사제도는 직능급 또는 연봉제를 중심으로 한 인사관리의 개편과 팀제를 중심으로 한 조직구조의 개편을 동시에 수반하고 있다(Shibata, 2000).

영국과 호주 등지에서도 인사조직관리의 유연성에 대해서는 많은 연구와 실제 채택이 이뤄지고 있다. 영국의 경우, McNabb and Witfield(1997)의 전국적 조사에 의하면 90년대 초반에 유연한 작업조직을 가진 기업이 이미 52.4%이었다.

이처럼 유연성과 능력주의 및 성과주의를 강조하는 인사조직관리는 동서양을 막론하고 90년대에 광범위하게 확산되는 일종의 큰 흐름이고, 혹자는 "유행"이라고 할 정도가 되었다(Keenoy, 1999). 이를 반영하듯 학술지 *International Journal of Human Resource Management*는 2000년 제 11권 제 2호에서 아시아 및 태평양 연안 국가들에 있어서 새로운 인사조직관리의 조류에 대한 특집을 다루고 있고, 여러 학자들이 이 분야에서 전통적으로 통용되던 관료제 조직구조와 경직된 인적자원관리의 기본 사상과 관점이 변경되는 패러다임 전환(paradigm shift)이 나타났다고도 주장한다(Gordard and Delaney, 2000; Pfeffer and Veiga, 1999).

1. 개념 정의

미국과 영국 등지에서 작업장과 인사조직관리에 새로운 변화를 가져오게 된 계기는 일본식 경영이 각광을 받으면서 경쟁력 향상의 결정적인 수단으로 인식되었기 때문이다(Oliver and Wilkinson, 1992). 그리고 우리나라에서는 신인사제도 또는 능력주의 인사제도를 일본에서 수입하면서 기존의 연공에 따른 인사 및 조직 관리를 능력과 성과를 바탕으로 하도록 개편하는 것을 일컫는다(박준성, 1995; 박호환, 2000; 안희탁, 1998). 그런데 이 새로운 인사관리는 팀제와 같은 유연한 조직구조로 개편하는 것이 병행될 때 가장 효과적이다(박준성, 1995; 안희탁, 1998; McNabb and Witfield, 1997). 그래서 최근에 새로이 나타난 혁신적 인사조직관리는 인적자원관리와 조직구조 모두를 개편하는 개념으로 사용되고 있다.

그러나 많은 학자들이 이 새로운 혁신에 대해 연구하고 있고 또 많은 실무자들이 혁신프로그램들을 자사에 도입을 시도하고 있는 상황임에도 불구하고, 그것의 개념은 통일되어 있지 않으며 사용자에 따라 조금씩 그 內包와 外延이 상이하다.

우선, 새로운 유연한 작업조직은 다양한 명칭으로 불린다. Osterman(1994)의 주장에 따르면, 학자들에 따라 "변형체제(transformed system)", "고정급체제(salaried system)", "유연한 전문화(flexible specialization)", "고몰입조직(high commitment organization)", "고성과작업조직(high performance work organization)" 등으로 불린다고 한다. 그 특징은 직무범위가 확대되고, 팀제를 사용하며, 종업원이 자율적으로 문제를 해결하는 자율적 작업집단으로 구성되며, 품질분임조(QC)가 도입되는 것이다. Osterman(1994)은

자신의 실증연구를 위해 유연한 작업조직을 정의하면서 자율적 팀제(self-managed work team), 직무순환, 통합적 품질관리(TQM), 품질분임조(QC) 중에서 2개 이상을 채택하고 있는 사업장을 유연한 작업조직이 시행되는 사업장으로 보았다.

한편, McNabb and Witfield(1997)는 혁신적 인적자원관리(innovative human resource management)라고 부르고, 작업 할당에 있어서 유연성의 확보와 팀 작업의 여부로 판단하고 있다. 이들은 인적자원관리라는 명칭을 사용하긴 하지만, 그것의 기능적 측면인 확보, 보상, 개발 등의 하위 차원보다는 상위의 조직 차원에서 사용하고 있다. Appelbaum and Batt(1994)은 고성능작업조직의 유형을 6가지 제시하였다. 그것은 ① 스웨덴식의 사회기술(socio-technical) 시스템 ② 일본식 린 생산(lean production) 체제 ③ 이태리식 유연한 전문화(flexible specialization) ④ 독일식 다양한 품질 생산(diversified quality production) ⑤ 미국식 린 생산 체제 ⑥ 미국식 팀 생산 체제 등이다. 이들 체제 각각은 작업담당자의 자율성 정도나 체제를 지원하는 인적자원관리 유형이 상이하고 또한 그 체제에서 얻는 과실을 분배하는 방식도 상이하다고 한다.

본 연구에서는 이상의 다양한 개념들과 우리나라에서 신인사제도 등의 명칭으로 도입 시행되고 있는 혁신들을 종합하여, 조직 구조 측면에서의 혁신을 "자율적이고 유연한 팀제의 시행"을 가리키는 것으로 보았다. QC와 같은 품질 혁신을 위한 조직들도 포함될 수 있긴 하지만, 우리나라에서 최근의

조직 개편 방향은 그와 같은 소규모 조직에 대한 고려보다는 기존의 관료제 다층구조에서 유연한 수평적 구조로 나아가는 것이기 때문에 "자율성이 상당히 보장된 팀제 형식의 구조"에 국한하였다.

인사관리(또는 인적자원관리) 분야에서의 혁신도 다양한 명칭과 내용을 지니고 있다¹⁾. 이것은 조직에 대한 종업원의 몰입을 늘리고, 생산과정을 개선하며, 제품 및 서비스의 질을 향상시키는 목적을 가지고 있다(Kizilos and Reshef, 1997). 그 방법으로는 직무설계의 변경(예컨대, 직무순환, 직무확대, 직무충실화), 기능 증진(예컨대, 다기능과 다직무 훈련), 종업원의 의사결정 참여, 팀제, 성과 및 이익 분배제, 기능급 및 지식급, 노사간의 사소통 개선, 공동경영방식 등을 들 수 있다(Wells, 1993, Kizilos and Reself, 1997).

이런 새로운 인적자원관리의 용어와 모습, 그 내용들이 워낙 다양하여 그것에 대해 비판적인 학자들은 그것의 실체가 정확히 파악될 수 없는 것이라고도 주장하는데, Keenoy(1999) 같은 이는 홀로그램(hologram)과 같다고 표현하기도 한다. 그는 실체가 없는 새로운 인적자원관리가 그저 "유행"처럼 번지고 있다고 하여 "인적자원주의(HRMism)"이라고 부르고, "... 개념적으로 인적자원주의는 움직이는 타겟처럼 보이며, 실증적으로도 고정된(또는 고정될 수 있는) 형태를 가지고 있지 않다(p. 15)"고 주장한다.

본 연구에서는 인사관리 혁신을 현재 우리나라 기업에서 도입 시행하고 있는 소위 신인사제도를 중심으로 하여 개념 정의하였다. 즉, 능력 및 업적

1) 인사관리와 인적자원관리는 구분되는 개념인데(Mahoney and Deckop, 1986), 우리나라에서는 실무에서 아직 분화시켜 사용하지 않고 있다. 따라서 본 논문에서는 아직 실무에 생소한 인적자원관리라는 용어를 적극적으로 사용하지 않았다. 실무상의 혼란 야기를 방지하기 위해 이 둘을 혼용해서 사용하긴 하지만, 최근의 능력주의 성과주의에 따른 인사관리는 특별히 "혁신적 인사관리", "인사관리 혁신", "능력 및 업적 주의 인사관리" 또는 "신인사관리" 등의 명칭으로 불렀고 인적자원관리의 범주에 들어감을 밝힌다.

주의에 따르면 인재 양성을 주 목표로 한 새로운 패러다임에 따른 인적자원관리를 가리킨다. 기능적 측면에서 보면 채용에서 소위 "열린 채용"으로 불리는 방식, 구체적 말해서, 학벌과 같은 배경과 시험 점수에 의한 판단보다는 역량에 대한 종합적 판단에 따라 채용하며, 역량을 키우는 데 초점을 맞추는 개발시스템을 갖추고, 평가시스템은 상벌 목적만 지니기보다는 능력 양성에 활용할 수 있는 자료를 수집하는 목적도 함께 지니고, 임금제도는 연공의 반영을 축소하고 능력급과 성과급을 부분적으로 도입하도록 개편하는 것 등을 의미한다.

이런 새로운 인적자원관리에 적절한 명칭을 붙이는 것은 사실 난해한 작업인데, 실무에서 널리 사용하는 "신인사관리"는 일본 용어를 그대로 옮긴 것으로 혁신적 내용을 그 명칭이 나타내지 못한다는 단점이 있다. 또한 "능력주의 인적자원관리" 또는 "업적주의 인적자원관리"는 아직 우리나라에서 능력주의 또는 업적주의를 부분적으로만 반영하는 수준에 머물고 있어 마치 전체적으로 도입하는 것 같은 인상을 주어 역시 어울리지 않다. 따라서 본 연구에서는 "혁신적 인적자원관리"라는 용어로 통일하였고, 여기서 팀제와 같은 조직구조 측면은 제외하였다.

결과적으로, 최근의 인사 및 조직 측면에서 일어나고 있는 움직임을 본 연구에서는 조직구조 측면에서는 "자율적 팀제", 인적자원관리 측면에서는 "혁신적 인적자원관리"로 표현하였고, 둘을 동시에 지칭할 때는 "인사조직관리 혁신" 또는 "혁신적 인사조직 관리"로 불렀다.

2. 노조의 역할

혁신적 인적자원관리의 확산과 그 효과에 관한 연구에서 결정적인 조절변수로 노동조합이 일관되게 거론되고 있다(예컨대, Frost, 2000; Guest, 1995; McNabb and Witfield, 1997; Shibata, 2000 등 참조). 그러나 실증 연구 결과, 노조가 항상 반대하는 입장만 취하지는 않는 것으로 나타났다. 우선, 노조의 역할을 부정적으로 보고 방해자로 취급한 연구들을 살펴본다. 이들은 유연한 작업조직이나 신 인사제도가 도입되면 노조가 전통적으로 존재의 근거로 삼고 있던 작업장 통제(workplace control)를 약화시켜 노조 세력을 무력화시킬 것이며, 또한 개인간 경쟁을 조장하는 능력주의나 업적주의는 노조원의 단결을 해치는 해악으로 보고 적극적으로 반대한다는 근거를 대고 있다(예를 들면, Guest, 1995; Green and McIntosh, 1998). 영국에서 Guest(1995)는 노조가 있으면 경영자가 유연화 조치를 취하거나 직무 재설계를 하는 데 저항을 받게 된다고 주장하고, 만약 그런 혁신들이 노조의 지원이 없는 상황에서 도입된 경우에는 수명이 짧을 것이라고 내다보았다. 또한 고몰입경영(high commitment management)을 추구하는 조직은 無勞組의 길을 택할 것이고 집단적 관리보다는 개별적 관리를 더 강조하게 된다고 주장하였다(Guest 1989).

Green and McIntosh(1998)는 기업이 경제적 어려움을 당하고 있는 상황 하에서 노조의 세력과 노조원의 작업 노력(work effort)간의 관계를 비교해본 결과, 강한 노조가 있을 경우 노조원들은 비록 기업의 위기와 실직의 위험이 있음에도 불구하고 노조의 보호막을 이용할 수 있기 때문에 작업 노력을 더 기울이지 않으며 또한 고성과작업조직

(HPWO)이나 혁신적 인적자원관리(IHRM)의 도입에 저항하고, 반면에 노조가 약할 경우 노조는 이런 혁신 조치들에 협조적이라는 것을 발견하였다. McNabb and Witfield(1997)도 강력한 노조가 있으면 팀제와 유연한 작업조직의 도입은 약한 노조가 있을 때보다 상대적으로 더 어렵다는 실증 결과를 보고하고 있다. Wells(1993)는 캐나다에 있는 Shell, Edorado Resources, Inco Metals, Xerox, Dominion Stores, Willet Foods와 같은 대기업을 대상으로 한 사례연구에서 강력한 노조가 새로운 인적자원관리의 도입에 저항한다는 예들을 보여주고 있다.

한편, 이런 주장과 달리, 노조가 있는 것이 긍정적인 영향이나 부정적인 영향 중 어떤 것도 주지 않는다는 연구도 있다. Osterman(1994)은 유연한 작업조직의 도입에 노조는 유의한 영향을 미치지 않으며, 오히려 국제시장에서의 경쟁이나 다양성과 품질로 승부를 거는 경영전략, 고도의 기술 및 기능의 요청 등과 같은 변수들이 유의한 영향을 미친다고 하였다. Wood(1996)는 노조의 부정적 영향에 대해 실증적으로 뒷받침하는 연구가 없다고 주장한다. 그는 장기간 데이터를 가지고 분석한 결과, 노조 인정 여부와 노조 조직률, 그리고 그 조직률을 기준으로 강, 약으로 구분한 노조 세력 등의 변수들이 고몰입경영(HCM)의 실행에 실제로는 아무런 영향을 미치지 않은 기간도 있었고 또 부정적인 영향을 미친 기간도 있어서 일률적으로 그 영향의 방향을 알 수 없다고 하였다.

나아가서, 노조가 유연한 고용제도의 도입 및 실행에 협력할 수 있다는 주장도 만만찮게 나오고 있다. 특히 하버드 학파 가설(Harvard School Hypothesis)로 불리는 Freeman and Medoff(1984)의 주장이 그것으로, 노조는 항상 그것이

누려온 독점적 지위에만 머무르는 것은 아니고 경제가 어려운 상황에서는 기업을 살리고 노조원을 대량해고의 위기에서 구출하며 개별 노조원들의 변화는 욕구를 충족시키기 위해 경영자와 협력을 하게 된다고 한다. 일반 노조원들의 요구 변화에 따라 노조가 경영자의 혁신 활동이나 전략 차원의 의사결정에 능동적으로 참여한다는 주장은 Perline(1999)의 연구에서도 나타난다. 그는 AFL-CIO 산하에 있는 79개의 전국단위연맹 중에서 29개의 연맹을 상대로 설문조사를 한 결과, 1968년과 1997년 사이에 미국의 노동조합들이 전통적으로 중요시 해오던 작업현장에서의 통제에 대한 관심은 여전히며 또한 이전에는 경영자의 전권으로 취급하고 노조가 간여하려고 하지 않았던 분야인 제품 설계 및 제작, 고객관계, 재고관리, 관리자 선발, 공장 자산의 관리, 재무관리 등에 대해서도 노조가 간여하려는 관심이 상당히 증가하였다고 한다.

또한 Eaton and Voos(1992)는 혁신적 인사조직관리에 대한 노조의 협력을 이전부터 있던 생산성 교섭이 확대된 형태라고 보고 노조의 협력 가능성을 지지하고 있다. Wever(1989)는 혁신조치들의 도입이 필요할 때 노조가 강력해야 경영자들이 자신들이 쥐고 있던 경영대권들을 포기하고 혁신조치의 성공에 필수요건인 종업원의 자율권을 보장할 수 있게 되어 노조의 참여와 종업원의 참여를 높일 수 있다고 주장한다. 따라서 노조가 강력한 사업장에서 오히려 종업원 참여와 혁신조치들이 많이 도입될 수 있다고 한다.

이런 협력적 분위기는 영국에서도 많은 연구 결과가 보여주고 있는데, Machin and Wadhvani(1991)는 1981년에서 1984년 사이에 노조가 조직변화에 미친 영향을 조사한 결과 노조가 공

정적인 역할을 했다고 보고하고 있다. 특히 제품시장의 경쟁이 치열한 조직에서 그런 긍정적 효과가 더 뚜렷이 나타난다고 하였다. 이런 경향을 해석하는 데 있어서는, 그 시기가 영국의 경제적 상황이 한창 어려운 시기였고 또한 정치적으로 대처 수상의 노조 활동 억제 정책 때문에 노조가 그 동안 지니고 있었던 反經營, 反資本의 노선을 버리고 경영 혁신에 협조하는 방향으로 전환한 것으로 보는 시각이 있는 반면에 노조가 대처 정부가 물러날 때까지 잠시 후퇴하고 그 후를 도모하려 할 것이라고 보는 시각도 있었다(Ackers et. al., 1996). 그러나 1990년대의 일반적인 경향은 노조와 혁신적 인적자원관리가 공존하는 모습을 보였다²⁾(Sisson, 1995; Storey and Sisson 1993). 혁신적 인적자원관리는 노조가 조직되어 있는 사업장에서 더 많이 도입 운영되었고, 소규모의 무노조 사업장에서는 별로 볼 수 없었다(Millward, et. al., 1992; Millward, 1994; Sisson, 1993). 또한 사례연구에서도 혁신적 인적자원관리를 사용하는 대기업들이 노조가 있는 경우가 많았고, 그런 기업에서 경영자들이 노조를 와해시키거나 무력화시키려는 시도를 하지 않은 것으로 나타났으며(Storey, 1992), 또한 이 혁신적 인적자원관리는 無勞組 사업장이나 호전적인 현장노조대표(shop steward)가 있는 사업장보다는 다원주의적 노사관계시스템이 가동되고 있는 사업장에서 더 용이하게 도입될 수 있었다고 한다(Scott, 1994).

노조의 역할이 상황에 따라 협력적일 수도 있고 아닐 수도 있다는 상황론도 지지를 받고 있다. 가장 흔히 거론되는 상황은 노사관계분위기(industrial

relations climate)이다. 노조가 강력할 때 노사관계가 협력적일 경우에는 혁신적 조치들이 가장 원활하게 채택되고 또 효과도 높은 것으로 실증 결과 나타난다(예를 들면, Green and McIntosh, 1998; Wever, 1989). 협력적인 노사관계 하에서는 근로생활의 질(QWL) 프로그램이 더 잘 도입되고(Katz, Kochan, and Weber, 1985), 성과배분제(gain sharing)도 더 잘 도입되며(Lawler, 1981), 업적급(performance-based pay)의 도입도 더 잘 된다고 한다(Hills, et. al, 1990). 반면에 노사관계가 적대적인 사업장에서는 경영자가 그런 관계를 개선시킬 목적으로 새로운 인사관리를 도입한다. 예컨대, Dunn, et. al.(1991)은 경영자가 그동안 노조에 대해 서로 남남처럼 대해오던 자세를 바꾸기 위해 종업원지주제를 도입한 사례를 제시하고 있다.

반면에 Beaumont and Harris(1996)는 노조가 있는 조직은 노사관계가 나쁘기 때문에 경영자가 그런 것을 바꾸어 종업원 또는 노조원들로부터 충성심과 노력을 더 이끌어내려는 목적에서 종업원지주제 같은 것을 도입하려고 하고, 반대로 노조가 없는 조직에서는 노사관계가 좋고 경영자가 노사관계에 대해 걱정할 필요가 없으므로 마음 놓고 QWL, 성과분배제, 업적급 등과 같은 혁신제도들을 도입할 수 있다고 주장하였다. 그래서 전자의 경우는 경영자가 인사 혁신을 할 유인이 있는 경우라 하고(incentive effect), 후자의 경우엔 유인보다는 인사혁신을 할 수 있는 능력을 경영자가 가진 상태라고 하였다(ability effect).

노사관계분위기 이외의 내부 상황 요인으로 Ac-

2) 영국에서의 human resource management(HRM)라는 용어는 미국의 고물입경영(HCM)이나 혁신적 인적자원관리(innovative human resource management)를 모두 포괄하는 의미로 사용되고 있다(Wood, 1996; Guest, 1995). 그래서 본 논문에서는 영국의 경우를 언급할 때는 HRM을 혁신적 인적자원관리 또는 그와 유사한 의미를 지닌 용어로 대체하여 사용하였음.

kers, et. al.(1996)은 그 노조의 이데올로기가 좌파 계열이며 경영자에 대항하는 성향이고 우파 계열이면 협력적이고, 또한 단일노조 형태이면 협력적이고, 복수노조 형태이면 혁신조치에 부정적이라는 연구 결과를 발표하였다. Kizilos and Reshef(1997)는 노조의 기득권이 새로운 인사혁신으로 해를 입는지 여부가 노조의 반응을 결정하는 핵심변수이며, 경영자가 새로운 혁신 조치를 도입하려는 의도를 갖게 되는 데는 노조의 세력 정도가 결정변수로 작용한다고 주장한다. 만약 노조 세력이 약하면 경영자는 인사혁신 조치를 도입하는데 있어서 노조의 반응에 별로 신경을 쓰지 않으며 나아가 노조를 무력화시키려는 의도까지 품게 되는데, 그 결과 약한 노조는 인사혁신에 대하여 기득권과 영향력의 침해를 우려하여 결사 반대하게 된다. 반면에 노조의 세력이 강해지면 경영자는 노조를 무력화시키려는 의도를 가지기보다는 노조와 협의하여 협조를 구하면서 인사혁신을 도입 시행하려 할 것이므로 노조는 파트너의 지위를 확보할 수 있어 기존의 기득권을 유지할 수 있어 부정적인 태도를 갖지 않게 된다고 주장한다. 또한 Reshef and Lam(1999)도 캐나다의 한 병원에서 품질향상(QI)운동을 도입하는 과정에서 노조가 미친 영향을 사례 연구하였는데, 노조의 반응은 경영자의 혁신운동이 노조의 기득권(또는 영역과 영향력)을 해치는지 아니면 새로운 기회를 제공하는지 여부에 달려 있었다고 주장한다.

노조의 반응과 무관하게, 즉 노조의 참여 여부와는 상관 없이 노조원들이 혁신조치에 가담하고 있다는 연구 결과도 있다. Eaton(1994)은 종업원참여제의 존속에 미치는 영향요인들을 찾아본 결과, 노조와 경영자 양측의 관심과 지원이 결정적인 요인이 되고 또한 협력적인 노사관계 분위기도 큰 영

향을 미친다고 하였다. 또한 종업원참여프로그램을 실시 중인 사업장 중 대다수가 아직도 노조-경영자간 적대적 관계를 지니고 있으며 노조가 그 참여프로그램을 분쇄시키려고 시도해보지만, 일반노조원들은 그 프로그램의 필요성과 효용을 인식하고 노조의 분쇄 시도와 무관하게 그것에 참여하고 있다는 결론을 내리고 있다. 이 주장은 노조의 협조가 혁신에 긴요하긴 하지만 아직 적대적 관계를 청산하지 못한 조직에서 일반조합원들이 자기들의 필요에 따라 노조의 제지와 방해에도 불구하고 참여제도에 가담하고 있음을 의미한다. 이처럼 최근의 경영혁신 및 인사조직 혁신 조치들에 대해 노조보다 일반조합원 또는 종업원들이 더 적극적으로 수용하기 원하고 또 노조에 대하여 그런 것을 강요하는 경향이 분명히 있음을 알 수 있다.

조합원과 일반근로자들이 이처럼 최근의 혁신 조치를 수용하려는 태도를 보이고 있는 것은 Freeman and Rogers(1999)의 근로자들을 상대로 한 전국조사(Worker Representation and Participation Survey, WRPS)에서도 잘 나타난다. 응답자의 63%가 작업현장에서의 각종 의사결정(임금, 부가급부, 훈련, 설비, 안전, 작업방법 및 일정, 부서목표치 등)에 현재보다 더 많은 영향력을 행사하고 싶어하고, 이를 위한 수단으로 노조를 선호하고 있는데(노조원 중 90%가 계속 노조를 원하고 있고, 비조합원 중 32%가 노조를 원하고 있다), 노조원 중 29%가 현장의 의사결정에 노조가 간여하는 활동에 대해 부족하다고 불만을 표시하였다. 이것은 노조가 조합원들이 원하는 현장에서의 영향력 확대에 제대로 적용하지 못하고 있음을 보여준다.

노조가 혁신조치에 협조하는 사례는 일본에서는 많이 볼 수 있다. 일본의 기업별 노사관계 시스템

에서는 임금제도와 인사제도들을 능력 및 성과 주의를 반영하는 직능자격제도와 연봉제로 변경할 때 사측이 노조의 반발을 무마하고 나아가 노조로부터 협조를 얻기 위해 사전에 노조와 상의를 하는 것이 일반적이다(박호환, 1993; Park, 1992). 나아가 일본에서는 노조가 너무 협조적이어서 노조가 경영층과 협의한 인사혁신조치들에 대해 오히려 종업원들이 반발하고 재협상을 하여 수정하는 사례도 종종 있는 것으로 보고되고 있다(Shibata, 2000).

우리나라의 경우에서도 박호환(2000)의 연구를 보면, 인사조직 혁신에 대하여 노조원들이 항상 반대하는 것은 아니며, 그 혁신 조치들이 어떤 의도를 품고 있으며 인적자원에 대한 투자가 이뤄지면서 시행되는지 여부에 따라 노조원들의 반응이 달라진다. 경영자의 의도가 인원정리에 있고 인적자원에 대한 투자에는 인색한 경우에는 인사조직혁신에 대해 부정적이고, 반면에 회사의 경쟁력 제고 차원에서 인원 감축과 인적자원에 대한 투자가 동시에 이뤄지면 인사조직혁신에 대해 오히려 협조적이라고 하였다.

이상의 논의를 요약하면, 인사조직혁신 조치에 대한 노조의 반응과 태도는 부정적이라고 일률적으로 단정하기 곤란하다. 전통적으로 노조는 혁신조치가 기득권과 내부 단결에 해를 끼치므로 항상 부정적이라는 주장도 많이 있지만, 상황에 따라 노조가 협력적이라는 연구도 상당히 많기 때문이다. 그런 노조의 내·외부 상황을 살펴보면, 노사관계분위기, 조합원들의 욕구, 경영자의 의도, 기업 또는 산업의 경쟁 상태, 혁신조치의 예상되는 손익 분석, 노조의 세력과 단합에 미치는 영향 등이 주요한 결정변수로 작용을 하며, 국가에 따라 노사관계 시스템과 문화의 차이도 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

3. 방법론상의 이슈

이처럼 노조의 반응에 대해 엇갈린 결론이 제기되고 있으므로 우리는 노조의 반응이라고 할 때 노조가 구체적으로 무엇을 의미하는지 음미해 볼 필요가 있다. 다시 말하면 노조라고 하는 조직이 보이는 반응이란 것이 누구의 반응인지 알고 싶은 것이다. 인사조직 혁신에 대한 노조의 태도라고 할 때 노조는 하나의 조직이고 다수의 노조원이 모여 이룬 공동체이기 때문에 누구의 태도이며 어떻게 인식할 수 있는지 의문을 갖게 된다. 어쩌면 이런 추상적이고 집단적인 조직의 태도를 파악하다 보니 노조의 반응에 대한 일관된 연구결과가 없는 것인 아닌가 하는 의문을 갖게 된다.

한편 경영자 측은 그 태도의 주체가 좀 더 명확하다. 즉 최고경영자의 의사, 또는 이사회 결정, 주관 부서의 결정 등이 경영자 측의 태도로 볼 수 있고 또 측정이 가능하다. 반면 노조의 경우를 언급할 때는 어느 집단의 의견인지, 노조원 전체의 의사인지, 지도부의 결정인지 분명치 않아서 학자들의 연구에서는 그것을 명확히 하여 변수로 사용하여야 한다.

지금까지 연구 경향을 보면, 개념적·서술적(descriptive) 연구 또는 사례 연구의 경우에 노조의 태도가 구체적으로 무엇을 의미하는지 밝히지 않고 노조원의 의사와 노조간부의 의사 또는 총회나 대의원의 결정 등을 그 때 그 때 편리하게 노조의 의사로 보거나(예컨대, Ackers, et. al. 1996; Eaton and Voos, 1992), 표준추출을 통한 실증 연구의 경우에도 노조원을 대상으로 하기도 하고(예, 박호환, 2000) 노조 간부를 대상으로 하기도 하고(예, Frost, 2000), 노조라는 조직 자체의 존재 유무를 가리키기도 하였다(예, Beaumont and

Harris, 1996). 특히 사례연구에서는 노조원의 의견과 노조 간부의 의견을 구분하지 않고 노조의 의견 또는 반응이라고 표현하고 있다. 이처럼 실제 연구에서 조사 대상을 혼란스럽게 해온 경향은 <표 1>에서 정리되어 제시되어 있다. 이것을 보면 노조의

태도에 대하여 연구한 문헌들이 그 노조의 의미에 대하여 각기 상이한 정의를 내리고 있음을 알 수 있다. 즉 일반노조원의 태도, 노조원을 포함한 일반종업원의 태도, 노조간부의 태도, 애매하게 "노조"의 태도라고만 되어 있는 경우 등을

<표 1> 노조의 태도에 대한 연구에서 연구 대상자

저자	연구대상자(표본)	종속변수	독립변수	관계
(1) 일반조합원의 태도를 상대로 한 연구:				
① 박호환(2000)	60개 회사의 1,380명	노조의 대응전략 노사관계분위기	사용자의 인사전략 노사간 전략쌍	fit +
(2) 일반종업원(노조원 포함)의 태도를 상대로 한 연구:				
① Beaumont & Harris(1996)	1,396 사업장(panel data)*	HRM 지수	노조 여부	+
② Kizilos & Reshef(1997)	16,000명 정규종업원 (노조원 일부 포함, 제조, 서비스 등 다양한 직종 한 기업의 230 支社에 근무)	HRM혁신에 대한 반응	조직몰	곡선
(3) 노조간부의 태도를 조사한 경우:				
① Frost(2000)	사례연구(4개 철강회사의 인사노사 담당자 포함)	작업현장 리스트럭처링	단위노조의 네트워크 단위노조의 정치력	+ +
(4) "노조"의 태도라 하고 측정의 대상이 모호한 경우:				
① Eaton(1994)	1차 86, 2차 66 노조간부 2차 49 노사담당관리자	종업원참여제 존속 여부	협력적 노사관계 노조의 양보 복수노조 단체교섭과 참여제의 통합 참여제 결과에 대한 노조의 간여 참여제 과정에 대한 노조의 간여	+ - - - ? ? ?

② Machin & Wadhvani(1991)	721 사업장(panel data)** 인사담당자	조직변화	노조인정 여부	?
③ McNabb & Witfield(1997)	587 사업장	유연화, 팀제 도입 여부	클로즈드 샵 노조 인정 여부 (더미변수) 노조 세력	- + -
④ Reshef & Lam(1999)	사태연구(1개 병원)	QI 조치 도입	노조기득권유지	+
⑤ Wood(1996)	840 사업장의 인사담당간부 (라인관리자도 일부 포함)	고물입경영(HCM) 지수	노조인정여부 노조조직률	-, ? ?

주) ? 유의하지 않음

* Third Workplace Industrial Realtions Survey(UK)

** Second Workplace Industrial Realtions Survey(UK)

볼 수 있다.

본 연구는 이런 모호한 노조의 주체를 분명히 하기 위해 노조 전체 의사를 형성하고 결정하는 데 있어서 결정적인 역할을 하는 노조 간부들의 태도를 분석 대상으로 한다. 그렇게 함으로써, 노조 내에서 의사결정이 이뤄지는 과정의 한 측면을 알 수 있을 것이며, 이들 간부들이 갖는 관심 사안이 무엇인지, 그리고 전통적으로 중시되어온 이념과 실리적 적용 중에서 하나를 선택해야 하는 곤혹스러운 상황에서 어떤 행동을 보이는지 분석할 수 있을 것이고, 노사관계에서 중요한 시사점을 찾을 수 있을 것으로 본다. 또한 이처럼 노조 간부와 일반노조원들의 의견을 구분하게 되면 이미 앞에서 살펴 보았듯이 두 집단 간에 혁신초치에 대해 상반된 의견이 있을 수 있다는 주장도 고려할 수 있게 된다 (Freeman and Rogers, 1999).

4. 연구 가설 - 노조 간부의 인사·조직 혁신에 대한 반응

혁신적 인적자원관리가 효과를 발휘하려면 조직 문화와 경영전략에 일치하는 것이어야 하며 (Cappelli and Sing, 1992), 상호간에 시너지 효과를 낼 수 있게 통합적으로 적용되어야 하며 (MacDuffie, 1995), 현장 작업자들이 수용하고 시행할 수 있으며 나아가 현상 유지를 더 원하는 조직 내 이익집단들(예컨대, 노동조합)이 수용할 수 있는 것이어야 한다(Reshef et al., 1993). 그 외에 노조 지도자의 지원 내지는 참여도 중요한 변수로 작용한다. 예컨대, 종업원 경영참여제도의 경우 그것이 지속적으로 운영이 되려면 하급관리자를 비롯한 전 경영층의 관심과 지원이 필요할 뿐만 아니라(Bushe 1988, Cooke 1990; Eaton 1994; Goodman 1980; Lawler and Mohrman

1985), 노조 지도자들의 지원도 있어야 하고 (Cooke 1990; Eaton 1994; Goodman 1980; Nadler et. al. 1980), 그 프로그램 운영에 노조의 참여도 있어야 한다(Kochan et. al. 1984; Drago 1988).

그러면 노조 간부는 혁신적 인적자원관리와 팀제에 대해 어떤 태도를 보이며, 그들의 태도에 영향을 미치는 요인은 어떤 것이 있을까? 본 연구에서는 다음 세 가지 요인에 주목하였다. 노조 간부는 노조원의 이익을 대변하는 대리인으로서 노조원들의 욕구를 충족시켜 주어야 하므로 혁신 조치가 일반노조원의 이익에 미치는 영향이 한 요인이 될 것이며, 노조 간부의 사회적 네트워크가 그런 혁신 조치에 의해 입게 되는 타격(네트워크 손상), 그리고 노조 간부의 조직애착(organizational commitment) 등도 영향을 미치는 요인으로 보았다.

(1) 인사조직 혁신의 성격 - 대리인 역할

연봉제 또는 능력(성과)주의로 대표되는 신인사제도에 대한 우리나라 노조의 부정적인 태도는 다음과 같은 민주노총의 성명에서 잘 나타난다.

연봉제는 사용자의 자의적이고 일방적인 평가를 기준으로 노동자 개개인의 임금을 차별화함으로써 노동자 통제를 강화하고 노동조합을 무력화하는 임금제도이다. 연봉제가 최근에 특히 문제가 되는 것은 연봉제를 임금삭감이나, 정리해고의 보조수단으로 사용하고 있다는 점이다. 이처럼 임금과 노동조건, 나아가 노사관계를 심대하게 악화시키는 연봉제에 대해서, 서울지법은 "선진적인 경영기법"이라는 평가를 바탕으로 이번 지침을 통해 연봉제 실시를 사실상 유도하고 있는 것이다(민주노총, 2000a).

민주노총은 지금까지 무엇보다 연봉제가 임금 삭감이나 정리해고의 보조 수단으로 사용되는 것을 우려해왔다. 사용자들도 지금까지는 연봉제 도입의 이유가 임금삭감이나 고용불안을 유도하기 위한 것이 아니라, 바람직한 임금체계 마련에 있다고 주장해왔다. 그러나 이번 전경련의 연봉제 삼진 아웃제 추진은 지금까지 겉으로 내세운 그럴듯한 이유를 건어치우고 연봉제 추진의 본뜻을 드러내고 있다. 사용자들은 연봉제 도입을 통해서 해고의 수단으로 사용하고 선언함으로써 직장 내 고용불안과 경쟁격화에 따른 비인간화를 불러오고 있는 것이다. 따라서 이 제도가 도입될 경우 직장은 보람을 키우는 작업장이 아니라, 적자생존만이 횡행하는 전쟁판이 될 것이다 (민주노총, 2000b).

이런 노조의 반응은 Kizilos and Reshef(1997)가 인사조직 혁신에 대한 노조의 태도는 그 혁신이 노조의 영역 또는 조직의 안정성과 영향력, 노조원의 기득권에 해를 주는지 여부에 달려 있다고 주장한 것을 상기하면 이해가 된다. 민주노총의 우려는 연봉제와 같은 혁신조치들이 시행되면 능력 및 업적주의로 인하여 종업원 개인간 경쟁심리가 발생하여 집단으로서의 단결력이 약화되는 등 노조의 영역이 침해를 받고 영향력에 손상을 받는다고 보고 반대하는 것이다. Reshef and Lam(1999)도 사례연구를 통하여 노조는 경영자가 품질향상프로그램들을 도입할 때 그것이 노조의 기득권과 노조원들의 이익에 반하는지 여부가 변수로 작용한다고 주장하고, 노조의 반대를 무마할 수 있는 방법은 노조의 이런 우려와 불안감을 경영자가 들어주려고 노력하는 것이라고 제시한 바 있다. 또한 박호환(2000)의 연구에 따르면, 사용자의 고용유연화 전략이 인원감축이 주 목적인지 아니면 체질개선이 주 목적인지에 따라 종업원들의 반응이 정해지고

나아가서 노사관계분위기가 영향을 받는다고 한다. Ramaswamy and Schiphorst(2000)는 이런 노조의 우려를 대변하면서, “노조는 인적자원관리가 어떤 위협을 가하기 때문에 반대하는 것이 아니라, 종업원들이 조직의 목표와 일체감을 가지면 적대의식이 희석될 것이 두렵기 때문에 반대할 지도 모른다(p. 676)”라고 주장하였다.

한편 노조가 인사조직 혁신에 항상 반대하는 것만은 아니다(Ackers et. al., 1996; Bacon and Storey, 1993; Eaton and Voos, 1992; Freeman and Medoff, 1984; Machin and Wadhvani, 1991; Millward, et. al., 1992; Millward, 1994; Perline, 1999; Scott, 1994; Sisson, 1995; Storey, 1992; Wever, 1989). 예를 들면, 박호환(2000)은 사용자가 고용유연화 전략을 도입할 때 고용을 보장하고 기업체질 강화를 위해 시행할 경우 노조분위기는 우호적이 된다고 주장하였다. 그리고 혁신적 인적자원관리는 노조에게 새로운 기회가 될 수도 있다. 이미 경영혁신과 인사조직혁신이 상당히 도입되고 있는 상황에서 노조가 계속 방어적인 자세만 취해서는 노조의 생존 자체가 위험해질 수가 있다. 나아가 노조원들 중에 새로운 인사조직관리에 대해 긍정적으로 수용하려는 움직임도 늘어나고 있다(Freeman and Rogers, 1999). Guest(1995)는 “인사담당자와 다른 관리자들이 효과적인 HRM을 도입할 능력이 없다는 점은 거꾸로 노조에게 새로운 기회를 제공한다. ... HRM을 반대하기보다는 그것을 노조는 옹호하고 경영자보다 더 열성적으로 받아들여야 한다. ... 노조는 경영자가 늘어놓는 HRM에 대한 미사여구들을 되돌려주고 그것이 실현되도록 만들어야 한다(p.134-5)”라고 하여 노조의 적극적인 자세를 주문하고 있다. Beaumont

(1991, 1995)는 실제로 산별 또는 전국 조직은 지부와 현장대의원(shop stewards)들로부터 HRM 도입에 대하여 좀 더 긍정적인 자세를 취하도록 압력을 받아왔다고 주장한다. Kumar(1995)는 캐나다의 경우에도 이와 유사한 움직임이 있다고 보고하였다.

이상을 종합해 볼 때, 인사 조직 혁신이 종업원들의 고용 안정을 위태롭게 하거나 인건비 감축과 중간관리자 축소, 급진적인 성과주의 도입 등을 주목적으로 하여 종업원의 이익에 반하거나, 해고가 뒤따라 신분이 불안해지고 노조원의 감소로 노조의 안정성이 위협받고 작업현장에서 관리자의 영향력이 확대되거나 팀에 의해 작업장 통제가 이뤄진다면, 노조는 조합원들의 이익을 대변해야 하는 대리인으로서 인사조직 혁신에 반대할 것이며, 그 반대의 경우, 즉 경영자가 고용을 보장하며 노조의 안정성과 영향력을 훼손하지 않으면서 기업체질 강화를 위해 인사조직 혁신을 한다면, 노조는 그것에 대하여 우호적인 태도를 보일 것으로 기대할 수 있을 것이다. 본 연구는 이런 연구 결과들을 바탕으로 노조간부의 태도에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 인사·조직 혁신이 종업원들의 고용, 신분, 보상을 불안하게 할수록 노조 간부의 그것에 대한 태도는 부정적일 것이다.

(2) 노조 간부의 사회적 네트워크(social network)

조직 내에서 개인의 행동은 다양한 사회적 요인에 의해 영향을 받는다. 조직 내 다른 사람에 의해 행동이 영향을 받는 것은 이미 사회적 정보처리

(social information processing) 이론과 사회적 비교(social comparison) 이론 등에서 많이 연구되어 왔다(예컨대, Festinger, 1954; Janis, 1972; Salancik and Pfeffer, 1978). Salancik and Pfeffer(1978)는 조직 내에서 사람들은 다른 사람들과의 사회적 관계를 통해서 얻는 정보를 바탕으로 태도를 형성하며 가치 체계도 그 자신이 처한 상황에 적합하도록 수정을 가한다고 주장하였다. 또한, 최근 사회적 네트워크 연구에서도 한 개인의 행동은 그의 사회적 네트워크 상의 여러 사람들로 부터 영향을 받는다고 한다(예컨대, Brass, 1984; Burkhardt and Brass, 1990; Fisher, 2000; Ibarra, 1993; Shah, 1998; Tichy, 1981).

사회적 네트워크는 조직 내의 한 개인이 친구 관계(friendship) 또는 업무 상 관계를 맺고 있는 사람들의 네트워크를 가리키는데, 흔히 공식(formal) 사회적 네트워크와 비공식(informal) 사회적 네트워크로 구분되고, 나아가 수단적(instrumental) 네트워크와 표현적(expressive) 네트워크로도 구분된다(Fombrun, 1983).

공식 네트워크는 조직의 목표달성을 위해 부과된 업무를 처리하는 과정에 있는 상하 직원 관계 또는 부서별 담당자들 간의 관계를 가리키며, 위원회, 팀, 태스크 포스팀 등과 같은 비정규 조직에 의해서도 형성이 된다. 이것은 그러나 회사의 공식 組織圖와 유사하긴 하지만 꼭 일치하는 것은 아니며 그것보다 좀 더 유연하다. 비공식 네트워크는 공식 네트워크보다 더 임의성이 강하다. 업무상 관계일수도 있고 친분 관계일수도 있으며 자기 이익에 따라 의도적으로 형성된 것이다. 만약 그 이익이 업무나 본인의 경력과 관련이 있을 경우, 예컨대 조직 내에서 출세를 위해 윗사람과 의도적으로 친하게 지내려고 하는 경우에는 공식적 조직구조를 반영하여

형성될 것이며 그 결과 공식적 네트워크와 겹치기도 한다. 또한 이 비공식적 네트워크는 대부분의 사람들에게 있어서 공식적 네트워크보다 범위가 더 크며, 실제 개인의 행동에 더 큰 영향을 미친다(Tichy and Fombrun, 1979). 본 연구에서는 노조간부의 비공식 네트워크에 초점을 맞추며, 특히 그의 개인적 네트워크를 중심으로 연구한다.

비공식 사회적 네트워크가 중요한 이유는 그것을 통해 조직 내부에서 일어나는 많은 정보들이 공식적 네트워크보다 더 빨리 더 광범위하게 확산되기 때문이다. 특히 비공식적 네트워크를 통해 전파되는 정보는 공식적 네트워크이나 공식적 조직체계 하에서는 얻을 수 없는 것들이 포함되어 있다는 점에서 그 중요성이 더하다. 또한 이 비공식적인 정보의 획득 가능성 때문에 비공식적 네트워크는 그 개인의 조직 내에서의 파워(세력)를 대변한다. Krackhardt and Brass(1994)는 조직 내 개인은 조직에 관련된 정보를 얻기 위해 그가 형성해 놓은 비공식 사회적 네트워크만 이용하게 된다고 주장하고 그 네트워크 내에서 참고인(referent others)을 선택하여 정보를 교환하고 자문을 얻거나 상의를 한다고 주장하였다. 이 참고인에는 크게 친분집단(cohesive actors)과 구조적 同位集團(structural equivalent actors)이 있을 수 있는데, 전자는 한 개인이 친구처럼 개인적으로 가까이 지내는 사람들을 가리킨다. 후자는 그 개인이 관계를 형성하고 있는 사회적 네트워크 상의 사람들과 또 다른 사회적 네트워크를 형성하고 있는 자를 의미하는데, 다시 말하면 그 두 사람이 또 같은 사람들을 상대로 사회적 네트워크를 형성하되 그 둘 사이에는 관계가 형성되어 있지 않은 경우이며, 흔히 조직 내에서 경쟁자 또는 적수(rival) 관계에 있다. Shah(1998)는 종업원들이 조직 내에서 일어나는 일반적인 정보와 담당 직

무에 관련된 정보를 친분집단과 구조적 동류집단 중에서 어느 집단으로부터 많이 수집하는지 연구한 결과 조직 내 일반적 정보는 친분집단으로부터, 담당 직무 관련 정보는 구조적 동류집단으로부터 많이 얻는다고 하였다.

이처럼 사회적 네트워크(이하 비공식적 네트워크를 지칭함)은 정보의 흐름을 통제하는 한편, 정보가 파워의 원천이라는 점에서 보면 노조 간부가 자신의 사회적 네트워크를 중시하는 것은 당연하다 할 것이다. 그런데 인사조직 혁신이 도입되면 대부분의 경우 인력감축이 뒤따를 수가 있고, 이것은 사회적 네트워크의 붕괴를 초래한다. 인사조직 혁신을 실시하는 많은 회사에서 실제 인력조정이 이뤄지고 있으며 위에서 민주노총의 성명서에서 제시하였듯이 노동조합이 가장 염려하는 부분이다.

이런 인력조정 및 조직 구조 개편을 노조 간부의 사회적 네트워크 측면에서 보면, 바로 그 네트워크의 손상으로 나타난다. 노조 간부가 기존에 구축해 놓은 조직 내 사회적 네트워크가 인력조정으로 인하여 위축되거나 구조개편으로 인하여 네트워크에 변화가 생기는 것이다. 구조 개편으로 인하여 인력조정은 발생하지 않은 경우에도 노조 간부가 가깝게 접촉해왔던 인물이 자리를 옮길 수 있기 때문에 마찬가지로 그의 사회적 네트워크에 변화가 발생하는 것이다. Shah(2000)는 다운사이징은 조직구조의 변화를 가져오고 그것은 조직 내 파워관계에 변화를 야기하며 나아가 각 종업원의 사회적 네트워크가 무너지는 결과를 초래한다고 주장하였다. 그리고 다운사이징에서 살아남은 종업원이 그 다운사이징에 대하여 느끼는 감정은 그것으로 인하여 친분(cohesive)집단이 피해를 입은 경우에는 부정적으로 나타났고, 경쟁자 또는 적수의 관계에 있는 구조적 동위(structural equivalent)집단이 피해를

입은 경우에는 긍정적으로 나타난다고 하였다.

이 연구 결과를 노조 간부의 경우와 연결 지어 살펴보면, 인사조직 혁신에 의해 노조 간부의 사회적 네트워크에 손상이 가는 경우에 그 혁신에 대한 태도는 부정적이 될 것으로 추론할 수 있다. Ibarra(1993)가 밝혔듯이 사회적 네트워크는 조직 내 파워 구조를 보여주는데, 노조 간부의 사회적 네트워크는 그(녀)의 파워를 대변하는 것으로서 인사조직혁신이 이것에 손상을 가할 것으로 예상되면 그렇지 않은 경우에 비하여 반대의 강도가 더 강할 것으로 예상할 수 있다.

가설 2: 노조 간부의 인사조직 혁신에 대한 태도는 그(녀)의 사회적 네트워크의 손상도가 클수록 부정적이 될 것이다.

(3) 회사몰입(company commitment)

노조 간부들이 회사에 대하여 갖는 태도는 양면이다. 미국과 영국의 경우 전통적으로 적대적 관계로서 노사간 협력은 본질적으로 불가능하며 80년대 이후 나타나는 노사협력 사례들은 경기 변동에 따라 적용하려는 일시적인 현상에 불과하다고 보는 시각이 있다(예컨대, Kochan, Katz, and McKersie, 1986; Ackers et. al., 1996). 그러나 장기간 경기침체가 계속되면서 회사의 도산이 노조 자체의 해체로 이어지는 현상을 목격하고 노조 생존의 위협에서 벗어나기 위해 노조가 경영자와 손을 잡고 노사협력프로그램을 도입하는 예를 90년대 들어서 많이 볼 수 있다(예컨대, Bacon and Storey, 1993; Freeman and Medoff, 1984; Machin and Wadhvani, 1991; Sisson, 1995).

그렇다면 노조 간부의 경우에도 회사의 희생부터

먼저 생각하는 간부는 인사혁신에 대한 태도가 그렇지 않은 간부보다 더 우호적인 것으로 예상할 수 있다. 본 연구에서는 노조 간부의 회사에 대한 관심을 회사몰입으로 표현하였다. 회사몰입은 조직몰입(organizational commitment)으로 더 널리 사용되는 개념인데, 본 연구에서는 노조 간부에 관한 연구이기 때문에 조직몰입이라고 하면 노조몰입(union commitment)과 혼동할 수 있기 때문에 특별히 회사몰입이라고 명명하였고 조직몰입과 동일한 것으로 사용하였다.

조직몰입은 구성원이 회사를 얼마나 자기 것으로 생각하고 애착을 가지고 전념하는지를 가르키는 구성(construct)로서, 두 가지 관점에서 개념화할 수 있다. 우선 실제 그런 행동이 나타나는 것을 보는 방법이 있고, 다른 하나는 태도를 보고 결정하는 방법이 있다(Mowday, Steers, and Porter, 1979). 본 연구에서는 다수의 노조간부에 대한 행동 관찰이 현실적으로 불가능하므로 후자의 태도조사를 선택하였다. 태도를 보고 조직몰입을 개념화할 경우 그 내용은 흔히 조직에 대한 충성심과 목표의 일체, 회사에서 기대하는 이상의 노력의 경주, 이직 의향 등으로 이뤄진다. 이런 조직몰입이 높은 종업원의 경우에 높은 조직시민행동과 높은 생산성, 그리고 낮은 이직 및 결근률 등과 같은 조직에 이로운 행동을 보인다(Clugston, 2000; Setton, Bennett, and Liden, 1996; Williams and Hazer, 1986; 메타분석을 이용한 정리는 Mathieu and Zajac, 1990와 Tett and Meyer, 1993 참조).

노조 간부의 경우에도 노조원이기에 앞서 종업원이기 때문에 노조에 대한 애착뿐만 아니라 회사가 잘 되기 바라는 마음과 조직에 대한 충성심과 일체감도 가지고 있을 것이다. 회사가 경영상 필요에

의해 인사조직혁신을 시행하려고 할 경우 회사몰입이 높은 노조간부, 즉 회사가 잘 되길 바라는 마음이 강하고 회사를 위해 조직시민행동이나 기대 이상의 노력을 하려는 자세가 되어 있는 노조 간부의 경우에는 그렇지 않은 간부보다 경영자에 협조할 가능성이 더 크다고 예상할 수 있을 것이다. 노조 간부가 회사몰입이 반드시 낮을 것이라고 생각하는 것은 근거가 없어 보인다. 왜냐 하면, 인사조직혁신에 대해 반대하는 노조간부도 많지만 협조적인 노조간부도 실제 많이 있음을 볼 수 있고, 또한 이중몰입(dual commitment) 이론에서 지적하듯이 회사몰입과 노조몰입이 동시에 존재할 수도 있기 때문이다. 그리고 우리 나라의 경우처럼 노조가 기업 별로 조직되어 있는 경우에는, 일본의 경우에서도 그렇듯이 노조 간부가 소속 회사에 대해 느끼는 공동체 의식은 구미의 경우와 달리 더 높을 수도 있을 것으로 보인다.

가설 3: 회사몰입이 높은 노조 간부일수록 인사조직 혁신에 대하여 더 긍정적인 것이다.

(4) 사회적 네트워크의 손상, 인사조직혁신의 특성, 회사몰입의 상호관계

이상의 세 가지 변수들은 한편으로는 노조 간부의 태도에 직접적으로 영향을 미치면서 동시에 상호 영향을 미쳐서 결과적으로 노조간부의 태도에 간접적인 영향도 미칠 것이다. 우선 사회적 네트워크의 손상과 인사조직혁신의 특성간의 관계를 보면, 혁신적 인적자원관리로 인하여 자신의 사회적 네트워크가 손상되면 그 인사조직혁신에 대한 평가가 나빠질 것은 당연하다 할 것이다. 노조 간부가 자신

의 세력 기반으로 삼는 네트워크이 피해를 입는다면 인사조직 혁신이 종업원의 신분과 보상 측면에 해를 준다고 주관적 평가를 내릴 것을 추정할 수 있겠다. 이어서 그 영향은 간접적으로 인사조직혁신에 대한 태도에도 영향을 미칠 것이다. 요약하면, 사회적 네트워크의 손상은 노조간부의 태도에 직접적으로 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 그(녀)의 혁신조치에 대한 주관적 평가에도 부정적인 영향을 미쳐서 태도에 간접적인 영향도 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 사회적 네트워크의 손상은 인사조직 혁신의 특성에 대한 평가에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

나아가서, 사회적 네트워크의 손상은 회사몰입에도 부정적 영향을 미칠 것으로 기대된다. 회사의 혁신조치로 인해 노조간부 자신의 세력 근거가 훼손되면 회사에 대한 애착과 충성심은 줄어들 것으로 예상할 수 있기 때문이다. 한편 사회적 네트워크이 회사몰입을 거쳐 혁신에 대한 태도에 미치는 간접적인 영향을 추정해보면, 회사몰입이 조절변수의 역할을 할 것으로 기대된다. 회사몰입이 혁신에 대한 태도와 긍정적인 관계가 있기 때문에, 사회적 네트워크이 손상되었다고 회사몰입이 높은 노조 간부는 낮은 간부보다 혁신에 대한 태도가 상대적으로 우호적일 것으로 기대되기 때문이다.

가설 5: 사회적 네트워크의 손상은 회사몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

끝으로, 인사조직혁신이 종업원의 신분과 보상에 해를 주는지 여부에 대한 주관적 평가는 그 노조간

부의 회사몰입과 정의 관계를 보일 것이다. 인사조직혁신의 노조원의 고용과 임금에 나쁜 영향을 준다고 보는 노조간부라면 회사에 대해 좋지 않은 감정을 가질 것이고, 반대의 경우라면 회사에 대한 애착과 충성심이 상대적으로 높을 것으로 볼 수 있다. 나아가서 이런 주관적 평가는 회사몰입을 거쳐서 혁신에 대한 태도에 간접적인 영향도 미칠 것이다.

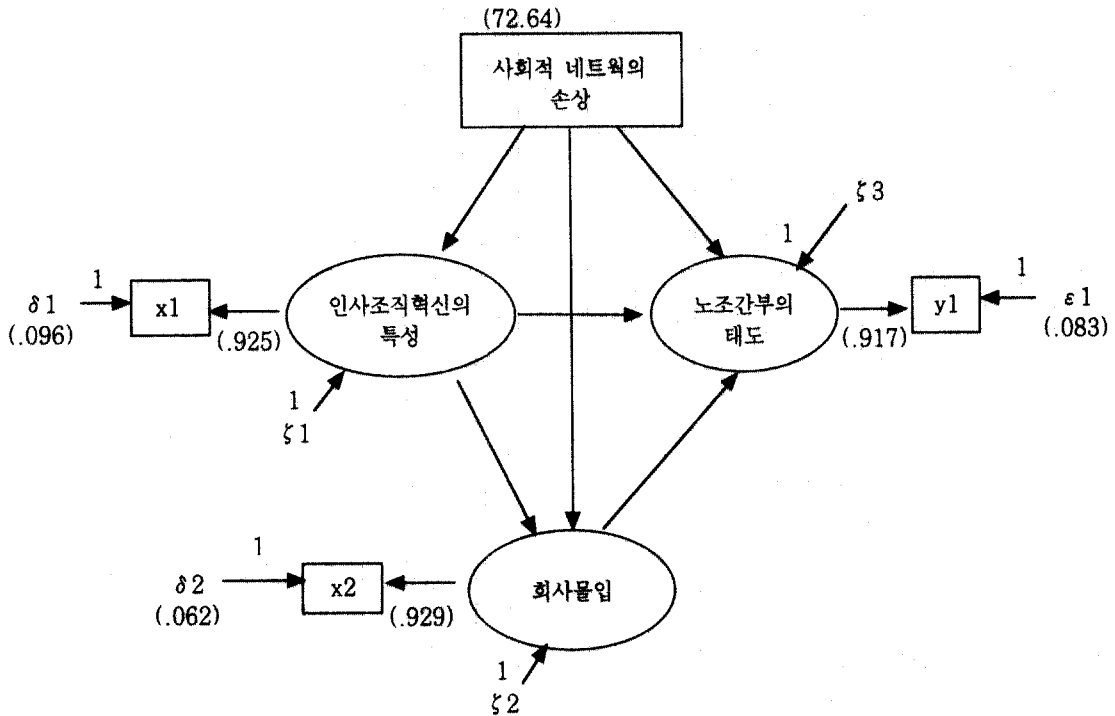
가설 6: 인사조직특성에 대한 평가는 회사몰입과 정(正)의 관계에 있을 것이다.

이상의 가설을 검증하는 연구모형은 다음 〈그림 1〉과 같다. 본 연구에서 주요 변수로 사용된 사회적 네트워크의 손상, 인사조직혁신의 특성, 회사몰입 등은 앞서서도 논의하였듯이 각각이 노조간의 태도에 직접적 영향을 미치는 것에 머물지 않고 간접적으로도 영향을 미치고 있으므로 다음과 같은 구조방정식모델(structural equation model)을 구성하였다.

5. 측정 및 분석 방법

(1) 표본

노조 간부들을 상대로 설문지를 배부 회수하여 본 연구에서 필요한 데이터를 구하였다. 이들 노조간부는 1994년-1995년간 노동부가 주관한 노사협력프로그램에 참가하였던 노조지도자들로서 203명에게 설문지를 우편으로 배부하여 144부를 회송받았다. 이들은 모두 제조업 회사에 소속되어 있고, 단위 노조의 위원장 또는 부위원장이었다. 제조업에 국한한 것은 서비스나 유통, 금융업과 같은 업



주) 등근 원은 잠재변수들, 사각형은 표현치(indicator)를 가리킴. 잔차 아래 괄호 안의 숫자와 잠재 변수와 표현치 간의 숫자, 그리고 잠재변수와 잔차 간의 숫자는 고정값을 가리킴.

<그림 1> 연구 모형

종 간에 인사조직혁신이 상이한 모습으로 진행되고 있어 이것을 통제하려면 업종을 통제할 수 있을 만큼 표본의 수가 많아야 하지만 연구수행의 현실적 측면에서 볼 때 회수 가능한 표본의 수가 적을 것으로 예상되어 차라리 제조업에만 국한하는 것이 유리할 것으로 판단하였기 때문이다.³⁾

그리고 이들에게 설문지를 보내기 전에 회사 인사노무 담당자에게 그 회사의 인사조직 혁신 도입 여부를 확인하여, 모두 도입 중이거나 6개월 이내

도입 예정인 회사들에 국한하였다. 이런 단기간 내 도입 예정인 사업장의 노조간부도 포함시킨 이유는 이들이 혁신 조치들의 영향을 예측할 수 있기 때문에 본 연구에서 변수로 사용하는 것들에 대해 비교적 정확한 예상치를 답할 수 있을 것으로 보았다.

설문지를 보낸 후, 회송하지 않은 노조간부들에게는 일일이 전화 또는 팩스를 이용하여 협조를 독촉하였으나 회수율은 71%에 그쳤다. 그러나 이 정도는 상대가 노조 간부라는 것을 감안하면 상대

3) 업종에 따라 인사조직혁신의 모습이 상이한 것은 예컨대 연봉제의 모습이 제조업, 금융, 유통업에 따라 상이한 모습으로 진행되고 있는 것에서도 볼 수 있다.(예, 박호환, 1999; 안희탁, 1998).

적으로 높은 회수율인 것으로 볼 수 있을 것이다. 회수된 144부 중에서 불성실하게 작성된 설문지 22부를 제외하고 122부가 실제 분석에 사용되었다.

노조간부들의 인구통계학적 특성을 보면, 여성이 4%에 불과한 5명이었고, 90%가 한국노총에 가입하고 있다고 응답하였다. 학력은 중졸 이하가 24명(20%), 고졸 수준이 29명(24%), 대졸 이상이 21명(17%)였고, 무응답이 48명(39%)으로 나타나 학력에 대한 분석을 불가능하게 하였다. 연령과 경력도 무응답이 50% 가까이 되어 인구통계학적 변수에 따른 차이 분석이 불가능하였다.

(2) 변수의 측정

인사·조직 혁신의 특성. 본 연구에서 인사·조직 혁신은 조직 측면에서 팀제의 도입과 인사관리 측면에서 성과주의(능력주의 포함) 임금 관리의 도입에 국한하여 설정하였다. 그 외에 평가나 승진과 관련하여서도 여러 가지 형태의 인사조직 혁신이 있는데, 본 연구의 대상이 되는 제조업의 블루칼라의 경우에는 평가와 승진, 교육 등의 분야에서는 성과주의가 아직 도입된 사례가 별로 없으며, 또한 팀제와 성과주의 임금제도가 최근 많은 논란을 야기하는 것들이기 때문에 이것들로 국한하였다. 설문 내용은 인사 조직 혁신이 종업원들에게 고용불안정과 임금 삭감, 그리고 노조의 영향력 감소를 초래하는 것인지 여부를 묻는 것들이었다. 구체적으로는 자기 회사에서 도입하려는(또는 도입된) 팀제나 성과주의 임금제도가 종업원들에게 ① 해고 또는 사퇴와 같은 신분 불안 ② 임금의 삭감 ③ 승진 적체 ④ 노동 강도의 강화 ⑤ 집단주의보다는 개인주의를 강조하는 등의 특성을 지니고 있는지

물어보았다. 이들 5개 문항을 사용한 근거는 팀제와 성과주의 도입에 대한 장단점과 부작용을 논의한 연구들을(박준성, 1995; 박호환, 2000; 안희탁, 1998)을 중심으로 하여, 본 연구 자문위원단에서 협의하여 추출하였다. 각 문항에 대해 Likert식 5점 척도(1점 정말 그렇다 ~ 5점 절대 그렇지 않다)로 응답하게 하였다. 신뢰도(Cronbach's alpha)는 0.855였다.

사회적 네트워크의 손상. 노조 간부의 노조조직 내부의 사회적 네트워크는 친분관계(friendship)로 정의하였으며(예, Krackhardt and Brass, 1994; Shah, 1998 등), 그것의 크기는 그가 함께 식사하거나 개인적인 일을 서로 상의할 수 있을 정도로 가까운 조합원(일반 조합원뿐만 아니라 간부도 포함)이 몇 명(전체 조합원의 몇 퍼센트)인지 물어보고 파악하였다. 이 방법은 사회적 네트워크를 측정하는 일반적인 방법을 원용한 것인데, 한 가지 큰 차이는 흔히 질문 대상자에게 뿐만 아니라 그의 주변 인물 모두에게 서로 누구와 친한 관계가 있는지 물어보고 각자의 사회적 네트워크의 범위를 결정하나 본 연구에서는 일반조합원에게까지 노조간부와의 친소관계를 질문하는 것을 대부분의 노조 간부들이 거부하여 시행할 수 없는 상황이어서, 노조 간부에게만 질문하여 그가 일방적으로 생각하는 자신의 사회적 네트워크의 범위를 정하였다. 그리고 인사조직 혁신으로 인한 네트워크 손상도는 그가 생각하고 있는 네트워크 상의 친한 조합원 중 몇 % (즉 사회적 네트워크의 몇 %)가 해고 또는 사퇴의 위기에 있는지 물어보았다.

회사몰입. 회사몰입을 측정하기 위한 척도로는 Mowday, Steers, and Porter(1979)의 것과 Allen and Meyer(1990)의 것을 가장 많이 사용되고, 이외에도 여러 개가 있는데(예, Jaros, et.

al, 1993; O'Reilly and Chatman, 1986), 본 연구에서는 Mowday, Steers, and Porter(1979)의 OCQ를 사용하였다. 이 설문지는 15 문항으로 구성되어 있는데, 그 중에서 이직의향을 묻는 부정(reversed) 문항 6개 항목은 제외하고, 정서적 애착을 묻는 9개 항목을 사용하였다. 그렇게 할 수 있는 근거는 원래 OCQ가 조직몰입 하나를 측정하는 설문지로 개발되었으나 그 후 많은 실증연구에서 위 두 가지 하위구성으로 나뉜다는 것을 발견하고 둘을 구분하여 사용하는 연구들이 많기 때문이다(예, Carsten and Spector, 1987; Farkas and Tetrick, 1989; Setton, et al, 1996). 본 연구에서 그 9개 문항을 이용하여 설문조사 후 요인분석을 하여 타당성을 검토한 결과, 두 문항이 별도의 요인에 적재되는 것으로 나타나 이후 통계 분석에서는 제외시키고 7문항을 실제 분석에 사용하였다. 그것들은 다음과 같다. ① 나는 회사의 성공을 위해서는 내가 통상적으로 기대되는 수준 이상의 많은 노력도 기꺼이 하겠다. ② 나는 내 친구들에게 이 회사가 일하기에 매우 좋은 조직이라고 얘기한다. ③나는 회사를 위해서라면 어떤 종류의 업무라도 맡을 수 있다 ④ 나는 이 회사의 일원이라고 다른 사람들에게 자랑스럽게 말한다. ⑤ 이 회사는 내가 최선을 다해 업무를 수행할 수 있도록 부추기는 편이다 ⑥ 나는 입사 당시 고려했었던 다른 회사 대신에 이곳을 선택한 것을 매우 기쁘게 생각한다. ⑦ 나는 진심으로 이 조직의 운명에 대해 걱정한다. 이들 7개 문항의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 0.864였다.

노조간부의 태도. 회사에서 곧 도입하려 하거나 도입한 팀제와 성과주의 임금제도에 대하여 노조 간부가 어떤 태도를 가지고 있는지 측정한 설문은 5개 항목으로 구성하였다. BAR(Behavioral

Anchored Rating)식의 행위 위주로 기술하였고, 각 문항에 대하여 리커트식 5점(1점 정말 아니다 ~ 5점 정말 그렇다) 척도로 응답케 하였으며, 노조 간부 5명과 회사의 노무담당 간부 5명으로 구성된 본 연구 자문위원회에서 만들었다. 5개 문항은 ① 팀제(또는 성과주의 임금제도)가 필요하다고 조합원들에게 말하겠는가? ② 그것을 도입하려는 경영자에게 협력하겠는가? ③ 부작용을 감수하려고 하는가? ④ 조합원들이 걱정하면 해결하는 노력을 기울이겠는가? ④ 외부에서 비판이 있어도 그것의 필요성을 주장하겠는가? ⑤ 상급단체에서 거부를 위한 집회에 가담하라는 요구에 거부할 것인가? 등이었다. 이들 문항의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 0.84였다.

(3) 분석 방법

〈그림 1〉에서 보는 바와 같이 본 연구는 3개의 잠재변수(latent variables)를 포함한 경로모델(path model)이기 때문에 구조방정식모델(structural equation model)을 이용하여 분석하였다. 통계 패키지는 LISREL과 동일하나 그래픽 기능이 뛰어난 AMOS 4.0을 사용하였고, 공분산 행렬을 입력 데이터로 사용하였다.

본 모델에서 잠재변수의 표현치(indicators)들은 설문 문항 각각으로 하지 않고 이들의 평균값을 사용하였다. 이것을 '단일 표현치 잠재변수 모델'(single indicator latent variable model) 방법이라고도 하는데, 이 방법을 채택한 이유는 첫째, LISREL 계열의 통계패키지는 표현치가 30개 이상인 경우 모델적합(model fitting)이 곤란하며(Bentler and Chou, 1987; Moorman, 1991; Williams and Hazer, 1986; Settoon,

et al, 1996; Moyniha, et al, 2000), 둘째 추정할 모수의 개수와 표본수의 적절한 비율(Bentler(1985) 따르면 1:5 이상)이 이런 모델의 일치도(fitness)와 표준오차, 수렴도(convergence)의 계산에 결정적으로 중요한데(Hayduk, 1987), 본 연구에서처럼 피치 못할 사정으로 표본수가 적은 경우에는 추정할 모수의 수를 줄이는 절약형(parsimonious) 분석방법이 필요하다(Settoon, et al, 1996).

또한 이런 경우 각 잠재변수별 측정문항들의 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)의 확인이 문제가 될 수 있는데, 이것은 다음과 같은 방법으로 해결하였다. Kenny(1979)와 Williams and Hayzer(1986) 등이 제안한 것처럼, 잠재변수의 표현치는 측정문항의 평균값으로 하고, 잠재변수에서 표현치로 가는 추정모수(즉, λ)를 잠재변수의 측정문항들의 신뢰도(α)의 제곱근으로 고정시키고, 각 표현치의 잔차 분산(error variance)을 표현치의 분산에 $(1-\alpha)$ 를 곱한 값으로 고정시켰다. 특히 이와 같은 '단일 표현치 잠재변수 모델'을 이용하면 설문지를 이용한 측정에서 흔히 나타나는 측정오류(measurement error)들을 제거할 수 있다. 하나 이상의 독립변수에서 측정오류가 있는 경우에는 회귀계수가 과대 또는 과소 추정되거나, 계수의 방향이 반대로 추정되기도 한다. 따라서 구조방정식모델을 쓰는 많은 연구들이 위의 방식을 채택하고 있다(예, Clugston, 2000; Moynihan, et al, 2000; Settoon, et al, 1996; Williams and Hazer, 1986).

모델의 일치도(fitness)의 판단 기준으로는 Joreskog and Sorbom(1993)이 제안한 바와 같이 카이제곱값, RMSEA(root mean square error of approximate), GFI(goodness-of-fit index),

AGFI(adjusted goodness-of-fit index), NFI(normed-fit index)를 사용하였다. 적합 여부의 판단 기준은 카이제곱값의 경우에 카이제곱과 자유도의 비율이 5:1 이내로 하였고(Medsker et al., 1994), RMSEA는 0.08 이하로 보았고(Brown and Cudeck, 1989), 다른 적합도 지표는 0.8대 후반 이상으로 보았다(Mulaik et al., 1989). 추가로 Critical N(CN 또는 HOELTER)도 기준치를 200 이상으로 하여 조사하였다(Hoelter, 1983).

6. 분석 결과

우선 <표 2>를 보면 노조간부들은 대체로 혁신적 인사조직관리에 대해 좋지 않은 태도를 가지고 있고, 그 혁신조치들이 노조원의 고용과 임금, 노조의 세력 등에 부정적인 영향을 준다고 보고 있다. 또한 그로 인해 사회적 네트워크는 평균 15% 가량 손실되는 것으로 보고 있다. 33%까지 손실된다고 응답한 노조간부들도 상당수 있고, 손실이 없다고 응답한 간부들도 있었다. 회사몰입도도 역시 중앙값 3.0에 못 미치는 2.71을 보여 상대적으로 낮은 것을 알 수 있다.

상관관계를 보면 인사조직혁신의 성격에 대해 긍정적으로 보거나 회사몰입이 높은 간부들이 그것에 대한 태도도 좋게 가지고 있고, 본인의 사회적 네트워크가 많이 손상을 입는다고 보는 간부일수록 태도는 부정적으로 나타났다. 또한 혁신에 대한 평가와 회사몰입이 정의 상관관계를 보이고, 사회적 네트워크 손상과 회사몰입 및 혁신에 대한 평가는 부의 상관관계를 보인다. 이런 결과는 일단 본 연구의 가설을 입증할 수 있는 가능성을 보여주는 것이다.

이런 가능성을 바탕으로 구조방정식 모델 검증을

〈표 2〉 변수의 평균, 표준편차 및 상관계수

변수 명	평균	표준편차	①	②	③	④
①태도	2.45	0.72	--			
②인사조직혁신특성	2.55	0.81	0.52***	--		
③회사몰입	2.71	0.68	0.42***	0.33***	--	
④사회적 네트워크손상	14.75	8.52	-0.60***	-0.36***	-0.24**	--

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

〈표 3〉 모델 비교 결과

모델	자유도	카이제곱	NFI	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	HOELTER
모델 1	1	0.004	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	113549
모델 2	2	1.76	0.99	0.99	0.96	1.0	0.0	414
모델 3	7	118.7	0.00	0.65	0.49	0.01	0.36	15

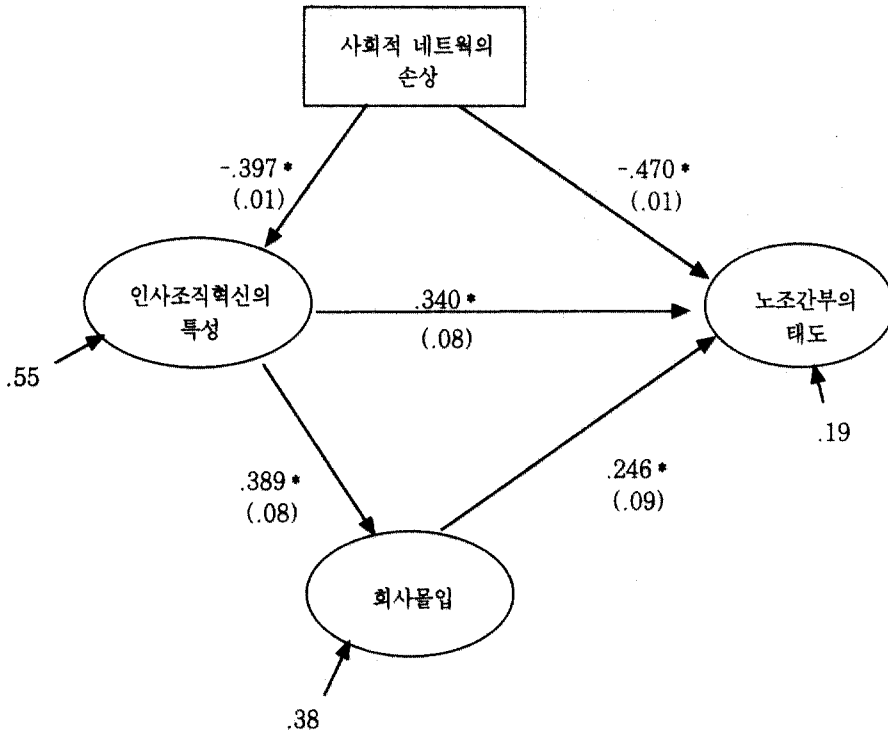
주) 모델 1 : full model,
 모델 2 : 사회적 네트워크의 손상과 회사몰입의 관계를 0으로 고정한 것임.
 모델 3 : null model

실시한 결과 다음과 같이 나타났다.

우선 모델의 일치(fit) 여부를 검증하였는데, Bentler and Bonett (1980)이 제안한 nested-models comparison 방법을 따랐다. 이것은 연구모델에서 변수들 간의 관계를 모두 연결한 full model과 그 중 관계가 0으로 볼 수 있는 것을 회귀계수가 0이라고 가정한 모델(즉, nested-models)들을 비교하여 변수간 관계가 가장 작은 모델(즉, parsimonious model)을 선택하는 것이다(James, et al, 1982; Setton, et al, 1996).

〈그림 1〉은 본 연구의 가설을 모두 적용한 것으로 변수간 관계가 모두 이어져 있는 full model에 해당된다(모델 1). 이것의 일치도를 보면 카이제곱은 0.004(자유도=1, p=0.95), GFI=1.0, AGFI=1.0, NFI=1.0, CFI=1.0, RMSEA=0.0, HOELTER=113549 등으로 모두 기준을 통과한

것으로 나타났다(〈표 3〉 참조). 이것과 비교할 수 있는 nested-model로 이론적으로 관계가 비교적 미약할 것으로 보이는 사회적 네트워크의 손상과 회사몰입 간의 관계를 0으로 가정한 모델을 선정하였다(모델 2, 〈그림 2〉 참조). 이 모델의 카이제곱은 1.76(자유도=2, p=0.42), GFI=0.99, AGFI=0.96, NFI=0.99, CFI=1.0, RMSEA=0.0, HOELTER=414 등으로 모두 일치도 기준을 충족시켰다. 그리고 full model 과 nested model 간의 카이제곱의 차이는 1.75(자유도=1)로서 유의한 차이를 보여주지 못하였다. 따라서 이것이 모델 1(full model) 보다 더 절약형의 모델로 판명되었다. 한편 또 다른 비교 모델로서 변수간 관계를 모두 0으로 가정한 null model이 있는데(모델 3), 이것의 일치도는 카이제곱=118.7(자유도=7, p=0.00), GFI=0.65, AGFI=0.49, NFI=-0.00, CFI=0.01, RMSEA=0.36, HOELTER=15 등으로 기준을



주) 표현치와 고정값들은 모델 1과 동일함. 모수 추정치는 모두 표준화된 값이며, 괄호 안에는 근사표준오차(approximate s.e.)임.

* 유의도는 Critical Ratio(= 추정모수 ÷ 추정표준오차) > 2(p<.05)를 기준으로 하였고, 본 모델의 모든 모수가 유의하였음.

〈그림 2〉 모델 2의 표준화된 모수 추정

통과하지 못하는 것으로 나타났다.

이상의 일치도 분석 결과 모델 2가 가장 절약형 이면서 일치도 기준도 통과하는 것으로 판명되었고, 이 후 분석에서는 이것을 이용하였다. 따라서 가설 5("사회적 네트워크의 손상은 회사몰입을 줄일 것이다")는 여기서 기각되었다.⁴⁾

모델 2를 이용하여 모수들을 추정한 결과는 다음 〈그림 2〉와 같다.

이 분석 결과를 보면, 가설 5가 기각되고 가설 1~4와 6이 채택되었음을 알 수 있다. 즉, 노조간부의 사회적 네트워크가 손상될수록 그는 인사조직 혁신에 대해 부정적인 태도를 가지고 인사조직 혁신의 성격에 대해 부정적인 평가를 내린다. 인사조직 혁신이 노조원들의 고용과 임금 그리고 노조세력을 약화시키는 성격이라고 볼수록 역시 그 혁신에 대해 부정적인 태도를 가지게 되고 또한 회사몰

4) 가설 5는 full model에서도 모수값(λ)이 -0.011(C.R. = -1.329)로 유의하지 않았다.

〈표 5〉 직접효과와 간접효과 비교

관 계	총 효과	직접 효과	간접 효과
사회적 네트워크 손상 → 태도	-0.64	-0.47	-0.17
인사조직혁신 특성 → 태도	0.43	0.34	0.10
회사몰입 → 태도	0.25	0.25	0.00

*모든 계수는 표준화된 계수임.

입도 감소한다. 한편 회사몰입이 높은 노조간부는 인사조직 혁신에 대해 긍정적으로 수용하려는 태도를 보이고 있다.

모델의 왼쪽 세 변수들이 오른쪽의 태도 변수에 미치는 영향을 직접적인 영향과 간접적 영향으로 나누어 보면 좀 더 많은 시사점을 얻게 된다. 〈표 5〉에서 보면, 본 연구에서 사용된 세 가지 요인들 중에서 가장 큰 영향을 주는 것은 노조 간부의 사회적 네트워크의 손상으로 나타났다. 노조간부는 자신의 지지 기반이 되는 사회적 네트워크가 무너지는 것을 상대적으로 심각하게 받아들이고 있다는 결론을 얻게 된다. 종업원들의 고용안정 및 복지 또는 회사에 대한 애착심도 분명한 영향요인을 작용하고 있지만, 자신의 지지 기반의 안전에 상대적으로 더 많은 관심을 가진다는 점은 새로운 시사점을 준다. 다시 말해서, 노조 리더십은 경영자가 인사조직혁신 조치를 취할 경우 종업원들의 신분과 보상에 해가 되는 것일수록 그것에 반대하는 태도를 취할 뿐만 아니라 자신의 지지 기반이 손상을 입는지 여부에도 관심을 상대적으로 강하게 보이고 있어서 노조가 정치적 조직임을 잘 나타내주고 있다.

7. 결론 및 시사점

본 연구는 최근 많은 회사에서 도입하려는 팀제와 능력 및 성과 주의 인사관리가 노동조합에 의해

거부되는 이유 중의 하나를 노조 간부들의 인식에서 찾으려는 시도에서 출발하였다. 노조 간부는 혁신적인 인사조직관리가 도입된다고 할 때, 한편으로는 일반 노조원을 포함한 종업원들의 고용과 복지를 유지 내지는 향상시켜야 하는 대리인으로서의 의무감 때문에 그런 혁신 조치의 영향을 따져볼 것이고, 다른 한편으로는 정치적 조직의 리더로서 자신의 지지 기반이 혁신적 인사조직 관리의 도입으로 어떤 영향을 받는지도 따져보려 할 것이다. 이 두 변수 이외에 본 연구에서 고려한 변수가 하나 더 있는데, 노조 간부는 회사의 종업원이므로 회사의 성장과 운명에 대해서 일반종업원이나 노조원 못지 않은 관심을 가질 것이고 그 결과 회사의 혁신 조치에 대해 긍정적인 태도를 보일 수도 있을 것이다. 회사의 장래에 대한 걱정, 애사심, 충성심 등을 본 연구에서는 회사몰입이라는 변수로 나타내어 노조간부들의 태도와 관계를 조사하였다.

분석 결과, 본 연구에서 사용된 세 개의 설명변수 중에서 사회적 네트워크의 손상이 노조간부의 태도 결정에 상대적으로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이어서 인사조직혁신 조치의 특성과 회사몰입도 유의한 영향을 미치고 있다. 특히 사회적 네트워크의 손상은 혁신 조치의 특성에 관한 인식에도 영향을 미쳐 간접적으로도 태도 결정에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 결과는 노조 간부들이 경영자의 행동에 대해 적대적 의사결정을

하는 이유가 노조원의 이익을 대변하고 보호해야 하는 대리인의 사명감뿐만 아니라 개인의 정치적 목적도 한 몫을 한다는 주장을 입증하는 것으로 의의가 있다고 할 것이다.

그러나 이런 결과를 해석하는 데 있어서 한 가지 유의하여야 할 것이 있다. 그것은 본 연구에서 노조간부의 정치적 목적이 중요한 변수로 작용한다는 발견이 다른 연구들이 발견한 그 외 주요한 변수들, 예컨대, 노조간부의 정의감, 열정, 그리고 노사관계분위기, 노조의 세력, 시장 상황, 이념과 이데올로기 경향 등과 같은 변수들의 효과를 무시하는 것은 절대 아니라는 점이다. 본 연구에서는 표본의 제한과 경로모델의 적용이라는 방법론상의 제약 때문에 세 가지 변수만 뽑아내어 영향력을 추정하였기 때문에 위의 다른 변수와의 영향력 차이를 말할 수는 없다. 다만 본 연구에서 사용한 변수들도 모두 유의한 변수로 인정받을 수 있다는 점이 밝혀졌을 뿐이다.

또한 본 연구 결과로부터 주목해야 할 점은 이미 다른 연구들에서도 영향이 있는 것으로 밝혀졌지만, 회사몰입이 조절변수의 역할을 한다는 점이다. 노조 간부는 일반적으로 인식되고 있듯이 혁신 활동에 대해 무조건 반대하는 것은 아니고 회사에 대한 걱정과 애사심이 강하여 회사를 자기 것처럼 애착을 가질 경우에는 혁신 조치에 대해 오히려 긍정적으로 수용하려는 모습도 보이고 있음이 드러났다.

이 연구 결과는 실무 차원에서도 큰 시사점을 준다. 최근 많은 기업들이 인사조직 혁신을 도입하는 과정에서 노조로부터 거센 반대에 부딪혀 좌절되는 사례가 허다한데, 본 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 제안을 할 수 있을 것이다. 경영자들은 우선 그 혁신 조치들이 회사 체질 강화를 위한 것인지 아니면 고용조정과 인건비 삭감이 주목적인지

스스로 분명히 해야 한다. 만약 전자라면 노조 간부와 협상의 여지가 있다. 특히 노조 간부들에게서 높은 회사몰입도를 확인할 수 있으면 협상은 쉬울 수 있으며, 오히려 경영자가 적극적이고 솔직하게 협상에 임하여 경영 상황과 시장 상황을 이해시켜 노조 간부의 동의를 얻어내는 것이 필요하다. 만약 후자의 목적이 강하다면 경영자는 분명 노조간부로부터 거센 반발을 받을 것이 뻔하다. 노조 간부 입장에서는 일반노조원의 이익도 보호해야 할뿐만 아니라 자신의 지지 기반까지 붕괴되는 것을 막아야 하므로 결사반대를 할 수밖에 없다. 따라서 이런 경우 경영자는 고용조정과 인건비 삭감이 단기간 효과는 있을지 몰라도 장기간 체질 강화에는 도움이 안 된다는 점을 상기할 필요가 있고(박호환, 2000), 인사조직 전략을 장기적 안목에서 다시 수정하여야 할 것이다.

본 연구에는 많은 한계점이 들어 있다. 우선 본 연구는 인과관계를 보는 경로모델을 그리고 있지만 실험실 연구가 아니고 횡단(cross-sectional) 연구이기 때문에 인과관계라고 해석하는 데 있어서 아주 주의해야 하는 근본적인 한계점을 지적하지 않을 수 없다. 둘째, 노조 간부 개인 차원에서 이뤄진 설문 조사이기 때문에 본인 보고(self-reporting) 시 나타나는 동일방법편이(common method bias)가 포함되어 있을 수 있다. 물론 본 연구가 간부 개인이 가진 인식과 태도에 대한 조사이므로 이런 오류는 감수할 수밖에 없었던 점도 인정해야 할 것이다. 셋째, 외부타당성(external validity)과 관련해서도 한계점이 분명 있다. 본 연구에 응답한 노조 간부가 한국노총 소속의 120명 정도로 소수에 불과하고 응답을 회피했거나 설문조사 자체를 거부한 많은 노조 간부들이 있기 때문에 혹시 그들은 다른 인식과 태도 구조를 가지고 있을지 모르기 때

문에 본 연구 결과를 일반화하는 데 있어서 주의가 필요하다. 넷째, 설문에 응답한 노조간부들이 모두 노동부가 주관한 노사협력프로그램에 참석했던 사람들인데, 그 프로그램의 목적이 경기침체에 노사간 협력의 분위기를 조성하는 방법들을 논의한 것이라는 점에서 응답자들의 응답 방향에 영향을 주었을 수도 있다고 생각된다. 특히 회사물입의 효과에서 영향을 주었을 수 있다고 보고 이것의 효과 크기를 크게 인식하지 않는 것이 적절할지도 모른다.

향후 연구에서는 보다 많고 다양한 노조 간부, 즉 민주노총 소속도 포함하고 제조업뿐만 아니라 화이트 칼라 노조도 포함하는 다양한 표본을 대상으로 하면 좀 더 설득력 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서는 연령, 학력, 근속 등과 같은 인구통계학적 변수들이 응답자들의 협조 부족으로 조사되지 않아 통제할 수 없었다. 이들 변수들은 이미 회사물입 등에 상이한 결과를 주는 것으로 보고되어 있으므로 향후 연구에서는 포함시키는 것이 좋을 것이다. 다만 노조 간부가 이런 문항에 대해 응답을 꺼리는 것이 걸림돌이 되는데, 이 경우엔 해당 회사 인사 노무담당자에게 연락하여 정보를 얻는 방법을 제안하고자 한다.

참고 문헌

- 김동원, 이병훈, 김현기, 조남훈(2000), **新勞使文化 推進 成果分析 研究 - 우수기업에 대한 사례연구를 중심으로 -**, 미래인력연구센터, 고려대학교 초우량조직연구센터, 勞動部 발간.
- 김훈, 박준식(1999), **構造調整과 勞使關係의 轉換: 勞使協力 事例 研究**. 韓國勞動研究院, 노동부 발간.
- 노동부 역(2000), **구조조정 의 선행조건**. 노동부.(OAW [Office of the American Workplace] eds., *Guide to Responsible Restructuring*, Department of Labor, USA. 1995.)
- 민주노총(2000a), “법원은 연봉제 지도 지침 철회해야”, 교육선전실. 보도자료. 민주노총 홈페이지 <http://www.nodong.org>. 1999-12-02.
- 민주노총(2000b), “해고의 수단이 돼 버린 연봉제”, 교육선전실. 보도자료. 민주노총 홈페이지 <http://www.nodong.org>. 2000-03-15.
- 박준성(1995), **일본적 인사·노무관리의 비밀**. 비·북스.
- 박호환(1995), 미·일 내부노동시장의 고용조정방식의 수렴-철강산업의 경우. **경영논집**. 서울대학교 경영연구소. 29.
- 박호환(2000), 사용자의 고용유연화 전략과 노동조합의 대응전략이 노사관계분위기에 미치는 영향. **人事管理研究**. 24(1). 211-238.
- 안희탁(1998), **한국의 연봉제 실태와 과제**. 한국경영자총협회.
- 조선일보(1996) KDI-우리 경쟁력의 실상과 제고방안 건의. 10월 7일자.
- 한국노동교육원(2000), **테마별 노사협력 사례**. 노동부 발간
- Ackers, Peter, Chris Smith, and Paul Smith(1996), “Against all odds? British trade unions in the new workplace”. In Ackers, Peter, Chris Smith, and Paul Smith(eds.) *The New Workplace and Trade Unionism*. London: Routledge. 1-40.
- Adler, N.J.(1993), Time-and-motion regained. *Harvard Business Review*. 73. 97.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1-18.
- Bacon, Nicolas, and John Storey(1993). Individualization of the employment relationship and the implications for trade unions. *Employee Relations*, 15(1). 5-18.

- Batt, Rosemary, and Eileen Appelbaum(1995), Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British Journal of Industrial Relations*. 33(3). 353-78.
- Beaumont, Philip B.(1991), "Trade union and HRM", *Industrial Relations Journal*. 22. 300-8.
- Beaumont, Philip B.(1995), *The Future of Employment Relations*. London: Sage.
- Beaumont, Philip B., and Richard I.D. Harris(1996), "Good industrial relations, joint problem solving, and HRM". *Relations Industrielles*. 51(2). 391-403.
- Bentler, P. M.(1985). *Theory and Implication of EQS: A Structural Equations Program*. LA: BMDP Statistical Software.
- Bentler P. M, and D. G. Bonett(1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M. and C. P. Chou(1987). "Practical issues in structural modeling". *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Betcherman, Gordon(1991). Does technological change affect union wage bargaining power? *British Journal of Industrial Relations*. 29(3) 447-463.
- Bognanno, M, and M. Kleiner(1992), "Introduction: Labor market institutions and the future role of unions. *Industrial Relations*. 31. 1-12.
- Brass, D. J.(1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29. 518-539.
- Brown, T.E. and R. Cudeck(1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Burkhardt, M. E., and D. J. Brass,(1990). Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35. 104-127.
- Bushe, Gervase R.(1988), "Developing cooperative labor-management relations in unionized factories: A multiple case study of quality circles and parallel organizations within joint quality of work life projects" *Journal of Applied Behavioral Science*. 24(2) 129-150.
- Cappelli, P., and H. Singh(1992). Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell, and P. Sherer(Eds.) *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison, WI: IRRRA. 165-192.
- Carsten, J. M. and P. E. Spector(1987). "Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model". *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381.
- Clugston, Michael(2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 477-486.
- Collins, D., L. Hatcher, and T.L. Ross(1993), "The decision to implement gainsharing: The role of work climate, expected outcome, and union status. *Personnel Psychology*. 46. 77-104.
- Cooke, William N.(1990), *Labor-Management Cooperation: New Partnerships or Going Circles?* Kalamazoo, Mich.: W.E.Upjohn Institute for Employment Research.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel, and Patrick McHugh(1996), "Collective bargaining in small firms: Preliminary evidence of fundamental change". *Industrial and Labor Relations Review*. 49(2). 195-212.
- Drago, Robert(1988). Quality circle survival: An

- exploratory analysis. *Industrial Relations*, 27(3). 336-351.
- Dunn, S., R., Richardson, and P. Derve(1991), "The impact of employee share ownership on worker attitudes: A longitudinal case". *Human Resource Management Journal*. 1(3). 117-37.
- Eaton, Adrienne E.(1994), "The survival of employee participation programs in unionized settings". *Industrial and Labor Relations Review*. 47(3) 371-389.
- Eaton, Adrienne E., and Paula B. Voos(1992). "Unions and contemporary innovations in work organization, compensation, and employee participation." In Voos and Michel(eds.), *Unions and Economic Competitiveness*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 173-215.
- Farkas, A. J. and L. E. Tetrick(1989). "A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions". *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Festinger, L.(1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7. 117-140.
- Fisher, S. R.(2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25(1) 244-252.
- Fombrun, C. J.(1983). Attributions of power across a social network. *Human Relations*, 36. 493-508.
- Freeman, Richard, and James Medoff(1984). *What Do Unions Do?*. New York: Basic Books.
- Freeman, Richard B. and Joel Rogers(1999), *What Workers Want*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Frost, Ann C.(2000), "Explaining variation in workplace restructuring: The role of local union capabilities". *Industrial and Labor Relations Review*. 53(4). 559-578.
- Gandz, Jefferey(1979), "Grievance initiation and resolution: A test of the behavioral theory". *Relations Industrielles*. 34(4), 778-791.
- Godard, John and John T. Delaney(2000), Reflections on the "high performance" paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*. 53(3). 482-502.
- Goodman, Paul S.(1980), "Realities of improving the quality of work life: Quality of work life projects in the 1980s" *Proceedings of the Spring IRRA Meetings, Labor Law Journal*, August, 487-494.
- Green, Francis, and Steven McIntosh(1998), Union power, cost of job loss, and workers' effort. *Industrial and Labor Relations Review*. 51(3). 363-83.
- Guest, David E.(1989), "Human resource management for industrial relations and trade unions" In J. Storey(ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 41-55.
- Guest, David E.(1995), "Human Resource Management, trade unions, and industrial relations." In John Storey, ed., *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
- Hayduk, L. A.(1987). *Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances*, Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Hills, F. S., R. M. Madigan, K. D. Scott, and S. E. Markhan(1990), "Tracking the merit of merit pay". In G. R. Ferris, K. M. Rowland, and M. R. Buckley(eds.). *Human Resource Management: Perspectives and Issues*. 2nd edition. Boston: Allyn and Bacon, 243-48.
- Hoerr, J.(1991), "What should unions do?" *Harvard Business Review*. May-June. 30-45.
- Hoelter, J. W.(1983). The Analysis of Covariance Structures: Goodness-of-fit Indices. *Sociological Methods and Research*, 11, 325-344.

- Huselid, Mark A.(1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." *Academy Of Management Journal*, Vol. 38, No. 3(June), pp. 635-72.
- Ibarra, H.(1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Journal*, 36. 56 -87.
- Ingram, Peter N.(1991). Changes in working practices in British manufacturing industry in the 1980s: A study of employee concessions made during wage negotiations. *British Journal of Industrial Relations*, 29(1). 1-14.
- James, L. R., S. A. Mulaik, and J. M. Brett(1982). *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Janis, I. L.(1972). *Groupthink* Boston: Houghton Mifflin.
- Jaros, S. L., J. M. Jermier, J. W. Koehler, and T. Sincich(1993). "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models". *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Joreskog, K and D. Sorbom 91993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Erlbaum: Hillsdale, NJ
- Katz, H. C., T. A. Kochan, and M. R. Weber.(1985), "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness." *Academy of Management Journal*. 28(3), 509-26.
- Keenoy, Tom(1999), "HRM as hologram: A polemic", *Journal of Management Studies*. 36(1), 1-23.
- Kenny, A. A.(1979). *Correlations and Causality*. New York: Wiley.
- Kim, Don-one(1999), "Determinants of the survival of gainsharing programs". *Industrial and Labor Relations Review*. 1999. 53(1). 21-42.
- Kizilos, Mark and Yonatan Reshef(1997), "The effects of workplace unionization in worker responses to HRM innovation", *Journal of Labor Research*, 18(4), 641-656.
- Kochan, Thomas, Harry C. Katz, and Robert B. McKersie(1986). *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Kochan, Thomas A. Harry C. Katz, and Nancy R. Mower(1984), *Worker Participation and American Unions: Threat or Opportunity*. Kalamazoo, Mich.: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Krackhardt, D. and D. J. Brass(1994). Intraorganizational networks: The micro side. In S. Wasserman and J. Galaskiewicz(Eds.), *Advances in Network Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage. 207-229.
- Kumar, P.(1995), "Canadian labour's response to work reorganization". *Economic and Industrial Democracy*. 16. 39-78.
- Lawler, Edward E. III(1981), *Pay and Organization Development: Readings*. Mass: AddisonWesley.
- Lawler, Edward E. III, and Susan A. Mohrman(1985), "Quality circles after the fad" *Harvard Business Review*, 85(1)(Jan-Feb) 65-71.
- Lawler, Edward E. III, and Susan A. Mohrman(1987), "Unions and the new management" *Academy of Management Executive*. 1. 293-300.
- Lawler, Edward E. III, Susan A. Mohrman, and G.E. Ledford(1992), *Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewandowski, J. L. and W. P. MacKinnon(1992), What we learned at Saturn. *Personnel Journal*. 37. 31-32.

- MacDuffie, John Paul.(1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*. 48. 197-221.
- McNabb, Robert(1997). Unions, flexibility, team working and financial performance. *Organization Studies*, 18(5). 821-839.
- Machin, Stephen, and Sushil Wadhvani(1991), "The effects of union on organisational change and employment", *Economic Journal*. 101: 835-854.
- Mahoney, T. and J. R. Deckop(1986), "Evolution of concept and practice in personnel administration" human resource management(PA/HRM). *Journal of Management*, 12, 223-241.
- Marshall, R.(1992), "The future role of government in industrial relations" *Industrial Relations*. 31. 31-49.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2). 171-194.
- Medsker, G. J, L. J. Williams, and P. J. Holahan(1994). A review of current practices for evaluation of causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20(2), 439-464.
- Miller, C. S. and M. H. Schuster(1987), "Gainsharing plans: A comparative analysis" *Organizational Dynamics*. Summer. 44-67.
- Millward, N(1994), *The New Industrial Relations?* London: Policy Studies Institute.
- Millward, N, M. Stevens, D. Smart, and W. Hawes (1992), *Workplace Industrial Relations in Transition*. Aldershot: Dartmouth, 74-75.
- Moorman, R. H.(1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L.W. Porter(1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14. 223-247.
- Moynihan, Lisa, M, Wendy R. Boswell, and John W. Boudreau(2000). "The influence of job satisfaction and organizational commitment in executive withdrawal and performance". Working paper 00-16. CAHRS, ILR, Cornell University.
- Mulaik, A. A., L. R. James, J. Van Alstine, S. Lind, and C. D. Stilwell(1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation modeling, *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Nadler, D. A., M. Hanlon, and E. E. Lawler(1980), "Factors influencing the success of labor-management QWL project" *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67.
- Oliver, Nick, and Barry Wilkinson(1992), *The Japanization of British Industry*. Oxford: Blackwell.
- O'Reilly, C. III, and J. Chatman(1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Osterman, Paul(1994), "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-87.
- Osterman, Paul(2000), Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employment welfare. *Industrial and Labor Relations Review*. 53(2). 179-96.
- Park, Ho Hwan(1992), *Employment Adjustment in Steel Industry: The U. S. and Japan Compared*. Ph.D. Dissertation. University of Illinois

- at Urbana-Champaign.
- Perline, Martin M.(1999), "Union views of managerial prerogatives revisited: The prospects for labor-management cooperation". *Journal of Labor Research*. 20(1). 147-154.
- Pfeffer, Jeffrey, and John F. Veiga(1999) Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*. 13(2). 37-48.
- Ramaswamy, E. A. and F. B. Schiphorst(2000). "Human resource management, trade unions and empowerment: Two cases from India". *International Journal of Human Resource Management*. 11(4). 664-80.
- Reid, J. Jr.(1992). Future Unions. *Industrial Relations*. 31. 122-136.
- Reshef, Yonatan and Helen Lam(1999). "Union responses to quality improvement initiatives: Factors shaping support and resistance". *Journal of Labor Research*, 20(1). 111-131.
- Reshef, Yonatan, and Kay Stratton-Devine,(1993). Long-range planning in North American unions: Preliminary findings. *Relations Industrielles*. 48(2). 250-267.
- Rosen, C. M, K. J. Klein, and K. M. Young(1986). *Employee Ownership in America*. Lexington, MA: Lexington
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J.(1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23. 224-253.
- Scott, A(1994). *Willing Slaves*. London: Macmillan.
- Setton, Randall, P., Nathan Bennett and Robert C. Liden(1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity". *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shah, P. P.(1998). Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others. *Academy of Management Journal*, 41. 249-268.
- Shah, P. P.(2000). Network destruction: The structural implications of downsizing *Academy of Management Journal*. 43(1). 101-113.
- Shibata, Hiromichi(2000), The transformation of the wage and performance appraisal system in a Japanese firm. *International Journal of Human Resource Management*. 11(2). 294-313.
- Sisson, K(1993), "In search of HRM" *British Journal of Industrial Relations*, 31(2). 201-210.
- Sisson, Keith(1995). Global competition's impact on UK employment practice. *People Management*. 1(2). 47-48.
- Storey, J.(1992), *Development in the Management of Human Resources*. Buckingham: Open University Press.
- Tett, Robert P, and John P. Myer(1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings . *Personnel Psychology*, 46(2). 259-294.
- Tichy, Noel M.(1981). Networks in organizations. In Paul C. Nystrom and William H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*. (NY: Oxford University Press). 2: 225-249.
- Tichy, Noel M, and Charles Fombrun.(1979) Network analysis in organizational settings. *Human Relations*. 32(11). 923-965.
- Wells, Donald(1993). Are strong unions compatible with the new model of human resource management? *Relations Industrielles*, 48(1). 56-85.
- Wells, Donald(1999), "Are strong unions compatible with the new model of human resource management?". *Relations Industrielles*. 48(1). 56-79.
- Wever, Kirsten(1989). Toward a structural account of union participation in management: The case

- of Western Airlines. *Industrial and Labor Relations Review*, 42, 600-609.
- Williams, L. J. and J. T. Hazer(1986). "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variables structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Wood, Stephen(1996), "High Commitment Management and Unionization in the U.K." *International Journal of Human Resource Management*, 7(1) 41-58.

Determinants of Union Leaders' Attitudes toward Innovative HR Management: From the Perspective of Social Network

Ho-Hwan Park*

Abstract

Many trade unions have opposed the introduction of innovative human resource management(IHRM). This study focuses on the attitudes of union presidents toward the IHRM, since they play key roles in making decisions about whether the union will accept or oppose it. Three perspectives, social network, agent role, and company commitment, were adopted. Using data from 122 company union presidents and a structural equation model, this study found that the destruction of social network is the most important variable in explaining their attitude toward the IHRM. Agent role and company commitment were also significant factors. Theoretical and practical implications of this results are followed and discussed.

Key words: innovative HR management, trade union, social network, union leader

* Associate Professor, College of Business Administration, Ajou University