creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:24011-200000237788

2009년 2월
석위학위논문

종업원의 경영의사결정 참여가 조직 유효성에 미치는 영향

-조선산업을 중심으로-

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

김 대 욱

종업원의 경영의사결정 참여가 조직 유효성에 미치는 영향

-조선산업을 중심으로-

On Employee Participation in Managerial decision marking and It's Impact on Organization Effectiveness

- A Case of Ship Building Industry -

2008년 10월 일

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

김 대 욱

종업원의 경영의사결정 참여가 조직 유효성에 미치는 영향

-조선산업을 중심으로-

지 도 교 수 윤 종 록

이 논문을 경영학석사학위 신청논문으로 제출함

2008년 10월 일

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

김 대 욱

김대욱의 석사학위논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 이 강 옥 인

위 원 조선대학교 교수 정 진 철 인

위 원 조선대학교 교수 윤 종 록 인

2009년 12월

조선대학교 경영대학원

목 차

ABSTRACT

Ⅰ. 서 론 ····· 1
1.1 문제제기 및 연구 목적 ····· 1
1.2 연구의 방법 및 범위 ····· 2

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 4
2.1 종업원의 경영의사결정 참여 ····· 4
2.1.1 경영참여의 개념 ····· 4
2.1.2 의사결정 참여의 의의와 유형 ····· 11
2.1.3 종업원의 경영 의사결정 참여와 조직유효성 ····· 18
1) 종업원 의사결정 참여의 특징 ····· 18
2) 종업원 의사결정 참여와 조직 유효성 ····· 20
3) 경영의사결정참여와 조직유효성간의 관계 ····· 22
2.2 조선산업의 현황과 전망 ····· 28
2.2.1 조선산업의 특성 ····· 28
2.2.2 조선산업의 현황과 전망 ····· 29
1) 국 내 ····· 29
2) 국 외 ····· 31
2.2.3 조선산업의 발전 전략 ····· 34
2.3 선행연구고찰 ····· 36
2.3.1 경영참여의 영향요인 선행연구 ····· 36
2.3.2 경영참여의 경영성과 선행연구 ····· 38

Ⅲ. 실증적 연구 ····· 46
3.1 연구모형과 가설의 설정 ····· 46
3.1.1 연구의 모형 ····· 46
3.1.2 가설의 설정 ····· 48
3.2 변수의 조직적 정의 ····· 49
3.2.1 의사결정 참여변수 ····· 49
3.2.2 노동조합의 경영참여 ····· 50
3.2.3 조직유효성 및 기업경쟁력 변수 ····· 51
3.3 측정 도구 ····· 52
3.3.1 설문의 구성 ····· 52
3.3.2 설문조사 및 연구방법 ····· 53

Ⅳ. 실증 분석 결과 ····· 54
4.1 표본의 특성 ····· 54
4.2 기초통계분석 ····· 55
4.3 가설의 검증 ····· 58
4.3.1 가설1의 검증 ····· 58
4.3.2 가설2의 검증 ····· 59
4.3.3 가설3의 검증: 개인특성변수의 조절 효과 검증 ····· 91

Ⅴ. 결 론 ····· 70
5.1 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 70
5.1.1 연구결과의 요약 ····· 70
5.1.2 연구결과의 시사점 ····· 72
5.2 연구의 한계 및 앞으로의 연구과제 ····· 72

참고문헌
설 문 지

<표 목 차>

<표 2-1> Odaka의 참여 모형 ····· 8
<표 2-2> Lakshmann의 참여모형 ····· 9
<표 2-3> 의사결정참여의 수준과 형태에 따른 분류 ····· 15
<표 2-4> 2007년 5대 수출품 현황 ····· 29
<표 2-5> 2007년 세계 조선 산업 물량비교 ····· 30
<표 2-6> 세계 10대 조선소 순위 ····· 30
<표 2-7> 국내 조선업체 현황 ····· 31
<표 2-8> 한국 조선 실적 현황 ····· 31
<표 2-9> 세계 시장 점유율의 국별 비교-건조량 기준 ····· 32
<표 2-10> 조선산업의 경쟁 패러다임 변화요인 및 전망 ····· 33
<표 2-11> 각 기관별 연평균 건조수요 전망 ····· 34
<표 2-12> 가격 경쟁력 평가 ····· 34
<표 2-13> 한국 · 중국 · 일본 경쟁요소 종합평가 (2015) ····· 35
<표 2-14> 의사결정 참여가 조직유효성에 미치는 영향 ····· 45
<표 3-1> 설문의 구성 ····· 52
<표 4-1> 표본의 인구통계학적 분포 ····· 54
<표 4-2> 측정항목들의 신뢰성 ····· 56
<표 4-3> 상관관계 분석 결과 ····· 57
<표 4-4> 가설 Ⅰ-1의 회귀분석 결과 ····· 58
<표 4-5> 가설 Ⅰ-1의 회귀분석 결과 ····· 58
<표 4-6> 가설 Ⅰ-2의 회귀분석 결과 ····· 59
<표 4-7> 가설 Ⅱ-1의 회귀분석 결과 ····· 60
<표 4-8> 가설 Ⅱ-1의 회귀분석 결과 ····· 60
<표 4-9> 가설 Ⅱ-2의 회귀분석 결과 ····· 61
<표 4-10> 개인적 특성에 따른 집단간 차이분석-기업의 경쟁력 향상 ·· 62
<표 4-11> 개인적 특성에 따른 집단간 차이분석 - 직무만족 ····· 62
<표 4-12> 개인적 특성에 따른 집단간 차이분석 - 조직몰입 ····· 63
<표 4-13> 성별에 따른 집단간 조절효과분석 - 기업의 경쟁력 향상 ···· 63

<표 4-14> 성별에 따른 집단간 조절효과분석 - 직무만족 ····· 64
<표 4-15> 성별에 따른 집단간 조절효과분석 - 조직몰입 ····· 64
<표 4-16> 학력에 따른 집단간 조절효과분석 - 기업의 경쟁력 향상 ···· 65
<표 4-17> 학력에 따른 집단간 조절효과분석 - 직무만족 ····· 66
<표 4-18> 학력에 따른 집단 간 조절효과분석 - 조직몰입 ····· 66
<표 4-19> 임금수준에 따른 집단간 조절효과분석 - 기업 경쟁력 향상 67
<표 4-20> 임금수준에 따른 집단간 조절효과분석 - 직무만족 ····· 68
<표 4-21> 임금수준에 따른 집단간 조절효과분석 - 조직몰입 ····· 68
<표 4-22> 연구결과의 요약 ····· 69

<그림목차>

<그림 2-1> Tannenbaum & Schmidt의 리더십 모형 ····· 7
<그림 2-2> Hersey & Blanchard의 리더십 모형 ····· 8
<그림 2-3> 경영참여의 형태 ····· 9
<그림 2-4> 의사결정참여의 메커니즘의 효과 ····· 23
<그림 2-5> 세계 주요국별 선박 공급 추이 ····· 33
<그림 3-1> 연구의 모형 ····· 47

Ⅰ. 서 론

1. 1 문제의 제기 및 연구의 목적

오늘날 기업은 미래를 예측하기 어려운 급격한 환경변화에 직면해 있다. 이러한 기업환경의 변화는 모든 영역에 걸쳐 총체적으로 발생하고 있으며, 그 변화의 속도와 강도는 시간이 지날수록 가속 심화되고 있다. 지금까지 비교적 안정된 경영환경 하에서 활동하여 오던 기업으로서는 급격한 경영환경의 변화가 경영상의 새로운 과제와 어려움이 아닐 수 없다. 특히 1987년 이후 우리나라 기업은 대내적으로는 노사관계의 불안정과 노동생산성을 심화하는 노무비의 상승 · 기업의 기술개발 부진 등으로 기업의 국제 경쟁력이 약화되었고, 대외적으로는 유럽공동체(European Community EC)와 북미자유무역협정(North America Free Trade Agreement NAFTA)의 발족 · 세계무역기구(World Trade Organization WTO)체제의 출범 등으로 세계경제가 급격히 재편되면서 무한경재시대에서 살아남기 위한 기업의 경쟁력 강화가 시급한 필수 불가결한 과제가 아닐 수 없게 되었다. 한편 경쟁력을 강화하기 위해서는 특히 노동관계의 안정과 발전이 전제가 될 수밖에 없으며 또한 이에 따라 민주적이고 협조적인 경영참여제의 성공적인 정착화는 무한경쟁시대에서 기업의 생존과 산업평화의 유지 발전에 있어 핵심적인 과제로 부각되고 있다.

경영참여란 종업원이나 노동조합이 기업의 경영의사결정에 참가하여 그들의 의견을 반영하고 경영자와 함께 경영상의 권한과 책임을 분담하는 것으로 해석될 수 있다. 즉, 경영참여는 그동안 사용자의 고유권한에 속하는 사항이었던 경영상의 여러 문제, 예컨대 경영방침의 입안이나 실시 또는 경영의 생산성이나 능률을 높이는 사안에 있어 종업원들로 하여금 그들의 입장에서 발언하고 노력하도록 용인함으로써 노사가 한층 유대관계를 강화하고, 특히 종업원이 경영에 대하여 협력할 수 있는 방안을 제도적으로 강구하는 경우로 해석되고 있다.[1)]

엔지니어링 특히 조선 산업에 있어 이 같은 종업원의 경영참여는 특히 중요한 의미가 있는 것이라고 말할 수 있다. 조선 산업은 주어진 기술과제에 대해 과학적이고 전문적인 지식을 근거로 이를 통합 · 활용하여 원하는 기능과 목표를 달성할 수 있는 공학시스템을 설계 · 개발 · 구축 · 운영하고 이 같은 과정을 통해 고부가가치를 창출하는 산업이며, 따라서 여타 어느 산업보다도 해당 기업 또는 분야의 경쟁력에 인적자원이 미치는 영향이 크기 때문이다. 따라서 이같이 여타 산업에 비해 인적자원의 효용성과 가치가 중요시되고 있는 조선 산업이 성장산업으로 존속하기 위해서는 경영활동에 있어 고

---

1) 김강식, (1995) “근로자 경영자 경영의사결정참가시스템의 일환으로서의 기업내 소집단 활동에 대한 연구”,「산업관계연구」, 제5권, p. 380.

급인력의 체계적이고 적극적인 협력이 요구되며 이 같은 산업의 특성은 경영참여를 통한 기업경쟁력 제고에 있어 노동조합의 긍정적 측면과 필요성에 대한 새로운 시각을 제시하는 것이라 할 수 있다.

근년에는 단체교섭 과정에서 특히 인사권을 포함한 경영참여를 쟁점으로 노사분규가 반발하고 있어 이에 대한 학계의 논의도 활발히 이루어지고 있다. 그러나 이러한 경영참여에 관하여 우리나라의 경우 서구와는 달리 지금까지 거시적 · 법적 · 구조적 차원에만 이론적 연구가 진행되어 왔을 뿐 미시적 · 기능적 차원에서만 경영참여가 종업원과 조직에 실제로 어느 정도의 긍정적 효과를 가져다주는지에 대한 실증연구는 별로 없었던 실정이다. 또한 이와 관련된 연구들도 특정 산업 예컨대 조선 산업과 같은 업종의 특성을 제대로 반영하지 못한 연구들이 대부분이었다고 말할 수 있기 때문이다.

우리나라는 1980년대의 노동자 대투쟁 이후 지금까지 노사관계의 급속하고도 지속적인 변화를 맞이하고 있다. 그 특징을 정리해본다면 권위주의 시대의 경영환경 변화와 노동조합세력의 급격한 성장이라고 할 수 있다. 권위주의 시대의 경영환경은 근로자들의 경영참가가 원천적으로 불가능하였고 근로자들의 자발적인 경영의사결정참가가 경영성과에 기여한다는 의식조차도 없었던 시대이다. 다음으로 노동조합세력의 급격한 성장은 근로자와 근로자들의 집합체 인 노동조합이 하나의 엄연한 경영주체로 인식할 수밖에 없는 경영환경의 변화의 징표이기도 하다. 경영의사결정 과정에서 각 조직의 리더는 조직구성원의 경영의사결정참가 과정에서 대단히 중요한 역할을 하며 최근에 경영성과를 높이기 위하여 리더십의 중요성이 강조되고 있다. 또한 정보사회를 맞이하여 각 조직구성원들이 대내외 기업환경에서 발생하는 정보를 공유하는지 그리고 이에 대하여 만족하는지가 경영성과에 커다란 영향을 미친다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 경영참여의 가장 핵심적 형태라 할 수 있으며 우리나라에서도 일부 기업이 현재 실시하고 있든 종업원의 경영의사결정참여를 조직행위론적 관점에서 연구하고자 한다. 즉 조선 기업에서 종업원의 의사결정참여가 어떠한 양식과 절차로 추구되고 있는지 또 이에 대한 노동조합의 태도가 조직유효성과 기업경쟁력에 실제로 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 규명하는데 그 목적을 두고 이를 통 해 경영의가결정참여제도 발전을 통한 기업의 안정적 성장에 도움을 주는 시사점을 제시하고자 한다.

1. 2 연구의 방법과 범위

본 연구의 목적을 달성하기 위해 사용되는 연구방법으로는 경영의사결정참여와 노동조합, 조직유효성 그리고 기업경쟁력이 관한 문헌을 포괄적으로 개관하는 문헌연구와 문헌연구 결과 도출된 가설을 설문조사를 통해 수집된 자료를 바탕으로 실증적으로 검증하는 실증적 연구방법을 병용하였다.

우선 인적자원의 의결된 정도와 의사결정참여제도 운영의 활성화 정도에 따라 직무만

족 · 직무몰입과 같은 조직유효성 및 기업의 경쟁력이 판가름될 수 있다는 기본적인 가정 하에 112개의 국내 조선 산업 업체들 중에서 의사결정참여제도를 실시하고 있는 10개 기업체 종업원을 대상으로 설문지 조사를 실시하였고, 자료의 통계분석은 SPSS를 이용하였다.

구체적인 통계분석 방법으로는 빈도분석, 상관관계분석, T-test, 하위집단분석등을 이용하였다.

한편 본 연구에서 설정한 연구의 범위는 첫째, 조선 산업 업체에서 경영의사결정참여의 특정변수, 즉 종업원 의결권의 정도 및 경영의사결정참여제도 운영의 활성화 정도를 살펴보고 둘째, 노동조합의 참여내용을 인사 · 고용 · 임금체계 · 고파 · 노동시간 · 직무교육으로 구분하고 이와 관련된 노사 협의수준을 평가하였다. 셋째, 경영의사결정참여 특정변수와 노동조합의 참여가 직무만족 · 조직몰입과 같은 조직유효성과 기업경쟁력에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고 넷째, 경영의사결정참여 특정변수와 노동조합의 참여가 조직유효성과 기업경쟁력에 미치는 영향을 조적하는 조절변수로 종업원 개인의 가변적 특성(학력 · 임금수준)과 고유특성(성별) 등을 설정하였다.

논문의 구성내용을 살펴보면 다음과 같다.

제 Ⅰ장은 서론 부분으로서 연구의 배경과 목적, 연구의 범위 및 구성을 기술하였다.

제 Ⅱ장은 관련문헌 및 선행연구의 검토를 통해 경영참여의 개념과 의사결정의 의의와 유형의 연구 변수들 간의 관계를 검토하였으며 조선 산업의 현황과 전망을 살펴보았다.

제 Ⅲ장은 실증적 분석을 위한 연구모형과 연구가설을 설정하였고, 조사대상 및 자료분석방법, 변수의 측정에 대하여 기술하였다.

제 Ⅳ장은 실증분석을 통해 측정도구의 신뢰성을 검증하였으며, 연구가설을 검증하고, 그 결과를 해석하였다.

끝으로 제 Ⅴ장 에서는 연구결과를 요약하였고, 연구결과의 시사점을 살펴보았다. 또한 이를 토대로 향후의 연구 과제를 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

2. 1 종업원의 경영의사결정참여

2.1.1 경영참여의 개념

연구자에 따라 다소 상이한 정의(Walker, 1974; Lakshmann et ai, 1990 등)가 존재하기는 하지만 경영참여는 기업경영상의 문제에 대한 결정과 운영에 근로자 및 노조가 참여하여 그들의 의견을 반영하는 제도를 의미한다. Walerker(1974)에 따르면 경영참여는 "기업 계층의 최고경영층 이하에 있는 사람들이 경영기능에 영향력을 행사하는 것"으로 정의된다. Lakshmann 등(1990)은 "근로자들이 경영 의사결정의 준비, 결정, 수용에 영향을 미치는 것으로 경영참여를 정의한다. 한편 ILO(lnternational Labor Organization)은 전문가위원회 보고서를 통해 "작업조건, 임금, 복지혜택 및 안정 등 여러 가지 사항에 대해 공동협의, 단체교섭, 이사회에의 근로자 대표 참여 등 다양한 방법을 통하여 근로자들이 사업장 단위의 결정에 대하여 끼치는 영향"으로 경영참여를 정의하였다. 이러한 경영참여는 기업환경의 급속한 변화에 대한 기업의 대응 차원에서 수행되고 있다. 오늘날 기업환경은 급속한 변화와 경쟁, 빈번한 신기술의 도입, 이에 따른 제품수명주기의 단축 등으로 특징지어지는데 전통적인 작업 및 감독체계는 이러한 환경의 요구를 수용하기에 부족하다. 전통적 조직은 느린 변화와 낮은 경쟁을 전제로 설계된 체제로 안정적인 환경 하에서는 효율적일 수 있었다. 그러나 많은 경영계층과 분화, 직무설계의 경직성으로 인해 의사결정이 지체되고 집행과 정이 복잡하고 조직운영에 많은 비용을 요구하는 등 오늘날과 같은 급격한 환경의 변화에 적응하기에는 비효율적이라 할 수 있다[2]. 이러한 비효율성을 극복하기 위한 기업의 대표적인 접근방법은 해고논리에 입각하고 있었다. 그러나 최근 해고의 효과에 대한 의심이 들기 시작하였다. 근로자의 사기 저하, 애사심의 저하 등이 고것이다. 또한 근로자의 교육정도의 향상, 시민의식의 성숙 등에 기반하여 스스로의 발언권과 영향력을 제고하고자 하는 근로자의 요구가 일어나기 시작하였다. 이러한 배경 하에서 근로자가 생산과정이나 기업의사결정과정에 참여하는 경영 참여는 전통적 작업장이 가지는 한계를 극복하고 혁신을 이행하며 경쟁력을 증가 시키는 대안으로 인식되고 있는 것이다.

따라서 경영참여는 첫째, 노사간의 상호신뢰를 증진한다. 둘째, 노동조합이나 근로자에 대한 사용자의 이해를 증진한다. 셋째, 기업과 기업경영에 대한 근로자의 이해를 높임으로써 기업의 경쟁력 제고에 긍정적인 작용을 할 수 있다[3]. 이원덕· 유규창(1997)의

---

[2] Mills, D. 0.(1994), Labor-Management Relaitions(5th eds.) McGraw-Hill, pp 115‘116
[3] 최종태(2000), 전게서

경영참여제도의 실시에 대한 이유를 물은 연구에 따르면 생산성 향상, 품질 개선, 노사협력 증진 근무태도 개선, 동기부여 등이 그 이유로 제시되고 있다.

근로자의 경영참여가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 대표적인 학설로는 대리인·거래비용 모형, 집단압력모형, 관료주의적 통제 모형과 이성적·감성적 참여 모형을 들 수 있다. 김동원의 연구(1996)를 토대로 각각의 학설을 살펴보면 다음과 같다.

1) 대리인·거래비용 모형 (agency transaction cost theory),

대리인 이론에 따르면 조직의 자본을 소유한 자본가는 자산을 대신하여 기업을 경영할 대리인을 선정하게 되는데 이들 대리인이 기업을 경영하면서 자본가의 이익을 극대화하도록 대리인의 동기를 유발하는데 드는 비용을 대리인 비용(agency cost)으로 본다. 따라서 대리인이 증가할수록 대리인 비용이 증가하므로 자본가의 입장에서는 대리인이 감소하는 것이 효율적이라고 합 수 있다[4]. 이러한 견해에 따르면 근로자의 경영참여는 대리인의 수를 증가시키는 제도로 대리인 비용의 증가를 유발하므로 기업의 효율성이 떨어지는 결과를 낳는다.

거래비용이론 역시 이와 유사하게 근로자의 경영참여가 경영성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 본다. 거래비용은 기업 내부의 의사결정에 소요되는 비용으로 의사결정과정에 참여하는 사람의 수가 증가하면 의사소통, 이해의 조정 등에 많은 시간과 비용이 소요되므로 비효율적이라는 관점에 서있다. 이러한 관점에서 거래 비용이론은 기업경영의 의사결정과정에 상대적으로 많은 참여자를 참여시키는 근로자의 경영참여가 비용의 측면에서 비효율적이라고 예측한다.

2) 집단압력 모형 (group monitoring & sanctioning model)

집단압력모형은 기업의 내부 경영을 게임이론(game theory)의 측면에서 설명한다. 모든 근로자가 열심히 일하고 보상을 함께 나누어 가지는 것이 조직의 이상적인 형태이지만 기업의 감독·감시 기능이 완벽하지 않아 열심히 일하지 않은 근로자도 보상을 나누어 받는다. 이때 근로자 경영참여제도는 근로자 스스로 본인은 물론 다른 근로자들이 나태해지지 않도록 압력을 행사함으로써 기업의 경영성과를 제고한다. 뿐만 아니라 기업의 감독·감시 기능을 근로자가 대처함으로써 해당 비용의 절감효과를 가져오게 된다는 것이다. 따라서 집단압력모형은 근로자의 경영참여가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가정한다[5].

---

[4] Levine, D. I. & L. D. Tyson(1990), "Participation, Productivity and the Firm's Environment", in Paying for Productivity, ed. by A. S. Blinder. Wachington, D.C.:Brookings Institution

3) 관료주의적 통제 모형 (bureaucratic control model)

Kelley & Harrison(1992)은 조직사회학적인 측면에서 근로자의 경영참여제도를 분석하고 있다. 그들은 대부분의 기업이 직무세분화, 세심한 규정에 의한 경영 등 경직된 조직운영으로 관료주의의 폐해에 노출되어 있다고 간주하였다. 즉 관료주의제도는 조직의 효율성보다 조직운영의 적법성과 자원배분의 공평성을 강조하여 조직운영규정을 세밀하게 규정함으로써 외부 도전에 민감하게 대응할 수 없고 조직을 경직화시킨다. 이러한 문제에 대응하여 근로자의 경영참여는 기업의 의사결정구조를 보다 탄력적이고 창조적으로 변화시킴으로써 기업의 효율성을 증대시킨다. 따라서 관료주의적 통제 모형에 따르면 근로자의 겸영참여는 관료주의의 공평성을 훼손할 가능성은 있지만 조직의 경직성을 완화하여 효율성을 제고한다는 관점에 서있다[6].

4) 이성적·감성적 참여 모형(cognitive· affective model)

이성적·감성적 참여 모형은 Miller & Monge(1986)에 의해 개발된 모형이다.

이성적 참여 모형은 직접 업무에 종사하는 근로자들이 관리자들보다 업무에 대한 이해와 지식이 깊으므로 근로자의 경영참여를 통해 작업방식의 개선과 효율성 제고에 긍정적인 결과를 가져올 수 있다는 관점이다. 뿐만 아니라 경영참여의 과정을 동해 근로자의 업무지식이 확충되어 작업효율이 증가하게 된다.

한편 감성적 참여 모형은 근로자들이 경영에 참여함으로써 자기실현(self-actualization)의 욕구의 충족을 통해 직무만족이 증가하고 동기유발과 사기 진작이 이루어져 궁극적으로 기업의 경영성과에 긍정적언 영향을 미친다고 본다. 감성적 참여 모형에 따르면 경영참여가 경영성과에 직접적인 영향을 미친 다기 보다 근로자의 만족과 사가 진작을 통해 간접적으로 조직의 유효성을 증대시킨다고 보는 것이다[7].

경영참여에 관한 학문적 연구는 리더십(leadership) 연구에서 그 뿌리를 찾아볼 수 있다. 이는 리더(경영자)의 일방적인 결정에서 근로자 혹은 근로자 대표의 일방적인 결정의 연속선(continuum) 상에서 그 결합의 정도에 따라 근로자의 경영 참여를 파악하는 접근방법으로 Tannenbaum & Schmidt(1958), Likert(1967), Hersey & Blanchard (1972) 등의 연구를 틀 수 있다.

Tannenbaum & Schmidt(1958)는 〈그림 2-1>에서 보는 것처럼 의사결정에 있어서

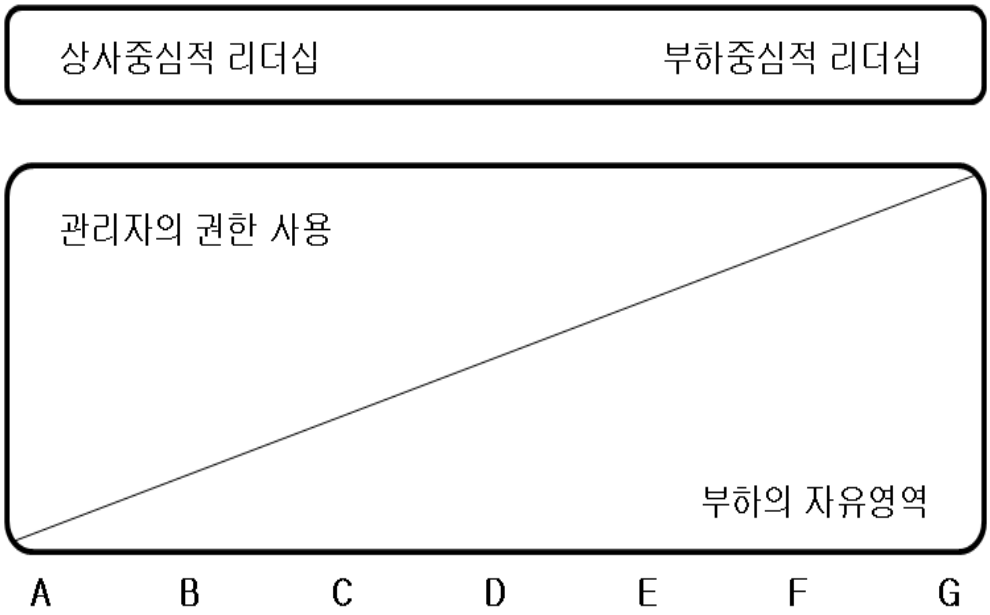
---

5) 조은영(1999), 경영참여분야의 수준에 따른 조직유효성에 관한 연구, 숙명여대 박사학위는

6) Kelly, M. R. & B. Harrison(1992), "Unions, Technology and Labor-Management Cooperation"' in Unions and Economic Competitiveness, ed. by Lawrence Mishel and Paula B. Voos, N.Y.: M. E. Sharpe Inc.

7) Miller, K. I. & P. R. Monge(1986), "Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review", Academy of Management Journal, Vol. 29(4), pp. 727-753

의 부하의 자유영역의 크기를 기준으로 상사 중심적 리더십과 부하 중심적 리더십으로 리더십의 형태를 구분하였다. 부하의 자유영역이 커짐에 따라 부하, 즉 근로자의 경영 참여의 정도가 증가되는 것으로 이해된다.

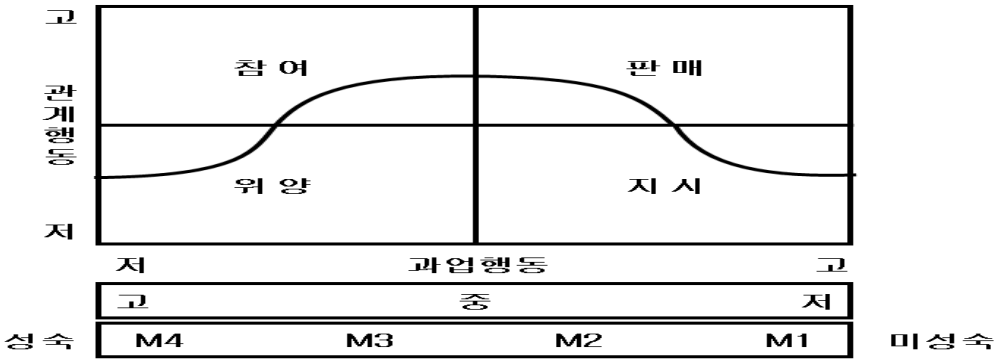


〈그림 2-1> Tannenbaum & Schmidt의 리더십 모형

출처 : Tannenbaum. R. & W. H. Schmidt(1958), "How to Choose a Leadership Pattern", Havard Business Review. March-April, .p 96

이때 A는 관리자가 일방적으로 의사결정하고 이를 통보하는 유형이며 B는 관리자가 본인의 결정을 설득하는, C는 관리자가 아이디어를 제시하고 질문을 통해 의사결정을 유도하는, D는 변화 가능한 임시적인 결정을 제시하는 유형이다. E는 관리자의 문제제기와 부하의 의견개진을 통해 의사결정이 이루어지는 유형이며, F는 관리자는 의사결정의 한계와 범위 등을 알려주고 부하집단에 의사결정을 요청하는 유형이며 G는 한계를 벗어나지 않는 범위 내에서 부하가 의사 결정하는 유형을 의미한다.

Likert(1967)의 리더십 유형도 Tannenbaum & Schmidt의 유형과 유사하다. 한편 Hersey & Blanchard(1972)는 Tannenbaum & Schmidt(1958), Likert(1967)의 구분에 상황적인 관점을 도입, 부하의 준비성에 따라 바람직한 근로자 참여의 정도가 달라질 것으로 주장하였다(그림 2-2> 참조) .



〈그림 2-2〉 Hersey & Blanchard의 리더십 모형

출처 : P. Hersey & K. H. Blanchard(1993). Management of Organizational Behavior. 6th ed .. Upper Saddle River. NJ:Prentice-Hall. p. 186

노사관계의 관점에서 이루어진 경영참여에 관한 본격적인 연구로는 Odaka(1975)의 연구, Guest & Fatchett(1977)의 연구, Lakshmann(1990)의 연구, 최종태(1995)의 연구를 들 수 있다. Odaka(1975)는 근로자의 경영참여를 크게 제안에 의한 참여 (participation by suggestion). 자문에 의한 참여 (participation by consultation). 공동결정에 의한 참여(participation by co-determination) 그리고 자치에 의한 참여(participation by self-government)로 구분하고 있다. 각 개념을 도표화하면 〈표 2-1〉과 같다.

한편 Lakshmann(1990)은 거시적 수준의 환경영역과 그 속에서 가능한 경영방식을 봉합하는 모형을 제시하였다. 즉 사회의 생산방식과 생산관계가 한 국가와 근로자 참여 유형을 결정한다고 본 것이다. 이를 도표화하면 〈표 2-2〉과 같다.

〈표 2-1〉 Odaka의 참여 모형

	협의적 참여	실질적 참여	대표적 참여
전략전 수준			근로자대표의 이사회 참가
기능적 수준		소사장제도 복수경영제도	노사협의회 quality of work life 위원회 인사·징계위원회 근로자 참가
작업장 수준	근로자의식조사 quality circle, QC의 문제해결팀 제안제도	직무확대 다기능화 직무재설계 자율작업팀	

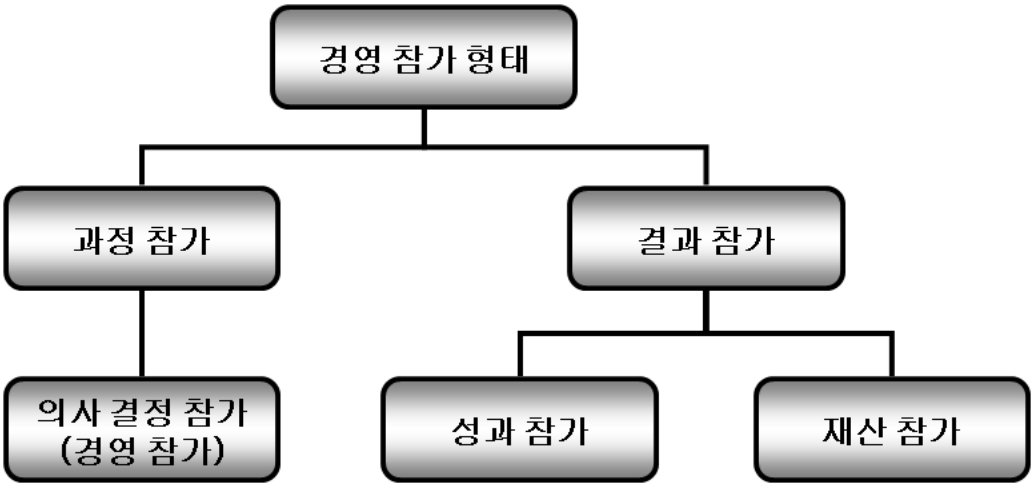
출처 : Odaka. K.(1975). Toward Industrial Democracy Management and Workers in Modem Japan, Cambridge를 연구자가 정리

〈표 2-2〉 Lakshmann의 참여모형

구분	내용
제안에 의한 참가	근로자들이 개별적으로 기술개선, 작업효율증대, 인간관계개선, 자율전보나 승진에 대한 제안을 함으로써 관리의사결정에 영향을 미치는 유형의 참가
자문에 의한 참가	근로자들이나 그들의 대표가 정기적으로 직속상사나 타관리자에게 계획과 목표수립, 개선과 개혁에 대해 전반적인 의견을 개진하는 형태의 참가
공동의사결정에 의한 참가	근로자들이나 그들의 대표가 정기적으로 의견을 제시하거나 공동결정하는 형태의 참가로 의사결정 참가 뿐 아니라 집행에 대한 책임도 공유
자치에 의한 참가	작업집단 구성원들에게 그 운영에 대한 결정을 내리고 집행할 수 있는 권한을 부여하는 형태의 참가

출처 : Lakshmann et a1.(1990). 전게논문을 연구자가 정리

한편 최종태(2000)는 〈그림 2-3〉에서 보듯이 과정참여와 결과참여로 구분하고 있다. 과정참여에 해당하는 의사결정참여는 기업의 경영의사결정과정에 근로자 혹은 노동조합의 의견이 직접적으로 개진되는 형태의 경영참여인 반면 결과참여는 근로자가 기업경영의 수익을 분배받는 간접적인 경영참여의 형태를 의미한다.



〈그림 2-3〉 경영참여의 형태

출처 : 최종태(2000), 전게서. p. 947

최종태(1991; 1996)에 따르면 성과참여는 근로자의 경영참여 실시가 가장 손 쉬운 분야로 이익참여라고도 한다. 이는 경영의 성과증진에 대해 근로자 또는 노동조합이 적극적으로 참여하고 그에 협력한 대가로 경영성과, 즉 업적, 수익 또는 이익의 일정 부분을 임금 이외의 형태로 근로자에게 분배하는 방식이다. Scanlon 제도, Rucker plan 등이 이에 속하는 대표적인 예라고 할 수 있다. 한편 재산 참여는 근로자로 하여금 기업재산의 소유에 참여하도록 하는 형태로 자본 참여라고도 한다. 따라서 자본참여는 근로자로 하여금 자본의 출자자로서 기업경영에 참여시키는 형태를 취한다. 종업원지주제도, 노동주제도가 이에 속한다. 의사결정참여에 대해서는 절을 바꾸어 상세히 설명한다. 이와 같이 경영참여란 근로자가 경영상의 의사결정에 참여하는 의사결정참가 또는 관리참가를 의미하는 데 근로자 또는 노동조합이 기업 내 여러 계층의 경영상의 의사결정에 참여하여 영향력을 행사하는 과정으로 이해되고 있다.[8] 그러나 경영참여를 광의로 해석하면 근로자 또는 노동조합이 임금이나 근로조건 등의 문제뿐만 아니라 기업경영상의 제 문제 예컨대, 기업조직 · 생산 및 투자계획 · 경영방침 · 작업훈련 · 기타 경영상의 능률증진 등의 여러 가지 문제들에 관하여 발언권을 갖는 것으로부터 종업원지주제도와 같이 주식의 소유를 통한 자본참가, 미국의 스캔론 플랜(Scanlon Plan)이나 이윤분배제도처럼 기업의 경영성과(이윤)의 배분에 참가하는 성과(이윤)참가까지도 널리 포함한다.[9]

이 같은 의미의 경영참여는 산업민주주의의 주된 실천적 내용이 되고 있는데 경영자는 경영참여를 작업장에서 노사 간의 관계를 안정화시키고 생산성과 능률을 증진시키면서 노사 간의 협력을 촉진시키는 수단으로 인식한다. 반면에 노동조합은 경영참여를 경영성과의 개선보다는 오히려 조합과 사용자간에 권력의 공유를 통한 새로운 힘의 균형관계를 확립시키는 수단이라는 점에 보다 많은 가치를 부여하고 있다.[10] 오늘날 근로자 경영참여제도는 특히 1974년 8월 ILO가 노르웨이의 오슬로(Oslo)에서 개최한 국제 심포지움에서 『이제 참가를 실시하느냐, 않느냐의 문제가 아니라 어떻게 실시할 것인가의 문제』라고 표명함으로써 그 절정을 이루면서[11] 산업평화의 유지와 산업의 민주화를 달성하기 위한 노사관계 '참가혁명'이라고 불리워질 만큼 각국에 따라 다양한 형태로 놀라운 발전을 보이고 있다.

한편 근로자가 경영에 참여하는 방식은 각국의 정치 · 경제 · 사회시스템과 기업의 노

---

8) Jain, H C, Worker Participation Success and Problems, New York Praeger Publishers, 1980, p 4

9) 삼등 정편, 「노사협의제 고발 실제」, 일본경영자단체연맹, 1973, pp 14-16, 윤성천, "근로자의 경영참가문제", 「노동경제논집」, 제2권, 제1호, 한국노동경제학회1978 9, ILO,Workers Participation in decisions within undertakings, Geneva, 1981, p 9

10) Jain, H C, op cit, p. 14

11) Cordova, E, "Workers Participation in decisions within enterpriess recent trends and problems", International Labour Review, Vol 121, No 2, 1982, p 125

사풍토 및 규모 등에 따라서 상이하고 또한 학자에 따라서도 다양하게 분류되고 있다.[12]

이를 테면 Strauss는 ① 조직수준 ② 통제의 정도 ③ 이슈 ④ 소유권의 정도를 기준으로 경영참여를 다양한 형태로 분류하고 있다. Rosenthal은 경영참여를 작업의 민중화에 대한 초점을 두고, 직접참가와 대표참가(간접참가)로 분류하고 있다. 직접참가는 다시 개별참가와 집단참가로 분류하고[13] 대표참가의 방식으로는 단체교섭 · 경영협의회 · 공동의사 결정체 · 종업원 지주제 등을 들고 있다.

그리고 최종태를 비롯하여 국내의 다수 학자들은 경영참여의 형태는 지역별 · 국가별 · 기업규모별 등에 따라 차이가 있지만 비교적 널리 실시되고 있는 경영참여의 기본 유형으로는 의사결정참가 · 성과배분참가 ·자본참가 등의 세 가지 형태를 들고 있다.[14]

2.1.2 의사결정참여의 의의와 유형

의사결정참여란 근로자 또는 노동조합이 기업경영상의 의사결정에 참가하는 방식으로 근로자의 경영참여의 가장 핵심적인 역할을 하는 고유한 의미의 참가이다. 성과배분참가와 자본참가가 경영의 결과에 대한 참가로 본다면 의사결정참여는 경영의 과정에 대한 참가로 볼 수 있다. 또 전자는 경영의 간접참가 및 물질적 참가로 본다면 후자는 직접참가 및 비물질적 참가로 볼 수 있다. 이러한 점에서 협의의 경영참가 하면 의사결정참가만을 일컫는다.[15] 이러한 의사결정참가는 통산 노사 간에 대립적 관계에서가 아니라 협조적 관계에서 파악되고, 또 이를 바탕으로 노사 간의 상허 이해공통관계에 있는 사항을 추구함으로써 생산성을 도모하고 그 성과에 대한 배분을 목적으로 하는 것이기 때문에 노동조합의 단결력을 배경으로 노사 간에 이해대립 관계에 있는 사항에 대하여 사용자 또는 사용자단체와 집단교섭을 행하는 단체교섭과는 그 본질에서부터 다른 차원에서 이해된 개념이라 할 수 있다. 그렇기 때문에 근로자의 의사결정참가는 사용자의 배타적인 영역에 속하는 기업경영상의 제 문제까지 상호 협의하고 때로는 공동결정을 행함으로써 전통적으로 대립관계에 있던 노동관계를 지양하고 협조적인 관계를 수립하는 것을 이념으로 한다고 볼 수 있다.[16]

---

12) Stauss, G., "Workers Participation in Management An Intern-ational Perspective", in B M. Staw & L. L Cummings(eds.), Research in Organizational Behavior, Vol 4, 1982, pp 183-186

13) 개별참가의 방식으로는 제안제도 직무재설계 · 자유근무시간제 커뮤니케이션 등이 있고, 직접참가의 방식으로는 협의 노사협의제 QC팀 QWL 자율적 작업집단 이윤분배제도 · 수평적 조직 · 협동조합 등을 들고 있다.

14) Rosenthal, E C, "Workers Participation in Management A Guide for the Perplexed", in D J Skrovan(ed), Quality of Work Life, Addison

15) 최종태, 「현대경영참가론」, 서울 경문사, 1994, pp 213-214

이를테면 단체 교섭은 노사 간의 대립적 측면이 바탕을 두고 생성된 경제적 가치의 배분과정에 있어서 노사 이해대립적 관계의 해결을 그 본질적 과제로 심는 데 반하여, 의사결정참가는 노사 간의 협력적 측면에 바탕을 두고 경제적 가치의 생성을 위란 생산수단의 운영에 근로자가 참여하여 노사이해 공통적 관계의 해결을 그 본질적 과제로 삼는 데에 그 특징적은 차이가 있다.[17]

1) 의사결정참여의 유형

의사결정참가는 학자에 따라 그 유형이 다양하지만 여기서는 참가의 수준 · 참가의 정도 · 참가의 내용에 따른 참가유형만을 살펴보고자 한다.

① 참가수준에 따른 분류

Jain은 노동자들이 기업 · 공장 및 부수레벨에서 그들의 대표나 대리인을 통해 의사결정에 참가하는 방식을 간접참가라 하고, 작업 현장 레벨에서 근로자들이 현장의 과업이나 환경과 관련된 의사결정에 직접 참가하는 방식을 직접참가라 한다. 전자의 방식으로는 단체 교섭 · 노사협의회 · 근로자 중역제가 있고, 후자의 방식으로는 직무 충실화 · 자율적 집단 · 직무의 재설계 등이 있다.[18]

간접참가방식은 집단적 노사관계의 확립과 더불어 대체로 근로자들의 요구나 혹은 경영자측의 필요에 의해서 집단으로서의 근로자 조직을 전제로 한 제도이다. 이에 반해 직접참가방식은 개별 근로자를 초점으로 주로 경영자측 주도하에 이루어진 제도이다.[19] 즉 직접참가는 행동과학적 연구를 바탕으로 과업 및 권한체계의 변화를 통하여 근로자들의 작업상 불만이나 근로 의욕의 저하 · 소외현상을 해소하고, 노동생활의 질(QWL)의 개선을 가져와 근로자들의 직무만족의 증대 · 작업의 인간화 · 생산성 향상과 비용 절감 등을 도모하고자 고안된 참가기법으로 이를 작업환경참가라 하기도 한다.

스웨덴의자동차회사인 볼보(Volvo)사와 사아브-스카니(Saab-Scania) 사가 성공적인 모델기업으로 세계의 주목을 받고 있다.

미국의 경우 자문적 경영의 형태로서 비공식적인 참가가 오랫동안 권고되어 왔지만, 지난 수년간에 걸쳐서는 직무 충실화 그리고 자율적 작업집단을 포함한 직무의 재설계와 품질이나 생산문제 등을 다루면서 정기적으로 회의를 갖고 종업원위원회를 두고 있

---

16) 윤성천, 전게서, p 215
17) 최종태, 전게서, pp 4-5
18) Jain, H C, cit, p 4
19) 김식현, “한국적 경영참가제도의 모형개발”, 「경영연구총서」15, 대한상공회의소, 한국경제연구센타, 1986, p 26

는 품질관리분임조와 직무몰입 제도 등의 공식적이고 다양한 현장참가기구가 놀라울 정도로 증가해 와서, 작업 현장 참가제는 이제 보다 보편적인 현상이 되고 있다.[20] 우리나라의 경우에도 주로 품질관리 분임조와 제안제도를 중심으로 작업현장 참가가 활발히 전개되고 있다.

② 참가의 정도에 따른 분류

이는 근로자의 영향력 행사가 실제로 어느 정도 이루어지고 있는가에 따른 분류로 일반적으로 ① 정보교환법칙 ② 자문방식 ③ 공동협의방식 ④ 공동결정방식과 같이 4가지 유형으로 구분할 수 있다.

각국의 경험을 통해서 보면 경영참여제도는 도입초기에는 단순한 정보교환방식이 주류를 이루다가 경영참여제가 점차 발전됨에 따라 자문 또는 공동협의방식 나아가서는 공동결정방식으로 그 참가의 정도가 심화되는 경향을 보인다.

한편 이러한 참가의 정도는 또한 다음과 같은 여섯 가지 행위유형으로 측정될 수 도 있다.[21] 즉 ① 종업원은 의사결정과정에 전혀 개입되어 있지 않다 ② 종업원은 의사결정사항에 관한 정보를 사전에 얻고 있다 ③ 종업원은 그의 의견을 제시할 수 있다. ④ 종업원의 의견이 의사결정시 고려된다. ⑤ 종업원은 동일한 비중으로 의사결정에 참가한다. ⑥ 종업원이 독자적으로 결정한다.

③ 참가의 내용에 따른 분류

Locke와 Schweiger는 의사결정 참가의 내용을 ① 일상적인 인사기능(고용, 훈련, 임금지불, 규율, 인사고과) ② 작업 자체(과업할당, 작업방법, 직부설계, 목표설정, 작업속도) ③ 작업조건(장비, 작업시간, 장비배치, 조명) ④ 기업정책(일시해고, 이윤 혹은 생산성 분배, 부가급부, 감독자 고용, 자본투자, 배당금, 전사적은 정책결정) 등과 같이 4가지 범주로 분류하고 있다.[22]

한편, Witte는 의사결정참여의 이슈를 작업절차의 결정, 작업률의 결정, 새로운 시설의 계획에 대한 결정, 생산수준의 결정, 직무할당의 결정, 임금의 결정, 리더의 선발, 근로시간의 결정, 생산수준의 결정, 직무할당의 결정, 감독자의 선발, 작업집단에 채용될

---

20) Strauss, G "The Future of Human Resources Management", in D J B Michell(ed), The Future of Industrial Relations, Institute of Industrial Relations, UCLA, 1987, P 100

21) IDE, "Participation Formal Rules, Influence, and Involvement", Industrial Relations, Vol 18, No 3, 1979, p 277

22) Locke, E A and D M Schweiger, "Participation in Decision-Making One More Look", in B M Staw(ed), Research in Organizational Behavior, Vol 1, 1979, p 276

사람의 결정, 이윤재투자의 결정, 작업집단에서 승진될 사람의 결정, 작업집단에서 해고될 수람들의 결정, 경영자의 선발, 관리자의 급여액의 결정 등으로 나누고 있다. 그리고 그는 이러한 이슈를 설문항목으로 해서 종업원에게는 각 설문항목의 의사결정에 실제로 어느 정도의 발언권(영향력)을 갖고 있는지 또한 어느 정도의 발언권을 갖고 싶어 하는지를 물어보고 경영자에게도 종업원이 어느 정도의 발언권을 가져야 될지를 조사하였다.[23]

2) 의사결정참여의 형태[24]

앞에서 언급한 바와 같이 근로자의 의사결정참여는 분류의 기준에 따라 매우 다양하체 구분될 수 있다. 따라서 다양한 관점을 모두 포괄하는 분류체계를 구성 하는 일은 매우 어려운 일이 될 것이다. 본 연구에서는 Dachler & Wilpert(1978)의 연구와 Kochan, Katz & McKersie(1984)와 연구를 토대로 의사결정참여의 수준과 형태를 기준으로 의사결정참여를 논의하고자 한다. 이러한 분류를 토대로 우리나라에서 많이 활용되고 있는 의사결정참여제도를 분류하면 〈표 2-3>과 같다.

근로자의식조사는 근로자들에게 설문지를 배부하여 조직의 정책이나 제도에 대한 의견과 태도를 측정하고 그 결과를 두고 근로자와 해당 관리자가 토론을 통해 개선이 필요한 부분을 찾아내고 개선방안을 강구하는 제도이다[25].

조사를 통해 조직의 관행, 정책에 대한 의견이나 태도를 상부에 전달하는 상향 커뮤니케이션의 역할을 하지만 이들의 의견이 경영에 반영되는지의 여부는 대개 해당 관리자의 경영스타일과 조직의 방침에 의존하므로 의사결정참여의 실질적인 효과는 미흡하다고 할 수 있다.

---

23) Witte, J F, Democracy, Authority, and Alienation in Work Woker´s Participation in An American, the Univ of Chicago Press, 1980, pp 24-29

24) 연구자들마다 각기 다른 의사결정참여형태의 구분을 따르고 있어 통일된 형태를 찾기는 매우 어렵다. 따라서 본 연구는
- 이원덕·유규창(1997), "근로자 참여적 경영의 실태", 한국노동연구원
- 김동원(1996), "종업원 참여제도의 이론과 실체", 한국노동연구원
- 김동원·배종석(2002), "한국기업의 생산적 노사관계에 관한 연구", 경영학 뉴패러다임 : 조직인사 · 노사관계 , pp.391-519, 박영사
- 조운영(1999), 경영참여분야와 수준에 따른 조직유효성에 관한 연구, 숙명여대 박사학위 논문
- 최종태(1996b), "근로자 참여의 모형과 선택", 한국경영자총협회 연구총서 24, pp. 17-45

등의 연구를 토대로 의사결정참여형태를 종합적으로 분석, 정리하였다.

25) 조은영(1999), 전게논문

〈표 2-3〉 의사결정참여의 수준과 형태에 따른 분류

구분	내용
근로자 의식조사	근로자들에게 설문지를 배부하여 조직의 정책이나 제도에 대한 의견과 태도를 측정하고 그 결과를 두고 근로자와 해당 관리자가 토론을 통해 개선이 필요한 부분을 찾아내고 개선방안을 강구하는 제도
제안제도	업무개선이나 비용절감 등 조직의 능률향상과 효율성을 제고하기 위하여 근로자들의 아이디어를 체계적으로 수집하고 이를 활용하는 경영참가
품질 분임조	근로자들이 작업과정에서 당면하는 문제들을 그들 자신이 공동으로 해결하고 능률과 성과를 올리기 위하여 형성된 작업집단
QC 이외의 문제해결팀	문제해결팀은 자율작업팀이나 품질분임조에 속하지 않은 팀으로 품질분임조와 같은 성격의 과업을 수행하는 팀
소사장 제도	기업의 경영기능의 일정부분을 독립시켜 일종의 소기업의 형태로 자율적으로 성공과 실패의 일정 부분을 책임지는 경영제도
직무 재설계	직무확대(직무이외에 유사한 다른 직무, 보조적인 직무를 함께 할당함으로써 직무의 다양성 제고), 직무충실(직무와 관련된 의사결정권의 강화), 직무순환(정기적·부정기적으로 인접 직무를 순환담당)
자율 작업팀	감독자없이 작업 구성원들이 생산방식 및 업무량의 분배 등 생산에 관한 의사결정을 독자적으로 행사하는 경영참가의 형태
복수 경영 제도	중간관리자 혹은 하위관리자들이 최고경영층의 이사회와 같은 운영위원회를 형성하여 실무 운영에 필요한 의사결정을 하고 정책결정도 사위 경영층에 건의하는 관리자들의 참여제도
근로자 대표의 이사회 참가	근로자 대표가 공식적으로 기업의 이사회 의석을 가지고 기업의 최고 의사결정과정에 참가하는 제도
노사 협의회	단체협상에서 취급하지 않거나 또는 근로조건의 결정을 위한 다른 제도에서 일반적으로 취급하지 않는 사항을 기업의 양 당사자인 경영자와 근로자가 대등한 위치에서 협의함으로써 이해를 도모하고 상호협력하는 기능을 지닌 제도
quality of work life 위원회	근로자의 개인적 성취기회와 조직의 의사결정과정에의 참여기회를 부여함으로서 개별근로자의 작업환경을 개선하고자 하는 노력
인사·징계 위원회 참가	근로자 대표가 정기적 혹은 비정기적으로 개최되는 공식적인 인사·징계 위원회에 참가하여 근로자의 인사 및 징계에 관한 의사결정에 관여하는 경영참가의 형태

출처 : 연구자 정리

반면 설문조사를 이용하여 이미 시행하고 있는 경영참여제도에 대한 의견을 풀어 기존의 제도를 개선하는 수단으로 사용되기도 하므로 설문조사 자체로의 역할 보다 다른 형태의 경영참여제도를 위한 보조적인 역할을 수행한다고 보기도 한다.

제안제도는 업무개선이나 비용절감 등 조직의 능률향상과 효율성을 제고하기 위하여 근로자들의 아이디어를 체계적으로 수집하고 이를 활용 하는 경영참여를 의미한다. 뿐만 아니라 선택된 아이디어에 대해 해당하는 상여 등의 인센티브를 제공함으로써 동기부여의 역할도 하게 된다. 미국의 경우 Fortune 500대 기업 중 80% 이상이 제안제도를 활용하고 있으며 그 중 많은 기업이 높은 수준의 비용 절감을 보고하고 있다[26]. 그러나 제안제도가 언제나 효과적이라거나 모든 조직에서 동일한 효과를 보일 것을 기대하기는 어렵다. 이런 관점에서 Pigors & Myers(1981)는 성공적인 제안제도의 운영을 위해 최고경영층의 적극적인 관심과 지원, 제안에 대한 명백한 가이드라인의 설정과 보상제도의 공표, 제안의 신속한 심사, 판대한 상여금, 제안 차에 대한 인정과 홍보 등을 제시하였다.

품질분임조는 근로자들이 작업과정에서 당면하는 문체들을 그들 자신이 공동으로 해결하고 능률과 성과를 올리기 위하여 형성된 작업집단으로 3-15명 정도의 분임조 구성원이 정기적인 회합을 통해 발생하는 문제를 분석, 토의, 해결하는 형태의 참여형태이다. Steers & Black(1994)에 다르면 품질분임조가 성공적로 유치되지 위해서는 집단구성원이 문제해결에 필요한 자질과 기술을 갖추고 있어야 하며 작업개선으로 인한 해고 등의 불이익으로부터 자유로워야 하며 최고경영층의 적극적인 지지가 확보되어야 한다[27].

품질분임조 이외의 문제해결팀은 자율작업팀이나 품질분임조에 속하지 않은 팀으로 품질분임조와 같은 성격의 과업을 수행하는 팀을 의미한다[28].

소사장제도는 기업의 경영기능의 일정 부분을 독립시켜 일종의 소기업의 형태로 자율적으로 성공과 실패의 일정 부분을 책임지는 경영제도를 의미한다[29].

직무확대 및 다기능화는 전통적인 직무설계의 방법의 기초라 할 수 있는 테일러리즘에서 벗어나 직무의 양과 질을 확대하는 직무확대화의 한 방법 이다. 경영참여의 한 형태로서 직무확대 및 다기능화는 직무와 관련된 의사결정에 있어서의 책임이나 권한의 정도가 유사한 상태에서 한 작업자에게 부여되는 과업의 수를 증가시켜 다양한 기술의 습득과 활용을 가능하게 하는 방법이다. 이러한 직무확대 및 다기능화는 근로자의 시장가치를 증대시키고 다양한 기술이나 기능의 습득을 통해 만족을 제고하는 등의 효과를 지닌다[30].

---

26) 이학종(2000), 전략적 인적자원관리, 세경사
27) 김동원(1996), “종업원 참여제도의 이론과 실체”, 한국노동연구원
28) 김동원(1996), 상게논문
29) 김동원(1996), 상게논문
30) 최종태(1996b), "근로자 참여의 모형과 선택”, 한국경영자종협회 연구충서 24, pp. 17-45

직무재설계는 Hackman & Oldham의 이론에 근거하여 기술의 종류, 자율성, 일의 중요성에 대한 근로자의 인식 그리고 성과에 대한 피드백을 제고함으로써 근로자의 성과와 만족을 증진시키기 위해 직무의 내용을 조정하는 경영 참여의 일종이다. 이러한 직무재설계는 흔히 직무충실화, 직무교차, 직무순환 등의 형태로 나타난다. 직무충실화는 직무와 관련한 의사결정 상에서의 권한이나 책임이 추가적으로 부가되는 방향으로 이루어지는 직무재설계이며 직무교차는 근로자 집단을 대상으로 하는 수평적 직무재설계 방법으로 직무수행에 있어서의 의사결정의 책임이나 권한의 정도가 변화되지 않는 상태에서 근로자에게 할당되는 과업의 수가 증가하며 증가된 과업을 수행하던 기존 근로자와 공동 과업이 발생하는 방향으로의 직무설계이다. 한편 직무순환 은 복수의 직무를 복수의 근로자가 순환하며 수행하는 직무재설계의 방법으로 일반적으로 수평적 직무확대와 수직적 직무확대의 성격을 동시에 지닌다.[31].

자율작업팀은 감독자 없이 작업 구성원들이 생산방식 및 업무량의 분배 등 생산에 관한 의사결정을 독자적으로 행사하는 경영참여의 형태이다. 때때로 장비 등 자원의 구입, 팀 구성원의 고용이나 임금에 관한 일정 수준의 자율성과 권한이 보장되기도 한다. 자율작업팀은 기업으로 하여금 감원과 감독 및 관리계층의 축소를 가능하게 하고 비용절감 효과를 지닌다. 아울러 팀제는 품질과 고객의 요구에 대한 대응력을 제고하는 긍정적인 효과를 지닌다. 그러나 통제력의 상실을 우려하는 기업과 동일한 보상 하에서 보다 많은 일을 하게 되리라는 우려를 지닌 노조운동가의 반대도 없지 않다[32].

복수경영제도는 청년이사회 등으로도 불리는 의사결정참여의 방법으로 중간관리자 혹은 하위관리자들이 최고 경영층의 이사회와 같은 운영위원회를 형성하여 실무 운영에 필요한 의사결정을 하고 정책결정도 상위 경영층에 건의하는 관리자들의 참여제도이다. 근래에 들어 우리나라에도 복수경영제도를 도입하여 성공적으로 운영하는 기업들이 증가하고 있다. 초기 운영단계에서 다소 비현실적인 건의나 제안이 나오는 문제가 상존하기는 하지만 기업의 당면과제에 대한 열정적인 관심과 이에 대한 의견의 개진, 해당 관리자의 능력 향상은 물론 기업 구성원의 사기를 증진시키고 상하간의 신뢰를 조정하는 역할을 수행한다.[33].

근로자 대표의 이사회 참여는 근로자 대표가 공식적으로 기업의 이사회 의석을 가지고 기업의 최고 의사결정과정에 참여 하는 제도이다. 이미 많은 나라와 기업에서 근로자 대표의 이사회참여를 실시하고 있으나 그 성과에 대해서는 연구자들마다 의견의 일치를 보이지 못하고 있다[34]. 긍정적인 성과를 거두고 있다고 주장하는 연구자에 따르면 노 사간에 서로 정보를 공유하는 경향이 강해졌고 기업의 의사결정에 있어서 노동문제

---

31) 최종태(199Gb), 전게논문
32) 이학종(2000), 전게서
33) 김동원(1996), 전게논문
34) 조은영(1999), 전게논문

의 중요성이 부각되었다고 보고 있다. 그러나 다른 연구자에 따르면 근로자 대표의 이사회 참여가 산업민주주의의 상징적 역할을 수행하기는 하지만 기업 의사 결정상에 미치는 영향은 미미할 것으로 주장한다. 그 이유는 근로자 이사가 주주의 권리를 대변하는 이사회의 본질적인 기능을 수행하면서 역할 갈등를 겪고 전문성이 결여되었다는 것이다[35].

노사협의회 는 단체 협상에서 취급되지 않거나 또는 근로조건의 결정을 위한 다른 제도에서 일반적으로 취급되지 않는 사항을 기업의 양 당사자인 경영자와 근로자가 대등한 위치에서 협의함으로써 이해를 도모하고 상호협력하는 기능을 지닌 제도를 의미한다. 노사협의회는 실시하는 국가마다의 역사와 전통, 산업구조 등에 따라 많은 실행과 효과에 있어서 차이를 보인다. 노사협의회가 활성화된 서구 선진국의 경우 단순한 정보교환적 통지, 설명이나 의사 교환단계에서 발전하여 자문, 공동협의, 공동결정 등으로 참여의 정도가 심화되는 경향을 보인다. 뿐만 아니라 협의의 대상도 고용, 인사 등의 문제에서 기업의 투자, 자금계획, 공장이전, 합병 등의 결정에 관한 협의로 발전하고 있다[36]. 우리나라의 경우 노사협의체는 법령에 의거하여 설치와 운영이 강제되며 경영관리적 내지는 경영참여적 성격을 띤다.

quality of work life 위원회는 quality of work life 프로그램이라고도 불리는데 이는 근로자의 개인적 성취기회와 조직의 의사결정과정에의 참여기회를 부여함으로서 개별 근로자의 작업환경을 개선하고자 하는 노력이다. 오늘날 OWL 프로그램은 직무확대 직무충실 등의 직무재설계, 임금재설계, 유연근무시간제, 압축주간 등 시간제 계획, 긍정적 강화, 품짐 소모임 등 성과개발, 정보공유, 절차변화 등 관리적 검토의 5개 주요 요소로 구성된다. McCoby는 OWL을 근로자의 권리와 존엄을 보호하면서 시장주도의 기술서비스과업을 관리하는 가장 효과적인 방법으로 보았다[37].

근로자 대표의 인사·징계위원회 참여는 근로자 대표가 정기적 혹은 비정기적으로 개편되는 공식적인 인사·징계위원회에 참여하여 근로자의 인사 및 징계에 관한 의사결정에 관여하는 경영참여의 형태를 의미한다[38].

2.1.3 종업원의 경영의사결정참여와 조직유효성

1) 종업원 의사결정참가의 특징

기업에 있어서 종업원의 경영의사 결정참가는 참가한 경우와 참가하지 않은 경우를

---

35) 조은영(1999), 전게논문
36) 박세일(1994), "노사정 관계의 새로운 지평", 산업관계연구, 제4집, pp. 151-166
37) 조은영(1999) , 상게논문
38) 김동완(1996). 전게논문

비교해 볼 때 경영이 더욱 효율적이고 정확하며 창의적이라는 장점을 갖고 있다. 그러나 반대로 조직집단 내에 지나치게 지배적인 인물이 있어서 의사결정이 때로는 합리적으로 이루어지기 어렵고 위험을 서로 부담하려고 하지 않기 때문에 무책임한 의사결정을 할 수도 있다는 단점을 갖고 있다.

여기서 종업원의 경영의사 결정참가로 기업의사결정의 특징을 정확성, 판단력과 문제해결, 창의성 위험부담으로 나누어 살펴보기로 하였다.

① 정확성: 종업원의 의사결정참여는 특정 개인보다 많은 정보와 경험, 그리고 잠재적인 평가능력을 갖게 된다. 그래서 참가하지 않은 경우보다 여러 가지 의사결정과정에서 오류를 범할 수 있는 확률이 낮다고 한다. 어느 연구에 의하면 논리나 판단 문제에 있어서 종업원 경영참여경우와 아닌 경우를 비교할 때 참여가 문제해결 능력에 있어서 5~6배 높다고 밝히고 있다. 의사결정이 보다 효율적이기 위해서는 의사결정과정에서 구성원에게 동조를 강요하는 압력이 가해지거나 지위상의 위압감이 작용된다거나 지배적 인물이 등장하거나 또는 전문가들의 우월감이 작용함으로서 종업원 각자의 우수한 아이디어가 제대로 표현되지 못하거나 조직의 종합적 의사결정에 잘못 반영되어서는 안될 것이다.

② 판단력과 문제해결

종업원 의사결정 참가는 조직에 많은 정보와 아이디어 그리고 비판적인 평가 능력을 갖게 되므로 조직 문제해결을 위한 판단에서도 개인보다 앞선다는 게 일반적인 견해이다. 그렇지만 집단의 우위성은 정보나 경험, 기능의 공유에 달려 있다는 것을 알아야 한다.

하지만 상호 보완적인 정보와 기능이 충분히 존재하더라도 기업의 규모가 지나치게 거대해서 커뮤니케이션이 원활하지 못하면 이들 정보나 기능이 유용하게 사용될 기회를 상실하게 된다.

③ 창의성: 많은 사람이 보이면 여러 가지 아이디어와 상상력을 갖게 된다. 그래서 조직에서는 창의조직개발을 위한 회합이 나 분임로의 방식이 자주 이용되고 있다. 종업원 경영의사결정참여는 다른 사람의 의견에 대해 자유롭게 비판할 수 있고 자기 의견도 주장할수 있는 분위기가 조성되었다 하더라도 많은 사람들이 모여서 자기의 생각을 소신껏 말한다는 것은 쉬운 일이 아니다.

만약 자유로운 의사결정분위기가 아니라면 더욱 어렵고 창의성을 상실하기 쉬울 것이다. ‘상통하달’이란 말이 있다. 민주적인 조직, 민주적인 집단, 민주적인 국가에서는 언로가 아래 위로 트여 있어야 된다는 것이다.

이럴때 비로소 건설적이고 창조적인 의견이 나오고 좋은 비판도 나오는 법이다.

2) 종업원의 경영의사 결정 참가에 대한 이해

① 참가의 복잡성: 의사결정참가는 그 차원에 따라서 다르게 이루어진다. 예를 들면 참가가 강압적으로 혹은 자발적으로 행해질 수 있다. 어떤 경우는 법적으로 명령되기도 한다. 의사결정 참여는 직접적이거나 간접적으로 발생하기도 한다. 각 부문의 팀장들이 많이 필요할수록 참여는 간접적으로 이루어진다.

대부분의 위원회나 의사결정 기구는 노동조합의 대표자나 각 부문의 관리자 그리고 전문가들로 구성된다. 또한 의사결정참가는 그 정도나 내용, 범위에 있어서 매우 다양하다. 그리고 참가는 다음과 같은 의사결정 유형에 활용될 수도 있다고 한다.

즉, 고용과 해고, 업무기술, 인사문제, 직무할당, 작업방법, 작업마감 등의 직무문제, 노동시간, 안전, 파업 등의 작업조건 문제, 조직 확대, 이익분배, 일시해고 등의 조직정책 등을 들 수 있다. 의사결정 참가는 생각보다 훨씬 복잡한 문제로써 경영전략의 유형에 따라 달라지게 된다.

② 참가에 대한 제약: 경영자가 종업원 의사결정참가에 무관심하다면 참여는 성공적으로 이루어 질수 없게 된다. 경영자는 종업원 참여에 대한 확신을 가지고 이를 활용해야 한다. 하위 종업원의 입장에서도 참여에 대한 제약이 있다. 하위 종업원들이 관심있는 문제나 분야에 대해 흥미와 약간에 지식을 가지고 있어야 한다. 하위 종업원들이 알고 있거나 관심 있는 의사결정에 참여가 요구된다면 그들은 의사결정 참여로 소비한 시간에 대해 별로 불만이 없을 것이다. 대부분의 하위 종업원들은 그들이 관여하기를 원치 않는 많은 의사결정 문제들이 있음을 알고 있을 것이다. 또한 지나친 의사결정참여는 스트레스와 불만족, 그리고 낮은 성과를 초래할 수도 있다.

③ 경영의사 결정참가의 필요성

종업원의 의사결정참가는 기업에 경영의사결정을 도와줌으로써 그 질을 높일 수 있다고 기대되기 때문에 관심의 대상이 된 것이다. 다음과 같은 기능 수행도 참여가 왜 필요한가의 이유에 대한 답이 될 수 있을 것이다.

첫째, 의사결정참가는 참가 종업원들에게 문제나 상황을 분명히 인식하도록 해 준다. 의사결정에 참가하는 종업원들은 무엇이 꼭 행해져야 하는가를 보다 잘 이해하게 된다. 따라서 업무를 처리하거나 의사결정사항을 실천하는데 있어서 자발적 · 적극적으로 활동할 수 있다는 것이다.

둘째, 의사결정 참가의 또 다른 긍정적 효과는 참여가 경영내적 · 외적 변화에 대한 저항감을 감소시켜 준다는 것이다. 참여는 의사결정 참가자들에게 신뢰를 깊게 해주며 타인에 대해서 호의적인 태도를 갖게 해주고 의사결정의 실행에 도움을 주게 된다.

셋째, 의사결정참가는 조직에 대한 소외감을 감소시켜 준다. 어떤 기업의 근로자가 분

신자살을 하고 어떤 사람이 한강에서 투신자살 소동을 벌인 것은 자기가 사는 세계 · 사회 · 소속된 부터 소외를 느끼기 때문일 것이다.

모든 기업, 모든 조직, 모든 사회에서 참여의 길을 열어주는 것은 인간성 회복의 길이요, 민주화의 길인 것이다.

④ 상황에 따른 참가: 모든 문제를 종업원 집단이 의사결정 참여를 통해 해결하도록 맡기는 것만이 항상 최선의 전략은 아닌 것이다. 문제의 성격과 의사결정 상황의 정확성, 시간과 비용 제약 등을 고려해서 참여의 폭을 정하는 것이 좋다고 했다.

종업원 의사결정참여가 가장 효과적일 때의 상황을 경영자가 분석하는 데 도움을 줄 수 있는 상황모델이 브룸(Vroom)과 예튼(Yetton)에 의해 개발되었다고 한다. 이들은 모델을 통해 경영자들이 의사결정문제를 진단해서 결정한 시기에 집단참여를 결정할 수 있는 하나의 기초를 제공해 주고 있다. 그들은 종업원 집단의 의사결정을 하는 정도를 전혀 참가가 실현되지 않는 상태로부터 자문을 구하거나 완전 참여까지 5가지로 구분하였다.

브룸과 예튼은 이러한 대안들 가운데서 무엇을 정확히 선택하느냐는 의사결정문제 자체의 성격에 좌우된다고 주장하고 있다. 브룸과 예튼의 모델을 볼 때 분명한 것은 만일 하급직원이 유용한 정보를 가지고 있고 그것을 수용하는 것이 중요하며 그들이 조직의 목표를 공유하고 갈등의 가능성이 없다면 종업원 의사결정참여가 기업경영에 큰 도움이 된다는 것이다.

예컨대 의사결정 전략으로서 조직집단 참여를 이용한 것은 그 자체가 하나의 결정 사항이라는 것이다. 브룸과 예튼의 모델이 특정의사 결정의 문제와 직속하급자간에 초점을 두었다면 너트와 사쉬킨이 제시한 모델은 광범위하고 외부지향적인 접근방식의 모델이라고 할 수 있다. 너트와 사쉬킨의 모델은 경영자가 언제 그리고 어느 정도의 종업원 경영의가 결정참여를 활용하는 가에 관한 일반적인 의사결정 문제의 경우에 해당하며 브룸과 예튼이 고려하지 않았던 다른 변수와 요인들을 포함시킨 것이다.

이들은 과업이나 환경의 어떠한 속성이 현존할 때 의사결정참여는 특정문제에 대한 특정 전략의 사용에서 보다도 일반적인 관리의사결정 전략으로서 적합하다고 주장했다. 너트와 사쉬킨의 모델은 과업의 영향과 하위 직원들의 상호 의존성, 그리고 과업과 외부 환경과의 교환 등을 중요하게 인식시켜 주고 있다.

경영자나 조직은 그 나름대로의 전형적인 스타일을 갖고 있으며 이러한 스타일은 과업이나 문제의 해결, 집단구성원들에게 영향을 미치게 되는 것으로 인식되고 있다.

이상에서 종업원의 경영의사 결정참여의사 효율성은 의사 결정에 어떠한 집단이 참가하는가에 달려 있을 뿐만 아니라 누구에 의해 그리고 어떻게 의사결정이 지느냐 에도 달려 있다는 것으로 조사 연구되었다.

3) 경영의사결정참여와 조직유효성간의 관계

우리는 근로자의 의사결정참여의 효과를 크게 두 가지 범주로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 의사결정참여를 통해서 종업원의 사기와 직무만족이 증대되고 이에 부수되는 결과로써 결근 · 이직 · 갈등이 심화된다. 둘째는 생산능률을 증진시키는 것으로써 높은 생산성 · 의사결정의 질 개선 · 품질의 개선 그리고 갈등과 비용의 감소 등의 결과를 들 수 있다.

Locke & Schweiger는 근로자의 의사결정참여가 어떠한 메커니즘을 통하여 상기와 같은 효과를 가져 오는가를 <그림 2-4>과 같이 나타내고 있는데 이를 간단히 살펴보면 다음과 같다.[39]

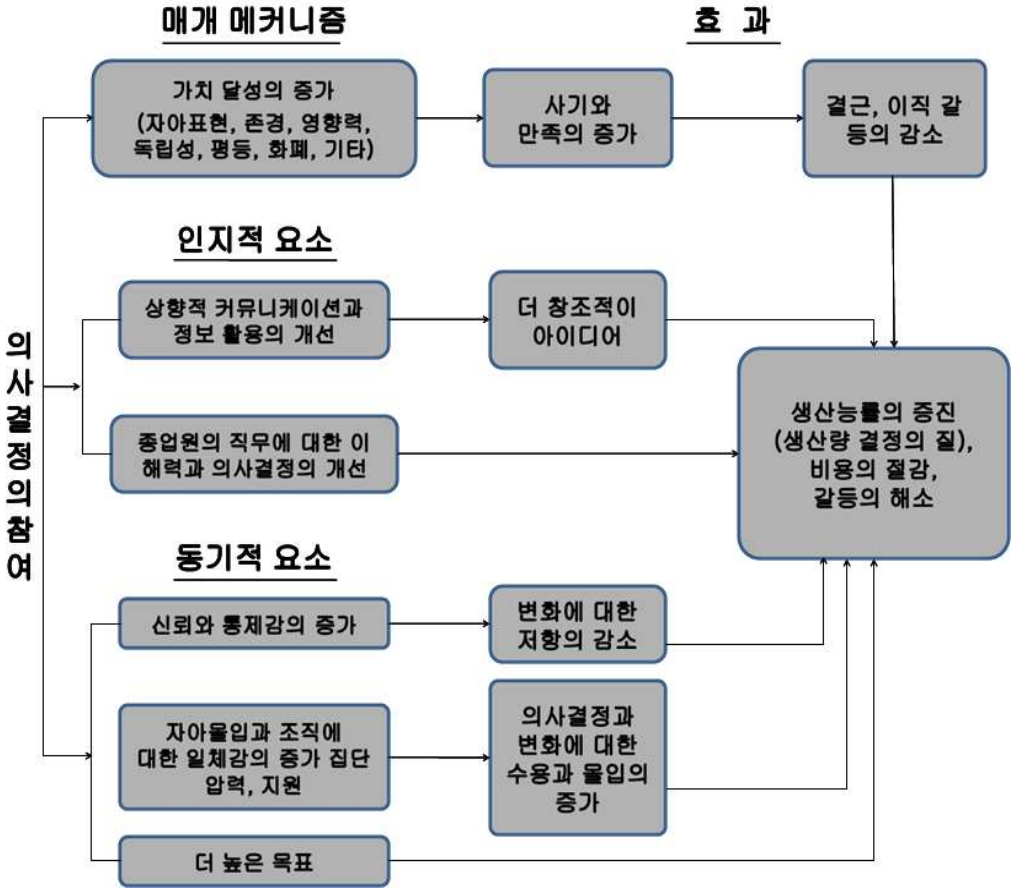
첫째, 의사결정참여를 통해서 종업원의 사기와 만족이 증진될 수 있다는 것은 종업원들에게 의사결정참여를 허용할 경우 종업원들은 그들의 가치를 달성(직무만족의 직접적인 원인이 되는 가치의 달성)하게 될 것이라는 동인을 만족 시켜주거나 그들이 원하는 것을 얻을 수 있는 가능성을 증가시키는 점에서 그러하다. 이와 관련하여 Michell은 참여를 의사결정의 공유라고 보고, 참여가 인간행위에 대한 사회적 영향력의 효과를 증대시키고 또한 개인의 전문지식이나 기술이 적용되는 영역에 대한 통제 및 영향력의 발휘 정도를 증가시킨다고 말한다. 그리하여 참여는 사람들이 증대시켜 주며 이로 인해 조직목표 달성을 위하여 보다 많은 노력을 기울이도록 모티베이션을 증가시키게 된다고 하였다.[40]

둘째, 생산능률의 증진을 가져오는 메커니즘에 대하여 살펴보면 비록 예상되는 요소들이 다양하겠지만 크게 인지적 요소와 동기적 요소의 두 가지 범주로 나눌 수 있다.

---

39) Locke, E A and D M Schweiger, op cit, pp 277-280.

40) Mitchll, T R, "Motivation and Participation An Integration", Academy of Management Journal, Vol. 16, No 4, 1973, pp 673-675



<그림 2-4> 의사결정참여의 메커니즘의 효과

자료 Locke, E A, and M Schweiger, Ibid, p 279

중요한 인지적 요소로는 의사결정참여의 결과로 조직문제에 영향을 가져다 줄 정보 · 지식 · 창조성의 증거가 있다. 의사결정참여의 상향적 커뮤니케이션의 개선에 기여할 수 있다.[41] 물론 이것은 부하가 문제 해결에 적절한 지식을 상사에게는 부족하지만 본인은 가지고 있다고 가정하는 경우이다.

인지적 요소로서 두 번째는 종업원의 참여로 이루어진 의사결정을 실행하는 종업원측의 이해력이 증대 될 것이라는 점이다. 이것은 목표가 보다 명백해지고 작업 수행방법에 대하여 종업원의 이해가 더욱 충분해지고, 조직변화 · 의사결정 및 정책에 대해서도 철저한 이해를 하게 된다는 것을 의미한다.

다음으로 의사결정참여 효과의 동기적 메커니즘을 살펴보면 먼저 경영참여가 변화에 대한 저항을 감소시킨다는 것이다, 이는 제시될 변화에 대하여 종업원과 상의함으로써

41) Sashkin, M, "Changing Toward Participative Management Approaches A Model and Methods", Academy of Management Review, Vol 1, No 3, 1976, pp 76-78

종업원측의 신뢰를 증대시킴으로 이루어진다. 종업원이 변화의 설계에 참여할 때, 종업원들은 그들의 내재적 보상과 자존심이 변화의 성공적인 도입과 실행에 심리적으로 관련되어 짐으로써, 통제 감의 증대와 함께 변화를 바람직한 것으로 생각하기 때문에 변화에 대한 저항은 감소된다.

또한 의사결정 참여를 통하여 변화와 결정에 대한 수용이 증대된다는 것은 자아몰입 · 조직에 대한 일체감, 그리고 집단의사결정의 경우에는 집단의 압력과 지원의 정도에 따라 결정된다. 이러한 논의는 몇 가지 가정을 포함하고 있는 데, 의사결정 참여가 다른 관리 방법 이를테면 인센티브제나 권한의 위양보다 더 큰 자아 몰입을 반드시 유도할 것이라는 점이다.

자아몰입이 효과적인 실행을 위해 필요하다는 점, 집단압력을 목표수용방향으로 항상 있을 것이라는 점이다.[42]

동기적 메커니즘의 마지막 요소로는 목표수준을 들 수 있는데 의사결정참여집단들은 관리자들에 의해 일방적으로 설정되는 목표수준보다 더 높은 목표수준을 설정한다는 것이다.

연구에 의하면 참여수준이 높을 경우 종업원들은 그들 스스로가 설정한 목표를 더 잘 수행하게 되고, 참여 수준이 낮을 경우에는 상사가 설정해 준 목표를 더 잘 수행한다는 것이다.[43]

① 의사결정참여와 직무태도 및 조직몰입간의 관계

근로자의 의사결정참여를 주장하는 조직행위론자들은 의사결정참여의 정도는 근로자의 태도와 신념 및 모티베이션에 실질적인 영향을 미친다는 가정을 공유하고 있다. 이러한 가정에 입각하여 다수의 실증적 연구는 의사결정참여와 직무만족 직무몰입 그리고 조직몰입간에 긍정적인 관계를 보여주고 있다.

Driscoll에 의하면 근로자의 의사 결정참여의 정도는 작업에 있어서 책임과 자율 등의 중요한 심리적 욕구를 충족시키므로 참여수준을 높일 경우 더 높은 만족을 낳게 된다. 또한 종업원이 원하는 참여수준과 실제로 지각되는 참여수준이 일치하는 경우 만족의 정도는 더 높게 되고 의사결정자에 대한 믿음과 존경이 만족의 정도를 증가시킨다는 것이다.[44]

한편 퍼스낼러티와 관련된 참가와 만족간의 연구를 보면, Vroom은 감독자들을 대상

---

42) Locke, E A and D M Schweiger, op cit, p 280

43) Latham, G P and G A Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organization", Academy of Management Journal, Vol. 18, No 4, 1975, pp838-840

44) Driscoll, J W., "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", Academy of Management Journal, Vol 21, No 1, 1978, pp 44-56

으로 의사결정참여와 전반적인 종업원의 만족 및 성과간의 관계에 관한 연구에서, 높은 권위주의를 갖는 종업원보다는 높은 독립욕구를 갖는 종업원의 경우에 의사결정참여와 만족 및 성과간의 관계가 더 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.[45] Abdel-halim과 Rowland[46]는 앞서의 Vroom의 연구결과를 바탕으로 대 · 소규모 제약회사를 대상으로 퍼스낼러티 특성과 참가의 효과를 연구한 결과, 종업원의 전반적인 만족 면에서는 Vroom의 연구결과와 마찬가지로 유의적인 차이가 없었고 성과면 에서는 전반적으로 유의한 관계를 보였다.

Miles와 Ritchie 의 연구[47]는 상사에 의해 더 자주 협의되었다고 느끼는 종업원들은 더 적게 협의되었다고 느끼는 종업원들보다 상사에 대해 더 높게 만족했다고 밝혔다. Lischeron과 Wall은 영국지방정부의 4개 부문 127명의 생산직 근로자를 대상으로 여러 가지의 만족차원(조직, 임금, 승진, 작업 자체, 상사, 동료 작업자)에 대한 다양한 조직 군에서의 참가의 효과를 조사한 바, 지각된 참가의 정도는 전체적인 직무만족에 유의적으로 긍정적인 상관관계를 나타냈다. 또한 가장 낮게 만족한 사람들은 참가에 가장 강한 희망을 나타냈다.[48]

유고의 '근로자회의'에 있어 작업참가자의 효과에 대한 연구에서 위원회구성원인 작업자들은 위원회의 구성원이 아닌 근로자들보다 그들의 직무에 더 만족한 것으로 밝혀졌다.[49] Seevorg는 직무진단조사를 사용하여 직무충실 프로그램의 모의실험으로 직무만족과 동기유발의 여러 측면을 평가했다. 참가적 방법으로 충실화된 집단의 대상들은 감독자에 의해 일방적으로 직무를 받은 대상자들보다 더 만족했다고 보고[50]하고 있다.

앞서 Locke와 Schweiger가 의사결정참여와 만족간의 관계에 대한 43편의 연구결과들을 종합적으로 검토한 결과에 의하면 이중에서 40%정도는 참가와 만족 간에 정의 관계가 있지 않았지만 전반적인 연구 결과는 지시적 방법보다는 첨가적 방법을 장려하였으며 의사결정참여가 동기요인(만족요인)으로 작용하는 것으로 밝혀졌다.[51]

한편 IDE는 134개의 기업체를 대상으로 의사결정참여가 직무만족간의 관계를 조사한

---

45) Vroom, V H "Some Personality Determinant of the Effects of Participation", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 59, 1959, pp 322-327

46) Abdel-Halim A A and K M Rowland, " Some Personality Determinant of the Effect of Participation A Further Investigation", Personnel Psychology, Vol 29, 1976, pp 41-45

47) Miles, R E and J B Ritchie, "Participative Management Quality vs Quality", California Management Review, Vol 13, 1971, pp 48-56

48) Lischeron, J and T D. Wall, "Employee Participation An Experimental Field Study", Human Relations, Vol 28, 1975, pp 499-517

49) Obradovic, J , Participation and Work Attitudes in Yugoslavia" , Industrial Relations, Vol 9, No 2, 1970, pp 161-169

50) Seevorg, I S, "The Influence of Employee Participation in Job Rede-signing", Journal of Applied Behavioral Science, Vol 14, 1978, pp 87-98

51) Locke, E A and D M Shwiger, op pp 316-317

결과 의사결정에의 직접참가와 직무만족과는 정의 상관관계가 있었으나, 대표참가(간접참가)와 직무만족과는 어떠한 관계도 없음을 발견했다.[52] 또한 Nightingale은 카나다에 소재하는 10개의 참가적 기업들과 10개의 비참가적 기업을 대상으로 조직계층별로 참가의 효과를 비교 조사한 결과 종업원과 중간 관리자의 경우 비참가적 기업들과도 조직몰입이 더 높았음을 발견[53]했다.

Siegel과 Ruh는 6개의 제조업체 종업원들을 대상으로 의사결정참여와 직무몰입간의 관계 및 이들 양자의 관계에 대한 조절 변수로서 개인적 배경(학력, 출신지역)이 미치는 효과에 대한 연구에서 직무몰입은 의사결정참여와 유의적인 상관관계가 있었으며 또한 의사결정참여와 직무몰입과의 관계는 저학력자보다는 고학력자에게서 보다 유의적이었음을 발견했다.[54]

Lawler와 Hall은 291명의 연구자들을 대상으로 한 연구에서 직무가 영향력 · 창의성 및 기술과 능력의 활용을 허용하는 것으로 느껴지는 범위와 직무몰입과는 유의적인 관계가 있음을 발견했다.[55] 또한 Lodahal 과 Kejner는 간호원 집단을 대상으로 한 연구에서 직무몰입과 연령 간에 유의적인 관계가 있고 엔지니어링 집단에서는 매일 접촉하는 사람의 수 · 직무의 상호 의존성 · 작업 자체에 대한 만족 · 승진 · 감독과 유의적인 관계가 있음을 밝혔다.[56]

Long은 1978년도에 자본 참가와 의사결정참여가 조직에의 통합, 조직에의 관여, 조직몰입, 직무만족, 모티베이션 등 종업원의 직무태도에 미치는 상대적인 영향력을 조사하였다. 여기에서 자본참가는 종업원의 자사주 소유여부를 나타내는 것이었고, 의사결정참여란 종업원이 자기회사의 전반적인 정책결정 · 소속한 부나 과의 문제해결 그리고 자신의 일상적인 일의 처리에 있어서 갖고 있는 자기의 발언권이나 영향력의 정도라고 하였다. 연구의 결과 전반적인 직무 태도를 분석해 볼 때 자본참가보다는 의사결정참여가 직무태도에 더 강한 긍정적인 효과를 미친다고 주장하였다. 그래서 직무태도의 개선을 위해서는 자본참가는 물론 의사결정에의 참여 기회를 증대시켜야 한다는 점을 강조하고 있다.[57]

---

52) IDE, Industrial Democracy in Europe, IDE Industrial Research Group, London Oxford, 1981, p 256

53) Nightingale, D V, "The Formally Participative Organization", Industrial Relations, Vol 18, No3, 1979, pp 310-321

54) Siegel, A L. and R A Ruh, "Job Involvement, Participate in Decision Making, Personal Background and Job Behavior", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 9, 1973, pp. 318-327

55) Lawler Ⅲ, E E and D T Hall, "The Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation:, Journal of Applied Psychology, Vol 54, No 4, 1970, pp 305-312

56) Lodahal, T M and M Kejner, "The Definition and Measurement of Job Involvement", Journal of Applied Psychology, Vol 49, No 1, 1965, pp 24-33

Miller와 Monge은 의사결정참여가 종업원의 만족과 생산성에 미치는 효과에 대한 모델을 검증하는 meta-analytic 문헌 연구에서 참가는 만족과 생산성 양자에 영향을 주고 만족에 대한 참가의 효과는 생산성에 미치는 효과보다도 다소 더 강하다고 결론을 내리고 있다.[58]

Tarrab와 D'Aragon은 참여란 종업원들이 기업의 이익에 관련할 뿐만 아니라 어떤 경우에는 기업의 경영과 관련이 있는 시스템으로 정의하고 카나다의 20개 기업체를 대상으로 이윤분배참가 혹은 의사결정참여를 실시하고 있는 참가적 기업과 비참가적 기업에 있어서의 조직유효성을 비교 연구하였다. 그는 이 연구를 통해서 참가적 기업들의 종업원들이 비참가적 기업들의 종업원들에 비해 ① 그들의 팀이나 부서, 공장전체에 보다 몰입하였고 ② 직무 및 환경에 대한 만족의 정도가 높았고 소외감이 적었으며 ③ 갈등의 감소와 더불어 해결을 위한 공도의 노력과 강한 응집력을 보였고 ④ 보다 자존심이 높고 자아 평가도 높았으며 ⑤ 경영층에 대한 태도도 보다 긍정적이고 조직의 현대 및 장래에 대해서도 관심이 높았음을 실증적으로 밝혔다.[59]

한편 앞서의 의사결정참여의 메커니즘 효과에서 보는 바처럼 의사결정참여는 결국 생산능률의 증진효과를 가져 오는 바, Hancock(1982)을 비롯하여 특히 Macy & Mirvis,[60] Katz, Kochan, Gobeille,[61] Lawier Ⅲ[62] 등의 연구는 직접참가제의 하나인 QWL 프로그램이 제품의 품질이나 생산성의 향상을 가져 왔음을 실증적으로 밝히고 있다.

끝으로 우리나라 대다수의 기업들이 실시하고 있는 노사협의회가 실제로 어떠한 측면에서 어느 정도의 효과를 거두고 있는가에 대한 조사결과를 살펴보면, '노사 간 마찰의 사전회피(분규예방)', '노사 간 의사소통의 원활화', '노사협력에 의한 근로조건의 향상', '근로자 발언권의 증대' 등의 측면에서 노사협의회가 일정한 수준에서 상당히 기여하고 있는 것으로 노사 양측 모두로부터 긍정적인 평가를 받고 있다.

---

57) Long, R J "The Relative Effects of Share Ownership vs Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company", Human Relations, Vol 31, No 9, 1978, pp 753-763

58) Miller, K I and P R Monge, "Participation, Satisfaction and Productivity A Meta-Analytic Review", Academy of Management Journal, Vol 29, No 4, 1986, pp 727-753

59) Tarrab, G and Pierre D'Aragon, "participation in Business Is it Viable? Under what Circumstance?", in R N Stern & S McCarthy(eds), The Organizational Practice of Democracy, Vol Ⅲ, New York John Wiley Sons Ltd, 1986, pp 217-229

60) Macy, B A and P H Mirvis, "A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavioral-Economic Terms", Administrative Science Quarterly, Vol 21, 1976, pp 212-226

61) Katz, H C, T A Kochan, and K R Gobeille, "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QwL Programs An Interplant Analysis", Industrial and Lobor Relations Review, Vol 37, No 1, 1983, pp 3-17

62) Lawler Ⅲ, E E, op cit, 1988, pp 30-33

2. 2 조선 산업의 현황과 전망

2.2.1. 조선 산업의 특성

조선 산업은 해운업, 해양개발 및 자원생산, 수산업, 군수산업 등에서 사용되는 각종 선박 및 해양구조물을 설계하고 건조하는 지식 집약형 기간산업이며, 해운업에서 사용되는 상선은 화물의 종류와 특성에 e라라 유조선 컨테이너선, 산적화물선, LNG운반선, LPG운반선, 차량운반선, 여객선 등으로 구분되며 해양개발 및 자원생산에 사용되는 선박 및 시스템에서는 탐사선, 해저작업선, 석유시추선, 부유식 또는 고정식 석유 생산 시스템 등이 있으며 기타 각종어선, 군사용 각종 구축함, 잠수함 등을 들 수 있다.

조선 산업의 특성을 크게 3가지로 구분하여 설명하겠다.

1) 기술적 특성

조선 산업의 기술적 특성으로는 선박, 해양구조물 및 관련 기자재의 연구개발 및 설계, 생산을 위한 지식기반형 복합엔지니어링 산업으로 높은 전후방산업과 연관효과 대단위 장치 산업이며 범용제품비중이 높고 기술 장벽이 전반적으로 낮아 제품의 질적 측면보다 높은 생산성이 중요시 되고 있다. 그리고 기자재 산업기반 특히 철강과 엔지의 자급이 관건이 되고 있는 산업이라 하겠다.

2) 경제적 특성

조선 산업은 경기순환산업이며 호불황의 진폭이 크며 초기 자본투입이 크고 회임기간은 길어 설비투자 시점이 중요할 뿐만 아니라 주문 생산이 많고 세계적으로 수입규제가 적어 수출산업으로 적합하다.

특히 세계가 단일시장으로 주요 조선국 및 업체 간에 경쟁이 몹시 치열하며 가격 경쟁력이 시장 확보에 가장 중요한 입지를 차지하고 있다. 또한 거래단가가 고가이므로 다양한 금융기법을 적용해야 하고 고용규모 역시 집중화되어 노사관계가 아주 중요시 되는 산업이다.

그 밖에 조선 산업이 사양화한 선진국에서도 국가안전보장 선박 건조기술 확보를 위하여 국가적으로 조선 산업 유지 및 발전에 많은 노력을 기울이고 있다.

그러므로 조선 산업 초기단계와 사양화단계에서는 대단위 정부지원이 절실히 요구되는 산업이다.

2.2.2 조선산업의 현황과 전망

1) 국내

국내조선 산업은 1991년부터 17년간 우리나라 수출 5대 품목으로서 2007년 제조업 전체생산(1,021,8조원)의 3.8%(33.8조원), 고용(2,864천명)의 3.6%(103천명)을 점유하고 있으며, 2007년 우리나라의 수출금액은 3,715억 달러로 전년대비 14.1%가 증가하였고, 선박수출은 278억 달러로 전년대비 25.7% 증가 한 것으로 조사되어 비중은 7.5%로 4위 수준에 이르고 있다. 우리나라 2002년 처음으로 100억 달러를 돌파한 이래 4년 만에 2.5배 이상이 증가하고 있는 추세이다.

<표 2-4> 2007년 5대 수출품 현황

(단위:억 달러, %)

순위	수출품목	금액	비중	비고
1	반도체	390	10.5	
2	자동차	373	10.0	
3	무선통신기기	305	8.2	
4	선박	278	7.5	
5	석유제품	240	6.5	

우리나라는 2000년 이후 조선 산업 강국 일본을 제치고 세계 1위로 부상하였고 2008년에도 세계 1위 자리를 유지하고 있다. 우리나라는 2007년도에 조선 산업 세계 발주량의 39%를 차지하였으며 선반산업의 질적인 측면을 반영하는 선종구성면에서도 타 경쟁국대비 월등히 앞서고 있는 것으로 조사되었다. (예: LNG선, 대형컨테이너선, 대형탱커선, 석유시추관련설비 등)

특히 2000년 이후 세계조선시황의 호조에 힘입어 한국 조선 산업은 수주량, 건조량, 수주잔량 등 모든 지표에서 우위를 보이면서 세계 조선시장에서 선도국으로 부상하고 있다.

<표2-5> 2007년 세계 조선 산업 물량비교

구 분	수 주 량		건 조 량		수 주 잔 량	
	천CGT	점유율(%)	천CGT	점유율(%)	천CGT	점유율(%)
세 계	83,600	100.0	34,500	100.0	182,600	100.0
한 국	32,500	38.9	11,800	34.2	64,900	35.5
일 본	7,100	8.5	8,800	25.5	30,600	16.8
중 국	31,200	37.3	6,200	18.0	54,400	29.8
유 럽	6,700	8.0	5,800	16.8	20,000	11.0

자료: 클락슨. 2007

또한 개별조선소의 경쟁력도 세계 최고수준을 보이고 있는데, 전세계 조선소 중 1위에서 6위 까지를 전부 우리나라 조선소가 차지했으며 세계 10대 조선소에 7개사가 포함되고 있다.

<표2-6> 세계 10대 조선소 순위

순 위	국 가 별	회 사 별	비 고
1	한 국	현대중공업	
2	한 국	삼성중공업	
3	한 국	대우조선해양	
4	한 국	현대미포조선	
5	한 국	현대삼호중공업	
6	한 국	STX조선	
7	중 국	Dalid Shipbld.Lnd	
8	한 국	성동조선해양	
9	중 국	Tiangan Changxing	
10	중 국	Waigaoqiao S/Y	

자료: 클락슨 주: 수주잔량기준, 2008년 6월 현재

2007년 말 기준으로 국내 조선업체는 중 · 대형 9개사, 소형 103개사, 전체 112개사로 조사 집계 되었으며, 종업원 수는 144,891명으로 수주물량 증가에 비례해 매년 지속적으로 증가하고 있는 추세임, 그리고 중 · 대형업체의 비중은 업체수 기준으로 8% 수준이나 인력기준으로는 91% 수준에 달하고 있는 것으로 조사되었다.

<표2-7> 국내 조선업체 현황

구 분		2003	2004	2005	2006	2007	비 고
전 체	업체수	131	130	124	115	112	
	인력규모	98,303	102,589	108,154	117,844	144,891	
중·대형 업 체	업체수	9	9	9	9	9	
	인력규모	93,303	97,320	104,704	113,844	131,176	
소형업체	업체수	122	121	115	106	103	
	인력규모	4,621	5,369	3,450	4,000	13,715	

자료: 중·대형은 한국조선협회 회원사, 소형은 회원사 - 성동, 대한, SPP, 녹봉 세광 포함 기준

이와 같이 국내 조선업체들은 1990년대 중반이후 조선시황의 활황과 함께 국내 조선업체의 생산 및 기술수준은 비약적으로 발전하고 있는데, 조선협회 9개사의 현황은 아래와 같이 조사되었다.

<표2-8> 한국 조선 실적 현황

(단위: 천 CGT)

구 분	2006	2007	전년대비증가율(%)
수 주 량	22,101	32,861	48.7
건 조 량	11,940	11,277	-5.6
수 주 준 량	47,994	64,575	34.5

자료: 로이드, 주: 수주잔량은 연말기준임

2) 국외

로이드 통계에 의하면 1965년 이후 200년 이전까지 세계의 선박건조물량은 1975년에 3,420만 GT로 최고수준을 보였고 1988년 109만 GT를 기록한 것으로 나타내고 있다. 그러나 1990년대에 들어 세계경제 및 해운산업이 회복되면서 세계 선박건조 물량은 꾸준히 증가하여 200년에는 3,124만 GT까지 늘어났고, 2007년에는 5,644만 GT를 기록하여 과거 최고 수준을 경신하였다. 최근의 세계시장 점유율은 한국과 일본이 각각 30~40%내외, 중국과 유럽 국가들이 각각 10~20% 내외를 차지하고 있는 것으로 조사되었다. 1990년을 기준으로 한국은 시장점유율이 유럽을 앞서고 있으며 200년 이후에는 일본을 제치고 세계 1위 조선국을 유지하고 있으나 1980년 대 이전 일본과 경쟁하던 유럽은 시장 점유율이 지속적으로 감소하고 있으며 1995년 이후에는 중국의 부상과 함께 감소추세가 가속화되고 있는 것으로 조사되었다.

<표2-9> 세계 시장 점유율의 국별 비교-건조량 기준

(단위:%만 G/T)

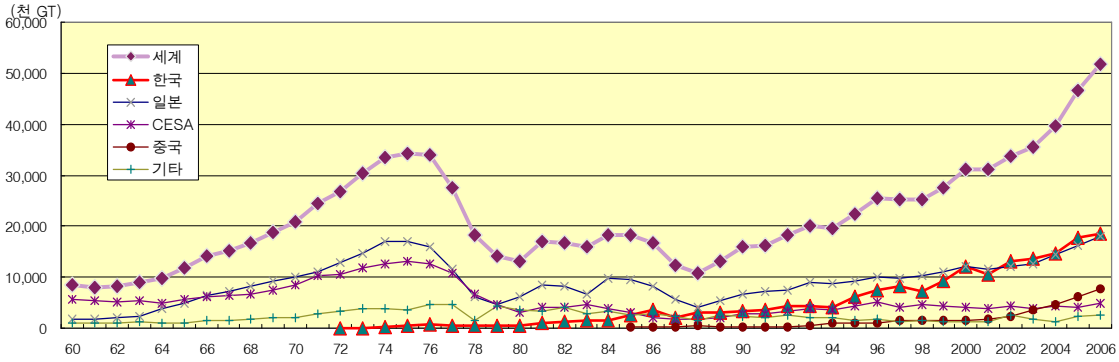
구분	1965	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2007
한국	n.a	n.a	1.2	4.0	14.4	21.8	27.8	39.1	38.0	36.4
일본	41.5	48.1	49.7	46.5	52.3	43.0	41.6	38.4	35.6	30.8
유럽	49.2	40.4	38.2	22.6	16.3	17.9	19.3	13.2	8.8	10.1
중국	n.a	n.a	n.a	n,a	0.9	2.3	4.3	4.8	13.5	18.7
세계	1,176	2,098	3,420	1,310	1,816	1,589	2,239	3,124	4,634	5,644

자료: 로이드

전 세계의 수요 여건은 해상물동량증가로 인해 세계 경제성장을 가져왔고 중국 경제를 성장시켰으며 선박 대형화로 가고 있는 추세에 있다. 2007년 말 기준 선령 20년 이상 노후 선박은 전체 선박의 26%를 차지하였고 해양 오염규제강화로 단일 선체탱커운항을 2010년부터 금지할 것이다.

선종별 건조수요 전망은 단일 선체 탱커의 이중선체화로 변환되고 컨테이너선은 중국 등 세계 경제성장에 따른 해상물동량증가와 대형화 추세에 있으며 LNG운반선 역시 청정에너지 수요가 확대되고, 대형화추세로 가고 있다.

세계조선산업의 수요구조는 선박 대체수요, 국제 규제 및 해상물동량 등에 따라 많은 변화를 보여왔고 특히 2000년 이후 수요 급증 추세를 보이고 있는데 로이드의 통계에 의하면 세계의 선박 건조수요는 1975년에 3,420만 GT로 피크를 보인 후 '80년대에 장기 하강추세를 나타냈으나 '90년대 들어 세계경제 및 해운산업이 회복되면서 꾸준히 증가하고 있다 건조물량 기준 2003년 3,550만 GT로 '75년의 실적을 경신한 이후 지속적 증가를 기록, 2006년에는 5,179만 GT를 건조하여 사상 초유의 실적을 나타내고 있다. 선박에 대한 수요증가는 주로 노후 선박의 대체수요, 해양오염 규제 강화, 해상물동량 증가 등과 같은 요인들에 의한 것으로 평가됨으로써 우선, 노후선박의 대체와 세계적으로 확산되고 있는 환경관련 이슈와 관련된 것으로 해양오염을 줄이기 위한 기준미달선박에 대한 해체 증가로 대체수요가 증가하고 있으며 세계적으로 확산되고 있는 해양오염을 최소화 움직임과 함께 노후선 해체 및 선박사고 저감 노력은 화주, 선주 및 보험기관, 각국 정부 차원에서 적극적으로 추진되고 있다. 특히 2002년 10월에 발생했던 프레스티지호 사고 이후 일부 국가들을 중심으로 기준미달선박 및 단일선체 탱커의 자국내 정박을 금지하고 있고, IMO(International Maritime Organization)에서도 단일선체 탱커의 퇴출시한을 앞당겨 졌으며 경제회복에 따른 해상 물동량의 증가, 해운업체들의 규모의 경제를 추구하기 위한 선박 대용량화 추세에 의한 신조수요 증가 추세이다. 동아시아 지역의 경제물동량 증가는 해당지역 국적 선대의 규모를 확대시켜 신조선 수요로 이어졌고, 화물수송에서 규모의 경제를 추구하려는 움직임에 의해 컨테이너선을 위시한 대용량 선박의 출현[63]이 가속화되고 있다.



<그림 2-5> 세계 주요국별 선박 공급 추이

자료: Lloyd's

주요 조선국의 구조변화를 살펴보면 조선시장은 세계적으로 단일시장이고 자유경쟁의 원리가 지배하기 때문에 조선국의 주요업체들은 세계 수요를 놓고 치열하게 경쟁하고 있으며 선박은 국제적 상품이므로 일정 수준 이상의 건조기술과 가격경쟁력을 갖춘 조선업체는 신조선 수주를 선별적으로 할 수 있고 건조능력을 최대한 활용하려고 노력하고 있으며 선주는 경쟁력이 종합적으로 반영된 각 조선업체들의 조건과 선박의 운항 수익성을 극대화할 수 있는 조건을 고려하여 발주를 하게 된다. 유럽, 일본에 이어 2000년 무렵부터 한국이 세계 조선시장의 선도국으로 부상하였고 중국의 성장도 빨라지고 있다.

<표 2-10> 조선산업의 경쟁 패러다임 변화요인 및 전망

	'40년대	'50년대	'60~'80년대	'90~2000년대	2010년 이후
영 국	-리벳건조공법 채용 -원가 우위	-제품다양화 -비가격경쟁력 우위	-보조금 지급 -국유화/폐쇄	-민영화 -설비 축소 및 해외매각	
서유럽		-원가 우위	-차별화 전략 -구조조정	-시장세분화전략 -시장보호전략(보조금 지급) -파산/폐쇄증가	
일 본		-정부의 보호 및 육성 -용접에 의한 블록공법채용	-원가 우위	-제품 다양화 -차별화 전략	
한 국			-정부의 육성	-원가 우위 -설비확장/기술개발/공법혁신	-차별화 전략 -Product-mix 재구성 필요
중 국				-정부의 육성 -설비 확장	-원가 우위

자료: Cho Dong Sung and Porter, M. E.(1987), Changing Global Industry Leadership: The Case of Shipbuilding," with Michael E. Porter, Competition in Global Industries, ed. by Michael E. Porter, Boston

63) 대용량 선박의 출현은 세계조선시장의 흐름을 왜곡시켜 불황기를 장기화할 수 있다는 지적이 있음.

<표2-11> 각 기관별 연평균 건조수요 전망

(단위: 백만GT)

구 분	2007(실적)	~ 2020
조 선 협회	56	67
M S L		65
클 락 슨		52

자료: 산업연구원. 2007.

2.2.3 조선국산업 발전전략

1) 주요 조선국의 전략

첫째, 주요조선국의 전략을 간략하게 설명하면 일본은 2010년 까지 1,000만 GT규모의 생산체제를 유지하며 세계 해운 조선을 리드할 수 있는 기술력을 확립하여 50%대 자국 내 수요기반을 유지하고 활용할 것으로 파악하였고 유럽은 Leader SHIP2015 프로젝트라 함으로써 EU조선사업 경쟁력 제고를 위한 전략을 꾸준히 준비하고 대형 여객선 국제기준 강화를 지속 추진하여 기자재 경쟁력 우위를 활용하여 시장 진입장벽을 구축함과 동시 동유럽 조선국의 조선소민영화가 예상되고 있다. 중국은 2010년 세계시장 점유율 25%의 조선대국을 목표로 추진하여 2015년에는 세계시장 점유율을 1위 목표로, 2020년에는 조선기술면에서 세계 제 1위 조선강국을 목표로 대약진하고 있는 것으로 조사되었다.

둘째, 한국 · 중국 · 일본 조선 3대 강국 경쟁력의 평가 면에서는 현재 한국과 일본의 대형조선과 일본의 중대형 조선소 및 중국의 대형조선소가 중형선 이하 시장에서 경쟁하는 구도로 진행 중이며, 2015년경에 이르면 한국과 일본의 중대형 조선소가 중국의 대형조선과 본격적으로 경쟁하게 될 것으로 전망됨이 조사되었다. 또한 가격 경쟁력 측면에서는 현재 한국이 일본에 비해 9% 정도 우위에 서 있으며 중국과는 대등한 수준이나 향후 2010년에는 중국대비 4% 정도 낮아질 것으로 전망되고 있다.

<표2-12> 가격 경쟁력 평가

구 분	한 국	일 본		중 국	
가격지수	100	2005	2010	2005	2010
		109	110	99	96

자료: 산업연구원. 2006.

그리고 기술경력은 현재 한국이 일본에 비해 설계 기술에서 우위에 서 있고 생산 기술과 관리기술에서는 한국과 일본이 대등한 것으로 평가되고 있으며 중국과는 설계 기술 등에서 10년 정도 앞서는 것으로 평가되는 것으로 파악되었다.

<표 2-13> 한국 · 중국 · 일본 경쟁요소 종합평가 (2015)

구 분	마케팅능력	제품개발	제품설계	생산성	기자재	납기	A/S
한 국	100	100	100	98	100	100	98
일 본	95	95	98	100	95	100	100
중 국	90	85	80	85	90	85	80

(주: 산업연구원)

셋째, 한국은 주력선종에 대한 고품질화와 고성능화 추진으로 기술경쟁력 제고에 역점을 두고 있으며 설계 · 생산 · 관리 · 기술 분야에서도 세계 최고의 경쟁력을 확보하고 있다. 설계는 건조원가의 15%를 차지하나 실제로는 건조원가의 85%를 좌우할 수 있는 설계인력 확보를 통해 선박수주에 우위를 달리고 있으며 특히 대형블록의 정도 측정 기술을 도입한 노마진 확보와 2,500톤급 메가 블록 공법 및 육상건조 해상진수 기술 등의 다양한 건조 공법을 개발하여 한정된 건조설비의 효율성을 높이고, 원가 절감과 공기 단축 등의 생산성 향상을 이루어 냈다.

특히 우리나라 조선 분야는 대학을 중심으로 조선 전문 인력을 양성할 수 있는 전문교육 시스템 활성화로 우수한 신규인력을 적기에 공급할 수 있는 강점을 가지고 있고 숙련된 기술 인력의 꾸준한 수급체계를 갖춰 원활한 신규인력 조달을 가능하게 함으로써 수요 인력에 보다 적극적으로 대처할 수 있는 유리한 위치를 점유하고 있으며, 세계 조선시장에서 대형선 수요증가에 따라 현대적인 대형설비 구비와 이에 적합한 전산화, 자동화를 통해 대형 설비의 효율성을 제고할 수 있는 현대적인 대형 조선 설비를 보유하고 있다. 그렇기 때문에 한 기업이 여러 지역에 다수의 조선소를 운영하여 경영자원이 분산된 일본과는 달리 우리나라는 대형조선소를 운영하여 경영자원이 각 사별로 한 곳에 대형설비를 확보하여 집적화와 합리화에도 상당히 유리한 점으로 나타내고 있다. 그뿐 아니라 선박건조 원가의 60%이상을 차지하는 조선기자재는 과거 상당량을 수입에 의존하였으나 1980~90년대에 조선 기자재 공급기반을 구축하여 현재 기자재 국산화율 90%, 국산기자재 탑재율 80%이상을 점하고 있다.

특히 후판을 비롯한 강재는 다른 나라의 제품에 비해 품질 면에서 우수하며, 국내 선박용 규모는 세계시장에서 50%이상을 차지하며 일본을 제치고 제 1위 생산국임을 자랑하고 있는 실정이다.

이와 같이 한국 내 조선업체들은 1970년대 조선 산업 진출 시 재임의 노동력을 바탕

으로 충분히 가격경쟁력 확보가 가능하다는 판단아래 현대화된 대형 설비에 과감한 투자를 하는 등 시의 적절한 기업전략, 선의의 경쟁을 통한 공격적 수주활동을 전개하여 세계조선 시장에서 높은 시장 점유율을 확보하고 있으며 이러한 양적 성장을 우리나라 조선업체들은 신개념의 선박개발, 해양사업의 확장 등을 통해 신규수요 창출을 위한 사업다각화를 적극 추진하는 한편 IT를 활용한 디지털 기반 기술투자에도 적극 추진함으로써 생산성 향상 등 경영합리화에도 적극 노력을 기울이고 있는 것으로 조사되었다.

향후 조선선업의 전략과 그에 따른 당면과제 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 한국 조선 산업의 발전 전략으로는 핵심원천기술과 신제품 개발을 통한 고부가가치화 및 제품 차별화를 위해 부가가치의 핵심원천기술 확보와 가스하이드레이트션 등 신개념 선박의 기초연구에 활성화를 기해야 한다.

둘째, 우수기술, 기능 인력의 안정적인 공급을 위해 중장기 인력, 수급계획을 통한 안정적인 수급기반 구축을 하고 우수 전문 인력 확보를 위한 노력과 홍보강화가 필요할 것이다.

셋째, 조선 · 해양기자재의 개발 빛 기술력 제고를 통한 조선 산업 고도화는 물론 해외마케팅 강화 및 국제 표준 활동 강화를 통한 구축 산업화 역시 필요할 것이다.

그리고 글로벌 조선 · 해양리더로써 국제 위상 강화를 위해 통상마찰 사전 대응 능력 제고가 필요할 것이고, 국제해사기구 등 국제기구에서 적극적인 Rule-Maker로써 활동을 강화해야 할 것으로 본다.

끝으로 한국 조선 산업의 당면 과제에 대해서 언급하면 주요 철강사의 공급능력 확대에도 불구하고 조선용강판 국내 공급이 부족하여 근본적인 수급개선이 절실하며 조선전공 대학 교육과정 개편 및 기술융합 교유확대와 기능 인력의 고용질서 확립과 고령화를 대비한 신규인력 유입 확대 등 우수 기술 및 기능인력 확보가 요구되고 있다.

2. 3 선행연구고찰

경영참가에 관한 연구들은 주로 경영참가가 경영성과에 미치는 영향을 중심으로 이루어졌으며, 경영참가의 채택에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 상대적으로 부족하였다. 초기 연구는 법과 제도상의 참가가 실질적인 참가에 미치는 영향요인에 관한 것이었고, 그 이후 경영참가의 일부인 재무참가의 채택 요인에 관한 연구들이 몇 편 있다. 경영참가의 영향요인, 경영성과, 개인성과 그리고 집단성과로 구분하여 고찰해 본다.

2.3.1 경영참여의 영향요인 선행연구

1990년대에는 작업장 수준의 경영참가 연구에 해당되는 고성과, 참가적 작업시스템의 도입에 영향을 미치는 연구들이 나타나기 시작한다. 학자들마다 용어는 다르게 사용

하고 있지만, 고성과, 참가적 작업시스템의 내용은 곧 작업 현장에 있어서의 경영참가이다. 작업장 수준의 경영참가에 대한 연구들이 진 행되면서 그 영향요인 변수들도 확대되기 시작한다.

Cooke(1990)은 노사협력 프로그램을 설시하는 회사 92개를 대상으로 경영참가프로그램이 현장 내 작업자와 감독자와의 관계에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 팀형의 참가는 정의 관계를 그리고 경영측의 상대적 권력행사 인하청의 활용은 부의 관계를 보였다. 조직특성 변수들로는 고용 성장, 경영 위기, 중간 수준의 조직규모가 정의 관계를, 지속적 성장 둔화는 부의 관계를 보였으며, 적대적 노사관계 관성의 지표로 설정했던 평균 근속년수는 14년을 정점으로 한 비선형 효과(∩)가 나타났다.

Milner & Richards(1991)는 영국의 205개 사업장에 대한 설문조사 자료를 사용하여 경영참가에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석 결과 조직규모, 노동조합의 존재, 기능인력 부족 경험, 성과배분제의 실시가 경영참가와 유의한 정의 관계가 있는 것으로 나타난 반면 계열사가 아닌 독자기업은 경영참가와 부의 관계가 나타났다.

Eaton & Voos(1992)는 미국기업 313개에 대한 설문조사 자료를 사용하여 노사관계 특성이 각종 경영참가 관행에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석결과 노조는 팀,QWL 위원회, QC와 정의 관계가, 이익분배와는 부의 관계가 나타났다. 한편 노동조합 조직률을 20% 미만, 20~40%, 40% 이상으로 구분하여 조직률과 경영참가 간의 관계를 살펴본 결과 팀은 20~40%의 조직률에서 나머지 두 집단보다 유의하게 많이 활용되고 있어서 팀과 노동조합 조직률간에 비선형(∩) 관계가 나타났으며, QC, 직무충실화, QWL 위원회, 종업원지주 제도 통계적 유의성은 없었지만 조직률과 비선형(n) 관계가 나타났다.

Reshef et al.(1993)은 1985년 캐나다 50인 이상 946개 기업체 설문조사 자료를 사용하여 노사관계 특성이 경영참가에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 노동조합 조직률과 경영참가 간의 관계가 비선형(n) 관계가 있으며 정점이 조직률 43.7%라는 사실을 발견하였다.

Eaton(1994)은 1987년 86개, 그리고 1990년 62개 노사 당사자에 대한 설문조사 자료를 사용하여 노동조합이 있는 기업의 경영참가 프로그램의 생존에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석 결과 경영참가 프로그램의 생존에는 노사관계 상태가 결정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

Osterman(1994)은 미국의 694개 사업장에 대한 설문조사 자료를 사용하여 경영참가에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 분석 결과 경영참가는 경영자의 온정주의적 가치, 해외시장에서의 경쟁, 근로자 숙련 수준, 그리고 품질과 다양성에 기반경쟁전략과 정의 관계가 있는 반면, 조직규모와는 부의 관계가 있다는 사실을 발견하였다.

Wood(1996)는 영국의 50인 이상 135개 제조 사업장을 대상으로 경영참가의 영향요인을 분석하였다. 분석 결과 인사관리와 사업전략의 전략적 통합 정도, 이익센터 체제

가 정의 관계가 있었던 반면, 노동조합 조직률은 부의 관계가 나타났다. 그리고 5년간 경영참가의 증가는 초기의 경영참가 수준, 인사관리와 사업전략의 통합 정도, 이익센터 체제가 정의 관계를 보였던 반면, 영국인 소유기업과 노동조합 존재나 조직률은 부의 관계를 보였다.

McNabb & Whitfielf(1997)는 영국의 WIRS3 자료와 EMSPS 자료를 결합하여 경영참가의 영향요인을 분석하였다. 분석 결과 클로즈드숍은 부의 관계이지만 나머지 노동조합 변수는 정의 관계가 나타났으며, 경영참가 변수는 지각된 경영성과와 유의한 정의 관계가 나타났고, 노동조합과 경영참가 간의 상호 작용항도 유의한 정의 관계가 나타났다.

Gittleman et al. (1998)은 미국의 5.987 사업장 자료를 사용하여 경영참가의 영향요인을 분석하였다. 경영참가는 작업장 수준의 직접참가로서 팀작업, TQM, QC, 동료평가, 기술이나 장비 구입시 의사결정참가, 직무순환의 실시 여부들로 측정하였고 실시 여부 및 합산지수를 작성하여 분석하였다. 분석 결과 신기술의 도입과 조직규모가 경영참가와 유의한 정의 관계가 나타났다.

Lawler et al. (1998)은 포춘지 1,000대 기업을 대상으로 한 설문조사를 통하여 경영참가의 영향요인을 분석하였다. 경영참가는 정보공유, 교육훈련, 성과 배분, 권력공유로 측정하였다. 분석 결과 경영참가는 조직규모, 경쟁환경, 경쟁 전략과 유의한 정의 관계가 나타났다. 경쟁 환경 변수로서 해외경쟁 정도, 성장시장, 기타 환경의 급속한 변화, 비용경쟁격화, 속도에 따른 경쟁, 제품수명 주기 단축, 품질경쟁도 정의 관계가 있는 것으로 나타났다. 경쟁전략으로는 고객중시, 기술중시, 속도, 신속한 시장대응, 그리고 지식 중시는 경영참가와 정의 관계가 나타났지만 저가전략은 유의한 관계가 나타나지 않았다.

2.3.2. 경영참여의 경영성과 선행연구

경영참가가 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구는 다양한 국가별로 상이한 경영참가 방식, 그리고 다양한 효과에 대한 연구들이 이루어졌다.

Cotton et al.(1988)은 1978-83년간 경영의사결정참가가 생산성 및 근로자 만족에 미치는 영향에 관한 실증연구 논문 91개에 대한 메타 분석을 통하여 경영의사결정참가의 유형에 따라 그 효과가 상이하다는 점을 발견하였다. 연구 결과 작업장 수준의 경영의사결정참가는 생산성에는 정의 효과를 미치지만 근로자 만족에 미치는 영향은 복합적인 것으로 나타났고 협의적 참가가 생산성 및 근로자 만족에 미치는 영향에 대한 단정적인 결론을 내릴 수 없었으며, 비공식적인 참가와 종업원지주제는 모두 생산성과 근로자 만족과 정의 관계를 가지는 것으로 나타난 반면, 단기적 참가와 간접참가는 모두 생산성과 근로자 만족에 미치는 영향에 대하여 단정적인 결론을 내릴 수 없었다.

Kleiner & Bouillon (1988)은 미국의 106기업을 대상으로 정보공유가 경영 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 정보공유와 임금 및 부가급이 유의한 정의 관계가 있었으나 생산성과는 관계가 없었으며 수익성 및 현금 흐름과는 통계적으로 유의하지 않지만 부의 관계가 나타났다.

Bradley et al(1990)은 영국의 종업원 소유회사인 John Lewis Partnership에 대한 사례조사를 통하여 경영참가의 일환인 종업원소유가 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 매출액, 부가가치 증가, 고용 수준과 같은 성과만이 아니라 다른 측면들에서도 전통적 기업인 경쟁사에 비하여 우수한 것으로 나타났다.

Morishirna(1991)는 일본의 97개 사업체를 대상으로 노사협의회에 대한 연구를 통하여 노사협의회를 통한 정보공유가 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과 정보공유는 생산성 및 수익성과는 정의 관계가 나타난 반면, 인당 노무비와는 부의 관계가 나타났다.

Fernie & Metcalf(1995)는 영국의 WIRS3(1990) 자료를 사용하여 경영 참가, 성과배분 및 개인 단위의 성과급, 근로자 대표체계가 기업의 경제적 성과 및 노사관계 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 경영참가 변수로서 커뮤니케이션은 성과와 정의 관계를, 쌍방형 커뮤니케이션은 노사관계와 정의 관계지만 일방형 커뮤니케이션은 부의 관계를 보였고, 경영참가 시도는 생산성 증가, 고용 증가, 노사관계 분위기와 정의 관계를 보였다. 이익분배와 종업원 지주제는 생산성 증가율과 정의 관계를, 개인성과급은 생산성 및 이직률과 정의 관계를, 고용 증가와는 부의 관계를 보였다. 마지막으로 노사협의회는 생산성 증가 및 노사관계 분위기와 정의 관계를, 노동조합은 이직률을 제외하면 전부 부의 관계가 나타났다.

Kleiner & Lee(1997)는 한국노동연구원(1991)의 노사협의회에 대한 231개 기업체 설문조사 자료를 사용하여 우리나라의 노사협의회가 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과 효과적인 노사협의회나 노동조합이 선발, 승진, 교육훈련, 직무구조, 직무분석, 고과에 대하여도 근로자 측 영향력을 유의하게 높인다는 사실을 발견하였다. 나아가 효과적인 노사협의회는 노동생산성을 유의하게 높인다는 사실을 발견하였고, 이를 노사협의회의 언로 기능으로 해석하였다.

Sako(1998)는 1994년 유럽의 자동차 부품회사 221개 공장에 대한 1차 설문 조사를 통하여 직접참가와 간접참가 간의 상호 보완성 효과를 검증하였다. 직접참가는 작업장 수준에 있어서의 품질분임조를, 그리고 간접참가는 노사협의회를 설정하였다. 경영성과는 불량률과 경영자들이 지각한 종업원들의 작업방법 개선에 대한 제안이다. 분석 결과 직접참가와 대의참가가 모두 존재하는 경우에 성과가 가장 높게 나타났고 양자가 부재하는 경우에 성과가 가장 낮게 나타났다.

Freeman & Kleiner(2000)는 1983~93년간 273개 사업체 패널자료와 이와는 별도로 25인 이상 2.400명의 근로자를 대상으로 한 설문조사 자료(WRPS)를 사용하여 경영

참가가 생산성과 근로자의 태도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 경영참가는 생산성 지표인 매출액과는 관계가 없는 것으로 나타난 반면, 개별 근로자들에게 미치는 영향은 작업 관련 경영의사결정에의 높은 관여, 직무만족과 조직몰입 그리고 기업에 대한 신뢰를 증가시키는 것으로 나타났으며, 근로자들은 경영참가 프로그램의 효과를 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다.

Kato & Morishima(2002)는 일본의 126개 상장기업의 1973~92년의 20년 간 패널자료를 사용하여 경영의사결정참가와 재무참가가 결합되는 경우에 경영성과가 증진된다는 보완성 가설을 검증하였다. 분석 결과 경영의사결정참가가 두 개 모두 존재하고 재무참가 중 하나만 존재하는 변수가 인당 부가가치와 유의한 정의 관계를 보였는데 그 효과는 경영참가가 도입된 7년 정도 지나야 발생한다는 사실을 발견하였다.

경영참가가 개별 근로자에게 어떤 영향을 미치는가는 근로자 개인의 근로생활의 질만이 아니라 경영참가가 조직성과에 미치는 영향의 미시적 토대를 규명함과 동시에 경영참가의 장기적 생존과 관련하여 매우 중요한 과제이다. 경영참가가 경영성과를 높인다면 이는 반드시 미시 수준에서 개인의 행위와 태도의 변화를 거쳐서 경영성과로 연결될 것이며, 경영참가의 장기적인 생존도 이것이 개별 근로자에 어느 정도 사회적, 심리적, 그리고 물질적 복지를 제공 하느냐에 의하여 크게 영향을 받을 수 있다.

Miller & Monge(1986)는 경영참가에 대한 106개의 선행연구들을 대상으로 경영참가가 성과와 근로자 만족에 미치는 영향을 검증하기 위하여 메타 분석을 실시하였다. 분석 결과 경영참가와 근로자 만족 간에는 상관관계의 평균이 0.34, 경영참가와 생산성 간에는 상관관계의 평균이 0.15로 나타났다. 이 연구의 결론은 경영참가는 근로자의 만족을 낳고 근로자 만족은 생산성의 증가로 이어진다는 것이다.

Wilson et al. (1990)은 영국의 엔지니어 산업 52개 기업의 1978~82년 간 기업 단위 자료를 사용하여 경영의사결정참가 및 재무적 참가가 이직률에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 경영의사결정참가는 유의하지 않지만 이직률을 줄여주고, 노동조합과 종업원지주제 그리고 이익분배는 통계적으로 유의한 수준에서 이직률을 낮추는 것으로 나타났다.

Kruse(1991)는 2,976개 기업의 1971~85년 간의 자료를 사용하여 이익배분이 고용수준의 변화에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 제조업체의 경우 1971~85년간에 걸쳐서 이익배분을 실시하는 기업의 고용안정성이 높았지만, 비제조업체의 경우 유의한 차이가 나타나지 않았다.

Hodson (1996)은 작업조직에 대한 6개월 이상의 참가관찰사례 86개로부터 총 108개를 추출, 내용 분석을 통하여 작업조직이 근로자 경험에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 블라우너의 가설, 즉 기술발전과 근로자 소외 간의 U자형 가설은 자발적 노력을 제외하면 특히 동료 관련 경험들의 경우 참가적 작업조직의 점수가 높지 않아서 부분적으로 지지되었으며, 엄밀하게는 U자형의 관계가 아니라 J-대칭형 형태를 취하였

다.

Parker et al. (1997)은]IT와 TQM을 도입했지만 근로자의 자율을 확대하지 않았던 자동차 시트제조업체의 근로자 35명과, JIT-TQM을 도입하면서 자율작업팀의 도입, 작업 팀원들의 품질 업무 통합, 다기능화 등을 포함하여 근로자 자유를 확대한 경우의 근로자 46명에 대한 연구를 통하여, 근로자 자율이 확대되지 않고 생산방식만 변한 경우에는 전략 지향성만 증가하고 역할 지향성의 변화는 없었음에 비하여, 생산방식의 변화가 근로자 자율의 확대를 수반한 경우에는 전략 지향성과 동시에 역할 지향성이 모두 증가하였다는 사실을 발견하였다.

Cappelli & Rogovsky(l998)는 1992년 미국의 8개 기업 감독자 91명과 이에 배치된 작업자 342명에 대한 설문조사를 통하여 경영참가가 근로자의 조직시민행동에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과 작업조직 참가와 인사관리 참가중 전자만 조직시민행동과 유의한 정의 관계가 있었고, 직무특성을 매개로 한 모형에서도 작업조직 참가가 직무특성에 모두 유의한 관계가 있는 반면, 인사관리 참가는 부분적으로만 유의한 관계가 있었으며, 직무특성은 조직시민 행동에 부분적으로만 유의한 관계가 있었다.

Berg (l999)는 미국의 18개 철강 산업근로자 1,355명에 대한 설문조사 자료를 사용하여 고성과 작업시스템이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 자율작업팀, 오프라인 참가, 비공식 훈련은 직무만족을 유의하게 증가 시키고, 이와 함께 가정생활에 대한 배려와 협력적 노사관계 분위기 등도 역시 근로자 직무만족을 증가시킨다는 사실을 발견하였다.

Appelbaum et al(2000)은 미국의 철강, 섬유, 의료기기 산업에 속한 40개 공장 4,374명의 근로자에 대한 설문조사를 통하여 고성과 작업시스템이 근로자의 심리적 변수에 미치는 영향을 연구하였는데, 이는 이 분야에서의 최초의 포괄적인 연구라고 평가할 수 있다. 분석 결과 고성과 작업시스템의 구성요소 는 신뢰와 내재적 만족 그리고 직무만족과 조직몰입을 높이는 반면, 직무 스트레스를 증가시키지 않았고, 신뢰와 내재적 만족의 매개효과도 지지되었다.

Boselie et al(2000)은 2000년 네덜란드의 Flex Company 근로자 2,247명 의 개인단위 설문조사 자료를 통하여 전념형 인사관리 시스템이 고용 불안감과 경영의사결정에 대한 신뢰에 미치는 영향을 분석하였다. 전념형 인사관리 시스템의 5차원은 보상, 경영참가, 교육훈련, 정보공유, 감독의 지원 등인데, 분석 결과 5차원 모두 고용 불안감 및 경영의사결정에 대한 신뢰와 유의한 관계가 나타났다 경영참가가 높은 경우 고용 불안감을 낮게 지각하는 반면 신뢰는 높게 나타났다.

Gdard(2001)는 1997년 퀘벡을 제외한 캐나다 전체 근로자에 대한 무작위 전화 설문조사를 통하여(N=508) 고성과 작업시스템이 근로자에 미치는 다양한 효과를 분석하였다 분석 결과 대안적 작업관행지수는 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 대안적 작업관행지수의 제곱항은 대부분 근로자에게 부정적인 영향을 미치는 것으

로 나타났다 나아가, 포화점이 평균 2.7 점으로 5점 만점의 대안적 작업관행지수를 고려하면 대안적 작업관행은 상대적으로 낮은 수준에서 근로자에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 이른바 대안적 작업관행익 수확체감 현상이 나타났다.

Balley et al.(200I) 은 Appelbaum et al. (2000) 의 자료를 사용하여 참가적 작업시스템이 근로자의 임금 수준에 미치는 영향을 분석한 결과, 참가적 작업시스템은 근로자 임금을 증진시킨다는 사실을 발견하였다.

Colvin et al.(2001)은 354개의 텔레콤 사업장에 대한 설문조사를 통하여 고성과 작업시스템이 중간관리자의 임금 및 중간관리자와 근로자간의 임금격차에 미치는 영향을 연구하였다. 이들은 고성과 작업관행을 근로자의 숙련 수준, 신기술의 활용정도, 오프라인 및 온라인 팀 작업, 그리고 성과배분으로 측정하였다. 분석 결과 중간관리자의 임금 수준은 근로자의 기본급, 근로자 숙련, 정보기술, 그리고 성과배분과는 정의 관계를 보인 반면, 온라인 및 오프라인 팀 작업과는 모두 부의 관계를 보였다 일선근로자와 중간관리자 간의 임금격차는 노동조합, 근로자 숙련 수준, 온라인 및 오프라인 팀 작업, 성과배분과는 부의 관계를 보인 반면 정보기술의 활용 정도와는 정의 관계를 보였다.

Hodson (2002)은 경영참가에 대한 94개의 참가관찰 사례로부터 122개의 사례를 추출, 내용을 분석하여 경영참가 유형이 근로자 경험에 미치는 영향을 분석하였다 분석 결과 네가지 경영참가 방식은 무참가에 비하여 긍정적 경험을 높이고 부정적 경험을 낮추는 것으로 나타났다.

경영참가, 특히 작업장 수준의 경영참가인 참가적 작업시스템이 집단 수준의 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 공백으로 남아 있다. 대부분의 경영참가와 경영성과 간의 연구는 경영참가가 기업 단위 혹은 사업장 단위의 성과에 미치는 영향이다. 경영참가가 경영성과를 높이는가의 여부도 중요하지만 경영 참가가 어떤 메커니즘을 통하여 경영성파를 높이는가를 규명하고, 그 메커니즘이 작동하는 조건을 규명하는 것은 학술적 시사점뿐만 아니라 노사 당사자에 실천적인 시사점을 줄 수 있는 매우 중요한 연구과제이다

Gladstein (1 984)은 커뮤니케이션 기기를 판매하는 영업팀 100개 326명을 대상으로 집단 유효성의 선행요인을 분석하였다. 실증분석 결과 객관적인 매출 성과는 연구모형의 설명력이 없었던 반면 탐원들이 평가한 주관적 성과에는 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 이에 근거하여 주관적 성과에 영향을 미치는 요인을 크게 리더십, 활동구조, 집단 내 프로세스와 경계관리로 들었다

Manz & Sims(1987)는 제조업 조립라인의 자율작업팀 구성원 276명에 대한 설문조사를 통하여 자율작업팀의 외부에 있는 일선관리자인 외부 리더의 셀프 리더십이 팀 유효성으로서의 리더십 자각의 유효성에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과 셀프리더십의 6개 차원은 팀원 및 팀 리더가 평가한 전반적 리더십 유효성과는 모두 정의 관계가 나타난 반면, 셀프리더십의 리허설 차원만 상위 계층에서 평가한 리더십 유효성과 정의 관계가 나타났다

Campion et al (1993)은 미국 금융서비스 회사의 80개 지역 77명의 작업집단 관리자를 대상으로 한 조사를 통하여 작업집단 특성이 집단 유효성에 미치는 영향을 연구하였다. 분석 결과 5개 영역 중 직무설계 영역의 상관관계가 가장 높게 나타났으며, 이와 함께 대부분의 독립변수들이 팀 유효성 변수와 각각 관계가 있는 것으로 나타났다

Wageman(1995)은 제록스의 서 비스 기술자 152개 집단 800명을 대상으로 과업 및 결과의 상호의존성이 집단 유효성에 미치는 영향을 연구하였다 분석 결과, 과업 및 결과 상호의존성의 결합으로 작성한 총 상호의존성이 높을수록 협력 규범, 집단 과정의 질, 그리고 전반 만족은 높아지는 반면, 노력규범과 동기부여는 오히려 감소하고, 성과와 타인에 대한 도움은 총 상호의존성과 U자형 비선형 관계에 있다는 점을 발견하였다.

Cohen et al. (1996)은 전통적 팀 69개와 자율작업팀 51개를 합한 총 120개 팀과 139명의 팀 관리자를 대상으로 한 설문조사를 통하여 집단 유효성이 아니라 보다 특화된 자율작업팀 유효성의 통합 모형을 검증하였다. 자율작업팀의 경우 집단 과업 설계는 팀원이 지각한 유효성과 셀프리더십은 관리자가 평가한 유효성과, 집단 특성은 팀원이 평가한 유효성 및 낮은 결근율과, 참가의 전후관계는 근로생활의 질 및 관리자가 평가한 팀 유효성과 정의 관계가 있다는 사실을 발견하였다. 반면 전통적 작업집단의 경우 집단 과업 설계는 근로생활의 질과 낮은 결근 집단 특성은 근로생활의 질 참가의 전후관계는 근로생활의 질과 유의한 정의 관계가 나타났다.

Hyatt & Ruddy(l997)는 전자기기 보전 A/S 100개 팀 총 592명을 대상으로 집단 유효성의 선행요인을 분석하였다. 분석 결과, 13개 차원의 집단 특성 변수들은 대부분 객관적 성과와 정의 관계를 보였으며 관리자가 평가한 팀 성과와도 정의 관계를 보였다.

Janz ea al.(1997) 은 6개 산업의 포춘지 500개 기업에 속한 13개 기업정보시스템 부서 27개 팀 231명을 대상으로 한 조사를 통하여 지식근로자 팀의 유효성에 미치는 영향을 팀의 자율성과 상호의존성의 상호작용 중심으로 연구하였다. 분석 결과, 팀 자율과 상호의존성의 상호 작용항이 동기부여에 부의 효과를 미치는 것으로 나타나서, 상호의존성이 낮은 경우에 팀 자율성이 동기부여를 높일 수 있다는 점을 발견하였다.

Tesluk & Mathieu(l999)는 노스웨스턴 주의 수송부 도로작업 교대로 조장 88명 및 교대조원 473명과 21명의 현장관리자를 대상으로 한 설문조사를 통하여 교대조의 문제해결 전략이 성과 장애요인을 감소시키고 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 발견하였다.

또한 1급 이상의 70개 호텔의 근로자를 대상으로 노사협의체의 영향요인을 연구한 김정수의 연구(1996)에 따르면 노사협의제는 복잡성, 공식화 등과 정(+)의 관계를 성장성 및 집권화와 부(-)의 관계를 지니며 조직몰입과 생산성에 긍정적인 영향이 있는 것으로 보고되었다. 직급 등에 따라 노사협의제에 대한 태도를 조사한 윤종 연의 연구(1988)는 노사협의체는 생산성 향상에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 허찬영(1997, 2000), 양병무의 연구(1997) 역시 생산성을 증대시키는 노사협의제의 효과를

지지하는 결과를 보였다. 자율경영팀에 관한 노순규의 연구(1997), 신택현·원인성의 연구(1995)는 자율 경영팀의 도입과 활용이 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 조은영(1999)은 경영참여분야를 작업장 참여, 재무적 참여 및 정책·인사분야 참여로 구분하고 참여분야와 조직유효성의 관계를 연구한 논문을 통해 경영참여가 근로자의 만족과 몰입을 증가시키며 생산성, 작업방식와 개선, 노사신뢰의 개선에 효과가 있음을 입증하였다. 이때 참여분야에 따라 그 효과의 정도가 다름을 보고 하였다. 강영재(1997)는 기업수준에서 의사결정참여가 조직유효성에 미치는 영향을 연구하였는데 노사협의회, 품질분임조 및 제안제도가 결근률 및 이직률의 감소, 생산성 향상 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영참여를 직접 참여, 간접참여 및 미참여로 구분하고 참여방법에 따라 경영참여가 직장생활만족, 조직몰입, 협력적 노사관계에 미치는 영향을 연구한 허찬영(1997)의 연구에 따르면 경영참여는 직접 참여〉간접 참여〉미참여의 순으로 각각 직장생활반족, 조직몰입, 협력적 노사관계에 영향을 보였다.

한편 고충처리제도 등 경영참여제도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 시계열 연구인 배진한의 연구(2001)는 경영참여제도의 독립적인 경영성과 제고 효과는 유의하지 않았으며 이러한 경영참여제도가 노조의 긍정적인 태도와 결합했을 때 비로소 효과가 나타남을 입증하였다. 이러한 의사결정참여가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 선행연구를 정라하면 〈표 2-14>와 같다.

〈표 2-14〉 의사결정 참여가 조직유효성에 미치는 영향

연구 (년도)	경영참가형태 및 내용	결과
조은영 (1999)	-제조업 126개 기업, 비제조업 158개 기업을 대상 -제안제도, 노사협의제, quality circle, 성과배분제, 종업원지주제를 재무적 참가, 작업장 참가, 정책·인사참가의 경영참가분야로 구분, 참가분야와 경영성과의 관계분석	-조직몰입 증가 : 재무적〉작업장〉정책·인사참가의 순서 -생산성 증가 : 작업장〉재무적〉정책·인사참가의 순서 -노사신뢰개선 : 정책·인사〉작업장〉재무적 참가의 순서
허찬영 (1997)	-100인 이상 사업장을 대상 -참여실태와 참여방식에 관한 실태조사 및 근로자 경영참여의 효과분석	-직장생활만족 증가 : 직접참여〉간접참여〉미참여 -조직몰입 증가 : 직접참여〉간접참여〉미참여 -협력적 노사관계 활성화 : 직접참여〉간접참여〉미참여
양병무 (1997)	-전 산업을 망라한 경영성과조사	근로자만족 향상, 이직률 감소, 결근율 감소, 생산성 및 품질 향상, 노사협력 증진
이원덕·유규창 (1997)		근로자만족 향상, 이직률 감소, 결근율 감소, 생산성 및 품질 향상, 노사협력 증진
김영재 (1997)	노사협의회, quality circle, 제안제도	근로자만족 향상, 이직률 감소, 결근율 감소, 생산성 및 품질 향상, 노사협력 증진
정종찬 (1996)	의사결정, 정보순환 이윤배분	직무만족 향상 조직몰입 향상, 직무성과 향상
김영재 (1995)	의결권 지각, 활성화 지각을 섬유업종과 기계업종으로 비교분석	직무만족 향상(섬유업종), 조직몰입 향상(섬유업종)

Ⅲ. 실증적 연구

3. 1 연구 모형과 가설의 설정

3.1.1 연구의 모형

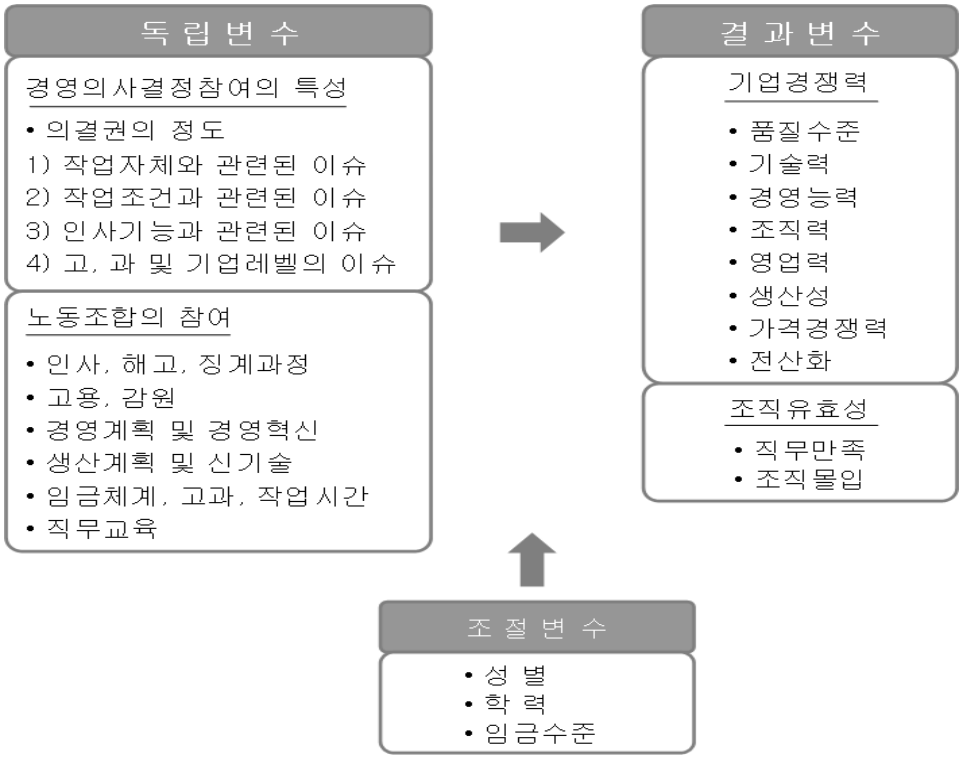
오늘날 우리나라 기업이 당면하고 있는 급격한 변화에 효율적으로 적응하고 노사관계의 안정 및 발전을 기하기 위하여 경영의사결정참여 제도 실시의 필요성이 강하게 대두되고 있다. 경영의사결정참여제도의 신장이 요청되는 이유로 우선 기업경영적인 측면에서 볼 때 한편으로는 종업원의 자기성장발전 및 생산성의 증대 · 노사관계의 안정 등을 필요로 하기 때문에 국민경제적으로 볼 때는 국민경제의 성장과 산업평화유지에 있다. 오늘날 우리나라의 많은 기업에서는 경영자와 종업원 · 노동조합 등 모든 구성원들이 경영의사결정참여에 대하여 큰 관심을 갖고 있다. 또한 대부분의 경우 이들 각 기업구성원들은 경영의사결정참여의 효과에 대해 비교적 잘 인식하고 있으며 경영의사결정참여제도의 실시에도 이들 각 이해집단 사이에 비록 방법론상의 문제는 어느 정도 있지만 궁극적으로는 일치된 긍정적인 견해를 가지고 있다.

그러나 오늘날 기업현실을 볼 때 경영의사결정참여는 많은 기업에서 널리 실시되고 있지는 않으며 특히 종업원의 경영의사결정참여 현화이나 경영의사결정참여와 관련된 종업원의 직무만족 · 조직몰입과 같은 조직유효성 및 기업경쟁력 측면의 효과에 대한 실증적인 연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 종업원의 경영의사결정참여로 인한 조직유효성 및 기업경쟁력에 대한 영향을 보다 체계적이고 실증적으로 규명하는 연구의 설계가 필요하다.

이를 위해 본 연구는 경영참여제도의 도입을 긍정적으로 평가하고 있는 산업분야 중 인적 자원의 가치가 매우 중요하고 이러한 인적 자원의 자발적인 협력이 요구되고 있는 조선 산업을 대상으로 실증분석을 실시하였다.

구체적으로 본 연구는 조선 산업 업체에 근무하고 있는 구성원들을 대상으로 경영의가결정참여의 특성 중 의결권의 정도와 의사결정참여제도 운영의 활성화 정도를 파악한 후 1) 의결권의 정도와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계를 살펴보고 2) 경영관련 사항에 대한 노종조합의 경영참여 정도와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계를 살펴보았으며 3) 종업원의 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁간의 관계가 개인특성변수로 조절되는지 여부를 파악해 보았다. 따라서 본 연구의 기본적인 모형은 종업원의 경영의사결정참여 특정변수와 경영 관련사항에 대한 노종조합의 경영참여 정도를 선행변수로 하고 조직유효성 및 기업경쟁력 관련변수를 결과변수로 하는 모형이 되고, 여기에 개인의 가변적 특정변수와 고유특성변수를 조절변수로 하는 분석 모형이 된다.

이상과 같은 연구모형을 그림으로 표현하면 <그림 3-1>과 같다. 그림을 구성하고 있는 변수들을 살펴보면 우선 전체적으로 선행변수 · 결과변수 · 조절변수가 설정되어 있으며, 이들 각각의 변수를 구성하고 있는 세부변수들을 기술하면 다음과 같다.



<그림 3-1> 연구의 모형

첫째, 선행변수는 종업원의 경영의사결정참여의 특성을 나타내는 요소로서 종업원의 경영관련 사항에 대한 의결권의 정도를 설정하였고 노동조합의 경영참여 정도를 나타내는 요소로서 1) 인사, 해고, 징계 등과 관련한 인사 관련사항 2) 집단감원, 임시직 채용, 용역종업원 이용, 시간제 종업원 이용 등과 관련한 고용관련사항 3) 경영계획수립, 경영혁신안 마련 등과 관련한 경영관련사항 4) 생산계획수립, 작업조직 변경, 신기술 · 기계 도입, 소집단 운동 도입 등과 관련한 임금체계, 고과, 노동시간 관련사항 6) 교육방침수립, 교육대상 선정 등과 관련한 직무교육 관련사항 등 6개 그룹으로 구분하였다.

둘째, 결과변수는 조직유효성 및 기업경쟁력을 나타내는 요소로서 조직유효성은 직무만족 및 조직몰입으로 구분하였고 기업경쟁력은 경쟁적 요소의 특성에 따라 질적, 조직적, 기타 경쟁력 등 3개 그룹으로 구분하였다.

셋째, 조절변수는 개인특성을 구분하였다.

3.1.2 가설의 설정

본 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구 모형과 이론적 배경을 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설 *1*> 종업원의 경영의사결정참여는 조직유효성 및 기업경쟁력에 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-1> 종업원의 의결권에 대한 지각정도가 높을수록 직무만족도, 조직몰입도가 높을 것이다.

<가설 1-2> 종업원의 의결권에 대한 지각정도가 높을수록 기업경쟁력은 제고될 것이다.

<가설 *2*> 노동조합 경영참여는 조직유효성 및 기업경쟁력에 영향을 미칠 것이다

<가설 2-1> 노동조합의 경영참여수준이 높을수록 직무만족도, 조직몰입도가 높을 것이다.

<가설 2-2> 노동조합의 경영참여수준이 높을수록 기업경쟁력은 제고될 것이다.

종업원집단이 다양한 수준의 경영참여에 대하여 발언권이나 영향력을 보다 많이 행사하고 있다고 지각하는 경우 소외감의 감고, 자율성과 책임감 증대 등의 중요한 심리적 욕구가 충족됨에 따라 의결권의 정도를 낮게 지각하는 종업원보다도 상대적으로 직무에 만족을 하고 조직에 보다 일체감을 갖게 될 것이며 결과적으로 기업경쟁력에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 또한 기업에서 의사결정참여시스템을 도입하여 의사결정참여를 실시하더라도 이것이 제도화되어 있지 않거나 혹은 공식적으로 제도화해서 실시하고 있다 하더라도 참가가 형식적으로 이루어져 노사 간의 실질적인 상호작용이 이루어지지 못할 경우에는 진정한 참여활동이 결국 종업원들의 참여욕구의 좌절과 불신만을 초래하게 될 것이다. 따라서 의사결정참여제도가 실제로 잘 운영되고 있다고 지각하는 종업원집단은 자신들의 견해가 충분히 반영되고, 참여가 실질적으로 이루어지고 있다고 생각하게 됨으로써 상대적으로 조직유효성을 높게 지각할 것이다.[64]

노동조합의 경영참여수준은 먼저 기업경영과 관련한 제부문 즉 인사 · 해고 · 징계 · 고용 · 감원 · 경영계획 및 경영혁신, 생산계획 및 신기술, 임금체계 · 고과 · 작업시간, 직무교육 등 6가지 경영참여 부문을 선정한 후 각 부문에 대한 종업원의 응답점수의

---

64) Miller, K I, P R Monge, op cit, 1986
Lawler Ⅲ, E E, op cit, 1988
Locke E. A. and D M. Schweiger, op. cit, 1979
Siegel, A. L and R A Ruh, op cit, 1973
Tarrab, G, and Pierre D'Aragon, op cit, 1986.

합으로 경영참여수준을 나타냈으며, 조직유효성(직무만족, 조직몰입)과 기업경쟁력 역시 해당 항목에 대한 응답점수의 평균으로 나타내었다.[65]

종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계 그리고 노동조합 경영참여수준과 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계는 개인 특정변수의 조절효과에 따라 차이가 있을 것으로 설정하였다. 개인특정변수로는 가변적 특성(학력, 성별, 임금수준)과 같은 가변적 특성을 하였는데, 이는 교육수준이 높을수록 노사협력에 대한 긍정적인 비율이 높고, 낮을수록 부정적인 견해의 비율이 높게 나타나며 임금수준이 높을수록 노사협력의 필요성을 더 절실히 느끼고 있다는 결과를 토대로 선정한 것이다.[66] 이를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 종업원의 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계에 대한 개인특성변수에 따라 조절효과가 있을 것이다.

<가설 3-1> 성별에 따라 조직유효성 및 기업경쟁력에 차이가 있을 것이다.

<가설 3-2> 학력에 따라 조직유효성 및 기업경쟁력에 차이가 있을 것이다.

<가설 3-3> 임금수준에 따라 조직유효성 및 기업경쟁력에 차이가 있을 것이다.

3. 2 변수의 조작적 정의

3.1.1 의사결정 참여변수

1) 의결권의 정도

이는 의사결정참여의 정도를 말하는 데, 종업원들이 기업의 정책수립 및 해당부서 혹은 과(課)의 문제해결과정 특히 자신의 일상적인 과업수행과정과 직접 관련된 제(諸)의 사결정에 실제로 어느 정도의 발언권 내지는 영향력을 가지고 있는 지에 대하여 본인이 지각하고 있는 정도를 말한다. 이는 앞서의 Locke와 Schweiger의 이슈유형에 따라 다음과 같이 크게 4가지 범주로 분류, 구성되어 있다.[67]

(1) 작업 자체와 관련된 이슈의 결정

이는 각 종업원들이 매일의 과업할당 즉 작업량의 결정, 작업수행 방법의 결정, 작업

65) 전국민주노동조합총연맹 & 한국노동사회연구소, 「노동조합의 경영참가」1996 1, p 125
66) 김영교, 상게서, 1995
67) Locke E A and D M Schweiger, op cit, p 276

진행 절차의 결정, 직업기준 및 속도의 결정, 품질관리나 작업능률 증진 등(5개 문항)에 있어서 어느 정도의 발언권 또는 영향력을 행사하고 있는 지를 말한다.

(2) 작업조건과 관련된 이슈의 결정

이는 휴식시간의 결정, 근무교대시간의 결정, 작업도구나 장비의 사용 및 배치에 관한 결정 등(3개 문항)에 있어서 발휘되는 영향력의 정도를 말한다.

(3) 인사기능과 관련된 이슈의 결정

이는 종업원의 배치 · 이동에 관한 결정, 교육훈련 프로그램의 부포상의 포상 및 징계에 대한 규율의 결정, 인사고과에 관한 사항 등(4개 문항)에 있어서 발휘되는 영향력의 정도를 말한다.

(4) 과 · 부 및 기업레벨의 이슈의 결정

이는 각 종업원들이 소속부서 혹은 과차원의 문제 해결과정이나 업무방침의 결정, 회상 등은 정책수립 등(3개 문항)에 있어서 어느 정도의 발언권이나 영향력을 행사하고 있는 지를 말한다.

상기 4가지 범주의 이슈는 Ansoff 조직계층의 수준에 따른 의사결정유형에 의하면 (1)과 (2)는 업무적 의사결정의 이슈가 되고 (3)과 (4)는 관리 및 전략적 의사결정의 이슈가 된다.

3.2.2 노동조합의 경영참여

이는 노동조합이 노사협의회나 제안제도, 품질관리 써클이나 기타 형태의 의사결정참여제도를 통해 경영관련사항에 참여하는 정도를 말한다. 구체적으로 노동조합의 경영참여 관련사항 가운데 인사 · 해고 · 징계 · 고용 · 감원, 경영계획 및 경영혁신, 생산계획 및 신기술, 임금체계 · 고과 · 작업시간 그리고 직무교육에 관련된 6개의 문항으로 구성되어 있다. 이 변수는 주진우[68]가 우리나라 기업을 대상으로 노동조합의 경영참여 현황을 조사 · 분석하는 데 이용한 설문자료를 이용하여 측정하였다.[69]

---

68) 주진우, “경영참가 설문조사 결과”, 「노동조합의 경영참가」, 서울 한국 노동사회연구소, 1996, pp.121-122

69) weiss K J and Dawis, G W. England and L H. Lofquist, "Manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire", Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Vol. 22, Minneapolis University of Minnesota Industrial Relations Center, 1967

3.2.3 조직유효성 및 기업경쟁력 변수

1) 직무만족

일반적으로 직무만족이란 조직구성원이 직무와 관련된 제측면에 대하여 만족하고 있는 정도로 그 구성항목들은 전반적인 만족과 직무 그자체 · 임금 · 부가적 급여 · 승진기획 · 상사 · 동료 등에 대한 각각의 만족수준을 측정할 수 있도록 7개 문항으로 구성되어 있다. 이 변수는 Alderfer(1972)의 ERG척도와 Minnesota대학에서 개발한 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 이용하여 측정하였다.

2) 조직몰입

이는 개인과 조직체의 심리적 결합의 한 형태로 조직구성원이 조직의 목표와 가치를 수락하고 또한 조직 그 자체에 대하여 가지는 일체감의 정도를 말하는데 3개 문항으로 구성되어 있다. Mowday, Steers 및 Poter(1979)가 개발한 OCQ(Organization Commitment Questionnaire)척도를 이용하여 측정하였다.

3) 경쟁력

경쟁의 본질은 결국 경쟁자와의 고객쟁탈전이다. 따라서 경쟁력이란 고객을 확보할 수 있는 힘 즉 자기의 제품을 팔 수 있는 능력이나 힘이라고 볼 수 있다. 최근에는 기업의 경쟁력이란 측면에서 볼 때는 소비자 니즈(needs)의 변화에 대응하여 얼마나 신축성 있게 공급을 잘 해주느냐의 유연성으로 표현된다.

4) 조절변수

노동관계는 노동문제 당사자의 이해갈등이나 분쟁해소를 위한 가시적 제도나 관행 뿐만 아니라 당사자 모두의 의식과 태도로 아울러 지칭하는 개념으로서(박영기, 1991), 노동관계분위기는 특정 사업장의 노 · 사간의 평상시 관계를 의미하는 것으로 정의한다. 노동관계분위기를 측정하기 위한 척도로 Rosen, Greenhalgh and Ander-son[70]이 개발한 항목을 사용하였다.

---

[70] Rosen N, L. Greenhalgh, and J C Anderson, "The Cognitive Structure of Industrial / Labor Relationship", International Review of Applied Psychology, Vol 30, 1981, pp 217-234

3. 3 측정도구

3.3.1 설문의 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위해 사용된 설문은 크게 독립변수인 경영의사결정에 대한 종업원 의결권 정도(작업자체와 관련된 이슈, 작업조건과 관련된 이슈, 인사기능과 관련된 이슈, 과, 부 및 기업레벨의 이슈)로 15개 문항, 노동조합의 참여에 대한 6개문항, 종속변수인 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 대해 10개 문항으로 이루어져 있으며 본 연구의 조절변수인 인구통계학적변수 4개로 총 45개 항목으로 구성되었다. 인구통계학적 변수를 제외한 모든 변수는 리커트의 5점 척도를 사용하여 측정되었다. 설문지의 구성은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문의 구성

측 정 변 수 명	항 목 수	번 호
경영의사결정에 대한 종업원 의결권 정도	**15**	**X1 - X15**
작업자체와 관련된 이슈	5	X1 - X5
작업조건과 관련된 이슈	3	X6 - X8
인사기능과 관련된 이슈	4	X9 - X12
과, 부 및 기업레벨의 이슈	3	X13 - X15
노동조합의 참여	**6**	**X16 - X21**
조직유효성	**10**	**X22 - X31**
직무만족	7	X22 - X28
조직몰입	3	X29 - X31
기업경쟁력	**12**	**X32 - X41**
인구통계학적 변수	**4**	**X42 - X45**
전체항목수	45	X1 - X45

3.3.2 설문조사 및 연구방법

본 연구는 종업원의 경영의사결정참여와 노동종합의 참여를 독립변수로 하고 기업경쟁력 및 조직유효성을 결과변수로 하여 두 변수 간 에 어떠한 관계가 있는지를 알아보고, 또한 두 변수간의 관계가 개인특성변수에 따라 조절되는 지를 분석하려는 시도의 일환이다. 이의 목적을 달성하기 위해 노동조합의 조직률이 높고 국민경제에의 기여도가 높은 조선 산업의 종업원을 대상으로 조사를 실시하였다.

조사실시기간은 1996년 10월 30일부터 11월 15일까지 매출액 기준 상위 10개 조선산업 업체를 직접 방문하여 본 연구의 목적과 취지를 설명하고 협조를 요청하였다. 총 450부를 배포한 결과 10개 업체로부터 413부를 회수하여 89.8%의 회수율을 보였으며 이 중 이들 중 불성실한 응답, 결측값을 제외하고 총 397부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. 먼저 응답자의 인구 통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

설문조사 자료는 SPSS로 통계처리 되었으며 가설검증을 위한 사전분석으로 설문항목에 대한 분석을 실시하였다. 먼저 설문항목의 신뢰도를 평가하기 위해 Cronbach´s alpha 계수를 이용하여 신뢰도를 검증하였다.

본 연구의 가설검증을 위해 사용된 분석방법을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 참여와 종속변수인 기업경쟁력 및 조직유효성간의 회귀분석을 실시하였다.

둘째, T-test를 이용하여 개인특성변수와 집단특성변수별로 기업경쟁력 및 조직유효성간에 실질적인 차이를 보이는 지를 파악하였다.

셋째, 독립변수인 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 참여와 종속변수인 기업경쟁력 및 조직유효성간의 관계가 조절변수 개인특성변수에 따라 다르게 나타나는 지를 파악하기 위해 하위집단분석을 실시하였다.

Ⅳ. 실증분석 결과

본 연구는 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 참여와 기업경쟁력 및 조직유효성간의 관계에 대해 알아보고, 그 관계가 개인특성변수에 따라 조절되는 지를 규명하고자 하는 목적에서 시도되었다. 구체적으로 본 연구는 회귀분석을 통해 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 참여와 기업경쟁력 및 조직유효성간의 관계를 분석하였고, 하위집단 분석을 통하여 개인특성변수가 갖는 조절효과를 분석하였다.

4. 1 표본의 특성

본 연구의 표본을 구성하고 있는 종업원들의 인구통계학적 특성은 <표3-3>과 같다. 먼저 성별 분포를 보면 남자가 86.6%, 여자가 13.4%인 것으로 나타났다. 학력은 고졸이 13.6%, 전문대졸이 71.8%, 그리고 대졸이 14.4% 대학원이 0.3% 나타나 전문졸업이 거의 대부분을 차지하고 있으며, 임금등급은 200만원이상이 13.4%, 150만원~200만원미만이 13.1%, 130만원~150만원미만이 48.4%, 90만원~130만원미만이 18.6% 50~90만원미만이 6.5% 등의 순으로 나타났다. 종업원수는 1500명이상이 46.6%, 1000~1499명이 29.2%, 500~999명이 4.0%, 500명 미만이 19.4%, 5명이하 0.8로 나타나 있습니다.

<표 4-1> 표본의 인구통계학적 분포

항목		빈도수	비율(%)
성별	남자	344	86.6
	여자	53	13.4
	합계	397	100.0
학력	고졸이하	54	13.6
	전문대졸	285	71.8
	대학졸	57	14.4
	대학원	1	0.3

	합계	397	100.0
임금	50-90만원	26	6.5
	90-130만원	74	18.6
	130-150만원	192	48.4
	150-200만원	52	13.1
	200만원이상	53	13.4
	합계	397	100.0
종업원수	1500이상	185	46.6
	1000-1499	116	29.2
	500-999	16	4.0
	500미만	77	19.4
	5.00	3	0.8
	합계	397	100.0

4. 2 기초통계분석

1) 측정항목의 신뢰성 검증

신뢰성 분석은 일관성을 확인하기 위한 것이다. 즉 연구대상에 대해 반복적으로 측정했을 때 그 결과가 얼마나 일관성을 나타내는가를 판단하는 개념이다. 신뢰성의 측정방법으로는 반복측정, 대체측정, 내적일관성이 있다. 이들 중 내적 일관성을 통해 신뢰성을 검증하는 방법은 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이는 것으로 Cronbach's α계수를 이용한다. Nunnally(1967)에 의하면 일반적으로 Cronbach's α값은 예비적 연구에서는 0.6, 기초 연구에서는 0.8, 응용 연구에서는 0.9

이상의 수준이 권장되므로, 측정변수들은 전반적으로 높은 내적 일관성을 지니고 있음이 확인되었다. 본 연구에서는 설문내용의 변수에 대해 신뢰성 분석을 하기 위하여 Cronbach's α검증을 수행하였으며, 일반적으로 문항 전체 수준의 경우 Cronbach's α의 값이 0.6이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 모형 내 변수들(construct)에 대한 측정도구의 척도가 적절한지 여부를 조사하기 위해 설문항목들의 신뢰성 분석을 실시하였다.

<표 4-2> 측정항목들의 신뢰성

변 수 명	Cronbach alpha계수
종업원 의결권 정도	**0.944**
노동조합의 참여	**0.907**
조직유효성	**0.959**
직무만족	0.940
조직몰입	0.899
기업경쟁력	**0.945**

측정항목들의 신뢰성 분석결과는 <표 3-2>에 나타난 바와 같으며, 신뢰성계수(Cronbach´s alpha coefficients)가 모든 측정항목에 있어 0.7을 상회하고 있어 적절한 척도로 평가된다.[71]

2) 상관관계분석

연구의 가설검증에 앞서 변수들 간의 상호관련성을 확인하기 위해 Pearson 상관관계분석을 하였다. 상관관계분석은 가설검증에 사용될 뿐 아니라 흔히 가설검증에 사용되는 중요변수들 간의 관계의 강도를 제시함으로써 변수의 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시한다. 따라서 상관관계분석은 모든 분석에 앞서 요구되는 선행조건이기도 하다. <표4-3>는 구성 개념 간 Pearson 상관계수를 나타낸 것이다. 변수들이 모두 5점 리커트 척도로 설계되었는데, 모든 변수 간에 $p<0.05$ 수준에서 모두 유의한 것으로 나타났으며 구성개념 간 판별타당성이 있는 것으로 분석된다.

각 요인들 간의 상관관계를 알아본 결과 <표 4-3>에 제시된 바와 같이 경영의사결정에 대한 종업원 의결권 정도인 작업자체와 관련된 이슈, 작업조건과 관련된 이슈, 인

71) 신뢰성계수는 그 값이 어느 정도 이상이어야 한다는 원칙은 없지만 일반적으로 탐험적 연구(exploratory research) 에서는 0.5-0.6이면 충분하고, 기초연구(basic reserch)에서는 0.8 정도면 바람직하며 특정한 검증점수가 연구에서 중요한 의미를 갖는 경우는 0.9 이상이어야 함

사기능과 관련된 이슈, 과, 부 및 기업레벨의 이슈는 조직유효성에 관련하여 직무만족과 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 (p>.05). 경영의사결정에 대한 종업원 의결권 정도인 작업자체와 관련된 이슈, 작업조건과 관련된 이슈, 인사기능과 관련된 이슈, 과, 부 및 기업레벨의 이슈는 조직유효성에 관련하여 조직몰입과 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다(p>.05). 이는 경영의사결정에 대한 종업원 참여가 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 해석된다.

노동조합의 참여는 직무만족, 조직몰입과 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다 (p>.05). 이는 노동조합의 경영의사 참여가 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 해석된다. 경영의사결정에 대한 종업원 의결권 정도인 작업자체와 관련된 이슈, 작업조건과 관련된 이슈, 인사기능과 관련된 이슈, 과, 부 및 기업레벨의 이슈는 기업의 경쟁력과 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다(p>.05). 또한 노동조합의 참여는 기업의 경쟁력과 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다(p>.05).

<표 4-3>상관관계분석

요인	작업 자체	작업 조건	기업 레벨	인사 기능	노동조합 참여	직무 만족	조직 몰입	기업 경쟁력
작업자체	1.00							
작업조건	.807**	1.00						
기업레벨	.600**	.640**	1.00					
인사기능	.661**	.727**	.834**	1.00				
노동조합 참여	.787**	.759**	.695**	.770**	1.00			
직무만족	.843**	.804**	.587**	.678**	.838**	1.00		
조직몰입	.767**	.718**	.430**	.524**	.694**	.896**	1.00	
기업 경쟁력	.707**	.623**	.323	.405	.644**	.798**	.827**	1.00

*p<.01 **p<.001**

이상의 상관관계 분석 결과는 종업원의 의사결정 참여가 높을수록, 노동조합의 의사결정 참여가 높을수록, 조직유효성과 기업의 경쟁력이 높아지는 것을 시사한다.

4. 3 가설의 검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 두 개 이상의 연속형 변수 사이에 얼마나 인과관계가 존재하는가를 설명할 뿐만 아니라 원인에 따라 결과를 예측하기 위해 사용하는 통계분석방법인 회계분석을 실시하였다.

4.3.1 가설 1의 검증

<가설 *1*> 종업원의 경영의사결정참여는 조직유효성 및 기업경쟁력에 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-1을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 가설 Ⅰ-1의 검증결과는 <표 4-4>, <표4-5> 같다.

<표 4-4> 가설 Ⅰ-1의 회귀분석 결과

종속변수 / 독립변수	조직몰입				
	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t값	유의확률
경영의사참여	1.030	.053	.696	19.269	.000**
R^2	.483				
F값	37.494				

*p<.01 **p<.001**

<표 4-5> 가설 Ⅰ-1의 회귀분석 결과

종속변수 / 독립변수	직무만족				
	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t값	유의확률
경영의사참여	1.120	.038	.828	29.263	.000**
R^2	.684				
F값	29.237				

*p<.01 **p<.001**

<표4-2>, <표4-3> 과 같이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해 회귀분석한 결과 F통계량 값은 각각 37.494, 29.237로 나타나고 있고, 이에 대한 경영의사참여는 p-value가 각각 0.00, 0.00 으로 유의하다고 할 수 있으며, 48.3%, 68.4%의 설명력(R2)을 가진다고 할 수 있다. 따라서 종업원의 경영의사결정참여에 대한 지각정도가 높을수록 조직유효성은 더욱 향상될 것이라는 가설 1-1은 채택되었다.

가설 Ⅰ-2 을 검증하기 위해 회계분석을 실시하였다. 가설 Ⅰ-2의 검증결과는 표 <4-6>와 같다.

< 표4-6> 가설 Ⅰ-2의 회귀분석 결과

종속변수 / 독립변수	경쟁력				
	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t값	유의확률
경영의사참여	.705	.049	.589	14.501	.000**
R^2	.346				
F값	21.292				

*p<.01 **p<.001**

<표4-6>과 같이 기업의 경쟁력에 영향을 미치는 요인에 대해 회귀분석한 결과 F통계량 값은 21.292로 나타나고 있고, 이에 대한 시장의 경쟁강도와 제품의 산업성장률은 p-value가 0.00 으로 유의하다고 할 수 있으며, 34.6%의 설명력(R2)을 가진다고 할 수 있다. 따라서 종업원의 경영의사결정참여에 대한 지각정도가 높을수록 기업경쟁력은 향상될 것이라는 가설 1-2도 채택되었다.

이상의 가설검증을 통해서 종업원의 경영의사결정참여가 기업경쟁력 및 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

4.3.2 가설 2의 검증

<가설 *2*> 노동조합 경영참여는 조직유효성 및 기업경쟁력에 영향을 미칠 것이다

가설 Ⅱ-1 을 검증하기 위해 회계분석을 실시하였다. 가설 Ⅱ-1의 검증결과는 표 <4-7>,<4-8>와 같다.

<표 4-7> 가설 Ⅱ-1의 회귀분석 결과

종속변수 / 독립변수	조직몰입				
	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t값	유의확률
노동조합참여	.933	.049	.649	19.144	.000**
R^2	.480				
F값	36.482				

*p<.01 **p<.001**

<표 4-8> 가설 Ⅱ-1의 회귀분석 결과

종속변수 / 독립변수	직무만족				
	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t값	유의확률
노동조합참여	1.031	.034	.838	30.512	.000**
R^2	.701				
F값	21.137				

*p<.01 **p<.001**

<표4-7>, <표4-8> 과 같이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해 회귀분석한 결과 F통계량 값은 각각 36.482, 21.137로 나타나고 있고, 이에 대한 노동조합의 참여는 p-value가 각각 0.00, 0.00 으로 유의하다고 할 수 있으며, 48.0%, 70.1%의 설명력(R2)을 가진다고 할 수 있다. 따라서 종업원의 노동조합의 참여에 대한 지각정도가 높을수록 조직유효성은 더욱 향상될 것이라는 가설 2-1은 채택되었다.

이와 같은 결과를 토대로 살펴보면 노동조합의 경영참여가 활발할수록 조직유효성이 향상되는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 노동조합의 경영참여수준이 높을수록 조직유효성(직무만족, 조직몰입)이 더욱 향상될 것이라는 가설 2-1은 채택되었다.

가설 Ⅱ-2 을 검증하기 위해 회계분석을 실시하였다. 가설 Ⅱ-2의 검증결과는 표<4-9>와 같다.

<표 4-9> 가설 Ⅱ-2의 회귀분석 결과

종속변수 / 독립변수	경쟁력				
	비표준화계수	표준오차	표준화계수	t값	유의확률
노동조합참여	.700	.042	.644	16.724	.000**
R^2	.413				
F값	26.523				

*p<.01 **p<.001**

<표4-9>과 같이 기업의 경쟁력에 영향을 미치는 요인에 대해 회귀분석한 결과 F통계량 값은 26.523로 나타나고 있고, 이에 대한 노동조합의 관계에 있어 0.00 으로 유의하다고 할 수 있으며, 41.3%의 설명력(R2)을 가진다고 할 수 있다. 따라서 종업원의 경영의사결정참여에 대한 지각정도가 높을수록 기업경쟁력은 향상될 것이라는 가설 Ⅱ-2도 채택되었다. 따라서 노동조합의 경영참여수준이 높을수록 기업경쟁력은 향상될 것이라는 가설 2-2도 채택되었다.

4.3.3 가설 3의 검증: 개인특성변수의 조절효과검증

<가설 3> 종업원의 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계에 대한 개인특성변수에 따라 조절효과가 있을 것이다.

가설 5는 종업원 경영의사결정참여 및 노동조합 경영참여가 기업경쟁력 및 조직유효성에 미치는 영향이 종업원의 개인적 특성, 즉 인구통계학적 특성에 의해 다르게 나타나는 가와 관련한 것이다. 이를 위해 종업원의 개인적 특성이 종업원 경영의사결정참여 및 노동조합 경영참여와 기업경쟁력 및 조직유효성간의 관계에 조절효과를 보이는 가를 살펴보았다. 본 연구에 포함된 개인적 특성은 학력 · 성별 그리고 임금수준이다.

앞서 하위집단상관관계분석을 이용한 조절효과 분석과 마찬가지로 조절변수를 두 개의 하위집단으로 구분한 뒤, 우선 집단 간 결과변수의 평균차이를 검증하기 위하여 T-test를 실시하였다. 학력 · 성별 그리고 임금수준에 대한 집단구분은 설문 응답자료를 3등분하여 하위집단과 상위집단으로 재분류하였다.

학력의 경우 33%로 하위와 상위집단을 분류하기 힘들어 고졸 이하를 하위집단으로, 전문대, 대학졸업이상을 상위집단으로 분류하였다. 성별은 남녀로 구분하였으며. 임금수준의 경우도 정확히 33%분류는 아니지만 월평균 130만원 이하의 집단을 하위 33%의

집단으로, 월평균 150만원 이상을 상위 33%의 집단으로 분류하였다.

개인특성변수에 대한 조절효과를 검증하기에 앞서 학력 · 성별 그리고 임금수준의 개인적 특성변수를 상하의 두 집단으로 분류하여 이들 집단간 평균의 차이를 T-test를 이용하여 분석하였다. 그 결과는 <표 4-11>, <표 4-12> 그리고 <표 4-13>에 나타나 있다.

<표 4-10> 개인적 특성에 따른 집단간 차이분석-기업의 경쟁력 향상

변 수	집 단 구 분	평 균	표준편차	t값	유의수준
성 별	남 성(n=344) 여 성(n=53)	3.403 3.103	.589 .564	3.47	.001**
학 력	낮은 집단(n=54) 높은 집단(n=343)	3.119 3.401	.556 .591	3.281	.001**
임금수준	낮은 집단(n=100) 높은 집단(n=297)	3.110 3.448	.535 .589	5.073	.000***

주) * p<05, ** p<001

<표 4-10>에서 보는 바와 같이 응답대상의 학력 · 성별 그리고 임금수준에 따라서 기업경쟁력의 평균값은 실질적인 차이를 보이고 있다 즉, 학력 · 성별 · 임금수준의 차이에 따라서 직무만족에 대한 응답의 차이는 유의하였다. 따라서 추가적인 조절효과분석을 실시하고자 한다.

<표 4-11> 개인적 특성에 따른 집단간 차이분석 - 직무만족

변 수	집 단 구 분	평 균	표준편차	t값	유의수준
성 별	남 성(n=344) 여 성(n=53)	3.068 2.793	.673 .629	2.796	.005**
학 력	낮은 집단(n=54) 높은 집단(n=343)	2.597 3.099	.545 .666	5.256	.000***
임금수준	낮은 집단(n=100) 높은 집단(n=297)	2.734 3.138	.556 .680	5.267	.000***

주) * p<05, ** p<001

<표 4-11>에서 보는 바와 같이 응답대상의 학력 · 성별 그리고 임금수준에 따라서 직무만족의 평균값은 실질적인 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 즉 학력 · 근속년

수 · 임금수준의 차이에 따라서 직무만족에 대한 응답의 차이는 유의하였다. 따라서 추가적인 조절효과분석을 실시하고자 한다.

<표 4-12> 개인적 특성에 따른 집단간 차이분석 - 조직몰입

변 수	집 단 구 분	평 균	표준편차	t값	유의수준
성 별	남 성(n=344) 여 성(n=53)	3.196 3.012	.737 .704	1.701	.090
학 력	낮은 집단(n=54) 높은 집단(n=343)	2.907 3.214	.629 .743	2.872	.004**
임금수준	낮은 집단(n=100) 높은 집단(n=297)	2.967 3.241	.700 .735	3.270	.001**

주) * p<05, ** 01, *** 001

<표 4-12>에서 보는 바와 같이 응답대상의 학력 · 성별 그리고 임금수준에 따라서 조직몰입의 평균값은 실질적인 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 즉 학력 · 근속년수 · 임금수준의 차이에 따라서 조직몰입에 대한 응답의 차이는 유의했다. 따라서 추가적인 조절효과분석을 실시하고자 한다.

다음으로 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여가 조직유효성에 미치는 영향이 개인특성변수의 정도에 따라 다르게 나타나는가를 파악하기 위하여 하위집단분석을 실시하였다. 우선 성별에 따른 조절효과분석 결과는 <표 4-14>, <표 4-15>에 제시되어 있다.

<표 4-13> 성별에 따른 집단간 조절효과분석 - 기업의 경쟁력 향상

독 립 변 수	성 별		집단간의 상관관계 값의 차이
	남 성 (n=344)	여 성 (n=53)	
	r값	r값	
종업원 경영의사결정참여	.651** z′1=0.777	.326** z′2=0.338	유의적임 (Z=2.896)
노동조합의 경영참여	.688** z′1=0.844	.281* z′2=0.288	유의적임 (Z=3.667)

주) * p<.05, ** p<.001

<표 4-13>를 살펴보면 기업의 경쟁력 향상에 대한 종업원의 경영의사결정참여 관계는 성별에 따른 차이 모두 유의한 것으로 나타나고 있으며, 이를 Fisher's Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하고 있음을 알 수 있다. 또한 성별에 따른 노동조합의 경영참여 관계도 Fisher's Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-14> 성별에 따른 집단간 조절효과분석 - 직무만족

독 립 변 수	성 별		집단간의 상관관계 값의 차이
	남 성 (n=344)	여 성 (n=53)	
	r값	r값	
종업원 경영의사결정참여	.856** z'1=1.278	.747** z'2=0.966	유의적임 (Z=2.060)
노동조합의 경영참여	.845** z'1=1.238	.783** z'2=1.053	유의적이지 않음 (Z=1.223)

주) ** p<.001

<표 4-14> 성별에 따른 종업원의 경영의사결정참여와 직무만족의 관계에 있어 Fisher's Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하고 있음을 알 수 있다. 그러나 노동조합의 경영참여와 직무만족의 관계는 에 있어 Fisher's Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다.

<표 4-15> 성별에 따른 집단간 조절효과분석 - 조직몰입

독립변수	성 별		집단간의 상관관계 값의 차이
	남 성 (n=344)	여 성 (n=53)	
	r값	r값	
종업원 경영의사결정참여	.755** z'1=0.984	.473** z'2=0.513	유의적임 (Z=3.107)
노동조합의 경영참여	.737** z'1=0.943	.432** z'2=0.512	유의적임 (Z=2.847)

주) ** p<.001

<표 4-15>를 살펴보면 조직몰입에 대한 종업원의 경영의사결정참여 관계는 성별에 따른 차이 모두 유의한 것으로 나타나고 있으며, 이를 Fisher's Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하고 있음을 알 수 있다. 또한 성별에 따른 노동조합의 경영참여 관계도 Fisher's Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하고 있음을 알 수 있다.

<표 4-13>와 <표 4-14>, <표 4-15>에서 보는 바와 같이 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 대한 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여의 관계는 종업원의 성별에 따라 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 기업이 경쟁력 향상, 조직유효성간의 관계가 영향을 받는 것으로 해석될 수 있다.

따라서 남성의 경우 여성보다 종업원의 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 향상에 더 밀접한 관계를 나타낼 것이라는 가설 2-1은 채택되었다.

다음으로 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여가 기업의 경쟁력 향상과 조직유효성에 미치는 영향이 개인특성변수, 즉 학력에 따라 다르게 나타나는가를 파악하기 위하여 하위집단분석을 실시하였다. 그에 따른 조절효과분석 결과는 <표 4-16>, <표 4-17>, <표 4-18>에 제시되어 있다.

<표 4-16> 학력에 따른 집단간 조절효과분석 - 기업의 경쟁력 향상

독 립 변 수	학 력		집단간의 상관관계 값의 차이
	낮은 집단 (n=54)	높은 집단 (n=343)	
	r값	r값	
종업원 경영의사결정참여	-.091	.724**	유의적임
노동조합의 경영참여	-.055	.739**	유의적임

주) ** p<.001

<표 4-16>에서 보는 바와 같이 기업의 경쟁력 향상에 대한 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여의 관계는 학력에 따라 관계가 영향을 받는 것으로 해석될 수 있다.

<표 4-17> 학력에 따른 집단간 조절효과분석 - 직무만족

독 립 변 수	학 력		집단간의 상관관계 값의 차이
	낮은 집단 (n=54)	높은 집단 (n=343)	
	r값	r값	
종업원 경영의사결정참여	.749** z′1=0.970	.850** z′2=1.256	유의적이지 않음 (Z=-1.901)
노동조합의 경영참여	.813** z′1=1.135	.830** z′2=1.188	유의적이지 않음 (Z=-0.348)

주) ** p<.001

<표 4-17>를 보면 직무만족에 대한 종업원의 경영의사결정참여 관계는 학력 관계없이 모두 유의한 것으로 나타나고 있으나, 이를 Fisher′s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한 직무만족에 대한 노동조합의 경영참여의 관계 역시 Fisher′s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 이 결과에서 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 직무만족의 상관관계에는 학력이 영향을 미치지 못한다고 해석할 수 있다.

<표 4-18> 학력에 따른 집단 간 조절효과분석 - 조직몰입

독립변수	학력		집단간의 상관관계 값의 차이
	낮은 집단 (n=68)	높은 집단 (n=323)	
	r값	r값	
종업원 경영의사결정참여	.407** z′1=0.432	.766** z′2=1.010	유의적이지 않음 (Z=-3.852)
노동조합의 경영참여	.396** z′1=0.418	.735** z′2=0.939	유의적이지 않음 (Z=-3.467)

주) ** p<.001

<표 4-18>를 보면 조직몰입에 대한 종업원의 경영의사결정참여 관계는 학력 관계없이 모두 유의한 것으로 나타나고 있으나, 이를 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한 조직몰입에 대한 노동조합의 경영참여의 관계 역시 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 이 결과에서 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 조직몰입의 상관관계에는 학력이 영향을 미치지 못한다고 해석할 수 있다.

다음으로 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여가 기업의 경쟁력 향상과 조직유효성에 미치는 영향이 개인특성변수, 즉 임금수준에 따라 다르게 나타나는가를 파악하기 위하여 하위집단분석을 실시하였다. 그에 따른 조절효과분석 결과는 <표 4-19>, <표 4-20>, <표 4-21>에 제시되어 있다.

<표 4-19> 임금수준에 따른 집단간 조절효과분석 - 기업 경쟁력 향상

독 립 변 수	근 속 년 수		집단간의 상관관계 값의 차이
	낮은 집단(n=135)	높은 집단(n=199)	
	r값	r값	
종업원 경영의사 결정참여	.253** z´1=0.258	.677** z´2=0.823	유의적이지 않음 (Z=-5.017)
노동조합의 경영참여	.295** z´1=0.304	.706** z´2=0.879	유의적이지 않음 (Z=-5.107)

주) ** p<.001

<표 4-19>를 보면 기업의 경쟁력 향상에 대한 종업원의 경영의사결정참여 관계는 임금수준과 관계없이 모두 유의한 것으로 나타나고 있으나, 이를 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한 기업의 경쟁력 향상에 대한 노동조합의 경영참여의 관계 역시 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 이 결과에서 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 기업의 경쟁력 향상의 상관관계에는 임금수준이 영향을 미치지 못한다고 해석할 수 있다.

<표 4-20> 임금수준에 따른 집단간 조절효과분석 - 직무만족

독 립 변 수	근 속 년 수		집단간의 상관관계 값의 차이
	낮은 집단(n=135)	높은 집단(n=199)	
	r값	r값	
종업원 경영의사 결정참여	.792** z´1=1.076	.839** z´2=1.217	유의적이지 않음 (Z =-1.252)
노동조합의 경영참여	.816** z´1=1.144	.830** z´2=1.188	유의적이지 않음 (Z =-0.385)

주) ** p<.001

<표 4-20>를 보면 직무만족에 대한 종업원의 경영의사결정참여 관계는 임금수준에 관계없이 모두 유의한 것으로 나타나고 있으나, 이를 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한 직무만족에 대한 노동조합의 경영참여의 관계 역시 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 이 결과에서 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 직무만족의 상관관계에는 임금수준이 영향을 미치지 못한다고 해석할 수 있다.

<표 4-21> 임금수준에 따른 집단간 조절효과분석 - 조직몰입

독립변수	근속년수		집단간의 상관관계 값의 차이
	낮은 집단(n=135)	높은 집단(n=199)	
	r값	r값	
종업원 경영의사 결정참여	.580** z´1=0.662	.742** z´2=0.954	유의적이지 않음 (Z =-2.597)
노동조합의 경영참여	.553** z´1=0.662	.727** z´2=0.922	유의적이지 않음 (Z =-2.661)

주) ** p<.001

<표 4-21>를 보면 조직몰입에 대한 종업원의 경영의사결정참여 관계는 임금수준에 관계없이 모두 유의한 것으로 나타나고 있으나, 이를 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한 조직몰입에 대한 노동조합의 경영참여의 관계 역시 Fisher´s Z 값으로 환산하여 95% 신

뢰수준에서 유의성을 검증한 결과 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 이 결과에서 종업원의 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 조직몰입의 상관관계에는 학력이 영향을 미치지 못한다고 해석할 수 있다.

지금까지의 가설검증 결과를 요약하면 <표 4-22>와 같다.

<표 4-22> 연구결과의 요약

가 설	가 설 내 용	분석방법	분석결과
가설 1-1	종업원 경영의사결정참여와 조직유효성간의 비례관계	회귀분석	채 택
가설 1-2	종업원 경영의사결정참여와 기업경쟁력간의 비례관계	회귀분석	채 택
가설2-1	노동조합 경영참여와 조직유효성간의 비례관계	회귀분석	채 택
가설 2-2	노동조합의 경영참여와 기업 경쟁력간의 비례관계	회귀분석	채 택
가설3-1	종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계에 대한 성별의 조절효과	하위집단 분석	채 택
가설 3-2	종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계에 대한 근속년수의 조절효과	하위집단 분석	기 각
가설 3-3	종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계에 대한 임금수준의 조절효과	하위집단 분석	기 각

분석결과 가설 1, 2는 모두 채택되었으며 조절효과에 관한 가설 3에서 가설 3-1는 부분적으로 채택되었고, 가설 3-2 3-3 모두 기각되었다. 이 결과에서 성별에 따라 종업원 의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 기업경쟁력 및 조직유효성간에 조절변수의 작용을 어느 정도는 하고 있는 것이 확인되었다.

Ⅴ. 결　　론

5. 1　연구결과의 요약 및 시사점

5.1.1 연구결과의 요약

본 연구에서는 조선 산업 내 종업원들을 대상으로 종업원 경영의사결정참여 특정변수 및 노동조합의 경영참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계에 대해 알아보고, 이 같은 관계가 집단특성변수와 개인특성변수에 따라 조절되는 지를 파악하여 경영의사결정참여가 조직유효성 향상 및 기업 경쟁력 제고에 중요한 요인임을 실증적으로 규명해 보는데 그 목적이 있다. 경쟁력 제고에 중요한 요인임을 실증적으로 규명해 보는데 그 목적이 있다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 선행연구를 고찰하여 우리나라 상황에 가장 적합하다고 판단되는 변수를 선정하여 본 연구의 모형을 설정하였다. 독립변수로는 종업원 경영의사결정참여 특성변수(종업원 의결권 정도)와 노동조합의 경영참여(인사 · 해고 · 징계 · 고용 · 경영계획 및 경영혁신, 생산계획 및 신기술, 임금체계 · 고과 · 작업시간, 직무교육)를 설정하였다. 종업원 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여의 유효성을 측정하는 종속변수로는 기업경쟁력 제고 · 직무만족 및 조직몰입과 같은 조직유효성 변수를 설정하였으며, 독립변수와 종속변수간의 관계를 조절하는 조절변수로는 개인특성변수로 학력 · 성별 · 임금수준을 설정하였다.

이 모형을 토대로 가설을 도출하여 변수간의 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 실증검증을 위한 표본은 매출액 상위기준 10개 조선산업 업체의 종업원을 대상으로 하였으며, 수집된 자료는 통계 패키지를 이용하여 빈도분석 · 상관관계분석 · 하위집단분석 등의 방법을 이용하여 분석하였다.

가설검증을 통해 도출된 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 종업원 경영의사결정참여 수준이 높을수록 조직유효성 및 기업경쟁력은 증대하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과로는 결국 종업원들에게 기업의 제 의사결정에 있어서 보다 많은 발언권이나 영향력을 갖도록 하고, 또한 종업원들의 의사결정참가를 위한 공식적인 제도나 기구를 임의적 · 형식적으로 운영할 것이 아니라 성실하게 실질적으로 운영하여 그 기능을 활성화시키는 것이 종업원의 직무만족 및 조직몰입과 기업경쟁력을 제고시키는데 도움을 주는 것으로 볼 수 있다. 사실 현재 우리나라 의사결정참가의 중핵적인 제도라 할 수 있는 노사협의회만 하더라도 단지 자문 및 협의가능만을 한정적으로 수행할 뿐이고 또한 그 장치가 법률로 강제되어 아직도 사용자들의 무관심과 무성의 가운데서 타율적 · 형식적으로 운영되는 경우가 적지 않다. 그러므로 노사협

의회를 비롯한 여타의 의사결정참가제도의 성과를 제고시키기 위해서는 참가의 정도를 높이고 또한 그저 타율적 · 형식적으로 운영할 것이 아니라 이에 대해 보다 적극적인 관심과 성의를 갖고 이의 운영을 보다 활성화시킴으로써 종업원의 이에 대한 신뢰와 관심을 제고시켜 종업원의 진정한 참여의 장이 되도록 하여야 할 것이다. 더욱이 노동조합이 결성되어 있는 기업의 경우에는 의결권의 정도와 노동조합의 경영참여에 대한 노동관계 분위기가 긍정적이냐 부정적이냐에 따라 조직의 유효성 및 기업의 경쟁력이 높아지기도 하고 낮아지기도 하기 때문에 기업의 경영자는 참가제도가 최대의 성과를 거두도록 하기 위하여 노동조합(또는 종업원)의 호의적인 태도와 지원을 확보하도록 하여야 할 것이다.

요컨대, 우리나라의 경우 종업원들의 의사결정참가의 정도가 전반적으로 낮음에도 불구하고 상기와 같은 연구결과가 나왔음을 볼 때, 종업원의 동기부여 증대와 조직성과의 증대를 위해서는 기업의 제반사정을 고려해서 경영상의 제 쟁점에 대한 종업원들의 의사결정참가의 정도를 높이도록 하고 또한 의사결정참가를 위한 제도나 기구를 보다 활성화시키고 나아가 노동조합의 참여를 통해 호응과 지원을 받도록 하는 것이 중대한 과제라고 하겠다.

둘째, 노동조합의 경영참여 정도와 조직유효성 및 기업경쟁력은 실질적인 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 노동조합이 경영관련 문제에 적극적으로 참여할수록 생산성 · 품질 · 경영능력 · 영업력 등이 향상되는 효과가 있으며, 종업원의 직무만족 · 조직몰입도 등대되는 효과가 있음을 보여주는 것이다. 본 결과는 노사간 경영협력에 대한 노동조합의 방향설정에 중요한 시사점이 될 수 있는 연구결과로, 노동조합이 경영관련 사항에 적극적으로 참여하는 것이 종업원(또는 노동조합)에 부정적인 결과를 초래하는 것이 아니라 오히려 종업원의 권익을 보장하고 생산성을 증대시켜 노사모두에게 이익이 될 수 있음을 보여주는 것이다.

셋째, 종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고간의 관계에 대한 개인적 특성(성별)에 따른 집단간 조절효과를 분석한 결과를 보면, 종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고에 대한 학력의 조절효과는 모두 조직유효성에서만 나타나 종업원 경영의사결정참여가 조직유효성 및 기업경쟁력 제고에 미치는 영향은 학력에 따라 조직유효성에서만 달라짐을 보여주고 있다.

넷째, 노동조합의 경영참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고간의 관계에 대한 개인적 특성(성별)에 따른 집단간 조절효과를 분석한 결과를 보면, 종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고에 대한 학력조절효과는 기업경쟁력 제고에 미치는 영향은 학력에 따라 조직유효성에서만 달라짐을 보여주고 있다.

다섯째, 종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고간의 관계에 대한 개인적 특성(학력)에 따른 집단간 조절효과를 분석한 결과를 보면, 종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고에 대한 학력의 조절효과는 없는 것으로 나타나

종업원 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여가 조직유효성 및 기업경쟁력에 미치는 영향은 학력에 따라 달라지지 않는다는 것을 보여주고 있다.

여섯째, 종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고간의 관계에 대한 개인적 특성(임금수준)에 따른 집단간 조절효과를 분석한 결과를 보면, 종업원 경영의사결정참여와 조직유효성 및 기업경쟁력 제고에 대한 임금수준의 조절효과는 없는 것으로 나타나 종업원 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여가 조직유효성 및 기업경쟁력에 미치는 영향은 임금수준에 따라 달라지지 않는다는 것을 보여주고 있다.

5.1.2 연구결과의 시사점

본 연구는 실증분석을 통해 종업원 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여가 조직유효성 및 기업경쟁력 제고에 영향을 미치는가를 분석하고 있는데, 지금까지 종업원의 개별적인 경영의사결정참여 및 노동조합의 경영참여와 조직유효성 및 기업경쟁력간의 관계분석이 많이 시도되지 않은 우리나라의 상황에서 이 분야에 대한 연구를 활성화하고, 종업원 경영의사결정참여를 주내용으로 하는 신경영에 노동조합의 역할 중요성을 제시하는데 미약하지만 나름대로 기여할 수 있을 것으로 보인다. 평상시 노동관계분위기 · 인적자원관리 관행이 외국과는 매우 다른 우리나라 상황에서 노사간의 협력관계를 통한 긍정적 효과를 객관적으로 제시할 수 있다는 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다.

5. 2 연구의 한계 및 앞으로의 연구과제

본 연구는 협조적 노동관계 결정요인과 노사협력프로그램 유효성과의 관계를 실증적 자료를 이용 · 분석하여 노사협력에 대한 유용한 정보를 제공하고 있지만 동시에 몇 가지 한계도 있다.

첫째, 본 연구는 조사방법에 있어 횡단면(cross section)방법에만 의존하고 있어 독립변수와 종속변수간의 인과관계가 명확하게 드러나지 않는다는 한계가 있다. 횡단적 연구는 특점시점에서의 사실만을 측정하고 있어 시간의 경과에 따라 노동관계분위기가 어떻게 변화하는지에 대한 정보를 전혀 제공하지 못하기 때문에 시계열(time series) 자료를 이용한 연구의 필요성은 더욱 제기된다. 따라서 추후 연구는 동일표본을 대상으로 시간이 경과한 시점에서 비교 연구하는 시계열 자료를 이용한 연구방법이 수행되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 조선산업 내 10개 기업만을 연구대상으로 하고 있어 다양한 표본수집에 한계가 있고, 업종별 · 종업원 수준별 외생요인이 많아 결과를 일반화하기에는 부족한 면이 많다. 따라서 이 같은 한계점을 극복하고 또한 노동조합의 경영참여 효

과를 측정하는 도구를 보다 정치하게 개발하여 의사결정참가와 노동조합의 경영참여에 관한 이론적 연구와 더불어 실증적 연구를 보다 심화시켜 나가야 할 것이며 또한 본 모형의 외적타당성(external validity)을 높일 수 있도록 다양한 산업표본에 의한 연구가 요구되고, 관리자나 임원급을 표본에 많이 포함시킨 연구도 행해져야 할 것이다.

마지막으로, 이제 종업원의 교육수준 증대와 욕구의 다양화 · 가치관의 변화 · 노동의 비인간화 등에 대처하고, 특히 무한경쟁시대와 정보화기대를 맞아 종업원의 동기부여와 노사협력을 통한 기업의 경쟁력 강화와 생존 · 발전을 위하여 경영자는 노동조합 또는 종업원 집단을 경쟁력 강화를 위한 진정한 파트너로서 인정하고 업무의 성격 · 기술수준 및 종업원의 욕구수준 등을 고려하여 경영상의 제 현안에 대한 종업원들의 의사결정 참가의 정도를 높이고 또한 다양한 참가제도나 기구를 보다 활성화시키는 방향으로 나아가야 할 것이다.

한편, 노동조합 역시 이제는 국제경제와 노동운동의 국제적인 추세에 대한 거시적인 안목을 갖추고 종래의 사용자에 대한 불신의 장벽을 헐어 버려야 할 것이며, 나아가 기업의 경쟁력 강화를 위한 “혁신의 보다 가시적인 선도자”로서의 사명감을 갖고 책임이 수반된 가운데 경영참여에 적극 동참하여야 할 것이다.

참 고 문 헌

김 훈, 1992『노사협의회의 운영실태에 관한 조사연구』, 한국노동연구원

김강식, 1955 “근로자 경영의사결정참가시스템의 일환으로서의 기업내 소집단 활동에 대한 연구”, 『산업관계연구』, 제 5권, 1955

김동배, 이경묵. 2002. 근로자 참여의 영향요인과 성과. 서울노동연구원

김식현, 1986 “한국적 경영참가제도의 모형개발”, 『경영연구총서』15, 대한상공회의소, 한국경제연구센타

김영교, 1995 “협조적 노동관계의 결정요인과 노사협력프로그램의 유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 서강대학교 대학원

김종재, 1986. 『의사결정의 분석』, p. 14김현기. 2003. “Fun 경영의 성공 포인트”. 「인사행정」. 겨울호

노순규. 2004. “정보의 가치창출과 전략화 방안”

박재헌. 2003. “관광기업 종사원의 정보공유 및 커뮤니케이션 만족과 직무소외의 관련성에 관한 연구”.「관광・레저연구」. 제8권 제2호.8~157

남천우, 1996. “종업원의 경영의사결정 참여가 조직유효성에 미치는 영향. 서강대학교 석사학위논문

손찬현, 1995『엔지니어링서비스 산업의 현황과 국제화 방향』, 서울 · 대외경제정책연구원

신상권, 2006 “경영의사결정 참가과정에서 변혁적 리더쉽이 조직구성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구” 건국대학교 박사학위 논문

윤성천, 1978. 9 “근로자의 경영참가문제”, 『노동경제논집』, 제2권, 제1호, 한국노동경제학회

이광현, 1993 『국제경쟁시대의 전략마인드』, 서울: 유나이티드컨설팅그룹

이종우. 1999. “크레비즈시대의 노사 정보공유를 위한 경영참가에 관한 연구”.「동림 경영연구」.제11집

정규석, 1995 『한국의 세계화 전략 』, 서울 21세기북스

조동성 편, 1994 『국가경쟁력』, 서울: 매일경제신문사

주진우, 1996 “경영참가 설문조사 결과”, 『노동조합의 경영참가』, 서울한국노동사회연구소(KLSI)

최종태, 1994 『현대경영참가론』, 서울 경문사

산업연구원, 2008 『조선산업의 전망』
한국조선협회, 2008 『조선산업의 현황과 전망』
한국무역협회, 2008『조선사업의 전략과 경쟁력』

Abdel-Halim A A and K M Rowland, " Some Personality Determinant of the Effect of Participation A Further Investigation", Personnel Psychology, Vol 29, 1976

Cordova, E, "Workers Participation in decisions within enterpriess recent trends and problems", International Labour Review, Vol 121, No 2, 1982

Driscoll, J W., "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", Academy of Management Journal, Vol 21, No 1, 1978

IDE, Industrial Democracy in Europe, IDE International Research Group, London Oxford, 1981

__, "Participation Formal Rules, Influence, and Involvement", Industrial Relations, Vol 18, No 3, 1979

ILO, workers Participation in decisions within undertakings, Geneva, 1981

Jain, H C, Worker Participation Success and Problems, New York Praeger Publishers, 1980

Katz, H C, T A Kochan, and K R Gobeille, "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QwL Programs An Interplant Analysis", Industrial and Lobor Relations Review, Vol 37, No 1, 1983

Latham, G P and G A Yukl, "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organization", Academy of Management Journal, Vol. 18, No 4, 1975

LawlerⅢ, E E. High-Involvement Management, San Francisco Jossey-Bass Inc, 1988

Lawler Ⅲ, E E and D T Hall, "The Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation:, Journal of Applied Psychology, Vol 54, No 4, 1970

Lischeron, J and T D. Wall, "Employee Participation An Experimental Field Study", Human Relations, Vol 28, 1975

Locke, E A and D M Schweiger, "Participation in Decision-Making One More

Look", in B M Staw(ed), Research in Organizational Behavior, Vol 1, 1979

Lodahal, T M and M Kejner, "The Definition and Measurement of Job Involvement", Journal of Applied Psychology, Vol 49, No 1, 1965

Long, R J "The Relative Effects of Share Ownership vs Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company", Human Relations, Vol 31, No 9, 1978

Macy, B A and P H Mirvis, "A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavioral-Economic Terms", Administrative Science Quarterly, Vol 21, 1976

Miles, R E and J B Ritchie, "Participative Management Quality vs Quality", California Management Review, Vol 13, 1971

Miller, K I and P R Monge, "Participation, Satisfaction and Productivity A Meta-Analytic Review", Academy of Management Journal, Vol 29, No 4, 1986

Mitchll, T R, "Motivation and Participation An Integration", Academy of Management Journal, Vol. 16, No 4, 1973

Nightingale, D V, "The Formally Participative Organization", Industrial Relations, Vol 18, No3, 1979

Obradovic, J , Participation and Work Attitudes in Yugoslavia" , Industrial Relations, Vol 9, No 2, 1970

Rosen N, L. Greenhalgh, and J C Anderson, "The Cognitive Structure of Industrial / Labor Relationship", International Review of Applied Psychology, Vol 30, 1981

Rosenthal, E C, "Workers Participation in Management A Guide for the Perplexed", in D J Skrovan(ed), Quality of Work Life, Addison -Wesley Publishing Co, 1983

Sashkin, M, "Changing Toward Participative Management Approaches A Model and Methods", Academy of Management Review, Vol 1, No 3, 1976

Schregle, J, Workers´ participation in decisions within undertakings", International Labor Review, Vol. 113, No. 1, 1976

Seevorg, I S, "The Influence of Employee Participation in Job Rede-signing", Journal of Applied Behavioral Science, Vol 14, 1978

Siegel, A L. and R A Ruh, "Job Involvement, Participate in Decision Making, Personal Background and Job Behavior", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 9, 1973

Strauss, G "The Future of Human Resources Management", in D J B Michell(ed), The Future of Industrial Relations, Institute of Industrial Relations, UCLA, 1987

__, "Workers Partcipation in Management · An International Perspective", in B M Staw & L. L Cummings(eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 4, 1982

Tarrab, G and Pierre D´Aragon, "participation in Business Is it Viable? Under what Circumstance?", in R N Stern & S McCarthy(eds), The Organizational Practice of Democracy, Vol Ⅲ, New York John Wiley Sons Ltd, 1986

Vroom, V H "Some Personality Determinant of the Effects of Participation", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 59, 1959

Witte, J F, Democracy, Authority, and Alienation in Work Woker´s Participation in An American, the Univ of Chicago Press, 1980, pp 24-29

ABSTRACT

On Employee Participation in Managerial decision marking and It's Impact on Organization Effectiveness

- A Case of Ship Building Industry -

Kim Dae Uk

Advisor : Prof. Jong-Rok Yoon, Ph.D.

Department of Business Adminstration

Graduate School of Business Adminstration, Chosun University

As a device to enhance corporate competitiveness and l satisfaction as well as their commitment, various forms of employees participation in management have been introduced and implemented in korea. With regret, however, one happens to notice that such participation has not been made to last long, largely because it failed to bring about a positive and substantial outcomes

Employee participation means either individual employee's participation or union participation into the managerial decision-making process The participation, therefore, consequences sharing of managerial prerogatives and responsibilities. In other words, the employee participation means a sort of system that allows the employee to express his/her view and provide them with a voice on the issues related to their works and on managerial issues such as business policy, implementation of the management, hence, leading to a partnership between labor and management, and bring about labor-captial reconciliation

In the Ship Building Industry, the employee participation is quite crucial, for it is the human resource that more or less determines business success. In the Ship Building Industry, therefore, a systematic and positive cooperation of the high potential human resources is an imperative, if the industry is to survive and maintain a continued growth. Largely due to these unique business environment, a new practice that helped to provide the union with a positive role in a business operation has been developed in the Ship Building Industry

It is, however, regretful to notice that most of previous studies on the employee participation, especially on the degree of positive outcome and employees' level of commitment and its effect on organizational efficiency in Korea have been focused largely on micro level, neglecting micro and functional study empirical analysis.

An objective of this study is, therefore, to examine the issues empirically and assess the organizational realities An empirical examination of the employee's and labor union's participation in managerial decision-making process and its impact on the organizational effectiveness and corporate competitiveness il particular, in other words, is the main objective of this thesis.

To accomplish this objective, a comprehensive documentary review was undertaken And based on this documentary survey 12 hypotheses have been developed and statistical testing has been made on these hypotheses Simple regression model formulation has also been employed on 5-6 explanatory variables.

Questionaire survey on the employee participation and its effect on organizational effectiveness was conducted in 10 Ship Building companies. A total of 450 questionaires was sent and collected form among employees in the 10 companies randomly selected. The Total of 391 out of 450 survey questionaires has been processed and analyzed.

SPSS statistics package has been used; frequency test, simple linear regression (correlation) analysis, and analysis of variance (ANOVA)

The findings of research may be summarized as follows:

First, the higher the level of employee participation, the more improved the organizational effectiveness and corporate competitiveness;

Second, there exists a strong correlation between the level of labor union's participation and the organizational effectiveness and corporate competitiveness The finding, in a way, explains that when the union participates in the managerial decision making process, it enhance to improve the company's overall productivity, product quality, management assent and capacity, and marketing competence. The union participation also led to employee's job satisfaction and full commitment to the organization. This is contrary to prevailing argument that asserts union's participation consequences negative effect on the management and organizational effectiveness; far from being negative, the finding has proved that the union's participation accompanied with a positive and beneficial on the

organizational effectiveness, and hence led to a capital-labor reconciliation;
Third, The examination of intervening effect of employee's and union's participation into managerial decision making on the organizational effectiveness and corporate cometitiveness by individual variable such as sexual, It's goes shown that employee's and union's participation into manatgerial decision making on the organizational effectiveness and corporation competitiveness about sexual was effected only organizational effectiveness.
Fourth, the outcome of test on intervening effect of employee's and union's participation into managerial decision making process upon the labor relation, provided with the evidence that there exists a corporate competitiveness between the employee's direct management participation and organizational effectiveness was affected only by the labor relation atmosphere In other words, the organization with more amicable labor relation has shown the more positive effect on managerial efficiencies.
Fifth, the examination of intervening effect of employee's and union's participation into managerial decision making on the organizational effectiveness and corporate competitiveness by "individual variable such as the educational background", it has been detected that the "educational background" is merely affected by the organizational effectiveness.
sixth, the examination of intervening effect of employee's and union's participation into managerial decision making on the organizational effectiveness and corporate by "individual variable such as the length of service", it has been detected that the "length of service" is merely affected by the organizational effectiveness.

In conclusion, thought it is true that empirical research has rarely been undertaken in Korea, the finding of this research, support the exiting theoretical argument and empirical findings of previous studies on the impact of employee's as well as union's participation into managerial decision making upon organizational effectiveness and corporate competitive edge. In addition, this research has also provided with significant effect of favorable labor relation, specially on organizational effectiveness. The findings of research also suggests that exists positive correlation between "group variables" and "individual variables" of both employee's and union's participation which are all considered as having grave effect on the organizational effectiveness and corporate competitiveness.