



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

석사학위논문

노사관계 특성요인이 중소기업의
노사관계와 기업성과에 미치는 영향에
관한 연구



2015년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

서 광 원

석사학위논문
지도교수 박현우

노사관계 특성요인이 중소기업의
노사관계와 기업성과에 미치는 영향에
관한 연구

A Study on the Effect of Characteristic Factors of
Industrial Relations on Labor-Management Relations and
Business Performance in Small and Medium-sized
Enterprises(SMEs)

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅 전공
서 광 원

석사학위논문
지도교수 박현우

노사관계 특성요인이 중소기업의
노사관계와 기업성과에 미치는 영향에
관한 연구

A Study on the Effect of Characteristic Factors of
Industrial Relations on Labor-Management Relations and
Business Performance in Small and Medium-sized
Enterprises(SMEs)

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

서 광 원

서광원의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2016년 6월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

노사관계 특성요인이 중소기업의 노사관계와 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공
서 광 원

본 연구는 서울, 경기 지역소재 중소기업을 대상으로 하여 수행되어진 협력적 노사관계의 특성요인으로써 인사공정성, 조직문화, 사용자 특성, 교육훈련 투자가 협력적 노사관계와 기업성과로써 조직몰입, 근로생활의 질(QWL) 그리고 재무적 성과에 영향을 미칠 것이라는 영향관계에 관하여 연구하였다. 또한 노사관계 특성요인과 기업성과의 영향관계에서 협력적 노사관계의 매개효과에 대해서도 분석하여 중소기업의 경영성과 향상에 도움을 주고자 하였다.

연구결과를 요약해 보면 첫째, 노사관계 특성요인은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 협력적 노사관계는 기업성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 독립변수로 설정한 요인들이 기업경영에 있어서 매우 중요한 요소로 분석되었다.

셋째, 기업성과 중 조직몰입은 조직문화와 교육훈련 투자에 정(+)의 영향을 받았으며 근로생활의 질(QWL)과 기업의 재무적 성과는 똑같이 인사공정성, 사용자 특성, 교육훈련 투자에 정(+)의 영향을 받았다.

넷째, 협력적 노사관계가 노사관계 특성요인과 기업성과간의 영향관계를 매개 할 것이라는 가설은 대부분 채택 되었으나 사용자 특성과 재무적 성과, 교

육훈련 투자와 조직몰입간의 관계에 있어서는 매개 하지 않는 것으로 분석되었다.

결론적으로 본 연구에서 설정한 중소기업의 노사관계 특성요인은 협력적 노사관계를 만들며 협력적 노사관계가 조직 구성원의 조직몰입과 근로생활의 질(QWL)을 높임과 동시에 기업의 재무성과도 높일 수 있음을 확인 할 수 있었다

주요어 : 중소기업, 노사관계 특성요인, 협력적 노사관계, 인사공정성, 조직문화, 조직몰입, 근로생활의 질(QWL), 재무적 성과



목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성	3
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰	5
제 1 절 협력적 노사관계	5
1. 노사관계의 정의	5
2. 민주적 노사관계의 발전과 협력적 노사관계	6
3. 협력적 노사관계의 중요성	10
제 2 절 노사관계 특성요인	13
1. 인사공정성	13
2. 조직문화	16
3. 사용자 특성	21
4. 교육훈련투자	25
제 3 절 노사관계 특성요인과 기업성과와의 관계	27
1. 인사공정성과 협력적 노사관계	27
2. 조직문화와 협력적 노사관계	28
3. 사용자 특성과 협력적 노사관계	29
4. 교육훈련투자와 협력적 노사관계	31
5. 협력적 노사관계와 기업성과	32

6. 노사관계 특성요인과 기업성과	33
--------------------------	----

제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	36
1. 연구모형	36
2. 가설의 설정	37

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 분석방법	42
1. 변수의 조작적 정의	42
2. 설문지 구성 및 분석방법	45

제 4 장 연구결과

제 1 절 기초통계분석	48
1. 인구통계학적 분석	48
2. 요인분석	50
3. 신뢰성분석	53
4. 상관관계 분석	54

제 2 절 가설검증 및 분석결과 요약	55
1. 가설검증	55
2. 분석결과 요약	65

제 5 장 결 론	66
제 1 절 연구의 요약 및 시사점	66
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제	68
참고문헌	70
부록: 설문지	76
ABSTRACT	81



표 목 차

<표 2-1> 노사관계의 변천과정	7
<표 2-2> 협력적 노사관계의 정의	9
<표 2-3> 한국의 노사관계 경쟁력 순위	11
<표 2-4> 조직문화의 정의	17
<표 2-5> 조직문화의 구성요소	19
<표 2-6> 조직문화의 유형	20
<표 2-7> 교육훈련의 정의	26
<표 3-1> 설문지의 구성	45
<표 3-2> 자료 분석방법	46
<표 3-3> 표본의 인구통계학적 특성	49
<표 3-4> 독립변수의 요인분석 결과	51
<표 3-5> 매개변수의 요인분석 결과	52
<표 3-6> 종속변수의 요인분석 결과	52
<표 3-7> 신뢰성 분석 결과	53
<표 3-8> 상관관계 분석	54
<표 3-9> 노사관계 특성요인과 매개변수간의 회귀분석	55
<표 3-10> 협력적 노사관계와 종속변수간의 회귀분석	56
<표 3-11> 노사관계 특성요인과 종속변수간의 회귀분석	57
<표 3-12> 인사공정성과 기업성과간의 매개효과 분석	58
<표 3-13> 조직문화와 기업성과간의 매개효과 분석	60
<표 3-14> 사용자 특성과 기업성과간의 매개효과 분석	61
<표 3-15> 교육훈련 투자와 기업성과간의 매개효과 분석	63
<표 3-16> 매개분석 결과 요약	64
<표 3-17> 가설의 검증 및 분석결과 요약	65

그림 목 차

<그림 2-1> 공정성 이론	13
<그림 2-2> 인사공정성 구조	15
<그림 3-1> 연구모형	36



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

2008년 금융위기 이후 선진국들은 디레버리징(Deleveraging)으로 위험을 줄여 왔으며 최근 미국을 비롯한 유럽의 경제는 서서히 회복되고 있는 추세이다. 그러나 한국은 구조적인 위험을 줄이기보다 단기적인 부양책으로 경기회복이 지연되어 6.2%의 경제성장을 달성한 2010년을 포함하더라도 2008이후 2014년 까지 7년 평균 3.18%의 저성장이 지속되고 있으며 올해의 전망치도 3.4%(자료: 경제성장을, 한국은행, 2015)로 예상되어 국가 경쟁력은 물론 기업의 경쟁력 저하에 대해서도 심히 우려하지 않을 수 없다.

또한 2014년 4월 세월호 참사 이후 내수 시장의 극심한 침체와 최근 0%대에 이르는 저물가상승률은 경제가 장기적인 디플레이션에 빠질 수 있다는 우려를 낳고 있으며 침체된 내수 시장을 살리기 위해 정부가 나서서 기업들의 임금인상을 촉구(최경환 부총리, 2015)하는 등 기업의 경영환경은 점점 더 악화되고 있는 실정이다.

대외적으로 보면 한국의 주력 업종인 제조업의 경우 미국, 유럽 등 선진국에는 품질과 기술 경쟁력에 밀리고 경제의 질적, 양적으로 무섭게 성장하는 중국 등의 개발도상국에 대해서는 가격경쟁력에 밀리는 넛크래커(Nut-cracker)에 직면했다는 주장(주영환 기재부차관, 2015)이 설득력을 얻고 있다. 이러한 환경 속에서 한국의 기업들은 혁신활동을 통해 지속성장 가능한 차별화된 기업 고유의 핵심역량을 갖추기 위해 많은 노력을 하고 있다.

한편, 미래학자 최윤식은 2014년 저서인 “2030 기회의 대이동”을 통해 미래는 극히 불확실하며 변화의 속도와 규모가 상상 할 수 없을 정도로 판 자체가 바뀔 것이라고 하며 미래 인재의 조건으로 S. M. A. R. T (Sense. Method. Art. Relationship. Technology)를 제시하고 있다.

이러한 현재의 위기와 미래의 불확실성을 대비하고 지속적인 경쟁력을 확

보하기 위해 기업들은 기술혁신, 우수한 인재의 확보와 육성 등 다양한 혁신 활동에 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 기업이 아무리 매력적인 사업기회가 눈앞에 있고 경쟁력 있는 기술과 풍부한 자본 그리고 우수한 인재를 많이 확보, 육성하였다더라도 조직의 Vision과 목표를 명확히 공유하고 우수한 인재 즉 노와 사가 협력하지 않는다면 기업의 지속성장가능성은 담보 할 수 없을 것이다.

이에 세계 각국은 노. 사간 또는 노. 사. 정간의 협력이 기업과 국가 경쟁력의 주요 핵심요소로 인식하고 협력적 노사관계로의 발전을 위하여 법적, 제도적 장치의 마련과 적극적인 투자와 노력을 기울이고 있다. 대립적인 노사관계가 기업의 단기적인 성과 나아가서는 지속성장에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 것은 1986년 6.29 이후 우리나라의 노동 환경과 노사분규 사례를 통해 경험적으로 쉽게 이해 할 수 있을 것이다.

대립적 노사관계를 초래한 원인과 협력을 위한 방법에 있어서는 노사 간 다소 견해의 차이가 있을 수 있으나 기업의 성과 창출과 지속가능한 성장을 위해서는 협력적 노사관계가 꼭 필요하다는 점에 대해서는 의견을 같이하고 있다.

대립적 노사관계의 원인과 협력적 노사관계를 위한 해법 그리고 조직 성과와의 관계에 대한 많은 연구가 진행되어왔다. 엄동욱(2008)등 수많은 연구에서 협력적 노사관계가 기업성장에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출 하였다.

그러나 대부분의 연구는 노동조합이 조직화 되어있고 상급단체에 가입되어 노동운동에 대한 지도를 받는 노동조합 활동이 왕성한 기업을 대상으로 연구 되었다.

반면, 300인 이하의 중소기업에 91%(통계청, 경제활동인구조사, 2010)의 근로자가 종사고 있으나 이들 중소기업의 조합원은 국내 전체 조합원(1,643천명)의 15.6%(고용노동부, 전국노동조합조직현황, 2010)에 그쳐 이들 중소기업은 노동조합이 조직이 되어 있지 않거나 설사 노동조합이 조직되어 있더라도 노동조합으로써의 합법적이고 효과적인 활동이 미미한 회사에 대한 연구는 부족한 편이다.

가족 같은 조직문화의 협력적 노사관계는 이러한 중소기업의 성장과 지속 가능 성장을 위해 더욱 필요 할 수도 있다. 따라서 본 연구에서는 기존연구를 통해 검증된 협력적 노사관계의 특성요인과 기업성과와의 관계를 노동조합이 결성되어있지 않거나 노동조합이 조직되어 있다 하더라도 활동이 미미한 중소기업을 대상으로 협력적 노사관계와 기업성과와의 관계를 실증 분석하고 협력적 노사관계 구축을 위한 제언을 하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구는 연구의 배경과 목적에서 언급한 문제를 바탕으로 협력적 노사관계 특성요인들과 기업성과 등 각 세부 변수들의 개념 및 핵심내용에 대해 문헌연구를 바탕으로 실증분석의 틀을 마련하고자 한다.

이상의 연구를 진행하는데 있어서 본 논문은 총 5장으로 구성하였으며 각 장의 주요 내용은 다음과 같다.

제 1장은 서론으로써 연구의 배경 및 목적, 그리고 연구의 방법과 논문의 구성에 대해 논의한다.

제 2장은 이론적 배경 및 선행연구 고찰으로써 선행연구를 통해 협력적 노사관계, 노사관계 특성요인, 기업성과 등의 변수에 대한 개념과 중요성 등을 고찰하고 이러한 독립변수들과 기업성과와의 관계를 살펴보고자 한다.

제 3장은 연구모형 및 가설 설정의 단계로써 연구 모형과 가설을 설정하고 변수에 대한 조작적 정의에 대해 논하고자 한다. 또한 실증연구를 위해 활용된 설문지의 구성을 논하고자 한다.

제 4장은 실증연구 결과 및 분석으로써 표본의 인구 통계학적 특성을 설명한 후 각 변수들의 신뢰성 및 타당성에 대한 분석결과를 서술 하고자 한다. 또한 가설 검증을 위해서 선행분석 과정을 통해 신뢰성과 타당성이 확보된 문항을 기초로 하여 각 변수들 간의 상관관계 및 회귀분석의 결과 그리고 노사관계 특성요인과 기업성과 사이에 협력적 노사관계의 매개효과를 분석하고 그 결과를 서술 하고자 한다.

제 5장은 결론으로써 연구의 결과를 요약하였으며 본 연구의 시사점과 연구를 구성하고 진행함에 있어서의 한계점 그리고 향후, 추가적인 연구를 위한 방향을 제시하고자 한다.



제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 고찰

제 1 절 협력적 노사관계

1. 노사관계의 정의

노사관계는 조직에 있어서 근로자(노동자)와 사용자의 관계, 노동조합과 경영자의 관계라고 할 수 있으며 영어 표현으로는 산업관계(Industrial Relations), 노동조합-사용자관계(Union Management Relations), 노경관계(Labor-Management Relations), 종업원-고용주관계(Employer-Employee Relations), 노자관계(Labor-Capital Relations), 노무관리(Labor Management) 등 다양하게 표현되고 있다(박종직, 노사관계론, 2013).

Industrial Relations(산업관계)는 노동문제를 산업적 차원에서 접근하는 포괄적 개념이며 Labor-Management Relations(노경관계)는 노동자와 소유자가 아닌 경영자 사이에 일어나는 제반활동에 대해 상호 대등한 집단적인 힘을 전제로 교섭하고 거래하는 관계를 말하며 국내에서는 LG Group등에서 노사관계라는 용어 대신 노경관계라는 용어를 사용하고 있다.

주요 학자들의 정의를 살펴보면 R. A. Lesters(1961)는 노사관계란 근로자 조직과 산업경영자 간에 처우뿐만 아니라 임금, 생산성, 고용보장, 경영자의 노동관행, 노동조합 정책 및 노동문제에 대한 정부의 행동을 포괄하는 노동의 모든 영역을 포함한다고 하여 노사관계의 당사자에 정부를 포함하며 노사관계에서 다루는 Issue도 정부정책을 포함하는 등 노사관계를 폭넓게 정의하고 있다.

J. T. Dunlop(1958)도 노사관계란 노동관계의 직접 당사자인 근로자와 경영자, 그리고 그들 간의 관계 속에서 노사정책, 단체교섭, 노사분쟁에 관한 규정을 설정하고 다루는 정부를 포함하여 노. 사. 정의 상호관계로 정의하고 있다.

한편, Mills(1990)는 노동조합과 사용자 단체의 관계 즉, 집단적 노사관계

로 정의하고 있으며 산업평화를 위한 노사 간의 대등한 조직적 집단관계로 규정하여 노사관계의 집단적인 성격을 강조함과 동시에 노사관계는 근로자와 사용자와의 관계, 노동조합과 사용자 사이의 협력 조직적 관계라고 정의하고 노사관계의 세 주역으로 경영자 및 감독자의 대표자 조직과 근로자 및 그 계층, 근로자와 기업 그리고 그들의 관계를 다루는 전문화된 정부기관을 포함시킨 노. 사. 정의 상호관계로 정의하고 있다.

정재훈(2006)도 고용을 중심으로 행위 주체들 즉, 노동자와 사용자 그리고 정부 간의 관계라고 정의하였다. 그는 진정한 노사관계는 노동자와 사용자뿐만 아니라 노동 정책의 입안과 경우에 따라서는 노사관계에 직접 개입하는 정부가 포함된 관계가 진정한 노사관계로 보았다.

이와 같이 노사관계에 대한 정의 및 주체에 대하여 다양한 견해가 있으나 본 연구에서는 노사관계의 주체인 노. 사. 정의 관계에서 노사정책, 단체교섭, 노사분쟁에 관한 규정을 다루는 정부를 제외하고 근로자와 사용자의 개별적 노사관계의 개념의 틀 속에서 연구를 진행하고자 한다.

2. 민주적 노사관계의 발전과 협력적 노사관계

노사관계는 1930년대 이후 민주적인 노사관계의 토대가 마련되고 나서야 노사 쌍방이 각자의 일방적인 주장이 아니라 생산성 향상과 능률증진을 위해 합심하는 유형의 협력적 노사관계가 형성 되었다. 이러한 민주적 노사관계가 형성되기까지의 시대적, 경제적 환경 변화에 따른 노사관계의 변천과정을 정리하면 <표 2-1>과 같다.

전제적 노사관계는 19세기 자본주의 초기에 나타나 19세기 중엽까지 존재했던 노사관계의 형태로 고용주 또는 자본가에 의해 임금 및 근로조건이 일방적으로 정해지던 시기이다. 노사관계는 절대명령과 절대복종의 관계 즉, 주종관계로 나타났다. 그러나 이에 대한 근로자의 저항이 시작되면서 노동조합 생성의 싹이 태동되었다.

19세기 중엽 주종관계의 전제적 노사관계는 더 이상 근로자의 협조를 얻기 힘들게 됨에 따라 자본가는 경영의 효율을 높이는 동시에

<표 2-1> 노사관계의 변천과정

단계	발전과정형태	시기	특징
제 1단계	자본 전체적 노사관계형	~ 19세기 초 ~ 중기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 자본시장, 노동시장의 미성립 ○ 자본소유자에 의한 경영 ○ 근로자의 노동조건은 자본가의 일반적 의사결정권에 의한 - 종속적 노사관계 - 노동자의 인간적 요소 무시 - 노동자는 자본가의 이윤극대화를 위한 도구
제 2단계	온정주의적 노사관계형	~ 19세기 중기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사용자 : 노동생산성 증대 요구 ○ 노동자 : 인간의 기본적 욕구 · (임금, 인간적 대우 등) 요구 ○ 은혜적 보답의 온정주의적 사고 방식의 경영관리 ○ 임금을 은혜에 보답해야한다는 인식 팽배, 그 대가로 노동생산성 향상 강조
제 3단계	완화적 노사관계형 - 직종별 노동조합(craft union) - 근대적 노동시장 형성 - 노동력의 집중화, 사회화 실현	19세기 말 (산업혁명 끝 무렵)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 유한회사와 주식회사가 등장 ○ 테일러의 과학적 관리법 등장 ○ 폐용의 근대적 경영관리 등장 ○ 경영합리화가 기업경영의 중심과제로 등장
제 4단계	계급 투쟁적 노사관계형 - 볼셰비키 혁명(1917년) - 독일 바이마르 헌법(1919년) -프랑스, 이탈리아 (제 2차 대전 ~ 1947년) 경제위원회 성립시기	1917년 볼셰비키 혁명시기	<ul style="list-style-type: none"> ○ 사회주의 변혁, 계급 투쟁적 노사관계 ○ 노동자 계급과 자본가 계급의 대립 투쟁 격화 ○ 고용조건 : 노동자(단체)의 투쟁적 실력대결에 의해 결정 ○ 공장, 사업장에서 자본가, 경영자 축출 : 생산관리형태 지배
제 5단계	민주적 노사관계형 - 일대일의 대등한 노사관계	1930년대 이후	<ul style="list-style-type: none"> ○ 정부, 노사관계 개입 ○ 노동조합 보호육성정책 실시 ○ 단체교섭제도의 성립 ○ 소유와 경영 분리 ○ 산별노조형태 등장

자료 : 김성수, 신노사관계론, 탐복스, p.44

노동조합의 결성을 막고자 가부장적, 온정주의적 노사관계로 이행하게 되었

다. 사용자는 근로자에게 복리후생 등 은혜를 베풀고 근로자는 이에 대해 보답하는 형태로 이러한 노사관계는 오늘날에도 일본과 독일의 노사관계에서 찾아볼 수 있는 형태이다.

19세기말 산업혁명이 끝날 무렵 자본과 경영이 분리됨에 따라 노동조합이 형성되어 조직으로써의 발전이 이루어지고 이에 대응하여 경영자 단체가 형성되어 근로자의 복지증진과 노동조합과의 의사소통을 통하여 노사 간의 대립을 완화하는 완화적 노사관계를 거치게 된다. 이로써 온정적 노사관계가 일부 남아 있으나 합리주의가 서서히 발전하게 된다.

1910년대에는 칼 마르크스(K. Marx)의 사회주의 혁명론이 과급되어 노동자 계급이 막강한 힘을 발휘하자 계급 투쟁적 노사관계가 나타났다. 이 시대는 노동자 계급과 자본가 계급이 형성되어 극심하게 대립하고 노동자의 임금 및 근로조건은 투쟁에 의해서만 결정되었다. 심지어 공장이나 사업장에서 자본가가 축출되고 노동자가 직접 기업경영을 하는 등 사회주의적 노사관계의 성격을 띠기도 하였다.

1929년 세계경제공황으로 자본주의가 위기에 봉착하자 각국 정부는 노동조합에 대한 육성정책을 입안하고 조직행동론, 인간관계론 등이 경영에 도입되면서 건설적인 노사관계 즉 민주적 노사관계가 도래하였다. 자본과 경영이 분리되고 단체교섭제도가 도입되었다. 민주적 노사관계 하에서는 노동조합과 기업의 전문경영자가 대등한 관계 속에서 임금 및 근로조건을 공동으로 결정하게 되었으며 이러한 민주적 노사관계의 태동에 따라 협력적 노사관계의 토대가 마련되게 되었다.

그러나 민주적 노사관계 속에서도 노사쌍방 간 태도의 성숙도, 조화 및 협력의 양태에 따라 다양한 형태의 노사관계로 나누어 볼 수 있다. 우선 무장휴전형은 조합을 인정하기는 하나 노사가 힘 대 힘의 대립관계이며 경영자는 조합과의 단체교섭이 기업경영의 필요악으로 생각한다. 또한 성과 창출을 위한 노사 간에 협력이 이루어지지 않고 노동조합에 대한 근로자의 충성 또는 성과 창출을 위한 협력을 얻기 위하여 노와 사가 서로 경쟁하는 형태이며 우리나라의 많은 기업들의 일반적인 노사관계 형태이기도 하다.

반면, 노사협력형은 노와 사가 생산성 향상과 능률 증진을 위하여 합심

하는 유형으로 자본주의경제체제에서 기업이 도달할 수 있는 최고의 노사 협력 수준으로 볼 수 있다. 경영자는 높은 성과 창출을 위해 노조의 협력이 필요하다는 것을 인정하고 조합 대표와 대등한 관계에서 경영의 일부를 분담케 할 수 있으며 협력적 노사관계가 기업의 지속가능성장의 밑거름이 될 것으로 인식한다.

노사조화형은 무장휴전형과 노사협력형의 중간 형태로서 파업을 부정하지는 않으나 노사가 서로의 입장을 이해하고 타협해야 할 사안은 타협한다는 현실적인 태도를 취하는 형태이다. 즉 경영자는 노동조합이 부채인 동시에 기업경영의 자산이라는 생각을 가지고 있으며 노동조합은 노동조합의 목표 달성은 기업의 성장에 달려 있다고 인식한다.

마지막으로 정면대결형은 경영자와 노동조합이 서로 조금도 양보하지 않으려는 태도를 견지하는 경우이며 노와 사가 각자의 목적을 달성하기 위해 수단과 방법을 가리지 않으며 결국은 노와 사가 큰 상처를 입게 되고 심지어 기업이 존속하기 어려운 경우에 처하기도 하는 노사관계이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 현대 사회의 이상적인 노사관계는 노사협력형 즉 협력적 노사관계 형태로 노사가 서로 윈-윈 하는 관계를 통해 기업의 성장과 근로자의 근로생활의 질(QWL) 향상을 동시에 확보 할 수 있는 노사관계이다. 민주적 노사관계 속에서의 협력적 노사관계에 대한 학자들의 다양한 정의를 살펴보면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 협력적 노사관계의 정의

연구자	내 용
Cook(1985)	노사 모두 작업성과에 대한 책임을 공유하고 성과의 전체 크기를 증가시켜 노. 사 간 분배 될 수 있는 생산성 및 QWL의 증가를 위해 노력하는 관계
Nadeler & Hanlon(1989)	노사 간의 문제 해결을 위해 노와 사가 함께 일하는 동시에 상호 이득이 되는 변화를 유도하는 관계
Cohen-Rosenthal & Butrton(1993)	노동조합과 경영자가 함께 일 할 수 있는 적어도 한 개 이상의 공동 목표를 달성하기 위한 방안을 공동으로 모색하는 관계
박관규(2000)	근로자의 삶의 질을 향상시키고 기업의 경쟁력을 향상시키기 위하여 노사가 공동목표를 향하여 공동 노력하는 관계

자료 : 김정호(2009), 공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, pp10

다양한 협력적 노사관계의 정의에 포함되어 있는 공동의 목표에 대해 Dyer & Kochan(1997)은 원가 및 비용 절감, 생산성 향상, 품질의 획기적인 개선, 불량률의 Zero화, 조직의 유효성 향상 등 경영진이 추구하는 목표에서 부터 임금 및 근로조건 개선, 근로생활의 질(QWL)의 향상 등 근로자의 경제적 향상뿐만 아니라 사회적 지위향상 같은 종업원들이 원하는 목표까지 다양하다고 하였다.

노와 사의 협력적 관점에서 접근하는 김강식(2008)은 노사관계관리의 정의에 대하여 기업의 목표를 달성하고 생산성 향상을 통해 노사가 나누어 가질 수 있는 경영성과를 키우기 위해 생산 활동의 직접적 당사자인 노동자의 능동적인 협력을 확보하고 창출된 경영성과의 배분에 있어서 양자의 이해가 조정되어 가능한 대립과 분쟁이 발생하지 않도록 안정적인 노사관계를 유지하는 것이라고 하여 성과 창출과 배분에 있어서 협력적 노사관계의 중요성을 강조하고 있다.

이상과 같이 협력적 노사관계에 대하여 학자마다 다양한 정의를 내리고 있지만 기본적으로 노와 사가 공동의 목표 즉 기업의 성과와 근로자의 근로생활의 질(QWL) 증진을 위해 서로 긴밀하게 협력하는 관계라고 정리 할 수 있다.

3. 협력적 노사관계의 중요성

미래의 생태계에서는 세계화, 정보화의 확산과 함께 지식, 정보, 기술의 획기적인 발전에 따라 부와 경쟁력의 원천이 근본적으로 변하고 있다.

최운식(2014, 2030 기회의 대이동, 김영사, pp23)은 미래 사회를 정보와 시간의 사회라고 하여 정보와 시간이 부의 원천이라고 말하고 있다. 이를 기업에 적용해 보면 기업의 정보와 지식의 원천인 창의적이고 역동적인 인적자원이 기업의 성과창출에 매우 중요한 요소임을 추론해 볼 수 있다. 또한 제품의 경쟁력에 있어서도 과거 경제적이고 표준화된 제품에서 점점 더 차별화, 개성화되고 제품 수명주기가 더욱 단축되어 대량생산 또는 단순화된 생산 방식으로는 경쟁우위를 점 할 수 없게 되었다.

따라서 기업의 강도 높은 혁신이 기업 활동의 핵심요소로 인식되고 이러한 혁신의 주체는 자발성과 창의성을 가진 인적자원이며 이들의 능력을 극대화하기 위한 조직 및 생산방식의 변화와 공동의 목표를 위한 적극적인 노사협력력이 기업경쟁력의 핵심 전략이 되고 있다(박상목, 2011).

IMD의 분석에 따르면 <표 2-3>에서 보는 바와 같이 한국의 국가 경쟁력은 비록 2014년 전년에 비해 하락 하였으나 꾸준히 20위권을 유지하고 있다. 반면, 우리나라의 노사관계 경쟁력은 선진국에 비해 협력적 노사관계의 수준이 낮아 조사대상 60개국 중 최 하위권을 벗어나지 못하고 있다.

이제부터라도 우리나라의 노사관계는 대립적, 권리 투쟁적 노사관계에서 벗어나 기업의 성장과 국가 경쟁력 제고를 위해 민주적이고 협력적인 노사관계를 만들기 위해 노와 사가 더욱 더 많은 노력을 해야만 한다.

<표 2-3> 한국의 노사관계 경쟁력 순위

구 분	2009	2010	2011	2012	2013	2014	비 고
국가경쟁력	27	23	22	22	22	26	
노사관계 경쟁력	56	56	53	53	56	57	대상 60 개국

자료 : IMD 년도 별 자료 분석

몇 년째 경제 성장률은 3%대의 저성장이 지속되고 전경련의 최신 노사관계 주요 통계(2013.10)에 따르면 국내 기업의 협약 임금 인상률은 경제성장의 둔화로 2011년 5.3% 이후 지속적으로 낮아지고 있어 2013년에는 3.5%의 인상률을 보이고 있다. 이러한 낮은 임금인상은 기업의 입장에서는 경기상황과 맞물려 어쩔 수 없는 결과라고 하겠지만 근로자의 입장에서는 불만이 커질 수밖에 없어 협력적 노사관계가 적대적 투쟁적 노사관계로 변할 수 있다.

현대중공업의 경우 조선경기의 호황으로 19년간 무쟁의 기록을 유지하고 있었으나 2014년부터 기업이 적자로 돌아서 성과 배분이 줄어들자 노사가 첨예하게 대립하는 모습을 보면 기업의 지속적인 협력적 노사관리의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없을 것이다.

또한 지속되는 경기 불황속에서 정부의 고용확대 정책에 따른 정년연장과 통상임금의 확대 판결은 기업이 인건비 부담을 가중시키고 경쟁력을 약화 시

킬 수 있는 요인이다. 이에 따라 기업들은 인건비의 부담을 줄이기 위해 구조 조정을 확산(2015년 국내 경제 트렌드, 디지털 라이프, 2015.1.9)하고 비정규직의 구성비를 증가시킴으로써 기업 내 노사관계가 악화되는 요인이 커지기도 한다. 따라서 기업이 성과를 창출하고 근로자의 근로생활의 질(QWL)을 향상시키기 위해서 노사 간의 이해와 공동의 목표 달성을 위한 협력적 노사관계를 더욱 발전시키는 것이 매우 중요하게 되었다.

협력적 노사관계가 기업 성과와 근로자의 근로생활의 질(QWL)에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 많은 연구 결과에서 나타나고 있다. Dyer & Kochan(1997)은 노사협력제도가 지향하는 목표를 생산비 절감, 생산성 향상, 제품의 질 향상, 불량률 감소, 조직효과성 향상 등과 같은 경영 지향적인 목표에서 근로조건 개선, 근로생활의 질(QWL) 향상 등 종업원의 경제적 사회적 지위향상의 목표에 이르기까지 다양하다고 하였다.

나영재(2010)는 노사관계 특성요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 노사관계의 특성요인들을 도출하고 특성요인들이 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미치고 협력적 노사관계 수준은 기업의 성과 변수인 조직몰입과 근로생활의 질(QWL)에 매우 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

전동화(2012)는 협력적 노사관계의 영향요인과 기업성과의 관계에 대한 실증분석을 통해 협력적 노사관계가 기업의 성과인 노동생산성, 이직률, 노사관계의 질에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 경영 측과 노조 측의 협력적인 관계 즉, 협력적 노사관계는 노동생산성의 증가에 영향을 미침으로 기업의 이익 증대로 이어 질 수 있다는 시사점을 도출하고 있다.

윤종익(2009)은 협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과에 관한 실증 연구를 통해 협력적 노사관계는 조직성과 변수로써 근로생활의 질(QWL), 직무만족, 조직몰입에 미치는 효과를 분석한 결과 협력적 노사관계는 3가지 조직성과 모두에 매우 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

김정호(2009)는 공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 협력적 노사관계를 의미하는 노사파트너십 모델이 조직성과 즉 조직몰입, 직무만족, 근로생활의 질(QWL)에 미치는 영향을 분석하기 위

해 노사 협의회의 유효성을 매개 변수로 설정하여 분석하였다. 일반 기업과는 다른 특성을 가진 공공기관에 있어서도 협력적 노사관계의 특성 요인인 분배 공정성과 교육 훈련투자가 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 하였다.

따라서 급변하는 금세기의 지식, 정보화의 경제 환경에서 기업이 성장 발전 하고 근로자들이 근로생활의 질을 보장받기 위해서는 무엇보다도 기업 내에서 공동의 목표를 향해 끊임없이 노력하는 협력적 노사관계가 구축되어야 할 것이다.

제 2 절 노사관계 특성요인

1. 인사공정성

조직에서의 공정성이란 종업원들이 직무상황에서 급여수준, 급여인상, 인정 등 보상받은 것과 노력, 경험, 교육, 역량 등 자신이 투입한 것을 지각한 후 그들 자신의 투입-산출 비율과 유사한 다른 사람들의 투입-산출 비율과 비교 하는 것을 말한다.

<그림 2-1>과 같이 자신이 비슷한 다른 사람과의 비율이 같다고 지각하면 공정한 상태가 되며 나의 상황이 공정하고 정당하다고 생각한다. 반면 그 비율이 같지 않다고 생각할 때 즉 불공정을 인식 할 때는 긴장을 경험하게 된다. 즉, 과소 보상을 받는다고 생각하면 긴장과 화를 야기하며 과다 보상을 받는다고 생각 할 때는 긴장이 죄의식을 야기한다.

비율비교*	지각
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	과소보상을 받는 데 따른 불공정성
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	공정성
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	과다보상을 받는 데 따른 불공정성
* 여기서 $\frac{O}{I_A}$ 는 종업원의 투입대 산출의 비율을 나타내며 $\frac{O}{I_B}$ 는 준거인물의 투입대 산출의 비율을 나타낸다.	

자료 : Stephen P. Robbins의, 이덕로 외 옮김, 조직행동론, 2011, 한티 미디어, P244

<그림 2-1> 공정성 이론

이러한 불공정정을 인식하는 종업원은 다음의 여섯 가지 대안 중 하나를 선택 한다고 한다(Organizational Behavior,2011).

첫째, 자신의 투입물을 변경한다. 과소보상이면 노력을 덜 기울이고 과다보상이면 노력을 더 기울인다.

둘째, 자신의 산출물을 변경한다.

셋째, 자신에 대한 지각을 왜곡한다. 예를 들면 지금까지 적절하다고 생각했던 나의 일하는 속도가 남들보다 훨씬 더 열심히 하였기 때문이었다라고 생각한다.

넷째, 다른 사람들에 대한 지각을 왜곡한다. 예를 들면 다른 사람의 직무가 생각했던 것만큼 좋지 않다고 생각한다.

다섯째, 자신의 준거대상을 변경하려는 노력을 한다.

여섯째, 결근, 전근, 이직 등 현장을 떠나거나 조직을 떠난다.

이후 많은 연구에서 조직 내에서 얼마나 공정한 대우를 받는가에 따라 직무만족, 조직몰입, 전직 등과 같은 조직구성원의 정서적, 행동적 반응이 영향을 받을 수 있음이 밝혀졌다.

심영국 등(2006)은 종업원들이 근무를 통해 받는 보상이 스스로 생각할 때 과정으로부터 결과까지의 공정성에 대한 종업원 스스로의 지각을 공정성이라고 하였으며 이러한 공정성에 대한 지각정도에 따라 직무만족과 조직몰입의 정도가 다르다고 하였다. 이러한 공정성은 원활한 조직운동을 위해 조직 내 구성원들을 대상으로 효과적인 구조의 틀을 구축하고 구축된 구조가 최대의 효과를 달성하기 위해 지원, 계획, 실행하는 일련의 전 과정에서 고려되어야 한다고 하였다.

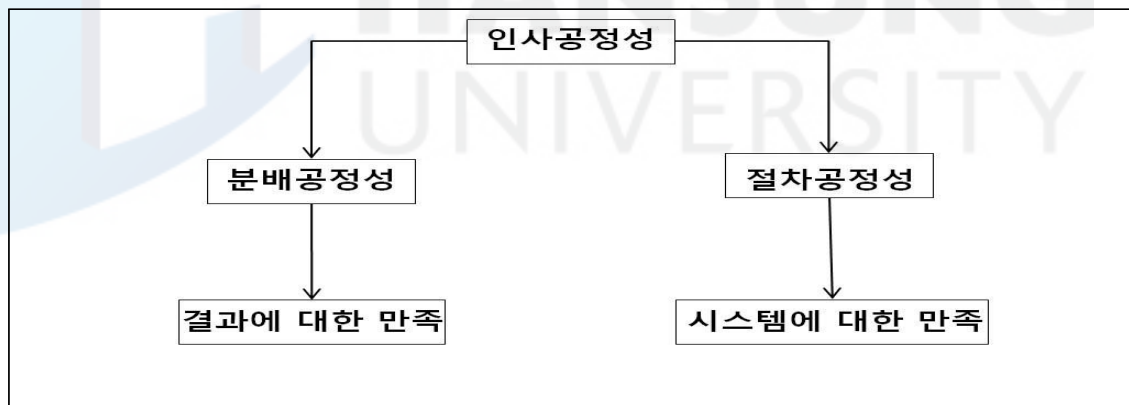
또 다른 관점으로 인사공정성을 개별적인 측면과 집단적인 측면으로 나누어 볼 수 있다. 개별적인 측면에서 보면 기업에 고용된 종업원은 양적으로 보면 노동력이지만 지적인 측면을 고려하면 인적자원이다. 기업의 경쟁력은 우수한 인적자원의 확보, 육성뿐만 아니라 합리적이고 효율적인 활용에 의해 좌우된다. 또한 집단적 측면에서 보면 기업이 기업의 목적을 실현하기 위해 종업원과 그 집단을 통합하고 인적 자원으로서의 육성과 활용을 위해서는 집단

적 차원에서의 노사관계의 평화와 질서 유지가 불가결한 요소라고 할 수 있다(한국노동교육원, 1995).

Folger & Konovsky(1989)는 인사공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 나누고 분배공정성은 종업원들이 받고 있는 보상 총량이 그들이 회사에 투입한 노력에 비해 얼마나 적절한지에 대한 인지정도로 정의하였고 절차공정성은 보상이 총량을 결정하는데 이용된 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도라고 정의하였다.

그 외에도 Greenberg (1986), Leventhal(1980), Tyler(1994)등도 공정성에 대해 분배공정성과 절차공정성 그리고 어느 개인이 품위, 관심, 및 존경으로 대우를 받는 정도에 대한 지각인 상호작용공정성을 포함하여 각기 유사한 정의를 내리고 있다(심영국의 선행연구 정리, 2006).

Greenberg(1986)가 제시한 조직공정성 즉 인사공정성의 구조를 살펴보면 <그림 2-2>와 같다. 즉, 분배공정성은 조직으로부터 받은 보상에, 절차공정성은 보상을 결정하는데 사용된 수단에 대한 공정성을 의미한다.



자료 : Greenberg, J.(1986)

<그림 2-2> 인사공정성 구조

Rout, C & Messick, D(1995)의 분배적공정성과 절차적공정성이 협력적 노사협력 수준에 미치는 영향에 대한 연구를 살펴보면 분배공정성은 보상, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련하여 조직 구성원들이 느끼는 공정성의 지각 정도에 따라 영향을 미친다고 하였으며, 절차공정성은 조직 의사결정에 대한 감정적 반응이 매우 중요한 결정요인으로 업적평가,

의의제기, 참여 등이 조직의 제도나 경영층에 대한 태도에 강력한 영향을 미친다고 하였다.

이러한 조직공정성 또는 인사공정성의 3가지 형태와 구체적 조직성과의 관계를 살펴보면 분배적공정성은 조직몰입과 급여 같은 결과에 대한 만족과 가장 강력하게 관련되어 있으며 절차적공정성은 직무만족, 종업원 신뢰, 조직으로 부터의 탈퇴, 직무성과 및 조직 시민행동과 가장 관계되어 있다고 한다. 반면, 상호작용공정성에 대하여는 조직 성과와의 인과 관계가 거의 없다고 하였다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng, 2001).

2. 조직문화

문화는 인류학이나 사회학 등에서 국가나 민족과 같은 거시적 사회체계를 분석단위로 하여 발전하여 왔다. 즉, 행동양식, 관습, 전통, 언어 사회적 산물 등 행동수준의 특성과 국가나 사회의 구성원들이 공유하고 있는 신념, 이념, 지식, 규범, 상징물 등 인지수준의 특성을 포함하는 개념이다.

또한 문화는 구성원들의 생각과 행동에 영향을 주며 새롭게 편입된 구성원에게도 영향을 주어 동화되게 한다. 이러한 거시적 문화 개념을 미시적인 조직의 수준에 적용시킨 것이 기업의 조직 문화라고 하였다(유경미, 2011).

조직문화가 학문적 용어로 나타난 것은 Pettigrew(1979)의 학술 논문에서 부터이며 1980년대에 들어 본격적인 연구가 시작되었다. 그러나 문화라는 광범위한 분야에서 태동된 조직문화라는 개념은 연구하는 학자마다 다양하게 정의되고 있다.

Pettigrew(1979)는 조직문화를 주어진 시기에 특정 집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로써 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직체 개념의 총체적 원천으로 보았다.

Deal & Kennedy(1982)는 기업 조직을 대상으로 기업문화를 다양한 조직체의 상황 아래에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 결정하는 비공식적 지침으로 보고 그 조직문화를 형성하는 중요한 요소로써 조직체의 환경, 가치관, 중심인물, 의식, 관례 등이 있다고 주장한다.

이러한 학자들의 다양한 정의를 정리하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 조직문화의 정의

연구자	조직문화의 정의
Pwttigrew(1979)	주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직체 개념의 총체적 원천
Deal & Kennedy(1982)	구성원들의 행동을 결정하는 비공식적인 지침으로 조직 환경, 가치관, 중심인물, 의례 및 관례 등으로 구성됨
Jones(1983)	조직의 동일성을 창출하고 조직 구성원의 행동을 규정하여 그들을 사회적 종합체로 통합시키는 조직의 기본 전제와 신념, 가치관
Jelinek, et., al.(1983)	각 조직의 신화, 패러다임, 공유된 의미, 특수 언어, 그리고 문화의 잠재력을 나타내는 의식
Hofstede(1984)	특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념
Schein(1985)	사람들이 상호작용 할 때 관찰 할 수 있는 행동 규칙성, 조직이 강조하는 지배적 가치관, 조직 구성원과 고객에 대한 정책 수립의 지침이 되는 철학
Ouchi(1987)	조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동 패턴을 규정하는 기준
도운섭(1999)	조직 내의 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소
문대성, 천영길(2001)	조직구성원 모두에게 당연한 것으로 받아들여지는 보편적 가치체계
김호정(2002)	특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유되고 있는 가치관, 이념과 관습, 지식과 기술 등을 포함한 복합적 개념

자료 : 유경미(2011), "조직문화유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향" 경기대학교 대학원, 박사학위논문, P9

이처럼 조직문화에 대한 학자들의 정의가 다양하지만 종합해 보면 조직 구성원들이 집단적으로 공유하고 있고 조직 전체 행동의 기본 전제로서 작용하는 조직체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 및 행동양식을 포함하는 거시적인 총체적인 개념이라고 할 수 있다.

조직문화를 연구하는 관점에 있어서 Schuitz & Hatch(1996)는 해석주의와 기능주의적 관점으로 파악 할 수 있다고 하였다. 해석주의의 관점은 조직문화는 결과적 현상일 뿐으로 관리나 변화의 대상이 될 수 없다는 것이며 기능주의에 따르면 조직문화는 기업 활동의 산물으로써 기업성과에 영향을 미친다고 가정하기 때문에 체계적인 관리가 가능하다는 관점이다.

Ouchi(1981), Peter & Waterman(1982), Deal & Kennedy(1982)등이 저서를 통해 조직문화와 조직성과와의 관계가 크다는 것을 주장하면서부터 경영학 분야에서 조직문화에 대한 관심이 커지게 되었다.

Maanen & Barly(1985)는 경영학 분야에서 조직문화가 의미를 가질 수 있는 영역은 성과와의 연관성이 있는 범위라고 하였다. 따라서 경영학 분야에서 조직문화를 연구하는 관점은 여러 접근방법 중에서 조직성과와 관계가 있는 기능주의 관점이라 할 수 있다(한현정, 2011).

학자에 따라 조직문화의 구성요소에 대해 다양한 의견을 제시하고 있지만 크게 두 범주로 나눌 수 있다. 첫째는 조직문화가 어떻게 가시적으로 표현될 수 있는지에 초점을 두고 광범위하게 문화를 바라보고 그 구성요소를 제시하는 것이며 둘째는 조직문화가 어떠한 구성 요소들에 의해 측정될 수 있는지에 초점을 두어 연구를 보다 용이하게 해주는 부류이다.

첫 번째 부류인 Schein(1985)은 구성원들의 문화에 대한 일반적인 의식 수준을 중심으로 인공물, 가치, 기본가정의 세 가지 요소를 제시하고 있다. 가장 가시적 차원은 인공물이고 가치는 실체와 구별되는 평가적 신념으로써 신념이 조직의 문제 해결에 지속적으로 영향을 미치게 되면 의식이 바탕인 기본가정이 구성원의 의식 속에 당연한 것으로 자리 잡게 되어 관찰되지 않는다는 것이다. 즉, 문화는 가장 중심에 기본가정이 있고 그보다 덜 중요한 가치가 있으며 가장 표면적이고 구체적인 요소인 인공물로 구성된 체계로 되어 있다고 하였다.

반면, 두 번째 부류인 Hatch(1993)는 Schein(1985)의 조직문화 모형(기본과정, 가치, 인공물)에 상징적, 해석적 견해를 결합하여 문화적 역동성이라는 새로운 모형을 제시하면서 조직문화의 요소는 Schein(1985)의 모형처럼 계층적으로 형성되는 것이 아니라 요소들 간에 역동적인 상호관계가 있다고 설명하고 있다.

이와 같은 견해는 문화의 범위를 기업 혹은 조직에 초점을 두고 있는 것이다. 대표적으로 Pascale & Athods(1981)는 일본기업과 미국의 우수 기업을 대상으로 연구하여 <표 2-5>와 같이 기업문화를 구성하고 있는 일곱 가지 중요 요소에 대해 설명하고 있다.

<표 2-5> 조직문화의 구성요소

구분	내용
공유가치 (Shared Value)	조직문화의 첫 번째 구성요소는 기업의 구성원 모두가 소유한 가치관, 이념, 그리고 전통가치와 기업의 기본목적 등에 해당되는 기업체의 공유가치이다. 공유가치는 조직문화의 다른 구성요소들에 지배적인 영향을 준다.
전략 (Strategy)	기업의 장기적인 방향을 결정하는 전략은 기업의 목표와 계획 그리고 이를 달성하기 위한 장기적인 자원배분 형태를 포함한다.
구조 (Structure)	기업의 구조는 전략을 수행하기 위해 필요한 조직의 구조, 직무 설계 그리고 권한관계와 방침 등 구성원들의 역할과 그들 간의 상호관계를 지배하는 공식 요소들을 포함한다. 이는 조직 구성원의 업무수행과 행동에 영향을 미친다.
시스템 (System)	시스템은 기업의 기본가치와 전략목표달성에 적합한 인센티브, 경영정보와 의사결정 시스템, 경영계획과 목표설정 시스템, 경영측정과 조정, 통제 등 기업경영 각 분야의 관리제도와 절차를 포함한다.
구성원 (Staff)	구성원은 기업의 인력구성, 능력, 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도 그리고 구성원들의 행동패턴 등을 포함하는 개념이다.
기술 (Skill)	기술은 기업의 컴퓨터 및 기계장치 등 물리적 하드웨어뿐만 아니라 이를 사용하는 소프트웨어도 포함하는 개념이다. 또한, 구성원들에 대한 동기부여와 행동강화, 갈등관리와 변화관리, 목표관리와 예산관리 등 기업경영에 적용되는 관리기술과 기법도 포함된다.
스타일 (Style)	스타일은 구성원을 이끌어 나가는 전반적인 조직관리 형태를 의미하며 구성원들의 행동조성, 상호관계 및 조직분위기에 직접적인 영향을 주는 요소이기도 하다. 기업의 개방적, 참여적, 온정적, 유기적 성격 등은 경영에 적용되는 관리 및 리더십 스타일로부터 영향을 받아 형성된다.

자료 : Pascale, R.T. & Athods, A.G.(1981). The Art of Japanese Management. NY Penguin Books

조직문화의 유형을 분류하는 획일화된 기준은 존재하지 않으나 하나의 속성을 중심으로 하는 일차원적 분류와 두 가지 이상의 변수를 기준으로 하는 다차원적인 분류 방법이 있다.

일차원적 분류에 따른 연구를 살펴보면 Harrison(1972)은 조직의 이념적 지향성을 기준으로 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 사람지향형으로 분류하였고

Handy(1978)는 조직 내 개인의 역할과 기능에 따라 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 분류하면서 조직문화란 정확히 정의내릴 수 없고 다만 인식하는 것이기 때문에 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 환경에 맞는 것인가가 중요하다고 하였다.

그 외 거래비용과 교환의 관점에서 조직문화의 유형을 구분한 학자로는 Ouchi(1981), Jones(1983)등이 있다.

다차원적인 기준에 의해 조직문화를 분류한 연구로 Kennedy(1982)는 위험

의 수용과 결과에 대한 환류의 속도를 기준으로 과정문화, 저위험.급환류문화, 고위험.완환류문화, 고위험.급환류문화로 분류하였다.

Dension(1990)은 준거의 초점과 원천에 따라 적응성문화, 사명문화, 몰입문화, 일관성문화로 분류하였다. 이밖에도 Quinn & McGrath(1985)는 환경에 대한 리더의 스타일을 기준으로, 서인덕(1986)은 현실 지각과 인식으로, 신유근(1992)은 공동체 및 개인중시를 기준으로 조직문화 유형을 분류하고 있다. 이상의 선행연구를 정리하면 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 조직문화의 유형

연구자	분류기준	조직문화 유형
Harrison(1972)	이념적 지향성	권력지향형문화, 역할지향형문화, 성취지향형문화, 지원지향형문화
Handy(1978)	역할과 기능	클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화
Ouchi(1980)	거래비용	시장문화, 관료주의문화, 파벌문화
Jones(1983)	교환 또는 거래	생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화
Quinn & McGrath (1985)	환경에 대한 리더의 스타일	집단적 문화, 개발적 문화, 위계적 문화, 합리적 문화
서인덕(1986)	환경지각과 인식	친화적 문화, 진취적 문화, 보전적 문화, 합리적 문화
Dension(1990)	준거의 초점과 원천	적응성문화, 사명문화, 몰입문화, 일관성문화
신유근(1992)	공동체 및 개인중시	I가풍적 문화, We-I형문화, 미성숙 문화, I-I형문화

자료 : 연구자의 선행연구 정리

본 연구에서는 지금까지 살펴본 여러 가지 조직문화 유형 중 많은 기업체 조사를 통해 조직구성원의 실질적인 작업관련 가치관을 연구하여 조직의 이념적 지향성에 따라 분류되고 또한 많은 연구에 활용되고 있는 Harrison(1972)의 조직문화 유형을 인용하여 연구하고자 한다.

3. 사용자 특성

19세기 중엽까지 존재했던 초기 자본주의 시기에는 자유로운 자본시장이나 근대적 노동시장이 성립하지 못하였으며 그 결과 기업의 경영이 소유(자본)에 의한 경영의 단계에 있었던 까닭에 자본은 생산에 있어서 절대적인 도구인 반면, 근로자는 자본의 지배하에 있는 단순한 경영관리의 도구로 취급 받고 있었다.

그러나 전체적 노사관계의 시대에 있어서도 생산성 향상을 위해서는 근로자의 욕구를 어느 정도 충족시켜 주어야 할 필요가 있었으며 이에 따라 온정적, 완화적인 노사관계가 나타나면서 자본의 근로자에 대한 절대적 전체적 성질에 어느 정도 변화가 시작되었다(김성수, 신노사관계론, 2011, p 39).

대 공황 이후 세계 각국의 자본주의가 심각한 위기에 빠지게 되자 각국 정부는 노사관계에 개입하여 노동조합에 대한 보호 육성 정책을 채택하였다. 또한 경영에 있어서도 인간관계론, 조직행동론이 도입되어 건설적인 노사관계를 주장하는 시기가 되어 노동에 대한 자본의 절대적 지배 형태를 벗어나게 되었다(김성수, 신노사관계론, 2011, p 41).

오늘날의 경영자들은 기업의 성과창출과 지속가능경영을 위하여 기업 내 다양한 계층들 간의 이해관계를 조화롭게 해결하는 한편 기업 밖의 이해관계자들에 대한 사회적 책임도 성실히 수행하여야 한다(나영재, 2010).

기업의 노사관계는 경영자의 성격에 의해서 달라진다. 즉, 개인 또는 가족이 기업을 전적으로 소유하고 직접 경영하는 경우와 자본과 독립된 전문 경영인에 의해 경영되는 경우의 노사관계 체계는 달라 질 수 있다(배무기, 2005).

그러나 어떠한 경우라도 근로자나 근로자 단체인 노동조합을 노동관계법 때문에 어쩔 수 없이 인정해 주는 경우 즉, 근로자나 노동조합을 진정한 동반자로 인정하지 않는 경우에는 노. 사간의 진정한 신뢰를 만들 수 없다.

이렇게 상호 신뢰하지 못하는 노사관계는 경영성과에 커다란 차질이 발생할 수 있다는 것에 대한 경영층의 인식이 높아지고 있는 것과 비례하여 국내에서도 미국 등 선진국이 선택한 경영방식과 같은 기업 내 노사관계의 획기

적인 개선을 시도하는 기업이 늘어가고 있다(윤종익, 2008).

따라서 사용자의 특성은 근로자와 근로자 단체인 노동조합과의 관계가 어떤 방향으로 만들어갈지 즉, 대립적이나 아니면 산업평화를 바탕으로 한 노사 안정과 협력을 추구할 것이냐를 가늠 하는 중요한 변수이다.(김성수,2011)

사용자가 노사문제를 바라보는 견해와 태도는 협력적 노사관계에 매우 중요한 의미를 가진다. 근로자나 근로자 단체인 노동조합을 경영의 동반자로 인정하지 않고 노동관계법의 규정 때문에 어쩔 수 없이 근로자와 노사문제를 논의하고 노동조합의 실체를 마지못해 인정하는 기업들이 많이 존재하고 있다.

특히 1987년 6.29 민주화 선언 이후 노동조합은 그동안 자본에 억눌려 왔던 근로자와 노동조합의 권리를 극단적, 불법적 투쟁에 의해 쟁취해 왔고 아직도 대화와 타협이 아닌 투쟁에 의한 권리의 쟁취를 선호하는 노동조합이 많이 있어 이에 대한 기업의 부정적인 시각이 있는 것도 엄연한 현실이다.

그러나 개방화, 국제화의 무한 경쟁시대를 맞이하여 노사가 협력하지 않으면 기업이 살아남기 어렵다는 것을 노사가 인식하기 시작하면서 경영자는 근로자나 근로자 대표를 기업경영의 한축으로 인정하고 경영에 참여 시켜 협력적 노사관계로 이끌어가는 사례들을 어렵지 않게 찾아 볼 수 있다.

노사관계에 대한 정부 정책방향도 2000년대 이후 노. 사간 힘의 균형을 토대로 대화와 타협을 기초로 하는 사회 통합적 노사관계 구축을 목표로 하고 있다. 그러나 선진 국가들이 국가들 간 수준의 차이는 있지만 분산화, 유연화의 방향으로 가고 있는데 반해 한국의 노사관계는 아직도 집중화와 경직화된 노사관계를 보이고 있다(배무기,2005).

기업의 경쟁력 강화를 위해서는 노사가 상호신뢰와 존중하는 문화가 전제되어야 한다. 노와 사가 서로 신뢰하고 존중하면 일에 대한 열정과 창의성이 발휘되며 기업의 고통을 서로 나눌 수 있게 된다.

근로자 또는 노동조합의 경영참여는 경영자의 일방적 지시에 대한 복종이 아니라 근로자 자신의 능동적인 판단과 선택의 기회를 제공하기 때문에 참여적 경영방식은 근로자의 일에 대한 열정과 창의성을 발휘하게 하여 새로운 노사 협력을 기대 할 수 있다(나영재, 2010).

지시, 강요하는 권위주의적 기업경영은 수동적인 노사협력이 될 것이며 참여적 기업경영에서는 자발적이고 능동적이며 적극적인 노사협력을 기대 할 수 있다. 공개된 경영, 참여 경영은 기업의 경쟁력을 향상시키고 노와 사의 협력을 통해 생산적인 노사관계를 구축하게 될 것이다. 따라서 경영자의 근로자 및 근로자 단체인 노동조합에 대한 협력적 태도가 어떠한가에 따라 협력적 노사관계에 영향을 미칠 것이다.

한편, 근래 기업의 사회적 책임 즉 CSR(Corporate Social Responsibility)이 기업경영의 중요한 화두로 등장하고 있다. 사회적 책임에 대해서는 다양하게 정의되고 있다. CSR이란 전통적인 기업의 경제적 역할을 넘어서 폭넓은 일련의 사회적 책임 활동을 말한다. 사회적 책임은 경제적 이윤추구라는 이익 동기를 넘어서 보다 넓은 영역에서의 사회에 대한 기업의 역할과 책임을 의미한다(김성택, CSR 5.0, 2012).

국제표준화기구(ISO)는 기업의 사회적 책임을 기업의 경제, 사회, 환경문제 등에 대한 기여를 통해 사람, 사회 전체에 혜택을 가져오는 것이라고 정의하고 있으며 국제부흥개발은행(IBRD)은 선량한 경영개발을 통한 지속가능한 경제적 발전과 직원 및 그들의 부양가족, 지역사회 등 사회가치 증진에 기여하는 일련의 기업 활동이라고 정의하고 있다.

유럽연합(EU)은 자발적인 사회적, 환경적 관심의 통합과 이해관계자와의 상호작용을 하는 경영활동이라고 정의하였으며 경제협력개발기구(OECD)는 기업이 사회와의 공생관계를 성숙, 발전시키기 위하여 취하는 행동이라고 정의하고 있다.

국제노동기구(ILO)는 기업이 법적의무를 넘어서 자발적으로 이해관계자들에게 미치는 영향으로 정의하고 있으며 사회적 책임을 위한 경영자 협의회(BSR)는 사회가 비즈니스를 소유하고 있다는 윤리적, 법적, 상업적, 공적인 기대수준을 충족시키는 수준 또는 초과하는 수준으로 비즈니스를 행하는 것이라고 정의하고 있다.

이렇듯 기업의 사회적 책임에 대한 국제기관들의 일치된 정의는 이루어지고 있지 않지만 기업의 책임범위에 대해 소극적인 법적 테두리를 넘어 그 이상의 노력을 요구하고 있음을 알 수가 있다.

기업은 그 존속과 발전을 위해서 기업을 둘러싼 환경에 적응하고 변화해 나가지 않으면 안 된다. 따라서 기업은 사회에 대한 책임 문제가 따른다. 즉 기업은 산업사회가 발전하면 할수록 기업의 사회적 책임이 커지며 책임에 대한 이행을 더욱 요구받게 된다(박성부, 1998).

오세란(2005)은 기업의 윤리 환경이 기업의 사회적 책임 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통해 기업이 사회에 대한 책임과 고객에 대한 책임을 다하면 조직 구성원의 만족도를 높일 수 있고 이는 곧 노사협력에도 영향을 미친다고 하였다.

김성수(2011)는 선진국 노사관계의 기본구조는 산업 평화적 노사관계의 구조로써 근로자는 노동3권을 기초로 하여 노동기본권을 가진 자로서의 사회적 책임을 다해야 하며 경영자는 기업의 경영권을 가진 자로서의 사회적 책임에 대한 실행을 강조하고 있다. 기업의 사회적 책임은 첫째, 기업의 유지, 발전, 성장의 책임이며 둘째, 이해관계자에 대한 이해조정 책임 셋째, 노사 상생의 책임 넷째, 환경에 대한 책임 다섯째, 산업평화에 대한 책임이라고 하였다.

기업은 재화와 용역을 생산하여 경제적 욕구를 충족시켜주는 경제적 기능만을 수행해야 한다는 견해도 있으나 현대사회에서의 기업은 단지 경제적 기능의 수행에만 국한하지 않고 훨씬 더 큰 포괄적인 사회적 기능도 수행해야 한다는 것이 일반적인 견해로 통용되고 있다. 기업과 사회 간에 발생하는 고용문제, 소비자관계, 공해문제, 과도한 자원의 이용 등이 기업에 요구되는 사회적 기능의 대표적인 예라고 할 수 있다.

따라서 기업이 본질적인 기능인 경제적 기능을 수행하는 과정에서 발생하는 여러 가지 사회적 문제는 기업 스스로가 해결하여야 하며 이러한 기업의 사회적 책임의 이행 여부는 협력적 노사관계에도 영향을 미친다고 하였다(박성부, 1998).

윤종익(2009)은 “협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과”의 박사학위 논문을 통해 사용자의 협력적 태도 즉, 종업원에 대한 협력적인 태도와 사회적 책임을 다하는 태도는 협력적 노사관계에 중요한 영향을 미치는 요인으로 분석하였으며

나영재(2010)도 “노사관계 특성요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연

구”를 통해 사용자의 근로자에 대한 협력적 태도와 사회적 책임을 다하는 태도가 협력적 노사관계에 중요한 요인이므로 사용자가 개방적이고 근로자의 문제에 적극적으로 개입하며 기업이 사회적 책임을 다하는 이미지를 조직 구성원에게 심어 주어야 한다고 하였다.

4. 교육훈련투자

기업의 중요한 자산 중 하나인 근로자 즉 인적자원에 대해 교육훈련을 통해 그들의 가치를 높일 수 있다는 연구가 진행되면서 교육훈련에 대한 투자는 인적자원개발을 위한 가장 기본적이고 중요한 투자로써 근로자 자신이나 기업에게 많은 효용을 창출한다는 관점이 크게 부각되고 있다(박계홍, 2002).

일반적으로 교육훈련은 학습과정을 통해 근로자를 기업조직의 일원으로 인식시켜 기업목적의 달성에 필요한 능력을 향상시키는데 있다.

또한, Miriam & Erez(1995)는 기업 경쟁력 확보를 위한 노사 파트너십원리 중 한 요소인 종업원의 의사결정참여 제도는 종업원에 대한 교육훈련이 먼저 실행되어야 한다고 하였다. 이는 교육훈련을 통한 우수 인적자원의 개발은 기업의 경쟁력 확보에 필수적이라는 것을 의미한다.

Casio & Award(1981)는 교육훈련은 기업에서 행해지는 교육훈련과 인력개발을 모두 포함하는 것으로 종업원의 직무성과와 능력향상, 경력개발을 위한 지식, 기술, 자질, 행동에 대한 개발이라고 하였다.

김성환(2007)은 교육과 훈련을 나누어 정의하면서 교육은 이해력과 지식활동을 통해 지식 및 기능을 습득하는 과정이며, 훈련은 주로 반복적인 연습을 통해 지식 및 기능을 습득하는 과정으로 정의하였다.

<표 2-7>은 교육 훈련에 대한 학자들의 다양한 정의를 정리한 것이다. Kau(1997)는 교육훈련의 중요성에 대해 단기적으로는 기업의 생산성 향상, 이익창출에 기여하며 장기적으로는 노동생산성 향상을 통한 경제적 이익과 고용의 확대라는 기대효과를 가져와 궁극적으로 기업의 핵심역량 강화를 통한 성장잠재력을 구축 할 수 있는 요소라고 하였다.

한편, 황병수(1994)는 종업원에 대한 교육훈련의 필요성을 다섯 가지로 제시하였다.

<표 2-7> 교육훈련의 정의

연구자	내 용
김귀현(1986)	사고 및 행동의 적절한 습관이나 태도를 향상시킴으로써 종업원이 직무를 효과적으로 수행 할 수 있도록 계획된 조직적 행동
Noe(1986)	직무수행의 개선이나, 개인적 성장가능성을 확보하기 위하여 특정기간동안 고용주가 제공하는 조직화된 학습경험
Nadler(1989)	개인의 지식, 기술, 태도 등의 영구적인 변화를 가져오기 위해 설계되고 계획된 학습과정
Rammond(1994)	직무와 관련된 지식, 기술, 직무를 원활하게 수행하기 위한 기업의 계획된 노력
Sherman, Bohlander & snell(1994)	훈련은 단기간의 업무성과를 향상시키기 위한 지식의 제공이며 개발은 미래의 업무실행을 위해 개인적 지식을 증가시키기 위한 것
신정하(2006)	직무요구에 의한 지식 습득과정으로 교육, 훈련, 개발의 개념을 포함하며 기업의 성장을 위해 필요로 하는 지식 태도 기능 등의 훈련

자료 : 연구자의 선행연구 정리

(1) 생산성 증대는 인간의 능력 및 동기에 의해 결정됨으로 교육훈련이 필요하다.

(2) 기업의 경영전략 달성을 위해서는 교육훈련을 통해 실현의 주체인 인재를 육성을 해야 한다.

(3) 교육훈련을 통해 종업원의 성장욕구의 충족시킴으로써 동기부여 및 조직에 대한 신뢰를 구축하여 기업성장의 가능성을 높인다.

(4) 인적자원의 기능과 역할을 확대하여 급변하는 사회 환경 변화에 맞는 인적자원을 보유한다.

(5) 긍정적인 내용에 대한 지속적인 교육훈련은 조직문화 형성에 도움이 된다.

박두현(2014)은 “호텔산업의 노사 파트너십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”를 통해 종업원에 대한 교육훈련투자는 종업원들이 가지고 있는 잠재적 능력을 개발하여 기업이 성장에 기여 할 수 있다고 하였다.

김정호(2009)는 “공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”에서 교육훈련 투자가 조직몰입과 근로생활의 질(QWL)의 관계를 매개하는 것을 확인하였다.

기업의 교육훈련에 대한 투자의 가장 큰 목적은 기업의 본질적인 목적인 성과달성을 위해 종업의 능력을 개발하는데 있다. 또한 지속적인 교육훈련을 통한 종업원의 능력향상은 종업원으로 하여금 조직몰입을 강화시키는 동

시에 근로생활의 질(QWL)을 높일 수 있다. 나아가 종업원에 대한 투자를 통해 종업원과의 신뢰를 구축하고 종업원 자신이 조직의 일원 또는 경영의 파트너로써 인식하게 됨으로써 종업원이 경영성과 창출에 스스로 동참하고자 하는 동기를 부여 할 수 있다.

제 3 절 노사관계 특성요인과 기업성과와의 관계

1. 인사공정성과 협력적 노사관계

인사공정성과 노사관계 그리고 조직 유효성에 관한 선행연구를 살펴보면 Rutte, & Messick(1995)와 Tyler(1994)는 분배공정성은 임금, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 분배에 대해서 조직원들이 느끼는 지각 정도에 따라 영향을 미친다고 하며 절차공정성은 조직의사결정에 대한 감정적 반응이 상당히 중요한 결정요인으로 작용하며 조직의 제도나 경영층에 대한 태도에 강력한 영향을 미친다고 하며 기준으로는 업적평가, 이의제기, 참여 등이 있다고 하였다.

김대모(1994)는 포항제철을 사례로 기업의 경영환경과 경영전략, 인적자원 관리와 노사관계 그리고 기업의 경영 및 행동성과에 대한 상호 유기적인 연구를 통해 포항제철이 비교적 안정적인 노사관계를 조기에 구축 할 수 있었던 것은 인사 측면에서 공정하고 체계적인 인적자원관리에 기인한다고 하였다.

강수돌(1997)은 절차적 공정성을 높이기 위한 전략적 선택의 관점을 중심으로 실태 조사한 연구에서 절차공정성에 대한 인지도가 높을수록 공공부문 노동운동은 자제되는 것으로 나타난다고 하였다. 이는 곧 절차공정성의 인지도가 높을수록 노사협력에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

이장원 등(2003)도 ‘중국 진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리’ 연구에서 노사관계나 인적자원관리는 한국이나 중국의 환경 자체에 따라 일방적으로 긍정적이거나 부정적인 것이 아니고 글로벌 경쟁 하에서 기업의 생산 입지는 인적자원의 질적인 측면에 주목해야하고 단순히 다양한 비용절감의

단기적 이익만을 추구해서는 안 된다고 하면서 인사공정성 측면에서 협력적 노사관계의 중요성을 강조하고 있다.

인사공정성과 기업성과와의 관계를 좀 더 살펴보면 심영국(2006)은 인사공정성 요인인 보상공정성, 평가공정성, 의사결정의 공정성, 승진제도의 타당성 등 4가지 요인 모두의 만족도가 증가 할수록 임금만족도와 인사공정성이 높아진다고 확인하면서 임금만족도와 인사공정성은 직무만족과 조직몰입에 큰 영향을 미친다고 하였다.

문철(2007)은 ‘임금공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구’에서 임금공정성 즉 분배공정성에 만족하는 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 직무만족, 임금만족, 조직몰입도가 높다고 하였다.

안세길(2007)은 임금만족도와 인사공정성은 직무만족도에 유의한 영향을 미치고 임금만족도와 인사공정성 그리고 인사공정성과 조직성과는 상호 관계가 있다고 하였다.

2. 조직문화와 협력적 노사관계

조직문화와 노사관계는 그 관점과 영역 면에서는 다를 수 있지만 조직구성원에 의해 형성되고 그들의 가치나 행동특성이 반영된다는 측면에서는 공통점을 가지고 있다. 하지만 조직문화와 노사관계에 관한 관련성을 구체적으로 탐색한 연구는 이들 각 영역에 대한 연구보다는 매우 적은 편이다.

이는 조직문화를 연구하는 학자들과 노사관계를 연구하는 학자들 간에 기본적으로 경영현상을 보는 시각과 관점, 기본가정과 접근법 등이 상이하기 때문이다(김진도, 2003).

조직문화와 노사관계의 관련성은 조직문화가 노사관계에 영향을 미칠 것이라는 관점에서 연구가 가능하며 또한 역으로도 가능할 것이다. 그러나 현실적으로 기업경영에서 노사관계보다는 조직문화가 보다 포괄적인 관점에서 취급되고 있는 점을 고려하면 조직문화가 노사관계에 영향을 미친다는 입장을 취하는 것이 바람직하다(이대응, 2006).

또한 내부적 통합을 도모해주는 조직문화는 노사 간의 이해의 폭을 넓혀줌

으로써 원활한 노사교섭과 노사관계에 안정성을 높여 준다고 한다(Sathe, 1983).

Schein(1985)은 기업문화의 내부적 통합이라는 기능적 측면에서 노사관계와 적합관계를 증명하여 서로 영향이 있음을 주장하였고 Dasmalchian, Blyton & Adamson(1989)은 노사관계와 조직유효성의 관계에 있어서는 조직성과보다는 노사안정성이 중시된다고 하면서 노사관계의 풍토가 조화 지향적, 책임 지향적일수록 파업, 이직률 등의 안정성이 높아지는 반면, 투쟁성이 강할수록 안정성이 낮아진다고 하였다.

최종태(1990)는 기업을 경제, 사회, 기술시스템으로 보고 기업문화와 노사공동체의식을 추구하는 기업문화 확립과 질서체계 형성의 노사관계 정착을 주장하였으며 김진도(2003)는 ‘기업의 조직문화에 따라 노사관계에 차이가 있을 것이다’라는 가설을 정(+)^의 관계로 입증하면서 노사안정성과 협력적인 노사관계유지를 위하여 바람직한 조직문화의 정립과 개발 할 것을 주장하고 있다.

이대웅(2005)은 조직문화의 성향에 따라 노사안정성에 차이가 있다고 하여 조직의 문화가 지원지향성향이 강할수록 노사의 안정성을 이룰 수 있다고 주장하였으며 조직구성원들을 하나의 인격체로 존중하고 개인과 조직의 상호신뢰에 기초를 두고 직원들 간 상호 협력하고 가족적인 분위기를 조성하며 인간관계에 초점을 두는 조직문화를 형성할 때 노사 간 서로 협력적이고 갈등 발생 시 민주적으로 해결하게 되며 노사관계의 안정감이 증대된다고 하였다.

윤종익(2009)은 ‘협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과’의 연구를 통해 성취 지향적 조직문화와 지원 지향적 조직문화도 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미치는 것을 증명하였다.

3. 사용자특성과 협력적 노사관계

기업현장에서 노사가 협력적 노사관계를 이루기 위해서는 근로자와 그 조직체인 노동조합의 책임과 역할뿐만 아니라 사용자의 책임과 역할이 매우 중요하다.

김성수(2007)는 노사관계의 문제를 3가지로 나누어 제시하고 있다. 즉 권력, 파워의 문제는 노조의 안정과 경영의 안정성과 관련이 있으며 경제, 물질적 문제는 적정임금 수준 결정과 복지후생, 고용 및 직업안정, 그리고 직장안정과 관련이 있으며 사회, 정신적 문제는 현대산업사회에 있어서 인간적 소외에서 해방시켜주는 원동력으로 근로생활의 질(Quality of Working Life), 노동의 보람, 더 나아가 인생의 보람(Quality of Life)과 관련이 있다고 하였다. 이러한 모든 것은 노사가 협력 관계를 통해 안정을 이룰 때 가능하며 그러한 관점에서 노사 쌍방의 협력에 대한 책임이 매우 크다고 할 수 있다.

Cooke(1990)은 사용자측의 노사협력에 대한 몰입은 경영자와 조직 구성원 간의 협력체계를 구축하여 노사안정을 이룰 수 있다고 하였으며 Dyer & Kohan(1997)은 노사관계가 외부요인 보다는 내부요인으로써 노사관계의 당사자인 노동조합과 경영자의 질이 노사관계의 안정성에 결정적인 영향을 미친다고 하였다.

박삼식(1994)은 경영자가 노사문제에 대해 수용적이고 개방적이며 긍정적인 자세로 커뮤니케이션 할 때 노사문제에 대한 원만한 해결방안에 접근할 수 있으며 경영자가 민주적 리더십과 합법적인 제도 운영을 통해 노사관계의 안정성을 이룰 수 있다고 하였다.

윤종익(2009)은 ‘협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과’의 연구를 통해 협력적 노사관계에 가장 중요한 영향을 미치는 요인은 단연 사용자의 협력태도라고 하였다. 따라서 사용자는 노동조합설립이나 노동조합 활동에 대해 부정적인 태도를 갖기 보다는 적극적으로 대처하고 근로자들의 애로사항이나, 불만, 고충사항을 개선하고 수용하기 위한 시스템을 구축하여 근로자들로 하여금 사용자가 개방적이며 근로자 문제에 적극적이라는 이미지를 심어주는 것이 중요하다고 하였다.

아울러 사용자의 사회적 책임도 강조되고 있으며 협력적 노사관계에 상당한 영향을 미친다고 하였다. 따라서 지역사회의 문제에 관심을 가지고 동참하며 종업원들도 사회봉사활동에 참여할 수 있는 제도를 갖추는 것이 바람직하다고 하였다.

4. 교육훈련투자와 협력적 노사관계

정보와 지식의 중요성이 커지고 무한경쟁 경영환경 속에서 기업의 인적자원은 지속적인 경쟁우위의 원천이 되는 핵심자원으로 인식되어 이에 대한 투자가 활발해지고 있다. 일반적으로 기업 내 교육훈련은 학습과정을 통하여 종업원을 기업조직의 일원으로 인식시켜 기업목적 달성에 필요한 능력을 향상시키는데 그 의미가 있다(박영철, 2008).

Casio & Award(1981)는 종업원에 대한 교육훈련의 투자는 종업원에 대한 교육훈련과 인력개발을 모두 포함하는 것으로 조직구성원의 직무성과와 능력 향상 그리고 경력개발을 위한 지식, 자질, 행동에 대한 개발이라고 정의하였다. 즉, 교육훈련이란 종업원에 대한 인적자원개발의 측면으로써 종업원의 자질향상을 통해 조직성과의 향상을 모색하는 것으로 협력적 노사관계의 특성 요인인 노사파트너십의 목적과 일치한다고 하였다.

박계홍, 권혁수(2002)는 실증연구를 통해 종업원에 대한 교육훈련의 투자가 노동생산성, 기업의 생산성 및 경영성과에 정의 영향을 미치며 특히 경영성과 달성에 있어서 노동조합의 역할이 매우 중요하기 때문에 협력적 노사관계의 중요성을 강조하였다.

김정호(2009)는 ‘공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구’를 통해 교육훈련투자를 포함한 노사파트너십이 노사협의회의 유효성에 미치는 영향을 분석한 결과 분배공정성과 함께 교육훈련투자가 노사협의회의 유효성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박두현(2014)은 ‘호텔산업의 노사파트너십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구’에서 교육훈련을 통한 인적자원의 보유는 종업원들이 가지고 있는 잠재력 능력을 개발하여 기업성장에 기여 할 수 있다고 하였으며 호텔 종업원에 대한 투자를 통해 관계의 질 즉, 신뢰와 결속의 관계를 구축할 수 있으며 종업원 스스로 호텔의 일원 또는 기업의 경영 파트너로서 자각 할 수 있게 해준다고 하였다. 이러한 파트너 의식은 노사관계를 수직적인 상하관계가 아닌 수평적 대등한 관계로 인식하게 해준다고 하였다.

5. 협력적 노사관계와 기업성과

협력적 노사관계를 통하여 조직의 성과를 향상시키는 것은 노사 간 모두에게 중요하다. 근로자는 조직몰입과 직무만족을 통하여 근로생활의 질(QWL)을 향상시킬 수 있고 사용자는 조직의 성과를 통하여 기업의 재무적 성과를 극대화 할 수 있게 된다. 노사관계의 발전과정에서 보면 대립과 협력의 양면성을 지니고 있으나 궁극적인 목표는 노사가 상호신뢰와 협력을 바탕으로 생산적 노사관계 즉 조직의 성과를 향상시키는 노사관계가 절실히 요구된다고 하겠다(윤종익, 2008).

본 연구에서는 조직의 성과요인을 조직몰입, 근로생활의 질(QWL), 그리고 재무적 성과로 보고 협력적 노사관계 결정요인과 협력적 노사관계에 관한 선행연구를 조사하였다.

Dyer, L & Kochan, T. A(1997)는 노조지도자를 대상으로 실시한 조사를 통해 생산성 Issue, 근로생활의 질(QWL) Issue, 전통적 Issue에 대해 노사협력, 단체교섭, 불 관여 중 노사협력을 통해서 근로생활의 질(QWL)과 생산성 Issue 달성에 효과적이라고 결론지었다.

노조 구성원을 대상으로 한 Holley, W.H., Feild, H. S & Crowley, J.C.(1991)의 연구에서도 비슷한 결과로 근로생활의 질(QWL) Issue와 생산성 Issue를 달성하기 위해서는 노사 협력 프로그램이 중요하다고 하였다.

Deery & Iverson(2005)은 노사협력에 영향을 미치는 선행요인과 조직성과에 관한 연구를 통해, 선행요인을 통해 협력적 노사관계가 조성되고, 이는 다시 조직몰입과 노조의 충성심에 긍정적인 영향을 미치며, 마지막으로 조직의 생산성과 고객에 대한 서비스의 질에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

하종명(1997)은 노사안정성이 높을수록 조직유효성이 높게 나타난다고 하였으며 박성부(1999)는 노사관계의 영향특성 변수를 통하여 교육훈련과 임금수준 그리고 승진정책을 분석한 결과 노사안정성에 따라 조직성과가 높게 나타난다고 하였다.

김진도(2003)는 조직몰입과 직무만족 그리고 생산성과 같은 조직유효성과 노사관계의 안정성 및 협력적 노사관계와는 상호관련성이 높게 나타

나므로 회사는 조직성과를 높이기 위해서라도 노사관계의 안정과 협력적 노사관계의 구축이 필요하다고 하였다.

이대응(2006)은 기업의 구성원들이 인격체로서 존중받고 노사가 상호 신뢰하여 일체감이 조성되어 있는 즉, 노사안정성이 높은 기업일수록 종업원들이 기업의 구성원임을 자랑스럽게 생각하고 조직의 문제를 나의 문제로 인식하여 조직의 목표를 위해 조직에 헌신하는 조직몰입도와 직무만족도가 높은 구성원들이 나타난다고 하였다.

윤종익(2009)은 노사관계의 결정요인으로 분배공정성, 절차공정성, 조직문화, 직업의식, 직장의식, 근로자 및 사용자의 협력태도, 사회적 책임 등을 통해 협력적 노사관계가 형성되고 이는 성과변수로서의 조직몰입, 직무만족, QWL에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

전동화(2012)는 ‘협력적 노사관계의 영향요인과 기업성과와의 관계’의 연구를 통해 기업의 가장 큰 목표 중 하나인 노동생산성의 증가에 협력적 노사관계가 긍정적인 영향을 미치므로 이는 곧 경영 측과 노조 측의 협력적인 관계가 기업의 재무적인 성과로 이어질 수 있다고 하였다.

6. 노사관계 특성요인과 기업성과

인사공정성과 노사관계 그리고 조직 유효성에 관한 선행연구를 살펴보면 Rutte, & Messick(1995)와 Tyler(1994)는 인사공정성은 임금, 승진, 조직 내에서의 인정, 조직의 제도나 경영층에 대한 태도에 강력한 영향을 미친다고 하였으며

심영국(2006)은 인사공정성의 만족도가 증가 할수록 임금만족도와 인사공정성이 높아진다고 하며 임금만족도와 인사공정성은 직무만족과 조직몰입에 큰 영향을 미친다고 하였다.

문철(2007)은 임금공정성 즉 분배공정성에 만족하는 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 직무만족, 임금만족, 조직몰입도가 높다고 하였다.

안세길(2007)은 임금만족도와 인사공정성은 직무만족도에 유의한 영향을 미치고 임금만족도와 인사공정성 그리고 인사공정성과 조직성과는 상호

관계가 있다고 하였다.

이대웅(2005)은 조직문화성향과 조직유효성과의 관계에 관한 연구에서 지원지향문화와 성취지향문화를 가진 조직이 직무만족과 조직몰입 성향이 높게 나타난다고 하였다.

윤종익(2009)은 협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과에 대한 연구에서 성취지향문화와 지원지향문화는 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미치고 협력적 노사관계는 성과변수로서 QWL 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

유경미(2011)은 카지노 사업을 대상으로 조직문화 유형과 기업성과에 대한 연구에서 위계문화가 조직몰입과 직무성과에 긍정적인 영향이 있다고 하였다.

박삼식(1994)은 경영자가 노사문제에 대해 수용적이고 개방적이며 긍정적인 자세로 커뮤니케이션 할 때 노사문제에 대한 원만한 해결방안에 접근 할 수 있으며 경영자가 민주적 리더십과 합법적인 제도 운영을 통해 노사관계의 안정성을 이룰 수 있다고 하였다.

윤종익(2009)은 ‘협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과’의 연구에서 사용자의 협력태도와 사회적인 책임이 협력적 노사관계를 구성하는데 있어서 매우 중요하다고 하였으며 협력적 노사관계는 성과변수로서 QWL, 직무만족, 조직몰입 모두에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론지었다.

나영재(2010)도 ‘노사관계 특성요인이 조직성과에 미치는 영향’에 관한 연구에서 사용자의 협력적 태도와 사회적 책임이 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미치며 협력적 노사관계는 성과변수로서 조직몰입과 QWL에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론지었다.

박계홍, 권혁수(2002)는 실증연구를 통해 종업원에 대한 교육훈련의 투자가 노동생산성, 기업의 생산성 및 경영성과에 정의 영향을 미친다고 하였으며

박영철(2008)은 일반적으로 기업 내 교육훈련은 학습과정을 통하여 종업원을 기업조직의 일원으로 인식시켜 기업목적 달성에 필요한 능력을 향상시키는데 그 의미가 있다고 하였다.

김정호(2009)는 ‘공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구’에서 교육훈련 투자는 조직몰입과 근로생활의 질(QWL)의 관계를 부분적으로 매개하며 직무만족에 있어서는 완전 매개 하는 것으로 나타났다. 즉, 교육훈련 투자는 노사협의회의 유효성을 증가시키는 요인으로 작용하여 직무만족도를 향상시킬 수 있다고 하였다.

박두현(2014)은 ‘호텔산업의 노사파트너십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구’에서 교육훈련을 통한 인적자원의 보유는 종업원들이 가지고 있는 잠재력 능력을 개발하여 기업성장에 기여 할 수 있다고 하였으며 호텔 종업원에 대한 투자를 통해 관계의 질 즉, 신뢰와 결속의 관계를 구축할 수 있으며 종업원 스스로 호텔의 일원 또는 기업의 경영 파트너로서 자각 할 수 있게 해준다고 하였다.



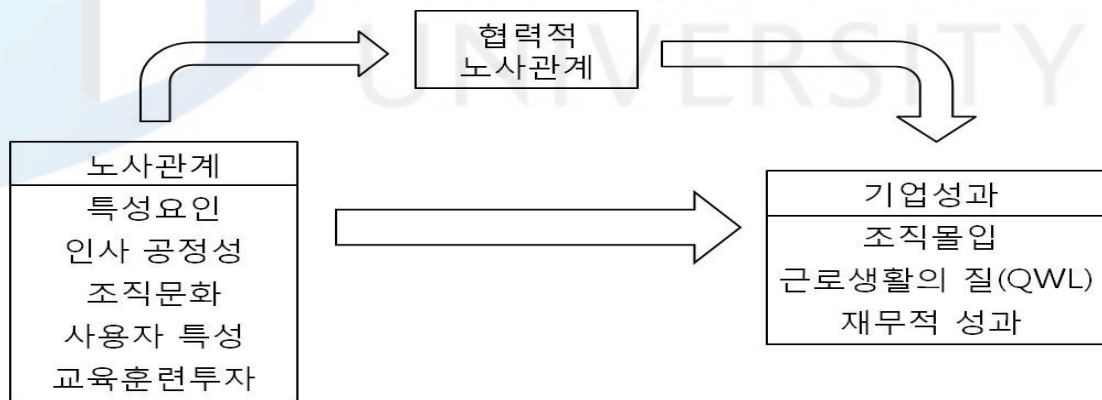
제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구에서의 기본모형은 전동화(2011)가 제시한 모형을 근거로 그동안 연구가 부족한 중소기업을 대상으로 노사관계 특성요인이 협력적 노사관계의 형성과 기업성과에 미치는 영향에 대하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 제시하고 검증하고자 한다.

이를 위해 이대응(2005), 윤종익(2009), 나영재(2010), 박두현(2014) 등에 대한 선행연구를 통해 노사관계 특성요인을 독립변수로 설정하고 인사공정성, 조직문화, 사용자 특성, 교육훈련 투자를 하위 요소로 사용하였다.



<그림 3-1> 연구모형

또한, 윤종익(2009), 나영재(2010), 전동화(2012) 등에 대한 선행연구를 통해 노사 간의 협력 및 의사소통, 노사갈등에 대한 견해, 회사 발전과 경쟁력 향상 노력 등의 요소로 가늠해 볼 수 있는 협력적 노사관계를 매개변수로 설정하였다.

윤종익(2009), 유경미(2011), 박두현(2014) 등에 대한 선행연구에서 기업성과를 종속변수로 설정하고 조직몰입, 근로생활의 질(QWL), 재무적 성과를 하위요소로 사용하였다.

2. 가설의 설정

본 연구에서는 노사관계의 특성요인으로써 인사공정성, 조직문화, 교육훈련 투자, 사용자 특성이 협력적 노사관계에 미치는 효과와 협력적 노사관계와 노사관계 특성요인이 기업성과인 조직몰입, 근로생활의 질(QWL), 그리고 재무적 성과에 미치는 효과를 분석하고 노사관계 특성 요인이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계가 매개역할을 할 것이라는 매개효과에 대하여 검증 할 것이다.

2.1 노사관계 특성요인과 협력적 노사관계

가설 1. 노사관계 특성요인은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Rutte, & Messick(1995)과 Tyler(1994)는 분배 및 절차공정성이 조직 구성원의 감정적 반응의 주요한 변수라고 하였으며 김대모(1994), 강수돌(1997), 이장원(2003) 등은 인사공정성이 높을수록 안정적 노사관계를 구축 할 수 있으며 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미친다고 주장 하였다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과를 통해 중소기업의 인사공정성이 협력적 노사관계에 미치는 영향에 대해 검증하고자 하며, 이와 같은 논리를 바탕으로 가설 1-1을 설정하였다.

1-1. 인사공정성은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이대응(2006)은 조직문화가 노사관계에 영향을 미친다고 하였으며 최종태(1990), 김진도(2004) 등은 , 조직문화가 조화 지향적, 책임 지향적일 경우 협력적 노사관계를 만들 수 있다고 주장하였다. 이대응(2005), 윤종익(2008) 등도 지원지향 조직문화가 협력적 노사관계에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과를 통해 중소기업의 조직문화가 협력적 노사관계에 미치는 영향에 대해 검증하고자 하며, 이와 같은 논리를 바탕으로 가설 1-2를 설정하였다.

1-2. 조직문화는 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

김성수(2007), 박삼식(1994) 등은 경영자가 종업원들에 대해 개방적이고 긍정적인 협력태도를 가질수록 노사관계의 안정성을 가져올 수 있다고 하였으며 윤종익(2008)은 사용자의 노동조합에 대한 협력적 태도가 매우 중요하며 사용자의 사회적 책임도 협력적 노사관계에 상당한 영향을 미친다고 주장하였다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과를 통해 중소기업의 사용자특성이 협력적 노사관계에 미치는 영향에 대해 검증하고자 하며, 이와 같은 논리를 바탕으로 가설 1-3을 설정하였다.

1-3. 사용자특성은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

박계홍, 권혁수(2002), 김정호(2009) 등은 종업원에 대한 교육훈련 투자가 기업의 경영성과에 영향을 미치며 노동조합의 협력을 이끌어 내는 중요한 요소라고 하였다. 박두현(2014)은 교육훈련 투자가 종업원으로 하여금 경영의 파트너로 자각하게 하여 수평적인 노사관계를 만들 수 있다고 주장하였다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과를 통해 중소기업의 교육훈련 투자가 협력적 노사관계에 미치는 영향에 대해 검증하고자 하며, 이와 같은 논

리를 바탕으로 가설 1-4를 설정하였다.

1-4. 교육훈련투자는 협력적 노사관계에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2.2 협력적 노사관계와 기업성과

가설 2. 협력적 노사관계는 기업성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

Dyer, L & Kochan, T. A(1997), Holley, W.H., Feild, H. S & Crowley, J.C.(1991) 등은 노조 지도자 및 노조 구성원을 대상으로 실시한 설문 조사를 통해 노사협력을 바탕으로 생산성 및 근로생활의 질(QWL)을 향상 시킬 수 있다고 하였으며 하종명(1996), 윤종익(2008), 전동화(2011) 등은 협력적 노사관계가 기업성과로써 조직몰입, 직무만족도, 근로생활의 질(QWL) 그리고 재무적 성과로 이어 질 수 있다고 주장하였다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과를 통해 중소기업의 협력적 노사관계가 기업성과에 미치는 영향에 대해 검증하고자 하며, 이와 같은 논리를 바탕으로 가설 2-1, 2-2, 2-3을 설정하였다.

2-1. 협력적 노사관계는 조직몰입에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2-2. 협력적 노사관계는 QWL에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2-3. 협력적 노사관계는 재무적 성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

2.3 노사관계 특성요인과 기업성과

가설 3. 노사관계 특성요인은 기업성과에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

문철(2006), 안세길(2007) 등은 인사공정성이 직무만족, 조직몰입, 임금만족에 유의한 영향을 미친다고 하였으며 이대응(2005), 윤종익(2008),

유경미(2011) 등은 지원지향, 성취지향 조직문화가 직무만족, 조직몰입, 근로생활의 질(QWL) 그리고 기업성장에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 박삼식(1994), 나영재(2010) 등은 사용자의 협력적 태도와 사회적 책임이 직무만족, 조직몰입, 근로생활의 질(QWL)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론지었다. Dyer, L & Kochan, T. A(1997), 김정호(2009), 박두현(2014) 등은 교육훈련 투자가 종업원의 신뢰와 결속을 구축할 수 있고 조직몰입과 근로생활의 질(QWL)에 매개역할을 한다고 주장하였다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과를 통해 중소기업의 노사관계 특성요인이 기업성장에 미치는 영향에 대해 검증하고자 하며, 이와 같은 논리를 바탕으로 가설 3-1 ~ 3-12를 설정하였다.

- 3-1. 인사공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 조직문화는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-3. 사용자특성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-4. 교육훈련투자는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-5. 인사공정성은 QWL에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-6. 조직문화는 QWL에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-7. 사용자특성은 QWL에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-8. 교육훈련투자는 QWL에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-9. 인사공정성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-10. 조직문화는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-11. 사용자특성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-12. 교육훈련투자는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 노사관계 특성요인과 기업성과간의 협력적 노사관계의 매개효과

가설 4. 노사관계 특성요인이 기업성장에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.

협력적 노사관계는 독립변수인 경영자의 적극적인 노동정책, 커뮤니케이션 및 정보공유가 종속변수인 노동생산성과의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 분석하였다(전동화, 2012). 박두현(2014)은 신뢰와 결속이 하위요소인 노사관계의 질이 독립변수인 절차공정성, 분배공정성, 교육훈련과 종속변수인 조직성과 사이에서 부분매개 한다고 주장하였다. 또한, 김정호(2009)는 노사협의회 유효성이 독립변수인 분배공정성과 종속변수인 조직몰입, 직무만족, 근로생활의 질(QWL)의 사이에서 부분매개하며 독립변수인 교육훈련 투자와 종속변수인 조직몰입, 근로생활의 질(QWL)의 관계에서는 부분매개하며 직무만족과는 완전매개 한다고 주장하였다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과를 통해 중소기업의 노사관계 특성요인이 기업성장에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개역할을 대해 검증하고자 하며, 이와 같은 논리를 바탕으로 가설 4-1 ~ 4-12를 설정하였다.

- 4-1. 인사공정성이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-2. 인사공정성이 QWL에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-3. 인사공정성이 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-4. 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-5. 조직문화가 QWL에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-6. 조직문화가 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-7. 사용자 특성이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-8. 사용자 특성이 QWL에 미치는 영향관계에 있어서 협력적

- 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-9. 사용자 특성이 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-10. 교육훈련 투자가 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-11. 교육훈련 투자가 QWL에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.
- 4-12. 교육훈련 투자가 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 분석방법

1. 변수의 조작적 정의

1.1 노사관계 특성요인

1) 인사공정성

공정성이란 종업원들이 조직에서 받는 보상이 본인들의 생각이 과정으로부터 결과까지의 공정성에 대한 종업원 스스로의 지각이다. 인사공정성에 대한 측정은 Rutte & Messick(1995)와 Tyler(1989)의 연구를 근거로 안세길(2007)이 제시한 인사공정성에서 분배공정성의 측정도구로써 인사관리, 임금, 승진제도, 능력인정 그리고 절차 공정성의 측정도구로써 근무평가, 이의제기, 의사결정참여 등을 설문문항에 포함 하였다.

2) 조직문화

조직이 처한 환경에서 성공하기 위해서는 구체화된 조직문화가 필요하며 조직문화는 개인의 개성과 같아서 각 조직마다 나름대로의 특징적인 유형을 가지고 있다. Harrision(1972)은 조직문화의 특성이 조직의 이념적 지향에 달려 있다고 보고 권력, 성취, 역할, 지원지향형의 네 가지 유형으로 분류하였

다. 이 유형을 활용하여 이대응(2006)은 조직문화 유형 연구에 활용하였으며 본 연구에서는 이를 원용하여 활용코자 한다.

3) 사용자 특성

박성부(1999)와 이대응(2006)은 사용자의 특성으로 노사문제에 대한 태도와 사회적 책임, 그리고 경영자의 리더십 유형이 있다고 하였다. 이 연구에서는 사용자의 특성을 노사문제에 대한 태도와 사회적 책임에 한정하여 협력적 노사관계결정 요인을 연구한 윤종익(2009)이 측정도구로 사용한 근로자 입장이해, 노사문제 해결노력, 노사 간 대화로 문제해결과 기업의 사회적 책임으로 기업의 성장을 위한 노력, 종업원에 대한 문제해결 노력, 사회 환경윤리 역할 등의 문항을 활용하였다.

4) 교육훈련투자

교육훈련투자는 회사가 업무의 효율성 제고와 구성원의 자기계발을 위해 실시하는 사내외 교육 훈련으로 정의하였으며 이철수(2003)와 김민수(2011)의 설문항목인 교육훈련 빈도, 교육 훈련 환경, 교육의 충분한 실시, 회사의 교육 훈련에 대한 재정적 지원 등으로 설정하였다.

1.2 협력적 노사관계

선행연구에서 살펴본 바와 같이 노사협력제도가 지향하는 목표를 생산비 절감, 생산성 향상, 제품의 질 향상, 불량률 감소, 조직효과성 향상 등과 같은 경영진 지향적인 목표에서 근로조건 개선, 근로생활의 질(QWL) 향상 등 종업원의 경제적 사회적 지위향상의 목표에 이르기까지 다양하다는 Dyer & Kochan(1997)의 연구와 박성부(1999), 이대응(2006)의 연구를 근거로 하여 나영재(2010)가 사용한 측정도구인 노사협력, 노사 간의 의사소통, 노사갈등에 대한 견해, 회사 발전과 경쟁력 향상을 위한 노력 등의 설문항

목을 활용하였다.

1.3 기업성과

1) 조직몰입

유경미(2011)는 조직몰입은 조직 구성원이 조직에 대한 노력과 더불어 조직의 목표와 가치를 공유하려는 태도와 행동의지의 결합이라고 정의하였다. 본 연구에서는 Adamson(1989)과 나영재(2010)가 연구에서 사용한 설문을 수정하여 계속근무 여부, 회사에 대한 자부심, 회사의 목표 달성을 위한 기여, 회사와 개인문제의 동일시 등을 설문항목으로 설정하였다.

2) 근로생활의 질(QWL)

근로생활의 질(QWL)은 근무환경, 인간관계, 자기개발 등의 근로를 통한 보람의 정도로 정의하며 이는 협력적 방법과 수단에 의해 향상 될 수 있다. 나영재(2010)는 Takezawa(1990)과 윤대혁(2003)이 개발한 5개 문항으로 연구 진행하였다. 본 연구에서는 이들 문항 중 직장에서의 신뢰, 임금수준, 인간관계, 직무와 일에 대한 보람 여부 등을 설문 항목으로 설정하였다.

3) 재무적 성과

Chen & Paulraj(2004)는 기업의 성과측정은 재무적 성과 또는 운영(비재무적 차원)성으로 나누어 측정 할 수 있다. 그러나 이러한 각각의 지표만으로는 장기적인 성과 향상을 유도하기에 불충분함으로 재무적 성과와 운영(비재무적 차원)성과가 동시에 고려되어야 한다고 하였다. 그러나 본 연구에서는 종업원을 대상으로 설문에 의한 실증연구로 경영자 차원에서 알 수 있는 운영성과 측면의 내용은 제외하고 재무적 성과만을 측정 항목으로 설정하였다.

Wenkatramam & Ramanujam(2004), Pansiri(2008), Gilley & Rasheed(2000)의 연구를 바탕으로 김지연(2013)이 “중소기업의 대기업과의 협력이 기업 성과에 미치는 영향”에 관한 연구에서 재구성한 7가지 설문 항목 중 수익

성 향상, 전반적인 기업성과 향상정도, 비용절감 등 재무적 성과지표를 측정할 수 있는 3가지 항목을 원용하였다.

2. 설문지 구성 및 분석방법

1) 설문지 구성

본 연구의 실증분석을 위해 사용된 설문지의 구성 및 각 문항의 출처는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

구분	변수	문항번호	문항수	출처	
노사관계 결정요인	인사 공정성	분배공정성	1-1~4	4	Rutte & Messick(1995), Tyler(1994), 안세길(2007)
		절차공정성	1-5~8	4	
	조직문화	권력지향형	1-9~11	3	Harrison(1972), 이대응(2006)
		성취지향형	1-12~14	3	
		역할지향형	1-15~17	3	
		지원지향형	1-18~20	3	
	사용자특성	노사문제 태도	2-1~3	3	박성부(1999), 김성수(2007)
		사회적 책임	2-4~6	3	
	교육훈련투자	3-1~4	4	이철수(2003), 김정호(2009)	
협력적 노사관계	협력적 노사관계	4-1~5	5	Dyer & Kochan(1997), 나영재(2010)	
조직성과	조직몰입	5-1~4	4	Adamson(1989), 박성부(1999), 이대응 (2006)	
	QWL	5-5~8	4	Takezawa(1990), 윤대혁(2003)	
	재무적 성과	5-9~11	3	김지연(2013)	
	인구통계학적변수	6-1~6	6		

2) 분석방법

본 연구의 통계처리는 SPSS Statistics 19 통계 프로그램을 사용하여 처리하였다. 본 연구는 설문조사 방법을 통하여 자료를 수집하고, 다양한 통계 기법을 적용하여 검증 및 분석을 실시하였다. 설문지의 측정과 분석을 위한 통계기법은 <표3-2>와 같다.

<표 3-2> 자료 분석방법

구 분	분석내용	분석기법
기초통계분석	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인구통계학적 분석 ○ 측정개념의 타당성 ○ 측정도구의 신뢰성 ○ 변수간의 상관관계 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 빈도분석 ○ 요인분석 ○ 신뢰성분석 ○ 상관관계분석
가설검증	○ 노사관계 특성요인과 기업성과간의 유의성 검증	○ 다중회귀분석
	○ 협력적 노사관계의 매개 역할 검증	○ 매개효과분석

첫째, 기초자료의 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 통해 인구 통계학적 분석을 실시하였다.

둘째, 본격적인 가설 검증에 앞서 신뢰성과 타당성 검증을 실시하였다. 본 연구의 측정도구인 설문지의 각 항목들과 설명 변수들 간의 내적 일관성을 통한 신뢰성을 확인하기 위하여 Cronvach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도 검증을 실시하였다.

셋째, 사용된 변수들을 측정하여 설문지의 설문항목이 측정변수를 측정하는데 타당한지의 여부 즉, 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영하고 있는지를 확인하기 위하여 Varimax 직각 회전방법을 통한 요인분석을 실시하였다.

넷째, 가설을 검증하기 위하여 변수간의 상관관계 분석을 실시하였으며 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계를 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

또한, 독립변수와 종속변수의 영향관계에서 매개변수의 효과를 검증하기 위하여 Baron, R M., & Kenny, D. A.(1986)가 사용한 4단계 매개효과분석을 실시하였다.



제 4 장 연구결과

제 1 절 기초통계분석

1. 인구통계학적 분석

본 연구에서는 연구 모형에 따른 가설을 실증적으로 검증하기 위하여 선행 연구를 통해 이론적인 측면을 정리하고 이를 근거로 실증분석을 실시하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 주로 서울 경기지역 소재 중소기업의 종업원을 조사 대상으로 하였다. 설문기간은 2015년 4월 10일부터 5월 10일 까지 약 1달에 걸쳐 실시하였으며 조사방법으로는 전자메일과 조사자에 직접 설문지를 배포하고 회수하였다. 설문은 161개 업체 203매가 회수되었으나 종업원규모가 10인 미만 기업과 300인 초과 기업에서 회수된 설문 19매는 중소기업 규모의 기업을 대상으로 하는 본 연구의 목적에 맞지 않는 것으로 판단되어 제외하였으며 불성실하게 답변한 설문 6매를 제외한 178매의 유효 설문을 실증분석에 사용하였다.

표본에 대한 기초통계분석 결과 성별의 구성은 남성149명(83.7%), 여성 29명(16.3%)으로 남성의 비율이 월등히 높은 것으로 나타났다.

직급별 구성을 보면 사원 급이 31명(17.4%), 주임, 대리 13명(7.3%), 과장, 차장이 40명(22.5%), 부장 이상이 94명(52.8%)로 부장이상의 고직급 응답자가 과반 이상으로 집계되었다.

담당직무로는 영업직이 62명(34.8%)으로 가장 높은 비율을 보이고 있으며 다음으로 행정직 49명(27.5%), 기술직 25명(14.0%), 연구직 11명(6.2%), 기타 31명(17.4%)으로 나타났다.

응답자의 재직연수를 보면 1년 미만 10명(5.6%), 5년 미만 68명(38.2%), 10년 미만 34명(19.1%), 20년 미만 38명(21.3%), 20년 이상 근속자는 28명(15.7%)로 나타났다.

회사 존속기간수를 보면 3년 미만 4명(2.2%), 5년 미만 9명(5.1%), 10년

미만 45명(25.3%), 20년 미만 기업이 71명(39.9%)로 가장 많았으며 20년 이상 존속한 기업에 근무하는 종업원도 49명(27.5%)이나 되었다.

기업에 종사하는 종업원 수를 보면 104명(58.4%)이 10명~49명 규모의 기업에 종사하고 있으며 50명~99명 규모에 52명(29.2%), 100명~199명 규모에 14명(7.9%), 그리고 200명~300명 규모의 회사에 근무하는 응답자는 8명(4.5%)으로 나타났다. 표본의 자세한 구성은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 표본의 인구통계학적 특성(N=178)

구 분		빈 도	유효 퍼센트(%)	누적 퍼센트(%)
성별	남자	149	83.7	83.7
	여자	29	16.3	100.0
	사원	31	17.4	17.4
직급	주임, 대리	13	7.3	24.7
	과장, 차장	40	22.5	47.2
	부장이상	94	52.8	100.0
직무	영업직	62	34.8	34.8
	행정직	49	27.5	62.4
	기술직	25	14.0	76.4
	연구직	11	6.2	82.6
	기타	31	17.4	100.0
재직년수	1년 미만	10	5.6	5.6
	5년 미만	68	38.2	43.8
	10년 미만	34	19.1	62.9
	20년 미만	38	21.3	84.3
	20년 이상	28	15.7	100.0
회사창립년수	3년 미만	4	2.2	2.2
	5년 미만	9	5.1	7.3
	10년 미만	45	25.3	32.6
	20년 미만	71	39.9	72.5
	20년 이상	49	27.5	100.0
기업규모	10명 ~ 49명	104	58.4	58.4
	50명 ~ 99명	52	29.2	87.6
	100명 ~ 199명	14	7.9	95.5
	200명 ~ 300명	8	4.5	100.0

2. 요인분석

본 연구에서 사용하고 있는 개념들의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인 분석은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 파악하는 것이다. 즉 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것으로 타당성 검증이라고도 한다. 또한 요인분석은 변수들을 상관관계가 높은 것들끼리 묶어줌으로써 그 내용을 단순화 시킨다(변수의 축소).

본 연구에서는 가설검증에 앞서 타당성을 검증하기 위하여 요인의 수와 정보손실을 최소화 할 수 있는 주성분 분석(Principal Components Analysis)을 통해 요인분석을 실시하였으며 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 채택하였다. 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 또한 고유 값은 특정요인에 적재된 표준화된 분산(Standardized Variance)을 가리킨다. 일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준으로 고유 값은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40 이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50 이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유 값이 1.0 이상, 요인적재치가 0.50 이상을 기준으로 하였다.

<표 3-4>는 독립변수인 협력적 노사관계특성요인에 대한 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 70.7%로 나타났다. 전체적으로 독립변수는 선행연구결과의 이론구조와 동일하게 4개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 인사공정성, 조직문화, 사용자특성, 교육훈련투자로 명명하였다. 인사공정은 8개 문항 중 2개 문항을 제거하고 6개 문항을 채택하였으며 조직문화는 12개 문항 중 6개 문항을 제거(역할 지향적 조직문화 3개 항목 모두 제거)하고 6개 문항을 사용하였다. 사용자특성은 6개 문항 중 1개 문항을 제거하고 5개 문항을 채택하였으며 교육훈련투자는 4개 문항중 최종적으로 4개 문항을 모두 채택하였다.

<표 3-4> 독립변수의 요인분석 결과

항 목	요인분석			
	인사공정성	조직문화	사용자 특성	교육훈련 투자
hj3	.802			
hj1	.784			
hj5	.767			
hj6	.754			
hj2	.688			
hj4	.676			
oc11		.769		
oc14		.701		
oc9		.648		
oc19		.647		
oc12		.600		
oc20		.597		
cc2			.785	
cc1			.758	
cc4			.648	
cc5			.631	
cc6			.573	
ei3				.838
ei4				.835
ei1				.765
ei2				.754
Eigen-value	4.613	3.618	3.308	3.296
분산설명(%)	22.0	17.2	15.8	15.7

<표 3-5>는 매개변수인 협력적 노사관계에 대한 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 75.4%로 나타났으며 요인 적재치는 .834~.914로 매우 높게 나타났다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 협력적 노사관계로 명명하였으며 설문에서 사용된 5개 문항 모두를 채택하였다.

<표 3-5> 매개변수의 요인분석 결과

항 목	요인분석
	협력적 노사관계
ir4	.914
ir2	.903
ir1	.854
ir3	.834
ir5	.834
Eigen-value	3.77
분산설명(%)	75.4

<표 3-6>는 종속변수인 기업성과에 대한 요인분석 결과이다. 설명된 총 분산은 81.9%로 나타났다. 전체적으로 종속변수는 선행연구결과의 이론구조와 동일하게 3개의 요인으로 추출되었다. 추출된 요인은 선행연구와 동일하게 조직몰입, 근로생활의 질(QWL), 재무적 성과로 명명하였다. 조직몰입은 4개 문항 중 4개 모두를 채택하였으며 근로생활의 질(QWL)은 4개 문항 중 1개 문항을 제거하고 3개 문항을 사용하였다. 재무적 성과는 3개 문항을 모두 채택하였다.

<표 3-6> 종속변수의 요인분석 결과

항 목	요인분석		
	조직몰입	QWL	재무적 성과
oi3	.871		
oi1	.866		
oi4	.817		
oi2	.794		
qwl1		.903	
qwl3		.811	
qwl2		.807	
fr3			.903
fr2			.724
fr1			.610
Eigen-value	3.44	2.73	2.02
분산설명(%)	34.4	27.3	20.2

3. 신뢰성 분석

본 연구에서 실증분석을 위해 조사한 설문지의 응답이 얼마나 안정적이며 일관된 결과를 제공하는가를 살펴보기 위해 신뢰성 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 본 연구에서는 신뢰성 분석을 위해 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였다. 이는 동일한 개념을 측정하기 위하여 다수의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어서 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이는 방법이다. 일반적으로 사회과학 연구에서 Cronbach's Alpha 계수가 0.6이상이면 변수의 신뢰성이 비교적 높다고 할 수 있다.

<표 3-7>에 나타난 바와 같이 본 연구의 각 변수에 대한 Cronbach's Alpha 계수가 .802(재무적 성과)부터 .927(인사공정성, 조직몰입)까지 나타나 변수의 신뢰성은 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 3-7> 신뢰성 분석 결과

변수명	문항수	Cronbach's Alpha
노사관계 특성요인	인사공정성	.927
	조직문화	.867
	사용자 특성	.887
	교육훈련 투자	.885
협력적 노사관계	5	.917
기업성과	조직몰입	.927
	QWL	.911
	재무적 성과	.802

4. 상관관계 분석

본 연구의 가설 검증에 앞서 각 변수들 간의 관계를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 분석방법으로는 종속변수와 독립변수 그리고 매개변수간의 선형결합 정도와 관련성을 나타내는 Pearson 상관관계 분석을 양측검정 방식으로 하였다. 분석결과 <표 3-8>과 같이 모든 독립변수는 매개변수 그리고 종속변수와 유의한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

<표 3-8> 상관관계 분석

	인사공정	조직문화	사용자특성	교육훈련	노사관계	조직몰입	재무성과	QWL
인사공정 Pearson 상관계수	1							
유의확률(양쪽)	-							
N	178							
조직문화 Pearson 상관계수	.696**	1						
유의확률(양쪽)	.000	-						
N	178	178						
사용자특성 Pearson 상관계수	.711**	.692**	1					
유의확률(양쪽)	.000	.000	-					
N	178	178	178					
교육훈련 Pearson 상관계수	.511**	.515**	.554**	1				
유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	-				
N	178	178	178	178				
노사관계 Pearson 상관계수	.710**	.683**	.786**	.609**	1			
유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	-			
N	178	178	178	178	178			
조직몰입 Pearson 상관계수	.625**	.640**	.724**	.474**	.701**	1		
유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	-		
N	178	178	178	178	178	178		
재무성과 Pearson 상관계수	.550**	.500**	.538**	.515**	.624**	.596**	1	
유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	-	
N	178	178	178	178	178	178	178	
QWL Pearson 상관계수	.734**	.635**	.705**	.554**	.779**	.658**	.609**	1
유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	-
N	178	178	178	178	178	178	178	178

** P<0.01

제 2 절 가설검증 및 분석결과 요약

1. 가설검증

1) 노사관계 결정요인은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

노사관계 특성요인이 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1~4의 검증 결과는 아래의 <표 3-9>와 같이 나타났다.

<표 3-9> 노사관계 특성요인과 매개변수간의 회귀분석

매개변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
협력적 노사관계	상수	.190		1.744	.083	
	인사공정성	.060	.189	2.854	.005*	.398
	조직문화	.070	.147	2.312	.022*	.430
	사용자특성	.067	.450	6.818	.000***	.400
	교육훈련투자	.045	.179	3.418	.001**	.633
R=.835, R2=.698, 수정된 R2=.691, F=99.957, P=.000, Durbin-Watson=2.031						

* P<0.1, ** P<0.05, *** P<0.01

인사공정성이 협력적 노사관계에 미치는 영향은 t값이 1.744로 나타나 가설 1-1이 채택되었다. 조직문화는 t값 2.312로 가설 1-2가 채택되었다. 또한 사용자 특성은 t값이 6.818로 가설 1-3이 채택되었으며 교육훈련투자도 t값이 3.418로 가설 1-4도 채택되었다. 즉 인사공정성, 조직문화, 사용자 특성, 교육훈련 투자 모두 통계적 유의 수준 하에서 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형은 F값이 p=.000에서 99.957의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 R2=.698로 69.8%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 2.031로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다.

2) 협력적 노사관계는 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

노사관계 특성요인이 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2-1~3의 검정 결과는 아래의 <표 3-10>와 같이 나타났다.

<표 3-10> 협력적 노사관계와 종속변수간의 회귀분석

	종속변수	표준오차	β	t값	유의확률	통계량
협력적 노사관계	상수	.233		4.827	.000	R=.701, R2=.491, 수정된 R2=.488, F=169.798, P=.000
	조직몰입	.059	.701	13.031	.000***	
	상수	.196		2.509	.013	R=.779, R2=.607, 수정된 R2=.605, F=272.350, P=.000
	QWL	.050	.779	16.503	.000***	
	상수	.238		4.459	.000	R=.624, R2=.389, 수정된 R2=.386, F=112.084, P=.000
	재무성과	.061	.624	10.587	.000***	

*** P<0.01

협력적 노사관계가 조직몰입에 미치는 영향은 t값이 13.031로 나타나 가설 2-1이 채택되었다. 근로생활의 질(QWL)에 미치는 영향은 t값 16.503로 가설 2-2가 채택되었으며 재무적 성과에 미치는 영향은 t값이 10.587로 가설 2-3도 채택되었다. 즉 협력적 노사관계는 조직몰입, 근로생활의 질(QWL), 재무적 성과 모두에 통계적 유의 수준 하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

회귀모형은 F값이 p=.000에서 112.804에서 272.350의 수치를 보이고 있으며 회귀식에 대한 R2는 .389 ~ .607로 38.9% ~ 60.7%의 설명력을 보이고 있다.

3) 노사관계 특성요인은 기업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

노사관계 특성요인이 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3-1~12의 검정 결과는 아래의 <표 3-11>와 같이 나타났다.

<표 3-11> 노사관계 특성요인과 종속변수간의 회귀분석

종속변수	독립변수	표준오차	β	t값	유의확률	공차한계
조직몰입	상 수	.250		2.082	.039	
	인사공정성	.079	.126	1.595	.113	.398
	조직문화	.092	.1208	2.743	.007***	.430
	사용자특성	.088	.470	5.962	.000***	.400
	교육훈련투자	.059	.037	.590	.556	.633
	R=.755, R2=.570, 수정된 R2=.560, F=57.345, P=.000, Durbin-Watson=1.525					
QWL	상 수	.225		1.273	.205	
	인사공정성	.071	.391	5.280	.000***	.398
	조직문화	.083	.097	1.369	.173	.430
	사용자특성	.079	.288	3.905	.000***	.400
	교육훈련투자	.053	.129	2.190	.030**	.633
	R=.789, R2=.623, 수정된 R2=.614, F=71.443, P=.000, Durbin-Watson=2.226					
재무성과	상 수	.278		3.336	.001	
	인사공정성	.088	.223	2.371	.019**	.398
	조직문화	.102	.096	1.060	.291	.430
	사용자특성	.098	.178	1.901	.059*	.400
	교육훈련투자	.066	.244	3.270	.001**	.633
	R=.626, R2=.392, 수정된 R2=.378, F=27.854, P=.000, Durbin-Watson=1.887					

* P<0.1, ** P<0.05, *** P<0.01

독립변수가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설 검증에 있어서 조직문화의 영향은 t값이 2.743로 나타나 가설 3-2가 채택되었으며 사용자특성은 t값 5.962로 가설 3-3도 채택되었다. 그러나 인사공정성은 t값1.595(P=.113) 교육훈련 투자는 t값이 .590(P=.556)으로 가설 3-1과 3-4는 기각되었다.

독립변수가 근로생활의 질(QWL)에 미치는 영향에 대한 가설 검증에 있어서 인사공정성의 영향은 t값이 5.280으로 사용자 특성의 영향은 t값이 3.905로 교육훈련 투자는 t값이 2.190으로 나타나 가설 3-5, 가설 3-7, 가설

3-8은 각각 채택되었다. 그러나 조직문화는 t값이 1.369(P=.173)로 가설 3-6은 기각되었다.

독립변수가 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 가설 검증에 있어서 인사공정성의 영향은 t값이 2.371로 사용자 특성의 영향은 t값이 1.901로 교육훈련 투자는 t값이 3.270으로 나타나 가설 3-9, 가설 3-11, 가설 3-12는 각각 채택되었다. 그러나 조직문화는 t값이 1.060(P=.291)으로 가설 3-10은 기각되었다.

4) 노사관계 특성요인이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.

독립변수인 인사공정성이 종속변수인 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계가 매개 역할을 할 것이라는 가설 4-1~4-3을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석의 결과는 아래 <표 3-12>와 같다.

<표 3-12> 인사공정성과 기업성과간의 매개효과 분석

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	p값	R2
인사공정성/ 협력적 노사관계/ 조직몰입	단계 1	.710	13.391	.000***	.505
	단계 2	.625	10.634	.000***	.391
	단계 3(독립변수)	.258	3.477	.001**	.524
	단계 3(매개변수)	.518	6.985	.000***	
인사공정성/ 협력적 노사관계/ QWL	단계 1	.710	13.391	.000***	.505
	단계 2	.734	14.345	.000***	.539
	단계 3(독립변수)	.364	5.935	.000***	.673
	단계 3(매개변수)	.521	8.478	.000***	
인사공정성/ 협력적 노사관계/ 재무성과	단계 1	.710	13.391	.000***	.505
	단계 2	.550	8.745	.000***	.303
	단계 3(독립변수)	.470	5.707	.000***	.412
	단계 3(매개변수)	.470	5.707	.000***	

* P<0.1, ** P<0.05, *** P<0.01

구체적으로 인사공정성이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .710으로 정

의 영향을 미치고 있고 2단계는 .625, 3단계에서는 독립변수가 .258, 매개변수가 .518값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-1은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 50.5%, 2단계에서 39.1%, 3단계에서는 52.4%의 설명력을 제시하고 있다.

인사공정성이 근로생활의 질(QWL)에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .710으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .734, 3단계에서는 독립변수가 .364, 매개변수가 .521값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-2는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 50.5%, 2단계에서 53.9%, 3단계에서는 67.3%의 설명력을 제시하고 있다.

인사공정성이 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .710으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .550, 3단계에서는 독립변수가 .470, 매개변수가 .470값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-3은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 50.5%, 2단계에서 30.3%, 3단계에서는 41.2%의 설명력을 제시하고 있다.

조직문화가 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계가 매개 역할을 할 것이라는 가설 4-4~4-6을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석의 결과는 아래 <표 3-13>과 같다.

<표 3-13> 조직문화와 기업성과간의 매개효과 분석

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	p값	R2
조직문화/ 협력적 노사관계/ 조직몰입	단계 1	.683	12.393	.000***	.466
	단계 2	.640	11.056	.000***	.410
	단계 3(독립변수)	.303	4.321	.000***	.540
	단계 3(매개변수)	.494	7.039	.000***	
조직문화/ 협력적 노사관계/ QWL	단계 1	.683	12.393	.000***	.466
	단계 2	.635	10.899	.000***	.403
	단계 3(독립변수)	.192	3.047	.003**	.627
	단계 3(매개변수)	.648	10.260	.000***	
조직문화/ 협력적 노사관계/ 재무성과	단계 1	.683	12.393	.000***	.466
	단계 2	.500	7.651	.000***	.250
	단계 3(독립변수)	.138	1.723	.087*	.399
	단계 3(매개변수)	.529	6.604	.000***	

* P<0.1, ** P<0.05, *** P<0.01

구체적으로 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .683으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .640, 3단계에서는 독립변수가 .303, 매개변수가 .494값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-4는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 46.6%, 2단계에서 41.0%, 3단계에서는 54.0%의 설명력을 제시하고 있다.

조직문화가 근로생활의 질(QWL)에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .683으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .635, 3단계에서는 독립변수가 .192, 매개변수가 .648값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-5는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 46.6%, 2단계에서 40.3%, 3단계에서는 62.7%의 설명력을 제시하고 있다.

조직문화가 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .683으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계.500, 3단계에서는 독립변수가 .138 매개변수가 .529 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-6은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 46.6%, 2단계에서 25.0%, 3단계에서는 39.9%의 설명력을 제시하고 있다.

사용자 특성이 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계가 매개 역할을 할 것이라는 가설 4-7~4-9를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석의 결과는 아래 <표 3-14>와 같다.

<표 3-14> 사용자특성과 기업성과간의 매개효과 분석

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	p값	R2
사용자 특성/ 협력적 노사관계/ 조직몰입	단계 1	.786	16.866	.000***	.618
	단계 2	.724	13.930	.000***	.524
	단계 3(독립변수)	.399	4.952	.000***	.566
	단계 3(매개변수)	.397	4.922	.000***	
사용자 특성/ 협력적 노사관계/ QWL	단계 1	.786	16.866	.000***	.618
	단계 2	.705	13.172	.000***	.496
	단계 3(독립변수)	.241	3.234	.001**	.630
	단계 3(매개변수)	.590	7.931	.000***	
사용자 특성/ 협력적 노사관계/ 재무성과	단계 1	.786	16.866	.000***	.618
	단계 2	.538	8.465	.000***	.289
	단계 3(독립변수)	.125	1.311	.192	.395
	단계 3(매개변수)	.526	5.528	.000***	

* P<0.1, ** P<0.05, *** P<0.01

구체적으로 사용자 특성이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .786으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .724, 3단계에서는 독립변수가 .399, 매개변수가 .397값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의

독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-7은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 61.8%, 2단계에서 52.4%, 3단계에서는 56.6%의 설명력을 제시하고 있다.

사용자 특성이 근로생활의 질(QWL)에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .786으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .705, 3단계에서는 독립변수가 .241, 매개변수가 .590값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-8은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 81.8%, 2단계에서 49.6%, 3단계에서는 63.0%의 설명력을 제시하고 있다.

사용자 특성이 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .683으로 정의 영향을 미치고 있고 2단계.500, 3단계에서는 독립변수가 .138 매개변수가 .529값을 나타내고 있다. 그러나 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계에는 유의하나 3단계에서 t값은 1.311(P=.192)로 유의하지 않아 가설 4-9는 기각 되었다.

교육훈련 투자가 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계가 매개 역할을 할 것이라는 가설 4-10~4-12를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석의 결과는 아래 <표 3-15>와 같다.

구체적으로 교육훈련 투자가 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .609로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .474, 3단계에서는 독립변수가 .655, 매개변수가 .075값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있으나 2단계에서의 독립변수 효과가 3단계에서의 독립변수 효과보다 작게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-10은 기각되었다.

<표 3-15> 교육훈련 투자와 기업성과간의 매개효과 분석

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t값	p값	R2
교육훈련 투자/ 협력적 노사관계/ 조직몰입	단계 1	.609	10.185	.000***	.371
	단계 2	.474	7.144	.000***	.225
	단계 3(독립변수)	.655	9.666	.000***	.495
	단계 3(매개변수)	.075	1.112	.267	
교육훈련 투자/ 협력적 노사관계/ QWL	단계 1	.609	10.185	.000***	.371
	단계 2	.554	8.819	.000***	.306
	단계 3(독립변수)	.126	2.130	.035**	.617
	단계 3(매개변수)	.703	11.924	.000***	
교육훈련 투자/ 협력적 노사관계/ 재무성과	단계 1	.609	10.185	.000***	.371
	단계 2	.515	7.961	.000**	.265
	단계 3(독립변수)	.214	2.944	.004**	.418
	단계 3(매개변수)	.493	6.786	.000***	

* P<0.1, ** P<0.05, *** P<0.01

교육훈련 투자가 근로생활의 질(QWL)에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .609로 정의 영향을 미치고 있고 2단계는 .554, 3단계에서는 독립변수가 .126, 매개변수가 .703값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있다. 따라서 가설 4-11은 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 37.1%, 2단계에서 30.6%, 3단계에서는 61.7%의 설명력을 제시하고 있다.

교육훈련 투자가 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계의 매개 역할을 분석한 결과는 다음과 같다. 1단계 회귀계수는 .609로 정의 영향을 미치고 있고 2단계.515, 3단계에서는 독립변수가 .214 매개변수가 .493값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 P값은 1단계, 2단계, 3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고

있다. 따라서 가설 4-12는 채택되었다. 설명력을 나타내는 R2 값은 1단계에서 37.1%, 2단계에서 26.5%, 3단계에서는 41.8%의 설명력을 제시하고 있다.

이상의 결과를 요약하면 <표 3-16>과 같다.

인사공정성, 조직문화, 사용자 특성 그리고 교육훈련 투자가 종속변수인 기업성과에 미치는 영향관계에 있어서 대부분 매개효과가 있으나 사용자 특성이 재무성과에 미치는 영향과 교육훈련 투자가 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어서는 협력적 노사관계의 매개효과가 기각되었다.

<표 3-16> 매개분석 결과 요약

독립변수	매개변수	종속변수	p 값	판단
인사공정성	협력적 노사관계	조직몰입	.001**	매개
		QWL	.000***	매개
		재무성과	.009*	매개
조직문화	협력적 노사관계	조직몰입	.000***	매개
		QWL	.003**	매개
		재무성과	.087*	매개
사용자 특성	협력적 노사관계	조직몰입	.000***	매개
		QWL	.001**	매개
		재무성과	.192	기각
교육훈련 투자	협력적 노사관계	조직몰입	.267	기각
		QWL	.035**	매개
		재무성과	.004**	매개

* P<0.1, ** P<0.05, *** P<0.01

2. 분석결과의 요약

<표 3-17> 분석결과 요약

NO	연구가설	p 값	채택
가설 1. 노사관계 결정요인은 협력적 노사관계에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.			
1-1	인사공정성은 협력적 노사관계에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.005*	채택
1-2	조직문화는 협력적 노사관계에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.022*	채택
1-3	사용자특성은 협력적 노사관계에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.000***	채택
1-4	교육훈련투자는 협력적 노사관계에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.001**	채택
가설 2. 협력적 노사관계는 기업성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.			
2-1	협력적 노사관계는 조직몰입에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.000***	채택
2-2	협력적 노사관계는 QWL에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.000***	채택
2-3	협력적 노사관계는 재무적 성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.000***	채택
가설 3. 노사관계 결정요인은 기업성파에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.			
3-1	인사공정성은 조직몰입에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.113	기각
3-2	조직문화는 조직몰입에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.007*	채택
3-3	사용자 특성은 조직몰입에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.000***	채택
3-4	교육훈련 투자 조직몰입에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.556	기각
3-5	인사공정성은 QWL에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.000***	채택
3-6	조직문화는 QWL에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.173	기각
3-7	사용자 특성은 QWL에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.000***	채택
3-8	교육훈련 투자는 QWL에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.030**	채택
3-9	인사공정성은 재무적 성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.019**	채택
3-10	조직문화는 재무적 성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.291	기각
3-11	사용자 특성은 재무적 성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.059*	채택
3-12	교육훈련 투자는 재무적 성과에 정(+) ¹ 의 영향을 미칠 것이다.	.001**	채택
가설 4. 노사관계 특성요인이 기업성파에 미치는 영향관계에 있어서 협력적 노사관계는 매개역할을 할 것이다.			
4-1	인사공정성이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.001**	채택
4-2	인사공정성이 QWL에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.000***	채택
4-3	인사공정성이 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.009*	채택
4-4	조직문화가 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.000***	채택
4-5	조직문화가 QWL에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.003**	채택
4-6	조직문화가 재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.087*	채택
4-7	사용자 특성이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.000***	채택
4-8	사용자 특성이 QWL에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.001**	채택
4-9	사용자 특성이 재무적 성과에 미치는 영향에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.192	기각
4-10	교육훈련 투자가 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.267	기각
4-11	교육훈련 투자가 QWL에 미치는 영향관계에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.035**	채택
4-12	교육훈련 투자가 재무적 성과에 미치는 영향에 있어 협력적 노사관계의 매개역할	.004**	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 협력적 노사관계의 특성요인으로써 인사공정성, 조직문화, 사용자 특성, 교육훈련 투자가 협력적 노사관계와 기업성파로써 조직몰입, 근로생활의 질(QWL), 그리고 재무적 성과에 미치는 영향관계에 대하여 분석하였다. 또한 노사관계 특성요인과 기업성파의 영향관계에서 협력적 노사관계의 매개효과에 대하여도 분석하였다. 설문에 응답한 근로자들의 인지 내용을 분석한 결과 선행연구를 통해 설정한 총 31개의 가설 중 25개 가설이 채택되었다. 연구 결과의 전체적인 요약과 시사점은 다음과 같다

첫째, 노사관계 특성요인은 협력적 노사관계에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 독립변수로 선정한 노사관계 특성요인 즉 인사공정성, 조직문화, 사용자 특성 그리고 교육훈련 투자는 협력적인 노사관계를 만드는 중요한 요인임을 알 수 있다. 즉 성과의 배분 및 절차의 공정한 실행이 중요하며 기업의 특성에 맞는 조직문화를 만들기 위해 노력해야 한다는 것을 시사하고 있다. 또한 사용자는 노동조합을 인정하고 종업원을 진심으로 지원하는 동시에 사회적 책임을 다함으로써 조직 구성원에 자긍심을 심어 줄 수 있어야 한다. 기업과 성과와 조직 구성원의 발전을 위한 교육 훈련 투자도 소홀히 할 수 없는 중요한 요소임을 알 수가 있다.

둘째, 협력적 노사관계는 기업성파에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 노와 사가 서로 믿고 의지하는 노사관계는 종업원들로 하여금 조직에 충성하고 회사를 자랑스럽게 생각하며 조직에 계속 남아 있으려는 조직 분위기를 만들뿐만 아니라 직장생활에서 보람을 느끼고 성취감을 맛보게 할 수 있다. 이러한 조직 분위기는 자연스럽게 성과로 이어지고 지속 발전하는 기업이 될 수 있을 것이다.

셋째, 노사관계 결정요인과 기업성파간의 영향관계에 있어서는 선행연

구에서의 내용과 다소 다른 결과를 보이고 있다. 독립변수 중 조직문화와 교육훈련 투자는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있으나 인사공정성과 교육훈련 투자는 조직 몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 종업원의 조직몰입을 강화하기 위해서는 기업 특성에 맞는 조직문화 형성과 사용자의 협력적 자세 및 사회적 책임을 다하는 것이 무엇보다 중요하다고 하겠다.

또한, 기업성과 중 근로생활의 질(QWL)과의 관계에 있어서 인사공정성, 사용자 특성, 교육훈련 투자는 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 조직문화와의 관계에 있어서는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 공정한 배분 및 절차 공정성을 담보 할 수 있는 인사정책을 실행하고 사용자의 조직원에 대한 협조적, 지원적인 태도와 종업원의 능력을 개발하고 육성 할 수 있는 교육훈련 투자에 많은 관심을 기울여야 할 것이다.

재무적 성과와 노사관계 특성요인과의 관계에 있어서 인사공정성, 사용자 특성, 교육훈련 투자 등은 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으나 조직문화는 기업의 재무적 성과와 관련이 없는 것으로 분석 되었다. 이는 기업의 재무적인 성과를 증대시키기 위하여 인적자원의 능력과 역량을 향상시키기 위한 교육훈련 투자와 성과에 대한 공정한 평가 및 보상 절차가 무엇보다 중요함을 알 수 있으며 특히, 사용자의 조직 구성원에 대한 긍정적이고 협조적인 태도가 중요하다 하겠다.

넷째, 협력적 노사관계가 노사관계 특성요인과 기업성과간의 영향관계를 매개 할 것이라는 가설은 대부분 채택 되었으나 사용자 특성과 재무적 성과와의 관계 및 교육훈련 투자와 조직몰입간의 관계에 있어서는 매개하지 않는 것으로 분석 되었다.

그렇지만 협력적 노사관계가 대부분의 독립변수와 종속변수간의 매개 효과가 있음을 보여줌으로써 기업의 성과를 높이기 위해서는 협력적 노사관계를 구축하기 위한 사용자의 노력이 매우 중요함을 시사하고 있다. 노동조합이나 조합 활동에 대하여 부정적인 태도를 갖기보다는 조합 또는 조합원(종업원)을 기업 성장의 동반자로 인식하고 공동의 목표를 향해 힘을

모르는 노사관계가 바람직하다는 점을 시사하고 있다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구에서는 노사관계 특성요인과 협력적 노사관계 그리고 기업성과 사이의 영향력에 대해 실증분석을 통해 검증하고자 하였다. 연구를 진행하는데 있어서 본 연구가 가지고 있는 한계점 및 향후 과제는 다음과 같다.

첫째, 협력적 노사관계의 특성요인과 관련하여 나름대로 중소기업에 좀 더 적합한 특성요인을 찾고자 노사파트너십 연구와 협력적 노사관계에 관련된 많은 선행연구를 참고하였으나 본 논문에 사용된 특성요인이 중소기업에 특화된 특성요인이라는 근거는 찾지 못하였다. 따라서 향후 중소기업에 특화된 노사관계 특성요인에 대한 연구가 좀 더 활발히 이루어져 이에 대한 명확한 규명이 되어야 할 것이다.

둘째, 독립변수인 노사관계 특성요인 중 조직문화에 대한 선행 연구에서 조직문화의 4가지 문화유형이 각각 기업성과와 협력적 노사관계에 미치는 영향이 다름에도 불구하고 4가지 조직문화 유형을 측정하는 질문 항목을 모두 사용함으로써 조직문화 유형 중 역할지향적 조직문화 질문 항목이 모두 탈락되었다. 또한, 조직문화의 유형별 조직성과와 협력적 노사관계와의 영향관계를 깊이 있게 분석하지 못하였다. 향후, 중소기업의 조직문화에 관하여는 조직문화별로 깊이 있는 연구가 필요하다 할 것이다.

셋째, 본연구의 표본은 기업 규모를 종업원 10명 이상 300명 이하로 한정하여 중소기업의 노사관계 특성요인과 기업성과의 관계를 연구하였다. 그러나 표본이 서울, 경기 지역의 일부지역에 국한하고 다양한 업종의 종사자를 대상으로 구성되어 디테일 한 업종별 분석에 있어서 미흡한 부분이 있다. 따라서 향후, 전국적인 규모의 업종별 분석이 진행되어 사업의 성격이 반영된 연구가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 설문 문항에 있어서 일반적으로 개인들의 지각 정도를 묻는 질문으로 구성되어 연구의 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 모든 변수를

객관화하기는 연구 대상의 특성상 어려움이 있겠으나 교육훈련 투자 및 재무적 성과 등은 객관적 DATA를 이용하여 연구의 질을 높일 수도 있을 것이다.

다섯째, 본 연구는 설문에 의한 횡단적인 연구로 진행되어 시간의 흐름에 따른 변화를 알아내기 불가능 하다는 것이다. 따라서 인과 관계를 좀더 명확하게 규명하기 위해서는 장기간에 걸친 종단적인 연구와 면담, 관찰 등 다양한 방법을 통한 연구가 필요하겠다.



참고문헌

1. 국내문헌

- 강수돌(1997). 『공기업 노사관계 및 인적자원관리 연구-절차적 공정성을 높이기 위한 전략적 선택의 관점』. 서울: 한국노동 연구원.
- 권혁수(2002). 기업의 교육훈련 투자 실적과 성과요인과의 관계성 연구. 대전대학교 박사학위 논문.
- 김강식(2008). 『인적자원관리』, 삼영사.
- 김민수(2011). 호텔기업의 노사파트너십과 보상제도가 조직성과에 미치는 영향. 경기대학교 박사학위 논문.
- 김성수(2011). 『노사관계론』. 탐복스.
- 김성택(2012). 『CSR 5.0 기업의 사회적 책임과 역할』. 청람.
- 김성환(2007). 호텔종사원 서비스 교육훈련 프로그램의 교육만족이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 석사학위논문.
- 김정호(2009). 공공부문의 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 숭실대학교 석사학위 논문.
- 김지연(2013). 중소기업의 대기업과의 협력이 기업성과에 미치는 영향. 숭실대학교 박사학위 논문.
- 김진도(2003). 기업의 조직문화가 조직유효성과 노사관계에 미치는 영향에 관한 연구. 용인대학교 박사학위 논문.
- 나영재(2010). 노사관계 특성요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 전북대학교 석사학위 논문.
- 문철(2006). 공정성지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 업적평가시스템과 MBO의 조절효과를 중심으로. 인적자원개발연구, 제8권 제2호. pp75-96
- 박계홍(2002). 기업의 교육. 훈련 투자 실적과 성과요인과의 관련성 연구. 사회과학논문집, 제 21권 제2호, pp273-294.

- 박두현(2014). 호텔산업의 노사파트너십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 노사관계질의 매개효과 및 노사유형의 조절효과. 호남대학교 박사학위 논문.
- 박삼식(1994). 우수 중소기업의 조직특성과 노사관계 안정성에 관한 연구. 경남대학교 박사학위 논문.
- 박상목(2011). 노사 상생을 위한 협력적 노사관계 구축방안에 관한 연구. 한양대학교 석사학위 논문.
- 박성부(1999). 관광호텔의 노사관계에 관한 실증적 연구. 경남대학교 박사학위 논문.
- 박영철(2000). 호텔종사원의 교육훈련 유효성에 관한 연구. 제주대학교 석사학위 논문.
- 박종직(2013). 『노사관계론』. GMC교육원.
- 배무기(2005). 『노동경제학』. 경문사.
- 서인덕(1986). 한국기업의 조직문화 유형과 조직특성과의 관계성 연구. 서울대학교 박사학위 논문.
- 신유근(1992). 한국의 기업문화와 노사유형의 적합관계. 경영논집 25권 제3호, 서울대학교 경영연구소, pp30-80.
- 심영국, 류재숙(2006). 인사공정성과 임금만족도가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 호텔관광학회지, 제8권 제4호(통권 23호), pp 15-34.
- 안세길(2007). 호텔 종사원의 임금 만족 및 인사공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 한국조리학회지, 제13권 제6호(통권 40호), pp151-163.
- 엄동욱, 이정일, 김태정, 이재형(2008). 『협력적 노사관계와 기업성과』. 서울: 삼성경제연구소 CEO Information 제658호.
- 오세란(2005). 기업의 윤리 환경이 기업의 사회적 책임 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 창원대학교 박사학위 논문.
- 유경미(2011). 카지노 기업의 조직문화 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향. 한국서비스산업협회, 제8권 제3호, pp43-58.

- 윤대혁(2014). 『노사관계론』. 피엔씨미디어.
- 윤종익(2009). 협력적 노사관계의 결정요인과 조직성과. 상지대학교 박사학위 논문.
- 윤종익 & 안관영(2009). 협력적 노사관계가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회, 제2009권 1호.
- 이대응(2005). 조직문화성향이 조직유효성과 노사안정성에 미치는 영향에 관한 연구. 청주대학교 박사학위 논문.
- 이장원(2004). 『중국 진출 한국기업의 노사관계 및 인적자원관리』. 서울: 한국노동교육원.
- 이철수(2003). 노사 파트너십 모델의 효과에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문.
- 전동화(2012). 협력적 노사관계의 영향요인과 기업성과의 관계. 경성대학교 박사학위 논문
- 정재훈(2006). 『노사관계론』. 학현사.
- 최윤식, 김건주(2014). 『2030 기회의 대이동』. 김영사.
- 최종태(1990). 『불확실성 시대의 노사관계 공동체적 관리전략으로』. 대구상공회의소, pp6-9.
- 하종명(1997). 관광호텔 노사관계의 안정성과 영향요인에 관한 실증적 연구. 경남대학교 박사학위 논문.
- 한국노동교육원(1995). 『노사관계론(1) : 노사관계의 기초이론』. 한국노동교육원
- 한현정(2011). 기업문화유형이 재무성과에 미치는 영향. 경기대학교 박사학위 논문.

2. 국외문헌

- Cascio, W. F. & Award, E. M.(1981). *Human Resources Management: An Information System Approach*. Reston Publishing Company.
- Chen, I. J. and A paulraj(2004). Towards a Theory of Supply Chain

- Management: The Constructs and Measurement. *Journal of Operations Management*, 22(2), pp119–150.
- Cohen–Rosental, E & Burton, C(1993). *Mutual Gains : A Guide to Union Management Cooperation, 2nd ed.* Ithica, New York, ILR Press
- Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng(2001). *Justice at the Millenium.* *Journal of Applied Psychology*, Vol(86(3), pp425–445.
- Cooke, W. N.(1985). Toward a general Theory of Industrial Relations. *Advance in industrial and Labor Relation.* Vol.2. pp223–252.
- Cooke, W. N.(1990). Labor–Management Corporate: new Partnership in going in Circles?. Karnmazoo, Ann arbor, *Michigan: W.E. Up Johan Institute for Employment Research*, 12(1), pp39–54.
- Deal, T. E & Kennedy, A. A(1982). *Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life.* MA: Addison Wesley Publishing.
- Deery, S. J. & Iverson, R. D.(2005). Labor_management cooperation: Antecedents and impact on organizational performance. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.58(4), pp588–609.
- Dsamalchian, A., Blyton, P. & Adamson, R.(1989). Industrial Relation, Climate Testing a Construct. *Journal of Occupational Psychology*, vol.62, No.3, pp21–32.
- Dunlop, J. T(1958). *Industrial Relations System.* Southern Illinois University Press.
- Dyer, L & Kochan.T.A(1997). Union Attitudes Toward Management Cooperation. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol.16, No.2, pp163–172.
- Folger, R, & Konovsky M(1989). Effects of procedural and distributive. *ACAD MANAGE*, Vol.32, pp115–130.
- Greenberg, J(1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*,

- Vol.71(2), pp340–342.
- Handy, C.(1978). *Gods of Management: The Changing Work of organizations*. UK, Oxford UP.
- Harrison, R.(1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, Vol.50, pp119–128.
- Hatch, M. J(1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, Vol.18(4). pp657–693.
- Holly, W. H., Feild, H. S. & Crowley, J. C.(1981). Negotiating Quality of Work Life, Productivity and Traditional Issues: Union Members Preferred Role of Their Union. *Personnel Psychology*, Vol.34. pp309–328.
- Jones, G. R.(1983). Transaction Costs Property Rights and Organizational Culture an Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, pp454–467.
- Lester, Richard. A(1961). *Labor and Industrial Relations*. The Macmillan Co.
- Leventhal, G. S(1980). *What should be done with equity theory?*. Springer US.
- Maanen, J. V & Barley, S. R(1985). *Cultural Organization: Fragments of a Theory in P. j. Frost, L. F., Moore, M. R., C. C., Lundberg and J. Martin*. Organizational Culture. Beverly Hills, Sage.
- Mills, Daniel Q(1990). *Labor and Management Relation, 2nd ed*. McGraw–Hill book Company.
- Nadler, L. & Nadler, Z.(1989). *Developing Human resources 3rd ed*. San Francisco, California, Jossey–Bass Publishers.
- Ouchi, W(1981). *Theory Z Reading*. Business Horizons. Vol.24(16). pp82–83.
- Pascale, R. T. & Athods, A. G.(1981). *The Art of Japanese Management*. NY. Penguin Books.
- Peter, T. J. & Waterman, R. H.(1982). *In Search of Excellence: Lesson*

From America's Best-Run Companies. NY, Harper and Row Publishers.

Pettigrew, A. M.(1979). *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly. Vol.24(4). pp570–581.

Quinn, R. E. & McGrath, M. R.(1985). *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing values Perspective*. in P. Frost et. al., (ed), *Organizational Culture*. Beverly Hills, sage.

Rutt, C & Messick, D.(1995). An Intergrated Model of Perceived Unfairness in Organizations. *Social Justice Research*. Vol.8. pp239–261.

Sathe, V.(1983). Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp25–26.

Schein, E. H(1985). *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View*. New York : Jossey–Base Publish.

Schultz, M & Hatch, M. J(1996). Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), pp529–557.

Stephan P. Robbins & Timothy A. Judge(2011). *Organizational Behavior*. Pearson Education; 10 edition.

Tyler, T(1994). "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural justice", *Journal Of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, pp850–863.

부 록

설 문 지

안녕하십니까? 먼저 귀하와 귀사의 발전을 기원합니다.

바쁘신 가운데 본 설문에 귀중한 시간을 할애해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 “노사관계 특성요인이 중소기업의 노사관계 및 기업성과에 미치는 영향”에 관한 연구를 함에 있어서 여러분의 의견을 구하여 향후, 기업성과의 향상을 위한 방향을 모색하는데 목적이 있습니다.

응답해 주신 의견은 익명을 처리되고 특정 개인이나 기업의 특성은 절대로 노출하지 않을 것이며 반드시 순수 연구목적 이외에는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

설문에 응해 주셔서 다시 한 번 감사드리며 귀하 앞날에 무궁한 발전이 있으시기를 바랍니다.

감사합니다.

설문과 관련하여 문의사항이 있으시면 아래 m-Phone이나 e-Mail로 연락 주시기 바랍니다.

< 연구자 > 서 광 원(한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원 매니지먼트 전공 석사과정)

m-Phone :

e-Mail : kwseob@naver.com

<지도교수> 박 현 우(한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원 교수)

1. 인사공정성과 조직문화에 관한 설문입니다. 각 문항에서 귀하의 생각과 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 √ 표 하여 주시기 바랍니다.

No	문 항	전혀 아니 다	약간 아니 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 회사는 인사관리 면에서 공정한 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 임금은 적절한 편이다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사의 승진제도는 공정한 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 능력 있는 사원을 인정하고 대우를 해주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사의 근무평가제도는 합리적이다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 사원들의 근무평가를 공정하게 한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 회사는 회사로부터 부당한 일을 당했을 때 이의를 제기 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 회사는 의사결정에 있어 사원들의 참여를 허용하는 편이다	①	②	③	④	⑤
9	우리 회사 사원은 업무와 관련된 규칙이나 절차를 충실히 지키면서 일을 한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 회사에서 의사결정의 특징은 공식적인 규칙이나 절차에 의해서 결정된다.	①	②	③	④	⑤
11	회사에서 성공하려면 규칙을 위반하지 않고 책임과 의무를 다하여야 한다.	①	②	③	④	⑤
12	회사 사원들은 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 스스로 개선방향을 찾아서 행동한다.	①	②	③	④	⑤
13	사원의 업무배치는 개인의 능력이 우선 고려된다.	①	②	③	④	⑤
14	사원들이 열심히 일하는 이유는 목표달성과 조직의 발전을 위하는 것이다.	①	②	③	④	⑤
15	사원들은 대체로 관리자의 명령이나 지시에 따라 행동한다.	①	②	③	④	⑤
16	직무수행의 우선순위는 상사의 지시나 요구이다.	①	②	③	④	⑤
17	우리 회사에서 성공하려면 주어진 일을 열심히 하고 상사의 이익을 위해 순종하여야 한다.	①	②	③	④	⑤
18	부서 업무를 해결하기 위해 쉽게 상사와 협의 한다.	①	②	③	④	⑤
19	회사의 의사결정은 직무와 관련된 사람들과 협의하여 결정한다.	①	②	③	④	⑤
20	우리 회사에서 성공하려면 다른 사람과 우호적인 관계를 유지하고 협력해야 한다.	①	②	③	④	⑤

2. 사용자특성에 관한 설문입니다. 각 문항에서 귀하의 생각과 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 √ 표 하여 주시기 바랍니다.

No	문 항	전혀 아니 다	약간 아니 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 회사의 경영자는 노사문제에 관하여 근로자의 입장을 이해하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 경영자는 노사문제를 대화로 해결하려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 동종 타 업체에 비하여 노사문제 해결을 위하여 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사 경영자는 기업의 성장과 유지 발전을 위하여 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사는 사원들의 문제 해결을 위하여 다양한 정책을 펴고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 사회, 환경, 윤리 차원에서 역할을 다하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

3. 교육훈련투자에 관한 설문입니다. 각 문항에서 귀하의 생각과 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 √ 표 하여 주시기 바랍니다.

No	문 항	전혀 아니 다	약간 아니 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 회사의 직원은 매년 업무와 관련된 최소한의 교육을 받는다.	①	②	③	④	⑤
2	회사는 직원들 스스로 경력개발을 계획 할 수 있는 여건을 조성한다.	①	②	③	④	⑤
3	회사는 충분한 교육훈련 및 자기 개발을 직원에게 실시한다.	①	②	③	④	⑤
4	회사는 직원의 경력과 자기개발을 위한 교육 훈련에 재정적인 지원을 한다.	①	②	③	④	⑤

4. 협력적 노사관계에 관한 설문입니다. 각 문항에서 귀하의 생각과 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 √ 표 하여 주시기 바랍니다. 무노조 회사는 노사협의회와의 관계성을 기준으로 작성 바랍니다).

No	문 항	전혀 아니 다	약간 아니 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1	우리 회사의 노사관계는 상호 협력적인 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사의 노사 간 의사소통은 민주적으로 원활하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 노사갈등이 타 기업에 비해 적은 편이다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 노사가 합심하여 회사 발전을 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사는 위기상황에서 노동조합 또는 근로자 대표와 서로 의지 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

5. 기업성공에 관한 설문입니다. 각 문항에서 귀하의 생각과 귀사의 상황을 가장 잘 나타내고 있는 번호에 √ 표 하여 주시기 바랍니다.

No	문 항	전혀 아니 다	약간 아니 다	보통 이다	약간 그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 우리 회사에 계속 근무하기를 원한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 우리 회사를 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 우리 회사의 목표 달성을 위해 열심히 일하고 있다	①	②	③	④	⑤
4	나는 우리 회사의 문제는 곧 나의 문제와 같다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	직장에서 상사와 동료들은 나의 업무수행능력을 항상 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리회사 임금수준은 동일업종에서 적정하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 회사 직원들은 상호 인간관계가 원만한 편이다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 내가 하고 있는 업무를 통하여 일에 흥미와 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 회사의 전반적인 성과가 경쟁사 대비 향상되었다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 회사의 비용절감이 이루어 졌다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 회사의 수익성이 더 향상되었다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

6. 인구통계학적 변수에 관한 질문입니다. 문항을 보시고 해당 항목에 √ 표 하여 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은 ?

① 남성() ② 여성()

2) 귀하의 직급은 ?

① 사원() ② 주임. 대리() ③ 과장. 차장() ④ 부장. 팀장 이상()

3) 귀하의 담당 직무는 ?

① 영업직() ② 행정직() ③ 기술직() ④ 연구직() ⑤ 기타()

4) 귀하의 재직 연수는 ?

①1년 미만() ②5년 미만() ③10년 미만() ④20년 미만() ⑤20년 이상()

5) 귀사는 창립한지 얼마나 되었습니까 ?

①3년 미만() ②5년 미만() ③10년 미만() ④20년 미만() ⑤20년 이상()

6) 귀사의 종업원 수는 ? 약 ()명

** 설문에 끝까지 응답하여 주심에 진심으로 감사드립니다. ****

ABSTRACT

A Study on the Effect of Characteristic Factors of Industrial Relations on Labor–Management Relations and Business Performance in Small and Medium–sized Enterprises(SMEs)

Seo, Kwang Won


Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University



This study was conducted on small and medium-sized enterprises(SMEs) in Seoul and Gyeonggi–do and aimed to analyze how characteristic factors of cooperative industrial relations, such as fairness of HR(Human Resource) management practices, organizational culture, employer characteristics, education and training investment, influences on cooperative labor–management relations and business performance defined as organizational commitment, quality of working life(QWL) and financial performance. In–addition, this study investigated the mediating effects of cooperative labor–management relations on the correlation between characteristic factors of industrial relations and business performance in

order to contribute to improving business performance of SMEs. The main results of this study are summarized as follows:

First, Characteristic factors of industrial relations have positive influences on cooperative labor–employer relations.

Second, due to the finding that cooperative labor–management relations have significantly positive impacts on business performance, the results also implies that the factors set as independent variables such as fairness of HR(Human Resource) management practices, organizational culture, employer characteristics, education and training investment in this study are critically important for business management

Third, organizational commitment, one of the factors determining business performance, is positively related to organizational culture and education and training investment. Similarly, QWL(quality of working life) and financial performance have been equally affected by both fairness of HR management practices and education and training investment.

Fourth, most of hypothesis that cooperative labor–management relations will mediate in correlations between characteristic factors of industrial relations and business performance have been proved, whereas there is no mediating effects on relations either between employer characteristics and financial performance or between education and training investment and organizational commitment.

In conclusion, this study confirmed that characteristic factors of SMEs' industrial relations defined in this study build up cooperative labor–management relation. Furthermore, the results imply that

cooperative labor–management relations can contribute to enhance organizational commitment and QWL(quality of working life) and improve financial performance of SMEs.

Keywords : Small and Medium–sized Enterprises (SMEs), Characteristic Factors of Industrial Relations, Cooperative Labor–Management Relations, Fairness of HR Management Practices, Organizational Culture, Organizational Commitment, Financial Performance

