「지방정부연구」 제24권 제1호(2020 봄): 241-267
The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.24 No.1 (2020 Spring)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.24.1.11

조직관리에 관한 노동조합의 효능감:
공공기관 구성원의 인식을 중심으로*

박 경 돈

국문요약

본 연구는 노조효능감의 관점에서 공공기관의 조직 관리에 대한 노동조합의 영향력을 분석하였다. 공공기관이 고도의 성과 창출을 위해서는 내부통제의 일환인 노조의 경영개입이 필요하며 조직 관리에 영향력이 긍정적이라고 가정하였다. 분석 모형은 한국행정연구원이 조사한 공공기관의 노사관계 데이터를 이용하여 구성원의 인식을 중심으로 '노조가입'이라는 매개변수 및 '노조운영'과 '노조활동'이라는 독립변수가 종속변수인 '인사관리 및 보수체계 변화의 적극성'이라는 조직 관리에 영향을 미치는 경로모형을 구성하였다.

분석결과, 노조효능감의 변수는 전반적으로 공공기관의 인사 관리와 보수 관리에 대해 통계적으로 정(+)의 긍정적 효과가 있었다. 영향력의 강도 면에서 노조효능감 중 쟁의합리성을 제외하고 선진화의 효과성, 인사관리 개입의 정당성, 노조참여 수준이라는 3대 변수가 중요하며 유의미한 통계적 효과가 있었다. 노조는 공공기관의 내부적 통제장치이자 자율경영 및 고성과 창출을 위한 제도적 보완 장치가 될 수 있음을 확인하였다.

주제어: 공공기관, 노조효능감, 노조참여, 조직관리, 경로분석

Ⅰ. 서론: 공공기관의 노동조합

공적 부문이든 민간 부문이든 고도의 성과를 창출하는 조직설계는 주요한 관심거리이다. 조직성과에 관심이 큰 학자들은 중 공공 부문의 성과를 대표하는 공공기관의 성과에 주목하였다(신황용·이희선, 2012). 공공기관은 공공부문의 주요 행위자이며, 정부가 직접 제공하기 어려운 서비스를 전달하면서 독특한 기관 성과를 창출하였다. 공공기관은 이익 창출이라는 기업성과 공공서비스 제공이라는 공공성을 목표로 삼아 조직성과를 개선해왔다(이홍범, 2015). 학자들은 이와 같은 공공기관 2대 성과의 향상을 낳은 영향 요인을 찾는데 관심이 크다(박경돈, 2012; 신황용·이희선, 2012).

공공기관의 조직성과는 조직 내외에 존재하는 다양한 요인에 의해 영향을 받는다. 조직성과에 대한 내부 영향요인으로 조직문화, 조직 합리성, 조직의사소통, 조직개발능력 등이 있으며, 외부

* 이 과제는 부산대학교 기본연구지원사업(2년)에 의하여 연구되었음.

영향요인으로 정치성, 외부환경, 외부 조직과의 협력 및 연계성, 조직의 생존능력 등이 언급된다(Ayub & Hegstad, 1987; Shirley, 1989; 박경돈, 2013). 조직 내외부 요인 중에서 내부적 요인은 공공기관의 우수한 성과에 더 직접적·즉각적인 변인이다(Bosworth, 2005). 핵심 내부 요인은 조직 관리의 개선을 통해 공공기관 성과의 고도화에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

그동안 조직 관리의 개선과 고도의 성과도출에 대한 영향 변인 중 제대로 검증되지 않은 내부 요인이 '공공기관 노동조합의 역할'이다(Blanchflower & Bryson, 2004; Freeman & Medoff, 1984). 노조 기능이 공공기관의 조직 관리 및 성과증진에 이바지할지 의문이 남는다(이민호·박석희, 2015). 정부는 민간기업과 같은 수준의 노사관계 합리화 및 활성화가 공공기관에서 필요하다고 인식하지 않는다(노광표, 2017). 그간 국민들도 대체로 이같이 노조에 대한 부정적 인식을 공유하였는데, 공공기관의 노조활성화가 공조직 성과에 부정적인 영향이 미칠 것(Bryson, 2005)을 우려하였다. 역대 정부는 '공공부문의 선진화' 개혁 이전까지는 공공기관을 정부와 유사한 기관으로 인식하여 노조의 필요성과 역할 강화를 부정하였으나, 그 이후부터 시대적 소명에 부합하는 공조직 관리와 노사관계 정립을 요구받아왔다(노광표, 2017).

정부 노조와 비교하면, 공공기관 노조는 조직화 범위가 넓고 활동은 더 체계적이고 강하다. 공무원은 정치적 중립과 공적 책무성 때문에 하위직 공무원이라도 노조결성이나 활동에 제약이 크다(「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」, 2019). 반면, 공공기관의 노조는 정부 노조보다 구성과 활동이 훨씬 자유로워서 조직 관리에 직접적인 영향을 줄 수 있다. 공공기관의 발전적 노사관계 정립과 노조기능의 수용이 시대적 과제라면(이민호·박석희, 2015), 공조직의 노조 참여 및 개입이라는 경영통제가 기관성과에 긍정적인지를 검증하는 의의가 크다. 검증 결과는 법적 제약이 강한 공무원의 노조 활성화에 대한 시사점과도 연계될 것이다.

민간 기업에서 노조의 활성화와 경영개입이 조직 관리에 긍정적인지 또는 부정적인지에 대한 연구가 이미 많이 축적되었다(Turner & D'Art, 2012). 반면, 공공 기관에서 노조가 경영관리를 대체·보완하거나 합리적 통제할 수 있는지에 대한 연구가 부족하며 실증적 연구는 거의 없다. 관련 선행 연구의 부족 속에서 본 연구는 공공기관 구성원의 인식을 중심으로 노조 관여가 기관성과와 밀접히 관련된 조직 관리인 인사관리와 보수체계에 어떤 영향을 미치는지를 탐구하고자 한다.

공공기관 구성원은 노조개입이 조직 관리에 긍정적이라고 인식한다면, 노조역할에 대한 믿음과 확신이 커지면서 조직 관리가 개선되고 기관성과가 높아질 수 있다. 노조효능감에 대한 인식이 커질 경우, 구성원의 노조가입이 확대될 수 있고, 노조는 조직 관리에 더 적극적으로 관여하면서 내부 통제장치로써 조직성과에 기여할 것이다. 반면, 공공기관 구성원은 노조 활성화가 오히려 조직 관리에 부정적이라고 느낀다면 기관성과의 저해요인이기에(Beaumount, 1992), 노조의 활동뿐만 아니라 관련 제도와 정책을 제고할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 노조의 합리적 개입과 통제에 대한 조직구성원의 확신인 노조효능감이 기관성과의 고도화를 위한 공공기관의 조직 관리에 긍정적인지를 분석하고자 한다.

본문은 다음과 같은 순서로 기술된다. 다음 장에서는 노조개입의 조직효과를 조직관리에 대한 영향력의 관점에서 살펴보고 노조효능감을 두루 고찰한다. 제3장에서는 연구 모형을 작성하고,

제4장에서는 분석 기법으로 도출된 계량분석 결과를 제시하고자 한다. 그리고 마지막 장에서는 연구 결과를 요약하면서 노동조합의 기능의 합리화 및 제도적 대안을 제언하도록 한다.

Ⅱ. 노동조합의 조직효과와 노조효능감에 관한 문헌 검토

1. 노조개입과 조직효과

공공부문 조직성과의 향상을 위한 기관 수준의 개입은 조직 내외부 통제로 인해 발생할 수 있다. 외부통제 방식 중 정부개입에 의한 공공기관 통제는 기관의 책임성 향상이라는 측면에서 당연시하였다(박영희 외, 2010). 종종 정부에 의한 외부통제는 경영비효율성과 기관성과의 하락이라는 바람직하지 못한 결과를 초래했다(이동명, 2009). 이와 달리 시장개입에 의한 외부통제는 국민 편익과 공익의 추구를 목적으로 하는 공공기관을 잘 이해하지 못한다면 제대로 작동하기 어렵다(오연천, 1999).

한편, 공공기관은 스스로 내부통제를 통해 조직의 성과개선을 도모해왔다. 내부통제를 통한 개입은 책임 있는 자율경영과 성과증진을 의미한다. 내부통제의 방식 중 조직관리에 대한 노조개입이 점점 더 중요해지고 있지만, 최근까지 본격적으로 다루어지지 않은 주제이다.

내부통제 중 개인차원에서 보면, 노조개입의 효과성에 관한 선행 연구는 개인과 집단의 변화가 공조직에 고 성과를 야기하는지를 연구하였다(문유석, 2018; 이동명, 2009; 허용훈·이희태, 2000). 문유석(2018)은 공무원 조직에서 노조의 자기효능감은 자신의 직무만족도와 조직몰입을 높이는 요인이라고 한다. 특히 조직구성원 개인이 노조에 몰입할수록 직무에 만족하는데, 자기효능감을 통해 자신의 직무만족에 간접적인 영향이 있다고 한다(문유석, 2018). 개인 차원의 변인으로 노조몰입은 자기효능감을 거쳐 동기부여가 되고 종국적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다.

내부통제 중 기관 전체의 차원에서 보면, 노조개입이 조직관리의 변화라는 효과를 가지는지 연구해왔다. 허용훈·이희태(2000)는 공공기관이 인사관리에 대한 자율성을 가질 경우 책임경영이 담보된다고 한다. 제도적 통제장치가 내부에 존재할 때 비교적 쉽게 경영자율성이 확보될 수 있는데, 이와 같은 장치 중 하나가 노동조합의 경영관여에 대한 기회보장일 수 있다.

민간기관과 달리 공공기관은 노조의 조직화가 약하고 노사관계가 더 호혜적이지 않지만, 조직관리에의 참여의지는 더 강하다고 한다(이동명, 2009). 구성원의 노조가입률이 높아 조직화가 강해지면 기관은 노조에 대응하기 위해 인사기능도 변화된다고 한다(Beaumount, 1992). 공공기관 노조가 조직 관리에 대한 참여의지가 강한 상황이라면, 노조를 통한 내부통제가 가능하며 조직 관리를 변화시켜 고 성과를 달성할 가능성도 있다.

2. 노동조합과 조직관리

공공부문에 대한 노동조합의 관여는 다양한 분야에서 논의되었다. 대분하여 살펴보면, 크게 조직 관리에의 영향력을 인사관리와 보수체계의 관점에서 논의할 수 있다. 노조의 영향력에 대한 기존 연구는 부정적 영향설, 불확정적 영향설, 긍정적 영향설로 정리할 수 있다.

1) 부정적 영향설

노조의 개입에 대한 부정적인 영향력을 밝힌 연구가 있다. 첫째, 노조개입 때문에 조직구성원의 선발과 임용, 직원인사 등에서 유연한 인사 관리에 장애라는 관점으로 요약된다. Koch & Hundley(1997)는 노동조합이 강성한 기업은 그렇지 않은 기업보다 신입사원 선발할 때 다양하지 않고 제한된 임용 방식으로 충원하는 경향이 있다고 한다.

정규직의 충원방식에서 노조의 영향력은 매우 부정적이다. Gooderham & Nordhaug(2000)는 노동조합이 강성한 기업에서는 임시 비정규 근로자, 파트타임 근로자, 그리고 외주 계약을 감소시킨다고 한다. Gramm & Schnell(2001)에 의하면, 노조는 다변화된 직원 충원제도를 축소하고, 임금, 진급, 해고의 결정에서 근무평정서의 적용을 약화하기 때문에 조직 관리에서 부정적이라고 한다. 유연한 인사제도의 운용에 경직성을 낳는 노조의 부정적 행태를 거론하였다.

노조는 신규직원의 임용 후 교육시간에 대해 부정적인 영향을 미친다. Ng & Maki(1994)은 노동조합 때문에 새로 충원된 신규인력의 임용 후 시보기간을 더 늘이는 효과가 있다고 한다. 노동조합은 신입근로자에 대한 근무 관찰기간은 길수록 더 바람직하다고 주장하기에 정규직원으로의 임용기간이 늘어나서 노조 영향력은 부정적이다(Ng & Maki, 1994).

둘째, 조직구성원이 참여하는 교육훈련 프로그램에도 노조의 부정적인 영향이 목도되었다. Arulampalam & Booth(1998)는 일반 근로자보다 노조원들이 기술 관련 업무향상을 위한 교육훈련 프로그램에 참여할 가능성이 더 높다고 한다. 비노조 구성원보다 노조원은 교육훈련에 더 적극적으로 참여할 가능성이 높지만, 노조가 모든 조직구성원의 적극적 참여를 유도하지 못한다. Kennedy, Drago, Sloan et al(1994)은 비노조원인 근로자는 노조 근로자보다 교육훈련에 참여할 가능성이 약 10% 정도 더 낮다고 주장한다.

셋째, 노동조합은 혁신, 의사소통, 의사개진, 감시감독 등 조직구성원의 근무과정에 부정적인 영향을 미친다. 근무관행의 혁신이라는 관점에서 보면, Long(2001)은 노동조합이 혁신적인 근무관행을 채택하도록 유인하기보다는 오히려 약화한다고 한다. 노조 때문에 조직 활동의 유연성이 전반적으로 하락하며, 특히 비노조원에 비교해 노조원의 직무만족도도 높지 않다고 한다(Hammer & Avgar, 2005).

노조는 의사소통, 조직문화, 관리층 역량에 대한 부정적인 영향력이 있음을 발견했다. 노동조합의 효과는 조직문화 및 조직 내 의사소통과 관련된 조직 관리에도 광범위한 악영향을 미친다. Cohen-Rosenthal & Burton(1993)은 노조 때문에 조직구성원에게 주어지는 의사개진의 기회가 불

평등하게 나타나 노조는 관리자와 직원 간 효과적인 의사소통에 장애 요인임을 밝혔다. Boone(2000)에 의하면, 노조 때문에 의사결정 과정 근로자들의 참여기회가 확대된 것 같지만, 오히려 재정적인 전략과 같이 조직의 주요 사항에 대한 근로자의 의견 개진기회는 감소한다는 부정적인 효과를 제시했다. Flood & Toner(1997)에 의하면, 노조는 조직구성원에 대해 동기부여 및 협력을 강조하는 등 강한 조직문화를 조성하기 때문에 역설적으로 인사관리의 설계에 대한 경영진의 역량이 감소하여 조직에 부정적이라고 한다.

노조는 기관의 효과적인 조직원 관리와 근무행태에 부정적이다. Taras & Kaufman(2006)은 노조가 있는 기관보다 오히려 노조가 없는 기관이 더 협력적인 직원 관리방식을 다양하게 채택하였다고 한다. 근로자에 대한 업무통제와 감시감독은 비노조 기관보다 노조 기관에서 더 강하다고 한다(Weil, 1991; 1992). 노조 때문에 비협력적 행태와 근무과정의 감시감독이 강화된다면, 조직원의 비자발적·부정적인 근무행태를 촉발할 수 있다.

넷째, 노동조합은 급여와 수당의 보수체계에 부정적인 영향을 준다. 조직의 보수체계 및 인센티브 지급계획에 대해 노동조합의 영향력은 부정적이라고 한다. Betcherman, McMullen, Leckie et al(1994)은 노조가 조직의 이익 분배를 강화하는 효과를 낳지만, 다양한 급여 지급방식과 인센티브 지급계획을 축소하며, 성과급여체계를 완화하는 등 성과연봉제의 조성에 부정적으로 작용한다고 한다. Cohen-Rosenthal & Burton(1993)은 노동조합은 조직 활동에서 정보기술에 예속되는 현상을 감소시켰지만, 동시에 인센티브도 감소시켰다고 한다.

2) 불확정적 영향력

노동조합의 조직 관리에 대한 불확정적 영향력을 논하는 선행연구는 조직 내 전체 조직원에 대해 효과가 없다는 주장, 그리고 비노조 조직원과 노조 조직원 간 효과가 상이하거나 어느 한쪽에 치우쳐 나타난다는 주장으로 요약된다. 첫째, 노조의 개입효과에 대한 불확실성은 보상 및 수당 그리고 인센티브 측면에서 논의되었다. Kim(1999)는 조직의 성과지급 프로그램의 다양화에 대해 노조의 기능은 긍정적이지도 부정적이지도 않는다고 한다.

둘째, 조직구성원의 선발과 관련된 인사 관리에서 불확정적이거나 긍정적 영향력과 부정적 영향력이 뒤얽힌 결과를 제시하였다. 채용 및 능력 등 직원 채용검사에 대한 노조의 영향력은 불확정적이다. Koch & Hundley(1997)는 기술, 적응, 마약, 신체 등에 대한 채용 및 능력 검사방법에 대한 노조의 영향력은 긍정과 부정이 혼재된다고 한다. 직원의 선발방식도 비노조 기업과 노조 기업 간 유의미한 차이가 없으며(Koch & Hundley, 1997), 노조 기업보다 비노조 기업이 더욱 공식적인 선발방식으로 신입사원을 뽑는다고 한다.

셋째, 노조로 인해 조직 관리의 지침이나 경영진의 역량이 증진되거나 훼손되지 않는다고 한다. 노동조합의 유무는 조직 관리의 지침이나 정책의 개선효과에 통계적으로 유의미한 차이가 없다고 한다(Ichniowski, Delaney, & Lewin, 1989). Morehead(1997)에 의하면, 노조는 경영진의 근무관행 구조화 능력을 훼손시켜왔다고 한다. 하지만, Morehead(1997)는 결국 시간이 지남에 따라 노조 때

문에 경영진은 근무 환경에 관련된 지침이나 관행을 구조화하여 장기적으로는 더 적극적인 리더십을 회복하는 긍정적인 효과가 있다고 한다. 단기적으로 노조로 인해 경영진의 업무구조화 능력이 감소하였지만, 장기적으로 구조화 역량이 증진되기에 시간 경과에 따른 노조의 효과는 유보적이다.

넷째, 노동조합의 업무 관여에 대한 영향력은 선별적이어서 효과가 제한적이다. 노조가 조직구성원에게 근무관행과 부합하는 업무수행 방식을 다변화하도록 영향력을 행사할 경우 자신들의 관심이 큰 부문에만 국한된다고 한다(Harshaw, 2000). 노동조합이 관여하지 않거나 관심도가 낮은 부문에서의 근무 방식에는 노조 개입수준도 낮아 긍정적 효과는 제한적이다.

다섯째, 조직구성원의 근무행태와 자기 계발에 대한 노조의 효과는 상반된다. Boone(2000)에 의하면, 노동조합의 존재가 직장인의 결석, 이직, 자진 사퇴와 같은 부정적인 근무 행태를 개선하는 데에 통계적으로 유의미한 효과가 없다고 한다. 반면, 노조의 개입은 근무 시 직장이탈 및 퇴직률은 낮추는 긍정적인 효과를 낳는다고 한다(Fernie & Metcalf, 1995). Boone(2000)은 노동조합 때문에 조직구성원이 이탈, 결석 등과 같은 부정적인 근무행태를 개선하는 효과가 있더라도, 조직관리층에 대항하며 다양한 부정적인 근무 행태를 유발한다고 한다. 또한 노조와 기관의 단체협상 규정 때문에 조직구성원의 자기 계발을 더디게 하여(Fernie & Metcalf, 1995) 종국적으로 노사 관계가 악화하는 결과를 가져온다. 노동조합 때문에 근무행태와 자기계발에서 부정과 긍정의 효과가 동시에 나타나 노조 영향력은 불확정적이다.

3) 긍정적 영향력

조직 관리에 대한 노동조합 개입의 긍정적인 효과는 다양하게 나타난다. 첫째, 낡은 업무 관행이 긍정적으로 바뀌거나 조직혁신을 창출하는 효과가 있다(Gill, 2009). 근무 관행의 측면에서 보면, 노동조합은 조직구성원에게 그들이 지향하는 근무관행에 부합하는 업무수행 방식을 유도하여 낡은 근무관행의 개선효과를 낳는다고 한다(Harshaw, 2000). Cohen-Rosenthal & Burton(1993)은 노동조합이 팀제적 근무 방식을 선호함으로써 교육훈련과 유연성 있는 근무환경 및 근무관행 그리고 공식적인 민원 절차체계를 개선하는 효과를 가져와 노조 영향력은 긍정적이라고 한다.

업무환경 개선 및 보수체계의 유지에도 노동조합의 효과는 긍정적이다(Turner & D'Art, 2012). Cone(2000)에 의하면, 기관은 경쟁적 근무 환경, 성과이윤의 배분계획 작성, 강한 조직문화의 형성 등 조직구성원에 매우 위협적 환경을 조성하는 경향이 있는데, 노동조합이 이를 제거하는 다양한 기법들을 개발하였다고 한다. 더 나아가 임금, 수당, 근무여건에서 직원 간 지나친 경쟁, 강력한 조직 문화의 조성 등과 같은 근무위협을 노동조합이 억제하는 효과가 있다(Taras & Kaufman, 2006). 결국 노동조합의 존재와 활동이 구성원의 안정적 급여 수준을 보장하면서(Turner & D'Art, 2012), 더 유연하고 혁신하는 조직으로 변화할 기회를 많이 부여한다는 것이다(Osterman, 1995).

둘째, 직원 선발, 교육훈련 등 경력개발에서 노동조합은 긍정적 영향력을 미친다. 직원 충원에서 노동조합은 공개적·공식적인 일자리 충원방식을 채택하도록 기관에 압력을 가함으로써 인력

충원의 투명성을 높인다(Ng & Maki, 1994). 직원 충원 후 노조는 교육훈련 방식에도 관여하기 때문에 핵심 근로자들이 기관 외 교육훈련을 받을 가능성이 통계적으로 유의미하여 긍정적 효과가 나타난다고 한다(Osterman, 1995).

셋째, 노조개입은 조직관리층의 부정적인 제도나 관행의 개선 및 적극적 대응을 개선하는 효과로 요약된다. 노조가 출현한다면, 경영진의 대응은 긍정적으로 바뀔 수 있다. Beaumont & Harris(1996)에 의하면, 노조가 현 노사관계에 대해 불만족한 입장을 보일 경우, 경영진은 이에 대응할 동기부여가 발생하여 기관의 인사관리 행태를 바꾸거나 개선하는 경향이 있다고 한다. 노조의 존재 및 활동은 노사 관계를 증진하고자 하는 최고관리자층의 인사관리 관행을 개선하는 긍정적인 효과를 발생시킨다는 것이다.

넷째, 노조로 인해 조직 프로그램을 확대하여 구성원의 참여를 확대했다는 긍정설이 있다. 비노조 기관에서는 협상과 협력 등이 더 잘 추진될 것으로 생각하지만, 조직의 정책변화를 이끌 주체 세력이 없어 그렇지 않다고 한다(Gollan, 2000). 노조가 없으면 구성원은 조직의 정책변화에 대해 실효성 있는 의사개진의 기회를 확보하기 어렵다. Gollan(2000)에 의하면, 비노조 기관보다 노조 기관에서 의사소통이 덜 원활한 것처럼 보이지만, 노조는 정작 실질적이고 중대한 인사관리의 정책결정에 대한 영향력이 크다고 한다.

의사개진 및 내부 민원의 관점에서 보면, 노조의 존재는 근로자의 의사를 상부로 전달하는데 필요한 제도적 장치의 작동에 매우 바람직하다(Benson, 2000). 노동조합은 조직구성원들의 상향적 의사전달에 필요한 의사전달 매체의 수를 늘리는 데 효과적이어서(Cone, 2000), 자연스럽게 구성원의 조직참여가 활성화된다. Goll(1991)에 의하면, 노조로 인해 조직 내 참여프로그램의 수와 프로그램의 참가자 수가 동시에 증가하여 긍정적인 효과가 있다고 한다.

다섯째, 노조개입이 공공부문의 노사관계를 재편하여 조직 관리에 긍정적인 이유는 노동자의 경영진 추종의식이 감소로부터 시작된다. 노조에 가입한 구성원은 노조 의식이 증가하면서 역으로 경영진 중심의 조직사고에서 벗어나기에 조직 관리에 대한 변화를 요구한다는 것이다(이학종·양혁승, 2012). 또한 이학종·양혁승(2012)에 의하면, 노조는 단체행동 및 협약권 등을 통한 단체협상력을 지니면서 경영진의 의사결정에 개입하고 인사를 통제하는데, 이런 과정에서 기관의 조직관리가 영향을 받는다고 주장한다.

〈표 1〉 조직 관리에 대한 노조의 영향력 요약

대 요인		하위 요인	저자	내용 설명
1) 부정설				
인사관리	임용교육	신입사원 선발	Koch & Hundley(1997)	임용 방법의 획일화
		정규직 충원방식	Gooderham & Nordhaug(2000)	임시 비정규 노동자, 외부 계약의 감소
		경직된 인사제도 운영	Gramm & Schnell(2001)	근무평정서 적용의 감소
		임용 후 교육시간	Ng & Maki(1994)	시보기간 증가
		교육훈련 프로그램 참여	Arulampalam & Booth(1998)	노조가입 구성원에 한정된 효과
			Kennedy, Drago, Sloan	노조 근로자만 더 많이 참여

			et al(1994)	
	근무과정	근무관행 혁신	Long(2001)	혁신적인 근무관행 감소
			Hammer & Avgar(2005)	노조원의 상대적 낮은 직무만족도
		조직문화와 의사소통	Cohen-Rosenthal & Burton(1993)	직원-관리자와 의사소통의 장애
			Toner(1997)	강한 조직문화의 인사관리 설계역량의 감소
		중요 의사개진 기회	Boone(2000)	중요한 조직운영에 대한 근로자들의 의견 개진 축소
		협력적인 인사관리	Taras & Kaufman(2006)	다양한 협력적인 인사관리 장애
		감시감독	Weil(1991; 1992)	근로자 감시 감독의 강화
보수체계	급여	보수 및 인센티브	Betcherman, McMullen, Leckie et al (1994)	급여 및 인센티브 지급계획 약화; 성과연봉제 약화
			Cohen-Rosenthal & Burton(1993)	인센티브 감소
2) 불확정설				
보수체계	인센티브	성과지급 프로그램	Kim(1999)	성과지급 프로그램에 중립적
인사관리	인사 및 업무행태	조직관리	Ichniowski, Delaney & Lewin(1989)	조직 관리의 지침/정책의 개선 효과가 없음
		경영진의 역량	Morehead(1997)	단기적으로는 근무관행의 구조화 능력 하락; 장기적 적극적인 리더십 회복
		업무 관여	Harshaw(2000)	제한적 효과; 노동조합 무관심한 부문의 근무방식 개선에 효과 없음
		직원 검사	Koch & Hundley(1997)	채용 및 능력 검사에서 비노조 기업과 차이 없음
		근무행태	Boone(2000)	근무행태 개선의 통계적 유의성 없음과 기타 근무행태의 악영향력
		자기 계발	Fernie & Metcalf(1995)	노조 단체협상으로 구성원의 자기 계발 감소 및 이탈 감소
		이직	Boone(2000)	이직 및 이탈 감소
3) 긍정설				
인사관리	조직관행	근무 관행	Harshaw(2000), Gill(2009)	낡은 근무관행의 개선
			Cohen-Rosenthal & Burton(1993)	팀제 도입과 혁신관행 형성
		업무환경	Cone(2000)	조직구성원에게 매우 위협적인 환경
			Taras & Kaufman (2006)	과도한 경쟁의 억제
		조직혁신	Osterman(1995)	조직혁신의 창출 및 유연조직 달성
	경력개발	직원충원	Ng & Maki(1994)	직원 충원의 경쟁과 투명성 증진
		교육훈련 방식	Osterman(1995)	조직 외 교육훈련 가능성 증진
	경영진의 개선	조직관리층의 대응성	Beaumont & Harris (1996)	노사 관계 증진을 위한 경영진의 인사관리 행태 개선
			Beaumont (1992)	유연한 조직관리에 영향력
	구성원 참여	의사개진과 내부 민원	Gollan(2000)	노조의 리더십과 중대한 인사관리의 중요 결정의 의사개진
			Benson(2000)	구성원 의사의 상향적 전달
			Cone(2000)	의사전달 수단 증가
		조직참여	Goll(1991)	참여프로그램 수의 확대로 인한 조직참여 확대
			Walton & McKersie(1965)	노조리더십으로 인한 노조효과성 증진 및 조직구성원의 참여 확대
			이학종·양혁승(2012)	경영진 추종의식의 전환과 자발성
보수체계	보수	급여	Turner & D'Art(2012)	강력한 노조의 존재는 작업환경과 급여의 보호장치

이상에서처럼 부정적인 시각에서 보면 노사관계가 담합적인 경우 오히려 조직문제를 야기할 수 있지만, 공공기관 노조에 의한 건전한 내부통제는 유연하고 효과적인 조직 관리에 도움이 될 수 있다(Beaumount, 1992). 반면, 공공기관 노조에 대한 정부의 강력한 통제는 해당 기관의 발전적인 노사관계 정립에 걸림돌이다(하재룡, 2005). 정부개입이 지나칠 경우, 경영진은 정부통제에 순응도가 높아짐과 동시에 노조는 무력감이 증가하면서 노사관계의 자율성이 악화하는 현상이 나타날 수 있다(하재룡, 2005).

공공부문 노조개입은 민간부문과 달리 법적 제약이 커서 극단적인 개입의 가능성이 작아 조직관리에 긍정적일 수 있다. 공공부문 노조가 파업할 경우, 공공서비스의 중지라는 공익이 크게 훼손될 수 있기에 법적 테두리 내에서 불안감을 야기하지 않는 활동이 요구된다(Bernstein, 1971). 통상 공공부문의 노조에 대한 법적 구속력은 유연한 노사관계의 걸림돌이지만, 공공부문의 노사 간 교착상태에 빠지지 않도록 하는 노조에 대한 법적 강제장치이다(Freeman & Valletta, 1987). 파국으로 치닫는 노사관계를 해소할 법령이 이미 존재한다면 조직내부의 통제장치로써 노조역할을 기대할 수 있다.

3. 노조효능감

노조효능감은 노조가 조직 내 수많은 이슈에 대해 영향력을 가할 수 있는 개인적 믿음이자 효능감에 대한 판단으로 노조에 대한 지지와 연계된다(Blackwood & Louis, 2008). 해외 연구에서는 노조 때문에 창출되는 조직효과는 노조효능감과 직접 연계된다고 한다(Chacko & Greer, 1982; Givan & Hipp, 2012). 기존 연구에서 노조효능감은 보수, 고용 조건, 고용안정성 등 고용 관련 쟁점에 대한 노조의 영향력 평가를 통해 측정되었다(Blackwood, Terry, & Duck, 2015). Givan & Hipp(2012)는 더 나은 직장 근무환경을 목도한다면, 노조원은 비노조원에 비해 노조의 기능과 역할에 더 긍정적이라고 하여, 조직구성원 간 노조효능감에 대한 입장 차이가 크다고 한다(Chacko & Greer, 1982; Kochan, 1979). 또한 과거와 현재의 노조원 지위에 대한 경험이 노조효능감에 차별적 영향을 미친다고 한다(Givan & Hipp, 2012).

노조의 조직개입에 대한 조직구성원의 정당성과 확신이 있다면, 조직 관리의 긍정적 변화를 야기하는 촉매제가 될 것이다. Blackwood, Terry, & Duck(2015)은 노조행태와 노조정당성이 노조효능감 사이에 상당한 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다. 조직 내 노조역할이나 기능에 대한 효과가 긍정적이라면, 노조효능감은 근무환경과 직무안정성이라는 성과에 긍정적 변인이다(Givan & Hipp, 2012). 노조원 수의 증가에 대한 직접적인 원인은 기관대응과 노조의 전략 사이에서 노조의 효능감이 있다는 믿음 때문이라고 한다(Fine, 2007). 노조가입은 근무지의 노조 존재와 개인적 선호의 복합적 결과이다(Hartley, 1992).

노조가 구성원을 잘 대표할수록 노조의 효과성이 커지지만, 노조대표성에 대한 불신은 노조효능감의 감소 및 노조가입의 감소로 나타난다(Blackwood & Louis, 2008; D'Art & Turner, 2003). Waddington(2014)은 대다수 조직구성원은 노조대표성에 대한 불신이 큰데, 만약 노조의 대표성이

높다고 인식한다면, 경영진 개입보다 노조개입이 조직성과에 효과적이라고 한다. 반면, Turner & D'Art(2012)에 의하면, 노조역할에 대한 긍정적인 인식이 있을지라도 실제의 노조 가입으로 연계되지 않을 수 있어 노조대표성의 효과는 구성원에게 차별적으로 나타난다고 한다(Taras & Kaufman, 2006; Zullo, 2012).

대체로 우리나라 근로자는 노조의 기능과 활동에 대해 매우 상반된 의식을 지니고 있다(이병훈·남정민, 2011). 노조효능감의 측면에서 보면, 직업의 안정성이나 보수 등에 대해서는 노조개입이 커지기를 바라지만, 파업이나 쟁의 등을 통한 사회적 영향력에서는 노조역할이 감소되기를 바라는 이중성이 있다고 한다(이영면·나인강·박재희, 2016). 이런 상반된 인식이 존재한다면 노조의 효능감에 대한 분석모형은 공공기관의 노조에 대해 우호적인 조직구성원과 비판적인 조직구성원을 모두 포괄한 모형을 구축하고, 공공조직의 성과증진을 위한 조직관리 개선에 대한 영향력을 측정해야 한다.

앞선 문헌연구를 요약하면, 노동조합의 존재와 효능감에 대한 인식은 기관의 인사관리 및 조직의 보수체계와 같은 조직 관리의 프로그램 전반에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구에서는 노조개입의 긍정적 효과, 부정적 효과, 불확정적 효과가 혼재됨을 밝히고 있기에 조직개선을 위한 공공기관의 내부통제 장치로서 기능할 수 있을지에 대한 분석의 의의는 크다. 조직구성원의 인식에 기반한 노조효능감을 중심으로 공공기관의 인사관리 및 보수체계에 대한 영향력을 분석하고자 한다.

Ⅲ. 연구방법론

1. 신뢰도 분석과 변수화

1) 신뢰도 분석

본 연구의 변수는 2011년 한국행정연구원에서 설문 조사한 연구인 '공공기관 조직인사관리에서 노사관계의 영향 분석'에 대한 조사데이터로부터 도출되었다. 개인을 연구 분석단위로 하여 수집된 연구 자료를 재가공하여 변수로 구축하고 이를 본 연구모형의 작성에 이용하였다. 표본의 수 209개에 비해 많은 수의 변수를 이용하여 구조방정식의 요인과 변수로 구성된 모형을 구축하여 분석한 결과, 작성모형의 식별(model identification)이 불가능하였다. 모형식별의 문제를 해소하고자 요인과 변수가 혼재된 구조모형보다는 경로모형(path model)을 구성하였다.

원 조사에서 표본의 수가 작아 작성모형의 식별력이 낮은 문제를 해결하고 자유도를 증가시키기 위해 요인분석(Factor Analysis)으로 기존 변수를 상위 변수로의 통합작업을 하였다. 요인점수를 활용하여 노조활동의 효능감을 구성하는 17개의 독립변수들에 대해 요인분석을 하여 총 5개의 의미 있는 집합 변수로 통합하는 작업을 하였다. 종속변수에 해당하는 조직 관리의 변수인 8개의

변수에 대해 요인분석을 수행하여 보수체계와 인사관리라는 2개의 상위 변수로 묶었다.

변수를 묶는 방법으로 요인분석에 앞서 신뢰도 분석을 수행하여 측정변수의 적절성과 신뢰도 및 타당도를 분석하였다. 공공기관의 조직구성원을 대상으로 반복 측정 시에 동일 항목에 대한 동일값을 수집할 가능성에 대한 분석인 신뢰도 분석을 수행하였다. 반복적 동일값의 수집 가능성에 대한 통계량인 Cronbach' Alpha를 보면 모두 0.6 이상(최소 0.671 ~ 최대 0.946)으로 비교적 높은 수준의 신뢰를 가지는 것으로 나타났다. 신뢰도 분석으로부터 KMO와 Bartlett의 검정을 실시하였다. 우선 KMO 검증으로 변수 간 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 측정하였다. 그 결과, 모든 요인에서 KMO값은 모두 0.5 이상으로 받아들일 수 있는 값이다. 둘째, 구형성 검증을 Bartlett 방식으로 수행한 결과, 모형적합성은 모두 유의확률 0.001 이하에서 유의미한 것으로 나타났으며, 변수의 수를 축소하는 것은 통계적으로 유의미하였다.

〈표 2〉 요인분석과 신뢰도분석의 결과

항목 통계량			신뢰도		KMO와 Bartlett의 검정		설명된 총분산			
문항번호	평균	표준편차	Cronbach 알파				성분	초기 고유값		
			항목제거	원래	Bartlett의 구형성 검정			합계	% 분산	% 누적
노조의 대표성과 민주성	2.87	1.11	0.92	0.946	근사 X^2	802.540	1	3.44	86.11	86.11
노조의 활동 영역과 수준의 적정성	2.90	1.08	0.93		자유도	6	2	0.24	5.89	92.00
노사 간 접촉 빈도가 확대여부	2.86	1.05	0.93		p값	0.000	3	0.19	4.63	96.63
노사 간 갈등수준의 완화여부	2.98	1.11	0.94		KMO	0.861	4	0.13	3.37	100.00
노조의 장 및 임원 인사의 개입 적극성	3.74	1.00	0.35	0.648	근사 X^2	275.892	1	1.93	64.48	64.48
노조의 장 및 임원 인사의 영향성	3.82	0.96	0.29		자유도	3	2	0.92	30.59	95.07
노조의 장 및 임원 인사의 개입의 합리성	2.95	1.20	0.92		p값	0.000	3	0.15	4.93	100.00
					KMO	0.522				
노조의 일반 직원의 인사 개입의 적극성	3.53	1.03	0.27	0.671	근사 X^2	328.860	1	1.95	65.01	65.01
노조의 일반 직원의 인사의 영향성	3.51	1.08	0.31		자유도	3	2	0.94	31.30	96.31
노조의 일반 직원의 인사개입의 합리성	2.97	1.09	0.94		p값	0.000	3	0.11	3.69	100.00
					KMO	0.516				
노조의 전반적 인사관리개입의 정당성	3.11	1.03	0.81	0.859	근사 X^2	460.980	1	2.81	70.34	70.34
노조의 정원감축 개입의 정당성	2.35	1.08	0.80		자유도	6	2	0.73	18.28	88.62
노조의 보수제도 개입의 정당성	2.17	0.98	0.84		p값	0.000	3	0.23	5.80	94.42

노조의 임용 및 보직 관련 개입의 정당성	3.06	1.09	0.83		KMO	0.710	4	0.22	5.58	100.00
노조의 임금 수준 결정 영향력	2.59	1.13	.87	0.878	근사 X^2	349.170	1	2.43	80.93	80.93
노조의 근로조건 개선 영향력	2.17	1.06	.77		자유도	3	2	0.36	12.15	93.07
노조의 복리후생 개선 영향력	2.10	0.95	0.84		p값	0.000	3	0.21	6.93	100.00
					KMO	0.721				
기관의 성과연봉제 도입 적극성	2.06	0.99	0.75	0.827	근사 X^2	401.768	1	2.69	67.13	67.13
기관의 성과연봉적용의 적극성	2.16	1.02	0.73		자유도	6	2	0.70	17.57	84.70
기관의 임금피크제 도입 적극성	2.65	1.16	0.86		p값	0.000	3	0.44	11.03	95.74
기관의 보수체계 단순화의 적극성	2.08	0.95	0.78		KMO	0.728	4	0.17	4.26	100.00
기관의 정원통제 노력도	2.06	1.06	0.76	0.813	근사 X^2	287.321	1	2.57	64.27	64.27
기관의 개인별 성과평가 적용 엄정성	2.34	0.95	0.76		자유도	6	2	0.64	15.90	80.17
기관의 저성과자 관리의 적극성	2.59	1.04	0.80		p값	0.000	3	0.47	11.82	91.99
기관의 개방임용방식 도입의 적극성	2.39	1.07	0.74		KMO	0.747	4	0.32	8.01	100.00

노조활동의 효능감은 5개 변수로 구성되었다. 첫째, 노조 선진화의 효과성(advance00)의 변수는 노조의 대표성과 민주성(q20-1), 노조의 활동 영역과 수준의 적정성(q20-2), 노사 간 접촉 빈도가 확대여부(q20-3), 노사 간 갈등수준의 완화여부(q20-4)의 4개 변수로 구성되었다. 둘째, 노조의 임원인사 개입의 타당성(hipsnnel00)의 변수는 노조의 장 및 임원 인사의 개입 적극성(q23-1), 노조의 장 및 임원 인사의 영향성(q23-2), 노조의 장 및 임원 인사의 개입의 합리성(q23-3)의 3개 변수로 구성되었다. 셋째, 노조의 직원인사 개입의 타당성(lowpsnnel00) 변수는 노조의 일반 직원 인사 개입의 적극성(q24-1), 노조의 일반 직원의 인사의 영향성(q24-2), 노조의 일반 직원의 인사개입의 합리성(q24-3)의 3개 변수로 구성되었다. 넷째, 노조 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00)의 변수는 노조의 전반적 인사관리개입의 정당성(q26-1), 노조의 정원감축 개입의 정당성(q26-2), 노조의 보수제도 개입의 정당성(q26-3), 노조의 임용 및 보직 관련 개입의 정당성(q26-4)의 4개 변수로 구성되었다. 다섯째, 노조의 영향력(influence100) 변수는 노조의 임금 수준 결정 영향력(q15), 노조의 근로조건 개선 영향력(q16), 노조의 복리후생 개선 영향력(q17)의 3개 변수로 구성되었다. 한편, 노조운영의 효능감은 변수 축소 없이 원 변수가 그대로 사용되었다.

종속변수인 조직 관리는 8개 변수로 구축되었다. 우선 보수체계(salary00)라는 종속변수는 기관의 성과연봉제 도입 적극성(q21a4), 기관의 성과연봉적용의 적극성(q21a5), 기관의 임금피크제 도입 적극성(q21a6), 기관의 보수체계 단순화의 적극성(q21a7)의 4개 변수가 사용되었다. 인사관리(manmgnt00)라는 또 다른 조직 관리의 종속변수는 기관의 정원통제 노력도(q21a1), 기관의 개인별 성과평가 적용 엄정성(q21a2), 기관의 저성과자 관리의 적극성(q21a3), 기관의 개방임용방식 도입의 적극성(q21a8)의 4개 변수로 구축되었다. 요인 분석을 수행한 변수들은 통계해석을 용이하도록 최대값과 최소값을 이용하여 100분위 변수로 변환하였다.

2) 주요 변수

요인 분석하여 구축한 통합 변수와 개별 변수를 합쳐서 최종적으로 총 14개의 변수가 도출되었다. 종속변수인 조직 관리의 변화는 인사관리 및 보수체계 변화의 적극성으로 측정하였다. '노동조합의 운영'과 '노동조합의 활동'에 대한 효능감이 조직 관리에 영향을 미치는지를 검증하는 것이다. 독립변수인 '노조활동의 효능감'에는 노조 선진화의 효과성, 노조의 임원인사 개입의 타당성, 노조의 직원인사 개입의 타당성, 노조 인사관리 개입의 정당성, 노조의 영향력에 대한 변수로 구성하였다. 노조활동의 효능감은 조직 관리라는 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 경로를 설계하였다.

〈표 3〉 주요변수

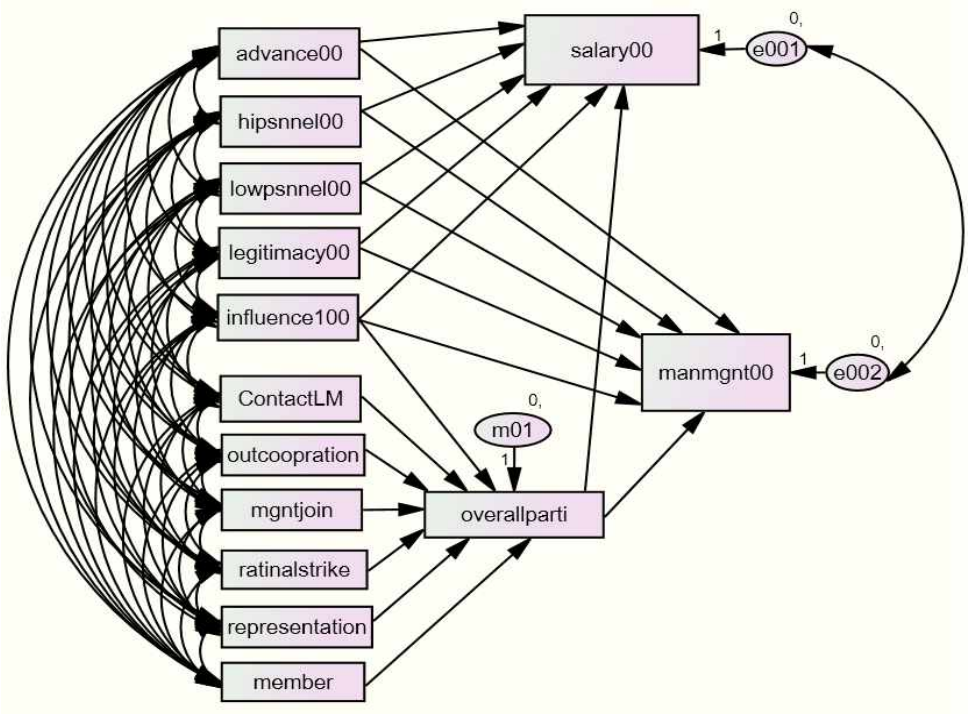
변수 구분	영문 변수명	내용	설문 번호
(1) 노조활동의 효능감			
노조 선진화의 효과성	advance00	노조의 대표성과 민주성	20-1)
		노조의 활동 영역과 수준의 적정성	20-2)
		노사 간 접촉 빈도가 확대여부	20-3)
		노사 간 갈등수준의 완화여부	20-4)
노조의 임원인사 개입의 타당성	hipsnnel00	노조의 장 및 임원 인사의 개입 적극성	23-1)
		노조의 장 및 임원 인사의 영향성	23-2)
		노조의 장 및 임원 인사의 개입의 합리성	23-3)
노조의 직원인사 개입의 타당성	lowpsnnel00	노조의 일반 직원의 인사 개입의 적극성	24-1)
		노조의 일반 직원의 인사의 영향성	24-2)
		노조의 일반 직원의 인사개입의 합리성	24-3)
노조 인사관리 개입의 정당성	legitimacy00	노조의 전반적 인사관리개입의 정당성	26-1)
		노조의 정원감축 개입의 정당성	26-2)
		노조의 보수제도 개입의 정당성	26-3)
		노조의 임용 및 보직 관련 개입의 정당성	26-4)
노조의 영향력	influence100	노조의 임금 수준 결정 영향력	15
		노조의 근로조건 개선 영향력	16
		노조의 복리후생 개선 영향력	17
(2) 노조운영의 효능감			
노조와 경영진의 접촉정도	ContactLM	노조와 경영진의 비공식/공식 접촉	18
노조의 외부노조 협력	outcoopration	노조는 타 노조와 협력 등 대외지향성	8
노조의 경영참여 적극성	mgntjoin	노조의 기관경영활동 참여의 적극성	14
노조의 쟁의합리성	ratinalstrike	노조의 경영진과 교섭 및 쟁의 활동의 합리성	11
노조의 대표성	representation	노조의 의사개진 대표성	12
나의 노조 가입	member	현재 노조 가입여부	5
(3) 노조참여(매개 변수)			
노조참여 수준	overallparti	구성원의 전반적인 노조 참여수준	6
(4) 조직관리(종속변수)			
보수체계의 개선적극성	salary00	기관의 성과연봉제 도입 적극성	q21a4
		기관의 성과연봉적용의 적극성	q21a5
		기관의 임금피크제 도입 적극성	q21a6
		기관의 보수체계 단순화의 적극성	q21a7
인사관리의 적극성	manmgnt00	기관의 정원통제 노력도	q21a1
		기관의 개인별 성과평가 적용 엄정성	q21a2
		기관의 저성과자 관리의 적극성	q21a3
		기관의 개방임용방식 도입의 적극성	q21a8

또 다른 한 부류의 독립변수는 '노조운영의 효능감'이다. 해당 변수들은 조직구성원의 전반적인 노조가입을 통한 조직참여의 수준을 높이면서 조직 관리에 영향을 미치는 경로의 영향 변인으로 설정하였다. 노조와 경영진의 접촉정도, 노조의 외부노조 협력, 노조의 경영참여 적극성, 노조의 쟁의합리성, 노조의 대표성, 나의 노조 가입이라는 변수가 매개변수인 '구성원의 전반적 노조참여 수준'을 거쳐 조직 관리에 영향을 미친다고 구조화하였다.

2. 경로모형 및 주요 가설

기존문헌 검토에서 제시한 바와 같이, 본 연구는 공공기관 구성원이 보수체계와 인사체계라는 조직 관리에 대한 노조의 효능감을 긍정적으로 인지하는지, 만약 그렇다면 그 영향력은 어떤지를 계량적으로 검증하는 것이다. 노조의 효능감은 노조활동과 노조운영에 대한 2가지의 효능감으로 구분하였다. 부가하여 전반적 노조참여 수준이 노조운영에 대한 효능감의 매개효과(mediating effects)를 가질 것으로 기대하였다.

〈그림 1〉 경로분석 모형



노조활동의 효능감과 노조운영의 효능감의 다양한 변수가 각각 조직 관리에 긍정적인 영향이 있다고 밝혀지면, 노조는 소속 공공기관을 내부적으로 통제하여 고도의 조직성과 창출에 기여할 수 있을 것이다. 이런 연구목적 달성을 위한 주요 연구 질문은 '공공기관 노조의 운영 및 활동에

대한 효능감이 더욱 나은 조직 관리에 영향을 미치는가?'이다.

노조의 효능감은 노조의 선진화의 효과성, 노조의 임원인사 개입의 타당성, 노조의 직원인사 개입의 타당성, 노조 인사관리 개입의 정당성, 노조의 영향력이라는 5가지 변수로 구성하였다. 한편, 노조운영의 효능감은 노조와 경영진의 접촉정도, 노조의 외부노조 협력, 노조의 경영참여 적극성, 노조의 쟁의합리성, 노조의 대표성, 나의 노조 가입의 6가지 변수로 구성하였다. 추가적으로 '구성원의 전반적 노조참여 수준'은 노조운영의 효능감과 조직 관리로 연계하는 경로의 변인으로 설정하였다. 구체적인 경로를 포괄한 연구가설은 다음과 같다.

〈가설 1〉 노조활동의 효능감은 소속 공공기관의 조직관리(보수체계, 인사관리)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
〈가설 2〉 노조운영의 효능감은 노조의 전반적인 참여수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
〈가설 3〉 전반적인 노조 참여수준은 소속 공공기관의 조직관리(보수체계, 인사관리)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

노조효능감이 조직 관리에 영향을 미치는 경로는 〈그림1〉과 같이 제시되었다. 노조활동의 효능감 변수 5개는 모두 직접 조직관리 변수에 영향을 미치는 경로를 설정했는데, 노조의 영향력(influence100)은 구성원의 전반적 노조참여 수준(overallparti) 변수에도 함께 영향을 미치는 경로를 설정하였다. 한편, 노조운영의 효능감 변수가 모두 구성원의 전반적 노조참여 수준(overallparti) 변수를 거쳐 조직 관리에 간접적인 영향을 미치는 경로를 구축하였다.

Ⅳ. 조직관리 변화에 대한 노동조합의 영향력

1. 변수통계량 분석

경로분석의 독립변수, 매개변수, 종속변수의 기본 통계량을 구체적으로 비교하였다. 우선 노조활동의 효능감의 5개 통합 변수는 비교적 중간 수준의 효능감을 보였다. 평균을 중심으로 보면, 역으로 측정되어 있어 값이 적을수록 강도가 큰 것이다. 노조활동의 효능감 변수의 평균값을 비교하면, 노조의 영향력(influence100, 0.321) - 노조 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00, 0.419) - 노조 선진화의 효과성(advance00, 0.475) - 노조의 직원인사 개입의 타당성(lowpsnnel00, 0.529) - 노조의 임원인사 개입의 타당성(hipsnnel00, 0.561)의 순이었다. 노조활동의 효능감 변수 중 '노조의 영향력'은 가장 중요하게 인식하였으며, 노조의 임원인사 개입에는 효능감이 낮다고 인식함을 알 수 있다. 노조활동의 효능감 변수 총 5개 중 0.50보다 작은 평균값을 보여 보통 이상의 효능감을 보인 변수는 총 3개로 노조의 영향력(influence100, 0.321), 노조 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00, 0.419), 노조 선진화의 효과성(advance00, 0.475)이다.

한편, 노조운영의 효능감 변수를 보면 총 6개의 변수로 구성된다. 나의 노조 가입(member, 1.416)은 '1'이 노조 가입이기에 약 41.6%의 응답자가 공공기관의 노조에 가입된 상황이다. 나의

노조 가입(member) 변수를 제외한 노조운영의 효능감 변수의 평균값을 비교하면, 노조의 쟁의합리성(ratinalstrike, 2.488)과 노조의 대표성(representation, 2.488) 변수의 평균값은 동일하며 다른 변수와 비교할 때 효능감 평균이 가장 높은 수준이지만, 5점 척도에서 2.50이라는 거의 보통 수준에 근접함을 알 수 있다. 그 다음으로 노조의 경영참여 적극성(mgntjoin, 2.627) - 노조와 경영진의 접촉정도(contactLM, 2.632) - 노조의 외부노조 협력(outcoopration, 2.852)의 순으로 나타나 모두 평균 2.50을 넘어 낮은 수준으로 분석된다. 노조운영의 효능감은 비교적 보통 이하의 낮은 수준임을 알 수 있다.

노조활동의 효능감을 구성하는 총 5개 변수는 중 3개 변수가 0.50 이하의 평균값을 보여 높게 인식한 반면, 노조운영의 효능감을 구성하는 총 6개 변수 중 평균값보다 작은 변수가 2개, 나머지 4개 변수는 평균값보다 커서 효능감은 낮은 편이다. 결국 공공기관 구성원은 노조운영의 효능감보다 노조활동의 효능감을 더 긍정적으로 인식한다.

〈표 4〉 변수의 기초통계량

변수	영문명	평균	표준편차	최소값	최대값
(1) 노조활동의 효능감					
노조 선진화의 효과성	advance00	0.475	0.252	0	1
노조의 임원인사 개입의 타당성	hipsnnel00	0.561	0.180	0	1
노조의 직원인사 개입의 타당성	lowpsnnel00	0.529	0.198	0	1
노조 인사관리 개입의 정당성	legitimacy00	0.419	0.219	0	1
노조의 영향력	influence100	0.321	0.235	0	1
(2) 노조운영의 효능감					
노조와 경영진의 접촉정도	contactLM	2.632	0.851	1	5
노조의 외부노조 협력	outcoopration	2.852	0.982	1	5
노조의 경영참여 적극성	mgntjoin	2.627	0.874	1	5
노조의 쟁의합리성	ratinalstrike	2.488	0.976	1	5
노조의 대표성	representation	2.488	0.976	1	5
나의 노조 가입	member	1.416	0.494	1	2
(3) 노조참여					
노조참여 수준	overallparti	2.751	0.775	1	4
(4) 조직관리(종속변수)					
보수체계의 개선적극성	salary00	0.331	0.197	0	1
인사관리의 적극성	manmgnt00	0.299	0.201	0	1

매개변수인 구성원의 전반적 노조참여 수준(overallparti)의 평균값은 2.751로 2.5를 넘어 참여가 소극적이라고 인식하였다. 종속변수인 보수체계의 개선적극성(salary00)의 평균값은 0.331, 인사관리의 적극성(manmgnt00)은 0.299로 0.50보다 낮아 기관은 조직 관리에 비교적 적극적이라고 인식하였다. 전반적으로는 조직구성원은 공공기관에서 종속변수인 조직 관리에 가장 적극적이라고 여기면서 노조활동의 효능감보다는 노조운영의 효능감이 낮으며, 노조참여는 소극적이라고 인식함을 알 수 있다.

2. 경로모형의 결과

1) 경로모형의 적합성 평가

경로모형의 적합성은 절대지수, 증분지수, 간명지수의 도출값을 평가하여 결정된다. 절대지수를 기준으로 CMIN/df 값은 1.317로 적합하며, RMSEA 값이 기준값이 0.07보다 낮은 0.039로 경로의 적합성이 있는 것으로 분석된다. 증분지수의 값이 NFI(0.981), IFI(0.995), TLI(0.968), CFI(0.995)가 모두 0.9 이상으로 나타나 모형의 통계적 적합성은 충분하다. 간명지수의 기준에서도 AIC(227.075), BCC(243.086)로 간결한 것으로 나타났다.

〈표 5〉 경로모형의 적합성

평가지수의 구분	지수별 도출값			
절대지수	CMIN	P	CMIN/DF	RMSEA (기준: 0.07이하)
	21.075 (df=16)	0.176	1.317	0.039
증분지수 (기준: 0.9 이상)	NFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	Delta2	rho2	
	0.981	0.995	0.968	0.995
간명지수	NPAR	AIC	BCC	
	103	227.075	243.086	

2) 경로모형의 영향력: 노조효능감과 조직 관리의 관계

모형의 인과관계인 비표준화 회귀계수(estimate)의 통계적 유의미성과 영향력을 비교하였다. 노조운영의 효능감 변수 5개 중에서 조직 관리의 종속변수인 보수체계의 개선적극성(salary00)에 영향을 미치는 독립변수는 선진화의 효과성(advance00)과 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00)이라는 2개 변수로 통계적으로 유의미하였다. 노조의 선진화의 효과성(advance00)과 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00)의 회귀계수는 각각 0.378, 0.155이며 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 가지고 있었다($p<0.01$ 또는 그 이하).

노조운영의 효능감에 대한 5개 변수 중에서 조직 관리의 또 다른 종속변수인 인사관리의 적극성(manmgnt00)이라는 변수에 영향을 미치는 독립변수는 선진화의 효과성(advance00), 임원인사 개입의 타당성(hipsnnel00), 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00)의 3개 변수로 통계적으로 유의미한 영향력이 있다. 선진화의 효과성(advance00)과 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00)의 회귀계수는 각각 0.359, 0.153이며 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 가지고 있었다($p<0.05$ 또는 그 이하). 반면, 임원인사 개입의 타당성(hipsnnel00)이라는 변수의 회귀계수는 −0.191($p<0.05$)로 나타나 인사관리에 부정적 것으로 인식하고 있었다.

〈표 6〉 모형의 인과관계

내생변수	관계	외생변수	Estimate	S.E.	C.R.	Sdt. Beta	순위
조직 관리		노조활동 효능감					
보수체계의 개선적극성 (salary00)	←	선진화의 효과성 (advance00)	0.378***	0.049	7.670	0.485	1
		임원인사 개입의 타당성 (hipsnnel00)	−0.093	0.084	−1.096		
		직원인사 개입의 타당성 (lowpsnnel00)	0.040	0.077	0.515		
		인사관리 개입의 정당성 (legitimacy00)	0.155**	0.057	2.723	0.173	5
		노조의 영향력 (influence100)	−0.021	0.059	−0.350		
인사관리의 적극성 (manmgnt00)	←	선진화의 효과성 (advance00	0.359***	0.052	6.900	0.450	2
		임원인사 개입의 타당성 (hipsnnel00)	−0.191*	0.089	−2.139	−0.171	12
		직원인사 개입의 타당성 (lowpsnnel00)	0.101	0.081	1.243		
		인사관리 개입의 정당성 (legitimacy00)	0.153*	0.060	2.545	0.167	8
		노조의 영향력 (influence100)	−0.018	0.062	−0.293		
매개변수		노조운영 효능감					
노조참여 수준 (overallparti)	←	노조의 영향력 (influence100)	0.570*	0.229	2.489	0.172	7
		경영진의 접촉정도 (contactLM)	0.148**	0.056	2.627	0.162	9
		외부노조 협력 (outcoopration)	0.136**	0.047	2.867	0.172	6
		경영참여 적극성 (mgntjoin)	0.211***	0.061	3.442	0.237	3
		쟁의합리성 (ratinalstrike)	−0.090	0.057	−1.567		
		대표성 (representation)	0.157*	0.062	2.531	0.201	4
		노조 가입 (member)	−0.165(*)	0.092	−1.795	−0.105	11
조직 관리		매개변수					
보수체계의 개선적극성 (salary00)	←	노조참여 수준 (overallparti)	0.037*	0.017	2.214	0.145	10
인사관리의 적극성 (manmgnt00)	←		0.028	0.018	1.596		

보수체계의 개선과 인사관리의 적극성에 대한 설명변수 중 노조선진화의 효과성은 통계적으로 유의미하여, 조직 관리가 적극적으로 개선될 것으로 기대하였다. 동시에 인사관리에 노조가 개입하는 정당성이 있다면, 보수와 인사의 체계 개선에 모두 긍정적이라는 확신이 있음을 알 수 있다. 다만, 노조가 임원인사에 개입하는 타당성이 있어 영향력을 행사하는 경우라도 인사관리의 적극적 개선으로 연결되지 않는다고 인식하였다.

종속변수에 대한 매개변수인 노조참여 수준(overallparti)에 영향을 미치는 7개 변수 중 영향력(influence100, b=0.570, p〈0.05), 경영진의 접촉정도(contactLM, b= 0.148, p〈0.01), 외부노조 협력(outcoopration, b=0.136, p〈0.001), 경영참여 적극성(mgntjoin, b=0.211, p〈0.001), 대표성(representation, b=0.157, p〈0.05), 노조 가입(member, b=-0.165, p〈0.1)의 6개 변수가 통계적으로 의미 있는 변수이다. 특이한 점은 구성원 자신이 노조에 가입하더라도 구성원의 노조 참여수준이 높아지지 않고 오히려 낮아진다고 인식한다는 점이다. 또한 노조의 쟁의합리성(ratinalstrike)이 높더라도 조직구성원의 노조참여 수준에 영향을 미치지 않는다는 점이다. 공공기관 직원의 노조참여 수준(overallparti)이 높아지더라도 인사관리의 적극성(manmgnt00)에는 통계적 영향력이 없으며, 보수체계의 개선적극성(salary00)에만 긍정적인 영향력을 미친다고 인식하였다(b=0.037, p〈0.05).

표준화 회귀계수(Sdt. Beta)를 이용하여 영향력의 상대적 크기를 상호 비교하였다. 음(-)의 영향력을 지닌 임원인사 개입의 타당성(hipsnnel00)과 자신의 노조 가입(member)이라는 두 변수를 제외한 나머지 변수의 크기를 비교하였다. 보수체계의 개선적극성과 인사관리의 적극성에 대한 선진화의 효과성(advance00)이 1, 2순위를 차지하였다. 회귀계수의 크기를 비교하면, 다른 변수의 영향력보다 약 2배 이상 크다. 경영참여 적극성은 노조참여 수준에 영향력이 강하며, 영향력의 크기는 3번째이다. 노조의 대표성(representation)은 4번째 영향력이 큰 변수이며, 나머지 변수는 표준화 회귀계수 0.2 이하의 비슷한 영향력을 지닌다. 보수에 대한 노조 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00, β=0.173), 외부노조 협력(outcoopration, β=0.172), 참여수준에 대한 노조 영향력(influence100, β=0.172), 인사관리에 대한 노조 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00, β=0.167), 경영진의 접촉정도(contactLM, β= 0.162), 보수체계의 개선에 대한 노조참여 수준(overallparti, β= 0.145)의 순이다.

3) 경로효과의 비교

표준화 회귀계수(β)를 이용하여 개별 변수 간 총효과, 직접효과, 간접효과를 상호 비교하였다. 전반적으로는 인사관리의 적극성(manmgnt00)보다 보수체계의 개선적극성(salary00)에 영향력 미치는 독립변수의 수가 적었다. 매개변수인 전반적인 노조참여 수준(overallparti)이라는 변수를 경유하여 보수체계의 개선적극성(salary00)과 인사관리의 적극성(manmgnt00)이라는 종속변수에 대한 통계적인 효과를 계산하였다. 영향력의 강도 면에서는 선진화의 효과성(advance00), 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00), 노조참여 수준(overallparti)이라는 3개의 변수가 1, 2, 3 순위를 차지

하였다.

인사관리의 적극성과 보수체계 개선의 적극성이라는 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 표준화 회귀계수의 강도로 비교하면, 선진화의 효과성(advance00)이 0.450~0.485, 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00)이 0.167~0.173, 노조참여 수준(overallparti)이 0.180~0.145로 나타나 3순위에 해당하는 상대적 영향력을 보였다. 나머지 변수의 총효과는 노조 가입이 부(-)의 효과를 보인 것을 제외하고 모두 정(+)의 효과를 보였다. 쟁의합리성(ratinalstrike) 변수는 조직 관리라는 종속변수의 효능감에 통계적으로 무의미하였다.

〈표 7〉 경로효과의 비교(표준화 회귀계수)

변수구분 (INDV)	종속변수(DV)							
	인사관리의 적극성(manmgnt00)				보수체계의 개선적극성(salary00)			
	경로 효과							
	총	직접	간접	순위	총	직접	간접	순위
선진화의 효과성 (advance00)	0.450	0.450		1	0.485	0.485		1
임원인사 개입의 타당성 (hipsnnel00)	−0.171	−0.171			−0.085	−0.085		
직원인사 개입의 타당성 (lowpsnnel00)	0.099	0.099			0.040	0.040		
인사관리 개입의 정당성 (legitimacy00)	0.167	0.167		2	0.173	0.173		2
노조의 영향력 (influence100)	−0.003	−0.021	0.019		0.000	−0.025	0.025	
경영진의 접촉정도 (contactLM)	0.018		0.018		0.024		0.024	
외부노조 협력 (outcoopration)	0.019		0.019		0.025		0.025	
경영참여 적극성 (mgntjoin)	0.026		0.026		0.034		0.034	
쟁의합리성 (ratinalstrike)	−0.012		−0.012		−0.016		−0.016	
대표성 (representation)	0.022		0.022		0.029		0.029	
노조 가입 (member)	−0.011		−0.011		−0.015		−0.015	
노조참여 수준 (overallparti)	0.108	0.108		3	0.145	0.145		3

우리나라 공공기관의 노조효능감이 일정 수준 이상으로 안정적으로 높인다면, 조직의 내부통제 장치로 기능할 수 있기에 경로분석의 결과로부터 발견된 결과와 전략은 다음과 같이 요약할 수 있

다. 첫째, 공공기관 직원들은 선진화 이후의 노조활동과 효과성에 대한 기대가 매우 크다는 점이다. 공공기관 선진화 이후, 노조의 대표성과 민주성이 증진되고, 노조의 활동 영역과 수준의 적정하다고 여기며, 노사 간 접촉 빈도가 확대되고, 노사 간 갈등수준의 완화된다고 인식할수록, 노조가 기관 관리에 대한 영향력이 커질 수 있다는 기대감과 확신이 높았다. 노조효능감의 시각에서 보면, 공공기관 선진화의 노조 역할 재정립에 대한 구성원의 기대가 크게 녹아있는 것이다. 따라서 정부의 노조개입 제도의 합리화 및 조정을 통한 노조효능감의 증진이 요구된다.

둘째, 노조는 인사관리 개입의 정당성(legitimacy00)이 담보되는 경우에만 조직관리가 개선될 것으로 인식하였다. 구성원의 노조 참여수준이 높아지면 보수체계의 변화를 야기할 수 있지만 인사관리체계의 개선에 대한 영향력은 없다고 인식한다. 노조효능감의 관점에서 보면, 노조가 인사에 정당하게 개입할 때만 공공기관의 인사 관리 개편 및 보수체계 개선이 발생한다고 인식함을 알 수 있다. 따라서 정부는 노조개입에서의 공정성과 정당성을 높이는 제도적 장치를 만들고 노조의 인사관리 개입이 부당하지 않도록 감시하는 법제도의 정비가 요구된다고 하겠다. 셋째, 노조운영의 효능감보다 노조활동의 효능감을 더욱 중시하는 기관 구성원의 입장을 고려한다면, 노조 활동으로 가시적인 성과가 도출되도록 노사 간 조직관리 파트너십의 강화와 노조의 자기 통제가 더 강화되어야 할 것으로 보인다.

V. 결론 및 정책 시사점

본문에서 논의한 바와 같이 정부는 공공부문의 관리 및 성과의 개선을 위해 지속해서 노력해왔다. 공공기관에 대한 다양한 개혁과정에서 본 연구의 관심사는 조직 내 변인 중에서 노동조합의 존재와 활동이 소속 공공기관의 조직관리에 긍정적인 개입효과를 가질 수 있을지에 대한 의문을 해소하는 것이다. 그동안 해당 연구의 미비로 공공기관의 성과증진에 필요한 노조의 운영과 활동에 관한 제도적 장치 및 정책의 구상에도 소극적이었다.

공공기관 노조가 경영진의 조직 관리에 긍정적인 영향력을 미친다면, 자율 경영과 내부 통제장치로서 기능할 수 있다는 선행연구 검토를 거쳐, 기관 구성원의 노조효능감이 조직 관리에 미치는 영향력을 계량적으로 검증하였다. 조직 관리에 대한 노조개입의 효과는 다양할 수 있는데, 노조효능감과 노조참여가 조직 관리에 정(+)의 영향이 있다고 가정한 경로모형을 설계하였다. 우선 '노동조합의 활동'과 '노동조합의 운영'에 대한 두 가지의 노조효능감으로 구분한 후 다양한 하위 변수를 구축하였다. 종속변수인 조직 관리는 인사관리와 보수체계로 구분되는데, 조직구성원의 전반적인 노조참여 수준이 조직 관리에 영향을 미치는 경로 모형을 설정하였다. 인과관계 검증에서는 공공기관의 조직성과 개선을 위한 정책과 제도를 설계하기 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

분석결과, 우선 공공기관 구성원은 노조운영의 효능감보다 노조활동의 효능감을 더 긍정적으로 인식하고 있다. 공공기관의 인사 관리와 보수 관리에 대해서는 노조효능감의 변수가 통계적으로 의미가 있었다. 영향력의 강도 면에서는 공공기관 선진화의 효과성, 인사관리 개입의 정당성,

노조참여 수준이라는 3대 변수가 중요하며, 노조효능감 중 쟁의합리성은 조직 관리에 대한 통계적 효과가 없는 것으로 밝혀졌다.

구체적인 분석 결과와 제언은 다음과 같다. 첫째, 노조효능감 중 기관선진화에 대한 기대감이 크게 반영되어 있다는 점이다. 공공기관 구성원은 노조활동에서의 자율과 개입을 의미하는 정부의 개혁적 조치에 크게 기대하고 있다는 점이다. 노조활동에 대한 제도적 변화와 정부의 개혁적 의지표명은 노조가 기관 내부통제의 역할에 대한 효능감을 높이는 긍정적인 방향으로 작용했다는 점이다. 이에 정부적 개혁 조치를 통해 노조의 활동과 운영에서 합리성과 협력성을 높이는 정책적 조치가 있기를 바란다.

둘째, 노조의 효능감 중 노동쟁의의 합리성은 노조가입에 영향을 미치지 않는다는 점이다. 앞서 예견한 바와 같이 공공기관 구성원의 노조가입 및 활동을 통한 효능감은 노조의 쟁의합리화에 기반하지 않는다는 사실이다. 결국 노조가 노동쟁의를 강력하게 추진하기보다는 다양한 방식으로 경영 개입하여 조직변화 및 실리추구를 야기하는 것이 더 바람직하다는 구성원의 인식을 보여준다.

셋째, 보수체계의 개선에 대한 노조효능감은 인사관리의 개선에 대한 노조효능감보다 더 크게 나타나고 있는 점이다. 공공기관 구성원은 노조개입을 통해 인사관리에 영향을 미치기보다는 보수체계에 노조가 더 적극적으로 활동하기를 바라고 있다. 보수체계 개선에서의 합리성과 투명성에 기반한 노조의 개입이 있다면, 이를 통해 공공기관의 조직 관리를 개선할 수 있으며, 더 나아가 바람직한 조직성과를 창출할 수 있을 것이다.

본문에서 제시한 계량 분석 결과는 노조의 조직관리 개입에 대한 노조효능감이 공공기관 경영진의 조직관리 개선에 긍정적인 영향력이 있는지를 거의 최초로 계량적으로 검증한 것이다. 전반적으로 공공기관 구성원은 노조효능감의 수준을 높게 인식하지 않지만, 이 효능감이 강화될 경우 조직 관리가 대체로 개선되는 긍정적인 영향관계를 발견하였다. 결국 노조활동의 효능감과 노조운영의 효능감은 조직 관리를 개선하고 기관의 내부통제 장치로 기능할 수 있다는 긍정적인 확신을 보여주었다. 이에 노조의 개입에 대한 정당성, 대표성, 운영의 합리성 등이 담보되도록 노조 관련 정책을 마련하고, 노조와 정부 간 협력적인 관계를 유지한다면, 노조는 공공기관의 내부적 통제장치이자 자율경영을 통한 고 성과 창출에의 제도적 보완장치가 될 수 있음을 밝힌다.

참고문헌

노광표. (2017). 공공부문 노동개혁 10대 과제-공공기관을 중심으로. 「노동사회」, 194, 82-119.

문유석. (2018). 공무원노조 조합원들의 노조몰입이 자아효능감과 직무만족에 미치는 효과에 관한 연구. 「지방정부연구」, 21(4): 239-265.

박경돈. (2012). 지방의료원의 성과와 환경요인. 「한국행정연구」, 21(1): 189-217.

박경돈. (2013). 중앙행정기관의 생존과 성장에 관한 연구. 「한국행정연구」, 22(4): 73-101.

박영희·염도균·김종희 외. (2010). 공기업론. 다산출판사.

신황용·이희선. (2012). 공공조직 조직성과의 결정요인에 관한 연구: 공직동기, 신분불안, 직무만족을 중심으로.「행정논총」, 50(1): 1-35.

오연천. (1999). 공기업 민영화 이후의 바람직한 기업지배구조에 관한 연구-한국담배인삼공사를 중심으로. 행정논총, 37(2): 185-221.

이동명. (2009). 공공기관 인사관리가 노사관계에 미치는 영향.「노동정책연구」, 9(1): 99 - 130.

이민호·박석희. (2015). 공공기관 노사관계와 인사관리에 대한 구성원 의견조사, 2011.

이병훈·남정민·이명규. (2011). 노조활동 참여태도의 인과메커니즘 연구: 교원노조 사례를 중심으로.「산업관계연구」, 21(3): 59-84.

이영면· 나인강· 박재희. (2016). 글로벌 금융위기 이후, 노동조합의 도구적 역할에 대한 근로자의 인식 변화에 관한 연구.「노동정책연구」, 16(4): 129-153.

이학종·양혁승(2012).「전략적 인적자원관리」, 서울: 도서출판 오래.

이홍범. (2015). 공기업의 공공성과 기업성이 경영성과평가에 미치는 영향. 박사학위논문. 서울대학교 대학원.

허용훈·이희태. (2000). 지방공기업의 자율성 실태와 정책과제.「한국행정논집」, 12(4): 715-737.

「공무원의 노동조합 설립 및 운영 등에 관한 법률」. (2019). 대법원 웹사이트. http://www.law.go.kr

Arulampalam, W. & Booth, A. L. (1998). Training and Labor Market Flexibility: Is There a Tradeoff?. *British Journal of Industrial Relations, 36*(December): 521-536.

Ayub, M. & Hegstad, S. (1987). Determinants of Public Enterprise Performance. *Finance & Development, 24*(4): 26-29.

Beaumont, P. & Harris, R. (1996). Good Industrial Relations, Joint Problem Solving and HRM. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 51*(2): 391-406.

Beaumont, P. B. (1992). Public Sector Industrial Relations. London: Routledge.

Benson, J. (2000). Employee Voice in Union and Non-Union Australian Workplaces. *British Journal of Industrial Relations, 38*(3): 453-459.

Bernstein, M. C. (1971). Alternatives to the Strike in Public Labor Relations. *Harvard Law Review, 85*: 459-475.

Betcherman, G., Leckie, N., & Mcmullen, K. E. (1994). The Canadian Workplace Transition. No. 9. 1994.

Blackwood, L. M. & Louis, W. R. (2012). If It Matters for The Group Then It Matters to Me: Collective Action Outcomes for Seasoned Activists. *British Journal of Social Psychology, 51*(1): 72-92.

Blackwood, L., Terry, D., & Duck, J. (2015). When Believing in the Union is (Not) Enough: The Role of Threat and Norms in Intentions to Act on Union Legitimacy and Efficacy Beliefs. *Australian Journal of Psychology, 67*(2): 65-74.

Blanchflower, D. G. & Bryson, A. (2004). What Effect Do Unions Have on Wages Now and

Would Freeman and Medoff be Surprised?. *Journal of Labor Research, 25*(3): 383-414.

Boone, D. J. (2000). Operation of the Production District Joint Industrial Council, Imperial Oil. Bruce E. Kaufman & Daphne Gottlieb Taras, Nonunion Employee Representation, ME Sharpe.

Bosworth, D. L. (2005). Determinants of Enterprise Performance. Manchester University Press.

Bryson, A. (2005). Working With Dinosaurs?: Union Effectiveness in Britain. Routledge. 25-43.

Chacko, T. I. & Greer, C. R. (1982). Perceptions of Union Power, Service, and Confidence in Labor Leaders: A Study of Member and Nonmember Differences. *Journal of Labor Research, 3*(2): 211-221.

Cohen-Rosenthal, E. & Burton, C. E. (1993). Mutual Gains: A Guide to Union-Management Cooperation (P. 104). Ithaca, NY: ILR Press.

Cone, C. (2000). Delta Personnel Board Council. Bruce E. Kaufman & Daphne Gottlieb Taras, Nonunion Employee Representation, ME Sharpe.

Fernie, S., & Metcalf, D. (1995). Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations, 33*(3), 379-415.

Flood, P. C. & Toner, B. (1997). Large Non-Union Companies: How Do They Avoid A Catch 22? *British Journal of Industrial Relations, 33(January)*: 257-277.

Freeman, R. B. & Medoff, J. L. (1984). What Do Unions Do. *Industry & Labor Relations Review, 38*: 244-263.

Freeman, R. B. & Valletta, R. G. (1987). The Effect of Public Sector Labor Laws on Collective Bargaining, Wages, and Employment. NBER Working Series, Paper No. 2284.

Gill, C. (2009) Union Impact on The Effective Adoption of High Performance Work Practices. *Human Resource Management Review, 19*: 39-50.

Givan, R. K. & Hipp, A. L. (2012). Public Perceptions of Union Efficacy: A Twenty-Four Country Study. *Labor Studies Journal, 37*(1): 7-32.

Goll, I. (1991). Environment, Corporate Ideology, and Employee Involvement Programs. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society, 30*(1): 138-149.

Gollan, P. J. (2000). Non-Union Forms of Employee Representation in the United Kingdom and Australia. Non-Union Employee Representation. *History, Contemporary Practice, and Policy*, 410-449.

Gooderham, P. N. & Nordhaug, O. (2000). Flexibility in Norwegian and British Firms: New Challenges for European Human Resource Management.

Gramm, C. L. & Schnell, J. F. (2001). The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs. *Industrial & Labor Relations, 54*(January): 245-59.

Hammer, T. H. & Avgar, A. (2005). The Impact of Unionism on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover. *Journal of Labor Research, 26*(Spring): 241-266.

Harshaw, M. (2000). Nonunion Employee Representation at Dofasco. Nonunion Employee Representation: *History, Contemporary Practice, & Policy*, 463-468.

Hartley, J. (1992). Joining a Trade Union. In Employment Relations(Eds). Hartley, J. & Stephenson, G., Oxford: Blackwell.

Ichniowski, C., Delaney, K. T., & Lewin, D. (1989). The New Resource Management in US Workplaces: Is It Really New and Is It Only Nonunion?. *Relations Industrielles, 44 (Winter)*: 97-119.

Kennedy, S., Drago, R., Sloan, J., & Wooden, M. (1994). The Effect of Trade Unions on the Provision of Training: Australian Evidence. *British Journal of Industrial Relations, 32*(4), 565-580.

Kim, Dong-One. (1996). Factors Influencing Organizational Performance In Gainsharing Programs. *Industrial Relations, 35(April)*: 227-244.

Koch, M. J. & Hundley, G. (1997). The Effects of Unionism on Recruitment and Selection Methods. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 36*(3): 349-370.

Kochan, T. A. (1979). How American Workers View Labor Unions. *Monthly Labor Review, 102*: 23-31.

Long, R. J. (2001). Pay Systems and Organizational Flexibility. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration, 18*(1), 25-32.

Morehead, A., Steele, M., Alexander, M., et al. (1997). Changes at Work: The 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey.

Ng, I. & Maki, D. (1994). Trade Union Influence on Human Resource Management Practices. *Industrial Relations, 33*(January): 121-135.

Osterman, P. (1995). Skill, Training, and Work Organization in American Establishments. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 34*(2): 125-146.

Shirley, M. M. (1989). Improving Public Enterprise Performance. Lessons from South Korea. World Bank.

Simms, M., Holgate, J., & Heery, E. (2013). Union Voices: Tactics and Tensions in UK Organizing. Ithaca: ILR Press.

Taras, D. G. & Kaufman, B. E. (2006). Non-Union Employee Representation in North America: Diversity, Controversy and Uncertain Future1. *Industrial Relations Journal, 37*(5): 513-542.

Troy, L. (2004). The Twilight of the Old Unionism. New York: M. E. Sharpe.

Turner, T. & D'Art, D. (2012). Public Perceptions of Trade Unions in Countries of the European Union: A Causal Analysis. *Labor Studies Journal, 37*(1): 33-55.

Waddington, J. (2014). Workplace Representation, Its Impact on Trade Union Members and Its Capacity to Compete with Management in the European Workplace. Transfer. *European Review of Labour & Research, 20*(4): 537-558.

Zullo, R. (2012). The Evolving Demographics of the Union Movement. *Labor Studies Journal, 37*(2): 145-162.

박경돈(朴倞墩): 뉴욕주립대학교(State University of New York/Albany) 록펠러 행정대학원에서 행정학 박사 학위를 취득하고, 뉴욕주아동가족청 본청(Office of Children & Family Services/ Albany)의 연구원과 한국행정연구원(KIPA)의 정책서비스연구부 부장, 국립 한국교통대 교수를 거쳐 현재 부산대학교 공공정책학부에서 교수로 근무 중이다. 주요 전공분야는 정책계량분석, 복지보건정책, 공공관리론, 미래연구 등이다 (pkdon0525@pusan.ac.kr).

〈논문접수일: 2020. 4. 7 / 심사개시일: 2020. 4. 8 / 심사완료일: 2020. 4. 20〉

Abstract

The Labor Union Efficacy of Organizational Management on the Basis of Employee Perceptions in Public Enterprises

Park, Kyoungdon

The objective of this paper is to test the effects of labor union in Public Enterprises by examining Labor Union Efficacy in organizational management. The paper sets a hypothesis that the union efficacy as one of internal control mechanisms may promote a positive business intervention on organizational management. The empirical model based on the employee perceptions is constructed as a Path Regression Model with two dependent variables of proactive Personnel Management and Pay System, with one mediating variable of Union Participation, and with two independent factors of Union Management and Union Activity.

The analytic results are the followings. Labor union efficacy has strong positive effect on the proactive Personnel Management and Pay System. In terms of the effect strength from the statistical model, the effectiveness of Advancement Policy for Public Enterprises, the legitimacy of personnel management, and the level of labor union engagement are the three most powerful variables on the union management effectiveness in order, while Union Strike variable in union efficacy factor has no statistically meaningful effect on the management. Empirical evidence confirms that labor union can play a role both of an internal control tool and of an organizational complement for institutional arrangements, when it is used to improve the performance of Public Enterprises.

Key Words: Public Enterprises, Labor Union Efficacy, Labor Union Engagement, Organizational Management, Path Analysis