I. 労使關係를 보는 觀角

1. 勞使問題을 보는 여러 觀點

한국사회에서도 최근 들어와 労使問題에 대한 사회적인 관심이 꾸준히 높아지고 있다. 勞使關係 및 労使問題에 대한 관심은 일반적으로 산업사회가 산업화를 추구하면서 발생하는 필연적인 현상으로 볼 수 있는데, 앞으로의 國民經濟의 發展과 企業의 成長過程에서 노사관계의 비중은 더욱 커질 것으로 전망된다.

1987년 6.29선언 이후 2~3개월 동안에 무려 3천여건을 넘어서 사업장에서의 勞動爭議事態는 일반 韓訟段階에 접어 들었으나 앞으로도 노사분규에 의해 조업이 중단되거나, 정상적 기업활동을 수행하지 못한 기업들이 나타날 소지가 많다. 노사분규는 1987년 7~9월 중간 100만 이상 사업체중 약 25% 이상을 상회할 정도로 많은 사업장에서 발생하였다.

이러한 労使問題가 전적으로 발생하게 되었는가? 많은 論者들이 최근 발생한 노사 문제에 대해 각자의 觀角에 따라 그 原因究明과 함께 對策提示에 부심하고 있는 바, 이들 의 견해를 집약해 보면 크게 두 가지의 시각이 있음을 알 수 있다. 즉, 하나는 기업의 입장에서 볼 때對外的・巨視的 觀點에서 노사문제에 접근하는 시각이고, 또 다른 하나는 기업
의 입장에서의 사실의·인식의·추측의·전문의 측면에서 노사관계에 접근하는 시각이다.

(1) 사내의·사외의·사전의·사항의 측면: 산업관계의 기율

기업의 사내적·사외적·사전적·사항의 측면에서 노사관계를 보는 시각은 노사관계를 근로자 및 그 조직의
노동주제과 사용자는 편재한 관계로만 보지 않고 제 3자로서의 정부를 포함시키는 국민경제 전체수준의 노사관계로 보는 것이다. 이러한 노사관계를 우리는 '산업관계(Industrial Relations)'라 한다.

사내적·사외적·사전적·사항에서 노사관계에 접근하는 시각은 다시 3가지 관점으로 구분할 수 있다.

첫째, 주민경제수준에서 노동시장과 합리분야를 중심으로 파악하는 노동경제의 관점이다.

이 노동경제적 관점은 임금수준, 임금책제, 최저임금제, 근로조건, 실업 등을 주요 이슈로
하고 있으며, 최근의 노사분규가 저임금과 일락한 근로조건이나 불공정한 협력병·직종별·
성별 임금격차 등에 의해 발생하게 되었다는 보고가 있다. 예전에, 노동부의 임금체계조
사보고서에 의하면 1985년 현재 임금계층별 근로자 구성비에 있어 10만원 미만의 누적구성
비가 3.3%, 1인 최저임계범위신인 20만원 미만의 누적구성비가 37.6%에 이르고 있으며,
근로조건중 대표적인 노동시간을 살펴보면 1985년 현재 평균 53.8시간(ILO, 노동통계연감)
의 장시간 노동에 시달리고 있다. 또 하루별 임금격차는 대중 남자임원을 100으로 할 경우
전문대 81.1, 공고 69.8, 중졸 52.0(87년 8월 19일 통아일보)에 이른다. 직종별 임금격차
는 생산직을 100으로 할 경우 사무직이 140.4, 행정관리직이 321.7이며 성별 임금격차는
남자원 100으로 할 경우 여자가 48.3배에 뒤지지 않는다(한국경영자총협회, 「노동관계연감」,
1986).

둘째로, 당사자를 중심으로 한 노사관계체제와 사회적(특히 노동관계과 노동정책)을
중심으로 고찰하는 사회정의의 관점이 있다. 전자의 시각에서는 최근 노사분규의 발생원인
을 기업의 전개의 노사관계관리방식이나 노동조합의 비민주성이나 여우성과 같은 당사자
의 미성숙에서 찾거나, 단체교섭·노사협의체 등 노사관계제도의 문제점에서 찾고 있다.
후자는 노사관계의 비민주성·비합리성, 자율적 노사관계를 지배하는 정부주도적 노동정
책이나 기업주의의 편중된 노동정책 등에 그 측면을 맞추고 있다. 사회제도적 관점에서는
당사자와의 성격이나 노사관계체제(단체교섭과 노사협의체 등)를 논의하거나 노동법 및
정부의 노동정책의 성격을 중심으로 논의하는 두 가지가 있다.

세째로, 국민의식과 가치관의 변화, 전통적문화의 파괴와 사구적 문화의유입, 산업화 진
전에 따른 근로자 소외 및 불안의 증대 등을 중심으로 고찰하는 사회변동의 또는 산업사회
학의 관점을 들 수 있다. 이러한 관점에서는 최근의 노사분쟁가 6.29선언 이후 자율성 및
민주주의를 추구하는 국민의식 및 가치관의 변화와 충돌을 중심으로 한 전통적 가치의 파
괴, 세대간의 가치관의 차이 및 갈등의 증대, 분업 및 기계화의 증대에 따른 근로자 소외
의식의 증대 또는 성과배분 과정에서 외면되어 온 노동자들의 상태적 불평등·박탈감 및
불만의 폭발에 의해 발생하였다고 보고 있는 것이다.

이러한 대외적·기지적인 측면을 산업관계의 차원에서 노사관계문제를 풀어가는 방법은
노사관계의 중요성 및 노사관계문제의 본질을 이해하거나 국가전체의 노사관계문제(Mischal
Relations System)를 파악하는데 도움이 되며 노동관계의 제정 및 정부의 노동정책
수립에 키다란 시사점을 제공할 수 있다. 그러나 이러한 대외적·기지적인 측면은 무의미
또한 단순히 기업의 이익이나 노동관계에 구체적으로 무엇인가 하는 것인가에 대한
체제적이고 정책적인 행동지침을 제공해 주는 데에는 한계가 있다. 또한 이전의 바
리로 이해한 노사관계를 상정하고 논의를 전개시킴에 따라 그 해결책이 추상적·형식
적이 되거나 혹은 현실적·당위적 수준에서 머물 가능성이 많다. 이러한 점에서 노사관계
문제의 내적·미적의 측면에서의 접근이 요구되는 것이다.

(2) 노사관계의 배경: 경영노사관계의 서론

노사관계를 보는 두번째 큰 시각은 노사관계의 경영노사관계의 측면에서 노사관계에 접근
하는 것이다. 이러한 시각에서는 노사관계의 범위를 기업의 영역적근로자와 노동조합, 사용
자와 경영자들로 한정하며, 이러한 개별기업수준의 노사관계를 가리켜 우리는 '경영노사
관계(Labor Relations)'라 한다.

이러한 경영노사관계의 측면에서 노사관계에 접근하려는 시각은 다시 경제적(經濟關聯的)
이슈, 권력적(權力關聯的)이슈, 사람(人間關聯的)이슈의 세 관점으로 나눌 수 있다.

경제적 이슈와 노사관계의 관점의 근본을 이루는 것으로서 특정 기업내 임금수준, 임금체
계 및 임금격차, 노동시간 및 근로조건, 복리후생, 환고 및 전직, 연금제도의 이행여부 등과
관련하여 나타나는 것으로 한다. 이 결과 관계하여 상당수의 노동자들이 최근 노사분쟁의 근본
원인을 경제적 이슈에 맞추고 있는 편이다. 기업내의 전반적으로 낮은 임금수준, 불공정한
성별·학력별·직종별 임금격차 특히 사무직 매 생산직직원의 임금격차, 숙인이 요인에 의한
기본급결정, 무리한 작업량에 의한 경로응답, 낮은 기업급 비율 등 임금체계의 비합리성,
장시간의 노동시간 및 임금조정, 일정한 근로조건 및 식당·숙박시설 등의 복리후생
시설의 미비 등과 관련된 경제적 이슈에 노사관계문제의 발생원인을 귀착시키고 있다.

요컨데, 이론내부 측면에서 본 경제적 이슈는 크게 측면과 같은 평가(pie)의
크리나 양 그 자체에 충점을 맞춘 경우와 재무의 배분에 있어서 공정성(equity)문제가 만 들어진 실리적 측면에 노사관계의 원인을 귀인시키는 경우로 다시 나누어 볼 수 있다.

다음으로 '권리의' 이슈는 기업내에서의 노동조합의 인정 및 활동보장, 단체교섭권의 인정, 부당노동행위의 금지 및 경영참여권·이익균등권의 요구 등과 같이 주로 '권리와 권한' 특별한 것으로 최근 노사관계의 발생원인을 민사·조직의 인정, 노동조합의 여론성 문제, 사용자·단체교섭권의 인정 문제 등과 관련하여 나타난 것으로 보고 있다. 이로 인한 노사적 문제와 관련된 단계의 이슈를 다시 구분해 보면 첫째는 노동조합의 조직화 문제로서, 그 조직적 성격이 있어서 자율성과 강등성을 범죄와 그 조직 활동에 있어서 합법성과 정용성을 시비로 노사관계를 보는 관점이며, 둘째는 노동조합의 '권리' 또는 '행동의 자유'에서의 게임(teil of game) 고려된 것이다. 즉 노동조합 간부들간의 파업 게임을 비롯하여 노동조합의 구성원간, 노조간의 사용자 또는 경영자간, 노조간의 조합과 조합간에 나타난 권한 배분의·조직 정치의 이슈가 노사관계의 중요한 실태가 된다고 보는 관점이다.

마지막으로 ' 인간의' 이슈를 들 수 있다. ' 인간의' 이슈는 경제의 이슈 등과 같이 일반적으로 표출되기 보다는 인간의 내면적 실리적 상태와 연관을 맺기 때문에 쉽게 표출되기 어렵다. 이로인해 ' 인간의' 이슈는 최근 노사관계의 발생원인으로 인한 여러 주요 측면에서 상대적으로 소홀히 취급되어 왔다. 대체로 인간의 이슈는 기업내의 인간관계에서 발생하는 문제와 조직운영의 과정에서 발생하는 문제로 구분할 수 있다. 그동안 지휘·통제 및 업무지시 명령과정에서의 권리의 인간관계 즉 사용자·경영자와 종업원간 관계, 상사와 부하와의 관계, 종업원간의 다양한 관계 등에서 발생하는 문제들인고, 노동관계에 관한 법령사회적·정치적 관계에 대한 업무통제방식, 즉 노 동자에 관한 정책 등과 관련하여 발생하는 문제들을 포함하고 있다.

' 인간의' 이슈들은 종업원들의 마음속을 내화하여 있는 정신적 갈등 즉 소외감·박탈감·모멸감·불안정성·강압성·가해 및 분노 등 절로 표출되기 어려운 실리적 불만들을 야기시킨다. 특히 이런 인간의 충격에서의 주요문제들은 최근 발생하는 노사관계 문제의 실질적이고 근본적인 요인이라고 믿고 있음에도 불구하고 다소 표출되어 쉽게 인지되기 어렵기 때문에 경제적 이슈나 릭리의 이슈와는 달리 상대적으로 중요하게 부각되지 못하였다.

(3) '노동조합의' 상호가용성의 '관련성'

노동조합이 노여발생원인을 어느 한 관점에서만 보는 것은 매우 위험스러운 일이며 동시에 근본적인 해결안을 제시하는 데 미흡하다고 하지 아니할 수 없다. 다만 여러 관점들
이해된 취약한 부분을 보다 집중적으로 연구해 나가는 것은 바람직하다고 본다.

앞에서 살펴 본 것처럼 봉사관계문제는 대외의·巨視의·측면에서의·産業關係의·차원과
對内の·微視의·측면에서의·経営關係의·차원에서·究明될 수 있다. 이 두가지·視角은
마치 “숲과 나무”的·논쟁처럼·자각의·강점과·오토를·보이게·된다. 따라서·最近·노사관계의
문제는·巨視의·요소와·微視의·요소와·相互作用의·맥락하에서·그·발생원인을·究明하여야·할
이·바람직하다.

〈그림 1〉에서 보는 것처럼·봉사문제들·는·여러·사각도·있는데·위계의(立體的)·인·판점에서나
水平의(平面的)·인·판점에서나·밀접한·相互関係성을·갖고·있다.

〈그림 1〉 봉사문제에·있어서·巨視의·側면과·微視의·側면의·相互関係

예전에 기업내부의·권력적·이슈와·관련된·여러·문제들은·외부환경·즉·대외적·기시적·측
면의·사회제도적·이슈에·의해·규정받는·경향이·강해·기업이·혼자서·해결하기에는·어려움
가득하다. 또·일반적으로·대외적·기시적측면은·대내적·미시적·측면을·제약하고·있으나·후
자에·의해도·여느·경도·영향을·받고·있다.

최근·일어난·노사분쟁의·특징을·몇·가지로·살펴볼 수·있다. 첫째,·그간·일급·및·근로조건
이·상대적으로·양호한·大企業을·중심으로·경쟁적으로·취지나·이후·中小企業으로·확산되
어·나가는·점이다. 둘째,·労動爭議를·주도한·중심서리를·살펴보면·과거에는·경공업분야
의·女性·労働者が·중심이·있었는데·최근에는·重化学分野의·男性·労働者が·중심으로·일어났
다. 세째,·生産職·男性·労働者·中에서도·세로·會社에·입사하거나·아니면·他會社로부터·이직
해와·상대적으로·근로조건이·영약한·新卒·근로자보다는·會社事情을·이느·경도·알고·있고
입금이나·근로조건,·직업의·안정성·등에서도·상대적으로·유리한·3년에서·5년·경도·이상의
근무경험이·있는·労働者들을·중심으로·일어났다는·것에서·특이한·현상을·보이고·있다.
이처럼 企業內部 지향적인 특이한 성격을 갖고 있는 최근의 노사분규 사례를 본 때 데외의・巨視의 측면도 중요하지만 오히려 데내의・微視의 측면에 더 문제의 총결이 두려져야 한다고 판단되는 것이다. 그러나 최근의 노사관계 문제에 대한 여러 논자들의 시각은 주로 데외의・巨視적 측면을 강조하는 경향을 보인다.

최근의 노사분규를 맞이하여 企業의 사용자나 經營者들은 파거와 같은 구태의연하고 무사한일적 사고방식과 전근대적 경영방식으로 대처함에 따라 勞使問題를 더욱 풀기 어렵게 만들었으며, 이러한 상황속에서 국가적으로도 사회문제화된 노사문제를 해결하기 위한 대응방안을 너무나巨視的이고 단백의인 방향의 대책이 주종을 이루고 있다. 실제로 이러한 노사관계 문제를 안고 있는 개별기업의 사용자나 경영자들은 주위로부터 노사문제를 완만히 해결해야한다는 강한 압력을 받고 있으면서도 구체적이고 현실적인 대처방안을 마련하지 못해 부심하고 있으며, 대처방안이라는 것이 기껏해야 경영자가 조금 양보하고 근로자들도 조금 차례라는 식이었다.

本稿에서는 최근의 勞使問題에 대해 충분적이고 거시적인 접근을 하기보다는 人間의 이슈를 중심으로 企業를 경쟁하고 있는 사용자나 經營者들이 자신의 사업장에서 대처할 수 있는 실체적인 방안을 모색해 보는데 주안점을 두려한다.

2. 經營勞使關係의 行動的 接近法

勞使問題을 보는 시각은 産業關係의 차원과 經營勞使關係의 차원으로 나누어 볼 수 있다. 여기에서 經營勞使關係란 기업에 고용된 근로자와 노동조합 대 사용자와 경영자간의 기업내부적 관계를 의미한다. 이러한 經營勞使關係는 전술한 바와 같이 經濟의 관점, 權力의 관점, 人間的 관점으로 구분해 볼 수 있는데 이 세가지의 관점은 다시 그 屬性상 두가지로 나누어진다.

첫째는 經濟의 이슈 중에서 資金계산 또는 資金水準의 결정문제, 權力의 이슈 중에서 勞動 組合의 組織化 문제와 같이 상대적으로 하드 틱치(hard touch)에 속하는 이슈들이다.

둘째는 같은 經濟의 이슈라 할지라도 資金配分에 있어서의 公平性문제, 權力의 이슈 중에서 勞動組織 務成員 내외간의 行動계임과 같은 비교적 소프트 틱치(soft touch)로 분류되는 이슈들이 있다. 특히 人間의 이슈의 대부분은 후자에 속하고 있음은 두란한 필요가 없을 것이다.

우리가 여기에서 관심을 갖고자 하는 것은 勞使問題의 對内の 관점 중에서도 특히 後者의 屬性을 갖는 이슈들에 관한 것이다. 이러한 이슈들은 실제로 다른 관점이나 이슈들의 근본적 배경을 이루는 중요성을 가지고 있었면서도 상대적으로 소홀히 취급받아 왔거나 代
제목에 대한 치명적 견해를 모으지 못하였던 것이 사실이다. 우리는 이처럼 기업의 내에서 행적의 충돌을 모아 노사관계를 분석해 나가고 공극적으로 노사관계의 지속적인 발전 방향을 모색하려고 하는 접근법은 넓은 의미에서 “경영노사관계에 대한 행동의 접근법(A Behavioral Approach to Labor Relations)”이라 이름을 붙이려고 한다.

이러한 경영노사관계에 대한 행동의 접근법의 특징은 다음 몇 가지로 요약할 수 있을 것이다.

첫째, 노사관계에 대한 기본적으로 해석되고 있는 ‘협조적(對等의) 관계’와 ‘대립적(葛藤의) 관계’에 대한 논쟁의 전극적 중 어느 한쪽만을 지지하지 않는다는 것이다. 즉 노사관계의 어느 영역은 협조적 관계로 풍어나갈 수 있는 것이며 또 어느 부분은 계속적인 그레프 속에서 풍어나가야 할을 시사하고 있는 것이다.

둘째, 노사관계를 해결하는 방법론에서 제시되고 있는 ‘保守의·漸進主義’와 ‘着急의·革新主義’에 대한 논쟁에 있어서도 행동의 접근법은 문제의 영역에 따라 두 주장의 적용가능성이 전부 존재하고 있음을 의미하는 것이다.

세째, 노사관계의 대상적 영역에 따라 ‘個別의 노사관계’와 ‘集団의 노사관계’로 구분하는 문제가 대한 논쟁이 있다. 그러나 노사관계의 개별적 충돌과 집단적 충돌은 명확히 구분될 수 있는 것은 아니다. 현상적으로 종합된 대상으로 하거나 노동조합을 대상으로 한다는 점에서 차이를 보일 수는 있으나 개별적 관계의 종합이 결국 노동조합의 구성원이 되는 것에서 별개의 영역으로 분리될 수 있는 것은 아니다. 오히려 개별 노사관계가 집단의 노사관계의 기반이 된다고 볼 수 있다. 일례로서, 면직추의 조직의 행동의 하나로 노동조합을 조직하여 배정에는 종합된 무시하는 경영자의 태도, 일관도수 및 정책상의 인공집(seniority) 무시, 키유키네더전 경로의 부재와 대화단결, 부적격하고 단속적인 혼란, 가의적 해고, 임시 봉급, 일부 종업원에 대한 훈련, 분절분할을 호소하거나 해결할 수 있는 수단의不在 등의 개별 노사관계에 관해 상의문의 문제점들을 들 수 있다. 즉 개별적 노사관계관리가 합리적으로 운영되고 구성원인 종업원들이 자신의 직무나 직장에서 충분한 만족을 느낄 경우 노동조합조직이나 택업·파업 등의 집단행동을 예방할 수 있으나, 이것이 비합리적으로 운영될 경우 종업원들에 의한 집단적·조직적 행동의 발생을 모면하기 어려울 것이다. 이와 같이 개별적 노사관계는 집단적 노사관계와 밀접한 관계를 가지고 있다.

본론에서는 경영노사관계의 행동의 접근법을 원용할 수 있는 여러 소프트 터치 중에서, 에컨테, 경제의 이수와 권력의 이수로서의 임금의 공평성 문제나 노조의 파워게임 문제는 차
후의 연구과제로 돌려가야 하고 우선 사람의 이슈와 관련된 문제들에 대해 조점을 두고 논의를 첫째해 나가려고 한다.

노사관계문제에서 인간적 이슈의 중요성을 파악할 수 있는 특정적인 현상들이 최근의 노사분규에서 많이 나타났다. 최근 한 노조위원장의 저서 즉 "돈이 풀리는 아닙니다. 6.29 이후 해일처럼 불어닥친 노사분규에 임금인상이 가장 많은 요구사항이지만 이것은 사실 상대적 빈곤감 때문에 비롯된 것으로 보아야 한다. 근로자 모두가 당장 기니를 잃지 못할 정도로 높게 시달리는 것은 아닙니다. 요컨데 근로자들은 돈보다는 기업주의 돈이나 독에 굴이 읽는다는 얘기지요."라는 표현은 이러한 인간적 충돌의 중요성을 실감하게 해준다.

그리고 또 다른 특징으로는 근로자들의 불만의 대상이 반드시 사용자 개인에게 국한되어 나타나는 것이 아니라 경영자·중재·공직자임을 비롯하여 중간관리자나 관리직 사원 또는 일선의 감독자에게 이르기까지 매우 다양한 관리계층이 포함된다는 점이다. 이러한 사실이 의미하는 바는 단지 팀장과 같은 경제적 이슈만이 중심적 이슈가 되었다면 불만의 대상이 회사의 소유주로서의 사용자나 경제적 경영자로서의 최고경영자에게 국한되었을 가능성이 크지만, 현실적으로는 매우 포괄적인 관리계층을 대상으로 근로자들의 불만이 표출되었다는 점에서 인간적 이슈가 깊게 관련되어 있음을 보여주는 것이다.

그리고 테기압의 생산적 남성 근로자들이 노사분규의 중심이 되었다는 사실은 이들이 종소기업 근로자나 생산적 여성 근로자보다 상대적으로 높은 임금, 양호한 근로조건을 누리고 있다는 점에서 인간적 이슈의 제기를 가능케 하여주었다. 두꺼운 경기침체감주자들은 적장한 경의 충돌에서 상대적으로 유리한 위치에 놓여 있으며 기업의 내부사정은 어느 정도 알고 있는 근로자들이다. 이들이 포괄적으로는 임금수준과 같은 경제적 이슈를 내세웠지만 결국은 외부적으로 힘든 인간적 이슈와 관련된 불만이 잠재되어 있음을 추론할 수 있을 것이다.

본 논문에서는 이처럼 인간적 이슈 즉 종업원 근로자의 내재의 감동을 이해시키는 행동모델에 초점을 두어 앞으로의 노사관계의 해결의 실마리를 찾아보려 한다. 이렇게 근로자의 인간적 이슈 즉 행동양식에 근거를 두고 노사관계 문제를 풀어가는 관점은 우리는 협의와 "경영자간의 관계"에 대한 행동의 "접근법"이라 부르게 될 것이다. 이것은 조직에 있어서의 행동모델을 통해 노사관계문제의 근본적 문제 특히 인간적 충돌에 있어서의 근본문제를 인식하려 하며 조직에서의 인간행동에 관한 제반 이론과 기법을 사용하여 노사관계문제를 해결하려는 접근법이라 할 수 있다.
II. 행동의 접근법의有用性

노사관계문제를 보는 한 측면으로서 사람의 이슈를 중심으로 한 "경영관계사례에 대한 행동의 접근법"은 그 핵심의 인해 있어서나 현실적 인해 있어서 강한 메리트(merit)를 지니고 있다. 특히 행동의 접근법은 근로자들의 만족을 계속적으로 증대시키기고 근로자와 조직의 성과를 지속적으로 향상시키며, 근로자 행동이론을 구상·통합할 수 있는 논리적 배경을 제공해 줄 수 있다는 관점에서 유용하다.

1. 만족증가의 觀點

기업에서는 근로자들의 만족증가나 動機誘發(motivation)을 위해 여러가지의 報償을 제공한다. 이러한 보상은 크게 외부의 報償과 내부의 報償으로 구분할 수 있다. 외부의 報償(extrinsic rewards)이란 행위 그 자체와는 직접적 관련이 없는 보상으로 근로자들의 1차적이고 경제적인 욕구를 충족시키기 위해 행하는 입금·보수·승진·직업조건 등의 경제적 이슈와 관련이 있는 보상이다. 내부의 報償(intrinsic rewards)이란 행위 그 자체에 의해 내적·심리적으로 부여되는 보상으로 근로자들의 2차적이고 인간적·심리적 욕구를 충족시키는 것으로 보통 성취감·인정감·책임감·도전감 등의 인간적 이슈와 관련을 맺고 있다.

기업경영에 있어 외부의 報償 즉 근로자들의 경제적·물질적 욕구를 충족시키는 것은 기본적으로 중요하다. 우리나라 기업에 있어서 그동안 이러한 1차적이고 기본적인 욕구를 충분히 충족시키지 못해 왔던 것은 사실이다. 최근 근로자들의 기대 및 요구사항에 대한 한 토론에 따르면, ①종은 작업환경, ②높은 임금, ③좋은 상호사와 좋은 동료, ④말하는 근로 시간, ⑤내가 할 일을 충분히 인정해 주는 것, ⑥나와 팀이 있어 의미 있게 작업에 낫는 일, ⑦직장의 안정성, ⑧좋은 복지후생시설, ⑨근로자의 의사를 존중한 배려 이동, ⑩적절한 교육훈련과 능력개발, ⑪공정한 인사제도, ⑫따른 승진의 체계로 기업이 근로자들의 욕구를 충족시키기를 기대하고 있다. ⑬ 여기서 ①②⑦⑧⑩⑫ 등이 제기되었다는 것은 그간 1차적이고 기본적인 경제적인 욕구가 제대로 충족되지 못했음을 반영하는 것이다. 특히 최근 노사관계의 경제가 되었던 좋은 작업환경, 높은 임금, 말하는 근로시간 등의 경제적 이슈와 관련된 기본적 사항은 앞으로도 계속적으로 현실화되어야 한다고 본다.

그러나 기업이 이러한 경제적 요인에 의거한 외적의 이슈에 의해서만 근로자 만족을 증
대시기를 산업현장의 평화를 유지하며 기업의 성과를 증대시키는데 기여할 수 있는 것은 아니다. 오히려 경제적 이수와 관련된 외적적 보상은 다음과 같은 문제를 앓고 있다.

첫째, 경제적 이수에 대한 임기용변적 변제는 계속적인 보상의 증대를 요구하게 된다. 특히 임금과 같은 경제적 보상은 항상 '더 욕 더!' (more! more!)"로의 더 많은 것을 요구받게 된다. 최근 노사분규를 겪은 한 경영자는 자신의 기업이 고졸사원에게 20만원 이상의 상대적 고임금을 지불하고 있으므로 중립선들이 30%의 임금인상적 요구를 때 무척 난처하며 당황했다고 말한다. 즉 경제적 이수와 관련된 외적적 보상의 증대는 발행한 노사분규의 원만한 해결을 위한 단기적인 문제해결의 방식은 되지만 노사관계문제의 본원적인 해결책은 되기 어렵다.

둘째, 외적적 보상을 계속 행하기에는 기업의 자원이 한정되어 있다. 기업은 최대 가능한 범위 안에서만 경제적 보상을 증대시킬 수 있으며, 이를 초과하면 생산비용의 압박을 받아 기업경영에 위험을 받는다. 특히 생산에 필요한 노무비 비중이 상대적으로 높고 자원을 기업생장을 위해 사용해야 하는 중소기업에 있어서는 이러한 경제적 보상의 증대는 기업경영에 매우 심각한 부담이 될 것이다.

세계, 무엇보다도 경제적 이수와 관련된 외적적 보상은 근본적으로 근로자의 만족을 증대시키기 보다는 불만족을 감소시키는 것으로 인식되어온다. <그림 2>에서 보듯이 외적적 보상의 증대는 만족을 증대시키기 보다는 그간 누적되어왔던 불만족의 수준을 감소-개선 시켜주는 것이며, 또한 외적적 보상수단을 새로운 채택할 때마자 a, b, c, d로 그 보상의 폭도 점차 줄어들 수 밖에 없다. 군더 러프비그(F. Herzberg)의 이론적 이수와 관련된 외적적 보상은 적극적 만족증대요인이라기

〈그림 2〉 외적적 보상과 내적적 보상

- 보상의 증가
보다는 소극적인 불만족감소요인에 그친 것이라는 것을 쉽게 알 수 있다.
이와는 달리 인간적 이슈와 관련된 내재의 보상은 조직 구성원의 근로자들에게 전개한 만족을 증대시켜 줄 수 있다. 이러한 근로자들의 본질적인 만족의 증대는 그들을 ‘인간’으로서 인정해 주고 ‘우리’의식을 갖도록 해주며, 이들에게 자율성과 개방성, 두 나라가서 성장감과 도전감을 심어줌으로서 가능하다. 또한 이러한 내재적 보상은 경영자들의 통제가능 영역 안에 속해 있으므로 동시에 기업적무시방이나 자원에 대해 덜 제약의이다.

 인간적 이슈와 관련된 내재의 보상은 행동적 접근법을 통해서 이루어질 수 있다. 내재적 보상은 의제적·경제적 보상과는 달리 종업원들의 보상에 대한 요구가 쉽게 표출되지 않는다는. 또한 경영자들이 주고 싶다는 마음만 달래다고 쉽게 줄 수 있는 성질의 것도 아니다. 이는 조직에서의 행동규도 즉 근로자들의 내재 가치, 요구 및 가치관 등에 대한 세심한 주의와 관심을 요하며 경영상의 태도 및 경영방식·조직문화의 변화를 필요로 한다. 그러므로 이러한 행동적 접근법을 통해 종업원들의 전개한 요구를 충족시켜줄 때 비로서 근로자 만족이 계속적으로 증대하게 되는 것이다.

2. 成果持續性的觀點

기업 조직에 있어서 구성원의 행동변화를 통해 조직의 성과를 높이기 위해서는 상당한 정도의 시간이 필요하다. 새로운 기계시설이나 작업방식도입 등의 테크 변화는 행동변화와는 달리 단기간에 기업의 성과를 생산성을 증대시킬 수 있다. 새로운 기술문화에 적응하여 그것을 효율적으로 활용할 수만 있다면 조직의 성과와 생산성의 급속한 향상을 가져올 수 있다. 그러나 기술문화의 어려한 성과증대는 일정기간 이후에는 더 이상 나타나지 않기 때문에 추가적으로 더욱 새로운 기계·설비 및 작업방식들을 기발 또는 도입해야 한다.

기업조직에 있어서는 기술변화에도 새로운 관리기법 및 운영시스템의 도입을 통한 관리변화가 있을 수 있다. 새로운 세무 레크의 개발, 컴퓨터의 도입, 사업부제 설시, MIS도입 등의 관리변화는 기술변화보다는 기업조직의 성과가 증대하기 위해서 시간을 필요로 하며 그 효과 역시 중장기이다. 〈그림 3〉에서 1과 2는 각각 기술변화와 관리변화가 기업조직의 성과에 미치는 영향을 보여주고 있다. 그러나 기술변화에 의해 가속적인 성과증대를 위해서 더욱 새로운 기계시설들을 도입해야 하나 두일일 수 있는 기업의 자원은 한정되어 있다. 또한 관리변화가 개선가능에 극동적인 효과를 가지고 오게 하려면 인적자원의 효율적 활용이 전체되지 않으면 안된다.

기업조직에 있어서 행동변화는 기술변화나 관리변화보다는 조직의 성과를 증대시키기 위해 가장 긴 시간을 필요로 한다. 왜냐하면 조직의 구성원인 근로자가 조직의 행동변화 요구
《그림 3》의 활성 화살

1. 기술 변화
2. 관리 변화
3. 행동 변화

참고: ① $P_1 > P_2 > P_3$, $a_1 < a_2 < a_3$.
② $a$는 변화가 주기적으로 구성원에게 수용·활용되는 시점.

물수용하기 위해서는 먼저 근로자의 태도변화가 진행되어야 하기 때문이다. 이와 같이 조직이 바라는 행동변화는 《그림 3》의 3에서 보듯이 기술변화나 관리변화보다는 늦게 나타나며 성과의 집중도도 지속적으로 증가하게 된다. 그러나 일반 행동변화가 일어나면 이것은 실사리 변하지 않는 성질을 갖기 때문에 지속성을 갖고 성과를 증대시키게 된다.

이처럼 조직이 요구하는 행동변화를 실현시키기 위해서는 행동적 접근법이 필요하게 된다. 조직에서 필요로 하는 근로자들의 행동변화의 필요성을 인식해야하고 구체적으로 어떠한 행동의 변화가 필요하고, 이를 위해서 무엇을 준비해야하며 어떤 강화요인으로 변화를 촉진할 것인가 등에 대한 관심과 세심한 배려가 필요하다.

3. 친교적 행동성의 통합적 관점

일찍부터 마케팅 분야에서는 경쟁이 싸워지는 상품판매시장에서의 마케팅 활동을 효율적으로 수행하기 위하여 소비자행동(Consumer Behavior)의 이론을 발전시켜 왔다. 소비자행동이론에서는 소비자가 주어진 품목, 시간, 노력과 같은 자원으로 제품구매를 위해 소비자가 어떻게 의사결정을 하는가를 연구하며, 구체적으로 무엇을, 왜, 어떻게, 어디서, 얼마나 자주 구매하는가 등을 연구하다. 이를 위해 소비자행동에 영향을 미치는 원인들, 예를 들어 경제, 사회적, 문화적, 성격, 문화적 스타일(life style) 등의 환경과의 관계 및 소비자의 개인적 및 구매의 의사결정과정에 대한 심층적인 연구를 행한다. 마케팅 분야에서는 이와 같은 소비자행동이론을 실체 활동에 활용함으로써 마케팅 활동의 효율성을 기여하였다.

이에 반해 기업의 경영노사관계문제와 관련한 체계 분석학 분야에서는 그간 근로자행동에 대한 체계적인 연구가 미진했음을 반성하지 않을 수 없다. 顧客에 대한 행위에 대해서는 폭넓은 관심을 가지면서도 勤務者들이 왜 일을 하는가, 근로자행동에 영향을 미치는 제
만 환경요인은 무엇이며 그러한 환경요인은 어떠한 방식으로 근로자의 행동에 영향을 미치는가, 근로자행동은 어떠한 과정을 받아 일어나는가, 근로자행동이 개인과 조직의 성과에 미치는 영향은 무엇인가, 또한 기업의 어떻게 근로자행동에 대해 조직성과와 구성원의 만족을 유치하며 대처할 수 있는가 등 근로자행동에 대한 포괄적 연구가 부재하였다. 또한 한국기업에 있어서 나타나는 근로자행동의 특성 및 그 관리방안에 대한 실증적 연구도 부족하였다.

이와 관련하여 그간 심리학•사회학•정치학•경제학•경영학 등의 계열 사회과학 분야에서 근로자행동에 관한 연구가 전혀 없었던 것은 아니나 조직에 있어서 근로자행동을 포괄적으로 설명하는데 미흡했다는 점을 부인할 수는 없을 것이다. 이러한 점에서 우리는 근로자행동에 관한 개별분과학자들의 연구성과를 실증적인 기업 관리활동에 활용할 수 있도록 통합적 근로자행동론을 개발하는 것이 바로 ‘행동의 점프법’을 통해서 가능하다고 본다. 조직에 있어서 구성원의 행동모델에 촉진을 두는 행동적 접근법이 필요한 또 하나의 이유가 바로 여기에 있다.

III. 勤労者 萬藤行行為의 類型化

신일사회가 성숙해지면 어느 사회에서나 조직 구성원들의 내면의 萬藤現象이 존재하기 마련이지만 우리나라의 경우에는 그 정도가 심화되어 있어 갈등이 주로 隱機能의 영향을 보이고 있다. 일반적으로 萬藤(conflict)이란 한쪽이 다른 쪽으로 부터 불공평한 대우를 받는 다름가, 역사가 서로 불공평하다고 인식할 때 또는 상방이 추구하는 목표가 상이하다고 인식할 때 발생하게 된다. 이러한 갈등은 다양한 배경·관심·소질을 지닌 인간들이 조직내에서 相互作용을 하게 됨에 따라 발생하는 과정적 현상이다.

조직내 갈등은 단순히 불필요한 ‘겁’적인 것이 아니라 경우에 따라선 장조직이 혁신적 행위를 자극할 수 있는 順機能의 측면도 내포한다. 그러나 갈등이 발생될 수 있는 사회적 바탕은 충분히 존재하였는데 이 것이 어떤 물리적 힘으로 역압될 때 갈등은 대적으로 심화되어 일정한 개발을 찾아 폭발하게 되는 역기능적 측면 또한 갖고 있다. (2) 최근의 노사 관계문제는 근본적으로 이러한 근로자들의 잠재화된 갈등이 일시에 집단적으로 표출된 것으로 보여진다. 따라서 여기에서는 근로자의 행동양식중 내의 萬藤 현상을 중심으로 고찰해 보고자 한다.

(2) 金東一, “政治인 의사소통과 대화의 방법론”, 「협력사회」, 1985, 여름호, pp. 73-76.
1. 일반적인 쾌적한 상태

신임원과 사내에 대한 적극적인 관리적 사례를 개선하고 있는 근로자들의 구체적인 감동량상을 알아보기전에 먼저 조직 구성원들의 보편적인 감동량상을 주목할 필요가 있다. 우리나라의 조직 구성원들은 감동을 유발하는 상황에서나 행동양식의 변화를 본격적으로 실현 상식적 감동을 집고 있다.

(1) 상황에서의 쾌적한 상태

대상변에서의 감동량상은 개인에 조직적 인간의 쾌적과 개인의 감동으로 구분하여 설명할 수 있다. 먼저 조직 구성원들은 자신들이 지향하는 개인 가치가 조직의 목표로서 최고 경영자가 지향하는 목표와 상이하다고 인식하고 있다. 즉 최고 경영자는 조직의 성과목표를 강조하며 '더욱 노력해야 한다는 도덕적 철학(Sollen)을 내세우는 반면, 구성원 자신들은 그것보다 자신들의 성장목표를 강조하며 '현재 의도를 다하고 있다'는 현실성(Sein)을 내세우면서 조직생활에서 '극단'과 '실용'의 차이, '조직문화'와 '노동문화'의 차이가 나타나고 있는 것으로 인식하고 있다.

제2. 많은 기업들이 새로운 개념이라고 볼 수 있는 도전의, 혁신의, 판매, 세일 등의 성과지향의 목표를 기업의 교육 또는 최고 경영자가 강조하고 있는 경영의 전반으로의 새로운 경영에 있어서도 실천로는 최고 경영자가 강한 성과지향의 자세를 강조하고 있다. 이러한 대 부분의 성과지향의 조직목표는 우리나라의 전통문화적 기반에서 비롯되었다고 보는 오히려 의외 적이고 서구적 개념이며 파거 60,70년대의 급속한 기업확장과 관련된 낙원적주의의 성장과 투자경쟁에서 도입된 것이다. 기업의 구성원들은 이러한 성과지향의 조직목표를 공유하며 이러한 성과지향의 조직목표를 공유할 수 있는 배신들의 목표와 상이하다고 인식함으로써 내적 감동이 심화된 것으로 보인다.

한편 조직의 개인의 상호간에도 인연간에, 직간간, 상하간, 부간간, 지역간 등 광범위한 커뮤니케이션구조(communication structure)에 복잡하게 엽어 있는 감동형상을 나타내고 있다. 즉 조직에서는 복잡하고 매우 다양한 '회의의 네트워크(conflicting network)'가 형성되어 있어 구성원중 어느 누구도 이 네트워크에 걸려지 않는 경우가 드물다. 이런 현상은 직무 내용의 상이성이 난한 배분성이 문제점에서도 관여하지만 급속한 산업화와 경제성장과정에서 인간적 신념에 대한 유지를 갖지 못하였기 때문이기도 하다. 급속한 산업화는 이론과

世代間, 혼란, 산업화와 조직의 메커니즘이 적절한 형태에서 급속한 기업확장

을 추구함에 따라 조직내의 감동현상을 거듭시켰다. 특히 조직내에서의 상사와 부하(중립원)와의 관계는 구성원들의 내적, 실리적 감동현상을 심화시키고 있다. 한 조사에 의하면 중립원에게 자신의 작업지휘 및 목표, 작업수행방법에 대한 결정을 누가 하느냐는 점
문에 대해 종업원들의 57.4%가 성자의 일방적 결정에 따라 수밖에 없다고 응답하였으며, 상사가 '작업목표의 달성'과 '종업원의 좋은 인간관계' 중 어느 쪽에 관심을 갖고 있다고 생각하느냐는 질문에 대해 61.6%가 상사는 '작업목표의 달성'에만 관심을 갖고 있다고 응답했으며, 단지 10.3%만이 상사가 '좋은 인간관계'에 관심을 갖고 있다고 응답하고 있다. 이처럼 조직구성원 상호간의 복잡한 '기술의 네트워크'는 구성원들의 실리적 불안·불만을 가중시키고 있다.

(2) 변화속도면에서의 갈등

한국사회는 해방이후 산업화진전에 따른 급격한 사회·경제의 변화와 시구몰질 문명의 대량유입을 경험하였는데 이 과정에서 간접문화적 가치가 많이 혼동되면서 가치관의 급격한 변동이 야기되었다. 최근에는 청소년들중에 개인주의적이고 양극주의적 가치관이 폭배해 있고, 젊은이층에서는 '자기 좋은 대로 산다'는 자발적의 가치관이 크게 대두되고 있는 것으로 보는 사람들도 있다. 반면에 연장자들이나 지위가 높은 사람들은 대한관의 권위주의와 자가통제식에 집착하고 있다는 설명도 있다.

이러한 급격한 변동은 기업조직내의 구성원들에게도 침묵하여 세대간 가치관의 격차 현상을 심화시키고, 이러한 세대간 격차는 조직내에서의 갈등양상을 침체화시키고 있다. 실제 기업에서 종업 또는 간부사원층을 이루는 중간층과 일반 종업원으로 종사하는 젊은층간에 나타나는 행동방식 및 가치관의 차이는 최근의 노사관계 문제를 심각하게 만든 배경이 되었다.

이러한 변화속도면에서의 갈등양상을 구체적으로 파악하기 위해서는 한국사회에 대한 전통적이고 일반적인 가정과 기업중심주의의 행동방식 및 비면적 가치의식을 살펴 볼 필요가 있다. 기업중심주의의 행동방식은 업무와 관련된 행동방식, 태인과 관련된 행동방식, 자기와 관련된 행동방식으로 크게 구분할 수 있으며 이들 각각은 다시 두 가지의 방식으로 세분화 된다.

실무별로르는样式과 관련하여서는 전통적으로 상하계열적을 반영한 갈등의 원인을 방대한 전통의 속을 이용한 종합적, 종합적 이었으나 최근에는 비공식 모임이나 소집단통을 통해 수평의 관계가 형성되는데 이는 비교적 넓은 측면에서 그 적용되고 있다. 실무별로르는样式과 관련하여 우리나라에서는 일반적인 명령을 하거나 원칙에 반역으로 볼 수 있는 경우가 많으나 하급자의 입장에서는 이러한 전통적 관행을 수용하지 않고 자율성을 바탕으로 한다. 한편, 변호도식과 관련하여 능력이나 성과보다는 학력,

연공 등 습관기준을 신호하는 것으로 알려졌으나 종사원들은 전통적인 습관기준으로부터 벗어나 능력요소가 가미되기를 바라고 있고, 그들에 대응하여는 개인적 친분을 이용한 비공식의 방식을 선호하고 있다고 알려져 있지만 공식의 방식에 의해야 한다는 가치관식도 상당히 나타나고 있다. 물론 상당히 극단화하는 경향이 있다고 하나 오히려 제도적 방식은 대체로 공식적 대가 구조에 부합할 것으로 알려져 있으나 결과 실체적으로 모두 추구하려는 성향이 높아지고 있다. 이와에서도 집단주의와 개인주의, 민주주의와 환경주의에서도 상당한 의식변화가 나타나고 있다.

이와같은 의식변화 즉 가치의식의 변화양상을 자율성과 내재성, 적극성과 집합성을 축으로 하는 그림으로 나타낼 수 있는데 이것이 〈그림 4〉이다. 즉 〈그림 4〉에서 두 축중 하나
년장자의 행동 역시 보이주는 것으로서 상담에 있는 부분은 업무와 관련된 행동 방식(업무활동 방식 및 업무지시 방식)을 나타내며, 중간에 있는 부분은 본인과 관련된 행동 방식(본인판단 방식 및 본인자료방식)을 보여주며, 하단은 자기자신과 관련된 행동 방식(들어갈 방식과 자신표출 방식)을 나타낸다. 한편 (Ⅰ)는 주로 정은 법의 행동 방식을 보여 주는 것으로서 상
단, 중단, 하단의 내용은 연장자와 유사하다.

이 그림에서 보는 것처럼, 기업 조직에서 연장자의 젊은 계급의 행동 방식의 차이는 현저하
다. 그 정도의 차이는 업무, 본인, 본인과 관련된 행동 방식에 따라 다소 상이하여 변신과의
속도에도 차이가 있다. 여기에서 문제가 되는 것은 젊은 계급의 경우에는 단순한 행동 방식
(Ⅰ)로부터 새로운 행동 방식 (Ⅱ)로 직접적인 변화를 보여 주고 있는 반면에, 연장자의
경우에는 (Ⅰ) 또는 (Ⅱ)'의 방향으로 난관적인 변화를 보이고 있으나 정지하는 (Ⅰ)에 그대로 머
두르고 있다는 것이다. 여기에서 상호간의 부족 내지는 갈등이 유발되고 있다.

2. 산업사회에서의 측면

기업조직내에 반영된 갈등현상은 최근 노사관계의 인간의 이상을 랜게하는 근본적
계기가 되었다. 그러나 이러한 갈등의 갈등이 산업현장에서 집단적으로 일시에 표출되었음
에도 불구하고 경영자가 이에 대해 합리적 대책을 마련 대응하지 못했을 뿐만 아니라 문
제의 근본적 발생원인에 대한 인식조차도 부족하였던 것으로 보인다. 비록관계 문제 해결의 첫
단계는 바로 무엇이문에 우리의기업에서 이러한 사태가 발생하였율가 하는 문제원인에 대한
기본적 인식이라 할 수 있다. 여기서는 산업현장에서 적절히 또는 간접적으로 표출된 인간
적 이상을 근로자들의 내적 갈등 현상을 통해 파악하고자 한다. 이를 위해서는 근로자들의
갈등양태를 일반적으로 서술하는 것보다 다양한 갈등 양상을 어떤 기준을 통해 분류식별
할 필요가 있다.

먼저 갈등현상이 제도나 시설의 운영 및 경영공러방식 등의 조직리행활동에서 발생하였는가 아니면 경영자와 중대원간, 상사와 부하간의 지휘-통제 및 업무지시 등과 관련된 인
間關係 과정에서 발생하였는가에 따라 나눌 수 있다. 다음으로 갈등양태의 공식적( 조직적)

<table>
<thead>
<tr>
<th>(그림 5)</th>
<th>(6)</th>
<th>(7)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(Ⅰ)</td>
<td>(Ⅱ)</td>
<td>(Ⅲ)</td>
</tr>
<tr>
<td>(Ⅳ)</td>
<td>(Ⅴ)</td>
<td>(Ⅵ)</td>
</tr>
<tr>
<td>(Ⅶ)</td>
<td>(Ⅷ)</td>
<td>(Ⅸ)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>정식 인식</td>
<td>평가 인식</td>
<td>외부 인식</td>
</tr>
<tr>
<td>(Ⅰ)</td>
<td>(Ⅱ)</td>
<td>(Ⅲ)</td>
</tr>
<tr>
<td>(Ⅳ)</td>
<td>(Ⅴ)</td>
<td>(Ⅵ)</td>
</tr>
<tr>
<td>(Ⅶ)</td>
<td>(Ⅷ)</td>
<td>(Ⅸ)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>(1)</th>
<th>(2)</th>
<th>(3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(Ⅰ)</td>
<td>(Ⅱ)</td>
<td>(Ⅲ)</td>
</tr>
<tr>
<td>(Ⅳ)</td>
<td>(Ⅴ)</td>
<td>(Ⅵ)</td>
</tr>
<tr>
<td>(Ⅶ)</td>
<td>(Ⅷ)</td>
<td>(Ⅸ)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
이래 아니면, 비공식의 (개별의)이나에 따라 나눌 수 있는데, 그 결과는 (그림 5)와 같이 이를 정리해 볼 수 있다. 이와같은 형식화는 인간적 이슈들 중심으로 한 노사관계의 근본원 인을 인식하는데 도움을 줄 수 있을 뿐 아니라 경영자들이 문제에 실제 대처방안을 모색하는 데에 시사점을 줄 수 있으리라 본다.

(1) Type I : 제도 및 실적면에서의 형식주의

첫번째로, 갈등형은 기업에서 제도나 실적을 갖추고 있기는 하되 근로자들에게는 무의미하거나 유용이 없는 "제도 및 실적면에서의 형식주의" 때문에 생기는 것들이 다. 회사에서 근로자들은 하루 휴양·오락시설이나 의료시설을 설치하였으나 실제 근로자들은 기회부족과 절차상의 지하로움으로 이용하지 못하거나, 시설은 제대로 갖추지 못하고 의령에만 치중하여 이용에 상당한 불편을 겪는 경우가 많다. 또한 기업에서는 많은 주요활동이 존재하는데 그것이 형식적으로 운영되거나, 탈초의 목적과 다르게 운영되는 경우가 있다. 예컨데 QC의 경우 생산성 향상을 도모하고 제품의 품질관리를 위해 설치함에도 설치자는 상급자의 실적을 올리기 위해 운영되거나, 시간을 벌우기 위한 공화형 탁상공론의 장소로 전락하는 것으로 보는 경우가 많으며, 또 많은 기업에서 경영책임이나 기업가족 등을 강조함에도 근로자들에게 실적으로 해주지는 것이 없기 때문에 극단적으로는 '차라리 말하지 말라'라든가 또는 '관리적 기업가족, 생산적 기업가족'이라는 차이적인 반응까지 보이고 있다. 또한 고충상담소, 기업설명회, 투고함 등의 커뮤니케이션체계의 운영 등에도 이와 '하나마나' 또는 '있으나마나'라는 반응을 보이고 있다.

이러한 "제도 및 실적면에서의 형식주의"는 기업이 제도나 시설을 대외적으로 자랑하기 위해 설치하였던가 또는 제도의 기본원리 및 운영방법에 대한 사전연구작업도 없이 외국이나 새로운기업의 제도를 무작정 도입한 것 때문으로 보인다. '차라리 없는 것이 좋다'라는 근로자들의 부정적인 반응이 나타나는 것을 보면 기업은 이러한 제도 및 시설을 보완·확충하여 그것의 본래의 위치를 살리기 전에 아너와 과감히 철저하는 것이 필요할 것이다.

(2) Type II : 상대적의 비교면에서의 전면적식

두번째로, 유형은 근로자들이 관리적이나 상위층과 비교하여 불리, 차별성, 모형, 소외감, 고통감, 인격상실 등 경제적 측면만을 중심으로 논의하는 경우가 많다. 그러나 근로자들이 상대적 소외감, 박탈감, 무명감 등을 느끼는 것은 단지 경제적 측면만이 아니라 인간적 측면에서도 상당부분이 나타나고 있다. 예컨대 숙식, 교통·위생시설면에서의 관리적 등 일반근로자와의 차별대우를 들 수 있다. 특히 식당운영에

이러한 ‘相對的 比較面에서의 競外意識’으로 인한 근로자들의 불만은 임금 및 근로조건 등의 경제적 측면에서 아기일 뿐이 아니라 상대적 빈곤감 등과 결합하여 최근의 노사관계문제를 심각한 양상으로까지 부각되었다. 그러므로 경영자들은 경제적 측면에서 공정한 보상을 해야 할 뿐더러 인간적 측면에서도 근로자들이 동등한 대우를 받고 있다고 느낄 수 있도록 많은 노력을 경주해야 할 것이다.

(3) Type III : 業務遂行 및 指示方式에서의 權威主義

세번째 유형은 직장생활에서나 대외적으로는 직접적으로, 表面化시키기는 어려우나 주로 작업과정에서 나타나는 상사의 “業務遂行 및 指示方式에서의 權威主義” 때문에 생긴 것들이다. 업무수행 및 지시방식에서의 권위주의에 대한 근로자들의 불만은 상사·부하관계나 관리·감독직과 생산직간의 관계 등 대립적 인간관계에서 발생하고 있다. 예컨대 상사들의 일시적인 호칭이나 상스타용 어투, 그리고 고압적이거나 가만스러운 테도 등에서 근로자들은 자신들이 비인격적 대우를 받고 있다고 느끼고 있으며, 작업에 대한 친절하고 세밀한 지도가 아닌 負荷의 심한 命令 방식 등에서 거부감을 느끼고 있다. 또한 하급자들이 일수지시와 관련하여 의견을 제시할 경우 의견을 경청하기 보다는 이를 전위에 대한 도전으로 생각하여 이를 무시하는 경우도 있으며, 사전에 작업에 대한 정확한 지시도 없이 작업결과에 하자가 생길 경우 지나친 책임추궁을 하는 경우도 있다.

그러나 한편 이와같은 상사의 권위주의에 대해 거부감이 있는 반면 우리나라의 근로자들은 상급자의 위치의 격려화 또는 경직적인 지시를 보유하고 있는 경우에는 그들의 권위행사를 수용하기도 한다. 또한 경제로서의 상사가 단순히 업무를 지시하는 것이라고 가정적으로 어려거나 본관하는 데 이를 도와준다고 인간적인 해정을 배려해 주기를 바라고 있다. 그러므로 경영자들은 불필요한 권위주의적 행동방식으로 인한 근로자들의 거부감이나 불만을 예방하기 위해 관리·감독직에 대한 교육훈련을 행해야 하며 더나아가서는 협동
적 처방 분위기를 만들수 있도록 조치를 개선할 필요가 있다.

(4) Type IV: 개인의 생활의 손해에 따른 피해의식

네 번째 유형은 장학금의 정당성과 관련된 것으로 “개인의
생활의 손해에 따른 피해의식”에 편향하는 것이다. 예컨대, 개인의 생활을 키우면서도 어
는, 단순히 어린이가, 업무와 관련이 없는 실내에서도
같은 경향이 반영된 사례들에 깊이 자극적 관여를 한
다던가, 자신의 의도 없이 휴일이나 일상적으로 지식에 개인의 자유여가시간을 제
약하다던가, 실제의 여리분들이 비정상적 행동을 하는것 등 개인의 사생활을 침
해함에 따라 피해의식이 발생한다. 이러한 것들은 원래 기업구성원 자체의 품성·성적과
관계하는데 이것이지만 기업은 이를 방지하기 위해 교육을 통해서 조직문화를 개선할 필요가
있을 것이다.

이러한 갈등현상과 관련된 사람의 이슈들은 최근 산업현장에서 표면화된 것들도 있으나
대부분 업급·근로조건 등의 경제적 이슈에 밀려 경시되거나 또는 이슈의 성격상 감추어졌던
것들도 많다. 그러나 갈등과 관련된 인간적 이슈들이 바로 근로자들의 적절한 연결을 높이게
한 기본동기가 되었으며, 이번 기회가 그간 누적된 인간적 불만을 토대로 하는 공통의
평장으로 인식되었다. 이것은 다시 이런 문제들에 해결 못했던 既存 労組代表와 근로자들
의 방만이나 최고경영자에 대한 의견차단(blocking)에 대한 절충적인 성도로 나타났으며,
개인적 행동보다 집단적 행동의 정체성을 목도하게 되었다. 또한 아니라 일부에서는 자본
剩餘론과 労働価値說의 이념적 논쟁을 일으키고 있으며, 계속 번치고 있는 자본화 및 민주화
의 요구가 보다 세부적인 이슈들과 복합적으로 결합하여 심각한 노사관계 문제로 표면화
되기에 이르렀다. 기업의 사용자들과 경영자들은 이러한 노사관계의 중요성 및 노사관계의
발생원인에 대한 철저한 인식을 바탕으로 제반 이슈들을 해결할 수 있는 경영관리방안을
모색해야 할 것이다.

IV. 경영부의 관리

1. 노사관계에 대한 韓國的 適用原理의 擔任

앞으로의 노사관계는 산업화의 전국속도나 산업화의 변동추세로 볼 때 그 중요성이이나
발생빈도가 더욱 심화될 전망이다. 그러나 산업현장에서 노사관계가 발생할 때마다 최근과
같이 단기적·단편적·임기응변적으로 해결해 나간다는 것은 문제의 근본적 해결방식이
될 수 없다. 여기서는 근로자의 행동방식과 관련하여 우리나라의 노사관계로 안정화시키며 지속적으로 개선시킬 수 있는 방안을 "한국의" 바탕에서 모색해 보고자 한다.

한국의 노사관계가 건전한 기반에서 발전하기 위해서는 무엇이 "한국적"인가 또는 무엇이 "한국적"이 되어야 하는가의 중심을 찾아내야 한다. 우리나라는 "한국의"라고 말할 때는 흔히 공정적인 면과 부정적인 면, 강점과 약점의 양면성 또는 그 중복성을 잃지하게 되는 데, 우리는 앞으로 공정적인 면과 강점을 찾아 내서 그 논리를 노사관계에 적용시키어야 한다. 그런 점에서 몇 가지 한국의 노사관계에 적용할 수 있는 기본원리를 제시할 수 있을 것이다.

(1) 合合・協同精神의 原理

첫째로, 노사관계에 "和合・協同精神의 原理"를 적용해야 한다. 우리나라의 예전부터 인과길과協同精神을 강조해 왔다. 이러한 인화단결과 협동정신은 우리연통문화에서 개발되고 있는 "우리"의식에서 반영되고 있다. 그러므로 그간의 "우리"의식은 다소 제한적인 "우리"적분에 한정되어 있다. 과거부터 근자, 부자, 형제 등의 개인적 인간관계를 부적 중시하였던 이러한 개인적 인간관계를 중시하는 바탕에는 나에게 가까운 사람 즉 가족・혈연 또는 친구 등으로 특별이 관계가 있는 사람일수록 더욱 잘해주어야 한다는 생각이 힐난하였다. 이러한 제한적 "우리"의식은 모든 연합조합, 연화주주(nepotism)들로 현재의 기업경영에서도 나타나고 있다.

그러나 이제는 제한적 "우리"의식으로부터 벗어나 <그림 6>에서 보는것처럼 확대된 "우리"의식, 남아가시는 社會共同體意識으로 그 의미를 확장해야 할 것이며 기업의 입장에서는 근로자를 포함한 기업가족의식 남아가시는 企業共同體意識으로 발전시켜야 할 것이 다. 이러한 확대된 "우리"의식・企業가족의식으로 발전된 전통적 "우리"의식을 노사관계에 적용하여 전제로서의 행동적 문위기를 고양해야 한다. 이것이 바로 "和合・協同精神의 社會

<그림 6> 合合・協同精神의 原理
확대 원리”라 할 수 있다.

이러한 기본원리에 입각하여 근로자들의 인적적-인성적-인생적-인간적 측면에서 근로자들의 개인적 목표가 일치할 수 있도록 기업은 그간 그들의 업무 수행과의 관계, 그리고 근로자들의 행동을 설계하고 실천하려는 데에 대응할 수 있도록 자신들의 태도를 바꾸어야 하며 노사상호간의 공동목표가 인식되도록 의미있는 경영행동에서 갖는 것과 같은 여러가지 제도적 장치를 효율적으로 활용하여야 할 것이다.

(2) 자율규제의 적응의 원리

둘째로 “자율규제의 적응의 원리”를 인식해야 한다. 우리나라에서는 중형이라는 단어를 중시하고 있다. 중형주의는 행사를 파악하게 하지 않고 상호·양보해어할 뜻이다. 그러나 우리나라의 국민성은 정상적인 상태에서는 중형이 유지되지만 이런 점에서 생기는 정서적 으로 파악한 관계에 비해지는 정황이 있다. 즉 (그림 7)에서 보는 것처럼 기본이 나쁘게 되면 이것이 생미 ‘恨’(b방향)이 되고, 기본이 좋으면 이것이 모아져 ‘심바람’ (a방향)을 불러일으키게 한다. 양조를 보면 우리나라 사람들이 심과 심바람의 양극단에서 행동하는 것처럼 보이지만 한 과정을 거치고 나면 다시 중층상태로 수렴되는 자율규제성을 지니는 정점을 지니고 있다.

〈그림 7〉 자율규제의 적응의 원리

max(+)

自己規制性

min(-)

Excellence의 상태

Country Club 상태

中庸

動機誘發

恨’(+)

恨’(-)

최근의 노사분쟁에서도 근로자들이 상당한 정도로 그간 누적 되어왔던 ‘恨’을 풀어 보려는 느낌은 많는데, 우리나라 근로자들의 많이 끝나는 것은 그렇게 어렵지 않은 않다. 기업인들이 근로자들에게 ‘행’을 추구하며 바로 중층상태로 돌아가고 여기에 통기유방까지 하게되면 되어가서 ‘심바람’을 일으킬 수도 있다. 요컨대 기업인들은 근로자들에게 인간적인 대우를 하여주고 그들이 필요로 하는 ‘행’을 추구하면 근로자들은 언제든지 원상복귀하여 새로운 활동소를 갖게 된다는 믿음을 가지야 한다. 기업인들은 근로자들에게 ‘恨’이 생이지 않도록 ‘행’을 주고, 우리나라가 ‘심바람’이 나도록 하는 ‘動機誘發’(motivation) 내지는 ‘slack’를 제공하는 것이 우리나라에서는 무엇보다 필요함을 인식하는 것이 중요하다.
우리나라의 많은 기업들은 기업이 추구하는 목표를 성찰함에 있어 잘못 드러나는 과도적이거나, 나아가 외형의 극대화(maximization)를 기준으로 하고 이의 달성을 위해 전략주의하는 경향을 보인다. 이러한 경향은 경영자들의 의식이 높아진 직접 경영자 또는, 외행성장하는 경영자에게서 비롯된 균형을 위해서는 유독히 있습니다. 외형성장을 동시에 해야 할 때의 적절한 적응도를 높일 수 있기 때문에 필요하다고 평가된다. 한편으로는 그간 경제발전과정에서의 출력 드라이브(drive) 경제가 외형 사회로 전환하는데 기업은 이에 발맞추 수밖에 없었으며, 한국경제의 속성의 특성, 즉 선진국의 성숙기 비지 오기로 기업의 생산기지로서 기능을 하다보니 그렇게 될 수 밖에 없다고 보여진다.

이렇게 과도한 외형의 극대화에 복근하다 보니 여기에서 생각하는 야물이 적지 않게 도출되고 있다. 특별한 외형의 경영 활동이 이루어지지 않으므로, 그에 따른 과도적인 균형의 이론, 그리고 전략적 성과의 스트레스가 적절함에 따라 노동자 대기업으로서 수행하여야 할 사회적 책임이 있는지에 대해 고려해야 할 필요가 있다. 사회적 책임을 고려해야 하는 경우의 균형은 minimization, 즉 균형과 균형의 균형을 추구하는 경향이라는 점을 고려해야 한다. 여기서는 minimization의 경우, 그리고 중庸으로 볼 수 있는 최적 상태(optimization)의 경우가 있다.

그러나 그림 7에서 우리가 보는 하나의 중요한 관점은 중庸의 균형을 중심으로 하는 excellence한 균형과 country club의 균형이 있을 수 있다는 것이다. 여기에서 excellence라는 말은 성과를 추구함으로써 적절하다고 여겨 보연한 것일 수도 있다. 또 country club이라는 말은 조용을 너무 내세우다 보면 성과는 무시하고 존중감을 얻기 위한 경영기법으로서 상호간의 적극적인 대화를 통해 적절히 이어 바꾼다는 것을 의미한다. 우리의 균형은 excellence를 추구하는 자신 규제의 적절한 균형을 추구해야 할 주요한 필요가 없음을 나타낸다.

(3) 갱진 advisable의 원리

세계, 노사관계에 "세계의 적절한 원리"를 도입해야 한다. 우리나라 사내들은 아무리 그 의도를 좋다고 할지라도 급속한 변화에 대한 적합감이 크다. 일반적으로 서구사회에서의 노사관계가, 정의의, 제도의, 계약의, 경제의 관계로 특징을 지니는 하드 터치(hard
touch)로 나타나지만 한국사회에서는 주로 련계의・道德的・默示的・人間의 관계인 소프트 터치(soft touch)이기 때문에 당장 시 quir 방식으로 노사관계가 전환되기기는 어렵지만, 실리와 명분의 조화가 필요할 것이다. 즉 서구적인 방식만으로는 노사문제가 해결될 수 없으며 한국적 특성이 항상 가미되어야 한다.

한국기업의 조직관리에서는 전통의 と西欧의 权理性간에 陕化된 갈등이 내재하고 있다. 예컨대, 사람에 있어서 전통적인 年功序列 방식을 유지하려는 운직일과 職務・成果의 요소를 강화해 보려는 운직일간에 상당한 마찰현상을 보이고 있다. 그러나 전통의 경영방식이 반드시 故機能만인 하는 것도 아니며 이론외 先進化된 경영방식이 반드시 順機能만을 하는 것도 아니다. 우리나라에서는 어떤 理論에 의해서 이러한 일례를 해소할 수 있을 것이나 하는 것이 지대한 관심사로 대두되고 있다.

여기에 渐進的 变化와 發展이 설명이 필요함에, 이는 現存하는 어떤 문제이 있는 優秀의 要素와 마찬가지로革新的要素간에 마찰이 있을 때 <그림 8>에서 보는 것처럼 段階別로 变化를 도모해 나가야 함을 의미한다.

<그림 8> 渐進的 变化와 發展의 原理

(註: 今後에 『職務給の ノトリイレ方』, 東京: 日刊工業社, 1975, p. 129에서 이 아이디어를 반영함.)

예컨대, 인사정책의 경우 年功主義과 能力主義는 서로 正反對의 命題만은 아니기 때문에 年功主義에 能力要素를 가미하는 것이 가능하다. <그림 8>에서 보듯이 優秀의 要素와革新의要素간의 조화발전에는 비수한 조합이 있을 수 있다. 우리나라 기업의 경우에는革新의요소가 필요함은 사실이나 일시에 전반적인 전환은 어렵고, 또 優秀의 요소도 그 내용대로의 장점이 있기 때문에 양자의 調和를 피하려면 오직 西欧式革新主義보다도 더 강한 힘을 발휘할 수 있다는 것이다.

그간의 垂直의・家長의 노사관계(중직적 노사관계)는 공극적으로는 協力的・平等의 노 사관계(대등적 관계)로 변화 발전되어야 할은 계언을 요구하지 않지만 이 과정에서 점진적 변
화의 단계를 가지는 것이 필요하다. 대기업의 경우에는 최근 노사분구에서 보듯이 기업인 한 사람의 협이 얼마나 무기력한가를 적시하고 다수의 중임 경영자들에게 실질적인 경영권 을 위앙하여 이들로 하여금 근로자들과 교섭할 수 있도록 해야 한다. 중소기업의 경우에는 부정적 의미에서의 가부작용 노사관계 방식을 탈피하고 일반적 커뮤니케이션이 이루어지고 록 솔선수범을 보여야 한다. 어느 경우에는 기업인은 광도한 소유욕을 가지는 아니되며  

<그림 9> 노사관계의 변화의 단계

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>사용자</td>
<td>사용자</td>
<td>사용자</td>
</tr>
<tr>
<td>근로자</td>
<td>근로자</td>
<td>근로자</td>
</tr>
<tr>
<td>〈중소기업〉</td>
<td>〈대기업〉</td>
<td>〈대기업〉</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한번 합의된 사항은 반드시 실천해야 할 것이다. 또한 최근 노사분구가 심각한 현상의 상당수가 사용자가 직접 노조결성에 참여하였거나 참여하였던 곳임을 감안할 때 노동조합이 자생적으로 조직되는 것을 당연시해야 하며, 최고경영자는 이들이 협력하여 동등한 자격으로 참여할 수 있도록 허용 키워주어야 할 책임이 있는 것이다.

2. 실천프로그램의 단계의 적용

이상에서 본 우리나라의 사회문화적 배경에서 도출된 기본원리를 바탕으로 하는 각 기업들은 나름대로의 기업특성, 예컨대 회사의 역사, 규모, 기술조건, 시장경쟁력, 종업원들의 구성분포 등을 감안한 상황 관리에 맞는 고유한 노사관계 노우 하우(know-how)를 개발하여야 할 것이다. 소극적으로는 근로자들의 갈등행동을 풀어주는 일부로 시작하여 보다 적극적으로는 자체적인 계획을 개발하여 부정적인 의미에서의 부정환경의 영향력(依存度)을 최 소화하도록 실천적 행동프로그램(action program)을 마련해야 한다.

<그림 10> 실천적 프로그램의 단계의 적용의 과정

<p>| | | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>문제의</td>
<td>대체 답의</td>
<td>최적의</td>
</tr>
<tr>
<td>의식단계</td>
<td>探索단계</td>
<td>정착단계</td>
</tr>
</tbody>
</table>

feedback
에서 계속적인 [파드]을 하는 것이 필요하다.
(1) 문제의 [탐색단계]
첫번째 단계는 사용자 또는 최고경영자들이 기업에서 나타나고 있는 노사문제의 중요성 
을 철저하며 인식하는 것이다. 정책적·사회적·경제적 측면에서 제기되는 노사문제 뿐만
아니라 이러한 것들에 근원적 배경을 이루고 있는 인간적 측면에서의 노사문제의 성격 및
근본적 원인을 최고 경영자들은 인식해야 한다. 노사문제의 성격 및 근본원인에 대한 인식 
은 해결을 위한 첫단계일 뿐만 아니라 산업현장에서 발생할 수 있는 노사간의 갈등의 인
해결을 위한 시점에 예방할 수 있는 자료를 만들 수 있다. 기업구성원들의 동일성이 제기하고
있는 요구나 그의 배포에 걸쳐있는 비판물을 정확하게 파악해야 할 뿐만 아니라 더 나아
가서는 왜 우리 기업에서 이러한 문제가 발생하게 되었나 등에 대한 철학적 관점에서의
인간에 대한 인식이 선형되어야 한다.
또한 문제의 인식단계에서는 사용자나 최고경영자들의 가치관 및 태도의 변화가 필수적
되어야 한다. 사용자들은 기업의 이윤증대를 위한 과도한 집착이나 소유욕을 자유해할
것이며 종업원들에게 이의적 불평등의식, 상대적 빈곤감 등을 야기할 수 있는 사치습관과
방만한 생활을 자유해할 것이다. 또한 과거 이전의이고 X리의 인적관에서 발파하
여 인격을 존중하고 인간적인 태도를 해준다면 종업원들도 그만의 조직에 대한 공헌을
할 것이라는 일반적이고 Y리의 인적관을 가질 필요가 있다. 덕분에 종업원들과의
합의사항은 성실하게 실천하겠다는 의지를 보여야 할 것이다. 사용자 및 최고경영자들의
상황 변화는 노사간의 신뢰성을 확보하고 협동적 작용분위기를 조성해 나가며, 활기있는 
기업문화를 형성시킬 수 있는 가장 중요한 토대가 될 것이다.
(2) 대체법의 [탐색단계]
앞서의 [문제]를 바탕으로 하여 대체법을 열거하고 평가하고 선택하는 탐색단계가
필수적이다. 탐색단계에서 필요한 것은 먼저 조직의 내외적 여건 변화를 분석하는 것이다.
기업이라는 조직은 경제·사회·경제 등의 외적환경과 밀접한 관련을 갖고 있으며 노사
문제와 관련해서는 정책적·경제적 변동 및 탄생사에서의 일반적 동향 등의 여건변화가 기
업에 커다란 영향을 미친다. 외적 여건변화의 분석과 함께 내적 여건의 분석 또한 필요하
다. 특히 노사문제와 관련해서는 조직내에서의 본질적인 갈등원인을 규명해야 할 것이다.
이러한 행동적 측면에서의 갈등의 양태 및 원인은 반복적인 질문적 조사나 심층적인 면담


doi: 10.3934/amc.2007.1.48
등의 조사기법을 활용하여 객관적으로 파악하여야 할 것이며, 한 개인이나 몇 사람의 주관
에 의존하여는 아니된다.

그러나 탐색단계에서 보다 중요한 것은 수많은 대체안들 중 어떤 것을 선택하는 것이 아니라
대체방안들을 평가하고, 상태의 개선을 통해서 자신의 기업에 적합한 대체방안을 선택하는
것이다. 많은 기업에서 전신국이나 성공한 기업들의 제도나 기법들을 모방하거나 부분별하
게 도입하여 오히려 역기능적 결과까지 초래하는 경우를 불행 선택기준의 합리화가 중요함
은 두말할 필요가 없다.

기업내에서 감독관계의 강등문제를 해결하는 데는 여러가지 전략이 있을 수 있다. 예컨대
사용자족과 근로자족이 교환하여 이익을 통해서 양측의 본질적인 만족을 증가시키는 협력
방식도 있을 수 있었으며, 한쪽의 관심사는 양보하고 상대방과의 관심사를 충족시키도록 하
는 협력식도 있으며, 한쪽의 투자하고 자신있는 관심사를 충족시키기 위해 상대방을 논리
적으로 억제하려는 전략식도 있다. 물론 보다 중요하게는 양측의 관리자 모두
만족시키려는 협력식이 있으며, 이와는 정반대로, 계획고 문제로부터 물리적 간호만 아
니다 상대방의 관심사에 무시하는 회피식도 있을 수 있다. 어떤 상황에서 어떤 전략이 적
합하며 보다 근본적으로, 조직의 발전에 적합한 것을 탐색・선택하는 것이 바로 중요한 과제
이다. 이런 점에서 특허 관리의 간식해결식이 내지는 협상능력이 높아진 도목 사회나 企
業에서 지원적인 대제가 필요한 것이다.

(3) 最適案의 OUNDS의

단계적 제도화의 마지막은 선택한 대체방안 또는 최적적인 형식적 제도가 아닌 실제적 제
도로 정착시키기 위한 지속적인 노력이 필수적으로 요구되는 단계이다. 또한 실질적 제도로
정착하기 위해서는 제도의 합리적 운영이 필요할 뿐 아니라 조직 구성원에 대한 적절한 보
상 및 강화(reinforcement)가 필수적이다. 또한 사용자나 최고경영자가 명심해야 할
것은最適案을 선택하여 제도화하였다고 기대했던 효과가 즉시 나타나지 않는다는 점이
다. 앞서도 논의했듯이 구성원의 행동변화는 기술변화가 관리변화와 같이 그 성과가 단기간
에 나타나지 않고 그보다는 좀 더 오랜시간을 필요로 한다는 것이다. 그러므로 사용자나
최고경영자들은 인내와 귀중으로 적절한 실천적 프로그램을 마련해 나가야 할 것이다.

우리는 앞에서 기업조직에서의 근로자 행동양식을 내적 갈등을 중심으로 파악할 경우 갈
등양상은 제도 및 시설면에서의 형태주의, 상대적 비교면에서의 부정색상, 업무수행 및 지
시방식에서의 당면주의, 개인 사생활 감정에 따른 고독성으로 용역화시키킬 수 있다고 하
였다.
이러한 요인들은 기업에서도 기업에서의 모두에 그 결과를 해소시킬 수 있는 여러
구체적인 기법 또는 전략을 수립할 수 있을 것이다. 예컨대, 스피커시스템의
문제를 해결하기 위해서는
자체의
소규모
직원들
의
활성화
방안이나
근로자들이
충분히
이해할
수
있는
경험하고
운영
가공
의
제도
의
수용
방안
을
구상할
수
있었으며,
또
근로자들
의
분위기를
위치된다.
‘화’를
느낄
수
있도록
공정성
등과
마음
더
놓을
수
있는
폭우
될
근로자들의
분위기가
나타나지
있도록
자공
의
공정성
보장되어야
할
것이다.
그리고
권위주의
베이스
에서
무엇보다
사원들
에
대한
재교육
프로그램
의
필요
하며,
기술과
기술에
대한
우위성
과
성과
의
목표
가
제시되어야
한다.
또
해결
방안
의
확립과
사원
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
확립과
근로자
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신의
유지
을
할
네트워크
의
자신행
을
합리
한
방안
을
설계하며
실질적
제도
를
정착시키기
하는데
이
과정에서
최고경영자의
제도
전환
관심
및
제약
해결
비리
필요하다.
이런
의의
에서
의
솔직
의
행동
의
근본
를
통해
노사문제
을
해결하기는
시각
의
상업현장
서의
사용자
경영자
에게
제시
할
수
있으리라
본다.