

作業組織 再編成에 있어서 勞使의 戰略的 選擇

李 東 明*

〈目 次〉

I. 序 論	V. 作業組織 再編成에 있어서 勞組의 役割
II. 作業組織의 意義 및 重要性	VI. 結 論
III. 環境變化와 새로운 作業組織의 要請	
IV. 作業組織 形成과 經營者의 戰略的 選擇	

I. 序 論

제조기업의 경쟁력은 생산현장과 밀접한 관련이 있다. 현장의 작업조직이 능률적인 생산활동을 수행할 때 기업의 경쟁력이 제고될 수 있다. 생산현장에서 고품질, 고성능의 제품을 생산할 수 있는 능력이 있는가에 따라 경쟁력이 결정된다. 예로서 일본의 경제적 성공은 거시적으로 국가 정책적 측면에서 정부의 세제, 금융, 시장 등에 대한 정책적 지원에, 미시적으로 기업 경영적 측면에서 종신고용, 연공임금, 기업별노동조합 등의 관리제도의 효율화에 기인한다고 한다. 그러나 그 바탕에는 기업생산현장에서의 작업조직의 효율적 활동이 핵심적 요소라고 한다(史 世民, 1992).

그럼에도 불구하고 경영학, 특히 인사조직분야의 연구에서는 작업조직보다는 관리조직에 대한 연구에 편중된 경향을 나타내고 있다. 반면 제조기업 조직구성원의 3/4 이상이 종사하는 구체적인 생산현장인 작업조직에 대해서는 관심의 정도가 상대적으로 적은 실정이었다. 이에 본 연구에서는 제조기업의 생산현장, 즉 작업조직을 대상으로 한 연구를 통하여 이를 보완하고자 한다.

* 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료.

그동안 생산현장의 작업조직에 관한 연구는 기술적 합리성의 달성(Thompson, 1967)을 위한 체계적 관리방식(Van de Ven, 1981)에 초점을 두고 전개되어 왔다. 그 결과 생산현장의 근로자는 세분화되고 단순화된 직무의 단순실행(operation) 가능성을 수행하고 관리자는 계획과 통제, 즉 관리기능을 담당하는 역할 분담이 명확한 구조를 형성하였다.

이러한 작업조직하에서는 조직의 기술적 합리성은 날성될 수 있었으나 단순업무의 반복수행으로 인한 구성원의 탈속련화와 불만족이라는 부정적 결과를 낳게 되었다. 또 구성원의 불만족 상황하에서는 장기적으로 기술적 합리성의 달성도 한계를 나타내게 된다.

한국 제조기업에서는 1987년 6. 29 이후 근로자의 권한이 상대적으로 증대하였으며 이에 따라 그동안 생산현장에서 지배적으로 나타났던 전통적인 위계적 작업조직은 그 위상이 현저하게 약화되기에 이르렀다. 그럼에도 불구하고 10여년이 지난 현재에 있어서도 우리의 실정에 맞는 생산현장의 작업조직설계원리 및 형태에 대한 모델이 형성되지 못한 실정이다.

이에 본 연구는 오늘날 제조기업의 경쟁력 강화를 위해 생산현장에서 요구되고 있는 적합한 관리방식은 무엇이며, 이를 위해 경영자의 전략적 선택은 어떤 것이어야 하는지, 또 그 토대로서 노사관계, 특히 노동조합은 어떤 역할을 수행하여야 하는지를 고찰하는데 그 목적을 두고 있다.

II. 作業組織의 意義 및 重要性

1. 作業組織의 定義

제조기업의 조직은 관리조직과 현장조직으로 나눌 수 있다. 관리조직은 다시 톱(top) 조직과 중간(middle) 관리조직으로 나눌 수 있다. 전자는 조직의 전략, 이념, 경영계획 등을 통해 기업행동을 외부에 적응시키는 역할을 수행하는 조직이며, 후자는 구체적인 계획 및 관리를 행하는 조직이다. 이에 비하여 현장조직은 관리조직의 계획 및 관리에서 구체적인 업무를 담당하는 조직이다(Thompson, 1967).

또 제조기업을 각 직능에 따라 분류하면, 기술, 생산, 인사, 구매, 판매부문 등으로 나눌 수 있고 각 직능부문별로 관리조직과 현장조직이 있다. 본 연구에서는 생산부문의 현장조직을 주된 연구대상으로 한다.

[그림 1] 제조기업의 조직과 본 연구의 대상

	기술부문	생산부문	인사부문	재무부문	구매부문	판매부문
관리조직				최고경영총		
				중간관리총		
			▨▨▨▨▨▨▨▨	현장조직		

자료 : 史世民(1992)

2. 作業組織의 重要性

작업조직을 대상으로 본 연구를 수행하는 이유는 작업조직이 조직적 측면에서는 유효성 달성을 핵심조직으로서의 역할을 지니고, 이와 동시에 노사관계적인 측면에서는 현장노사관계의 기초場으로서의 역할을 수행하기 때문이다.

1) 企業競爭力 強化의 核心 場으로서 作業組織

한 국가의 경쟁력은 제조기업의 경쟁력에 의해 좌우된다고 할 수 있다. 제조기업의 경쟁력은 품질, 원가, 납기 등과 밀접히 연관되어 있다. 또, 이는 생산현장에서의 활동에 의해 그 영향을 받게 된다. 다시 말해 생산현장에서 우수한 기술을 활용하는 구성원의 활동이 경쟁력을 좌우한다. 따라서 작업조직은 제조기업 경쟁력의 핵심조직으로서의 의의를 지니고 있다(史世民, 1992).

기업의 생산활동은 물적흐름과 정보적 흐름으로 구분할 수 있다. 즉 제품생산은 정보적 흐름과 관련되는 제품공정의 개발 및 설계(제조의 前단계)와 물적흐름과 관련되는 작업자의 조립·가공활동에 의해 이루어진다. 따라서 기업의 경쟁력 제고를 위해서는 물적흐름의 효율성과 정보적 흐름의 효율성을 높여야 한다.

그러나, 무엇보다도 설계가 제품이라는 형태로 만들어지는 최종단계는 작업자가 기계 설비를 조작해서 원재료나 부품을 가공·조립하는 역할이다. 이런 의미에서 생산현장에서의 작업자 및 조직의 활동이 보다 중요한 경쟁력의 기반이 된다(Pfeffer, 1994).

Lawler(1992)는 기업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 생산현장 작업조직의 활동을 통해 저비용, 고품질 유지, 계속적 혁신 등의 결과를 달성해야 한다고 하였다.

먼저, 저비용의 경쟁력을 확보하기 위해서는 제품생산에 필요한 자원의 활용에 있어서 보다 효율적이어야 한다. 그런데 비용 중의 핵심은 노무비(labor cost)라 할 수 있다. 미숙련, 반숙련 등의 낮은 임금을 받는 근로자가 많은 경우는 노무비의 부담이 적다. 그러나 전반적 임금수준이 높아짐에 따라 기업이 낮은 원가구조를 유지하기 위해서는 구성원이 생산현장에서 고부가가치의 제품 및 서비스를 생산함으로써 단위당 인건비를 낮추어야 한다.

둘째, 고품질의 제품을 생산하여야만 경쟁력이 유지되는데, 이를 위해서도 작업조직의 활동은 중요하다. 또 재화와 서비스에 대한 소비자의 기대수준이 계속적으로 상승하고 있는 상황에서 기업이 경쟁력을 유지하기 위해서는 재화와 서비스의 질을 계속적으로 향상시켜야 한다. 이는 조직의 다른 어떤 부분보다도 생산현장의 작업조직 활동이 중요함을 의미한다. 제품을 생산한 후, 사후적으로 검사를 실시하는 조직에서는 고품질 제품을 생산하기가 곤란하다(Deming, 1986).

셋째, 계속적 혁신(innovation)과 환경변화에 따른 신속한 대응을 위해서도 현장 작업조직의 활동은 중요하다. 기술 및 소비자의 욕구 변화로 제품수명주기는 점점 짧아지고 있다. 따라서 기업의 성공조건은 시장요구에 신속히 대응할 수 있는 생산현장조직의 혁신기능에 달려 있다. 생산현장조직이 시장의 요구에 따라 신속히 적용할 수 있는가가 기업 경쟁력 유지의 관건이 된다. 따라서 기업의 경쟁력을 재고하기 위해서는 생산현장의 작업조직이 혁신되어야 한다.

2) 現場勞使關係의 基礎 場으로서 作業組織

그동안 노사관계는 노조와 경영자의 역할영역을 명확히 하는(Jacoby, 1985; Piore & Sabel, 1984; Braverman, 1975) 영역의 분리주의(separate spheres of influence)를 채택해 왔다. 여기서 노조(근로자)는 이익의 증가와는 관계없이 이익을 공유하는 권

한만을 가지게 된다. 영역의 분리주의는 노사 양자의 관점을 서로 상이하게 보는데 경영자는 시장변화 및 기술혁신에 관심을, 노조는 고용에 대한 관심을 갖고 있다.

영역의 분리주의에 입각한 노사의 서로 다른 지향성으로 인해 비록 경영자가 환경변화에 전략적으로 반응하더라도 그 한계를 가져오게 되어(Kochan, et al., 1986), 작업과 관련한 근로자의 구체적 욕구를 제대로 반영하지 못하는 결과를 초래하게 된다.

그동안 노조(근로자)는 임금수준과 합법성(wage level & industrial jurisprudence), 즉 경제적 보상과 절차적 룰에 대해서만 강조되어 왔다. 이에 따라 종업원의 동기부여, 의미있는 직무형성 등에 대한 관심을 외면하는 결과를 가져왔다. 따라서 분리주의에 입각한 노사관계는 조직변화, 기술혁신, 구성원의 만족 등에 기여하지 못하는 결과를 놓고 말았다(Kochan & Osterman, 1994).

1980년대 이후 현장노사관계 및 생산시스템을 강조하는 시도가 나타나고 있다 (Kochan, et al., 1986; Kochan & Osterman, 1994). 이는 작업조직의 유효성은 경쟁력 강화뿐만 아니라 노사안정에도 중요하다는 것이다. 작업조직은 근로자의 행동 및 태도에 직접적인 영향을 미치는 장소로서 근로자의 노동생활의 질(QWL)이 결정되는 최초의 장소이다. 따라서 작업조직은 경제적 측면의 성과와 더불어 구성원 측면의 만족도 동시에 달성해야 하는 책무를 안고 있다(Kochan & Osterman, 1994).

산업사회는 그동안 지속적인 경제성장을 이룩하여 왔다. 그러나, 성장의 이면에는 인간성, 즉 노동의 인간화와 관련한 다양한 문제가 발생되고 있다. 즉, 노동재해, 직업병, 자동화에 따른 인력의 감소, 재교육 기회의 한계 등의 문제가 나타나고 있다(赤岡功, 1989).

보다 근본적으로 근로자가 스스로의 판단에 의해, 자기의 계획대로 일하고, 그 결과를 스스로 확인하며, 노동을 통해서 학습하고, 성장하는 것은 현대의 대량생산조직에서는 불가능한가? 기업의 생산활동에서 생산원가를 낮추어 효율성을 올려야 한다는 대량 생산의 전제조건下에서, 근로자는 전문가가 세부적으로 설계한 작업방법으로 지정된 도구나 기계를 사용해서 몇 분이라는 짧은 시간내에 완료해야 하는 작업을 매일 수백 번씩 반복해야 하는가? 등의 문제가 제기되고 있다.

비두뇌적, 단순반복적 작업은 Taylor의 과학적 관리법 이후 전통적인 작업조직 편성 방법의 결과이다. 현대의 대공장은 그러한 설계원리에 의해 작업조직이 형성되어 왔다. 많은 연구에서 직무가 다양성, 자율성, 포괄성 등이 결여되었을 때, 직무불만이 생긴다

는 것을 지적하고 있다. 결국 직무의 성격이 구성원의 정신적 반응을 결정하는 요인이라는 것이다(Wall, 1982).

이러한 작업현장에서의 문제, 특히 노동의 인간화와 관련한 문제는 교섭중심의 상위 수준의 노사관계만으로는 그 해결을 기대할 수 없다. 또, 이러한 문제의 해결없이는 바람직한 노사관계의 구축이 어렵게 된다. 따라서 현장노사관계는 그 중요성이 부각되고 있으며, 그 핵심에는 구성원의 욕구를 반영하는 작업조직의 설계문제가 내포되어 있는 것이다.

III. 環境變化와 새로운 作業組織의 要請

1. 環境變化의 樣相

최근 기업은 기술의 급속한 진보, 소비자의 욕구변화, 치열한 국제경쟁, 근로자의 의식변화 등의 급속한 환경변화에 능동적이며 적극적으로 대응해야 하는 과제를 안고 있다. 또 어떠한 형태의 대응이든 기업의 성과를 달성하고, 근로자의 요구를 충족시키는 결과를 도출하여야 한다. 즉 기업은 환경변화에 적절히 대응하여 기업의 성과를 유지·증가시키고, 근로자의 몰입을 증가시켜야 기업의 성장·발전을 유지할 수 있는 것이다.

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경의 변화를 경제적 측면, 기술적 측면, 사회적 측면으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 경제적 측면에서 경쟁환경이 복잡하고 불확실하게 변하고 있다. 하나의 단일시장으로서 세계는 국가별 보호장벽이 허물어지고 세계화(globalization)에 입각한 개방의 방향으로 변화하고 있다.

개방화와 더불어 정보화의 진전으로 기업활동의 세계화가 가속화되고 있다. 실제로 정치적으로 국경은 존재하나 기업간 경쟁은 이제 국경을 넘어선 세계의 관점에서 이해하여야 한다. 생산과 판매가 세계 각지의 어디에서나 가능한 형태를 띠고 있다.

이러한 세계화의 진전에 따라 기업간 경쟁은 더욱 치열해지고, 상황은 더욱 불확실해진다. 진정으로 세계 최고품질의 제품만이 경쟁에서 살아남게 되는 상황에 직면하고 있다. 요컨대 세계화의 진전은 단순히 국내 기업만이 아닌 세계도처의 기업과 치열한 경

생관계에서 살아남아야 한다는 과제를 던지고 있다.

개방화, 세계화의 경쟁환경에서 기업은 저가격제품 및 서비스의 대량생산방식으로는 성장 및 발전을 기할 수 없다. 질적 고도화를 중심으로 한 새로운 생산방식으로의 전략적 선택이 요구되고 있다. 이제 기업은 우수한 품질의 제품을 효율적으로 생산하지 않으면, 그 생존을 위협받게 된 것이다(최종태, 1993).

둘째, 기술적 측면에서, 현대의 기술은 산업화 초기의 기계화(mechanization)에서 자동화(automation), 즉 AMT로 변하고 있다. Pennings(1987)는 AMT를 '생산공정의 계획과 통제를 위한 인간, 기계, 도구 등의 자동화된 생산체계'로, Dean과 Susman (Dean & Susman, 1989)은 'CAD, CAE 등의 일련의 기술로 자료(data)의 저장과 처리를 위해 컴퓨터를 사용하는 것'으로 정의하였다.

AMT는 소프트웨어(software)의 變化 및 정보시스템(information system)의 변화로 분리된 여러 부분이 통합됨으로써 그 기능을 발휘한다. 즉 AMT를 통해 '같은 種(family)의 비슷한 제품이나 부분을 어떤 범위라도 효율적으로 또는 신속하게 생산하는 능력'이 향상되는 것이다. 이를 통해 종전의 규모의 경제(economies of scale)와 대비되는 범위의 경제(economies of scope)를 달성한다(Chandler, 1990).

자동화는 세분화된 시장, 짧은 제품 수명주기(life cycle), 고객의 요구에 대응할 수 있는 생산체계로써 대량생산체계에서와 같은 저비용(low cost)으로도 고객지향적 다품종소량생산을 가능하게 해주는 잠재력을 갖고 있다. 그러나, 자동화가 갖고 있는 생산성과 유연성이라는 잠재력이 구체적으로 실현되기 위해서는 유연한 조직구조가 형성되어야 한다(Zammuto & O'commor, 1992).

셋째, 사회적(구성원) 측면에서의 고용구조 변화와 구성원의 가치관 변화를 들 수 있다. 6.29 이후 강력한 노조의 부상과 더불어 대기업을 중심으로 고용구조에 변화가 나타나고 있다. 생산현장에서 근로자의 이직이 급격히 줄어들었다. 따라서 기술수준에 맞게 근로자를 고용하는 것이 용이하지 않게 되었다. 즉 현장의 기술에 적합한 근로자로 작업조직을 구성하지 못하고, 기존의 근로자를 그대로 안고 작업조직을 구성해야 한다. 이는 근로자의 고용탄력성이 극히 낮게 되었음을 의미한다. 따라서 기업으로서는 새로운 고용환경변화에 적절히 대응하는 조직관리방식을 형성하여야 한다.

이렇듯 고용탄력성이 낮은 현실에서 구성원의 가치관은 급속도로 변화하고 있다. 특히, 높은 교육을 받은 젊은 근로자들을 중심으로 직무를 통한 성취감, 직무를 통한 자아

실현 등의 요구를 강하게 표출하고 있다. 따라서 기업은 그들의 욕구수준에 맞는 조직형성의 과제를 안고 있다.

2. 새로운 作業組織의 要請

작업조직을 둘러싼 이러한 상황변화, 특히 기술과 구성원 특성에서의 변화는 과거와는 다른 새로운 작업조직형성을 요구하고 있다. 자동화된 현대기술의 특징으로 인하여 구성원은 비일상적으로 사용되지만 다양한 종류의 기능이 요청되고, 준비(standby), 조작(operation)과 정비(maintenance)의 구분이 희박해지며, 모니터(monitoring)와 진단(diagnostics)활동을 수행할 것이 요구된다. 나아가 구성원의 가치관의 변화는 주도권과 자율성을 보장하는 작업조직을 요구하고 있다(Davis & Taylor, 1976).

산업화 초기에 높은 수준의 표준화로 상징되던 기계화는 작업을 세분화하여 구성원의 역할을 제한하였다. 이는 결국 작업자의 교육훈련에 대한 요구를 감소시켰다. 왜냐하면 작업과 관련한 지식, 조정, 통제 기능이 현장에서 사무실로, 즉 작업자에서 관리자 혹은 전문스텝으로 옮겨졌기 때문이다.

그러나 자동화가 진전됨에 따라 현장작업조직의 근로자는 산업화시대와는 달리 스스로 통제·판단하는 기능을 수행하여야 한다. 자동화된 기술은 기계화와는 달리 사전적으로 정의·계획되지 않은 불확실한 상황이 발생하고, 여기에 현장 근로자가 즉각적인 반응을 수행하여야 효율성이 제고된다. 즉 현장 근로자는 그들의 중요한 기능(skill)으로 학습, 판단, 반응적 행동 등을 갖추어야 한다. 과거의 작업의 세분화에 입각한 좁은 범위의 직무, 경력개발의 미비 등으로 요약되는 작업조직과는 달리 자동화시대는 생산과 정비의 통합을 이를 수 있는 새로운 형태의 작업조직을 필요로 하고 있다.

또 오늘날 기술은 고정된 것이 아니라, 활용과정에서 변화된다. 따라서 학습의 목표 역시 고정되는 것이 아니라, 변동될 수 밖에 없다. 기술은 지식축적 후 체계적으로 개발, 혹은 활용되기 보다는 지적축적과 동시에 사용되어야 한다. 따라서 계속적인 시행착오적 실행을 통해 자체기술을 개발, 활용하는 노력이 요구된다.

따라서 조직도 이를 가능하게 하도록 설계되어야 한다. 계속적으로 변하는 프로그램 기술(programmable technology)의 특성으로 말미암아 조직 역시 계속적으로 재설계(redesign)되어야 한다. 이에 확정(affirmation)과 변형(modification)의 개념이 동시

에 중요하게 되었다(Weick, 1990). 다양한 상황변화에 따라 조직설계의 방향이 형성되면, 구성원의 상호작용을 통해 이를 확정하여야 한다. 확정된 조직은 다시 상황적 요구에 따라 변형되는 과정을 밟아 나가야 한다. 즉, 계속적인 상호작용을 통한 조직설계의 재구조화 과정이 필요한 것이다. Weick(1990)은 이러한 조직의 재구조화 특성을 구조화(structuration)개념으로 설명하고 있다. 이는 구성원의 계속적 상호작용을 통해 조직(구조)이 변형되어감을 강조하는 말이다. 여기서는 결정론적 조직설계에서 중요한 상황, 조직설계, 행위통제 등의 개념보다는 상황의 압력에 능동적으로 대응하는 구성원 사이의 상호작용이 핵심적인 변수가 된다.

결국 상황변화에 따라 작업조직에서 다양한 기능을 지닌 구성원이 적극적인 상호작용을 할 수 있는 조직형성이 요청되고 있는 것이다.

IV. 作業組織 形成과 經營者의 戰略的 選擇

환경변화에 따라 새롭게 요청되고 있는 작업조직 형성을 위해서는 구성원의 행동이 매우 중요하게 된다. 이러한 구성원의 행동 중에서 경영자의 역할이 보다 주도적으로 발휘되어야 한다. 왜냐하면 경영 및 조직관리의 1차적인 책임은 경영자에 있기 때문이다. 따라서 이러한 경영자의 역할이 작업조직 형성에 실질적인 영향변수로서의 역할을 하게 되는 것이다.

1. 經營者의 두가지 戰略的 選擇

작업조직 형성과 관련한 경영자의 전략은 두가지로 구분할 수 있다. 먼저 기존의 작업조직 형성전략으로 「통제중심(control oriented)」 전략적 선택을 들 수 있다. 통제중심전략은 구성원의 엄격한 관리를 통해서 성과를 달성하려는 것이다. 이에 대비되는 전략으로는 「몰입 혹은 참여 중심(commitment or involvement oriented)」 전략적 선택을 들 수 있다. 이러한 전략은 구성원의 개발 및 그들의 적극적인 활동을 통해 성과를 달성하려는 것이다. 각 전략은 나름대로의 타당성과 역사를 지니고 있으며, 각 전략에 맞는 독특한 조직설계방식이 나타난다.

1) 統制中心 戰略的 選擇

경영자의 작업조직에 대한 통제중심 전략적 선택은 노동과정론에서 제기되고 있다. Braverman(1974)으로 대표되는 노동과정론에서는 계획과 실행의 분리(노동의 쇠퇴), 노동통제, 탈숙련이라는 상호연관된 3가지의 주요 명제를 제시하고 있다. 이를 3가지 명제는 경영자(자본가)의 노동자에 대한 통제를 그 핵심으로 하고 있다.

첫째, 탈숙련 관점에서의 연구이다. 슘페터(Schumpeter)에 의하면 자본주의는 '창조적 파괴'의 특징을 지닌 시스템이라고 하였다. ① 창조적(creative) 특징으로는 새로운 제품 및 기술 개발을, ② 파괴(destruction)의 특징으로는 혁신에 뒤진 기능, 제품, 기술을 지닌 기업은 소멸한다는 것을 의미한다.

노동과정론은 파괴의 관점에서 기술은 기능을 대체(skill replacement)시킨다고 주장한다(Penn and Scattergood, 1985; More, 1980; Samuel, 1977). 이러한 입장에서 장기적으로 기술의 발달은 일을 단순화시키고 기능(skill)을 파괴한다는 것이다. 따라서 자본주의의 발달, 즉 기술의 진보는 근로자의 기능을 감소시켜 작업으로부터 소외시킨다는 것이다.

현대기술의 발달이 근로자의 탈숙련(deskilling)을 가져온다고 주장하는 대표적 학자로는 Berg(1982), Braverman(1974) 등을 들 수 있다. 이들은 숙련공의 대체로서 기계화로, 블루칼라(blue-collar) 작업의 대체로서 컴퓨터(computer) 기술 등을 지적하고 있다.

둘째, 노동통제 관점에서의 연구이다. 조직에서의 통제는 노동통제, 작업통제, 전략적 통제¹⁾ 등이 있으나, 작업조직의 형성과 관련하여 가장 중요한 관심은 노동통제에 초점이 모아지고 있다.(Braverman, 1974).

경영자의 노동통제방식은 규모 및 기술적 복잡성이 커짐에 따라 직접적인 위계적 통제에서 비인적 통제기법으로 발전하게 된다. 비인적 통제는 생산계획, 축정도구, 비용통제시스템 등의 관리적 측면과 기계의 자동화, 계속적 흐름생산공장 등의 기계적 측면을 포함하여 나타난다. 개인에 의한 통제(personal control)와 기계에 의한 통제(mechanical control)를 양극단으로 할 때 중간적인 관리적 측면의 비인적적 통제

1) 각각의 의미는 다음과 같다.

- ① 노동통제 : 작업의 요구와 노동자의 행위사이의 관계
- ② 작업통제 : 특수한 생산시스템에 의해 만들어지는 결과물의 질(양)과 전략적 요구사이의 관계
- ③ 전략적 통제 : 제품시장의 요구와 생산시스템으로부터의 산출물과의 관계

impersonal control) 형태가 나타난다(Reeves & Woodward, 1970).

이러한 통제과정의 본질이 생산근로자의 역할에 영향을 미친다. 개인적 통제과정에서는 작업자가 생산자이다. 기계적 통제 및 비인격적 통제에서는 작업자가 계획시스템으로부터 분리되고, 통제의 대상이 된다. 이러한 기계적 및 비인격 통제는 자본주의의 발달과정과 그 궤를 같이하여 더욱 정교화된다는 것이 노동과정론의 주장이다.

셋째, 탈숙련 및 통제의 결과로서 테일러·포드식 작업조직의 형성에 대한 연구이다. Braverman(1974)은 ① 자본가 혹은 경영자는 근로자의 탈숙련(de-skilled)을 촉진하는 기술을 채택하며, ② 이것이 결국 경영자의 근로자에 대한 통제를 강화하게 하고, 위계적 작업조직을 형성한다는 것이다.

결국 노동과정론에서는 경영자와 근로자를 화해할 수 없는 갈등의 대립자로 본다. 따라서 경영자의 입장에서는 낮은 기능의 근로자(low skilled employee)를 더욱 통제하기 쉽기 때문에, 이를 가능하게 하는 기술을 도입하고, 그에 따라 조직을 설계한다는 것이다. 기술적 진보는 작업의 지속적인 탈숙련화와 단순화(degradation, an unending simplification of tasks), 근로자의 개념적 지식의 감소(an erosion of employees conceptual and decision making responsibilities) 등을 가져오기 때문에 경영자는 이러한 기술을 채용하고, 이에 적합한 위계중심의 작업조직을 형성한다는 것이다.

이는 구체적으로 테일러리즘(Taylorism), 즉 과학적 관리(Scientific Management)라는 통제중심의 작업조직 형태로 나타난다. 테일러·포드식 작업조직은 다음 3가지를 그 특징으로 하고 있다.

- ① 직무의 단순화를 추구한다
- ② 노동과정에서 생산량 극대화를 목적으로 위계적 통제방식을 강구한다
- ③ 계획과 실행의 분리에 따라 작업자는 실행의 기능만 담당한다

2) 没入中心 戰略的 選擇

최근 통제중심의 작업조직 형성과는 달리 구성원의 참여와 몰입을 통한 작업조직 형성의 중요성이 점차 부각되고 있다. 노동과정론에서 제기한 것과는 달리 경영자의 의도가 ① 비용감소(cost reduction), ② 경쟁력 제고(keeping up with the competition) 등을 목적으로 하는 경우에는 근로자의 몰입을 촉진시키고, 더 많은 기능과 고숙

면을 지닌 노동력을 필요로 하는 작업조직 형성이 가능하다(Attewell, 1987)는 것이다.

Friedman(1977)은 기능노동자(craft labor)는 역사적으로 강력(powerful)하였고, 경영자들은 그들을 단순히 통제하기보다는 ‘책임있는 자율성(responsible autonomy)’을 주는 것을 선호하였다고 지적하고 있다.

몰입중심의 전략적 선택에서는 작업자의 일에서 개념적 업무(conceptual work)를 분리하는 것은 바람직하지 않으며, 작업자의 지식과 주도적 역할(initiative)이 기업의 성과달성을 최상의 방법이라는 인식에 기초하고 있다.

Noble(1984)은 GE, GM 등에 대한 연구를 통하여 새로운 기술(NC)이 도입되었음에도 불구하고 통제에 입각한 단순기능을 수행하는 작업조직으로 인하여 생산성 향상이 수반되지 않는다는 사실을 보여주었다. 그는 신기술의 도입만이 아니라, 작업조직의 구성원들이 단순 조작업무만을 수행하는 것이 아니라 시동(setup), 기계보증(proof out), 편집(edit) 등의 기능을 발휘하여야 생산성이 향상된다는 점을 지적하고 있다.

오늘날 환경변화는 짧은 제품주기, 프로그램 및 작동(programming & setup) 등을 현장작업조직이 수행할 것을 요구하고 있다(Sabel, 1982; Piore & Sabel, 1984; Hirschborn, 1984; Kaplinsky, 1984). 이에 따라 작업자의 유연성(flexibility), 몰입(commitment), 책임(responsibility) 등이 중요하게 되었다.

또 작업현장은 컴퓨터의 직·간접적인 영향을 받고 있다. 생산현장은 자동화된 장비와 전통적 장비가 혼합되어 존재하고 있다. 이렇듯 다양한 기술이 존재하는 곳에서 생산근로자는 다양한 종류의 기계에 능숙해야 한다(Zicklin, 1987). 따라서 유연성(flexibility)과 몰입(commitment)이 중요하다. Hirschborn(1984) 및 Adler(1986)는 새로운 조직 상황에서 근로자의 관심, 주의, 주도적 역할, 책임 등이 중요하다고 하였다. 따라서 구성원은 사후적 무결점 검사에서 사전적 결점반응적(error sensitive) 행동을 해야 한다.

Adler와 Borys(1988)는 고품질을 추구하는 기업이 사후적으로 질(quality)을 조사하는 것은 더이상 효율적이지 않다고 하였다. 대신 근로자가 자신의 작업 현장에서 품질에 대한 책임을 지는 것이 요구된다.

따라서 작업조직이 현장에서 일어나는 문제를 해결하여야 한다. 시스템설계자에게는 알려지지 않는 많은 문제가 현장에서 발생한다. 특히 기술의 발전에 따른 자동화의 진전은 근로자가 생산과정에서 해야 할 공헌의 본질을 변화시킨다. 작업조직수준에서 다

양한 문제해결기능을 수행하여야 한다. 또한 이것은 작업조직의 구성원이 능력을 갖추고, 또 이를 정책적으로 지원하는 적절한 훈련, 적절한 보상을 통해서 가능하게 된다.

결국 작업조직 형성의 새로운 접근(new approach)으로서의 몰입중심 전략적 선택은 기업 효율성의 달성이 구성원의 지적능력의 활용과 이를 가능하게 하는 작업조직의 활성화가 중요함을 나타내고 있다. 이는 노동분화의 완화와 구성원의 참여를 중요시하는 작업조직 형성을 의미한다. 또 그 과정에서 경영자의 전략적 선택이 매우 중요함을 제시하고 있다.

2. 環境變化와 没入中心의 戰略的 選擇

지금까지의 작업조직설계에 대한 경영자의 설계전략은 노동과정론에서 제기한 바와 같이 통제중심전략에 초점을 두어 왔다. 그러나 다양한 환경적 변화는 작업조직에 대한 새로운 접근을 요구하고 있다. 중요한 것은 동일한 환경변화라 하더라도 탈숙련의 통제중심전략 혹은 고기능의 몰입중심전략이 나타날 수 있다는 것이다. 즉, 과업을 수행하면서 요구되는 준비(setup), 일상적인 기계정비(routine machine maintenance), 프로그램(programming) 등의 역할이 전문가(specialist) 혹은 작업자(operator)의 과업으로 통합되는 다양한 형태의 작업조직이 형성될 수도 있다(Wilkinson, 1983)는 것이다. 이러한 관찰은 기술이 작업조직 형성에 미치는 영향은 환경자체의 특성에 따라 직선적으로 결정되는 것이 아니라, 환경변화를 생산현장의 변화를 통해 적용하려는 관리자 및 설계자(managerial and designer)의 철학(philosophy)에 의해 다양하게 나타날 수 있음을 의미한다. 이는 결국 작업조직형성에 대한 비결정론적 견해(fluid and nondeterministic view of skill dynamics)를 의미하며, 그 과정에서 경영자의 전략적 선택이 매우 중요함을 의미한다.

오늘날 급변하는 환경변화에 대응하기 위해서 제품시장은 점차 세분화되고 차별화되고 있다. 따라서 제품이나 과정의 혁신이 중요하게 되었다. 또, 다른 한편 교육수준의 증가와 사회적 영향은 통제중심의 조직관리에 대한 반발을 증가시키고 있다. 이에 따라 각 기업에서는 구성원의 참여를 통한 몰입중심 사고방식으로 전환하고 있다(Lawler, 1992).

경영자의 몰입중심 설계전략은 직무충실화론, 사회기술시스템론, 자기관리팀론 등에

서와 같이 경영자 및 근로자는 영화제임(zero-sum)이어서는 안되고, 경영자 및 근로자 모두가 직무설계 및 작업조직으로부터 이익을 얻어야 한다는 관점을 취하고 있다 (Kochan & Osterman, 1994). 경영자는 현장 작업조직구성원이 계획과 수행기능을 통합적으로 수행할 수 있는 작업조직 형성으로의 전략적 선택을 강조하고 있다.

이러한 몰입중심의 전략은 구성원의 참여, 자율성, 지식의 수준향상을 강조한다. 그러나 이러한 강조가 현재의 통제중심의 작업조직을 그 기반으로 하면, 근로자의 기능, 자율성의 증가가, 근로자의 작업량/책임의 증가로 보일 수 있다. 따라서 현재의 테일러식 작업조직과는 다른 형태의 작업조직 형성이 필요하다. 대안으로서의 QC, 팀작업 등이 있다.

Piore와 Sabel(1984)은 경영자의 몰입중심 전략적 선택의 결과로 작업조직에서의 유연적 형태를 제시하고 있다. 이는 통제보다는 계속적인 혁신, 계속적인 변화를 강조하는 작업조직형태이다. 이러한 조직은 테일러/포드식의 위계적 작업조직과 다음 〈표 1〉과 같은 차이를 나타낸다.

〈표 1〉 통제중심 및 몰입중심 전략적 선택 결과로서의 작업조직

기업조직유형 비교기준		위계적 작업조직 (통제중심 전략 선택 결과)	유연적 작업조직 (몰입중심 전략 선택 결과)
경영자의 노동관	노동자는 믿을 수 없어서 엄격한 관리를 해야 한다.	노동자는 도전적인 과업을 요구하는 창조적인 공헌을 원한다.	
조직	조직과정	상의하당의 위계적 명령	유연적, 수평적 의사결정 통제보다는 상호 조정 강조, 팀
	직무설계	세분화되고, 탈숙련된 직무 직무범위 한정, 계획과 실행의 분리	수직/수평적으로 통합된 직무팀에 의해 다기능적으로 수행
	숙련형성	외부노동시장에서 기능구입 노동자의 교체가능 교육훈련 및 경력미비 기계에 의한 직무정의	기능은 내부노동시장에서 형성 직무의 안정 직무의 부분으로서의 교육훈련 기능수주에 의한 직무정의

V. 作業組織 再編成에 있어서 勞組의 役割

여기서는 작업조직에 대한 경영자의 몰입중심전략적 선택에 대한 노조의 반응을 검토하고자 한다. 노조의 반응으로 요청되는 사용자와의 협력적 노사관계형성 및 기업경영에 대한 적극적인 참여전략을 살펴보고자 한다.

1. 協力的 勞使關係의 形成

환경변화에 따라 작업조직은 보다 유연적으로 재편되어야 한다. 이는 특히 사회적 환경변화에 적응할 수 있는 노동의 인간화 이슈와 부합하는 조직설계의 방식이 되고 있다.

오늘날 근로자의 생활향상 정책의 주요과제의 하나로 노동의 인간화 노력과 근로자 자기성장·발전의 기회부여를 들 수 있다. 근로생활의 직접적인 대상인 노동을 통해 인간적 가치를 실현할 수 있도록 하는 노동의 인간화 정책은 현대 산업사회에서 근로생활의 질 향상의 중요한 과제로 등장하고 있다. 이러한 노동의 인간화를 통한 근로자의 자기성장 발전의 핵심적 과제는 ① 작업조건 및 환경 개선, ② 작업내용 충실화 등의 2가지 방법(최종태, 1992)이 있다. 전자는 외재적 가치증대를 통해서, 후자는 노동의 사회적인 측면과 노동 자체의 내재적 가치 증대를 통해서 노동의 인간화를 달성하려는 것이다. 후자의 작업내용의 충실화를 위해서는 새로운 직무설계와 더불어 새로운 작업조직의 재편성이 요구되고 있다. 조직구성원이 조직에 대하여 만족과 보람을 느끼기 위해서는 조직의 가장 기본단위인 작업조직에서 노동의 내재적 가치를 반드시 형성시켜 자기 성장과 발전의 희망과 기회를 부여하여야 한다.

이와 관련하여 작업조직에서는 직무를 통한 자아실현의 증대, 직무충실화와 확대의 노력, 노동의 다기능화 등이 주요한 이슈로 부각되고 있다. 이러한 노동의 인간화를 통한 유연적 작업조직을 형성하기 위해서는 노사관계적 측면에서 협조적인 관계를 형성하는 것이 무엇보다도 요청되고 있다.

사용자의 몰입중심의 전략적 선택이 가능하기 위해서는 노조도 사용자와 마찬가지로 유연적 작업조직 형성이 기업의 생존과 기술혁신 및 근로자의 참여기회 확대를 가능하게 하는 노사공존공영의 기틀로서 인식하는 태도가 요청된다(Dankbaar, 1989). 특히

노동조합은 종래의 직무통제중심사고(job control unionism)에서 벗어나 근로자를 개발하는 데 보다 적극적으로 참여하여야 한다.

오늘날 환경변화에 대응하여 경영자는 몰입중심의 전략적 선택을 통해 유연적 작업조직으로의 변화를 모색하고 있고, 여기에 노조는 적극적으로 참여하는 양상을 보이고 있다. 스웨덴을 비롯한 북유럽, 독일, 일본은 물론, 그동안 대립 갈등의 노사관계를 유지해 온 미국에서 조차 1980년대 이후 협력적 노사관계로 변모하고 있다(Kochan, et al., 1986).

협력적 노사관계는 기업경쟁력이라는 공통의 목표 속에 노조는 사용자와 적극적으로 협력하여 생산된 파이의 증가를 도모하는 데 그 특징이 있다(Kochan, et al., 1986). 따라서 노조는 단체교섭중심에서 생산현장도 동시에 중시하는 전략적 변화를 꾀하고 있다. 즉 노조도 생산현장에서 근로자의 참여와 창의를 바탕으로 한 작업조직 형성에 적극적으로 협력하고 있다.

한 예로 가장 투쟁적 노사관계로 유명했던 GM의 NUMMI 공장에서의 노사합의하에 새로운 팀중심 작업조직으로의 개편을 들 수 있다(Turner, 1991). 팀은 리더 1인을 포함하여 총 5명으로 구성된다. 검사업무가 팀에 부여되고, 팀원은 작업의 할당에서 상당한 권한을 갖고 있으며, 개선에 대한 제안을 실시한다.

이러한 실례는 경영층이 작업조직개편의 주도권을 줘고 있지만, 노조의 공식적인 협조에 의해 그 실현이 가능하다는 것을 의미한다. 즉 경영자의 몰입 중심으로 작업조직 재편성을 위해서는 노조와 긴밀한 협조가 필요하며, 이에 노조의 참여중심의 태도변화가 있어야 한다.

2. 勞組의 積極的 參與戰略

노조는 협조적인 노사관계를 형성함과 동시에, 다양한 참여전략을 통해 작업조직의 재조직화 방향에 능동적으로 대응하여야 한다.

첫째, 노조의 관심을 외부지향에서 내부지향으로 전환하는 노력을 전개하여야 한다. 노조는 임금교섭, 정치투쟁 등을 중심으로 한 대외적 과제에서 기업의 경영전략 및 작업조직의 형성계획 등의 대내적 과제에 적극적으로 참여하는 자세가 필요하다. 노조는 작업조직과 직접적으로 관련을 갖는 품질향상, 작업장 내의 의사소통, 훈련프로그램,

기술도입, 종업원에 대한 다양한 지원제도 등(Bluestone & Bluestone, 1992)에 참여하여야 한다. 이러한 작업조직과 관련한 다양한 과제에 노동조합은 사용자와 함께 위원회를 구성하여 근로자의 참여를 가능하게 하는 조처를 취하여야 한다.

나아가 노조는 기업의 경영전략, 즉 투자계획 및 이에 따른 기술도입 등에 적극적으로 참여하여야 한다. 이러한 참여를 통해 고용을 확보하고, 구성원의 적절한 교육요구를 설정할 수 있기 때문이다.

둘째, 노조는 이러한 다양한 참가 중에서도, 특히 근로자의 계속적 교육을 통해 향상된 기능을 지닌 노동력의 공급에 대한 책임을 다하는 노력을 경주하여야 한다(Kern & Sable, 1992). 이를 보다 더욱 체계적으로 수행하기 위해 노조의 노력이 요청되고 있다. 개방경제하에서 실행을 통한 교육(learning by doing)은 직무가 고정된 것이 아니기 때문에 한계를 지니고 있다. 노동시장 및 기업이 개방체계하에 놓여 있고, 이에 따라 작업조직을 유연적으로 형성하기 위해서는 체계적인 재교육이 필요하다. 노조는 여기에 적극적으로 참여해야 한다. 본 연구에서는 특히 노조의 교육훈련에 대한 참여를 강조하고자 한다. 교육에 대한 노조의 참여는 구체적으로 ① 근로자에게 계속적인 훈련이 필요하고, 그것을 획득하는 방법을 이해시켜야 하며, ② 그러한 기능이 특별한 직무수행을 가능하게 하여, 개방적 노동시장하에서도 근로자에게 기회를 제공하는가를 계속적으로 모니터하는 2가지 역할이 핵심이 된다.

그동안 기업은 세분화(specialization)를 통해 이익극대화를 추구해 왔다. 따라서 기본적으로 교육에 대한 관심이 적었다. 또 최근 기업에서는 교육에 대한 지출이 늘어나고 있지만, 특정 직무에 대한 보완적인 기능교육에 중점을 두고 있다. 일반적이고, 전문적인 능력향상에 대한 관심은 상대적으로 적다. 이에 노조가 기업교육훈련에 적극적으로 참여하여 보다 바람직한 방향으로 교육프로그램을 개선하는 역할을 수행하여야 한다. 다양한 상황에서 유용한 포괄적인 교육이 가능하도록 개입하여야 한다.

결국 경영자의 작업조직 설계에 대한 참여중심의 전략적 선택이 가능하기 위해서는 현장 작업조직수준에서 협조적 노사관계가 형성되어야 하고, 노조의 종업원 개발에 대한 적극적인 개발전략이 있어야 한다. 왜냐하면, 기업이 작업조직 형성에 있어 구성원의 참여를 통한 전략적 선택을 실행함에 있어 노조의 협조 없이는 그 한계를 나타낼 수밖에 없기 때문이다.

VI. 結論

최근 일본과 구미 선진국에서는 한편으로는 생산현장에서의 급속한 기술혁신에 적극적으로 대응하고, 다른 한편으로는 근로자의 의식변화, 치열한 국제경쟁, 비탄력적인 노동시장 구조 등의 대내외적 변화에 적응하기 위하여 기존의 기계적 모형(테일러/포드식 작업조직)을 대신하여 유기적 모형으로 대표되는 유연적 작업조직 모형을 강조²⁾하고 있다. 유연적 작업조직모형의 구체적인 형태로는 QC 서클 및 QWL 프로그램(Simmon & Mares, 1983; Cole, 1989) 등을 들 수 있다. 이러한 생산현장 작업조직에서의 변화는 제품의 질이나 생산성 증대에 크게 기여하지는 못했으나(Katz, et al., 1983; 1986; Walton & McKersie, 1988), 전통적 관행에 대한 새로운 모색으로서의 의미는 지니고 있다.

Shimada와 MacDuffie(1986)는 미국내 일본 제조공장에서의 연구를 통해 성공적인 생산시스템은 노동자의 고기능, 동기부여, 몰입에 그 바탕을 두고 있다는 것을 발견하였다. 또 이를 위해서는 다양한 인적자원 정책이 필요하다고 강조하였다. 구체적으로 장기고용, 다기능 인력의 개발, 직무성과 향상 및 기능개발을 지원하는 보상시스템, 내부승진, 노사간 낮은 지위 격차, 수직·수평적 의사소통, 제안제도, 생산과정에서의 팀작업 등을 제시하였다. 그들은 이를 ‘유연체계(fragile system)’라 하여 미국의 ‘굳은 체계(robust system)’와 비교하였다. 좁은 범위의 직무, 재고에 의한 완충작용, 여유 인력, 정교한 품질검사체계, 별도의 검사종업원 선정, 노동자의 수 및 재량권의 제한 등을 특징으로 하는 굳은 체계는 유연체계에서 비해 낮은 성과를 나타내게 된다(Krafcik, 1988; Womack, Jones, & Rovs, 1990; MacDuffie & Krafcik, 1992)는 것이다.

결과적으로 기업의 성과증진을 위해서는 작업조직에서의 인적자원의 개발, 반(半)자율적 작업팀의 형성, 품질의 유지 및 작업스케줄에 대한 권한위양(분권화된 책임) 등이 중요함을 나타낸다. 즉 구성원의 참여를 통해 유연적, 반응적, 높은 품질의 생산시스템을 유지하는 작업조직을 형성(Adler, 1988; Zuboff, 1988)하여야 기업의 경쟁력이 제고된다는 것이다.

2) 대표적인 학자로는 Hirschhorn(1984), Penn와 Scattergood(1985), Attewell(1987), Clark 등(1988), Alder,(1986) 등을 들 수 있다.

본 연구는 이러한 작업조직을 형성하기 위해 경영자의 조직관리방식이 통제중심에서 몰입중심으로 변해야 하며, 노조도 종래의 직무통제에서 협력적이며 참여적인 자세로 전환하여 노동의 인간화를 기할 수 있는 작업조직형성에 적극적으로 참여하는 전략이 요청된다는 것을 강조하였다.

參 考 文 獻

- 최종태(1993), 「제조기업의 현장기능 기술축적 전략」, 대한상공회의소.
- 최종태(1992), 「생산성향상을 위한 능력개발과 노무관리전개방향」, 한국생산성 본부.
- 史世民(1991), 「企業の現場組織と技術」, 中央經濟社.
- 赤岡功(1989), 「作業組織再編成の新理論」, 千倉書房.
- Adler, A. P. (1986), "New Technologies, New Skills," *California Management Review*, Fall, pp. 9-28.
- Adler, P. S. (1988), "Managing Flexible Automation," *California Management Review*, 30 /3(Spring), pp. 34-56.
- Adler, P. & Borys, B. (1988), "Bringing Technology back in: Theoretical and empirical Issues in the Relationship between Technology and Work in the Machining Case", Unpublished, Stanford University.
- Attewell, P. (1987), "The De-Skilling Controversy," *Work and Occupations*, 14 /3, pp. 323-346.
- Berg, M. (1982), *The Machinery Question and the Making of Political Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bluestone, B. & Bluestone, I. (1992), *Negotiating the Future*, Basic Books.
- Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press.
- Chandler, A. D. (1990), *Scale and Scope*, Cambridge: Harvard University Press.
- Clark, P., McLoughlin, I., Rose, H., & King, R. (1988), *The Process of Technological Change*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Cole, R. E. (1989), *Strategies for Learning*, Berkerley: University of California Press.
- Dankbaar, B(1989), "Technical change and industrial relations: Theoretical reflection on changes in the automobile industry," *Economic & Industrial Democracy*, vol. 10, pp. 99-121.
- Davis, L. E. & Taylor, J. C. (1976), "Technology, Organization and Job Structure," in Dubin(eds.), *Handbook of Work, Organization, and Society*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Dean, J. W. & Susman, G. I. (1989), "Organizing for Manufacturable Design," *Harvard Business Review*, Jan /Feb, pp. 28-36.
- Deming, W. E. (1986), *Out of Crisis*, Cambridge: MIT Press.
- Friedman, A. L. (1977), *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, London: Macmillan.
- Hirschhorn, L. (1984), *Beyond Mechanization: Work and Technology in a Postindustrial Age*, Cambridge, Mass: MIT press.
- Jacoby, S. (1985), *Employing Bureaucracies*, New York: Columbia University Press.
- Kaplinsky, R. (1984), *Automation: The Technology and Society*, London: Longman Harlow.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Gobeille, K. (1983), "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Program: An Interplant Analysis," *Industrial and Labor Relations Review*, 37, pp. 3-17.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Weber, M. (1986), "Assessing on Organizational Effectiveness," *Academy of Management Journal*, 28, pp. 509-526.
- Kern, H. & C. F. Sable, "Trade Unions and Decentralized Production: a Sketch of Strategic Problems in the German Labor Movement," in R. Marino. (ed.), *Future of Labor Movement*, International Sociological Association, 1992.
- Kochan, T. A. & Osterman, P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Boston:

- Harvard Business School Press.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Krakcik, J. F. (1988), "Triumph of the Lean Production System," *Sloan Management Review*, Fall, pp. 41-52.
- Lawler, E. E. (1992), *The Ultimate Advantage : Creating the High- Involvement Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MacDuffie, J. P. & Krakcik, J. F. (1992), "Integrating Technology and Human Resources for high Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry," in Kochan, T. A. & Useem, M., *Transforming Organizations*, New York: Oxford University Press.
- More, C. (1980), *Skill and the English Working Class*, London: Croom Helm.
- Obel, D. F. (1984), *Forces of Production*, Alfred Knopf.
- Penn, R. & Scattergood(1985), "Deskilling or Enskilling? An Empirical Investigation of Recent Theories of the Labour Process," *British Journal of Sociology*, 36, pp. 611-630.
- Pennings, J. M. (1987), "Structural Contingency Theory: A Multivariate Test," *Organization Studies*, 8, pp. 223- 240.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People*, HBS Press.
- Piore, M. & Sable, C. F. (1984), *The Second Industrial Devide: Possibility for Prosperity*, New York: Basic Book.
- Reeves, T. K. & Woodward, J., "The Study of Managerial Control," in Woodward, J. (eds.) (1970), *Industrial Organization:Behavior and Control*, Oxford: University Press, pp. 37-56.
- Sable, C. (1982), *Work and Politics*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Samuel, R. (1977), "The Workshop of the World: Steam Power and Hand Technology in Mid-Victorian Britain," *History Workshop*, 3(Spring), pp. 6-72.
- Shimada, H. & MacDuffie, J. P. (1986), "Industrial Relations and Humanware," Working Paper, MIT Sloan Management School.

- Simmons, J. & Mares(1983), *Working Together*, New York: Knopf.
- Thompson, J. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Turner, L. (1991), *Democracy at Work*, Ithaca and London: Cornell University Press.
- Van de Ven, A. H. (1981), "The Organization Assessment Perspective," in Van de Ven, A. H. & Joyce, W. F., *Perspectives on Organization and Design and Behavior*, New York: A Wiley-Interscience Publication, pp. 249 - 298.
- Wall, T. D. (1982), "Perspectives in Job Redesign," in Kelly, J. E. & Clegg, C. W. (eds.), *Automation and Control at Work Place*.
- Weick, K. E. (1990), "Technology as Equivoque: Sensemaking in New Technologies," in Goodman et al. (eds.), *Technology and Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp. 1-44.
- Wilkinson, B. (1983), *The Shopfloor Politics of the New Technology*, London: Heinemann.
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D.(1990), *The Machine That Changed the World*, New York: Rawson.
- Zammuto, R. F. & O'connor, E. J. (1992), "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture," *Academy of Management Review*, 17, pp. 701-728.
- Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine : The Future of Work and Power*, New York: Basic Books.