

**노동조합 조직개발 및  
조직진단TOOL개발  
연구보고서**

**한 국 노 동 교 육 원  
한국노동사회연구소**

# 차례

## 제 1 부

### 조직진단과 노동조합

제1장 환경변화와 노동조합 .....	7
제1절 조직변화의 필요성 .....	7
제2절 조직혁신의 방향과 과제 .....	9
제2장 조직진단이란 무엇인가 .....	10
제1절 조직진단의 의의와 중요성 .....	11
제2절 조직진단의 절차와 방식 .....	12
제3절 조직진단 영역과 모형 .....	14
제3장 노동조합과 조직진단 .....	22
제1절 노동조합의 조직진단 영역 .....	23
제2절 노동조합의 조직진단 모형 .....	29
제3절 노조의 조직진단 사례 검토 .....	32

## 제 2 부

### 예비진단의 실행

제1장 조직진단 실행의 개요 .....	43
제1절 조직진단의 개요 .....	43
제2절 예비진단 설계 .....	44
제2장 금속노조 발레오만도 지회 예비진단 결과 .....	51
제1절 노동조합 및 노사관계 개요 .....	51

제2절 조합원 설문조사 분석 결과 .....	51
제3절 노조간부 면접조사 결과 .....	72
<b>제3장 현대자동차노동조합 전주공장 지부 조합원 설문조사 결과분석</b> .....	<b>80</b>
제1절 조사 개요와 응답자 인적 속성 .....	80
제2절 조합원 설문조사 분석 결과 .....	81
<b>제4장 예비진단의 결론</b> .....	<b>99</b>
제1절 발레오만도 지회와 현대자동차 전주공장 지부 예비진단 결과의 비교 .....	99
제2절 예비진단의 결론 .....	102
제3절 진단 항목의 개선 과제 .....	105

## 제 3 부

### 공동진단 프로그램

<b>제1장 들어가며</b> .....	<b>108</b>
제1절 조직진단 이해하기 .....	108
제2절 조직진단의 단계 .....	112
제3절 공동진단 프로그램 운영 시 유의할 점 .....	115
<b>제2장 공동진단 프로그램의 실제</b> .....	<b>119</b>
제1절 조직정체성 진단 프로그램 .....	122
제2절 조직전략 진단 프로그램 .....	143
제3절 조직시스템 진단 프로그램 .....	159
제4절 의사결정 진단 프로그램 .....	170
제5절 갈등조절 프로그램 .....	185
<b>◆ 참고문헌 ◆</b> .....	<b>205</b>
<b>◆ 부록 ◆</b> .....	<b>209</b>

## 표 차례

[표 1-1] 조직진단 자료 수집방법과 장단점 비교	14
[표 1-2] 여섯 상자 모델 구성 요소	19
[표 1-3] 코사투 조직점검의 영역	35
[표 1-4] 코사투의 조직개발 과정	36
[표 2-1] 진단영역	47
[표 2-2] 각 분석 범주별 설문 진술과 분석 상 약어	48
[표 2-3] 응답자 인적 속성	53
[표 2-4] 노동조합 목표에 대한 인식	55
[표 2-5] 인적 속성별 노동조합에 대한 태도	57
[표 2-6] 인적 속성에 따른 노동조합 참여 수준	59
[표 2-7] 노동조합의 의사소통	61
[표 2-8] 노동조합의 의사결정 민주성	63
[표 2-9] 노동조합 내부의 갈등	65
[표 2-10] 노동조합 간부의 지도력	68
[표 2-11] 노동조합 만족도	70
[표 2-12] 각 분석 범주의 상관관계	71
[표 2-13] 응답자 인적 속성	81
[표 2-14] 노동조합의 목표에 대한 인식	83
[표 2-15] 노동조합에 대한 태도	85
[표 2-16] 노동조합 참여 수준	87
[표 2-17] 노동조합의 의사소통	89
[표 2-18] 노동조합의 의사결정 민주성	91
[표 2-19] 인적 속성별 노동조합 내부의 갈등에 대한 인식	93
[표 2-20] 인적 속성별 노동조합 간부의 지도력	95
[표 2-21] 노동조합 만족도	97
[표 2-22] 분석영역간 단순상관분석표	98
[표 2-23] 인적 속성 비교(평균값)	99
[표 2-24] 수정된 진단항목	106
[표 3-1] 조직진단 프로그램 개요	121

## 그림차례

[그림 1-1] 조직진단의 절차 .....	13
[그림 1-2] 여섯 상자 모형 .....	18
[그림 1-3] Tushman & O'Reilly의 정합성 모형에 따른 조직진단 .....	20
[그림 1-4] 노동조합의 조직진단 모형 .....	31
[그림 2-1] 조직개발과 조직진단의 흐름 .....	43
[그림 2-2] 노동조합 목표에 대한 인식 .....	54
[그림 2-3] 노동조합에 대한 견해 .....	56
[그림 2-4] 노동조합 참여 수준 .....	58
[그림 2-5] 노동조합 내부의 의사소통 현황 .....	60
[그림 2-6] 노동조합의 의사결정 민주성 정도 .....	62
[그림 2-7] 노동조합 내의 갈등 .....	64
[그림 2-8] 노동조합 계파에 대한 인식 .....	64
[그림 2-9] 노동조합 간부의 지도력 .....	66
[그림 2-10] 노동조합 간부의 지도력 .....	67
[그림 2-11] 노동조합 만족도 .....	69
[그림 2-12] 노동조합의 목표에 대한 인식 .....	82
[그림 2-13] 노동조합에 대한 태도 .....	84
[그림 2-14] 조합원의 노동조합 활동 참여 수준 .....	86
[그림 2-15] 노동조합의 의사소통에 대한 인식 .....	88
[그림 2-16] 의사결정 민주성 .....	90
[그림 2-17] 노동조합 내 갈등 .....	92
[그림 2-18] 노동조합 계파에 대한 인식 .....	92
[그림 2-19] 노동조합의 리더십 .....	94
[그림 2-20] 노동조합 간부의 지도력 .....	94
[그림 2-21] 노동조합 만족도 .....	96
[그림 2-22] 발레오만도 지회와 현대자동차 전주지부의 요인별 점수 비교 .....	100
[그림 3-1] 조직진단의 단계 .....	112

# 제1부 조직진단과 노동조합

## 제1장 환경변화와 노동조합

### 제1절 조직변화의 필요성

조직은 고정된 것이 아니라 환경과 영향을 주고받으며, 환경이 변화할 경우 이에 적응하기 위해 조직구조나 운영방식, 그리고 여기에 필요한 사람이나 기술을 변화시키기도 한다. 환경변화, 조직 구성원의 의식이나 가치관의 변화, 조직규모의 변화에 따라 조직의 목표를 달성하는데 어려움이 발생하거나 혹은 조직목표 자체가 바뀌기도 한다.

노동조합도 여기서 예외는 아니다. IMF 외환위기 이후 노동시장 유연화의 증가, 비정규직 노동자의 증가, 대공장 정규직 중심의 노동운동에 대한 사회여론의 비판이 제기되고 있고, 양극화되는 분배 구조에 대해 강력한 목소리를 내지 못하는 기업별 노조의 한계 등 노동조합의 환경이 변하고 있다. 특히 조직을 확대의 가능성이 높지 않은 상황에서 비정규직 규모의 급속한 증가는 정규직 중심의 노동운동에 대한 비판의 원인이 되기도 하고, 이에 대해 노동조합들은 비정규직 노동자의 보호와 차별 철폐를 주장하고 있지만 여전히 조직 전체의 역량을 실어서 대응한다고 하기에는 미흡하다.

조직 내부적으로는 조합원의 실리주의와 개인주의가 확산되고 있다는 지적이 제기된다. 회귀하는 경제적 조합주의, 대공장 노조의 배부른 투쟁이라는 비판에 직면하여 고립되는 대공장노동조합, 공동임투의 실종으로 표현되기도 한다(박유기, 2002). IMF 이후 조합원들은 자신의 이해관계를 집단적으로 아닌 개인적으로 찾아 나서는 전략을 추구하기 때문이다(임영일, 1999).

외부환경과 조합원의 의식이 변화함에 따라 한국노총은 물론 민주노총에서도 이미 2000년 전후로 조직혁신과 노동조합 전략에 대한 프로젝트 사업을 진행한 바 있다. 조직이 위기라고 하는 명시적 언급은 없었지만 98년을 기점으로 급속한 환경변화에 대응하기 위한 노력이 기울여지고 있었던 것이다.

그러나 이러한 시도들은 대부분 조직성과로 가시화되지 못한 듯 하다. 그것은 변화하는 환경에 대응하지 못하는 조직의 문제가 무엇인가에 대한 합의가 이루어지지 않거나, 혁신과제를 제기하기까지의 과정이 공유되지 않거나, 조직 내 의견집단들 사이의 정치적·이념적 입장 차이 때문에 혁신안이

나 전략방향이 조직 내부의 공식적 입장으로 정리되지도 못했기 때문이다.

또 한편으로는 98년 이후 금속산업연맹을 중심으로 기업별노조에서 산별노조로 전환하고자 하는 시도가 있었고, 중앙조직 차원에서 산별노조 전환에 대한 계획이 논의되고 있으나 실제 그 전망은 그렇게 밝아 보이지 않는다. 앞에서 제기한 대공장 조합원들의 개인주의, 실리주의가 이러한 조직구조 변화 전략을 가로막는 요인이 되고 있기 때문이기도 하고, 조직의 변화는 구조의 변화만으로 이루어지는 것이 아니기 때문이다.

조직은 복합적인 사회 시스템이다. 이러한 시스템에서 특정 요소의 변화는 불가피하게 다른 요소를 변화게 한다. 혹은 반대로 다른 여러 가지 요소들이 한 가지 요소의 변화를 가로막기도 한다. 따라서 조직의 각 구성요소들 간의 상호의존, 상호연관 및 다양한 원인과 결과를 고려해야 한다. 조직 혁신을 통해 변화시키려고 하는 것은 구조를 포함한 시스템 전반이긴 하지만, 개인과 조직의 조화, 개인과 집단 그리고 집단간의 신뢰와 협력 등을 증진시키기 위한 것이기도 하다.

최근 민주노총 정책연구원에서 상급단체 간부들과 단위노조 대표자들을 대상으로 조사한 바에 의하면 민주노총이 위기라고 생각하는가에 대한 물음에 응답자의 63.6%가 그렇다고 답했다고 한다. 왜 위기인가에 대한 정확한 진단은 이루어지지 않았지만 대체로 현장조직력 약화를 가장 큰 문제로 인식하고 있었으며, 단기적 이익 중심의 조합원 실리주의, 기업별 노조 체계의 기본적 한계, 조직 내 정치적·조직적 입장 차이 등도 문제가 많은 것으로 지적되었다. 이에 따라 민주노총 조직역량 강화를 위한 우선과제로는 현장 조직력 강화가 첫손에 꼽힌 가운데 조합원 의식강화, 산별전환, 의사결정 과정의 토론활성화와 민주적 절차·결정사항 이행, 총연맹의 위상과 역할 강화가 꼽혔다. 민주노총의 상태에 대한 진단에서도 부정적 응답이 비교적 많아 산하조직에 대한 통합·관장력 발휘, 주요 의결 기구의 결정 집행, 조직내부의 의사소통 원활에서 회의적인 반응을 보였다.

이러한 결과는 증상을 나타내는 것이고 정확히 말하면 조직진단의 본질적인 영역은 아니라 할 수 있다. 이 설문조사 결과에 대한 구체적인 원인분석과 원인에 대한 조직 내 공유가 뒤따라야 하기 때문이다. 구조의 문제인지, 조직운영과정이나 방식, 문화, 의사소통이나 의사결정 방식의 문제인지에 대한 점검과 원인분석이 이루어진 다음에야 구체적인 대안마련이 이루어질 수 있다.

변화하는 환경에 대응하기 위한 노동조합의 전략을 형성하고, 구체적인 방안을 만들기 위해서는 현재 조직이 안고 있는 어떤 지점이 문제인가를 정확히 파악하는 것이 중요하다. 조직을 혁신하기 위한 방안이 의미를 가지려면 문제에 대한 인식과 원인이 정확히 진단되어야 하고, 이에 기초한 조직혁신방안이 공유되어야 한다.



## 제2절 조직혁신의 방향과 과제

조직은 환경변화에 따라서, 또는 조직 자체의 필요성과 요구에 따라서 변화한다. 그러나 대부분 조직의 변화는 자연적인 과정이 아니라 의식적이고 계획적인 과정으로 진행된다. 이러한 변화를 조직혁신이라고 할 수 있다. 흔히 조직개발이라고 불리는 조직혁신은 조직이 환경변화에 대응하면서 조직의 효과성을 높이기 위해 조직의 관리대상 영역을 계획적, 포괄적으로 쇠신하고 변화시키는 행위나 노력으로 정의할 수 있다(민진, 2004).

이 때 조직은 목표를 달성하기 위해 조직의 운영방식, 조직문화, 조직구조, 조직구성원의 역할, 구성원간 또는 집단간 협력의 강화, 의사소통의 활성화, 목표와 계획 수립 방식 등 다양한 영역에서 변화를 꾀하게 된다.

조직혁신은 조직의 구성원들로 하여금 조직에 더 많이 공헌할 수 있는 잠재력을 갖게 하고 참여적이고 민주적이며 유기적인 형태로 조직의 환경을 개선하고 환경변화에 대처하고자 하는 개방 체계적 노력의 하나이다(유종해, 2000). 곧 조직을 구성하고 있는 개인과 조직의 효과성을 높이기 위해 개인, 집단, 조직이 각 수준에서 보다 나은 기능을 발휘할 수 있도록 하는 것이다. 이런 의미에서 조직혁신은 사람과 조직을 모두 대상으로 한다.

조직혁신은 계획적 변화를 피하는 것이지만 기계적이고 단계적으로 구분되는 절차가 아니라 그 자체가 하나의 진행과정이다. 이 과정에서 유의해서 봐야 할 것은 시정해야 할 문제의 파악, 무엇이 일어나고 있는가를 판단하기 위한 상황진단, 문제가 되는 조건을 변화시키기 위한 계획과 구체적 조치, 이런 조치의 결과에 대한 평가, 수정, 그리고 이러한 절차의 반복으로 이루어진다는 점이다. 때문에 조직혁신은 한번의 처방으로 조직의 문제를 해결하는 것이 아니라 장기간에 걸쳐 지속적인 활동을 통해 보다 큰 조직 효과성을 발휘하도록 조직을 성장시키는 것이다.

조직혁신은 구조뿐만 아니라 개인과 집단의 실제 행동에 초점을 맞춰 문제를 해결하는 것이다. 이 때 잘한 것과 못한 것은 무엇인가를 제기하고, 그 원인은 무엇인가를 살펴보고 앞으로 적용할만한 것은 무엇인가를 모색하는 것이다.

무엇보다도 조직혁신은 참여를 전제로 한다. 모든 구성원이 문제를 발견하거나 문제의 원인을 탐색하고 해결책을 찾기 위한 과정에 참여해야 한다. 조직을 계획적으로 올바르게 변화시키려면 시스템의 변화만이 아니라 조직구성원들도 바람직한 방향으로 변화해야 하기 때문이다.

## 제2장 조직진단이란 무엇인가

조직혁신을 피하고자 할 때 무엇을 가장 먼저 할 것인가? 조직혁신이 현재의 상태를 개선하기 위한 것이라 할 때 무엇을 개선할 것인가가 고려되어야 하고, 그렇다면 무엇이 문제인가를 파악하는 것이 우선되어야 한다.

노동조합이 행하는 조직진단에서 가장 대표적인 것은 노동조합의 1차 목표라 할 수 있는 임금인상이나 근로조건개선을 위한 교섭과 투쟁을 마치고 난 후의 사업평가라 할 수 있다. 그러나 대부분의 사업평가에서 잘한 점과 못한 점을 구분하고 이후 대안을 마련해야 한다는 평가는 많이 이루어지지만 사업계획의 수립, 진행, 결과 등을 전체로 묶어서 과정에 대한 진단이 이루어지는 경우는 흔치 않다. 조합원의 참여를 이끌어내기 위해 현장토론 등 여러 가지 방안을 도입해보기도 하고, 정기적 현장순회, 간담회 등을 시행해보기도 하지만 이러한 방안들이 조합원들에게 구체적으로 어떻게 인식되고 있으며 조합원 참여에 어떤 영향을 미치고 있는가에 대한 진단은 의외로 이루어지지 않고 있는 것이다. 이러한 진단과 관련해 가장 대표적인 것이 설문조사를 통한 '사업평가'일텐데 문제는 이러한 설문조사 결과 또한 제대로 활용되지 않고 있으며 일회성 평가로 그침에 따라 이후 필요한 후속사업을 제대로 진행하지 못하고 있다는 점이다.

사업과 조직운영에 대한 평가는 극복해야 할 지점들을 도출해내고, 그에 대한 구체적 방안을 모색하는 것과 함께 모색된 대안을 추진하고 이행하는 것을 전제로 하는 것이다. 그렇다면 제대로 된 대안과 이를 추진하는 과정이 원활하게 되기 위해서는 무엇보다도 평가가 제대로 이루어질 필요가 있게 된다. 또한 어떤 영역에 초점을 두고 평가가 이루어져야 하는가가 중요하게 된다.

조직진단은 조직혁신을 위한 첫 번째 단계로 여겨진다. 조직진단은 현 상태를 평가하여 조직 효과성을 증대시키기 위해 문제와 그 원인을 파악하는 과정이기 때문이다. 즉 조직, 부문, 집단, 혹은 개인의 기능수행 상태를 평가해서 문제의 원천과 개선점을 찾아내는 과정이라 할 수 있다. 조직진단에는 현재의 기능상태에 관한 정보를 수집하는 활동, 자료를 분석하는 활동, 어떤 점에 변화와 개선이 필요한가에 관해 결론을 내리는 활동이 포함된다(이한룡, 2004).

## 제1절 조직진단의 의의와 중요성

조직진단은 조직이 설정한 목표를 잘 성취하기 위해 문제가 무엇인지를 밝히고, 그것을 해결하기 위한 처방을 제시하는 것으로 요약할 수 있다. 그런데 이 처방이 조직 내에서 이행되지 않으면 조직진단의 의미는 없어지게 된다.

조직진단은 무엇이 문제이며 그 원인은 무엇인가를 탐색하는 과정으로부터 시작된다. 특히 조직혁신은 진단-조치-재진단-새로운 조치가 반복되는 과정이다. 조직이 안고 있는 문제점을 변화시키기 위한 노력이 실패하는 이유는 조직구성원이나 아니면 조직구성원을 조언하는 사람이나 해당 조직에 필요한 것을 진단하고 변화에 적절한 통로를 찾는데 실패하기 때문이다(Harrison, 1989). 즉, 문제가 있다는 점을 인식하고 나면 이에 대한 자료수집 및 분석, 공감대의 형성 등의 단계들을 모두 생각하고 바로 단계적인 문제 해결 방안을 제시하여 상황을 끝내는 경우, 조직진단은 문제의 발견이라기보다는 증상의 발견에 그치기 쉬우며, 따라서 해결방안 역시 피상적이지 않을 수 없다(조성한, 2002). 뿐만 아니라 적절한 진단 없이 조직을 변화시키려는 시도는 위험하기까지 하다(Harrison & Shirom, 1999). 때문에 어떤 종류의 조직을 막론하고 혁신을 위한 과정의 첫 단계는 진단이 되며(Wart, 1995). 조직진단은 조직개발의 가장 핵심적인 과정이라 할 수 있다.

그러나 조직 내의 문제나 다양한 현상들을 낳는 원인이 한 가지만 있는 것이 아니라는 데 진단의 어려움이 존재한다. 때문에 진단에서는 문제를 야기하는 다양한 요인들 중 공통점을 찾아내는 것이 매우 중요하게 된다. 문제에 관한 조직구성원(특히 조직의 핵심 관리층) 내부의 합의와 초점이 없으면 정확한 진단이 어렵기 때문이다. 이 과정에서 특히 중요한 것은 책임을 다른 주체나 구성원에게 전가하지 않는 것이다.

조직진단은 우선 이에 필요한 자료를 수집·분석하는 과정을 의미하며, 조직혁신은 조직진단을 통해 수집된 자료를 바탕으로 계획되고 조직변화를 위한 실천을 수행하는 과정이기 때문에 조직진단이 이루어지지 않는다면 조직혁신은 의미 있게 진행될 수 없게 된다.

또한 조직진단을 함에 있어서 너무 서두르거나 부적절하게 수행된다면 변화는 실패하거나 피상적인 수준에서 그칠 확률이 높다(Wart, 1995). 따라서 진단은 짧은 시일 동안 조직의 일부 측면만을 대상으로 하기보다는 충분한 사전준비를 바탕으로 조직의 전반적인 측면을 대상으로 체계적으로 수행하는 것이 바람직하다(김상목, 2001).

## 제2절 조직진단의 절차와 방식

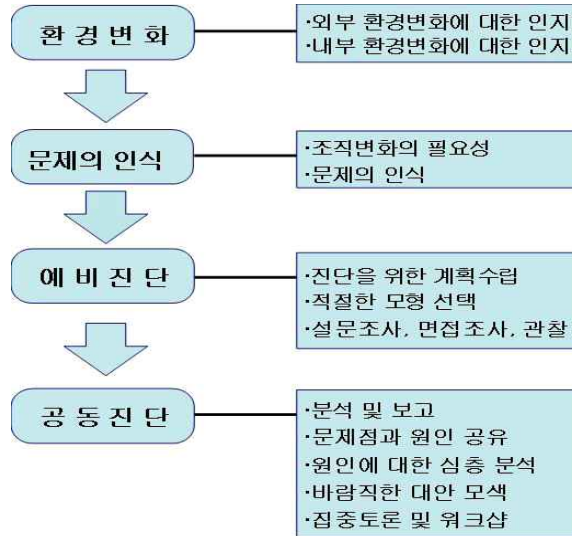
일반적인 조직진단의 과정은 자료의 수집-분석-피드백으로 정리된다. 이때 활용되는 자료는 조직에 관한 모든 영역을 포함하게 된다. 이 자료에는 기술적, 재무적, 사회적, 인간적 과정에 관한 자료가 포함되는데, 조직개발 과정에서는 사회적, 인간적 과정에 대한 정보가 더 유용하게 사용된다. 또한 이 자료는 좋다 나쁘다라는 평가가 아니라 왜 이것이 문제가 되는가를 이해하려는 관점에서 사용된다.

조직의 어떤 부분을 혁신하려고 하는가에 따라 개인, 집단, 전체 조직수준으로 구분되고, 각각의 수준에 따라 진단의 방법과 범위가 달라질 수 있다. 노동조합이 조직진단을 할 때 시간과 노력을 들이면서도 효율적으로 조직의 강점과 약점에 관한 정보를 얻을 수 있는 방법 중의 하나로 조직진단-피드백(survey feedback) 기법을 들 수 있다.

이 기법은 주로 설문지, 면접, 또는 관찰을 통해 업무집단의 태도를 조사하고 정보자료를 수집하여 조직구성원들에게 피드백해 주고 새로운 행동방안을 제시해 주는 과정적 기법을 의미한다(Huse, 1980).

이 방법은 대략 다음과 같은 과정을 거치게 된다. 1단계는 노동조합 집행부와 상급조직 간부 또는 외부의 전문가가 설문조사에 대한 계획을 수립하며, 이 단계에서 집행부와 대의원뿐만 아니라 조합원들의 참여를 권장한다. 2단계는 1단계에서의 회의를 바탕으로 설문지를 작성한다. 3단계는 설문지 분석결과를 노동조합 내의 각층에 보고하고 피드백한다. 4단계는 설문조사 결과를 바탕으로 문제점과 그 원인을 공유하고 간부들끼리 더 나아가 조합원들과 토론해 극복방안을 마련한다. 이 때 외부의 전문가는 각 집단의 토론에 참가해 전문적인 조언을 한다. 이 절차를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

[그림 1-1] 조직진단의 절차



이 과정은 설문조사를 시작으로 토론과 관찰을 통한 개입과 피드백의 과정으로 요약할 수 있다. 그러나 구체적인 조직진단의 방법으로는 일반적 방법으로 분류되는 4가지 유형 즉 면담, 설문조사, 관찰, 기록 등의 방법을 병행하여 사용하는 것이 좋다(Howard, 1994: 11).

설문조사만으로는 심층조사가 어렵고, 조사의 범위와 깊이가 제한적일 수 있기 때문이다. 또한 문제의 원인과 해결 방안을 도출하는데 유용한 깊이 있는 정보를 제공할 수 없으며 누락된 자료나 비객관적인 정보를 확인할 수 있는 수단도 갖고 있지 못하다. 뿐만 아니라 조직혁신을 위한 진단과정에서는 조직구성원의 적극적인 참여가 전제되어야 하는데, 조직구성원들은 진단하려는 문제에 대해 자신의 경험과 인식을 보다 적극적으로 밝히고 개입함으로써 유용한 자료를 자발적으로 제공하려 하지 않으며 수동적, 소극적 태도를 보이는 경우가 많다(김상목, 1998:122). 이는 조직 내 자료조사에도 마찬가지로 적용된다. 따라서 자료조사와 대다수 구성원들을 대상으로 한 설문조사를 토대로 면접조사, 회의참관을 통한 관찰, 워크숍 등을 병행하는 것이 좋다. 이들 각각의 방법에 대한 장단점은 아래와 같이 정리할 수 있다. 또한 각각의 진단방식은 기초 자료 조사와 설문조사, 그리고 회의 참관이나 관찰, 심층면접조사, 집단토론의 순서로 배열할 수 있다. 여기서 심층면접조사와 집단토론(워크숍)의 과정에서는 문제점과 원인에 대한 보다 심층적인 분석과 함께 바람직한 해결방안을 모색하는 과정으로 동시에 배치될 수 있다.

[표 1-1] 조직진단 자료 수집방법과 장단점 비교

	구분	장점	단점
일반 경향 조사	조직 내 자료조사	·자료의 객관성, 수치화 가능 ·객관적 현황 파악 가능 ·조직전체의 일반적 경향 파악 가능 ·경제적 ·거시적, 전체적 이해 가능	·심층파악 어려움 ·실질적 타당성 결여 ·목적타당성, 신빙성 문제
	설문조사	·결과의 집약과 비교분석 가능 ·표준화된 통계처리 가능 ·일반태도, 의식경향 조사 효율적 ·경제적	·심층조사 어려움 ·민감한 문제에 대해 자료수집 어려움 ·설문 설계기술을 필요로 함 ·비인간적, 무응답의 문제점 ·통계에 따른 소수의 질적 응답 의미 축소 ·통계결과에 대한 과대의존 위험성
심층 조사	회의참관 관찰	·실감 있는 심층적 이해 ·질적 자료수집 가능 ·동태적 자료수집 가능 ·새로운 문제 발견	·현장, 피관찰자의 저항 ·표본선정 문제 ·경제성 문제, 관찰기술이 요구됨 ·관찰자의 편견과 해석에 의존
	면담조사	·다양한 문제, 심층적으로 다룸 ·상황에 따라 적응 가능 ·신뢰적, 인간적 관계 조성 가능 ·질적 자료수집 가능 ·질적 분석 및 해석 가능 ·조직개발 과정의 실질적 참여 가능	·경제성과 효율성 문제 ·면접기술 요구 ·표본 선정 문제 ·면접자와 피면접자의 편견 문제
	집단토론 워크숍 수련회	·구체적이고 생생한 자료수집 가능 ·다양한 자료의 피드백 가능 ·역량강화 과정으로도 활용 가능 ·신뢰적 조직관계 형성 가능	·회의 및 토론기술 및 능력 필요 ·시간적 문제 ·재정적 문제

### 제3절 조직진단 영역과 모형

#### 1. 조직진단 영역

##### 1) 수준별 영역

조직진단의 영역 수준별로 구분하면 전체 조직, 집단, 개인수준으로 나눌 수 있다. 조직 전체를 하나의 진단대상으로 보는 조직수준의 진단, 조직 내 집단관계에 초점을 두는 집단 수준의 진단, 그리고 조직 구성원들의 특성과 직무분석 등에 주안점을 두는 개인 수준의 진단으로 구분할 수 있다. 이

들 각각의 수준에 따라 진단의 초점이 조금씩 달라지게된다.

조직 전체 수준에서 점검해야 할 기본적인 항목은 환경변화에 대한 인식의 정도, 지도부에 대한 조합원들의 생각과 태도, 느낌 주요 방침 수립과정 등을 포함하여 전체의 조직문화가 경쟁적인지 협력적인지, 권위적인지 민주적인지 등에 초점을 맞출 수 있다. 여기에 조직의 규모와 범위에 따라 조직을 바라보는 입장과 태도가 다를 수 있으며, 조직목표에 대한 공유 정도, 공유방식, 지도부와 조합원과의 거리에 따른 의사소통의 문제 등에 초점을 맞추어 진단할 수 있다. 즉, 이 수준에서는 조직과 그 하부단위와의 관계와 역할에 초점을 맞추어 진단할 수 있다.

집단수준에서의 진단은 조직 내 집단의 역할과 임무, 성격, 역량의 정도, 지향하는 바가 무엇인지, 그리고 이러한 내용들이 전체 조직의 목표를 달성하는데 순기능을 하는지, 역기능을 하는지에 초점을 맞추어 진행할 수 있다. 또 집단과 집단 사이의 관계가 협력적인지 경쟁적인지 아니면 더 나아가 갈등적인지 그리고 이러한 내용들이 전체 조직에 어떤 영향을 미치는지에 초점을 맞추어 진단할 수 있다.

개인수준에서의 진단은 조직목표와 개인의 목표의 공유 정도, 조직 내에서 해야 할 역할과 그에 필요한 역량 등을 갖추고 있는가에 초점을 맞추어 진단할 수 있다.

그러나 진단 수준에 따라 초점이 달라진다고 해서 이들이 분리된 별도의 영역이라는 것은 아니다. 조직은 집단과 개인으로 구성되어 있으며 이들의 상호관계와 상호작용에 의해 움직여지기 때문에 어느 한 수준에만 초점을 맞춰서 진단할 경우 정확한 문제의 파악과 원인분석이 안 이루어질 가능성이 매우 높다. 위에서 예시할 조직진단 모형도 여러 가지 요소에 따라 구분해 놓았지만 각 요소들간의 상호관계와 이들 요소의 정합성을 일관되게 강조하고 있다. 전체적으로 요약하면 수준에 따른 진단과 각 수준이 상호작용하는 과정에 대한 진단이 동시에 이루어질 필요가 있다.

## 2) 구조와 사람, 그리고 조직과정

진단이 조직의 목표를 잘 성취하기 위해 문제를 밝히고 해결방안을 찾기 위한 것이라는 점에서 조직진단은 목표를 성취하는데 필요한 조직구조, 조직운영, 조직구성원들에 대한 진단을 포함하게 된

다.

조직의 성과는 조직 내 각 역할을 담당하는 구성원의 역량과 조직구조에 의해 영향을 받는다. 또한 구성원의 역량과 조직구조 간에는 상호작용이 이루어진다(Carley, Prietula and Lin, 1998). 조직구조는 ①구성원이 어떻게 상호 작용하는가 ②어떤 경로와 방식을 통해 의사소통이 이루어지는가 ③보상이 배분되는 방식은 어떠한가 ④권력관계가 어떻게 형성되는가 ⑤조직의 중요한 요소가 무엇인가를 제도화한다(Hall, 1987). 조직구조는 조직의 성과에 영향을 끼칠 뿐만 아니라 조직의 정책결정, 조직구성원들의 전략적 행태, 학습, 불확실성의 흡수, 정보전달 및 갈등해결 등에 영향을 미친다(김상목, 1994).

또한 조직구성원의 지각, 가치관, 동기부여, 그리고 역할, 지위, 지도력, 권력, 의사소통, 참여, 갈등 등 집단의 조직행동도 조직의 성과에 영향을 미친다(Duncan, 1978). 이처럼 조직구조와 조직행동이 상호영향을 미치기 때문에 조직진단의 대상은 조직구조와 조직행동을 모두 포함하게 된다.

노동조합에 있어서는 집행부와 대의원의 역할과 상호관계, 조합원의 노동조합 목표에 대한 인식, 집행부와 대의원 등 간부층과 조합원간의 의사소통, 의사결정 과정, 지도력의 유형과 이에 대한 조합원의 인식 등을 검토할 수 있다.

또한 조직진단을 하는 목적이 목표를 성취하고자 하는 것이라 할 때 무엇을 기준으로 이것을 측정할 것인가의 문제가 생긴다. 목표가 불분명하거나 여러 개의 목표가 존재할 수도 있다. 뿐만 아니라 장기적으로 지향하는 목표와 단기적으로 달성해야 할 목표가 존재할 때 단기적 목표는 달성하지만 장기적 목표를 향해서는 별로 진전이 없는 경우가 있다. 더욱이 목표는 변하기도 한다. 이런 문제들이 모두 해결된다고 해도 목표의 달성 정도를 어떻게 측정할 것인가의 문제가 여전히 존재할 수 있다. 기업조직의 경우에는 매출액, 생산성, 시장 점유율과 같은 수치화된 목표를 설정해 이를 기준으로 효과성을 판단할 수도 있다. 그러나 노동조합과 같은 조직은 이러한 것이 불가능하거나 아니면 매우 어렵다. 예를 들면 올해 임금인상 요구를 10%를 모두 관철한다고 해도, 이러한 목표를 관철하는 과정에 대한 평가가 부정적일 수 있다. 또한 노동조합의 목표는 단기적인 임금인상에만 있는 것이 아니다. 고용문제와 기업내부에서는 해결하기 어려운 과제의 해결을 위한 목표도 설정될 수 있는 것이다. 그리고 이러한 목표들 중 어떤 것을 우선시 할 것인가에 대해서도 조합원들 사이에 의견이나 생각이 다를 수 있다.

조직진단에서의 목표나 성과 측정이 불가능하거나 어려울 경우 조직의 구성원들은 자연스럽게 조직의 과정에 더 많은 관심을 가지고 진단하게 된다. 이와 같은 과정 진단에는 목표설정을 중심으로



한 추진체계, 업무수행 과정을 중심으로 한 집행과정, 조직내외의 참여를 강조하는 민주성, 능률성, 효과성을 평가할 수 있다(김상목, 1996).

조직에 대한 체계적인 개선전략을 수립하기 위해 조직의 현재상태를 분석하는 것은 대체로 두 가지 광범위한 영역을 포함한다(Beckhard, 1969). 하나는 전체 조직을 구성하는 여러 가지 하위 시스템에 대한 진단이다. 이들 하위 시스템은 노동조합에 있어서는 집행부, 대의원, 조합원으로 크게 분류할 수 있으며 여기에 각종 위원회 등 공식조직과 씨클 등 비공식조직까지도 포함될 수 있다. 두 번째 영역은 현재 진행되고 있는 조직과정으로 의사결정과정, 의사소통 유형과 방식, 집단들 사이의 관계, 갈등관리, 목표설정, 계획 수립방법이 포함된다.

## 2. 조직진단의 모형

조직을 진단하는 모형은 매우 다양하게 제출되고 있다. 조직을 진단하는 모형들은 조직진단을 수행하는 전문가나 전문기관에 따라 조금씩 다른 형태를 취하고 있다(조성한, 2002).

이들 모형들은 체계적이고 합리적인 조직진단을 하는데 유용한 분석틀이 되기 때문에 조직의 성격에 따라 적절한 모형을 선택하거나 개발하는 것은 조직진단을 통한 조직혁신을 이루는데 중요한 요소가 된다.

이들 모형이 공통적으로 제기하는 것은 특정 요소에 대한 진단만이 아니라 각각의 요소가 조직 전체와 어떻게 연관되어 있는지를 동시에 고려할 필요가 있다는 것이다. 즉 각 요소의 상호관계, 상호작용을 전체적으로 파악해야 한다는 것이다.

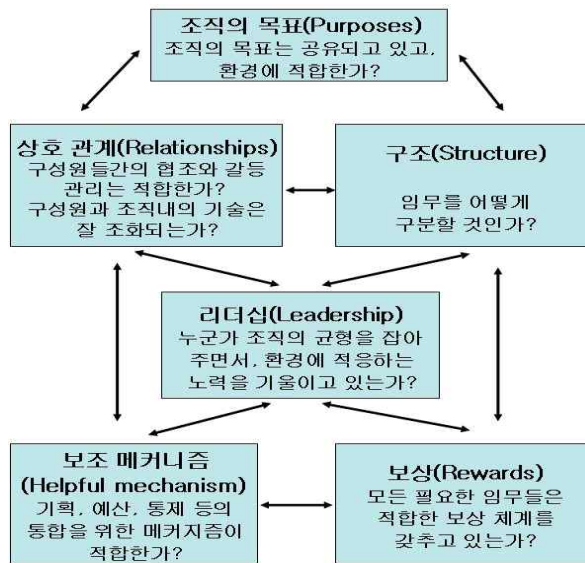
이들 모형 중 널리 활용되고 있는 Weisbord(1976)의 여섯 상자 모형을 중심으로 살펴보고, Nadler & Tushman(1992)의 정합성 모형에 따라 조직진단과 개선방안을 제시하는 Tushman & O'Reilly(1997)의 조직진단 과정에 대해 간략하게 살펴보기로 한다.

### 1) Weisbord의 여섯 상자 모형

여섯 상자 모형은 조직을 진단할 경우 어떤 부분을 살펴보고, 무엇을 찾아내야 하는가를 말해준다. Weisbord는 조직의 성공을 위해 정상적으로 진행되어야 할 6개의 중요한 부문-목적, 구조, 보상, 지원 매커니즘, 관계, 리더십-을 파악하고 있다. 이들 각 요인들에 대한 평가의 초점은 다음과 같이 제시된다.

- ① 목표: 목표가 분명한가. 목표에 대해 의견이 일치하는가.
- ② 구조: 조직구조가 목표에 맞게 조화를 이루고 있는가.
- ③ 관계: 개인간의 관계, 집단간의 관계, 개인과 개인이 담당하는 업무의 성격과 기술
- ④ 보상: 조직의 공식적 보상과 조직 구성원의 기대가 조화를 이루고 있는가.
- ⑤ 리더십: 목표를 분명히 설정하고 제시하는가. 목표와 각 프로그램이 조화를 이루도록 하는가. 조직 통합을 위해 노력하는가. 갈등을 잘 해결해 조직 질서를 유지하는가.
- ⑥ 보조적 제도: 계획, 통제, 예산과정, 정보 체제들이 조직 목표달성에 도움이 되는가 아니면 장애가 되는가

[그림 1-2] 여섯 상자 모형



Weisbord는 또 각 상자의 공식적 측면과 비공식적 측면 모두를 검토해야 한다고 강조한다. 공식 시스템은 사전에 규정되어 있는 공식적 방식을 나타내며, 비공식 시스템은 실제로 일이 이루어지는 방식을 나타낸다. 조직혁신을 위한 진단과정에서는 공식 시스템과 비공식 시스템이 6개의 상자와 각

각 일치하는가 하는 문제와 공식 시스템과 비공식 시스템 사이의 관계까지를 살펴보아야 한다. 여섯 상자 요인에 대한 공식, 비공식 조직의 차이에 대한 평가의 초점은 [표 1-2]와 같다.

[표 1-2] 여섯 상자 모델 구성 요소

	공식적 체계	비공식적 체계
목적	·목표의 명확성	·목표에 대한 공감대
구조	·기능적 조직 구조	·사실상의 업무수행 구조
관계	·대인 및 부서 간의 공식적 관계 ·의사 전달의 방법	·얼마나 효과적으로 실행되고 있는가?
보상	·공식적인 보상 체계	·암묵적·심리적으로 어떤 효과가 있는가?
리더십	·목표의 설정 ·목표에 따른 계획 설계 ·조직 통합 ·내부적 갈등의 조정	·관리자가 어떤 방법으로 얼마만큼 주어진 역할을 잘 수행하고 있는가?
보조 장치	·예산 제도 ·정보 체계 ·계획 및 조정	·이러한 보조 장치들이 무엇을 위하여 사용되는가? ·실제로 어떤 역할을 하고 있다? ·이러한 보조 장치가 조직의 효과성을 저해하고 있지는 않는가?

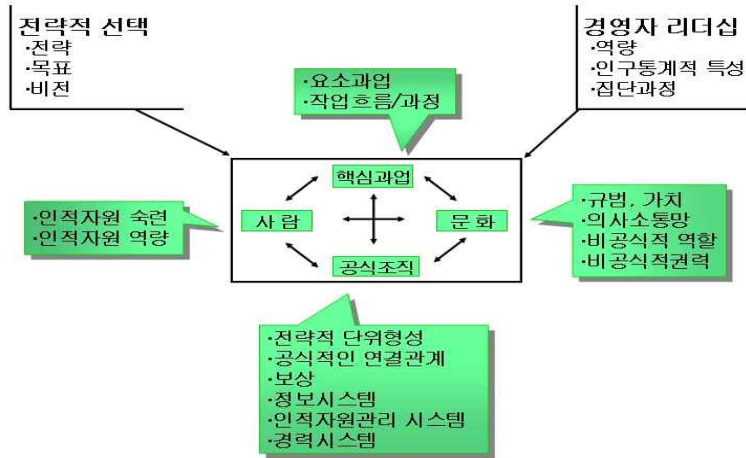
공식 시스템과 비공식 시스템간의 관계에 대한 예를 보면, 현대자동차 노동조합에서 조합원들이 신뢰할만한 안정된 지도부가 없다는 근거로 공조직 기능은 마비되고 오로지 현장 제조직의 입장으로 움직이는 현자노조라는 비판이 제기되기도 하기 때문이다(박유기, 2002). 실제로 현대자동차 노동조합에서는 집행부나 대의원들이 중요한 결정을 하기 전에 비공식조직인 현장조직 대표자들 간에 사전 논의를 통해 의견을 조율하는 일이 대부분인 것으로 알려지고 있다.

## 2) Tushman & O'Reilly의 정합성 모형에 따른 조직진단

Tushman & O'Reilly는 Nadler & Tushman(1992)의 정합성 모형에 따라 조직을 어떻게 진단하는가에 대해 서술하고 있다. 정합성 모형은 체계적인 조직 정보를 수집하고, 구성원, 공식제도, 문화가 핵심과업을 달성하는데 도움이 되는지 장애가 되는지를 평가하는데 그 근원을 두고 있다고 한다.

진단을 위해서는 자료를 수집하고, 4개의 조직적 구성요소를 설명하는 것으로부터 시작된다. 다음에 각 구성 요소들 사이의 정합성은 각 구성요소의 필요성, 요구, 목표, 구조가 다른 요소와 정합하는 정도를 결정함으로써 평가될 수 있다. 각 요소들 사이의 정합성이 없으면 문제의 근본적 원인이 되는 것이다.

[그림 1-3] Tushman & O'Reilly의 정합성 모형에 따른 조직진단



출처: Tushman & O'Reilly(2002), p 59

이들 4개의 요소는 상호작용을 통해 조직의 성과를 촉진시키는 구성요소이다. 핵심과업과 공식조직은 조직 내의 공식적 통제 시스템이고, 사람과 문화는 사회적 통제 시스템으로 구분할 수 있다. 이들 또한 Weisbord와 마찬가지로 비공식조직에 대한 고려를 강조한다. 비공식적 상호작용은 조직의 비공식 구조, 권력, 의사소통 망(network)을 촉진시키기는 역할을 한다. 따라서 공식 시스템에만 의존할 경우 특히 높은 정도의 상호의존성을 가지고 있는 환경에서 조직목표를 달성하기 위한 업무를 수행하기가 어려워지기 때문이다.

이들에 의하면 조직의 문제를 해결하기 위해서는 조직의 긴급한 문제를 규명하고, 이들 문제의 원인을 진단하고 이를 공개하는 것이 필요하다고 한다. 또한 기대치와 결과물 사이의 차이를 분명히 하지 않으면 문제는 애매하거나 정치적인 것으로 보일 것이며 개혁과 변화는 없을 것이라고 한다.

현재의 문제점을 명확히 하기 위해서는 누가 진단하는가가 중요하다. 문제는 진단하는 사람의 위치에 따라 달리 규정되기 때문이고 그에 따라 원인과 그에 대한 해결방안 또한 달라질 수 있기 때문이다.

중요한 것은 문제와 그 원인이 확인되면, 하나의 답을 찾는 것이 아니라 몇 개의 해답 중 어떤 것이 우리에게 더 적합한지를 결정하는 과정에 있다. 단 하나의 최선의 해결방안은 없으며, 오히려 정합성을 이루기 위해 변화시켜야 할 요소들의 조합이 무엇인가로 접근해야 한다는 것이다. 또한 문제를 해결하기 위한 과정에 초점을 두어야 한다는 점이 강조되어야 한다.

### 3. 노동조합 조직진단 모형의 필요성

위에서 예시한 조직진단 모형이 조직의 문제를 해결하는 대안을 직접 제시하는 것은 아니다. 우리는 이 모형들이 제시하는 조직진단 분석틀을 바탕으로 다양한 진단방법을 사용해 자료를 수집·분석하고 문제를 발견하게 된다. 따라서 이 모형들은 조직진단을 수행하는 길잡이로서의 역할을 할 수 있다.

이들 모형이 제시하는 조직진단의 방향을 요약해보면, 무엇을 보아야 하며, 무엇이 문제인지, 그리고 그 원인은 무엇인가를 탐색하는 것이 일차적 과정이고, 두 번째는 조직 내 각 요소들 간의 상호연관성을 동시에 고려해야 하며, 공식체계와 비공식체계의 상호관계를 함께 진단해야 한다는 것이다.

그러나 위에서 제시한 모형은 노동조합의 조직적 특징에 비추어 볼 때 그대로 적용하기에는 무리가 있다. 예를 들면 보상체계의 경우, 노동조합은 기업조직이나 다른 조직과는 달리 교섭에 의해 확보한 성과를 집단적으로 공유하기 때문에 체계적이고 조합원의 동기부여를 위한 별도의 보상체계는 존재하지 않는다. 때문에 무임승차로 인한 참여의 불일치가 커지게 되는 것이다. 그리고 기업 조직이나 행정조직과는 달리 하향식 위계조직이 아니라 권력이 조합원들로부터 발생한다는 특징 때문에 공식 조직보다는 비공식 조직의 영향력이 매우 클 가능성이 존재한다. 이런 점을 감안하면 조직 일반으로서의 속성을 감안한 진단모형에 덧붙여 자발적 조직이 갖는 특성을 반영할 수 있는 별도의 모형을 개발할 필요가 생기게 된다.

물론 노동조합도 조직인 만큼 조직이 갖는 일반적 속성을 가지고 있기 때문에 기존의 모형을 통해 조직을 진단할 수 있다. 그러나 이 경우에도 노동조합의 조직적 특성을 감안해 적절하게 응용하는 것을 고려해야 할 것이다.

### 제3장 노동조합과 조직진단

노동조합은 민주적인 사회로서의 성격을 가지고 있으며 권력의 흐름이 아래(대중)로부터 위로 흐르는 특성을 가지고 있다(Fullagar, 1986). 그러나 권력이 하부 대중에게 있다고 여겨지는 민주적 시스템에서도 권력을 다수 대중으로부터 소수 엘리트에게로 이동시키는 요소들이 존재한다고 한다. 즉, 모든 조직은 기본적으로 그 조직구조 내에 과두제적 성향을 가지고 있어 의도하지 않더라도 권력을 다수로부터 소수에게 집중시키는 결과를 낳게 된다는 것이다. 대부분의 노조, 전문 단체, 정당 등 자발적 조직에서도 과두적 지도력이 형성되고 있음을 확인할 수 있으며, 이러한 현상을 방지하기 위한 제 민주적 장치들도 다수 대중을 단순히 추진하는 역할에 머물게 하고 있다는 지적이 있다(Scott, 1998). 그런데 노동조합은 조합원의 집단적 힘을 기반으로 사용자(또는 정부)와의 단체교섭을 통해 근로조건 개선(또는 사회적, 정치적 권리의 확대)이라는 목표를 달성해나가는 조직이다. 때문에 노동조합은 자신의 힘의 기반을 유지하고 보호하기 위해서 노조활동에 조합원의 참여를 유지해야 하는 특징을 가지고 있다(Gordon, 1980).

이처럼 조합원 다수의 참여를 전제로 하는 노동조합의 조직적 특성은 노동조합이 조직이기 때문에 가질 수 있는 과두제적 성격, 즉 조합원과 집행부의 분리현상이라는 딜레마 때문에 특히 조직운영에 있어서 민주적 원칙을 강조하는 요인이 된다. 이것은 다수의 참여를 조직하고 다수에 의해 움직이는 조직원리를 가장 잘 실현시킬 수 있는 장치라 생각되기 때문이다.

그런데 앞에서 지적한 것처럼 민주적 원칙이나 민주적 원리에 입각한 조직운영을 강조하는 것만으로는 조합원의 참여를 조직하는 것이 쉽지 않다. 때문에 조직운영 과정에서 어떤 요인 때문에 조합원들이 조합 활동에 참여하는가, 아니면 참여하지 않는가를 살펴볼 필요가 생기게 된다.

이 때 노동조합이라는 조직을 진단함에 있어서 어떤 영역을 중심으로 진단할 것인가가 관심의 대상이 된다. 조합원 개개인의 노동조합에 대한 인식과 태도인가? 아니면 집행부의 집행기능인가? 대의원의 견제기능 또는 집행부와 조합원을 연결하는 보완적 기능인가? 아니면 집단간 상호관계인가? 아니면 노동조합이 쟁취한 단기적 목표의 수준에 대한 만족도인가? 노동조합의 장기적 목표에 대한

공유정도인가?

노동조합의 조직진단은 앞에서 살펴본 것처럼 노동조합의 기본적 특징인 조합원의 참여를 중심으로 이루어질 필요가 있다. 이 때 노동조합의 목표와 조합원 개인의 목표가 일치할 경우 조직에 대한 참여 정도는 높아질 것이고, 조직과정으로서 의사소통, 의사결정, 그리고 지도력과 조직 내부의 이해관계에서 비롯되는 다양한 갈등의 유형과 조정·통합 등이 어떻게 이루어지는가에 따라 조합원의 참여가 좌우될 것이다.

## 제1절 노동조합의 조직진단 영역

### 1. 목표의 공유

조합원들이 인식하는 목표, 즉 자신이 노조에 대해 원하는 것이 무엇인가 하는 것은 조합원들이 처음 조합에 가입하는 이유가 된다. 이러한 목표는 조합원들이 노조에 대해 가지는 만족도와 노조에 대한 몰입, 전투적 태도, 그리고 노조 참여에 영향을 미친다.

노동조합을 보는 입장은 사회-정치적 목표를 달성하기 위한 수단으로 보는 입장과 경제적 목표를 달성하기 위한 수단으로 보는 입장이 있다. 특히 전자의 경우는 노동조합운동이 제도나 사회구조의 근본적 변화를 목표로 하는 수단이면서 사회정치적 운동이라는 입장이고 후자는 경제적 조건 개선을 주된 목표로 한다는 입장이다.

조합원에 따라서는 노동조합에 대한 이 두가지 입장 중 어느 한쪽에 더 많은 가치를 두고 노동조합이 자신의 가치에 맞는 활동 목표를 가질 경우 노조에 대해 더 만족하거나 참여를 확대시킬 수 있다.

조합원의 다양성은 목표에 대한 인식을 다르게 할 가능성이 있다. 노동조합의 목표에 대해 조합원들이 경제적 목표에 중점을 두는가 아니면 사회·정치적 목표에 중점을 두는가에 따라 노동조합의 요구수준과 성과에 대한 만족의 정도가 달라질 수 있다.

한편 노동조합의 경제적 이익 제공에 초점을 맞추는 것은 타산적 몰입으로 설명할 수 있는데, 이것은 손실이나 이익을 고려함으로써 계산적, 타산적으로 조직에 몰입하는 것으로 볼 수 있다(Penley & Gould, 1988). 예를 들면, 타산적 몰입을 많이 경험하는 개인은 이직할 가능성이 높다는 것이다(Reilly & Charles, 1991). 이와 비슷하게 노동조합의 목표를 경제적 이익의 제공에 두는 조합원의 경

우는 이익과 비용을 따져 조합 활동에 대한 참여를 결정할 가능성이 더 높을 수 있다는 점을 생각할 수 있다.

노동조합의 목표에 대한 인식의 차이가 참여에 영향을 미치는 것은 노동조합의 보상체계가 기업이나 다른 조직과는 다르기 때문에 나타날 수도 있다. 노동조합 활동은, 특히 정부나 사용자가 노동조합에 대해 적대적 태도를 가질 때, 회사로부터의 불이익 또는 탄압이라는 부담을 안게 한다. 이는 비용과 수익이라는 관점에서 비용이 수익보다 많으면, 경제적 입장에서 노동조합의 목표를 인식하는 조합원들은 조합 활동에 참여하지 않을 가능성이 크다. 또한 무임승차 현상이 발생하기도 하는데 이것은 노동조합의 투쟁을 통해 쟁취한 성과는 모두에게 고르게 적용되는 반면, 노동조합 활동으로 인한 부담은 적극적 활동가나 조합원들에게만 부과된다는 점에서 문제가 된다. 노동조합 내에서 참여의 불일치가 커질 가능성이 많기 때문이다. 특히 한국과 같이 사용자들이 노조에 적대적이며, 불안정한 노사관계 지형은 노동조합 활동 참여에 대한 비용을 높이는 역할을 한다. 이때 노동조합 활동에 적극적으로 참여하지 않으면서도 노동조합이 이루어낸 성과를 배분받는 조합원들로 인해 노동조합 활동에 적극적으로 참여하는 조합원의 의지를 떨어뜨리는 결과를 낳기도 한다.

따라서 조합원의 노조 참여에 영향을 미치는 요인을 분석한 한 연구에 의하면 노조가 교육을 실시할 때 지나치게 노조의 경제적 유용성에만 초점을 맞추기 보다는 노조가 지향해야 할 이상적 목표를 보다 분명히 인식시켜야 할 필요가 있음을 지적하고 있다(김명언, 이재운, 김민수, 2004).

## 2. 구조와 역할

노동조합의 기본적인 조직구조에 비추어 볼 때 노동조합의 역량은 집행부, 대의원, 조합원 수준에서 모두 검토할 수 있다. 집행부는 우선 부서별 업무의 효율성을 높이면서 조직을 둘러싼 환경변화에 대한 정보를 수집하고 보고하면서 정책을 입안하는 역할, 대의원은 집행부와 조합원을 연결시키는 허리로서의 기능과 함께 집행기능이 제 역할을 하고 있는지 감독하고, 집행기능 수행을 위해 물적 자원을 배분(예산편성권)하고, 조직화(조합원 조직화)하는 역할, 조합원은 자신들의 의견을 적극적으로 밝히면서 조합 활동에 참여하는 역할을 부여받는다. 이 세 가지 수준에서의 역량이 잘 기능할 때 각자가 담당한 역할을 충실히 해내고 조직전체의 기능이 잘 수행될 수 있을 것이다.

그런데 이러한 각각의 역량은 서로 독립적으로 발휘된다고 해서 자연스럽게 조직 전체의 기능이 향상되지는 않는다. 각각의 역량이 상호 연관을 가지고 유기적으로 결합될 때 조직의 기능은 전체적



으로 시너지 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 이렇게 되려면 조직 내부에 정보가 원활하게 공유되어야 하고, 서로 다른 의견이라 하더라도 허심탄회하게 자기 생각을 이야기할 수 있어야 한다. 즉, 집행부가 획득한 정보는 대의원을 중심으로 여러 경로를 통해 조합원들에게 알려야 하고, 조합원들은 그 정보에 기초해 조합활동의 전체적인 방향에 대한 자신의 생각을 밝히며, 대의원들은 양자를 매개하는 역할과 함께 조직화의 기능을 수행할 수 있어야 하는 것이다. 이렇게 될 때 집행부와 대의원은 집행과 감시·감독이 아닌 보완적 관계가 될 것이며 조합원 다수의 참여에 의해 민주적이면서 집중적인 조직운동을 이룰 수 있을 것이다.

### 3. 의사소통

노동조합의 조직구조는 의외로 단순하다. 대체로 총회, 대의원대회, 상무집행위원회, 회계감사를 기본구조로 하여 필요에 따라 특별위원회를 두는 형태로 되어 있다. 노동조합은 조합원 전체로 구성되는 총회가 모든 결정권한을 가지고 있다. 노조 규모가 일정 크기 이상이 되면 이러한 직접 민주주의를 일상적으로 실현하는 것이 어려워지게 되는데, 이 때 총회의 결정을 대신하는 주요 의결기구로 대의원대회를 둔다. 이와 함께 노동조합 업무를 집행하기 위해 상무집행위원회를 두고, 노동조합의 일상 활동을 수행한다. 그런데 특징적인 것은 노동조합 위원장은 노동조합 내 모든 회의의 의장이 된다. 이것은 노동조합이 전체 조합원의 의사에 따라 사업을 집행하는데 있어 매우 집중적인 구조를 가지고 있음을 보여준다.

이러한 구조적 특성은 조직내부의 의사소통과 의사결정 과정이 원활하게 되지 않을 경우 노동조합의 목표를 달성하는데 효율적이지 못하게 되는 원인이 되기도 한다.

의사소통은 집행부와 대의원 사이에, 이들 집단과 조합원, 그리고 조합원 사이에서 이루어지는 정보와 의견전달을 말한다. 이 때 의사소통에 대한 만족도는 이들간에 이루어지는 의사소통의 다양한 측면에 대한 만족을 나타내는데, 성공적 의사소통에 따른 개인적 만족을 의미한다(Putti et al., 1990). 의사소통에 대한 만족이나 노조집행부와 조합원간의 원활한 의사소통은 노조몰입에 영향을 미칠 수 있다. Summers, Betton & Decotis(1986)은 노조가 조합원들에게 제공할 수 있는 추가이득에 대해 상세히 알려주면 줄수록 노조의 필요성을 보다 많이 느껴 노조몰입이 증가한다는 점을 밝혔다. 반면 의사소통이 간접적이고 제한되어 있을 때 조합원들은 고립감을 느끼고 조직적 지원을 덜 지각하게 된다(윤정구, 2001). 또한 Buchanan(1974)의 연구에 의하면 조직에 대한 동료들의 태도는 개인에게

조직을 보는 규범적 정보의 원천으로 작용함으로써 각 개인은 동료들의 조직에 대한 태도에 동조하게 된다고 한다.

#### 4. 의사결정

Magenau와 동료들은(1988)도 조합원들이 노조의 의사결정에 자신들의 의견이 반영될수록 노조참여가 증가하였고, 노조대표들이 권위적이고 독선적일수록 노조몰입이 감소한다는 점을 밝히고 있다. 노동조합의 민주성은 곧 조합원의 참여에 의한 의사결정 과정 그 자체라 해도 과언이 아니다. 우리 노동조합들이 조합원 총회의 중요성을 강조하는 것도 바로 이 때문이다.

그러나 집단의사결정이 집행부나 개인의 의사결정보다 효율성이 높은가의 문제는 정보나 대안에 대한 구성원의 기여도, 의사소통의 명확성, 예측과 판단의 정확성, 그리고 의사불일치를 해소하는 방법 등에 의해 영향을 받게 된다. 이것은 곧 정보의 공유와 의사소통에 있어서 구성원간의 상호작용, 구성원의 적극적 참여, 의견불일치에 대한 조정과 통합능력이 노동조합의 집단적 의사결정에 중요한 변수가 될 수 있다는 것을 의미한다.

특히 노동조합의 목표에 대한 인식, 다양한 이해관계의 표출, 갈등관계 등이 복합적으로 작용할 경우 노동조합의 의사결정에서 집단 양극화 현상이 나타날 수 있다. 즉, 집단 토론 중에 구성원 사이에서 처음에 반대했던 구성원은 토론 후에 더 강력하게 반대하며, 처음에 찬성했던 구성원은 토론 후에 더 강력하게 찬성한다는 것이다(Moscovici & Zavalloni, 1969).

집단의사결정 과정에 영향을 미칠 수 있는 요인으로는 집단의 규모, 구성원의 태도, 가치관, 경험, 지식, 리더십의 질적 수준 등을 들 수 있다. 특히 목표지향성은 집행부와 조합원, 조합원과 조합원 사이에 목표지향성이 상충될 경우 구성원들은 의사결정에 무관심해지기 쉽다. 또 조합원과 조합원 사이의 목표지향성이 상충될 경우 조합원 사이에 갈등이 생길 여지도 존재한다.

의사결정 과정에서 리더십의 역할은 매우 중요하게 된다. 특히 리더가 의사결정 과정에서 내용을 통제하려고 하면 구성원들은 불만을 가지게 되고 비생산적이 된다(Schlesinger, Jackson & Butman, 1960).

집단의사결정에서 나타날 수 있는 문제를 최소화하기 위해서는 구성원의 적극적 참여, 합의주의를 강조한 나머지 소수의 의견을 무시하지 않도록 하는 것, 의사결정에 대한 회이나 토론을 진행하는데 필요한 리더나 토론 진행자의 역량을 높이는 것, 체계적 정보 정리와 공유 등이 필요하다.

## 5. 노동조합의 갈등관리

갈등은 바람직하지 않지만 그렇다고 갈등이 전혀 없는 것이 좋은 것만은 아니다. 갈등의 제거가 곧 협력은 아니며 변화는 갈등의 산물이기 때문이다. 갈등이 없는 과도한 협력 상태는 변화의 거부, 억압과 집단사고가 지속되는 상태일 수 있기 때문이다(이재규, 1998).

노동조합 내부의 갈등은 그 구성의 다양성과 한편으로는 목표에 대한 인식의 차이에서 생길 수 있다. 또한 이러한 갈등은 노동조합의 조직구조에서도 발생한다. 이는 흔히 대의원구조의 이중성에서 나타나는데, 대의원들은 한편으로는 조합원의 의견을 집행부에 전달하면서 집행부가 조합원의 생각과 요구에 기초해 활동할 수 있도록 협력을 제공하고 강제하는 역할을 하고, 다른 한편으로는 노동조합 집행부의 활동이 전체 조합원의 활동으로 확산될 수 있도록 집행부의 방침을 조합원들에게 전달하면서 조직화하는 임무를 갖기 때문이다.

즉, 집행부와 대의원, 조합원은 상호 협력과 견제의 관계에서 활동하게 된다. 이때 집행부와 대의원은 모두 조합원의 의견을 적극적으로 반영하면서 조합원을 조직화하는 임무를 부여받는다. 이처럼 2개의 기구가 협력과 견제의 균형을 맞추어 활동을 할 경우에는 문제가 되지 않지만 양자 사이에 갈등이 존재하는 경우가 있다. 또한 선거를 통해 집행부를 교체하는 노동조합 구조의 민주적 성격 자체가 조직 주도권을 둘러싼 갈등으로 비약할 가능성도 언제나 존재한다. 여기에 노동조합의 힘을 약화시키려는 회사의 입김이 작용하게 되면 양상은 더욱 복잡해지게 된다.

이처럼 노동조합 활동을 하는 가운데 갈등이 발생할 수 있는 가능성이 많고, 노동조합은 기업조직이나 행정조직과 같은 위계조직이 아니기 때문에 상급기관이나 외부의 힘으로 이러한 갈등을 조정·통제하기란 매우 어렵다.

조직에서 집단간 갈등은 기본적으로 집단간의 상호의존성에서 출발한다. 상호의존성이란 두 집단이 각각의 목표를 달성하는 과정에서 상호간의 협조와 정보의 제공, 동조 혹은 협력을 요하는 정도라고 할 수 있다(민진, 2004).

조직 내에서의 이와 같은 갈등은 개인, 집단, 그리고 조직관리 차원에서 발생한다. 조직에 있는 개인들은 동일한 현상이나 사실에 대해 서로 다른 인식을 할 수 있는데 이것이 갈등의 원인이 된다. 이것은 의사소통이나 의사전달이 제대로 이루어지지 않거나 왜곡된 정보가 전달될 때 오해가 발생하게 되고 갈등으로 연결된다. 두 번째는 조직을 구성하고 있는 사람들 사이에는 다양한 이해관계가 존재하게 된다. 노동조합에서는 장기근속자와 단기근속자, 남성과 여성, 조합 활동에 열심히 참가하

는 조합원과 그렇지 않은 조합원 사이의 이해관계가 서로 다를 수 있다. 공통의 이해관계를 가진 집단은 자신의 이해관계를 관철시키기 위해 서로 경쟁하게 되고 이것이 격화되면 갈등관계로 전환하게 된다. 셋째, 집단목표의 차이가 갈등을 일으킬 수 있다. 노동조합에서 집행부와 대의원의 관계는 견제와 보완 기능을 동시에 가지고 있다. 이 때 대의원들이 견제기능만 강조하게 되면 보완기능은 축소될 것이고 노동조합 전체적인 사업은 원활하게 진행되기 어려울 것이다. 또한 노동조합의 목표에 대해 경제적 측면을 중시하는 조합원 집단과 사회·정치적 목표를 중시하는 집단 사이에 갈등이 존재할 가능성이 있다. 이 때 노동조합이 제기하는 활동방향에 대한 조정과 합의가 이루어지지 않게 되면 노동조합 활동에 대한 참여 정도는 달라지게 될 것이다.

## 6. 리더십

노동조합의 힘은 파업이나 단체교섭, 조합원의 고충처리 등에 있어서 조합원을 동원할 수 있는 역량에 따라 좌우된다. 즉, 노동조합의 자원은 조합원들로부터 나오며 이 때 재정적 자원보다는 참여적 자원이 더 중요하게 된다. 따라서 조합원의 조직몰입과 참여가 매우 중요하게 된다.

리더십은 무엇을 해야 할 필요가 있으며 어떻게 하면 그것을 효과적으로 할 수 있는지를 이해하고 합의하기 위해 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 공유하는 목표를 달성하기 위해 개인의 노력과 집합적 노력을 촉진하는 과정으로 정의할 수 있다(Yukl, 2002). 이 때 리더십은 한 사람 이상의 개인이 역할을 수행할 뿐만 아니라 어느 집단이나 조직에서든 역할분화가 일어난다고 간주한다.

그런데 노동조합은 나이, 성별, 지역, 지지정당, 신념, 종교와 관계없이 노동자들이 자신들의 노동조건을 개선하기 위해 조직하는 조직이다. 때문에 노동조합은 아주 특별한 경우가 아닌 한 노동조합에 가입하고자 하는 노동자들을 대상으로 조합원으로서의 자격을 가지고 있는지를 고려해 선발하는 과정을 별도로 거치지 않는다. 이는 노동조합의 목표를 달성하기 위해 필요한 사람만을 조합원으로 받아들이는 것이 아니라는 의미이다. 따라서 노동조합이 자신의 목표를 달성하기 위해서는 이처럼 이질적인 구성원들의 이해관계를 조율·조정하는 것이 매우 중요한 과제가 된다.

노동조합은 노동조합 내부의 권력 자원뿐만 아니라 사용자와의 교섭을 행하기 위한 조직자원도 조합원의 참여 정도에 의존한다. 노동조합 지도력의 원천은 조합원의 선거에 의해 결정되는 직위나 역할로부터 생기며, 사용자와의 교섭을 통해 노조의 목표를 달성하는 조직자원은 조합원의 참여에 따라 달라지기 때문이다. 이러한 조직적 특징은 참여적 리더십이 노동조합에 적합한 유형임을 보여

주는 근거가 될 수 있다.

또한 노동조합은 사용자로부터 독립적인 조직이며, 교섭력에 있어서 개별 노동자가 사용자에 비해 열세에 있어 노동조합을 조직하는 것처럼 노동조합간 연대는 기업내부의 근로조건뿐만 아니라 사회적 부의 재분배와 같은 영역에서 목소리를 높이기 위한 장치로 요구되기도 한다. 따라서 노동조합의 지도력이 갖춰야 할 요소는 조합원의 참여를 높이기 위한 것만이 아니라 민주성, 자주성, 연대성까지도 포함되게 된다.

그런데 조직구조상 노동조합의 지도력은 위원장이라는 특정 개인에게만 집중되어 있는 것이 아니라 상집간부와 대의원이라는 집단을 통해 발휘되기도 하고 그들에게 위임되기도 한다. 특히 대의원들의 활동은 다양한 형태의 조합원 참여와 긴밀하게 연관되어 있다(Nicholson et al, 1981). 즉, 대의원들은 조합원의 태도에 대해 아주 높은 수준의 정보를 가지고 있으며 조합원들의 투표나 노조활동 참여에 영향을 미칠 수 있다.

노조 집행부가 조합원의 기대에 부응하는 능력은 집행부가 조합원의 요구를 효과적으로 판단할 수 있는가에 따라 달라진다. 또한 노조 집행부는 조합원의 요구에 강한 영향을 미칠 수 있다. Berger, Olson, & Boudreau(1983)은 집행부가 특정 이슈-임금, 관리감독 등 보다 가시적이고 두드러진 이슈를 제기함으로써 조합원의 목표를 변화시킬 수 있다고 한다. 이 때에도 노동조합의 지도력에 대한 판단은 조합원을 설득할 수 있는가, 조합원의 광범위한 참여를 촉진시킬 수 있는가를 기준으로 행할 수 있다. 이 과정에서 집행부뿐만 아니라 대의원들을 포함한 간부들이 이러한 임무를 수행하는 지도력으로 기능하게 된다.

## 제2절 노동조합의 조직진단 모형

노동조합의 조직적 특징은 조직구성에서 나타나는 이해관계의 다양함, 권한의 효율적 집중과 의사결정의 민주성, 참여적 자원의 중요성으로 요약할 수 있다. 이것은 목표 인식의 차이, 구성의 다양함에서 오는 이해관계의 차이에 대한 조정과 집행부-대의원이라는 하부구조의 견제와 보완의 균형, 조합원을 노조활동에 참여시키기 위한 과정과 절차가 매우 강조되어야 함을 말해준다. 이해관계가 조정되고 통일되지 않거나 집중된 권한이 조합원의 의사와 다르게 행사되는 경우 광범위한 조합원의 참여는 이루어지지 않을 것이기 때문이다.

지금까지 살펴 본 노동조합의 조직구조와 구성, 각 기관의 역할, 상호관계의 특징에 비추어 노동조

합이 진단해야 할 초점을 분류해보면 다음과 같이 정리할 수 있다.

△ 노동조합의 목표는 경제적 이익을 중시하는 경제적 실리주의와 정치·사회적 권리의 확대까지를 포함하는 정치적·계급적 입장이 존재하며, 이러한 목표의 인식에 따라 노동조합의 활동에 대한 참여 정도가 달라질 수 있다.

△ 노동조합의 목표를 어떻게 인식하는가에 따라 조직 효과성에 대한 인식 또한 달라질 수 있다. 그리고 이것은 다시 노동조합의 참여도에 영향을 미친다. 그런데 노동조합의 효과성은 수치화하거나 정확히 측정하기 어렵다. 이 경우 조직의 구성원들은 자연스럽게 조직의 과정에 더 많은 관심을 가지게 된다.

△ 노동조합은 조합원의 참여적 자원을 전제로 자신의 목표를 관철시켜 나간다. 이 때 집행부는 조합원 다수의 의견을 존중하여 의사결정을 하고 사업을 집행하려는 노력을 해야 한다.

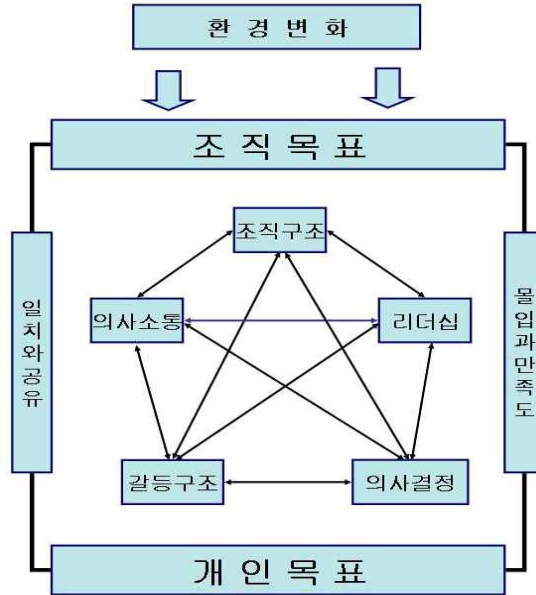
△ 조합원의 참여는 민주적 절차에 의해 확대될 수 있다. 이러한 민주적 절차는 조직 내부의 정보와 의견의 원활한 소통과 공유, 그리고 다양한 의사결정 과정에의 참여에 의해 강화된다.

△ 노동조합 내부의 갈등관리는 상부기관이나 외부의 힘에 의존하기보다는 자체의 힘으로 해결해야 한다. 이것은 소통의 강화, 절차의 민주성, 참여의 확대 뿐만 아니라 소수의견을 존중하고 상호의견이 다를 수 있음을 인정하는 것이 무엇보다도 필요하다는 점을 알려준다. 이러한 통합적 토론을 통한 의사결정과정의 병행될 때 조직 내부의 갈등을 효과적으로 관리할 수 있다.

△ 그 외에도 노동조합의 힘에 대한 인식이 있을 수 있다. Cooke(1983)는 노조규모가 클수록 조합원들이 친노조적 투표행위를 보인다는 결과를 얻었다. 이는 노조의 규모가 클수록 이익을 제공할 수 있는 힘을 더 많이 가질 것이라는 노조 영향력에 대한 평가를 반영한다고 볼 수 있다. Newton & Shore(1992)가 주장하듯이 조합원들이 노조에 가입하는 동기 중의 하나가 개인적으로는 얻기 힘든 보상, 즉 노조의 도구성이다. 따라서 노조가 갖는 영향력이 클수록 조합원들의 노조몰입은 증가할 것이라 예상할 수 있다.

지금까지 살펴본 노동조합의 조직적 특성과 초점을 두어야 할 진단영역은 다음과 같이 모형화 할 수 있을 것이다.

[그림 1-4] 노동조합의 조직진단 모형



이 모형에 따라 진단해야 될 요소들을 보다 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

#### ① 목표의 공유 정도와 목표에 대한 인식

노동조합의 목표를 무엇으로 인식하고 있는가? 경제적 목표인가 사회·정치적 목표인가? 조합원들 사이에서 이들 목표의 공유정도는 어떠한가? 리더십은 목표의 공유를 위해 어떠한 노력을 기울이고 있는가?

#### ② 의사소통

노동조합 내부의 의사소통은 원활하게 이루어지는가? 집행부와 대의원, 이들과 조합원 사이의 의사소통의 정도는 어떠한가? 의사소통의 수단과 방식은 어떠한가? 의사소통의 방식은 적절한가? 의사소통의 과정과 단계는 어떠한가? 조직 내 의사소통에 영향을 주는 요인은 무엇인가?

#### ③ 의사결정

의사결정은 어떻게 이루어지는가? 조합원들이 의사결정에 참여하는 정도는 어떠한가? 의사결정의

기회는 적절하게 주어지고 있는가? 사안에 따라 의사결정의 방식이 달라지는가? 의사결정 영역에 따라 기회와 참여가 달라지는가?

#### ④ 리더십

리더십은 노동조합의 목표를 적절하게 제시하고 있는가? 목표의 공유를 위해 적합한 사업을 배치하고 있는가? 리더십을 형성하는 집행부와 대의원은 자신의 역할을 적절하게 수행하고 있는가? 집행부와 대의원은 적절한 역량을 갖추고 있는가? 내부 이해관계와 갈등을 조정하고 조직통합을 위해 노력을 기울이고 있는가?

#### ⑤ 갈등

조직 내부에 갈등이 존재하는가? 갈등의 원인은 무엇인가? 갈등 유형은 어떠한가? 갈등을 해소하기 위한 노력은 있었는가?

#### ⑥ 만족

조직 또는 조직성과에 대한 만족도는 어떠한가? 무엇에 대한 만족이 참여를 높이는 요인이 되는가? 조직에 대한 만족에 영향을 주는 요인은 무엇인가?

#### ⑦ 비공식조직

노동조합 내부의 비공식 조직의 존재는 어떠한 유형으로 존재하는가? 비공식조직이 공식조직과 관계되는 유형은 어떠한가? 목표의 설정과 공유, 의사소통과 의사결정과정에서 미치는 영향은 어떠한가? 리더십 형성에 미치는 영향은 어느 정도인가? 주된 갈등의 요인이 되고 있는가? 조직 내부 갈등의 조정과 통합에 도움이 되고 있는가? 비공식조직의 목표는 공식조직의 목표와 일치하는가? 이러한 목표를 달성하는데 도움이 되고 있는가?

### 제3절 노조의 조직진단 사례 검토

노동조합이 현재의 문제점과 미래의 잠재적 문제점을 발견하고 조직을 혁신하기 위해 노력하는 사례는 많다. 그러나 실제로 이러한 노력이 이행되는 과정은 많은 차이가 있다. 앞에서는 조직의 문



제점과 그 원인에 대해 체계적이고 구체적인 진단과 분석을 하지 않으면 조직혁신이 제대로 이루어지지 않는다는 점을 살펴보았다.

여기서는 환경변화에 대응해 조직혁신을 피하고자 하는 사례로 남아공의 코사투와 한국의 민주노총 사례를 살펴보고자 한다. 남아공 코사투의 조직혁신 프로그램은 아직도 진행중인 것으로 알려지고 있으며, 민주노총의 조직혁신 프로그램은 조직내부에서 팀 구성과 혁신안의 주된 내용이었던 직선제안에 대해 많은 반대가 제기되면서 사실상 폐기되는 결과를 낳게 되었다. 세부적인 내용보다는 조직진단의 과정이라는 측면에서 2개 노총의 조직혁신 경험을 살펴본다.

## 1. 코사투

### 1) 코사투에서의 조직개발 논의의 계기

코사투 조직개발의 본래 목적은 애초 이를 제기한 썬템버보고서에서 제시했듯이 환경변화에 따라 노동조합 활동방향을 재정립하는 데 있었다. 썬템버보고서에서 조직개발을 제기할 당시의 주요 환경은 민주화라고 할 수 있다. 당시 코사투는 민주정부와 정치적 동맹관계를 맺고 민족민주혁명(NDR)을 완수한 후 자본주의에 대한 근본적 변혁에 나설 준비를 갖추고자 하였다. 점차 강화되는 신자유주의 환경 속에서 민주혁명을 방어하고 근본적인 사회변혁을 수행하기 위해서 코사투에게 필요했던 것은 이를 수행할 정치사회적 역량이었고, 조직점점 및 조직개발은 이러한 역량 강화(empowerment)와 관련이 있었다. 당시 상황은 민주정부 초기의 노사관계 및 노동권 개혁의 효과로 노조 조직률이 계속 상승 추세에 있었고, 집권세력인 아프리카민족회의(ANC)와의 동맹관계도 비교적 공고하였으며, 사회 조합주의(societal corporatism)적 장치를 통한 정책 개입도 상당히 깊은 수준에서 이루어지고 있었다.

그러나 90년대 후반기에 접어들면서 본격화된 시장개방과 민주정부의 신자유주의적 경제개혁 등으로 인해 90년대말 노동시장 상황이 두드러지게 변화하면서 코사투 조직개발의 초점이 변하기 시작했다. 변혁역량 강화라는 기본적인 목적이 바뀐 것은 아니지만, 코사투는 신자유주의 환경과 노동시장 변화를 필두로 한 적대적인 조직환경에 대한 검토와 대응방안 수립에 역점을 두지 않을 수 없게 되었다. 개방 환경에 놓인 사용자들은 과거 수입대체산업화정책 하에서 이루어진 고용 규모를 대거 축소하기에 이르렀고 이로 인해 실업률은 30%를 상회하기에 이르렀다. 또 사용자와 정부에 의한 노

동시장 유연성의 확대는 비정규노동의 확대를 야기하면서 노동시장의 분절화를 심화시켰다. 중요한 것은 노동시장에서의 이러한 변화가 성장 일로에 있었던 노동조합에게도 영향을 미쳐, 코사투의 조직규모가 2000-2002년간 처음으로 하락을 기록하였다는 점이다. 코사투의 일부 가맹 노조들은 심각한 재정적 곤란에 놓이게 되었고, 코사투는 이중 5개 노조에 대해서 긴급조치로 “구체계획”을 가동시킬 수밖에 없게 되었다. 그리고 이는 결국 조직개발의 초점을 조직 재생(organizational renewal) 문제에 맞추게끔 하였다.

## 2) 코사투 조직개발 전략, 구조, 과정

코사투의 조직개발 전략은 1997년 제출된 셉템버보고서로부터 유래한다. 이 보고서는 코사투에 대해 ‘변화된 상황에 걸맞는 유능함과 민주성, 그리고 창조성을 지니고 있는 조직인가’를 묻고 유능하고 민주적이며 혁신적인 조직으로의 재탄생을 위해 조직개발을 권고하였다. 이러한 조직개발 개념은 단순한 조직강화 개념이 아니었고, 서구 노동조합들이 신자유주의 환경 하에서 개발하고 있는 행동 전략이나 구조변경 전략과도 달랐다고 볼 수 있다. 조직개발은 조직전략이나 재구조화뿐 아니라 조직경영, 의사전달, 재정관리, 능력개발 등 내부 구조 및 과정의 혁신을 포함하였다.

셉템버보고서는 단순히 환경변화를 인식하고 필요한 경우 조직을 변화에 적응시키는 체계적인 노력으로써 조직개발 개념을 제기하고 이를 통해 조직 구조와 체계의 지속적인 평가와 강화가 필요하다고 주장한 데서 그친 것이 아니라 그 자체가 일종의 조직진단에 속한다고 볼 수 있었다.

셉템버보고서의 권고를 기반으로 코사투는 1998년 중앙집행위원회를 통해 3년간의 포괄적인 조직 전략과 실천 프로그램을 마련하고 1999년에는 임시총회를 개최하여 11개월간의 조직혁신사업을 결의하였다. 이 사업은 조직측면에서 조합원 확대 및 가맹노조 구조개혁, 교육훈련 측면에서 교육전략의 명확화 및 현장위원교육을 포함한 리더십 교육 개발 등을 벌이는 것이었다.

2000년 제7차 총회에서 코사투는 11개월 간의 조직혁신 사업을 평가한 후 이제까지의 성과와 문제점을 보다 구체적으로 분석하고 코사투 조직 전체를 철저하게 점검할 필요성을 가지게 되었다. 그리고 이 과정을 수행할 주체적 기구로 조직점검위원회(Organizational Review Commission)를 설치하였다. 이 기구는 코사투 위원장을 비롯하여 코사투 및 가맹조직 지도부와 지역본부 임원, 코사투 본부 스텝 책임자, 날레디(NALEDI)와 디첼라(DITSELA)의 대표자, 그리고 조직점검 전문가로 구성되었다. 조직점검위원회는 1년여의 조사와 분석을 거쳐 2001년 11월 제1차 코사투 중앙위원회에 조직

점검보고서를 제출하였다.

제출된 조직점검보고서는 조직개발이 최종적이거나 간단한 해결책이 있는 과정이 아니며, 노조의 감수성, 가치, 전통을 고려할 때 신속한 해결책은 불가능하다고 보았다. 또한 조직개발 과정이 정치적 의지와 헌신이 필요하고, 노동의 가치에 근거한 명확하고 일관된 안내와 지도가 필요하다고 보았으며, 동시에 해결책과 이행 과정까지 노동운동의 모든 이해관계자들에게 이해될 필요가 있다고 보았다. 이는 조직개발 과정이 행정적으로는 민주적이어야 함을 강조한 것이었다. 마지막으로 보고서는 조직개발의 목표를 전체적인 조직 목표의 견지에서 조직의 강·약점에 대한 자기평가와 원인 규명에 두었다.

코사투 조직 점검의 중요한 특징은 그 총체적 성격에 있다. 코사투는 조직 문제를 노동자 통제와 같은 강령 문제로부터 조직화, 서비스, 훈련, 행정체계(운영시스템), 인사관리 등 비교적 총체적으로 검토하고자 하였다. 조직점검의 핵심 영역은 아래 표와 같다.

[표 1-3] 코사투 조직점검의 영역

- 
1. 노동자 통제(worker's control)
  2. 조직화(recruiting)
  3. 조합원과 현장위원(shop steward)에 대한 서비스
  4. 슈스튜어드, 조직가, 조합원에 대한 교육
  5. 재정 및 조합원관리를 포함한 행정체계
  6. 승진, 성과관리, 능력개발 등의 인사관리
- 

한편 조직점검보고서는 '사회변혁을 위해 코사투 자신을 변혁할 것'을 제기하고 점검의 초점을 조합원에 대한 서비스 개선에 두었다. 2001년의 조직점검보고서가 조합원 서비스 개선에 초점을 둔 이유는 노동조합 운동을 둘러싼 환경 때문이었는데, 보고서는 이를 민주정부 수립에 따른 노조를 둘러싼 환경의 복잡성 증대, 노동자들의 대량실업과 비정규직화, 코사투의 규모와 복잡성 증대 및 가맹조직의 규모 변동 등으로 정리하고 있다. 이는 민주화와 조직팽창을 주로 적시한 코사투보고서에서의 조직환경과는 다른 것이라고 할 수 있다. 보고서는 또한 코사투와 가맹조직을 포함한 조직점검프로그램에 착수할 것을 제안하였는데, 이 역시 집중하고 있는 조직환경 악화를 염두에 둔 것이었다고 할 수 있다.

2001년 조직점검보고서 제출 이후 실행에 옮겨진 조직점검프로그램의 결과는 2003년 코사투중앙 위원회에 보고되었다. 제2차 조직점검보고서의 특징은 코사투뿐 아니라 가맹조직까지 점검대상이 되었다는 점에 있다. 가맹조직에 대해 15개 가맹조직에 관한 조직점검 결과는 조직역사, 조합원수/조직률/성비, 수입/지출 추이, 직원 규모, 조직구조, 단체교섭 추이, 교육훈련, 조직재생 계획 등을 요약하고 있으며, 이에 기반하여 보고서는 가맹조직들의 핵심적 도전과 문제해결을 위한 제안 등을 제출하였다. 제2차 조직점검보고서는 제1차 조직점검보고서보다 악화된 조직 환경을 제기하였다. 즉, 2000~2002년 사이 코사투 가입 조합원이 코사투 창립 이래 최초로 112,171명이 감소했음을 적시하고, 조직점검의 긴요함을 역설하고 있다. 이 기간동안 무려 10개의 가맹조직에서 조합원 수가 감소하였고, 3개 조직은 코사투 가맹비를 납부하지 못할 지경이 되었으며, 코사투는 4개 가맹조직에 대해서는 위기탈출을 위한 재정적 지원을 제공해야만 했다. 이러한 상황 하에서 제2차 조직점검보고서는 첫째, 정책과 조직화에서 조직화와 최저임금을 우선적으로 고려하고, 둘째, 조직화는 공식부문에 초점을 두며, 셋째, 정책활동은 고용창출을 강조하고, 넷째, 재정적 곤란에 빠진 5개 가맹조직에 대한 지원조치가 필요함을 제안하고 있다. 최종적으로 보고서는 코사투가 조직재생계획(Organizational Renewal Plan)을 채택해야한다고 결론짓고 있다.

[표 1-4] 코사투의 조직개발 과정

과정	실행계획	특징
제1차 조직진단	셸터버보고서(1997)	조직개발 제기
제1차 개입 및 실행	1999~2000년간의 조직화 및 훈련	부분적 실행
제2차 조직진단(예비진단)	2001년 부분적 조직점검	새로운 문제 포착
제2차 조직진단의 전면화	2001~2003년 전조직 조직점검	조직률 저하와 고용문제 포착
제2차 개입 및 실행	조직재생 계획(2003~ )	조직화와 가맹조직 정상화 시도

## 2. 민주노총

민주노총의 조직혁신에 관한 논의는 98년 중반부터 시작되었다. 98년은 IMF 이후 노사정위원회에서 정리해고제를 합의한 이후 집행부가 총사퇴하고, 3월 말 새로운 집행부가 들어서는 등 민주노총의 지도집행력이 매우 불안정한 시기였다. 여기에 상반기 임금교섭 과정에서 대부분 노동조합이 양

보교섭을 하는 등 10년 만에 제일 낮은 임금 인상률을 기록한 시기이기도 했다. 처음 경험하는 양보 교섭과 사용자들의 구조조정과 인원감축 등 공세에 노동조합 운동 내부에서는 기업별 노조 체제의 한계가 제기되고 새로운 돌파구를 찾지 않으면 안 된다는 공감대가 강하게 형성되고 있었다. 이런 상황에서 조직혁신을 논의하는 것은 자연스러운 일일 수 있다.

민주노총 내부에서 조직혁신이라는 표현이 처음 사용된 것은 같은 해 8월 25일 14차 상집회의에 제출된 하반기 사업계획(안)이었다. 이어 7차 중앙집행위원회(98.9.8) 조직혁신팀을 구성한다는 것을 하반기 사업계획으로 제출하였다. 그 주된 내용은 ‘조직 전반의 민주성과 효율성의 증대를 위한 조직 체계·운영상의 문제를 진단하고 그 결과에 따라 제도와 운영의 혁신을 이루기 위한 사업을 추진한다. 이를 위해 중앙, 연맹, 지역본부 임원을 중심으로 조직혁신팀을 구성하여 사업을 추진한다. 이와 함께 일상사업에서 중앙 - 연맹·지역본부 - 단위노조 간의 역할을 분명히 하면서 유기적 사업체계를 강화해야 한다’는 것이었다.

이후 24차 상집회의(98.11.24)에 조직혁신사업 추진계획(안)이 처음 사업계획으로 제출되었고, 이때 제출된 문제인식은 ‘조직 내부적으로는 의사소통이 원활하지 못해 심각한 동맥경화증 상태에 놓여 있다. 의무금, 재정사업 등 조직의 재정문제 역시 위기상태이다. 그 원인에 대해서는 평가를 통해 면밀히 진단해야겠지만 민주노총 내부적으로 볼 때는 총체적 지도역량, 조직체계, 조직내 의사소통과 사업방식, 및 작풍 등에 중대한 문제가 있다. 총자본의 공세가 드센 지금 이러한 문제가 고착화되기 전에 근본적 해결대안을 마련하지 못한다면 노동운동의 미래를 보장할 수 없다는 위기의식에서 위원장의 공약사항이기도 한 조직혁신사업을 추진하고자 한다’는 것이었다.

그러나 이후 이러한 계획에 따른 추진 과정은 공식 회의에서 보고된 바 없고, 9차 중앙집행위원회(98.12.7)에 처음으로 조직혁신팀 3차 회의 결과로 ‘직선제 추진안, 기관, 회의, 운영의 개혁안, 재정 개혁안, 총국혁신안’ 등 4개 영역에 대해 현재의 문제점과 대안을 제출하고 있다. 다음날인 25차 상집회의(98.12.8)에는 9차 중앙집행위원회에 보고되었던 내용이 다시 보고되었다. 당시 중앙집행위원회에서도 이 보고사항에 대한 검토는 거의 없었고, 보고 내용으로만 처리되었다.

이어 27차 상집회의(98.12.22)에서 논의된 ‘혁신(안)에 대한 의견수렴, 조직 내 공유, 안전 상정과 관련된 일정과 계획안’이 제출되었고, 10차 중앙집행위원회(1998.12.23)에 27차 상집 결과가 안전으로 제출되었다. 이 때 제출된 계획은 2월 말 정기대의원 대회까지 지역별 공청회를 거쳐 대의원대회 안건으로 조직혁신안을 상정한다는 것이었다.

그러나 99년 1월 20일에 개최된 임원·산별·지역본부 대표자 수련회에서는 조직혁신과 관련해 문제제기가 있었다. 첫째는 조직혁신팀이 어떻게 구성되었는가에 대한 문제제기이고 둘째는 조직혁

신안의 여러 가지 내용 중 실제 쟁점이 된 것은 당시 집행부가 공약으로 내세운 1년 임기를 어떻게 설정할 것인가였다. 첫 번째 문제제기에 대해서는 ‘위원장과 코드가 맞는 사람들로 구성되었다’는 것이 답이었고, 두 번째는 조직 내의 권력의 향배를 두고 일정하게 갈등이 표출된 것으로 보아야 한다.

이러한 과정을 보면 8월부터 불과 4개월 동안 조합원수 50만명이 넘는 전국조직인 민주노총의 각종 혁신안이 제출되었다는 것이고, 두 번째는 혁신안을 제출한 기획팀이 어떻게 구성되었는지 조직에 공유가 되고 있지 않았다는 것, 세 번째는 혁신안 중 직선제안만이 내부의 권력 갈등과 연동되어 진지하게 토론이 진행되었을 뿐 다른 내용은 전혀 언급이 되고 있지 않다는 점을 알 수 있다.

문제의 파악과 그에 대한 원인분석을 전제로 그 내용을 공개하고 공유하는 과정이 이루어지지 않을 경우 제대로 된 혁신안이 나올 수 없을 뿐만 아니라 그렇게 제출된 혁신안은 조직 내에서 실현되기 힘들다는 점이 민주노총의 경험에서도 확인되고 있다.

사실 조직혁신팀이 제기한 문제점과 그에 대한 대안은 조직 내부에서 진지하게 검토하고 고민해 볼 수 있는 내용들을 많이 담고 있음에도 불구하고 과정에 대한 공유가 전혀 없었고, 조직 내부의 갈등으로 인해 공식회의 단위에서 제대로 논의해보지도 못한 채 사장되고 말았던 것이다. 그러나 이때의 조직혁신팀의 문제의식은 이어져, 2000년 새로 구성된 지도부는 “노동운동발전전략위원회”를 구성하여 다시금 중장기 조직발전을 위해 작업을 촉진하게 된다.

### 3. 두 노총 사례의 시사점

코사투의 조직개발 과정은 한국의 노동조합 운동을 비롯한 국제 노동조합운동에 시사하는 바가 적지 않다. 이를 정리해 보면 다음과 같이 요약할 수 있다.

#### 1) 장기성과 지속성

코사투는 조직개발 과정을 ‘장기적이고 지속적 과정’(recycling process)으로서 인식하였다. 이는 조직개발 이론에서도 핵심 명제 중의 하나이다. 노동조합의 조직개발이 장기적이고 지속적 특징을 갖게 되는 이유 중의 하나는 노동조합 조직이 기본적으로 아래로부터 힘이 발생하는 민주적 조직이면서도 거대 규모의 사람 위주 조직체인 반면, 노동조합을 둘러싼 환경은 과거보다 빠른 속도로 변

해가기 때문이다. 코사투의 조직개발 과정은 새로운 문제에 대한 새로운 처방을 제시하며 장기적이고 지속적으로 조직 문제를 해결해가고자 하고 있다고 볼 수 있다.

코사투의 조직개발은 사실상 1996년부터 작업에 들어가 1997년 제출된 셉템버보고서로부터 시작되어 현재까지 진행되고 있다고 볼 수 있으며, 이 과정에서 조직진단보고서만 3차례 제출되었고, 조직개발의 주요 과제 역시 이에 따라 계속 변화해 왔다. 예를 들어 초기의 비교적 우호적인 조직환경 속에서 출발한 조직개발 계획은 90년대 말 이후 불어닥친 경제개방과 노동시장 유연화의 적대적 환경 속에서 발생한 조직적 변화의 문제점을 파악하는 가운데서 현재는 조직재생 계획으로 초점이 이동하고 있는 점이 그러하다. 코사투 조직개발 계획이 이렇게 장기성을 띠게 된 것은 조직개발 자체에 대한 정확한 인식을 반영한 것이지만, 다른 한편으로는 ‘변혁 역량’으로서의 노동조합운동에 대한 문제의식이 깔려있었기 때문이다. 즉, 아프리카민족회의(ANC)와의 정치동맹 하에서 이루어진 민주화는 코사투로 하여금 민주변혁의 완수와 근본적 변혁의 실현이라는 문제를 현실적인 과제로 인식하게끔 하였던 데 반해, 그 과제를 수행할 조직 내부의 역량과 환경은 턱없이 열악하다는 인식이 코사투를 조직개발에 몰두하게 하고, 그 과정의 장기성을 인식하게끔 했다고 볼 수 있다.

반면, 민주노총의 조직혁신 계획은 위기를 타개해 나갈 수 있도록 조직 내부를 정비한다는 문제의식에서 불과 4개월만에 입안되고 추진되었으며, 입안된 이후 조직 내 검토 과정에서 사실상의 초점은 ‘민주노총 위원장 직선제’라는 특정의 이슈에 맞추어져 있었다. 게다가, 조직혁신 계획의 추진은 당시 민주노총 집행부의 짧은 임기(1년)에 의해 입안과 추진 과정에서 여러 제약을 받았으며, 이로 인해 단기적 성격이 부드러졌다.

조직개발에 있어서 장기적 시계(time frame)은 매우 중요하다. 이는 단지 조직개발이라는 프로그램이 장기적이고 순환적인 성격을 갖기 때문만이 아니라, 조직개발이 장기적 시계를 갖고 해결해야 할 조직 문제에 적용하는 것이 어울리기 때문이다. 그런 면에서 코사투와 민주노총에서의 조직개발 혹은 조직혁신 문제는 장기적 시계를 갖고 추진하기에 적절한 사안이었다고 볼 수 있었다. 코사투가 장기적 시계를 갖고 포괄적으로 조직을 점검하고 제기된 도전에 대한 대응책을 조직 전체 차원에서 수립하는데 어느 정도 성공적이었던데 반해, 민주노총의 조직혁신안은 추진 주체들의 시계 자체가 단기적 한계를 벗어나지 못한 것으로 볼 수 있다.

## 2) 추진 과정의 체계성과 민주성

코사투의 조직개발 과정의 중요한 특징은 체계성과 민주성에 있다. 코사투는 조직개발 과정이 정치적 의지와 헌신이 필요하며 노동의 가치에 근거한 명확하고 일관된 안내와 지도가 필요하다는 것을 인정하였다. 동시에, 그 개념에서 해결책과 이행과정까지 노동운동의 모든 이해관계자들에게 이해될 필요가 있음을 인정하였다. 코사투는 이런 맥락에서 조직개발 과정이 행정적으로 민주적이어야 한다고 주장하였다.

코사투의 셉템버보고서는 코사투 중앙집행위원회의 결정에 의해 코사투 차석부위원장을 위원장으로 12명의 노조운동가와 2명의 노조운동가 출신 국회의원을 구성원으로 하여 구성되었다. 또한 셉템버보고서는 보고서 작성 과정에서 전국 각지에서 노동자포럼(workers forum)을 개최하도록 하여, 아래로부터의 의견을 광범위하게 추출하면서 보고서의 문제의식 또한 광범위하게 확산시키는데 성공하였다. 2001년 구성된 조직점검위원회 역시 중앙집행위원회의 위임에 의해 코사투 및 가맹조직 지도부와 지역본부 임원, 날레디(NALEDI) 및 디첼라(DITSELA)의 대표자, 조직점검 전문가 등을 포괄하는 대규모 조직이었으며, 조직점검은 코사투 구성조직뿐 아니라 가맹조직에까지 전면적으로 실시되었다. 또한 조사보고서 준비과정에서 수차례의 워크숍 및 셉템버위원회와의 심도 있는 토론을 진행하였으며, 조사보고서는 중앙위원회에 보고되었다.

반면 민주노총의 조직혁신 계획은 중앙집행위원회 결정으로 조직혁신팀이 구성된 지 3개월만에 조직혁신안이 제출되었고, 2개월간의 지역별 공청회를 거쳐 조직혁신안을 확정짓겠다는 것이었다. 민주노총의 조직혁신안 수립 과정을 코사투의 그것과 비교해 보면, 조직혁신팀의 결성과 조직혁신안 수립 과정에서의 차이를 쉽게 확인할 수 있다. 우선 민주노총의 조직혁신팀은 조직 내에서 '집행부와 코드가 맞는 인사로 구성되었다'는 문제제기에 시달렸는데, 이는 사실 여부를 떠나 조직혁신 계획이 적절한 수준으로 공개적으로 추진되었는가 하는 문제 제기의 대상이 될 만했다. 두 번째로 조직혁신안 수립 과정에서는 혁신안의 작성과 조직 내 공유 과정이 분리되었다. 혁신안의 작성은 코사투에서처럼 조사과정에서 현장토론을 조직하기 보다는 주로 전문가들만의 논의과정을 통해서 작성되었다.

이러한 추진과정의 차이는 한 마디로 계획 초기부터 광범위한 조직 내 공유를 포함하고 있는가의 차이로도 볼 수 있다. 비교적 체계적이면서도 민주적이었던 코사투의 계획은 추진 과정에서 조직 내의 광범위한 반향이 형성되면서 장기적 추진이 가능했던 데 반해, 민주노총의 그 것은 그 의의에도



불구하고 현장 조합원들과의 소통 부재 속에서 정보를 공유하지 못한 각급 대표자들이나 관계자들의 근거있는 혹은 근거없는 비판을 감수하면서 의미가 퇴색하는 과정을 경험해야 했다.

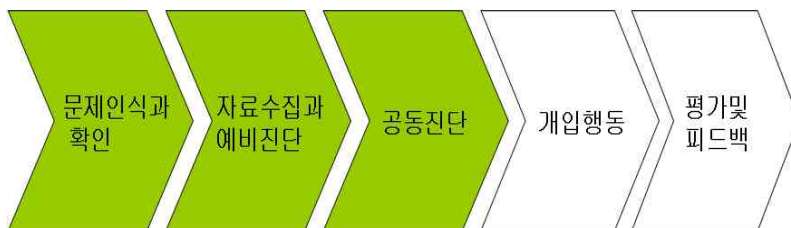
## **제2부 예비진단의 실행**

## 제1장 조직진단 실행의 개요

### 제1절 조직진단의 개요

일반적으로 조직개발 과정은 ‘문제 인식 및 확인 → 자료수집 및 예비진단 → 공동진단 → 개입행동 → 평가 및 피드백’ 등의 5단계로 이루어진다. 이중 앞의 3단계를 통상 조직진단의 단계로 간주할 수 있다. 문제 인식 및 확인 단계는 지도부를 비롯한 구성원들이 조직이 가진 문제를 인식하고 이를 해결할 의지를 표명하는 단계이다. 이 단계에서는 통상 문제 인식의 심화를 위한 세부 진단계획을 세우고 이를 실행에 옮길 전담 조직을 구성하게 된다. 자료수집 및 예비진단 단계는 세부 진단계획에 의거하여 확인된 문제와 관련된 자료 수집 및 조사를 실시하는 단계이다. 자료수집과 예비진단은 문헌자료뿐 아니라 관찰, 면접, 질문지 조사 등을 포함하게 되며, 이를 통해 문제 인식이 심화될 뿐 아니라 해결방향과 대안에 대한 검토도 이루어지게 된다. 공동진단 단계는 예비진단의 결과를 조직 내에 폭넓게 피드백하는, 말하자면 조직문제를 공유하는 단계이다. 이 단계의 특징은 워크숍 등 다양한 방식을 통한 문제 공유 과정을 통해 사실상 문제 해결도 촉진된다는 것이다.

[그림 2-1] 조직개발과 조직진단의 흐름



한편, 조직진단은 조직시스템 진단과 조직과정 진단으로 구분할 수 있다. 조직시스템진단은 내부 조직체와 함께 구성원도 진단의 대상이 된다. 진단의 분석 수준은 조직전체, 집단, 개인 등으로 구분되며, 각 분석 수준에 따라 진단의 초점도 달라져야 한다. 조직과정 진단은 조직시스템 진단과는

달리 '실제로 조직에서 어떤 일이 어떻게, 어느 정도로 일어나고 있는 지를 파악하게 위해 수행된다.

조직과정 진단의 진단 항목으로는 조직의 비전, 사명, 전략 결정과정, 목표 설정 및 실천과정, 의견 수렴 및 방침결정 과정, 문제해결 과정, 갈등관리 과정, 지도력과 조직구성원 관계 등이 있을 수 있다. 조직진단의 방법으로는 설문조사, 자료조사, 면접조사, 참여관찰, 워크숍 등이 있다. 조직의 개괄적인 현황과 흐름을 이해하기 위해서는 설문조사나 자료조사가 유용하지만, 조직개발 과정을 염두에 둔다면 면접조사, 참여관찰, 워크숍 등의 보다 심층적 조사방법들이 활용될 필요가 있다.

이 연구에서는 조직진단의 전 과정을 수행한 것이 아니라 예비진단에 초점을 맞추어 진단이 수행되었다. 진단 수행이 예비진단에 국한될 수밖에 없었던 주된 이유는 단기간의 연구 진행에 따른 시간상의 제약 때문이다. 또한 이 연구에서는 조직시스템 진단과 조직과정 진단을 모두 수행하였지만, 조직과정 진단에 중점을 두었으며, 조사방법으로는 자료조사, 설문조사, 면접조사 등이 채용되었다.

## 제2절 예비진단 설계

### 1. 예비진단의 방법과 내용, 대상 및 과정

예비진단의 방법으로는 첫째, 진단 대상에 대한 자료 조사, 둘째, 구조화된 질문지를 통한 조합원 설문조사, 셋째, 노동조합 간부들에 대한 면접조사 등의 3가지 방법이 시도되었다. 자료 조사가 예비조사 및 조직수준 조사의 성격을 지닌다면, 조합원 설문조사는 조직 과정에 대한 개인 수준 조사의 성격을 띠고 있으며, 간부들에 대한 면접조사는 조직 수준 및 개인 수준의 조사를 연결하고 보완해주는 역할을 할 수 있다.

예비진단의 내용으로는 앞서의 노동조합 진단모델에 의거하여 노동조합의 목표, 노동조합에 대한 태도, 노동조합 만족도, 노동조합의 의사결정, 노동조합의 의사소통, 조직 내 갈등, 노동조합 간부의 지도력, 노동조합 참여도 등을 선정하였다. 이중 노동조합의 목표를 일종의 독립변수로 취급하고자 했으며, 노동조합 참여는 이번 예비진단에서 일종의 결과 변수로 채택되었고, 노동조합에 대한 태도와 만족도는 일종의 매개적 변수로 취급되었다. 이는 물론 약점을 가지고 있다. 노동조합의 목표를 독립변수로 취급할 경우 결과변수로는 목표 달성 정도가 합리적이기 때문이다. 그러나 목표 달성 정

도 내지 유효성에 대한 지표 개발이 시간상 불가능했기 때문에 노동조합 참여도를 결과 변수로 취급하는데 머물렀다. 한편, '목표 → 만족도 및 태도 → 참여도' 등의 인과사슬을 고려할 경우 의사결정이나 의사소통, 조직 내 갈등, 간부의 지도력 등이 이 인과사슬의 과정에서 어떤 역할을 하는지 알아보는 것도 중요하게 간주되었다.

예비진단의 대상으로는 전국금속노동조합 발레오만도 지회(소재지: 경주)와 전국금속산업노동조합 연맹 현대자동차노동조합 전주공장 지부(소재지: 전주) 등 2개 노동조합 조직을 선택하였다. 발레오만도 지회에 대한 조사는 예정대로 진행되었으나, 현대자동차노동조합 전주공장 지부에 대한 조사는 노조측과의 협의 과정에서 민주노총의 총파업 등 예기치 못한 일정들이 발생하면서 차질이 빚어졌다. 결국, 현대자동차 전주공장 지부에 대한 조사는 조합원 설문조사에 국한되었고, 조사결과는 발레오만도 지회 조사결과와 비교할 수 있도록 하는 일종의 '대조군' 기능을 하게 되었다.

예비진단의 과정은 다음과 같다. 진단은 자료조사, 조합원 설문조사, 간부 면접조사 등의 세 과정을 통해 이루어졌다. 자료조사는 인터넷과 노조로부터 건네받은 문헌자료를 통해 이루어졌다. 이를 통해 조직의 공식구조, 공식 목표, 조합원 현황, 조직운영 규칙, 노사관계 현황 등에 대한 기초 현황이 파악되었다.

조합원 설문조사는 예비진단을 위한 조사설계에 기준하여 설계된 설문지를 조합원 전원에게 배포하여 이루어졌다. 지금까지 노동조합의 조합원 대상 설문지들은 설문지 상의 진술 설계와 배포방식에 문제를 지니고 있었다. 즉, 진술 설계는 진술들 간의 개념적 연관성이 부족하고, 진술들은 객관성이 부족하였다. 특히 '정답이 나와 있는' 관행화 된 진술들로 인해 응답하는 조합원들이 자신의 개인적 의견을 기록하기 보다는 '정답을 찾는'방식의 설문 응답 기제가 만연해 있다고 볼 수 있다. 게다가 현장에서 배포, 수거됨으로써 이러한 경향이 더욱 강화되어 있다.

이런 취약점을 시정하기 위해, 이번 조사에서는 설문지 진술 전체가 새롭게 구성되었으며, 부분적으로는 기존의 노조 조직연구에서 확립된 개념들을 측정도구로서 활용하고자 노력해 보았다. 또한 설문지 진술의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해 1차 설문 설계를 마친 후 약 100명 규모의 예비조사를 실시하고 그 결과에 기초하여 설문 진술들을 수정하였다. 또한 배포에 있어서도 현장 배포가 아니라 개인별 봉투에 설문지를 넣어 배포한 후 집에 가서 응답을 하여 제출하도록 함으로써 '정답 찾기'가 아니라 자신의 의견을 충실히 반영한 응답이 되도록 노력하였다. 수거된 응답지는 코딩을 거쳐 통계 패키지 프로그램인 SPSS 10.0을 이용하여 분석하였다.

면접조사는 설문조사 결과가 분석되어 나온 다음 이루어졌다. 조사는 연구자 2인이 노동조합을 방문하여 설문조사 분석 결과를 보고한 후, 오전에는 집행부 5인을 대상으로, 오후에는 대의원 5인을 대상으로 각 3시간씩 진행하였다. 면접조사의 내용은 노조조직 현황 및 노사관계 현황에 대한 질문, 조합원 조사결과에 대한 보완 질문, 간부 및 노조활동가들에 대한 질문 등으로 구성되었으며, 면접조사의 진행은 집담회 형식으로 이루어졌다. 이 경우 특정 인물의 집담회 주도가 이루어질 수 있기 때문에 연구자가 중간 중간에 개입하여 의견표명이 개인별로 균형을 이룰 수 있도록 하였다.

## 2. 설문조사의 설계

조직진단의 영역은 제1부의 진단 모델에 따라 8개 범주로 구성하였지만, 각 범주별 진단 항목들이 이 보고서에서 새로이 개발되었다. 이는 노동조합 조직진단을 위한 종합적이고 체계적인 조사 항목들이 아직 충분히 개발되지 않았기 때문이다. 이 보고서에서는 조직행동론이나 산업심리학 분야에서 개발된 척도들과 노동조합의 사업평가를 위해 활용되었던 설문 문항들을 참고하여 진단의 척도들을 개발해 보았다. 하지만, 새로 개발된 진단 항목들은 예비적 진단을 위해 잠정적으로 개발된 것들이며, 향후에 지속적인 수정과 보완이 필요한 불완전한 것으로 간주되어야 한다.

노동조합 조직진단을 위한 조사는 크게 조직 수준과 개인 수준으로 구분하여 설계할 필요가 있다. 개인 수준의 조사는 주로 조합원을 응답자로 하는 설문 형태를 띠게 되는데, 이러한 설문 형태의 조사는 조직 구조나 과정 자체가 아니라 조직 구조나 과정이 조합원들에게 어떤 식으로 투영되는지만을 파악할 수 있을 뿐이다. 말하자면 조합원을 대상으로 한 조사는 구조나 과정에 대한 조합원의 인식이나 태도를 다루는 것으로 이해하는 것이 정확하며, 조직 구조나 과정 자체에 대한 파악을 위해서는 노동조합 간부들에 대한 의견조사와 구조 및 과정 자체에 대한 관찰(observation)을 포함해야 한다. 이는 질적 방법론의 채용이 불가피함을 의미한다. 하지만, 이 보고서에서는 시간 상 제약 때문에 조합원 대상의 설문지 개발에 주안점을 두었다.

이 보고서의 설문지 개발을 위해 참고한 기존 연구들은 어운태(1989), 김기석·성영신·김철민(1989), 김명언·이재윤·김민수(2004), 박재호(1991), 김원형(1993), 정진상·주무현·이진동(2003), 정진상·김재훈·이종래(2003), 고려대학교 부설 행동과학연구소(1998), 금속산업노동조합연맹 울산본부(2001) 등과 이외에 각 노동조합에서 사업평가를 위해 사용했던 설문지 등이며, 또한 노조몰입 등 심리학적 연구들에서 사용된 척도들도 일부 채용되었다.

설문지는 노동조합 목표, 노동조합에 대한 태도, 노동조합 참여도, 노동조합의 의사소통, 노동조합의 의사결정, 노동조합 내 갈등, 노동조합 내 계파, 노동조합 간부의 지도력, 노동조합 만족도 등의 8개 범주에 대해 각각 적게는 5개 진술, 많게는 14개 진술을 제시하여 그에 응답하게 하는 형태를 취하였다([표 2-1] 참조). 아래 [표 2-2]는 각 분석 범주별 설문 진술과 그에 대한 분석 상 약어를 나타내고 있다.

[표 2-1] 진단영역

설문 설계상 진단 영역		설문 진술의 세부 영역
노동조합 목표	2개 영역 9개 진술	목표 인식의 강도 경제적 목표 지향성 사회적 목표 지향성
노동조합 충성도	5개 영역 6개 진술	가치관 신뢰도 책임감 충성도 노조를 위해 일할 의지
노동조합 만족도	4개 영역 14개 진술	경제적 만족 작업장 만족 관계적 만족 가치적 만족
조직 내 의사소통	3개영역 11개 진술	의사소통 기회 의사소통 적절성 의사소통 내용
의사결정 민주성	5개 영역 14개 진술	공식기구의 의사결정 민주성 주요 결정 사항의 의사결정 민주성 의사결정 참여 기회 집행부의 개별적인 의사수렴 노력 의사결정에 대한 조합원 의식 상태
비공식 조직	2개 영역 5개 진술	비공식 조직의 기능성 비공식 조직에 대한 신뢰성
조직 내 갈등	7개 영역 15개 진술	조합원간 갈등 집행부-대의원간 갈등 대의원간 갈등 계파간 갈등 집행부-조합원간 갈등 갈등적 조직 문화
간부의 리더쉽	2개 영역 14개 진술	태도적 측면(자주성, 민주성, 연대성, 책임감) 역량 측면(결단력, 방향제시, 사용자설득력, 지식과 경력, 조직 내 갈등해결력)
노동조합 참여도	10개 영역 10개 진술	각 활동 영역별 참여 수준

[표 2-2] 각 분석 범주별 설문 진술과 분석 상 약어

노동조합 목표에 관한 진술	진술 약어
1) 노동조합의 주요 목표는 노동자의 경제적 삶을 개선하는데 있다	경제적 삶 개선
2) 노동조합의 주요 목표는 사회의 바람직한 개혁에 있다	사회개혁
3) 노동조합은 조합원뿐만 아니라 전체 노동자의 이익을 위해서 활동해야한다	계급적 이익
4) 노동조합이 사회정치적 문제에 관여하는 것은 바람직하지 못하다	사회정치 불참
5) 노동조합은 파병문제나 국가보안법 등의 정치적 사안에 목소리를 내야한다	정치 참여
6) 노동조합은 환경/빈곤/여성/장애인 문제 등 사회적 문제에 관심을 기울여야한다	사회 참여
7) 노동조합은 조합원의 복리후생이나 노동조건 개선을 위해 노력해야한다	복리후생
8) 노동조합은 조합원의 임금인상을 위해 노력해야한다	임금인상
9) 노동조합은 조합원의 고용안정을 위해 노력해야한다	고용안정
노동조합에 대한 태도에 관한 진술	진술 약어
1) 내 가치관과 노동조합이 지향하는 바는 서로 다르다	노조와 가치관 차이
2) 직장을 옮긴다면 노조가 있는 곳을 선택할 것이다	유노조기업 이직
3) 조합원을 이유로 회사에서 불이익 당하면 조합 활동을 하지 않을 것이다	불이익시 노조활동 안할 것
4) 노동조합 발전을 위해서 내가 할 수 있는 최대한의 노력을 하고 싶다	노조발전위해 노력
5) 노동조합은 회사와 교섭에서 조합원의 요구를 관철시킬만한 힘이 있다	노조 요구관철력 존재
6) 전체 조합원의 단결을 위해서 나의 개인적인 희생을 감수할 수 있다	개인희생 감수
노동조합 참여도에 관한 진술	진술 약어
1) 나는 파업이 결정되면 거의 참여하는 편이다	파업참여
2) 나는 노조에서 주최하는 집회에 거의 참여하는 편이다	집회참여
3) 나는 노조 총회에 거의 참석하는 편이다	총회참여
4) 나는 노조에서 실시하는 투표에 꼭 참여하는 편이다	투표참여
5) 나는 노조가 개최하는 체육대회나 야유회 등 행사에 꼭 참석하는 편이다	행사참여
6) 나는 노조에서 실시하는 교육에 거의 참석하는 편이다	교육참여
7) 나는 노조에서 발행하는 소식지를 열심히 읽는다	소식지 구독
8) 나는 다른 노동조합과 연대활동(집회 등)에 거의 빠지지 않는다	연대활동 참여
9) 나는 노조 직책을 제안 받을 경우 기꺼이 응할 의사가 있다	직책참여
10) 나는 노조의 각종 회의에서 내 의견을 자주 표명한다	의견표명
노동조합 내 의사소통에 관한 진술	진술약어
1) 상급간부와 대화를 나눌 기회가 많다	상집과 대화기회
2) 평상시 동료들과 얘기를 많이 나누다	동료와 대화기회
3) 우리 부서 대의원과 대화를 나눌 기회가 많다	대의원과 대화기회
4) 상급단체나 다른 노동조합의 소식을 잘 듣고 있다	타노조 소식 전달
5) 노동조합이 전달하는 각종 소식은 믿을 수 있다	전달의 신뢰성
6) 노조와 관련된 소식을 정확하게 전달받고 있다	전달의 정확성
7) 노동조합 간부들이 활동하는 내용을 잘 듣고 있다	간부활동소식 전달
8) 대의원대회나 각종 회의에서 결정된 내용에 대해 잘 전달받고 있다	회의내용 전달
9) 노조의 인터넷 사이트가 노조소식을 하는데 도움이 된다	사이트의 유용성
10) 노조와 관련된 소식을 빠르게 전달받고 있다	전달의 신속성
11) 노조 일과 관련하여 간부들끼리만 아는 정보가 너무 많다고 느낀다	간부끼리만 정보유통



노동조합 의사결정에 관한 진술	진술약어
1) 노조 집행부는 조합원의 여러 가지 의견이나 제안을 듣기 위해 적극적으로 노력하는 편이다 2) 노조 총회를 앞두고 주요 안전에 대한 홍보가 충분히 이뤄진다 3) 대의원 대회를 앞두고 주요 안전에 대해 부서 조합원의 입장을 정하는 간담회나 토론회가 꼭 열리는 편이다 4) 노조의 주요 현안이나 방침에 대해 조합원들이 토론할 기회가 충분한 주어지는 편이다 5) 부서 현안에 대한 간담회나 토론회를 자주 갖는다 6) 노동조합 사업 결과를 평가하기 위해 조합원 토론을 벌이곤 한다 7) 파업 등의 단체행동 방법에 대해 조합원 토론을 거친다 8) 상급단체의 각종 방침에 대해 조합원 토론을 자주 한다 9) 임금이나 단체협약 요구안을 확정하기 전에 조합원의 토론을 거친다 10) 노조의 의사결정 과정에서 나는 거수기에 불과하다는 느낌이 든다 11) 노동조합의 각종 결정에 노조간부들만이 아니라 조합원의 의사가 충분히 반영되고 있다 12) 노동조합의 각종 결정은 실질적으로 간부들이나 일부 조합원에 의해 결정되고 있다 13) 의사결정과정에서 소수의 의견이 존중되고 최대한 반영하려는 분위기가 형성되어 있다 14) 나는 노조의 의사결정에 참여할 기회가 충분히 주어진다고 느끼고 있다	의견청취 노력 총회전 사전홍보 대의원대회 사전토론 주요현안 사전토론 부서현안 토론 사업결과 토론 단체행동방법 토론 상급단체방침 토론 임단협안 사전토론 거수기 느낌 조합원의사 반영 일부의사 반영 소수의견 존중 참여기회 충분
노동조합내의 갈등에 관한 진술	진술약어
1) 노조를 지지하는 조합원과 회사를 지지하는 조합원들로 나뉘어져 있다 2) 집행부의 입장에 반대하는 대의원들이 늘 있다 3) 집행부가 특정한 개인이나 집단(계파)과 친하거나 협력적인 경우가 많다 4) 조합활동을 둘러싸고 의견이 잘 모아지지 않는 편이다 5) 집행부의 입장에 반대하는 조합원들이 많다 6) 충분히 논의를 통해 결정할 수 있는 것에 대해서도 반대를 위한 반대를 하는 경우가 많다 7) 의견이 다르더라도 결정된 것에 대해서는 승복하고 함께 하는 분위기가 형성되어 있다 8) 노조 내부의 계파들간의 경쟁이나 갈등 정도가 심하다 9) 노조 내부의 갈등에는 회사측이 개입되어 있는 경우가 많이 있다 10) 대의원들 간에 조합활동을 둘러싼 경쟁이나 갈등의 정도가 크다	조합원간 분열 집행부-대의원 분열 집행부 특수관계 의견합의 곤란 집행부반대 조합원 반대를 위한 반대 결정에 승복 계파간 갈등 갈등에 회사 개입 대의원간 갈등
노동조합내의 계파에 관한 진술	진술약어
1) 계파나 현장조직은 노동조합 내부의 다양한 목소리를 반영하기 때문에 필요하다 2) 계파나 현장조직은 노동조합의 단결을 해치고 있다 3) 계파나 현장조직은 전체 노동운동의 발전을 위해 필요하다 4) 계파나 현장조직이 발간하는 소식지는 믿을만하다 5) 계파나 현장조직은 자신들의 주장과는 달리 선거에서 이기기 위한 조직으로 변질되었다	내부다양성유해 필요 단결 저해 전체 노동운동에 필요 소식지 신뢰 선거조직으로 변질

노동조합 간부의 지도력에 관한 진술	진술약어
1) 항상 회사의 이익과 노동자의 이익을 구분해서 말하곤 한다	노사이익 구분
2) 사용자나 관리자와 대등한 관계를 유지하려는 성향이 있다	대등관계 유지
3) 노조행사나 의사결정에서 조합원이 의견을 표명하도록 격려한다	의견표명 격려
4) 평소 조합원들에게 노동운동의 대의나 계급의식의 중요성을 잘 얘기한다	계급의식 강조
5) 노조의 중요한 의사결정시 늘 조합원 의견을 확인하려고 한다	조합원 의견 확인
6) 조합원과 자주 어울리고 노조에서 발생한 일에 대해 잘 얘기해 준다	조합원 소통 원활
7) 노조와 조합원에 대해 깊은 책임감을 가지고 있다	책임감
8) 힘든 결정을 과감하게 내릴 줄 아는 결단력을 지니고 있다	결단력
9) 비정규직 문제에 대해 적극적인 해결 의지를 지니고 있다	비정규직 해결의지
10) 지역이나 전국적인 노조 행사에 적극적으로 조합원의 참여를 독려한다	연대활동 참여독려
11) 회의/집회에서 노조활동 방향을 명확하고 현실감 있게 제시할 줄 안다	노조방향 제시
12) 사용자나 관리자를 설득하는데 능숙하다는 평가를 받는다	사용자 설득력
13) 자기 역할에 대해 폭넓은 지식과 상당한 경력을 갖추고 있다	지식과 경력
14) 현장이나 노조 기구 내에 갈등이 생기면 이를 잘 해결하곤 한다	내부갈등 해결

노동조합 만족도에 관한 진술	진술약어
1) 노동조합은 임금 인상에 기여하고 있다	임금인상 기여
2) 노동조합은 고용안정에 기여하고 있다	고용안정 기여
3) 노동조합 덕분에 회사로부터 부당한 대우를 받지 않게 되었다	부당대우 방지
4) 노동조합은 나의 개인적 이익을 실현하는데 도움이 되지 않고 있다	개인이익 도움안됨
5) 노조가 조합원의 관심사에 귀 기울인다	조합원관심사 관심
6) 노조가 조합원들의 적극적 의사표시를 촉진한다	의사표시 촉진
7) 노조가 운영 상황에 대해 조합원들에게 잘 알려준다	운영상황 잘 공지
8) 노조간부들이 조합원들의 고충을 잘 처리해 준다	고충처리
9) 내가 필요할 때 노조간부들의 도움을 얻을 수 있다	필요시 간부 도움
10) 노동조합으로 인해 동료들과의 관계가 좋아졌다	동료와 관계
11) 나는 노동운동에 참여한다는 자부심을 느끼고 있다	노동운동 참여 자부심
12) 노조 덕분에 노동자라는 사실에 자부심을 느끼게 되었다	노동자로서 자부심
13) 나는 내가 내는 조합비만큼 이익을 얻지 못하고 있다	조합비만큼 이익 못줌
14) 노동조합 덕분에 내가 하는 일에 더 만족을 느끼게 되었다	직무만족

한편, 설문지의 척도는 인적 사항을 제외하고는 모두 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였다. 또한 분석에 있어서는 척도 상 ‘전혀 아니다’에 1점, ‘아닌 편이다’에 2점, ‘그저 그렇다’에 3점, ‘그런 편이다’에 4점, ‘매우 그렇다’에 5점을 부여하여 계산하는 방식을 취하였다. 또한 각 범주별 평균값의 분포가 분석대상이 되는 경우, ‘1.00~1.49점 → 전혀 아니다’, ‘1.50~2.49점 → 아닌 편이다’, ‘2.50~3.49점 → 그저 그렇다’, ‘3.50~4.49점’→ 그런 편이다’, ‘4.50점 이상 → 매우 그렇다’ 등으로 평가하였다.

주요 분석방법으로는 문항별 평균점수 분석과 인적 속성별 교차분석을 위주로 하였으며, 각 범주 간 관계를 이해하기 위해서 상관관계 분석을 일부 활용하였다.

## 제2장 금속노조 발레오만도 지회 예비진단 결과

### 제1절 노동조합 및 노사관계 개요

진단대상인 금속노조 발레오만도 지회는 민주노총 금속산업노동조합연맹 산하 전국금속노동조합의 지회로 경주에 위치해 있다. 본래 이 지회는 1987년 창립된 기업별노동조합인 만도기계노동조합의 지부였으나 2001년 산별노조인 전국금속노동조합의 설립과 함께 기존 조직에서 분리되어 전국금속노조의 지회로 조직형태를 변경하였다. 현재 조합원 수는 약 650여명이며 지회 대표자는 한규업 지회장이다.

지회의 공식 기구로는 총회, 대의원회의, 상무집행위원회, 회계감사위원회, 선거관리위원회 등이 있다. 총회는 지회의 최고의결기관으로 지회 임원선출, 쟁의행위, 단체협약안 가결, 조직변경 등에 대해 결정할 권한을 가진다. 대의원회의는 총회에 버금가는 의결기관이다. 대의원은 1년마다 조합원의 직접 선거로 조합원 30인당 1명씩 선출된다. 지회의 상무집행위원회는 지회의 임원과 집행부서 부차장급으로 구성되어 일상적 운영을 관장한다. 임원은 지회장, 부지회장, 사무장, 회계 감사로 구성되어 있고, 집행부서로는 조직부를 비롯한 총 12개 부서를 두고 있다. 발레오만도지회는 전국금속노동조합 내에서도 비교적 조직력이 견고한 사업장 조직으로 알려져 있다.

발레오만도의 노사관계는 기업의 소유경영 주체가 한라그룹에서 프랑스 발레오사로 바뀐 1999년부터 일정한 변화가 나타났다. 발레오사의 경영전략은 '4대 전략방향 5대 방침' 등으로 요약할 수 있는데<sup>1)</sup>, 이는 생산기지 국제화, 가격과 품질의 동시 추구, 일본식 생산방식, 종업원 참여 등으로 재해석할 수 있다. 발레오사의 노사관계 전략은 노조와 협력적 관계를 유지하는 것으로 볼 수 있다. 만도기계 시절 한라그룹의 노사관계 전략이 관료적 현장통제에 두어진 데 반해, 발레오사의 초기 노사관계 전략은 개선제안제도, JRP(전종업원 대상 경영보고회) 등을 활용한 '유연한 통제'에 두어졌다. 그러나 TRS, 제안제도, JRP행사 등 일련의 생산관리 및 노사관계 방침들이 노조의 거부로 관철되지 못하자 사용자측은 노조를 우회하는 전략보다는 노조와의 협력적 관계를 통해 생산의 안정화를 꾀하는

1) 4대 전략방향은 세계진출, 첨단기술, 가격경쟁력, 전사적 품질 등이고, 5대 방침은 전직원 참여, 협력업체간 일체감, 발레오 생산시스템, 전사적 품질, 지속적 혁신 등이다.

전략으로 선회했던 것으로 보여진다. 발레오만도의 노사관계는 몇 번의 고비가 있었으나 현재는 비교적 안정되어 있다고 보여진다. 이러한 안정은 수출 확대 등을 통한 매출과 이익의 지속적 신장 등 경영상황의 호조건과 노사간 세력균형에 따른 것으로 보인다. 노사간 세력균형은 기본적으로는 기존 발레오만도 지회의 탄탄한 조직력에 노동조합이 조직을 산업별 조직형태로 전환한데 따른 효과가 가미되어 나타난 노조측의 조직력 신장이 주요 요인으로 작용한 것으로 볼 수 있다. 그러나 인사노무 관리부서의 색다른 대응도 여기에 한몫하고 있다고 볼 수 있다. 이 회사의 인사노무담당 중역은 전국급속노동조합과 사용자들의 산별교섭을 적극 추진했던 인물로 노조의 존재를 전제로 한 인사관리를 추구하는 다원주의적 인사관리관(pluralistic personnel management)을 지닌 듯 보여지며, 노사간 충돌을 자제하고 노조와 의사소통을 활발히 전개하는데 주안점을 두고 있다. 노동조합측도 노사관계가 비교적 안정되어 있고, 사용자측의 노사관이 과거와는 약간 다른 측면이 있다는 점을 인정하고 있다.

반면, 노동조합은 조직 내부의 상황에 주목하고 있다. 조합원의 노조활동 참여 정도는 집행부의 노력에 의해 과거보다 호전되고 있으나, 장기근속 및 고연령화 추세, 노동통제의 이완 등의 조건 변화에 따라 전반적으로 조합원의 활동성이 둔화되고 있다. 활동성의 둔화와 함께 대의원 입후보자의 감소, 노조활동가 신규 충원의 저조, 연대활동 참여의 저조, 현장 내 작업규율의 이완, 실리주의적 경향의 강화 등도 나타나고 있다. 현재의 노동조합 집행부와 대의원들은 이에 대해 문제의식을 일정하게 공유하고 있으나, 원인 파악과 본격적인 대책의 강구로까지는 나아가지 못하고 있으며, 이런 상황 속에서 진단대상으로 선택되었다.

## 제2절 조합원 설문조사 분석 결과

### 1. 응답자 특성

발레오만도 지회 조합원의 응답자 속성은 아래 [표 2-3]과 같다. 총 응답자 537명 중 남성이 526명(96.2%)으로 남성 비율이 압도적으로 높다. 연령별로는 30~49세가 대부분(91.0%)이며, 30세 미만(0.4%)과 50세 이상(5.1%)의 비율은 극히 낮다. 근속년수별로는 10~19년(83.0%)이 대부분이며, 근속년수 5년 미만은 2명(0.4%), 5~9년은 20명(3.7%)에 불과하다. 응답자 중 평조합원 비율이 압도적인 513명(93.8%)이고, 간부 비율은 21명(3.8%)에 불과하다. 한편 간부경험이 있는 조합원은 122명

(22.3%)으로 상당히 큰 규모이다. 근무부서 별로는 승용공장, 상용공장, 부품생산 등 직접부서의 응답자 규모가 각각 186명(34.0%), 147명(26.9%), 54명(9.9%) 등으로 대부분을 차지하고 있으며, 품질관리 등의 간접부서는 총 143명(26.1%)이다. 마지막으로, 회사직책별로는 사원과 조장 등의 하급직이 각 219명(40.0%), 245명(44.8%)으로 대부분을 차지하고 있으며, 하급감독직인 반장과 반장보는 각 42명(7.7%), 21명(3.8%)을 차지하고 있다.

[표 2-3] 응답자 인적 속성

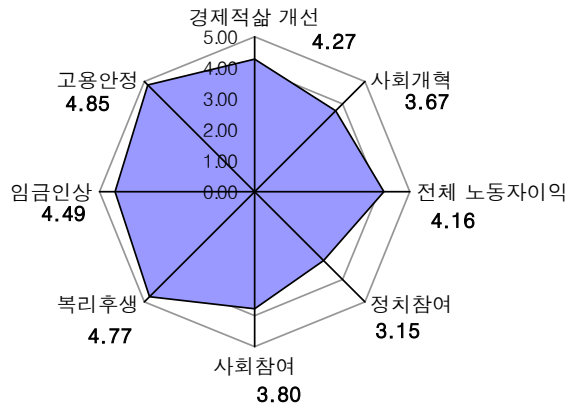
인적 속성		빈도(N=537)	비율(%)
성별	여성	13	2.4
	남성	526	96.2
	무응답	8	1.5
연령	30세미만	2	0.4
	30~39세	254	46.4
	40~49세	244	44.6
	50세미만	28	5.1
	무응답	19	3.5
근속기간	5년미만	2	0.4
	5~9년	20	3.7
	10~14년	216	39.5
	15~19년	238	43.5
	20년이상	54	9.9
노조직책	무응답	17	3.1
	평조합원	513	93.8
	임원/상집	10	1.8
	대의원	11	2.0
간부경험	무응답	13	2.4
	있음	122	22.3
	없음	414	75.7
회사업무	무응답	11	2.0
	승용공장	186	34.0
	상용공장	147	26.9
	부품생산	54	9.9
	품질관리	44	8.0
	생산관리/제품관리	28	5.1
	생기/공무/치공구	39	7.1
	연구소	14	2.6
기타	18	3.3	
회사직책	무응답	17	3.1
	사원	219	40.0
	조장	245	44.8
	반장보	21	3.8
	반장	42	7.7
	기타	2	0.4
회사직책	기타	2	0.4
	무응답	18	3.3

## 2. 각 범주별 현황 분석

### 1) 노동조합의 목표에 대한 인식

노동조합의 목표와 관련해서 총 8개의 진술을 제시하고 응답하도록 하였다. 이중 4개의 진술은 경제적 목표와 관련되고, 4개는 사회정치적 목표와 관련되어 있다. 척도는 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였으며, ‘전혀 아니다’ 1점, ‘아닌 편이다’ 2점, ‘그저 그렇다’ 3점, ‘그런 편이다’ 4점, ‘매우 그렇다’ 5점 등으로 계산하여 그 평균을 구하였다. 아래의 [그림 2-2]는 각각의 진술에 대한 조합원 응답의 평균값이다.

[그림 2-2] 노동조합 목표에 대한 인식



이중 ‘경제적 삶 개선’(4.40점), ‘임금인상’(4.43점), ‘고용안정’(4.87점), ‘복리후생’(4.77점)<sup>2)</sup> 등의 경제적 목표가 ‘사회개혁’(3.68점), ‘사회 참여’(3.88점), ‘정치 참여’(3.16점) 등의 사회적 목표보다 점수가 높게 나타났다. 따라서 조합원들은 경제적 목표를 사회적 목표보다 우선시하는 것으로 판단할 수 있다. 한편, ‘계급연대적 목표추구(노동조합은 조합원뿐만 아니라 전체 노동자의 이익을 위해서 활동해야 한다)’(4.28점)의 점수가 높게 나타나고 있어서, 조합원들이 노동조합 활동의 계급적, 연대적 지향성을 대체로 지지하고 있는 것으로 볼 수 있다.

한편, [표 2-4]을 통해 노동조합의 목표에 대한 조합원의 인식을 인적 속성별로 살펴보면, 근속년

2) 완전한 진술은 보고서 뒤면에 수록된 설문지를 참고하기 바란다.

수가 낮을수록, 연령이 적을수록, 노조간부일수록, 그리고 평사원과 같은 하위 직급일수록 노동조합 목표에 대한 점수가 높게 나타나고 있다.

[표 2-4] 노동조합 목표에 대한 인식

	그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성			10	76.9%	3	23.1%	13	100.0%
남성	38	7.2%	321	61.1%	166	31.6%	525	100.0%
5년미만			2	100.0%			2	100.0%
5~9년	1	5.0%	13	65.0%	6	30.0%	20	100.0%
10~14년	7	3.3%	139	64.7%	69	32.1%	215	100.0%
15~19년	18	7.6%	144	60.5%	76	31.9%	238	100.0%
20년이상	9	16.7%	29	53.7%	16	29.6%	54	100.0%
30세미만			1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%
30~39세	10	4.0%	152	60.1%	91	36.0%	253	100.0%
40~49세	22	9.0%	159	65.2%	63	25.8%	244	100.0%
50세이상	3	10.7%	15	53.6%	10	35.7%	28	100.0%
평조합원	37	7.2%	320	62.5%	155	30.3%	512	100.0%
대의원			4	36.4%	7	63.6%	11	100.0%
임원/상집			4	40.0%	6	60.0%	10	100.0%
간부경험 있음	3	2.5%	66	54.1%	53	43.4%	122	100.0%
간부경험 없음	34	8.2%	264	63.9%	115	27.8%	413	100.0%
승용공장	9	4.8%	109	58.6%	68	36.6%	186	100.0%
상용공장	13	8.9%	90	61.6%	43	29.5%	146	100.0%
부품생산	6	11.1%	32	59.3%	16	29.6%	54	100.0%
품질관리	5	11.4%	26	59.1%	13	29.5%	44	100.0%
생산관리/제품관리	1	3.6%	19	67.9%	8	28.6%	28	100.0%
생기/공무/치공구			26	66.7%	13	33.3%	39	100.0%
연구소			12	85.7%	2	14.3%	14	100.0%
기타 부서	3	16.7%	11	61.1%	4	22.2%	18	100.0%
사원	8	3.7%	128	58.7%	82	37.6%	218	100.0%
조장	19	7.8%	151	61.6%	75	30.6%	245	100.0%
반장보	3	14.3%	13	61.9%	5	23.8%	21	100.0%
반장	4	9.5%	32	76.2%	6	14.3%	42	100.0%
기타 직책			2	100.0%			2	100.0%

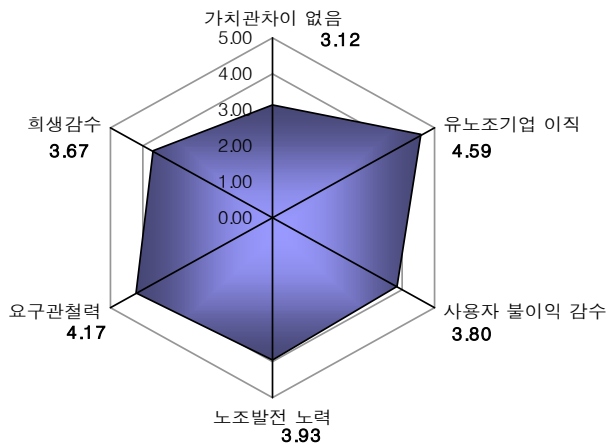
전체적으로 평가하면, 조합원들은 경제적 목표를 가장 중시하고 있지만, 사회정치적 목표 추구에

대해서도 비교적 긍정적인 편이라고 볼 수 있다. 다만, 사회정치적 목표 추구에 대해서는 지지가 강하지 않다는 점에 유의해야 할 필요가 있다.

## 2) 노동조합에 대한 태도

노동조합에 대한 태도와 관련해서는 6개의 진술에 응답하도록 하였다. 노조에 대한 기본적인 신뢰도를 평가할 수 있는 항목인 ‘유노조기업 이직(직장을 옮긴다면 노조가 있는 곳을 선택할 것)’(4.59점), ‘노조의 요구관철력 존재(노동조합은 회사와의 교섭에서 조합원의 요구를 관철시킬만한 힘이 있다)’(4.17점) 등의 점수가 가장 높았다. ‘노조발전위해 노력(노조발전을 위해 내가 할 수 있는 최대한의 노력을 하고 싶다)’(3.93점), ‘개인희생 감수(전체 조합원의 단결과 이익을 위해서라면 나의 개인적인 희생을 감수할 수 있다)’(3.67점) 등의 진술은 ‘그런 편’에 가까운 점수가 나타났다. 반면, 반대(reverse) 진술들인 ‘노조와 가치관 차이(내 가치관과 노조가 지향하는 바는 서로 다르다)’(3.12점)는 ‘그저 그렇다’ 수준, ‘불이익시 노조활동 안할 것(조합원이라는 이유로 회사로부터 불이익을 당하면 노조활동을 하지 않을 것이다)’(3.80점) 등은 ‘그런 편이다’에 약간 못 미치는 점수가 나왔다.<sup>3)</sup>

[그림 2-3] 노동조합에 대한 견해



3) 점수화하기 위하여 아래 그림에서는 진술을 다시 반대로 변경하고 점수 역시 역으로 주어 계산하였다. 즉, ‘노조와 가치관 차이’는 ‘가치관 차이 없음’으로 ‘불이익시 노조활동 안할 것’은 ‘사용자 불이익 감수’로 의미를 거꾸로 바꾸고, 점수 역시 역으로 계산하였다.



한편, 인적 속성별로 보면, 장기근속이 아닐수록, 연령이 낮을수록, 조합간부일수록, 노조간부 경향이 있을수록, 직접부서 근무자일수록, 그리고 감독직보다는 평사원일수록 노동조합에 대한 견해가 긍정적으로 나타났다.

전체적으로 평가해 보면, 조합원들의 노동조합에 대한 기본적인 신뢰는 높은 편이며, 노동조합 발전과 조합원 단결을 위해 개인적인 노력과 희생을 제공할 의지도 상당 정도 존재하고 있다. 다만, 개인의 가치관과 노동조합의 가치관에는 상당한 차이가 있는 것으로 보인다.

[표 2-5] 인적 속성별 노동조합에 대한 태도

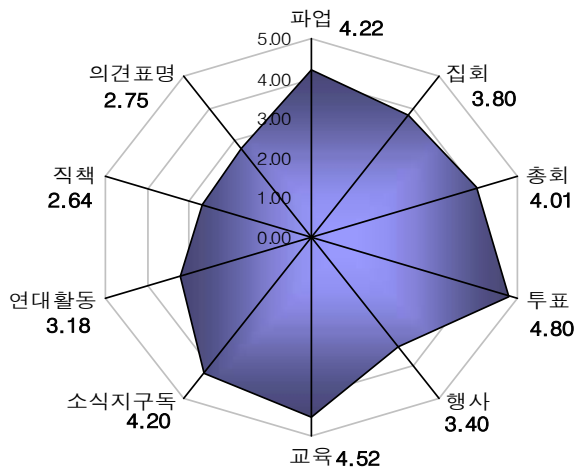
	아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성			2	15.4%	8	61.5%	3	23.1%	13	100.0%
남성	4	0.8%	89	17.0%	346	66.0%	85	16.2%	524	100.0%
5년미만					1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%
5~9년			3	15.0%	16	80.0%	1	5.0%	20	100.0%
10~14년	1	0.5%	30	14.0%	139	64.7%	45	20.9%	215	100.0%
15~19년	2	0.8%	40	16.8%	159	66.8%	37	15.5%	238	100.0%
20년이상	1	1.9%	14	26.4%	34	64.2%	4	7.5%	53	100.0%
30세미만					1	50.0%	1	50.0%	2	100.0%
30~39세	2	0.8%	44	17.4%	160	63.2%	47	18.6%	253	100.0%
40~49세	2	0.8%	37	15.2%	168	69.1%	36	14.8%	243	100.0%
50세이상			6	21.4%	19	67.9%	3	10.7%	28	100.0%
평조합원	4	0.8%	86	16.8%	342	66.9%	79	15.5%	511	100.0%
대의원			2	18.2%	5	45.5%	4	36.4%	11	100.0%
임원/상집					5	50.0%	5	50.0%	10	100.0%
간부경험 있음			14	11.6%	74	61.2%	33	27.3%	121	100.0%
간부경험 없음	4	1.0%	75	18.2%	280	67.8%	54	13.1%	413	100.0%
승용공장	1	0.5%	29	15.7%	125	67.6%	30	16.2%	185	100.0%
상용공장			26	17.8%	98	67.1%	22	15.1%	146	100.0%
부품생산			9	16.7%	36	66.7%	9	16.7%	54	100.0%
품질관리			7	15.9%	28	63.6%	9	20.5%	44	100.0%
생산관리/제품관리			4	14.3%	18	64.3%	6	21.4%	28	100.0%
생기/공무/치공구	2	5.1%	8	20.5%	24	61.5%	5	12.8%	39	100.0%
연구소			4	28.6%	7	50.0%	3	21.4%	14	100.0%
기타	1	5.6%	2	11.1%	11	61.1%	4	22.2%	18	100.0%
사원	1	0.5%	32	14.7%	142	65.1%	43	19.7%	218	100.0%
조장	1	0.4%	40	16.4%	166	68.0%	37	15.2%	244	100.0%
반장보			5	23.8%	11	52.4%	5	23.8%	21	100.0%
반장	2	4.8%	10	23.8%	27	64.3%	3	7.1%	42	100.0%
기타			1	50.0%	1	50.0%			2	100.0%

### 3) 노동조합 참여 수준

노동조합 참여 수준에 대해서는 10개의 노동조합 활동 관련 진술에 대해 응답하도록 하였다. 응답 결과를 점수 순으로 나열해 보면, 투표참여(4.80점), 교육참여(4.52점), 파업참여(4.22점), 소식지구독(4.20점), 총회참석(4.01점), 집회참여(3.80점), 행사참여(3.40점), 연대활동참여(3.18점), 의견표명(2.75점), 직책참여(2.64점) 등으로 나타나고 있다.

특징 중 하나는 집회참여나 행사참여보다 파업참여 점수가 높게 나타나는 것으로써, 이는 노동조합의 높은 조직력 수준과 조합원들의 높은 노조 충성도를 반영하는 것으로 볼 수 있다. 반면, 직책참여나 의견표명 등 개인의 적극적 의지를 필요로 하는 참여 행동은 3.0점 미만으로 비교적 점수가 낮게 나타나고 있다.

[그림 2-4] 노동조합 참여 수준



인적 속성별로 보면, 근속기간이 적을수록, 연령이 낮을수록, 조합간부일수록, 노조간부 경험이 있을수록, 직접부서 근무자일수록, 그리고 감독직보다는 평사원일수록 노동조합 참여도가 높은 것으로 나타났다.

전체적으로 보면, 발레오만도 지회 조합원의 노조활동 참여 정도는 비교적 높은 수준이라고 할 수 있다. 다만, 앞서 지적되었듯이, 개인의 적극적 의지를 필요로 하는 직책참여나 노조회의에서의 의견표명, 그리고 연대활동 참여 등은 조금 더 발전시켜야 할 필요성이 나타나고 있다.

[표 2-6] 인적 속성에 따른 노동조합 참여 수준

	아닌편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성	1	8.3%	5	41.7%	4	33.3%	2	16.7%	12	100.0%
남성	6	1.1%	126	24.0%	343	65.5%	49	9.4%	524	100.0%
5년미만					1	100.0%			1	100.0%
5~9년	1	5.0%	5	25.0%	12	60.0%	2	10.0%	20	100.0%
10~14년	3	1.4%	42	19.5%	144	67.0%	26	12.1%	215	100.0%
15~19년	3	1.3%	63	26.5%	151	63.4%	21	8.8%	238	100.0%
20년이상			17	32.1%	35	66.0%	1	1.9%	53	100.0%
30세미만					2	100.0%			2	100.0%
30~39세	4	1.6%	50	19.8%	163	64.7%	35	13.9%	252	100.0%
40~49세	2	0.8%	67	27.6%	161	66.3%	13	5.3%	243	100.0%
50세이상	1	3.6%	10	35.7%	16	57.1%	1	3.6%	28	100.0%
평조합원	7	1.4%	128	25.1%	335	65.7%	40	7.8%	510	100.0%
대의원			1	9.1%	3	27.3%	7	63.6%	11	100.0%
임원/상집					6	60.0%	4	40.0%	10	100.0%
노조간부경험 있음			14	11.5%	77	63.1%	31	25.4%	122	100.0%
노조간부경험 없음	7	1.7%	117	28.5%	268	65.2%	19	4.6%	411	100.0%
승용공장	1	0.5%	33	17.7%	133	71.5%	19	10.2%	186	100.0%
상용공장			44	30.3%	86	59.3%	15	10.3%	145	100.0%
부품생산	2	3.7%	9	16.7%	34	63.0%	9	16.7%	54	100.0%
품질관리			13	29.5%	29	65.9%	2	4.5%	44	100.0%
산관리/제품관리			10	35.7%	18	64.3%			28	100.0%
생기/공무/치공구	1	2.6%	9	23.1%	27	69.2%	2	5.1%	39	100.0%
연구소	2	14.3%	2	14.3%	9	64.3%	1	7.1%	14	100.0%
기타	1	5.9%	9	52.9%	5	29.4%	2	11.8%	17	100.0%
사원	2	0.9%	45	20.7%	140	64.5%	30	13.8%	217	100.0%
조장	2	0.8%	53	21.6%	172	70.2%	18	7.3%	245	100.0%
반장보	1	4.8%	8	38.1%	10	47.6%	2	9.5%	21	100.0%
반장	2	4.9%	20	48.8%	18	43.9%	1	2.4%	41	100.0%
기타	1	50.0%	1	50.0%					2	100.0%

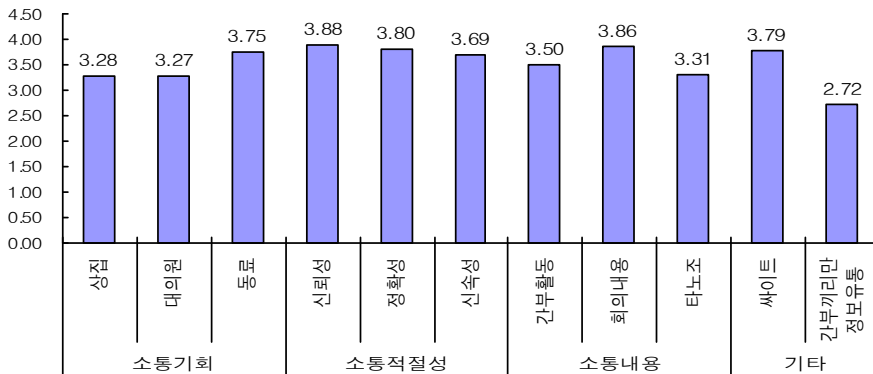
#### 4) 노동조합의 의사소통

노동조합의 의사소통에 대해서는 총 11개의 진술을 통해 평가해 보도록 하였으며, 그 결과가 아래 표에 나타나 있다. 응답결과를 점수로 환산해 보면, 전반적으로 ‘그저 그렇다’에서 ‘그런 편이다’ 사이의 점수대를 나타내고 있어서, 조직 내 의사소통이 원활치 못하다고는 볼 수 없지만, 그렇다고 썩 원활하지는 않은 상태로 볼 수 있다.

유의해서 볼 사항들을 지적해 보면, 첫째, 상집간부 및 대의원 등 간부들과의 대화기회가 충분하지 않은 것으로 나타나 있다. 특히 소속 대의원과 대화기회가 비교적 낮게 평가되어 있는 점에 유의할 필요가 있다. 둘째, 활동내용 전달 중 타 노조 소식 전달이 상대적으로 낮은 평가를 받고 있는데, 이는 발레오만도 조직이 다사업장 조직인 산업별 노동조합의 소속 지회임을 감안하면 유의해야 대목이다. 셋째, 간부들끼리만 아는 정보가 너무 많다는 진술에 대해서는 점수가 상대적으로 낮게 나오기는 했지만, 소망스러운 점수보다는 높은 수준이라는 점에 유의해야 한다. 정보의 민주적 유통은 조직 민주주의의 근간 중의 하나이며, 정보 독과점이 존재할수록 조합원 참여나 민주적 운영은 바라기 어렵다는 점에 유의할 필요가 있다.

인적 속성별로 보면, 5~9년의 낮은 근속기간에서, 연령이 낮을수록, 조합간부일수록, 노조간부 경험이 있을수록, 부품생산부서 근무자인 경우, 그리고 감독직보다는 평사원일수록 노동조합 내부의 의사소통에 대해 긍정적인 평가가 높은 것으로 나타났다.

[그림 2-5] 노동조합 내부의 의사소통 현황



[표 2-7] 노동조합의 의사소통

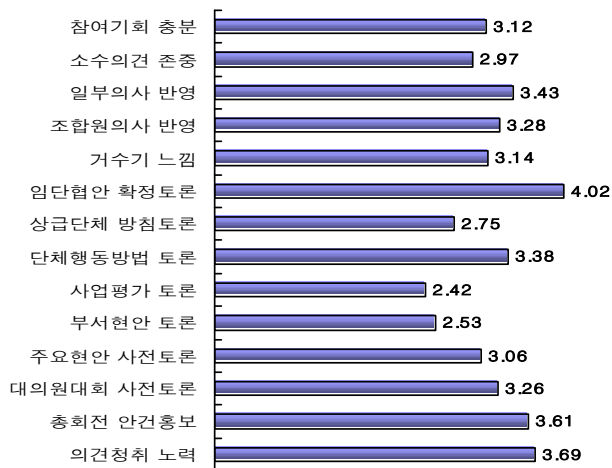
	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성					5	38.5%	6	46.2%	2	15.4%	13	100.0%
남성	1	0.2%	16	3.1%	183	35.3%	276	53.2%	43	8.3%	519	100.0%
5년미만					1	50.0%	1	50.0%			2	100.0%
5~9년			1	5.0%	5	25.0%	12	60.0%	2	10.0%	20	100.0%
10~14년	1	0.5%	3	1.4%	82	39.0%	102	48.6%	22	10.5%	210	100.0%
15~19년			8	3.4%	79	33.3%	133	56.1%	17	7.2%	237	100.0%
20년이상			4	7.4%	17	31.5%	30	55.6%	3	5.6%	54	100.0%
30세미만							2	100.0%			2	100.0%
30~39세	1	0.4%	4	1.6%	93	37.5%	125	50.4%	25	10.1%	248	100.0%
40~49세			9	3.7%	82	33.7%	134	55.1%	18	7.4%	243	100.0%
50세이상			3	10.7%	9	32.1%	16	57.1%			28	100.0%
평조합원	1	0.2%	16	3.2%	186	36.8%	267	52.8%	36	7.1%	506	100.0%
대의원							7	63.6%	4	36.4%	11	100.0%
임원/상집							5	50.0%	5	50.0%	10	100.0%
있음			6	5.1%	35	29.9%	57	48.7%	19	16.2%	117	100.0%
없음	1	0.2%	10	2.4%	151	36.7%	225	54.6%	25	6.1%	412	100.0%
승용공장			5	2.7%	65	35.3%	99	53.8%	15	8.2%	184	100.0%
상용공장			2	1.4%	56	39.2%	73	51.0%	12	8.4%	143	100.0%
부품생산			1	1.9%	11	20.4%	32	59.3%	10	18.5%	54	100.0%
품질관리			2	4.7%	16	37.2%	24	55.8%	1	2.3%	43	100.0%
생산관리/제품관리					11	39.3%	16	57.1%	1	3.6%	28	100.0%
생기/공무/치공구	1	2.6%	3	7.7%	11	28.2%	20	51.3%	4	10.3%	39	100.0%
연구소					6	42.9%	8	57.1%			14	100.0%
기타			3	16.7%	7	38.9%	6	33.3%	2	11.1%	18	100.0%
사원			7	3.3%	75	34.9%	105	48.8%	28	13.0%	215	100.0%
조장	1	0.4%	6	2.5%	83	34.3%	138	57.0%	14	5.8%	242	100.0%
반장보			1	4.8%	8	38.1%	11	52.4%	1	4.8%	21	100.0%
반장			2	4.8%	16	38.1%	23	54.8%	1	2.4%	42	100.0%
기타					1	50.0%	1	50.0%			2	100.0%

## 5) 노동조합의 의사결정

의사결정 과정의 민주성 여부는 노동조합 민주주의를 측정하는 가장 중요한 척도 중의 하나이다. 이와 관련하여 총 14개의 진술을 제시하고 응답하도록 하였다.

우선 비교적 긍정적인 평가를 얻는 항목을 보면, ‘임단협안 확정 이전의 조합원 토론’(4.02점), ‘조합원 의견 및 제안 청취노력’(3.69점), ‘총회전 안건 홍보’(3.61점) 등으로, ‘그런 편이다’에 가까운 평가를 얻었다. 반면, 위의 세 항목을 제외한 모든 항목에서 ‘그저 그렇다’에 가까운 평가가 나왔다. 이 중 특히 중간 점수인 3점(‘그저 그렇다’)에 미달하는 평가를 얻은 항목은 ‘소수의견 존중’(2.97점), ‘상급단체 방침 토론’(2.75점), ‘부서현안 토론’(2.53점), ‘사업평가 토론’(2.42점) 등이다. 이 항목들에 대해서는 노동조합의 각별한 개선 노력이 필요할 것이다. 또한 노동조합의 각종 결정에 조합원 의사가 충분히 반영되고 있다는 진술보다 일부 간부나 조합원에 의해 결정되고 있다는 진술에 대한 점수가 높게 나타나고 있는 점은 곱씹어 볼 대목 중 하나이다.

[그림 2-6] 노동조합의 의사결정 민주성 정도



인적 속성별로 보면, 낮은 근속기간에서, 연령이 낮을수록, 조합간부일수록, 노조간부 경험이 있을수록, 직접생산부서 근무자일수록 노동조합 내부의 의사소통에 대해 긍정적인 평가가 높은 것으로 나타났다. 한편, 평사원이나 조장직일수록 노동조합의 의사결정 민주성에 대한 의견이 분산적으로 분포되어 있었으며, 감독직일수록 의견이 ‘그저 그렇다’를 중심으로 집중되는 경향이 강했다.

결국, 전반적으로 평가하자면, 발레오만도 지부 조합원이 평가하는 노동조합의 의사결정 민주성 정도는 결코 높은 편이라고 할 수 없다.

[표 2-8] 노동조합의 의사결정 민주성

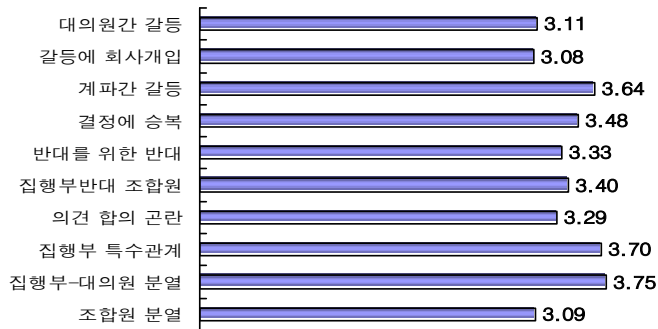
	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성			1	7.7%	6	46.2%	6	46.2%			13	100.0%
남성	8	1.5%	61	11.7%	298	57.1%	136	26.1%	19	3.6%	522	100.0%
5년미만					2	100.0%					2	100.0%
5~9년			2	10.0%	15	75.0%	3	15.0%			20	100.0%
10~14년	2	0.9%	30	14.0%	124	57.9%	48	22.4%	10	4.7%	214	100.0%
15~19년	5	2.1%	24	10.2%	125	53.0%	75	31.8%	7	3.0%	236	100.0%
20년이상	1	1.9%	6	11.1%	31	57.4%	15	27.8%	1	1.9%	54	100.0%
30세미만					2	100.0%					2	100.0%
30~39세	2	0.8%	42	16.6%	144	56.9%	55	21.7%	10	4.0%	253	100.0%
40~49세	5	2.1%	15	6.2%	137	56.8%	76	31.5%	8	3.3%	241	100.0%
50세이상	1	3.6%	5	17.9%	14	50.0%	8	28.6%			28	100.0%
평조합원	8	1.6%	62	12.2%	291	57.2%	133	26.1%	15	2.9%	509	100.0%
대의원					9	81.8%	1	9.1%	1	9.1%	11	100.0%
임원/상집					1	10.0%	7	70.0%	2	20.0%	10	100.0%
있음	4	3.3%	21	17.5%	60	50.0%	29	24.2%	6	5.0%	120	100.0%
없음	4	1.0%	41	10.0%	243	59.0%	111	26.9%	13	3.2%	412	100.0%
승용공장	3	1.6%	24	13.0%	105	56.8%	47	25.4%	6	3.2%	185	100.0%
상용공장			13	9.0%	89	61.4%	37	25.5%	6	4.1%	145	100.0%
부품생산	1	1.9%	5	9.4%	31	58.5%	14	26.4%	2	3.8%	53	100.0%
품질관리			3	6.8%	25	56.8%	13	29.5%	3	6.8%	44	100.0%
생산관리/ 제품관리			4	14.3%	14	50.0%	9	32.1%	1	3.6%	28	100.0%
생기/공무 /치공구	3	7.7%	6	15.4%	18	46.2%	11	28.2%	1	2.6%	39	100.0%
연구소			4	28.6%	6	42.9%	4	28.6%			14	100.0%
기타	1	5.6%			11	61.1%	6	33.3%			18	100.0%
사원	2	0.9%	28	13.0%	122	56.5%	53	24.5%	11	5.1%	216	100.0%
조장	5	2.0%	24	9.8%	137	56.1%	71	29.1%	7	2.9%	244	100.0%
반장보	2	9.5%	1	4.8%	13	61.9%	5	23.8%			21	100.0%
반장			5	11.9%	25	59.5%	12	28.6%			42	100.0%
기타			2	100.0%							2	100.0%

## 6) 노동조합 조직 내 갈등

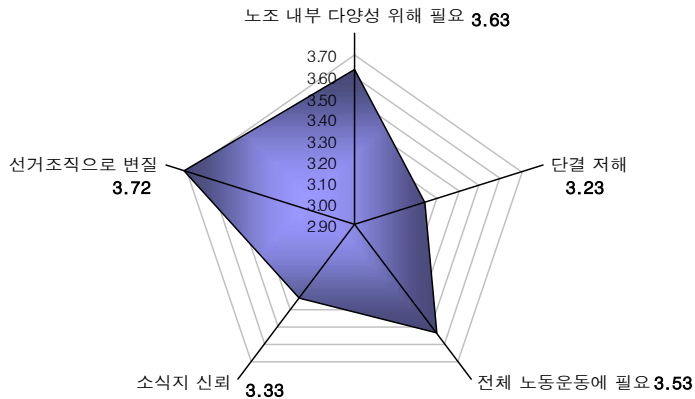
노동조합의 조직갈등은 노동조합 활동의 유효성을 반감시키는 중요한 변수이다. 이에 대해서는 총 10개의 진술을 제시하고 응답하도록 하였다. 점수로 환산된 응답결과는 대체로 ‘그저 그렇다’에서 ‘그런 편이다’ 사이로, 조직 내 갈등이 적지 않은 수준임을 보여주고 있다.

가장 갈등 수준이 높은 부분은 ‘집행부-대의원간 분열’(3.75점), ‘집행부가 일부 세력과 특수한 관계’(3.70점), ‘계파 간 갈등’(3.64점) 등이다. 다른 항목들도 모두 3점(‘그저그렇다’)을 상회하는 결과를 나타내고 있다.

[그림 2-7] 노동조합 내의 갈등



[그림 2-8] 노동조합 계파에 대한 인식





한편, 노동조합 내 계파에 대한 인식은 대체적으로 약하게나마 긍정적으로 평가되고 있다. 예를 들어 노동조합 내부의 다양성을 위해 필요하다는 인식(3.63점)이나 전체 노동운동을 위해 필요하다는 인식(3.53점)이 존재하기 때문이다. 하지만, 단결을 저해한다는 인식(3.23점)이나 계파조직이 선거조직으로 변질되었다는 비판적 인식(3.72점)이 존재하고 있고, 계파 소식지에 대한 신뢰도(3.33점)가 비교적 낮게 나타나고 있다는 점도 유의해야 할 것이다.

[표 2-9] 노동조합 내부의 갈등

	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성	1	7.7%	2	15.4%	5	38.5%	5	38.5%			13	100.0%
남성	1	0.2%	27	5.2%	234	45.2%	233	45.0%	23	4.4%	518	100.0%
5년미만					1	50.0%	1	50.0%			2	100.0%
5~9년			1	5.3%	9	47.4%	7	36.8%	2	10.5%	19	100.0%
10~14년			10	4.7%	93	43.5%	102	47.7%	9	4.2%	214	100.0%
15~19년	1	0.4%	14	6.0%	103	44.0%	106	45.3%	10	4.3%	234	100.0%
20년이상	1	1.9%	3	5.7%	27	50.9%	21	39.6%	1	1.9%	53	100.0%
30세미만							2	100.0%			2	100.0%
30~39세			10	4.0%	108	43.2%	121	48.4%	11	4.4%	250	100.0%
40~49세			16	6.7%	112	46.7%	102	42.5%	10	4.2%	240	100.0%
50세이상	1	3.6%	2	7.1%	13	46.4%	11	39.3%	1	3.6%	28	100.0%
평조합원	2	0.4%	28	5.5%	223	44.2%	229	45.3%	23	4.6%	505	100.0%
대의원					7	63.6%	4	36.4%			11	100.0%
임원/상집					6	60.0%	4	40.0%			10	100.0%
있음			4	3.3%	47	38.8%	61	50.4%	9	7.4%	121	100.0%
없음	1	0.2%	24	5.9%	190	46.7%	178	43.7%	14	3.4%	407	100.0%
승용공장	1	0.6%	9	5.0%	75	41.4%	88	48.6%	8	4.4%	181	100.0%
상용공장			6	4.1%	62	42.5%	69	47.3%	9	6.2%	146	100.0%
부품생산			3	5.7%	27	50.9%	21	39.6%	2	3.8%	53	100.0%
품질관리			2	4.5%	23	52.3%	19	43.2%			44	100.0%
생관/품관			4	14.8%	13	48.1%	10	37.0%			27	100.0%
생기/공무			1	2.6%	14	35.9%	21	53.8%	3	7.7%	39	100.0%
연구소			1	7.1%	7	50.0%	6	42.9%			14	100.0%
기타	1	5.6%	1	5.6%	12	66.7%	4	22.2%			18	100.0%
사원	1	0.5%	14	6.5%	91	42.3%	98	45.6%	11	5.1%	215	100.0%
조장			9	3.7%	108	44.6%	113	46.7%	12	5.0%	242	100.0%
반장보					15	71.4%	6	28.6%			21	100.0%
반장	1	2.4%	5	11.9%	18	42.9%	18	42.9%			42	100.0%
기타							2	100.0%			2	100.0%

인적 속성별로 보면, 근속기간과 연령에 있어서는 갈등에 대한 인식이 큰 차이가 없었고, 평조합원과 조합간부 간에도 갈등인식의 차이는 크게 없었으나 평조합원의 인식 분포가 더 분산적이었다. 한편 노조간부 유경험자일수록, 직접부서 근무자일수록, 그리고 평사원 내지 조장일수록 반장이나 반장보 등의 감독직보다 갈등에 대한 인식 정도가 강했다.

전체적으로 보면, 조합원들에게 인식되는 노동조합 내부의 갈등은, 높은 편은 아니지만 존재하고 있으며, 특히 노동조합 내 계파에 의한 갈등은 조합원들에게 비교적 널리 인식되고 있다. 그리고 조합원들은 이 갈등이 회사 측이 조장하여 발생하는 것이라는 진술에 대해서 긍정도 부정도 하지 않고 있다. 한편, 노동조합 내 계파활동에 대해서 조합원들은 그 기능성을 인정하는 편이다.

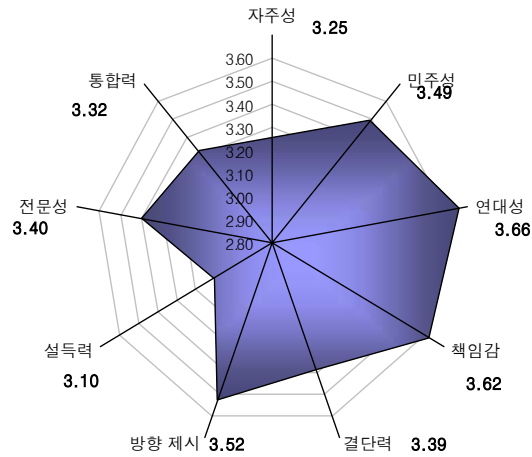
### 7) 노동조합 간부의 지도력

노동조합 간부의 지도력에 대해서는 간부를 상집간부와 대의원으로 나누고, 각각에 대해 동일한 진술 14개씩을 제시하여 응답하도록 하였다. 그 결과, ‘연대행사 참여 독려’(상집 3.84점, 대의원 3.70점), ‘의사결정참여 격려’(상집 3.59점, 대의원 3.63점), ‘책임감’(상집 3.67점, 대의원 3.58점) 등이 비교적 높은 점수를 나타냈고, ‘사용자 설득력’(상집 3.20점, 대의원 3.03점), ‘계급의식 강조’(상집 3.17점, 대의원 3.10점), ‘노사이익 구분’(상집 3.27점, 대의원 3.10점) 등은 비교적 낮은 점수를 나타내었다.

[그림 2-9] 노동조합 간부의 지도력



[그림 2-10] 노동조합 간부의 지도력



각 진술 중 ‘노사이익 구분’, ‘대응관계 유지’, ‘계급의식 강조’ 등은 ‘자주성’, ‘의결참여 격려’, ‘조합원의견 확인’, ‘조합원소통 원활’ 등은 ‘민주성’, ‘비정규직 해결의지’, ‘연대행사참여 독려’ 등은 ‘연대성’ 등으로 재개념화 해서 다시 그 결과를 점수로 나타내 보았다. 그 결과, ‘연대성’(3.66점), ‘책임감’(3.62점) 등의 점수가 비교적 높게 나왔고, ‘설득력’(3.10점), ‘자주성’(3.25점) 등의 점수는 비교적 낮게 나타났다.

인적 속성별로는, 낮은 근속기간에서 약간 더 긍정적인 평가를 하고 있으며, 임원 및 상집간부일수록, 평사원일수록 노동조합 간부의 지도력에 대해 더 긍정적인 평가를 내리고 있는 것으로 나타났다.

전체적으로 평가해 보면, 조합원들은 노동조합 각급 간부의 리더십에 대해 비교적 긍정적인 평가를 내리는 것으로 볼 수 있을 것이다. 그러나 썩 긍정적인 평가를 내린다고는 볼 수 없다. 또한 가장 취약하게 느끼는 지도력은 사용자에 대한 설득력과 자주성과 관련한 태도 등으로 나타나고 있으므로, 이 측면에서 지도력 함양이 필요할 것으로 보인다.

[표 2-10] 노동조합 간부의 지도력

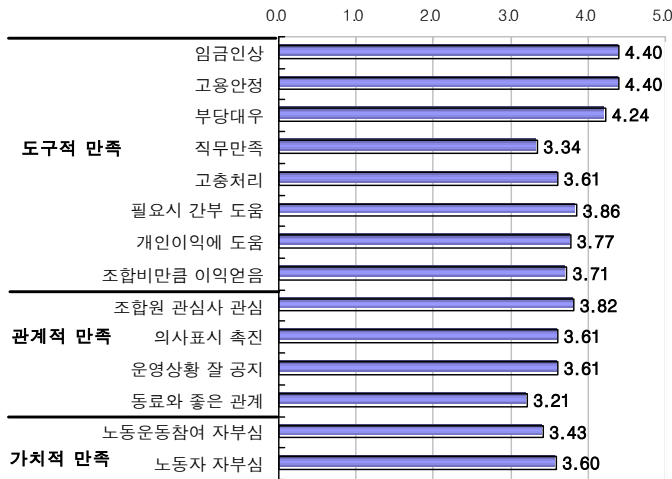
	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성					4	30.8%	8	61.5%	1	7.7%	13	100.0%
남성	3	0.6%	24	5.1%	229	48.8%	198	42.2%	15	3.2%	469	100.0%
5년미만					1	50.0%	1	50.0%			2	100.0%
5~9년					7	46.7%	8	53.3%			15	100.0%
10~14년	2	1.0%	10	5.0%	101	50.2%	77	38.3%	11	5.5%	201	100.0%
15~19년	1	0.5%	11	5.3%	94	45.6%	96	46.6%	4	1.9%	206	100.0%
20년이상			3	6.0%	27	54.0%	20	40.0%			50	100.0%
30세미만					1	50.0%	1	50.0%			2	100.0%
30~39세	2	0.9%	14	6.1%	111	48.5%	90	39.3%	12	5.2%	229	100.0%
40~49세	1	0.5%	8	3.7%	106	49.5%	97	45.3%	2	0.9%	214	100.0%
50세이상			2	7.1%	12	42.9%	13	46.4%	1	3.6%	28	100.0%
평조합원	3	0.7%	24	5.2%	225	49.0%	192	41.8%	15	3.3%	459	100.0%
대의원					5	50.0%	5	50.0%			10	100.0%
임원/상집					3	33.3%	5	55.6%	1	11.1%	9	100.0%
있음	2	1.8%	11	10.0%	52	47.3%	42	38.2%	3	2.7%	110	100.0%
없음	1	0.3%	12	3.3%	181	49.1%	162	43.9%	13	3.5%	369	100.0%
승용공장	1	0.6%	6	3.8%	77	48.4%	69	43.4%	6	3.8%	159	100.0%
상용공장	1	0.8%	5	3.8%	68	51.9%	53	40.5%	4	3.1%	131	100.0%
부품생산			2	3.9%	24	47.1%	25	49.0%			51	100.0%
품질관리			1	2.6%	17	44.7%	17	44.7%	3	7.9%	38	100.0%
생산관리/ 제품관리			4	14.8%	9	33.3%	14	51.9%			27	100.0%
생기/공무 /치공구	1	2.7%	3	8.1%	19	51.4%	13	35.1%	1	2.7%	37	100.0%
연구소					9	69.2%	3	23.1%	1	7.7%	13	100.0%
기타			1	5.9%	7	41.2%	8	47.1%	1	5.9%	17	100.0%
사원			6	3.1%	87	45.5%	90	47.1%	8	4.2%	191	100.0%
조장	3	1.4%	13	5.9%	111	50.0%	87	39.2%	8	3.6%	222	100.0%
반장보			2	10.0%	10	50.0%	8	40.0%			20	100.0%
반장			2	5.3%	18	47.4%	18	47.4%			38	100.0%
기타					2	100.0%					2	100.0%

### 8) 노동조합에 대한 만족도

노동조합에 대한 만족도를 알아보기 위해 14개의 진술을 제시하였다. 응답 결과는 아래 [그림 2-11]과 같다. 노동조합에 대한 만족도가 가장 높은 영역은 '임금인상'(4.40점), '고용안정'(4.40점), '부당대우 방지'(4.24점) 등 경제적 차원 내지 도구적 차원의 만족이고, 그 다음은 '필요시 간부 도

움’(3.86점), ‘조합원 관심사 관심 표명’(3.82점), ‘고충처리’(3.61점) 등 조합원에 대한 반응성(responsiveness) 차원이며, 세 번째는 ‘의사표시 촉진’(3.61점), ‘운영사항 잘 공지’(3.61점) 등의 관계적 차원이다. ‘노동자로서의 자부심’(3.60점), ‘노동운동 참여 자부심’(3.43점) 등이 가장 점수가 낮은 차원이다.

[그림 2-11] 노동조합 만족도



인적 속성별로는, 여성의 노동조합 만족도가 남성에 비해 훨씬 높았고, 50세 이상 연령대의 만족도도 50세 미만 연령대에 비해 두드러지게 높았다. 또한 평조합원보다는 노조간부, 특히 임원상집간부의 만족도가 높았고, 회사직책별로는 반장급의 만족도가 가장 낮았다.

전체적으로 평가해 보면, 조합원들은 노동조합과 관련하여 경제적 내지 도구적 만족이 가장 높은 반면, 관계적 만족이 그 다음이고, 가치적 만족이 가장 낮다.

[표 2-11] 노동조합 만족도

	아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50점이상)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성			2	20.0%	5	50.0%	3	30.0%	10	100.0%
남성	9	1.9%	126	26.3%	298	62.1%	47	9.8%	480	100.0%
5년미만					1	100.0%			1	100.0%
5~9년			6	30.0%	12	60.0%	2	10.0%	20	100.0%
10~14년	3	1.5%	47	22.9%	131	63.9%	24	11.7%	205	100.0%
15~19년	6	2.9%	57	27.3%	126	60.3%	20	9.6%	209	100.0%
20년이상			15	31.3%	29	60.4%	4	8.3%	48	100.0%
30세미만					2	100.0%			2	100.0%
30~39세	4	1.7%	65	27.4%	141	59.5%	27	11.4%	237	100.0%
40~49세	5	2.3%	53	24.3%	143	65.6%	17	7.8%	218	100.0%
50세이상			7	29.2%	12	50.0%	5	20.8%	24	100.0%
평조합원	9	1.9%	128	27.5%	284	61.1%	44	9.5%	465	100.0%
대의원					9	81.8%	2	18.2%	11	100.0%
임원/상집					6	60.0%	4	40.0%	10	100.0%
있음	5	4.3%	35	30.2%	63	54.3%	13	11.2%	116	100.0%
없음	4	1.1%	92	24.8%	239	64.4%	36	9.7%	371	100.0%
승용공장	2	1.2%	48	29.3%	99	60.4%	15	9.1%	164	100.0%
상용공장	1	0.7%	34	25.2%	84	62.2%	16	11.9%	135	100.0%
부품생산			11	22.0%	36	72.0%	3	6.0%	50	100.0%
품질관리	1	2.4%	9	21.4%	26	61.9%	6	14.3%	42	100.0%
생산관리/제품관리	2	8.3%	5	20.8%	14	58.3%	3	12.5%	24	100.0%
생기/공무/치공구	1	2.7%	11	29.7%	23	62.2%	2	5.4%	37	100.0%
연구소			2	15.4%	10	76.9%	1	7.7%	13	100.0%
기타	1	6.7%	5	33.3%	6	40.0%	3	20.0%	15	100.0%
사원	1	0.5%	52	26.1%	121	60.8%	25	12.6%	199	100.0%
조장	8	3.6%	49	22.1%	145	65.3%	20	9.0%	222	100.0%
반장보			3	17.6%	12	70.6%	2	11.8%	17	100.0%
반장			18	45.0%	20	50.0%	2	5.0%	40	100.0%
기타			1	50.0%	1	50.0%			2	100.0%

### 3. 분석범주간 상호관계 분석

#### 1) 각 영역 간 상관관계

앞에서는 노동조합 목표 등 각 변수들에 대한 조합원의 상태나 의식을 살펴보았다. 다음으로 각

변수들 간의 상관관계<sup>4)</sup>를 살펴보도록 한다. 각 분석 영역 간 상관관계는 아래의 상관분석표를 통해 확인할 수 있다.

[표 2-12] 각 분석 범주의 상관관계

	목표평균	태도평균	참여평균	소통평균	의결평균	갈등평균	지도평균
태도평균	.453**						
참여평균	.355**	.454**					
소통평균	.294**	.399**	.485**				
의결평균	.142**	.232**	.247**	.614**			
갈등평균	.007	-.108*	.070	-.088*	-.151**		
지도평균	.172**	.290**	.170**	.559**	.664**	-.164**	
만족평균	.250**	.421**	.228**	.591**	.635**	-.201**	.724**

우선, 각 변수들이 다른 변수들과 유의한<sup>5)</sup> 정(+)의 상관관계를 지니고 있음을 확인할 수 있다. 단, 갈등의 경우 대부분의 다른 변수들과 부(-)의 상관관계를 나타내고 있으며, 목표, 참여와는 유의한 상관관계가 나타나지 않고 있다. 둘째, 노동조합의 목표에 대한 인식 수준은 노동조합에 대한 태도 및 참여 수준과 유의한 높은 정(+)의 상관관계를 가짐을 알 수 있다. 셋째, 노동조합에 대한 태도는 목표, 참여, 소통, 만족 등과 높은 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 넷째, 노조활동 참여 수준은 태도, 소통, 목표 등과 높은 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 다섯째, 소통은 갈등을 제외한 노조만족, 지도력, 의결(의사결정 민주성), 견해, 참여, 목표 등 대부분의 다른 변수들과 높은 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 여섯째, 의결(의사결정 민주성)은 지도(지도력), 소통, 만족 등과 높은 정(+)의 상관관계를 맺고 있다. 일곱째, 갈등은 참여를 제외한 대부분의 다른 변수들과 부(-)의 상관관계를 맺고 있다. 갈등이 참여 수준과 정(+)의 상관관계를 맺고 있다는 것은 노조내 갈등에 대한 인식이 강할수록 참여 수준이 높고, 그 역도 성립함을 의미한다. 여덟째, 지도(지도력)는 소통 및 의결과 유난히 높은 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 아홉째, 만족은 지도, 소통, 의결, 견해 등과 강한 정(+)의 상관관계를 지니며, 갈등을 제외한 그 밖의 변수들과도 비교적 높은 정(+)의 상관관계를 맺고 있다.

- 4) 상관관계는 상관분석(correlation analysis)을 통해 파악하도록 한다. 상관분석은 변수들 간의 관련성과 방향성의 정도를 검정하고자 할 때 이용하는 통계기법으로 한 변수와 다른 변수 간의 관련성을 정도(상관계수)와 방향(정(+) 혹은 부(-)의 방향)에 의해 파악한다.
- 5) 유의수준(significant level)은 두 변수간 상관관계가 없음(영가설)에도 불구하고 상관관계가 있다고(대립가설) 판단하는 오류를 범할 확률을 의미하며, 보통 .01, .05 등으로 표시한다. 유의수준이 낮을수록 오류를 범할 가능성은 낮으며, 통상 유의수준이 .05 이하일 때 '통계적 유의성이 있다'고 말한다. '유의성이 있다'는 말은 통계적 의사결정에 있어서 오류를 범할 확률이 충분히 낮다는 것을 의미한다.

분석 결과에서 인과관계를 확인할 수는 없지만, ‘목표 ↔ 만족 및 태도 ↔ 참여’ 등의 상관관계는 분석 결과에서도 확인할 수 있다. 특히 상관관계 분석에서는 노동조합에 대한 참여, 노동조합에 대한 만족 및 태도에 대해 의사소통이 긴밀한 상관관계에 놓여 있다는 점이 발견되었다. 이는 노동조합의 조직 효과성의 제고를 위해서 의사소통이 매우 중요한 요인이 될 가능성을 암시하는 것이다.

한편, 의사소통이 지도력과 긴밀한 관련을 맺고 있음에도 주목할 필요가 있다. 이는 조합원들이 노동조합 간부의 지도력에 있어서 자신과의 의사소통 정도를 중시할 가능성이 높다는 점을 함축하는 것일 수 있다.

### 제3절 노조간부 면접조사 결과

#### 1. 노조집행부 면접조사 결과

##### 1) 회사와 노조와의 관계

발레오만도는 노사관계는 대등하고 대립적인 관계로 표현할 수 있다. 다만, 발레오사가 새로운 소유경영 주체로 등장한 이후 노조와의 의사소통을 개선하려는 인사노무관리측의 시도가 있다. 노사관계는 노동조합 집행부의 성향에 따라서도 약간 달라질 수 있는데, 집행간부나 대의원들의 평가에 따르면, 전집행부가 약간 더 노사협력적 경향이 있었다면, 현 집행부는 약간 더 대립적인 성향이고 조합원의 참여를 강조하고 있다.

노사관계를 대등하다고 볼 수 있는 이유는 세 가지로 요약된다. 첫째, 노동조합의 활동에 대해 사용자의 부당한 침해나 제약이 특별히 존재하지 않는다. 둘째, 임단협 및 노사관계 이슈가 제기될 경우 노동조합의 교섭력이 높은 편이다. 셋째, 작업현장의 노동통제가 매우 느슨하다.

노사간 대응한 관계가 유지되는 기본적인 이유는 두 가지로 판단된다. 첫째, 노동조합의 지속적인 조직력 유지 노력이 있었다. 노동조합은 전신인 만도기계 노동조합 시절부터 비교적 탄탄한 조직력을 갖추고 있었으며, 풍부한 노동조합 간부의 풀(pool) 상호 경쟁적인 헌신적인 활동가 집단을 갖추고 있다. 한편, 산별법 노동조합인 전국금속노동조합 가입도 노동조합의 조직력 유지에 긍정적으로 작용한 측면이 있다. 창립 및 이후 조직 확립 및 산별 교섭구조 수립 과정에서 전국금속노동조합은 적극적인 동원전략을 구사했는데, 이 과정을 통해 노동조합 간부와 활동가들은 의식적, 실천적인 고



양을 맞보았다.

반면, 사용자측도 소유경영 주체의 변경 이후 노동조합 측과 새로운 관계를 형성하고자 하고 있다. 우선 노조 측과의 의사소통을 원활히 하려는 노력을 하고 있다. 예를 들어 인사노무관리 담당 중역이 노동조합 사무실을 찾아와 차를 마시며 일상적인 노사관계 이슈들에 대해 노동조합과 의견을 교환하는 경우가 많은 지적되었다. 노사관계에 있어서 사용자 전략의 가장 두드러진 변화로 지적된 것은 현장 노무관리방식의 변화이다. (구)만도기계 시절만 해도 작업 현장의 노동통제는 노사간의 대립을 일상화시킨 주요한 이슈였으나, 발레오사가 인수한 이후에 현장 노동통제는 거의 자취를 감추었다. 현장 노동통제가 약화된 이유에 대해 98년 구조조정 대응 파업의 실패 이후 노동조합의 조직력 회복을 지적하는 견해도 있었으나, 기본적으로 과거와는 다른 노사관계 전략을 구사하는 새로운 사용자가 등장했다는 측면이 보다 주요 측면이라고 볼 수 있다. 새로운 사용자는 강압적인 노동통제를 통한 이윤 획득보다는 상대적으로 높은 기술력과 국제적 영업망을 활용한 이윤 획득에 주안점을 두고 있으며, 노사관계에 있어서는 갈등 요소를 줄임으로써 산업평화를 유지하는 데 주안점을 두고 있는 듯이 보인다.

집행간부들은 현장 노동통제의 약화가 노동조합에 가져온 효과를 크게 2가지로 지적하였다. 첫째, 통제가 약화된으로써 노동조합의 활동 반경이 커졌다. 예를 들어 작업감독자나 관리자에게 책임이 부여된 사항들에 대한 문제해결을 노동조합에게 요구하는 경우가 늘어나고 있다. 둘째, 반면, 조합원들의 노동조합 참여 정도는 이완된 측면이 있다. 억압적 노동통제는 노동조합 활동에 있어서 제약요인이자 조합원들이 노동조합 활동에 참여하는 계기이기도 하였는데, 억압적 노동통제가 크게 약화되면서, 조합원들이 노동조합에 의지하고자 하는 절박성도 약화된 것으로 볼 수 있다.

## 2) 조합원의 의식과 태도

집행간부들은 조합원들이 ‘역수로 자유분방’하다고 표현하였다. 또 이기주의, 가족주의 등이 늘어나고, 노조활동에 있어서도 잘 따라하는데, 열의는 안보이며, 외부집회 참여를 잘 하지 않고 있다. 그러면서도 조합원들은 전체적으로 조합을 통한 문제해결 성향이 상당히 강하다.

## 3) 노동조합 활동 참여 수준

집행간부들은 노동조합 활동 참여 수준을 알기 위해서는 노동조합 역사를 알 필요가 있다고 주장

하였다. 집행간부들의 설명에 의하면, 1998년 구조조정 반대 파업이 실패로 돌아가면서 조합원들은 크게 위축되었다. 그러나 이에 위기를 느낀 다음 집행부가 조직력을 다시 끌어올렸다. 하지만 2001년 산별노조에 가입하고 나서 2002년 지역의 세광산업 연대투쟁에 상당한 조직력을 동원하였다가 다시 공권력에 의한 침탈로 조직력이 위축되었다. 이 때 이후 조합원들은 외부동원 내지 연대에 대한 피해의식이 일정하게 생겨났다. 당시 집행부는 이를 반영하여 연대활동보다는 내실을 다지는데 중점을 두었으며, 이에 따라 조합원 참여에 문제가 발생하였다. 예를 들어 현 집행부 초기에는 노동조합 집회를 하면 100명 정도가 모였다. 이를 두고 현 집행부가 위기의식을 느꼈으며, 그 이후 점차 조합원 참여 수준이 높아지고 있다.

일부 간부는 조합원 참여가 부진한 이유로 전 집행부가 내실을 다진다는 이유로 조합원의 적극적인 동원과 참여 유도를 기피한 점을 들었다. 다른 간부는 조합원의 노동조합 활동 참여가 낮은 수준이 아니라고 주장했다. 공식적인 회의에서는 발언이 적을 지 모르지만, 집행간부들이 현장을 돌아다니거나 부서회의가 열릴 경우 조합원들은 적극적으로 자기 주장을 펼친다는 것이다. 또 다른 간부는 조합원 참여가 회복되고는 있지만 전과 같지 못하다고 평가하였다. 예를 들어 쟁위행위 찬반투표에서는 압도적 찬성을 하면서도 정작 파업 참가는 상대적으로 부진하다는 것이다. 조합원 참여가 부진한 점은 직책 참여의 부진으로도 표현된다. 가장 심각한 문제중 하나는 대의원 선거구의 공식화이다. 총 24개 선거구 중 대의원이 선출된 선거구는 11개 선거구이다. 대의원 공식이 많아서 대의원과의 대화가 작아질 수밖에 없다.

#### 4) 조직 내 갈등

발레오만도 지회 내에는 21세기 노동조합발전협의회, 미래를 여는 사람들, 현장의 뿌리 등 3개의 노동조합 활동가 모임이 있다. 이들은 본래 민실협이라는 단일조직에 속했다가 견해 차이로 떨어져 나가 이처럼 분화되었다. 세 조직의 활동가 규모를 합치면 약 50명 남짓으로, 이들이 사실상 발레오만도 지회의 구심적 조직력을 형성하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 활동가 조직에는 정식으로 가입되어 있지 않으면서 활동방식에 대한 생각을 공유하거나 친분이 높은 무계파 활동가들도 상당수에 이르고 있다.

활동가 조직 간의 접촉이나 논의구조는 존재하지 않고 있다. 98년 공권력 투입 시는 연합체 구조가 형성되었지만 있었지만, 지금은 각자 활동하고 있다. 술을 마시거나 개인적인 친분관계는 존재하

지만 속 얘기는 쉽게 하지 않고 의례적인 대화를 나누는 수준이다. 그러나 상호간 감정의 골이 깊은 점도 없다. 같은 학교 동기 등 연고가 강하기 때문에 계파간 갈등이 심화되기 힘들다.

한편, 갈등은 높아 보여도 조직적 결정이 이루어지면 이제 잘 승복하는 경향도 존재한다. 활동가 조직들도 의사결정이 이루어진 후 하루 이틀이 지나면 불만이 누그러지고 승복하는 편이다. 계파에 속한 대의원들이 자기 현장에 가서 자기 조직에 유리한 방향으로 설명하는 경향이 없는 것은 아니다. 조합원들의 경우 불만스런 결정에 대해 불만을 터트리긴 하지만 '밀어줄 때는 화끈하게 밀어주는' 편이다.

### 5) 의사결정 민주성

부서 현안토론이 부진한 측면이 있다는 지적에 대해 집행간부들은 문제가 발생할 경우 집행부 수준에서건 반 수준에서건 현안 토론이 이루어지지만, 전반적으로는 현장에서 토론문화가 약화된 것이 사실이라고 밝혔다. 간부들은 90년대 초반만 해도 쉬는 시간에 노동가 배우고, 점심시간에도 토론을 하곤 했는데, 지금은 그런 점이 사라졌으며, 부서토론이 사실상 확대간부회의 결과를 설명하고, 노사협의회 할 때 집행부가 현장을 순회하면서 의견을 청취하는 정도라고 지적하였다.

현장토론이 벌어지는 경우에도 여론을 이끄는 한 두 사람만이 발언을 하게 된다. 소수의견을 종종 하지 않는다는 평가도 이와 관련이 있을 것이다. 하지만, 몇 가지 사항에 대해서는 개인의 의견을 충분히 고려하고 있다. 특히 복지 등에 대해서는 철저히 공개적인 방식으로 일을 처리하고 있다.

상급단체 방침에 대해서도 토론이 잘 이루어지지 않고 있다. 금속노조 방침이 지회에 전달되면, 확대간부회의에서 바로 대의원에게 전달되고, 그 후 바로 대의원들이 구역별로 설명을 하게 되며, 이 때문에 조합원에게는 토론할 기회가 안주어지는 경향이 있다.

### 6) 지도력

노동조합에는 어려움이 생기면 도울 수 있는 사람들이 100명 정도 될 것이다. 그러나 아무 직책도 맡지 않았던 사람들이 헌신하는 경우도 상당 정도 있다. 평상시에는 약 50~60명의 간부들과 조합원들이 활동하고 있다고 보면 된다.

간부가 되는 계기는 친분, 활동 성향 등이라고 볼 수 있다. 처음에는 집행부를 꾸리거나 대의원 선

거가 있으면 처음에는 다들 안하려고 하기 때문에, 전에 했던 사람들이 다시 하는 경향이 강하다.

## 2. 대의원 면접조사 결과

### 1) 노사관계

대의원들은 회사와 노동조합과의 관계가 대립적이고 대등한 관계로 보았다. 노동조합이 우위에 있다는 일부의 지적에 대해 부품사라는 구조적 특성이나 조합원의 자발적 참여의 부족, 대의원 공식화, 조합원의 이기주의적 경향 등을 들어 노조의 취약성을 강조하였다.

회사가 노동조합을 대하는 방식은 ‘필요약’ 정도로 보고, 힘의 균형을 유지하려는 것으로 비추어진다. 노무관리방식은 유연하게 바뀐 것으로 지적되었다. 대의원들이 보기에도 사용자측은 평지풍파를 만들려고 하지 않고 있으며 특별히 현장 노동통제를 하고자 하지도 않고 있다. 이는 발레오 이전에 만도자본과 비교해 보면 분명해 지는데, 당시에는 직반장을 통한 통제가 많았는데, 지금은 그런 방식의 통제는 거의 하지 않는다. 하지만, 회사에서 도발할 준비는 언제든지 되어 있는 것으로 보아야 한다는 견해가 많았다.

회사 노사관계 전략에 대해 노무담당 이사의 새로운 접근방식에 대한 지적이 있었다. 노무담당 이사는 품질이나 생산에 대해 직원들이 신경쓰고, 고용, 임금은 인사노무관리자가 책임지는 구도를 제안함으로써 (구)만도기계 시절과는 다른 접근방법을 보여주었다. 대의원들에 의하면, 노무담당이사는 노조 내부에 대해 정확히 알고 있으며, 노조 지도부와 일상적인 커뮤니케이션을 원활히 가지려는 성향이 강하다. 노무관리자들은 지속적으로 현장 여론을 파악하고 있으며, 그 이외의 현장 통제는 풀어놓는 상황이라고 할 수 있다. 또 현장 노무관리는 인사노무관리 담당이 아니라 생산관리부서 업무로 간주되어 상황을 정확히 알고 있으면서도 풀어놓고 있다고 보여진다.

이른바 ‘풀어놓는’ 관리 스타일은 팀제의 도입과 관련이 있다는 지적이 있었다. 팀제로 바뀌면서 노무관리와 현장 생산관리 간의 구별이 더 분명해 졌으며, 관리직은 자기 팀 밖의 일은 관여하지 않으려는 성향이 강해졌다는 것이다.

## 2) 노동조합 참여

대의원들은 대규모 사업장이 아닌 노동조합에서 조합원 참여의 중요성을 강조하였다. 그러나 전반적으로 조합원들은 요구는 많은데 참여는 소극적인 어중간한 상태에 있다는 지적이 많았다. 예를 들어 집회를 하면 회사 내에서는 잘되는데, 외부에 나가는 집회는 참여가 뚝 떨어지고 있다. 또 경제적인 투쟁보다는 사회, 정치, 연대적 투쟁에 대한 참여가 떨어졌다. 나이나 근속년수를 참여 저조의 원인으로 지적하는 경우도 있었다. 나이도 먹을만큼 먹었고, 근속년수도 대부분 10년 이상이며, 기혼자들이기 때문에 노조 돌아가는 것은 잘 알지만 몸은 굼뜨게 된다는 것이다.

자발적 참여가 떨어지는 원인에 대해서는 여러 지적이 있었다. 임금만족도가 높아지면서 개인 내지 가족적인 데 몰입하려는 성향이 강해졌다는 지적이 있는가 하면 회사가 통제를 하지 않음으로써 노조활동의 절박성이 사라졌다는 지적도 있었다. 또 조합원들이 근속년수가 높아지고 고연령화가 진행되어 자연스레 안정추구적인 성향이 강해졌다는 지적도 있었다. 또한 발레오만도 지회가 금속노조에서 의제화하는 것들을 먼저 쟁취했기 때문에 목표의식이 느슨해 진 점도 있다.

## 3) 의사결정 민주성

집행부가 현장의 의견을 듣고자 하는 시도에 대해서는 대의원들도 노력을 인정하였다. 하지만, 의견 수렴 과정에서 발언력이 있는 조합원의 의견만이 제시되고, 민주적 토론문화가 정착되어 있지 않은 점이 문제라고 지적하였다. 예를 들어 토론을 붙여보면 의사 개진이 없고 대의원이 알아서 하라는 편이고, 노사협의회 안건을 올리라고 하면, 개인적으로 필요한 것을 의제로 제기하고, 대의원은 그걸 받아 적는데 불과한 경우가 많다는 것이다. 결국 일상적으로는 의견수렴이 잘 안되고 있고, 의견을 걸러내는 절차들이 잘 안 돌아가는 점이 있다. 또 파업 과정에서도 현장 토론을 프로그램에 집어넣으면 한 두 사람 의견을 가지고 올라오는 경우가 대부분임을 확인해 주었다. 그러나 조합원들이 노조에 대해 관심이 없는 것은 결코 아니다. 부서 현안 토론은 부진하지만, 부서에 문제가 생기면 감독자가 아니라 대의원을 먼저 찾는 관행이 정착되어 있다는 것이다. 말하자면, 자발적인 집단적 토론을 통한 문제해결의 관행보다는 개별적인 토로를 통한 해결을 조합원들이 선호하고 있는 셈이다.

#### 4) 의사소통

노동조합의 주요한 의사소통 수단은 노조홍보지와 확대간부회의 및 그 결과의 조합원 전파라고 할 수 있다. 그러나 이 소통이 쌍방향적인지에 대해서는 노조 내에서 검토가 부족한 듯이 보였다.

#### 5) 지도력

대의원 활동 하면서 힘든 점에 대해 대의원들은 공통적으로 조합원의 노조활동 참여 유도가 어려워졌음을 토로하였다. 또한 노조 간부를 하게 되면 경제적 손해가 상당 정도 난다는 인식도 있었다. 예를 들어 동일 근속에서 연봉이 약 500만원 차이가 난다는 지적이 있었으며, 이는 잔업시간 부족, 노조활동에 따른 잦은 연월차 사용 등에 따른 것으로 계산되었다.

대의원 활동을 하게 된 계기에 대해, 노조활동에 대한 관심, 노조에 대한 책임의식, 이념 등이 지적되었다. 한 경력 대의원은 “24개 구역 중 13개 구역이 나와야 하는데, 선거등록 연장공고를 냈었는데 총 12개 구역밖에 안 되서 회의 성립이 안 되게 되었다. 노조 사무장이 회의 성립 안 되면 예산 집행이 안 되어 총회로 결정해야 된다고 걱정을 했다. 나이도 50살이 다 되어 가서 안하려고 했는데, 아래 나이의 노조경력자들이 안하려고 해서 어쩔 수 없이 나왔다”고 하였다.

#### 6) 조직 내 경쟁과 갈등

조직 내 갈등이 상당 정도 3개 계파간의 경쟁에 기인한다는 점에 대해 대의원들은 동의하였다. 특히 집행부와 대의원간 분열이 있다는 것에 대해서도 상당정도 인정하였다. 그러나 대의원들은 조합원에게 인식되는 계파 간 갈등이 실은 조합 발전을 위한 것이고, 차이나 경쟁을 부정적으로 인식할 필요가 없다고 주장하였다. 조직을 떠나서 사람이 다 차이가 나기 때문에 그 자체가 비판의 대상이 되어서는 안 되고, 문제는 하나로 통합하여 한 방향을 만드는 것이 중요하다고 인식하였다.

그러나 일단 의사결정이 이루어지고 나서 결정에 승복하는 분위기가 각 계파 내에 존재하느냐는 질문에 대해서는 모호한 응답이 나왔다. 대체로 승복하지만 시간이 걸리거나 인정하지 않으려는 흐름도 있다는 것이다.

집행부에 반대하는 조합원이 항상 있다는 지적에 대해서도 대의원들은 계파적으로만 바라보는 조

합원들의 존재에서 원인을 찾으려고 했다. 한편 반대를 위한 반대를 하는 조합원들도 일부 있다는 점도 지적되었다.

한편, 계파간 경쟁과 관련한 통합력 개선 노력의 필요성에 대해서는 인정하면서도 개인들의 차이를 인정해야 한다는 주장이 우세하였다. 다만, 차이를 인정하면서도 자주 만나서 토론하는 분위기가 형성되어 있지 않다는 점이 문제로 지적되었다. 예를 들어 현 집행부가 다른 계파와 소주 한잔 하면서 대화를 해보면 대의원의 공식 문제도 더 줄어들 수 있다는 의견이 있었고 이에 대해 다른 대의원들도 수긍하였다.

## 제3장 현대자동차노동조합 전주공장 지부 조합원 설문조사 결과분석

### 제1절 조사 개요와 응답자 인적 속성

현대자동차노동조합 전주공장 지부 조합원에 대한 조사는 발레오만도 지회와는 달리 조합원 설문조사만 실시하였다. 이렇게 부분적인 조사에 그친 주된 이유는 2004년 12월 민주노총의 파견법 개악 반대 파업 등 전국 노사관계가 급박하게 전개되었던 사정 때문이다.

설문조사 내용은 발레오만도 지회 조합원 설문조사 내용과 일치하며, 다만, 인적 속성 중 부서 및 회사 직책란은 두 사업장이 다르게 처리되었다.

설문지는 전주공장 지부의 전 조합원에게 배포되었으나 회수된 것은 약 1,125부였으며, 이중 응답이 부실한 설문지 11부를 제외한 1,114부를 분석대상으로 삼았다. 설문지는 전문 업체의 코딩작업을 거친 후 한글 SPSS 10.0을 통해 통계처리 되었다.

설문분석은 빈도 분석과 교차분석을 위주로 하였으나, 빈도분석에서는 본래의 리커트(Likert) 척도를 점수화하였다. 이에 따라 ‘매우 아니다’ 1점, ‘아닌 편이다’ 2점, ‘그저 그렇다’ 3점, ‘그런 편이다’ 4점, ‘매우 그렇다’ 5점 등으로 계산하여 나타내었다. 교차분석은 인적 속성과 각 범주의 진술에 대한 점수를 모두 합한 평균값을 교차시켜 나타내었다. 범주별 평균값은 1.00~1.49점은 ‘매우 아니다’, 1.50~2.49점은 ‘아닌 편이다’, 2.50~3.49점은 ‘그저 그렇다’, 3.50~4.49점은 ‘그런 편이다’, 4.50점 이상은 ‘매우 그렇다’ 등으로 다시 리커트 척도로 전환시켜 표현하였다.

응답자의 인적 속성은 아래 표와 같다. 성별로는 남성이 압도적이고, 연령대는 30대가 45.5%, 40대가 30.4%를 차지하고 있다. 하지만, 30세 미만도 16.5%를 차지하고 있다. 30세 미만이 상당한 비중을 차지하는 것은 전주공장이 96년에 지어진 신규공장이기 때문이다. 한편, 근속기간에서도 10년 미만의 비율이 32.7%를 차지하고 있는데, 이 역시 전주공장의 짧은 역사를 반영한다고 할 수 있다. 이러한 연령과 근속 분포는 앞서 살펴본 발레오만도 지회의 경우와 상당히 다르다. 발레오만도 지회의 경우 30세 미만 조합원이나 10년 미만 근속자 비중은 5% 이내로 극히 적은 편이었다.

응답자 중에는 평조합원이 대부분이고 노조간부 경험을 가진 조합원 비중은 6%이다. 간부경험 비중 역시 22%를 상회했던 발레오만도 지회의 경우가 상당히 다르다. 회사업무부서별로는 트럭부 등



직접생산부서의 비중이 68.8%로 70%를 약간 넘었던 발레오만도 지회의 경우와 대동소이하며, 회사 직책에서는 평사원 비중이 72.5%이다.

[표 2-13] 응답자 인적 속성

인적 속성		빈도(N=1,114)	비율(%)
성별	여성	6	0.5
	남성	1,087	97.6
	무응답	21	1.9
연령	30세미만	184	16.5
	30~39세	507	45.5
	40~49세	339	30.4
	50세미만	28	1.3
	무응답	19	6.2
근속기간	5년미만	196	17.6
	5~9년	168	15.1
	10~14년	314	28.2
	15~19년	258	23.2
	20년이상	99	8.8
	무응답	79	7.1
노조직책	평조합원	1,067	95.8
	임원/상집	3	0.3
	대의원	5	0.4
	무응답	39	3.5
간부경험	있음	67	6.0
	없음	1,021	91.7
	무응답	26	2.3
회사업무	트럭부	394	35.4
	버스부	206	18.5
	엔진부	166	14.9
	센타	78	7.0
	생산관리부	85	7.6
	품질관리부	97	8.7
	보전부	9	0.8
	기타	49	4.4
무응답	30	2.7	
회사직책	기사/주임	83	7.5
	조장/반장	60	5.4
	대리	79	7.1
	평사원	808	72.5
	무응답	84	7.5

## 제2절 조합원 설문조사 분석 결과

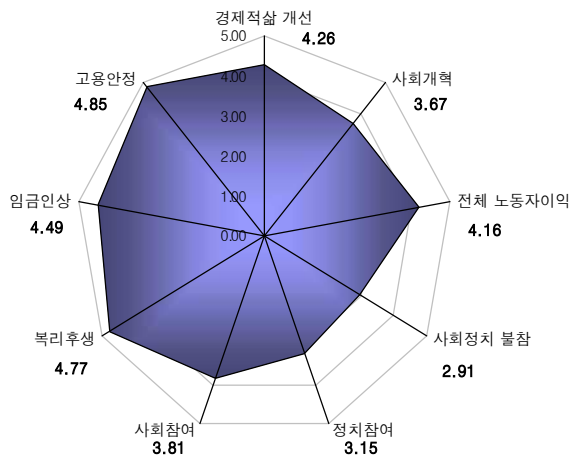
### 1. 각 요인별 분석

### 1) 노동조합의 목표에 대한 인식

앞서 발레오만도지회의 경우와 같이 노동조합의 목표와 관련해서 총 9개의 진술을 제시하고 응답하도록 하였다. 이중 5개의 진술은 경제적 목표와 관련되고, 4개는 사회정치적 목표와 관련되어 있다. 척도는 리커트(Likert) 5점 척도를 사용하였으며, ‘전혀 아니다’ 1점, ‘아닌 편이다’ 2점, ‘그저 그렇다’ 3점, ‘그런 편이다’ 4점, ‘매우 그렇다’ 5점 등으로 계산하여 그 평균을 구하였다.

결과를 보면, ‘경제적 삶 개선’(4.26점), ‘임금인상’(4.49점), ‘고용안정’(4.85점), ‘복지후생’(4.77점)<sup>6)</sup> 등의 경제적 목표가 ‘사회개혁’(3.67점), ‘사회 참여’(3.81점), ‘정치 참여’(3.15점) 등의 사회적 목표보다 점수가 높은 것으로 나타나, 조합원들은 경제적 목표를 사회적 목표보다 우선시하는 것으로 판단할 수 있다. 하지만, ‘사회정치 불참’(2.91점)의 낮은 점수에서 보여지듯이 노동조합의 사회정치적 활동에 대해서는 비교적 긍정적인 인식을 보이고 있다. 한편, ‘계급이익 추구(전체 노동자 이익)’(4.16점)의 점수가 비교적 높게 나타나고 있어서, 조합원들이 노동조합 활동의 계급적, 연대적 지향성을 대체로 지지하고 있는 것으로 볼 수 있다.

[그림 2-12] 노동조합의 목표에 대한 인식



6) 완전한 진술은 보고서 뒤편에 수록된 설문지를 참고하기 바란다.

인적 속성별로는 여성, 50세 이상, 근속년수 10~19년, 대의원, 노조간부 유경험자, 직접부서, 평사원 등이 노동조합 목표에 대한 점수가 높게 나타났다.

전체적으로 평가하면, 조합원들은 경제적 목표를 가장 중시하고 있지만, 사회정치적 목표 추구에 대해서도 긍정적인 편이고, 특히 조합원뿐 아니라 전체 노동자의 이익을 추구해야 한다는 점에 대해 상당히 높은 수준의 동의를 보이고 있다. 다만, 사회정치적 목표 추구에 대해서는 지지가 강하지 않다는 점에 유의해야 할 필요가 있고, 특히 정치참여에 대해서 그리 긍정적이지 않다는 점을 주목할 필요가 있다.

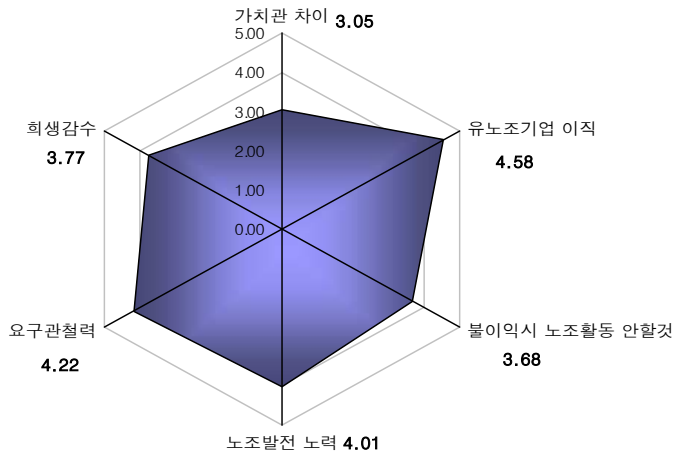
[표 2-14] 노동조합의 목표에 대한 인식

	아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성			3	60.0%	1	20.0%	1	20.0%	5	100.0%
남성	5	0.5%	160	14.8%	708	65.6%	207	19.2%	1080	100.0%
30세미만	1	0.5%	19	10.4%	130	71.4%	32	17.6%	182	100.0%
30~39세	2	0.4%	82	16.2%	319	63.2%	102	20.2%	505	100.0%
40~49세	2	0.6%	52	15.5%	222	66.3%	59	17.6%	335	100.0%
50세이상			2	13.3%	9	60.0%	4	26.7%	15	100.0%
5년미만	1	0.5%	19	9.7%	141	71.9%	35	17.9%	196	100.0%
5~9년	1	0.6%	29	17.6%	105	63.6%	30	18.2%	165	100.0%
10~14년	1	0.3%	51	16.3%	198	63.3%	63	20.1%	313	100.0%
15~19년	1	0.4%	42	16.4%	161	62.9%	52	20.3%	256	100.0%
20년이상	1	1.0%	15	15.3%	67	68.4%	15	15.3%	98	100.0%
평조합원	5	0.5%	159	15.0%	694	65.5%	202	19.1%	1060	100.0%
임원/상집			1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%	3	100.0%
대의원					3	60.0%	2	40.0%	5	100.0%
있음			8	12.3%	34	52.3%	23	35.4%	65	100.0%
없음	5	0.5%	155	15.3%	671	66.1%	184	18.1%	1015	100.0%
트럭부	1	0.3%	41	10.5%	248	63.3%	102	26.0%	392	100.0%
버스부	1	0.5%	27	13.4%	132	65.3%	42	20.8%	202	100.0%
엔진부			19	11.4%	121	72.9%	26	15.7%	166	100.0%
센타	1	1.3%	18	23.1%	49	62.8%	10	12.8%	78	100.0%
생산관리부			16	19.3%	53	63.9%	14	16.9%	83	100.0%
품질관리부	1	1.0%	17	17.5%	68	70.1%	11	11.3%	97	100.0%
보전부			1	11.1%	7	77.8%	1	11.1%	9	100.0%
기타	1	2.0%	23	46.9%	23	46.9%	2	4.1%	49	100.0%
기사/주입			14	16.9%	60	72.3%	9	10.8%	83	100.0%
조장/반장			15	25.0%	35	58.3%	10	16.7%	60	100.0%
대리	2	2.5%	25	31.6%	45	57.0%	7	8.9%	79	100.0%
평사원	2	0.3%	100	12.5%	531	66.4%	167	20.9%	800	100.0%

## 2) 노동조합에 대한 태도

노동조합에 대한 태도와 관련해서는 6개의 진술에 응답하도록 하였다. 노조에 대한 기본적인 신뢰성을 평가할 수 있는 항목인 ‘유노조기업 이직’(4.58점), ‘노조의 요구관철력 존재’(4.22점) 등의 점수가 가장 높았다. 노조 충성 의지를 평가할 수 있는 ‘노조발전위해 노력’(4.01점), ‘개인희생 감수’(3.76점), ‘사용자 불이익 감수’(3.68점) 등의 진술은 ‘그런 편’에 가까운 점수가 나타났다. 반면, ‘노조와 가치관 차이 없음’(3.05점)은 ‘그저 그렇다’ 수준에 가까운 점수가 나왔다.<sup>7)</sup>

[그림 2-13] 노동조합에 대한 태도



인적 속성별로는 남성, 고연령, 장기근속자, 노조간부 유경험자, 직접생산부서, 평사원 및 기사/주임 등에서 노조에 대한 태도가 더 적극적인 것으로 나타났다.

전체적으로 평가해 보면, 조합원들의 노동조합에 대한 기본적인 신뢰는 높은 편이며, 노동조합발전과 조합원 단결을 위해 개인적인 노력과 희생을 제공할 의지도 어느 정도 존재하고 있다. 다만, 노조와 자신의 가치관이 차이에 대해서는 긍정도 부정도 않는 상태에 있다고 할 수 있다.

7) 점수화하기 위하여 아래 그림에서는 진술을 다시 반대로 변경하고 점수 역시 역으로 주어 계산하였다. 즉, ‘노조와 가치관 차이’는 ‘가치관 차이 없음’으로 ‘불이익시 노조활동 안할 것’은 ‘사용자 불이익 감수’로 의미를 거꾸로 바꾸고, 점수 역시 역으로 계산하였다.

[표 2-15] 노동조합에 대한 태도

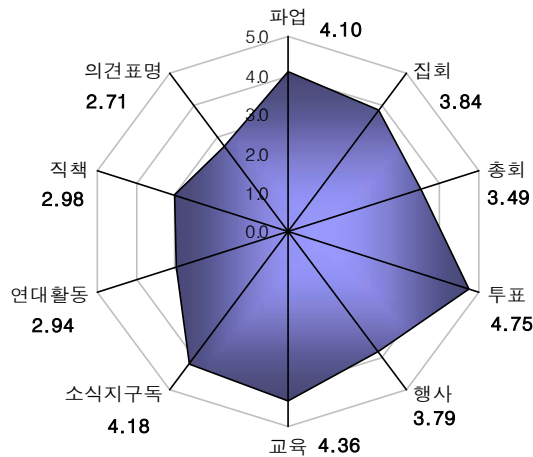
	아닌편이다 (1.50~2.49점)		그저그렇다 (2.50~3.49점)		그런편이다 (3.50~4.49점)		매우그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성	1	16.7%	2	33.3%	3	50.0%			6	100.0%
남성	6	0.6%	187	17.3%	717	66.3%	172	15.9%	1082	100.0%
30세미만	2	1.1%	40	21.9%	119	65.0%	22	12.0%	183	100.0%
30~39세	3	0.6%	83	16.4%	348	68.8%	72	14.2%	506	100.0%
40~49세	2	0.6%	53	15.8%	213	63.4%	68	20.2%	336	100.0%
50세이상			1	6.7%	10	66.7%	4	26.7%	15	100.0%
5년미만	1	0.5%	43	21.9%	130	66.3%	22	11.2%	196	100.0%
5~9년	1	0.6%	35	20.8%	109	64.9%	23	13.7%	168	100.0%
10~14년	2	0.6%	44	14.1%	225	71.9%	42	13.4%	313	100.0%
15~19년	2	0.8%	42	16.4%	152	59.4%	60	23.4%	256	100.0%
20년이상	1	1.0%	12	12.2%	68	69.4%	17	17.3%	98	100.0%
평조합원	7	0.7%	185	17.4%	701	66.0%	169	15.9%	1062	100.0%
임원/상집			1	33.3%	2	66.7%			3	100.0%
대의원					2	40.0%	3	60.0%	5	100.0%
있음	1	1.5%	5	7.5%	40	59.7%	21	31.3%	67	100.0%
없음	6	0.6%	184	18.1%	675	66.4%	151	14.9%	1016	100.0%
트럭부	1	0.3%	49	12.5%	268	68.5%	73	18.7%	391	100.0%
버스부	1	0.5%	33	16.0%	137	66.5%	35	17.0%	206	100.0%
엔진부			29	17.6%	110	66.7%	26	15.8%	165	100.0%
센터	2	2.6%	21	26.9%	49	62.8%	6	7.7%	78	100.0%
생산관리부			15	17.9%	54	64.3%	15	17.9%	84	100.0%
품질관리부	2	2.1%	22	22.7%	64	66.0%	9	9.3%	97	100.0%
보전부			1	11.1%	4	44.4%	4	44.4%	9	100.0%
기타	1	2.0%	19	38.8%	25	51.0%	4	8.2%	49	100.0%
기사/주임			15	18.1%	57	68.7%	11	13.3%	83	100.0%
조장/반장			8	13.3%	49	81.7%	3	5.0%	60	100.0%
대리	3	3.8%	29	36.7%	43	54.4%	4	5.1%	79	100.0%
평사원	4	0.5%	127	15.8%	530	66.0%	142	17.7%	803	100.0%

### 3) 노동조합 참여 수준

노동조합 참여 수준에 대한 응답결과를 점수 순으로 나열하면, ‘투표참여’(4.75점), ‘교육참여’(4.36점), ‘소식지 구독’(4.18점), ‘파업참여’(4.10점), ‘집회참여’(3.84점), ‘행사참여’(3.79점), ‘총회참석’(3.49점), ‘직책참여’(2.98점), ‘연대활동참여’(2.94점), ‘의견표명’(2.71점) 등으로 나타나고 있다.

‘파업참여’에 비해 ‘집회참여’나 ‘총회참석’이 낮은 점수를 나타내고 있는 것이 특징적인데, ‘파업참여’점수가 비교적 높게 나타나는 것은 노동조합의 높은 조직력을 반영한다고 볼 수 있는 반면, 집회나 총회에 대한 참여가 상대적으로 저조한 것은 대규모 조직의 특성으로 간주할 수 있을 것이다. 반면, ‘직책참여’, ‘연대활동참여’, ‘의견표명’등이 상대적으로 저조한 것은 이 참여 항목들이 개인의 적극적인 의지나 결단을 필요로 하기 때문으로 볼 수 있다.

[그림 2-14] 조합원의 노동조합 활동 참여 수준



인적 속성별로 보면, 남성, 30~49세 연령, 근속 15~19년차, 대의원, 노조간부 유경험자, 직접생산부서 근무자, 평사원 등에서 노동조합 참여가 더 활발하게 나타나고 있다.

전체적으로 보면, 현대자동차노동조합 전주공장지부 조합원의 노조활동 참여 정도는 비교적 높은 수준이라고 할 수 있다. 다만, 지속적인 교육과 조직을 통해 개인의 적극적인 의지를 필요로 하는 활동들에 대한 참여의지를 발전시킬 필요성이 있다.

[표 2-16] 노동조합 참여 수준

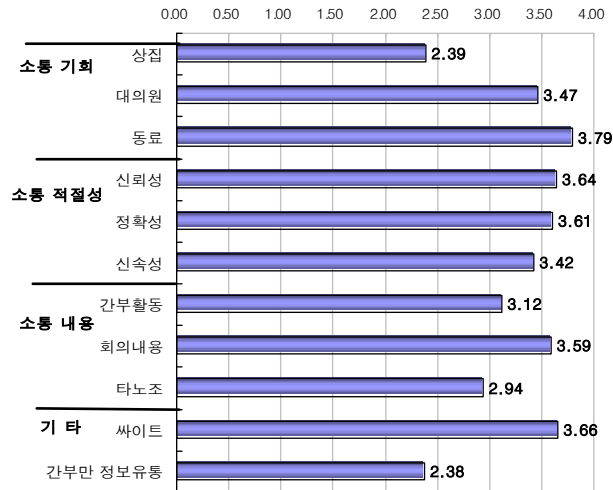
	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성			1	16.7%	3	50.0%	2	33.3%			6	100.0%
남성	1	0.1%	21	2.0%	294	27.3%	650	60.4%	110	10.2%	1076	100.0%
30세미만			5	2.7%	58	31.5%	103	56.0%	18	9.8%	184	100.0%
30~39세			11	2.2%	127	25.3%	314	62.5%	50	10.0%	502	100.0%
40~49세	1	0.3%	5	1.5%	93	27.8%	200	59.7%	36	10.7%	335	100.0%
50세이상			1	6.7%	3	20.0%	10	66.7%	1	6.7%	15	100.0%
5년미만			3	1.5%	62	31.6%	112	57.1%	19	9.7%	196	100.0%
5~9년			6	3.6%	43	25.7%	105	62.9%	13	7.8%	167	100.0%
10~14년			7	2.3%	78	25.5%	192	62.7%	29	9.5%	306	100.0%
15~19년	1	0.4%	4	1.6%	67	26.1%	154	59.9%	31	12.1%	257	100.0%
20년이상			2	2.0%	30	30.3%	57	57.6%	10	10.1%	99	100.0%
평조합원	1	0.1%	21	2.0%	292	27.7%	640	60.6%	102	9.7%	1056	100.0%
임원/상집			1	33.3%			1	33.3%	1	33.3%	3	100.0%
대의원							1	20.0%	4	80.0%	5	100.0%
있음	1	1.5%	1	1.5%	6	9.0%	32	47.8%	27	40.3%	67	100.0%
없음			21	2.1%	291	28.8%	616	61.0%	82	8.1%	1010	100.0%
트러부			2	0.5%	86	22.1%	261	67.1%	40	10.3%	389	100.0%
버스부			4	2.0%	48	23.6%	120	59.1%	31	15.3%	203	100.0%
엔진부	1	0.6%	2	1.2%	38	23.0%	107	64.8%	17	10.3%	165	100.0%
센터			2	2.6%	29	37.2%	41	52.6%	6	7.7%	78	100.0%
생산관리부			3	3.5%	23	27.1%	50	58.8%	9	10.6%	85	100.0%
품질관리부			2	2.1%	37	38.5%	52	54.2%	5	5.2%	96	100.0%
보전부					2	25.0%	6	75.0%			8	100.0%
기타			6	12.2%	32	65.3%	10	20.4%	1	2.0%	49	100.0%
기사/주임	1	1.2%			31	37.3%	45	54.2%	6	7.2%	83	100.0%
조장/반장			2	3.4%	21	35.6%	34	57.6%	2	3.4%	59	100.0%
대리			9	11.4%	41	51.9%	27	34.2%	2	2.5%	79	100.0%
평의원			9	1.1%	190	23.8%	504	63.0%	97	12.1%	800	100.0%

## 4) 노동조합의 의사소통

노동조합의 의사소통에 있어서는 ‘동료와의 대화기회’(3.79점), ‘노조 인터넷 사이트의 소통 유효성’(3.66점), ‘전달의 신뢰성’(3.64점), ‘간부끼리만 정보유통’(3.62점), ‘전달의 신뢰성’(3.61점) 등의 순으로 점수가 높았으며, 점수가 낮은 순서로는 ‘상집과의 대화기회’(2.40점), ‘타노조 소식 전달’(2.94점), ‘간부활동 소식 전달’(3.12점) 등의 순이었다. 의사소통에 대한 진술들을 대화기회(상집, 대의원, 동료와의 대화기회), 소통내용(간부활동, 회의내용, 타노조 소식), 소통의 적절성(신뢰성, 정확성, 신속성)

등으로 재분류하여 점수를 내본 결과 소통의 적절성에 관련된 점수가 가장 높았고(3.56점), 소통내용에 관련된 점수(3.21점)와 소통기회에 대한 점수(3.22점)은 상대적으로 낮았다.

[그림 2-15] 노동조합의 의사소통에 대한 인식



인적 속성별로는 50세 이상, 대의원, 노조간부 유경험자, 직접생산부서 근무자, 평사원 및 기사/주임 직책자 등에서 노동조합내의 의사소통에 대해 상대적으로 긍정적인 평가를 했다.

유의해서 볼 사항들을 지적해 보면, 첫째, 상집간부와 조합원간의 대화기회가 충분하지 않은 것으로 나타나 있다. 둘째, 활동내용 전달 중 타 노조 소식 전달이 상대적으로 낮은 평가를 받고 있다. 셋째, 간부 활동에 대한 정보의 전달에 대한 점수가 낮게 나타나고, 간부들끼리만 아는 정보가 너무 많다는 진술에 대해서는 점수가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 정보의 민주적 유통은 조직민주주의의 근간 중의 하나이며, 정보 독과점이 존재할수록 조합원 참여나 민주적 운영은 바라기 어렵다는 점에 유의할 필요가 있다.



[표 2-17] 노동조합의 의사소통

	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성					4	66.7%	2	33.3%			6	100.0%
남성	6	0.6%	68	6.3%	602	55.4%	380	35.0%	30	2.8%	1086	100.0%
30세미만	1	0.5%	9	4.9%	97	52.7%	69	37.5%	8	4.3%	184	100.0%
30~39세	2	0.4%	36	7.1%	289	57.0%	169	33.3%	11	2.2%	507	100.0%
40~49세	3	0.9%	19	5.6%	189	55.9%	118	34.9%	9	2.7%	338	100.0%
50세이상					4	26.7%	10	66.7%	1	6.7%	15	100.0%
5년미만	1	0.5%	9	4.6%	108	55.1%	72	36.7%	6	3.1%	196	100.0%
5~9년			14	8.3%	95	56.5%	55	32.7%	4	2.4%	168	100.0%
10~14년	2	0.6%	21	6.7%	171	54.6%	111	35.5%	8	2.6%	313	100.0%
15~19년	2	0.8%	15	5.8%	142	55.0%	92	35.7%	7	2.7%	258	100.0%
20년이상	1	1.0%	6	6.1%	58	58.6%	31	31.3%	3	3.0%	99	100.0%
평조합원	6	0.6%	67	6.3%	597	56.0%	368	34.5%	28	2.6%	1066	100.0%
임원/상집			1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%			3	100.0%
대의원							3	60.0%	2	40.0%	5	100.0%
있음	1	1.5%	1	1.5%	27	40.3%	33	49.3%	5	7.5%	67	100.0%
없음	5	0.5%	67	6.6%	577	56.6%	346	33.9%	25	2.5%	1020	100.0%
트럭부	1	0.3%	15	3.8%	212	53.8%	153	38.8%	13	3.3%	394	100.0%
버스부			13	6.3%	102	49.8%	83	40.5%	7	3.4%	205	100.0%
엔진부	2	1.2%	11	6.6%	99	59.6%	50	30.1%	4	2.4%	166	100.0%
센타	1	1.3%	6	7.7%	49	62.8%	21	26.9%	1	1.3%	78	100.0%
생산관리부	1	1.2%	2	2.4%	54	63.5%	26	30.6%	2	2.4%	85	100.0%
품질관리부			9	9.3%	47	48.5%	38	39.2%	3	3.1%	97	100.0%
보전부					6	66.7%	3	33.3%			9	100.0%
기타	1	2.0%	10	20.4%	31	63.3%	7	14.3%			49	100.0%
기사/주임			2	2.4%	53	63.9%	25	30.1%	3	3.6%	83	100.0%
조장/반장			2	3.3%	36	60.0%	21	35.0%	1	1.7%	60	100.0%
대리	2	2.5%	14	17.7%	45	57.0%	18	22.8%			79	100.0%
평사원	3	.4%	43	5.3%	438	54.2%	299	37.0%	25	3.1%	808	100.0%

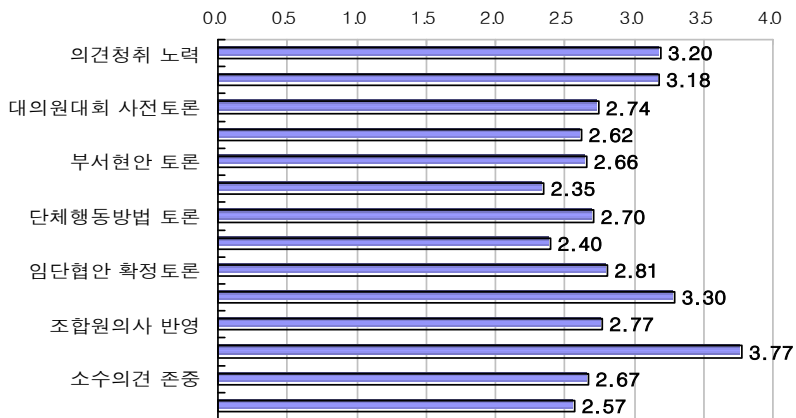
## 5) 노동조합의 의사결정 민주성

의사결정 민주성에 대한 조합원의 평가는 상당히 부정적이다. 모든 응답들이 '그저그렇다' 에서 '그

렇지 않은 편'에 속하는 저조한 결과를 보여주고 있다. 이중 사업평가 토론(2.35점), 상급단체 방침 토론(2.40점), 주요 현안 사전토론(2.62점), 부서현안 토론(2.62점), 단체행동방법 토론(2.70점), 대의원대회 사전토론(2.74점), 임단협안 확정토론(2.81점) 등 의사결정 민주성 정도를 측정하기 위한 대부분의 진술들이 3점 미만의 저조한 점수를 나타내고 있다.

의사결정 민주성 정도를 총괄적으로 평가하기 위한 진술들의 점수도 저조할 수밖에 없다. 의사결정 과정에 일부 의사만 반영된다는 진술은 3.77점의 높은 동의를 얻은 반면, 전체 조합원의 의사를 충분히 반영한다는 진술에 대해서는 2.77점의 부정적 점수를 얻고 있다. 반면, 거수기 느낌을 가진다는 부정적 진술은 3.30점의 상대적으로 높은 동의를, 소수의견이 존중된다는 2.67점, 참여기회가 충분하다는 2.57점은 낮은 점수를 얻고 있다.

[그림 2-16] 의사결정 민주성



인적 속성별로는 30세미만, 근속 5년 미만, 직접생산부서 근무자, 평사원 및 조/반장 등에서 의사결정의 민주성에 대한 평가가 상대적으로 더 긍정적인 편이다.

종합해 보면, 현대자동차노동조합 전주공장 지부의 의사결정 민주성에 대한 조합원들의 평가는 부정적인 편에 속한다. 따라서 노동조합은 조합원의 주관적인 인식 측면과 노조의 구조 및 과정 측면 모두에 있어서 깊은 이해가 필요할 것이다.

[표 2-18] 노동조합의 의사결정 민주성

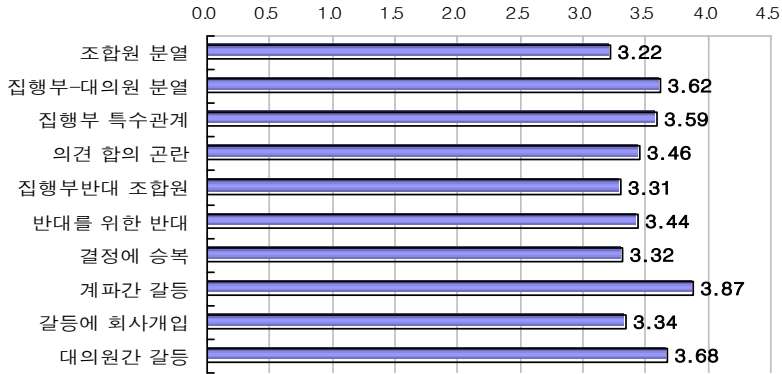
	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성	1	16.7%	1	16.7%	4	66.7%					6	100.0%
남성	48	4.5%	327	30.4%	563	52.4%	124	11.5%	13	1.2%	1075	100.0%
30세미만	3	1.6%	25	13.7%	111	60.7%	38	20.8%	6	3.3%	183	100.0%
30~39세	26	5.2%	178	35.4%	250	49.7%	47	9.3%	2	.4%	503	100.0%
40~49세	18	5.4%	107	32.0%	172	51.5%	33	9.9%	4	1.2%	334	100.0%
50세이상	1	6.7%	4	26.7%	8	53.3%	2	13.3%			15	100.0%
5년미만	2	1.0%	35	17.9%	117	60.0%	34	17.4%	7	3.6%	195	100.0%
5~9년	15	9.0%	52	31.1%	84	50.3%	16	9.6%			167	100.0%
10~14년	9	2.9%	117	37.9%	154	49.8%	27	8.7%	2	.6%	309	100.0%
15~19년	13	5.1%	80	31.5%	130	51.2%	28	11.0%	3	1.2%	254	100.0%
20년이상	8	8.1%	30	30.3%	51	51.5%	10	10.1%			99	100.0%
평조합원	47	4.5%	325	30.8%	551	52.2%	121	11.5%	12	1.1%	1056	100.0%
임원/상집	1	33.3%			1	33.3%			1	33.3%	3	100.0%
대의원					3	60.0%	2	40.0%			5	100.0%
있음	7	10.4%	19	28.4%	34	50.7%	7	10.4%			67	100.0%
없음	42	4.2%	309	30.6%	530	52.5%	115	11.4%	13	1.3%	1009	100.0%
트럭부	16	4.1%	115	29.4%	207	52.9%	46	11.8%	7	1.8%	391	100.0%
버스부	13	6.4%	67	32.8%	94	46.1%	29	14.2%	1	.5%	204	100.0%
엔진부	6	3.7%	46	28.4%	89	54.9%	17	10.5%	4	2.5%	162	100.0%
센타	2	2.6%	24	31.2%	43	55.8%	8	10.4%			77	100.0%
생산관리부	4	4.7%	24	28.2%	47	55.3%	10	11.8%			85	100.0%
품질관리부	4	4.2%	26	27.1%	55	57.3%	10	10.4%	1	1.0%	96	100.0%
보진부			2	22.2%	5	55.6%	2	22.2%			9	100.0%
기타	4	8.3%	20	41.7%	23	47.9%	1	2.1%			48	100.0%
기사/주입	6	7.2%	21	25.3%	50	60.2%	6	7.2%			83	100.0%
조장/반장	1	1.7%	21	35.6%	28	47.5%	8	13.6%	1	1.7%	59	100.0%
대리	4	5.1%	26	32.9%	47	59.5%	2	2.5%			79	100.0%
평의원	37	4.6%	234	29.3%	412	51.6%	103	12.9%	12	1.5%	798	100.0%

## 6) 노동조합 조직 내 갈등

노동조합의 조직갈등에 대한 점수로 환산된 응답결과는 대체로 '그저 그렇다'에서 '그런 편이다'사이로, 조직 내 갈등이 적지 않은 수준임을 보여주고 있다. 가장 갈등 수준이 높은 사항은 '계파간 갈등'(3.87점), '대의원간 갈등'(3.68점), '집행부-대의원간 분열'(3.62점), '집행부가 일부 세력과 특수한 관계'(3.59점) 등이다. 갈등에 관한 다른 항목들도 모두 3점('그저그렇다')을 상회하는 결과를 나타내고

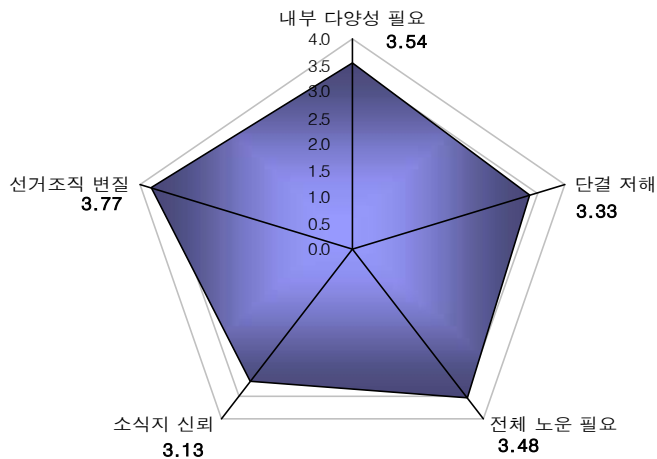
있다.

[그림 2-17] 노동조합 내 갈등



한편, 노동조합 내 계파에 대한 인식은 대체적으로 약하게나마 긍정적으로 평가되고 있다. 예를 들어 노동조합 내부의 다양성을 위해 필요하다는 인식(3.54점)이나 전체 노동운동을 위해 필요하다는 인식(3.48점)이 단결을 저해한다는 인식(3.33점)보다는 강하게 나타나고 있다. 하지만, 노동조합 계파가 선거조직으로 변질되었다는 비판적 인식(3.77점)이 비교적 강하게 존재하고 있고, 계파 소식지에 대한 신뢰성(3.13점)이 비교적 낮게 나타나고 있다.

[그림 2-18] 노동조합 계파에 대한 인식



인적 속성별로 보면, 30~49세 연령 대, 간부 유경험자 등에서 갈등 인식이 더 예민하다.

전체적으로 보면, 역시 노조활동가 계파간 경쟁에 따른 갈등이 다른 갈등 양상들보다는 두드러지게 인식되고 있다.

[표 2-19] 인적 속성별 노동조합 내부의 갈등에 대한 인식

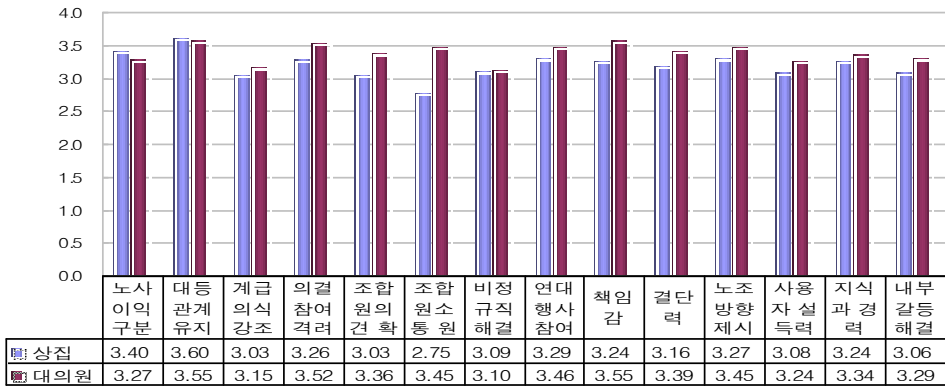
	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성					3	60.0%	2	40.0%			5	100.0%
남성	1	0.1%	37	3.4%	531	49.4%	472	43.9%	33	3.1%	1074	100.0%
30세미만	1	0.5%	20	10.9%	123	67.2%	39	21.3%			183	100.0%
30~39세			9	1.8%	224	45.1%	246	49.5%	18	3.6%	497	100.0%
40~49세			7	2.1%	154	45.8%	161	47.9%	14	4.2%	336	100.0%
50세이상					11	73.3%	4	26.7%			15	100.0%
5년미만	1	0.5%	15	7.7%	128	65.6%	50	25.6%	1	0.5%	195	100.0%
5~9년			5	3.1%	65	39.9%	84	51.5%	9	5.5%	163	100.0%
10~14년			6	1.9%	143	46.4%	150	48.7%	9	2.9%	308	100.0%
15~19년			6	2.3%	120	46.7%	121	47.1%	10	3.9%	257	100.0%
20년이상			1	1.0%	49	50.0%	45	45.9%	3	3.1%	98	100.0%
평조합원	1	0.1%	36	3.4%	522	49.5%	465	44.1%	30	2.8%	1054	100.0%
임원/상집					2	66.7%			1	33.3%	3	100.0%
대의원					3	60.0%	2	40.0%			5	100.0%
있음					18	26.9%	44	65.7%	5	7.5%	67	100.0%
없음	1	0.1%	37	3.7%	512	50.8%	429	42.6%	28	2.8%	1007	100.0%
트럭부	1	0.3%	13	3.3%	205	52.7%	157	40.4%	13	3.3%	389	100.0%
버스부			12	6.0%	98	49.0%	84	42.0%	6	3.0%	200	100.0%
엔진부			6	3.7%	69	42.1%	83	50.6%	6	3.7%	164	100.0%
센타			3	3.9%	40	51.9%	34	44.2%			77	100.0%
생산관리부			2	2.4%	37	43.5%	43	50.6%	3	3.5%	85	100.0%
품질관리부			1	1.0%	44	45.4%	48	49.5%	4	4.1%	97	100.0%
보진부					4	44.4%	4	44.4%	1	11.1%	9	100.0%
기타					34	69.4%	15	30.6%			49	100.0%
기사/주임			1	1.2%	42	50.6%	37	44.6%	3	3.6%	83	100.0%
조장/반장			1	1.7%	28	48.3%	26	44.8%	3	5.2%	58	100.0%
대리					43	54.4%	35	44.3%	1	1.3%	79	100.0%
평의원	1	0.1%	33	4.1%	333	49.2%	347	43.5%	24	3.0%	798	100.0%

## 7) 노동조합 간부의 지도력

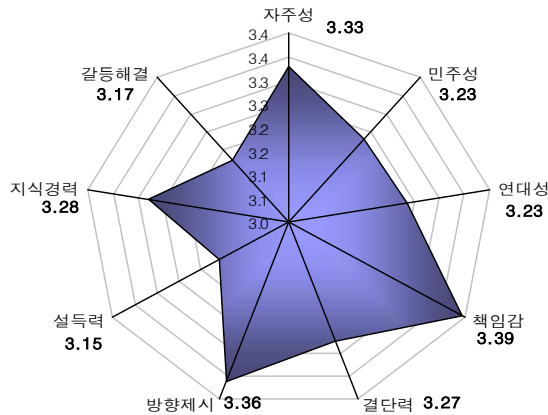
노동조합 간부의 지도력에 대한 평가 결과를 보면, '노사대등관계 유지'(상집 3.60점, 대의원 3.55

점), '의사결정참여 격려'(상집 3.26점, 대의원 3.52점), '책임감'(상집 3.24점, 대의원 3.55점), '연대행사 참여 독려'(상집 3.29점, 대의원 3.46점) 등이 비교적 높은 점수를 나타냈고, '계급의식 강조'(상집 3.03 점, 대의원 3.15점), '조합원 소통 원활'(상집 2.75점, 대의원 3.45점), '비정규직 해결의지'(상집 3.09점, 대의원 3.10점) 등은 비교적 낮은 점수를 나타내었다. 각 진술들 중 '노사이익 구분', '대응관계 유지', '계급의식 강조' 등은 '자주성', '의결참여 격려', '조합원의견 확인', '조합원소통 원활' 등은 '민주성', '비정규직 해결의지', '연대행사참여 독려' 등은 '연대성' 등으로 재개념화해서 다시 그 결과를 점수로 나타내본 결과, '책임감'(3.39점), '방향제시'(3.36점), '자주성'(3.33) 등의 점수는 비교적 높게 나왔고, '사용자 설득력'(3.15점), '갈등해결'(3.17점) 등의 점수는 비교적 낮게 나타났다.

[그림 2-19] 노동조합의 리더십



[그림 2-20] 노동조합 간부의 지도력



[표 2-20] 인적 속성별 노동조합 간부의 지도력

	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성					4	66.7%	2	33.3%			6	100.0%
남성	2	.2%	60	6.4%	569	60.4%	301	32.0%	10	1.1%	942	100.0%
30세미만			3	1.8%	103	60.6%	59	34.7%	5	2.9%	170	100.0%
30~39세			21	4.9%	274	63.7%	132	30.7%	3	.7%	430	100.0%
40~49세	2	.7%	30	10.2%	162	55.1%	99	33.7%	1	.3%	294	100.0%
50세이상					11	78.6%	3	21.4%			14	100.0%
5년미만			2	1.1%	107	60.8%	63	35.8%	4	2.3%	176	100.0%
5~9년			12	8.2%	95	65.1%	39	26.7%			146	100.0%
10~14년			11	4.2%	167	63.0%	84	31.7%	3	1.1%	265	100.0%
15~19년	2	.9%	20	9.0%	124	55.9%	75	33.8%	1	.5%	222	100.0%
20년이상			8	9.2%	51	58.6%	28	32.2%			87	100.0%
평조합원	2	.2%	58	6.3%	563	60.8%	293	31.6%	10	1.1%	926	100.0%
임원/상집			1	33.3%	1	33.3%	1	33.3%			3	100.0%
대의원					2	40.0%	3	60.0%			5	100.0%
있음			6	9.8%	35	57.4%	20	32.8%			61	100.0%
없음	2	.2%	53	6.0%	535	60.7%	282	32.0%	10	1.1%	882	100.0%
트럭부	2	.6%	14	4.2%	206	61.3%	109	32.4%	5	1.5%	336	100.0%
버스부			8	4.3%	109	59.2%	64	34.8%	3	1.6%	184	100.0%
엔진부			12	8.8%	84	61.8%	38	27.9%	2	1.5%	136	100.0%
센터			3	4.3%	41	59.4%	25	36.2%			69	100.0%
생산관리부			7	8.9%	50	63.3%	22	27.8%			79	100.0%
품질관리부			6	7.2%	44	53.0%	33	39.8%			83	100.0%
보진부					7	77.8%	2	22.2%			9	100.0%
기타			8	18.2%	28	63.6%	8	18.2%			44	100.0%
기사/주임	1	1.3%	7	9.1%	42	54.5%	27	35.1%			77	100.0%
조장/반장			5	10.4%	24	50.0%	18	37.5%	1	2.1%	48	100.0%
대리			8	11.3%	43	60.6%	20	28.2%			71	100.0%
평의원	1	.1%	36	5.1%	433	61.4%	226	32.1%	9	1.3%	705	100.0%

특징 중 하나는 발레오만도 지회의 경우 대부분의 진술에 대해 대의원보다 상집간부의 지도력을 조금씩 더 높게 평가했는데, 현대자동차 전주지부의 경우에는 그 반대로 거의 대부분의 진술에서 대의원의 지도력이 더 높은 평가를 받고 있으며, 특히 민주성에 대해서는 그 격차가 상당 정도 벌어지고 있다.

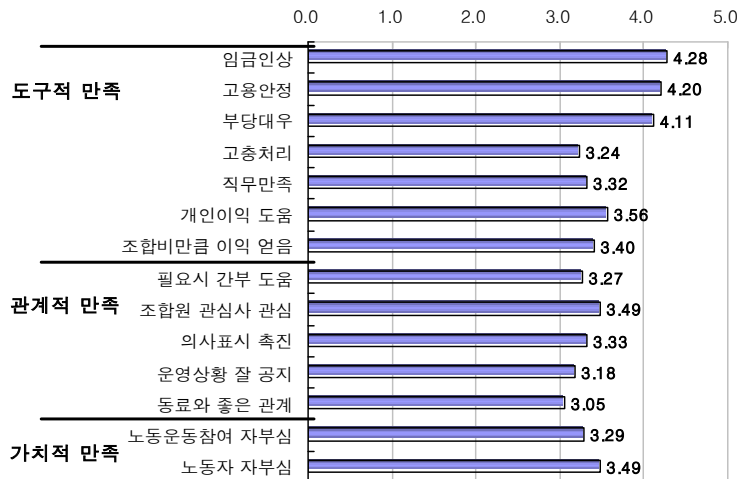
전체적으로 평가해 보면, 조합원들은 노동조합 간부의 지도력에 대해 부정적인 평가를 하고 있지는 않지만, 후한 평가를 하지도 않고 있다. 또한 가장 취약하게 느끼는 지도력으로 사용자에게 대한 설득력, 조직 내 갈등해결 능력, 민주성과 연대성 등을 들고 있으므로 이 측면에서 지도력 함양이 필요

할 것으로 보인다.

## 8) 노동조합에 대한 만족도

노동조합에 대한 만족도가 가장 높은 진술은 ‘임금인상’(4.28점), ‘고용안정’(4.20점) 등과, ‘부당대우 방지’(4.11점), ‘고충처리’(3.24점), ‘직무만족’(3.32점), ‘필요시 간부도움’(3.27점) 등의 경제적 차원 내지 도구적 차원의 만족이고, 그 다음은 ‘조합원 관심사 관심 표명’(3.49점), ‘의사표시 촉진’(3.33점), ‘운영사항 잘 공지’(3.18점) 등의 관계적 차원과, ‘노동자로서의 자부심’(3.49점), ‘노동운동 참여 자부심’(3.29점) 등이 그 다음 수준을 점수를 차지하고 있다. 임금인상, 고용안정, 부당대우 시정 등에 대해서는 점수가 높은 반면, 고충처리, 직무만족, 필요시 간부 도움 등을 비롯해서, 관계적 만족이나 가치적 만족 등을 표시하는 나머지 진술들은 ‘그저 그렇다’를 약간 상회하는 수준의 점수를 나타내고 있다.

[그림 2-21] 노동조합 만족도



인적 속성별로는 30세미만 및 50세 이상, 5년미만 저근속자, 대의원, 노조간부 유경험자, 직접제조 부서 및 보전부 근무자, 조/반장 및 평의원 등의 노조만족도가 더 높게 나타나고 있다.

전체적으로 평가해 보면, 조합원들의 노동조합 만족도는 임금, 고용, 부당대우 시정 등의 3개 항목



을 제외하면 전반적으로 높지 못하다. 또한 경제적 내지 도구적 만족도가 상대적으로 높은 반면, 관계적 만족과 가치적 만족 정도는 낮다.

[표 2-21] 노동조합 만족도

	전혀 아니다 (1.00~1.49점)		아닌 편이다 (1.50~2.49점)		그저 그렇다 (2.50~3.49점)		그런 편이다 (3.50~4.49점)		매우 그렇다 (4.50~5.00점)		합계	
	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %	빈도	행 %
여성					1	20.0%	4	80.0%			5	100.0%
남성	1	.1%	27	2.5%	462	42.9%	540	50.2%	46	4.3%	1076	100.0%
30세미만			3	1.6%	64	35.0%	103	56.3%	13	7.1%	183	100.0%
30~39세			16	3.2%	215	43.2%	249	50.0%	18	3.6%	498	100.0%
40~49세	1	.3%	8	2.4%	158	46.9%	160	47.5%	10	3.0%	337	100.0%
50세이상					5	33.3%	9	60.0%	1	6.7%	15	100.0%
5년미만			3	1.5%	66	34.0%	112	57.7%	13	6.7%	194	100.0%
5~9년			7	4.2%	76	46.1%	77	46.7%	5	3.0%	165	100.0%
10~14년			9	2.9%	129	41.9%	163	52.9%	7	2.3%	308	100.0%
15~19년			6	2.3%	121	47.1%	121	47.1%	9	3.5%	257	100.0%
20년이상	1	1.0%	2	2.0%	47	47.5%	45	45.5%	4	4.0%	99	100.0%
평조합원	1	.1%	26	2.5%	455	43.1%	530	50.2%	44	4.2%	1056	100.0%
임원/상집			1	33.3%			2	66.7%			3	100.0%
대의원					1	20.0%	2	40.0%	2	40.0%	5	100.0%
있음			3	4.5%	19	28.4%	41	61.2%	4	6.0%	67	100.0%
없음	1	.1%	24	2.4%	443	43.9%	499	49.5%	42	4.2%	1009	100.0%
트럭부			12	3.1%	154	39.5%	202	51.8%	22	5.6%	390	100.0%
버스부			4	2.0%	75	37.3%	110	54.7%	12	6.0%	201	100.0%
엔진부			3	1.8%	64	38.6%	93	56.0%	6	3.6%	166	100.0%
센타			1	1.3%	44	56.4%	31	39.7%	2	2.6%	78	100.0%
생산관리부	1	1.2%			41	48.2%	40	47.1%	3	3.5%	85	100.0%
품질관리부			2	2.1%	47	49.5%	46	48.4%			95	100.0%
보전부					3	33.3%	5	55.6%	1	11.1%	9	100.0%
기타			5	10.4%	31	64.6%	12	25.0%			48	100.0%
기사/주임			2	2.4%	42	50.6%	36	43.4%	3	3.6%	83	100.0%
조장/반장					22	36.7%	34	56.7%	4	6.7%	60	100.0%
대리			6	7.7%	44	56.4%	28	35.9%			78	100.0%
평사원			19	2.4%	329	41.2%	413	51.7%	38	4.8%	799	100.0%

## 2. 분석 영역간 관계 분석

앞에서는 노동조합 목표 등 각 변수들에 대한 조합원의 상태나 의식을 살펴보았다. 다음으로 각 범주들 간의 상관관계<sup>8)</sup>를 살펴보도록 한다. 범주 간 상관관계는 상관분석표를 통해 확인할 수 있다.

우선, 각 범주들이 다른 변수들과 유의한<sup>9)</sup> 정(+)의 상관관계를 지니고 있음을 확인할 수 있다. 단, 갈등의 경우 참여를 제외한 대부분의 다른 변수들과 부(-)의 상관관계를 나타내고 있으며, 목표, 견해와는 유의한 상관관계가 나타나지 않고 있다.

둘째, 노동조합의 목표에 대한 인식 수준은 노동조합에 대한 견해, 참여 수준 등과 유의한 높은 정(+)의 상관관계를 가짐을 알 수 있다. 또한 만족, 소통과도 비교적 높은 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 셋째, 노동조합에 대한 견해는 목표, 참여, 소통, 만족 등과 높은 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 넷째, 노조활동 참여 수준은 견해, 소통, 목표 등과 높은 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 다섯째, 소통은 갈등을 제외한 노조만족, 지도력, 의결(의사결정 민주성), 견해, 참여, 목표 등 대부분의 다른 변수들과 높은 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 여섯째, 의결(의사결정 민주성)은 지도(지도력), 소통, 만족 등과 높은 정(+)의 상관관계를 맺고 있다. 일곱째, 갈등은 참여를 제외한 대부분의 다른 변수들과 부(-)의 상관관계를 맺고 있다. 갈등이 참여 수준과 정(+)의 상관관계를 맺고 있다는 것은 노조내 갈등에 대한 인식이 강할수록 참여 수준이 높고, 그 역도 성립함을 의미한다. 여덟째, 지도(지도력)는 소통 및 의결과 유난히 높은 정(+)의 상관관계를 지니고 있다. 아홉째, 만족은 지도, 소통, 의결, 견해 등과 강한 정(+)의 상관관계를 지니며, 갈등을 제외한 그 밖의 변수들과도 비교적 높은 정(+)의 상관관계를 맺고 있다.

[표 2-22] 분석영역간 단순상관분석표

	목표평균	견해평균	참여평균	소통평균	의결평균	갈등평균	지도평균
견해평균	.537**						
참여평균	.406**	.490**					
소통평균	.353**	.432**	.416**				
의결평균	.251**	.143**	.193**	.513**			
갈등평균	-.040	-.057	.111**	-.128**	-.274**		
지도평균	.261**	.255**	.205**	.522**	.519**	-.181**	
만족평균	.385**	.425**	.312**	.553**	.461**	-.205**	.605**

\*상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서, \*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의.

- 8) 상관관계는 상관분석(correlation analysis)를 통해 파악하도록 한다. 상관분석은 변수들 간의 관련성과 방향성의 정도를 검정하고자 할 때 이용하는 통계기법으로 한 변수와 다른 변수 간의 관련성을 정도(상관계수)와 방향(정(+) 혹은 부(-)의 방향)에 의해 파악한다.
- 9) 유의수준(significant level)은 두 변수간 상관관계가 없음(영가설)에도 불구하고 상관관계가 있다고(대립가설) 판단하는 오류를 범할 확률을 의미하며, 보통 .01, .05 등으로 표시한다. 유의수준이 낮을수록 오류를 범할 가능성은 낮으며, 통상 유의수준이 .05 이하일 때 '통계적 유의성이 있다'고 말한다. '유의성이 있다'는 말은 통계적 의사결정에 있어서 오류를 범할 확률이 충분히 낮다는 것을 의미한다.

## 제4장 예비진단의 결론

### 제1절 발레오만도 지회와 현대자동차 전주공장 지부 예비진단 결과의 비교

진단 대상인 두 조직의 조직적 조건은 상당히 다르다. 우선 두 조직은 조직의 규모 면에서 발레오만도 지회의 조합원 수가 약 650명 대인데 반해, 현대자동차 전주공장은 조합원 수만 약 2,500명에 달하는 대규모 조직이다. 또한 조합원 인적 속성에 있어서도 발레오만도 지회 조합원이 조금더 연령이 많고 근속기간도 길다. 근속 분포에 있어서도 발레오만도 지회 조합원 중 10년 미만 근속자 비중은 41%에 불과하지만, 현대자동차노조 전주지부의 10년 미만 근속자 비중은 32.7%에 달한다. 노조간부 경험에 있어서도 큰 차이를 보여서, 발레오만도 지회의 노조간부 경험 비율이 22.3%인데 반해, 현대자동차노조 전주지부의 그것은 6.0%에 불과하다. 비관리 감독직 비율에서도 상당한 차이가 있다. 발레오만도 지회의 비감독직 비율이 84.8%인데 반해, 현대자동차노조 전주지부의 그것은 72.5%이다.<sup>10)</sup>

[표 2-23] 인적 속성 비교(평균값)

	발레오만도 지회	현대자동차노조 전주지부
조합원 수(응답자수)	643명(537명)	2,456명(1,114명)
성비(남성 비율)	96.2%	97.6%
평균 연령	39.8세	36.4세
평균 근속기간	15.1년	11.4년
평조합원 비율	93.8%	95.8%
노조간부 경험 비율	22.3%	6.0%
직접부서 비율(주1)	70.8%	68.4%
비관리감독직 비율(주2)	84.8%	72.5%

주1) 발레오만도는 승용공장, 상용공장, 부품생산 응답자, 현자 전주지부는 트럭부, 버스부, 엔진부 응답자 비중임.

주2) 발레오만도는 사원 및 조장, 현자 전주지부는 기사/주임 응답자 비율임.

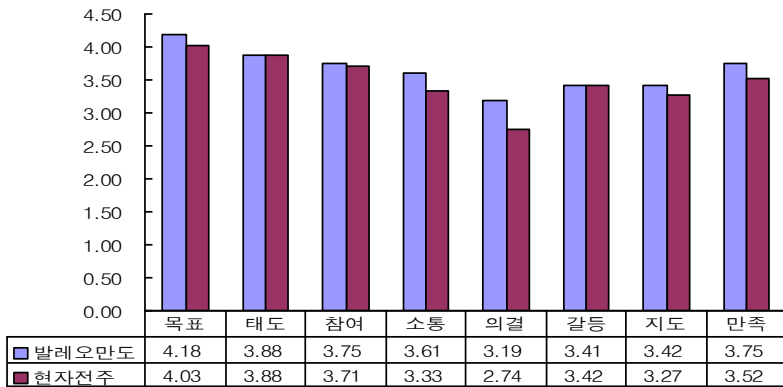
10) 총 조합원 수 중 응답자 비율에서 두 조직간 큰 차이가 있기 때문에 위의 비교는 정확한 것이 아니다. 특히 직접부서 비율이나 비관리감독직 비율이 그러하다. 그러나 성비, 연령, 근속기간, 평조합원 비율, 노조간부 경험 비율 등의 차이는 유의미하다고 볼 수 있다.

조직 규모와 인적 속성만을 고려하여 노동조합 참여도를 추정해 본다면, 발레오만도 지회는 조직 규모가 더 작고, 노조간부 경험자가 많다는 측면이 노동조합 참여에 상대적으로 유리하게 작용할 가능성이 있고, 현대자동차노조 전주지부의 경우에는 상대적 인 저 연령과 짧은 근속기간이 노동조합 참여에 유리하게 작용할 가능성이 있다.<sup>11)</sup>

다음으로 각 요인별 점수를 이용하여 두 조직의 내부구조 상태를 비교해 보도록 하자. 그러나 유의할 점은 이 점수는 질적 변수에 대해 리커트 5점 척도를 이용하여 정도를 측정된 후, 이를 다시 점수화한 것이기 때문에 점수 자체에 큰 의미를 부여해서는 안된다는 점이다.

각 요인간 관계를 보면, 노동조합 참여를 결과 요인으로 고려할 경우, 앞서의 분석 결과는 노동조합에 대한 태도가 참여를 설명하는 가장 중요한 요인이었으며, 이밖에 목표, 소통, 의결, 갈등 등도 노동조합 참여에 영향을 주었다. 이를 감안해 보면, 두 조직 조합원들은 노동조합 참여 수준에 큰 차이가 없는 것으로 나타나고, 노동조합에 대한 태도에 있어서도 큰 차이가 보이지 않고 있다. 다만, 소통이나 의사결정 민주성에 있어서는 상당한 차이를 보이고 있다.

[그림 2-22] 발레오만도 지회와 현대자동차 전주지부의 요인별 점수 비교



또한 두 조직의 범주간 상관관계 분석표를 비교해 보면, 매우 유사한 양상을 나타내고 있음을 알

11) 이는 노동조합 참여만을 고려할 경우이며, 노동조합의 힘(power)을 분석 차원으로 삼을 경우 양상은 달라질 수 있다. 예를 들어 조직 규모가 클수록 조합원 직접 참여가 아닌 조직규모의 위협효과에 의해 대사용자 교섭력을 높일 여지가 있다.

수 있다. 첫째, 두 조직 모두에서 참여는 태도, 소통, 참여와 깊은 상관관계를 맺고 있다. 단, 현대자동차 전주지부에서는 참여가 태도와 가장 높은 상관관계를 나타내고 있는데, 반해 발레오만도 지회에서는 참여가 소통과 가장 높은 상관관계를 나타내고 있다. 둘째, 태도는 참여, 목표, 만족, 소통 등과 높은 상관관계를 맺고 있다는 점에서 두 조직의 큰 차이는 없다. 셋째, 목표는 태도 및 참여와 가장 높은 상관관계를 나타내고 있는 점에서도 두 조직간 차이는 드러나지 않는다. 넷째, 소통은 다른 모든 요인들과 유의미한 상관관계를 맺고 있다는 점에서 조직간 차이가 없으며, 특히 의사결정, 지도력, 만족 등과 상대적으로 높은 상관관계를 맺고 있다는 점도 차이가 없다. 다섯째, 의사결정은 지도력, 만족, 소통 등과 가장 높은 상관관계를 맺고 있다. 여섯째, 갈등은 목표와 참여를 제외한 대부분의 요인들과 부(-)적 상관관계에 놓여 있으나, 참여와는 정(+)적 상관관계를 맺고 있다. 일곱째, 지도력은 만족, 의사결정, 소통 등과 높은 상관관계를 맺고 있다. 여덟째, 만족은 지도력, 의사결정, 소통, 태도 등과 높은 상관관계를 맺고 있다.

마지막으로 참여를 결과 변수로, 목표를 원인 변수로 고려하여 두 변수의 값을 결정하는 요인들을 비교 검토해보도록 하자. 첫째, 두 조직의 분석 결과 참여에 있어서는 태도 및 소통이 공통적으로 중요한 영향 요인이다. 한편, 태도에 있어서는 목표, 소통, 만족 등이 공통적인 중요 영향 요인으로 분석되었다. 둘째, 목표에 있어서는 태도와 참여가 중요한 영향 요인으로 나타나고 있다. 그러나 목표를 최종적인 선행 변수로 고려하였기 때문에, 태도와 참여는 일종의 피드백 작용을 통해 목표에 영향을 주는 것으로 간주할 수 있다.

이러한 분석결과 비교로부터 다음과 같은 추정이 가능하다. 첫째, ‘목표→참여’ 관계를 설정할 경우, 노동조합 조직목표 실현을 위한 가장 중요한 자원인 조합원의 동원과 참여를 제고하기 위해서는 조합원의 노동조합에 대한 태도(충성도 및 몰입)를 변화시켜야 한다. 둘째, 조합원의 태도에 영향을 주는 중요한 요인은 조직 목표의 자각, 원활한 조직 내 의사소통, 노동조합 만족도 등이다. 셋째, 노동조합 만족도에 영향을 미치는 중요한 요인은 지도력, 의사소통, 의사결정 민주성 등이다. 즉, 노동조합에 대한 만족은 단체교섭의 성과나 작업장에서의 조합원 보호 등에 의해서 이루어지지만, 지도력, 의사소통, 의사결정 민주성과 같은 조직적 요인에 의해서 촉진되거나 저하될 수 있다. 넷째, 갈등은 조직 내부 구조 및 과정의 원활한 기능에 부정적 기능을 하지만, 노동조합 참여에는 긍정적 기능을 하고 있다. 이는 갈등의 기능성에 대한 보다 면밀한 검토를 요구한다.

## 제2절 예비진단의 결론

### 1. 노조활동 참여 수준 향상을 위한 노력의 필요성

두 조직 조합원들은 노동조합 목표에 대한 인식, 노동조합에 대한 긍정적 태도와 높은 몰입 수준, 비교적 높은 수준의 참여 등, 인식, 태도, 행동 등에서 모두 비교적 높은 수준의 긍정적 측면을 지니고 있다.

그러나 몇 가지 점에서는 개선이 필요하고, 그 방안을 모색할 필요가 있다. 조합원들은 파업, 교육, 투표 등 기본적인 주요 활동 등은 활발한 대신, 연대활동, 직책 참여, 회의시 의견표명 등의 보다 의식적인 활동에 대한 참여는 현저히 떨어지고 있다. 그 원인에 대해서는 조합원의 중고령화와 장기근속에 따른 안정추구적 의식 심화, 경제적 만족의 증대에 따른 가족 중심적 생활문화의 심화, 집단적 토론문화의 전반적인 취약함, 몇 차례 연대활동의 부정적 결과가 초래한 연대활동에 관한 위험회피 경향, 현장 노동통제 완화 등 노사간 긴장관계의 약화, 금속노동조합의 과도한 동원 경향 등을 지적할 수 있을 것이다.

조합원들의 안정추구 경향이나 가족주의적 생활태도 등은 일종의 추세이기 때문에 되돌이키기는 힘들다. 하지만, 약화된 현장 노동통제의 조건을 활용하여 집단적 토론문화를 개발할 기회는 존재한다고 볼 수 있다. 연대활동 기피 경향과 관련해서는 노동조합의 목표를 자각하게 하는 의식교육과 함께 연대적 참여를 끌어내는 조직과정을 개선할 필요성이 있다고 본다. 예를 들어 금속노동조합의 동원방침 등에 대해 본조 차원에서 논의를 할 필요성이 있으며, 다른 한편으로는, 탄력적인 동원운동과 연대 문제를 의사결정 및 쌍방향의 의사소통이 가능하도록 위치지우는 노력이 필요해 보인다. 즉, 민주적 토론문화의 개발, 연대활동 방침 적용과정의 민주적 의사결정 및 의사소통의 개발, 탄력적인 연대동원 운용 등이 필요하다고 보여진다.

### 2. 노동조합의 비전 및 목표 인식의 중요성

조직의 비전과 목표의 인식 정도에 따라 조직 구성원들의 성과 수준이 높아진다는 점은 조직이론 분야에서는 일종의 공리에 속한다. 조합원 설문 분석에서도 노동조합 목표에 대한 인식은 노동조합 활동 참여 및 노동조합에 대한 태도에 영향을 주는 중요한 요인으로 나타났다. 또한 사회적 목표를

추구하는 조합원일수록 경제적 목표를 추구하는 조합원에 비해 노동조합에 대해 더 호의적이고, 참여 수준 또한 더 높았다.

두 조직 조합원들의 경우 경제적 목표 인식은 높은 반면, 사회적 목표에 대한 인식은 비교적 낮아져 있는 편이어서 이 점에 대한 중점적 개선이 필요할 것이며, 특히 정치적 목표에 대해서 상대적으로 더 인식이 낮아져 있는 점에 주목해서 개선할 필요가 있을 것이다.

한편, 조직 유효성을 장기적으로 높이기 위해서는 단순히 강령 등의 조직 목표를 교육하는 것뿐만 아니라 노동조합과 조합원 개인의 가치관 및 비전의 접근을 유도하고, 개인적 소망이 담긴 조직의 비전과 목표를 주체적으로 개발하고 자각케 하는 프로그램의 개발이 필요할 것으로 보인다. 이러한 과정은 특히 발레오만도 지회처럼 중고령화된 조합원들이 많은 조직에서 유효성이 높을 수 있다.

한편, 간부 및 활동가 차원에서 포괄적으로 조직을 성찰해보는 프로그램의 실행이 유용할 것으로 보인다. 노동조합의 과거, 현재, 미래를 짚어보고, 현재의 단계를 정의함으로써 간부 및 활동가들의 방향감각과 수행해야 할 목표에 대한 자각을 보다 역사적이고 내면화시킬 수 있을 것이다.

### 3. 활동가 및 간부경력자 층의 재훈련

두 조직 조합원의 노동조합에 대한 태도는 기본적으로 상당히 긍정적이며, 희생정신도 상당히 높다. 이러한 긍정성은 조직의 투쟁전통과 두터운 노조간부 경력자 층의 존재에 기반한 것으로 볼 수 있다. 그러나 중고령화와 조직간 경쟁에 의해 이러한 두터운 조직적 풀(pool)이 충분히 활용되지 못하고 있을 가능성이 있다. 따라서 이들에 대한 재훈련을 적극적으로 고려할 필요가 있다.

### 4. 노동조합의 의사소통 및 의사결정 과정 개선

노동조합에서 의사소통의 중요성은 끊임없이 강조되어 왔다. 특히 민주적이고 자발적인 조직인 노동조합에서는 의사결정의 민주성과 함께 의사소통의 쌍방향성과 원활성이 보장되지 않으면 조직이 잘 작동하지 않는 문제를 안게 된다.

분석 결과에서도 의사소통은 노동조합 참여 및 노동조합에 대한 태도 등에 중요한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 반면, 의사소통은 그 적절성 여부에 대한 평가에서는 긍정적 평가가 우세한 반면, 전달되는 내용들에 있어서는 긍정적인 평가와 그렇지 않은 평가가 섞여 있고, 노조간부들과의 의

사소통 기회에 대해서는 가장 불만스러워 하고 있다.

의사소통개선과 관련해서는 계파간 의사소통 기회의 형성, 노조간부들의 의사소통 기법 훈련프로그램 실시, 민주적 토론문화의 개발 등이 필요할 것으로 예상된다.

한편, 의사결정 민주성에 대한 평가도 그리 긍정적이지는 않다. 임단협안에 대한 확정토론, 집행부의 조합원 의견 청취노력, 총회전의 안건 홍보 등에 대한 평가는 비교적 긍정적이지만, 나머지 사항들에 대한 평가는 그리 긍정적이지 않고, 특히 부서현안 토론, 사업평가 토론, 상급단체 방침토론 등에 대해서는 부정적인 평가가 나왔다. 전체적으로는 의사결정에서 거수기 느낌이 들고, 소수의견이 존중되지 않으며, 참여기회도 충분치 않고, 의사결정이 조합원 전체 의사를 반영하고 있지 않다는 진술에 대해, 조합원들이 이를 수긍하지는 않지만 그렇다고 강하게 부정하는 것도 아닌 모호한 평가를 내리고 있다. 노조간부들은 의사결정 참여 기회가 불충분한 것이 아니라 외려 조합원들이 참여나 발언을 기피하는 경향이 일부 있다는 점을 강조하고 있다. '대의원이나 간부들이 알아서 해라'라는 언급이 회의 시간에 만연되어 있으며, 경제적 이슈가 아닌 이상은 조합원들이 참여도, 발언도 기피한다는 것이다.

이를 개선할 방법으로 분석에서 낮은 점수가 나타난 이슈들에 대한 의사결정 과정을 개선하는 것과 함께, 현장 차원의 민주적 토론문화 개발을 추진하는 것이다.

## 5. 조직 내 갈등

조합원들이 주목하는 조직 내 갈등은 주로 계파간 분립에 따른 갈등양상이라고 할 수 있다. 반면, 노사관계에 따른 갈등, 즉, 갈등에 회사가 개입되어 있다거나, 조합원들이 회사지지 조합원과 노조지지 조합원으로 갈려 있다는 진술에 대해서는 그리 주목하지 않았다. 이는 노사가 대등한 관계이고, 현장 노동통제가 크게 약화되었다는 노조간부들의 언급과 연관이 있다고 볼 수 있다. 다행스러운 점은 노조 내 계파간의 갈등에 주목하면서도 계파간 경쟁에 대해서는 그 가능성을 긍정하고 있다는 점이다. 다만, 각 계파조직에 대한 신뢰성이 높은 편이 아니라는 점을 활동가들이 유의할 필요가 있다.

조직 내 갈등을 줄이기 위해서는 노동조합 공식 지도부의 통합적 태도와 의사수렴 기회의 마련이 일차적으로 중요하다. 또한 현대자동차 노동조합의 노동대학원 프로그램처럼 함께 참여할 수 있는 훈련 및 공유 프로그램을 통해 상호 이해와 목표의 공통성을 재확인하여 동지애를 육성하는 과정이 개발될 필요가 있을 것이다.



## 6. 분석 범주간 상호관계의 시사점

일반적으로 노동조합 참여를 결과 변수로 고려할 때 조합원의 노동조합 활동 참여를 결정짓는 인과관계는 ‘만족 → 몰입 → 참여’ 등으로 요약할 수 있다. 여기서 만족은 의식, 몰입은 태도 및 의지, 참여는 행동 차원의 변수이다. 노조 몰입은 태도 및 의지 차원의 요인으로 참여를 결정짓는 가장 중요한 요인 중의 하나인데, 몰입을 결정짓는 요인들은 노조 만족뿐 아니라, 노사관계, 노조의 힘 등 매우 다양하다.

조합원 설문조사 결과를 분석한 데 따르면, 조합원의 노동조합활동 참여에 영향을 주는 요인들로 의사소통의 원활성, 노동조합에 대한 긍정적 태도 여부, 노동조합 목표 인식 정도 및 방향 등이 가장 두드러졌다. 이는 결국 노동조합 참여가 노조몰입과 같은 조합원 의식이나 태도에 의해서뿐 아니라 조직 목표 인식, 의사소통 등의 조직 시스템이나 과정의 특성에 의해서도 큰 영향을 받는다는 점을 알려주는 것이다. 특히 분석 결과에서 의사소통이 가장 유의미한 노동조합 활동 참여 결정요인으로 나타난 점은 유의할 필요가 있다.

이런 분석 결과를 따른다면, 노동조합의 비전과 목표에 대한 의식을 고양시키고, 조직 차원에서 의사소통 과정을 새롭게 개발하는 한편, 조합간부의 리더십 교육에서 의사소통에 대한 훈련프로그램을 개발하여 제공할 필요가 있다.

한편, 제1부에서 고려된 조직진단 모델의 적합성이 확인된 점도 의미가 있다. 이번에 조사된 8개의 범주들은 조직 목표, 조직 구조 및 과정, 조합원 의식 등과 관련되어 있으며, 8개 요인들은 서로 깊은 상관관계를 맺고 있었다. 이는 노동조합의 조직운영에 있어서는 어떤 한 요인의 개선이 중요한 것이 아니라, 관련된 요인들에 대해 종합적인 고려와 개선이 필요함을 알려주는 것이다.

의사소통은 거의 모든 분석범주들에 대해 상관관계를 맺고 있는 유일한 요인이었다. 즉, 의사소통은 노동조합 만족도, 노동조합에 대한 태도, 노동조합 참여 등에 모두 관련되어 있다. 이는 의사소통이 노동조합 조직운영에 있어서 중시되어야 할 범주임을 알려주는 것이다.

## 제3절 진단 항목의 개선 과제

앞서의 진단항목 설계는 잠정적인 것이다. 따라서 향후에는 좀더 체계적이고 개선된 진단항목 설계가 필요하다. 진단항목 설계는 노동조합 조직에 대한 보다 깊은 연구를 통해 기본적인 요강이 더

정립되어야 하며, 또한 진단대상 조직의 조건에 맞게 세부적인 변경이 가해져야 체계적이고도 구체적인 설계가 가능할 것이다. 여기서는 앞서 설계된 내용을 부분적으로 수정한 진단항목을 아래의 표로 제시해 보고자 한다.

[표 2-24] 수정된 진단항목<sup>12)</sup>

범주		검토항목	범주		검토항목
노동조합목표	사회 정치적	사회개혁 정치활동 기타 사회적 활동	내부 갈등	조합원간 갈등 상집과 대의원간 갈등 대의원간 갈등 상집과 조합원간 갈등 계파간 갈등 갈등에서 사용자의 영향	
	경제적	임금 및 복지 고용안정 작업장 개선 및 직무만족			
노동조합 활동 참여	기본 활동	과업 참여 집회 참여 총회 참여 선거 참여 교육 참여 소식지 숙독	지도력	능력	결단력 비전 제시능력 사용자 설득력 지식과 경력 내부갈등 해결능력
	적극적 활동	연대활동 참여 직책 참여 회의 시 발언 참여		태도	자주성 민주성 연대성 책임감
의사소통	기회	상집간부와의 소통기회 대의원과과의 소통기회 동료와의 소통기회	노동조합 만족도	도구적	임금만족 고용안정 공정한 처우 고충처리 직무만족
	적절성	내용의 신뢰성 내용의 정확성 전달의 신속성		관계적	반응성 민주성 소통성
	내용	노조간부의 활동내용 노동조합 회의 내용 타 노조 소식		가치적	노동운동 참여 자부심 노동자로서의 정체성
노동조합 물입	노조 가치에 대한 동의 노조에 대한 책임감 노조를 위해 일할 의지 노조에 대한 충성도		의사결정 민주성	공식	총회 대의원대회
				주요 결정사항	파업결정 임단협안 부서협안 사업평가 상급단체 방침
			지도부태도	지도부의 의견청취 노력	

12) 세부 진술문은 예비진단 설문지를 참고하면 된다.

## **제3부 공동진단 프로그램**

## 제1장 들어가며

지금까지 노동조합의 조직진단에 관한 이론적 배경과 국내외 사례들을 살펴보고, 연구과정에서 수행한 조직진단을 분석해 보았다. 이번 장에서는 노동조합에서 구체적으로 조직진단을 실행할 때, 활용할 수 있는 몇 가지 진단프로그램을 소개하려 한다. 여기서 제시하고 있는 진단프로그램들은 조직의 규모와 수준 그리고, 기간과 내부역량 등에 따라 절차와 주요 진단 항목의 변형이 가능하다.

조직진단은 앞서 살펴본 것처럼 조직개발의 시작지점이면서, 동시에 조직 변화의 동력을 끌어내는 개입과정을 포함하게 된다. 그렇기 때문에 조직진단 프로그램은 조직을 진단하는 것에 그치는 것이 아니라, 진단내용을 분석하는 과정, 공유하는 과정을 포함하게 되며, 이러한 복합적인 상호작용을 잘 설계할 때에만 조직진단 프로그램은 조직 내부의 변화를 촉진하는 '기계'로서 기능할 수 있다.

따라서 여기에 제시된 진단 프로그램은 집중적인 교육훈련이나 워크숍을 통해 활용될 수도 있고, 조직혁신을 위한 일련의 과정의 한 부분으로 활용될 수도 있다. 또한 단위노조나 상급조직을 비롯하여 조직 내의 각종 모임까지 어느 단위에서건 자기조직의 특성과 조건에 따라 변형이 가능하다. 그러나 조직의 규모가 크고, 조직구성이 복잡하고, 이질적일수록 조직진단은 복합적인 과정을 거쳐야 하기 때문에 이 프로그램의 활용도는 낮아질 수 있다는 점을 염두에 두어야 할 것이다.

### 제1절 조직진단 이해하기

#### 1. 조직진단이란

『조직은 일을 수행하는 기구이며 사명과 목적을 실현시킬 수 있는 수단이다. 조직진단은 조직과 조직에 생명력을 가져오는 사람들에 관한 것이다』

조직진단은 깊이 박혀 있는 체계적인 문제들을 뿌리 뽑는데 그 초점이 맞추어져 있다.

어떤 조직이건 '완벽'한 조직은 없다. 조직은 언제나 결점과, 문제와 새로운 도전과 피할 수 없는 손실을 가지고 있기 마련이다. 그러나 이러한 것들을 무시할 때 문제는 더 심각해지고, 확산되며 점점 더 만성화된다.

그러나 조직을 진단한다는 것은 마치 의사가 처방을 위해 아픈 곳이 어디인지 가르켜 주고, 처방전을 주는 그런 과정이 아니다. 조직진단은 외부의 전문가에게 맡겨서 추진할 경우도 있지만, 설사 외부의 전문기관에 의뢰한다 하더라도, 조직의 주체들 스스로 조직내부의 좀더 깊은 시스템적 원인과 상호관련성을 알아내는 탐색과정임을 명심해야 한다.

---



---

#### 전략적 과정과 무엇이 다른가

---



---

- 좀 더 광범위한 환경을 분석하는 것으로부터 시작한다.
  - 조직을 변화하는 맥락에 적응시키기 위해 재배치시키는 것이다.
  - 조직의 사명을 성취하기 위해서 광범위한 전략을 변경하고, 적응시키고, 철저히 조사하는 것이다.
  - 조직의 전략적 목표를 확립하고, 구조와 시스템을 목표에 따라 배치하는 것이다.
- 

만약에 전략이 변하면 조직 또한 변화해야 한다.

조직진단은 새로운 전략이 보다 효과적으로 시행될 수 있도록 조직이 변화하는 것을 막는 여러 문제점들에 대해 밝혀낼 수 있는 과정이다.

- 
- 조사(scan)는 넓게 탐색하는 것이다.
  - 확인(identify)은 핵심적인 문제사안으로 좁혀 들어가는 것이다.
  - 분석(analyse)은 왜 이러한 문제들이 있는지 밝히는 것으로서 문제의 원인을 규명하는 것이다.
  - 진단(diagnosis)은 좀 더 깊은 시스템적 원인과 그것 사이의 상호관련성들을 알아내기 위해 한 단계 더 나아가는 것이다
-

## 2. 조직을 읽는다는 것은

『조직을 어떤 눈으로 어떻게 볼 것인가와 연관되어 있다.

조직을 읽는다는 것은 조직이 학습과 발전을 계속해 나가는 순환과정 중에 중요한 단계이다.

조직진단은 ‘한 사건이 아니며’, ‘시기마다 나타나는 상황’, ‘조직의 문화’, ‘조직의 효과성’에 대해 의식적으로, 정기적으로 행해야 하는 과정이다』

조직진단을 이해하기 위해서는 우선, ‘조직’에 대한 일반적인 우리의 생각을 ‘반전’시켜 볼 필요가 있다. 조직을 진단한다는 것은 조직이 변화와 발전을 해 나가는 계속적인 순환과정 중에 있는 것이며, 그 순환과정 중에 어떤 하나의 ‘정지된 지점’을 ‘읽는다’는 것을 의미한다. 따라서 조직을 읽는다는 것은 조직을 ‘어떠한’ 눈으로, ‘어떻게’ 볼 것인가와 연관된다.

---

---

### 진단을 위한 몇 가지 아이디어

---

---

- 애초에 보지 않으려고 했던 것마저도 주의 깊게 살펴보라
  - 기대치 않은 단서를 찾아내기 위해 당신의 직관을 신뢰하라
  - 모든 것을 다 보았다고 생각했을 때에도 다시 한번 더 보라
  - 머리뿐만 아니라 전 감각을 모두 동원하라
  - 전체 조직의 복잡성을 탐색할 때는 조용히, 사려 깊게, 방심하지 말고 실시하라
  - 주의를 집중하라, 구체적으로
  - 전체 상호 연관된 그림을 찾으려고 노력하라
  - 전체 조직 속에 감추어진 관련성들을 찾으려고 하라
  - 도움을 줄 수 있는 여러 기술들을 이용하되 그것에 지배당하지 말라
-

### 3. 조직은 왜 진단을 요구하나?

---

첫 번째 이유는 위기이다.

두 번째는 어렵פות이 나타나는 위기를 보다 명확히 하기 위함이다.

세 번째는 매년 정기적 점검을 하기 위함이다.

네 번째는 예측할 수 있는 변화에 대처하기 위함이다.

---

대부분의 노동조합은 매년, 그리고 지도부의 임기에 따라 2년 또는 3년에 한번씩 조직에 대한 평가를 하게 된다. 매년 정기적으로 이루어지는 대의원대회와 총회가 바로 조직을 평가하고, 새로운 계획을 세우는 시기이다. 이러한 평가 및 계획수립에는 사실상 상세한 조직진단의 과정을 포함해야 한다.

따라서 노동조합은 조직의 시스템 자체가 정기적인 조직진단을 하도록 되어있다. 그럼에도 불구하고, 대개의 노동조합들은 총회나 대의원 대회를 통한 조직진단보다는 ‘위기’에 부딪혔을 때, 또는 ‘문제’가 발생했을 때 비로서 조직에 대한 점검을 시작하게 된다.

조직지도부는 조직의 발전을 어떻게 다루어야 하는지를 알아야 하고, 새롭게 나타나는 문제들을 위해 조직의 환경을 면밀히 조사해야 하며, 매번의 과정을 통해 이러한 점검과정을 끊임없이 연습해야 한다.

---

#### 조직진단을 통해 우리는

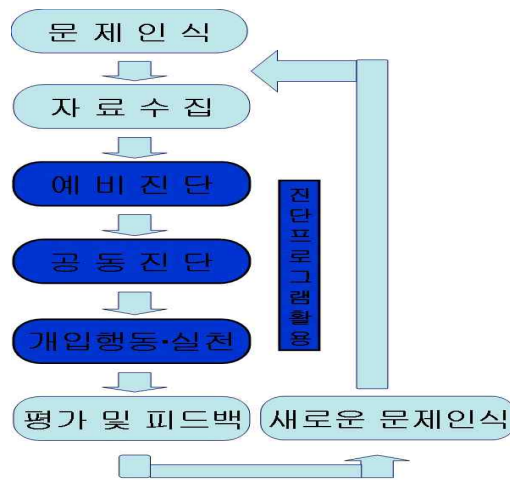
---

- 조직이 어떤 모습으로 진행되고 있는지에 대해 정기적으로 성찰하는 과정의 중요성을 알 수 있다.
  - 조직운영과정에 더 큰 주인의식을 가질 수 있고, 진단결과 가져온 변화 과정에 더욱 적극적인 의지를 보이게 된다.
  - 조직이 스스로의 건강함에 책임질 수 있게 된다.
-

## 제2절 조직진단의 단계

조직진단의 단계는 아래의 [그림 3-1]처럼 크게 6단계로 나누어지며, 순환하는 형태를 가진다.

[그림 3-1] 조직진단의 단계



### 1. 문제의 인식 단계

문제에 대한 지각의 단계이다. 지도부를 포함한 조직의 구성원들이 어떠한 경로를 통해서건, 한가지 또는 그 이상의 문제를 갖고 있고, 해결할 의지가 있음을 ‘지각’할 때 시작된다.

지도부에서는 예컨대 조직혁신 위원회, 조직위원회, 조직발전위원회 등처럼 문제해결 주체를 구성하고, 세부적인 진단계획을 세우는 것이 필요하다.

이때, 상급조직이나 외부의 전문가단위와 함께 위원회를 구성할 수도 있다. 그런데, 유의할 점은 이들에게 전문적 역할 예컨대, 설문설계와 분석, 자료의 분석 및 구체화를 통한 보고서 제출, 개입계획서 제출 등처럼 구체적이고 명확한 역할을 부여하는 것이 필요하다. 그에 합당한 재정도 지출해야 함은 물론이다.



## 2. 자료수집 단계

문제에 대한 지각을 토대로, 조직진단을 위한 관련 자료를 수집하는 단계이다. 이때는 주로 조합의 문서자료 뿐 아니라, 조합원, 간부들과의 접촉을 통해 조직구성원들의 조직에 대한 문제의식을 수집하게 된다.

따라서 자료는 대상자들과의 면접, 관찰, 질문지, 조직성과 자료 등을 통해 수집할 수 있는데, 예컨대, 관찰로 시작해서, 대상자들에 대한 반구조화된 면접을 실시하고, 보다 전반적인 측정을 위한 설문설계에 들어갈 수 있다.

## 3. 예비진단 단계

예비진단은 주로 자료수집과정에서 이루어지게 되는데, 가능한 한 전체 조합원, 대의원, 간부들이 조직에 대해 어떻게 평가하고 느끼고 있는지를 전반적으로 파악하는 과정이다. 따라서 이때에는 보다 객관적인 조직평가를 위해 설문조사를 하게 된다.

자료수집 결과를 통해 진단해야 할 기본적인 설문문항을 설계한 후, 전체 조합원을 대상으로 설문을 배포하고, 수거 및 분석과정을 거치게 된다.

## 4. 공동진단 단계

공동진단 단계는 구성원들과 조직전반의 문제에 대한 인식을 공유하는 단계이다.

먼저 지도부 그룹에서 워크숍 또는 그룹회의의 형태로 진행될 수 있으며, 점차 상집그룹, 대의원그룹, 경우에 따라서는 조합원 그룹 까지 확대할 수 있다.

공동진단 단계에서는 예비진단 결과에 대한 피드백을 통해 조직전반에 대한 조합원 및 간부들의 진단 결과를 공유하는 것이 매우 중요하다. 이와 함께 워크숍, 또는 그룹토론 등을 통해 문제의 원인, 조직의 강점과 약점, 문제의 우선순위, 핵심원인, 문제의 해결을 위한 자유로운 토론 등이 집중적으로 이루어진다.

공동진단 과정은 조직문제를 공유하는 단계라고 하였지만, 사실상 문제를 해결하는 과정이기도 하

다. 왜냐하면, 이 단계에서 조직구성원들의 조직에 대한 정체성과 문제의식, 그동안 막혀있었던 의사소통과 참여의 통로가 확장되기 때문이다.

따라서 공동진단과정에서 조직구성원들의 견해와 느낌, 생각과 대안 등을 잘 구조화하고, 조직화해 낼 때, 조직의 역동적 변화가 사실상 이루어진다고도 할 수 있다.

공동진단 단계에서 간부 및 조합원들이 어느 정도 공감하고, 동의하느냐에 따라 조직변화의 추진력이 결정되기도 한다. 실천단계의 성과는 ‘공동진단’ 과정을 조합원들과 얼마나 충실하게 공유하느냐에 의해 좌우된다. 따라서 가급적, 노보나 소식지 등을 통해, 워크숍이나 집중토론 결과를 있는 그대로 피드백하는 것이 필요하다.

## 5. 개입행동 · 실천단계

조직이 새로운 상태로 실제 변화하는 단계라 할 수 있는데, 이때 조직내부의 새로운 활동 방법과 절차의 도입, 조직구조의 변화 및 재조직화, 다양한 참여활동의 개시 등이 이루어질 수 있다.

실천단계의 기간은 변화의 내용에 따라, 당장 성과가 나타나기도 하는 반면에, 아주 긴 기간동안 점검과 평가를 거쳐 서서히 정착되기도 한다. 예컨대, 구조와 시스템의 변화는 그 규모와 변화의 크기에 따라 기간이 달라질 수 있으며, 변화의 주체들이 ‘조직에 대한 태도와 느낌’이 변화하는 것은 아주 단기간에 이뤄질 수도 있다.

또한 주목해야 할 점은 조직구조의 변화, 새로운 활동방법과 절차의 도입 등과 같은 변화 뿐 아니라, 조합원 상호관계, 간부들 상호관계의 역동적 변화와 관계의 변화를 꾀하기 위해 노력해야 하며, 이러한 실천단계는 ‘조직진단’의 문제인식의 단계에서부터 시작된다고도 말할 수 있다.

## 6. 평가 및 피드백 단계

실천과정을 통해 바람직한 미래로 이동하기 위해서는 일정한 과도기가 필요하다. 그러나 매개의 새로운 활동이 추진되고, 새로운 시스템이 도입이 되었다면, 반드시 이에 대한 점검과 평가가 이뤄져야 한다.

이러한 피드백 과정에도 역시 실천한 주체, 영향을 주고받는 구성원들의 느낌과 생각, 다양한 견해

들을 수렴하는 것이 무엇보다도 중요하다.

이 과정은 또다시 새로운 문제에 대한 지각을 하게 되는 과정이며, 변화를 추진해왔던 주체에 의해 다시금 문제해결을 위한 자료의 수집과 새로운 진단과정에 돌입하는 ‘순환’을 갖게 된다.

### 제3절 공동진단 프로그램 운영 시 유의할 점

1. 조직의 구조와 체계 진단만이 아니라, 조직을 둘러싼 사람 사이에서 실제로 벌어지는 일, 일을 추진하는 과정, 구조가 작동하는 과정을 중시해야 한다.

조직진단은 조직과 조직에 생명을 불어넣고 있는 사람들에 관한 것이라 말할 수 있다. 조직은 일을 수행하기 위해 설치한 기구이며, 추구하는 사명과 목적을 실현시킬 수 있는 수단이다. 따라서 ‘조직’은 일반적으로 사명과 목적을 실현시킬 수 있는 체계와 구조를 갖고 있는가에 관심을 기울이게 된다.

그러므로 조직을 진단한다고 할 때, 일반적으로 ‘기구’로서의 시스템과 구조가 잘 되어 있는지를 중심으로 사고하는 경향이 매우 높다. 이러한 사고의 경향성은 조직진단의 범위를 조직체계에 대한 진단으로 ‘한정’하게 만들며, 조직내부의 문제는 마치 ‘조직체계’만의 문제로 환원하는 우를 범하게 된다. 또한 조직진단은 조직내부의 구조개편을 전제하는 경우가 많으며 따라서, 조직구성원에게 조직은 아주 딱딱하고, 차갑고, 견고한 어떤 것을 연상하게 만든다.

그러나 이렇게 딱딱하고 단단한 시스템을 움직이고 기능하게 만드는 것은 ‘느낌과 감정’을 갖고 있는 조직의 구성원들이다. 따라서 조직진단은 바로 조직의 시스템과 그것을 움직이는 ‘사람’들에 관한 어떤 것이다. 그래서 우리가 실제로 주목해야 할 부분은 ‘조직에서 무슨 일이 일어나고 있는지’ 이다.

우리가 조직을 진단할 때 놓치지 말아야 할 점은 바로 이 지점이다. 조직의 구조와 체계를 진단하는 것과 더불어, 조직을 둘러싼 사람 사이에서 실제로 벌어지는 일, 일을 추진하는 과정, 구조가 작동하는 과정을 중시해야 한다.

2. 진단과정에서 수집된 ‘조직구성원들의 의견, 느낌과 감정’이 들어있는 자료는 매우 소중하게 취급되어야 한다.

예컨대, 조직진단 과정에서 수집·정리된 관찰보고서, 면접결과, 워크숍 녹취록, 분반토론 회의록 등에는 이 과정에 참여한 조직구성원들의 견해와 의견들이 고스란히 담겨져 있다. 그런데 이런 자료를 잘 살펴보면, 대개는 조직의 변화와 발전, 그리고 성장을 위한 매우 소중한 해결대안들이 담겨져 있게 마련이다.

이러한 자료에 담겨진 조직구성원들의 다양한 해결방안, 대안 등을 그들의 감성과 언어를 통해 표현하는 것이 훨씬 조직변화를 촉진할 수 있다.

특히, 조직진단과정에서는 조직 내의 인간관계·사회관계 과정에 관한 자료가 기술적, 재무적자료, 혹은 시장정보보다 더 많이 사용된다.

즉, 조직진단과정의 자료들은 그것을 발생시킨 구성원들에 의해서 사용되며 모든 자료는 구성원들의 재산이며, 개입행동을 위한 발판이 된다. 또한 조직진단 프로그램에서 수집된 모순된 자료는 성가신 존재가 아니라, 오히려, 문제해결의 다양한 프로그램을 기획할 수 있도록 하는 귀중한 존재로 간주되어야 한다. 왜냐하면, 조직의 문제는 ‘다양한 시각과 통로’로 진단할 수 있으며, 각각의 진단결과는 나름대로의 근거와 해결과제를 내포하고 있기 때문이다.

그리고 조직진단 프로그램은 ‘지도부에 대한 조합원의 평가’, ‘간부들 상호간의 평가’가 목적이 아니라, 그래서 잘했다, 잘못했다 를 가늠하기 위해 진행되는 것이 아님을 명심해야 한다. 진단과정에서 중요한 점은 ‘왜’그렇게 보고 있는가, 어떤 상황에서 그러한 진단이 내려졌는가, 같은 현상을 보고, 왜 간부들과 조합원의 생각이 다른가 등을 분석하고, ‘실천적 행동’을 도출하기 위함이기 때문이다.

그래서 조직진단 과정에서 수집된 ‘자료’들은 어떤 행동을 강요하는 ‘체찍’이 아니라, 문제해결을 위한 보조물로 사용되는 것이다. 즉, ‘자료’들은 조직의 구성원들이 갖고 있는 문제의식과 필요, 그리고 욕구로부터 생겨난 것이다. 그렇기 때문에 조직과 구성원들이 중심으로 생각하는 필요와 욕구에 대한 해답을 제공하는 것도 바로 이러한 자료인 것이다.

**3. 조직진단은 장기적으로 조직을 성장시키려는 노력의 과정이다. 따라서 조직진단 프로그램은 조직과 조직 구성원의 성장을 위해 배치되어야 한다.**

조직진단은 앞서도 강조했듯이 ‘진단’ 자체가 목적이 아니다. 조직진단 과정은 서로의 경험을 존중하면서, 그 경험들을 한발 물러서서 바라볼 수 있고, 동시에 그러한 경험을 반성하면서, ‘조직에 대한 학습’을 수행하는 과정이다. 즉, 조직에 대한 성찰을 통해, 조직현상에 대한 일반화를 도출해서, 조직의 변화를 추진하는 것이다.

따라서 진단 프로그램을 운영할 때는 반드시 ‘성찰’의 구체적 과정을 구조화하는 것이 필요하며, 동시에 계획수립과정을 포함해야 한다. 그래서 조직과정에 대해 스스로가 문제를 발굴하고, 성과와 문제점을 분석하고, 목표를 방해했던 다양한 문제들을 진단하도록 하면서, 이러한 경험으로부터 스스로 배운 것, 그리고 미래의 활동에 적용할 만한 것을 도출해 낼 수 있도록 해야 한다.

공동진단 프로그램을 통해 우리가 얻고자 하는 것은 두 가지이다. 하나는 조직의 ‘현재’ 문제를 해결하는 것, 둘째는 조직의 ‘미래’문제를 해결할 수 있는 ‘내부 역량’을 육성하는 것이다. 따라서 조직진단은 ‘조직이 안고 있는 현재의 문제에 대한 진단과 내부 역량에 대한 진단이 반드시 필요하며, 진단 후의 과정은 문제의 해결과 내부역량의 육성과정을 포함해야 한다.

또한 조직과 관련된 문제들, 조직을 바라보는 관점(사상), 조직을 둘러싼 힘들, 그리고 여러 가지 사건들은 각각 고립된 현상이 아니다, 모든 조직현상은 서로간 상호관련성, 연결성, 의존성 등 상호작용 속에서 발생한다. 따라서 조직진단은 어떤 인과관계를 분석할 때 단일 원인이 아니라, 복수의 원인을 가정해야 한다. 다양한 현상들의 원인은 ‘하나’로 좁히려 하거나, 축소해서는 안 된다. 다양한 원인분석은 나름대로의 개입효과를 갖게 되며, 다양한 조직변화의 효과가 있게 된다. 조직의 시스템은 한부분이 변화하면, 그 부분만 변화하는 것이 아니라, 그와 연관된 모든 부분들이 영향을 받게 된다.

뿐만 아니라, 조직진단은 조직을 개선, 변화시키기 위한 출발점이며, 중요한 점은 최종상태에 도달하는 일이 없이, 최종상태를 향해서 접근해 나가는 계속적인 ‘과정’이다. 그렇기 때문에 조직진단 프로그램을 통해 단번의 처방이 나오고, 그것을 통해 곧바로 조직문제를 해결할 수 있는 것이 아니다. 조직진단은 장기적으로 조직을 ‘성장’시키려는 노력의 과정임을 명심하자. 조직진단 프로그램은 조직의 성장을 위해 ‘배치’되어야 한다.

#### 4. 조직진단 프로그램은 일정한 절차와 흐름을 갖되, 구성원들의 관계에 주목한다.

조직의 변화를 촉진하는 요소 중의 하나는 바로 구성원들의 관계의 변화이다. 흔히 노조 조직의 힘은 단결에서 나온다고 한다. 단결의 주체는 바로 조직구성원들이다. 단결의 과정은 간부들, 조합원 각자의 생각과 느낌, 고민의 고비 고비를 하나하나 넘어가며 이뤄지게 된다. 단결의 척도는 바로 구성원들의 관계의 힘으로 나타난다.

따라서 노조 조직변화를 촉진하기 위해서는 가장 구성원과 가깝게 활동하고 있는 ‘동료집단’, ‘간부집단’ 처럼 ‘팀’의 변화프로그램에 주목해야 한다. 이러한 집단내부의 조직 문화와 활동과정, 관계, 일의 방식 등이 변화되는 것은 조직변화의 출발점이기도 하다.

많은 개인의 행동들은 ‘관계집단’이 갖고 있는 사회·문화적 규범과 가치에 가장 큰 영향을 받는다. 실제로 ‘관계집단’ 예컨대, 같은 간부라 하더라도, 전임하는 간부집단과 비전임간부집단의 조직문화와 가치, 조직에 대한 태도와 능력 등에서 차이가 날 수 밖에 없다. 또한 대의원의 경우, 부서별로, 초선 또는 재선, 3선이상의 대의원집단 역시 노조에 대한 몰입도와 조합원에 대한 영향력 등에서 매우 차이가 난다.

의사소통과 의사결정, 목표설정 등의 조직과정에서 이러한 소집단 내부의 관계들은 실천행동과 성과, 그리고 조직몰입도와 만족도에 깊은 영향을 미치게 된다. 뿐만 아니라, 사회적 상호작용, 지위, 인정, 존경에 관한 개인적 욕구의 많은 부분이 동료와 선후배, 지도부와 상집 등으로 맺어지게 되는 관계집단에 의해 충족된다.

따라서 조직진단 프로그램은 ‘관계집단’의 ‘관계를 성찰’하고 ‘새로운 관계 맺기’를 촉진하는데 주목해야 하며, 특히 조직규모와 구조가 복잡할수록, ‘영향력집단’의 관계를 재구조화 하는 것은 조직변화의 기폭제로서 기능할 수 있음을 염두에 두어야 할 것이다.

## 제2장 공동진단 프로그램의 실제

여기에서 제시하는 프로그램들은 앞서 조직진단의 단계에서 주로 ‘공동진단’의 과정에서 활용할 수 있는 여러 아이디어를 제공하고 있다. 또한 이 프로그램들은 가급적 조직의 구성원들과 ‘조직의 문제’를 충분히 공유할 수 있도록 하는데 초점을 맞추고 있으며, ‘진단’과 ‘실행’이 사실상 동시에 이루어질 수 있도록 설계되었다.

그러나 이 프로그램들은 ‘조직의 시스템과 구조’의 변화를 촉진할 수 있는 세부적인 프로그램을 제시하고 있지 못하다. 특히 조직의 규모가 크고, 조직구성이 복잡하고, 이질적일수록 조직진단은 복잡한 과정을 거쳐야 하기 때문에 이 프로그램의 활용도는 낮아질 수 있다는 점을 염두에 두어야 함을 앞에서 밝혔다. 그럼에도 불구하고, 이러한 조직의 경우에도 ‘집단’관계에 주목을 한다면, 충분한 활용가치가 있을 것이다.

각각의 프로그램들은 워크숍이나 집단회의, 교육 과정에서 활용할 수 있으며, 특히 조직변화의 추진주체들은 이 과정에서 수집된 조직구성원들의 다양한 의견들을 최대한 수렴해서 조직적 변화를 위한 조직방향을 수립할 수 있어야 한다. 조직지도부는 각각의 프로그램 결과물들을 분석하는 별도의 평가 및 분석회의를 반드시 거쳐야 하며, 여기서 나온 의견들을 다시 조직구성원에게 피드백 해야 한다. 이렇게 해야만, 조직진단 프로그램은 일회적이고 이벤트적인 행사가 아니라, 조직적 변화 추진하는 단계로서 기능할 수 있다.

이 프로그램들은 진단과정에 도움을 줄 수 있도록 설계되었는데, 특히 다음과 같은 것들을 보기 위해 다각적인 접근방법을 제시하였다.

하나는 조직의 정체성에 대해 조직구성원들이 이해하도록 하는 것이다. 조직의 정체성은 사회 속에서 존재하고 있는 노조조직이 어떤 의미로 각자에게 다가오는지를 서로 소통하고 공유하는 과정을 통해, ‘형성’되는 것이다. 따라서 환경변화에 대해, 또 환경변화에 따라 노조의 역할을 어떻게 규정하

고 있는지, 각자는 왜 노조활동을 하는 것인지, 노조는 어디를 향해, 어떻게 나아가야 하는 것인지 등에 대해 자신의 생각을 정리해보고, 또 서로의 생각을 서로 공유하는 과정을 거칠 수 있도록 설계하였다.

또한 조직의 지나온 역사를 탐색하면서, 과거를 통해 현재의 조직의 모습을 이해할 수 있도록 하였고, 조직이 현재 어디를 지나가고 있는지를 이해할 수 있도록 하는 과정을 배치하여, 조직의 과거와 현재의 모습을 성찰함으로써 조직의 정체성을 형성할 수 있도록 설계하였다.

둘째는 현재 어떤 역량을 얼마만큼 갖고 있는지 조직역량을 진단할 수 있도록 하였다. 그래서 조직이 갖고 있는 것은 무엇이고 얼마나 잘하고 있는지를 진단하도록 설계하였다. 조직이 갖고 있는 역량을 모른다면, 조직의 잠재력을 발휘할 수 없기 때문이다.

조직역량을 분석하는 것은 개인의 역량을 분석하는 것처럼 다양한 수준이 있다. 단순한 수준부터 복잡한 수준까지 말이다. 따라서 조직을 읽을 때 우리는 길러야 할 역량은 무엇인가, 다루어야 할 문제는 무엇인가, 강화시켜야 할 약점은 무엇이고, 해결해야 할 장애물은 무엇인가 등을 진단해 보아야 한다. 이를 위해 조직전략과 시스템 진단 프로그램을 제시한다.

세 번째로는 리더십의 영역이다. 조직의 변화와 발전을 추진하는 요소는 무엇보다도 조직구성원들의 리더십일 것이다. 리더십 역시 별도의 프로그램 개발과정이 필요하지만, 여기서는 노조조직의 특징인 ‘갈등구조’의 문제를 해결할 수 있도록 해서, 의사결정 및 의사소통 능력과 갈등을 조절하는 능력을 향상시킬 수 있도록 설계하였다. 특히, 이러한 리더십 영역은 ‘진단’과 더불어 실천의 단계를 동시에 이뤄지는 것이 효과적이기 때문에, 공동진단 및 실천 개입 프로그램으로 활용할 수 있도록 설계하였다.



[표 3-1] 조직진단 프로그램 개요

프로그램	활용의 단계		
	예비진단	공동진단	개입·실천
조직정체성 진단		• • • • • • •	• • • • • • •
조직전략 진단	• • • •	• • • •	• • • •
조직시스템 진단	•	• • •	• •
의사결정 진단	•	•	• • • •
갈등조절	• •	• • • •	• • • • •

## 제1절 조직정체성 진단 프로그램

조직의 정체성이란 환경의 변화에 대한 인식공유와 노조의 과거, 현재, 미래에 대한 조직구성원들의 느낌과 견해들의 공유과정을 통해 형성되는 것이다. 조직정체성을 형성하기 위해서는 구성원들 스스로 나는 '조직'의 미래에 대해, 조직의 역할에 대해 어떻게 생각하고 있는지, 또 조직의 미래를 향해 무엇을 준비해야 할 것인지를 성찰할 수 있어야 한다. 이러한 조직구성원들의 성찰을 토대로, 조직의 가치, 조직의 미래, 조직의 비전과 전망을 수립할 수 있는 것이다.

전망은 내면적인 경험이다. 전망은 사람의 마음속을 자극해서 이것은 해야 하겠고, 이것은 하지 말아야 하겠다는 '감정'을 갖게 만든다. 전망은 감정적으로 경험되는 것이다. 왜냐하면 사람들이 자신의 행동을 변화시키는 방식이 그러하기 때문이다. 사람들은 이성적인 이유가 아니라 감정적인 경험을 통해 변화해 나간다.

따라서 이 프로그램들은 일반적인 프로그램처럼 이성적이고 종합적인 접근을 통해 실천활동을 계획하기보다는 개인적인 느낌과 감성을 동원하여, 조직의 정체성을 공유하는데 초점이 있다.

과거를 이해 할 수 없다면, 현재의 우리를 이해할 수 없다. 또한 현재 어디 있는지를 알 수 없다면, 다음에 어디로 가야하는 지도 모른다. 조직에 대한 간부들의 느낌과 생각을 터놓고 이야기하면서, 조직이 현재 처해 있는 상황을 충분히 공유함으로써, 조직이라는 한 배를 탄 공동체로서의 동질성을 갖도록 설계되었다.

조직 구성원들이 조직의 과거를 진지하게 돌아보면 자신들이 어디에서 왔는지에 대해 좀 더 의식적으로 생각할 수 있게 된다. 그리고 이것은 현재 어디에 그리고 무엇 때문에 있는지에 대한 성찰로 발전하는 토대가 된다. 또한 과거의 성공과 실패 사례를 통해 현재의 상황을 새로운 각도에서 살펴볼 수 있게 되며, 과거의 실패를 되풀이하지 않으면서 슬기롭게 미래를 헤쳐나갈 수 있는 능동적 자세와 시야를 가질 수 있게 된다.

## 사회의 비전 만들기

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 조직의 정체성과 사명을 드러낼 수 있는 개념이해

- 사회의 비전과 조직의 비전
- 가치체계 : 세상에 대한 개인의 비전

#### [2] 모둠토론 1

- 우리사회의 문제점 토론
- 각자 만들고 싶은 사회 상상하고 그림그리기

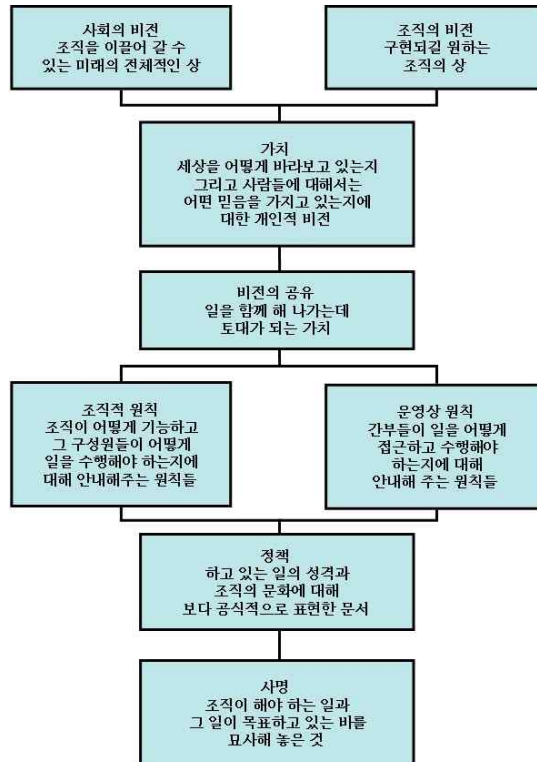
#### [3] 모둠토론 2

- 10-15년이 지난후 조직의 모습 상상하기
- 조직의 미래 모습을 색종이, 크레파스, 잡지, 신문 등을 이용하여, 콜라주로 표현하기

#### [4] 전체발표 및 요약

---

## ■ 조직의 정체성과 사명을 드러낼 수 있는 개념체계



조직은 개인과 마찬가지로 발전하는 독특한 정체성을 가지고 있다. 즉, 이러한 정체성은 계속 발전하고, 확장하는 것이다.

## ■ 모둠토론 1 - 사회의 비전

---

노조조직은 사회 속에 존재하며, 사회의 변화에 매우 큰 영향을 받는다. 따라서 노조조직은 사회의 변화를 원한다. 그러므로 노조는 사회가 앞으로 어떻게 되었으면 좋겠다는 비전을 가지고 있다. 비전은 한 조직이 단독적으로 성취할 수 있는 성질의 것이 아니다. 그것은 일의 원칙을 제시한다. 즉, 일을 어떻게 해야 하는지에 대한 도덕적인 원칙을 제시하는 것이다.

---

### 우리 사회가 안고 있는 문제는 무엇인가

- 우리사회가 안고 있는 문제점을 토론했다.

.....

.....

- 각자 만들고 싶은 사회를 상상하고 그림으로 표현해 봅시다.

- 각자 그림을 발표하고 그 의미를 공유해 봅시다.

- 각자의 그림 속에서 공통된 단어, 중심단어를 찾아봅시다.

(특히 가치와 관련된 말, 단어 : 모든, 평등한, 통합적인, 안전한, 누구나, 등)

.....

.....

- 공통된 단어를 사용하여 구체적인 문장을 만들어 봅시다.

.....

.....

## ■ 모둠토론 2 - 조직의 비전

### 10년 후 우리 조직의 모습

- 10~15년이 지난 후 우리 조직의 모습을 상상해 봅시다.

.....  
.....

- 조직의 미래 모습을 색종이, 크레파스, 잡지, 신문 등으로 그리고, 오려붙이기

## ■ 전체토론

- 우리 조직의 모습은 어떠합니까?

.....  
.....

- 우리 조직의 사람들은 어떻게 상호관련을 맺고 있습니까?

.....  
.....

- 당신이 하는 일이 지니는 질적인 가치는 어느 정도입니까?

.....  
.....

- 우리 조직이 함께 공유하고 있는 가치는 무엇입니까?

.....  
.....

- 조직에서 일하는 것에 대해 어떻게 느끼고 있습니까?

.....  
.....

## 노동조합의 가치 발견하기

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 노조활동의 가치발견

- 노동운동의 부정적, 긍정적 모습
- 10년 후의 미래 상상하기

#### [2] 모둠 토론

- 각자 카드에 적은 단어를 대자보에 붙이면서, 왜 그런지 설명한다.
- 노조활동가인 나에게 보내는 노동운동에 대한 찬사의 말을 생각해본다
- 각자 10년후 현실가능한 미래에 대해 자유롭게 상상하며, 발표한다. 이때, 비판은 금물이다.

#### [3] 전체발표 및 요약

---

## ■ 노동조합의 가치 발견하기

• 노동조합조직은 사회 속에 존재하며, 조합원들뿐만 아니라, 사회 구성원들에게도 많은 영향력을 끼칩니다. 이들은 노동조합을 어떻게 생각하고 있을까요? 이들이 생각하는 노동조합에 대한 긍정적인 단어와 부정적인 단어를 각각 1가지씩 떠올려 봅니다.

부정적 단어	긍정적 단어
• 현장조합원	
• 조합원 가족	
• 간 부	
• 간부의 가족	
• 지역의 노동자	
• 지역의 노동조합	
• 지역의 주민들	
• 상급조직	
• 회사·정부관료	
• 기 타	

• 부정적인 단어를 정리하고, 왜 그런지 이야기하고 정리하기

.....

.....

• 긍정적인 단어를 정리하고, 왜 그런지 이야기하고 정리하기

.....

.....



## ■ 노동운동의 미래 생각 상상하기

이제 10년이 지났습니다. 우리는 열심히 활동했고, 그래서 노조가 갖고 있었던 부정적인 이미지를 말끔히 씻어 냈습니다. 오늘은 노동절 기념행사가 노동조합 출신 자치단체장을 포함하여, 지역의 상인 및 주민들과 조합원과 간부 그리고 가족들이 참석하여, 서로의 노고를 치하하면서, 성대한 기념잔치가 열리고 있습니다.

이 자리에서 다음의 사람들이 노동조합에 대한 존경과 신뢰의 축사를 보내고 있습니다. 내가 받고 싶은 노동조합에 대한 존경과 찬사의 말을 적어 보자. 노조 활동을 하고 있는 나에게 ‘노동조합’에 대한 믿음과 존경의 말은 나를 신뢰하는 많은 사람들이 있음을 확인시켜 준다. 내가 바라는 노동조합의 모습, 현장 조합원에게, 또 가족에게, 간부들에게, 또 지역의 다른 노동자들에게, 다른 노동조합들에게, 지역의 주민들의 가슴속에 우리 노동조합이 어떻게 남아있기를 바라는가. 또한 우리 노동조합이 정부 관료나 회사 측에게는 어떤 모습으로 서있기를 바라는가?

• 현장 조합원

• 조합원의 가족

• 간부

• 간부의 가족

• 지역의 노동자

• 지역의 노동조합

• 지역의 주민들

• 상급 조직

• 회사·정부 관료

## 노동운동의 비전 만들기

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 노동운동의 비전 만들기

- 10년 뒤 노동운동의 미래 상상하기
- 노동운동의 미래 그림그리기
- 미래를 상징하는 단어카드 적기

#### [2] 모둠토론

- 자신이 그린 노동운동의 미래를 대자보에 붙이면서 발표한다.
- 그림대자보 위에 미래상징 단어 카드를 붙인다.
- 카드를 보면서, 노동운동의 비전을 3개의 문장으로 정의 내린다.
- 우리 그룹이 원하는 노동운동의 미래 그림 시나리오를 만든다.

#### [3] 전체 발표 및 요약

---

## ■ 노동운동 비전 만들기

- 10년 뒤 가장 바람직하고 실현가능성이 높은 노동운동의 미래 상상하기

### 조직적 변화

---

· 10년뒤의 조직틀:

---

· 10년뒤의 조직형태:

---

· 10년뒤의 조직운영, 일상활동:

---

· 상급조직 위상의 변화:

---

· 기타:

---

### 사회적 변화

---

· 노동자출신 지자체 의원 수:

---

· 노동자출신 국회의원 수:

---

· 노동법의 변화:

---

· 각종 제도 및 상황의 변화:

---

· 기타:

---

### 위상의 변화

---

· 지역주민들의 태도변화:

---

· 국민들의 태도변화:

---

· 조합원 가족들의 태도변화:

---

· 회사의 태도 변화:

---

· 기타:

---

## ■ 내가 생각하는 노동운동의 미래

- 내가 꿈꾸는 세상을 자유롭게 그림으로 표현하기 - 나와 가족은? 우리 산업 노동자들은? 전체 노동자들은? 사회 전체는? 어떤 모습일까 상상해 봅시다.

## ■ 우리가 생각하는 노동운동의 비전 창조하기

- 그림들을 보면서 우리 사회의 미래를 상징하는 단어를 색카드에 2개씩 적기
- 적은 카드를 추려서 대자보 맨 위에 붙여놓습니다.
- 그림을 보면서 그림을 노동운동의 비전으로 정의합니다.

1) 노동운동은 \_\_\_\_\_ 한 사회를 지향한다.  
그 모습은 \_\_\_\_\_ 하다.

2) 노동운동은 \_\_\_\_\_ 한 사회를 지향한다.  
그 모습은 \_\_\_\_\_ 하다.

3) 노동운동은 \_\_\_\_\_ 한 사회를 지향한다.  
그 모습은 \_\_\_\_\_ 하다.

- 정의를 모아서 그림 밑에 써 넣습니다.

## 개인가치 발견하기

노동조합의 가치발견에 앞서, 참가자들을 좀더 몰입시키기 위해서는 ‘개인’의 가치발견 프로그램을 먼저 배치하는 것이 유익하다. 개인의 가치성찰을 통해, 한발 물러서서 자신을 생각할 수 있는 여유를 가질 때, 대부분의 참가자들은 보다 적극적으로 조직의 가치발견에 몰입하게 된다.

### ■ 나를 지배하고 있는 가치 발견하고 정의하기

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> 간편한 삶                         | <input type="checkbox"/> 변화와 다양성        | <input type="checkbox"/> 자연             |
| <input type="checkbox"/> 개인적 발전(나의 잠재력을 최대한 개발하고 사는 것) | <input type="checkbox"/> 사생활            | <input type="checkbox"/> 자유             |
| <input type="checkbox"/> 개방되고 정직한 (사람들이 주위에 있는 것)      | <input type="checkbox"/> 사회를 돕기         | <input type="checkbox"/> 자긍심            |
| <input type="checkbox"/> 경쟁                            | <input type="checkbox"/> 생태학적 깨달음       | <input type="checkbox"/> 장점             |
| <input type="checkbox"/> 경제적 안정                        | <input type="checkbox"/> 성장             | <input type="checkbox"/> 재정적 수입         |
| <input type="checkbox"/> 고귀한 관계들                       | <input type="checkbox"/> 성취             | <input type="checkbox"/> 전문적 기술         |
| <input type="checkbox"/> 공동체                           | <input type="checkbox"/> 세련             | <input type="checkbox"/> 정직             |
| <input type="checkbox"/> 공적 봉사                         | <input type="checkbox"/> 숭고함            | <input type="checkbox"/> 지적인 지위         |
| <input type="checkbox"/> 과단성                           | <input type="checkbox"/> 순수성            | <input type="checkbox"/> 직업 안정          |
| <input type="checkbox"/> 관련됨(포함)                       | <input type="checkbox"/> 시장 지위          | <input type="checkbox"/> 지도력            |
| <input type="checkbox"/> 국가                            | <input type="checkbox"/> 신체적 변화         | <input type="checkbox"/> 지식             |
| <input type="checkbox"/> 내가 참여하고 있는 것의 고귀함             | <input type="checkbox"/> 안전성            | <input type="checkbox"/> 지위             |
| <input type="checkbox"/> 내적인 조화                        | <input type="checkbox"/> 안정성            | <input type="checkbox"/> 지혜             |
| <input type="checkbox"/> 능률                            | <input type="checkbox"/> 애정(사랑과 관심)     | <input type="checkbox"/> 진실             |
| <input type="checkbox"/> 다른 사람 감독                      | <input type="checkbox"/> 업무능력, 권한       | <input type="checkbox"/> 질서(평온, 안정, 일치) |
| <input type="checkbox"/> 다른 사람 돕기                      | <input type="checkbox"/> 여가 시간          | <input type="checkbox"/> 즐거움            |
| <input type="checkbox"/> 도전적인 문제들                      | <input type="checkbox"/> 영향력            | <input type="checkbox"/> 책임과 책무         |
| <input type="checkbox"/> 독립                            | <input type="checkbox"/> 예술             | <input type="checkbox"/> 창조성            |
| <input type="checkbox"/> 돈                             | <input type="checkbox"/> 우수함            | <input type="checkbox"/> 청렴             |
| <input type="checkbox"/> 명성                            | <input type="checkbox"/> 우정             | <input type="checkbox"/> 충성심            |
| <input type="checkbox"/> 모험                            | <input type="checkbox"/> 위치             | <input type="checkbox"/> 친근한 관계들        |
| <input type="checkbox"/> 민주성                           | <input type="checkbox"/> 윤리적 실천         | <input type="checkbox"/> 평온(평화)         |
| <input type="checkbox"/> 부(富)                          | <input type="checkbox"/> 의미 있는 일        | <input type="checkbox"/> 평안             |
| <input type="checkbox"/> 발전과 승진                        | <input type="checkbox"/> 인지도(남의 존경, 지위) | <input type="checkbox"/> 협동             |
| <input type="checkbox"/> 빠른 속도의 일                      | <input type="checkbox"/> 일하기(압력하의)      | <input type="checkbox"/> 효과성            |
|  | <input type="checkbox"/> 일하기(타인과 공동)    | <input type="checkbox"/> 흥미             |
|  | <input type="checkbox"/> 일하기(혼자)        | <input type="checkbox"/> 힘과 권위          |

- 10개 고르기 → 5개로 줄이기 → 3개로 줄이기

- 3개를 나뉘대로 정의 내리기

1) 나는 \_\_\_\_\_가치를 지향한다.  
 \_\_\_\_\_가치를 지향하는 나는\_\_\_\_\_하다.

2) 나는 \_\_\_\_\_가치를 지향한다.  
 \_\_\_\_\_가치를 지향하는 나는\_\_\_\_\_하다.

3) 나는 \_\_\_\_\_가치를 지향한다.  
 \_\_\_\_\_가치를 지향하는 나는\_\_\_\_\_하다.

## ■ 조직의 가치 정의하기

- 현재 우리노조가 안고 있는 문제점 → 문제가 해결된 이상적인 노조의 모습
- 이상적인 모습을 표현할 수 있는 단어 10개 뽑기 → 5개로 줄이기 → 3개로 줄이기
- 현재 시점으로 정의 내리기

1) 우리 조직은 \_\_\_\_\_가치를 지향한다.  
 \_\_\_\_\_가치를 지향하는 조직은\_\_\_\_\_하다.

2) 우리 조직은 \_\_\_\_\_가치를 지향한다.  
 \_\_\_\_\_가치를 지향하는 조직은\_\_\_\_\_하다.

3) 우리 조직은 \_\_\_\_\_가치를 지향한다.  
 \_\_\_\_\_가치를 지향하는 조직은\_\_\_\_\_하다.

- 공유하고 일치시키기

## 우리 노조가 걸어온 길(Biography Lines)

---

### 프로그램 진행 순서

---

[1] 노조 활동을 하면서 내가 잊지 못할 3가지 주요 사건, 카드에 적기

- 사건시기
- 사건개요
- 현재의 우리에게 주는 교훈

[2] 모둠 토론

- 카드를 각각 일어난 시기에 붙인다.
- 이때 성공적인 사건은 위에, 실패의 경험은 아래에 붙인다.
- 사건의 순서별로 카드를 설명하고, 교훈점을 발표한다.

[3] 전체토론

- 성공의 경험으로부터 배운 것, 장점으로 발전시키기 위해 해야 할 일
- 위기의 경험으로부터 배운 것, 이런 위기에 닥쳤을 때를 대비해 해야 할 일

[4] 전체 발표 및 요약

---

## ■ 내가 선정한 잊지 못할 3대 사건:현재의 우리에게 주는 교훈

3대 사건	시기	교훈 · 느낀 점
1.		
2.		
3.		

## ■ 노조가 걸어온 길

좋았던 사건	<input type="text" value="총파업"/>
원인	<input type="text" value="치밀한 준비"/>
어려웠던 사건	<input type="text" value="조직 갈등"/>
원인	<input type="text" value="의사소통 안됨"/>
대응	<input type="text" value="회의 정례화"/>
	1998년      1999년      2000년      2001년      2002년      2003년      2004년

- 성공의 경험으로부터 배운 것, 장점으로 발전시키기 위해 해야 할 일

.....

.....

- 위기의 경험으로부터 배운 것, 이런 위기에 닥쳤을 때를 대비해 해야 할 일

.....

.....



## 우리는 어디에 서 있는가

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 변화의 단계에 대한 인식

- 조직은 이러한 단계를 통하여 진화하게 된다. 변화가 너무 극적이어서 조직이 다시 시작할 수 있는 기회를 갖게 되는 경우에는 되돌아가기도 한다.
- 다음 단계로 갈 때 새로운 도전에 대처하기 위해서 조직은 이전 단계에서 가지고 있었던 습관이나 관행의 일부를 버린다.
- 조직이 위기에 효과적으로 대처하지 못하면 약화되거나 무너질 수도 있다. 그러나 이것은 나쁜 일만은 아니다. 위기의 상황은 새로운 것이 다시 등장할 수 있는 기회를 제공하기도 하기 때문이다.
- 조직은 다음 단계를 준비할 수 있다.

#### [2] 각 단계의 특성에 대한 토론

#### [3] 모둠 토론

- 우리 조직의 특징은 어떠한가?
- 우리는 지금 어떤 단계라 할 수 있나?
- 우리가 발전하기 위해 버려야 할 것은?
- 우리가 맞닥뜨리게 될 조직적인 도전은?

#### [4] 전체발표 및 요약

---

사람처럼 조직도 성장하고 발전한다. 그것은 때때로 위기로 인해, 그리고 “이제는 가야할 때야. 커야 할 때야, 변화해야 할 때야. 오래된 것에서 벗어나야 할 때야”하고 스스로 인식하는 가운데 변화의 몇 단계를 거친다.

초기 단계		개척자 조직	
현상	<ul style="list-style-type: none"> <li>○조직의 목표에 강한 주인의식을 보여 높은 에너지와 헌신을 보인다.</li> <li>○관계는 개인화시키고 과제는 공유한다 -- ‘오늘은 내가 하고, 내일은 당신이 한다’</li> <li>○비공식적이다 -- 시스템이나 공식 과정, 정책 등은 무시되기 쉽다.</li> <li>○의사소통은 언어로 하며, 의견의 통일이 빠르다.</li> <li>○가치나 권력은 공유되고, 신뢰감이 높다.</li> <li>○일은 느슨하고, 일을 할 필요가 있을 때는 밤늦은 시간에도 흔쾌히 일을 한다.</li> </ul>		
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>○비형식적임</li> <li>○특정의 절차가 없음</li> <li>○개방적임</li> <li>○개척가형의 지도자</li> <li>○강한 가치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○유동적임</li> <li>○구성원의 관계가 밀접함</li> <li>○우호적임</li> <li>○개별화</li> <li>○비형식적/가족적 형식</li> </ul>	
위기	<ul style="list-style-type: none"> <li>○간부 숫자의 증가</li> <li>○조직의 활동이나 서비스의 성장 및 확장</li> <li>○개척자 지도자가 떠나거나 죽었을 경우</li> </ul>		
↓ 형식성이 요구됨 ↓			
분화의 단계		합리적 조직	
현상	<ul style="list-style-type: none"> <li>○좀 더 질서정연하다.</li> <li>○좀 더 명확하다.</li> <li>○중심 기능을 발전시키고 통제하기 위해 경영층이 등장한다.</li> <li>○좀 더 전문적이다.</li> <li>○통제는 주로 ‘위’에서 실시된다.</li> </ul>		
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>○형식적임</li> <li>○엄격한 규율</li> <li>○정책</li> <li>○권위적임</li> <li>○위계적/관료적 형식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○상명하달의 방식</li> <li>○결단이 요구됨</li> <li>○비유동적임(고정적)</li> <li>○기술적임</li> <li>○문서나 회의를 통한 의사소통방식</li> </ul>	
위기	<ul style="list-style-type: none"> <li>○조직에 대한 헌신이 약해질 때</li> <li>○조직에 대한 지나친 의존</li> <li>○좀더 심각한 상황은 조합원으로부터 멀어질 때</li> <li>○고립과 소외</li> <li>○자기만족감이 창의성을 앞서게 될 때</li> </ul>		
↓ 통합성이 요구됨 ↓			
통합의 단계		통합적 조직	
현상	<ul style="list-style-type: none"> <li>○내부적으로 약간 느슨해진다.</li> <li>○결단의 시기에는 갈등이 높아진다.</li> <li>○의사소통은 향상되며, 관리구조의 변화를 가져온다.</li> <li>○부서별 또는 집단별 역할이 높아진다.</li> <li>○개인적 발전을 도모하는 활동이 많아진다.</li> </ul>		
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>○우호적</li> <li>○인간적</li> <li>○통합적</li> <li>○팀제 형식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○효과적</li> <li>○참여적</li> <li>○목표추구형</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○유동적</li> <li>○상호존중성</li> <li>○상호관련성</li> </ul>

■ 우리조직 성찰하기

- 우리 조직의 특징은 어떤가

.....  
.....

- 우리는 지금 어떤 단계인가

.....  
.....

■ 활동의 성과와 한계 돌아보기

- 조직적인 측면

.....  
.....

- 운동적인 측면

.....  
.....

- 개인적인 측면

.....  
.....

## ■ 다음단계 준비하기

- 조직의 변화와 발전을 위해 버려야 할 것과 해야 할 것

.....  
.....

- 운동의 발전을 위해 버려야 할 것과 해야 할 것

.....  
.....

- 개인의 성장을 위해 버려야 할 것과 해야 할 것

.....  
.....

## 노동조합의 전망 만들기

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 개별과제

- 노동조합의 가치
- 노동조합의 목적
- 지난 3년간의 변화에 대한 평가
- 노조의 성장을 위한 나의 역할

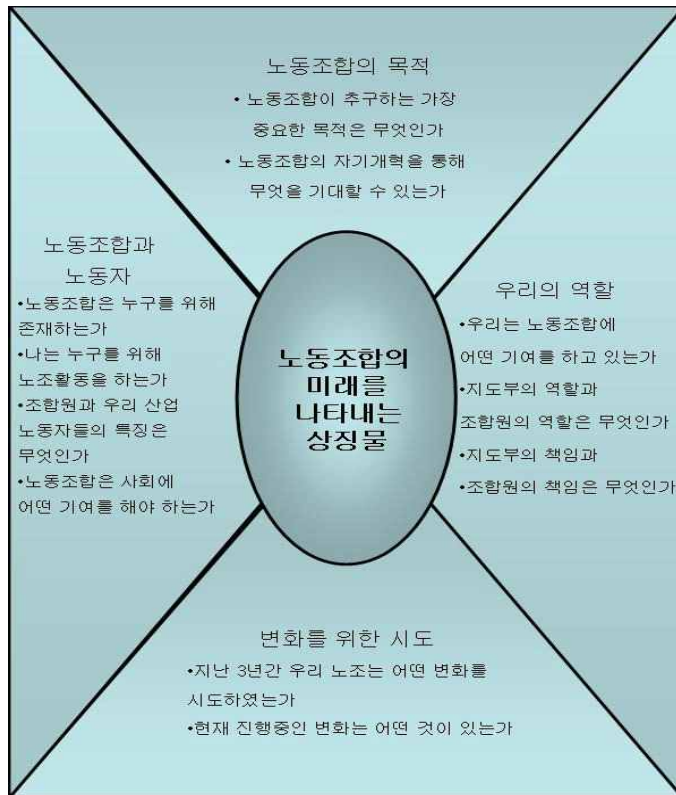
#### [2] 모둠토론

- 각 항목별로 그룹의 의견을 취합한다
- 조직의 전망을 나타낼 수 있는 상징물 만들기
- 조직의 전망 정의내리기
- 전망발전을 위해 필요한 일은?
- 우리가 해야 할 일은?

#### [3] 전체토론 및 요약

- 조직의 전망 발표
  - 각 그룹의 특징 요약
  - 우리 조직의 전망을 나타내는 상징물 결정하기
  - 앞으로 우리가 해야 할 일 요약하기
-

## ■ 노동조합의 전망 그룹토론



## 제2절 조직전략 진단 프로그램

1절에서는 조직의 정체성을 형성하기 위해, 조직의 비전과 전망, 가치를 명확히 하고, 지나온 역사를 탐색했으며, 또한 조직이 진화하고, 변화하고 있다는 것을 파악할 수 있었다. 즉, 조직의 과거와 미래, 그리고 현재의 단계를 탐색하면서, 현재 어디쯤에 우리가 존재하고 있으며, 미래의 어디를 향가 가야하는지를 공유하는 프로그램들을 살펴보았다.

이번 절에서는 현재를 진단하고자 한다. 우리가 가지고 있는 것은 무엇이고, 우리가 얼마나 잘하고 있는지를 진단해보는 것이다. 현재우리의 역량을 잘 모른다면, 어떻게 우리조직이 갖고 있는 잠재력을 발휘할 수 있겠는가.

조직을 총체적으로 진단하기 위해서는, 조직의 현 상황을 규정하는 내·외부의 문제를 고루 살펴보고, 그것을 문제의 강약과 중요도에 따라 구분하여 체계적으로 인식해야만 한다. 그리고 조직이 지향하는 목표는 현재의 문제를 해결하는 것뿐만 아니라 미래 환경의 제약요인 및 기회를 정확히 예측하고 이에 적절히 대응할 수 있을 때 달성된다.

특히, 조직을 전략적으로 운영하기 위해서는 무엇보다 ‘그 조직이 현재 어떤 전략을 가지고 있는가, 그 전략과 관련하여 어떠한 기회와 위협이 존재하는가, 그리고 그러한 기회와 위협에 대처하는 데에 있어 기존 전략은 어떠한 강점과 약점을 지니는가, 마지막으로 장래에 예견되는 위협을 피하고 강점을 최대한 살리기 위해서는 어떠한 전략을 채택해야 하는가’ 하는 질문을 끊임없이 던지고 그 질문에 정확히 대답할 수 있어야 한다.

## 복잡성의 수준 모델(Levels of complexity)

조직 내에서 발생하는 문제의 수준은 매우 복잡하고, 또한 얽혀 있기도 하다. 하나의 현상이 발생했지만, 그 문제는 이 모델에서 제시하는 여섯 가지 차원의 원인을 다 갖고 있을 수도 있고, 한 두 개 영역에 걸쳐 있을 수도 있다. 복잡하면 복잡할수록 해결수준도 매우 광범위할 수 있다는 것이다. 이러한 복잡성의 수준을 이해하면 할수록 문제를 바라보는 시야가 넓어질 수 있으며, 조직의 발전전망이 좀더 구체적으로 이해될 수 있다. 이 프로그램은 조직의 복잡성의 차원을 분석하고, 진단함으로써, 조직전망에 대한 현실적인 눈을 열어 줄 수 있는 것이다.

### 프로그램 진행 순서

- [1] 복잡성의 수준 이해하기
- [2] 우리 조직이 안고 있는 문제
- [3] 문제의 수준에 대한 분석
- [4] 해결방안의 모색



## ■ 복잡성의 수준 이해하기

복잡성의 수준

환경	↑	· 조직에 영향을 미치는 조직 환경 · 사회적, 경제적, 정치적 상황
정체성	↑	· 조직의 가장 근본적인 목적과 핵심 그리고 기능 · 조직의 정신
가치	↑	· 정책, 원칙, 기준 · 조직이 일을 수행할 때 원칙으로 삼는 것들
관계	↑	· 사람들이 함께 일하는 방식 및 인간관계 · 비공식적 측면
시스템과 구조	↑	· 과정, 일의 순서, 구조, 공식적 조직
물리적인 것	↑	· 장소, 시간, 예산, 도구, 기술적 자원, 인적자원 및 수량으로 측정 가능한 자원들

## ■ 우리 조직이 안고 있는 문제

- 우리 조직이 안고 있는 문제에 대한 브레인스토밍

## ■ 문제의 수준에 대한 분석

- 서로 다른 이념을 가지고 있어서 다른 방향으로 이끌려고 하는 것은 아닌가?(가치의 수준)

.....

.....

- 중재하거나 함께 일할 수 없는 성격상 다른 점을 가지고 있는 것은 아닌가? (관계의 수준)

.....

.....

- 누가 결정을 내렸는가가 명확하지 않은 것은 아닌가?(구조나 시스템의 수준)

.....

.....

## ■ 해결방안의 모색

---

문제가 어떤 것이냐가 밝혀졌을 때, 그 문제는 꼭 그 수준의 것으로 해결해야 한다.

“낮은 수준의 어설픈 해결책으로 높은 수준의 문제를 다루려고 하지 말라”는 것이 문제 해결의 가장 중요한 메시지이다.

조직 내에 높은 수준의 것이 자리잡아 있지 않으면, 낮은 수준의 중재는 별 의미가 없어지게 된다. 만약에 조직이 정체성이나 가치에 대해 명확하지 않으면, 구조나 시스템의 문제를 다루는데 아무런 가치가 개입될 수 없는 것이다.

---

- 조직외적 환경변화 (사회·정치·경제적 상황과 노무관리 등)의 수준

문제의 현상 :

.....

.....

문제 해결을 위한 실천 계획

---

---

추진 주제:

.....

일 정:

.....

주요 사업:

.....

고려할 점:

.....

- 노동조합의 정체성 (조직의 지향점)의 수준

문제의 현상 :

.....

.....

문제 해결을 위한 실천 계획

---

---

추진 주제:

.....

일 정:

.....

주요 사업:

.....

고려할 점:

.....

- 노동조합의 가치 (정책, 규율, 활동의 원칙 등)의 수준

문제의 현상 :

.....  
.....

문제 해결을 위한 실천 계획

---

---

추진 주체:

일 장:

주요 사업:

고려할 점:

.....

- 인간관계 (함께 일하는 방식의 차이)의 수준

문제의 현상 :

.....  
.....

문제 해결을 위한 실천 계획

---

---

추진 주체:

일 장:

주요 사업:

고려할 점:

.....

- 시스템과 구조 (일의 순서, 구조, 절차 과정)의 수준

문제의 현상 :

.....  
.....

문제 해결을 위한 실천 계획

---

---

추진 주체:

일 장:

주요 사업:

고려할 점:

.....

## 전략수립 - SWOT 진단

SWOT 분석은 대내·외적 환경들의 주요 효과들이 앞으로 조직에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 반성적 작업이다. 우리는 SWOT 분석을 통해 조직의 대내·외적인 환경을 심층적으로 분석하고 조직을 둘러싼 사건과 문제들에 대한 구체적인 검토를 할 수 있게 된다.

### 프로그램 진행 순서

#### [1] 개인작업

- 우리조직의 기회 요인과 위협요인
- 우리조직의 강점과 약점

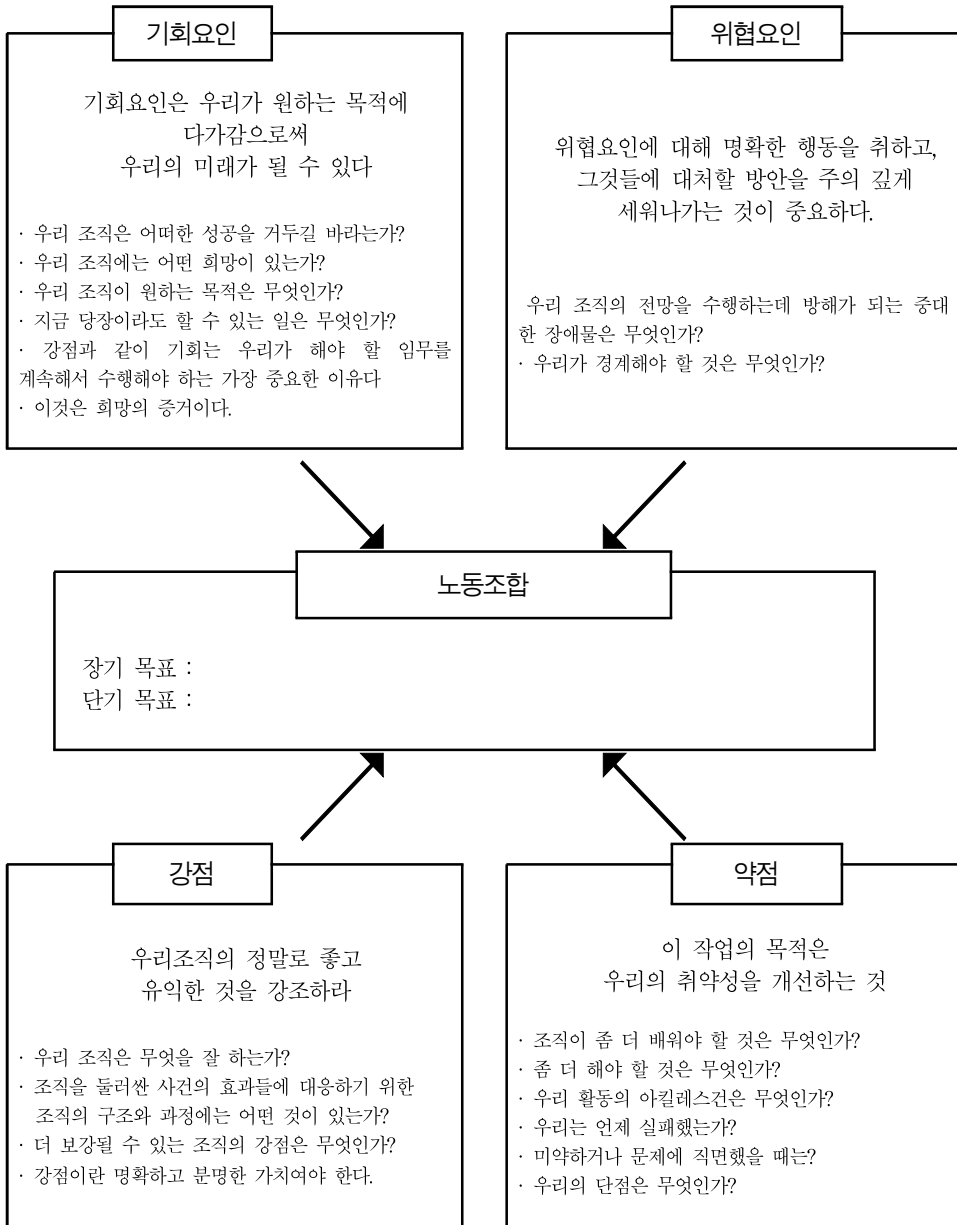
#### [2] 모둠활동

- 그룹의 SWOT 분석
- 조직의 중장기 전략수립
- 구체적 실천계획수립

#### [3] 전체 발표 및 요약

- 그룹발표
- 공통점 확인
- 조직의 SWOT 분석 완성
- 중장기 전략 및 구체적 실천계획수립 확정 우리조직의 기회 요인과 위협요인
- 우리조직의 강점과 약점

■ SWOT 분석



## ■ 활동과제

- 강점이 약점이 될 수 있는 경우는?

.....  
.....

- 강점을 강화하기 위해서는 ?

.....  
.....

- 약점이 강점이 될 수 있는 경우는?

.....  
.....

- 약점을 보완하기 위해서는?

.....  
.....

## ■ 중장기 전략 수립

- 목표 (구체적, 측정가능, 현실가능성, 기간설정)

.....

.....

- 현재 상태와 원하는 상태

.....

.....

- 실천과제 (조직전체, 간부 및 대의원, 조합원, 나, 상급조직 지원)

.....

.....

- 예상되는 어려움 (협조와 저항확인)

.....

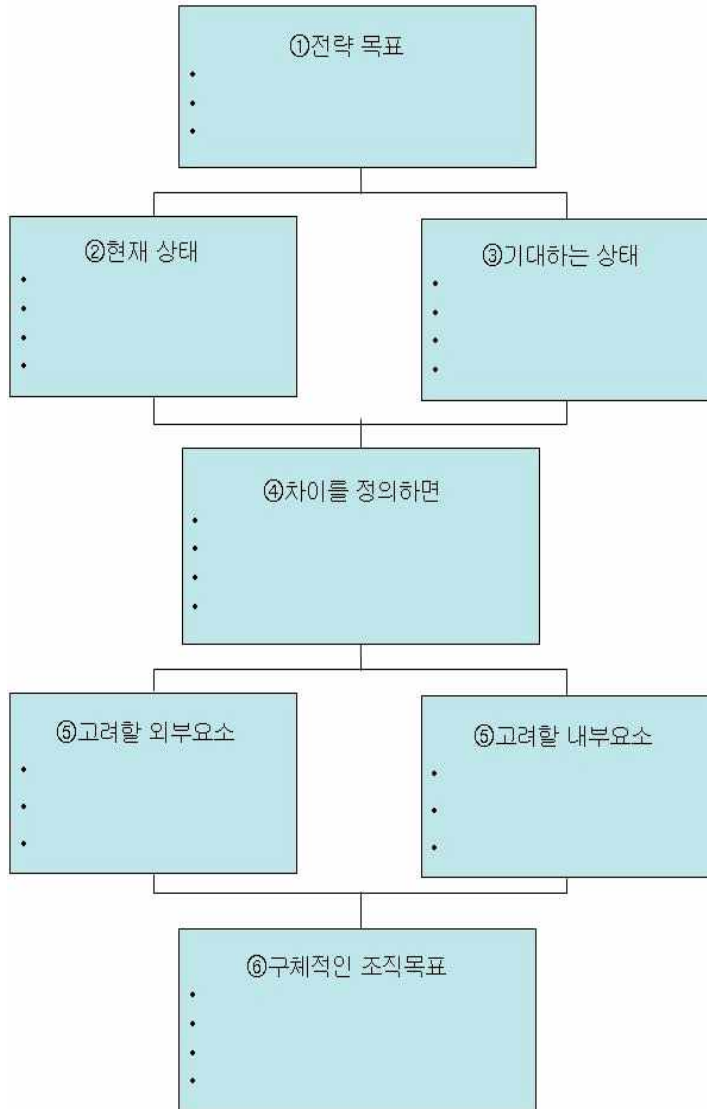
.....

- 극복방안 (저항을 협조로)

.....

.....

## ■ 구체적 목표수립





## 힘의 균형 진단 모델

문제의 상황을 이해하고 개선책을 계획하기 위한 방법이다. 현재 상태는 서로 대립되는 힘들이 작용하면서 균형을 이루고 있다. 따라서 원하는 미래의 상태는 ‘현재의 힘의 균형상황’을 깨뜨려 원하는 상태로 이동시킨 다음, 그 지점에서 균형을 안정화시켰을 때, 달성될 수 있다고 본다. 그래서 현재의 균형점에서 원하는 상태로 이동시키려면, 추진요소를 추가하고, 제약요소를 제거해서 힘의 장을 변화시켜야 한다.

힘의 장 분석은 변화상황을 진단하는데 적절하며, 활동을 추진하는데, 매우 실천적인 성과를 낼 수 있는 방식이다. 힘의 장 분석을 통해 어떤 사업을 추진하는데, 어떤 일이 발생하고 있으며, 누가 또는 어떤 집단이 문제를 일으키고 있는지, 또 문제를 해결하기 위해 무엇을 해야 하는지를 체계적으로 이해할 수 있게 해 준다.

### 프로그램 진행 순서

- [1] 문제 분석
- [2] 원하는 상황 분석
- [3] 원하는 상황으로 나아가기 위한 추진요소와 제약요소는 무엇인가?
- [4] 힘의 장 분석
- [5] 균형점 이동 전략
- [6] 실천계획
- [7] 균형점 안정화 전략

#### ■ 문제 분석

- 문제는 무엇이며, 어떤 현상으로 나타나는가?
- 문제를 구체적이고 생생하게 설명한다.

#### ■ 원하는 상황 분석

- 어떻게 바꾸고 싶은가? 원하는 상황은 어떤 상황인가?
- 원하는 상황을 신중하고, 완벽하게 설명한다.

#### ■ 원하는 상황으로 나아가기 위한 추진요소와 제약요소는 무엇인가?

- 힘의 장에서 작용하는 세력과 요소들을 명확하게 파악한다.
- 힘의 장 분석을 통해, 현재의 상황이 야기된 이유를 정확하게 이해해야 한다.

#### ■ 힘의 장 분석

- 어떤 힘이 강하며, 어떤 힘이 약한가
- 우리가 통제할 수 있는 힘과 그렇지 않은 힘은 무엇인가
- 어떤 힘이 실제 영향을 받으며, 어떤 힘이 그렇지 않은가
- 유력한 어느 집단이나 개인이 행사하는 힘 그 자체는 이러한 힘의 장 분석을 했을 때 보다 분명하게 이해할 수 있다.

#### ■ 균형점 이동 전략

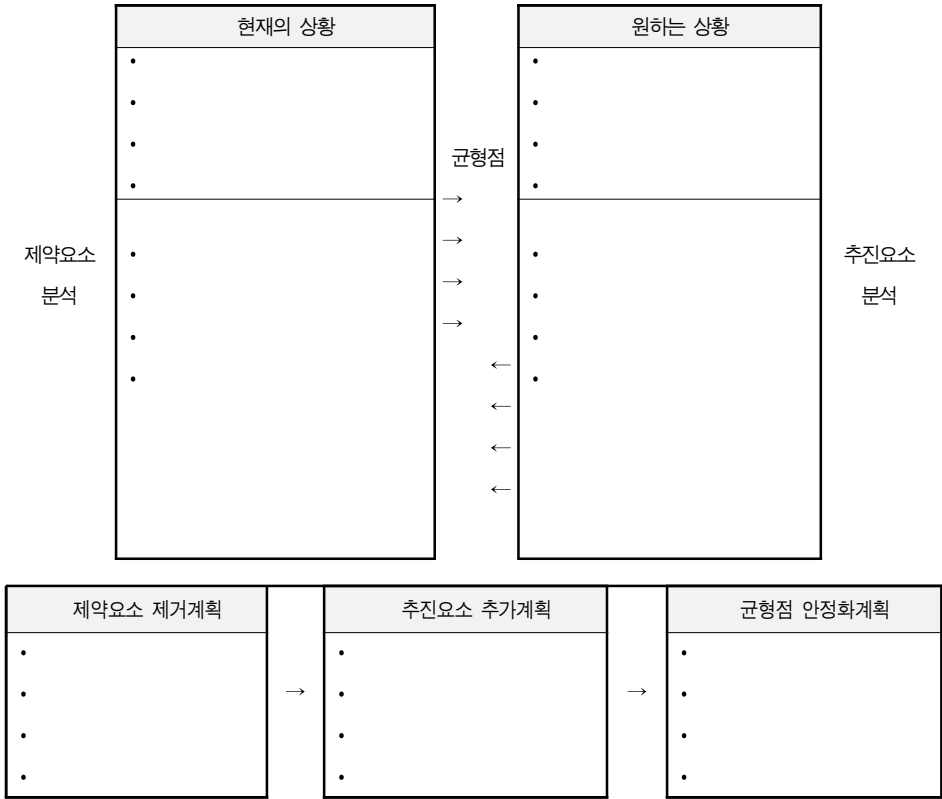
- 먼저 제약요소를 제거하는 것이 중요, 제거를 위한 계획 수립
- 제약요소가 제거되면, 균형점은 이동한다.
- 제약요소를 제거한 다음에 새로운 추진요소를 추가하는 것이 바람직하다. 그래야 저항과 긴장을 줄일 수 있다.

#### ■ 실천계획

- 이를 통해 원하는 상황을 실현시킬 수 있어야 한다.

#### ■ 균형점 안정화 전략

- 원하는 상황에 도달했으면, 이제는 균형점을 안정시키기 위해 어떤 행동이 요구되는지 설명한다.



## 감각연습 모델(Sensing for Values)

---

우리는 보통 ‘조직이 직면한 주요한 도전과제는 무엇인가’, ‘조직이 안고 있는 문제는 무엇인가’라는 식의 질문에 대한 답을 듣기도 하고, 쓰기도 한다.

그런데 여기에 조직을 읽는 또 한 가지의 방법이 있다. 우리가 갖고 있는 ‘감각’의 가치를 동원하는 것이다.

- 우리의 눈은 본다.
- 우리의 코는 냄새를 맡는다.
- 우리의 손가락은 감촉을 느낀다.
- 우리의 혀는 맛을 본다.

또한 우리는 느낌과 예감을 가지고 있는데, 이러한 것들도 무시할 필요는 없다. 그래서 때로는

- 말을 하지 않은 채로도 질문을 하거나 다른 사람의 견해를 들을 수도 있다.

즉, 느낌 또는 예감은 조직이 어떻게 움직이고 있는지(조직의 문화)와 조직이 무엇을 지향하고 좋아하는지(가치) 등에 대해 여러 가지 많은 정보를 제공해 줄 수 있다.

---

■ 잠시 두뇌의 논리적인 활동을 멈추고, 조직에 대해 생각한다.

- 우리 조직에 대해 어떤 느낌이 있는가

.....  
.....

- 향기로 표현하면 어떠한가

.....  
.....

- 색깔로 표현하면 어떠한가

.....  
.....

- 피부에 조직을 대어 본다면 어떠한가

.....  
.....

- 우리 조직을 음악의 종류로 표현하면 어떠한가

.....  
.....

- 사람들 사이의 관계에 대해 느낌으로 표현하면 어떠한가

.....  
.....

## ■ 느낌을 공유하고 함께 소통 한다

- 관계의 성격은 어떠한가

---

---

- 조직에서 좋아하는 가치는 무엇인가

---

---

- 조직문화를 정의내리자면

---

---

- 조직은 어떤 변화의 가능성을 갖고 있는가

---

---

## ■ 종합토론 및 요약

---

여기서 중요한 것은 느낌의 공유와 소통이다. 따라서 결론을 내고자 해서 는 안된다.

이 연습은 현재 조직 내에서 어떤 일이 벌어지고 있는지를 감각을 이용해서 조직구성원들의 공유의 폭을 넓히는데 유용하다.

이 연습은 새로운 눈으로 조직을 보고, 조직을 경험할 수 있는 새로운 방식을 제공할 것이다.

---

### 제3절 조직시스템 진단 프로그램

노동조합 활동이 활발하지 못하고 무언가 문제가 생긴 것 같은데도 구체적으로 어디가 문제이고 또 그것을 어떻게 해결해야 할지 잘 알 수 없는 경우가 있다. 이러한 문제를 제 때에 해결하지 못하고 방치해 둔다면 나중에 가서는 상황이 견잡을 수 없을 정도로 악화될 수 있다.

또 간부나 활동가 스스로는 나름대로 열심히 한다고 하는데, 과연 정말로 올바르게 활동하고 있는지 확인할 수 없는 경우도 많다. 자신이 맡은 활동을 다른 부서의 활동과 비교해 보고도 싶는데 그럴 수 있는 객관적인 틀도 없는 상황이다.

여기에서 예시한 프로그램들은 이러한 때에 적절하게 활용할 수 있다. 노동조합 조직운영의 실태를 구체적으로 확인할 수 있는 진단표를 활용하여 진단하고 이를 통해서 문제를 해결하기 위한 실천적인 방안을 마련한다면, 노동조합 활동은 지금 보다 더 체계화될 수 있을 것이다.

조직시스템에 대한 진단은 노조조직 내부의 각급단위에서 일어나는 활동을 세부적으로 진단해 보는 프로그램이다. 여기서는 조직전체의 시스템이 민주적인지 억압적인지, 또 각급 단위별로 실천적인 역량을 높이면서도, 시스템을 강화하는데 목적을 두고 실행할 수 있다. 노동조합의 조직운영이 민주적이고, 자주적인지, 임원과 상집, 대의원들의 집행능력을 점검하고, 현장부서의 상태를 진단하여, 각급 단위의 실천행동을 계획하는데 초점을 맞춘 프로그램이다. .

## 조직시스템 진단- (Likert 모형)

### ■ 조직시스템 진단표<sup>13)</sup>

#### 1) 리더십

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
조합원에 대한 확신과 신뢰가 얼마나 있는가?	사실상 없다	조금 있다	충분히 있다	매우 많다
지도부에게 업무에 대해 얼마나 자유롭게 말하는가?	별로	어느 정도	상당히	매우
조합원에게 얼마나 자주 아이디어를 구하는가?	드물다	때때로	자주	매우 자주

#### 2) 자발적 참여

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
①두려움·②위협·③처벌·④보상·⑤참여 중 주로 어느 것이 사용되는가?	1·2·3 가끔 4	4·3	4·3·5	집단 목표에 따라 4·5
어느 부분이 조직 목표 달성에 책임을 느끼는가?	대개 지도부	지도부와 간부	여러 수준	모든 수준
현장부서 내 대의원·간부의 협력 정도는?	거의 없다	비교적 적다	어느 정도 많다	아주 많다

#### 3) 의사소통

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
일반적인 정보의 흐름은?	하향식	대체로 하향식	상향 및 하향	상향·하향 및 횡적
상향적 의사 소통을 받아들이는 정도는?	의심	의심의 가능성	조심스럽게 처리	수용 자세
하향적 의사 소통은 얼마나 정확할까?	대개 부정확	때때로 부정확	때때로 정확	거의 정확
지도부는 조합원이 느끼는 문제를 얼마나 정확하게 아는가?	거의 잘 모름	비교적 잘 앎	꽤 잘 앎	매우 잘 앎

13) 이 진단표는 Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr(1999) pp.287-288의 '조직 풍토의 프로필'을 바탕으로 하여, 항목을 노동조합 상황에 맞게 재구성한 것임



4) 의사결정

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
의사 결정의 수준은?	대개 지도부	지도부 결정, 가끔 간부 위임	간부 위임	전체 함께 결정하는 편
현장토론을 통한 의사 결정은?	거의 하지 않음	때때로 반영	대체로 반영	완전히 반영
의사 결정과정에 조합원의 참여를 촉진하고 있는가?	거의 안 함	별로 촉진 안 함	약간 촉진	충분히 촉진

5) 전략수립

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
조직의 목표 수립 방법은?	명령 하달	명령, 약간 의견 구함	토론 후 명령	집단토론에 의해
목표에 대한 은밀한 저항이 존재하는가?	강한 저항	어느 정도 저항	때때로 저항	거의 없거나 전혀 없음

6) 통제

조직 변수	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
평가와 규율 제정은 얼마나 집중되어 있는가?	지도부에 매우 집중	꽤 집중	하부로 어느 정도 분산	폭 넓게 공유
공식조직에 저항하는 비공식조직이 존재하는가?	그렇다	어느 정도	때때로	없다
활동평가 결과 문제 발견 시 어떻게 하는가?	감시와 처벌	보상과 처벌	보상, 약간 자율지도	자율지도, 문제해결

## ■ 조직시스템 진단 결과

### [ 시스템 1 ] 억압적이고 권위적인 시스템

통제, 목표설정 및 의사결정권은 지도부에게 집중, 조직원에게 아이디어 구하는 일이 없고, 조직원은 자기의 역할과 실천에 관련된 결정에 참여할 수 없다. 일반적으로 조직원을 신뢰하지 않으며, 위협과 처벌, 두려움 등의 수단이 광범위하게 사용, 활동의 결과들은 감시와 처벌에 이용

### [ 시스템 2 ] 관대하지만 권위적인 시스템

약간 참여적, 통제와 지휘, 의사결정은 대체로 지도부에게 집중. 정책 집행관련 일정한 권한 위임 이루어짐, 조직목표에 대한 다소간의 발언권 허용, 때때로 조직구성원에게 아이디어를 구하며, 활동계획을 수립하기 전에 해당 구성원과 협의도 함, 의사소통은 대체로 하향식, 일정한 경우 횡적 의사소통 존재, 조직원에 대한 일정한 신뢰 보이지만, 그것은 일종의 일에 대한 예의의 성격. 금전적 보상이 광범위하게 사용, 위협과 처벌 등의 수단도 어느 정도 사용, 그러나 두려움은 시스템 1보다는 적게 사용, 활동결과는 보상과 처벌에 사용, 조직내부에 상당한 적의가 존재하지만, 가끔 우호적 태도도 나타남, 일반적으로 공식 시스템에 대한 상당한 불만과 저항 존재, 동기부여는 비교적 낮지만 시스템 1보다는 높다.

### [ 시스템 3 ] 상담적 시스템

1·2보다는 더욱 참여적, 전반적 정책은 지도부에서 결정, 조직하부에 의사결정권한 상당부분 위임, 목표는 협의를 거쳐, 지도부가 결정, 평가와 통제활동에 대한 일정한 권한위임 이루어짐, 대체로 조직원들에게 아이디어 구하며, 세부적 실천과 관련된 사항은 합의하여 결정, 의사소통은 상향적인 동시에 하향적이며 왜곡되지 않는 경향, 횡적 의사소통 존재. 동기부여요소로 참여와 보상이용, 두려움 거의 사용하지 않음, 보상과 자기관리를 위해 활동결과 이용됨, 적의는 거의 없고, 대체로 우호적 태도 존재, 대다수 개인들은 조직의 전반적인 목표에 책임이 있다고 생각, 공식시스템내의 저항은 일반적으로 낮은 수준, 팀워크 다소 나타남

### [ 시스템 4 ] 참여적 시스템

가장 참여적이며 매우 과정 지향적. 목표는 조직구성원의 견해를 토대로 참여를 통해 설정하고, 많은 결정이 합의를 통해 이루어짐, 중간간부와 지도부의 상호작용 촉진, 구성원에 대한 높은 신뢰, 의사소통은 하향적, 상향적, 횡적이며 왜곡이 거의 없다, 동이나 두려움은 사용되지 않고, 광범한 참여, 집단 목표 및 참여를 통한 보상체계에 기초, 높은 수준의 동기부여, 자율지도 및 문제해결을 위해 활동결과자료 사용. 대체로 매우 우호적 태도 존재, 모든 직급 구성원 조직 목표달성에 대한 책임 느끼며, 단위 목표와 정책에 대한 저항은 거의 나타나지 않음, 조직 전체를 통해 팀워크가 명백히 나타남

## 조직시스템 진단2 - 조직운영

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 지표를 통한 진단

- 지표를 통한 조직 활동 전반을 분석(조직운영 원칙, 지도 집행력, 일상 활동의 기초)
- 노조 지도부의 지도집행력
- 여기 제시된 지표는 ‘일반적’적인 것이기 때문에, 단위노조 또는 연맹별로 자기 조직의 특징에 맞게 변형하여 사용할 수 있다.

#### [2] 차이분석

- 현재의 객관적인 조건, 주체적 상태
- 내가 바라는 바람직한 상태

#### [3] 자원분석

- 문제해결을 위해 동원할 수 있는 세력
- 우리조직의 강점, 상급조직의 강점
- 간부들의 강점
- 강점의 나열과 확인만으로도 자신감을 갖을 수 있고, 서로에 대한 믿음을 확인할 수 있게 된다.

#### [4] 문제의 정의

- 문제 요약하기
- 우선순위 정하기

#### [5] 핵심문제 해결방안

- 각급 단위의 과제
  - 나의 실천계획
-

## ■ 노조활동의 원칙 진단표

지표	내용	점 수					합계
		10	8	6	4	2	
자주성	회사의 개입에 전혀 동요하지 않는다.						
	회사관리자의 눈치를 보지 않는다.						
	권력(정부, 경찰, 공권력, 자본)에 대해서 담당하다.						
	정파관계에서 독립적이다.						
민주성	안전에 대해 충분히 알고 회의에 참가하는 사람이 대부분이다.						
	노조의 회의는 항상 정시에 시작된다.						
	노조의 재정은 투명하고, 공개적으로 운영되고 있다.						
	현장토론은 수시로 이루어지고 있다.						
연대성	연맹, 지역본부, 단위노조간 사업공유는 매우 잘 되고 있다.						
	연맹이나 지역본부 간부와 자주 교류하고 있다.						
	다른 업종의 노조간부들과 술자리를 함께 해 본 적이 있다.						
	타 부문간의 연대활동에 관심이 많다. (농민, 시민단체, 학생 등)						
이념성	노동자 정치세력화에 대해 항상 고민하고 있다.						
	정치세력화를 위해 조합원을 조직한 경험이 있다.						
	사회개혁투쟁은 꼭 필요한 노조운동의 과제라고 생각한다.						
	노동자의 계급의식을 염두에 두고 활동하고 있다.						

## ■ 노조의 지도집행력 진단표

지표	내용	점 수					합계
		10	8	6	4	2	
지도집행력	상집간부간 단결이 아주 잘되고 있다.						
	상집간부와 대의원활동이 유기적으로 잘 결합되고 있다.						
	전임·비전임 간부간 업무가 효율적으로 분담되고 있다.						
	각종 집회에 간부들이 잘 참여하고 있다.						
	간부간의 대소사를 잘 챙기고 있다.						
	각자 맡고 있는 조합업무를 잘 하고 있다.						
	정세를 알기 위해 노동관련 책자 1-2권은 읽어보고 있다.						
	부서관련 업무(현장)일지를 쓰고 있다.						
	조합관련 서류를 항상 보고 점검하고 있다.						
	자기개발을 위해 투자하는 시간이 있다.						
합 계							

## ■ 각 단위의 기초 활동 진단표

임원 및 상집활동	점검	소계
임원 및 상집 간부들의 현장 순회는 정기적으로 이루어지고 있습니까	10 8 6 4 2 0	
회사의 경영정보, 연맹의 사업방향은 간부들 사이에 원활하게 공유되고 있습니까	10 8 6 4 2 0	
급변하는 노동환경에 대비하기 위한 학습을 노동조합 차원에서 진행하고 있습니까	10 8 6 4 2 0	
노보(조합 신문)등 노동조합의 홍보물은 정기적으로 나오고 있습니까	10 8 6 4 2 0	
대의원 활동		
대의원은 자기 부서에서 일어난 일에 대하여 책임 있게 처리하고 있습니까	10 8 6 4 2 0	
대의원과 노조 지도부/상집과의 대화 시간은 충분합니까	10 8 6 4 2 0	
대의원은 조합의 주요 결정사항과 행사에 대하여 조합원에게 잘 홍보하고 있습니까	10 8 6 4 2 0	
조합원 참여		
노동조합 관련 모임이나 집회에 대한 조합원의 참여는	10 8 6 4 2 0	
노동조합이 운영하는 소모임은 활성화되어 있습니까	10 8 6 4 2 0	
조합원은 노동조합 사무실에 자주 방문합니까	10 8 6 4 2 0	
합계		

## 조직시스템 진단2 - 현장분석

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 공식 현장시스템 진단

- 소속부서의 현안문제
- 조합원의 상태 (간부, 조합원 상호간, 회사, 직·반장에 대한 태도)
- 대의원·간부활동가 상호관계

#### [2] 비공식 조직 진단

- 회사주도의 씨클
- 노조 주도의 씨클
- 자발적인 씨클
- 조합원 입장에서 본 각 씨클의 장단점

#### [3] 나는 이런 현장을 만들고 싶다.

- 우리 현장활동 활성화를 위한 장·단기 과제
  - 간부·활동가 조직화 과제
  - 조합원 조직화 과제
-



## ■ 보조조직체계 분석과 대안

- 현재 존재하는 각종 보조조직(써클)을 모두 적어보세요

회사주도의 써클

---



---

노조주도의 써클

---



---

자발적인 써클

---



---

- 조합원의 입장에서 각각의 장단점을 정리해 보십시오

	장점	단점
회사주도의 써클	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
노조주도의 써클	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>
자발적인 써클	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

- 보조조직의 활성화를 위한 나의 제안

노조차원의 활동

---

현장활동가의 활동

---



## 현장 조직 분석과 대안 만들기

1. 공식현장조직은 조합원의 의견을 수렴하고, 집행부의 방침이 전달되는 민주적 조직운영을 위한 기초조직이다. 따라서 이 조직은 현장부서별, 라인별 형태로 조직되어야 한다. 대공장의 경우 부서집행위원회, 공장실천위원회, 공장집행위원회를 구성하거나, 중소기업의 경우 부서별 간부간담회, 부서별 대의원간담회 등의 형태로 구성하기도 한다. 이러한 기초조직은 그 부서, 그 공장에서 일하고 있는 간부, 대의원, 소위원, 열성조합원이 참가할 수 있다.

2. 여기서 해야 할 일은 1) 집행부의 방침을 부서 조합원의 의식수준과 활동경험, 노조에 대한 태도 등의 조건에 맞게 전달하는 일, 2) 그 부서에서 일어나는 다양한 투쟁을 대의원 혼자서가 아니라 부서 집행위원회, 부서별 간부간담회의 단위에서 일상투쟁의 방침을 결정하고, 부서 조합원들의 힘을 모아 해결하는 일, 규모가 큰 경우에는 총무, 교육, 선전 등의 일상활동을 전개하기도 한다.

그 밖에도 3) 조합원에 대한 상담과 고충을 처리하는 일, 4) 단협사항 위반에 대한 감시를 포함해서, 집회, 행사시 규율을 지키도록 하는 일, 5) 학습과 연구를 하는 일 등이 공식현장조직에서 해야할 기본적인 역할일 것이다.

3. 이런 공식현장조직은 가급적 규약이나 규정으로 명시하거나 제도화 하는 것도 필요하다. 이를 위해서는 지도부 차원에서 현장분석을 통해 이러한 기초현장조직을 구축할 것을 방침으로 정하고, 노조간부 전원이 이러한 현장조직에 결합하여, 부서내의 문제를 스스로 해결하고, 일상적인 활동이 전개될 수 있도록 해야 할 것이다.

4. 일반적으로 노동조합의 현장조직을 복원하자, 현장활동을 강화하자는 것은 바로 이러한 공식적인 현장조직활동을 활성화하자는 말이다. 이러한 기초조직이 바로 설 때 조합원 입장에서는 노조가 저기 위에 있는 또는 밑에 있는 조합사무실, 노조간부를 생각하는 것이 아니라 바로 현장에서, 내가 일하고 있는 곳에서 노조가 살아 숨쉬고 있음을 느낄 수 있게 되는 것이다.

5. 다음으로 보조조직을 적극적으로 조직하고, 활용하는 것이다.

보조조직은 말 그대로 노조의 조직활동, 공식활동을 보완하는 활동이다. 조합원의 요구는 다양하다. 또한 노동조합은 사상과 이념, 신조, 남녀, 종교, 지역, 학교, 취미, 등이 모두 다른사람들이 모여서 만든 대중조직이다. 따라서 조합원들은 자신의 사상이나, 이념, 종교, 출신지역, 취미 등에 따라 여러 가지 형태의 모임을 만들고 활동할 수 있다. 그렇기 때문에 이러한 형태의 조직을 노동조합에서는 보조조직으로 그 위상을 설정하는 것이다.

6. 노동조합에서는 이러한 각각의 요구나 선호도에 따라 다양한 보조조직을 만들고, 기왕에 있는 조직속을 파고들어서 비공식적으로 노조의 방침이 자연스럽게 얘기되고, 자연스럽게 조합원의 요구와 생각을 수렴하고, 자연스럽게 조합원 속에 노조가 스며들 수 있도록 해야 할 것이다.

7. 그런데 최근에 자발적인 현장씨클들이 너무 많아서 조합활동에 부정적으로 작용한다는

얘기가 많다. 노동조합에 보다 적극적이고 선진적인 조합원들이 모여, 노동운동의 발전을 고민하고, 현장조직활동을 고민하는 것은 매우 발전적인 모습이다. 노동조합에서는 이러한 활동들을 적극적으로 장려하고, 지원해 주어야 한다.

8. 노조에 자발적인 현장씨클 활동이 왕성한 것은 한편으로는 발전적인 경향인데 왜 부정적인 모습이 더 크게 비쳐지는 것일까? 그것은 노동조합에 기초인 기초현장조직, 부서집행위원회, 부서투쟁위원회 등이 조직이 되어 있지 못하거나, 활동이 부진하다든가 하는 것에서 그 원인을 찾을 수 있다.

9. 현장씨클에서 노조활동방향에 대하여 여러 가지 제안을 할 수 있지만, 그 제안이 진정으로 현장조합원의 의견을 반영했다고는 누구도 장담할 수 없을 것이다. 그것은 현장씨클은 어느 조직을 막론하고, 아직은 정립되지 못하고 있지만, 노조활동방향에 대해 일정한 생각이 비슷한 사람들이 모여서 만든 조직이라서 한 부분의 의견이기 때문이다.

10. 따라서 노동조합에서는 적극적이고, 선진적인 조합원들의 생각과 의견이 공식조직을 통해 반영될 수 있도록, 더 나아가 이런 선진적인 조합원들이 현장내의 일상투쟁과 활동이 활발히 벌일 수 있도록 노조의 공식현장조직을 구성하고, 지원하고, 제도화하는 것이 필요하다. 또한 현장씨클 역시 노조가 공식현장조직을 구축할 수 있도록 지원하고, 활동하는 과정을 통해 실천력을 높일 수 있을 것이며, 조합원들로부터 더 많은 지지와 신뢰를 얻을 수 있을 것이다.

## 제4절 의사결정 진단 프로그램

노동조합은 업종, 근속연수, 나이, 성별, 지지정당, 신념 등과 무관하게, 노동조합에 가입할 의사가 있고 조합비를 내면, 누구나 조직원이 될 수 있는 대중조직이다. 또한 노동조합은 조합원들의 다양한 요구와 불만을 모아내고 공통점을 찾아, 이를 해결해나가기 위해 존재한다. 따라서 저마다의 집단마다 자신의 이해관계를 관철하기 위한 노력이 전개된다.

그러나 일반적으로 노동조합은 절차적으로는 매우 민주적인 조직구조를 갖고 있다. 그런데 중요한 점은 ‘절차적’으로는 민주적이지만, 실제 ‘의사결정 과정’은 그렇지 못한 경우가 대부분이다. 2부의 예비진단 사례에서도 살펴본 것처럼, 의사결정과정에 대한 만족도, 의사결정과정에서의 참여도 등은 그다지 높은 편은 아니며, 이러한 현상은 비교적 일반적인 현상으로 보여진다.

따라서 여기에서는 각자의 의사결정 유형을 진단해보고, 각각의 장단점의 분석을 포함해서, 바람직한 의사결정을 위한 요소로서, 의사소통의 능력과 자신을 표현하고, 대화하는 능력을 향상할 수 있는 몇 가지 프로그램을 제시할 것이다. 이 프로그램은 조직구성원 간에 ‘민주적이고, 통합적이며, 합리적인’ 민주적 의사소통과 의사결정 풍토 등 조직문화의 민주적 변화를 위해 활용할 수 있다.

## 의사결정 유형 진단

---

의사결정이란 여러 가지 대안 중에서 가능한 대안을 선택하는 것이다.

의사결정은 결과만으로 평가되는 것이 아니라 결정을 내리게 되는 과정 전체에 의해서 평가된다.

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 의사결정의 세 가지 유형

- 합리적 유형 : 의사결정을 할 때 자신과 상황을 고려하고 가장 유익한 결정을 내리는 유형이다. 정확한 정보를 얻고 신중하게 결정한다. 그 결정에 책임을 진다.
- 직관적 유형 : 의사결정을 할 때 자신과 상황에 대해 감정적으로 평가하는 유형이다. 환상, 감정, 상상을 이용하고, 즉흥적인 느낌을 중시한다. 결정에 책임을 진다
- 의존적 유형 : 의사결정을 할 때, 다른 사람들의 영향을 많이 받고 내가 원하든 원하지 않든 그대로 따른다. 사회적으로 인정받으려 하고, 내 상황이 여러 가지로 제한을 받는다고 느낀다. 의사결정에 대해 책임을 지지 않으려 한다.

#### [2] 의사결정 유형진단

- 각 유형의 장단점 분석하기
- 내가 택하고 싶은 유형과 그 이유
- 나의 의사결정 유형 진단
- 나의 유형의 장단점 진단

#### [3] 전체토론 및 요약

---

## ■ 각 유형의 장점과 단점 분석

	장점	단점
합리적 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 정보를 구하고 취사선택하는 능력이 길러진다.</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 적극적으로 정보를 구하고 정보의 가치를 결정해야 하기 때문에 때로 힘들다</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
직관적 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 빠른 의사결정</li> <li>▪ 스스로 선택에 책임을 진다.</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 잘못하거나 실패할 확률이 높다</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>
의존적 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 별 장점이 없다.</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 남의 눈치를 보는 관계로 소신 있게 일을 처리하지 못한다.</li> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul>

## ■ 나의 의사결정유형 진단하기

- 최근에 내린 중요한 결정은 무엇입니까?

.....

.....

- 결정을 내린 과정을 생각해보고 어려웠던 점이 있었다면 얘기해 봅시다.

.....

.....

- 나는 앞의 세 가지 의사결정유형 중 어느 것과 비슷하다고 생각되는가

.....

.....

- 나의 의사결정 유형의 장단점은 무엇인가

.....

.....

- 이 프로그램을 통해 내가 변화되고 싶은 것은

.....

.....

## 의사결정 훈련

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 의사결정을 위한 준비

- 3개의 과제그룹을 나누고, 대표를 선출한다.
- 3명의 그룹대표들에게 개별적으로 과제별 활동지침서를 설명해주고 조원들에게 누어 줄 용지를 주고, 각 조로 돌려보낸다.
- 이때 의사결정 모형은 독재적인 의사결정, 절차적으로 민주적인 의사결정, 민주적 의사결정의 유형이며, 진행자는 그룹별로 과제수행시간이 다를 수 있고, 조원들의 반발이 있을 수 있음을 그룹대표들에게 설명해야 한다.

#### [2] 그룹별 의사결정 훈련

- 그룹 대표들은 조원들에게 과제를 설명한 후 용지를 나누어 주고, 자기용지에 시간을 기록한 후 각자 작성하도록 한다.
- 모두 작성이 끝나면 각자 자기의 의견을 발표하고, 조의 의견을 결정하도록 한다. 과제1의 조장은 결정에 걸린 시간을 적고 조원들의 용지를 걷어 진행자에게 제출한다.

#### [3] 전체토론 및 요약

- 과제별 의견의 빈도수와 의사결정 과정 비교표를 작성한다.
  - 전체가 모인자리에서 비교표를 설명한 후 각 유형별 의사결정 과정에 소요되는 시간과 참가자의 느낌을 요약 정리한다.
-

## 과제1(A)

1) 일할 맛나게 하는 훌륭한 노조지도자 순서 정하기

아래에는 일할 맛나게 하는 훌륭한 지도자의 모습이 나열되어 있습니다.

이 중에서 당신이 판단하는 훌륭한 지도자의 순서를 1위에서 5위까지 정해 보십시오.

- \_\_\_\_\_ 비전이 탁월해서 조합원에게 희망을 주는 지도자
- \_\_\_\_\_ 힘들때 일수록 원칙에 충실한 판단력을 갖고 있는 지도자
- \_\_\_\_\_ 진지한 고민과 해결노력을 겸비한 지도자
- \_\_\_\_\_ 일관된 생활준칙을 갖고 있는 지도자
- \_\_\_\_\_ 당당하고 믿음가는 생활태도를 갖고 있는 지도자
- \_\_\_\_\_ 인간성이 좋은 지도자
- \_\_\_\_\_ 주관이 뚜렷한 지도자
- \_\_\_\_\_ 긍정적인 사고방식을 갖고 있는 지도자
- \_\_\_\_\_ 사람들의 장점을 끌어내고, 함께 할 수 있는 일을 찾는 지도자
- \_\_\_\_\_ 상대방을 설득할 능력있는 지도자
- \_\_\_\_\_ 술선수범 노력하는 자세를 갖고 있는 지도자

## 과제2(B)

### 2) 함께 일하기 싫은 지도자 순서정하기

아래에는 함께 일하기 싫은 지도자의 모습이 나열되어 있습니다. 이 중에서 당신이 판단하는 가장 함께 일하기 힘든 지도자의 순서를 1위에서 5까지 정해 보십시오.

\_\_\_\_\_ 이리 빼고, 저리 빼는 책임회피, 변명충만형 지도자

\_\_\_\_\_ 우유부단에 귀가 얇은 지도자

\_\_\_\_\_ 독선이 강한 지도자

\_\_\_\_\_ 사소한 일에 목숨 거는 지도자

\_\_\_\_\_ 사사건건 간섭하는 지도자

\_\_\_\_\_ 자기 혼자 모든 일 하겠다고 깡깡대는 지도자

\_\_\_\_\_ 자기의 위치를 정치적으로 이용하려는 지도자

\_\_\_\_\_ 비전도 없이 투쟁만 조직하려는 지도자

\_\_\_\_\_ 투쟁을 회피하려는 지도자

\_\_\_\_\_ 공부도 안하면서 아는척만 하는 지도자

\_\_\_\_\_ 남의 의견에 귀기울이지 않는 지도자

### 과제3(C)

#### 3) 힘 있는 노조의 활동 순서 정하기

이름을 쓰십시오. 아래에는 힘 있는 노조의 활동이 나열되어 있습니다.

당신은 이 중에서 힘 있는 노조가 되기 위해서는 어떤 활동이 가장 중요하다고 판단하는지 1위에서 5위까지 순서를 정해 보십시오.

\_\_\_\_\_ 조합원이 적극적으로 참여하는 노조

\_\_\_\_\_ 조직규모가 큰 노조

\_\_\_\_\_ 집행부의 지도력이 탁월한 노조

\_\_\_\_\_ 현장활동이 활발한 노조

\_\_\_\_\_ 재정이 튼튼한 노조

\_\_\_\_\_ 공개적이고 투명하게 운영되는 노조

\_\_\_\_\_ 교육활동이 체계적인 노조

\_\_\_\_\_ 투쟁력이 강한 노조

\_\_\_\_\_ 헌신적인 간부가 많은 노조

\_\_\_\_\_ 대의원, 분회장의 역량이 탁월한 노조

\_\_\_\_\_ 조합원이 연대활동에 적극적인 노조



## 과제1 조장지침서

○ 조원들에게 과제를 설명합니다.

- 1) 각자 내가 생각하는 훌륭한 지도자를 1위에서 5위까지 순서를 정하십시오.
- 2) 우리조의 의견을 결정해야 하므로 진지하게 과제에 임해주십시오.

○ 시간을 기록한 후 시작합니다.

조원들의 과제작업이 모두 끝나면, 각자의 의견을 발표하도록 합니다. 조장도 발표합니다.

○ 발표가 끝나면 조장의 의견이 우리 조의 의견으로 사용할 것임을 발표합니다.

조원들의 반발이 있으면, 다음의 생각을 참조로 반발을 무마시켜도 좋고, 그냥 끝내도 좋습니다.

생각1. '시간이 없습니다. 따라서 내 의견을 우리조의 의견으로 제출하겠습니다'

생각2. '나는 오랫동안 노조간부로 활동해 왔습니다. 따라서 내 의견이 이 중에서 가장 정확할 것이라고 확신합니다.'

생각3. '다음번에는 다른 사람의 의견을 사용하기로 하고, 이번에는 내 것을 사용합시다'

○ 조원들의 용지를 건드립니다. 앞서 과제1을 시작한 시간과 끝난 시간을 계산하여 모두 얼마만큼의 시간이 걸렸는지를 적고, 진행자에게 모두 제출합니다.

○ 조원들이 계속 반발한다면 '나는 우리조의 조장입니다. 그리고 이것은 내가 결정한 것입니다.' 라고 말하고, 진행자에게 용지를 제출합니다. 그리고 나서 조원들에게 이러한 결정방식에 대한 토론이 있을 것임을 밝혀도 좋습니다.

## 과제2 조장지침서

○ 조원들에게 과제를 설명합니다.

1) 각자 내가 생각하는 함께 일하기 싫은 노조간부의 순서를 1위에서 5위까지 정하십시오.

2) 우리조의 의견을 결정해야 하므로 진지하게 과제에 임해주십시오.

○ 시간을 기록한 후 시작합니다.

조원들의 과제작업이 모두 끝나면, 각자의 의견을 발표하도록 합니다. 조장도 발표합니다.

○ 발표가 끝나면 한사람의 의견을 우리 조의 의견으로 사용할 것임을 발표합니다. 추천을 받고 거수로 결정합니다.

○ 조원들의 용지를 걷습니다. 앞서 과제2를 시작한 시간과 끝난 시간을 계산하여 모두 얼마만큼의 시간이 걸렸는지를 적고, 진행자에게 모두 제출합니다.

### 과제3 조장지침서

○ 조원들에게 과제를 설명합니다.

- 1) 각자 내가 중요하다고 생각하는 힘 있는 노조의 활동순서를 1위에서 5위까지 정하십시오.
- 2) 우리조의 의견을 결정해야 하므로 진지하게 과제에 임해주십시오.

○ 시간을 기록한 후 시작합니다.

조원들의 과제작업이 모두 끝나면, 각자의 의견을 발표하도록 합니다. 조장도 발표합니다.

○ 발표가 끝나면 토론을 통해 모두 합의할 수 있는 결정이 되어야 함을 발표하고, 아래와 같은 결정방법을 제안합니다.

- 1) 먼저 왜 가장 중요하다고 생각한 것인지를 토론하고, 모든 사람이 받아들일 수 있는 의견을 결정하기 위해 노력해야 합니다.
- 2) 평균이나 다수결의 원칙, 또는 거래나 흥정이 되지 않도록 합니다.
- 3) 개인의 주장을 적극적으로 피력해야 합니다. 그러나 경쟁적으로 이기려고 해서는 안됩니다.
- 4) 다른 조원의 이유를 잘 들어야 합니다. 납득할만한 이유가 되면 자신의 주장을 변경해도 무방합니다.
- 5) 소수의 의견은 장애가 되는 것이 아니라 오히려 미처 느끼거나 깨닫지 못하였던 점을 일깨워주는 것이라고 생각하여 소중히 다루어야 합니다.

## ■ 평가와 반성

- 유형 이름 짓고 느낌 공유하기

	의사결정 유형 이름짓기	의사결정과정에 참여한 느낌을 한마디로 하면?
과제1. (A)	.....	.....
과제2 (B)	.....	.....
과제3 (3)	.....	.....

- 우리 노조의 의사결정 유형

의사결정 유형은	의사결정시 어려운 점(사회자, 구성원)	
	사회자입장에서	구성원입장에서
상근자회의	.....	.....
부서별회의	.....	.....
현장회의	.....	.....
기타	.....	.....

- 바람직한 의사결정을 위한 제안 (하고 싶은 말)

사회자에게	.....
구성원들에게	.....

## 의사소통 훈련1 - 대화법

### ■ 듣기 훈련

#### • 등대고 듣기

- 두 사람이 짝이 되어, 서로 등을 돌리고 앉는다.
- 먼저 한 사람이 '어제 겪은 일 중 가장 중요한 것'에 대해 말한다.(3분)
- 다른 사람은 아무 반응 없이 이야기를 듣는다.
- 역할을 바꾸어 한다.

#### • 옆으로 앉아 듣기

- 두 사람이 짝이 되어, 나란히 앉는다.
- 먼저 한 사람이 '자신이 생각하는 우리 사회의 문제'에 대해 몸짓을 섞어 가며 열심히 말한다.(3분간)
- 다른 사람은 엉뚱한 곳을 바라보며 전혀 듣지 않는 듯한 태도를 취한다.
- 역할을 바꾸어 한다.

#### • 마주 앉아 듣기

- 두 사람이 짝이 되어, 마주 앉는다.
- 한 사람이 먼저 '자신이 설계한 미래'에 대해 자유롭게 말한다.(3분간)
- 다른 사람은 아주 적극적인 태도로 맞장구를 치며 이야기를 듣는다.
- 역할을 바꾸어 한다.

### ■ 피드백 듣기

- 한 사람(갑)이 '자신이 생각하는 우리 \_\_\_\_\_'에 대해 한 문장으로 말한다.
- 다음 사람(을)이 갑이 한 얘기를 말을 바꾸어 하면서 뜻이 맞는지 확인한다.
- 맞으면 '그렇습니다'하고, 조금이라도 갑 자신의 말뜻과 다르면 '아닙니다. ~입니다.' 하고 말해

준다. 을이 갑의 말을 완전히 따라할 때까지 그렇게 한다.

- 을이 갑의 말을 완전히 따라했으면 이번에는 을이 말을 하고 그 다음 사람(병)이 을의 말을 따라해 본다. 같은 방식으로 끝까지 실습한다.

- 활동이 끝나면 서로가 관찰한 것에 대해 조별로 평가해 준다.

## ■ 전체 발표 및 요약

- 전체가 모인 자리에서 서로 느낀 점을 나누어 본다.

## 의사소통 - 나 전달법

---

### 프로그램 진행 순서

---

[1] 바람직한 의사소통의 방식

- 나 - 전달법
- 너 - 전달법

[2] '나 - 전달법' 이해하기

- 문제를 유발하는 상대방의 행동은 무엇인가?
- 그 행동이 자신에게 어떤 영향을 끼쳤는가?
- 자신은 그 결과에 대해 어떤 감정 혹은 느낌을 갖는가?

[3] 실습

- 문제의 행동상황을 예시하고, 반응을 실습한다.
- 부정적인 나 - 전달법
- 긍정적인 나 - 전달법

[4] 느낌나누기

---

## ■ 나-전달법과 너-전달법 비교

‘나-전달법’의 세 가지 구성요소는 행동, 구체적인 영향, 감정이며, 이를 비교해보면 다음과 같다.

상황	아버지가 신문을 읽고 있는데 아이가 소란스럽게 할 경우 (아버지 -나, 아이 -너)	
	나-전달법	너-전달법
정의	‘나’를 주어로 하여 상대방의 행동에 대한 자신의 생각이나 감정을 표현하는 대화 방식	‘너’를 주어로 하여 상대방의 행동을 표현하는 대화방식
표현	아빠가 신문을 보고 있는데, 내가 떠들면(행동), 나는 정말 짜증이 난다(감정). 왜냐하면 나는 신문을 잘 읽을 수가 없거든(영향). 조용히 해 주면(행동) 아빠는 기분 좋게 신문을 읽을 수 있을 것 같아(감정)	조용히 해! 아빠 신문 읽는 거 안 보여? 너 그렇게 떠들려면 네 방으로 들어가!
결과	-상대방에게 나의 입장과 감정을 전달함으로써 상호 이해를 도울 수 있다. -상대방에게 개방적이고 솔직하다는 느낌을 전달하게 된다. -상대는 나의 느낌을 수용하고 자발적으로 자신의 문제를 해결하고자 하는 의도를 지니게 된다.	-상대에게 문제가 있다고 표현하므로 상호 관계를 파괴하게 된다. -상대방에게 일방적으로 강요, 공격하는 비난의 느낌을 전달하게 된다. -상대는 변명하려 하거나 반감, 저항, 공격성을 보이게 된다.



## 제5절 갈등조절 프로그램

노동조합조직은 ‘일반조직’에서도 나타나는 ‘역할의 모호함’에서 비롯되는 갈등, ‘인간관계’에서 나타나는 갈등, ‘의사결정과정’에서 나타나는 갈등, 그리고 ‘권력’을 둘러싼 갈등도 발생한다. 노동조직이 조직목표를 실현하는데 조합원들의 단결과 투쟁이 중요한 자원이 된다고 할 때, 이러한 단결과 투쟁을 가로막게 되는 갈등구조를 해소하거나 조절하는 것은 무엇보다도 중요하다.

다양한 인생경험과 활동경험, 출신지역과 세상을 바라보는 시각 등이 다른 ‘사람’들이 모인 노동조합조직에서 갈등이 전혀 존재하지 않는 조직상태란 있을 수 없다. ‘갈등’은 어떤 사업과 활동을 추진하는 과정에서 발생하는 것이다. 아무런 활동과 움직임이 없다면, 그래서 조직원들의 새로운 창의성을 발휘할 아무것도 없다면, 그 조직은 죽은 조직이며, 발전을 기대할 수 없다. ‘갈등’은 골치아픈 문제가 아니라 ‘조직’에서 해결해야 할 하나의 부분으로 위치짓고, 과학적이고, 공개적인 해결을 위해 노력하는 것이 중요할 것이다. ‘갈등’의 극복은 ‘조직문화’의 변화를 의미하며, 따라서 갈등극복과정은 그리 수월하지 않으며, 사실 바로 극복될 수 있거나, 단기간에 해결될 수 있는 것은 아니다.

다만 여기서는 갈등을 조절할 수 있도록 하는데 초점을 맞추어 프로그램을 설계하였다. 스스로 갈등관리 능력이 어느정도 있지를 진단하거나, 역할을 모호함을 각자의 느낌과 생각을 소통하면서 보다 분명히 함으로서 갈등의 요소를 조절하는 프로그램을 비롯해서, 활동과정과 스타일의 차이를 통해 나타나는 갈등을 최소화할 수 있도록 하였다.

## 갈등관리 능력 진단

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 개인활동

- 갈등관리 능력 진단
- 자신의 갈등관리 능력의 강점과 약점

#### [2] 모둠활동

- 갈등관리 능력의 강점과 약점 공유
- 갈등관리 능력을 키우기 위한 과제

#### [3] 전체 발표 및 요약

---

■ 갈등관리 능력 진단표

• 아래 내용을 읽고 해당되는 강도를 체크하면서 자신의 갈등관리 능력을 평가해 보십시오.

갈등 관리 능력	강도
1. 상대방을 이해하기 위해 적극적으로 경청하는 능력	1 2 3 4 5
2. 자신의 견해, 욕구, 감정, 이해 등에 관한 정보를 제공하는 능력	1 2 3 4 5
3. 즉각적인 결론을 유도하는 능력	1 2 3 4 5
4. 가능성을 광범위하게 고려한 뒤 행동을 결정하는 능력	1 2 3 4 5
5. 현안에 대해 자신의 요구를 명확하게 상대방에게 전달하는 능력	1 2 3 4 5
6. 현안에 대해 상대방의 요구를 가능한 한 돕는 방안을 개발하는 능력	1 2 3 4 5
7. 문제에 대해서는 예리하게, 사람에 대해서는 존경과 예의로서 대하는 능력	1 2 3 4 5
8. 문제를 유발하는 상대방의 행동에 대해 여러 측면에서 건설적으로 파악하는 능력	1 2 3 4 5
9. 유리한 상황이 될 때까지 특정 문제에서 일시적으로 물러서는 능력	1 2 3 4 5
10. 힘든 상황에 처해서 회피하기보다는 철저히 파악하기 위해서 지속적으로 대처하는 능력	1 2 3 4 5

• 나의 갈등관리 유형의 강점과 약점을 생각해보기

강점	약점
.....	.....
.....	.....
.....	.....

■ 갈등 관리 능력을 키우기 위한 과제

.....

.....

.....

.....

## 역할분석

임원, 간부, 대의원 등 조직 내의 주요활동 단위의 역할은 일반화된 자료들이 많으며, 대략 기초적인 역할에 대해서는 대부분 알고 있다. 그런데 ‘서로 의존관계에 있는 간부’들 사이에서 상대방에 대한 기대나 요구, 그리고 의무사항은 공개적으로 검토된 적이 없을 것이다. 많은 간부들은 ‘나는 이렇게 열심히 활동하고 있는데, 저 간부는 왜 저런가’라는 의문을 갖고 있지만, 그것을 드러내놓고 이야기하기란 어려우며, 그냥 각자에게 주어질 역할만을 수행하게 된다.

전체 간부들이 모여서, 각자가 생각하는 역할을 분석하고, 또 기대하는 바를 토론하고, 구체적으로 정의한다면, 역할분담도 명확해 질뿐만 아니라, 그 역할에 전념할 수 있게 되는 것이다.

이러한 역할분석은 상집간부들 간에도 이루어질 수 있지만, ‘임원’의 역할에 대해, 또는 ‘상집간부’, ‘대의원’의 역할에 대해서도 구체화하여 분석할 수 있다.

### 프로그램 진행 순서

#### [1] 자기 역할 분석

- 각자 자신의 역할과 전체조직에서 차지하는 위치, 그 부서의 역할이 존재하는 이유, 전체 조직목표를 수행하는데 자기가 해야 할 일을 정리한다.
- 모두 칠판에 적고, 전체가 이에 대한 토론을 벌이고, 그 부서의 간부가 제대로 정의되었다고 만족을 표시할 때까지 계속해서 행동을 추가하거나 삭제하면서 정리한다.

#### [2] 지원요구 분석

- 이제 각자 자신의 역할을 실천하는데 영향을 끼치는 집단이나 부서에 대해 자신이 지원요구하는 바를 정리한다.
- 전체토론을 통해 제시된 지원요구들을 수정하고, 추가하여 합의한다.

#### [3] 기대 분석

- 다른 부서의 역할에 대해 기대하고 원하는 바를 정리한다.
- 전체토론을 통해 각 부서에 대해 기대하는 바들을 수정하고, 합의한다.

#### [4] 역할규정서 작성

- 진행된 토론을 기초로 각자 자기 부서의 역할을 구체화한, ‘역할 규정서’를 작성한다.

## ■ 나의 역할분석

• 내가 맡고 있는 직책 \_\_\_\_\_

• 규약 상 명시되어 있는 부서의 역할

.....  
.....

• 내가 맡은 역할이 존재하는 이유

.....  
.....

• 전체 조직목표를 위해 내가 해야 할 일

.....  
.....

## ■ 지원요구 분석

• 부서활동을 하는데 영향을 끼치는 부서나 집단, 사람

.....  
.....

• 각각에게 바라는 지원사항 목록

.....  
.....

## ■ 다른 부서에 대한 우리의 기대

- 다른 부서의 명칭

---

---

- 각각의 부서 역할에 대해 기대하는 것

---

---

## 인정하고 염려하기

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 인정하고 염려하기

- 간부들 각각의 명단이 적힌 빈 종이에 각각에 대해 인정하는 사항, 고마워하는 점 3개씩 적는다.
- 각각에 대해 의사소통이나 업무와 관련 1가지의 어려움과 애로점 적는다.
- 사람들이 자신에게 어떤 점을 염려사항으로 제기할지 생각한다.

#### [2] 전체토론

- 자원자 한명 선발하여, 참가자들의 이야기를 경청한다.
  - 참가자들은 자원자에 대하여 자신이 인정하고, 고마워하는 점과 염려하는 점을 이야기하고, 자원자는 경청한다.
  - 각자가 자신의 이야기를 마치기 전까지 뜻을 확실히 하기 위한 질문 이외에는 발언하지 않는다.
  - 자원자는 경청한 후, 자신의 답변을 얘기한다.
  - 참가자 전원은 이와같은 방식으로 다른 사람의 이야기를 듣고, 대답한다.
-

• 인정하고 염려하기

이 름 :

인정하는 점 .....  
고마운 점 .....

어려움과 힘든 점 .....  
(의사소통, 업무관련) .....

이 름 :

인정하는 점 .....  
고마운 점 .....

어려움과 힘든 점 .....  
(의사소통, 업무관련) .....

이 름 :

인정하는 점 .....  
고마운 점 .....

어려움과 힘든 점 .....  
(의사소통, 업무관련) .....

• 내가 예상하는 제기될 염려사항

.....  
.....  
.....  
.....



## 조직거울

---

### 프로그램 진행 순서

---

#### [1] 개인 작업

- 상대 집단이나 그 조직원에 대해 가치 있다고 보거나 좋게 생각되는 점 3가지
- 상대 집단이나 그 조직원이 고쳐야 할 점이라고 생각되는 점 1가지
- 상대 집단이 자신이 속한 집단이나 그 조직원에 대해 어떻게 말할지 예상되는 점

#### [2] 모둠 토론

- 상대 집단에 대해 가치 있다고 보거나 좋아하는 사항이 기록된 긍정적 피드백 목록
- 상대 집단에 대해 못마땅해 하는 사항이 기록된 고칠 점 목록
- 상대 집단이 무슨 이야기를 할지 예상한 진단 목록

#### [3] 집단 간 공유

- 각 집단 대표는 각각 작성한 목록을 읽는다.
- 질문은 명확하게 이해할 필요가 있는 문제들에 대해서만 받는다.
- 각 항목에 대한 토론은 허용하지 않는다.

#### [4] 집단 내 모둠 토론

- 예상진단 목록과 차이가 나는 점은?
- 우리 집단이 갖고 있는 객관적인 강점은?
- 우리 집단이 갖고 있는 객관적인 문제점은?
- 문제해결을 위한 과제 수립하기

#### [5] 종합 토론

---

## 리더십 스타일 진단

---

프로그램 진행 순서

---

---

[1] 나는 어떤 유형의 활동가인가?

- 참모형, 실무지원형, 지도자형, 분위기 메이커형
- 각 유형의 특징은 무엇인가?

[2] 모둠토론

- 각자의 장점 발표
- 우리 유형의 강점은?
- 우리 유형의 취약점은?
- 취약점을 극복하려면?

[3] 전체발표 및 요약

---

■ 나는 어떤 타입의 활동가일까? : 친밀한 지원자 형 (      개)

강 점		위 험 성	
	남을 신뢰하는		속임수 당하기 쉬운
	낙관적인		현실과 동떨어진
	충성스러운		비굴한
	이상주의자적인		바라는 대로 실현된다고 믿는
	남에게 도움이 되는		자신을 돌보지 않는
	겸손한		자기 희생적인
	현신적인		표면에 나서지 않는
	보살피는		갑갑하게 만드는
	남을 지지하는		고분고분한
	수용적인		수동적인
	예절바르고 친절한		복종적인
	융통성 있는		무원칙적인

■ 나는 어떤 활동타입의 활동가일까? : 분석적 사색가 형 (      개)

강 점		위 험 성	
	주의 깊은		의심 많은
	현실적인		상상력이 부족한
	경제적인, 낭비가 없는		인색한
	신중한		냉정한
	체계가 서 있는		엄격한
	분석적인		사소한 것을 따지는
	원칙적인		고집스러운
	규칙, 규율을 잘 지키는		강제적인, 억지의
	공정한		냉혹한
	끈기 있는		끈질긴
	잘 보유하는		소유욕이 강한
	철저한		강박적인

■ 나는 어떤 활동타입의 활동가일까? : 강인한 전사형 (            개)

강 점		위 험 성	
	자신감 있는		오만한
	진취적인		기회주의적인
	야심적인		무정한, 무자비한
	조직적인		통제적인
	설득적인		강요하는
	힘찬		위압적인, 우격다짐의
	빨리 행동으로 옮기는		성급한
	상상적인		몽상적인
	경쟁적인		호전적인, 싸우기 좋아하는
	자부심 있는		자만심 강한
	대담한		무모한
	위험을 감수하는		도박적인

■ 나는 어떤 활동타입의 활동가일까? : 분위기 메이커형 (            개)

강 점		위 험 성	
	정열적인		충동적인
	적극적인		집착하는
	말로 표현하는		듣기 어려움
	경험적인		논리적이지 않음
	쉽게 친해지는		깊게 사귀지 못하는
	순발력 있는		참을성 부족
	좋고 나쁨이 분명한		편견을 가짐
	감정 표현이 풍부한		감정에 치우치는
	설득력이 강한		지나침이 있는
	낙천적인		계획성 없는
	생동감 있는		쉽게 흥분하는
	칭찬하는		자신감 없는

■ 각 유형의 특징 - 친밀한 지원자

◎ 강점

- 신중하게 상황판단을 하고 행동한다.
- 책임감이 강하고 성실하다
- 다른 사람을 존중하고 고마움의 표시를 잘한다.
- 팀워크와 동료애를 중요시한다.

◎ 대인관계

- 다른 사람이 먼저 인사하고 접근한다
- 강압적이고 공격적인 태도를 싫어한다
- 동료애가 있으며 신뢰감 있는 사람과 깊은 관계를 유지한다
- 친숙해지고 난 후에 활발하고 적극적이 된다

◎ 주의점

- 새로운 일이나 다양한 변화를 추구하지 않는다
- 자기의견이나 감정표현이 부족하다
- 다른 사람의 판단에 과민하게 반응한다
- 변화에 적응하는데 시간이 걸린다
- 개인적 갈등을 싫어해서 다수의 의견에 동조한다

◎ 개발할 점

이 타입은 화합유지를 너무 바라다보니 내가 정말 원하는 것을 강하게 추진하지 못할 수 있습니다. 또한 앞에 나서기보다는 다른 사람을 밀어주고 그들 방식을 취하는 특징을 갖습니다. 이런 경우 일이 잘못되면 우선 나 자신을 비난하는 경향이 있고 자신의 생각을 있는 그대로 상대방에게 이야기 할 때 상대방이 상처받을까봐 걱정하는 타입입니다. 그러나 동료애와 팀워크를 중시하는 좋은 장점을 가지고 있으므로 아래의 개발점을 강화한다면 민주적이고 훌륭한 팀워크를 유지하면서도 자신의 생각을 추진할 수 있는 훌륭한 리더십으로 성장할 수 있을 것입니다.

- 자신의 의견에 따라 때론 '아니오'라고 분명히 말할 수 있어야 한다.
- 다수의 의견에 동조하지 말고 독립적으로 선도적인 행동을 한다
- 변화에 적극적으로 대처한다.
- 다른 사람의 감정과 의견을 필요이상으로 의식하지 않는다
- 자신의 의견을 적극적으로 자신있게 주장한다.

## ■ 각 유형의 특징 - 분석적 사색가

### ◎ 강점

계획적이고 체계적이다.

논리적이고 분석적인 과정을 선호한다

많은 정보와 자료 수집으로 세부사항을 놓치지 않는다.

객관적으로 비평하는 태도를 취한다.

### ◎ 대인관계

낯선 사람과 쉽게 친해지기 어렵다

직접 관련이 없는 사람에게는 다소 무관심하다

속마음을 잘 표현하지 않고 소수와 관계를 맺는다

신체적 접촉을 좋아하지 않고 절제된 태도를 취한다

### ◎ 주의점

지나치게 비판적이고 완벽해지려고 한다

자료 수집에 치중하여 결론을 내리는데 오래 걸린다

다른 사람의 감정을 이해하지 못할 수 있다

원칙에만 집착하여 융통성을 발휘하지 못한다.

### ◎ 개발할 점

이 타입은 확신이 서기를 너무 바라다보니 결론을 얻는 것이 지연되고, 옳고 그름에 너무 관심을 쏟다보니 사람들의 감정에 별로 신경 쓰지 못하는 경향이 있습니다. 또한 모든 사람이 자신처럼 세부적이고 논리적인 것에 관심을 가질 것이라 생각하는 경향이 있습니다. 또한 나의 솔직한 감정을 말한다면 남들이 나를 비논리적이고 감정적인 사람으로 볼까 두려워하는 경향이 있습니다. 그러나 아래의 개발점을 강화한다면 타고난 논리와 분석력으로 체계적인 행동을 가능케 하고 사업을 추진할 수 있는 훌륭한 리더십으로 성장할 수 있을 것입니다.

다른 삶에 대한 관심을 표현하고 지지한다

애매하고 무질서한 상황에 적응하도록 한다

계획과 자료수집에 집착하지 않고 추진력을 발휘한다

융통성 있는 태도를 기른다.

■ 각 유형의 특징 - 강인한 전사

◎ 강점

- 관리능력과 리더십이 탁월하다
- 결단력과 절제력이 있다.
- 신속하고 정확하다
- 새롭고 다양한 활동을 즐겨한다
- 일을 성취하려는 의욕이 강하다

◎ 대인관계

- 판단력 있고 유능하고 지적인 사람을 좋아한다
- 자기 주장이 있고 유머가 있는 사람을 좋아한다
- 일처리에 있어서 사적인 관계를 중요하게 생각하지 않는다
- 사람들과 일정한 거리를 유지한다

◎ 주의점

- 너무 성급하여 세부사항을 놓칠 수 있다
- 동시에 많은 일을 벌려 놓는다
- 일처리에 있어서 경쟁적으로 보일 수 있다
- 다른 사람의 말을 귀담아 듣지 않는다

◎ 개발할 점

이 타입은 자신이 옳다고 너무 확신한 나머지 다른 사람의 말을 경청하지 않는 경향이 있고 다른 사람이 내 방식대로 일하기를 원하다 보니 자신이 점점 독재형으로 되갈 수 있습니다. 또한 일이 잘 못되면 사람의 협력 부족 때문임을 비난하며 나의 목적 달성에 도움이 되는 생각이나 감정만을 남과 공유하는 경향도 있으며 특정 이슈에서 승리하고자 애쓰는 타입입니다. 그러나 탁월한 리더십과 관리능력으로 일을 추진하는 능력이 있으며 자신감이 넘치기 때문에 아래의 내용을 강화한다면 훌륭한 리더십으로 성장할 수 있습니다.

- 꾸준히 몰입할 수 있도록 인내심을 기른다
- 다른 사람을 배려하고 관심을 표현한다
- 성취와 결과에 너무 집착하지 않고 과정을 중요시한다
- 성급해지지 않고 자신을 편안히 하는 여유를 갖도록 한다.

## ■ 각 유형의 특징 - 분위기 메이커형

### ◎ 강점

- 설득력이 강하다
- 감정표현이 풍부하며 재치가 있다
- 낙천적이고 생동감 있다
- 사람들을 끌어 모아 모임을 주도한다.
- 다른 사람과 협력하고 격려한다

### ◎ 대인관계

- 즉흥적이며 놀기 좋아하는 사람과 잘 어울린다
- 낯선 사람과도 쉽게 친해지고 의리를 중요시한다
- 열렬하게 악수하거나 등을 두드려주기도 한다
- 다른 사람에게 칭찬과 격려를 잘한다

### ◎ 주의점

- 즐거움과 유혹에 쉽게 빠진다
- 구체적인 세부사항을 간과하기 쉽다
- 반복되는 일에 실증을 내고 참을성이 부족하다
- 쉽게 흥분하고 충동적이다
- 참을성이 없고 집중력이 부족하다

### ◎ 개발할 점

이 타입은 쉽게 흥분하거나 똑같은 일에 쉽게 실증을 내는 경향이 있습니다. 또한 문제를 해결하지 않고 넘겨버리거나 회피하는 경향도 있습니다. 그러나 타고난 사교성과 친근함으로 사람들과 쉽게 사귀고 모임을 주도하기 때문에 아래 사항을 강화한다면 훌륭한 리더십으로 성장할 수 있습니다.

- 계획적으로 시간관리 한다
- 인내심과 집중력을 기른다
- 감정조절을 해서 객관적인 태도를 취한다
- 체계성을 갖추고 결단력 있게 행동한다



## 현장리더십 진단

---

### 프로그램 진행 순서

---

[1] 나의 리더십의 균형정도는 어떠한가?

- 일과 사람 어디에 더 주안점을 두고 활동하는가
- 지도성과 민주성 어디에 더 주안점을 두고 활동하는가

[2] 모둠토론

- 각자의 장점 발표
- 우리 유형의 강점은?
- 우리 유형의 취약점은?
- 취약점을 극복하려면?

[3] 전체발표 및 요약

---

## ■ 현장리더십 진단표

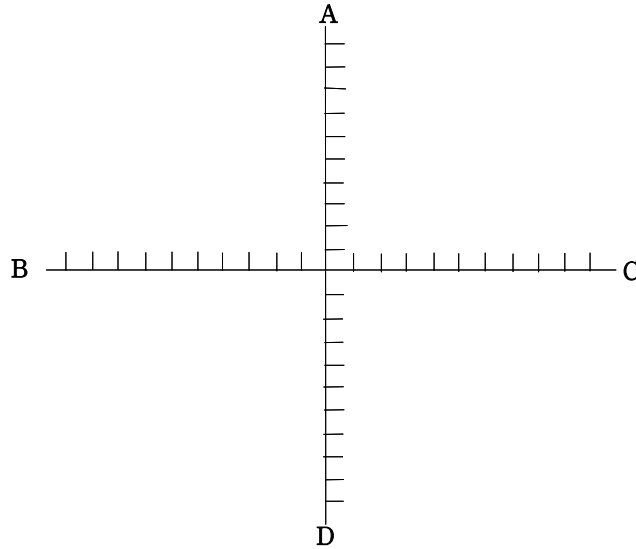
아래 표의 항목을 읽고 다음의 보기에서 골라 기호 3, 2, 1, 0을 표시된 빈칸에 적어 주십시오. 평소의 자신의 생각 또는 행동을 생각하면서 대답해 주십시오. 너무 깊이 생각하지 마시고, 가벼운 마음으로 답합니다.

정말 그렇다	3	가끔 그럴때도 있다	1
대체로 그렇다	2	별로 그렇지 않다	0

항목	질 문	점 수			
		3	2	1	0
1	활동과정에서 문제제기를 받게 되면, 내 의견을 많이 얘기하는 편이다.				
2	술자리나, 경조사, 각종 모임 등 조합원과 함께 하는 시간이 많은 편이다.				
3	활동이나 사업을 완벽하게 추진하려고 노력하는 편이다.				
4	회의에서는 주로 참가자들의 의견을 많이 듣는 편이다.				
5	생각이 다른 활동가들과 자주 만나 의견을 좁혀야 하지만 잘 되지 않는다.				
6	사람들을 만나면 주로 얘기를 들어주는 편이다.				
7	메사에 자기 주장이 분명한 편이다.				
8	확실하지 않으면 판단을 유보하는 편이다.				
9	활동가들의 실수나 잘못에 대해 많이 충고하는 편이다.				
10	활동가들이 자기 일을 잘 처리 할 수 있도록 지원하고, 도와주는 편이다.				
11	목표를 설정하면 어려움이 있더라도 끝까지 밀어붙인다.				
12	이견이 있는 사람과는 피하지 않고, 이견 해소를 위해 대화를 먼저 청한다.				
13	일을 할 때는 항상 목표를 분명히 하고, 상대를 설득하고자 노력한다.				
14	활동가들 사이에 갈등이 있으면, 갈등 관계를 조정하려고 노력하는 편이다.				
15	회의가 있으면, 원활하게 진행되도록 꼼꼼하게 준비하는 편이다.				
16	혼자 일하기보다는 역할 분담을 통해 함께 일을 하는 것이 더 좋다.				
17	큰 일에서부터 소소한 일까지 내가 하지 않으면 안될 일이 많은 편이다.				
18	조합원들이나 동료들이 어려운 일이 있으면 나에게 도움을 요청한다.				
19	현장활동이나 일상활동에서 메사 진지하고 심각한 편이다.				
20	다른 활동가들의 역할이나 업무에 대해 세세하게 간섭하지 않는 편이다.				

항목	질 문	점 수			
		A	B	C	D
21	일에 대한 의욕이 아주 강한 편이다.				
22	노조 활동을 하면서 많은 사람을 만나는 것이 가장 즐겁다.				
23	주어진 일을 제대로 처리하지 못하는 것을 보면 답답하다.				
24	결과보다는 민주적인 절차와 과정이 더 중요하다고 생각한다.				
25	가끔은 내가 해도 될 일을 다른 동료에게 시키기도 한다.				
26	상대방의 얘기에 쉽게 공감하는 편이다.				
27	메사에 분명하고, 논리 정연하다는 얘기를 듣는 편이다.				
28	동료들이나 조합원들의 성장을 위해 교육 기회나 역할을 주려고 노력한다.				
29	동료들의 경솔한 일 처리에 대해 분명하게 문제를 제기한다.				
30	감정이 풍부하고 인간적이라는 얘기를 듣는다.				
31	하기로 한 일은 제대로 해야 직성이 풀린다.				
32	일상적으로 다른 활동가나 조합원들과 생각이 비슷한 경우가 많다.				
33	메사에 확실한 자신의 견해를 갖고 있다.				
34	일이나 어떤 사안에 대해 편견이 적고, 개방적인 편이다.				
35	일을 할 때는 목표와 성과가 분명해야 한다고 생각한다.				
36	사람들의 실수를 쉽게 용서하는 편이다.				
37	일을 하다보면 동료들에게 이런 저런 업무에 대해 지시를 자주 하게 된다.				
38	말할 때는 자신의 감정을 솔직하게 표현하는 편이다.				
39	모든 활동과 업무는 원칙적으로 분명하게 처리하기를 좋아한다.				
40	주요 정책을 결정할 때 조합원의 의견을 다양한 통로를 통해 확인한다.				
합계					
		A	B	C	D

■ 나는 이런 스타일의 활동가



■ 우리는 \_\_\_\_\_ 타입의 활동가 그룹입니다.

	친밀한 지원자형 _____ 명
조원들의	분석적 사색가형 _____ 명
활동스타일	강인한 전사형 _____ 명
	분위기 메이커형 _____ 명

\_\_\_\_\_ 그룹의 특징

그룹의 장점  
(조원들의 '공통'적인  
장점)

그룹의 단점

그룹의 단점을 극복하기 위한 실천방안

## 참고문헌 및 자료

- 고려대학교 부설 행동과학연구소(1998), 「심리척도 핸드북」, 학지사.
- 금속산업연맹 울산본부(2001), 「조사통계업무안내서」.
- 김기석·성영신·김철민(1989), 「노조가치관 및 직무만족이 노조몰입에 미치는 영향」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 제2권 제1호.
- 김명연·이재운·김민수(2004), 「노동조합에서의 심리적 계약」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 제17권 제1호.
- 김상목(1994), 「조직구조에 관한 비교연구: 통일안보정책조정회의를 중심으로」, 『한국행정학보』.
- 김상목(1996), 「지방자치단체의 실적평가: 필요성과 방법」, 『지역발전연구』.
- 김상목(1998), 「지방자치단체 조직진단: 경험과 교훈」, 『한국행정학보』.
- 김상목(2001), 「행정조직 진단에 대한 통합적 접근방법 모색」, 『자치행정연구』 창간호.
- 김원형(1993), 「조직동일시, 조직몰입, 조직내재화 변인들간의 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석에 대한 연구」, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 제6권 제1호.
- 민진(2004), 「조직관리론」, 대영문화사.
- 박재호(1991), 「노조관여에 영향을 미치는 요인에 관한 조직심리학적 연구」, 『인문연구』 제12권 제2호.
- 박유기(2002), 「2002년 현대자동차노동조합 임투가 남긴 것」, 『연대와 실천』 2002. 7월호, 영남노동운동연구소.
- 박혜경·이광석(2001), 「노동조합의 조직개발」, 한국노동사회연구소·프리드리히에베르트재단.
- 어운테(1989), 「노조관여 척도에 관한 연구」, 고려대학교 석사학위 논문.
- 유종혜(2000), 「현대조직관리」, 박영사.
- 윤정구(2001), 「A Dual Process Model of Organizational Commitment : Job Satisfaction and Organizational Support」, 한국인사조직학회 2001년도 춘계학술연구발표회 발표논문집.
- 이상욱 역(2004), 「현대조직의 리더십 이론」, 시그마 프레스.
- 이재규(1998), 「조직갈등관리론」, 박영사.

- 이한룡(2004), 「조직개발과 조직혁신」, 대명.
- 임영일(1999), 「한국의 경제위기와 노동운동: 위기와 과제」, 사회연구 제12집.
- 전국교직원노동조합(2001), 「참교육실천 강령 조합원 토론자료집」
- 정진상·주무현·이진동(2003), 「금속노동조합과 금속노조 지도자」, 한울.
- 정진상·김재훈·이종래(2003), 「금속노동자의 생활과 의식」, 한울.
- 조성한(2002), 「조직진단의 주요 접근 모형 및 이론」, 『정부조직진단』, 한국행정학회 조직진단연구회 편, 대영문화사.
- Bcekhard, R.(1969), 「Organization Development: Strategies and Models」, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Berger, C. J., Olson, C. A., & Boudreau, J. W.(1983), 「Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards」, Organizational Behavior and Human Performance.
- Buchanan, B.(1974), 「Building organizational commitment: The socialization of manager in work organizations」, Administrative Science Quarterly.
- Carley, Kathleen M., Michael J. Prietula and Zhiang Lin(1998), 「design Versus Cognition: The interaction of agent cognition and organizational design on organizational performance」, Journal of Artificial Societies and Social Simulation.
- Cooke, W. N.(1983), 「Determinants of the outcomes of union certification elections」 Industrial and Labor Relations Review, 36:402-414.
- Cosatu(2001), 「Transforming Ourselves to Transform Society」, Report of The Organizational Review Commission, The 1st Central Committee.
- Cosatu(2003), Organizational Review Report to the 8th National Congress.
- Cosatu(2003), Organizational Renewal to Deepen Service to Our Members!, Report to The 3rd Central Committee.
- Duncan, W. Jack.(1978), 「Organizational Behavior」, Boston: Houghton Mifflin.
- Fullagar, C.(1986), 「A Factor Analytic Study on the validity of a Union Commitment Scale」. Journal of Applied Psychology.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. E., Thompson, C. A., & Spiller, W. E.(1980), 「Commitment to the Union: Development of a Measure an Examination of its Correlates」, Journal o

- f Applied Psychology Monograph.
- Hall, Richard, H.(1987), 「Organizations: Structures, Processes and Outcomes」, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Harrison(1989), 「Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes」, Newbury Park, CA: Sage.
- Harrison, M. I., & Shirom, A.(1999), 「Organizational Diagnosis and Assessment」, Thousand Oaks: Sage.
- Huse, E.F.(1980), 「Organizational Development and Change」, St. Paul: West Publishing Co.
- Howard, Ann, and Associates.(1994), 「Diagnosis for Organizational Change」, New York: Guildford Press.
- Mohr, J., & Spekman, R.(1994), 「Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques」, Strategic Management Journal.
- Magenau, J. M., Martin, J. E., & Peterson, M. M.(1988), 「Dual and unilateral commitment among stewards and rank-and-file union members」, Academy of Management Journal.
- Moscovici, S., & Zavalloni, M.(1969), 「The group as a polarizer of attitudes」, Journal of Personality and Social Psychology.
- Nadler, D. & Tushman, M. L.(1992), 「Designing Organizations That Have Good Fit」, San Francisco: Jossey-Bass.
- Newton, L. A., & Shore, L. M.(1992), 「A model of union membership: instrumentality, commitment and opposition.」 Academy of Management of Review, 17(2): 275-298.
- Nicholson, Nigel, Gill Ursell, & Paul Blyton(1981), 「The Dynamics of White Collar Unionism」, New York: Academy Press.
- Penley, L. E., & Gould, S.(1988), 「A perspective for understanding commitment to organization s」, Journal of Organizational Behavior.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J.(1990), 「Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment」, Group & Organization Studies.
- Ravi Naidoo(2003), 「The Union Movement and South Africa's Transition」, Harold Wolpe Memorial Trust/Center for Policy Studies Seminar.

- Reilly, N. P., & Charles, L. O.(1991), 「A Career Stage Analysis of Career and organizational Commitment in Nursing」, Journal of Vocational Behavior.
- Schlesinger, L., Jackson, J. M., & Butman, J.(1960), 「Leader-member interaction in management committees」, Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Scott, W. R.(1998), 「Organizations: Rational, Natural, and Open Systems」, New Jersey: Prentice-Hall.
- Summers, T. P., Betton, J. H., & DeCotis, T. A.(1986), 「Voting for and against unions: A decision model」, Academy of Management Review.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A.(1997), 「Winning through innovation」. Boston: Harvard Business School Press.
- Weisbord, M. R.(1976), 「Organizaional Diagnosis: Six Places to Look for Trouble With or Without a Theory」, Group & Organization Studies.
- Wart, Montgomery Van(1995), 「The First Step in the Reinvention Process: Assessment」, Public Administration Review.

## 홈페이지

TUC <http://www.tuc.org.uk/newunionism>  
<http://www.soc.survey.ac.uk/JASSS/1/3/4.html>



# 부록 - 예비진단 설문지

1	2	3	4
---	---	---	---

## 노동조합 조직진단을 위한 조합원 의견조사

안녕하십니까?

한국노동사회연구소는 노동조합 발전을 위한 조사 및 정책연구, 그리고 교육훈련 프로그램을 개발하는데 앞장서 온 민간 교육 및 연구기관입니다.

본 연구소에서는 노동조합을 한층더 민주적이고 힘있는 조직으로 발전시키고자 하는 목적으로 ‘노동조합 조직개발을 위한 조직진단’ 사업을 진행하고 있습니다. 이 사업은 노동조합에 대한 심층조사를 통하여 조직 내부의 문제점을 진단하고 이에 바탕하여 노동조합 조직 발전을 위한 프로그램을 개발하는 것을 궁극의 목표로 하고 있습니다.

본 조사표는 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 조합원용으로 작성된 것이며, 설문 응답 결과는 통계적으로 처리되기 때문에 개인의 비밀이 절대 보장됩니다. 바쁘시더라도 잠시만 시간을 내어 설문지 작성에 협조해 주시면 고맙겠습니다.

2004년 12월

※ 본 조사와 관련하여 문의사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락 바랍니다.

### 조사표 작성 요령

각 문항별로 선택하신 번호를 각 **오른쪽 옆**에 있는 **네모 칸(□)**에 기입해 주십시오.  
□ 칸 위의 작은 숫자는 전산 입력시 편의를 위한 것이니 무시하십시오.

[보기]

귀하의 근속년수는 몇 년입니까? \_\_\_1 0\_\_\_년

<sup>10</sup>	<sup>11</sup>
1	0

■ 연 락 처 : 한국노동사회연구소(02-393-1457, Fax. 02-393-4449)

서울시 서대문구 충정로 2가 69-18 석당빌딩 2층

▣ 아래의 문항들은 귀하가 현재 가입해 있는 노동조합에 대한 질문들입니다. 각 문항들을 꼼꼼히 읽고, 귀하의 개인적인 의견에 따라 해당 항목에 “번호”를 기입해 주시기 바랍니다.

## 노 동 조 합 의 목 표

1. 귀하는 다음 노동조합 목표와 관련된 사안에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 의견에 번호를 기입해 주십시오.

매우    그런    그저    아닌    전혀  
그렇다   편이다   그렇다   편이다   아니다

- |   |  |
|---|--|
| 1) 노동조합의 주요 목표는 노동자의 경제적 삶을 개선하는데 있다                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">06</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 2) 노동조합의 주요 목표는 사회의 사회의 바람직한 개혁에 있다                 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">06</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 3) 노동조합은 조합원뿐만 아니라 전체 노동자의 이익을 위해서 활동해야 한다          | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">07</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 4) 노동조합이 사회정치적 문제에 관여하는 것은 바람직하지 못하다                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">08</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 5) 노동조합은 파병문제나 국가보안법 등의 정치적 사안에 목소리를 내야 한다          | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">09</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 6) 노동조합은 환경이나 빈곤, 여성, 장애인 문제 같은 사회적 문제에 관심을 기울여야 한다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">10</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 7) 노동조합은 조합원의 복리후생이나 노동조건 개선을 위해 노력해야 한다            | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">11</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 8) 노동조합은 조합원의 임금인상을 위해 노력해야 한다                      | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">12</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |
| 9) 노동조합은 조합원의 고용안정을 위해 노력해야 한다                      | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; margin-right: 10px;">13</span> <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/> |

## 노 동 조 합 에 대 한 견 해

2. 귀하는 다음의 노동조합에 대한 사안에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오.

매우    그런    그저    아닌    전혀  
그렇다   편이다   그렇다   편이다   아니다

- |   |  |
|---|--|
| 1) 내 가치관과 노동조합이 지향하는 바는 서로 다르다                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">14</span> |
| 2) 직장을 옮긴다면 노조가 있는 곳을 선택할 것이다                 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">15</span> |
| 3) 조합원이라는 이유로 회사로부터 불이익을 당하면 조합 활동을 하지 않을 것이다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">16</span> |
| 4) 노동조합 발전을 위해서 할 수 있는 최대한의 노력을 하고 싶다         | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">17</span> |
| 5) 노동조합은 회사와 교섭에서 조합원의 요구를 관철시킬만한 힘이 있다       | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">18</span> |
| 6) 전체 조합원의 단결과 이익을 위해서라면 나의 개인적인 희생을 감수할 수 있다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">19</span> |

## 노 동 조 합 참 여

3. 귀하는 다음의 노동조합 활동에 대한 사안에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오

매우    그런    그저    아닌    전혀  
그렇다   편이다   그렇다   편이다   아니다

- |   |   |
|---|---|
| 1) 나는 파업이 결정되면 거의 참여하는 편이다                      | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="20"/> |
| 2) 나는 노조에서 주최하는 집회에 거의 참여하는 편이다                 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="21"/> |
| 3) 나는 노조 총회에 거의 참석하는 편이다                        | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="22"/> |
| 4) 나는 노조에서 실시하는 투표에 꼭 참여하는 편이다                  | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="23"/> |
| 5) 나는 노조가 개최하는 체육대회나 야유회 등의 행사에 꼭 참석하는 편이다      | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="24"/> |
| 6) 나는 노조에서 실시하는 교육에 거의 참석하는 편이다                 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="25"/> |
| 7) 나는 노조에서 발행하는 소식지를 열심히 읽는다                    | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="26"/> |
| 8) 나는 다른 노동조합과 연대활동(집회 등)에 거의 빠지지 않는다           | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="27"/> |
| 9) 나는 노조 직책(집행부, 대의원 등)을 제안 받을 경우 기꺼이 응할 의사가 있다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="28"/> |
| 10) 나는 노조의 각종 회의에서 내 의견을 자주 표명한다                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="29"/> |

## 노동조합의 의사소통

4. 귀하가 가입한 노동조합 내에서 이루어지는 다양한 의사소통과 관련한 사안에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오

매우    그런    그저    아닌    전혀  
그렇다    편이다    그렇다    편이다    아니다

- |  |   |
|--|---|
| 1) 상집간부와 대화를 나눌 기회가 많다                     | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="30"/> |
| 2) 평상시 동료들과 얘기를 많이 나눈다                     | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="31"/> |
| 3) 우리 부서 대의원과 대화를 나눌 기회가 많다                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="32"/> |
| 4) 상급단체나 다른 노동조합의 소식을 잘 듣고 있다              | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="33"/> |
| 5) 노동조합이 전달하는 각종 소식은 믿을 수 있다               | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="34"/> |
| 6) 노조와 관련된 소식을 정확하게 전달받고 있다                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="35"/> |
| 7) 노동조합 간부들이 활동하는 내용을 잘 듣고 있다              | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="36"/> |
| 8) 대의원대회나 각종 회의에서 결정된 내용에 대해 잘 전달받고 있다     | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="37"/> |
| 9) 노조의 인터넷사이트가 노조소식을 아는데 도움이 된다            | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="38"/> |
| 10) 노조와 관련된 소식을 빠르게 전달받고 있다                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="39"/> |
| 11) 노조 일과 관련하여 간부들끼리만 아는 정보가 너무 많다고 느끼고 있다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text" value="40"/> |

## 노 동 조 합 의 의 사 결 정

5. 귀하가 가입한 노동조합에서 의사소통과 관련한 사안에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오

매우    그런    그저    아닌    전혀  
그렇다   편이다   그렇다   편이다   아니다

- |  |  |
|--|--|
| 1) 노조 집행부는 조합원의 여러 가지 의견이나 제안을 듣기 위해 적극적으로 노력하는 편이다          | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">41</span> |
| 2) 노조 총회를 앞두고 주요 안전에 대한 홍보가 충분히 이루어진다                        | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">42</span> |
| 3) 대의원 대회를 앞두고 주요 안전에 대해 부서 조합원의 입장을 정하는 간담회나 토론회가 꼭 열리는 편이다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">43</span> |
| 4) 노조의 주요 현안이나 방침에 대해 조합원들이 토론할 기회가 충분한 주어지는 편이다             | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">44</span> |
| 5) 부서 현안에 대한 간담회나 토론회를 자주 갖는다                                | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">45</span> |
| 6) 노동조합 사업 결과를 평가하기 위해 조합원 토론을 벌이곤 한다                        | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">46</span> |
| 7) 파업 등의 단체행동 방법에 관해 조합원 토론을 거친다                             | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">47</span> |
| 8) 상급단체의 각종 방침에 대해 조합원 토론을 자주 한다                             | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">48</span> |
| 9) 임금이나 단체협약 요구안을 확정하기 전에 조합원의 토론을 거친다                       | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">49</span> |
| 10) 노조의 의사결정 과정에서 나는 거수기에 불과하다는 느낌이 든다                       | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">50</span> |
| 11) 노동조합의 각종 결정에 노조간부들만이 아니라 조합원의 의사가 충분히 반영되고 있다            | ①.....②.....③.....④.....⑤ <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">51</span> |

매우    그런    그저    아닌    전혀  
 그렇다   편이다   그렇다   편이다   아니다

12) 노동조합의 각종 결정은 실질적으로  
 간부들이나 일부 조합원에 의해 결정되고  
 있다

①.....②.....③.....④.....⑤

13) 의사결정과정에서 소수의 의견이  
 존중되고 최대한 반영하려는 분위기가  
 형성되어 있다

①.....②.....③.....④.....⑤

14) 나는 노조의 의사결정에 참여할  
 기회가 충분히 주어진다고 느끼고 있다

①.....②.....③.....④.....⑤

## 노 동 조 합 조 직 의 갈 등 과 협 력

6. 귀하가 가입한 노동조합 내부에서의 갈등과 협력에 관한 사안에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오.

매우    그런    그저    아닌    전혀  
그렇다   편이다   그렇다   편이다   아니다

- |   |  |
|---|--|
| 1) 노조를 지지하는 조합원과 회사를 지지하는 조합원들로 나뉘어져 있다             | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="55"/> |
| 2) 집행부의 입장에 반대하는 대의원들이 늘 있다                         | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="56"/> |
| 3) 집행부가 특정한 개인들이나 집단(계파)과 친하거나 협력적인 경우가 많다          | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="57"/> |
| 4) 조합활동을 둘러싸고 의견이 잘 모아지지 않는 편이다                     | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="58"/> |
| 5) 집행부의 입장에 반대하는 조합원들이 많다                           | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="59"/> |
| 6) 충분히 논의를 통해 결정할 수 있는 것에 대해서도 반대를 위한 반대를 하는 경우가 많다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="60"/> |
| 7) 의견이 다르더라도 결정된 것에 대해서는 승복하고 함께 하는 분위기가 형성되어 있다    | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="61"/> |
| 8) 노조 내부의 계파들간의 경쟁이나 갈등 정도가 심하다                     | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="62"/> |
| 9) 노조 내부의 갈등에는 회사측이 개입되어 있는 경우가 많이 있다               | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="63"/> |
| 10) 대의원들 간에 조합활동을 둘러싼 경쟁이나 갈등의 정도가 크다               | ①.....②.....③.....④.....⑤ <input style="width: 30px; height: 20px;" type="text" value="64"/> |



## 노 동 조 합 계 파

7. 귀하가 가입한 노동조합 내부의 계파(향우회, 현장조직, 각종 씨클, 전현직 간부 모임)에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오.

매우    그런    그저    아닌    전혀  
그렇다   편이다   그렇다   편이다   아니다

1) 계파나 현장조직은 노동조합 내부의 다양한 목소리를 반영하기 때문에 필요하다

①.....②.....③.....④.....⑤

65

2) 계파나 현장조직은 노동조합의 단결을 해치고 있다

①.....②.....③.....④.....⑤

66

3) 계파나 현장조직은 전체 노동운동의 발전을 위해 필요하다

①.....②.....③.....④.....⑤

67

4) 계파나 현장조직이 발간하는 소식지는 믿을만하다

①.....②.....③.....④.....⑤

68

5) 계파나 현장조직은 자신들의 주장과는 달리 선거에서 이기기 위한 조직으로 변질되었다

①.....②.....③.....④.....⑤

69

## 노 동 조 합 리 더 십

8. 귀하가 가입한 노동조합의 간부 중 ‘임원/상집간부’ 및 ‘대의원’에 대해 어떻게 생각하십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오.

	매우 그렇다	그런 편이다	그저 그렇다	아닌 편이다	전혀 아니다	[간부]	[대의원]
1) 항상 회사의 이익과 노동자의 이익을 구분해서 말하곤 한다	①	②	③	④	⑤	70 <input type="text"/>	71 <input type="text"/>
2) 사용자나 관리자와 대등한 관계를 유지하려는 성향이 있다	①	②	③	④	⑤	72 <input type="text"/>	73 <input type="text"/>
3) 노조행사나 의사결정에서 조합원이 의견을 표명하도록 격려한다	①	②	③	④	⑤	74 <input type="text"/>	75 <input type="text"/>
4) 평소 조합원들에게 노동운동의 대의나 계급의식의 중요성을 잘 얘기한다	①	②	③	④	⑤	76 <input type="text"/>	77 <input type="text"/>
5) 노조의 중요한 의사결정시 늘 조합원 의견을 확인하려고 한다	①	②	③	④	⑤	78 <input type="text"/>	79 <input type="text"/>
6) 조합원과 자주 어울리고 노조에서 발생한 일에 대해 잘 얘기해 준다	①	②	③	④	⑤	80 <input type="text"/>	81 <input type="text"/>
7) 노조와 조합원에 대해 깊은 책임감을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤	82 <input type="text"/>	83 <input type="text"/>
8) 힘든 결정을 과감하게 내릴 줄 아는 결단력을 지니고 있다	①	②	③	④	⑤	84 <input type="text"/>	85 <input type="text"/>
9) 비정규직 문제에 대해 적극적인 해결 의지를 지니고 있다	①	②	③	④	⑤	86 <input type="text"/>	87 <input type="text"/>

- |  |                           |                    |                    |
|--|---------------------------|--------------------|--------------------|
| 10) 지역이나 전국적인 노조 행사에<br>적극적으로 조합원의 참여를 독려한다        | ①.....②.....③.....④.....⑤ | <sup>88</sup><br>□ | <sup>89</sup><br>□ |
| 11) 회의, 집회 등에서 노조활동 방향에<br>대해 명확하고 현실감 있게 제시할 줄 안다 | ①.....②.....③.....④.....⑤ | <sup>90</sup><br>□ | <sup>91</sup><br>□ |
| 12) 사용자나 관리자를 설득하는데<br>능숙하다는 평가를 받는다               | ①.....②.....③.....④.....⑤ | <sup>92</sup><br>□ | <sup>93</sup><br>□ |
| 13) 자기 역할에 대해 폭넓은 지식과<br>상당한 경력을 갖추고 있다            | ①.....②.....③.....④.....⑤ | <sup>94</sup><br>□ | <sup>95</sup><br>□ |
| 14) 현장이나 노조 기구 내에 갈등이<br>생기면 이를 잘 해결하곤 한다          | ①.....②.....③.....④.....⑤ | <sup>96</sup><br>□ | <sup>97</sup><br>□ |

## 노 동 조 합 에 대 한 만 족 도

10. 귀하는 다음의 노동조합과 관련한 활동에 어느 정도 만족하고 계십니까? 귀하의 의견과 가장 가까운 번호를 기입해 주십시오.

	매우 그렇다	그런 편이다	그저 그렇다	아닌 편이다	전혀 아니다	
1) 노동조합은 임금 인상에 기여하고 있다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	98 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
2) 노동조합은 고용안정에 기여하고 있다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	99 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
3) 노동조합 덕분에 회사로부터 부당한 대우를 받지 않게 되었다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	100 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
4) 노동조합은 나의 개인적인 이익을 실현하는데 도움이 되지 않고 있다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	101 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
5) 노조가 조합원의 관심사에 귀 기울인다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	102 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
6) 노조가 조합원들의 적극적인 의사표시를 촉진한다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	103 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
7) 노조가 운영 상황에 대해 조합원들에게 잘 알려준다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	104 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
8) 노조간부들이 조합원들의 고충을 잘 처리해 준다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	105 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
9) 내가 필요할 때 노조간부들의 도움을 얻을 수 있다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	106 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
10) 노동조합으로 인해 동료들과의 관계가 좋아졌다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	107 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
11) 나는 노동운동에 참여한다는 자부심을 느끼고 있다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	108 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
12) 노조 덕분에 노동자라는 사실에 자부심을 느끼게 되었다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	109 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
13) 나는 내가 내는 조합비만큼 이익을 얻지 못하고 있다	①.....	②.....	③.....	④.....	⑤	110 <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>

14) 노동조합 덕분에 내가 하는 일에 더 만족을 느끼게 되었다

①.....②.....③.....④.....⑤

111

조 합 원 인 적 속 성

11. 귀하의 성별은?

112

- ① 여 성                      ② 남 성

12. 귀하의 연령은 몇 세입니까?

만 \_\_\_\_\_ 세

113 114

13. 귀하의 근속년수는 몇 년입니까?

만 \_\_\_\_\_ 년

115 116

14. 노동조합에서 귀하의 직책은?

117

- ① 평조합원                      ② 임원/상집간부                      ③ 대의원

15. 귀하의 과거 노조간부 경험은?

118

- ① 있음                                      ② 없음

16. 귀하가 회사에서 하는 업무는?

119

- ① 트럭부      ② 버스부      ③ 엔진부                                      ④ 센타  
⑤ 생산관리부 ⑥ 품질관리부      ⑦ 보전부                                      ⑧ 기타(                                      )

17. 귀하의 회사 직책은?

120

- ① 기사·주임      ② 조장·반장                                      ③ 대리                                      ④ 기타(                                      )

마지막으로 노동조합 집행부에 대해 바라는 사항이 있거나, 노동조합 조직과 관련한 개인 의견이 있으시면 거리낌 없이 말씀해주시면 고맙겠습니다.

☐  
.....  
.....  
.....

끝까지 답변해 주셔서 대단히 감사합니다!