

# 직무소외적 행위와 그 수정방안에 관한 연구\*

## (A Study on the Job Alienative Behavior and Its Modification)

송 석 훈\*\*

### 초 록

본 연구는 사회학습론적 관점을 원용하여 단능생산직 근로자를 대상으로 직무소외와 관련된 요인들의 영향관계를 파악하고 종업원들의 직무소외적 행위를 수정하는 방안을 모색하는데 목적을 두었다. 이와 같이 사회학습론적 관점을 원용하기 때문에, 본 연구는 준실험적 연구설계 방법에 의존하여 1989년 6월~8월에 예비조사와 본조사를 실시한 결과를 분석한 것이다.

여기서 분석된 결과를 요약하면, 직무소외감과 직무소외적 행위의향은 상호긍정적 영향관계를 나타냈으며, 전반적으로 종업원들은 다른 종업원들의 직무소외적 행위에 대한 관리자의 조치결과에 따라 직무소외감이나 직무소외적 행위의향에 차이를 나타냈다. 그리고 단능개별직보다 단능집단직에 종사하는 종업원의 직무소외감이 상대적으로 더 높게 나타났고, 근속기간이 장기화될수록, 급여수준이 높을수록, 직분주의적 직무의식의 수준이 낮아지거나 사회적 욕구나 성장욕구의 수준이 높을수록 직무소외감이 더 낮아지는 관계를 나타냈으며, 이러한 결과로부터 직무소외적 행위에 대한 수정방안으로서 관리전략적 시사점을 제시했다.

### 1. 서 론

본 연구에서는 생산직 근로자들의 단순한 직무특성이 소외양상에 미치는 영향을 파악하고, 노동자의 직무의식과 욕구성향이 노동소외에 차이를 나타내는 관계를 검정한다. 그리고 직무소외감정이 직무소외적 행위의향에 미치는 영향관계를 분석한다. 그러므로 이러한

\* 이 논문은 한국경영학회 1990년도 춘계학술연구 발표회(1990. 6. 2)에서 발표된 것이며, 본 연구와 관련된 측정변인의 신뢰도와 요인구성의 타당성에 대한 구체적인 검정결과는 줄고 “직무소외와 그 관련요인에 관한 측정결과의 분석”(인사관리 연구 제14집, 한국인사관리학회, 1990년도 춘계발표회 논문)을 참조하기 바람.

\*\* 경상대학교 경영학과 부교수(Associate Prof., Dept. of Business Administration, Gyeongsang National University)





위와 같이 본 연구목적과 관련된 연구모형에서 제시한 개념들간의 조작적 연결을 고려하면 다음과 같은 가설들이 설정될 수 있다.

가설 1 : 직무특성이 서로 다른 직종에 종사하는 종업원들간에 직무소외감정 및 행위의향의 차이가 있을 것이다.

(가설1-1) 단능개별직무와 단능집단직무에 종사하는 종업원간의 직무소외감정은 차이가 있을 것이다.

(가설1-2) 단능개별직무와 단능집단직무에 종사하는 종업원간의 직무소외행위의향은 차이가 있을 것이다.

가설 2 : 인구통계적 요소에 따라 직무소외감의 차이가 있을 것이다.

(가설2-1) 근속기간이 짧을수록 직무소외감이 더 높을 것이다.

(가설2-2) 연령이 낮을수록 직무소외감이 더 높을 것이다.

(가설2-3) 급여수준이 낮을수록 직무소외감이 더 높을 것이다.

(가설2-4) 단순한 직무에서는 학력이 높을수록 직무소외감이 더 높을 것이다.

가설 3 : 개인적 직무의식에 따라 직무소외감의 차이를 나타낼 것이다.

(가설3-1) 개별직무에서는 직분주의적 직무의식이 낮아질수록 직무소외감이 더 높아질 것이다.

(가설3-2) 집단관련직무에서는 직분주의적 직무의식이 낮아질수록 직무소외감이 더 낮아질 것이다.

가설 4 : 개인적 욕구성향에 따라 직무소외감의 차이를 나타낼 것이다.

(가설4-1) 개별직무에서는 사회적 욕구가 높을수록 직무소외감이 더 높을 것이다.

(가설4-2) 집단관련직무에서는 사회적 욕구가 높을수록 직무소외감이 더 낮을 것이다.

(가설4-3) 단순한 직무에서는 성장욕구가 높을수록 직무소외감이 더 높을 것이다.

가설 5 : 직무소외감이 높을수록 직무소외적 행위나 그러한 행위의향이 더 높을 것이다.

가설 6 : 종업원은 다른 기업 또는 개인들의 직무소외적 행위에 대한 결과(수정전략)를 듣거나 관찰함으로써 자기의 직무소외감에 영향을 받을 것이다.

(가설6-1) 종업원이 다른 사람의 직무소외적 행위에 대한 강화적 결과를 관찰하거나 들으면 직무소외감이 더 높아질 것이다.

(가설6-2) 종업원이 다른 사람의 직무소외적 행위에 대한 처벌적 결과를 관찰하거나 들으면 직무소외감이 더 낮아질 것이다.

가설 7 : 종업원은 다른 기업 또는 개인들의 직무소외적 행위에 대한 결과(수정전략)를 듣거나 관찰함으로써 자기의 직무소외적 행위의향에 영향을 받을 것이다.

(가설7-1) 종업원이 다른 사람의 직무소외적 행위에 대한 강화적 결과를 관찰하거나 들으면 그렇지 못한 경우보다 직무소외적 행위의향이 더 높을 것이다.

(가설7-2) 종업원이 다른 사람의 직무소외적 행위에 대한 처벌적 결과를 관찰하거나 들으면 그렇지 못한 경우보다 직무소외적 행위의향이 더 낮을 것이다.

### 3. 연구변인의 정의

본 연구의 모형과 가설에서 사용된 변인들 가운데 명목변인(인구통계적 요인)을 제외한 등간변인은 직무의식, 욕구성향, 직무소외감, 직무소외행위의향 등으로 구분된다. 이러한 변인들의 개념을 조작적으로 정의하면 다음과 같다.

직무의식은 직분주의적 직무의식과 지역주의적 직무의식으로 구분하여 연속체적 단일차원에서 파악한다(이규태, 1983 : 94-97). 직분주의적 직무의식은 개인의 직무에 대한 권한, 책임, 의무의 한계가 명확히 구분되어 있어야 한다는 의식수준에 의해 그 정도를 파악할 수 있고, 지역주의적 직무의식은 그러한 한계가 분명히 구분될 필요가 없다는 의식수준에 의해 그 정도를 측정할 수 있다. 본 연구에서는 동료직원과의 업무영역의 구분, 동료에 대한 지원의향, 동료 및 상관을 의식하는 행위의향 등의 정도를 측정하므로써 직분주의적 직무의식 또는 지역주의적 직무의식의 정도를 파악한다.

욕구성향은 직무특성을 함께 고려하는데 편리하도록 성장욕구와 사회적 욕구만 포함시킨다. 성장욕구는 개인적 성취, 학습 및 개발에 대한 욕망이며 작업이 일상규칙적이고 반복적이어야 하는지 복잡하고 도전적이어야 하는지를 결정하며, 사회적 욕구는 작업이 개별적 직무를 위해 설계되어야 하는지 작업집단을 위해 설계되어야 하는지를 결정한다

(Huse & Cummings, 1985 : 232). 그러므로 성장욕구는 도전기회, 습득기회, 능력 발휘, 경쟁의욕, 자율실현 등의 특성을 가진 직무를 선호하려는 정도로서 측정하고, 사회적 욕구는 동료관계, 감독관계, 단체협력, 상호작용, 신뢰풍토를 선호하는 정도로서 측정한다.

직무소외감정의 요소에 해당되는 개념은 여태까지 연구된 문헌에서 적용빈도가 높은 무기력감, 무의미감, 자기소원감, 고립감, 무규범성만 사용한다. 무기력감은 자신의 행동으로 개인적·사회적 보상의 발생을 통제하기 곤란하다는 기대감으로서, 직무에 대한 노동자의 자율성 및 통제력이 결여되어 있는 감정이며(Seeman, 1959 : 784-785), 장래성 회박, 획일적 통제, 외부영향력의 중요성, 능력 및 기회 결여, 문제해결력 결여, 압력에 대한 무능력 등을 느끼는 정도로서 측정한다. 무의미감은 장래의 행동결과에 대하여 만족할 수 있는 예측을 하기 어렵다는 기대감으로서, 직무에 대한 노동자의 책임감 및 성취감이 결여되어 있는 상태를 말하며(Seeman, 1959 : 786-787), 직무에 대한 결과적 의미, 과정적 의미, 동기적 의미 등을 느끼지 못하는 정도로서 측정한다. 자기소원감은 개인이 스스로 참여하는 활동 그 자체를 보상적인 활동이라고 보지 않고, 활동 그 자체의 외부에 놓여있는 보상을 얻기 위하여 자기자신을 도구화한다는 감정으로서(Seeman, 1959 : 789-790), 현재의 직무를 여가선용 준비수단, 보상여건 해결수단, 여타 욕구 충족수단, 여타 목표 달성수단 등으로 인식하는 정도로서 측정한다. 고립감은 어떤 개인이 그가 소속한 집단 또는 공동사회에 소속감을 느끼지 못하고 조직과 그 목표를 동일시 할 수 없거나 동일시하는데 무관심한 것을 의미하며(Blauner, 1964 : 24), 대인간의 고립감, 동료간의 의혹, 구성원 상호간의 불신감 등에 대한 정도로서 측정한다. 무규범성은 사회적으로 승인받지 못하는 행동들이 주어진 목표를 달성하기 위해 요구되고 있다고 생각하는 기대감으로 구성원들간의 합의성이 결여되어 있는 상태이며(Blauner, 1964 : 172-173), 업무 부당성, 규칙 불명확, 기준 불확실, 무질서 등을 인식하는 정도로서 측정한다.

직무소외 행위 의향은 직무수행과 직접 관련되어 유발되는 것으로서 직무태만 행위의향, 전직결심 행위의향, 노동쟁의 행위의향, 병리적 현상 등으로 대별할 수 있다. 직무태만 행위의향은 업무를 지연시키거나 수동적으로 결정하는 정도 및 지각, 조퇴, 결근이나 고의적 불성실 등의 의향에 대한 정도로서 나타낸다. 전직 결심행위 의향은 다른 곳으로 전속·배치받을 의향을 표시하거나, 사표를 작성하든지, 다른 곳에 입직원서를 제출하고 싶은 의향을 나타내는 정도로서 측정한다. 노동쟁의 행위의향은 노사분규에 참여하거나 그러한 행위

를 유발하고 싶은 의향을 가지고 있는 정도로서 측정한다. 병리적 현상은 현실을 망각하기 위한 폭음행위 및 도박행위의 의향정도, 직무로 인한 스트레스 증상의 인식정도 등을 포함한다.

#### 4. 연구조사의 설계

앞의 연구모형과 가설에서 제시한 것처럼 종업원의 직무소외적 행위에 대한 회사 및 관리자의 조치결과는 강화적 결과와 처벌적 결과로 대별되므로 연구조사집단은 실험집단과 통제집단으로 구분되어 조치결과에 의한 차이가 파악되어야 한다. 그래서 통제집단은 종업원의 직무소외적 행위에 대하여 아무런 자료도 제시하지 않은 G4집단으로 하고, 실험집단 가운데 G1집단은 관리자의 강화적(긍정적) 조치를 제시한 다음에 종업원들의 반응을 측정하고, G2집단은 처벌적(부정적) 결과를 부여한 다음에 종업원들의 반응을 파악하며, G3집단은 종업원의 직무소외적 행위만 제시하고 관리자의 조치를 생략한 것이다. 즉, 설문조사표 G1유형의 Inbasket Material은 종업원들이 직무소외감에 의해 영향을 받은 직무태만행위(업무지연 및 수동적 결정, 지각, 조퇴, 결근, 고의적 불성실 등), 전직결심행위(전배의향 표시, 사표 및 타회사 입직원서 작성 등), 저항 및 쟁의행위(불평 및 저항, 노동쟁의 유발, 산업재해 유발 등), 병리적 현상(알콜 중독 또는 폭음, 도박습성, 스트레스증세 등)을 보이는 경우에 관리자들이 직무재설계, 직무계획·수행·통제의 참여확대, 적성·능력별 배치, 직무수행여건 개선, 직무보상여건 개선, 감시·단속철저 등의 강화적 조치를 하는 것이고, 설문조사표 G2유형의 Inbasket Material은 그러한 종업원의 행위에 대하여 관리자들이 직무시간연장, 직무목표량 부가(작업부담 증가), 처벌 및 제재여건 적용 등의 처벌적 조치를 하는 것이며, G3유형의 Inbasket Material은 그러한 직무소외적 행위만 제시한 것이다. 이러한 내용은 사건마다 간략한 배경설명으로부터 시작되어 종업원의 직무소외적 행위에 대한 감독관이나 관리자들의 결심 및 조치결과를 보여준 것이다.”

1) 본래 Inbasket은 조사대상자가 적절한 자료와 필요한 배경 정보를 가지고 실제적 직위에 해당되는 역할을 하게 되는 모의실습이며, Inbasket에서 Inbasket 실습항목에 반응하도록 지시를 받고 이러한 과정에서 일어나는 결과를 분석하게 되지만, 본 연구에서는 실습대상인물 대신에 등장인물들의 역할을 가정한 Scenario를 작성했다. 그러므로 여기서 Inbasket Materials는 설문조사표에 삽입하여 실험 변인으로

이와 같이 통제집단과 실험집단을 구분하여 Non-random하게 표본을 선정하여 Inbasket Material을 실험변인으로 사용한 준실험적 설문조사설계의 구성단계별 내용은 다음 <표1>과 같이 나타낼 수 있다. 이와 같이 본 연구의 조사표본은 직무중심으로 설계했기 때문에 설문조사는 창원공단의 대기업체로서 본 연구의 목적에 적합한 직무특성을 나타내고 있는 3개 대기업체에 국한시켰다. 여기서 설문조사를 실시한 결과는 직종별·설문유형별 구분에 의한 Non-random한 집단에서 유효한 검정력을 가질 수 있는 최소한의 표본수 이상의 설문지를 사용할 수 있었다(Cohen, 1977 : 381).

<표1> Inbasket Material Method의 준실험적 설계

집 단	구성단계	제 1 단계 (설문측정)	제 2 단계 (Inbasket Material)	제 3 단계 (설문측정)	비 고
실험집단	단능직 (189명)	직무소외감 및 개인 적 성향 측정	직무소외적 행위에 대한 강화적 조치 결과의 Scenario	직무소외감 및 직무 소외적 행위의향 측 정	설문유형 (G1)
	단능직 (181명)	직무소외감 및 개인 적 성향 측정	직무소외적 행위에 대한 처벌적 조치결과 Scen- ario	직무소외감 및 직무 소외적 행위의향 측 정	설문유형 (G2)
	단능직 (192명)	직무소외감 및 개인 적 성향측정	직무소외적 행위의 Scen- ario : 조치결과 제외	직무소외감 및 직무 소외적 행위의향 측 정	설문유형 (G3)
통제집단	단능직 (183명)	직무소외감 및 개인 적 성향측정	직무만족 및 직무몰입의 설문항목 측정	직무소외감 및 직무 소외적 행위의향 측 정	설문유형 (G4)

이러한 설문내용은 인구통계적 요인, 직무의식(직분주의 : 직역주의), 욕구성향(사회적 욕구, 성장욕구), 직무소외감(무기력감, 무의미감, 자기소외감, 고립감, 무규범성), 직무소외행위 의향(근무태만, 전직이동, 노동쟁의, 병리적 현상)등으로 구성된다. 여기서 인구통계적 요인을 제외한 다른 변인들은 7단계의 등간척도로서 측정했다.

서의 영향을 미치도록 하는 내용이 되며, 지시문서, 대화 및 독백, 삽화, 메모, 방송문 등의 형식에 의해 직무현장의 상황을 생동감있게 나타내주는 Scenario를 의미한다(Park, Oh Soo, 1986 : 55-56, 165-199). 이러한 Inbasket Material의 일부는 부록에 제시되어 있다.

## 5. 조사분석 결과의 논의

먼저 등간척도의 설문항목들에 대하여 이론적 배경에 바탕을 두고 구성된 요인별로 Cronbach Alpha 계수에 의해 신뢰도 검정(Reliability Test)을 실시한 분석현황에 의하면 요인별로 표준화된 설문항목의 신뢰도는  $\alpha = 0.71$ 부터  $\alpha = 0.89$ 까지 기대하던 수준이상의 양호한 결과를 제시했다. 아울러 이러한 요인들은 요인분석(Factor Analysis)에서 직각적 방법(Varimax)에 의해 회전시킨 결과를 살펴보면, 요인별로 포함된 변인(설문항목)들의 적재치가 다른 변인들의 적재치보다 상대적으로 높게 나타나서 신뢰도 검정에서 구분된 요인들과 일치되므로, 요인별로 설문내용의 구성이 타당하다는 것을 파악할 수 있었다.

이와같이 본 연구에서 측정도구로 사용된 설문조사표는 연구가설을 검정하는데 적당하기 때문에 설정된 가설을 검정하는데 목적을 두고 설문조사결과를 분석했다. 즉, 직무특성과 직무소외감 및 직무소외적 행위의향의 차이는 t검정으로 파악하고, 인구통계적 요소, 개인적 성향(직무의식 및 욕구성향) 등과 직무소외감의 관계, 직무소외감과 직무소외적 행위의향의 관계는 이러한 변인들간의 반응관계 및 그 차이를 F검정 및 t검정으로 살펴보고, Inbasket Material을 제시하기 이전과 이후에 측정한 직무소외감의 차이는 t검정으로 분석하고, Inbasket Material Method에 의한 준실험적 연구설계의 통제집단과 실험집단별 직무소외적 행위의향의 차이는 ANOVA에 의한 F검정으로 파악하므로써 연구가설을 검정할 수 있었다.

앞에서 언급한 분석절차에 따라 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무소외감 및 직무소외적 행위의향의 Modeling효과에 있어서, 종업원이 다른 종업원의 직무소외적 행위에 대한 관리자의 강화적 조치결과를 관찰하거나 들으면 그러한 행위 및 조치결과를 듣지 못한 경우보다 더 높은 직무소외감이나 직무소외적 행위의향을 가지게 된다는 결과를 얻을 수 있었다. 반면에 종업원이 다른 종업원의 직무소외적 행위에 대한 관리자의 처벌적 조치결과를 관찰하거나 들으면, 그러한 행위 및 조치결과를 듣거나 관찰하지 못한 경우보다 더 낮은 직무소외감이나 직무소외적 행위의향을 가지게 된다는 결과가 파악되었다(〈표2-1〉, 〈표2-2〉, 〈표3〉참조).

〈표2-1〉 실험전후의 직무소외감의 차이(긍정·부정 조치 집단)

(n=370)

집단 전 : 후	긍정적 조치 집단(n <sub>1</sub> =189)			부정적 조치 집단(n <sub>2</sub> =181)		
	전 평균 (S.D.)	후 평균 (S.D.)	차 평균 차 (t값)	전 평균 (S.D.)	후 평균 (S.D.)	차 평균 차 (t값)
무 기 력 감	3.96 (1.00)	5.03 (0.94)	-1.07 (-18.48***)	3.76 (1.00)	2.51 (0.98)	1.26 (21.93***)
무 의 미 감	3.04 (1.32)	4.27 (1.20)	-1.23 (-19.80***)	2.82 (1.34)	1.88 (0.93)	0.94 (13.30***)
자 기 소 원 감	4.51 (1.28)	5.28 (1.16)	-0.78 (-14.59***)	4.57 (1.36)	3.06 (1.34)	1.51 (20.80***)
고 령 감	3.20 (1.32)	4.36 (1.27)	-1.16 (-17.91***)	3.10 (1.34)	2.18 (1.06)	0.93 (14.72***)
무 규 범 성	3.54 (1.30)	4.60 (1.12)	-1.06 (-20.37***)	3.27 (1.30)	2.24 (0.99)	1.03 (17.24***)
직무소외감전체	3.65 (0.90)	4.71 (0.92)	-1.06 (-28.45***)	3.51 (0.95)	2.37 (0.86)	1.13 (26.34***)

\*\*\*P<0.01

이러한 결과는 Bandura가 차별적 강화과정을 통하여 성공적 행위유형이 선택되고 비효과적 행위유형이 취소된다고 주장한 것처럼(Bandura, 1977 : 17-18), 다른 종업원들이 회사에 불리한 직무소외적 행위를 나타내는데도 불구하고 관리자들이 그러한 종업원들에게 유리한 강화적 조치를 내리는것을 보면, 그것을 관찰한 종업원들은 그러한 직무소외적 행위가 보상을 초래한다는 기대감을 가지게 되므로 직무소외적 행위의향이 더 높아지는것 같다. 반면에, 회사에 불리한 직무소외적 행위를 나타내는 경우에 관리자들이 신상필벌의 원칙에 따라 공평하게 규제하거나 징계하는 결과를 보게 되면, 그것을 관찰한 종업원들은 그러한 직무소외적 행위가 처벌을 초래한다는 것을 확인하게 되므로 자기에게 불리한 결과가 초래되는 것을 회피하기 위하여 직무소외적 행위의향이 더 낮아지는 것이라고 본다.

〈표2-2〉 실험전후의 직무소외감의 차이(조치 제외·통제 집단)

(n=375)

소외감	집단 전:후	조치 제외 집단(n=192)			통제 집단(n=183)		
		전	후	차	전	후	차
		평균 (S.D.)	평균 (S.D.)	평균 차 (t값)	평균 (S.D.)	평균 (S.D.)	평균 차 (t값)
무 기 력 감		3.78 (1.00)	3.79 (1.18)	-0.01 (-0.12)	3.83 (1.06)	3.82 (1.05)	0.00 (0.37)
무 의 미 감		2.92 (1.23)	3.06 (1.34)	-0.14 (-1.60)	3.13 (1.27)	3.17 (1.24)	-0.05 (-2.29**)
자 기 소 원 감		4.60 (1.24)	4.22 (1.31)	0.37 (4.89***)	4.71 (1.25)	4.67 (1.23)	0.04 (2.36**)
고 립 감		3.22 (1.35)	3.19 (1.31)	0.03 (0.36)	3.19 (1.35)	3.22 (1.30)	-0.03 (-1.58)
무 규 범 성		3.45 (1.21)	3.42 (1.18)	0.03 (0.39)	3.59 (1.18)	3.62 (1.16)	-0.04 (-2.35**)
직무소외감전체		3.59 (0.86)	3.54 (1.06)	0.06 (1.01)	3.69 (0.87)	3.70 (0.85)	-0.01 (-1.95*)

\*P<0.10; \*\*P<0.05; \*\*\*P<0.01

※〈표2-1〉 및 〈표2-2〉의 평균차는 실험전 평균에서 실험후 평균을 빼버린 결과이다.

〈표3〉 실험후 직무소외적 행위의향의 차이(단능직 전체)

(n=745)

직무소외 행위의향	집단	긍정적 조치 G1(n <sub>1</sub> =189)	부정적 조치 G2(n <sub>2</sub> =181)	조치 제외 G3(n <sub>3</sub> =192)	통제 집단 G4(n <sub>4</sub> =183)	F 값
		평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	
근 무 태 만		3.35 (1.15)	1.66 (0.99)	2.23 (1.09)	2.36 (1.00)	81.64***
전 직 이 동		4.28 (1.64)	2.20 (1.36)	3.15 (1.65)	3.64 (1.69)	56.15***
노 동 쟁 의		4.20 (1.64)	2.22 (1.33)	3.22 (1.66)	3.44 (1.59)	50.33***
병 리 적 현 상		3.77 (1.28)	1.88 (1.13)	2.55 (1.32)	2.87 (1.34)	71.28***
소외행위의향전체		3.90 (1.14)	1.99 (0.98)	2.79 (1.11)	3.08 (1.02)	101.18***

\*\*\*P<0.01

둘째, 직무소외감과 직무소외적 행위의향의 관계에 있어서, 직무소외감이 높을 수록 직무소외적 행위의향이 높아지는 결과를 파악할 수 있었다. 특히 이러한 직무소외감과 직무소외적 행위의향의 상호긍정적 영향관계는 Inbasket Material의 변화에 관계없이 모든 연구설계집단에서 제시되었다(〈표4〉 참조).

〈표4〉 직무소외감과 직무소외적 행위의향의 Pearson 상관관계

집 단	소외감	무기력감	무의미감	자기소원감	고 령 감	무규범성	전 체
	행위의향						
긍정적조치 (n=189)	근 무 태 만	0.41	0.56	0.44	0.37	0.46	0.55
	전 직 이 동	0.36	0.38	0.51	0.39	0.37	0.50
	노 동 쟁 의	0.38	0.33	0.37	0.21	0.36	0.40
	병리적현상	0.38	0.36	0.31	0.43	0.41	0.47
	전 체	0.47	0.50	0.51	0.43	0.49	0.59
부정적조치 (n=181)	근 무 태 만	0.27	0.52	0.34	0.36	0.31	0.44
	전 직 이 동	0.38	0.54	0.43	0.36	0.34	0.51
	노 동 쟁 의	0.37	0.40	0.42	0.42	0.32	0.48
	병리적현상	0.38	0.59	0.43	0.40	0.41	0.54
	전 체	0.43	0.62	0.50	0.47	0.42	0.60
조치제외 (n=192)	근 무 태 만	0.48	0.62	0.47	0.48	0.57	0.63
	전 직 이 동	0.45	0.49	0.49	0.30	0.40	0.51
	노 동 쟁 의	0.47	0.51	0.41	0.29	0.40	0.49
	병리적현상	0.53	0.56	0.44	0.39	0.52	0.58
	전 체	0.62	0.69	0.58	0.45	0.59	0.70
통계집단 (n=183)	근 무 태 만	0.18	0.31	0.38	0.36	0.31	0.44
	전 직 이 동	0.42	0.38	0.45	0.20	0.24	0.47
	노 동 쟁 의	0.09	0.20	0.33	0.09	0.06	0.22
	병리적현상	0.18	0.20	0.31	0.29	0.19	0.34
	전 체	0.31	0.38	0.51	0.30	0.26	0.50
전 체 (n=745)	근 무 태 만	0.55	0.64	0.55	0.55	0.58	0.66
	전 직 이 동	0.55	0.57	0.59	0.45	0.50	0.62
	노 동 쟁 의	0.49	0.51	0.51	0.40	0.46	0.55
	병리적현상	0.55	0.57	0.52	0.53	0.55	0.63
	전 체	0.65	0.69	0.66	0.58	0.63	0.74

이와 같이 직무소외감과 직무소외적 행위의향의 정도는 차이가 있을지라도 밀접하게 상호 긍정적으로 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 그러므로 직무소외감 및 직무소외적 행위의향의 양측면 가운데 어느 측면의 변화방향 및 변화정도에 따라 다른 측면의 변화에

대한 방향과 정도를 예측할 수 있을 것이다.

셋째, 직무특성과 직무소외감이나 직무소외적 행위의향의 관계에 있어서, 단능집단성을 가진 직무에 종사하는 종업원이 단능개별성을 가진 직무에 종사하는 종업원보다 상대적으로 더 높은 직무소외감을 가지는 결과를 보였으며, 직무소외적 행위의향도 더 높게 나타났으나 그 차이는 유의한 결과를 보이지 못했다(〈표5〉, 〈표6〉참조).

〈표5〉 직무특성별 직무소외감의 반응도<sup>2)</sup>

(n=745)

직무특성 직무소외감	단능개별성(n=372)		단능집단성(n=373)		t값 및 유의수준
	평균	표준편차	평균	표준편차	
무 기 력 감	3.79	0.89	3.88	1.05	-1.13
무 의 미 감	2.88	1.22	3.08	1.35	-2.14**
자 기 소 원 감	4.36	1.26	4.83	1.26	-5.12***
고 립 감	3.15	1.29	3.21	1.36	-0.57
무 규 범 성	3.34	1.21	3.58	1.28	-2.60***
전 체	3.50	0.86	3.71	0.92	-3.22***

\*\*P<0.05; \*\*\*P<0.01

〈표6〉 직무특성별 직무소외행위의향의 반응도

(n=745)

직무특성 소외행위의향	단능개별성(n=372)		단능집단성(n=373)		t값 및 유의수준
	평균	표준편차	평균	표준편차	
근 무 태 만	2.35	1.15	2.47	1.28	-1.13
전 직 이 동	3.20	1.73	3.44	1.78	-1.86*
노 동 쟁 의	3.30	1.73	3.26	1.70	0.34
병 리 현 상	2.76	1.36	2.80	1.51	-0.36
전 체 평 균	2.90	1.23	2.99	1.30	-0.95

\*P<0.10

이와 같이 종업원들은 객관적으로 작업환경이 더 열악한 단능개별직무에 종사하는 경우보다 직무자체가 비인간적 기계시스템에 의해 작업속도, 목표량, 질적 수준이 통제되는 조립선의 단능집단직무에 종사하는 경우에 상대적으로 더 높은 직무소외감을 가지는 것을 파

2) 이하의 각 변인들간의 반응차이에 관한 t검정 또는 F검정에서 \*는 유의수준 10%이하, \*\*는 유의수준 5%이하, \*\*\*는 유의수준 1%이하의 크기에 해당하는 t값 또는 F값을 나타내며, 이하에서 직무소외감은 Inbasket 실험전의 자료에 대한 분석결과를 나타낸다. 〈표5〉와 〈표6〉에서 t값의 유의수준은 양측 검정의 결과에 의해 나타낸 것이다.

악할 수 있으며, 소외감정의 차이만큼 소외적 행위의향의 차이가 확연하지 못한 것은 감정을 행위로 옮기는 과정에서 제약여건을 고려하기 때문이라고 본다.

넷째, 인구통계적 요소와 직무소외감의 관계에 있어서, 근속기간이 장기화 될수록, 급여수준이 높을수록 직무소외감이 더 낮게 되는 상호부정적 관계를 보였으며, 연령과 학력은 직무소외감과 거의 독립적인 관계로 나타났다. 이러한 결과는 <표7> 및 <표8>과 같이 근속기간과 급여수준은 직무와 직접 관련되어 결정되는 변인이지만, 연령과 학력은 직무와 관계없이 결정된 변인이기 때문에, 전자들은 직무소외감과 관련되어 상호부정적 관계를 보이지만, 후자들은 직무소외감과 거의 독립적인 관계를 나타낸 것으로 간주된다.

<표7> 급여수준별 직무소외감의 반응도<sup>3)</sup>

(n=745)

급여수준	표본수	평균	표준편차	t값 및 유의수준
30만원이하	168	3.81	0.96	1·2=1.53    1·3=2.74***
31~40만원	191	3.67	0.80	1·4=3.90***    2·3=1.46
41~50만원	187	3.54	0.89	2·4=2.73***    3·4=1.18
51만원이상	199	3.44	0.89	

\*\*\*P<0.01

<표8> 근속기간별 직무소외감의 반응도<sup>4)</sup>

(n=745)

근속기간	표본수	평균	표준편차	t값 및 유의수준
5년이하	373	3.65	0.84	1·2=0.29    1·3=1.36
6~10년	203	3.63	0.97	1·4=2.30**    2·3=0.90
11~15년	141	3.54	0.90	2·4=1.85*    3·4=1.43
16년이상	28	3.27	0.94	

\*P<0.10; \*\*P<0.05

3) 급여수준과 직무소외감의 반응차이에 관한 t검정은 단측검정이다. 또한 비교란의 t검정에 있어서 1, 2, 3, 4는 급여수준 30만원 이하, 31~40만원, 41~50만원, 51만원 이상을 구분하는 명명숫자이다. <예> 1·3=2.74\*\*\*는 30만원 이하와 41~50만원간의 급여수준에 대한 직무소외감의 반응차이를 나타낸 t값의 크기가 1%이하의 수준에서 유의하다는 것이다.

4) 근속기간과 직무소외감의 차이에 대한 t단측검정에 있어서 1, 2, 3, 4는 근속기간 5년 이하, 6~10년, 11~15년, 16년 이상을 구분하는 명명숫자이다. <예> 1·2=0.29는 5년 이하와 6~10년간의 근속기간에 대한 직무소외감의 반응차이를 t값으로 나타낸 것이다.

다섯째, 개인적 성향과 직무소외감의 관계에 있어서, 단능집단직무를 수행하는 경우에 종업원들은 사회적 욕구가 높을수록 직무소외감이 더 낮아지는 결과를 보여 가설과 일치되었으나, 단능개별직무를 수행하는 경우를 대상으로 사회적 욕구와 직무소외감의 관계를 분석하더라도 마찬가지로 상호부정적 관계를 나타냈다.

그리고 단능개별직무를 수행하는 경우에 직분주의적 직무의식의 수준이 높을수록 직무소외감이 높아지는 현상에서는 가설과 대립적인 결과를 파악할 수 있었으며, 이러한 현상은 단능집단직무 종사자를 대상으로 분석하더라도 마찬가지로 결과를 보였다. 또한 성장욕구 역시 높을수록 직무소외감이 낮아지는 상호부정적인 관계를 제시함으로써 가설과 대립되었다.

먼저 단능집단직을 수행하는 종업원의 경우에 사회적 욕구의 범위별 직무소외감의 수준에 대한 전반적 차이를 ANOVA에 의해 고찰하면 <표9>처럼 단능집단직 뿐만 아니라 단능개별직까지 보아도 사회적 욕구의 수준이 높을수록 직무소외감이 감소되는 현상은 단능개별직 자체가 외관상으로 형식적 측면에서 개별적 작업이 수행될 뿐이지 개별적 작업수행으로 인해 실질적으로 직무소외감을 느낄만큼 상호경쟁적 개별성과 평가 및 성과급제도 등이 적용되지 않고, 기업풍토 자체가 인화단결을 강조하고 있을 뿐만 아니라 최근의 노사분규에서 동료간의 응집력이 강한 종업원이 더 잘 적응할 수 있기 때문에 초래되는 결과라고 본다.

<표9> 사회적 욕구와 직무소외감의 반응도<sup>5)</sup>

욕구 \ 소외감	하	중	상	F 값	t 값
	평균 (표준편차) (n)	평균 (표준편차) (n)	평균 (표준편차) (n)		
단능개별직 소외감 (n=372)	3.88 (0.78) (n=3)	3.72 (0.78) (n=18)	3.49 (0.86) (n=351)	0.91	1·2=0.36 1·3=0.79 2·3=1.11
단능집단직 소외감 (n=373)	4.53 (1.65) (n=5)	4.12 (0.66) (n=20)	3.68 (0.92) (n=348)	4.23**	1·2=0.90 1·3=2.04** 2·3=2.13**

\*\* P<0.05

5) 이하에서 욕구성향 및 직무의식의 평균수준은 “하”는 1~3의 범위, “중”은 3.0001-4.9999의 범위, “상”은 5-7의 범위를 나타내며, 그리고 t단측검정에 있어서 1,2,3은 욕구성향 및 직무의식 하, 중, 상의 범위를 구분하는 명명숫자이다.

또한 단능개별직에서 직분주의적 직무의식과 직무소외감의 반응도를 살펴보면, <표10>과 같이 단능개별직무에서 단능집단직무의 가설과 일치되는 결과를 보이는 것은 이미 언급한 것처럼 한국의 기업현실이 아직도 직무수행방식만 개별적일 뿐이고 직무수행에 관련된 개별성과급이나 경쟁유발적 경영제도가 도입되지 않고 인화를 과잉 강조하는 것 등이 어느 정도 간접적으로나마 영향을 미치기 때문이라고 본다. 종업원들의 성향은 개인주의화되고 직무분담이 명확한 것을 원하고 있으나 기업의 현실은 그렇지 못한 것을 강조하는 단계, 즉 전통적 집합주의에서 점차 서구적 개인주의로 영역이 확대되는 의식전환의 변곡점에 처해 있으므로 이러한 결과를 제시하지 않는가 생각된다.

<표10> 직분주의적 직무의식과 직무소외감의 반응도

직무의식 \ 소외감	하	중	상	F 값	t 값
	평균 (표준편차) (n <sub>1</sub> )	평균 (표준편차) (n <sub>2</sub> )	평균 (표준편차) (n <sub>3</sub> )		
단능개별직 소외감 (n=372)	3.25 (0.87) (n <sub>1</sub> =97)	3.57 (0.80) (n <sub>2</sub> =199)	3.67 (0.92) (n <sub>3</sub> =76)	6.60***	1·2=-3.16*** 1·3=-3.12*** 2·3=-0.94
단능집단직 소외감 (n=373)	3.80 (0.89) (n <sub>1</sub> =113)	3.66 (0.90) (n <sub>2</sub> =187)	3.76 (1.03) (n <sub>3</sub> =73)	0.60	1·2= 1.01 1·3= 0.05 2·3= 0.78

\*\*\*P<0.01

그리고 단능직무 전체의 차원에서 성장욕구를 고찰하면 <표11>과 같이 고립감을 제외하면 전반적으로 성장욕구가 높을수록 직무소외감이 감소되는 결과를 나타내고 있다. 결국 성장욕구수준과 직무소외감의 관계에서도 단능직무라고 할지라도 목표달성의 사명감을 강조하는 기업풍토에서 자기성장 및 능력발휘를 위한 도전적 의욕이 아주 약한 경우에는 더 높은 직무소외감을 가지게 된다는 것이다. 즉, 아주 복잡성이 높은 직무와 아주 단순한 직무가 아니면 직무를 직무특성별로 성장욕구와 관련시켜 직무소외감의 차이를 파악하기는 곤란할 것이라 사료된다.

〈표11〉 성장욕구와 직무소외감의 반응도(단능직 전체)

(n=745)

소외감	욕구			F 값	t 값
	하(n <sub>1</sub> =22) 평균 (표준편차)	중(n <sub>2</sub> =161) 평균 (표준편차)	상(n <sub>3</sub> =562) 평균 (표준편차)		
무기력감	4.05 (1.18)	3.89 (0.85)	3.81 (1.05)	0.86	1·2=0.83 1·3=1.06 2·3=0.82
무의미감	4.11 (1.16)	3.09 (1.20)	2.90 (1.30)	10.30***	1·2=3.74*** 1·3=4.28*** 2·3=1.68*
자기소원감	4.99 (1.30)	4.58 (1.19)	4.59 (1.30)	1.07	1·2=1.50 1·3=1.42 2·3=-0.08
고립감	3.77 (1.76)	3.09 (1.27)	3.18 (1.32)	2.61*	1·2=2.26** 1·3=2.04** 2·3=-0.80
무규범성	3.97 (1.57)	3.53 (1.20)	3.42 (1.25)	2.33*	1·2=1.53 1·3=1.99** 2·3=0.99
전체	4.18 (1.03)	3.63 (0.80)	3.58 (0.91)	4.84***	1·2=2.88*** 1·3=3.01*** 2·3=0.69**

\*P<0.10; \*\*P<0.05; \*\*\*P<0.01

이와 같이 개인적 성향과 직무소외감의 관계에 있어서 가설과 일치되는 경우나 대립되는 경우를 막론하고, 직분주의적 직무의식이 낮아지거나 사회적 욕구 및 성장욕구의 수준이 높을수록 직무소외감이 낮아지는 관계를 보이는 것은 (1) 한국의 기업현실이 단능개별직무라고 하더라도 직무수행방법만 형식적으로 개별성을 가지고 있을뿐이고 상호 경쟁유발적 성과평가 및 성과급제도 등이 적용되지 않으며, (2) 전통적인 인화단결을 강조하는 기업풍토가 강하고, (3) 사회적으로 노사분규가 장기간 지속되어온 여건은 종업원 동료간의 응집력이 강한 경우에 적용이 용이하도록 하고, (4) 현장직무에서는 목표달성을 강조하는 경향이 간접적으로나마 어느 정도 영향을 미치고 있기 때문에 일어나는 현상이 아닌가 추론된다.

## 6. 결 론

본 연구에서는 노동소외 및 직무소외의 영향관계를 분석하므로써 노동자의 행위를 통제·관리하는 시사점을 발견하는데 목적을 두었다. 그리고 노동자의 직무소외적 행위를 수정하기 위한 방안을 마련하고자 한 것이다.

본 연구에서는 사회학습론적 관점을 원용하기 때문에 본 연구의 방법은 노동현장을 더욱 생동감있게 설명할 수 있는 자료(Inbasket Materials)로서의 몇가지 사례를 활용하는 설문조사를 실시하고 그 결과를 분석하는데 중점을 둔 것이다. 본 연구의 목적에 적합한 직무특성을 나타내고 있는 기업체의 근로자를 조사 표본으로 4가지 유형의 설문조사를 실시하고, 관리층이 종업원의 직무소외적 행위에 대하여 긍정적·부정적·중립적 조치를 취할 경우에 종업원이 반응하는 결과도 보기 때문에 준실험적 연구설계를 적용한 것으로 간주될 수 있다.

앞에서 분석·논의한 본 연구의 결과와 직접적으로 관련된 내용에 국한시키면, 우리나라 상황하의 직무수행과정에서 유발되는 구체적인 종업원의 직무소외적 행위를 바람직한 행위로 수정할 수 있는 관리전략적 시사점은 다음과 같이 요약할 수 있을 것이다.

첫째, 중공업이나 철강업의 단능개별직무에 종사하는 종업원과 전기부품조립선의 단능집단직무에 종사하는 종업원의 작업환경을 비교하면, 객관적으로 후자의 환경이 상대적으로 더 개선되어 있는데도 불구하고 후자의 직무소외감이 전자보다 더 높다는 것은 작업환경의 열악성보다 직무자체의 비인간적 기계시스템이 직무소외감을 유발시키는데 더 큰 영향을 미치는 것이 아닌가 사료된다. 이와같이 Conveyor시스템에 의해 작업량, 질적 수준, 작업속도, 작업절차가 모두 수동적으로 결정되고 있기 때문에, 단조, 주물, 제관과 같이 힘들지만 상대적으로 작업과정 및 성과가 능동적으로 결정되는 경우보다 더 높은 직무소외감을 가지도록 한다면, Man-machine System, Soft Technology, High Tech/High Touch 등의 개념에서 함축되고 있는 노동의 인간화에 대한 필요성을 강조하지 않을 수 없다. 즉, 아무리 단순한 일을 종업원에게 부여하더라도 기술의, 기술에 의한, 기술을 위한 노동처럼 종업원이 느끼지 않고, 종업원의, 종업원에 의한, 종업원을 위한 노동처럼 종업원이 느낄 수 있도록 직무를 설계해야 될 것이다. 그러한 의미에서 본다면 육체적으로 힘들고 경미한 일은 기계에 의존하더라도 종업원이 그러한 일의 핵심적 역할을 주관하도록 할 것이 요망된

다.

둘째, 인구통계적 요소 가운데 직무와 직접적으로 관련되어 있는 근속기간과 급여수준은 직무소외감에 영향을 미치지만, 직무와 관계없이 결정되는 연령과 학력은 직무소외감에 별로 관련이 없는 것을 본다면, 직무와 직접적으로 관련되어 있는 인구통계적 요소는 공평성 원리를 바탕으로 직능자격에 따른 차별관리를 해야 되지만, 직무와 관계없이 결정되는 인구통계적 요소는 차별관리가 불필요하다는 시사점을 얻을 수 있다. 그러므로 직무와 직접적으로 관련되어 있는 근속기간, 급여수준, 직급, 근무부서의 배치이동은 공평성 원리를 바탕으로 직능자격에 따른 차별관리를 할 필요가 있다고 사료되지만, 단능직무를 수행하는데 있어서 직무와 관계없이 결정되는 연령, 학력, 성, 연고 등에 의한 차별관리의 기준은 설정할 필요가 없다고 믿는다.

셋째, 종업원들의 직무의식(직분주의 대 직역주의)과 욕구성향은 그들이 종사하는 직무 특성과 결부되어 직무소외감의 수준에 차이를 나타낼 것으로 가정했으나, 분석결과에 의해 단능직무에서 개별성 및 집단성의 기준보다 작업통제상의 종업원 주관과 기계적 의존의 기준에 의해 직무가 구분되었다고 인식되어 단능직무 전반적으로 살펴보면, 직분주의적 직무의식 수준이 낮아지거나 사회적 욕구와 성장욕구의 수준이 높을수록 종업원의 직무소외감은 낮아지는 결과로부터 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다. (1) 한국기업의 종업원들의 의식구조는 전통적 집합주의에서 서구적 개인주의를 지향하는 의식전환의 변곡점에 처해 있으므로 종업원들은 개인주의적 성향이 강하고 직무분담을 요구하고 있으나 현재의 여건이 그렇지 못하므로 직분주의적 직무의식 수준이 높을수록 더 높은 직무소외감을 가진다고 본다면, 특히 단능개별직무에 종사하는 종업원의 업무한계를 더 명확히 설계해야 될 것이다. (2) 사회적 욕구수준이 낮은 경우에 더 높은 직무소외감을 가지고 있으므로, 현재는 상대적으로 적은 편이지만 이러한 종업원이 증가되면, 집합주의보다 개인주의에 바탕을 둔 경쟁유발적 경영제도를 병행할 필요가 있을 것이다. (3) 성장욕구수준이 낮은 경우에 더 높은 직무소외감을 가지므로, 극단적으로 단순한 직무가 아니면 일반적인 단능직무에 종사할 종업원도 자기성장 및 능력발휘의 도전의욕이 너무나 낮은 경우에는 채용 및 배치과정에서 재고해야 될 것이며, 단능직무를 수행하면서도 승진할 수 있는 기회를 부여하는 제도를 마련해야 할 것이다.

넷째, 직무소외감은 직무소외적 행위의향의 선행변인으로서 상호 밀접한 관계에 있으며

로 직무소외적 행위의 유발을 간접적으로 진단하는 자료로 활용할 수 있을 것이다. 즉, 직무소외적 행위의향의 선행변인으로서의 직무소외감의 수준을 파악함으로써 직무소외적 행위의 유발을 사전에 통제하는 지침을 마련하는데 도움을 줄 수 있을 것이라고 믿는다.

다섯째, 직무소외감 및 직무소외적 행위의향이 Modeling효과로부터 다음과 같은 시사점들을 파악할 수 있다. (1) 직무소외적 행위가 유발된 후에 그러한 행위를 통제하기 위하여 강화적(긍정적) 조치를 취하게 되면 다른 종업원들도 그러한 행위를 유발할 우려가 있으므로, 이러한 경우에는 그러한 직무소외적 행위에 대한 정확한 원인을 파악하여 그러한 행위를 통제하기 위한 조치를 취하는것이 효과적일 것이다. (2) 반면에, 직무소외적 행위가 유발되기 전에 그러한 행위를 예방하려면 직무소외적 행위가 아닌 바람직한 행위에 대하여 강화적 조치를 취하는 것이 적절할 것이다.

## 참 고 문 헌

1. 이규태, 속·한국인의 의식구조(하), 신원문화사, 1983.
2. 정문길, 소외론연구, 문학과 지성사, 1984.
3. 정문길편, 소외, 문학과 지성사, 1978.
4. 줄고, 생산직 근로자의 직무소외적 행위에 관한 사회학습론적 연구, 서울대 경영학 박사 학위 논문, 1990.2.26.
5. Astley, W.G., and Van de Ven, A.H., Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983 : 246-251.
6. Bandura, A., *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, New Jersey, 1977.
7. Blauner, R., *Alienation and Freedom ; The Factory Worker and His Industry*, University of Chicago Press, Chicago and London, 1964.
8. Brown, D.R., *Alienation From Work*, Univ. of Oregon, D.B.A., Univ. Microfilms, Inc., Ann A.bor, Michigan, 1969.
9. Cohen, J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Academic Press, New York, 1977.
10. Davis, T.R.V., and Luthans, F., "A Social Learning Approach to Organizational Behavior," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, April 1980 : 281-290.
11. Huse, E.F., and Cummings, T.G., *Organization Development and Change*, West, New York, 1985.
12. Kanungo, R.N., *Work Alienation*, Praeger, New York, 1982.
13. Kirsch, B.A., and Lengermann, J.J., "An Empirical Test of Robert Blauner's Ideas on Alienation in Work as Applied to Different Type Jobs in a White-Collar Setting," *Sociology and Social Research*, Vol. 56, January 1972 : 180-194.
14. Mottaz, C.J., "Some Determinants of Work Alienation", *Sociological Quarterly*, Vol.22, Autumn 1981 : 515-529.
15. Park, Oh Soo, *Beyond Cognitive Theory in Leadership : On Prosocial Behavior and Affect in Managerial Judgement*, The Pennsylvania State University, Ph. D. Disserta-

- tion, August 1986 : 55-56, 165-199.
16. Porter, L.W., Lawler, E.E., and Hackman, J.R., Behavior in Organizations. McGraw-Hill, New York, 1975.
  17. Schweitzer, D., "Alienation Theory and Research : Trends, Issues and Priorities," International Sociological Science Journal, Vol. 33, No. 3, 1981 : 523-556.
  18. Seeman, M., "On the Meaning of Alienation," American Sociological Review, Vol. 24, December 1959 : 783-791.
  19. \_\_\_\_\_, "On the Personal Consequences of Alienation in Work". American Sociological Review, Vol. 32, 1967 : 273-285.
  20. Susman, G.I., "Automation, Alienation and Work-Group Autonomy," Human Relations, Vol. 25, No.2, April 1972 : 34-45.
  21. \_\_\_\_\_, "Process Design, Automation, and Worker Alienation," Industrial Relations, Vol. 11, February 1972 : 34-56.
  22. Vardi, Y., "Organizational Career Mobility : An Integrative Model," Academy of Management Review, Vol. 5, No. 3, 1980 : 341-356.
  23. Warrick, D.D., ed., Contemporary Organization Development, Scott, Foreman and Company, London, 1985.

## Summary

One of the purposes of the present study is to give a clearer and more systematic and integrative understanding of work alienation. Another purpose of the present study is to find out some implications arising from an analysis of job alienative behavior by using inbasket material method.

This study employs a quasi-experimental design in which respondents are partitioned into nonequivalent groups with either different or no explicit treatment at all. The questionnaires constructed on the basis of the design include six major sections as follows : job consciousness, need saliency, job alienative feelings, inbasket materials(positive, negative, neutral), job alienative behavioral intention, and demographic variables. The model using all these variables are tested for 745 respondents collected from three Korean companies.

The findings are as follows. 1) The employees who observed the managers' positive response to the other employees' alienative behavior tend to have higher level of job alienative feelings, while the employees who observed the managers' negative response tend to have lower level of job alienative feelings. 2) The employees' group which observed the managers' positive response to the other employees' alienative behavior shows the greater alienative behavioral intention than the other groups' intention, while the employees' group which observed the managers' negative response to such behavior shows the lower alienative behavioral intention than the other groups' intention. 3) Before presenting the inbasket materials as well as after presenting the inbasket materials, job alienative feelings are positively related to job alienative behavioral intention. 4) The employees working on the technically dependent simple job (conveyer system) are considerably more alienated than those on the technically independent simple job. 5) In the case of simple job, the overall effect of the longer period of service in the present company and the higher salary seems to decrease job alienative feelings. 6) The overall effect of higher job sectionism is to increase job alienative feelings, but the relatedness-needs and growth-needs tend to negatively influence the feelings.

With these findings, some implications could be suggested to modify job alienative be-

havior as follows. 1) After the occurrence of job alienative behavior, we should be careful not to show positive response to the job alienative behavior. In this case, managers' negative response would be more appropriate to decrease such behavior. Otherwise, employees may expect that alienative behaviors bring about an immediate improvement in their working conditions. 2) Before the occurrence of job alienative behavior, we should take preventive measures against such behavior. In this case, the managers' positive response would be desirable to induce non-alienative behavior. It seems important for the managers to encourage the employees to perceive the fact that favorable responses are followed by their effective job performance. 3) It seems to be desirable that the role of core work should be performed by employees themselves, not by mechanism. They tend to show more alienative feelings in mechanic control system than in inferior work environment. 4) Length of service and salary level should be managed by the criteria based on job evaluation, because both of them are directly related with job performance. As for the technically simple job, age, education, sex, and intimate ties should not be considered as a performance criterion, since they are not directly related to the job performance. 5) Considering the individual saliency, managers should clearly design work responsibility schedules for employees with technically independent simple job, and apply competitive management system to the employees with low relatedness-needs. In case of employees who perform technically simple job, managers should consider their growth-needs in the process of their employment and placement, because the growth-needs tend to negatively influence the job alienative feelings.

〈부 록〉

## Inbasket Matrial : 긍정적 조치 집단(일부)

(이상 생략)

주 의!!!

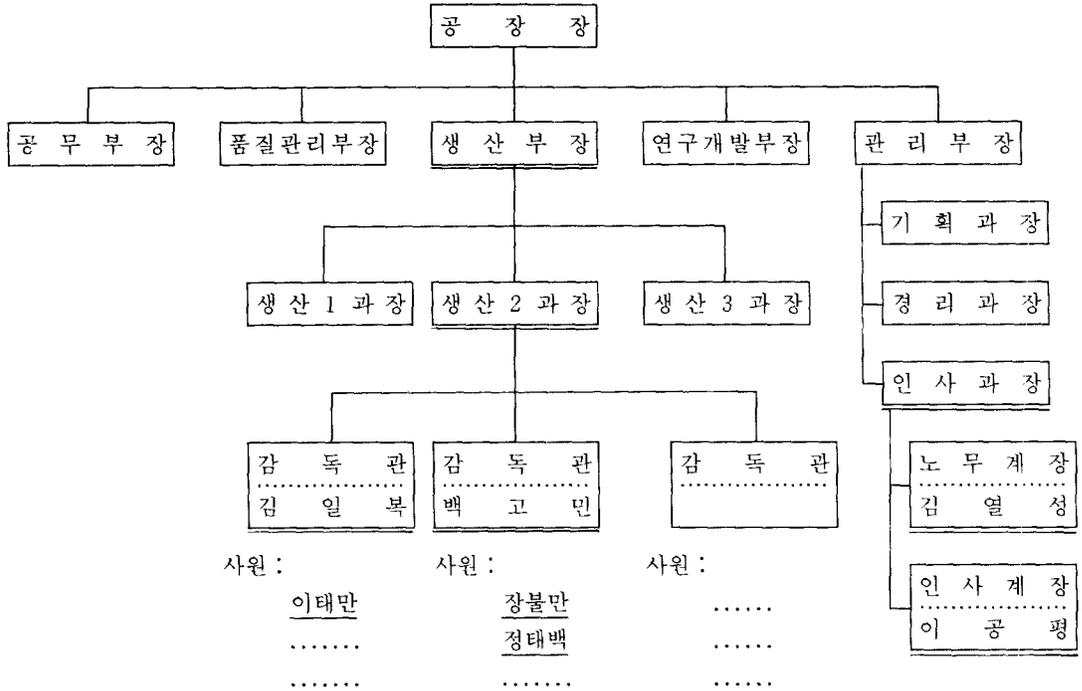
- \* 여태까지 작성한 설문 1부터 설문 37까지를 해당되는 척도의 숫자에 0표하지 않는 것이 있는지 한번 더 확인해 주시기 바랍니다.
- \* 설문 1에서 설문 37까지 다 완료하셨으면 다음 사례를 자세히 읽어 주시기 바랍니다. 다음 사례는 앞의 설문 1부터 설문 37까지의 내용과는 관계가 없으니 앞의 설문에 대해서는 다시 생각하실 필요가 없습니다.

- .....
- \* 다음에 제시하는 사례나 사건을 처음부터 끝까지 읽으신 후에 38번부터 71번의 문항을 작성해 주시기 바랍니다.

### 갑을회사 경남공장의 사건관련 내용

갑을회사 경남공장은 제조업체의 모범이 되겠다는 의지를 가지고 기계부품을 생산하기 위하여 설립한지 벌써 20여년이 흘렀다. 그래서 이제는 다음에 제시하는 조직 도표와 같이 상당히 짜임새 있게 구성원들의 역할을 분담시키고 있다.

〈갑을회사 경남공장 조직도표〉



이와 같이 공장의 규모가 커지다가 보면 사실상 이런 저런 사건들이 일어나기 마련이다. 즉 현재 하고 있는 일이 마음에 드는 사원도 있고 그렇지 못한 사원도 있는 것이다.

그런데 이 공장에서 가장 문제가 되는 부서는 앞의 조직도표에서 나타내고 있는 부서들 가운데 생산부의 생산2과가 된다. 생산2과 가운데 김일복 감독관이 그야말로 일할 복이 많은 것 같다. 이태만 사원은 일을 하지 못해 하면서 요령만 피우고, 지각, 조퇴, 결근의 챔피언이나 되려는 것처럼 게으르고, 다른 곳으로 진출하거나 이동하려고 생각하므로 마음은 이미 직무를 떠나 있다. 그 다음에 생산2과 가운데 백고민 감독관은 고민이 한두가지가 아니다. 장불만 사원은 항상 불평과 저항이 심할 뿐만 아니라 태업이나 노동쟁의를 주동하고, 정태백 사원은 술이나 마시고 화투를 비롯한 도박이나 하든지, 그렇잖으면 스트레스 증세를 보이고, 일에 부주의한 탓으로 회사에 손해를 입히는 실수를 가끔 저지른다.

이와 같이 곤란한 일들 때문에 생산2과의 다른 감독관이 협조하고 있으며, 관리부의 인사과장과 김열성 노무계장 및 이공평 인사계장까지 신경을 쓰고 있다.

(사례 1) 생산부장은 문제해결을 위해 고민하던 끝에 우선 이태만 사원처럼 하지 못해 일하면서 요령만 피우는 사원들의 근무자세를 개선시키기 위하여 다음과 같은 지시 문서를 각 감독관에게 하

달했다.

생산 제89-17호

1989. 3. 10

발신 : 생산부장

수신 : 각 감독관

제목 : 직무대만 사원의 조치사항 지시

내용 : 회사의 운영목표를 효과적으로 달성하면서 사원의 사기를 높이기 위하여 직무를 다시 설계하고  
저 하니 각 감독관은 다음과 같은 사원의 명단을 제출할 것.

1. 제출대상 : 남모르게 업무를 늦추는 사원 및 업무를 적극적으로 수행하지 않고 마치 못해  
시간만 채우려는 사원
2. 조치사항 : 이러한 사원의 개인적 특성이나 욕구에 적합하도록 직무를 다시 고치거나 바꾸  
어 주고 관리를 강화하여 남모르게 업무를 늦추거나 마치 못해 일하면서 요령  
만 피우는 행동을 미리 방지하도록 할 것임.
3. 제출기일 : 1989. 3. 25까지. 끝.

.....  
생산부장의 지시문서를 본 후에 김일복 감독관은 어느날 점심시간에 회사에서 직접 관리할 책임이  
있는 이태만 사원에 대하여 직속 상급자로 있는 생산2과장과 상담하면서 회사의 적절한 조치를 요청  
하고 있었다.

김 감독관 : 이태만 사원은 최근에 지각, 조퇴, 결근을 너무나 자주합니다.

생산2과장 : 그래요 ! 그 사람이 개인별 적성이나 능력에 적합한 일을 희망하면 그러한 일을 할 수 있  
는 자리에 배치시켜 줍시다.

생산2과장의 말을 듣고 김감독관은 이 태만 사원을 만나서 본인의 이야기를 들은 후에 그가 원하는  
일을 맡기기로 결심했다.

.....  
김일복 감독관은 그러한 결심을 이행하기 위하여 평소에 친하게 지내던 노무계장에게 애로사항을  
털어 놓았더니, 그 후에 노무계장은 인사과장과 상의한 결과 다음과 같은 메모를 전달했다.

메 모

수신 : 김일복 감독관

1989. 3. 14

제목 : 사원 재 배치에 관한 건

김 감독관께서 전근배치를 희망한다는 이태만 사원에 대하여, 그가 다른 부서로 전근하거나  
다른 직무로 배치시켜 주기를 원하는 대로 빠른 시일내에 선처하도록 노력합니다. 만약 부득  
이하면 현재의 직무를 어느 정도 마음에 들도록 다시 고치거나 변경시켜 주는 방법을 고려해  
보기 바랍니다.

노무계장 김 열 성 

.....  
그러한 메모를 받자 김일복 감독관은 이태만사원이 근본적으로는 현재 하고있는 일에 능숙하지만  
일자제가 마음에 들지않아서 일할 보람을 느낄 수 있는 다른 회사의 일자리를 알아보고 사직원을 제  
출하려는 문제도 해결할 생각을 하고 있는데 마침 인사과장으로부터 전화를 받았다.

...따르릉 ...따르릉

김감독관 : 예, 김감독관입니다.

인사과장 : 김감독관, 정말 수고가 많습니다. 몇일전에 말씀하신 이태만 사원에 대하여 전화로 근황을 알고 싶습니다.

김감독관 : 글쎄요. 사표를 작성해 놓고 다른 회사에 입사하려는 의향이 아직도 여전한가 봅니다.

인사과장 : 가능하면 회사내에서 이태만사원의 적성과 능력에 적합한 업무로 다시 배치시키면 어떻겠습니까?

그리고 이태만씨가 근본적으로는 일에 능숙하니까 업적에 따라 급여도 특별히 인상시켜 줄 수 있도록 연구해 보세요.

김감독관 : 예, 그렇게 되도록 조치하겠습니다.

그후에 김일복 감독관은 이공평 인사계장과 김열성 노무계장을 만나서 협의한 다음에 이태만 사원을 그의 희망에 따라 알맞은 일에 배치시켜주고 급여수준도 인상해 주도록 생산2과장과 생산부장에게 건의하여 허락을 받았다.

(사례 2) 최근에 회사의 생산현장에서는 점차적으로 작업자들의 근무의욕이 떨어지고 불평과 불만이 높아지자 인사과장과 노무계장은 이에 대한 원인분석과 대책을 협의했다.

노무계장 : 생산2과에서는 장불만씨가 상당히 영향력이 있는 사원입니다. 그런데 요즘 장불만씨가 회사에 대해 그 어느때보다 불평이 많고 태업이나 노동소요까지 주동할 움직임이 보여서 내일 만나기로 했습니다.

인사과장 : 그래요? 참 잘했군요. 무엇 때문에 불평이나 저항을 해야하는지 잘 알아보도록 하세요. 그 원인도 말입니다.

노무계장 : 예, 그렇게 하겠습니다. 그런데 제 짐작으로는 다른 회사에서도 일어나는 것으로서, 노동자의 경영 참가 문제인 것 같은데, 만약 이럴 경우 어떻게 처리 할까요?

인사과장 : 하기가 우리 사원들이 자기가 일하고 있는 일의 계획이나 통제에 참여하는 경우도 없었고, 또 적성을 고려한 배치도 하지 못하고 있으니 그럴만도 하지요. 우선 본인이 무엇에 불만을 가지고 어떤 부서에서 일하기를 원하는지 백고민 감독관이 면담해 보고 그렇게 될 수 있도록 생산부장이나 관리부장에게 건의하도록 합시다.

다음날 오전에 백고민 감독관은 장불만 사원을 불러서 서로 숨김없이 털어놓고 얘기를 했는데 중심적인 대화의 내용은 다음과 같다.

백 감독관 : 장불만씨, 단둘이 앉아서 얘기할 기회가 있어서 천만 다행이요.

장불만사원 : 제가 일을 하면서 언제나 불평이 많기로 소문이 널리 퍼져 있고, 회사 방침에도 항상 저항하는 것을 알고 불렀습니까?

백 감독관 : 그렇습니다만, 장불만씨를 충분히 이해합니다. 그래서 우리 과장님과 같이 인사과에서 협의했더니 장불만씨에 대해 본인이 원하는 것이 무엇인지 잘 파악하여 소원하는대로 해결해 주자고 하더군요. 더 구체적으로 표현하면 현재 하고 있는 일에 불만이 있으면

어떤 부서에서 일하기를 원하는지 말씀해 주시고, 일반적인 경영참가 기회가 없으면 그런 문제도 이번 기회에 보완하고, 일하는 만큼 급여수준이 부족하면 전반적으로 인상할 수 있을 만큼 조치하도록 노력하자는 것입니다.

장불만사원 : 감사합니다. 내일 말씀드려도 되겠습니까?

백 감 독 관 : 좋습니다. 잘 생각해 보세요. 도와 드리겠습니다.

그날밤에 백고민 감독관은 퇴근이 늦어 사원 기숙사 사감실에서 잠을 청하려 하다가 여러가지 걱정  
 정에 사로잡혀 있던 중에 평소에 술과 도박이 심한 정태백사원의 고함소리를 듣고, 외출했다가 방금  
 들어온 정태백 사원의 방문을 열어 본다.

( \* 삽화는 생략함 )

(1) 정태백사원 : 야! 나옴 나와! 내가 주태백 이라고? 나는 정태백이야!

(2) 정태백사원 : 으흐흐... 다 때려쳐 버려!!

(3) 백 감 독 관 : 정태백씨! 항상 잃어버릴 도박은 왜 하지? 언제나 술과 도박으로 직무불만이 풀  
 릴까?

(4) 정태백사원 : 백감독관님, 문 닫아 주세요.

(5) 백 감 독 관 : 사원들끼리 돌아가면서 특별휴가라도 보내어 폭 쉬면서 충분히 기분전환을 하도록  
 해야 되겠군. 정태백 사원부터 휴가를 보내지.

백고민 감독관은 그러한 사건들을 생산2과장에게 보고하여 생산부장까지 알게되자 생산부장은 인  
 사과장을 불러 공장전반적인 입장에서 경험하고 있는 사원들의 동향에 대하여 묻고 논의한다.

생산부장 : 나는 생산부의 사원들만 파악 하다가 보니 공장 전반적인 입장에서 사원들의 움직임을 잘  
 모릅니다. 인사과장께서는 어떻게 생각하십니까?

인사과장 : 최근에 생산직 사원들을 접촉해 보면 직무로 인한 스트레스 증세가 심한 것 같습니다.

생산부장 : 그렇잖아도 직무특성 및 여건이 사원의 개인적 욕구나 성향에 일치가 되도록 다시 설계해  
 야 되겠다는 생각을 하고 있습니다.

인사과장 : 부장님, 물론 직무수행여건을 개선해야 되겠지만, 직무 보상여건도 개선해 주는 것이 좋  
 겠습니다.

생산부장 : 구체적인 세부계획을 곧 마련할 것입니다. 그때는 시간을 충분히 가지고 아낌없이 조언해  
 주기 바랍니다. 우선 긴급한 것은 야간에 술과 화투가 아니면 스트레스가 풀리지 않는 사  
 원들도 있다고 그러더군요.

이러다가 지난번 정태백 사원처럼 안전사고라도 일으키면 어떻게 하죠? 장기적인 입장  
 에서 보면 사원들이 직무불만으로 부정적인 언행을 나타낼 때는 일하면서 보람을 느낄  
 수 있도록 모든 여건을 개선해 주면서, 회사방송을 통해서도 사고예방에 대한 경각심을  
 불러 일으켜야 될 것입니다.

몇일후에 점심시간마다 공장의 스피커를 통해 흘러나오는 회사방송에서는 안전사고방지, 즉 사고  
 예방에 대한 구체적 사례를 지적하면서 개선방안을 알리고 있었다.

갑을 가족 여러분! 안녕하십니까?

오늘은 사고예방에 대한 공지사항을 말씀드리겠습니다. 안전사고의 결과는 인적으로나 물적으로 막대한 손실을 가져올 수 있습니다. 아무리 노력하여 실적을 올려 놓더라도 안전사고가 발생하면 순간에 모든것을 허물어 버리고 맙니다. 지난번 정태백 사원이 방심한 탓으로 일어난 사고만 보더라도 평소에 주의하면 안전사고를 예방할 수 있습니다. 정태백 사원은 항상 최근까지 하고 있던 일을 그만두고 다른 일을 할 수 있도록 조치해 달라고 희망한 바 있었으나 회사의 여러가지 사정에 의해 그대로 근무시키다가 사고를 일으켰기 때문에, 그동안 쌓인 스트레스를 풀고 기분전환을 하도록 휴가를 보내 주었으며, 이번에는 본인의 희망에 따라 적성과 능력에 적합한 일을 찾아 다시 배치했습니다. 사원여러분! 지금이라도 개인별로 능력과 적성에 맞지 않는 일을 담당하거나 직무여건의 개선이 필요하면 정태백 사원처럼 직무재배치 희망원서를 각 감독관앞으로 제출해 주시기 바랍니다.

“우리모두 주의하여 안전사고 예방하자!”

-(음악 : 사랑해 당신을...)

앞에서 (사례 1)과 (사례 2)를 다시 한번 요약해 보면, 이야기는 이 공장에서 가장 문제가 되는 생산부의 생산2과를 중심으로 전개되었다. (사례 1)은 김일복 감독관과 이태만사원에 대한 것이고, (사례 2)는 백고민 감독관과 장불만 사원 및 정태백 사원에 관한 것이다.

두가지 사례에서는 주로 일자체의 특성이나 일을 할 수 있는 여건이 사원들의 욕구나 성향에 맞지 않아서 회사에 손해가 되는 행동을 나타내거나 나타낼 우려가 있는 사원들을 감독관이나 관리자들이 조치하는 과정과 결과를 제시했다. 이러한 내용은 사건마다 간략한 배경설명으로부터 시작되어 지시 문서, 대화, 메모, 전화, 삽화, 방송 등의 형식을 거쳐 감독관이나 관리자들의 결심 및 조치 결과를 보여준 것이다.

(1) 결국 근본적으로 능력은 있으나 일을 마지 못해 하면서 요령만 피우면서 지각, 조퇴, 결근을 일삼다가 전출이나 이동에만 신경쓰고 있던 이태만 사원은 희망에 따라 알맞은 일을 배치 받고 급여수준도 더 인상되는 조치를 받았다. (2) 그리고 항상 불평과 저항이 심할 뿐만 아니라 태업이나 노동쟁의를 주동하던 장불만 사원은 원하던 대로 일반적인 경영에 참여하고, 적성에 알맞도록 일을 배치 받고, 급여수준이 인상되었으며, (3) 술과 도박으로 일의 스트레스를 풀면서 일에 방심하다가 안전사고를 일으킨 정태백 사원도 기분전환을 위한 특별휴가를 받았고, 희망에 따라 적성과 능력에 적합한 일을 배치받았다. 한마디로 평소에 회사에 손해가 되는 행동을 나타낸 사원들이 회사로부터 자신들에게 이익이 되거나 원하는 방향으로 해결되는 조치를 받아낼 수 있었다.

주 의!!!

- \* 다음 설문 가운데 앞의 설문 1부터 설문 37까지의 내용과 동일한 것이 있더라도 앞의 응답을 보지 말고 갑을회사 경남공장의 사건관련 내용 가운데 이태만, 장불만, 정태백 사원의 말이나 행동이 나 이들에 대한 회사의 조치사항만 생각하면서 응답해 주시기 바랍니다.
- \* 다음 설문들에 대하여 해당되는 척도에 0표를 하시기 전에 앞의 사례가 잘 떠오르지 않으면, 생산

부 생산2과의 김일복 감독관과 일하는 이태만 사원과 백고민 감독관과 일하는 장불만 사원 및 정태백 사원의 언행이나 그러한 언행에 대한 회사의 조치사항을 확인하기 위하여 사례의 밑줄친 부분들을 한번 더 읽어 주시기 바랍니다.

\* 앞에서 제시된 사례가 현재 귀하께서 일하고 있는 상황이라 생각하고, 이태만, 장불만, 정태백 사원이 귀하의 동료사원들이라 생각하십시오.

.....  
\* 앞에서 제시된 사례에서 이태만, 장불만, 정태백 사원은 일이 마음에 들지 않는다고 회사에 손해가 되는 말이나 행동을 하므로서 모두 회사나 상급자로부터 자신들에게 이익이 되는 조치를 받게 되는 결과를 생각 하십시오.

(이하 생략)

