

품질관리분임조활동이 생산성향상에 미치는 영향에 관한 연구*

Influence of QC Circle Activities on Productivity Improvement

김 건 호**

김 형 옥***

임 창 희****

초 록

본 연구는 우리나라 제조기업들의 생산성향상 문제를 해결하기 위해 자주관리집단활동을 통한 접근 방법의 연구를 근본 목적으로 하였다. 이를 위해 먼저 소집단 활동에 대한 이론을 관련 문헌에 의해 고찰하고, 이를 분석로 연구모형과 가설을 설정하여 실증적 검증을 실시하였다.

생산성의 향상은 인적자원과 물적자원의 효율적인 배분 및 관리에 의해 가능하다. 품질관리분임조활동을 위시한 자주관리집단활동은 인적자원의 관리를 기초로한 생산성 향상 방안의 하나이다. 이에 본 연구에서는 자주관리집단활동의 활성화와 QWL 향상 및 농기부여는 상당히 높은 정의 상관관계를 지니고 있으며, 이는 곧 생산성의 향상이라는 결과변수로 나타날 것이라는 연구모형을 설정하였다. 아울러 이를 뒷받침할 연구가설을 검토한 결과 자주관리집단의 기본이념에 충실한 활동이 전개된다면 이는 우리나라 제조기업에 적용가능한 매우 의미있는 생산성향상 방안임을 입증하였다.

* 이 논문은 1989년 문교부 학술연구 조성비에 의해 연구되었음.

** 홍익대학교 경영대학 경영학과 부교수

*** 홍익대학교 경영대학 경영학과 교수

**** 홍익대학교 경영대학 경영학과 부교수

I. 문제의 제기

오늘날 경영은 생산성감소, 증가된 대외경쟁, 그리고 전통적 경영관리방식으로는 동기 부여가 어려운 종업원 등의 도전을 타개하기 위하여 창조적이며 보다 혁신적인 방안이 강구되어야 한다(Morse, Roth and Poston, 1986). 이 가운데서 가장 근본적인 것은 생산성의 문제로 1970년대 후반부터 1980년대에 걸쳐 우리나라 뿐만 아니라 선진각국에 있어서도 매우 심각한 문제로 등장되었으며, 이에 따라 생산성향상에 특별한 노력을 집중시키고 있다. 그 이유는 한마디로 생산성의 향상은 우리의 실질적 부(real wealth)를 증가시키는 원천이 되기 때문이며, 현재와 같은 치열한 경쟁적 기업환경하에서 기업의 경쟁력을 확보하는데 매우 중요한 전략변수로 인식되기 때문이다. 구체적으로 생산성향상을 통하여 자원의 이용이 더 효율적으로 이루어진다면 폐기물과 낭비 또는 값비싼 자원의 사용을 줄일 수 있다. 그러므로 지속적인 생산성향상은 인플레이션, 실업, 증가되는 무역마찰, 불안정한 환율문제 등 모든 경제압박요인을 해결할 수 있는 유일한 방법으로 인식되고 있다.(Bain, 1982).

이처럼 생산성이 국가경제 및 국민생활에 있어서 매우 중요한 비중을 차지하고 있음에도 불구하고 우리나라에서는 최근 몇년동안에 그 증가율이 하락하는 추세에 놓여 있다. 아울러 향후의 전망에 있어서도 높은 임금상승률과 빈약한 자원, 낮은 기술수준 및 연구개발투자액, 그리고 경제구조의 취약성 등을 고려할 때 결코 낙관할 수 없는 상황이다. 이러한 상황하에서 현재 각 기업에서 전개하고 있는 여러 형태의 생산성향상운동은 매우 고무적인 것이다. 생산성향상을 위해서는 설비투자의 활성화를 통한 노동장비율의 제고, 설비효율의 향상을 위한 기술·기능인력의 능력향상교육, 종업원 동기부여 및 노사관계안정을 통한 조직의 응집력 제고 등이 요구된다. 그러나 생산성향상에 있어 가장 근본적인 요인은 기업구성원의 의식이다. 특히 품질향상을 통한 생산성향상에 있어서 그 투입요소를 기술과 종업원으로 나누어 생각할 때 인적자원이 더 큰 비중을 차지한다는 것은 주지의 사실이다(Roth, 1990). 그러므로 생산성향상을 위해서는 적절한 동기부여와 QWL향상, 기업구성원의 합리적·적극적인 사고를 바탕으로 한 생산성향상에 대한 인식과 의지가 선행되어야 하며, 이를 기초로 설비투자와 기술개발을 효율적으로 실시하는 것이다.

생산성향상에 결정적인 영향을 미치는 종업원 동기부여 및 QWL향상에 관해서

Maslow(1954)는 개인의 목표달성과 동기부여를 위한 욕구단계이론을 제시하였고, Argyris(1964)와 Liket(1967)는 조직의 목표와 작업능률의 향상을 달성하는데 있어서의 주요요소를 경영자와 종업원의 협조로 규정하였다. 또한 종업원참여에 기초한 동기부여이론을 전개한 Herzberg(1966)는 성장과 개인적발전은 직무 그 자체의 범주로부터 도출된다는 것을 강조하면서 이를 동기요인과 위생요인으로 설명하였다. 한편 McGregor(1960)는 X이론과 Y이론을 기초로, 그리고 Ouchi(1981)는 Z이론으로 참여적경영에 기초한 종업원 동기부여와 QWL향상에 관한 이론을 전개하였다.

종업원의 동기부여와 QWL증가를 통해 기업의 목표를 효율적으로 달성하는데 있어 의미있는 방법 중의 하나가 소집단활동이다. 이러한 소집단활동은 같은 부서내에서 종업원의 자발적 참여와 자주관리를 근간으로 하여 형성된 비공식적 성격을 지닌 집단이다. 이런 의미에서 소집단활동을 자주관리집단활동이라고도 한다. 본 연구에서는 두가지 명칭을 같은 의미로 사용하며, 그 중에서 품질관리분임조에 초점을 맞추어 연구를 전개하고자 한다. 그 이유는 우리나라의 경우에 있어서 품질관리분임조활동이 활동기간이나 집단수, 참여종업원수, 그리고 성과면에서 자주관리집단활동을 대표할 수 있으며, 우리나라 분임조의 기본이념이 소집단활동을 전제로 하기 때문이다. 또 다른 측면에서의 이유로는 품질향상과 생산성향상간에는 매우 밀접한 관련성을 지니고 있기 때문이며, 이는 첫번째 이유보다 더 근본적인 것이다.

상기의 이해를 바탕으로 본 연구에서는 품질관리분임조활동을 위시한 자주관리집단활동을 통한 생산성향상방안의 연구를 근본 목적으로 하였다. 이를 위해 먼저 소집단활동에 대한 이론적 측면과 분임조활동을 통한 생산성향상방안을 종업원의 동기부여와 QWL만족을 토대로 한 참여적경영의 측면에서 문헌적으로 고찰하였다. 또한 860명의 종업원을 대상으로 수집된 설문자료를 이용하여 실증적분석을 행하고, 이상의 연구결과를 종합하여 생산성향상방안에 대한 제언을 하고자 한다.

II. 소집단활동에 관한 이론적 검토

2.1 소집단의 정의 및 성격

현재 흔히 말하여지고 있는 소집단활동이란 정식으로는 ‘소집단의 자주적 관리활동’(寺

澤壯一郎, 1983)이라 할 수 있다. 소집단에 대한 공통적인 정의는 아직 없으나, 여러 학자들의 정의를 종합하면 첫째, 대면접촉의 집단일 것, 둘째, 일정기간 동일한 목표를 갖고 접촉하는 집단일 것, 셋째, 구성원간에 상호의존관계가 있는 집단일 것 등으로 요약할 수 있다.(上田利男, 1978).

소집단활동은 기본적으로 '자주관리'를 근간으로 하여 이루어진다. 자주관리란 지금까지의 전통적인 관리체제인 '명령관리'와 대립되는 개념이다. 종래의 명령관리는 상사가 목표과 계획을 수립하고 이를 부하에게 명령하며 부하는 상사의 지시에 따라 실시하며, 상사는 이를 확인하기 위해 평가한 시스템이다. 그러므로 이와같은 명령관리는 조직구성원 각자의 자주성이나 창의성, 자기책임 등을 유인할 수 있는 동기부여가 전혀 없다는 단점이 있다. 이를 보완하기 위한 것이 자주관리로서, 부하는 상사의 지시, 명령에 의해서만 실시하는 것이 아니고 자주적으로 스스로의 목표를 세워 실시하고 자기평가를 하게 되며, 상사는 계획을 실행하기 위해 부하와 의견을 교환하고 그 과정에서 부하가 자주적으로 스스로의 계획을 수립할 수 있도록 하는 시스템이다. 이처럼 조직의 모든 구성원이 공통의 목표달성을 위해 자주성, 창의성을 갖고 자기통제하에서 관리하는 방식이 자주관리이다. 이러한 자주관리가 소집단활동의 기본이 된다(寺澤壯一郎, 1983).

이러한 이유로 하여 소집단활동은 기업의 경영활동에 긍정적인 효과를 가져다 주는 것으로 인식되고 있으며, 소집단활동의 특성은 아래의 몇가지로 요약할 수 있다.(長略三生外, 1979).

- i) 소수인이며 대면접촉집단이므로 좋은 인간관계를 형성하기 쉽다.
- ii) 대화에 의한 의견이 아이디어를 낳고, 아이디어가 창의성을 낳는다.
- iii) 서로의 마음을 털어놓기 쉽고, 그 결과 가치관의 틀이 풀어져 새로운 가치관을 받아들이기 쉽다.
- iv) 자기들끼리 생각하고 발상하는 것이 아이디어를 키운다.
- v) 가치관의 향상과 자주성의 육성에 의하여 주변에 있는 문제를 발견하고 이를 분석하여 해결하려는 의욕이 생긴다.

2.2 참여적경영과 소집단활동

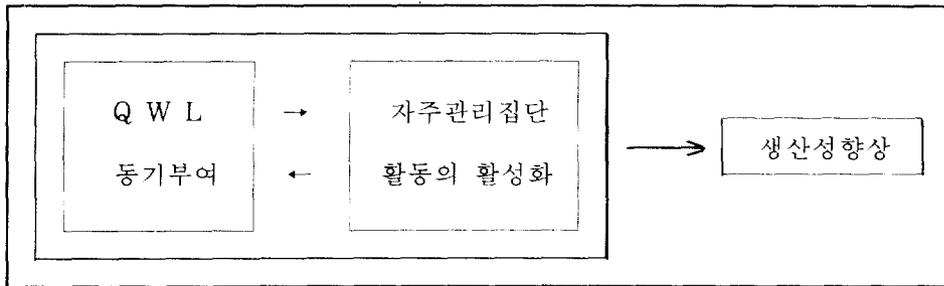
현재 기업에서 실시되고 있는 소집단활동의 종류는 매우 다양하다. 이중 대표적인 것으로는 분임조활동, 제안활동팀, 생산성향상팀, 품질향상팀, 원가절감팀, 관리혁신팀 등이 있으며, 이들 모두는 상기의 소집단이론을 기초로 형성된 종업원의 자발적인 자주관리집단이다. 이러한 소집단에 있어서 가장 중요한 요인은 종업원의 자발적 참여이다. 즉, 소집단활동의 성공여부는 얼마나 잘 종업원의 참여를 유도하였느냐에 의존하게 된다. 종업원참여는 개인과 조직 연구를 발전시키는 과정이다. 개인과 조직의 목표가 성공적으로 통합된다면, 그 결과는 기업과 개인의 발전에 기여하게 된다. 종업원을 의미있는 일에 열중시키기 위한 동기부여는 조직의 커미트먼트(commitment), 생산성, 그리고 혁신을 증가시키는데 이용될 수 있다. 종업원 동기부여에 의한 참여방안은 품질과 생산성향상을 위한 가장 바람직한 팀어프로치를 유도(Aubrey, II and Felkins, 1988)한다.

종업원참여에 관한 기본적 사고는 만약 종업원이 그들의 직무에 상당한 기여를 하게 되고 그들의 직무에 대한 의사결정에 영향을 미치게 된다면, 종업원은 더 많은 자부심과 흥미를 갖게 될 것이라는 믿음에 기초한 것(Stein, 1988)이다. 의사결정과정에서 있어서도 적극적인 종업원참여는 조직의 커미트먼트와 성취도를 증가시키며, 종업원은 그들의 업무와 관련되어 관심을 표현할 수 있고 그들의 직무를 향상시킬 수 있으며 이를 통하여 조직의 목표 달성에 기여할 수 있다는 것이다. 이러한 이론 전개에 있어서 가장 기본적인 전제는 직무를 수행하는 개개인은 전문가이고 그 직무를 향상시키기 위한 가장 좋은 방법을 알고 있다는 것이다. 종업원 각자의 업무와 관련된 의사결정에 종업원의 참여를 허용함으로써 경영자는 인간의 능력을 최대한 발휘하게 하고 종업원의 잠재능력을 발견할 수 있게 된다. 이러한 종업원참여를 위해서는 종업원에 대한 이해와 동기부여 및 이로 인해 파생되는 QWL의 향상이 요구된다.

2.3 생산성향상방안

생산성결정요인에는 크게 인적요인과 물적요인으로 분류할 수 있다. 구체적으로 인적요인에는 생산성의식, 경영자의 자질, 각종 관리기법, 경영전략 및 방침, 종업원의 태도

및 동기부여, 성과배분과 노사관계 등이 포함되며, 물적요인에는 공장규모 및 입지, 설비 효율성, 기술개발 및 기술도입 등이 포함된다. 이 중에서 특히 문제가 되는 것은 인적요인이며 인적요인에 대한 적절한 방안을 모색하지 못하면 물적자원에 의한 생산성향상도 기대하기 어렵다. 이러한 측면에서 본 논문은 인적요인에 중점을 두었으며, 특히 인적요인 중 분임조활동을 위시한 자주관리집단활동의 저변에 흐르고 있는 자발적참여와 동기부여에 의해 QWL이 향상되고 이는 생산성의 향상이라는 결과변수로 나타나게 된다는 점을 기본으로 하였다. 이러한 이론적인 틀을 <그림 2.1>과 같이 모형화할 수 있으며, 이를 기초로 하여 기업의 생산성향상을 위한 접근을 시도하고자 한다.



<그림 2.1> 자주관리집단활동과 생산성향상

우선 QWL 및 동기부여와 자주관리집단활동과의 관계 측면에서는 현대산업사회의 특징을 고도화와 복잡화, 그리고 기계화라 정의한다면 이는 지나친 공업화 및 성장에만 치중한 나머지 인간적가치는 상당부분 무시되어온 경향이 많았다. QWL이란 직무만족의 수준향상과 작업환경의 개선을 통한 직장생활에 있어서의 인간성회복의 일환으로 기업의 구성원에게 각자의 일을 통하여 인생의 희망과 보람을 제시하고자 하는 것이다. 또한 동기부여는 종업원으로 하여금 업무에 대한 집착과 보람을 느끼도록 유인하는 것이다. 업무에 대한 종업원 동기부여를 위한 가장 효과적인 방안중의 하나는 분임조활동과 같은 비공식조직의 개념을 도입하는 것이다. 일본에서 시작된 이러한 소집단활동은 종업원의 참여를 통하여 품질과 생산성을 향상시키고, 동시에 QWL를 촉진하는 역할(Pierce, 1986)을 담당한다. 그러나 이러한 소집단활동이 모두 성공적으로 기업에 효익을 가져다 주는 것은 아니다. 즉, 일본의 경우에는 개별기업의 생산성과 경제성장에 있어서 자주관리집단활동이 크게 기여하였으나 북미나 유럽의 경우에는 그렇지 못하였다. 이러한 차이를 서구의 학자들은 일본의 국민성, 전통, 관습 등의 사회문화적 배경으로 해석하고 있으나 실

제 일본의 학자들은 다른 견해를 보이고 있으며, 그 대표적인 차이가 우리말로 개선이라 해석되는 '카이젠(kaizen)'이다(Imai, 1986).

카이젠이란 고객지향적이며 결과보다는 과정을 중요시하는 개념으로, 개선해야 할 문제가 우리 주위에 산재해 있다는 것을 인정하는 데에서 출발하여 유지와 현상타파에 의해 문제를 해결하며, 이는 곧 생산성향상과 직결되는 것이다. 아울러 카이젠과 improvement는 다른 개념으로서, 후자는 비용이 수반되면서 흔히 설비의 개선을 의미하며 인간적 요소를 제외하고 있다. 이에 비해 카이젠은 포괄적이며 인간적 측면의 활동을 포함하는 지속적인 개선활동을 의미한다. 그러므로 일본적 경영의 핵심은 바로 카이젠에 있는 것이며 이것이 모든 자주관리집단활동의 기본개념이다.

그러므로 우리나라에 있어서도 종업원의 동기부여와 QWL의 향상을 토대로 지속적으로 점진적인 개선활동에 노력하여 생산성향상을 이루어야 하며, 단기적이고 획기적인 성과만을 추구하는 자세를 지양하여야 한다. 이러한 관점에서 ZD지지자들은 카이젠과 이노베이션의 개념을 비교하면서 자주관리집단활동을 통한 생산성향상에 있어서 이노베이션보다는 카이젠의 기여도가 더 중요하다고 주장(Imai, 1986; Schneiderman, 1986)하고 있다. 이는 <표 2.1>과 같이 요약된다.

<표 2.1> 카이젠과 이노베이션의 비교

구 분	카 이 젠	이 노 베 이 션
참 가	전 원	일부 엘리트
어 프 로 치	집단주의, 집단노력 및 조직적 어프로치	천재한 개인주의
효 과	장기적, 지속적이며 극적이지 못하다.	단기적이고 극적이다.
평 가 기 준	보다 나은 결과를 위한 진행과 노력	이익면의 결과
투 자 액	매우 적다	대규모 투자
진 척 정 도	소 폭	대 폭

여기서 우리는 자주관리집단활동 효과에 있어서 일본과 구미, 그리고 일본과 우리나라의 비교를 통해 일본에 비해 그 효과가 미미함을 인식하여야 한다. 그 이유 중에 중요한

것은 우리나라의 경우 기본이념 자체를 무시한 채 획일적이고 무비판적으로 도입하였고, 운영상에 있어서도 외부과시적 실적위주의 경향이 많이 나타났다. 즉, 자주관리집단활동을 통해 생산성향상을 이루기 위해서는 지금까지의 관리방식으로는 부족하다는 것이다. 그러므로 기본이념을 최대한 보장해 주고 적절한 지원과 보상체계가 마련되어야만 자주관리 집단활동을 통한 생산성향상을 기대할 수 있다.

Ⅲ. 연구조사방법

3.1 연구가설의 설정

생산성의 향상은 종업원 스스로의 문제의식과 개선의지에 따라 많은 차이를 보이게 된다. 즉, 문제의식과 개선의지가 확고한 종업원은 현재의 상태에 만족하지 않고 적극적으로 생산성향상을 위해 노력하게 된다. 자주관리집단활동을 전개하면 끊임없는 자기계발과 상호계발을 통하여 이러한 문제의식과 개선의지가 고취되어 현재의 생산성을 더 향상시키고자 노력할 것이다. 이러한 측면에서 볼 때 자주관리집단원과 비자주관리집단원간에는 현재의 생산성수준에 대한 인식의 차이가 있을 것이다. 또한 자주관리집단원내에서도 인식의 차이가 발생할 것이다.

가설1 : 자주관리집단원은 비자주관리집단원에 비해 생산성향상의 의지가 더 높을 것이다.

가설1a : 자주관리팀장과 조원에 비해 더 높은 생산성향상 의지를 나타낼 것이다.

가설1b : 자주관리집단의 기본이념에 부합되는 활동을 전개하는 집단은 그렇지 못한 집단에 비해 생산성향상의지가 더 높은 것이다.

또한 생산성의 결정요인은 매우 다양하다. 그러므로 생산성을 향상시키기 위한 전략적 변수도 상이하다. 그러나 이러한 변수들을 모두 고려한 전략의 수립에는 많은 애로가 있으므로 이들을 몇개의 공통요인으로 집약하여 이들 각 요인이 생산성향상에 미치는 영향력의 정도를 분석하고자 한다. 만약 공통요인의 추출이 가능하고 이들 요인의 성격을 규정할 수 있다면 각 요인이 생산성에 미치는 영향력에는 차이가 있을 것이다. 아울러 자주관리집단원과 비자주관리집단원간에 있어서 요인간의 중요성이 다를 것이라는 일반적 이론을 가설로 채택하였다.

가설2 : 생산성향상에 영향을 미치는 변수들은 몇개의 공통요인으로 집단화될 수 있으며 그 요인들의 영향력은 차이가 있을 것이다.

가설2a : 자주관리집단원과 비자주관리집단원간에 생산성향상을 위한 요인의 인식에 차이가 있을 것이다. 또한 자주관리집단의 기본이념에 부합되는 활동을 전개하는 집단과 그렇지 못한 집단간에 차이가 있을 것이다.

다음으로 종업원이 느끼고 있는 QWL의 만족도 수준은 종업원의 생산성에 매우 유의적인 영향을 미치게 된다. 즉 현재의 QWL 수준이 높은 사람은 생산성향상에 대한 모티베이션이 강하게 나타나게 된다. 또한 역의 관계로 자주관리집단활동을 전개하는 종업원은 개선의지가 강하여 이것이 QWL의 만족도에도 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다. 또한 자주관리집단활동은 그 기본이념에 부합되는 활동을 전개할 경우 종업원의 QWL 만족도 수준 향상에도 기여하게 될 것이다. 이러한 이론을 바탕으로 이에 대한 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

가설3 : QWL 만족도 수준과 생산성향상의 의지간에는 유의적인 관계가 존재할 것이다.

가설3a : QWL 만족도 수준의 차이는 자주관리집단활동에 대한 평가에 있어 유의적 차이로 나타날 것이다. 아울러 자주관리집단원의 경우 활동 참여 후의 인식변화에 영향을 미칠 것이다.

가설3b : 자주관리집단원의 QWL 만족도 수준은 비자주관리집단원에 비해 더 높을 것이다. 또한 자주관리집단의 기본이념에 부합되는 활동을 전개하는 집단이 그렇지 못한 집단보다 더 높을 것이다.

3.2 표본선정 및 자료수집

상기의 가설을 검증하기 위해 이용될 표본은 국내기업 중 건설업과 서서비스업을 제외한 제조업체만을 대상으로 하였다. 그 이유는 우리나라 자주관리집단활동에 있어서 최근에는 서서비스업과 건설업에까지 확산되어 활동을 전개하고 있으나 아직까지는 일반 제조업체의 수준에 미치지 못하고 있다는 판단과 설문 회수의 용이성을 동시에 고려하였기 때문이다.

구체적인 표본선정을 위해 제조업을 업종별, 지역별, 규모별로 층화한 다음 편의추출

(convenience sampling)에 의해 30개 기업을 표본기업으로 선정하였다. 이 표본에는 또한 과거 품질관리활동을 위시한 자주관리활동의 실적을 함께 고려하여 현재 상당한 수준에 이르고 있는 기업과 그렇지 못한 기업을 적절히 혼합하여 우리나라의 모든 제조업체를 대표할 수 있도록 선정하였다.

자료의 수집은 선정된 30개 표본기업을 직접 방문하여 기업당 100명의 종업원을 대상으로 설문조사를 의뢰하였다. 이때 본 연구의 중요한 집단구분인 자주관리집단과 비자주관리집단에 대해서는 자주관리집단이란 품질관리분임조, 생산성향상팀, 제안활동팀, ZD활동팀 등 소집단의 기본원리에 부합되는 집단임을 담당자에게 상기시키고 응답자 선정에 있어 자주관리집단 60%, 비자주관리집단 40%의 비율을 요구하였으며, 연구자가 직접 설문조사를 실시하지 않은 이유는 설문조사시 취지설명으로 인한 응답자의 편의(bias)와 특정한 결과로의 유도를 제거하기 위함이었다. 또한 설문문의 내용은 Aubrey, II & Felkins (1988)을 기초로, QWL만족도에 관한 사항, 생산성과 관련된 문항, 자주관리집단활동에 대한 평가, 일반적인 집단구분, 자주관리집단활동에 참여하고 있는 종업원의 평가 등 크게 5부분으로 나누어 구성하였다. 그 결과 15개 기업에서 1,254매의 설문지가 회수되었으나 응답내용이 부실하여 자료로서 부적당하다고 여겨지는 394매를 제외한 860매의 설문지만을 본 연구의 자료로 활용하였다.

IV. 연구결과

4.1 설문문항의 신뢰성 검증

생산성향상을 위한 인적측면의 연구에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 종업원 각자의 의식이다. 이를 조사하여 측정하기 위한 설문문항의 선정은 매우 어려운 일이며, 이와 관련된 모든 요소들을 충분히 파악할 수 있도록 구성되어야 한다. 그러므로 가설검증에 앞서 설문문항의 신뢰도검증은 필수적인 것이다. 즉, 동일한 개념을 측정하기 위해 다수 문항을 이용하는 경우 내적 타당성(internal consistency reliability)을 검토하여 전체적인 신뢰도를 저해하는 문항을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 보다 현실에 접근된 분석이 가능하게 된다.

이를 위해 여기에서는 본 연구의 설문지 중 신뢰도검증이 필요한 QWL 측정문항, 생산성향상문항, 자주관리집단활동 평가문항, 자주관리집단활동 후 인식변화 측정문항 등 4개의 부분에 대해 Cronbach's alpha계수를 이용한 내적일관성을 분석하였다. 그 결과 각 부분별 alpha계수가 각각 .9097, .9094, .8998, .9137로 나타나 매우 높은 신뢰도를 보여주고 있다. 즉, 동일한 개념의 측정을 위한 다수문항이 적절히 배치되어 설문자료의 신빙성이 입증된 것으로 간주할 수 있다. 아울러 각 문항별 분석에 있어서도 전체 54개의 문항 중에서 단하나의 문항 즉, 자주관리집단활동 평가문항 중 근로생활의 질이 향상되었는지의 여부를 묻는 문항만이 신뢰도를 저하시키는 문항으로 분석되어 이를 앞으로의 모든 실증 분석에 있어 제외시키고자 한다.

4.2 생산성향상의지에 관한 검증

생산성향상은 무엇보다도 종업원 각자의 의지가 매우 중요하다. 특히 문제의식과 개선에 대한 의지를 지닌 종업원의 경우에는 그 의지가 매우 높게 나타나며 그렇지 못한 종업원에 있어서는 현실을 그대로 인정하려는 경향이 뚜렷히 나타난다. 이러한 측면에서 자주관리집단활동을 전개하는 종업원들은 집단활동을 통하여 문제의식과 개선의식을 함양함으로써 다른 종업원에 비하여 더 높은 생산성향상의지를 지니고 있으리라는 견해에서 가설을 설정하여 검증하였다.

4.2.1 가설1의 검증

가설 1은 자주관리집단원과 비자주관리집단원간의 생산성향상의지를 비교하는 것이다. 그러나 가설검증 결과 각각의 평균이 3.7137, 3.6414이며 p-value가 .298로 두 집단간 현재의 생산성수준 인식에 있어서 유의적 차이가 나타나지 않았다. 즉, 자주관리집단활동 여부에 따라서는 생산성향상에 대한 차이가 없음을 보여주고 있다. 이는 우리나라 기업의 경우 대다수의 종업원 교육이 전 사원을 대상으로 실시된다는 점을 고려할때 당연한 결과로 여겨질 수도 있으나, 다른 한편으로는 자주관리집단활동이 기본이념에 부합되지 못하고 그 운영에 있어서도 형식적이 아닌가 라는 의문을 지니게 하는 것이다.

4.2.2 가설 1a의 검증

일단 상기의 검증에 있어서 자주관리집단원과 비자주관리집단원간에는 통계적 유의도가 없는 것으로 나타났다. 이에 자주관리집단원을 팀장과 조원으로 나누어 생산성향상 의지에 관한 검증을 실시하고자 한다. 이는 같은 자주관리집단원이라 하더라도 팀장은 조원에 비해 더 높은 문제의식과 개선의지를 가지고 있을 것이라는 판단과 하나의 자주관리집단을 운영하는 팀장은 그만큼 책임의식과 리더십을 갖춘 종업원이라 여겨져 이들의 의지가 다른 조원의 의지보다 더 높을 것이라는 가설을 검증하였다. 그 결과 팀장과 조원의 평균이 각각 3.8049, 3.6957이며 p-value가 .364로 역시 팀장과 조원간에도 유의적 차이를 발견하지 못했다. 이는 우리나라의 자주관리팀장들이 체계적인 교육을 받지 못하고 있으며 그 운영에 있어서도 자율성이 최대한 보장되지 못함에 따라 팀장이나 조원 모두가 수동적 입장에서 활동을 전개하는 것으로 해석되어 우려되는 부분이다.

4.2.3 가설 1b의 검증

다음으로 현재 자주관리집단에서 활동하고 있는 종업원만을 대상으로 기본이념에 따라 집단을 구분하여 집단간 생산성향상의지에 차이가 있는가를 검증하였다. 그 결과 자주적 활동(t-value=2.05, p-value=.041), 적절한 보상(t-value=2.54, p-value=.011), 능력발휘의 기회(t-value=3.60, p-value=.018)에 따른 집단구분에 있어서 유의적인 차이가 나타났다. 나머지 가입동기(t-value=.06, p-value=.936)에 있어서는 차이가 없었다. 이 결과는 가입동기는 종업원의 자주관리집단활동에 큰 영향을 미치지 못한다는 기존의 연구와 일치하는 것이다.

이에 추가적인 분석으로 상기의 기본이념에 의한 집단구분 중에서 통계적 유의성이 존재하는 집단의 자주관리집단원과 비자주관리집단원과의 생산성향상 의지에 대한 차이검증을 실시하였다. 만약 본 분석에서 자주관리집단원과 비자주관리집단원과의 유의적 차이가 존재한다면 이는 기본이념에 부합되는 자주관리집단활동을 전개할 경우 기업의 생산성향상에 기여하게 된다는 것을 입증한 것이다. 그 결과 자주적활동(t-value=2.31, p-value=.022), 적절한 보상(t-value=1.77, p-value=.076), 능력발휘의 기회(t-value=1.84,

p-value=.066)에 있어서 적극적인 활동을 전개하는 자주관리집단원의 의지가 비분임조원에 비해 상당히 높게 나타났다. 이는 자주관리집단활동을 전개함에 있어 하나의 방향을 제시하는 것으로 자주관리집단활동을 통한 생산성의 향상효과를 기대하기 위해서는 무엇보다도 집단구성원 스스로에 의한 자주적인 운영 및 활동을 최대한 보장하여야 하고, 아울러 활동 과정이나 활동 결과에 따른 적절한 지원과 보상체계를 수립함으로써 자주관리활동에 대한 동기부여를 제공하여야 한다. 또한 활동 과정에 있어서 개인의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 여건의 조성이 필수적이다.

아울러 유의성이 존재하는 자주적 활동, 적절한 보상, 그리고 능력발휘의 기회를 독립변수로 하고 생산성향상의 의지를 종속변수로 하는 GLM(general linear model)에 의한 다중회귀분석을 실시하였다. 여기서 독립변수는 명목척도이므로 더미변수화하여 기본이념에 부합되는 경우에 1, 그렇지 않은 경우에는 0의 값을 부여하였다. 분석 결과 <표 4.1>과 같이 전체적으로 R²=.03179로 낮은 경향을 보이고 있으나 회귀선의 적합도를 나타내는 ANOVA 결과 유의도 (F-ratio=5.38535, p-value=.0012)는 매우 좋은 결과를 보여주고 있다. 각 변수별로는 능력발휘의 기회가 충분히 제공되고 있는가라는 변수가 가장 큰 영향을 미치고 있으며 적절한 보상, 자주적 활동 순으로 생산성향상 의지에 영향을 주는 것으로 나타났다. 아울러 능력발휘의 기회와 적절한 보상이라는 변수에 있어서는 통계적 유의성이 존재하였다.

<표 4.1> 회귀분석 결과

절편	계수 추정치(t-통계량)			R square	F-ratio (sig F)
	자주성	보상	능력발휘		
69.58841 (45.503)*	1.64379 (.742)	3.09130 (1.633)*	5.03715 (2.493)*	.03179	5.38535 (.0012)

주 : *표는 .10수준에서 유의적임을 표시한 것임.

그러므로 이상의 분석을 토대로 자주관리집단활동의 활성화를 통한 생산성향상방안을 강구하기 위한 동기부여의 우선순위를 먼저 자주관리집단원이 활동과정에서 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있는 제반 여건을 조성함과, 동시에 활동 결과에 따른 적절한 보상을 행함으로써 동기부여에 노력하여야 한다. 다음으로는 종업원이 수동적이 아닌 자주

적으로 집단활동에 참여할 수 있도록 유도하며 아울러 활동을 전개함으로써 자기만족을 느낄 수 있도록 하여야 한다.

4.3 생산성향상요인에 관한 검증

생산성의 결정요인에는 전술한 바와 같이 기업내부적요인과 기업외부적요인으로 분류할 수도 있으나, 인적자원측면만을 고려할 때 개인적요인과 조직적요인의 적절한 균형이 매우 중요하다. 다시말하면 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시킴으로써 개인의 조직의 목표달성에 기여하면서 자기만족 및 성취감을 느낄 수 있도록 유인하는 노력이 필요하다. 본 연구에서는 14개의 영향요인을 제시하여 생산성향상에 있어서 각 요인의 중요도를 평가하여 이들 요인과 자주관리집단활동이 어떠한 관련성이 지니고 있는가를 검증하고자 한다.

4.3.1 가설 2의 검증

가설 2는 생산성향상에 있어서 공통요인을 추출하여 이를 해석하고 각 요인이 생산성향상에 미치는 영향력의 정도를 검증하는 것이다. 본 연구의 설문에서 제시한 14개 변수를 우선 공통요인으로 집단화하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 구체적인 방법은 PCA방식에 의해 요인을 추출하고 요인수의 결정은 EIGENVALUE 1.0을 기준으로 하였으며, 회전방식은 VARIMAX방식을 이용하였다. 요인분석의 결과 <표 4.2>와 같이 3개의 공통요인이 추출되었으며 각 요인의 EIGENVALUE는 각각 6.48643, 1.12124, 1.00656이며 각 요인이 설명해 주는 분산은 각각 46.3%, 8.0%, 7.2%로 세개의 요인이 전체 변동의 61.5%를 설명하고 있다. 이들 공통요인을 고찰해 보면 요인 1은 기업 내지는 조직에 대한 만족을 표현하는 변수이고 요인 2는 자신의 업무만족과 관련된 변수들이 주종을 이루고 있으며 요인 3은 근로조건에 대한 변수라 해석할 수 있다. 그러므로 요인 1을 조직만족요인, 요인 2는 업무만족요인, 요인 3은 근로조건 만족요인이라 부르기도 한다.

〈표 4.2〉 요인분석 결과표

요 인 1	요 인 2	요 인 3
공정한 기업정책	업무중요성 인식	임금인상
승진의 기회	창의적 업무수행	작업환경개선
인격적 대우	개인적 발전	기업내에서의 인정
스트레스 해소	자기만족	
새로운 설비	원만한 대인관계	
기업에 대한 신뢰		

이렇게 추출된 요인의 추가적 분석을 위하여 세가지 요인에 대한 요인점수(factor score)를 신청하였다. 여기서 먼저 3개의 공통요인이 생산성향상 의지에 미치는 영향력의 정도를 파악하기 위하여 각각의 요인점수를 독립변수로 하고 생산성향상의지를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 〈표 4.3〉과 같이 3개의 독립변수 모두가 종속변수에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 그 중에서도 업무만족요인의 영향력이 가장 크며 근로조건요인, 조직만족요인 순으로 생산성향상의지에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 회귀식의 결정계수는 .08267이며 F 검증 결과 유의성이 있는 것으로 분석 되었다.

〈표 4.3〉 회귀분석 결과

절 련	계 수 추 정 치(t-통계량)			R square	F-ratio (sig F)
	조 직 만 족	업 무 만 족	근 로 조 건		
73.86023 (112.491)*	1.69461 (2.573)*	4.76538 (7.283)*	2.56422 (3.889)*	.08267	24.72404 (.0000)

주 : * 표는 .10수준에서 유의적임을 표시한 것임.

4.3.2. 가설 2a의 검증

구체적으로 우리나라에 있어 현재 자주관리집단활동을 통한 생산성향상을 위해 어떤 요인의 개선에 중점을 두어야 하는가와 또한 자주관리활동이 생산성향상에 도움이 되는

가라는 문제의 해결을 위해 생산성향상의지분석에 있어서 유의성이 나타난 4가지 변수를 도입하여 각 변수를 기준으로 만족하는 집단, 만족하지 못하는 집단, 그리고 비자주관리 집단 등 세 집단으로 구분하여 각 집단별로 요인분석에서 추출된 공통요인에 대한 인식의 차이가 있는지를 검토하였다. 만약 차이가 있다면 그 이유를 밝히며, 본 연구의 근본 목적인 생산성향상을 위해 각 집단별로 어떤 요인의 개선에 중점을 두어야 하는가를 분석하기 위해 ANOVA를 실시하였다. 그 결과는 <표 4.4>에 제시되어 있으며 구체적인 의미는 다음과 같다.

〈표 4.4〉 집단별 생산성향상요인의 중요도 검증

집 단		요 인 1		요 인 2		요 인 3	
		평 균	F-value	평 균	F-value	평 균	F-value
능 력 만 족 발 휘 불 만 족	만 족	.0750	1.8415	-.0251	7.6564*	.1583	4.5643*
	불 만 족	.0333		-.1729		-.0262	
비 자 주 관 리 원		-.0765		.1445		-.0903	
적 절 한 만 족 보 상 불 만 족	만 족	.0371	1.8249	-.0750	6.5032*	.0941	2.7575*
	불 만 족	.0767		-.1379		.0200	
비 자 주 관 리 원		-.0765		.1445		-.0903	
자 주 적 자 주 적 활 동 수 동 적	자 주 적	-.0131	2.1181	.0551	8.4332*	.2757	6.3866*
	수 동 적	.0767		-.1554		-.0104	
비 자 주 관 리 원		-.0765		.1445		-.0903	
활 동 만 족 만 족 도 불 만 족	만 족	.0132	3.2969*	-.0787	6.7537*	.0515	2.5546*
	불 만 족	.2080		-.1874		.1081	
비 자 주 관 리 원		-.0765		.1445		-.0903	

주 : F-value에서 *표는 .10수준에서 유의적임을 표시한 것임.

먼저 요인 1 즉, 조직만족요인이 생산성향상에 미치는 영향력의 인식에 차이가 있는가를 4가지 기준에 의한 집단구분에 의해 분석하였다. 분석결과 활동의 만족도에 따른 집단구분에 있어서만이 유의적인 차이를 보이고 있었으며 나머지에 있어서는 동일하게 인식하는 것으로 분석되었다. 이에 자주관리 집단활동에 만족하는 집단과 불만족하는 집단, 그리고 비자주관리원간의 요인점수간 어떤 차이가 있는가를 Duncan방식에 의한 사후검

증을 실시하였다. 그 결과 만족하는 집단과 비자주관리집단은 동질적으로 분석되었고 불만족집단과 나머지 두집단간에는 유의적 차이가 있었다. 즉, 불만족집단이 다른 집단에 비하여 조직만족요인이 생산성에 기여도가 매우 크리라고 응답함으로써 이 집단이 기업 내지는 조직의 운영에 있어 부정적인 견해를 지니고 있는 것으로 해석된다.

요인 2 즉, 업무만족요인이 생산성향상에의 기여도에 관한 분석에 있어서는 4가지 기준에 의한 집단간에 모두 유의적인 차이를 나타내고 있었다. 전체적으로 비자주관리집단이 업무만족요인이 생산성향상에 기여하는 바가 크다고 평가하였으며 자주관리집단내에서는 기본이념에 부합되는 활동을 전개하는 집단이 그렇지 못한 집단에 비하여 업무만족요인의 중요도를 더 높게 인식하고 있었다. 이는 비자주관리집단은 자주관리집단에 비해 업무의 중요성 인식이나 업무수행시의 창의성 등이 부족한 것으로 해석되고, 자주관리집단내에서는 수동적이고 타의에 의해 활동을 전개하는 집단은 이에 대해 거부감 내지 적극성이 결여되어 있는 것으로 보인다. 또한 Duncan방식에 의한 사후검증의 결과는 보상과 활동 만족도에 의한 기준에서는 자주관리집단과 비자주관리집단간에 차이가 있는 것으로 분석되었으며 능력발휘기준에서는 세집단간, 그리고 자주적활동기준에 있어서는 자주적활동을 전개하지 못하는 집단과 나머지 집단이 이질적인 집단으로 분석되었다.

요인 3 즉, 근로조건요인에 있어서도 요인 2와 마찬가지로 4가지 기준에 의한 집단간에 모두 유의적인 차이를 나타내고 있었다. 전체적으로는 자주관리집단 중 기본이념에 부합되는 활동을 전개하는 집단이 다른 집단에 비해 근로조건요인이 생산성향상에 미치는 영향이 크리라고 인식하는 것으로 분석되었다. 이는 다른 집단에 비해 업무나 조직만족요인이 어느정도 충족되어 있기 때문에 기타 요인에 의한 동기부여가 필요함을 의미한다.

4.4 QWL 만족수준에 관한 검증

4.4.1 가설 3의 검증

QWL은 종업원의 근로에 있어서 생산성을 결정하는 매우 중요한 변수로 인식되고 있다. 본 연구에서는 20개의 QWL과 관련된 변수들에 대한 만족도 및 이들 변수가 생산성 및 기업의 자주관리활동에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 이를 위해 먼저 QWL 관련변

수를 몇개의 공통요인으로 추출하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 방법은 전항과 동일하며 그 결과 <표 4.5>와 같이 3개의 공통요인이 추출되었으며, 이는 생산성관련변수의 요인분석에서 추출된 요인과 거의 유사한 것이다. 즉, 요인 1은 주로 업무와 관련된 변수들로 구성되어 있고 요인 2는 근로조건과 관련된 변수, 그리고 요인 3은 조직에 대한 만족을 나타내는 변수들이다.

〈표 4.5〉 QWL 관련 요인분석 결과표

요 인 1	요 인 2	요 인 3
업무수행가치	임금에 대한 만족	기업명성
업무의 중요성	인사관리의 합리성	기업의 장래성
능력발휘정도	복리후생에의 만족	자부심
창조적 업무	관리방식에의 만족	조직효율성
개인적 발전	업무에 대한 지원	상호신뢰 및 개방성
업무수행시 즐거움	인격적 대우	
상급자로부터의 인정		
의사결정에의 참여		
원만한 인간관계		

앞으로의 분석에 있어서는 20개의 QWL 관련변수를 그대로 이용하지 않고 상기 요인분석에서 추출된 세가지 공통요인에 대한 요인점수를 산정하여 추가적인 분석을 실시하고자 한다.

그러면 실제로 QWL 관련요인이 생산성향상에 미치는가를 분석하고자 한다. 만약 이 요인이 생산성에 미치는 영향력의 정도가 매우 유의적이라면 기업에서 생산성향상의 방안 중의 하나로 QWL 만족수준 제고를 채택할 수 있을 것이다. 이를 위해 세개의 공통요인점수를 독립변수로 하고 생산성향상의지를 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 <표 4.6>과 같이 업무만족과 근로조건요인은 생산성향상의지에 매우 유의적인 영향을 미치고 있으나 조직만족요인의 경우에는 영향력의 정도가 매우 미미하며 통계적 유의성을 확보하지 못하였다. 그러므로 QWL요인 중 업무만족요인이 가장 영향력이 크고 조직만족요인은 별로 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 아울러 회귀식의 결정계수는 .09791이며 이는 생산성관련요인과의 회귀분석과 비교할때 약 1%정도 증가된 것이며 F검증 결과도 유의성이 있는 것으로 분석되었다.

〈표 4.6〉 회귀분석 결과

절 편	계 수 추 정 치(t-통계량)			R square	F-ratio (sig F)
	업 무 만 족	근 로 조 건	조 직 만 족		
73.83643 (112.822)*	6.03324 (9.216)	1.25827 (1.886)*	.31138 (.473)*	.09791	29.59354 (.0000)

주 : * 표는 .10수준에서 유의적임을 표시한 것임.

4.4.2. 가설 3a의 검증

한편 상기의 요인과 자주관리집단평가에 대한 요인점수간의 관계를 분석하기 위해 상관분석을 실시하였다. 이는 자주관리집단활동이 기업의 생산성향상에 도움이 될 수 있는가를 판단하기 위한 것으로 만약 QWL요인점수(FSA1, FSA2, FSA3)와 자주관리집단평가 요인점수(FSC)간에 유의적 관계가 존재한다면 이는 자주관리집단활동이 종업원의 QWL향상에 기여할 수 있으며 이는 생산성의 향상이라는 결과를 유인한다는 추론이 가능한 것이다. 그 결과 〈표 4.7〉과 같이 세가지 요인 모두가 유의성이 있었으며 그 중에서도 업무만족요인과의 상관관계가 가장 높게 나타났다. 추가적으로 자주관리집단원만을 대상으로 한 활동 후의 인식변화에 대한 요인점수(FSE)와의 상관관계분석에 있어서도 세가지 요인 모두가 유의적이었으며, 업무만족요인 및 근로조건요인과 인식변화요인점수간의 상관관계가 비교적 높게 분석되었다. 그러므로 기업에서의 자주관리활동은 종업원의 QWL 만족수준을 향상시키는데 기여하게 되어 생산성향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다.

〈표 4.7〉 상관관계분석표

	FSA1	FSA2	FSA3		FSA1	FSA2	FSA3
FSC	.3281	.1179	.1654	FSE	.3659	.3711	.2602
	(830)	(830)	(830)		(494)	(494)	(494)
	P= .000	P= .000	P= .000		P= .000	P= .000	P= .000

4.4.3. 가설 3b의 검증

이상의 분석에 있어서 QWL 만족수준은 생산성향상의지 및 자주관리집단활동의 평가, 그리고 자주관리집단에 참여하여 활동한 후 의식변화와 매우 유의적인 관련이 있는 것으로 분석되었다. 그러면 과연 자주관리집단활동을 수행하는 종업원의 QWL 만족수준이 다른 종업원에 비해 더 높다고 할 수 있는가를 검증하고자 한다. 만약 이 검증에서 자주관리집단활동을 수행하는 종업원의 만족도가 다른 집단의 종업원에 비하여 현저히 높다면 자주관리집단활동이 기업의 생산성향상에 기여할 수 있다는 본 연구의 중심가설을 입증하는 것이다. 이를 위해 종업원 집단별로 QWL 관련변수에서 추출된 요인점수간에 유의적 차이를 ANOVA에 의하여 검증하였다. 여기에서 이용된 집단구분은 생산성관련변수의 검증과 동일한 집단구분을 이용하였다. 그 결과 <표 4.8>과 같은 분석결과가 도출되었다.

〈표 4.8〉 집단별 QWL 만족도 검증

집 단	요 인 1		요 인 2		요 인 3	
	평 균	F-value	평 균	F-value	평 균	F-value
능 력 만 족	.3432	22.3920*	.1514	9.4811*	.1520	5.1704*
발 휘 불 만 족	-.2218		-.2167		-.1357	
비 자 주 관 리 원	-.0734		.0561		-.0046	
적 절 한 만 족	.1306	3.7752*	.1463	13.1034*	.0951	2.9272*
보 상 불 만 족	-.0597		-.2967		-.1246	
비 자 주 관 리 원	-.0734		.0561		-.0046	
자 주 직 자 주 적	.3439	9.3139*	.3223	12.7765*	.2455	5.2230*
활 동 수 동 적	-.0533		-.1677*		-.0831	
비 자 주 관 리 원	-.0734		.0561		-.0045	
활 동 만 족	.1450	10.1016*	-.0613	10.6426*	.1023	9.4343*
만 족 도 불 만 족	-.3066		-.4209		-.3738	
비 자 주 관 리 원	-.0734		.0561		-.0045	

주 : F-value에서 *표는 .10수준에서 유의적임을 표시한 것임.

상기의 분석결과는 모든 요인이 자주관리집단활동의 기본이념에 부합되는 활동을 전개

하는 집단과 그렇지 못한 집단, 비자주관리집단간에 모두 유의적인 차이를 보여주고 있다. 즉, 기본이념에 부합되는 활동을 전개하는 집단의 평균이 다른 집단에 비해 월등히 높아 자주관리활동이 종업원의 QWL 수준향상에 기여하고 있음을 알 수 있다. 여기서 특히 주목하여야 할 사실은 자주관리집단활동을 하더라도 기본이념에 부합되는 활동을 전개하지 못하는 종업원집단의 QWL 수준은 비자주관리집단에 비해 더 낮다는 점이다. 이는 우리나라 기업에서 자주관리활동을 통한 생산성향상을 달성하고자 할 때 매우 중요한 지침을 제공하는 것이다. 다시말하면 자주관리활동은 그 기본이념을 충실히 준수하면서 종업원의 동기부여에 노력하여야만 긍정적 결과가 도출되며, 만약 형식적이고 실적위주의 활동을 전개하게 되면 오히려 종업원의 불만요인으로 등장되어 기업의 생산성에 오히려 부정적인 요소로 작용한다는 점이다. Duncan의 사후검증에 있어서도 거의 모든 셀(cell)에서 세 집단 모두가 유의적 차이를 보이는 것으로 분석되어 이를 뒷받침하고 있다.

V. 결 론

본 연구는 현재 각 기업에서 활발히 추진되고 운영되고 있는 자주관리집단활동을 통한 생산성향상방안의 모색을 근본 연구목적으로 하였다. 자주관리집단활동이 활성화된다면 이는 종업원 동기부여 및 QWL 수준이 향상되고 이는 기업의 생산성향상과 직결될 수 있을 것이다. 이러한 이론의 검증을 위해 본 연구에서는 소집단활동에 관한 이론적 검토를 토대로 연구가설을 설정하고 14개 기업 860명의 종업원 설문자료를 활용한 실증분석을 행하였다.

그 주요한 결과로는 첫째 생산성향상의지에 있어서 자주관리집단활동을 전개하고 있는 종업원 중에서 자주적으로 활동하는 종업원집단, 적절한 보상을 받고 있는 종업원집단, 능력을 최대한 발휘하는 종업원집단, 활동에 대해 만족을 느끼는 종업원집단이 그렇지 못한 자주관리 종업원집단 및 자주관리집단활동에 참여하지 않은 종업원집단에 비하여 더 높은 것으로 분석되었으며, 생산성향상의지에 미치는 영향력의 정도는 능력발휘의 정도, 적절한 보상, 자주적활동 순으로 나타났다. 둘째 생산성향상에 영향을 미치리라고 여겨지는 14개변수에 대해 그 상관관계를 기초로 공통요인을 분석한 결과 조직만족요인,

업무만족요인, 근로조건요인 등의 3가지 공통요인으로 추출되었으며, 이들 요인이 생산성 향상 의지에 미치는 영향력의 정도를 분석한 결과 업무만족요인, 근로조건요인, 조직만족요인 순으로 분석되었다. 세째 QWL 만족도 수준을 측정할 수 있는 20개 변수에 대해 요인분석과 영향력의 정도를 분석한 결과 생산성 요인과 동일하게 분석되었다. 아울러 QWL의 세가지 공통요인과 자주관리집단에 대한 평가 및 자주관리집단활동 참여 후의 인식변화간에는 상관관계분석을 실시한 결과 모두 정의 상관관계를 나타내었다. 이상의 실증분석은 〈그림 2.1〉에서 제시한 자주관리집단활동 활성화를 통한 생산성향상모델의 타당성을 입증하고 있다.

그러므로 인적자원의 효율성제고를 통한 생산성향상을 위해서는 자주관리집단의 활용이 하나의 의미있는 방법으로 제안될 수 있다. 본 연구를 통하여 나타난 결과를 토대로 그 방안을 제시한다면 우선 종업원의 의식개혁을 기초로 잠재능력의 개발 및 활용, 자주적인 활동참여 유도, 운영에 대한 적절한 지원과 결과에 대한 보상 등 기본이념에 부합되는 활동이 전개되어야 하며, 자주관리집단에 대한 경영자의 새로운 인식이 필요하다. 아울러 업무만족요인이 종업원의 생산성향상의지와 QWL향상에 매우 큰 영향력을 미치고 있음을 고려할때 임금, 복리후생, 승진 등의 근로조건보다는 업무 자체에 대한 만족과 보람을 느낄수 있도록 적성과 능력을 고려한 배치, 의사결정에의 참여 등이 이루어져야 하며, 이를 통하여 창의적이고 적극적인 사고와 개선의식을 유도하여야 한다. 그러나 상기의 생산성향상운동은 단기적이고 국부적인 활동이 아닌 장기적이고 시스템적 관점에서 전개되어야만 종업원의 참여적 경영에 기초한 생산성향상이 달성될 수 있을 것이다. 자주관리집단활동의 효과적 운영과 시스템적 관점에서의 생산성향상운동의 추진방안에 관해서는 앞으로의 연구과제로 남겨둔다.

참 고 문 헌

1. Argyris, C., *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons, 1964.
2. Aubrey, II, C.A., and P.K.Felkins, *Teamwork: Involving people in Quality and Productivity*, American Society for Quality Control, 1988.
3. Bain, David, *Quality Considerations*, The Productivity Prescription, McGraw-Hill Book Company, 1982.
4. Herzberg, F., *Work and the Nature of Man*, Thomas Crowell Company, 1966.
5. Imai M., *KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Publishing Company, 1986.
6. Liket, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Company, 1967. Maslow, A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.
7. Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.
8. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, 1960.
9. Morse, W. J., H.P.Roth, and K.Y.Poston, *Measuring, Planning, and controlling Quality Costs*, National Association of Accountants, 1987.
10. Ouchi, W. G., *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, 1981.
11. Pierce, R.J., *Involvement Engineering : Engaging Employees in Quality and Productivity*, ASQC Quality Press, 1988.
12. Roth, W., "Dos and Don'ts of Quality Improvement," *Quality Progress*, Vol.23, No.8, Aug.1990, pp.85~87.
13. Schneiderman, A. M., "Optimum Quality Costs and Zero Defect: Are They contradictory Concepts?," *Quality Progress*, Vol.19, No.11, Nov. 1986, pp.28~31.
14. Stein, B. A., *Solving Quality and Productivity Problems : Goodmeasure's Guide to Corrective Action*, ASQC Quality Press, 1988.
15. 寺澤壯一郎, TQC를 성공させる 小集團活動의 實際, 日本中央經濟社, 1983.
16. 上田利男, 小集團活動 - 理論 と 實際, 綜合勞動研究所, 1978.
17. 長略三生 外 5人, "小集團活性化의 要因分析," 品質管理, 1979. 11, 臨時增刊號.

