

한국기업의 QWL구성요인에 관한 연구

A Study on the QWL Components in Korean Enterprises

最初論文 接受日 : 1993. 5. 10
修正本 接受日 : 1993. 7. 20
論文 掲載 確定日 : 1993. 8. 31

서 병 인*
백 유 성**

초 록

본 연구는 한국기업의 QWL구성요인을 구명하고, 업종과 개인차원의 인구통계적 특성에 따라 QWL 구성요인에 차이가 있는지를 분석한 것이다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 한국기업의 QWL 구성요인으로는 보상과 작업조건, 감독, 전반적인 종업원 만족, 직무, 동료관계, 복리후생, 그리고, 조직관리 등 7개요인으로 판명 되었다.

둘째, 업종, 성별, 연령별, 그리고, 학력별에 따라서는 QWL 구성요인에 유의한 차이가 있는 것으로 드러났다.

본 연구의 결과는 차후의 연구를 위하여 유용한 실증자료가 될 수 있을 것이며, 한국기업에 적합한 QWL 프로그램개발을 위한 논리적 근거를 제시해 줄 수 있을 것이다.

* 부산대학교 상과대학 경영학과 교수

** 부산대학교 상과대학 경영학과 강사

I. 序 論

1960年代以後 持續적으로 추진되어온 韓國의 工業化는 從業員들의 意識變化를 가져와, 先進工業國들의 前例와 마찬가지로 일에 대한 價値觀이 變하였으며 從業員들은 餘暇生活에 대한 보다 높은 要求를 하게 되었다. 즉, 工業化가 進行될수록 社會의 경제적 성과와는 반비례하여 근로자들의 職場生活에 대한 滿足度는 오히려 減少하였으며, 賃金以外에 人間的 待遇, 個人生活의 保障 등에 강한 욕구를 가지게 되었다. 이에 따라 한국에서도 1970年代에 들어와 職務滿足에 관한 重要性을 認識하고 職務滿足度에 대해 보다 깊은 研究를 하게 되었으며, 職務滿足은 아직도 많은 研究者들의 持續적인 關心을 끌고 있는 것이 사실이다.

그러나, 職務滿足과 같은 個人에 초점을 둔 研究는 組織構成員들의 所得增大와 教育水準向上에 따른 다양한 要求를 包括하지 못하였다. 따라서 職務滿足보다 더욱 廣範圍하고, 個人, 集團, 過程 그리고 組織構造의 여러 要素와 관련되며 從業員들의 다양한 欲求水準의 變化를 反映할 수 있는 새로운 概念이 필요하게 되었다. 이러한 점에 비추어 본다면 개인수준에서의 직무만족 향상과 더불어 일에 대한 보람과 矜持를 높일 수 있는 勞動環境의 改善을 통한 職場生活의 質, 또는 勤勞生活의 보람(quality of working life : QWL)을 向上시키는 것이 이같은 점을 효율적으로 해결할 수 있을 것이다.

이미 西歐에서는 QWL이 널리 產業界에 적용되어 다양한 成果를 올리고 있으며 또 많은 研究者들의 關心이 집중되고 있는 실정이다. 그러므로 우리 韓國企業에도 QWL을 적극적으로 導入해 보아야 한다는 主張은 여러 研究者들에 의해 提示되고 있다. 그러나 文化的인 背景과 組織構成員들의 意識構造와 價値觀이 西歐人들과 相異한 韓國企業에서는 西歐에 適合한 論理들을 단지 機械적으로 適用하여서는 큰 成果를 期待하기 어려울 것이다. 따라서 이 연구는 韓國企業의 文化的 背景과 現實에 附合하는 QWL의 論理的 틀을 構築하고 韓國企業의 QWL에 관한 기본적인 研究방향을 제시하기 위한 노력의 일환으로 한국기업의 QWL構成要因을 究明해 보는데 그 목적을 두었으며 구체적으로는,

첫째, QWL構成要因을 究明하고,

둘째, 企業의 業種과 個人次元의 人口統計의 特性에 따라 QWL 構成要因에 差異가 있는지를 檢證해 보고자 하였다.

또한, 이 研究는 韓國企業의 QWL 測定尺度를 개발하고 이를 標準化하는데 그 附隨的인 目的이 있다.

II. 理論的 背景

2.1 QWL의 意義

作業場의 人間問題를 解決하고자 努力한 最初의 시도는 1950年代 英國의 타비스톡 研究所(Tavistock Institute)의 트리스트(E. S. Trist)가 창안한 社會技術시스템(sociotechnical system)에서 찾아 볼 수 있다. 社會技術시스템에서는 課業이 排戰的이고, 學習意慾을 고취시키며, 多樣性을 提供해 줄 수 있어야 한다는 점을 강조한다. 또한 全體課業의 成就感과, 自己自身에 의한 統制를 허용하고 成果에 관한 피드백을 提供해 줄 수 있는 作業의 創造를 基礎로 組織을 設計하고자 하는 것이 社會技術시스템의 基本思考이다(W. Pasmore, et al., 1982).

이와 같이 社會시스템과 技術시스템을 表裏一體의 關係로 把握하고 組織의 效率을 높이려는 社會技術시스템의 思考가 QWL의 發展에 기여한 1950年代의 중요한 움직임이었다면, 1960年代에는 노르웨이, 스웨덴 등의 북유럽 國家에서 産業化의 急速한 進展에 따른 作業場에서의 人間問題에 대한 關心에서 QWL의 發展에 대한 또 하나의 標識를 볼 수 있다. 이러한 1960年代에 登場을 보게된 勞動에 대한 새로운 認識의 變化는 특히 스웨덴에서 顕著하였으며 그 具體的 內容은 다음과 같다.

첫째, 스웨덴의 젊은 勞動者들은 製造工場의 組立라인에서 作業하려 하지 않았으며 外國人 勞動者들이 組立라인의 主宗을 이루었다. 둘째, 젊은 勞動者들의 不滿足이 훨씬 높아졌으며 이들은 또한 個人的으로 滿足을 주는 職務로 轉換하고 있었다. 셋째, 전혀 일하지 않으려는 젊은이들이 더욱 많아졌으며, 壯年層들도 年金 등의 惠澤을 받게되면 곧바로 退職하려는 수

가 더욱 늘어났다. 이러한 勞動에 관한 認識의 變化와 더불어 大企業들의 社會的 責任論에 立脚한 企業이미지에 관한 關心의 增大도 QWL의 發展에 기여한 또 다른 한 要素이다(A. Cherns, 1975).

이처럼 스웨덴을 위시한 북유럽에서 QWL에 큰 관심을 보인 要因으로는 첫째, 後期産業社會의 情緒를 지닌 勞動者들의 壓力이 있었으며, 둘째, 勞動組合과 雇傭主間의 協力을 용인하는 合意 시스템의 重要性을 認識하게 되었고, 셋째, 企業과 勞動組合 그리고 社會 諸機關들이 QWL을 支援하였으며, 넷째, 필요하면 立法을 통해서라도 問題를 解決하려는 政府當局의 意志 등을 들 수 있다.

1970年代에 와서는 1971년에 國際勞動機構(ILO)가 賃金이 높은 職務에서도 勞動者의 疎外와 職務不滿이 存在한다고 보고 QWL을 活用하여 勞動疎外와 職務不滿을 改善해야 할 必要性을 強調하였으며, 1972년에 樹立한 1974년부터 1979년까지의 長期計劃에 主要項目의 하나로 QWL을 包含시켜 勞動疎外와 職務不滿의 解消策으로 삼으려 하였다.

또한, 1974년에 美國에서는 포드재단(Ford Foundation)의 後援으로 데이비스(L. E. Davis)와 체른즈(A. B. Cherns)가 主管한 勞動生活의 質에 관한 國際會議(International Conference on the Quality of Working Life)가 開催되어 QWL에 관심있는 사람들의 國際的인 네트워크가 形成되었다(최종태, 1988).

이처럼 QWL에 대한 關心은 世界的으로 매우 높아졌지만 美國의 경우를 보면 1980年代以前까지는 영국, 스웨덴 등과 같이 주로 少數의 研究者와, 企業들 그리고 研究機關들이 주로 QWL에 關心을 가졌을 뿐이었으며 QWL이 國家的인 關心事가 된 것은 1980年代에 와서의 일이다(E. E. Lawler III & G. E. Ledford, Jr., 1981).

QWL이 무엇을 의미하는가에 대해서는 學者들마다 多少 見解차를 보이고 있으나 분명한 것은 QWL이 職務滿足이나 士氣보다는 더욱 광범위한 概念으로 이해되고 있다는 데에는 異見이 없다는 점이다. 왜냐하면 職務滿足이 QWL의 중요한 構成要素이기는 하지만 QWL은 從業員들의 職場生活의 여러 側面과 관련되어 있기 때문에 QWL에는 職務滿足以外에 다른 要素들도 또한 포함되어야 할 것이기 때문이다. 예를 들면 作業場에서 느끼는 스트레스나 緊張의 程度, 그리고 危險의 知覺 등은 QWL을 고려할 때 포함되어야 할 要素들이다. 이처럼 QWL은 作業環境이나 從業員들의 肉體的, 心理的 幸福에 관한 많은 側面들과 關聯되어 있다(E. E. Lawler III, 1975).

롤러 3세와 레드포드는 QWL은 비교적 새로운 概念이기 때문에 QWL의 基本的 意味에 관한 合意는 이루어져 있지 않다고 지적하면서 QWL에 관한 定義를 다음의 두 範疇로 나누어서 설명하고 있다. 하나는 QWL을 어떤 組織 狀況이나 經營技法과 동일시하는 것으로, 이 定義는 民主的 管理慣行이 活用되거나, 從業員의 職務가 擴大 또는 充實化 되고, 從業員이 尊重되며 安全한 作業條件이 存在할 때 QWL이 높아진다고 主張한다. 다른 하나는 QWL을 作業條件과 從業員의 행복과 동일시하는 것으로, 이 定義는 從業員이 安全하며 健康을 누리고 滿足을 表示하며 人間으로서 成長과 發展이 가능한 程度를 強調한다. 요약하면, 이는 作業場에서 바람직한 QWL은 廣範圍한 人間的 欲求의 充足이라는 것이다(E. E. Lawler III & G. E. Ledford, Jr., 1981).

그러나 시쇼어(S. E. Seashore)는 이와 같이 QWL의 測定과 定義가 職場에서 經驗한 從業員 個人的 滿足과 不滿足에 거의 全적으로 依存하는 것은 매우 偏狹한 視覺이라고 批判하고 있다. 그는 從業員 個人的 滿足을 중시하는 이 見解는, 過去의 狀況과 未來의 結果를 고려하지 않는 靜態的인 패러다임(paradigm)이며, 滿足이 단지 職務와 關聯하여 定義되므로 職場生活의 여러 側面을 포괄하지 못하는 제한된 要素를 지닌 偏狹한 觀點이라는 점을 지적하고 있다. 또한 職務는 組織에서 다른 職務와 相互依存的인 側面을 지니고 있을 뿐만 아니라 個人的 職務 以外의 役割을 고려해 볼 때 個人的 職場生活과 關聯한 環境의 分析과 記述에는 부적절하다고 主張한다. 시쇼어는 QWL을 定義하고 測定할 때는 從業員과 使用者 그리고 社會라는 側面을 모두 고려하여야 한다고 主張하고 있다(S. E. Seashore, 1975).

QWL의 定義에 관한 이러한 시쇼어의 見解는 QWL에 關聯된 여러 側面을 包括하고 있다는 점에서는 바람직하고 妥當한 것이기는 하나 從業員과 社會關係는 무척 複雜하고 廣範圍하기 때문에 具體적으로 測定하여 計量化 한다는 것은 매우 어려운 課題가 아닐 수 없다.

QWL의 定義를 具體적인 計量化를 念頭に 두고 論議한 研究者로는 밀비스(P. H. Mirvis)를 들 수 있다. 밀비스는 QWL에 관한 概念, 用語, 그리고 강조점의 차이에도 불구하고 QWL의 定義는 공통적으로 다음과 같은 두 範疇로 나눌 수 있다고 주장하였다. 첫째 範疇는 從業員들의 職場生活에 影響을 미치는 作業의 特性과 作業環境을 포함하는 것이며, 둘째 範疇는 從業員들의 福祉와 幸福의 基準들로 構成되어 있다. <표 2-1>은 밀비스가 分類하여 설명한 QWL의 定義에 관한 內容을 要約한 것이다.

<표 2-1>에서 알 수 있는 바와 같이 QWL을 外在적인 側面에서 作業과 作業環境으로 定

義한 論者들은 바람직한 QWL環境造成을 強調하고 있다. 즉, 바람직한 QWL環境은 從業員에게 매력적이며, 從業員들을 育成·開發시키고, 충실한 作業經驗을 제공해주며, 職務 및 組織에 關聯된 意思決定에 從業員들의 參與를 助長하고, 從業員들에게 安定된 雇傭, 적절한 所得과 效益, 公正한 待遇 및 節次 그리고 安全하고 安定된 作業場을 提供해 줄 수 있는 것이어야 한다. 反面에, QWL을 內在的인 側面에서 從業員들의 滿足과 關聯하여 定義하는 研究者들은 QWL을 職務滿足과 함께 從業員들의 參與, 健康, 自尊 그리고 發展을 포함한 福祉와 幸福이라고 定義한다.

<표 2-1> QWL에 관한 定義 分類

區分 \ 定義	作業과 作業環境	從業員들의 福祉와 幸福
1. 初 期	全體交涉時 協約에 反映	從業員들의 職務滿足
2. 內 容	職務의 有效性, 人力訓練과 移動, 雇傭安定, 附加給付, 所得	賃金, 作業時間, 作業條件에 대한 滿足
3. 定義의 擴張	바람직한 QWL環境은 從業員과 使用者, 그리고 社會에도 有用해야 함	QWL의 효과는 滿足뿐만 아니라 態度와 行動의 結果도 포함해야 하며 從業員의 參與, 肉體的 精神的 健康, 自尊, 職務와 關聯된 個人의 發展도 포함
4. 研 究 者	S. E. Seashore J. O'Toole	J. C. Taylor, E. E. Lawler III F. A. Andrews & S. B. Whithey
5. 觀 點	外在的	內在的

資料 : Philip H. Mirvis & Edward E. Lawler III, "Accounting for the Quality of Work Life," Journal of Occupational Behavior, Vol. 5, 1984, pp. 198~200. 을 기초로 작성

밀비스는 QWL의 外在的인 定義와 內在的인 定義, 兩者를 통합하여 QWL測定에 有用한 定義를 제시하고 있다. 즉 QWL은 組織과 그 從業員間의 經濟的, 社會的, 그리고 心理的 關係라고 定義할 수 있으며, 函數로 나타내면 다음과 같다.

$$QWL = f(O, E)$$

여기에서 O는 組織內的 作業과 作業環境의 特性들을 나타내며 E는 作業과 作業環境이 個人과 組織構成員 그리고 社會構成員으로서의 從業員의 福祉와 辛福에 미치는 影響을 말한다. 이 두 要素가 相互作用하여 組織과 從業員間의 經濟的, 社會的, 心理的 關係인 QWL을 決定한다.

QWL을 이렇게 定義하면, 組織體에서 QWL을 評價할 수 있는 여러가지 基準들이 定해진다. 첫째, 組織은 從業員에 대한 經濟的, 社會的 責任을 수행하기 위하여, 안전한 作業環境과 適切하고 公正한 報償, 동등한 雇傭機會, 그리고 職務異動과 昇進의 機會를 提供해야 만 할 것이며, 둘째, 從業員을 動機賦與하고 開發할 수 있는 報償과 評價, 그리고 監督과 職務에 대한 責任이 經營者에게 부과되며, 셋째, 作業과 作業環境에 滿足하는 從業員, 家族과 地域社會에 參與하는 건강한 社會構成員으로서의 從業員의 福祉와 辛福에 관한 基準들이 決定된다 (P. H. Mirvis & E. E. Lawler III, 1984).

QWL에 관한 밀비스의 이러한 定義는 企業內的 모든 QWL範疇를 結合시켰다는 假定이나 다른 定義에 대하여 排他的이라는 점을 前提하고 있지는 않다. 다만 이 定義는 QWL測定을 위하여 企業에서 計量化가 가능한 組織과 個人的 特性을 反映하는 多樣한 類型的 變數들을 具體化하기 위한 概念的 틀이 되고 있으므로 本 研究에서도 QWL測定을 위하여 밀비스의 定義를 援用하고 있다.

이상에서 논의된 QWL에 관한 定義를 살펴 보면 많은 研究者들은 QWL 向上이 從業員과 組織 그리고 社會에 肯定的인 效果를 가져 올 것이라는 점을 당연한 것으로 認識하고 있는 듯하다. 그러나 QWL向上이 個人的 能力과 潛在力을 增大시키고 職務滿足을 가져다주며 生産性을 向上시키고, 社會에 肯定的인 效果를 招來한다 하더라도, 企業의 側面에서는 QWL向上에 投入한 費用보다 效益이 커야만 持續的으로 QWL向上에 關心을 가지게 될 것이다. 이처럼 企業에서는 QWL向上이 組織有效性에 어떤 影響을 미치는가 하는 점이 중요한 關心事가 될 것이다.

2.2 QWL과 組織有效性

QWL과 組織有效性¹⁾間的 중요한 關聯性에도 불구하고 이 문제에 關聯된 研究結果는 그리 많지 않다.

QWL에 관한 實際的인 知識을 評價하기 위한 윌슨(A. T. M. Wilson)의 研究팀은 바람직 하지 못한 QWL은 社會와 組織, 그리고 個人에게도 損失이 되며 그 損失은 複合的이라고 主張한다. 즉, 疲勞와 지루함, 不安定 등은 從業員 個人에게는 肉體的, 心理的 損失을 가져오며, 組織에는 罷業, 怠業, 그리고 管理費用의 上昇 등을 招來하여 組織有效性에 否定的인 影響을 미치게 될 것이다. 또한 社會的으로, 不滿足한 勞動者들은 選舉參與率이 낮고 慈善團體活動도 적고 政治와 社會的인 影響力을 不信하여 政治的 極端論者가 되기도 한다(L. E. Davis, et al., 1975).

QWL과 組織有效性間的 關係를 검토한 바 있는 왈톤은 QWL의 獨立變數와 QWL水準 및 生産性間에는 線型的인 相關關係는 存在하지 않고 이들간의 關係는 曲線的 關係(curvilinear relationship)이며 특정 從業員이 缺乏을 느끼는 欲求에 어느 程度 달려 있다고 主張한다(R. E. Walton, 1973).

QWL活動을 組織有效性의 側面에서 評價할 수 있는 方法과 概念的 틀은 매시와 밀비스(B. A. Macy & P. H. Mirvis)에 의해 研究되었다. 이들은 産業工學과 會計學的 費用測定 技法, 그리고 行動概念을 活用하여, 缺勤, 事故, 勤務怠慢, 離職, 그리고 苦情 등을 費用側面에서 計量化 하였다. 이 研究는 QWL과 關聯된 行動의 結果들을 定義하고, 測定하며, 費用化 할 수 있는 方法에 관한 標準化된 道具의 開發과 實行에 관한 것이다(B. A. Macy & P. H. Mirvis, 1976).

막스(M. L. Marks) 등은 QC프로그램에 從業員들이 參與함으로써 生産性的의 向上과 缺勤率의 低下를 가져왔다는 事實을 實證研究의 結果를 土臺로 說明하고 있다. 그러나 QC活動에 參與하는 것 自體는 QWL을 向上시키기 보다는 參與者들에게 否定的인 여러 側面的 要素들을 緩和시키는 데 더욱 도움을 준다는 점을 제시하고 있다(M. L. Marks, et al., 1986).

1) 조직유효성에 관하여서도 학자에 따라 다양한 견해와 논의가 있지만 본 연구에서는 최종태교수의 견해에 따라 조직적 차원에서는 효율성(생산성, 경제성, 수익성)과 유연성(적응성, 혁신성), 그리고 개인적 차원에서는 만족을 조직유효성의 중요한 요소로 파악하고 있다.

최종태, 현대조직론, 서울: 경세원, pp. 36~40. 참조

또한 카츠(H. C. Katz) 등은 50,000여명의 從業員과 年賣出額이 10억달러가 넘고 25개의 製造工場이 있는 美國의 大規模 耐久財 製造業體를 對象으로, 勞使關係 시스템의 特性과 QWL 向上努力이 組織의 有效性에 어떤 影響을 미치는가를 研究하였다. 研究의 結果, 勞使關係 시스템의 成果測定道具들과 經濟的 成果間에는 강한 相關關係가 立證되었으나, QWL 向上努力은 組織有效性指標로 選擇된 直接的인 勞動能率과 製品의 品質에 거의 影響을 미치지 않는다는 것이었다(H. C. Katz, T. A. Kochan & M. R. Weber, 1985).

그러나 이 研究의 結果를 一般化하기에는 여러가지 制約要因이 있다. 첫째, 研究對象從業員들이 QWL 프로그램에 參與한 시기도 늦었으며, 參與한 후에도 QWL 프로그램이 從業員間에 擴散되는 程度도 매우 制限的이었다는 점이다. 둘째는, 組織有效性의 測定指標들이 매우 한정되어 있어 革新이나 從業員의 滿足感 등은 考慮에서 제외되었다는 점이다.

롤러와 레드포드는 QWL활동이 生産성에 긍정적인 影響을 미칠 것이라는 結論에는 매우 조심스런 태도를 보이고 있다. 그들은 1970년대에 시쇼어 및 미시간대학 사회조사연구소의 캠만(C. Cammann) 등과 같이 수행했던 사례연구의 結果를 제시하면서 研究대상이 되었던 8개의 組織 중에서 자동차 부품공장에서만 통계적으로 유의한 生産性 增大가 있었다는 점을 強調하고 있다.

롤러와 레드포드는 QWL向上이 生産性增大를 가져올 것인가하는 問題는 單純한 것이 아니며, 生産性 增大를 위하여 QWL프로그램을 導入할 때는 組織의 狀況과 從業員의 特性을 考慮하여 生産性を 向上시킬 수 있는 要素를 지닌 QWL프로그램을 選定하여야 한다고 主張한다.

지금까지의 論議를 綜合해보면 QWL과 組織有效性間에는 關聯성이 있으나 그 關係는 單純하지 않으며, 組織의 狀況과 技術, 그리고 從業員 個人的 特性 등이 媒介되어 있다는 事實을 알 수 있다. 또한, 組織內에서 QWL 向上努力은 QC서클(quality control circle)이나 自律的 作業集團과 같은 QWL 프로그램의 導入活用을 통하여 具體化되며 이러한 QWL 프로그램의 성과는 結果的으로 組織有效性에 影響을 미치게 될 것이다.

Ⅲ. QWL에 관한 實證的 研究의 設計와 方法

3.1 研究模型의 設計와 假說

한국기업의 QWL구성요인을 구명하기 위해서는 먼저 QWL을 구성하고 있는 요소들을 분석하여야 할 것이다. 구미와 한국의 연구자들이 QWL에 관련된 선행연구에서 제시한 여러 견해들을 중심으로 QWL의 구성요소를 살펴보면 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1>

QWL 구성요소에 대한 선행연구의 요약

研究者	QWL 構成要素	備考
R. Walton (1975)	㉠ 적절하고 公正한 報償 ㉡ 安全하고 健全한 作業條件 ㉢ 人間能力的 活用과 開發機會 ㉣ 지속적인 成長과 安定을 위한 機會 ㉤ 作業組織에서의 社會的 統合 ㉥ 作業組織의 制度化 ㉦ 職場生活과 私生活 ㉧ 勞動生活의 社會的 有益性	韓國에서 행해진 實證研究에서 많이 活用
H. Sheppard 연구팀의 報告書 (1975)	㉠ 雇用條件 ㉡ 雇用安定 ㉢ 所得의 適切性 ㉣ 公正性 ㉤ 從業員의 自律性 ㉥ 社會的 相互作用과 孤立 ㉦ 自尊心 ㉧ 組織內 民主主義 ㉨ 從業員滿足	
M. Boisvert (1977)	㉠ 作業에 대한 統制 ㉡ 自身判斷의 使用程度 ㉢ 행해진 決定의 重要성 ㉣ 學習機會 ㉤ 機能과 能力的 活用 ㉥ 作業適正性의 基準에 관한 統制 ㉦ 成果에 대한 피드백 ㉧ 職務에 있어서의 批戰 ㉨ 作業의 多樣性 ㉩ 同僚作業者와의 相互作用 ㉪ 作業에서의 인정 ㉫ 자신의 作業에 矜持를 가지는 可能性 ㉬ 組織의 生産物과 最終自身の 作業이 관련되는 可能性 ㉭ 바람직한 勞動의 未來에 대한 職務의 準備 程度 ㉮ 組織의 意思 決定에 參與	實證研究
D. Lewin (1981)	㉠ 賃金과 附加給 ㉡ 雇用條件 ㉢ 雇用安定 ㉣ 作業統制 ㉤ 自律性 ㉥ 認定感 ㉦ 監督者와의 관계 ㉧ 訴求節次(苦情處理 節次) ㉨ 作業遂行을 위한 적절한 資源 ㉩ 年功 ㉪ 下都給 契約의 制限	()는 勞組가 있는 企業

研究者	QWL 構成要素	備考
K. Albrecht (1983)	㉠ 職務의 意味性 ㉡ 作業條件 ㉢ 賃金과 附加給 ㉣ 職務安定 ㉤ 能熱한 監督 ㉥ 作業結果의 피드백 ㉦ 成長과 開發機會 ㉧ 昇進에 대한 公正한 機會 ㉨ 肯定的인 組織雰圍氣 ㉩ 公正성과 正堂한 競爭	實證研究에 適用 可能함을 主張
J. Rosow (1981)	㉠ 賃金 ㉡ 福利厚生 ㉢ 職務安定 ㉣ 交代勤務制 ㉤ 職務스트레스 ㉥ 意思決定에의 參與 ㉦ 職場에서의 民主主義 ㉧ 利潤配分 ㉨ 年金權 ㉩ 주4일근무제	
M. Levine (1983)	㉠ 家庭生活과 職場生活의 關聯性 ㉡ 基本的 個人的 欲求 ㉢ 開放範圍 ㉣ 委員會의 代表制 ㉤ 勞動과 연 關된 活動들의 成長 可能性 ㉥ 生産數量的 確認	Delphi 技法을 이용하여 從業員 스스로가 개발한 QWL 測定道具 實證研究
M. Marks (1986)	㉠ 一般的 態度 ㉡ 職務側面 ㉢ 課業과 職務의 役割 特性 ㉣ 作業集團의 機能 ㉤ 監督 ㉥ 賃金	實證研究
정재훈 (1985)	㉠ 職務特性 ㉡ 報償管理 ㉢ 福利厚生 ㉣ 作業條件 ㉤ 組織雰圍氣 ㉥ 人事의 公正性 ㉦ 教育訓練 ㉧ 勞 動과 餘暇의 調和 ㉨ 勞使關係 ㉩ 組織管理	實證研究

위에서 論議된 先行研究를 기초로 하여 QWL 構成要素들을 내용의 공통성에 따라 分類, 정리해보면 다음의 <표 3-2>와 같다. 즉, 職務關聯要素, 報償關聯要素, 作業條件, 人間關係, 組織體 關聯要素 그리고 其他群으로 나누어볼 수 있으며, 이러한 分類는 다음의 QWL測定 模型을 設定하는데 주요한 理論的 토대를 제공해 줄 수 있을 것이다.

이러한 QWL 構成要素의 把握에 이어 研究模型을 더욱 精緻化시키기 위해서는 QWL에 影響을 미치는 要素들을 具體的으로 분석하여야만 할 것이다. QWL에 影響을 미치는 要素들은 다양하며 이들이 QWL에 미치는 影響의 程度와 方向, 그리고 QWL과의 상호작용 등을 이론 적으로 충분히 고려할 수 있겠지만 實證研究의 便宜性을 고려하여 체른즈, 워커, 왈튼, 그리고 밀비스 등의 先行研究에서 제시된 要素들을 중심으로 고찰하여 보았다.

〈표 3-2〉

QWL 構成要素들의 分類

作業關聯要素	報償關聯要素	作業條件	人間關係	組織體 關聯要素	기 타
1) 職務의 意味性 2) 職務特性 3) 職務安定 4) 認定感, 自律性 5) 從業員滿足	1) 報償과 附加給 2) 福利厚生 3) 利潤配分	1) 作業條件 2) 作業統制 3) 勤務時間	1) 同僚關係 2) 監督者와 關係	1) 公正性 2) 意思決定參與 3) 組織雰圍氣	1) 勞動과 餘暇의 調和 2) 社會的 正當性 3) 年金權

체른즈는 中國의 경우 단순한 技術을 사용하는 産業에서는 自律的 作業集團과 作業場水準에서 勞動者들의 意思決定參與가 성공적이었지만 고도의 技術을 必要로 하는 産業에서는 先進産業技術의 부족으로 監督과 統制가 불가피 하였다는 점을 지적하고 있다(A. Cherns, 1975).

체른즈의 이러한 지적은 QWL의 성공은 企業의 人的資源의 特性和 産業에 따라 상이할 것이라는 점을 보여 주는 것이다.

롤러 3세와 레드포드도 QWL 프로그램을 도입한 8개의 다양한 조직체에서 그 성과가 상이하였다는 점을 강조하고 있다.

위와같은 사실은 QWL 構成要素에 대한 從業員들의 知覺이 企業의 業種, 産業의 形態 등에 따라 상이할 수 있으며 이러한 상이한 知覺 때문에 QWL 활동의 성공이 영향을 받게 된다는 가정을 가능케 한다.

워커(K. F. Walker)는 QWL을 向上시키기 위한 效果的인 接近方法에서 반드시 고려하여야 할 것은 QWL 構成要素에 대한 從業員 個人間에 比重의 差異가 있다는 점이라고 지적하고 있으며(L. E. Davis & A. B. Cherns, 1975), 왈튼도 QWL 構成要素에 대한 個人間的 중요도가 상이하다는 점을 강조하고, 특히 文化, 社會階級, 家族背景, 教育程度, 그리고 性格 등은 QWL의 構成要素에 影響을 미칠 수 있을 것이라고 主張하고 있다.

딜비스와 롤러 3세는 企業에서 QWL을 測定할 때는 職務, 職種, 性, 年齡에 따른 集團別 差異를 반드시 고려하여야만 한다는 점을 力說하고 있다.

신구범은 왈튼이 제시한 QWL 構成要素를 토대로 釜山 沙上工團內的 從業員數 30인 이상

인 企業을 대상으로 309명의 標本을 抽出하여 QWL, 管理行動 및 成果의 關係를 研究하였다. 그는 이 研究에서 産業間, 性別, 學歷別, 職位, 勤續年數에 따라 QWL 水準에 差異가 있었으나, 企業의 規模, 結婚與否, 扶養家族의 數, 年齡層에 따라서는 QWL水準에서 유의한 差異를 볼 수 없었다고 主張하고 있다. 특히 女子보다는 男子가, 生産職보다는 管理職 從業員들이 그리고 學歷이 높을수록 QWL水準이 높다는 事實을 強調하고 있다(신구범, 1985).

그러나 신구범의 研究는 QWL을 測定하는 問項의 수가 10개에 불과하였으며, 표본설계상의 問題點²⁾으로 인하여 研究結果의 信賴性에 의문이 제기된다.

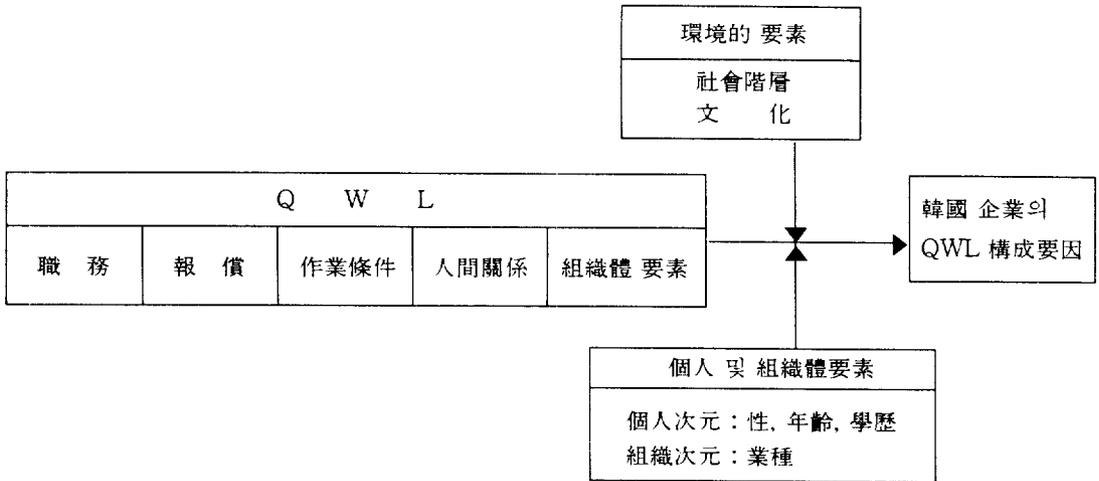
정재훈은 알브레흐트가 제시한 QWL構成要素를 중심으로 京仁地域에 소재한 6개企業(인천 5개, 서울 1개)의 從業員 339명을 對象으로 QWL水準의 企業間 比較研究를 行하였다. 이 研究의 結果는 研究對象企業의 全般的인 QWL水準은 낮았으며, 女性은 福利厚生과 作業條件에 대하여, 그리고 男性들은 人事의 公正性에 대하여 好意的인 反應을 보인것으로 드러났다. 또한 學歷이 높을수록 QWL에 肯定的인 反應을 보였으며 年齡, 職位, 職種間에도 QWL水準에 있어 유의한 差異가 있었던 것으로 判明되었다(정재훈, 1985). 정재훈의 研究는 人口統計的 特性에 따른 QWL 構成要因의 差異를 部分的으로 밝혀 내었으나 研究方法上의 問題點 때문에 研究의 信賴性이 저하되고 있다. 즉, 이 研究는 QWL의 水準을 測定하기 위한 各構成變因의 問項數가 職務와 勞使關係를 제외하고는 모두 2개씩에 불과하여 測定道具의 妥當性에 의문이 제기되며, 測定道具의 問項設定도 研究者의 主觀的 判斷에 大部分 의존하고 있다. 또한 QWL 構成變因에 대한 從業員들의 反應程度를 단순히 合算하여 個別企業의 QWL水準으로 간주하고 있다는 점이 이 研究의 限界點이라고 지적할 수 있을 것이다.

임영일 등은 自動車·電子·鐵鋼·機械·造船의 5개업종의 韓國獨占大企業 生産職 勞働者들을 對象으로 19개 사업장에서 718명의 標本을 抽出하여 勞働者의 意識에 관한 廣範圍한 調査研究를 수행하였다. 이 研究에 의하면 勞働者들은 자신의 處地와 職場生活에 대한 不滿足度가 매우 높은 水準이었으며, 勞働組合活動에 積極的일수록 不滿足度는 높게 나타나는 경향을 보이고 있었다. 또한 젊은 勞働者들은 30대 후반이나 40대 이상의 勞働者들에 비해 훨씬 강한 權利意識과 자신들의 階級的 處地에 대한 불만을 지니고 있다는 점이 判明되었다(임영일 외, 1989).

2) 전체 標本수 309명중 화학(165명), 금속(57명), 섬유(51명), 1 차금속(12명)을 제외한 나머지 업종은 10명 미만의 標本이 추출되었다.

〈표 3-2〉의 QWL 構成要素들의 分類와 위에서 論議된 諸研究結果를 기초로 〈그림 3-1〉과 같은 QWL 研究模型을 설계해 볼 수 있을 것이다. 또한 本研究의 目的 및 研究模型을 토대로 하여 다음과 같은 研究假說을 설정하였다.

[그림 3-1] QWL 研究模型



- 假說 1. 企業의 業種에 따라 QWL 構成要因에 有意한 差異가 있을 것이다.
- 假說 2. 個人 次元의 人口統計的 特性에 따라 QWL 構成要因에 유의한 差異가 있을 것이다.
- 假說 2-1 男子보다는 女子가 主要 QWL 構成要因에 相對的으로 肯定的인 反應을 보일 것이다.
- 假說 2-2 젊은층 보다는 壯年層이 主要 QWL 構成要因에 相對的으로 肯定的인 反應을 보일 것이다.
- 假說 2-3 學歷水準이 낮은 從業員들은 學歷水準이 높은 從業員들에 비하여 主要 QWL 構成要因에 肯定的인 反應을 보일 것이다.

3.2 研究調査方法

3.2.1 變數의 操作的 定義 및 測定要素

本 研究에서는 理論的 論議를 토대로 設計된 QWL 研究模型과 假說을 檢證하기 위하여 設問紙法을 이용한 現場調査를 遂行하였다.

研究模型과 관련된 變數들의 定義와 具體的 測定要素는 다음과 같다.

- 職務：職務란 從業員이 遂行하는 일을 말하며, 유사한 課業이나 일에 대한 의무 그리고 責任 등이 包含된 概念이다. QWL과 관련하여 職務의 의미감, 責任, 重要性, 自律性 職務満足度 등을 測定한다.

- 報償：報償이란 從業員이 組織體를 위하여 일한 데 대하여 지불되는 金錢的 대가로서 賃金과 福利厚生을 모두 포함한다. 賃金の 公正性, 賃金에 대한 滿足感, 賃金管理, 그리고 福利厚生에 대한 만족을 測定한다.

- 作業條件：作業條件은 從業員들의 安全保健, 勤勞時間 등, 從業員들이 作業場 水準에서 일정한 질서아래 持續的으로 일하는데 影響을 주는 환경조건 및 要因들을 말한다. 作業條件의 測定은 作業場の 安全度, 安全한 會社設備, 勤勞時間 등으로 한다.

- 人間關係：人間關係란 組織體內的 從業員間的 關係, 從業員과 經營者와의 關係를 말한다. 具體的인 人間關係의 測定을 위하여 같이 일하는 作業集團內的 同僚關係와, 監督者와의 關係에 한정한다.

- 組織體要素：組織體要素는 從業員들이 知覺하는 組織에 대한 一般的인 印象을 말한다. 이 要素의 測定에는 經營者에 대한 印象, 部署間的 關係, 意思決定에 대한 參與, 組織雰圍氣 등이 包含된다.

- QWL프로그램：組織이 QWL向上을 위하여 시행하는 具體的인 技法이나 制度를 말한다.

- QWL：QWL은 組織과 그 從業員間的 經濟的, 社會的, 心理的 關係를 말한다.

3.2.2 設問紙 構成

研究模型의 各 變數들을 測定하기 위한 設問紙는 관련 研究의 理論的 背景을 基礎로 막스 등의 研究에서 사용된 미시간조직평가패키지와 보스턴대학의 밀비스 교수가 만든 設問紙를

參考하여 92개 問項으로 구성된 測定質問書를 作成하였다. 그러나 文章과 語義의 곤란성과 혼란을 事前에 防止하고 測定道具의 信賴性を 檢證하기 위하여 本 調査를 실시하기에 앞서 豫備調査를 실시하였다.

豫備調査는 G航空과 I타이어의 生産職 從業員 150명을 對象으로 실시되었으며, 回收된 設問紙 중에서 有効한 124매를 분석하여 測定問項의 信賴性を 檢證하여 內的 一貫성이 없는 4개의 問項을 제외하였다.

設問紙의 각 問項은 個人身上에 관한 問項과 QWL에 관한 應答者 個人的 主觀的 記述을 요구한 問項, 그리고 企業에서 施行되고 있는 QWL 프로그램을 묻는 問項을 제외하고는 모두 리커트(R. Likert)의 尺度를 이용하여 測定하였다.

3.2.3 調査의 實施

本 研究의 課題인 韓國企業의 QWL 構成要因을 파악하기 위해서는 全體 韓國企業을 母集團으로 標本을 選定하는 것이 바람직 할 것이나 研究의 편의상 釜山·慶南地域에 소재하고 있는 8개 主要 製造業體를 中心으로 標本을 選定하였다. 또한 業種間의 QWL 特性을 比較해 보기 위하여 관련 業種別로 任意標本 抽出方法으로 2개 씩의 標本을 選定하였다. 業種 間의 比較는 韓國産業標準分類에 따라 纖維, 신발, 自動車部品, 精密機械 등에 한정하였다.

〈표 3-3〉은 具體的인 標本對象企業과 設問紙 配付 및 回收現況을 나타내고 있다.

〈표 3-3〉에서 나타났듯이 총 850매의 設問紙를 配付하였으며 그중 614매의 設問紙를 回收하여 回收率은 72.2%였고 이들 設問紙 중에서 중심화 傾向이 지나치거나, 統計處理가 不可能한 43매는 分析對象에서 제외하여 實際分析에 사용된 設問紙는 총 571매였다.

設問紙 調査는 標本對象企業을 研究者가 직접방문하여 經營者의 협조를 구한 다음에 配付하였으며 設問紙의 分量과 企業 業務의 連續性を 고려하여 設問紙를 配付하고 나서 일주일 정도의 時間이 경과한 다음 管理者를 통하여 一括 回收하였다. 調査期間은 1992년 3월 5일부터 4월 15일까지였으며 1일 1개 企業을 방문하여 調査를 실시하였다.

〈표 3-3〉

標本對象企業과 設問紙配付 및 回收現況

區分 코드	標本對象企業	業 種	設問紙 配付數	有效한 設問紙	無 效	有效資料率(%)
01	A 企業	신 발	100	95	2	95.0
02	B 産業	·	100	64	14	64.0
03	C 企業	纖維	100	88	3	88.0
04	D 産業	·	100	26	8	26.0
05	E 自動車	自動車	150	110	7	73.0
06	F 機械	·	100	70	4	70.0
07	G 航空	機密機械	100	71	5	72.0
08	H 機密	·	100	90	-	90.0
계	8	4	850	614	43	67.2

IV. QWL에 관한 實證研究의 結果分析

4.1 QWL 構成變因의 要因分析

本 研究를 위하여 設定된 QWL 研究模型을 構成하고 있는 여러 變數들간에 대재하는 체계적인 構造를 發見하기 위하여 要因分析을 行하였다.

分析은 개인용 컴퓨터에서 통계패키지 SAS(statistical analysis system)을 이용하여 行하여 졌다.

共通要因의 抽出은 主成分分析(principal component analysis) 方法에 따랐으며 最初의 해를 보다 더 명확히 하기 위한 要因의 回轉은 直交回轉의 varimax方法을 이용하였다. 또한, 抽出하는 要因의 수는 研究模型과의 關聯性 및 스크리 테스트(scree test)의 結果를 檢討하여 사전에 7개로 제한하였다.

要因積載 매트릭스를 토대로 要因積載量이 0.4이상인 變數들을 중심으로 要因을 解析하였다.

〈표 4-1〉

要因分析의 結果

要因 區分	要因 1	要因 2	要因 3	要因 4	要因 5	要因 6	要因 7
要因	報償과 作業條件	監督	全般的인 從業員 滿足	職務	同僚間的 關係	福利厚生	組織管理
各要인에 包含 된 問項數	12	10	11	7	6	5	6

〈표 4-1〉에 나타난 7개의 要因은 QWL 研究模型에서 설정된 5개의 QWL 構成變因과 比較해볼 때 職務要因, 組織管理要因은 內容的으로 일치한다. 또한, QWL 研究模型에서 報償의 範疇에 包含시켰던 福利厚生과 職務의 範疇에 包含되었던 從業員滿足이 各各 獨立된 要因으로 分類되고 있다. 그리고 人間關係 變因에 같이 包含시켰던 同僚關係와 監督도 各各 獨立된 要因으로 나타나고 있다. 그러나 獨立된 QWL 構成變因으로 논의한 作業條件이 要因 1에서 報償과 같은 範疇의 要因에 複合的으로 包含되어 있다.

이상의 要因分析의 結果를 종합해보면, QWL 研究模型에서 설정된 QWL 構成變因은 實證的으로 그 妥當性이 立證되었으며 앞으로의 研究에서는 從業員滿足과 福利厚生 그리고 監督을 獨立된 QWL 構成變因으로 고려해 볼 가치가 있다는 점을 시사해 주고 있다.

4.2 假說의 檢證

3.2에서 設定된 假說 1과 假說 2를 檢證하기 위하여 分散分析과 T-檢證을 행하였다. 또한 分散分析에서 나타난 QWL 構成要因의 差異를 보다 더 具體的으로 分析하기 위하여 세페檢證(Scheffe test)을 實施하였다. 〈표 4-2〉는 세페檢證의 結果를 要約한 것이다.

〈표 4-2〉

세페 檢證結果의 要約

要因 變數	要因 1 報償과 作業條件	要因 2 監督	要因 3 全般的 인從業 員滿足	要因 4 職務	要因 5 同僚間 의 關係	要因 6 福利 厚生	要因 7 組織 管理	備 考
業種別	1-3	3-4	1-2 1-3 1-4	1-2 1-3 1-4		1-2 2-3 2-4	2-4	1:신발 2:纖維 3:自動車 4:精密機械
年齡別	b-c	a-d c-d		a-d b-d b-c c-d		a-b a-c a-d		a:20歲 未滿 b:20歲~29歲 c:30歲~39歲 d:40歲 以上
學歷別	가-라		가-라	가-다 다-라 가-라	가-라			가:中卒 以下 나:高卒 다:大卒 라:大學院卒

P < 0.05

〈표 4-3〉은 QWL 構成要因에 대한 業種別 差異를 나타낸 표로서 유사한 業種들끼리 集團化하여, 즉 신발, 自動車, 그리고 精密機械를 묶어 QWL 構成要因에 대한 差異를 檢證해 본 것이다. 그 結果 業種別로는 報償과 作業條件, 監督, 全般的인 從業員滿足, 職務, 福利厚生, 그리고 組織管理에서 差異가 있는 것으로 드러났다.

具體的으로는 監督(要因 2), 職務(要因 4), 同僚間的 關係(要因 5) 등에서는 業種에 關係 없이 대체로 리커트의 7점척도의 中間水準인 4점이상에서 平均的으로 反應하고 있어 QWL 에 肯定的인 것으로 判斷할 수 있다. 그러나 報償과 作業條件(要因 1), 福利厚生(要因 6) 등에는 신발, 纖維, 自動車, 그리고 精密機械 등, 全業種의 從業員들이 平均 4점이하로 反應하여 否定的인 것으로 드러났다. 특히 報償과 作業條件에 있어 絶對的인 賃金額이 높은 業種인 自動車産業의 從業員들이, 賃金額이 낮은 신발산업의 從業員들에 비하여 報償과 관련된 QWL 要因에 훨씬 否定的인 反應을 보이고 있었다. 이러한 事實은 公正性理論에서 主張된 바와 마찬가지로 賃金에 있어 滿足은 개인이 느끼는 公正性이 강하게 작용한다는 점을 實證的으로 立證해 준 것으로 判斷할 수 있다.

〈표 4-3〉

QWL 構成要因에 대한 業種別 差異

要因	業種	신발	纖維	自動車	精密機械	F 값	P 값
要因 1	平 均	3.321	3.110	2.889	3.121	4.94	0.0022**
	標準偏差	1.138	1.059	0.934	0.876		
要因 2	平 均	4.541	4.418	4.736	4.315	4.28	0.0053**
	標準偏差	1.017	1.273	1.118	1.074		
要因 3	平 均	3.910	3.539	3.408	3.480	8.51	0.0001**
	標準偏差	1.033	1.041	0.878	0.869		
要因 4	平 均	4.603	5.470	5.253	5.187	20.46	0.0001**
	標準偏差	0.982	0.891	0.954	1.040		
要因 5	平 均	4.362	4.464	4.473	4.461	0.44	0.7247
	標準偏差	1.072	1.106	0.802	0.897		
要因 6	平 均	3.559	2.883	3.523	3.617	10.15	0.0001**
	標準偏差	1.259	1.263	1.104	1.151		
要因 7*	平 均	4.058	3.809	4.104	4.250	5.22	0.0015**
	標準偏差	0.953	0.956	0.843	0.892		

*) 단, 要因 7(組織管理)에 대한 평균값은 reverse scale임

** P < 0.05

다만 여기서 統計值 해석시 주지할 것은 표본의 特性上 自動車産業의 從業員들은 대부분 30대의 家長인 男性들이었으며 신발산업의 從業員들은 單純業務에 從事하는 20대 여성들이었다는 점이다.

組織管理(要因 7)에 있어서는 신발, 自動車, 그리고 精密機械 등의 從業員들이 組織管理의 非合理的인 側面을 QWL에 否定的인 것으로 여기고 있었으며 纖維業種의 從業員들은 比較的 組織管理 側面을 肯定的으로 知覺하고 있었다. 그러나 이러한 事實을 業種에 따른 一般的인 差異라고 볼 수는 없을 것이며 이는 標本對象企業의 組織管理 形態에 따라 나타나는 差異일 것으로 判斷된다. 왜냐하면 調查對象企業 중에서 纖維業標本數의 80%를 차지하고 있는

C기업의 組織雰圍氣는 매우 開放的이고 從業員을 중시하는 관리 스타일을 지향하고 있었다는 점이 應答者들의 反應에 反映되고 있다고 判斷되기 때문이다. 個人次元의 人口統計的 特性에 따른 QWL 構成要因의 差異를 性別, 年齡別, 그리고 學歷別로 檢證하여 보았다.

〈표 4-4〉는 QWL 構成要因에 대한 男女間의 差異를 나타내고 있는데, 이 표에 의하면 報償과 作業條件(要因 1), 監督(要因 2), 職務(要因 4), 福利厚生(要因 6) 등에서 男女間에 有意한 差異를 보이고 있다.

〈표 4-4〉 QWL 構成要因에 대한 男女間의 差異 檢證

要 因	性 別	平 均	標 準 偏 差	T 값	P 값
要因 1	男	3.074	0.967	-4.25	0.000**
	女	3.411	1.124		
要因 2	男	4.539	1.130	4.08	0.000**
	女	4.170	1.216		
要因 3	男	3.595	0.960	-0.17	0.862
	女	3.609	1.061		
要因 4	男	5.268	1.008	6.23	0.000**
	女	4.787	0.959		
要因 5	男	4.495	0.921	1.58	0.114
	女	4.380	0.960		
要因 6	男	3.648	1.181	4.05	0.000**
	女	3.260	1.302		
要因 7	男	4.104	0.917	0.71	0.480
	女	4.053	0.906		

** P < 0.01

具體的으로는 報償과 作業條件(要因 1), 全般的인 從業員滿足(要因 3), 福利厚生(要因 6) 등은 男女 모두 平均 4점이하로 否定的으로 反應하였으며 監督(要因 2), 職務(要因 4) 등에서는 男女 모두 平均 4점 이상으로 反應하여 QWL에 肯定的인 것으로 느끼고 있었다. 組織管理(要因 7)의 경우에는 男女 모두 組織管理의 非合理性을 느끼고 있는 것으로 드러났다. 그러나 男子보다는 女子가 주요 QWL 構成要因에 相對的으로 肯定的인 反應을 보일 것이라는 假說 2-1은 棄却되었다. 왜냐하면 報償과 作業條件(要因 1), 全般的인 從業員滿足(要因 3)을 제외한 나머지 要因들에는 男子보다는 女子가 相對的으로 否定的인 反應을 보이는 것으로 判明되었기 때문이다.

이러한 事實을 감안하여 볼 때 女性들의 教育水準이 向上되고 經濟活動에 대한 參與率이 높아짐에 따라 韓國企業의 經營者들도 직장내의 性差別을 없애고 女性에 대한 公正한 대우에 좀더 關心을 가져야만 할 것으로 여겨진다.

다만, 여기서 統計值 解析시 주지할 것은 標本의 특성상 女子 從業員들이 新발, 纖維業種의 生産技能職 종사자가 대다수이고 男子 從業員들에 비하여 年齡도 낮다는 점이다.

<표 4-5>는 QWL 構成要因에 대한 年齡別 差異를 檢證한 것으로 應答者들을 20歲 未滿, 20歲에서 29歲, 30歲에서 39歲, 그리고 40歲 以上の 4개 집단으로 분류하여 QWL 構成要因의 差異를 檢證하였다. <표 4-5>에서 나타나 있듯이 年齡에 따른 QWL 構成要因의 差異는 報償과 作業條件(要因 1), 監督(要因 2), 職務(要因 4), 福利厚生(要因 6) 등에서 1% 有意水準에서 差異를 보이고 있다. 이는 젊은 世代와 나이든 從業員들간에 QWL 構成要因을 相異하게 知覺하고 있음을 보여 주는 것이다.

또한 젊은층보다 壯年層이 주요 QWL 構成要因에 相對的으로 肯定的인 反應을 보일 것이라는 假說 2-2를 檢證해본 結果, 年齡層에 따라 QWL 構成要因에 差異가 있는 것으로 判명된 報償과 作業條件(要因 1), 監督(要因 2), 職務(要因 4), 福利厚生(要因 6) 등에서 나이든 從業員들이 젊은층들에 비하여 相對的으로 QWL에 肯定的으로 反應하고 있어 假說 2-2는 채택되었다.

이러한 事實은 教育水準이 向上되고 價値觀이 相異한 젊은 從業員들의 QWL 欲求水準이 나이든 從業員들 보다 높을 것이라는 理論的인 논의와도 부합하는 것이다. 그러므로 經營者들은 젊은 從業員들의 QWL 욕구를 정확히 파악하여 그들의 욕구에 알맞는 QWL 프로그램을 제공함으로써 組織內의 葛藤을 줄이고 從業員들의 QWL 水準을 向上시킬 수 있을 것이다.

〈표 4-5〉

QWL 構成要因에 대한 年齡別 差異

要因	年齡	20歲未滿	20~29	30~39	40歲以上	F 값	P 값
要因 1	平 均	3.312	3.238	3.004	3.257	3.86	0.0093**
	標準偏差	1.036	1.081	0.966	0.887		
要因 2	平 均	4.098	4.466	4.409	4.851	5.93	0.0005**
	標準偏差	1.294	1.164	1.120	1.064		
要因 3	平 均	3.530	3.662	3.513	3.701	1.64	0.1796
	標準偏差	0.999	1.002	0.988	0.885		
要因 4	平 均	5.077	4.926	5.286	5.649	14.52	0.0001**
	標準偏差	0.993	0.988	1.029	0.858		
要因 5	平 均	4.409	4.490	4.441	4.480	0.27	0.8458
	標準偏差	0.936	0.969	0.917	0.795		
要因 6	平 均	3.062	3.607	3.526	3.896	7.55	0.0001**
	標準偏差	1.245	1.263	1.152	1.152		
要因 7	平 均	3.951	4.055	4.174	4.099	1.72	0.1609
	標準偏差	0.823	0.963	0.890	0.861		

** P < 0.01

〈표 4-6〉을 보면 學歷에 따른 QWL 構成要因의 差異는 要因 1과 要因 3, 要因 4 그리고 要因 5에서 有意한 差異를 보이고 있다. 즉 報償과 作業條件, 全般的인 從業員滿足, 職務, 그리고 同僚間關係에서 有意한 差異가 있는 것으로 드러났다.

그러나 學歷水準이 낮은 從業員들이 學歷水準이 높은 從業員들에 비하여 주요 QWL 構成 要因에 肯定的인 反應을 보일 것이라는 假說 2-3은 棄却되었다.

왜냐하면 學歷에 따라 差異가 있는 것으로 드러난 要因 1과 要因 3, 要因 4, 그리고 要因 5를 살펴보면 高卒 從業員들에 비하여 大學을 卒業한 從業員들이 그 差異가 미미하기는 하지만 다소나마 QWL의 構成要因에 肯定的으로 反應하고 있기 때문이다.

〈표 4-6〉

QWL 構成要因에 대한 學歷業種別 差異

要因	學歷	中卒以下	高卒	大卒	大學院卒	F 값	P 값
要因 1	平 均	3.458	3.106	3.286	3.258	3.13	0.0250*
	標準偏差	1.111	1.026	0.966	1.127		
要因 2	平 均	4.654	4.468	4.336	3.982	1.82	0.1428
	標準偏差	1.134	1.173	1.139	1.016		
要因 3	平 均	3.937	3.578	3.607	2.955	3.63	0.0126*
	標準偏差	1.003	1.000	0.923	0.768		
要因 4	平 均	4.859	5.101	5.344	4.455	5.84	0.0006**
	標準偏差	0.994	1.037	0.938	0.808		
要因 5	平 均	4.653	4.455	4.467	3.733	2.88	0.0353*
	標準偏差	0.984	0.937	0.920	0.610		
要因 6	平 均	3.715	3.575	3.415	3.273	1.31	0.2712
	標準偏差	1.266	1.236	1.182	1.194		
要因 7	平 均	4.137	4.080	4.134	4.121	0.20	0.8973
	標準偏差	0.857	0.928	0.897	0.958		

* P < 0.05, ** P < 0.01

특히, 職務(要因 4)에 관한 反應程度를 보면 大學 卒業學歷을 가진 從業員들이 中等教育을 받은 從業員들에 비하여 상당히 肯定的으로 反應하고 있는데 이러한 점은 QWL 構成要因에 대한 學歷別 差異를 檢證할 때는 從業員들이 맡고 있는 職務가 상당한 影響을 미칠 수도 있을 것이라는 점을 시사하고 있다. 그러나 이러한 사실은 此後의 實證研究를 통하여 그러한 점이 다시 立證될 수 있을 때 비로소 信賴性을 獲得할 수 있을 것이다.

以上の 分析結果를 종합하여 보면 〈표 4-7〉과 같다. 〈표 4-7〉은 기업의 업종과 개인차원의 인구통계학적 특성에 따라서 리커트의 7점척도에 대한 要因別 反應點數의 平均値를 4점기준으로 4점 미만은 否定的인 反應으로, 4점 이상은 肯定的인 反應으로 나누어서 살펴본 내용을 종합한 것이다.

〈표 4-7〉 企業의 業種과 個人次元의 人口統計學의 特性에 따른 要因別 反應點數의 平均

變數 \ 要因	要因 1 報償과 作業條件	要因 2 監督	要因 3 全般的인 從業員 滿足	要因 4 職務	要因 5 同僚關係	要因 6 福利厚生	要因 7 組織管理
業種別	△	○	△	○	○	△	△ ¹⁾
男女別	△	○	△	○	○	△	△
年齡別	△	○	△	○	○	△	△ ²⁾
學歷別	△	○	△	○	○ ³⁾	△	△

註: 1) 纖維: 肯定的

2) 20歲 未滿: 肯定的

3) 大學院卒: 否定的

4) 리커트의 7점 尺度 中 反應點數 平均이 4점 以上인 경우는 肯定的: ○

리커트의 7점 尺度 中 反應點數 平均이 4점 未滿인 경우는 否定的: △

(단, 組織管理는 그 反對이며 反應點數의 平均이 높을수록 組織管理의 非合理的인 側面을 훨씬 강하게 知覺한 경우임)

〈표 4-7〉에 의하면 報償과 作業條件(要因 1), 全般的인 從業員滿足(要因 3), 福利厚生(要因 6), 그리고 組織管理(要因 7)에 있어서는 企業의 業種, 個人次元의 人口統計學의 特性에 관계없이 平均 4점 미만으로 否定的인 反應을 보이고 있었다. 反面에 監督(要因 2), 職務(要因 4), 그리고 同僚關係(要因 5)에 있어서는 大學院 卒業學歷을 가진 從業員들이 同僚關係에 否定的으로 反應한 외에는 모두 肯定的인 反應을 보여 주었다.

이러한 사실은 조직이 報償水準을 높이고 福利厚生制度를 擴大하며 作業條件을 改善하고 組織管理의 合理性을 提高시켜 從業員들의 滿足水準을 높이면 從業員들의 QWL 知覺에 肯定的인 影響을 미칠 수 있다는 점을 示唆해 준다.

4.3 其他資料의 分析

QWL과 관련된 從業員 個人의 質的인 資料를 파악하기 위하여 職場生活 中에서 특히 좋아 하는 면과 싫어하는 면에 관하여 서술하도록 하였다. 이 問項에 관한 企業別 應答比率은 差異가 있었지만 平均 26%에 이르는 應答率을 보이고 있다.

QWL과 관련된 從業員들의 應答內容을 구체적으로 分析해 보면 <표 4-8>과 같다. QWL에 肯定的인 것으로 드러난 要素들 중에는 원만한 人間關係, 同僚들간의 非公式的인 接觸(中食時間 運動), 그리고 자유로운 組織雰圍氣와 같은 從業員들의 직장내 社會關係가 많은 부분을 차지하고 있으며, 그 다음으로 서클활동에 대한 企業의 支援, 福利厚生制度 등이 QWL에 肯定的인 影響을 미친 것으로 드러났다.

이러한 사실은 <표 4-7>에서 肯定的인 QWL 要因으로 드러난 監督(要因 2), 同僚關係(要因 5), 그리고 職務(要因 4) 중에서 監督과 同僚關係는 人間關係와 關聯되어 있다는 점을 고려해 본다면 위와같은 敘述的 文항의 應答이 計量的인 分析結果를 지지해 준다고 풀이할 수 있다.

QWL에 否定的인 影響을 미친 것으로 인식한 요소 중에는 殘業이나 休務日勤務 등을 포함한 勤務時間이 가장 많이 거론되고 있으며 다음으로는 上司의 一方的인 指示, 權威主義的인 態度, 그리고 統制的인 作業雰圍氣와 같은 官僚的인 組織雰圍氣를 지적하고 있었다.

<표 4-8> QWL에 관한 從業員들의 應答內容

QWL	內 容	應答者數
職場生活 중 肯定的인 QWL側面	1. 圓滿한 人間關係	26
	2. 서클활동에 대한 企業의 支援	18
	3. 福利厚生制度	12
	4. 同僚間 非公式 接觸(中食時間 運動, 會食)	8
	5. 自由로운 勤務 雰圍氣	5
	6. 勤務時間	4
	7. 快適한 勤務環境	2
	8. 其他(體育大會, 職務教育, 外國語 學習 등)	6
職場生活 중 否定的인 QWL側面	1. 勤務時間(殘業, 休務日勤務 등)	42
	2. 官僚的인 組織雰圍氣(一方的인 指示, 權威主義的 態度, 統制的인 雰圍氣)	37
	3. 福利厚生制度 未備(休息時間, 食堂, 脫衣室 등)	28
	4. 作業條件(騒音, 粉塵, 公害, 高温, 照明, 交代勤務制)	16
	5. 職種間 差別待遇(生産, 事務職)	15
	6. 過度한 業務量	14
	7. 監督者에 대한 不滿	12
	8. 昇進에 대한 不滿	12
	9. 意思決定에 參與排除	9
	10. 部署間의 協助困難	9
	11. 賃金(利潤分配制度, 退職金累進制 包含)	9
	12. 圓滿하지 못한 人間關係	8
	13. 지루한 業務遂行	6
	14. 職務와 無關한 雜務遂行(심부름, 청소 등)	4
	15. 其他(勞組의 無氣力, 形式的인 教育訓練, 男女差別, 잔소리 등)	8

또한, 休息時間, 食堂運營, 脫衣室不足 等 福利厚生制度의 未備에도 상당한 불만을 지니고 있었으며 作業條件, 職種間 差別待遇, 過度한 業務量, 그리고 監督者와 승진에 대한 불만, 一方的 意思決定 등도 QWL에 否定的인 要素로 작용하고 있음을 알 수 있다.

이러한 分析結果를 역시 <표 4-7>과 비교하여 보면 報償과 作業條件(要因 1), 組織管理(要因 7), 그리고 福利厚生(要因 6) 등은 勤務時間과 作業條件, 官僚的인 組織霧圍氣, 그리고 福利厚生制度의 未備 등과 內容의으로 一致하고 있음을 알 수 있다. 그러므로 QWL에 관한 敘述的 問項의 分析과 計量的인 分析은 상당한 一貫性을 維持하고 있다고 判斷할 수 있을 것이다.

<표 4-9>는 應答者들이 QL(Quality of Life)과 餘暇活動 時間에 관한 問項에 應答한 內容을 나타내고 있다.

<표 4-9> QL과 餘暇活動 時間에 대한 應答

	문항	빈도	%	누적빈도	누적%
QL	전혀 행복하지 않다	64	7.8	64	7.8
	그저 그렇다	291	35.3	355	43.1
	다소 행복하다	203	24.6	558	67.7
	행복하다	202	24.5	760	92.2
	대단히 행복하다	63	7.6	823	99.9
여가활동 시간	매우 시간이 부족하다	264	30.8	264	30.8
	다소 시간이 부족하다	360	42.1	624	72.9
	여가 시간이 적당하다	210	24.5	834	97.4
	여가 시간이 남는다	15	1.8	849	99.2
	여가 시간이 지나칠 정도로 많다	6	0.7	855	99.9

<표 4-9>에 의하면 全體應答者 중에서 過半數 이상이(56.7%) 직장이외의 生活에서 행복을 느끼고 있다고 應答하였으나 全體應答者의 7.8%는 전혀 행복하지 않다고 應答하였으며 나머지 35.3%도 그저 그렇다고 應答하고 있다.

職場이외의 生活에서 행복감을 느끼지 못하는 從業員들의 태도와 감정이 職場生活에도 다소 영향을 미칠 수 있을 것이라는 점을 고려한다면 장차 韓國의 企業들도 從業員들의 QL을 더욱 높일 수 있는 방안에 관심을 가져야만 할 것이다. 美國의 제록스사(Xerox)는 從業員福利厚生프로그램의 일환으로 제록스 從業員지원프로그램(Xerox Employee Assistance Program : XEAP)이라는 이름으로 從業員 個人的 알콜중독이나 마약남용의 문제는 물론, 情緒的인 問題와 家族間的 問題로 인한 어려움에도 도움을 제공해 주고 있다. 제록스사에서 시행하고 있는 XEAP와 같은 프로그램은 QL과 QWL의 중요한 相互關聯性을 經營者들이 인식하고 있다는 점을 잘 보여주는 사례이다.

또한 餘暇活動時間에 관한 응답내용을 分析하여 보면 전체 應答者의 72.9%가 餘暇時間의 不足을 느끼고 있다고 응답하였다. 이러한 事實은 <표 4-8>에서 드러난 否定的인 QWL側面 중의 가장 중요한 내용인 勤務時間의 問題와 餘暇時間의 부족이 상호 밀접히 관련되어 있음을 立證하여 주는 것이다.

QWL에 관한 敘述的 問項의 응답과 함께 QL과 餘暇活動時間에 관한 問項의 응답을 分析해 보면 韓國企業의 QWL에 관한 몇가지 특징을 발견할 수 있다.

첫째, 韓國企業의 從業員들은 人間關係와 組織雰圍氣 등 직장내의 社會關係를 QWL에 중요한 요소로 認識하고 있다는 점이다.

둘째, 調査對象 企業이 예외없이 提案制度, QC서클 등의 QWL프로그램을 導入하고 있었으나, 이러한 QWL 프로그램이 從業員들의 QWL 向上에 특별히 寄與하고 있는가에 대한 의문점이다. 오히려 從業員들은 企業의 서클활동지원, 예를들면 사진반, 등산반, 낚시회 등에 대한 支援에 매우 好意的으로 느끼고 있었으며 또한 이를 바라고 있다는 事實이다.

셋째, QWL 향상과 관련하여 勤務時間問題가 매우 중요한 이슈로 부각되고 있으며 많은 從業員들이 餘暇時間의 不足을 느끼고 있었다.

넷째, 福利厚生制度의 확대와 열악한 作業條件의 개선이 QWL 향상에 중요한 요소라는 점이다.

V. 結 論

韓國社會는 지난 30여년 동안에 이룩한 經濟的 繁榮으로 물질적 풍요와 함께 社會構成員들의 價値觀에 있어서 큰 變化를 招來하였다. 특히 所得의 增大와 教育水準의 向上으로 인하여 個人的 勞動에 대한 傳統的 認識이 變하였으며, 급격한 技術發展은 職場生活의 非人間化를 加速化하여 從業員들의 不滿足을 더욱 增大시키기에 이르렀다.

이러한 問題를 해결하기 위하여 많은 研究者들이 職務滿足에 관심을 기울였으나, 職務滿足 研究는 從業員들의 다양한 欲求를 充足시키고 社會·經濟的·文化的 水準의 向上에 따른 動態的인 職場雰圍氣를 포괄하지 못하는 限界를 노출시켰다.

이와 같은 職務滿足 研究의 限界를 보완하고 從業員들의 다양한 欲求變化를 반영하기 위하여 歐美各國에서는 QWL에 관한 研究가 활발하게 展開되고 있다.

이처럼 QWL이 現實的인 意義를 갖고 있음에도 불구하고 韓國에서는 이 方面에 관한 研究가 많지 않을 뿐만 아니라 그러한 研究를 위하여 이용할 수 있는 基礎的인 資料도 不足한 實情이다.

따라서 本 研究는 이러한 問題認識을 기초로 첫째, 韓國企業의 QWL 構成要因을 究明하고, 둘째, 企業의 業種과 人口統計的 變因에 따른 QWL 構成要因의 차이를 檢證해 보는데 그 目的을 두었다.

이러한 目的을 달성하기 위하여 QWL 측정에 관한 先行研究를 검토하여 研究模型을 設計하고 假說을 설정하였다. 또한 가설을 검증하고 上記의 研究目的을 達成하기 위하여 釜山·慶南地域에 있는 企業의 從業員을 대상으로 설문조사를 실시하여 통계분석을 행하였다.

이 연구의 實證分析結果를 要約해보면 다음과 같다.

첫째, 要因分析에서 나타난 韓國企業의 QWL 構成要因으로는 報償과 作業條件(要因 1), 監督(要因 2), 全般的인 從業員滿足(要因 3), 職務(要因 4), 同僚關係(要因 5), 福利厚生(要因 6), 그리고 組織管理(要因 7) 등 7個要因으로 判明되었다.

둘째, 個人次元의 人口統計的 特性和 企業의 業種에 따른 要因別 反應點數의 平均을 分析한 結果 QWL 構成變因 중에서 報償과 作業條件(要因 1), 全般的인 從業員滿足(要因 3), 福利厚生(要因 6), 그리고 組織管理(要因 7) 등에 있어서는 否定的인 反應을 보였으며, 반면에

監督(要因 2), 職務(要因 4), 그리고 同僚關係(要因 5) 등에서는 肯定的인 反應을 보이고 있는 것으로 드러났다.

세째, 企業의 業種, 性別, 年齡別, 그리고 學歷別에 따라서는 QWL 構成要因에 有意한 차이가 있는 것으로 드러났다.

넷째, 研究對象 從業員들은 職場內의 社會關係, 즉, 人間關係와 組織雰圍氣 등을 QWL에 중요한 要素로 인식하고 있었으며, 많은 從業員들이 勤務時間問題와 관련하여 불만을 表出하였고 餘暇時間이 부족하다고 應答하였다.

또한, 福利厚生制度의 擴大와 劣惡한 作業條件의 改善, 그리고 企業內 서클활동의 지원이 QWL 向上에 중요한 要素 중의 하나라는 사실이 밝혀 졌다.

다섯째, 職場 이외의 生活에서 행복을 느끼고 있다는 從業員들은 應答者의 過半數를 조금 넘고 있었다.

本 研究의 結果는 QWL 向上을 摸索하는데 있어 다음과 같은 몇가지 점들을 示唆해 줄 수 있을 것이다.

첫째, 本 研究에서 檢證된 韓國企業의 QWL 構成要素들은 차후의 研究를 위하여 有用한 實證資料가 될 수 있을 것이다.

둘째, 人口統計的 特性에 따른 QWL 構成要因의 차이에 대한 檢證結果는 韓國企業의 文化에 적합한 QWL 프로그램개발을 위한 論理的 根據를 제시해 줄 수 있다는 점이다. 韓國企業의 文化에 적합한 QWL 프로그램의 開發은 이제 매우 절실한 실정에 놓여 있다. 상이한 文化 風土에서 개발된 QWL 프로그램의 機械的인 導入은 生産性 向上의 效果도 기대하기 어려울 뿐만 아니라, 더우기 企業의 資源과 에너지를 낭비할 수도 있다. 이러한 사실은 최근 제일모직이 QC서클활동을 포기하고 한국형분임조활동인 FAM(Family, Feeling, Achievement) 운동을 전개하고 있다³⁾는 사실에서도 잘 알 수 있다.

3) 한국경제신문, “제일모직 「한국형 분임조」새활동 전개,” 1992년 4월 27일자, 18면. 제일모직은 1968년 QC서클을 도입한 이래 1975년 제1회 품질관리대상을 받은 기업으로 QC서클활동의 선두에 있던 기업이다. 기존 QC서클은 작업자 개인이 당위성을 공감하지 못하였으며 통계적 기법을 지나치게 강조하는 등 도식적인 측면을 노출하여 제일모직에서는 인간의 정을 공유하고(Family, Feeling) 성취욕구(Achievement)를 실현할 수 있는 FAM 운동을 전개하고 있다. FAM운동의 구체적인 내용으로는 불량품 전시회를 통한 품질향상, 에너지 및 사무용품 절약방안, 自社製品 消費者満足度調査, 勤儉節約促進, 傳統禮節普及, 그리고 질서지키기 등이며 그외에도 많은 課題들이 제안되어 活動이 進行되고 있어 그 成果가 주목된다.

셋째, 職場內의 人間關係를 개선하고 非公式組織의 活性化를 통하여 QWL을 향상시킬 수 있는 구체적 방안으로 서클활동에 대한 企業의 적극적인 지원프로그램을 마련해 보는 일이다. 調査對象企業 중에는 E自動車와 餘他 두 기업에서 서클활동 지원이 從業員의 QWL에 肯定的인 影響을 미치고 있는 것으로 드러났다. 그러나 社內 서클에 대한 지원이 從業員들의 자유로운 활동을 보장해주지 못하고 從業員 統制의 한 방편으로 인식될 때는 오히려 QWL에 否定的인 影響을 미칠 수도 있다는 점을 S企業의 사례⁴⁾를 통하여 알 수 있다.

넷째, 所得水準向上과 그에 따른 餘暇活動에 대한 從業員의 여망의 증대는 근무시간이 중요한 QWL 이슈이며, 勤務時間의 단축은 물론 勤務時間과 연관된 企業의 QWL 프로그램을 開發·導入하는 것이 절실하다는 점을 示唆해 준다. 長時間勞動을 바탕으로 生産性을 높이고 企業의 競爭力을 提高시키려는 시도는 결코 바람직스럽지 않다는 점을 알 수 있다. 이제는 勞動時間을 단축시키면서 生産性을 드높일 수 있는 방안을 모색해야만 할 때이다.

다섯째, 官僚的인 組織雰圍氣를 개선하여 人間性을 중시하는, 즉 QWL을 고려한 組織文化의 開發이 시급하다는 점이다. 調査對象企業들 중의 一部 企業들은 企業文化를 開發하기 위한 經營革新運動을 전개하고 있었으나 經營者에 의해 주도된 이러한 활동을 現場 從業員들은 제대로 認識하지 못하고 있었으며 더우기 그 효과는 매우 불투명한 실정이다. 이러한 사실을 고려해 본다면 經營者는 組織文化 開發의 필요성과 그 중요성을 從業員들에게 인식시키고, 勞動組合의 협조를 적극 유도하고, 組織文化開發의 구체적인 성과가 從業員들에게 되돌려질 것이라는 점을 從業員들이 확신할 수 있도록 노력하여야 할 것이다. 이러한 확신을 從業員들이 가질 수 있고 실제로 從業員들 사이에 共感帶가 형성될 때 組織文化開發運動은 밑에서부터 확산될 수 있을 것이다.

여섯째, 從業員들의 QWL 向上을 위하여 福利厚生制度를 확대하고 열악한 作業條件을 改善하여야 할 것이다. 作業條件의 경우에는 신발, 섬유, 고무제품 등을 생산하는 輕工業에 속하는 企業에서 일하는 從業員들이 훨씬 부정적인 반응을 보였으며, 自動車, 機械, 造船 등의 重工業從業者들도 다소 否定的인 反應을 보이고 있었다.

4) 월간 말, "S그룹의 노조대책반," 1990년 12월, p. 139.

S코닝에서는 탁구, 등산, 낚시 등 여러 서클에 대해 풍족한 예산지원을 하고 있으나 행사시 반드시 조장, 반장, 등이 코치나 고문의 자격으로 동행하여 자유로운 서클활동에 종업원들이 상당한 심리적 부담을 느끼고 있다는 점이 보고됨.

그러나 福利厚生制度는 調査對象企業들 중에서도 상대적인 규모가 클수록 시설복지는 불만족한 측면이 적은 것으로 판명되었으며 상대적인 규모가 작을수록 시설 복지에 대한 불만을 표출하는 경향이 있었다.

일곱째, 다수의 從業員들이 직장 이외의 생활에서 행복감을 느끼지 못하고 있는 실정을 고려해 본다면 韓國企業들도 從業員들의 QL을 더욱 높일 수 있는 방안에 관심을 가져야 할 것이다.

이 研究가 지니고 있는 限界는 QWL과 관련한 다양한 成果變數를 고려하지 못하였다는 점이다. 즉, 앞으로의 研究에서는 企業의 QWL 構成要因을 밝혀내고 QWL을 測定하는 데서 그칠 것이 아니라, QWL의 向上이 組織有效性에 어떠한 影響을 미치는 지를 究明해 보아야 할 것이다. 특히 職務再設計를 통한 實驗方法을 이용하여 縱斷的인 研究를 수행하거나 各 研究對象業體別로 客觀的인 QWL 投資를 파악한 후 그 具體的 成果를 比較分析해 보는 것이 바람직하리라 判斷된다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

1. 백유성, 한국기업의 QWL구성요인에 관한 실증적 연구, 부산대학교 대학원 박사학위논문, 1992.
2. 서병인, 종업원의 직무만족도에 관한 실증적 연구, 부산대학교 대학원 박사학위논문, 1975.
3. 서인덕, 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구, 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1986.
4. 신구범, "QWL, 관리행동 및 성과의 관계," 동의대학교 산경논집, 제3집, 1985, pp. 115~157.
5. 월간 말, "S그룹의 노조대책반," 1990년 12월, p. 139.
6. 이학중, 조직행동론, 서울: 세경사, 1991.

7. 정재훈, “한국기업의 QWL수준에 관한 기업간 비교연구,” 인사관리연구, 제9집, 1985, pp.147~165.
8. 채서일, 사회과학조사방법론, 서울 : 법문사, 1992.
9. 최종태, 현대경영참가론, 서울 : 경문사, 1988, pp. 316~317.
10. 한국경제신문, “제일모직 「한국형 분임조」새활동 전개,” 1992년 4월 27일자, 18면.
11. 한국능률협회, 한국의 3000대기업, 서울 : 한국능률협회, 1991.

〈외국문헌〉

1. Albrecht, D., Organization Development, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1983.
2. Boisvert, M. P., “The Quality of Working Life : An Analysis,” Human Relations, Vol. 30, No. 2, 1977, pp. 155~160.
3. Cherns, A., “Perspectives on Quality of Working Life,” *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 48, 1975, p. 155.
4. Davis, L. E. & Cherns, A. B., The Quality of Working Life, Vol. 2, New York : The Free Press, 1975.
5. Gerson, E. M., “On Quality of Life,” *American Sociological Review*, Vol. 41, October 1976, pp. 793~806.
6. Katz, H. C., Kochan, T. A. & Weber, M. R., “Assessing the Effects of Industrial Relations System and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness,” *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 3, 1985, pp. 509~526.
7. Lawler III, E. E., “Measuring the Psychological Quality of Working Life : The Why and How of it,” ed., L. E. Davis & A. B. Cherns, The Quality of Working Life, Vol. 1, New York : The Free Press, 1975, pp. 123~126.
8. Lawler III, E. E. & Ledford, G. E. Jr., “Productivity and the Quality of Work Life,” *National Productivity Review*, Vol. 1, No. 1, Winter 1981-82, ed., W. L. French, C. H. Bell, Jr. & R. A. Zawacki, Organization Development, 3rd ed., Homewood, ILL. : BPI /IRWIN, 1989, pp. 295~307.

9. Levine, M. F., "Self-Developed Quality of Working Life Measures," *Academy of Management Proceedings*, 1983, pp. 216~220.
10. Lewin, D., "Collective Bargaining and the Quality of Worklife," *Organizational Dynamics*, Autumn 1981, pp. 37~52.
11. Macy B. A. & Mirvis, P. H., "A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Orgnaizational Effectiveness in Behavioral-Economic Terms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, June 1976, pp. 212~226.
12. Marks, M. L. et al., "Employee Participation in a Quality Circle Program : Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 1986, pp. 61~69.
13. Mirvis, P. H. & Lawler III, E. E., "Accounting for the quality of work life," *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 5, 1984, pp. 198~200.
14. Pasmore, W. et al., "Sociotechnical Systems : A North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies," *Human Relations*, Vol. 35, No. 12, 1982, p. 1188.
15. Ronen, S., *Flexible Working Hours : An Innovation in the Quality of Work Life*, New York : McGraw-Hill, Inc., 1981.
16. Seashore, S. E., "Defining and Measuring the Quality of Working Life," ed., L. E. Davis & A. B. Cherns, *The Quality of Working Life*, Vol. 1, New York : The Free Press, 1975, pp. 105~118.
17. Walton, R. E., "Criteria for Quality of Working Life," ed., L. E. Davis & A. B. Cherns, *The Quality of Working Life*, Vol. 1, New York : The Free Press, 1975, pp. 93~101.

〈附 錄〉

〈표 1〉 표본 현황

분류변수		업종	신발	섬유	자동차	정밀기계	소계	총계
성별	남		68	63	175	149	455	610
	여		90	51	2	12	155	
학력	중졸 이하		31	8	7	5	51	594
	고졸		114	74	154	73	415	
	대졸		8	24	14	72	118	
	대학원졸		3	0	0	7	10	
연령	20세 미만		15	49	6	1	71	617
	20~29		92	33	60	63	248	
	30~39		33	22	104	70	229	
	40세 이상		19	10	10	27	66	
직종	생산·기능직		111	94	153	70	428	583
	사무직		32	12	10	45	99	
	관리직		4	6	12	34	56	
직위	현장 사원		108	81	119	36	344	594
	서무·사무원		25	6	12	51	94	
	조장, 반장, 주임		16	12	37	21	86	
	계장·대리		4	7	4	35	50	
	과장		3	7	1	6	17	
	부장, 실장, 국장		0	0	0	2	2	
	중역		0	0	0	1	1	
총계		159	114	180	161	614	614	

* 부분적으로 합계가 일치하지 않는 이유는 응답하지 않은 문항 때문임.

〈표 2〉 주요 요인들의 신뢰도 계수(크론바하의 α 값)

변 수 명	설문 문항의 수	α 계수
직 무	7개	0.64
전반적인 종업원 만족	11개	0.86
보상과 작업조건	12개	0.75
복리후생	5개	0.76
동료간의 관계	6개	0.51
감 독	10개	0.87
조직관리	6개	0.62

설문지

안녕하십니까?

본 설문지는 한국기업의 「직장생활의 질」(Quality of Working Life)을 연구하기 위하여 작성된 것입니다. 설문지는 귀하의 직장생활과 관련된 문항으로 구성되어 있으며 여러 문항에 솔직하게 응답해 주시면 됩니다.

또한 귀하가 제시한 견해는 통계법에 의거, 완전히 익명으로 처리되어 비밀이 보장되며 학문적인 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다.

바쁘시더라도 한 문항도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

본 연구에 협조해 주신 귀하께 진심으로 감사드립니다.

1992년 3월

부산대학교 대학원 경영학과

교 수 서 병 인

박사과정 백 유 성 드림

다음은 귀하가 하는 일, 즉 직무에 관한 문항들입니다. 질문내용을 잘 읽어 보신 후 찬성정도를 표시해 주십시오(해당번호 위에 √ 표시)

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

1. 나의 직무는 매우 도전적인
일이다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
2. 나에게 부과된 직무의 작업량은
합리적이다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
3. 나의 직무를 잘 수행하려면
창조력이 필요하다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
4. 나는 직무상 행하는 작업에 대하여
개인적인 책임감을 느낀다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
5. 나의 직무는 우리사회에서 중요
하다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
6. 나의 직무를 잘 하기 위해서는
동료들과 긴밀히
협조해야만 한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
7. 나는 나의 직무로부터 스트레스를
많이 받는다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
8. 나의 직무를 잘 수행하기 위해
필요한 사실과 정보를 획득하는
데는 어려움이 많다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
9. 나는 직무상 일을 잘 처리할
수 있는 충분한 훈련과 경험을
갖고 있다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

귀하의 직무에 관하여 다음 여러면에서 얼마나 만족하는지 표시하시면 됩니다.

매우 불만족	불만족	다소 불만족	만족도 불만족도 안함	약간 만족	만족	매우 만족
-----------	-----	-----------	-------------------	----------	----	----------

10. 당신이 받는 특별급여(예 : 식사
 제공, 학비보조)에 대해서는
 어느 정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
11. 당신과 같이 일하는 동료들의
 친절함에는 어느 정도 만족
 하는지요 ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
12. 이 직장에서 당신의 승진기회에
 대해서는 어느 정도 만족
 합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
13. 새로운 일들을 배울 수 있는
 기회에 대해서는 어느 정도
 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
14. 당신이 받는 급여의 액수에는
 어느 정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
15. 당신의 직무안정에 대해서는
 어느 정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
16. 당신 직무의 물리적 환경에는
 어느 정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

매우 불만족	불만족	다소 불만족	만족도 불만족도 안함	약간 만족	만족	매우 만족
-----------	-----	-----------	-------------------	----------	----	----------

17. 당신이 가지고 작업하는 장비
의 질에는 어느 정도 만족
합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
18. 가치있는 어떤 일을 성취할 수
있는 기회를 갖는 데는 어느
정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
19. 관심이나 불평을 나타내기 위
하여 당신에게 주어지는 기회
에는 어느 정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
20. 당신의 관심이나 불평을 드러
내는 방식에는 어느 정도
만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
21. 당신의 성과를 평가하는 방법
에는 어느 정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
22. 의사결정에 참여하는 당신의
기회에는 어느 정도 만족
합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
23. 당신의 기능과 능력을 개발하기
위한 기회에는 어느 정도
만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

24. 당신 자신에 관해 인간으로서

금지될 수 있는 어떤 일을

하는 당신의 기회에는 어느

정도 만족합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

25. 같이 일하는 동료들이 당신을

대하는 태도에는 어느 정도

만족 합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

1. 나의 임금은 이 지역의 다른

회사의 임금에 비해 공정하다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

2. 나의 가족전체 수입은 가족의

한달 생활을 위하여 충분한

정도다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

3. 내가 작업에 쏟는 노력과 내가

지닌 기능을 생각하면 나는

나의 임금에 매우 만족하다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

4. 대체로 우리 회사에서는 임금

관리를 매우 잘한다. -----

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

5. 나의 임금은 우리회사내의 다른

사람들에 비하면 공정하다. -----

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

매우 불만족	불만족	다소 불만족	만족도 불만족도 안함	약간 만족	만족	매우 만족
-----------	-----	-----------	-------------------	----------	----	----------

6. 귀사의 다음 복지제도에 대해서는 어느 정도 만족하십니까?

- a. 휴가기간 ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
- b. 퇴직계획 ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
- c. 학비보조제도(본인, 자녀) ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
- d. 병가와 특별휴가 ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
- e. 휴무일의 수 ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

1. 직무수행시 나는 위험하며 건강에
해롭다는 생각이 든다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
2. 우리회사는 안전하고 건전한
작업조건을 조성하기 위해
최선을 다한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
3. 우리회사에서는 잔업관리를
잘한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
4. 나는 회사가 지원해 주는 행사
(예 : 야유회나 회식등)에 매우
만족하다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
5. 지난해 귀하 자신의 잔업량에
대해서는 어떻게 생각합니까? ----- [1]너무적다 [2]적다 [3]대체로 적당하다
[4]많다 [5]너무많다

다음 문항들은 귀하와 거의 매일 같이 일하는 사람들인 작업집단에 관한 내용들입니다. 각 문항을 잘 읽어 보신 후 찬성정도를 표시하십시오

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

1. 나의 작업집단에서는 모두가 다른

사람들의 견해를 경청한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

2. 동료의 도움이 필요할 때는

쉽게 도움을 받는다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

3. 나는 진정으로 나의 작업집단의

일부라고 느낀다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

4. 나의 작업집단은 나에게 인간

적인 관심을 갖는다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

다음 문항들은 귀하를 직접 감독하는 감독자에 관한 질문입니다. 귀하의 감독자는 귀하가 직접 보고하는 사람입니다. 또한 귀하의 감독자는 당신의 작업을 평가하고 당신에게 과제를 주는 등의 일을 하는 사람을 말합니다. 각 문항을 잘 읽어 보신 후 찬성 정도를 표시하십시오.

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

1. 나의 감독자는 일을 미리

기획한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

2. 나의 감독자는 부하들이 한팀이

되어 일할 수 있도록

격려해 준다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

3. 감독자는 나에게 인간적인 관

심을 갖는다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

4. 감독자는 업무와 관련된 문제

해결을 위하여 나를 도와준다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

5. 나의 감독자는 진행되고 있는

일에 관한 정보를 잘 알고 있다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

6. 나의 감독자는 현실적인 목표

를 세운다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

7. 나의 감독자는 부하들의 개인

적인 문제를 도와준다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

8. 나의 감독자는 부하들에게

영향을 미치는 중요한 결정에
그들이 참여하도록 격려한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

9. 나의 감독자는 변화가 있기 전

에 변화에 관해 부하들에게
알려준다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

결코 그런 일이 없다.	거의 그런 일이 없다.	가끔 그런 일이 있다.	빈번히 그런 일이 있다.	매우 자주 그런 일이 있다.
--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	-----------------------

10. 직무에 관한 작업방법과

절차의 개선에 대해 당신의
감독자에게 얼마나 자주
제안합니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5]

11. 당신의 제안은 채택됩니까? ----- [1] [2] [3] [4] [5]

다음은 귀하가 속한 회사의 경영자와 부서간의 관계에 대한 일반적인 인상에 관한 문항들입니다.
질문내용을 잘 읽어 보신 후 찬성 정도를 표시하시면 됩니다.

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

1. 우리회사의 경영자는 종업원들
의 복지와 행복에 관심이 있다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
2. 일이 잘못되면 경영자는 그
문제를 해결하기 위하여 종업
원들과 같이 의논한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
3. 대체로 종업원들은 그들이
얼마나 일을 잘하는가에 따라
평가된다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
4. 경영자는 종업원들간의 불건전
한 경쟁을 조장한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

6. 우리회사의 승진은 내가
열심히 일하는데 있지않고
누구를 아는가에 달려 있다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
7. 의사결정은 결정할 문제에 관
해 가장 잘 알고 있는 사람과
상의하여 내려진다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
8. 우리회사는 가능한한 협동해서
일하도록 격려한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
9. 우리부서는 잘 관리되지 않고
있다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

10. 경영자는 우리 회사를 관리하
기 위하여 격려와 표창제도를
활용한다. -----[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
11. 우리부서에서는 의사결정
과정에 이해관계자를
포함시키지 않는다. -----[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]

아래 문항에 관한 찬성정도를 표시하십시오

결코 동의하지 않음	동의하지 않음	별로 동의하지 않음	동의도 이의도 없음	약간 동의함	대체로 동의함	전적으로 동의함
------------------	------------	------------------	------------------	-----------	------------	-------------

1. 기본적으로 나의 부서와 회사
는 같은 목표를 갖고 있다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
2. 회사와 나의 부서 양쪽에 다
충직하게 일한다는 건 쉬운
일이다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
3. 타 부서 사람들과 같이 일하기
는 쉽다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
4. 타 부서들은 정말로 서로 협조
하지 않는다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
5. 부서간에 문제가 생기면 관계
부서간에 협의하여 해결한다. ----- [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7]
6. 직무를 떠난 당신의 생활은 얼마나
행복합니까? ----- [1] 전혀 행복하지 않다. [2] 그저 그렇다.
[3] 다소 행복하다. [4] 행복하다.
[5] 대단히 행복하다.

