

직장생활의 질 향상을 위한 근로의욕 제고방안 연구

이만표

한국표준협회 KS인증본부

A Study on How to Improve Work Desire in order to Enhance Quality of Work Life

Man-Pyo Lee

KS Certification Division, Korean Standards Association

Key Words : Quality of Life, Quality of Work Life, Work Desire

Abstract

Recently, salaried company employees have a low desire to work and their quality of work life is deteriorating due to the reorganization of companies, high unemployment rates and insecure factors in politics, economy and society. As individuals and companies are pursuing high performance and productivity in severe competition, the quality of personal life is despised. We need to reconsider this phenomenon and prepare for the countermeasures. With these backgrounds, this study performed a literature review and survey together to identify the current status of work desire, demographical differences in the sub factors of work desire and correlation between the sub factors of work desire, and between the work desire lowering factors and improvement methods in order to improve the quality of work life of salaried company employees in the country.

1. 서론

최근 국내외적으로 정치·경제·사회의 불안이 증폭되고 글로벌 경쟁이 첨예화되면서 기업을 둘러싼 환경변화는 그 어느 분야보다도 급변하고 있다. 빠른 변화의 물결은 기업경영 패러다임의 빠른 변화를 요구한다. 오늘날 같이 변화가 요동을 칠 때 과거

의 패러다임에 고착되어 그것을 미래에도 지속하려 한다면 그 기업은 오래갈 수 없다. 정보화에 의한 단절의 시대는 과거와는 다른 형태의 경영이 요구되고, 이에 수구적(守舊的) 모습을 보이는 기업조직은 미래가 불투명할 뿐이다.

무한경쟁시대에 기업이 성공하려면 경쟁기업보다 먼저 변해야 한다. 경쟁기업보다

느린 변화는 곧 죽음을 의미한다. 이제는 전통적인 경영방식으로는 안되기 때문에 혁신경영을 위해서는 직장인 모두의 사고와 행동 그리고 조직시스템의 근원적 변화(deep change)가 필요하다. 로버트 퀴(Robert E. Quinn, 1996)은 기업과 개인의 혁명적 생존 전략으로서 'DEEP CHANGE'를 제시했다. 한편, 피터스는 "미친시대(crazy times)는 미친조직(crazy organization)이 요청된다"고 했다. 많은 학자들이 현대를 가리켜 미친 시대라고 할 만큼 매우 복잡하고 경쟁적이다. 따라서 이러한 시대의 조직은 미친 조직, 즉 경영자를 포함한 모든 조직구성원은 미친 사람이 되어야 한다. 경영혁신에 관심이 그토록 많아진 것도 이 때문이다(양창삼, 1997).

이제 경영혁신은 기업으로서는 불가피한 활동이 되었다. 기업들은 경영혁신을 위해서 경영자의 경영철학은 물론이고 조직 및 사업구조, 근무환경 등의 재설계와 더불어 구조조정을 통한 조직의 경쟁력 제고에 총력을 기울이고 있으며, 개인들은 갑자기 변해버린 근무환경에서 살아남기 위하여 제2의 인생목표를 가지고 새 출발을 하거나, 일부는 불안감을 지닌 채 직장생활을 계속할 수밖에 없는 처지에 놓이게 되었다. 최근 몇 년간 고용조정의 확산으로 이제 우리나라에서도 '평생직장'이라는 개념이 급격히 퇴조하는 한편, 이른바 '고용가능성'(employability)의 확보가 좋은 신규취업 및 재취업시장에서 살아남기 위한 개인의 중요한 생존요건으로 널리 강조되고 있는 추세이다(박상언, 2003).

물론, 경영혁신을 통해서 우리 국내 기업들은 지난 6-70년대 단기간의 고도 산업화 과정에서 초래한 부실구조를 강건하게 만들기도 했지만, '87년 6.29선언을 통해 값지게 얻어낸 모처럼의 직장 민주화, 직장생활의

질(quality of work life) 향상을 최근 몇 년 사이 지나친 경쟁분위기에 휩쓸려 또다시 비인간화가 횡행(橫行)하는 직장으로 만들었기에 직장인들의 근로의욕이 감퇴되었다고 볼 수 있다.

지난 해 정치적으로는 신정부가 들어섰지만 여야(與野)가 민생을 외면한 당쟁으로 일관하였다. 또한 사회적으로도 로또(Lotto) 열풍이 온 국민들의 사행심만 조성하여 열심히 일하기보다는 일확천금을 노리는 국민들만 양산한 꼴이 되었다. 이 같은 사회병리현상들은 결국 직장인들의 사고와 행동에 부정적인 영향을 주어 근로의욕 저하를 부추기었다. 급기야 대통령은 올해 신년 연두회견에서 '일자리 창출'을 강조하였으며, 그 이후 정부 각 부처에서도 각종 지원과 육성책을 통해 일자리 만들기에 앞장서겠다고 목소리를 높였다. 이는 국내 실업문제가 그만큼 심각한 지경으로 치달았음을 입증하는 것이다.

한편, '60년대 이후 급격한 경제발전에 따른 국민생활수준 향상과 국민의식수준 향상은 정치·경제·사회·문화·교육·산업·가정 등 전 분야에서의 민주화 요구와 함께 삶의 질에 대한 중요성이 대두되었다. 삼성경제연구소가 2003년 12월 선정한 올해의 10대 히트상품들의 특이한 점은 삶의 질을 높이는 상품, 즉 well-being 상품의 매출이 크게 늘었다는 점이다(김홍규·유현정, 2004 재인용). 한국경제신문에서도 올해 들어 well-being marketing이 창업·건설·가전·서비스 등 산업전반에 확산되고 있음을 시사했다. 이는 많은 사람들이 점차 삶의 질을 높이는 쪽에 관심을 갖고 있음을 입증해 준다.

그럼에도 불구하고, 많은 직장인들은 자

신의 불투명한 미래 직장생활에 대해서 여전히 스트레스를 많이 받고 있으며, 일과 조직에 헌신적으로 몰입하는 데 어려움을 겪고 있다. 최근 취업정보업체 잡코리아가 직장인 5천9백27명을 대상으로 '이직여부'를 조사했더니 71.5%가 '이직계획이 있다'고 응답한 결과는 좋은 예가 될 수 있으며, 이 같은 현상은 직장인들의 삶의 질과 기업의 생산성 향상에 걸림돌이 된다고 볼 수 있다.

따라서, 기업의 경쟁력 강화를 위해서도 직장생활의 질 향상을 위한 근로의욕 제고 방안을 강구함은 매우 시급한 과제다. 기업 입장에서는 양적 성장도 중요하지만 이제는 질적 향상이 더 요구되는 시대임을 부인할 수 없다. 이제 품질의 연구대상도 하드웨어 측면보다 소프트웨어 측면에 좀더 관심을 가질 때라고 판단된다. 이에 따른 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 직장인의 근로의욕 실태는 어떠한가?
둘째, 직장인의 근로의욕 하위요인들이 인구통계적으로 차이가 있는가?

셋째, 직장인의 근로의욕 저하요인간 그리고 저하요인과 제고방안간의 상관관계는 어떠한가?

2. 이론적 배경

2.1 직장생활의 질

외국의 경우 '삶의 질(QL; quality of life)' 연구는 1950년대부터 시작되었지만 '직장생활의 질(QWL; quality of work life)' 연구는 1960년대 후반부터라고 할 수 있다.

윌튼(R. Walton, 1973)에 의하면 조직은 성원으로 하여금 일하는 보람을 느낄 수 있

도록 여러 조건을 충족시켜 주어야 하며 급변하는 국내의 경쟁시장에서 조직이 생존할 수 있도록 생산성 향상에도 주력해야 한다고 하면서, QWL의 요소로서는 ① 적절하고 공정한 보상, ② 안전하고 위생적인 작업환경, ③ 능력개발 기회와 활용, ④ 성장과 안정의 보장, ⑤ 작업조직에서의 사회적 통합, ⑥ 직장생활과 사생활의 조화, ⑦ 작업조직에서 권익보호의 제도화, ⑧ 직장생활의 사회적 유익성 등을 제시했다. 또한, 데이비스(L. Davis)는 QWL의 결정변수로서 ① 직무내용, ② 의사결정, ③ 역할, ④ 사회적 지지와 인정, ⑤ 관계, ⑥ 학습욕구, ⑦ 바람직한 미래를 들었으며, 테일러(J. Taylor)는 ① 소외, ② 건강과 안전에 대한 관심, ③ 경제적 안정, ④ 자존, ⑤ 학습, ⑥ 지식의 활용, ⑦ 사회적·물리적 환경요인, ⑧ 과업에 대한 통제력과 영향력, ⑩ 경력에 대한 열망과 기회, ⑪ 직장생활이 사회생활에 미치는 영향, ⑫ 낭비유형 및 창조적 행위, ⑬ 지역사회에 대한 몰입의 정도를 들었다(양창삼, 1994 재인용). 질레스와 월레스(Szilagy & Wallace, 1980)는 QWL의 가장 핵심적 측면을 ① 조직구성원에 미치는 영향(직무만족, 성장, 스트레스 감소)에 대한 경영층과 조직구성원의 공동관심과 ② 실제 조직체 문제(생산성, 적응성, 종업원의 충성심, 결근율·이직율 감소) 해결에 있어서 경영층과 조직구성원의 공동의사결정이라고 했다. 이러한 모든 것들은 기업이 직무만족 분위기를 창조하고 근로자들의 능력개발기회를 마련하여 근로자로 하여금 직무를 통해서 직장생활의 보람을 느끼도록 경영활동을 해야 한다는 것을 의미하며 노사가 함께 만들어가는 과정이라고 할 수 있다.

한편, 국내 삶의 질 연구는 '80년대 초부

터 관심을 갖게 되다가 '87년 6.29선언 이후 산업현장에서 높은 관심을 갖게 되었으며, 특히 1996년 우리나라가 경제협력개발기구(OECD)에 가입을 하는 과정에서 경제성장의 수준에 비해 부끄러울 정도로 취약한 사회복지의 수준을 깨닫게 됨으로써 삶의 질 연구가 본격적으로 시행되었다. 즉, 양적 수준은 선진국 수준의 지표에 가깝지만 질적 수준은 후진국 수준임을 뒤늦게 깨달은 것이다. 스위스 국제경영개발원(IMD)의 2003 국가경쟁력 평가에 의하면 우리나라는 2002년 10위에서 15위로 하락했다. 우리나라 국가경쟁력이 이렇게 하락한 주요한 원인은 기업경영효율부문의 하락폭이 가장 큰 것으로 나타나, 현 단계에서의 국가경쟁력 회복을 위해서는 기업부문의 경쟁력 회복, 특히 기업의 투명성 제고가 시급한 것으로 분석되었다(<http://www.02.imd.ch/wcy/>). 이는 우리나라 국가경쟁력의 현주소를 말해주는 것으로서 한국이 선진국가로 도약하기 위해서는 경영품질의 의미와 중요성을 재인식할 필요가 있다.

선진국 글로벌 기업들은 지금 과거 제조업의 제품중심 '품질경영(QM; Management of Quality)' 컨셉(concept)에서 제조·서비스·공공부문의 제품은 물론 시스템의 질까지 모두 포괄하는 이른바 '경영품질(MQ; Quality of Management)'의 컨셉으로 전환하고 있다. 이러한 경영품질로의 품질 패러다임 전환은 선진국에선 이미 일반화 된 것이며, 미국의 경우, 민간기업은 말할 것도 없고 정부 각 부처 및 공공부문(학교, 병원 등)까지 품질혁신이 공유되고 있다. 품질은 더 이상 과거의 컨셉과 패러다임이 아니라 또 다른 영역으로 발전하고 있으며, 이에 대한 재해석이 요구되는 것이다(이만표, 2003a). 이른바

투명경영으로 노사상호간의 신뢰분위기가 성숙되고 기업하기 좋은 환경과 일할 맛 나는 직장이 만들어 졌을 때 경쟁력이 높아지는 것이다. 이것이 진정으로 질 높은 경영이라 말할 수 있을 것이다.

그러나, 최근의 국내외 각종 경영품질평가모델을 살펴보면 직장생활의 질을 평가할 수 있는 비중이 상대적으로 작음을 실감한다. 경영의 품질을 높이는 것이 산업계는 물론 국가경쟁력을 높이는 데 중요하다면, 인간존중 사상을 바탕으로 한 높은 경영성과가 더욱 의미가 있다. 지나친 경쟁논리에 개인이 희생되고, 개인의 삶의 질 향상이 없는 조직성장이 무슨 의미가 있는지를 성찰해야 한다.

2.2 근로의욕

고용불안감을 높게 지각하는 사원들은 상당한 스트레스와 심리적 긴장을 경험하는 것으로 알려져 있다(Roskies & Louis-Guerin, 1990; Roskies et al., 1993; Lim, 1996; Kinnunen et al., 2000). 이들 연구들에 따르면, 향후 실직할 지도 모른다고 느끼는 불안감은 실제 실직대상이 되는 것에 못지않은 수준의 불안, 초조, 사기저하, 분노 등 정신적인 고통을 안겨줄 수 있다고 주장하고 있다. 생존사원들이 느끼는 고용불안감은 비단 개인적인 반응에서 뿐만 아니라, 회사의 경영진이나 소속 회사에 대한 태도 면에서도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 결국, 회사와 그 경영진에 대한 몰입과 신뢰감을 떨어뜨리고, 직장에 대한 헌신의욕을 감퇴시키게 된다(Gilmore & Hirschhorn, 1984; Ashford et al., 1989; Robinson, 1996). 고용불안감은 사원들의 작업노력과

직무성과에 부정적인 영향을 준다는 주장이 있다. 근로의욕(work desire)이란 조직의 성과와 생산성에 영향을 끼치므로 개인적으로나 조직으로도 근로의욕은 매우 중요하다.

이 같은 근로의욕의 향상과 관리에는 동기부여(motivation), 직무만족(job satisfaction), 직장사기(industrial morale)등이 관계되므로(양운섭, 1997), 이에 관한 내용과 더불어, 조직몰입(organizational commitment), 조직동일시(organizational identification), 직업몰입(career commitment)에 관한 내용도 고찰하였다.

2.2.1 동기부여

직장인의 행동은 자신의 욕구로부터 생긴 충동과 조직으로부터 온 자극인 유인이 서로 맞물려서 생기는 반응으로 볼 수 있다. 이와 같은 욕구→충동→유인(목표)의 모든 과정을 동기부여라고 한다. 즉, 동기부여란 무엇을 열심히 하려는 개인의 의지로서 그 행동이 개인의 어떤 욕구를 어느 정도 충족시켜 줄 수 있는가에 따라 그 크기가 결정되는 것이다.

직장인들은 자신들의 욕구 종류와 수준을 잘 지각하고 있겠지만, 그들의 욕구는 대체로 생리적 욕구(physiological needs), 사회적 욕구(social needs), 자존욕구(egoistic needs) 등 3가지로 크게 구분된다. 물론 어떤 욕구는 이상과 같은 한 가지 유형만으로 분류될 수 없고 한 가지 이상의 범주에 속하는 것을 간과할 수는 없다. 특히 오늘날 직장인들은 교육수준, 소득수준, 의식수준 등의 향상으로 욕구수준도 저차원적인 욕구보다는 고차원적인 욕구가 강한 것은 분명하다. 직장인 개인의 욕구에 영향을 미치는 요인으로는 ① 직무상의 활동과 직무외의 활동, ② 상황에 대한 지각, ③ 요구(열망)

의 수준, ④ 준거집단, ⑤ 근로자 성별, ⑥ 문화적 배경, ⑦ 교육수준, ⑧ 일반적인 경제상태, ⑩ 개인의 일신상의 형편 등이 있다(R. A. Sutermeister, 1976). 이 때문에 개인의 욕구수준은 개인차가 있으며, 인간의 동기는 매우 복잡하다. 그러므로, 직장인들은 한 가지 동기 때문에 특별한 상황에 반응하거나 행동하는 일은 거의 없다. 직장인들은 상호 보충적이거나 혹은 갈등적인 다양한 필요와 욕구에 의해 움직인다(D. P. Schultz, 1978) 따라서, 이들의 직장생활의 질을 향상시키기 위해서는 개인으로 대응할 필요가 있다.

조직구성원의 직무성과는 그의 직무수행 능력과 동기부여에 의하여 결정된다고 볼 수 있다. 직무수행능력이란 직무수행에 요구되는 육체적·정신적인 기능과 지식 및 경험을 포함하는 것이기 때문에 동기부여란 직무수행능력의 정도에 비례하여 직무성과를 올리는 즉, 생산성 향상의 요인이 된다. 작업동기가 중요시되는 이유는 바로 직무수행, 생산성과 연관성이 높다고 생각하기 때문이다. 이에 대해서, 켈러한(R.E. Callahan) 등은 직장인들에 대한 동기부여가 더욱이 중요한 임무가 되는 이유를 다음과 같은 몇 가지 측면을 경영자들이 인정하게 되었기 때문이라고 설명하고 있다(이한검, 1994 재인용). ① 직장인들은 직무에서 경제적 보상 이상의 것을 원하고 있으며 생활양식이 변하고 있다. ② 그들은 과거보다 더 많은 교육을 받아 영악(獍惡)해졌고 생산직에서 사무직으로 전환되고 있다. ③ 외적인 통제와 권한이 과거만큼 효과적일 수 없게 되었다. ④ 그들은 직장에서 더 많은 욕구를 충족하려는 요망을 함에 있어서 과거보다 더욱 전략적이다. 한편, 루시어(R. L. Lussier)는 직

장인들을 동기부여하는 방법을 아는 것이 중요한 이유를 다음과 같이 요약하고 있다 (이한검, 1994 재인용). ① 오늘날의 종업원은 시간외 근무, 직무에의 헌신, 출근 및 시간엄수 등에 관심이 거의 없기 때문이다. ② 직무상에서 시간의 낭비 때문에 막대한 비용이 소모된다. ③ 종래에는 돈으로 동기부여 되었지만 오늘날에는 그것이 주된 동기유발 요인이 되지 못하고 오히려 직무만족으로 동기부여 된다. ④ 동기부여기법이 경영관리자에게 결정적으로 중요한 것으로 되어가고 있다.

직장인들을 동기부여 할 수 있는 외적 방법은 ① 능력에 맞는 직무할당, ② 정보의 전달, ③ 결과의 고지, ④ 목표에 의한 관리, ⑤ 자기착상실현기회, ⑥ 경쟁과 협력, ⑦ 상벌, ⑧ 금전적 보상 등이 있다(田崎仁外, 1982; 양운섭, 1997).

이상에서 알 수 있듯이 오늘날의 직장인들은 과거와 달리 생리적 욕구충족으로 인해 금전적 보상만으로는 더 이상 동기화 되지 않으며, 더욱 의미있고 도전적인 일을 통해 자아실현이 가능할 때 만족감을 갖게 된다. 뿐만 아니라 개인적 측면에서 보더라도 대부분의 경우 직장생활이 인생에서 약 1/3을 차지하고 있으므로, 이 기간동안 불만족스런 직무활동은 직장생활의 질을 저하시키게 된다는 것을 깨닫고 있는 것이다.

2.2.2 직무만족

모든 개인이 생의 만족을 추구하기 위해 노력한다는 것은 지극히 당연한 이야기다. 오늘날의 사회에 있어서는 점점 더 많은 사람들이 직장에서 일을 함으로써 생의 만족을 얻으려고 하지만, 때때로 일을 떠나 휴가를 얻어 사회에 공헌이 되는 일을 하기도

하고 생활 속에 변화를 시도하기도 한다. 우리사회가 점차 풍요해 짐에 따라, 여러 가지 다양한 생활유형이 가능해짐에 따라, 여가시간에 대한 이해와 기회가 점차 증가함에 따라, 일이 종업원들의 주된 관심사가 아닌 경우가 흔히 있다. 많은 경우에 있어서 일이 종전처럼 직장인들의 생활 속에 중요한 위치를 점하지 못하고 있는 것도 바로 그 때문이다. 보다 짧은 작업근로시간, 주5일근무제도, 보장된 퇴직연금, 조기퇴직이 더 빈번해지고 있는 것 등은 생에 있어서 일과 유리된 측면을 더욱 강조하고 있는 것이다. 여가시간의 증가는 생의 만족을 추구하는 많은 사람들에게 있어서 하나의 큰 혜택이 아닐 수 없지만, 아마도 아직은 직장인들로서는 일이 보다 만족스러운 경험이 되게 하는데 더 많은 관심을 기울여야 할 것 같다. 직장인들 대부분에게 있어서 생의 만족이란 직장 내의 활동이나 직장 밖의 활동을 통해 추구되고 있다. 그래서 직장인들은 일을 통해서 유익과 만족을 얻기도 하고 일을 떠난 곳에서도 유익과 만족을 얻으려 한다. 따라서, 직장인들 대부분에게 있어서 '직장생활의 질(quality of work)'이 '삶의 질(quality of life)'의 주요한 요소가 된 것이다. 그렇지만 직장인들이 하고 있는 일이 그들에게 만족을 가져다주지 못하면 직장인들은 그만큼 생의 만족을 누릴 수 없게 된다. 그러므로 직무만족(job satisfaction)이야말로 직장인들의 주요한 목표가 아닐 수 없다.

직무만족은 한 개인이 자기의 직무에 대하여 가지는 유쾌하고 긍정적인 감정상태라고 정의할 수 있으며, 직무만족의 정도는 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준(criteria)이 된다. 양운섭(1997)은 직무만족의 중요성을 3가지 측면에서 소개했다.

첫째, 산업조직 자체가 종업원의 직무만족에 책임이 있다고 보는데 그 이유는 ① 가치판단적 면이다. 사람은 누구나 대부분의 삶을 직장에서 보내기 때문에 직무에 대한 만족이 삶의 기쁨이 아닐 수 없다. ② 정신건강적 면이다. 직무불만은 전이효과에 의해서 그와 관계없는 다른 생활도 불만족스럽게 느껴지도록 만드는 경향이 있다. ③ 신체건강적 면이다. 직무에 대한 불안은 스트레스를 누적시켜 고혈압, 동맥경화, 소화불량 등의 원인이 되며 수명에도 악영향을 준다. 둘째, 조직의 입장에서는 ① 직무만족은 업무성과에 직접적인 영향을 준다고 주장하는 경영자가 많다. ② 자기직무에 긍정적인 사람은 외부에 자기조직을 호평한다. ③ 자기직무에 만족하는 사람은 조직내부에서 인간관계가 원만하다. ④ 직장인들의 직무만족도가 높아지면 결근율, 이직율이 낮아지고, 생산성도 향상되는 효과가 있다. 뿐만 아니라 즐거운 직장분위기가 만들어져 경영자와 전직원들 모두에게 바람직한 생활이 된다. 한편, 양창삼(1994)은 직무만족과 조직유효성의 관계에서 ① 직무만족과 이직율, ② 직무만족과 생산성, ③ 직무만족과 건강, ④ 직무만족과 사기 등을 밝혔다.

포터와 스티어스(L. W. Porter & R. M. Steers, 1973)는 개인이나 조직에 중요한 직무만족에 영향을 주는 요인으로 4가지를 소개했다. 첫째, 조직요인으로서 ① 급여와 승진기회, ② 회사정책과 절차, ③ 조직구조 등이다. 둘째, 작업환경요인으로서 ① 감독스타일, ② 참여적 의사결정, ③ 작업집단의 규모, ④ 동료작업자와의 관계, ⑤ 작업조건 등이다. 셋째, 직무내용요인으로서 ① 직무범위, ② 역할모호성과 역할갈등 등이다. 넷째, 개인적 요인으로서 ① 연령과 근속, ②

퍼스널리티 등이다.

2.2.3 직장사기

직장사기(morale)란 직장에 있어서 개인 또는 전체 집단으로서의 의욕적인 심리상태를 말한다. 이성혜(1997)는 “사기란 인간관계에 있어 집단의 응집성, 집단정신 등의 정도를 나타내는 말로서 개인중심적 사기의 개념이 포함되고 있다”라고 정의를 내리면서, 직장의 사기는 직장내의 각 구성원의 태도에 의하여 발휘되는 것이며, 반면에 개인의 태도는 직장내의 집단으로서 심리적 태도에 의하여 영향을 받으면서 형성되는 것이므로 이 양자를 구분하기 어렵다고 했다.

모랄(morale)을 개인의 의욕과 유사한 개념으로 생각하는 측면도 있지만 개인이 일에 대한 의욕이 높더라도 집단의 모랄이 낮은 경우나 반대로 일의 능률은 낮더라도 집단의 모랄은 높은 경우가 있기 때문에 모랄을 근로의욕이나 직무만족과 동의(同意)로 해석하지 않는 것이 좋다. 높은 모랄, 즉 높은 직장사기를 유지하여 높은 생산성을 올리려는 것은 모든 집단의 이상이지만 결코 쉽지 않다는 것이 그 동안의 선행연구 결과다. 요컨대, 높은 생산성과 직장사기는 과업중심의 관리방식보다는 인간중심의 관리방식에 의한다는 것이다.

한편, 모랄과 개인적 속성과의 관계는 일반적으로 다음과 같은 경향이 있다(양운섭, 1997). ① 지위가 높은 자가 낮은 자보다 모랄이 높다. ② 사무관리직이 생산현장직보다 모랄이 높다. ③ 숙련자가 미숙련자보다 모랄이 높다. ④ 조직내 중요한(핵심)부서에서 근무하는 자가 그렇지 않은 자보다 모랄이 높다. ⑤ 남자가 여자보다 모랄이 높다.

크렛치와 크랏치필드(D. Krech & C. S.

Crutchfield, 1962)는 높은 모랄 상태의 특징으로 다음과 같은 7개항을 제시했다. ① 집단의 결속이 외부로부터 오는 압력의 결과가 아니라, 집단내부의 응집성의 결과로부터 굳어지는 경향이 있다. ② 집단구성원이 적대적인 분파로 분산되는 경향이 없다. ③ 주변의 상황변화에 적응할 수 있고, 내부의 갈등을 해소할 수 있는 능력을 집단자체가 가지고 있다. ④ 집단구성원간에 소속감이 강하다. ⑤ 집단구성원 각자가 집단목표를 분명히 파악하고 있다. ⑥ 집단구성원이 집단의 목표 및 리더십에 대하여 긍정적인 태도를 갖는다. ⑦ 집단구성원이 집단을 유지하려는 경향 및 집단의 적극적인 가치를 긍정하려는 태도를 갖는다.

이와 같은 모랄에 대한 그 동안의 선행연구를 종합하면, 직장사기를 향상시킬 수 있는 공통요인은 경제적 보상, 신체적·정신적 건강, 직무와 근로조건 만족, 회사와 일체감, 직장내 원만한 인간관계, 인정과 승진 등이라고 할 수 있다.

2.2.4 조직몰입, 조직동일시, 직업몰입

조직입장에서 보면, 최근의 조직들이 구조조정을 하면서도 남아있는 구성원들의 조직몰입도 아울러 기대하는 상황에서 인력에 대한 관리를 어떻게 접근할 것인가 하는 문제가 중요해졌다. 개인입장에서도 이러한 구조조정 시기에 조직에 몰입하느냐 자신의 경력에 몰입하느냐 하는 딜레마에 직면하게 되었다(김은상, 2002). 많은 조직이 비용절감 중시의 구조조정 전략을 구사할 경우는 조직에 남은 잔류자로 하여금 조직에 대해 부정적 시각을 갖도록 만들게 되며, 이것이 조직충성심과 생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있다(탁진국, 1999).

조직몰입(organizational commitment)은 조직에 대한 개인의 정서적, 감정적 애착(Kelman, 1958), 특정조직에 한 개인이 관여하거나 동일시하려는 상대적 강도(Mowday, Steers & Porter, 1979; Porter, Steer, Mowday, Boulian, 1974)로 정의하고 있다.

박상언(2003)에 의하면, 고용불안감은 직원들의 경영진에 대한 신뢰감 및 조직몰입을 낮게하고, 회사가 실시하는 고용조정횟수는 생존직원들의 신뢰감과 조직몰입 그리고 이들의 성과행동 모두에 부정적인 영향을 준다. 더욱이 심리적 상실감으로 본연의 업무에 몰입하기가 어렵고, 언제든지 자기에 게도 닥칠 일이기에 자신을 방어할 수단을 강구하는데 오히려 몰두하게 된다. 따라서 직원들의 잠재역량을 조직에 대한 헌신과 높은 성과로 유도하기 위해서는 무엇보다 회사와 경영진에 대한 믿음이 있어야 한다.

또한, 조직동일시(organizational identification)는 조직현장에 속해 있는 개인이 자기 자신을 조직이나 집단과 함께 얽혀있는 것으로 지각하고, 그가 속한 조직의 장단점, 조직의 성공과 실패를 공유함으로써 조직과 자신을 공동운명체로 지각하는 것으로 정의(Tolman, 1943) 할 수 있지만, 부리스와 바하(Bulis & Bach, 1989)는 조직동일시는 감정적, 인지적 성분이 강하며 조직몰입 행동은 행동적 성분이 강하다고 보았다(김원형 외, 2000 재인용). 그것은 조직동일시가 자신이 속한 조직에만 한정된 개념인 반면, 조직몰입은 보편적 개념으로서, 이는 한 조직 성원이 자신의 조직과 공동운명을 지각함이 없이도 조직에 대해 몰입 태도를 보일 수 있기 때문이다(Mael & Ashforth, 1992). 그러므로 조직동일시를 하지 않고도 개인은 조직이 자신의 경력에 편리한 수단을 제공

해 줄 것으로 볼 경우에는 조직몰입을 나타낼 수 있다. 그리고 조직몰입을 할 수 있는 제반 여건이 더 좋다면, 그리고 다른 조직이 더 만족스러운 지위나 매력적인 경력을 제시한다면, 그 개인은 조직에 동일시하지 않고도 다른 조직으로 전직할 수 있는 개인성이 충분히 있는 것이다. 그러나, 한 조직과 자신을 공동운명체로 동일시한 사람은 자신의 조직을 떠나는 것이 필연적으로 심리적 상실감을 수반하게 되는 것이다 (Levinson, 1970).

한편, 경력몰입(career commitment)은 개인이 직업(career)에 대한 감정적 몰입을 하는 것(Reily & Orsak, 1981), 전문분야를 포함하는 직업에 그 자신의 직업에 대한 그 자신의 태도(Blau, 1985), 개인적 경력목표에 애착을 가지고 동일시하며 관여하는 것(Colarelli & Bishop, 1990)등으로 정의되지만, 이 중에서 Blau의 경력개념화 및 척도화가 그 개념적 명확성으로 인해 가장 많이 활용되고 있다(장은미, 1997; 탁진국, 1996; Lee et al., 2000). 경력몰입의 기능과 관련하여 볼 때, 하나의 경력에 몰입하는 정도가 크다는 것은 어떤 한 개인이 경력목표를 추구하는 과정에서 방해물과 장애물에 부딪혔을 때 이를 딛고서 경력목표를 추구해 나가려는 지속성을 반영한다. 일반적으로 경력몰입이 떨어지는 사람은 경력목표 달성에 매진하기보다는 경력의 변화를 모색하려 한다(김은상; 2002). 성장욕구강도가 경력몰입과 정적인 관계를 갖고 있는 점(Blau, 1985)으로 볼 때, 지식기반사회에서 직업적 생존을 하는 데는 경력몰입이 결정적이다. 즉, 조직내외의 노동시장이 보다 유동적이 되고 구조조정이나 인력감축과 같은 고용안정을 덜 보장하는 불확실한 상황에서 자신이 내적으로

설정된 경력목표에 몰입해야지 만이 직업의 의미와 계속성을 유지할 수 있을 것이다 (Carson & Bedeian, 1994). 경력몰입에 영향을 미치는 개인 및 상황변인 가운데 전반적으로 고용형태와 직무형태에 상관없이 상황변인들이 개인변인보다 상대적으로 중요하게 나타났으며, 상황변인 가운데에서도 직무특성과 회사정책에 관한 인지, 그리고 개방적 조직문화가 상대적으로 중요하게 나타났다(임범식·탁진국, 2002). 일반적으로 경력단계모델에서는 ① 탐색단계(exploration), ② 확립단계(establishment), ③ 유지단계(maintenance), ④이직단계(disengagement)로 구분된다.

3. 연구의 방법

3.1 조사대상

본 연구의 설문조사는 '직장생활의 질 향상을 위한 근로의욕 제고방안'을 연구할 목적으로 국내 K 연수기관의 직장인 연수 프로그램에 참여한 서울과 지방의 기업체 종사자 216명을 대상으로 실시되었다.

설문조사기간은 2003년 8월-9월까지이며, 그 일반적 특성은 <표-1>과 같다.

연구대상은 남자가 206명(95.4%), 여자가 10명(4.6%)이었으며 연령은 20대가 38명(17.7%), 30대가 110(51.2) 그리고 40대 이상이 31.2%인 67명으로 30대가 가장 많았다. 학력은 고졸이하가 62명(28.8%)이었으며 대졸이상은 153명(71.2%)이었고, 거주지역은 서울과 광역시가 112명(51.9%), 중소도시가 86명(39.8%)이었다. 회사규모는 대기업이 58명(27.0%), 중소기업이 157명(73.0%)이었으며 직종은 사무관리직이 82명(38.0%), 생산

<표-1> 설문조사 대상자 특성

구	분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남자	206	95.4
	여자	10	4.6
	계	216	100.0
연령	20대	38	17.7
	30대	110	51.2
	40대이상	67	31.2
	계	215	100.0
학력	고졸이하	62	28.8
	대졸이상	153	71.2
	계	215	100.0
거주지	서울/광역시	112	51.9
	중소도시	104	48.1
	계	216	100.0
회사규모	대기업	58	27.0
	중소기업	157	73.0
	계	215	100.0
직종	사무관리직	82	38.0
	생산기술직	81	37.5
	서비스영업직	32	14.8
	전문연구직	21	9.7
	계	216	100.0
직위	관리자	105	48.6
	사원	111	51.4
	계	216	100.0

기술직이 81명(37.5%), 서비스영업직이 32명(14.8%) 그리고 전문연구직이 21명(9.7%)이었고, 직위는 관리자가 105명(48.6%), 사원이 111명(51.4%)인 것으로 나타났다.

3.2 조사도구

조사도구는 이근희 외(1994)가 개발하여 사용했던 '산업인력의 근로의욕 실태 및 제고방안' 설문지를 본 연구목적에 적합토록 수정·보완하여 재설계하였다. 설문지 구성은 근로의욕, 근로의욕 저하요인, 근로의욕 제

고방안 등 3개 영역으로 구분하였으며 근로의욕은 근무조건, 직무만족도, 조직헌신도, 직무자율성, 직무몰입도, 인간관계, 근로의욕 등 7개 하위변인, 근로의욕 저하요인은 근로자세 해이, 근로조건 열악성, 경영관리 미흡, 노사불안, 사회문제 미해결 등 5개 하위변인, 근로의욕 제고방안은 근로자세, 근로조건, 노사관계, 경영개선, 사회안정 등 5개 변인으로 나뉘어져 있다. 질문에 대한 응답형식은 Likert 5점(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 그저 그렇다, 4: 대체로 그렇다, 5: 매우 그렇다) 척도를 사용했다.

3개 영역의 하위요인별 문항수와 신뢰도계수는 <표-2>와 같다. 척도 중 하위변인의 신뢰도계수를 보면 근로의욕 저하요인에 대한 신뢰도가 .83으로 상대적으로 낮았으나 측정도구 전체의 신뢰도는 .91로 매우 양호하고 신뢰할 만한 수준이었다.

3.3 자료처리방법

수집된 자료의 통계적 분석은 SPSS for Windows 11.0에 의해 처리되었다. 자세한 통계분석은 다음과 같다.

첫째, 하위요인별 특성을 알아보기 위하여 평균치를 계산하였다.

둘째, 하위요인별로 학력, 거주지, 직위별 평균치 차이를 검증하기 위해 독립표본 t-test를 적용하였다.

셋째, 하위요인별로 연령에 따른 차이를 검증하기 위해 일원변량분석을 적용하였으며, 일원변량분석 결과 유의미한 차이가 나온 경우 Scheffe의 사후검증방법이 추가로 실시되었다.

넷째, 근로의욕 하위요인간 그리고 근로의욕 저하요인과 제고방안에 대한 관계를 살펴보기 위해 Pearson의 적률상관계수가 계산되었다.

4. 결과의 해석

<표-2> 하위요인별 문항수와 신뢰도 계수

하위 요인	문항수	신뢰도계수
근로의욕	39문항	.93
근로의욕 저하요인	12문항	.83
근로의욕 제고방안	16문항	.90
전체	67문항	.91

4.1 하위요인별 특성

3개 영역에 대한 하위요인별 특성은 <표-3>과 같다.

각 하위요인별 평균값으로 근로의욕 요인에서는 근로의욕(3.56), 직무몰입도(3.55), 인간관계(3.45), 조직헌신도(3.36), 직무만족도(3.17), 근로조건(2.90), 직무자율성(2.84) 순으로 보통정도의 근로의욕을 보였다. 특히, 근태율(4.19)은 상대적으로 높았으며, 휴가·휴식(2.65)은 낮은 반응을 나타냈다. 근로의욕 저하요인에서는 근로자세해이(3.08), 근무조건 열악성(3.02), 경영관리미흡(2.99), 사회문제미해결(2.90), 노사불안(2.63) 순으로 반응을 나타냈으며, 특히 주인의식 결여(3.29)가 상대적으로 높았으며, 노사불안(2.63)은 낮은 반응을 나타냈다. 한편 근로의욕 제고방안 요인에서는 사회안정(3.85), 근로자세(3.78), 근무조건(3.58), 경영개선(3.52), 노사관계(3.37) 순으로 보통이상의 반응을 보였다. 특히 정치·경제·사회안정(3.85)이 상대적으로 높았으며, 노조의 경영참가(3.09)는 낮은 반응을 나타냈다.

4.2 일반적 요인에 따른 평균차이 분석

4.2.1 연령에 따른 차이분석

연령에 따른 하위요인에 대한 평균, 표준편차, F-검증의 결과는 <표-4>와 같다.

<표-3> 하위요인별 특성

영역	문항내용	사례수	최소값	최대값	평균	표준편차
<근로이익>						
근로 조건	임금	216	1	5	2.75	1.026
	근부환경	216	1	5	2.94	1.010
	근무시간	216	1	5	3.12	1.083
	고용안정성	215	1	5	2.98	.944
	승진기회	216	1	5	2.79	.950
	업무량	215	1	5	2.84	.997
직부 만족도	직부의 적성도	216	1	5	3.24	1.005
	성취감 부여정도	216	1	5	3.23	.961
	직부의 단순성	216	1	5	2.86	.993
	직부지식 향상도	216	1	5	3.25	.923
	직부의 보람, 긍지	216	1	5	3.23	.910
	능력발휘 기회	216	1	5	3.26	.884
조직 현신도	중요한 일 수행	216	1	5	3.53	.857
	회사발전에 최선	216	1	5	3.69	.857
	회사와 나의 발전 동일	216	1	5	3.38	1.005
	개인보다 직장우선시	216	1	5	3.18	.974
	직장정책에 충실	216	1	5	3.55	.839
	직장에서 미래목표실현	216	1	5	2.83	.942
직부 자율성	직부배치	216	1	5	2.88	.979
	업무량	216	1	5	3.06	1.028
	근로시간	216	1	5	2.85	1.005
	휴가, 휴식	216	1	5	2.65	1.183
	교육훈련 참여	216	1	5	2.75	1.092
	출장	216	1	5	2.85	1.140
직부 몰입도	직부에 대한 노력	216	1	5	3.39	.833
	직부 인지도	216	1	5	3.76	.788
	직부 책임감	215	1	5	3.78	.841
	직부몰입	216	1	5	3.67	.834
	직부개선노력	216	1	5	3.18	.945
인간 관계	의논상대	216	1	5	3.26	.979
	의논기회	216	1	5	3.28	.930
	상대의 존중도	215	1	5	3.57	.914
	상대에 친근감	216	1	5	3.54	.909
	외부고객과의 관계	215	1	5	3.60	.790

<표-3> 하위요인별 특성 - 계속 -

근로의욕	객관적 근로의욕	216	1	5	3.55	.800
	주관적 근로의욕	216	1	5	3.28	.850
	이직(전직)의사	216	1	5	3.13	1.307
	근태율	215	1	5	4.19	.889
	직장생활 자신감	216	1	5	3.68	.866
<근로의욕 저하요인>						
근로자세 해이	근부기강 해이	216	1	5	2.87	.987
	주인의식 결여	216	1	5	3.29	1.058
근무 조건 열악성	저임금	216	1	5	3.19	1.109
	장시간 업무	216	1	5	2.97	1.036
	열악한 근무환경	215	1	5	2.92	1.036
경영 관리 미흡	복리후생제도 미흡	216	1	5	2.95	1.053
	인사정책 불만	216	1	5	3.00	.981
	관리자 관리능력부족	216	1	5	3.00	.995
	성과분배 불공정성	215	1	5	3.03	1.018
	의사결정 참여부족	214	1	5	2.98	.959
노사불안	노사관계 불만	216	1	5	2.63	1.022
사회문제미해결	정치, 경제, 사회불안	216	1	5	2.90	1.080
<근로의욕 제고방안>						
근로자세	가치관, 직업의식	215	1	5	3.78	.877
근로조건	근로시간제도	215	1	5	3.52	.961
	임금수준 및 체계	214	1	5	3.69	.887
	복리후생제도	215	1	5	3.72	.915
	직무량	215	1	5	3.41	.881
	근무환경	215	1	5	3.57	.833
노사관계	노사관계	215	1	5	3.37	1.028
경영개선	적성에 맞는 전환배치	215	1	5	3.56	.935
	승진제도	215	1	5	3.56	.873
	관리자 관리능력	215	1	5	3.73	.913
	제안제도 활용	216	1	5	3.53	1.029
	노조 경영참가	216	1	5	3.09	1.087
	경영정보 공개	215	1	5	3.64	1.031
	연수제도	216	1	5	3.56	.902
	직장이미지	216	1	5	3.54	.968
사회안정	정치, 경제, 사회안정	216	1	5	3.85	1.016

<표-4> 연령에 따른 차이검증

변량원	자승합	df	평균 자승합	F	평균	표준 편차	1)	2)	3)		
근로조건	집단간	55.704	2	27.852	1.625	1)20대	17.26	4.729	-	-	-
	집단내	3617.105	211	17.143		2)30대	16.98	3.888		-	-
	전 체	3672.808	213			3)40대	18.14	4.191			-
직무만족도	집단간	122.511	2	61.255	3.096*	1)20대	17.58	4.304	-	-	-
	집단내	4194.578	212	19.786		2)30대	19.12	4.418		-	-
	전 체	4317.088	214			3)40대	19.82	4.576	*		-
조직헌신도	집단간	192.742	2	96.371	6.165**	1)20대	18.66	4.345	-	-	-
	집단내	3313.881	212	15.632		2)30대	19.93	3.787		-	-
	전 체	3506.623	214			3)40대	21.39	3.992	*		-
직무자율성	집단간	78.161	2	39.080	1.878	1)20대	16.55	5.381	-	-	-
	집단내	4411.374	212	20.808		2)30대	16.67	4.249		-	-
	전 체	4489.535	214			3)40대	17.94	4.559			-
직무몰입도	집단간	145.145	2	72.572	6.796**	1)20대	16.53	3.236	-	-	-
	집단내	2253.229	211	10.679		2)30대	17.50	3.199	*	-	-
	전 체	2398.374	213			3)40대	17.35	3.395	*		-
인간관계	집단간	4.631	2	2.316	.196	1)20대	17.34	3.358	-	-	-
	집단내	2479.087	210	11.805		2)30대	17.05	3.202		-	-
	전 체	2483.718	212			3)40대	17.35	3.209			-
근로의욕	집단간	29.648	2	14.824	1.411	1)20대	17.42	4.078	-	-	-
	집단내	2216.244	211	10.504		2)30대	17.62	2.927		-	-
	전 체	2245.893	213			3)40대	18.36	3.199			-

* p<.05 ** p<.01

<표-4>는 연령에 따라 근로의욕 7개 하의요인에 있어 차이가 있는지를 일원변량분석을 통해 검증한 것이다. 우선 '직무만족도'에서 집단간 평균의 크기는 40대 이상이 19.82, 30대는 19.12, 20대이하는 17.58로 40

대 이상이 가장 높게 나타났으며, 일원변량 분석결과는 F=3.096으로 p<.05수준에서 통계적으로 유의미했다. 또 Scheffe의 사후검증결과 20대이하와 40대이상의 집단간에 통계적으로 의미있는 차이가 있었다. '조직헌

신도'에서는 40대이상의 평균이 21.39, 30대 19.93, 20대이하 18.66으로 역시 40대 이상이 가장 높게 나타났으며 $F=6.165$ 로 $p<.01$ 수준에서 통계적으로도 유의미했다. 또 Scheffe의 사후검증결과 20대이하와 40대이상의 집단간에 통계적으로 의미 있는 차이가 있었다. '직무몰입도'에서는 30대 17.50, 40대이상 17.35, 20대이하 16.53의 순으로 나타났으며 $F=6.796$ 으로 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 차이가 존재했다.

Scheffe의 사후검증결과 20대이하와 30대, 20대이하와 40대이상 집단간에 통계학적으로 유의미한 차이가 존재하는 것으로 밝혀졌다.

4.2.2 학력에 따른 차이분석

학력에 따른 하위요인에 대한 평균, 표준

편차, t-검증의 결과는 <표-5>와 같다.

<표-5>에서 보는 바와 같이 학력에 따른 하위요인의 차이검증 중 '근로의욕'은 고졸이하의 평균이 18.62, 대졸이상은 17.48로 고졸이하의 평균이 더 높게 나타났다. 또한 평균 차이에 대한 t-검증결과 $p=.020$ 으로 <.05수준에서 통계적으로 유의미했다. 따라서 학력에 따라서는 근로의욕의 하위변인의 하나인 '근로의욕'에서만 통계적으로 유의미한 차이가 발견되었으며, 이때 고졸이하의 근로의욕이 더 높은 것으로 나타났다.

4.2.3 거주지에 따른 차이분석

거주지에 따른 하위요인에 대한 평균, 표준편차, t-검증의 결과는 <표-6>과 같다. <표-6>에서 보는 바와 같이 거주지에 따른

<표-5> 학력에 따른 차이검증

	집단	사례수	평균	표준편차	t	df	p
근로조건	고졸이하	61	17.89	3.597	.992	212	.322
	대졸이상	153	17.26	4.354			
직무만족도	고졸이하	62	18.87	5.318	.503	213	.616
	대졸이상	153	19.21	4.076			
조직현신도	고졸이하	62	20.69	4.135	1.193	213	.234
	대졸이상	153	19.97	4.006			
직무자율성	고졸이하	62	16.50	4.215	1.080	213	.281
	대졸이상	153	17.24	4.695			
직무몰입도	고졸이하	61	17.98	3.349	.494	212	.622
	대졸이상	153	17.73	3.372			
인간관계	고졸이하	61	17.92	3.485	1.743	211	.083
	대졸이상	153	17.02	3.337			
근로의욕	고졸이하	61	18.62	3.251	2.344	212	.020*
	대졸이상	153	17.48	3.194			

* $p<.05$ ** $p<.01$

<표-6> 거주지에 따른 차이검증

	집단	사례수	평균	표준편차	t	df	p
근로조건	서울광역시	111	16.70	4.584	2.625	213	.009**
	중소도시	104	18.17	3.521			
직무만족도	서울광역시	112	18.79	4.756	.981	214	.328
	중소도시	104	19.38	4.169			
조직헌신도	서울광역시	112	19.71	3.817	1.715	214	.088
	중소도시	104	20.65	4.233			
직무자율성	서울광역시	112	16.80	4.917	.840	214	.402
	중소도시	103	17.33	4.174			
직무몰입도	서울광역시	112	17.63	3.567	.646	213	.519
	중소도시	104	17.93	3.163			
인간관계	서울광역시	111	17.07	3.562	.691	212	.491
	중소도시	103	17.40	3.326			
근로의욕	서울광역시	112	17.40	3.048	1.981	213	.049*
	중소도시	103	18.27	3.393			

*p<.05 **p<.01

하위요인의 차이검증 중 ‘근로조건’은 서울·광역시의 평균이 16.70, 중소도시는 18.17로 중소도시의 평균이 더 높게 나타났다. 또한 평균 차이에 대한 t-검증 결과 p=.009로 p<.01수준에서 통계적으로 유의미했다. 또 ‘근로의욕’에서도 서울·광역시의 평균은 17.40, 중소도시는 18.27로 중소도시의 평균이 더 높게 나타났으며, t-검증결과 p<.05수준에서 통계적으로 유의미했다. 따라서 거주지에 따라서는 근로의욕의 하위변인의 하나인 ‘근로조건’과 ‘근로의욕’에서만 통계적으로 유의미한 차이가 발견되었으며, 이때 중소도시의 평균이 더 높은 것으로 나타났다.

4.2.4 직위에 따른 차이분석

직위에 따른 하위요인에 대한 평균, 표준편차, t-검증의 결과는 <표-7>과 같다. <표-7>에서 보는 바와 같이 직위에 따른

하위요인의 차이검증 중 ‘직무만족도’는 관리자의 평균이 20.01, 사원은 18.19로 관리자의 평균이 더 높게 나타났다. 또한 평균 차이에 대한 t-검증 결과 p=.003로 p<.01수준에서 통계적으로 유의미했다. 또 ‘조직헌신도’에서도 관리자 21.30, 사원 19.09로 관리자의 평균이 더 높게 나타났으며, ‘직무몰입도’에서도 관리자 18.79, 사원 16.81로 관리자의 평균이 더 높게 나타났다.

평균치 차이에 대한 t-검증결과 모두 p<.001수준에서 통계적으로 유의미했다. ‘직무자율성’에서는 관리자의 평균이 17.87, 사원 16.29로 관리자가 더 높았다. t-검증결과 p<.05수준에서 통계적으로 유의미했다. 따라서 직위에 따라서는 근로의욕의 ‘직무만족도’, ‘조직헌신도’, ‘직무자율성’, ‘직무몰입도’에서 통계적으로 유의미한 차이가 발견되었으며, 이 때 관리자의 평균이 사원보다 더 높은 것으로 나타났다.

<표-7> 직위에 따른 차이검증

	집단	사례수	평균	표준편차	t	df	p
근로조건	관리자	104	17.41	4.137	.002	213	.999
	사원	111	17.41	4.201			
직무만족도	관리자	105	20.01	4.594	3.039	214	.003 **
	사원	111	18.19	4.207			
조직헌신도	관리자	105	21.30	3.755	4.177	214	.000***
	사원	111	19.09	4.022			
직무자율성	관리자	105	17.87	4.664	2.569	214	.011 *
	사원	111	16.29	4.366			
직무몰입도	관리자	105	18.79	3.012	4.492	213	.000 ***
	사원	110	16.81	3.431			
인간관계	관리자	104	17.30	3.238	.285	212	.776
	사원	110	17.16	3.646			
근로의욕	관리자	105	18.23	3.045	1.823	213	.070
	사원	110	17.43	3.382			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

4.3 근로의욕 하위요인간 상관관계

근로의욕 하위요인들간의 상관관계는 <표-8>과 같다. <표-8>에서 보듯이 근로의욕 하위요인간의 상관관계가 전반적으로 $p<.01$ 수준에서 통계적으로 의미있는 차이를 보였다. 근로의욕의 7개 하위요인간에 전반적으로 모두 정적인 상관을 나타내고 있었으며, 그중에서도 '직무몰입도'와 '조직헌신도'는 $r=.721$ 로 가장 높은 정적상관을 나타내고 있었으며 '근로의욕'과 '조직헌신도', '조직헌신도'와 '직무만족도'($r=.679$), '근로의욕'과 '직무몰입도'($r=.625$)의 순으로 상관의 정도가 높게 나타났다. 또한 상관의 정도가 가장 낮은 것은 '근로의욕'과 '직무자율성'으로 $r=.305$ 로 나타났다. 위에서 살펴본 바와 같이 근로의욕의 7개 하위요인간의 상관관계가 전반적으로 정적인 상관계수를

지니고 있었으며 통계적으로 $p<.01$ 수준에서 유의미했다. 특히 '직무몰입도'와 '조직헌신도'에서 가장 높은 상관관계를 보였는데 이는 조직몰입이나 조직헌신은 근로의욕을 대변할 수 있는 요인이기 때문인 것으로 생각된다. 결과적으로 근로의욕의 하위요인인 '근로조건', '직무만족도', '조직헌신도', '직무자율성', '직무몰입도', '인간관계', '근로의욕'은 각각의 요인에 대한 정도가 높을수록 나머지 요인도 강해진다고 할 수 있다.

4.4 근로의욕 저하요인과 근로의욕 제고방안간의 상관관계

근로의욕 저하요인과 근로의욕 제고방안 하위요인들 간의 상관관계는 <표-9>와 같다. <표-9>에서 보듯이 근로의욕 저하요인과 제고방안 하위요인간의 상관관계가 전반적

<표-8> 근로의욕 하위요인간 상관관계

	근로조건	직무 만족도	조직 현신도	직무 자율성	직무 몰입도	인간관계	근로의욕
근로조건	-	-	-	-	-	-	-
직무 만족도	.354**	-	-	-	-	-	-
조직 현신도	.381**	.632**	-	-	-	-	-
직무 자율성	.482**	.393**	.342**	-	-	-	-
직무 몰입도	.306**	.570**	.721**	.330**	-	-	-
인간관계	.332**	.391**	.572**	.312**	.533**	-	-
근로의욕	.322**	.510**	.679**	.305**	.625**	.606**	-

**p<.01

<표-9> 근로의욕 저하요인과 제고방안 하위요인 간 상관관계

제고방안 \ 저하요인	근로자세	근로조건	노사관계	경영개선	사회안정
근로자세 해이	.243**	.148*	.185**	.235**	.285**
근로조건 열악성	.188**	.541**	.228**	.336**	.167*
경영관리 미흡	.288**	.496**	.258**	.461**	.127
노사불안	.125	.234**	.329**	.261**	.017
사회문제 미해결	.144**	.209**	.163*	.212**	.385**

*p<.05, **p<.01

으로 $p < .05$ 또는 $p < .01$ 수준에서 통계적으로 의미 있는 차이를 보였다. 근로의욕 저하요인의 5개 하위요인과 근로의욕 제고방안의 5개 하위요인간에 전반적으로 높지 않은 정적인 상관을 나타내고 있었다. 그중 근로의욕 저하요인의 '근로조건 열악성'과 근로의욕 제고방안의 '근로조건'이 $r = .541$ 로 가장 높은 정적상관을 나타내고 있었다. 그러나 근로의욕 저하요인의 '노사불안'과 근로의욕 제고방안의 '근로자세', 그리고 근로의욕 저하요인의 '경영관리미흡, 노사불안'과 근로의욕 제고방안의 '사회안정'은 통계적으로 상관의 정도가 매우 미약했으며 통계적으로도 의미있는 차이가 발견되지 않았다.

5. 결론 및 논의

지난 1997년말 IMF 경제위기를 계기로 촉발된 국내 노동시장의 유연성과 21세기 지식정보화사회의 진입에 따른 산업구조의 변화는 모든 직장인들의 삶의 여정과 직장생활에 많은 영향을 주고 있다(이만표, 2003b). 개인간·기업간 경쟁력이 높은 성과 및 생산성 위주로 치닫는 과정에서 질보다는 양이 선호되고 개인의 인간적 삶의 질이 경시되는 직장분위기가 여전하지만, 한편에서는 이에 대한 자성의 소리와 함께 대응책 마련에 고심하고 있다.

이 같은 배경에서 수행된 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 근로의욕의 실태에서 각 하위요인별 평균값은 근로의욕, 직무몰입도, 인간관계, 조직헌신도, 직무만족도, 근로조건, 직무자율성 순이었다. 특히, 근태율, 직장생활 자신감 등을 포함한 근로의욕이 상대적으로

높았으며, 임금, 승진기회 등을 포함한 근로조건과 휴가·휴식, 교육훈련 참여 등을 포함한 직무자율성은 낮은 반응을 나타냈다. 이 같은 특성을 보인 점은 우선 회사가 고용조정을 추진할 경우에 구성원들이 내보일 수 있는 반응과 관련해서는 지금까지 상당히 상충되는 증거들이 제기되어 왔다. 우선, 일부 생존 직원들은 회사가 추진하는 다운사이징에 대해 긍정적이고 적극적인 태도와 반응을 내보일 수 있다. 무엇보다 인원감축에서 살아남은 생존 직원들은 상당한 감원 조치에도 불구하고 자신이 계속 직장에 남아있을 수 있게 된 것과 관련하여 스스로의 능력에 대해 자긍심을 가질 수 있고, 또한 소속 회사에 대해서도 내심 감사하게 생각할 수 있으며, 그 결과 그들은 이전보다 더 열심히 일할 것으로 예측해 볼 수 있다(Nelson, 1997). 또한 사원들이 지각하는 고용불안감의 수준이 무력감을 발생시킬 정도로 과도하게 높지 않거나 혹은 무사안일의 지나친 안정감을 주지 않을 정도로 적당한 수준이라면, 이러한 고용불안감은 자신의 성과와 조직에 대한 기여를 높이기 위한 추가적인 노력을 유발할 수 있다는 것이다(Brockner et al., 1992a). 뿐만 아니라, 고용조정을 경험한 사원들이 향후에 구조조정이나 합병 등 추가적인 조직변화가 있을 것이라고 지각하면 자신의 고용상태를 더욱 불안정하게 생각하게 되기 쉽다는 것이다(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; King, 2000). 이러한 선행연구들에서도 밝혔듯이 본 연구에서도 알 수 있는 것은 최근 직장인들이 보이는 근로의욕은 능동적으로 나타내는 근로의욕이라기보다는 환경에 적응하고 생존하기 위한 수동적인 근로의욕이라고 볼 수 있다. 성과적 측면에서도 수동적 근

로의욕이 능동적 근로의욕보다 바람직하지 않음은 익히 잘 알려진 사실이다. 이를 간접 지원해주는 자료가 바로 근로조건 및 직무자율성의 낮은 반응이다. 최근 근무조건과 환경이 열악해져 있음을 알 수 있으며, 근로현장의 기본적인 여건이 안 갖추어져 있는 상태에서 높은 기업성과 직장인들의 높은 삶의 질을 기대하기 어려울 것이다.

둘째, 인구통계적 변수에 따른 각 하위요인별 검증결과, 고졸이하가 대졸이상보다 근로의욕이 더 높게 나타났다. 이는 대졸 근로자들의 경우 사무관리직이나 관리자로서 종사하는 비율이 상대적으로 높을 뿐만 아니라, 그 결과 노동의 유연성 또한 상대적으로 큰 결과라고 판단된다. 거주지에서는 서울을 비롯한 대도시보다 중소도시에서 종사하는 근로자들의 근로조건과 근로의욕이 더 높은 것으로 나타났다. 이는 대도시에서 소재하는 기업들의 경쟁관계가 치열하고 복잡하여, 그것으로 인한 근로조건이 열악해지고 그에 종사하는 직원들의 근로의욕이 상대적으로 낮은 것으로 판단된다. 직위에서는 직무만족도, 조직헌신도, 직무몰입도, 직무자율성 등에서 사원보다 관리자가 더 높게 나타났다. 이는 관리자들이 사원들보다 이직에 대한 관심이 적고 오랜 직무경험을 통해서 자신의 직무와 조직에 대한 애착이 상대적으로 높아져 직무만족도, 조직헌신도, 직무몰입도 등이 높은 것으로 판단되며, 직위가 높으면 직무의 특성 및 관리의 특성상 자율성이 많이 부여되고 있음을 알 수 있다. 한편, 연령에 따른 F-검증에서는 직무만족도와 조직헌신도에서는 20대와 30대보다 40대가 더 높게 나타났으며, 직무몰입도에서는 30대가 가장 높고 다음으로 40대, 20대순으로 나타났다. 이는 직장경험이

많아지고 직무경험이 많아질수록 일과 조직에 대한 소속감과 열정이 높아짐을 알 수 있으며, 반면에 20대는 자기 일에 대한 확신이 부족하고 조직보다는 개인이 우선시되는 가치관의 영향을 받기 때문으로 판단된다.

셋째, 근로의욕의 하위요인별 상관관계에서는 모두 정적 상관관계가 있음이 밝혀졌다. 특히 근로의욕은 조직헌신도, 직무몰입도, 인간관계, 직무만족도 등과 보통이상의 상관관계를 보였으나 근로조건과 직무자율성과의 관계는 낮은 것으로 나타났다. 그리고, 직무몰입도는 조직헌신도와, 조직헌신도는 직무만족도와 높은 상관이었다. 이 같은 결과는 양면적 해석이 가능하다. 우선, 근로의욕이 근로조건이나 직무의 자율성보다 조직헌신도, 직무몰입도 등의 요인과 관계가 높은 것은 일의 외재적 가치보다 내재적 가치를 더욱 중요하게 여기고 있음을 알 수 있다. 그러나 삶의 질을 보는 기준으로서의 가치자체가 다원화되기 때문에 내재적 가치만 높고 외재적 가치가 낮은 것은 바람직하지 않다. 이는 직장인들의 직업관하고 무관하지 않다. 개인과 조직을 동일시하고 회사 발전에 최선을 다하는, 그리고 높은 직무인지도와 직무책임감 등을 통해서 근로의욕이 높아지는 것으로 나타났다. 한편, 현재의 직장에서 미래목표실현에 가능성에 대해서는 낮은 반응을 보이고 현재의 근로의욕이 보통이상으로 나타나고 있는 것은 고용불안감에 따른 안정욕구가 작용하고 있는 것으로 판단된다. 또한 개인간, 조직간 경쟁이 치열하지만 그럴수록 상생적 인간관계와 직무만족이 근로의욕을 높이는데 중요하다고 볼 수 있다. 따라서, 근로의욕을 높이기 위해서는 무엇보다도 조직헌신도, 직무몰입도, 인간관계, 직무만족도 등을 높일 수 있는 경영

방침과 제도개선 등이 요망됨을 알 수 있다.

넷째, 근로의욕의 저하요인은 근로자세해이, 근무조건 열악성, 경영관리미흡, 사회문제해결, 노사불안 순으로 반응을 나타냈으며, 특히 주인의식 결여가 상대적으로 높았으며, 노사불안은 낮은 반응을 나타냈다. 이 같은 결과는 곧 주인의식결여가 자신은 물론 타인의 근로의욕을 저하시키며, 조직의 헌신 및 직무몰입에도 악영향을 주고 있음을 알 수 있다. 이 같은 결과는 또다시 조직의 생산성과 제품 및 서비스의 질 저하를 초래하게 되어 결국 기업의 경쟁력제고에 걸림돌이 됨을 명심해야 한다. 한편, 근로의욕 제고방안 요인에서는 사회안정, 근로자세, 근로조건, 경영개선, 노사관계 순으로 보통이상의 반응을 보였다. 특히 정치·경제·사회안정이 상대적으로 높았으며, 노조의 경영참가는 낮은 반응을 나타냈다. 이 같은 결과는 정치·경제·사회안정이 직장인들의 근로의욕을 높여주는 데도 필요하지만 기업이 안정되게 비즈니스를 하여 발전하는데도 필요한 것으로 판단된다. 비록 상대적으로 낮은 반응이기는 하지만 노조의 경영참가에 관심이 보통수준임을 눈여겨 볼 필요가 있다. 최근 노동조합의 과격한 행동을 통한 경영참가에 강한 의지를 보이는 것은 오히려 바람직하지 못한 것으로 볼 수 있다.

다섯째, 근로의욕의 저하요인과 제고방안 하위요인간의 상관관계가 전반적으로 의미 있는 차이를 보였지만 전반적으로 높지 않은 정적인 상관을 나타내고 있었다. 그중 근로의욕 저하요인의 '근로조건 열악성'과 근로의욕 제고방안의 '근로조건'이 가장 강한 정적상관을 나타내었다. 이 같은 결과는 <표-8>에서 나타낸 바와 같이 근로의욕과 근로조건이 낮은 상관관계를 보인 점과 무

관하지 않다. 즉, 근로조건 열악성을 극복하면 근로의욕이 높아지지만 지금의 상황에서 높은 관계가 아닌 것으로 반응을 보이는 것은 그만큼 직장인들의 고용불안감이 커져 물리적 근무환경이나 개인의安危(安危) 걱정 등을 마음에 두지 못하고 있는 것이다. 한편, 근로의욕 저하요인의 '노사불안'과 근로의욕 제고방안의 '근로자세', 그리고 근로의욕 저하요인의 '경영관리미흡, 노사불안'과 근로의욕 제고방안의 '사회안정'은 통계적으로 상관의 정도가 매우 미약했으며 통계적으로도 의미있는 차이가 발견되지는 않았지만 정적상관이 있음과 근로의욕에 영향을 주는 하위요인들로서, 그리고 삶의 질이 다양성을 바탕으로 높아지는 점을 고려하여 저하요인에 대한 반성과 제고방안에 대한 구체적 계획과 지속적 실천이 수반되어야 직장인들의 직장생활의 질이 진정으로 높아질 것이다.

참고문헌

- [1] 김원형·남승규·이재창(2000), 산업심리학, 서울: 학지사.
- [2] 김은상(2002), "조직몰입과 경력몰입의 관계유형이 이직의도, 수행노력, 학습동기에 미치는 효과", 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(1).
- [3] 김홍규·유현정(2004), "한국성인의 삶의 질 척도 개발", 한국성인교육학회지, 5월호 게재 예정.
- [4] 박상언(2003), "고용불안감이 조직구성원의 태도와 직무성공에 미치는 영향에 관한 연구", 한국인사관리학회 춘계학술대회 논문집.
- [5] 양운섭(1997), 산업경영심리학, 서울: 형

- 설출판사.
- [6] 양창삼(1994), *조직이론*, 서울: 박영사.
- [7] _____(1997), *조직혁신과 창조적 경영*, 서울: 민영사.
- [8] 이근희·김현석(1994), “산업인력의 근로의욕실태 및 제고방안”, *생산성연구* 총서 94-5, 한국생산성본부.
- [9] 이성혜(1997), *현대인의 인간관계론*, 서울: 학문사.
- [10] 이만표(2003a), “기업의 품질경영 실태와 성과 인식에 관한 연구”, *품질경영학회지* 제31권 제3호.
- [11] _____(2003b), “근로의욕이 학습동기와 평생직업교육훈련 인식에 미치는 영향”, *평생교육학연구* 제9권 제3호.
- [12] 이한검(1994), *인간행동론*, 서울: 형설출판사.
- [13] 임범식·탁진국(2002), “경력몰입의 선행요인: 고용형태와 직무형태에 따른 차이”, *한국심리학회지:산업 및 조직* 제15권 제2호.
- [14] 장은미(1997), “경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중 조절 효과에 관한 연구”. *인사조직연구*, 5(2).
- [15] 탁진국(1996). “조직구성원의 경력개발 장애요인에 대한 지각”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 9(1).
- [16] _____(1999). *다운사이징 조직에서의 경력개발*. 광운대학교 인문사회과학연구소 논문집, 28.
- [17] 한국경제신문, 2004년 1월 30일자 C1면.
- [18] 田崎仁 外 編(1982), *産業心理學*, 評論社.
- [19] Ashford, S.J., Lee, C. & Bobko, P.(1989), “Contents, Causes and Consequences of Job Insecurity : A Theory-Based Measure and Substantive Test”, *Academy of Management Journal*, 32.
- [20] Blau, G.(1985). “The measurement and prediction of career commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, 58.
- [21] Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties. *Journal of Vocational behavior*, 44.
- [22] Colarelli, S.M., & Bishop, R.C.(1990), “Career Commitment: Functions, correlates, and management”. *Group & Organization Management*,15(2).
- [23] Gilmore, T.N. & Hirschhorn, L.(1984), “Managing Human Resources in a Declining Context”, in Fombrun, N.T., Tichy N.M. & DeVanna, M.A. (eds.), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley & Sons.
- [24] Kelman, H. C.(1958), Compliance, identification, and internalization three process of attitude change. *Journal of Marketing*, 57.
- [25] Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. & Happonen, M. (2000), “Organizational Antecedents and Outcomes of Job Insecurity: A Longitudinal Study in 3 Organizations in Finland”, *Journal of Organizational Behavior*, 21.
- [26] Krech, D. & Crutchfield. C. S.(1962), *Industrial in Society*.
- [27] Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J.(2000). “A meta-analytic review of

- occupational commitment: relations with person-and work-related variables”, *Journal of Applied Psychology*, 85.
- [28] Levinson, H.(1970), A psychologist diagnoses merger failures, *Harvard Business Review*, 48(2).
- [29] Lim, V. K. G. (1996), “Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating Effects Work-Based and Nonwork-Based Social Support”, *Human Relations*, 49.
- [30] Mael, F. & Ashforth, B. E.(1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organization Behavior*, 13.
- [31] Mouday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 4.
- [32] Nelson, B.(1997), “The Care of the Un-Downsized”, *Training & Development*, April,
- [33] Porter, L. W. & Steers, R. M.(1973), “Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism”, *Psychological Bulletin*, Vol. 80.
- [34] Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatrists. *Journal of Applied Psychology*, 19.
- [35] Quinn, Robert. E.(1996), *Deep Change*, Jossey-Bass Inc., Publishers. San Francisco.
- [36] Reily, N. P. & Orsak, C. L.(1981), A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 3.
- [37] Robinson, S.L.(1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract”, *Administrative Science Quarterly*, 41.
- [38] Roskies, E. & Louis-Guerin, C.(1990), “Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences”, *Journal of Organizational Behavior*, 11.
- [39] Roskies, E., Louis-Guerin, C. & Fournier, C.(1993), “Coping with Job Insecurity: How Does Personality Make a Difference?”, *Journal of Organizational Behavior*, 14.
- [40] Schultz, D. P.(1978), *Psychology and Industry Today: Second Edition*, Macmillan Publishing Co. Inc., New York.
- [41] Sutermeister, R. A. (1976), *People and Productivity*, McGraw-Hill Book Co.
- [42] Szilagy & Wallace(1980), *Organizational Behavior and Performance*, Good Publishing Co., Santa Monica.
- [43] Tolman, E. C.(1943), Identification and post-war world. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38.
- [44] Walton, R. E.(1973), “Quality of Working Life: What is it?” *Sloan Management Review*, Vol. 15, No. 1, Fall.
- [45] <http://www02.imd.ch/wcy/>.
- [46] <http://www.jobkorea.co.kr>