

생산성의 인적 결정요인에 관한 동기론적 연구

한덕웅 · 한백희 · 김정남 · 성한기

성균관대 산업심리학과, 경북대 심리학과,
 경상대 심리학과, 성균관대 학생생활연구소

조직행동의 객관적 투입요인들인 조직 외적 사회경제, 문화적 환경요인, 조직구조 및 과정요인, 직무요인, 개인요인 및 조직외의 개인생활요인들은 조직 내에서 구성원의 경험으로 나타나는 22개 구성개념 요인들에 영향을 미치고, 또한 이 구성개념 요인들에 의해서 조직내에서의 직무수행 수준이 예언될 수 있다고 가정되었다. 이 가정하에서 수행의 중요한 선행예언요인들을 추출하고자 네 연구가 수행되었다.

연구Ⅰ에서는 전자산업 분야의 생산직 근로자 462명을 대상으로 22개 예언요인에 의하여 수행을 준거로 하는 중다회귀분석을 하였다. 22개의 모든 예언요인들에 의해서 수행을 예언한 중다상관은 $R = .588$ 로서 수행변량의 34.6%가 설명되었다 ($F = 10.562$, $df = 22/439$, $p < .001$). 전향적 단계별 회귀분석에 의해서 수행을 준거로 하는 중다예언에 유의하게 기여하는 중요한 변인들만을 추출한 결과, 동기 ($R = .484$), 사기 ($R = .517$), 유능성 ($R = .538$), 인지욕구 충족 ($R = .548$), 리더의 부하업무 이해 ($R = .555$), 그리고 애사심 ($R = .563$)의 6개 예언요인들이 유의한 중다회귀계수를 보였다. 이 6개 요인들에 의해서 설명된 변량은 31.6%이었다.

연구Ⅱ에서는 4개 산업의 7개 기업에서 1,057명을 대상으로 수행의 중다예언에 유의한 회귀계수를 보인 구성요인들은 각 산업이나 조직내 위치에 따른 특징적 요인의 영향을 첨가하지 않더라도 일반적으로 산업조직에서의 수행에 중요한 예언요인으로 작용할 것이라는 가설을 검증하였다. 이 가정의 타당성을 검증하고자 연구Ⅰ에서 얻은 회귀방정식에 의해서 회사별로 수행예언치를 얻고, 이 예언치들이 실제로 얻은 회사별 수행 평정치들과 유의한 상관관계를 보이는지를 검증하였다. 그 결과, Pearson의 적률상관계수 $r = .782$ ($P < .05$)를 보임으로써 유의했다.

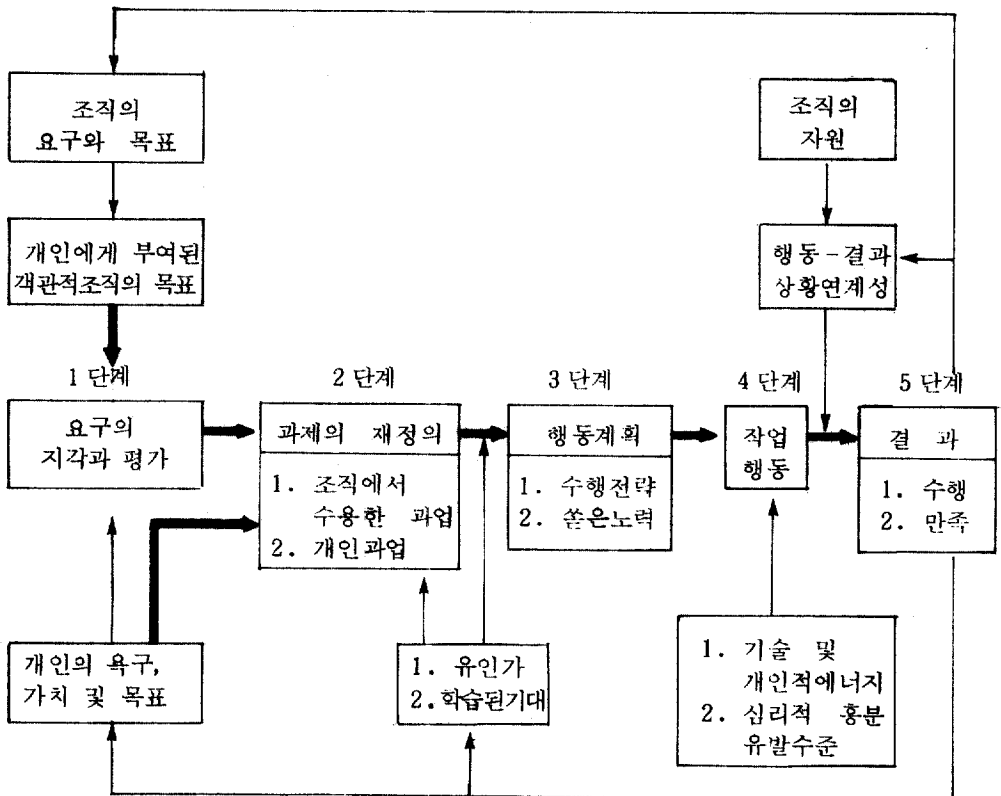
연구Ⅲ에서는 중다회귀분석과는 별도로 전자산업의 생산직에 종사하는 281명의 근로자들에게 각 문항이 수행에 미치는 영향의 정도를 평정케 한 결과,

* 이 논문은 1987년도 문교부 자유공모과제 학술조성비에 의하여 연구되었음.
 자료처리과정에서 이상욱 석사의 노고가 매우 컸다. 최종 정리과정에서 성균관대학교 심리학과 대학원생들도 수고가 많았다. 이들에게 감사를 표한다.

를 나타내거나 그렇지 않으면 장기적 영향요인으로서 작용하는 만족요인이 추가된다고 볼 수 있다.

한편, Vroom(1964, p.203) 역시 수행이 능력과 동기의 상호작용에 의해서 결정된다고 보고, $\text{수행} = f(\text{능력} \times \text{동기})$ 로서 등식화했다. 그러나 Vroom(1964)에 이어서 Porter와 Lawler, III(1968, p.165)는 수행이 노력, 능력과 특성 그리고 역할지각의 세 요인에 의해서 결정된다고 주장한다. 이 가운데 노력은 기대 $\times$ 유인가이론에 근거를 두고 두 요소의 상호작용에 의해서 결정된다고 주장하는데, 두 요소란 보상의 가치와 노력하면 보상을 얻으리라고 지각하는 확률이다.

Porter, Lawler, III, 그리고 Hackman(1975)이 동일한 기대 $\times$ 유인가이론에 토대를 두고 수정한 모형에 따르면 수행이나 만족을 결정짓는 변인과 과정은 [그림 1]과 같이 나타낼 수 있다.



[그림 1] Porter, Lawler, III와 Hackman의 조직내 개인수행모형 (1975, p.121)

이 연구의 목적에 비추어서 그의 주장을 설명하면, 직무수행은 조직전체의 생산성을 결정짓는 상호 독립적 의미를 지니는 두 하위 요인 가운데 하나이다. 그가 기술요인으로 지칭하는 내용들에는 기술개발, 생산용 자재, 직무수행을 위한 기술의 배치, 기술상의 방법들이 포함된다. 기술요인이 이처럼 한정된 소수 결정요소들로 분할될 수 있는 바와는 달리, 구성원의 직무수행을 결정짓는 요인들은 다양하다. 그의 주장에 따라서 구성원의 직무수행을 결정짓는 직접적 요인들만을 살펴보면 능력과 동기요인이 포함되어 $\text{수행} = f(\text{능력} \times \text{동기})$ 의 함수관계를 이룬다. 이 가운데 능력요인은 지식과 과제의 수행기술을 포함하는 개념인데, 지식요인은 교육, 경험, 훈련 및 흥미 등으로 구성된다. 과제의 수행기술은 이 요인들 이외에 적성과 성격에 의해서 영향을 받는다. 그리고 수행을 결정짓는 능력과 동기요인 가운데 동기는 직무와 관련된 물리적 조건, 사회적 조건 및 개인의 욕구에 의해서 영향을 받는다고 개념화되었다.

이상에서 설명한 수행의 결정요인들을 종합해서 Sutermeister의 주장을 등식화하면 $\text{생산성} = f(\text{기술} \times \text{구성원수행})$ 으로 나타낼 수 있다. 여기서 구성원 $\text{수행} = f(\text{능력} \times \text{동기})$ 이며, 또한 $\text{능력} = f(\text{지식}, \text{과제수행기술}) = f[(\text{교육}, \text{경험}, \text{훈련}, \text{흥미}), (\text{적성}, \text{성격})]$ 이고, $\text{동기} = f(\text{물리적 조건}, \text{사회적 조건}, \text{개인욕구})$ 로 나타낼 수 있다. 동기의 이 세 요인을 하위요인으로 상세히 쓰면, $\text{동기} = f[(\text{조명}, \text{온도}, \text{환기}, \text{휴식시간}, \text{안전}, \text{음악}), (\text{리더쉽유형}, \text{공식조직}, \text{비공식조직}, \text{집단}, \text{노동조합}), (\text{직무중 외적활동}, \text{상황지각}, \text{포부수준}, \text{준거집단}, \text{성별}, \text{문화적 배경}, \text{교육}, \text{경험}, \text{일반적 경제수준}, \text{개인의 개인생활환경})]$ 이다.

Sutermeister의 견해 가운데 최종 종속변인으로 본 생산성의 개념에도 주목할 필요가 있다. 그의 정의에 따르면, 생산성이란 생산의 질을 고려한 구성원 개인의 시간당 산출이다. 물론 Sutermeister(1976, p.5)의 이 정의는 단기간의 생산성을 의미하며 장기적 생산성을 다루려면 이 이외에도 결근, 이직, 도난, 태업 등에 의한 효과가 함께 고려되어야 한다는 점을 명시한다. 이러한 논점에서 그는 직무만족이나 불만족에 따라서 결근, 이직, 도난, 태업 등이 각각 감소하거나 증가하기 때문에 직무만족도 간접적 경로를 통해서 장기적 생산성에 영향을 미친다고 주장한다. 논리적으로 내적 일관성을 잃고 있는 주장이지만, 그(1976, p.51)는 직무만족이 이처럼 장기적인 간접 경로를 통해서만이 아니라 경우에 따라서는 단기적 생산성효과도 지닌다고 주장함으로써 단기생산성 결정요인으로서 동기와 능력 이외에 만족요인을 함축적으로 가정한다. 따라서 그의 주장을 종합해서 보면, 생산성이란 단기생산성과 관련해서 언급한 능력과 동기요인 이외에 조건에 따라서 단기적 수행효과

22개 구성요인들 가운데 수행에 큰 영향을 미치는 구성요인들로서 동기 (2.320), 애사심 (2.375), 리더의 부하업무 이해 (2.244), 사기 (2.273), 사원복지 (2.374), 리더의 계획성 (2.288), 리더의 목표설정지원 (2.247), 수행결과와 환류 (2.244) 등이 밝혀졌다. 이 가운데 동기, 사기, 애사심 및 리더의 부하업무 이해 등의 네 요인은 집단회귀분석에서도 유의한 회귀계수를 보인 점과 일치되는 결과이다.

연구Ⅳ에서는 전자, 섬유, 자동차 및 서비스 산업분야의 생산직 및 사무직 근로자 1,057명을 대상으로 하여 구성개념 요인에 영향을 미치는 인구통계론적 요인들 중에서 수행수준과 관련된 변인들을 가려냈다. 수행수준과 유의한 상관을 보인 변인들은 연령 ($r = .111, p < .01$), 결혼상태 ($r = .064, p < .05$), 근무연한 ($r = .077, p < .05$), 그리고 봉급 ($r = .098, p < .01$) 등이었다.

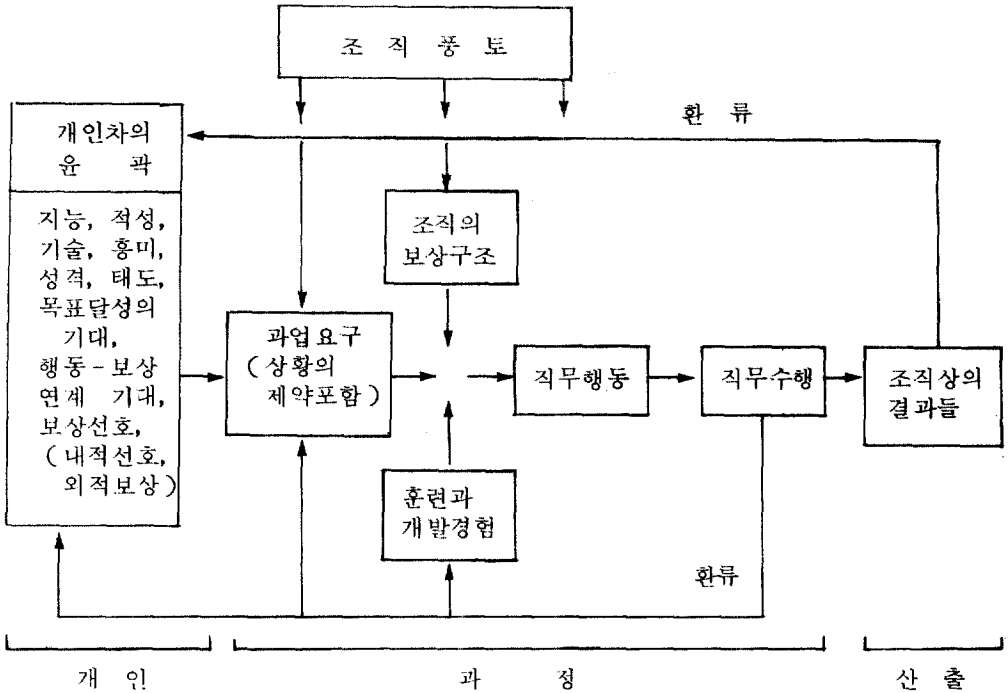
조직상황에서 생산성과 직결되는 개인의 수행은 조직내의 여러 요인들에 의해서 영향을 받는다. 이 연구는 조직상황에서 수행수준을 예언하는 데 중요하게 기여하는 조직, 직무 및 개인요인들을 가려내고자 한다. 이 과제를 달성하기 위하여 먼저, 현재까지 제안된 대표적 수행이론들을 검토하고, 이 이론들에서 발견되는 공통적이거나 특정적 시사점을 토대로 이 연구의 이론적 틀을 제안하고, 이어서 이 연구에서 다룰 내용을 구체적으로 언급하고자 한다.

직무동기에 관한 이론들이 다양하게 제안되어 있는 점과는 대조적으로 수행에 관한 이론이나 예언모형은 많지 않다. 수행에 관한 이 연구의 특징점을 부각시키기 위하여 이 수행이론들 가운데 중요한 내용들을 검토하면 다음과 같다.

Steiner(1972)는 생산성의 결정요인을 논하면서 집단수행을 결정짓는 요인이나 과정과 마찬가지로 개인수행 역시 세 범주의 요인들에 의해서 결정된다고 주장한다. 세 요인이란 1) 과제상의 제 요구로서 이 요인에는 과제의 성질, 그리고 과제수행의 규칙 등을 포함하여 직무수행에서 요구되는 제 사항들을 말한다. 2) 수행자가 지니는 인적자원들로서 여기에는 지식, 능력, 기술, 혹은 도구 등이 포함되고, 3) 마지막으로 과정변인들을 들 수 있는데, 이는 과제의 수행이 이루어지는 실제 단계들을 말한다. 즉, 과정이란 과제를 수행하는 개인적이거나 집합적 행위들로 구성된다. 그런데 Steiner에 의하면 이 과정에서 수행에 지장을 주는 문제점이 개재되면 그 생산성을 저하시키기 때문에 대부분의 경우에는 잠재 생산성보다 낮은 실제 생산성을 초래한다고 주장한다.

한편, Sutermeister(1976, p.7)는 생산성을 결정하는 하위 요인으로 조직의 기술요인(technical factors)과 인간요인의 두 요인을 들고, 이 가운데 인간요인은 구성원의 직무수행으로 표현될 수 있다고 보았다.

한편, Campbell, Dunnette, Lawler와 Weick(1970, p.475)는 경영유효성의 모형을 제시하면서 직무수행이 결정되는 과정을 [그림 2]와 같이 제시한 바가 있다.

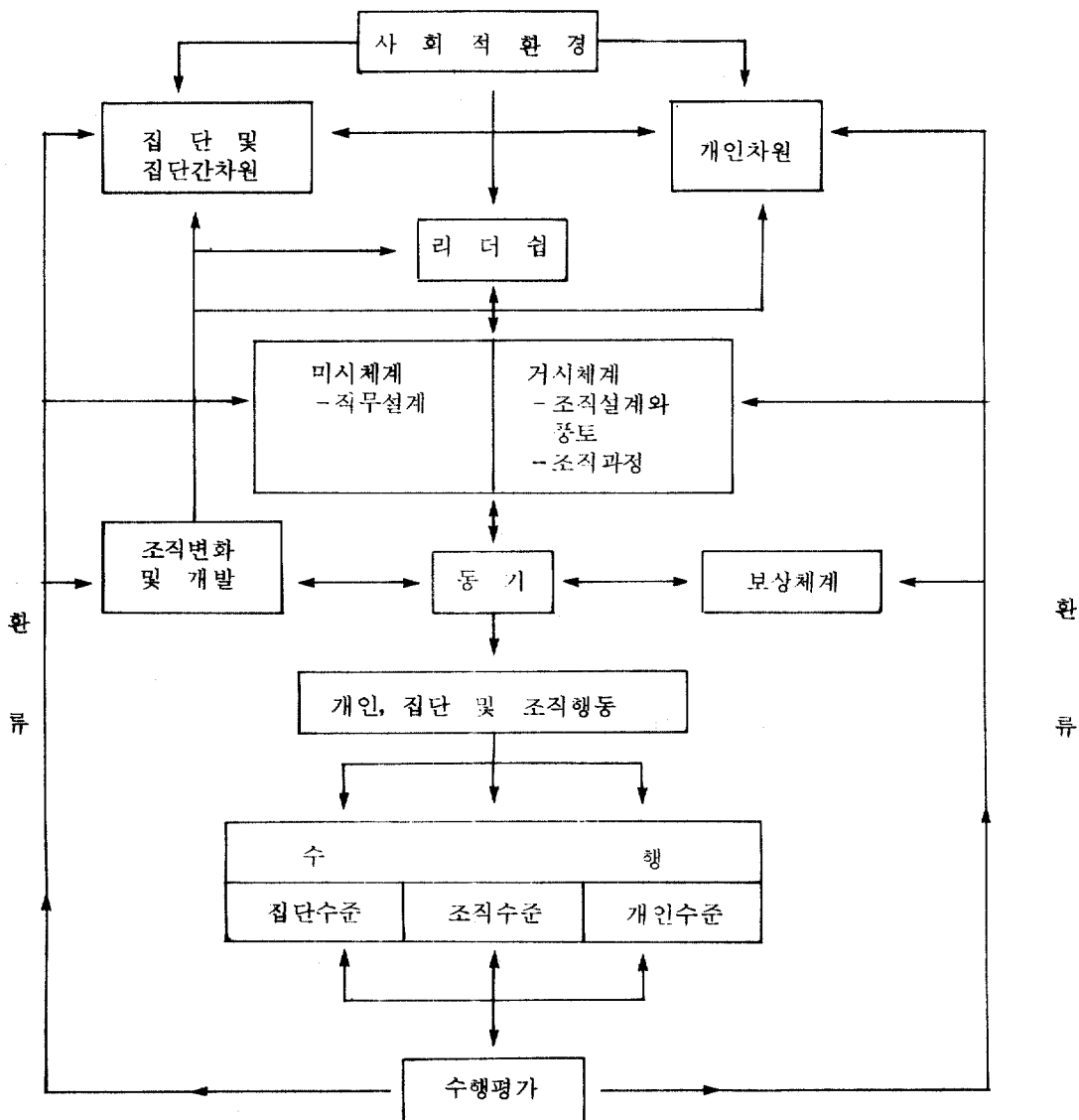


[그림 2] 경영유효성 모형 (Campbell, Dunnette, Lawler와 Weick, 1970, p.475)

이 그림에서 보면, 직무수행에 직접적으로 영향을 미치는 직무행동과 관련된 근접요인들로서는 상황에 따른 제약을 포함한 과제상의 요구, 조직의 보상구조, 훈련 및 개발경험 및 수행결과의 환류 등임을 알 수 있다. 그리고 과제상의 요구는 기술, 적성, 기능, 성격 등의 개인차 변인들에 의해서 영향을 받는다.

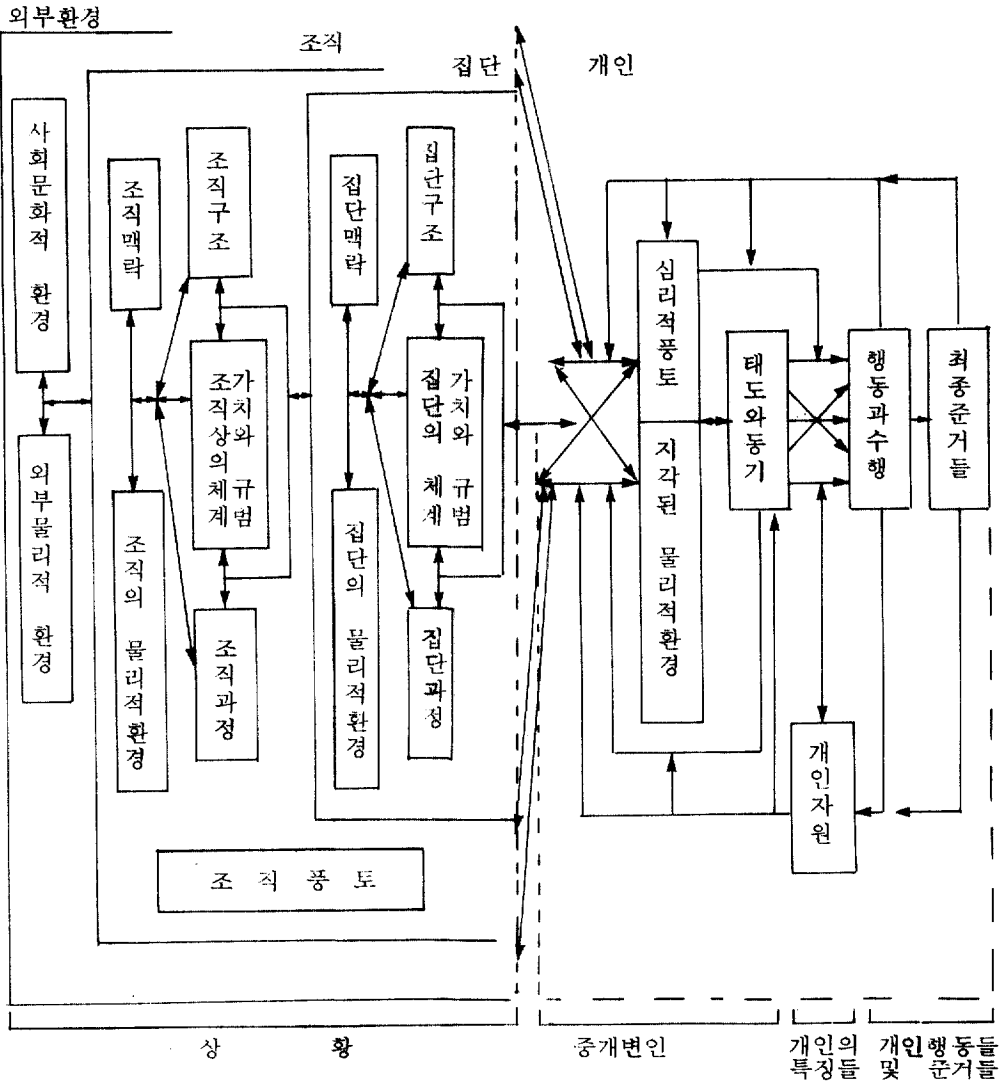
지금까지 제안된 수행모형들은 대체로 설명수준으로 볼 때, 개인수준, 집단수준 혹은 조직수준 가운데 어느 한 수준에 관련된 요인들의 분석에만 의존하는 경우가 대부분이다. 예를 들면, 개인수준의 능력과 동기에 크게 의존된 모형에서는 능력과 동기의 하위요인들 가운데 조직이나 집단수준의 요인들의 영향을 반영하지 못하고 있다. 수행을 포함하는 조직행동이나 조직유효성에 영

향을 미치는 요인들이 상호복잡하게 작용하는 점을 고려할 때, 필자들은 어느 한 수준의 요인들만에 의해서 수행수준이 좌우된다고 주장하기에는 무리가 크다고 생각한다.



[그림 3] Ivancevich, Szilagyi와 Wallace(1977)의 통합모형

이러한 견해는 수행을 이해하기 위해서는 개인, 집단 및 조직수준을 포함하는 통합된 관점을 요구하는 데, 부분적이거나 이러한 시도를 한 학자로는 조직행동과 수행에 관한 모형을 제안한 Ivancevich, Szilagyi와 Wallace(1977)나 James 와 Jones(1974)를 들 수 있다. Ivancevich와 동료들의 모형은 [그림 3]과 같은 데 이 모형에서는 리더쉽과 동기의 기능이 강조된 점이 주목된다.



[그림 4] James와 Jones(1974)의 통합모형

또 다른 통합모형으로는 객관적 조직풍토와 주관적이며 심리적인 풍토를 구분하고 이들 조직풍토에 의하여 수행과정을 설명한 James와 Jones(1974)의 모형이 있는데 [그림 4]와 같다.

이 모형에서는 조직 외부환경요인, 조직요인 및 조직내 집단요인들이 개인이 처하고 있는 상황요인들을 구성하고 이 상황요인들로부터 개인의 지각으로 구성되는 심리적 풍토와 물리적 환경의 지각이 이루어진다. 이 모형에서는 심리적 풍토와 물리적 환경의 지각이 조직에 관한 태도와 동기를 결정짓는다고 가정되었다. 수행을 종속변인으로 볼 때, 다른 선행요인과 환류과정을 제외하고 보면, 이 태도와 동기들은 다시 지능, 능력, 성격, 인구통계론적 변인 등의 비교적 고정된 특징을 나타내는 개인자원들과 함께 직무수행을 결정짓게 된다. 이 그림에 나타난 산출의 최종 준거들이란 생산성의 비율, 이직 등으로서 이 요인은 개인수행과 상황요인들에 의해서 결정된다. 전체적으로 보면, James와 Jones(1974)의 모형에서는 조직상황요인으로부터 심리적 매개과정을 통해서 개인 수행이 결정된다고 가정한다.

이상에서 제시된 여러 수행모형들로부터 필자들은 이 연구의 목적과 관련해서 다음과 같은 특징점들을 이끌어 낼 수 있다고 본다.

첫째, 모든 모형에서 수행의 기본 결정요인으로 능력과 동기요인을 포함한다. 능력과 동기요인 가운데 능력의 하위 구성요인에 관해서는 범위와 한계에 관한 개념적 정의에서 다소간의 견해 차이만 발견된다. 이와는 대조적으로 동기에 영향을 미치는 요인들은 매우 다양하다. 분석수준으로 볼 때 조직외적 환경요인, 조직구조와 과정요인, 직무요인, 개인차요인 및 개인생활 외적요인들이 다양하게 관련된다.

둘째, 능력과 동기에 의해서 수행수준이 결정되는 과정에 관해서는 $\text{수행} = f(\text{능력} \times \text{동기})$ 의 등식으로 표현되는 양자의 상호작용모형이 가산모형보다 더 자주 주장되었다(예, Vroom, 1964).

셋째, 수행의 결정요인을 설명함에 있어서 결정요인들 상호간의 인과관계나 상관관계가 경시되거나 무시되었다. 예를 들면, 수행의 결정요인으로서 능력과 노력요인의 중요성이 여러 학자들에 의해서 반복해서 지적되었는데, 이 두 요인들의 상호독립성이 강조된 나머지 능력 혹은 과제의 난이도에 따라서 동기수준이 달라지는 점(예, Atkinson & Birsch, 1978; Porter, Lawler, & Hackman, 1975)이거나 혹은 수행수준에 따라서 능력을 평가하는 과정에서 동기수준이 달라짐(예, Deci, 1975, 1985; Bandura, 1977, 1986)으로써 양자가 상호영향을 미치는 과정이 간과되었다.

넷째, 수행의 결정요인들로서 외부의 객관적 상황요인이 아니라 지각자가 경험하는 내용 가운데 능력, 동기 이외에는 집단의 영향력, 수행목표설정, 애

사심 등의 중요성이 간과되었는데, 이 중개 과정변인들의 영향이 함께 고려되어야 한다.

구체적으로 말하면, 능력은 개인이 직무를 수행하는 데 요구되는 지식, 기술 및 경험 등이 핵심적 요인이고, 동기는 개인이 직무를 향해서 지속적으로 노력을 쏟는 정도라고 정의될 수 있다. 그런데 실제로는 이 요인들 이외에도 자신이 속한 집단이나 작업조원들이 공동목표를 추구하기 위하여 일에 몰두하는 자세의 지각이 능력이나 동기와 함께 상호 관련을 유지하면서 개인의 수행에 강한 영향을 미칠 수 있다. 이 연구에서 다루게 될 생산직 근무자의 예를 보면, 조원들이 공정을 분할하여 단위제품을 조립하는 작업에서는 공동목표에 대한 몰입이나 타인의 수행수준이 자신의 수행활동에 영향을 미칠 수 있다. 이 공동목표 추구를 위한 동료집단이나 작업조원의 몰두수준을 사기라고 정의하고 기여하려는 개입 의도를 애사심이라고 부른다면, 이 사기 및 애사심 등이 개인 수준의 동기, 능력 혹은 수행과 별개의 구성개념으로서 수행에 중요한 영향을 미친다고 가정할 수 있다. 그러나 현재까지 사기나 애사심을 종속변인으로 다룬 연구는 있으나 이 요인들을 수행의 선행 결정요인이거나 후행 결과로서 다른 요인들과 함께 다룬 연구는 찾기 어렵다.

수행의 결정요인으로서 애사심 및 사기의 영향을 다루려는 필자들의 주장은 한국 조직문화의 특수성이나 조직행동론 내에서 생산성을 다루어온 사적 배경에서 볼 때 중요한 시사점을 지닌다고 본다. 필자들은 한국 조직문화의 한 특수성으로서 소속집단에 대한 배려가 강조되는 점을 지적할 수 있다고 본다. 이러한 특징이 개인이나 조직 전체에 항상 순기능적으로만 작용하지 않을 수 있기 때문에 이의 기능의 방향을 논하려는 것은 아니다. 다만, 이러한 특징은 개인이 집단이나 조직의 구성원들로 부터 직접적으로나 간접적으로 크게 영향을 받을 수 있는 배경이 된다는 점을 지적하려 한다. 따라서 조직 구성원들이나 동료작업자들의 애사심이나 사기가 수행에 영향을 미칠 수 있다는 논리적 근거가 확보된다.

다섯째, 지금까지 제안된 이론들에서는 수행의 결정요인으로서 동기요인의 중요성이 강조되었으나 수행수준 자체나 수행을 통한 유능성의 경험 등이 동기의 선행요인으로서 작용하는 면이 간과되는 경우가 많았다. 동기뿐만 아니라 만족수준과 수행수준간의 관계에 있어서도 인간관계학파(예, Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Organ, 1976)의 만족선행원인설과 기대론(예, Porter와 Lawler, 1968)의 수행선행원인설이 대립되어 있기도 하다. Vroom(1964, pp.183-186)의 연구에서 보고된 만족과 수행과의 단순상관관계를 보더라도 정리의 대상이 된 20 편의 실증연구결과의 중앙치가 $r = .14$ 로서 통계적으로 유의하지 않은 상관을 보였다. 물론, 연구결

과들 가운데는 $r = .86$ 의 매우 높은 정적 상관을 보인 경우까지 다양하다. 필자들의 견해로는 이런 상반된 상관관계가 연구상의 인위성에 기인된 다기보다 실제로 이루어진 수행상황에 따른 차이에서 초래된 결과일 수도 있다고 본다. 이러한 실증연구결과들을 토대로 한덕웅(1983)은 수행, 동기 및 만족의 세 개념들간의 상호영향관계를 일방적 인과관계로 단순화 하는 데 따르는 문제점을 지적한 바가 있다. 예를 들면, 실제로 만족수준은 낮지만 외부나 조직내의 수행입력이나 다양한 유형의 처벌위협 때문에 동기나 수행수준이 높은 상황을 특히 한국의 기업조직에서는 흔히 볼 수 있다. 이 경우에는 만족이 수행의 선행원인으로서 영향을 미치지 못할 수도 있어서 만족과 수행 사이에 유의하지 않은 상관관계나 부적 상관관계가 발견될 수도 있다. 그러나 한국의 기업조직 가운데서도 만족수준에 따라서 동기나 수행에 정적으로 영향을 미칠 수 있는 조건이 있을 수 있다.

이 두 가지 상황을 종합하여 필자들의 주장을 정리해 보면 다음과 같다. 일정한 조직상황에서의 만족, 동기 및 수행간의 상호인과적 관계는 구성개념 각각에 유의하게 영향을 미치는 선행요인들간의 유사성, 공존성 및 상호영향관계에 의해서 결정된다. 따라서 일정한 조직에서 세 구성개념에 유의하게 기여하는 선행요인들 가운데 공통적 요인들과 상이한 요인들을 추출함으로써 그 조직에서의 세 구성개념간의 상호 인과적 관련성을 이해할 수 있을 것이다.

여섯째, 명시적으로 표현되지는 않았지만 대체로 수행의 결정요인들이 언제나 수행에서 일정한 수준의 중요성을 지님으로써 상황의 차이에 관계없이 불변적이며 정태적으로 영향력을 지닌다고 가정되었다. 즉, 수행 결정요인들의 수와 범위 등에서는 학자들의 견해가 서로 다르지만 이 결정요인들이 상황의 차이에 관계없이 항상 영향력을 지닌다고 가정되었다.

이점과 관련해서 필자들은 상대적으로 중요한 몇가지 변인들이 범상황적으로 수행에 유의한 결정요인으로서 작용하는 점을 인정하지만, 이 요인들 역시 수행의 결정요인으로서의 상대적 중요성이 상황에 따라서 달라질 수 있다고 본다. 이와 관련지어서 몇 가지 예를 들어 보자. 전문전자산업과 섬유산업의 생산직의 대비에서 보는 바와 같이 기술혁신 정도, 과제에서 요구되는 제 자원의 성질 등에서 볼 때 수행의 결정에서 능력 우위와 노력 우위의 수준이 다르므로 산업의 종류에 따라서도 능력이나 동기가 수행에 미치는 영향이 서로 다를 수 있다. 그 뿐 아니라 동일한 산업의 한 조직 내에서도 능력요인이 판매직보다는 생산직에서 수행에 더 크게 기여할 수도 있다.

또한, 조직, 직무 및 개인차 등에 의해서 특징지워지는 상황의 차이에 따라서 여러 하위요인들의 상대적 중요도도 달라질 수 있다. 예를 들면, 조직내위계에 따라서 동일한 역할긴장요인이나 조직내 의사결정과정에 관한 요인이 수

행에 미치는 영향력은 달라질 수 있다. 즉, 하위 생산직 종사자들은 상위 관리직이거나 간부직에서 보다 이 요인들에 의해서 수행에 직접적인 영향을 받을 수 있다. 그런가 하면 사무직 근로자의 경우에는 산업의 차이에 따라서 요구되는 능력의 수준이나 종류에 큰 차이가 없을 수도 있다.

필자들은 수행의 결정요인을 예측하기 위한 변형모형의 성립 조건이 조직 외의 사회경제적 여건, 조직내의 환경, 직무의 성질, 개인차 등의 요인에 의해서 결정된다고 본다. 따라서 일정한 시점에서의 수행수준은 어느 한 모형에 의해서 정태적으로 예언될 수 있다. 그 뿐 아니라 조직 외적 환경의 변화, 조직개발이나 경영개발, 혹은 직무재설계 등의 의도적인 변화계획에 의해서 수행수준이나 이의 결정요인들이 달라지는 동태적 변화 현상도 모형의 차이에 의해서 설명할 수 있다. 그런데 특정한 상황에서 수행수준을 결정짓는 각 요인들이 상호간에 관련성을 갖고 수행수준의 예언에 기여하는 정도는 중다예언에 의해서 알아 낼 수 있다.

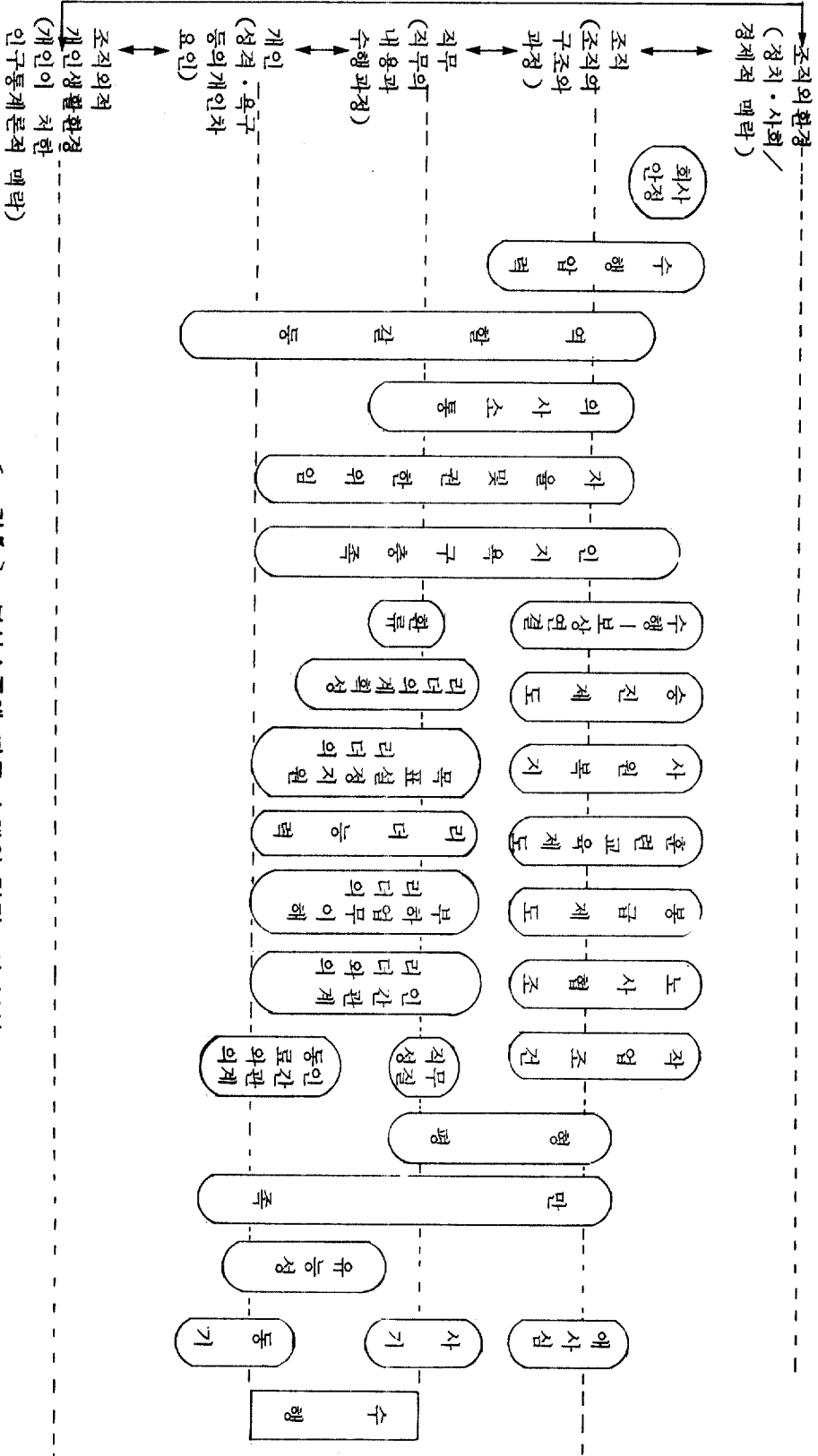
이상의 논의를 고려하여 수행의 결정요인으로 작용하리라고 가정된 요인들로 수행수준의 결정과정을 나타낸 필자들의 모형을 [그림 5]에 제시했다.

그림의 분석수준별 투입요인의 분류는 객관적 상황 및 개인요인들을 나타내는데 이 분류는 수준별 분류체계와 동일하다. 다음의 과정요인들은 조직구성원이 주관적으로 경험하고 판단하는 내용들로서 구성원의 반응으로 측정이 가능하다. 구성개념들은 여러 학자들이 수행에 관련된다고 주장한 요인들, 한덕웅(1983)의 동기 결정요인들, 그리고 만족에 관련된 요인들의 내용을 분석하여 마련되었다. 구성개념 각각에 대한 측정적 정의는 연구 I에 제시되었다.

이 잠정적 모형에서 나타내고자 하는 몇 가지 특징점을 덧붙여 설명하면 다음과 같다.

첫째, 개인이나 집단의 수행수준을 결정짓는 선행 구성개념들은 조직이 처하고 있는 정치, 사회, 경제, 문화를 포괄하는 조직 외의 환경수준에서부터 조직 밖에서 개인이 처하고 있는 상황적 요인의 영향을 나타내는 조직 외적 개인생활요인까지로 대분해서 다섯 수준에 이른다. 이 가운데 조직이 처한 조직 외적 환경요인이나 조직 밖에서 개인이 처한 개인생활요인들은 조직 밖의 현상이지만 이 요인들이 조직 내에서 조직 내에서 여러 수준에 영향을 미친다고 보는 개방체계의 관점을 나타낸다. 서로 다른 분석수준별 요인들이 상호 영향을 미칠 수 있기 때문에 이를 화살표로 나타냈다.

둘째, 구성개념들 각각이 포괄하는 분석수준은 여러 수준의 관련 요소들이 포함될 경우가 있으므로 한 수준 이상을 포괄할 수 있도록 개념화 되었다. 예를 들면 직무와 관련된 역할긴장요인의 출처는 직무자체의 내용만이 아니라 직무수행과 관련해서 조직내 대인간이나 개인, 직무, 조직수준에 걸쳐서 나타났



[그림 5] 분석수준에 따른 수행의 결정요인 분석

다. 즉, 각 수준에서 파생된 역할긴장요인들은 역할갈등 구성개념의 하위구성요인으로 본다. 이와 달리 직무성질은 Herzberg(1968)나 Hackman과 Oldham(1975) 등의 직무설계이론에 근거하여 인간의 고등한 욕구를 충족시키는 직무자체의 성질만에 한정하도록 개념화 되었다.

세째, 이 잠정적 모형에서는 수행을 최종 산출요인으로 다룰 때 동기나 능력 이외에 사기, 애사심, 그리고 만족 등이 수행 수준의 결정에 중요한 영향을 미치는 선행요인으로서 다루어짐을 나타낸다. 이 요인들은 일부 이론에서 수행의 후행 결과로서만 다루어지거나, 사기나 만족과 구별되지 않고 혼용되거나 혹은 수행의 선행 예언요인으로서의 중요성이 간과되어 온 요인이다.

네째, 이 잠정모형에 나타낸 구성개념들은 수행의 중요한 결정요인으로 가정된 요인들이지만 수행에 미치는 영향력의 상대적 크기, 상황에 따른 불변성의 정도, 그리고 다른 구성개념에 대하여 선행 원인요인으로서 영향을 미치는 정도나 상호관련된 정도 등에서 차이를 보이리라고 가정한다.

그런데 현 실정으로 볼 때 이러한 중요한 고려사항들에 대한 해답을 얻어서 구성개념들이 수행에 영향을 미치는 과정을 인과적 모형으로 제안하기에는 기존의 이론이나 연구가 매우 부족하다. 이 연구에서는 이러한 현 실정을 염두에 두고 수행의 인과적 결정과정을 해명하기 위한 기초연구로서 선행 구성변인들이 수행의 예언에 기여하는 정도와 상호관련성을 파악하고자 한다. 이 연구에서는 이 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 상호관련있는 물음들에 답하고자 한다.

- (1) 수행의 예언에 유의하게 기여하리라고 가정된 구성개념의 측정치들에 의해서 수행수준이 유의하게 예언되는가?
- (2) 만약, 구성개념들에 의해서 수행수준이 유의하게 예언될 수 있다면 어떤 구성개념들이 상대적으로 수행의 예언에 크게 기여하는가? 또한 이 요인들은 어떻게 상호 관련되어 있는가?
- (3) 상대적으로 수행의 예언에 크게 기여하는 요인들은 각각 어떤 선행원인 요인들에 의해서 예언될 수 있으며, 이들간의 관계는 어떠한가?
- (4) 개인의 수행수준을 예언하는데 중요하게 기여하는 구성개념들은 산업이나 조직내 위계 등의 차이에 관계없이 보편적으로 수행수준의 예언에 큰 영향력을 지니는가?
- (5) 개인의 수행수준을 예언하는데 유의하게 기여하는 요인들은 다른 연구방법을 사용 하여 수행의 결정요인을 가려낼 때에도 반복해서 중요성이 인정되는가?
- (6) 구성개념에 영향을 미치는 선행 투입요인들 가운데 조직 외의 개인생활

요인들이 수행과 각각 유의하게 관련되는가?

위의 물음 가운데 (1), (2), (3)은 다음의 연구Ⅰ에서, (4)는 연구Ⅱ에서, (5)는 연구Ⅲ에서, 그리고 (6)은 연구Ⅳ에서 다루게 된다. 상호관련된 네 연구를 통해서 수행의 결정요인으로 가정할 수 있는 구성개념들과 인구통계론적 변인들을 가려내고, 그 결과를 한국 실정에서 수행의 결정과정 모형을 수립하기 위한 추론의 근거자료로 삼고자 한다.

연구Ⅰ : 구성개념 측정치에 의한 수행예언

연구Ⅰ에서는 조직행동에 큰 영향을 미치리라고 가정된 22개의 구성개념측정치들 모두에 의해서 개인의 수행수준이 유의하게 예언될 것이라는 가설을 검증한다. 만약 이 가설이 지지된다면 22개의 구성개념들 가운데 수행의 예언에 유의하게 기여하는 구성개념들을 가려낼 수도 있을 것이다. 이 연구에서는 전자산업의 한 기업체에서 근무하는 남녀 생산직 근로자들을 대상으로 이 과제를 수행했다.

방 법 및 절 차

절차: 먼저, 다양한 산업조직에서 수행에 선행요인으로 작용하리라고 보는 조직 내의 영향요소들을 측정하기 위하여 한덕웅(1983)의 동기관련 요인들과 다른 선행연구들을 분석하여 얻은 새로운 문항들을 첨가하여 내용별로 정리한 후 총 700여 문항을 얻었다. 다음에 이를 연구자들이 보는 바에 의해서 내용의 유사성과 중요도를 근거로 337개 문항으로 축소 조정 한 예비조사 질문지를 마련하였다. 그 후 이 예비조사 질문지는 질문지의 구성절차에 따라서 본질문지 구성과 실시를 목적으로 대구지역에 위치한 섬유산업체의 생산직 근로자 남녀 20명과 보험업에 종사하는 사무직 남자 5명에게 연구자들 중 한 사람에게 의해서 근무시간 중에 개별 면접방법으로 실시되었다. 본조사 때 자기 실시 방법을 사용하기 위하여 조사대상이 느끼는 문항의 이해도, 내용의 유사성, 더 중요한 요소의 지적, 반응상의 문제점, 그리고 반응시간 등을 검토하였다. 또한 전자산업체의 생산직 남자 근로자 233명을 대상으로 부하량이 0.25 이상인 구성개념별 요인타당도와 Cronbach(1951)의 α 값이 0.60 이상인 문항들을 구성개념 측정문항들로 가려내었다. 그 결과, 최종적으로 이 연구에 사용된 문항은 종속변인 측정문항을 포함해서 모두 273개 문항이었다.

실시 및 조사대상 : 조사는 수원 소재 S전자회사의 생산직 남녀 기능공 462명을 대상으로 실시되었다. 조별로 부분생산품을 조립하는 공정에서 종사하는 근로자가 대부분이기 때문에 조사실시에서 근무시간 중에 개인별 조사가 어려웠다. 이 점을 고려하여 입주지원 순서에 따라서 회사의 기숙사에서 기거토록 되어있는 근로자들을 대상으로 근무 후에 조별로 나누어서 집단으로 조사를 실시하였다. 이 조사대상 근로자들은 남자 233명과 여자 229명이었다. 이들의 인구통계학적 특징들을 평균치로 보면, 평균 연령은 21.3세 (표준편차 2.29), 근무연한 2.22년 (표준편차 1.41), 교육수준은 국졸부터 대졸까지의 5점척도에서 고졸수준인 2.98 (표준편차 0.21), 경제수준은 상부터 하까지의 5점척도에서 2.58 (표준편차 0.75), 월급액은 222,300 원 (표준편차 41,400), 미혼자가 전체의 97.625%였다.

측정된 구성개념 : 먼저, 수행을 준거로 삼고 이에 영향을 미치는 선행요인들을 가려내는 일을 일차 과제로 삼았다. 수행에 관련되리라고 가정되어 일차적으로 구성개념으로서 측정에 사용된 선행요인들은 목표설정지원, 리더의 수행압력, 수행결과의 환류, 자율 및 권한위임, 의사소통, 유능성, 직무성질, 역할갈등, 인지욕구충족, 수행-보상연결, 노조만족, 노사협조, 직무부담, 리더능력, 리더의 계획성, 리더의 부하업무이해, 리더와의 인간관계, 작업조건, 사원복지, 회사 안정, 승진제도, 직무부담으로 인한 장애, 봉급제도, 훈련제도, 동료와의 인간관계, 동기, 만족, 사기, 애사심 등 모두 29개 요인이었다. 전자산업 생산직의 남자 근로자 233명의 자료로 예비분석한 결과, 이 구성요인들 가운데 생산직 근로자의 수행수준을 예언하는데 있어서 설명하는 변량이 매우 작은 목표설정지원, 작업조건, 승진제도, 훈련제도, 직무부담으로 인한 장애, 노사협조, 노사만족 등은 최종자료분석에서는 제외되고 22개의 선행변인들만 측정 자료로 사용되었다.

구성개념의 타당도와 신뢰도 : 각 구성개념의 타당도를 높이기 위하여 구성개념에 포함된 문항들 가운데서 요인분석 결과, 관련요인에 부하량이 큰 문항들만을 가려내는 방법을 사용했다. 이때 요인분석은 주요소추출법(Principal component)을 사용하고 고유가(eigen value)가 1.00 이상의 요인들만으로 Varimax 축 회전에 의해서 요인을 얻었다. 또한 구성개념별 신뢰도는 Cronbach(1951)의 α 계수(α -coefficient)에 의해서 산출되었다. 다음에는 각 구성개념별 명칭과 측정내용의 요약, 각 구성개념별 득점산출에 사용된 하위 문항들로부터 계산된 Cronbach의 α 계수, 그리고 각 구성개념을 측정된 요인타당도로 정의했을 때 각 문항의 요인부하량이 함께 제시되었다.

○ 수행 결과의 환류 ($\alpha = .73$) : 이 요인은 작업자가 수행한 일의 양이나 질에 관해서 상사로부터 혹은 스스로 얼마나 신속히 알 수 있는지를 측정하는데 5개의 하위 문항을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

- 상사는 당신이 맡아서 처리하는 일의 생산량이나 사무량을 알고 있습니까? (.691)

- 상사는 당신이 맡아서 처리한 일의 생산량(사무량)을 알려 줍니까? (.762)

- 당신이 맡아서 처리한 일의 양을 자신이 직접 알 수 있습니까? (.817)

- 당신이 해 놓은 일이 질적으로 얼마나 잘 되었는지 알 수 있습니까? (.813)

- 당신이 맡은 일을 마치고 일한 양이나 질을 얼마나 빨리 알 수 있습니까? (.780)

○ 자율 및 권한위임 ($\alpha = .85$) : 일의 계획, 결정, 조절, 수행 등에서의 상사 및 직무상의 재량권 허용도와 권한의 위임정도를 측정하는데 하위 문항들은 다음과 같다.

- 상사는 당신이 맡은 일을 스스로 처리하도록 허용해 줍니까? (.624)

- 당신이 맡은 일을 하다가 곤란에 처할 때 상사의 결정 없이도 당신이 처리하는 일이 일이 허용됩니까? (.596)

- 최근에 상사가 자신이 맡은 일을 당신에게 믿고 맡긴 적이 있습니까? (.548)

- 상사는 당신이 일의 계획을 스스로 세우도록 허용해 줍니까? (.741)

- 당신이 해야 할 일의 양은 상사와 당신 가운데 누가 정합니까? (.567)

- 상사는 당신이 자발적으로 일하도록 어느 정도 허용해 줍니까? (.688)

- 당신의 상사는 부서의 일을 결정할 때 어떻게 정합니까? (.416)

- 상사는 근무시간 중에 당신의 개인적 용무를 보도록 허용해 줍니까? (.589)

- 당신은 일을 하는데 필요한 재료나 도구를 자신이 스스로 결정할 수 있습니까? (.571)

- 당신이 맡은 일을 할 때 작업의 속도를 조절할 수 있습니까? (.537)

- 당신은 맡은 일의 작업량을 자신이 스스로 정해 놓고 일합니까? (.654)

○ 의사소통 ($\alpha = .85$) : 상사와의 관계와 정책면에서 상방 및 하방 의사소통의 원활정도, 정확도, 수용도, 유익한 정도 및 전달 확인의 이차적 환류정도를 측정하는 문항들로 구성된다.

- 상사는 상부의 지시를 당신에게 전달해 줍니까? (.692)

- 상사는 당신의 의견을 상부에 전달해 전달합니까? (.670)

- 당신이 맡은 일에 관해서 상사에게 자유스럽게 말할 수 있습니까?
(.676)

- 상사는 일에 관한 지시나 명령을 당신에게 분명하게 전달합니까?
(.298)

- 이 회사에서는 상사의 정책이나 지시가 직원들에게 전달됩니까?(.723)

- 이 회사에서는 상부의 정책이나 지시가 직원들에게 잘 전달되는지를 확인합니까?(.691)

- 이 회사에서는 직원들의 의견이 상부에 정확하게 전달됩니까?(.704)

- 이 회사에서는 정책을 정할 때 여러 직위에 있는 직원들의 의견이 고루 받아들여 집니까?(.737)

- 이 회사에서는 실무자들의 고충을 생각해서 정책을 마련합니까?(.786)

○ 형평 ($\alpha = .78$): 작업량, 인적 및 물적자원, 실적평가, 봉급, 승진 및 개인적 대우 등에서의 형평 정도를 측정한다.

- 상사는 부하들에게 맡은 일의 양을 공평하게 나누어 줍니까?(.707)

- 상사는 당신의 업무실적을 얼마나 공정하게 평가합니까?(.792)

- 상사는 당신을 포함해서 모든 부하들을 개인적으로 편애하지 않고 공평하게 대해 줍니까?(.588)

- 이 회사에서는 직급간의 봉급수준이 공평합니까?(.465)

- 이 회사에서는 승진이 공정하게 이루어집니까?(.489)

- 이 회사에서는 일하는데 필요한 물적자원(예산 또는 장비들)이 각 부서에 공평하게 나누어 집니까?(.801)

- 각 부서가 할 일의 양에 따라서 사람 수가 공평하게 배정됩니까?
(.766)

- 당신이 일하는 데 쓰는 물적자원(예산 또는 장비들)은 동료 작업자들과 비교해서 공평합니까?(.799)

○ 유능성 ($\alpha = .70$): 지식, 기술, 능력에 관한 자기평가문항들로 구성되어 있다.

- 당신은 맡은 일을 잘 하는데 필요한 지식이나 기술을 얼마나 지니고 있습니까?(.531)

- 당신은 맡은 일을 잘 할수 있는 능력이 있다고 생각하십니까?(.628)

- 당신은 이 회사에서 맡은 일을 얼마나 잘 한다고 생각하십니까?(.757)

- 같은 장소에서 일하는 동료들과 비교해서 당신은 맡은 일을 얼마나 잘하고 있다고 생각하십니까?(.727)

- 직무성질 ($\alpha = .87$): 자신의 직무가 일상생활, 회사 및 회사동료에게 중요한 정도, 지식, 기술, 능력의 발휘, 학습, 적성과 흥미, 성취감 등의 내용으로 높은 위계의 욕구들과 관련된다.
 - 당신이 맡은 일이 같은 장소에서 일하는 동료들의 일에도 중요한 영향을 줍니까? (.495)
 - 당신이 맡은 일이 회사에서 얼마나 중요하다고 생각하십니까? (.570)
 - 당신이 맡은 일은 당신의 기술과 능력을 발휘할 수 있는 일입니까? (.672)
 - 당신이 맡은 일은 전문지식이나 기술이 얼마나 필요합니까? (.666)
 - 당신이 맡은 일에서 어느 정도 재미를 느낍니까? (.708)
 - 당신이 맡은 일을 잘 해서 성취했다는 느낌을 받은 적이 있습니까? (.780)
 - 당신은 어려운 일을 달성해서 흐뭇한 경험을 한 적이 있습니까? (.706)
 - 당신이 맡은 일을 잘 함으로써 자신감을 얼마나 느낍니까? (.561)
 - 당신은 적성에 알맞는 일을 하고 계십니까? (.621)
 - 당신이 맡은 일을 통해서 새로운 지식이나 기술을 배울 기회가 있습니까? (.661)
- 인지욕구 충족 ($\alpha = .77$): 회사의 현재와 장래에 관한 인식, 직무관련 정보의 이용, 지식과 기술의 습득 정보를 측정한다.
 - 당신은 동료작업자들과 회사에서 일어나는 일에 관해서 이야기합니까? (.311)
 - 당신은 회사 안에서 일어나는 일에 대하여 얼마나 알고 있습니까? (.740)
 - 당신이 맡은 일과 관련해서 필요한 자료나 정보를 회사에서 이용할 수 있습니까? (.560)
 - 당신은 회사의 경제적 실정을 어느 정도나 알고 있습니까? (.693)
 - 이 회사에 다니면서 지식이나 기술을 얼마나 배웠습니까? (.408)
 - 당신은 회사의 장래 사정이나 계획에 대해서 어느 정도나 알고 있습니까? (.518)
- 수행-보상 연결 ($\alpha = .83$): 수행수준에 따라서 상사로부터의 인정이나 승진 등의 보상 획득 가능성을 측정한다.
 - 상사는 당신이 맡은 일을 잘 하면 인정이나 칭찬을 합니까? (.285)
 - 당신이 맡은 일의 결과와는 관계없이 일하기만 하면 상사로부터 인정을

받습니까? (.753)

- 당신이 열심히 일하기만 하면 높은 지위에 올라갈 수 있습니까? (.753)
- 이 회사에서는 열심히 일하면 당신이 원하는 일을 맡겨줍니까? (.655)
- 이 회사에서는 당신이 맡은 일을 잘하면 상을 받습니까? (.556)

○ 리더의 계획성 ($\alpha = .71$): 리더의 장단기 계획의 유무, 적절성 및 실천 정도를 측정한다.

- 상사는 장기적으로 앞을 내다보고 계획을 세웁니까? (.576)
- 상사는 일의 계획을 실정에 맞게 세웁니까? (.687)
- 상사는 계획을 세울 때 만일의 사태에 대비하여 대책을 마련합니까? (.462)
- 상사는 하루 작업의 시작 전에 일의 계획을 미리 세웁니까? (.526)
- 상사는 계획된 일을 얼마나 이루려고 합니까? (.577)

○ 리더와의 인간관계 ($\alpha = .85$): 리더가 부하에 대해서 표현한 개인적 측면에서의 이해, 수용 및 친밀도를 측정한다.

- 상사는 당신의 개인적인 일에 관하여 상담에 응해줍니까? (.516)
- 상사가 당신의 자존심을 상하게 하는 일이 있습니까? (.448)
- 상사는 당신의 장래에 대해서 얼마나 관심을 가져줍니까? (.687)
- 상사는 당신을 일만을 위해서가 아니라 인간적으로 잘 대해 줍니까? (.768)
- 상사는 당신을 얼마나 이해합니까? (.740)
- 상사는 당신의 잘못이나 약점을 감싸 줍니까? (.619)
- 당신은 업무 이외에 개인적인 일로는 상사와 어떻게 지냅니까? (.733)
- 당신은 상사를 인격 면에서 어느 정도 믿고 존경합니까? (.300)
- 상사는 부하들의 집에 경·조사(결혼, 초상 등)가 있을 때 방문합니까? (.280)

○ 사원복지 ($\alpha = .75$): 후생복지와 여가활동을 위한 시설 및 제도에 대한 만족수준을 측정한다.

- 당신 회사의 식당 및 휴게소 등의 시설은 어떻습니까? (.730)
- 당신은 유급휴가제도에 얼마나 만족합니까? (.762)
- 이 회사 사원들의 친목을 위한 여가활동 지원에 얼마나 만족합니까? (.716)
- 이 회사의 기숙사나 사원주택에 대해서 얼마나 만족합니까? (.743)

○ 회사안정 ($\alpha = .70$) : 회사의 경제적 기반, 발전 가능성, 회사 내외의 평판 및 안정성.

- 당신 회사의 경제적 기반은 어느 수준이라고 생각합니까? (.807)

- 당신은 이 회사가 얼마나 발전할 수 있다고 생각합니까? (.742)

- 당신 회사에 대해서 회사 밖의 다른 사람들이 어떻게 평가합니까?
(.663)

- 이 회사에서 당신은 어떤 이유로 해고당할 수 있다고 생각합니까?
(.247)

○ 리더능력 ($\alpha = .77$) : 리더의 직무와 관련된 지식과 기술 및 능력수준, 이를 부하에게 제공하는 정도 그리고 부하 재능의 활용.

- 상사가 일을 수행하는 능력은 어느 정도입니까? (.661)

- 상사는 일에 필요한 최신 전문지식을 얼마나 지니고 있습니까? (.505)

- 상사는 당신이 일을 잘 하는데 필요한 지식이나 기술을 제공해 주니까?
(.423)

- 상사는 당신의 장점을 어느 정도 활용합니까? (.299)

- 상사가 당신의 재능을 잘 알고 있다고 생각합니까? (.486)

- 상사는 일을 처리할 때 경우에 따라서 여러 방법 가운데서 골라 씁니까?
(.553)

○ 봉급제도 ($\alpha = .86$) : 자기 기준이나 동료와 비교한 봉급의 액수 및 공평성에서의 만족도.

- 당신이 받는 봉급 (보너스 및 시간외 근무수당 포함)은 얼마나 만족스럽습니까? (.640)

- 당신이 회사에서 한 일과 비교해서 당신의 봉급은 어느 수준입니까?
(.678)

- 당신이 받은 봉급은 같은 장소에서 일하는 동료작업자들과 비교해서 얼마나 만족스럽습니까? (.716)

- 이 회사에서는 직급간의 봉급수준이 공평합니까? (.745)

- 다른 회사와 비교해서 당신이 받은 봉급은 만족스럽습니까? (.708)

- 이 회사의 형편으로 볼 때 당신은 봉급을 더 받아야 한다고 생각합니까?
(.663)

○ 리더의 부하업무 이해 ($\alpha = .79$) : 리더가 부하가 당면하고 있는 직무상의 곤란한 점에 대하여 이해, 상의, 지원하며 신임하는 정도.

- 상사는 당신이 맡은 일을 잘 하리라고 믿어줍니까? (.337)

- 상사는 당신이 일하면서 겪는 어려움을 이해합니까? (.597)
 - 상사는 당신이 일하면서 겪는 어려움에 관하여 상담에 응하여줍니까? (.571)
 - 당신이 맡은 일로 어려움을 당했을 때 상사가 어느 정도 도와줍니까? (.442)
- 동료와의 인간관계 ($\alpha = .65$) : 동료와의 인간관계, 작업과 관련된 친밀과 협력관계를 평가하는 내용이다.
- 당신과 같은 장소에서 일하는 작업동료들은 얼마나 일을 잘 합니까? (.432)
 - 당신과 같은 장소에서 일하는 동료 작업자들로부터 일에 대한 능력을 인정받습니까? (.762)
 - 같은 장소에서 일하는 사람과 당신의 사이가 나빠서 일을 하는데 지장을 받을 때가 많습니까? (.813)
 - 당신이 속한 동료 작업자들은 일을 할 때 서로 경쟁이 심합니까? (.536)
 - 당신은 일과 관련해서 겪는 어려움을 동료 작업자들에게 얘기할 기회가 있습니까? (.532)
 - 당신과 같은 장소에서 일하는 동료 작업자들은 일을 할 때 서로 협력합니까? (.582)
 - 당신과 같은 장소에서 일하는 동료 작업자들이 서로 알고 지냈습니까? (.667)
 - 당신이 속한 부서의 동료들은 어느 정도 서로 친하게 지냈습니까? (.448)
- 수행 압력 ($\alpha = .70$) : 리더가 부하의 작업을 배정하고, 지시 감독을 통해서 수행을 강조하고, 수행결과에 대해서도 책임을 묻는 행동을 측정한다.
- 상사는 당신의 능력에 알맞게 일할 양을 정해줍니까? (.244)
 - 상사가 당신에게 정해진 작업목표를 달성하기가 얼마나 어렵습니까? (.342)
 - 상사는 당신이 해야할 일의 양을 구체적으로 정해줍니까? (.498)
 - 상사는 계획된 일을 얼마나 이루려고 합니까? (.695)
 - 상사는 일단 정해진 대로 일을 처리하는 경우가 얼마나 됩니까? (.698)
 - 당신이 일을 잘못하면 상사로부터 꾸중이나 처벌을 받습니까? (.272)
 - 상사는 당신이 맡은 일을 더 열심히 노력하도록 재촉합니까? (.675)

- 상사는 당신이 맡은 일을 더 많이 하도록 강조합니까? (.874)
 - 당신은 상사로부터 작업에 대해서 지시와 명령을 어느 정도나 받습니까? (.779)
 - 상사는 당신이 맡은 일을 할 때 어느 정도 감독합니까? (.850)
 - 상사는 당신이 일하는 도중에 일의 진행정도를 확인합니까? (.547)
- 역할갈등 ($\alpha = .72$): 직무와 관련되는 개인내, 대인간, 직무내용 및 책임한계에 있어서의 역할갈등 수준을 측정한다.
- 상사가 당신에게 맡기는 일이 자주 바뀌어서 일하기 어려운 경우가 있습니까? (.586)
 - 여러 상사들이 당신에게 맡긴 일이 서로 달라서 일하기 어려운 경우가 있습니까? (.726)
 - 상사는 당신에게 규칙이나 도리에 어긋나는 일을 시키는 경우가 있습니까? (.497)
 - 상사가 당신에게 급한 일을 갑작스럽게 맡기는 경우가 있습니까? (.545)
 - 직속상사가 아니라 더 높은 상사들이 당신에게 일을 맡깁니까? (.858)
 - 당신이 맡고 있는 일의 내용이 바뀌는 경우가 얼마나 많습니까? (.817)
 - 당신이 맡은 일과 관련없는 일과 잡무가 얼마나 됩니까? (.660)
 - 당신이 맡은 일은 책임의 한계가 어디까지인지 분명합니까? (.691)
 - 당신이 일할 내용이 구체적으로 정해져 있습니까? (.786)
 - 당신은 두 사람 이상으로부터 서로 다른 일을 지시받아서 곤란을 겪고 있습니까? (.550)
 - 당신과 동료 작업자들 사이에 일에 대한 책임의 한계가 분명합니까? (.713)
 - 당신이 일할 때 필요한 정책이나 지침이 분명하게 정해져 있습니까? (.541)
 - 당신이 맡은 일은 자신의 가치관과 일치합니까? (.692)
- 사기 ($\alpha = .54$): 사기는 사원들의 집단적 노력수준으로 정의되었다.
- 당신이 보기에 이 회사의 사원들이 얼마나 열심히 일합니까? (.686)
 - 당신이 생각하기에 이 회사 사원들의 사기는 어느 정도입니까? (.783)
- 만족 ($\alpha = .86$): 생활 전반에 대한 만족과 구별해서 조직생활에서의 만족을 측정하고자 직무를 중심으로 하되 회사와 현 직업에 대한 만족정도

를 포함하여 측정했다.

- 당신은 이 회사에서 현재 맡고 있는 일에 대해서 전체적으로 얼마나 만족합니까? (.780)
- 당신은 다른 직업과 비교해서 당신의 현재 직업에 얼마나 만족합니까? (.819)
- 같은 업종의 다른 회사에 비해서 이 회사에 얼마나 만족합니까? (.628)
- 당신은 이 회사에 다니는데 대해서 얼마나 만족합니까? (.710)

○ 애사심 ($\alpha = .81$) : 회사가 어려운 일에 당면하더라도 자신이 회사를 위하여 협력할 의도가 있는지를 측정했다.

- 당신이 맡은 일을 하다가 어려운 일에 부딪혀도 계속 노력할 생각이 있습니까? (.757)
- 상사가 없는 경우라도 당신 스스로 맡은 일에 최선을 다할 생각이 있습니까? (.791)
- 회사가 어려운 일에 부딪친다면 당신이 나서서 협력할 생각이 있습니까? (.670)

○ 동기 ($\alpha = .73$) : 자신이 맡은 일을 위해서 최근에 실제로 노력하고 있는 정도를 평가한다.

- 당신은 자신이 맡은 일을 위하여 최근에 얼마나 노력합니까? (.578)
- 당신은 자신이 맡은 일을 잘 하기 위해서 다른 동료들보다 얼마나 열심히 노력합니까? (.653)
- 이 회사에서 맡은 일을 당신 자신의 일처럼 최선을 다합니까? (.365)

○ 수행 ($\alpha = .225$) : 자기 기준에 비교한 수행평가가 아니라, 동일한 장소에서 함께 일하는 동료와 비교해서 수행의 질과 양을 평정한다.

- 다른 동료들과 비교할 때 당신의 최근 업무수행(작업, 생산, 사무)은 질적으로 어느 정도라고 생각합니까? (.402)
- 다른 동료들과 비교할 때 당신은 최근 업무 수행량(작업량, 생산량, 사무처리량)은 어느 정도라고 생각합니까? (.781)

자료의 처리방법 : 수행의 예언에 관련된 선행 구성개념 요인들을 단순회귀 분석과 중다회귀분석에 의하여 각각 추출하였다. 구체적으로 각 구성개념들과 수행과의 단순상관이나 중다회귀분석에서는, 462명의 조사대상 개인별로 각 구성개념의 하위문항에 반응한 값들을 총화하여 각 개인별 구성개념 측정치들

을 구했다. 그 후, 개인별 구성개념 측정치들을 예언치로 하여 준거변인인 수행평정치와의 단순상관을 구했다. 또한 구성개념 측정치들 모두에 의해서 준거변인인 수행평정치를 예언하는 중다회귀분석을 하였다. 중다회귀분석 결과로부터 준거변인에 유의하게 기여하는 구성개념 측정치들을 변량이 큰 순서대로 가려내기 위하여 전향적 단계별 회귀분석(forward stepwise regression analysis)을 하였다.

결 과

구성개념별 측정치와 수행수준간의 단순상관 : 먼저, 수행에 관련되어 있는 변인들을 가려내기 위하여 구성개념과 수행과의 단순상관계수를 Pearson의 적률상관계수로 산출한 결과는 <표 1>과 같다. 표에서 보는 바와 같이 구성개념 측정치들 가운데 수행압력 및 봉급제도 만은 수행과의 상관이 유의하지 않았다. 이 결과는 20개 구성개념의 측정치들이 단독으로는 각각 수행평정치와 정적 상관을 보임을 의미한다. 다시말해서 조직에서 경험하는 20개의 구성개념 각각에서의 측정치가 높을 수록 자신의 수행이 높다고 판단했다.

< 표 1 > 구성개념들과 수행과의 단순상관

구 성 개 념	전 체	남	여
수행 압력	.068	.032	.111
수행결과의 환류	.216**	.197**	.241**
자율 및 권한위임	.159**	.146*	.181**
유능성	.321**	.292**	.365**
직무성질	.277**	.225**	.343**
역할갈등	.189**	.150*	.242**
봉급제도	.048	.029	.076
회사안정	.276**	.320**	.222**
인지육구 충족	.256**	.238**	.281**
사원복지	.228**	.209**	.264**
동료와의 인간관계	.168**	.162*	.181**
리더 능력	.177**	.208**	.138*
리더의 계획성	.126**	.157*	.092
리더와의 인간관계	.151**	.171**	.130*
리더의 부하업무이해	.127**	.158*	.087
의사소통	.254**	.241**	.271**
형평	.161**	.170**	.151*
수행-보상연결	.113*	.118	.108
동기	.484**	.495**	.383**
애사심	.414**	.443**	.383**

사기	.382**	.421**	.410**
만족	.288**	.351**	.202**

전체 N=462, $r > .093$ 이면 $p < .05$ 수준, $r > .122$ 이면 $p < .01$ 수준
 남자 N=233, $r > .129$ 이면 $p < .05$ 수준, $r > .169$ 이면 $p < .01$ 수준
 여자 N=229, $r > .130$ 이면 $p < .05$ 수준, $r > .171$ 이면 $p < .01$ 수준

수행 압력 및 봉급제도의 측정치와 수행간에 유의한 상관이 없었던 점은 남성 근로자와 여성 근로자를 분할하여 살펴보았을 때도 모두 같다. 그러나 그 이외에 여성 근로자들에게는 남성과 달리 리더의 부하업무이해와 리더의 계획성과 같이 리더와 관련된 측면이 수행수준과 유의한 상관을 보이지 않아서 성별에 따른 차이를 보였다. 한편, 수행수준에 따라서 보상의 획득이 가능한지를

〈표 2〉 수행예언에서의 구성개념별 종다회귀분석 결과

예 언 변 인	b 계수	β 계수	t
상수	3.544	.000	4.86***
유능성	.081	.169	
역할갈등	-.008	-.035	
직무성질	.003	.023	
의사소통	.014	.074	
리더능력	.020	.071	
수행 압력	-.010	-.032	
자율 및 권한위임	-.015	-.095	
리더의 부하업무이해	-.044	-.120	1.99*
수행 - 보상 연결	-.038	-.120	2.13*
리더와의 인간관계	.012	.067	
동료와의 인간관계	-.029	-.096	
형평	.007	.029	
리더의 계획성	-.006	-.018	
애사심	.060	.113	2.09*
사기	.136	.162	3.30***
인지육구 충족	.043	.134	2.54*
회사안정	.010	.023	
사원 복지	.021	.052	
봉급	-.024	-.080	
환류	.007	.021	
만족	.025	.068	
동기	.132	.266	4.97***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, 이하의 자료들에서도 동일 함.

측정한 수행-보상연결 요인은 남녀 근로자들을 합쳤을 때와는 달리 분할했을 때 수행수준과 각각 유의한 상관에 이르지 못했다.

S전자업체의 남녀 생산직 근로자들의 자료로부터 22개의 예언요인들에 의해서 수행수준을 예언한 중다회귀분석 결과는 다음과 같다. 전체 22개 예언요인들에 의해서 수행을 중다예언했을 때의 중다상관은 $R = .588$, $R^2 = .346$ 으로서 설명된 변량은 전체변량의 34.6%를 차지하여 중다회귀계수에 의한 수행의 중다 예언은 ($F = 10.562$, $df = 22/439$, $p < .001$) 유의했다. 이 결과는 구성개념의 측정치들에 의해서 개인의 수행이 유의하게 예언될 것이라는 연구I의 가설을 지지하는 자료이다.

수행의 중다예언에서 구성개념 측정치들의 상대적 기여도를 보기 위해서 예언요인별로 중다회귀식에서의 b계수, β 계수 그리고 각 변인이 수행을 예언하는데 있어서의 유의도를 제시하면 <표 2>와 같다.

수행을 예언한 22개 요인들 가운데 크게 기여하는 요인들을 가려내기 위하여 수행을 설명하는 변량의 크기 순서로 전향적 단계별 회귀분석을 한 결과, 유의수준에 이르는 요인들은 6개 요인이었는데, 이들의 중다상관계수, 중다회귀계수 및 이의 유의도를 제시하면 <표 3>과 같다.

< 표 3 > 수행예언요인의 전향적 단계별 회귀분석 결과

단계예언요인	누가중다상관	누가중다예언변량	β	t
1 동기	.484	.234	.266	4.97***
2 사기	.517	.267	.162	3.30***
3 유능성	.538	.290	.169	3.65***
4 인지욕구 충족	.548	.300	.134	2.54**
5 리더의 부하업무이해	.555	.309	-.120	-1.99**
6 애사심	.563	.316	.113	2.09*

이 결과로부터 22개 예언요인에 의해서 수행변량의 34.6%가 설명될 수 있는데 비해서 동기, 사기, 유능성, 인지욕구충족, 리더의 부하업무이해 및 애사심의 6개 요인만으로도 31.6%가 설명됨을 알 수 있다. 이는 6개 요인 이외의 16개 요인은 수행을 설명함에 있어서 변량이 단지 3%의 증가만을 보이는 사소한 요인임을 의미한다.

수행수준의 중다예언에 유의하게 기여하는 6개 요인들 가운데에는 여러 수행 이론에서 반복해서 제안된 동기와 유능성요인이 포함되어 있음을 알 수 있다. 나머지 4개 요인 가운데 동료작업자의 공동목표를 추구하려는 노력수준

을 측정 한 사기요인은 직무수행이 집단적으로 결정되는 직무에서는 특히 중요한 요인으로 보이는데, 이 자료에 한정해서 해석한다면 조원별로 조립생산체제를 갖춘 전자산업 생산직에서의 특징을 반영한다고 해석할 수 있다.

애사심요인은 회사를 위하여 협력할 의도로서 측정적으로 정의되었는데, 직무에서의 노력의 계속, 자발적 최선의 경주 및 회사난관예의 협력의도로서 측정되었다. 애사심과 동기와의 단순상관은 .618로서 분리하기 어려운 개념으로 보기 쉬우나 마음갖춤새를 나타내는 의도가 핵심인 애사심과 현재 실제로 실행되는 개인의 노력수준을 측정 한 동기와는 구별된다.

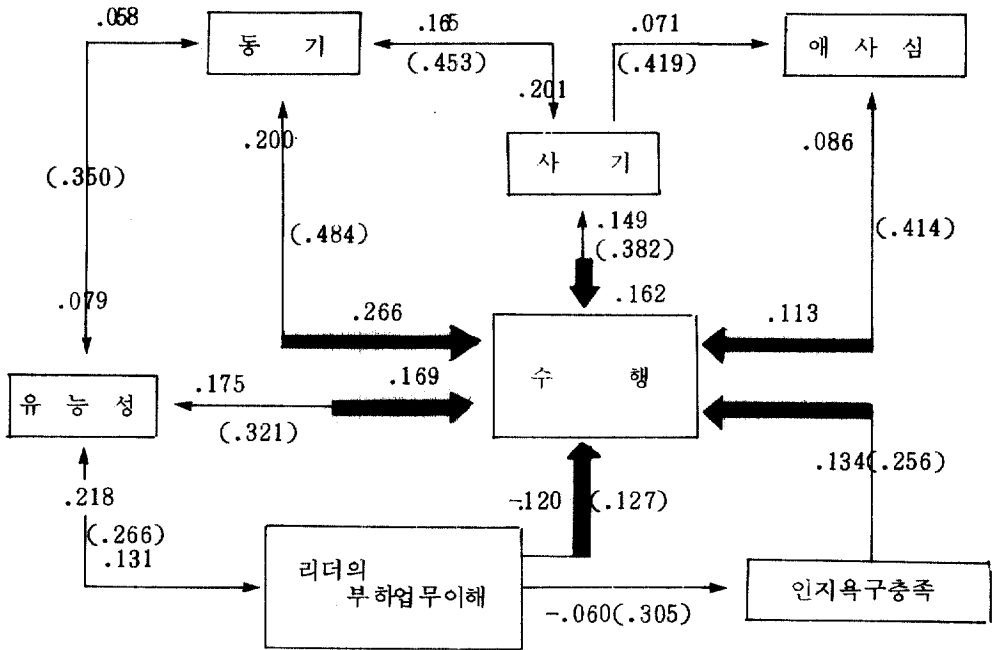
수행을 설명함에 있어서 동기와 애사심의 두 개념이 구별되어야 한다는 필자들의 주장을 떠나서 이 두 개념이 실제로 구별될 수 있다는 증거를 다음의 수행예언 요인들 각각의 선행요인들을 분석한 결과에서도 볼 수 있다. 이 자료에 의하면 동기와 애사심이 상호 유의한 수행의 예언요인으로 기여하고 있지만, 직접 상호 연결된 이 요인들 각각 제외하면, 애사심이 많은 요인에 의해서 중다예언됨에도 불구하고 동기 및 애사심의 나머지 선행요인들 가운데 공통되는 선행요인으로는 사기요인 하나에 불과하다. 이는 동기와 애사심의 관련요인들 가운데 비공통요인이 많음을 나타낸다.

다음으로 수행의 중다예언에 기여한 나머지 요인들 가운데 리더의 부하업무이해요인은 상사의 영향이 직접적으로 미치는 생산직의 특징을 반영한다고 볼 수 있다. 인지욕구 충족은 측정내용으로 볼 때 직무관련정보, 지식, 기술의 활용면이 수행과 긴밀히 관련된다고 해석된다.

단계별 회귀분석 결과, 수행에 유의한 중언예언계수를 보인 6개 요인들 간의 관계를 이해하기 위하여 이 요인들 각각을 준거로 하고 나머지 22개 요인들 가운데 유의한 중다회귀계수를 보인 요인들을 추출한 다음에 위의 6개 요인에 해당되는 자료만을 골라서 중다예언된 방향, 회귀계수(β), 그리고 단순상관계수(팔호안) 값들을 그림으로 나타내면 <그림 6>과 같다.

이 그림에는 수행의 중다예언에서 유의하게 기여한 6개 요인들만은 굵은선으로 나타냈다. 이 6개 요인들만으로 볼 때 각 요인들이 다른 요인들의 유의한 예언요인이 된 경우는 동기가 3개 요인의 선행요인이었으며, 애사심, 사기, 유능성 및 리더의 부하업무이해가 각각 두 요인의 선행요인 그리고 인지욕구 충족은 수행을 준거로 했을 때만 유의한 예언요인임을 알 수 있다. 여기서 주목할 또 다른 사실은 수행이 이 6개 요인들 가운데 4개 요인의 중다예언에서 유의한 회귀계수를 보인 점이다. 서론에서 언급한 바와 같이, 이 결과는 수행 후에는 수행수준이 다른 수행의 선행요인들에 대해서 선행요인으로서 작용할 수 있다는 추론가능성을 밀받침한다고 해석된다.

다음으로 수행에 유의한 중다예언계수를 보인 동기, 유능성, 사기, 애사심,



[그림 6] 수행의 중요 예언요인들간의 상호 관련성

리더의 부하업무이해 및 인지욕구충족 요인들이 각각 어떤 선행요인들에 의해서 유의하게 예언될 수 있는가를 알아보고자 했다. 이 과제는 조직, 직무 및 개인수준에서 수행수준에 기여할 수 있는 다양한 요인들을 파악하는 일이다. 이 목적을 위하여 6개 각 요인들을 준거요인으로 보고, 이들 각 요인들을 동일한 22개 예언요인들에 의해 중다예언했을 때 단계별 회귀분석 결과에서 유의한 변인들만을 정리한 결과가 < 표 4 > 이다.

수행의 중다예언에서 유의한 회귀계수를 보인 6개 예언요인들을 편의상 제 1차 수준의 예언요인들이라고 부른다면 이들 1차 수준요인들과 아울러 각각을 유의하게 중다예언하는 2차 수준요인들도 제시하였는데, 이 요인들간의 상호관계를 그림으로 나타내면 [그림 7] 과 같다.

이 그림에 나타난 결과를 서론에서 제시된 [그림 5] 의 모형과 관련지워서 결론적으로 설명하면 다음과 같다.

먼저, 후행 결과요인인 수행을 결정짓는 과정에서 중개변인으로서 작용하리라고 가정된 동기, 유능성 요인을 비롯해서 사기, 애사심 및 만족요인들 가운데 만족요인만이 제외되었다. 그러나 이 만족요인 역시 애사심요인의 선행요인으로 작용함으로써 간접적으로 수행의 예언에 기여함을 볼 수 있다.

〈 표 4 〉 수행의 중다예언에 유의한 회귀계수를 보인 변인들의 선행 예언요인들

제 1 차수준 유의한 중다예언 수행예언 선행변인의 변 인 단계별 회귀분석		누가R	누가R ²	β	t (양방검증)
1. 동 기 R=.713 R ² =.508	1애사심	.618	.381	.366	8.31***
	2수행	.666	.444	.200	4.97***
	3사기	.684	.486	.165	3.88***
	4직무성질	.695	.483	.125	2.45*
	5유능성	.700	.490	.058	1.44
2. 사 기 R=.713 R ² =.508	1동기	.453	.206	.201	3.88****
	2 의사소통	.561	.314	.127	1.96*
	3만족	.585	.342	.137	2.67**
	4수행	.598	.358	.149	3.30***
	5동료와의 인간관계	.611	.373	.153	3.26***
	6형평	.616	.380	.058	.89
3. 유능성 R=.570 R ² =.324	1동료와의 인간관계	.369	.136	.161	3.24***
	2수행	.453	.205	.175	3.65****
	3역할갈등	.490	.240	.133	2.66**
	4환류	.505	.255	.088	1.77
	5동기	.515	.266	.079	1.42
	6형평	.526	.276	-.049	-.69
	7리더의 부하업무이해	.535	.287	.218	3.58***
	8리더와의 인간관계	.545	.297	-.156	-2.29*
	9직무성질	.551	.303	.148	2.48*
4인지욕구 충 족 R=.688 R ² =.473	1 의사소통	.539	.291	.315	5.32***
	2직무성질	.625	.390	.282	5.49***
	3수행 - 보상연결	.642	.412	.188	3.76***
	4회사안정	.649	.421	.141	2.75**
	5리더의 부하업무이해	.656	.431	-.060	-1.11
	6자율 및 권한위임	.663	.439	.198	3.61***
	7직무수행압력	.669	.448	-.099	-2.32*
	8봉급제도	.673	.453	.074	1.51
5. 리더의 부하업무 이 해 R=.771 R ² =.594	1리더와의 인간관계	.691	.478	.426	8.70***
	2리더능력	.731	.535	.211	4.22***
	3유능성	.747	.559	.131	3.58***
	4동료와의 인간관계	.755	.570	.104	2.69**
	5환류	.757	.574	.079	2.04*
6. 애사심 R=.708 R ² =.502	1동기	.618	.381	.371	8.31***
	2만족	.654	.427	.238	5.20***
	3환류	.670	.448	.115	2.70**
	4수행	.676	.457	.086	2.09*
	5봉급제도	.681	.463	-.126	-2.65**
	6동료와의 인간관계	.686	.471	.061	1.42
	7권한위임	.691	.477	.147	2.74**
	8리더와의 인간관계	.695	.483	-.086	-1.46
	9회사안정	.698	.487	.081	1.95*
	10사기	.699	.488	.071	1.65

둘째, 서론에서 언급한 모형에서 22개 선행요인들 가운데 수행 - 보상 연결, 봉급제도 및 리더 능력 등의 세 요인은 수행에 직접적으로 또는 수행에 직접 영향을 미치는 다른 요인을 통하여 간접적으로도 상관되지 않았다. 이 자료로서는 이 요인들이 수행의 중다예언력이 낮다는 증거이기는 하지만, 다른 회사의 자료가 없는 한, 단일 회사의 특징을 나타낸다고 해석한다.

연구Ⅱ : 수행수준 예언의 타당도 검증

연구Ⅱ에서는 개인의 수행수준 예언에서와 동일한 조직별 구성개념 측정치들에 의해서 조직의 수행수준이 예언되는지를 알아 보고자 한다. 필자들은 수행수준의 상황모형을 제안하면서 특수한 조건에 따라서 달라지는 주변적 요인들 뿐만 아니라 범상황적으로 수행에 영향을 미치는 요인들이 있다고 가정하였다. 예를들면, McCormick과 Ilgen(1980), Campbell과 Pritchard(1976), Sutermeister(1976), Porter, Lawler, III, 및 Hackman(1975), James와 Jones(1974), 그리고 Vroom(1964) 등에 의해서 제안된 수행모형 가운데 동기, 능력 및 기술 등이 반복해서 지적됨을 볼 수 있다. 이 가정이 적절하다면, 특정한 표본으로부터 추출된 수행의 중요한 예언요인들 가운데에는 공통요인과 상황에 특수한 요인이 함께 섞여 있다고 추론할 수 있다. 필자들은 공통요인의 상대적 중요성이 대부분의 경우에 상황특수 요인들보다 수행의 결정에 더 중요한 역할을 한다고 가정한다. 그러나 이 상대성의 가정을 거론하지 않더라도 이 연구에서 다루고자 하는 공통요인의 기여도가 유의한지를 검증할 수 있다. 즉, 특수한 표본에서 얻은 수행의 중요한 예언요인들을 적용하여 다른 표본에서 수행을 유의하게 예언할 수 있다면, 상황의 특수성에 따른 특수요인들의 영향을 고려하지 않더라도, 공통요인의 기여도가 확인된다고 볼 수 있다. 이러한 가정에서 연구Ⅰ의 전자산업 생산직 근로자로부터 수행수준을 예언한 중다회귀방정식을 다른 표본에 적용했을 때 유의한 예언이 가능한지를 문제 삼는다.

이 과제를 해결하기 위하여 산업과 조직위계를 확대하여 한국의 수출 주도 산업인 전자, 섬유, 자동차 및 서비스 산업에 종사하는 근로자들을 대상으로 연구Ⅰ에서 얻어진 회귀분석 결과의 타당성을 알아보고자 한다. 그런데 이 연구에서는 구성개념 측정치와 수행수준에서의 개인차가 아니라 조직 차이를 측정하게 된다. 따라서 개인 단위의 측정자료가 아니라 조직단위의 측정 자료를 사용하는 점에서도 연구Ⅰ과 다르다. 즉, 연구Ⅰ에서는 조사대상별로 수행수준이나 선행구성요인들의 측정치를 산출하여 개인내 측정자료에 의존하였으나 이 연구에서는 개인별/조직별로 수행을 포함하는 23개 구성개념의 측정치들

을 산출하게 된다. 따라서 개인별 수행수준의 예언에서 유의하게 기여했던 구성개념과 동일한 조직별 구성개념 측정치들로부터 조직의 수행수준이 유의하게 예언되리라는 가설을 검증하게 된다.

방 법 및 절 차

절차: 산업장면에서의 조사 실시의 편리를 위하여 연구 I에서 사용된 질문지 문항들 가운데 홀수 문항과 짝수 문항으로 반분한 두 유형의 질문지를 작성했다. 그러나 수행수준을 측정하는 두 문항은 두 유형의 질문지에 모두 포함되었다. 본 조사에서는 두 유형의 질문지 가운데 작업장에서 작업자 위치가 인접된 순서대로 두 유형의 질문지를 체계적으로 배부하여 실시하였다. 그 밖의 조사절차 및 구성개념별 문항들은 연구 I에서와 동일하다.

조사대상: 수도권에 소재한 전자, 섬유, 자동차 및 서비스 산업분야의 대표적 기업들을 선정하였다. 구체적으로 전자산업에서는 S전자, 섬유산업에서는 B방직, S주식회사, S봉제, 자동차 산업에서는 D자동차, K산업, 그리고 서비스 산업에서는 L호텔이 조사대상 기업이였다. 이들 산업간의 구성비율을 참고하여 표집하였으며 실제로 얻어진 조사대상은 다음과 같다.

〈표 5〉 조사대상의 직무별 분류

산 업	기 업 명	직 무	남	여	계
전 자	S 전 자	생 산	116	114	230
		사 무	71	44	115
		계	187	158	345
섬 유	〔B 방 직 S 주식회사 S 봉 제〕	생 산	42	135	177
		사 무	95	63	158
		계	137	198	335
자 동 차	〔D 자동차 K 산업〕	생 산	113	-	113
		사 무	102	-	102
		계	215	-	215
서비스	L 호 텔	서비스	109	53	162
전 체		생 산	271	249	520
		사 무	268	107	375
		서비스	109	53	162
		전 체	648	409	1,057

조사대상의 인구통계론적 변인들을 평균치로 나타내면, 평균 연령이 26.92 (표준편차, 6.86), 근무연한 4.28(3.91), 봉급액 월 320,290원(126,670), 경제수준 2.65(0.70), 교육연한 3.40(0.99)이었다. 이 가운데 월 평균임금은 노동부(1987)가 발표한 제조업 분야 상용종업원의 1986년도 월 평균임금 294,485 원보다 26,000 여원이 많은 액수로서 1987 년도의 임금인상분을 고려하면 제조업분야 근로자의 평균에 가까운 액수이다. 한편, 산업간에 몇 가지 인구통계론적 변인들에서 유의한 차이가 있었다. 즉, 연령은 서비스업계 조사대상이 가장 높고(31.20세) 전자산업이 가장 낮아서(21.15세) 조사대상의 산업간에 유의한 차이가 있었다($F=210.79$, $df=3/934$, $p<.001$), 또한, 근무연한($F=35.52$, $df=3/934$, $p<.001$), 봉급($F=561.33$, $df=3/868$, $p<.001$)에서도 산업별 조사대상간에 유의한 차이가 있었다. 그러나 경제수준($F=0.40$, $df=4/896$, n.s) 및 교육연한($F=0.41$, $df=3/973$, n.s) 등에서는 산업간에 유의한 차이가 없다. 한편, 준거변인인 수행수준 측정치에서도 조사대상의 산업간에 유의한 차이가 없다. ($F=1.15$, $df=3/1053$, n.s).

자료의 처리방법: 회사별로 집단적 구성개념 측정치를 산출하기 위하여 먼저 중다 예언요인인 구성개념의 하위 문항별로 회사별 평균치를 산출하고 각각 합산하여 회사별 구성개념 측정치를 산출하였다. 이 방법으로 연구I의 결과에 따라서 수행의 중다예언에 유의하게 기여하는 동기, 사기, 유능성, 인지욕구 충족, 리더의 부하업무 이해 및 애사심 등의 6개 구성변인의 회사별 득점을 구했다. 준거요인인 수행수준 측정치도 수행의 양과 질을 평정한 두 문항에 의해서 동일한 방법으로 회사별 평균치를 산출하였다. 그 다음 회사별로 산출된 중다예언요인들의 측정치와 수행측정치를 연구I에서 얻은 중다회귀방정식인 $\text{수행} = 0.132 \text{ 동기} + 0.136 \text{ 사기} + 0.081 \text{ 유능성} + 0.043 \text{ 인지욕구충족} - 0.44 \text{ 리더의 부하업무 이해} + 0.60 \text{ 애사심} + 3.554$ (상수)에 대입하여 회사별 수행수준 예언측정치를 산출했다. 최종적으로, 이 식으로부터 산출한 7개 회사별 수행수준 예언측정치와 회사별 실제 수행평정치간의 상관을 Pearson의 적률상관계수로 구하였다.

결 과

중다회귀 방정식에 의해서 산출된 수행의 추정치와 실제로 얻은 수행 평정치간의 상관은 Pearson의 적률상관계수 $r=.782$ 로서 $p<.05$ 수준에서 유의했다. 이 결과는 개인의 수행수준을 중다 예언하는데 기여하는 중요한 구성개념들의 회사별 측정치에 의해서 회사별 수행수준이 유의하게 예언될 수 있

다는 연구Ⅱ의 가설을 지지한다.

연구Ⅲ : 수행결정요인의 중요도

연구Ⅰ에서 추출된 수행의 중다예언요인들은 조사 시점에서 개인별 수행수준에 영향을 미치고 있는 요인들을 중다회귀분석에 의해서 가려낸 결과이다. 연구Ⅱ로부터는 조직별 구성개념의 측정치들을 사용하여 조직수준의 수행을 예언하는데 있어서도 개인별 수행에 유의하게 기여하는 요인들이 중요함을 알았다. 그러나 이 두 결과만으로 수행의 예언에 있어서 이들 소수의 구성개념들이 중요하다고 결론짓기에 어려운 문제점이 있다. 즉, 연구Ⅰ의 결과는 필자들이 알아내고자 하는대로 (1) 전자산업의 모든 근로자들에게 있어서 수행을 촉진시키거나 저하시키는 현상과 관련되는 요인일 수도 있지만, (2) 수행이 높은 근로자들과 수행이 낮은 근로자들에게서 선행요인들이 각각 어떻게 달리 기여하고 있는지를 다룬 결과일 수도 있다. 또한 (3) 위의 두 측면들이 함께 작용하기 때문에 어느 해석도 모두 정당하고 두 해석이 종합되어야 하는 자료일 수도 있다.

그러나 개인의 수행수준이 낮은 사람인지 높은 사람인지를 가리지 않음으로써 개인의 수행수준을 문제삼지 않고 자신의 수행에 영향을 크게 미치는 요인들을 추출할 수 있다면 위의 (2)의 비판적 해석에 대한 방어가 가능하다고 본다. 즉, 개인별 수행수준의 차이를 문제삼지 않는 방법을 사용하여 연구Ⅰ에서 얻은 결과와 유사한 결과를 얻는다면 (1)의 해석과 같이 수행수준을 촉진시키거나 저하시키는 현상과 관련된 요인이라고 해석할 수 있다.

연구Ⅲ에서는 이 전제하에서 연구Ⅰ과 동일한 회사의 근로자 집단이지만 별도의 조사대상으로부터 자신의 수행수준에 영향을 미치는 여러 요인들의 상대적 중요도를 보다 직접적인 방법으로 알아내고자 했다. 만약 필자들의 주장대로 연구Ⅰ에서 얻어진 수행의 중요한 예언요인들 가운데 소수만이 연구된 조직의 상황, 개인차 변인 혹은 조사대상의 특수성과 관련된다면 연구Ⅲ에서도 중요한 구성개념들이 반복해서 추출될 것이다. 연구Ⅲ은 이 가설을 검증하고자 한다.

방 법 및 절 차

절차: 연구Ⅰ과 동일한 내용의 문항들 각각이 수행에 얼마나 중요한 영향을 미치는지 주관적으로 평정토록 하였다.

조사대상 : 연구Ⅰ과의 종합적 비교가 목적이므로 수원시 소재 S전자회사의 생산직 남녀 근로자들 가운데 유사한 직무에 종사하는 다른 281명이 조사대상이었다. 이 가운데 남성 근로자는 131명이었고 여성 근로자는 150명이었다. 조사대상의 인구통계론적 특징을 보면 남녀비율 47% : 53%, 평균연령 23.49 (표준편차 5.43), 근무연한은 3.68(2.95), 월 봉급액 238,100 (93,880), 경제수준 2.44(0.84), 교육수준 2.98(0.19), 그리고 미혼자가 64.8%로 연구Ⅰ의 조사대상과 비교할 때 연령과 근무연한이 평균 2년 정도 높아서 다소 차이가 있으나 그 외에는 유사함을 알 수 있다.

수행과 관련된 요인의 중요도 평정 : 연구Ⅰ 및 Ⅱ에서와 마찬가지로의 273개 항목별로 자신이 맡은 일의 생산량과 질에 얼마나 중요한 영향을 미친다고 생각하는지를 덜 중요하다, 중요하다, 매우 중요하다는 3점 척도에 반응토록 하였다.

결 과

수행에서의 구성개념별 중요도 평정 : 수행에 영향을 미치리라고 가정된 22개 구성개념별로 본 중요도 평정치와 순위는 <표 6>과 같다.

< 표 6 > 수행에서의 구성개념들의 중요도 평정

구 성 개 념	평정치	순위	구 성 개 념	평정치	순위
사원복지	2.374	1	형평	2.185	12
애사심	2.357	2	유능성	2.181	13
동기	2.320	3	직무성질	2.144	14
리더의 계획성	2.288	4	만족	2.110	15
사기	2.273	5	의사소통	2.068	16
리더의 부하업무이해	2.244	6	인지욕구충족	2.063	17
수행결과의 환류	2.244	7	수행압력	2.050	18
회사안정	2.217	8	리더와의 인간관계	2.025	19
리더능력	2.216	9	자율 및 권한위임	2.020	20
동료와의 인간관계	2.210	10	수행-보상연결	1.944	21
봉급제도	2.195	11	역할갈등	1.902	22

* 평정치는 3점 평정치에서의 평균임. 즉, 덜 중요하면 1, 중요하면 2, 그리고 매우 중요하면 3으로 평정함.

연구 I의 중다회귀분석에서 수행의 예언에 유의했던 6개 요인과의 비교를 위하여 이 표에서 중요도 6위까지의 구성개념들을 보면 순위대로 사원복지, 애사심, 동기, 리더의 계획성, 사기, 그리고 리더의 부하업무 이해요인이 수행에 특히 중요한 영향을 미침을 알 수 있다. 이 가운데 사원복지와 리더의 계획성을 제외한 나머지 4개의 구성개념은 연구 I의 결과와 일치한다. 이 결과로부터 적어도 동기, 애사심, 사기, 그리고 리더의 부하업무 이해요인들이 수행수준에 있어서의 개인차에 관계없이 수행의 결정요인으로서 중요하다고 결론지을 수 있다.

수행에서의 문항별 중요도 평정 : 구성개념별로 중요도를 문제삼은 자료와는 별도로 보다 세부적으로 수행에 큰 영향을 미치는 요인들을 알아보기 위하여 273개 문항별로 중요도를 산출하고, 그 가운데서 중요도가 높은 문항만을 임의적으로 30개 가려낸 결과가 <표 7>이다.

273개 문항별로 수행에서의 영향 정도를 평정한 결과를 보면 최하 평균이 1.41로부터 최고 평균이 2.49까지의 득점을 보였는데, 30위까지는 모두 2.22 이상의 높은 평정치를 보인다. 중요한 문항을 추출한 이 결과에서도 연구 I에서와 마찬가지로 구성개념인 애사심, 동기, 사기, 리더의 부하업무이해 등의 하위문항들이 포함되어 있음을 볼 수 있다. 그런데 구성개념별 중요도에서는 순위가 낮았던 일과 관련된 유능성 문항이 30위 내에 포함되어 있는 점도 주목할 만하다. 그러나 예비조사 과정에서 제외된 리더의 목표설정 및 지원에 관련된 두 문항이 포함되어 있는 점과 인지욕구충족의 6개 하위문항 가운데 한 문항도 포함되지 않는 점에 관해서는 산업이나 위계를 고려해서 수행과의 관련성을 재검토해야 하리라고 본다.

한편, 이 연구에서 사용된 구성개념에는 포함되지 않은 문항들 가운데 상사의 리더쉽과 관련해서 직무에서의 술선수범(4위), 부서 내에 좋은 분위기 조성활동(6위), 부하의 의견이나 제안의 수용(6위) 등이 수행에 중요한 영향을 미친다고 지적한 점은 생산직 근로자의 특성과 관련해서 리더행동의 개선이 수행에 유효한 효과가 있으리라는 시사점을 제공한다.

〈표 7〉 수행에 중요한 영향을 미치는 문항

문항 내용	중요도 평균 (표준편차)	중요도순위
상사가 능력에 맞는 일의 양부과	2.29 (.66)	30
상사가 설정된 목표의 달성을 장려	2.38 (.77)	9.5
상사가 일일작업계획의 마련	2.33 (.73)	19
상사는 계획된 일을 성취코자 노력	2.31 (.74)	24.5
상사의 일처리 능력	2.33 (.76)	19
상사가 상부지시 없이도 일에 최선	2.42 (.71)	4
상사는 당신이 맡은 일을 잘하리라고 믿어줌	2.34 (.70)	15.5
맡은 일에 관해 상사에게 자유롭게 말함	2.38 (.72)	9.5
상사가 당신의 의견이나 제안을 수용	2.41 (.65)	6
상사는 일에 관한 지시나 명령을 명확히 전달	2.36 (.71)	12.5
상사가 부서내 분위기의 명량화에 노력	2.41 (.71)	6
자신이 맡은 일이 동료의 일에 중요한 영향	2.31 (.74)	24.5
자신이 맡은 일이 회사에서 중요	2.41 (.69)	6
자신이 맡은 일을 잘하는 정도	2.30 (.66)	27.5
동료로부터 능력을 인정받음	2.30 (.67)	27.5
일의 어려움에 관해 동료와 이야기함	2.31 (.71)	24.5
일에서의 동료작업자들간의 협력	2.36 (.65)	12.5
시설 및 장비의 수준	2.29 (.71)	30
식당 및 휴게시설의 만족도	2.34 (.72)	15.5
유급휴가제도의 만족도	2.39 (.71)	8
기숙사나 사원주택제도	2.49 (.69)	1
회사의 발전가능성	2.44 (.68)	3
회사에 대한 회사밖 사람의 평가	2.33 (.65)	19
아이디어나 의견의 제안제도	2.37 (.71)	11
다른 동료와 비교한 노력수준	2.35 (.64)	14
회사동료 사원의 사기	2.31 (.70)	24.5
전체생활에서의 직장생활의 중요도	2.33 (.67)	19
맡은 일을 자신의 일처럼 최선을 다함	2.32 (.69)	22
어려운 일에도 계속해서 노력	2.33 (.64)	19
상사가 없어도 맡은 일에 최선	2.46 (.66)	2
회사의 어려운 일에 협력할 의도	2.29 (.65)	30

(주 1) 연구 I의 S전자 조사대상 가운데 사례수 233명의 남성자료에서 산출됨.
유의함.

(주 2) 사무직 남자 268명의 자료로부터 산출됨. 따라서 $r > .120$ 이면 $p < .05$ 수

구성개념별 구분	개인별수행수준과의 단순상관	
	생산직 (주 1)	사무직 (주 2)
목표설정지원	.130*	.168**
리더계획성	.103	.091
리더계획성	.119	.055
리더계획성	.067	.101
리더능력	.271**	.230**
리더의 술선수범	.127	.033
리더의 부하업무이해	.160*	.257**
의사소통	.166*	.121*
리더의 참여 허용	.132*	.128*
의사소통	.279**	.137*
리더의 작업장 조성	.176**	.086
직무성질 (중요도)	.161*	.189**
직무성질 (중요도)	.147*	.282**
직무성질 (성취)	.205**	.287**
동료와의 인간관계 (인정)	.217**	.384**
동료와의 인간관계 (소통)	.083	.139*
동료와의 인간관계 (소통)	.098	.007
작업조건	.135*	.071
사원복지	.135*	.132*
사원복지	.104	.119
사원복지	.241**	.063
회사안정	.241**	.068
회사안정	.219**	.162**
제안제도	.309**	-.007
동기	.446**	.537**
사기	.271**	.125*
직장이 생활만족에 기여하는 정도	.490**	.309**
동기	.457**	.450**
애사심	.343**	.421**
애사심	.442**	.462**
애사심	.344**	.342**

따라서 $r > .129$ 이면 $p < .05$ 수준에서 그리고 $r > .169$ 이면 $p < .01$ 수준에서
 준에서 그리고 $r > .158$ 이면 $p < .01$ 수준에서 유의함.

연구Ⅳ : 인구통계론적 변인과 수행과의 관계

한덕웅(1983, p.121)이 동기 결정요인을 분석 수준별로 정리한 자료나 이 연구의 서론에서 언급된 [그림 5]의 개념틀에 의하면, 성격이나 욕구 등의 개인차 변인은 개인수준 요인으로 분류되고 개인의 경제수준이나 수입 등의 인구통계론적 변인들은 개인이 처한 상황으로서 조직 외적 개인생활요인으로 분류되었다.

연구Ⅳ에서는 조직외적 개인생활 요인들이 수행에 어떠한 영향을 미치는지를 알아내고자 한다. [그림 5]의 모형에 따르면, 개인요인이나 조직외적 개인생활 요인들은 다른 수준의 요인들과 함께 작용하여 구성개념들로 표현된 조직 내에서의 개인적 경험들을 이루고, 다시 이 경험들이 수행의 예언에 관련된다고 가정된다. 연구Ⅰ, Ⅱ, Ⅲ은 조직외적 개인생활 요인들이 구성개념들로 측정된 조직 내에서의 개인경험들에 미치는 영향은 문제삼지 않고, 이 개인 경험들이 수행에 관련되는 양상을 문제 삼았다. 연구Ⅳ에서는 조직외적 개인생활 요인들 가운데 수행에 중요한 영향을 미치는 요인으로서 자주 거론되는 몇 요인들 가운데 수행에 관련되는 요인들을 가려내고자 한다. 몇 요인들만이 수행에 관련되리라고 예언하는 배경은 앞에서 언급된 논리대로 이 요인들이 조직 내에서 수행에 영향을 미치는 능력, 경험, 지식 혹은 동기 등의 주관적 경험들의 선행요인으로 작용한다는 가정에 근거를 둔다. 따라서 수행의 예언에 유의하게 관련되는 인구 통계론적 변인이 있으리라고 본다. 이 연구는 이 가설을 검증한다. 또한 이 연구를 통해서 몇몇 조직외적 개인생활 요인이 구성개념들인 주관적 경험변인들과 어떤 관계를 갖는지도 부분적으로 검토한다.

방 법 및 절 차

절차 : 인구통계론적 변인들은 연구Ⅰ과 Ⅱ의 질문지에 포함하여 측정하였고, 개인별 수행수준 역시 연구Ⅰ, Ⅱ에서와 동일하게 측정되었다.

조사대상 : 연구Ⅱ의 조사대상과 동일하다. 참고로 연구Ⅰ의 조사대상도 별도로 분석했다.

인구통계론적 변인의 측정 : 연령, 근무연한, 봉급 등은 실수로 반응토록 하였고, 경제수준은 주관적 판단에 의해서 상, 중상, 중, 중하 및 하의 5등분법을 사용하였다. 교육수준도 국졸이하, 중졸, 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원졸로 구분해서 6점 척도치를 얻었다. 성별에서는 남성을 1로, 그리고 결혼상태는 기혼을 1로 측정하였다.

결 과

인구통계론적 변인들과 수행과의 상관을 Pearson의 적률상관계수로 산출한 결과는 <표 8>과 같다.

< 표 8 > 인구 통계론적 변인들과 수행수준과의 상관

	연구Ⅱ의 3개 산업종합				연구Ⅰ의 S전자 생산직		
	총 계	생산직	사무직	서비스	전 체	남	여
성 별(*1)	-.034	-.037	-.019	-.077	.003		
연 령	.111**	.059	.166**	.187*	-.004	.025	-.076
근무연한	.077*	.069	.083	.067	-.030	.052	-.003
봉 급	.098**	.067	.152**	.032	.069	.117	-.003
경제수준	.038	.016	.025	.137	-.002	.045	.091
교육수준	-.019	-.045	.088	-.057	.002	.039	-.052
결혼상태(*2)	-.064*	-.015	-.138**	-.045	.064	.055	.077
*p<.05 이러면,	.062	.088	.102	.157	.093	.129	.130
**p<.05 이러면, (양방검증)	.081	.115	.133	.203	.122	.169	.169

* 1 : 남 1, 여 2. * 2 : 기혼 1, 미혼 2

<표 8>에서 보는대로 1,057명의 전체 자료에서 수행과 유의한 상관을 보이는 요인은 연령, 근무연한, 봉급 및 결혼상태 등의 네 요인이다. 이 네 요인들은 다른 인구통계론적 변인들보다 특히 밀접히 상호관련되어 공변하는 변인들임을 알 수 있다. 교육수준이 유능성의 경험 등과 관련되어 수행에 관련될 수 있으리라고 가정할 수도 있으나, 입직 후의 직무경험을 일정한 수준으로 고정하거나 그 차이를 함께 고려하지 않으면 직무수행과는 직접 관련되지 않는다고 본다.

또한 직무의 성질별로 세분된 자료를 보면, 생산직에서만 연령과 결혼상태가 유의하지 않음을 알 수 있다. 이는 생산직의 특수성과 관련된다고 생각되는 데, 아마도 생산직 직무의 단조로운 특징이 중요한 영향을 미쳤고, 근로자의 연령이 젊은 층에 한정되고 미혼자가 많은 데 기인된 결과로 보인다. S전자 생산직의 경우에는 전체나 남·여 각각에서 모든 인구통계론적 변인들이

수행수준과 유의하지 않았는데, 이 역시 단일 조직내 같은 직무종사자들의 인구통계론적 동질성에 기인된 결과로 본다.

한편, 연구Ⅳ의 서론에서 개인의 인구통계론적 변인들이 조직내에서 개인이 경험하는 구성개념 변인들에 미치는 과정을 거쳐서 수행수준을 결정짓는다고 가정되었는데, 이 인구통계론적 변인들이 구성개념들과 관련되는 자료를 살펴 보겠다. 연구Ⅱ의 자료는 회사별 집단자료로 처리되었기 때문에 이 과정의 분석에는 적절치 못하다. 따라서 연구Ⅰ의 개인내 측정치를 사용하는 간접적 방법을 쓰기로 한다.

다음의 <표 9>에는 S전자 생산직 남성 233명을 대상으로 성별을 제외한 나머지 6개 인구통계론적 변인들과 23개의 구성개념 측정치 사이에 유의한 단순상관을 보인 경우만을 정리했다. 여기서 얻은 결과는 특정한 대상에 한해서 필자들이 설정한 가설의 적절성을 검증하는 데 의의가 있으며, 이 결과를 전 산업 근로자들에게 일반화할 수는 없다.

< 표 9 > 인구통계론적 변인들과 구성개념과의 단순상관

인구통계론적 유의한 변인 구성개념	봉 급 액	경제수준	연 령	교육수준	근무연한
작업조건과복지	.191**	.166**			
리더능력	-.154*	-.130*			-.162**
동 기			.137*		
봉급제도			-.137*		
유 능 성				.129	
인지욕구충족					-.132*
리더의계 형성					-.142*
의사소통					-.196**
형 평					-.170**

<표 9>의 결과 가운데 하나의 예를 들어서 설명하면, 동일한 조직내에 종사하면서도 봉급이나 경제수준이 좋은 사람일수록 작업조건과 복지에 대해서 상대적으로 좋게 평가하나 리더의 능력에 대해서는 낮게 평가함을 알 수 있다. 이 결과는 개인의 인구통계론적 변인들이 조직 내에서 경험하는 내용 가운데 각각 관련있는 구성개념의 측정치에 영향을 미친다고 추론할 수 있는 하나의 근거 자료가 된다. 여기에 제시된 자료는 편의상 인구통계론적 변인들 가운데 단일 변인과 단일 구성개념과의 단순상관을 나타낸 결과이다. 실제로는 다양

한 인구통계론적 변인들이 함께 작용하여 다양한 구성개념들과 관련지워질 수 있다는 점도 지적하고자 한다.

총 합 논 의

이 연구에 적용된 접근틀은 투입요인→구성개념→산출요인 체계이다. 결론부터 말하면 이 연구는 수행을 산출요인으로 보았을 때 투입요인(inputs)→구성개념(constructs)→산출요인(output)들간의 I→C→O 분석 체계의 타당성을 밀박침한데 일차적 의의가 있다. 연구Ⅰ에서는 개인 수준별 구성개념측정치→수행산출관계, 연구Ⅱ에서는 집단수준의 구성개념측정치→집단수행산출관계, 연구Ⅲ에서는 수행산출←구성개념측정치와 중요한 요소를 다루었으며, 연구Ⅳ에서는 단순히 관련성을 검토한데 불과하지만, 투입요인 가운데 인구통계론적 변인→구성개념 측정치→수행과의 관련성을 확인했다. 이 연구에서는 I→C→O 체계에서 특히 구성개념→수행산출요인과의 관계(C-O)를 분석하는데 초점을 두었는데, 연구Ⅱ는 일종의 타당화 연구이므로 제외하기로 하고, 연구Ⅰ, Ⅱ 및 Ⅳ에서 수행에 관련된 구성개념으로 밝혀진 결과를 종합하면 <표 10>과 같다.

〈표 10〉 이 연구에서 얻은 수행 관련 요인의 종합

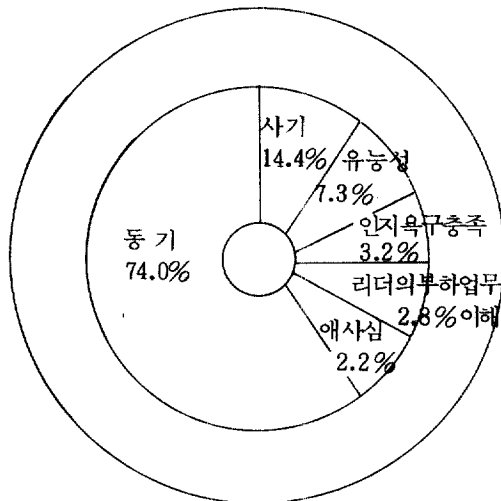
구 성 개 념	연 구 Ⅰ	연 구 Ⅲ	연 구 Ⅳ
동 기	O	O	O
사 기	O	O	X
리더의부하업무이해	O	O	X
애 사 심	O	O	X
유 능 성	O	X	O
인지욕구충족	O	X	O
사원복지	X	O	O
리더의계획성	X	O	O
리더능력	X	X	O
형 평	X	X	O
의사소통	X	X	O

이 표로부터 수행수준의 예언에 관련된 구성개념들 가운데 동기, 사기, 리더의 부하업무 이해, 애사심, 유능성, 인지욕구충족, 사원복지 및 리더의 계획성 등이 반복해서 중요 요인으로 추출되었음을 볼 수 있다. 다음으로 각 연

구별로 몇 가지 논의점을 언급하면 다음과 같다.

연구 I에서는 수행에 관련되리라고 가정된 22개 구성개념들에 의해서 수행 수준이 유의하게 ($p < .01$) 중다예언될 수 있음을 알았다. 이는 구성개념 → 수행분석체계가 타당성이 있음을 입증하는 결과이다. 또한 전자산업 생산직에서 수행압력과 봉급제도를 제외한 20개 요인이 수행과 유의한 단순상관관계를 보였는데, 이는 대부분의 구성개념들이 직접적으로나 혹은 다른 구성개념에 영향을 미치는 간접적 경로를 통해서 수행과 관련됨을 의미한다. 그 가운데서도 직접적 경로이든 또는 간접적 경로이든 수행의 예언에 크게 기여하는 요인들은 22개 요인 가운데 중다회귀분석 결과에서 추출된 6개 요인이었다.

다시 6개 요인들을 예언하는데 기여한 2차 수준의 요인들을 분석한 결과, [그림 7]에서 보는 바와 같이, 구성개념들이 상호관련을 이루며 수행의 예언에 기여한다는 필자들의 해석을 지지한다. 22개 변인에 의해서 직접적으로나 간접적으로 영향을 받는 수행은 그 가운데서 6개 요인들과 직접적으로 밀접히 관련되었다. 이러한 해석은 이 6개 요인들과 수행과의 높은 단순상관관계를 보인 점을 제외하더라도, 22개 요인에 의하여 수행변량의 34.6%가 설명된데 비하여 이 6개 요인만으로도 31.6%의 변량이 설명된 점을 보아도 알 수 있다. 즉 이 6개 요인이 설명된 변량의 90.1%를 차지하고 있다. 이 요인들이 수행의 중다예언에 관련된 정도를 설명된 변량에서의 백분율로 나타내면 [그림 8]과 같다.



[그림 8] 수행의 중요 중다예언요인들의 설명 변량 백분율

6 개 요인들 가운데 동기가 차지하는 비중이 74.0 %로서 매우 큰 점이 주목을 끄는 데, 이에 유능성 (7.3 %)을 합하면 설명된 변량의 81.3%가 동기와 능력에 의해서 좌우됨을 알 수 있다. 수행결정에서 이 두 요인의 중요성은 서론에서 살펴본 바와 같이 여러 학자들에 의해서 반복해서 지적되었다. 그러나 동기와 유능성의 상대적 기여도나 설명된 변량의 크기는 S전자 생산직의 특수성에 의해서 다소 좌우 되었으리라고 본다. 한편 사기요인이 14.4 %인데, 이는 전자산업에서처럼 조립조별 작업을 해야 하는 경우에는 공동목표 추구를 위한 조원들의 노력이 수행수준의 결정에 특히 중요하기 때문으로 보인다.

연구Ⅱ에서는 수행을 중다예언하는데 중요하게 기여하는 요인들 가운데 핵심요인들은 산업이나 산업 내의 위치에 관계없이 중요한 영향을 미치리라고 가정하였다. 이 가정하에서 연구Ⅰ에서 얻은 중다회귀방정식을 사용하여 여러 산업의 조직별 수행수준이 유의하게 예언될 수 있음을 알았다 ($r = .782, p < .05$). 그러나 이 지지결과는 여러 산업, 기업, 혹은 동일회사 내의 여러 위치에 속하는 근로자들을 대상으로 수행의 중요한 예언요인을 추출하고 이 가운데 공통점을 찾아 낸 직접적 자료가 아닌 점에 유의할 필요가 있다. 따라서 연구Ⅰ에서 얻은 중다예언에 유의하게 기여하는 요인들이거나 그 외의 요인들 가운데 산업, 기업, 혹은 기업 내의 위치에 따라서 중심적 영향을 미치는 요인과 주변적 영향을 미치는 특수요인들을 밝히는 일이 과제로 남는다. 그 뿐만 아니라 연구Ⅰ에서는 개인별 수행수준을 예언하는데 기여하는 개인별 구성개념측정치를 가려내었지만, 이와 달리 연구Ⅱ에서는 연구수행의 경제적 시간적 제한 때문에 각 기업단위의 수행과 구성개념 측정치를 사용하였다. 개인별 수행과 조직별 수행이 동일한 핵심 구성개념에 의해서 결정되리라고 가정했으나 조직별 수행과 개인별 수행에 차별적으로 영향을 미치는 구성개념들의 존재도 충분히 가정할 수 있다. 이에 관한 모형의 개발이나 실증적 탐색 역시 앞으로의 과제이다.

연구Ⅲ은 연구Ⅰ의 분석결과에서 수행 수준의 개인차 영향이 개입되었을 수 있는 점에 착안하여 수행에 기여하는 구성개념 요인들의 중요도를 평정토록했다. 중요도가 10 위안에 드는 요인들 가운데 연구Ⅰ의 결과에서와 마찬가지로 동기, 애사심, 리더의 부하업무 이해 및 사기 등이 포함되었다. 그러나 연구Ⅰ의 결과와 비교할 때 다른 점으로는 유능성이 16위로서 중요성이 상대적으로 낮게 평정되고, 반면에 사원복지 (1위), 리더의 계획성 (4위), 리더의 목표설정지원 (6위), 및 수행결과의 환류 (8위) 등이 지적된 점이 다르다. 또한 자료의 예비처리과정에서 수행의 중다예언요인으로 설명하는 변량이 극히 작아서 중다회귀 분석에서 제외된 작업조건이 중요도 9위를 보인 점도 주

목할만 하다. 생산직에서는 상황에 따라서 작업조건요인이 관련될 수도 있다. 다만 S전자 생산직의 경우에는 다른 조직에서와는 달리 일정한 수준으로 고정된 작업 조건이 중다회귀분석에서 유의하지 않은 결과를 초래했을 수도 있다. 따라서 여러 조직을 다루려면 이 요인을 포함할 필요가 있겠다. 또한 요인별이 아닌 문항별 중요도 평정결과에는 이상에서 지적한 내용 이외에 리더쉽과 관련된 내용이 많았는데, 술선수법, 부서내 인간관계 조성, 부하의 의견이나 제안의 수용 등은 인간관계요인이 아닌 내용들로서 생산직의 경우에 직무를 통한 리더와의 역할관계가 중요함을 시사한다.

한편, 문항별로 수행과의 단순상관을 본 자료에서 생산직과 사무직의 직위에 따라서 몇가지 차이가 드러난다. 생산직에서는 사무직과 달리 회사발전 가능성, 작업조건, 후생복지 및 의사소통이 수행에 중요한 영향을 미치는 영향을 미치는 요인으로 평가되었다.

그러나 연구방법과 관련해서 연구Ⅰ에서는 개인별 수행수준이 연구 결과에 영향을 줄 수 있었지만, 연구Ⅲ의 중요도평정에서는 원인요인으로서의 중요성 이외에 자신의 수행수준에 관한 귀인결과가 반영될 수 있었다는 점에 유의할 필요가 있다. 그 결과, 수행이 좋은 이들은 내적, 안정적 귀인요인이, 그리고 수행이 나쁜 이들은 작업조건, 리더쉽을 포함하는 외적, 비통제적 귀인요인이 중요하다고 지적했을 수 있다. 이와 같은 연구방법과 관련된 문제에 관해서 앞으로의 연구가 요청된다.

연구Ⅳ에서는 개인의 인구통계론적 변인들이 구성개념으로 측정되는 조직내 경험에 영향을 미치고 이에 따라서 수행수준도 달라지리라 가정했다. 연구결과 7개의 인구통계론적 변인들 가운데 연령, 근무연한, 봉급, 결혼상태 등의 네 변인이 수행수준과 관련됨을 알았다. 이 네 변인들은 공변되는 정도가 높은 변인들로서 전자 생산직 남자 근로자 자료로부터 구성개념들과의 관계를 보면 연령은 동기와, 교육수준은 유능성과, 근무연한은 인지욕구충족과 그리고 봉급이나 경제수준은 작업조건 및 복지와 각각 유의한 정적 상관을 보였다. 수행예언에 유의한 인구통계론적 변인들이 관련을 지니고 있는 구성개념들 가운데 동기, 유능성, 및 인지욕구충족 요인이 추출된 점은 연구Ⅰ에서와 일치된다. 한편, 연구Ⅲ의 중요도 평정에서 동기, 작업조건 및 사원복지, 그리고 리더의 능력 등이 높은 중요도를 보인 점도 연구Ⅳ와 일치한다. 이와 같은 결과는 다른 투입요인의 영향을 제외하더라도 이들 구성개념들의 인구통계론적 변인에 따라서 서로 달리 지각될 수 있음을 의미한다.

그러나 연구Ⅳ의 결과는 투입요인으로서 소수의 인구통계론적 변인들만을 가려내고, 이 변인들 가운데 수행수준과 유의한 변인들이 구성개념들과 어떤 관계를 이루는지 단순상관관계로 알아본 결과인 점에 유의해야 한다. 즉, 이

보다 여러 투입요인들이 함께 작용해서 구성개념이나 수행에 미치는 영향을 다루기 위한 시도로 보아야 한다. 실제의 조직환경에서 조직외적 환경요인이나 조직, 직무, 개인차요인들이 구성개념에 함께 작용하는 점을 고려한다면, 인구통계론적 변인 이외에 조직이나 직무 등 다른 분석수준의 요인들을 함께 고려함으로써, 이 투입요인들이 수행수준이나 구성개념들에 미치는 영향을 해명하는 데 기여할 수 있을 것이다. 이러한 노력은 인구통계론적 변인들이 수행과 관련되는 심리적 과정을 설명하기 위한 한 방도가 된다고 본다.

이 연구의 개념설정 및 연구방법과 관련된 제한점과 앞으로의 연구과제에 관해서도 몇 가지 언급하고자 한다.

첫째, 생산성의 정의에서 개인이나 조직의 수행에 초점을 둔 개념정의는 전통적인 협의의 개념정의에 해당된다. 즉, 전통적으로 생산성은 단위수행 결과에 근거하는 개인이나 조직 전체의 산출로 다루어져 왔다. 이처럼 협의의 정의에 따라서 수행 중심으로 생산성을 개념화 하더라도 수행은 수행하는데 투입된 자원과의 비율이나 장기적 시간경과에 따른 효과 등과 관련짓는 일이 필요하다. 또한 이 연구에서 사용된 수행의 측정방법은, Landy와 Farr (1980, p.94, 1983)의 견해대로 수행의 측정에서는 평정법이 가장 많이 쓰이는 기법이기는 하지만, 타인과 비교해서 개인수행을 판단하는 방법 이외에 타인이나 타직무와의 비교가 가능한 형태로 실제 수행의 양과 질을 측정하는 일 또한 필요하다.

둘째, 생산성의 개념이 수행중심의 협의의 개념으로 사용되는 경우와는 달리, 생산성은 문제삼는 목적에 따라서 다양한 방법으로 측정될 수 있는데 (참고: Muckler, 1982), 수행수준 이외에도 여러 측면이 고려될 수 있다. 예를 들면, 시간경과, 환경 변화 및 개인의 변화 등을 고려하여 어떤 형태로든 조직의 존립이나 발전과 연결시켜서 조직유효성과 관련지을 수 있는데, 생산성에 대한 이러한 광의의 개념 정의와 연결지워서 이 연구가 시사하는 한 가지 점에 유의하고자 한다. 조직유효성을 문제 삼을 때 단기적 수행과 관련된 요인들뿐 아니라 적어도 구성원의 직무동기, 직무나 회사만족, 사기, 애사심 등을 함께 고려해야 할 필요가 생긴다. 그런데 경우에 따라서 구성원의 수행수준을 높이기 위하여 만족수준의 저하가 불가피한 경우까지도 있기 때문에 이 생산성 지표들에 함께 관련되는 요인들의 해명이 필요하다.

세째, 이 연구에서 사용된 연구대상의 특성을 고려하여 연구결과를 일반화하는 데 유의해야 한다. 이 연구의 대상들은 산업으로 보면 수출주도 산업에 한정되고, 기업으로 보면 대부분 대기업들로서 작업환경이 상대적으로 좋으며, 지역적으로는 수도권 지역에 소재한 기업체들이며, 개인적 특징으로는 젊고 근무경험이 오래지 않은 사람들로 구성되어 있기 때문이다.

전체적으로 이 연구에는 이상에서 언급한 문제점들이 있기는 하지만, 한국의 정치, 사회 및 문화적 배경에서 조직, 직무, 개인차 및 개인생활 요인에 따라서 영향을 받게되는 수행을 심리학적 구성개념을 사용하여 효과적으로 연구할 수 있음을 보인데 의미가 있다. 이 구성개념을 사용하면 이 투입요인들이 시간적으로 변화됨에 따라서 수행에 달리 영향을 미치게 되는 과정도 다룰 수 있다. 이에 관한 예를 하나 들기로 한다. 이창우(1982, p.7)의 지적처럼 최근에 한국의 기업을 둘러싼 국내외적 환경이 급격하게 변화되었다. 그가 언급한 변화 내용들을 이 연구에서 사용한 분석수준별 투입요인으로 범주화해 보면 기업조직외의 환경요인으로는 석유파동, 세계경제침체 및 정치불안, 조직요인으로서는 국내기업의 설비도입, 개인요인으로서는 노동자 의식구조의 변화를 들고 있다. 이 투입요인들의 변화는 시점간 구성개념 측정치의 차이로 반영될 수 있다고 본다. 또한 투입요인에 의해서 변화된 구성개념 측정치의 차이가 수행이나 생산성과 어떻게 관련되는지도 문제삼을 수 있다. 그러나 시점간 차이의 파악은 일정한 두 시점에서의 자료를 근거로 해서만 파악될 수 있다. 그런데 현재로서는 정양은(1984, p.30)도 지적한 바와 같이, “산업조직에 대한 심리학적 연구는 현재 한국에는 거의 없는 형편이다.” 현 상태를 극복하기 위해서는 조직행동에 관한 이론적 연구 뿐만 아니라 실증적 연구의 활성화가 필요하다. 현 단계로서는 한국 실정에 맞는 조직행동 이론이나 모형을 수립하는데 있어서도 한국 산업조직에 관한 실증적 자료의 빈곤이 문제해결의 중요한 장애요인 가운데 하나이다. 그러나 조직행동 분야 역시 심리학적 접근법을 적용하여 얻은 자료만으로 이론이나 모형이 얻어지지 않는다는 실증적 연구결과를 근거로 추론을 통하여 이론이나 모형의 모색이 이루어져야 하며, 실증적 자료만으로는 무의미하다. 그러나 실증적 자료의 근거가 밀받침될 수 없는 이론이나 모형은 공허하다.

참 고 문 헌

- 이창우(1982). **환경변화에 따른 기업경영의 방향**. 한국방송사업단.
- 정양은(1984). 한국의 산업조직에 대한 심리학적 기초 연구. 사회심리분과회. **사회심리학 연구**, V.2(1), 1-31.
- 한국경제인연합회(1988). 1987년도 한국경제연감.
- 한덕웅(1983). **조직행동의 동기이론**. 서울; 법문사.
- Atkinson, J.W., & Birch, D.(1978). *An introduction to motivation*(2nd ed.), N.Y.: D. Van Nostrand Co.

- Bandura, A.(1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall Inc.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.
- Campbell, J.P., Dunnette, M., Lawler, E.E. III, & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. N.Y. : McGraw-Hill.
- Campbell, J.P., & Pritchard, R.D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette(Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally Co.
- Cronbach, L.J.(1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. N.Y. : Plenum Press.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. N.Y. : Plenum.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F. (1968). One more time : How do you motive employee? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.(1959). *The motivation to work*(2nd ed.). N.Y. : Wiley.
- Ivancevich, J.M., Szilagyi, A.D., & Wallace, M.J. (1977). *Organizational Behavior and Performance*. Santa Monica : Goodyear.
- James, L.R., & Jones, A.P. (1974). Organizational structure : A review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior(Technical Report No. 74-19). Fort worth : Texas Christian Univ. Institute of Behavioral Research, August.
- Landy, F.J., & Farr, J.L. (1983). *The measurement of work performance*. N.Y. : Academic Press.
- Landy, F.J., & Farr, J.L.(1980). A process model of performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-102.
- McCormick, E.J., & Ilgen, D.R.(1980). *Industrial Psychology*, N.J. : Prentice-Hall.
- Muckler, H.A.(1982). Evaluating productivity. In M.D. Dunnette & E.A. Fleishman(Eds.). *Human performance and productivity*. N.J. : LEA.

- Organ, D.W. (1976). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes-performance hypothesis. *Academy of Management Journal*.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. III(1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill. : Dorsey Press.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. III, & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. N.Y. : McGraw-Hill.
- Steiner, L.D.(1972). *Group process and productivity*. N.Y. : Academic Press.
- Sutcliffe, R.A.(1976). *People and productivity*. N.Y. : McGraw-Hill.
- Vroom, V.H.(1964). *Work and motivation*. N.Y.: Prentice-Hall.

Abstract

"A motivational approach to human determinants of productivity"

Hahn, Duck-Woong, Hahn, Baek-Hee,

Kim, Chung-Nam, & Seong, Han-Kee

Sungkyunkwan University, Kyoungbuk National University,

Kyongsang National University, Sungkyunkwan University

We assumed that an employee's performance in an organization was related to his perception of such factors as socio-economic environment, organizational structure and processes, job itself, personal characteristics, and personal life outside the organization. Under this assumption, we attempted to abstract major determinants in predicting the performance from subfactors of these factors. The detailed procedures and findings of the four parts research are as follows.

First, multiple regression analysis by 22 predictors was conducted to 462 blue-collars engaged in electronics industry. Multiple correlation coefficient(R) to performance predicted by all of 22 predictors was .588, therefore 34.6% of the performance variance could be explained by all predictors. Results of forward stepwise regression analysis showed that 6 predictors—motivation($R=.484$), morale($R=.517$), competence($R=.538$), cognitive need satisfaction($R=.548$), job communication with leader(.555) and loyalty to organization($R=.563$)—had statistically significant multiple regression coefficient to performance. These 6 factors explained 31.6% of the performance variance, which meant only 3% of the variance was explained by 16 surplus predictors.

Second, it was assumed that the constructs having significant regression coefficient to performance prediction of electronics industry blue-collars also might be important factors of performance in industrial organizations in general, without taking the effects of the industry-specific or the organization-

al hierarchy-specific factors into consideration. We tested the validity of this assumption by substituting the measures of each constructs for the multiple regression equation. Namely, the predicted performance level of each company were derived from the regression coefficients and means of each constructs, then whether these predictions were really correlated to actual performance ratings of each company or not was tested. The results showed significant Pearson correlation coefficient $r=.782(p<.05)$ between the predicted values from multiple regression equation and the actual performance ratings.

Third, another 281 blue-collars in the same electronics industry rated how much the content of each item affected their performance. We found, as the result, that 8 constructs—motivation(2.320), loyalty to organization(2.375), leader's comprehension of subordinates' jobs(2.244), morale(2.273), leader's support for goal setting(2.247) and feedback(2.244)—had effects upon performance. Four of these factors(motivation, morale, loyalty to organization and leader's comprehension of subordinates' jobs) were also found to have significant regression coefficient at multiple regression analysis.

Finally, it was also found that age, marriage status, tenure and salary among 7 demographic variables are significantly related to the performance level.