

근로의욕과 가치추구 : 경영혁신을 위한 하나의 제언*

박 영 석

코오롱종합연수원

본 연구에서는 근로의욕의 내적구조, 가치추구유형, 그리고 이 두변인 간의 관계를 규명하고자 하였다. 근로의욕의 내적구조는 Nadler와 Lawler(1977)의 기대이론에 근거하여 측정하였고, 가치추구유형은 박영석(1991)의 연구에서 사용된 문항으로 측정하였다. 본 연구에서는 국내 15개 회사와 6개 공장에 속한 7,309명이 조사대상자였다. 근로의욕의 내적구조에서 나타난 유의미한 결과는 다음과 같았다. 1) 직위가 높을수록 노력→성과 기대수준, 성과→보상 기대수준, 보상의 중요성(유인가), 그리고 이 세가지 구성요소로 계산된 근로의욕 수준이 높았다. 2) 성과→보상 기대는 다른 구성요소보다 그 수준이 매우 낮았고, 특히 성과에 따른 정신적 보상의 기대수준 보다 물질적 보상의 기대수준이 낮았다. 이러한 현상은 임금형태로 성과급을 취하고 있는 회사 보다 고정급을 취하고 있는 회사에서 더욱 뚜렷하였다. 가치추구유형에서 나타난 유의미한 주요 결과는 다음과 같았다. 1) 직위가 높을 수록 조직지향가치, 즉 조직의 경제적 가치(예: 사업다각화, 매출액 증대)와 조직의 인간적 가치(예: 위계질서, 노사화합)를 더 많이 추구하였다. 반면 직위가 낮을 수록 개인지향가치, 즉 개인의 경제적 가치(예: 급여, 복리후생)와 개인의 인간적 가치(예: 자율성, 자기개발)를 더 많이 추구하였다. 2) 직위가 높을 수록 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하는 반면, 직위가 낮을 수록 개인의 경제적 가치를 우선적으로 추구하였다. 근로의욕 수준과 가치추구유형간의 관계를 분석했을 때, 근로의욕 수준이 낮은 집단은 안정지향가치(조직의 인간적 가치와 개인의 경제적 가치)를, 근로의욕 수준이 높은 집단은 성장지향가치(조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치)를 유의미하게 더 많이 추구하였다. 논의에서, 근로의욕 수준을 향상시키기 위해서는 1) 경영혁신운동이 물질로 대표되는 조직의 경제적 가치와 자율로 대표되는 개인의 인간적 가치를 동시에 추구하는 형태로 전개되어야 하고, 2) 임금제도도 고정급에서 성과급으로 변화시켜야 할 필요성이 있다고 제안하였다. 끝으로 조직내에서 추구되는 가치의 유형을 근간으로 조직문화의 분류모형을 제안하였다.

한국의 주요기업들은 국내외 기업환경의 변화에 적응하기 위해 전자적 경영 혁신을 전개하고 있다. 매출액을 기준으로 국내 100대 기업 중 75개 기업, 20대 기업 중 18개 기업, 그리고 10대 기업 중 9개 기업이 생산, 영업, 사무 및 의식혁신을 목표로 하는 경영혁신운동을 펼치고 있다(한국능률협회, 1991).

1980년대에 들어서면서 국제 기업환경은 급격하게

그 이전과 다른 양상을 띠기 시작했다. 첨단 전자, 정보 및 통신과학 기술의 발달에 힘입어 사회적으로는 공업사회에서 정보화사회로, 경제적으로는 국가가 주체가 되는 국제간 무역 경제에서 다국적 기업이 중심이 되는 지구화(globalism)시대로 접어들게 되었다(Toffler, 1981). 그 결과 국제 기업환경은 복잡하고, 급변적이며, 경쟁적으로 변화하였다.

국제 기업환경이 이렇게 급변하는 동안 국내에서는 민주화과정의 진행되고 있었다. 그 와중에서 국내기업들은 경영자와 근로자간에 심한 갈등을 겪어야 했다.

* 실포지움 중 본 연구의 토론자로서 럭키금성 인화원의 강종우 부장께서 깊이 있는 지적과 조언을 주셨다.

그 결과 근로자의 임금수준이 높아졌고 경영에 대한 영향력이 커지게 되었다. 그러나 이러한 변화는 이른바 3D(Difficult, Dirty, Dangerous) 회피현상으로 불리워지는 근로의욕 수준의 저하현상을 초래한 하나의 원인이 되었다.

이러한 맥락에서 국내기업들은 내적으로 근로의욕을 향상시키고 외적으로 국제경쟁력을 키우기 위한 처방이 필요하였다. 그것이 바로 전사적 경영혁신을 전개하는 것이었다. 선경그룹의 「Supex 운동」, 럭키금성그룹의 「고객을 위한 가치창조」, 그리고 코오롱그룹의 「보람의 일터 운동」 등이 그 예이다. 이러한 경영혁신 운동에서는 조직 구성원이 우선적으로 추구해야 할 가치를 제시하고 있다. 예컨대, Supex운동은 인간의 극한에 대한 도전을 추구하고, 고객을 위한 가치창조운동은 고객만족을 추구하고, 보람의 일터운동은 참여, 성취, 대가의 보람을 추구하고 있다.

경영혁신운동이 이와같이 구성원들이 공유하는 가치체계를 변화시키는데 초점을 두고 있으므로, 이러한 운동을 기업문화의 변화 및 창조 운동으로 이해할 수 있다. 기업문화의 변화는 구성원들이 공통적으로 추구하는 가치를 변화시키므로써 그 결과 조직의 전반적인 외현적 특성, 예를들면, 구성원의 행동양식, 제도와 절차, 전략, 구조, 관리기술 및 관리양식의 변화를 꾀하는 것이기 때문이다(Pascale & Athos, 1981).

미국의 우량기업에 대한 연구(Peters & Waterman, 1982)와 일본의 우수기업에 대한 연구(Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981)에서 이들 기업에 속한 구성원들이 높은 의욕수준을 발휘하는 이유는 이들 기업이 강력한 공유가치(shared value)로 특징지어지는 강한 기업문화를 보유한 까닭이었다. 기업문화가 이 같이 생산적 기능을 하는 것은 그것이 구성원들에게 공통의 시각과 언어체계를 제공하므로써 내적 통합의 기능을 발휘하고, 이에 따라 구성원들이 외부환경을 일관성 있게 해석하고 대처하게 만드는 외적 적응의 기능을 발휘하기 때문이다(Schein, 1985).

그러나 지난 몇년 동안 국내에서 추진되어온 이러한 경영혁신운동의 성과는 미미한 것 같다. 각 기업이 추진하는 경영혁신운동에서 추구하는 가치나 목표가 그 조직구성원에게 공감을 주지 못하고 오히려 저항감을 불러 일으키게 되어 결국 이들 운동은 구호나 선언으로 그치는 경향이 있다. 이러한 추세는 국내 모그룹의 경

영혁신운동 추진책임자의 하소연에서 잘 드러난다.

“기업에서 새로운 경영문화의 바람이 거의 일지 않고 있다. 경영 혁신운동을 시작할 때 부터 방관하던 아웃사 이더들은 여전히 경영혁신운동팀에 반목과 질시를 보내고 있다. 열의가 없고, 의욕이 없으며, 헌신적 노력이 없다. 문제의식과 사명의식도 없고 책임감과 참여의식도 없다. 남의 일처럼 방관하는 조직구성원들을 놓고 어떻게 경영혁신운동을 전개하며, 실천하며, 생산성향상을 기할 수 있겠는가(주간매경, 1991, p.72-73).”

이러한 저항감은 국내 기업 뿐만아니라 국외기업에서도 경영혁신의 전개과정에서 자주 부딪치는 문제이다. Beer, Eisenstat 및 Spector(1990)는 미국의 6개 대기업이 대외경쟁력을 높이기 위해 전개하는 경영혁신운동을 분석하였다. 그들은 이러한 운동이 기업의 경쟁력을 높이는데 별로 기여하지 못한다는 결과를 관찰하였다. 그들은 그 원인이 일차적으로 구성원들이 대외경쟁력 향상이란 가치를 수용하지 않고 오히려 이에 저항하기 때문이라고 결론지었다.

이러한 맥락에서 볼 때, 국내기업의 경영혁신운동이 성공하려면 그 운동이 추구하는 핵심적 가치가 기업의 대외경쟁력 향상에 기여하면서 동시에 구성원의 참여, 즉 근로의욕 수준을 최대화시킬 수 있는 것이어야 할 것이다.

이를 위해 조직구성원의 가치추구 유형과 근로의욕 수준간의 관계를 체계적으로 검토할 필요가 있다.

근로의욕의 내적구조

근로의욕이라는 용어는 일반적으로 기업현장에서 주로 사용되는 개념이다. 의욕과 가장 유사한 심리학적 개념은 동기(motivation)라고 볼 수 있다. 동기에 대한 정의는 연구자에 따라 다소 차이가 있지만 일반적으로 ‘활동의 방향, 강도 및 지속에 직접적인 영향을 미치는 행동경향성(action tendency)’이라고 정의된다(Atkinson, 1958, p.602). 이렇게 보면, 근로의욕은 작업동기(work motivaion)의 일상적 표현이라고 여겨진다. 작업동기는 일반적으로 작업환경에서 작업과 관련있는 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하고, 유지시키는데 영향을 미치는 것으로 정의할 수 있다(McCormick & Ilgen, 1980).

동기는 인간의 본질에 대한 심리학적 관점에 따라 두

가지 시각에서 연구되어 왔다. 하나는 인간이란 무의식적 충동에 의해 지배된다는 Freud의 이론에 기반을 둔 시각이다. 다른 하나는 인간은 목표를 추구하는 합리적 존재라는 Lewin과 Tolman의 이론에 기반을 둔 것이다. 전자의 시각에 기초를 둔 이론에서는 인간이 충족하려고 하는 요구(need)의 내용을 확인하려고 시도하였다. 따라서 이러한 부류의 이론들은 내용이론(content theory)으로 명명되었고 Maslow(1943)의 요구위계설, Alderfer(1972)의 존재-관계-성장 이론, 그리고 Herzberg(1966)의 동기-위생 이론이 그 대표적인 것이다. 후자의 시각에 기초한 이론에서는 사람들이 목표를 설정하고 그것을 추구하는 과정을 밝히려 하였다. 따라서 이러한 부류의 이론들은 인지적 과정이론(process theory)라고 명명되었고 Adams(1963)의 형평이론, Locke(1968)의 목표설정이론, 그리고 Vroom(1964)의 기대이론이 그 대표적인 것이다.

이러한 직무동기 이론들 중에서 가장 체계적이고 포괄적인 이론은 기대이론이다(McCormick & House, 1974). 기대이론(Vroom, 1964)에 따르면 인간은 자신에게 가치있는 것을 얻을 수 있는 확률에 따라서 선별적으로 행동하는 합리적 존재이며, 행동은 자신이 얻을 수 있는 것이 큰 쪽으로 선택된다는 것이다.

Vroom(1964)의 기대이론을 발전시킨 Lawler(Lawler, 1973; Nadler & Lawler, 1977)는 직무동기는 1) 자신의 노력에 의해 바라는 성과를 달성할 주관적 확률인 노력→성과 기대(Effort→Performance Expectancy: E→P), 2) 바라던 성과를 달성했을 때 자신에게 주어질 보상에 대한 주관적 확률인 성과→보상 기대(Performance→Outcome Expectancy: P→O), 그리고 3) 정신적, 물질적 보상들에 대한 주관적 중요성인 유인가(Value: V)로 구성되며(그림 1) 다음과 같은 공식으로 계산된다.

$$\text{동기수준}(M) = \Sigma(E \rightarrow P) \times \Sigma\{(P \rightarrow O) \times V\}$$

이 이론에서는 직무의 특성 및 급여제도와 같은 조직의 특성 뿐만 아니라 이러한 특성에 대한 개인의 지각을 반영하는 개인차가 고려된다. 따라서 개인의 전반적 직무동기수준 뿐만 아니라 그것을 구성하는 세부요소별로 동기수준을 측정할 수 있다는 장점이 있다.

이러한 이유에서 본 연구에서는 기대이론에 기초해서

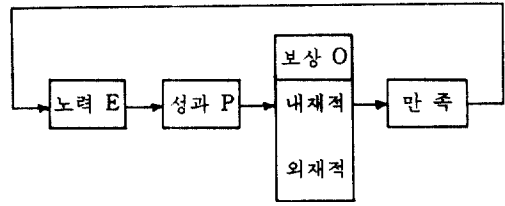


그림 1. 기대이론 모형(Porter & Lawler, 1968, 부분수정)

직무동기 수준, 즉 근로의욕 수준을 측정하였다.

기업조직에서의 가치추구

기업조직내에서 추구되어야 하는 가치는 조직 구성원들이 일을 통해 실현하고자 하는 궁극적 상태라고 정의된다(Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1988). 기업조직에서 추구되는 가치의 내용은 조직의 효과성에 대한 연구(Campbell, 1977; Quinn & Rohrbaugh, 1983; 박영석, 1991)를 개관하므로써 파악될 수 있다.

조직행동에 대한 연구에서 조직의 효과성을 평가하는데 사용되는 준거들을 검토해 보면 조직내에서 추구되는 가치들이 드러난다. 그것은 조직효과성의 준거가 조직이 추구하는 궁극적 목표의 달성수준을 측정하는 기준이기 때문이다.

Campbell(1977)은 기존의 조직효과성에 관한 연구들을 개관하여 연구에 사용된 30개의 효과성 준거들을 추출하였다¹⁾. 그는 이들 준거들을 개념적으로 유사한 것끼리 묶어 두가지 유형으로 분류하였다. 하나의 유형은 목표의 달성수준, 비용수준, 생산성 및 이익률 등으로 구성되는 목표지향적(goal oriented) 가치이고, 다른 하나의 유형은 집단응집성, 통제력, 대인관계의 기

1) Overall Effectiveness, Productivity, Efficiency, Profit, Quality, Accidents, Growth(Organization Size), Absenteesm, Turnover, Job Satisfaction, Motivation, Morale, Control, Conflict, Adaptation(Innovation), Goal Setting, Goal Consensus, Internalization of Organizational Goals, Norm Congruence(Group Cohesion), Managerial Interpersonal Skill, Managerial Task Skill, Information Management, Readiness, Utilization of Environment, Evaluation by External Entities, Stability, Value of Human Resource, Participation, Training & Development Emphasis, Achievement Emphasis(High Value on Achieving Organization Goal) (p. 36-39).

술, 그리고 인적 자원의 활용 등으로 구성되는 체계지향적(system oriented) 가치였다.

Rohrbaugh 등(Rohrbaugh, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983)은 Campbell(1977)이 조사한 30개 효과성 준거 중에서 유사한 것들을 서로 묶어 16개의 준거로 정리한 뒤 이를 문항화 하여 조직효과성 준거의 차원을 경험적으로 분석 하였다. 그들은 16개 준거간에 모든 가능한 짝을 만들어 그것을 조직이론가들에게 제시하고 그것들 간의 유사성을 평정하게 하였다. 그렇게 하여 얻어진 자료를 다차원분석한 결과 조직효과성 준거들이 외부지향-내부지향 차원과 유연성-통제성 차원의 두가지 가치차원에서 서로 대립적으로 구조화되어 있음을 관찰하였다.

추출된 두개의 차원 중에서 주차원인 외부지향-내부지향 차원에 속하는 가치들은 Campbell(1977)이 개념적으로 추출한 목표지향-체계지향 차원에 속하는 가치들과 거의 유사하다. Rohrbaugh 등의 외부지향적 가치인 생산성, 효율성, 목표달성수준, 외부환경에의 준비성, 그리고 자원의 습득능력 등과 Campbell의 목표지향 가치인 목표의 달성수준, 비용수준, 생산성 및 이익률 등은 서로 경제적 가치를 함축하는 공통점을 갖는다. 반면, Rohrbaugh 등의 내부지향적 가치인 집단응집성, 사기, 인적자원의 개발, 정보 및 의사소통의 원활, 통제 및 안정성 등과 Campbell의 체계지향적 가치인 집단응집성, 통제력, 대인관계의 기술, 그리고 인적자원의 활용 등은 서로 인간적 가치를 함축하는 공통점을 갖는다. 따라서 조직내에서 추구되는 가치는 경제적 가치와 인간적 가치로 대별 된다고 이해할 수 있다.

그러나 이러한 연구내에 조직에서 추구되는 가치가 모두 포괄되었다고 단정하기는 힘들다. 그 이유는 첫째, 조직효과성 연구에서 사용된 효과성 준거가 특정 연구자의 가치와 선호에 의해 선택되어 왔기 때문이다(Webb, 1974). Webb(1974)의 이러한 지적은 앞에서 제시된 Rohrbaugh 등(Rohrbaugh, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983)의 연구 뿐만아니라, 다른 연구자들의 조직효과성에 대한 개관논문에서도 그 타당성이 입증되었다. Rohrbaugh 등(Rohrbaugh, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983)은 그들이 추출해 낸 두가지 차원을 이용하여 조직내 추구가치들을 네가지 범주로 분류하였을 때, 특정 범주의 가치는 특정 조

직이론에서 주로 사용되는 조직효과성의 준거였음을 지적하였다. 예를 들어 외부지향적이고 통제적인 범주에 속하는 가치(예: 생산성, 효율성 등)는 조직의 합리적 목표의 달성을 강조하는 이론에서, 내부지향적이고 유연적인 범주에 속하는 가치(예: 집단응집성, 사기 등)는 인적자원이론(Likert, 1967)에서, 외부지향적이고 유연적인 범주에 속하는 가치(예: 외적 적응성, 자원회득력 등)는 개방 체제이론(Katz & Kahn, 1978)에서, 그리고 내부지향적이고 통제적인 범주에 속하는 가치(예: 정보관리, 통제기능 등)는 조직의 내부과정에 초점을 둔 이론에서 주로 채택되어온 준거였다. Steers(1975)는 조직효과성에 대한 17개의 연구를 개관하였을 때, 연구자들이 15개의 서로 상이한 효과성준거들을 연구에 사용하고 있음을 밝혀내었다. Cameron(1978)은 연구자들이 사용한 조직효과성의 평가준거 중 약 80%가 서로 일치하지 않았다는 결과를 관찰하였다.

둘째, 조직효과성을 연구하는 연구자들은 그들의 학문적 배경이 주로 조직사 회학, 행정학, 또는 경영학이라는 거시적 접근을 취하는 분야였으므로, Webb(1974)의 지적처럼 조직구성원 개인이 추구하는 가치보다는 조직이 추구하는 가치를 효과성 평가의 준거로 채택하였을 가능성이 크다. 특히 Rohrbaugh 등(Rohrbaugh, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983)이 분류한 4개의 가치범주에는 개인이 추구하는 심리적이고 인간적 가치인 자아실현, 성취감, 그리고 타인으로 부터의 인정 등이 포함되지 않았고, 더 나아가 개인이 추구하는 물질적이고 경제적인 가치는 더더욱 고려되지 않았다. Campbell(1977)이 개관하여 정리한 조직효과성 준거에도 이러한 가치는 전혀 나타나지 않았다는 것으로 볼 때 그 가능성은 더욱 분명해 진다. 개인이 추구하는 물질적이고 경제적인 가치의 중요성은 물질적 보상이 직무수행과 직무만족에 미치는 효과(Tosi, House, & Dunnette, 1972), 형평이론(Adams, 1965), 기대이론(Porter & Lawler, 1968), 그리고 노사협상에 대한 연구(Kochan, 1980) 등에서 극명하게 드러난다.

세째, Rohrbaugh 등(Rohrbaugh, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983)은 가치의 차원을 추출하기 위한 그들의 연구에서 조직이론가들을 피험자로 이용하였다. 따라서 그들이 관찰한 결과는 그들의 원래

목적대로 조직이론가들이 조직효과성을 어떻게 구조화하고 있는지를 확인한 것이지만 일반적인 조직구성원에게 개념화되어 있는 가치의 구조를 파악한 것이 아니다.

필자(박영석, 1991)는 Rohrbaugh 등(Rohrbaugh, 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983)의 이러한 제한점을 보완하여 조직내에서 추구되는 가치의 내용과 그것의 차원을 밝힌 바 있다. 박영석(1991)은 11개 기업의 661명을 대상으로 개인이 조직에 요구하는 내용과 조직이 개인에게 요구하는 내용을 자유기술을 통해 조사하여 내용분석하였다. 그 결과 개인의 요구에서는 56개의 범주가 추출되었고, 조직의 요구에서는 76개의 범주가 추출되었다. 추출된 요구범주를 문항화한 후 4개 기업의 995명을 대상으로 실시하여 그 자료를 요인분석하였다. 그 결과 개인의 요구에서는 7개의 요인이 추출되었는데, 제1요인은 '자기개발'요인으로 심리적이고 인간적 가치를 함축하는 요구들로 구성된 것이었고, 제2요인은 '복리후생'요인으로 물질적이고 경제적인 가치를 함축하는 요구들로 구성된 것이었다. 조직의 요구에서는 모두 6개의 요인이 추출되었는데, 제1요인은 '위계질서'요인으로 인간적 가치를 함축하는 요구들로 구성된 것이었고, 제2요인은 '사업다각화'요인으로 경제적 가치를 함축하는 요구들로 구성된 것이었다. 또한 이들 총 13개의 요인간의 상관매트릭스를 이용하여 다차원분석하였을 때, 이들 요인들은 두개의 차원상에 구조화되었고 그 차원은 조직-개인 차원과 경제성-인간성 가치차원으로 해석되었다(그림 2)

이러한 결과로 보면, 조직내에서 추구되는 가치는 크게 네가지 범주로 분류될 수 있다. 그것은 개인의 인간적 가치, 개인의 경제적 가치, 조직의 인간적 가치, 그리고 조직의 경제적 가치이다.

개인의 인간적 가치에 분류되는 요인으로는 자기개발(예: 자기실현, 도전감 등), 자율성(예: 권한위임, 리더십의 발휘기회 등), 그리고 의견수용(예: 대화기회, 하의상달 등)이다. 이러한 가치는 Mayo(1933)와 Likert(1967)의 인간 관계이론(Human Relation Theory)에서 가장 중요하게 다루어져온 가치이다. 이 이론은 구성원의 정신적 및 사회적 만족이 조직의 성과를 결정한다고 가정하며(Mayo, 1933), 개인은 본질적으로 자신이 맡은 과업을 성취하려는 요구를 가지고 있으므로 충분한 자율성을 부여함으로써 조직의 성과를 높일 수 있다고 주장한다(Likert, 1967).

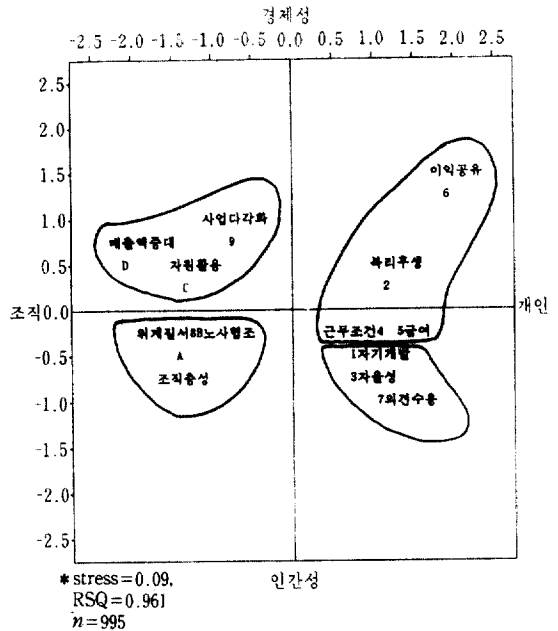


그림 2. 조직요구와 개인요구의 차원성(박영석, 1991)

개인의 경제적 가치에 분류되는 요인으로는 급여(예: 급여격차 해소, 보너스 제도의 확대 등), 복리후생(예: 복지시설, 지원금확대 등), 그리고 근무조건(예: 작업조건 안전성, 근무공간 확장 등)이다. 이러한 가치의 중요성은 Taylor(1947)의 과학적 관리이론(Scientific Management Theory)에 그 기원을 두고 있다. Taylor(1947)는 금전이야말로 근로자가 원하는 최고의 것이라고 주장하였다. 비록 금전이 Hawthorne 연구 이후에 사회과학자들로 부터 동기를 유발시키는 요인에서 배척되어왔지만, Taylor의 그러한 주장이 틀린 것은 아니다. Taylor에 의해 성과급제도가 마련된 후 지금도 새로운 급여제도에 대한 연구가 계속되고 있을 뿐만 아니라, 직무동기(Adams, 1963; Porter & Lawler, 1968), 노사협상(Kochan, 1980), QWL 운동(Lawler & Ozley, 1979)에서도 급여와 복리후생 등 개인의 경제적 가치는 중요한 핵심적 변인으로 다루어지고 있다.

조직의 경제적 가치에 속하는 요인으로는 사업다각화(예: 신제품 개발, 신규 사업의 추진 등), 자원활용(예: 비용절감, 외부자원의 획득 등), 그리고 매출액증대(예: 업무목표의 달성, 대외경쟁력 강화 등)이다. 이러한 가치는 Katz와 Kahn(1978)의 개방체계 이론

(Open System Theory), Seashore와 Yuchtman (1967)의 체계자원 이론(System Resource Theory)에서 중요하게 다루어온 것이다. 이들 이론에서는 조직은 외부환경과 독립적으로 존재할 수 없으므로 외부 환경에 대한 적응능력이 높아야하고, 또한 외부환경의 주요자원은 한정되어 있으므로 조직이 이러한 제한된 자원을 성공적으로 획득하는 것이 조직의 성공을 결정한다는 이론이다.

조직의 인간적 가치에 속하는 요인으로는 위계질서(예: 사규준수, 보고철저 등), 조직충성(예: 애사심, 소속감 등), 그리고 노사화합(예: 노사간 협조, 상하협동 등)이다. 이러한 가치의 중요성은 Weber(1947, 1968)의 관료주의(Bureaucracy)에서 잘 드러난다. Weber는 조직의 효율적 운영보다 통치(Herrschaft)에 관심을 가졌다(Weiss, 1983). 그는 “물질적 요인만으로는 통치의 안정을 꾀하지 못한다. 아주 예외적인 경우에만 물질적 요인이 결정적이다(Weber, 1968, p.213)”라고 주장하여 역할의 분화, 규율과 위계에 의해 통제 되는 조직구조와 관리체계의 중요성을 강조하였다.

조직내에서 추구되는 가치를 위와같이 조직-개인 차원과 경제성-인간성 차원상에서 구조화되는 것으로 이해하게 되면 이러한 네가지 범주의 가치간의 관계가 드러난다. 이러한 네가지 가치는 서로 대립적 관계와 양립적 관계를 갖는다고 볼 수 있다(박영석, 1991). 즉, 조직의 경제적 가치(예: 사업다각화)와 개인의 경제적 가치(예: 급여)는 서로 대립적이다. 또한 조직의 인간적 가치(예: 위계질서)와 개인의 인간적 가치(예: 자율성) 역시 대립적이다. 이러한 가치들은 동일한 차원의 양극에 존재하는 것이므로 서로 동시에 추구될 수 없으며 어느 하나가 추구되면 다른 하나는 유보되어야 하는 관계에 있다고 볼 수 있기 때문이다.

반면, 조직의 경제적 가치(예: 사업다각화)와 개인의 인간적 가치(예: 자율성)는 서로 양립적이다. 또한 조직의 인간적 가치(예: 위계질서)와 개인의 경제적 가치(예: 급여)도 서로 양립적이다. 이러한 가치들은 서로 동일한 가치의 양끝에 존재하는 것이 아니라 서로 독립된 가치차원상에 존재한다고 볼 수 있기 때문이다. 따라서 하나의 가치가 추구된다고 해서 다른 하나의 가치가 유보되지 않는다. 이들 가치는 동시에 추구될 수 있는 것이다.

필자(박영석, 1991)는 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 동시에 추구하는 조직은 다른 가치를 추구하는 조직에 비해 조직효과성이 유의미하게 높다는 결과를 제시한 바 있다. 그것은 개인에게는 인간적 가치가 성장을 결정하는 가치인 반면 조직에게는 역으로 경제적 가치가 성장을 결정하는 가치이기 때문에, 이 두가지 가치를 동시에 추구하는 것은 조직과 개인이 함께 성장할 수 있다는 신념을 갖는 것이고 따라서 일에 대한 동기수준이 높아지기 때문이라고 해석하였다.

이렇게 보면, 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 동시에 추구하는 조직의 구성원들은 다른 가치를 추구하는 구성원 보다 근로의욕 또한 더 높을 것이라고 예언할 수 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 구성원의 근로의욕 수준에 따라 이와 같은 네가지 범주의 가치가 추구되는 유형을 검증하고자 하였다.

방 법

조사대상

국내 15개 회사와 6개 공장에 속한 총 7,309명을 조사대상으로 하였다. 인적 특성에 따른 조사대상자의 수는 표 1과 같다.

<표 1> 인적특성별 조사대상자

인적변인		사려수	%
성 별	남 자	4965	78.2
	여 자	1381	21.8
연 령	-19	302	4.9
	20-29	2843	45.7
	30-39	2264	36.4
	40-49	735	11.8
	50-	82	1.3
근속년수	- 5	3779	75.2
	6-10	758	15.1
	11-15	331	6.6
	16-	160	3.2
학 령	중 졸	181	2.9
	고 졸	3140	50.1
	대 졸	2952	47.1
직 위	사 원	2416	47.6
	주 직	1460	32.8
	사 관	423	9.5
	기 타	143	3.2

조사방법

자료는 질문지조사법에 의해 수집되었다. 6개 공장에 서는 동일한 업무를 담당하는 생산직 사원의 수가 많으므로 업무별로 약 10%를 표집조사하였고, 나머지 15개 회사는 부장이하 주임까지 모든 구성원을 전수조사하였다.

전수조사의 의도는 조사결과를 단위조직별로 피드백하여 실무에 활용하기 위한 필요성이 있었기 때문이었다. 질문지는 근무시간 중에 배부되었고 이틀 후에 일괄적으로 수거하였다. 질문지는 개인의 인적사항이 드러나지 않도록 동봉한 봉투에 봉하여 수거하였다. 조사대상자 7,309명 중 6,484명의 설문지가 수거되어 수거율은 89%였다.

조사도구

질문지는 직무동기(근로의욕), 추구가치, 단위조직(부서)의 특성, 그리고 인적특성을 측정하는 문항들로 구성되었다. 각각의 문항의 수는 표 2와 같다.

〈표 2〉 질문지의 구성

변 인 항 목	문항수	
근로의욕 노력→성과 기대 : 노력→성과의 양	2	
	노력→성과의 질	3
	성과→보상의 기대 : 성과→정신적 보상	12
		성과→물질적 보상
	보상의 중요성 : 정신적 보상 (유인가)	12
		물질적 보상
추구가치 조직의 경제적 가치	12	
	조직의 인간적 가치	12
	개인의 경제적 가치	12
	개인의 인간적 가치	12
부서특성 노력수준	18	
	성과수준	5
	보상수준	22
	상사의 리더십	32
인적특성 성 별	1	
	연 령	1
	근속년수	1
	학 력	1
	직 위	1

근로의욕을 기대이론에 근거하여 측정하기 위해 Nadler와 Lawler(1977)가 개발한 직무동기의 측정방법을 그대로 취하였고, 다만 그 측정방법내에서 조사대상이 된 조직에 걸맞는 항목으로 문항을 제작하였다. 예를들어 물질적 보상의 항목을 결정할 때에는 대상 조직에서 실시되고 있거나 계획되어 있는 물질적 보상을 문헌자료를 통해 수집정리하여 그 대표적인 것을 문항으로 삼았다. 추구가치의 측정은 박영석(1991)의 연구에서 사용된 측정도구를 그대로 사용하였다. 이 도구는 조직내에서 추구되는 네가지 종류의 가치범주에서 각각 하나의 항목을 뽑아 네개의 항목으로 짝지어진 문항을 구성한 뒤 응답자가 10점을 각 항목에 할당하도록 제작된 점수할당척도(Duffy & Weber, 1974)였다.

부서의 특성은 부서원들의 노력수준, 부서의 성과수준, 그리고 부서원들의 보상에 대한 만족수준, 그리고 직속상사의 리더십의 측면에서 측정하였다. 이러한 부서특성은 조사대상자 자신이 속한 부서의 전체모습에 대한 지각수준으로 측정하였다. 부서원들의 노력수준은 과업지향 노력과 관계지향 노력으로 구분하여 측정하였다. 이러한 요인들의 측정 문항은 이와 같은 측면을 대표한다고 연구에 관련된 전문가와 실무자들이 판단한 형용사를 이용하여 제작하였다. 성과수준은 성과의 양과 성과의 질로 구분하여 측정하였다. 이 문항은 Van de Ven과 Ferry(1980)가 개발한 성과측정문항 중에서 연구자와 실무자가 현장에 적합하다고 판단한 문항을 선별하여 채택하였다. 보상수준은 직무동기 측정문항 중 유인가를 측정하는 문항에서 사용된 보상의 항목을 그대로 사용하였고, 단지 그러한 보상요인에 대해서 구성원이 만족하는 수준을 평가하도록 질문을 달리하였다. 상사의 리더십은 Quinn(1988)이 개발한 도구를 사용하여 직속상사의 리더십 역할을 8개의 차원상에서 평가하도록 하였다. 인적사항은 성별, 연령, 근속년수, 학력, 그리고 직위로 구분하였다.

결과 및 논의

근로의욕의 내적구조

기대이론의 틀에서 근로의욕의 내적구조를 관찰하기 위해서 노력→성과 기대수준, 성과→보상 기대수준, 그리고 보상에 대한 중요성을 분리하여 분석하였다. 표 3은 노력→성과 기대수준을 직위별로 제시한 것이다.

<표 3> 직위별 노력→성과(E→P) 기대수준의 평균 및 표준편차

직 위	n	E→P 기대수준			
		E→P(성과의 양)		E→P(성과의 질)	
		M	SD	M	SD
사 원	2730	7.08 ^a	1.90	7.26	1.86
주 임	1561	7.77	1.58	7.70	1.56
과 장	443	8.16	1.38	7.86	1.45
부 장	153	8.07	1.17	7.69	1.35
전 체	4887	7.43	1.79	7.46	1.74

^a 확률이 전혀없다(0)-매우 확실하다(10)의 11점 척도

표 3에 나타난 바와 같이 E→P 기대수준은 직위가 높아질수록 높아져 과장급에서 가장 높고 부장급에서 감소하는 추세를 보였다($F=72.15$; $df=3, 4883$; $p<.001$). 생산직 근로자가 대부분인 사원은 사무관리직이 중심인 주임이상 부장과 다르게, 노력에 의해 성과의 양보다 성과의 질이 높아질 것이라는 기대수준이 더 높았다($F=20.32$; $df=3, 4883$; $p<.001$).

표 4는 성과→보상 기대수준을 직위별로 제시한 것이다. 표 4에 나타난 바와 같이 직위가 높을 수록 성과→보상 기대수준이 높았다($F=137.79$; $df=1, 4714$; $p<.001$). 또한 직위가 높을 수록 성과의 달성에 의해 제공될 정신적 대가의 기대가 물질적 대가의 기대보다 의미있게 높았다($F=45.24$; $df=3, 4714$; $p<.001$). 성과의 달성에 따른 물질적 보상의 기대는 정신적 보상의 기대보다 유의미하게 낮았다($F=4208.26$; $df=1,$

<표 4> 직위별 성과→보상(P→O) 기대수준의 평균 및 표준편차

지 위	n	P→O 기대수준			
		P→O(정신적보상)		P→O(물질적보상)	
		M	SD	M	SD
사 원	2607	5.45 ^a	1.88	3.72	1.95
주 임	1521	6.52	1.49	4.36	1.81
과 장	440	6.90	1.33	4.73	1.71
부 장	150	6.96	1.34	4.92	1.67
전 체	4718	5.98	1.80	4.05	1.92

^a 확률이 전혀없다(0)-매우 확실하다(10)의 11점 척도

<표 5> 급여제도별 성과→보상(P→O) 기대수준의 평균 및 표준편차

급여제도	n	P→O 기대수준			
		P→O(정신적보상)		P→O(물질적보상)	
		M	SD	M	SD
고 정 급	206	6.51 ^a	1.49	4.32	1.76
성 과 급	254	6.84	1.63	5.05	2.08

^a 확률이 전혀없다(0)-매우 확실하다(10)의 11점 척도

4714; $p<.001$). 물질적 보상에 대한 낮은 기대는 이에 해당되는 급여, 근무조건 및 복리후생이 제도적인 것이어서 성과에 따라 보상이 연계되지 않기 때문인 것 같다. 특히, 연구대상이 된 회사들이 대부분 급여 형태로써 성과급이 아니라 고정급을 채택하고 있기 때문에 이러한 기대수준이 낮았고 결과적으로 근로의욕을 저하시키는 것으로 해석된다.

이를 확인하기 위해 고정급을 채택하고 있는 제조업 회사의 12개 영업부서와 성과급을 채택하고 있는 금융업 회사의 11개 영업부서를 대상으로 성과→보상 기대수준을 분석하였다. 여기서 고정급은 업적에 따른 급여 또는 상여의 변동이 전혀 없는 단순시간급제인 월급제이며, 성과급은 개인의 영업실적에 비례하여 상여가 최고 1,600%에서 최저 400%까지 차등적으로 지급되는 개인성과급이다. 표 5에 제시된 성과→보상 기대수준을 변량분석한 결과 이원상호작용효과가 유의미하였다($F=11.80$; $df=1, 458$; $p<.001$). 급여제도에 따라 성과→정신적 보상 기대수준은 그 차이가 적었지만 성과→물질적보상 기대수준은 그 차이가 컸다. 즉, 고정급을 채택하고 있는 회사의 구성원들에 비해 성과급을 채택하고 있는 회사의 구성원들은 자신의 업적에 비례하여 물질적 보상이 제공될 것이라는 기대수준이 유의미하게 더 높았다.

표 6은 보상의 중요성 정도인 유인가(V) 수준을 직위별로 제시한 것이다. 분석결과 직위별 주요효과가 있었는데($F=48.73$; $df=1, 4737$; $p<.001$), 그것은 생산직 근로자가 중심인 사원에게서 보상에 대한 중요성이 가장 낮았고($M=6.52$) 대학을 졸업한지 얼마되지 않은 주임에게서 가장 높은 것으로 나타났다($M=7.13$). 모든 직위에서 정신적 보상($M=7.20$)은 물질적 보상($M=6.37$) 보다 더 중요시 되었다($F=1139.30$; $df=1, 4737$; $p<.001$). 특히 직위와 유인가 요소간의

〈표 6〉 직위별 보상 중요성(유인가)의 평균 및 표준편차

직 원	n	유 인 가(V)			
		정신적 보상		물질적 보상	
		M	SD	M	SD
사 원	2619	6.86 ^a	1.92	6.17	2.12
주 임	1534	7.61	1.33	6.65	1.69
과 장	436	7.63	1.21	6.61	1.55
부 장	152	7.54	1.30	6.42	1.61
전 체	4741	7.20	1.71	6.37	1.94

^a 전혀 중요하지 않다(0)-매우 중요하다(10)의 11점 척도 상호작용효과가 유의미하였다($F=26.45; df=3, 4737; p<.001$). 직위가 높을 수록 물질적 대가에 비해 정신적 대가를 더 중요시하였다. 사원급이 정신적 보상과 물질적 보상의 중요성에서 모두 낮은 수준을 보인 것은 이들이 일에 대한 의미를 풍부하게 갖지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

근로의욕과 가치추구

표 7은 근로의욕 수준 및 그것의 구성요소의 수준과

가치추구 수준간의 상관 계수를 나타낸 것이다. 근로의욕 수준 및 그것의 구성요소의 수준은 조직의 경제적 가치추구 수준과 정적인 상관관계가 유의한 반면, 개인의 경제적 가치추구 수준과는 부적인 상관관계가 유의하였다. 조직의 인간적 가치추구 수준과 개인의 인간적 가치추구 수준은 근로의욕 수준과 약하지만 정적상관을 띠었다. 즉, 근로의욕 수준은 인간적 가치보다 경제적 가치의 추구수준과 상관관계가 높았다. 근로의욕 수준이 높을 수록 조직의 경제적 가치를 추구하였고, 근로의욕 수준이 낮을 수록 개인의 경제적 가치를 추구하였다.

조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치의 곱으로 구해진 성장가치의 추구 수준은 근로의욕 수준 및 그 구성요소의 수준과 모두 유의미한 정적 상관관계를 나타낸 반면, 조직의 인간적 가치와 개인의 경제적 가치의 곱으로 구해진 안정가치의 추구수준은 반대로 부적인 상관관계가 유의하였다. 즉, 근로의욕 수준이 높을 수록 성장가치를 추구하였고 근로의욕 수준이 낮을 수록 안정가치를 추구하였다.

표 8은 근로의욕 수준별 가치추구값의 평균을 제시한 것이다. 조사대상자의 근로의욕수준 평균은 300.16,

〈표 7〉 근로의욕수준 및 그 구성요소의 수준과 가치추구수준간 상관계수(괄호안은 Cronbach α)

	가 치 추 구 수 준					
	조직 경제 (.66)	조직 인간 (.59)	개인 경제 (.59)	개인 인간 (.78)	성장 ^a 가치	안정 ^b 가치
근로의욕수준 ^c	.20**	.05**	-.19**	.03*	.18**	-.16**
노력→성과 기대(.82)	.16**	.02	-.13**	.01	.14**	-.11**
노력→성과양(.84)	.17**	.02	-.14**	.01	.14**	-.12**
노력→성과질(.78)	.13**	.01	-.11**	.00	.11**	-.09**
성과→보상 기대(.94)	.21**	.11**	-.23**	.01	.18**	-.14**
성과→정신적보상(.95)	.23**	.09**	-.26**	.05**	.22**	-.19**
성과→물질적보상(.92)	.16**	.11**	-.17**	-.01	.12**	-.07**
유인가(.95)	.07**	-.07**	-.06**	.09**	.11**	-.10**
정신적보상(.95)	.11**	-.04**	-.14**	.15**	.18**	-.16**
물질적보상(.93)	.03*	-.09**	.02	.02	.04**	-.03*

최소사례수 $n=5204$

** $p<.001$

^a 성장가치=조직경제×개인인간

* $p<.01$

^b 안정가치=조직인간×개인경제

^c 근로의욕 수준= $\Sigma(E \rightarrow P) \times \Sigma\{(P \rightarrow O) \times V\}$

〈표 8〉 근로의욕 수준별 가치추구값의 평균 및 표준편차

의욕수준	n	가				치			
		조		직		개		인	
		경	제	인	간	경	제	인	간
M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
200 이하	1,541	2.41 ^a	.74	2.21	.62	2.82	1.02	2.54	.69
201-400	2,369	2.65	.70	2.25	.60	2.47	.95	2.61	.61
401 이상	1,240	2.78	.69	2.29	.61	2.33	.85	2.61	.58
전 체	5,150	2.61	.73	2.25	.61	2.54	.97	2.59	.63

최저 추구값(0)-최고 추구값(10)의 점수할당척도

표준편차는 164.25였다. 근로의욕 수준을 기초로 조사 대상을 세 집단으로 구분하였다. 근로의욕 수준이 200 점 이하인 집단, 근로 의욕 수준이 401점 이상인 집단, 그리고 근로의욕 수준이 201점 이상 400점 이하인 집단으로 나누었다. 표 8에 제시된 자료를 변량분석한 결과, 근로의욕 수준×조직×개인×경제-인간의 상호작용 효과가 유의미하였다($F=11.08$; $df=2, 5147$; $p<.001$). 즉, 근로의욕 수준이 200점 이하인 집단은 네개의 가치 중 개인의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하는 반면, 근로의욕 수준이 401점 이상인 집단은 네가지 가치 중 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하였고, 근로의욕 수준이 중간인 집단의 가치추구 양상은 그 중간적 모습을 띠었다(그림 3). 또한 근로의욕수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해, 안정지향가치(조직의 인간적 가치와 개인의 경제적 가치)를 더 적게 추구하고 성장지향가치

(조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치)를 더 많이 추구하였다($F=105.60$; $df=2, 5147$; $p<.001$).

이상의 결과를 종합해 보면, 높은 근로의욕 수준은 성장지향가치와 밀접한 상관관계를 갖는다고 결론지을 수 있다. 즉, 근로의욕 수준이 높은 사람은 성장지향가치를 추구하는 반면, 근로의욕 수준이 낮은 사람은 안정지향가치를 추구한다.

인적특성 및 부서특성에 따른 근로의욕과 가치추구

표 9는 인적특성 및 부서특성에 따른 근로의욕 수준, 가치추구 수준, 그리고 그것의 통계적 검증결과를 제시한 것이다.

인적특성에 따른 차이검증: 성별에 따라 근로의욕 수준의 차이가 유의미하였다($t=12.15$; $df=5629$; $p<.001$). 남자($M=314.39$, $SD=166.18$)가 여자($M=251.47$, $SD=146.67$)보다 근로의욕 수준이 유의미하게 높았다. 그러나 가치추구의 양식은 유의미한 차이가 없었다.

연령에 따라 근로의욕 수준의 차이가 유의미하였다($F=9.50$; $df=4, 5526$; $p<.001$). 연령이 높아질수록 근로의욕 수준이 높아지지만, 50세 이상이 되면 오히려 낮아지는 경향을 보였다. 가치추구의 양상도 연령에 따라 유의미한 차이가 있었다($F=3.97$; $df=4, 5570$; $p<.001$). 20대(29세 이하) 까지는 조직의 경제적, 인간적 가치보다 개인의 경제적, 인간적 가치를 더 많이 추구하는 반면, 40세 이상의 집단은 개인의 경제적, 인간적 가치보다 조직의 경제적, 인간적 가치를 더

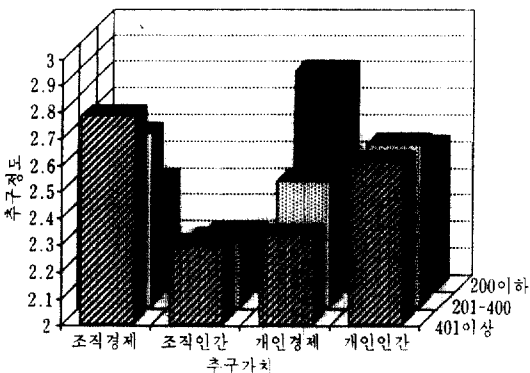


그림 3. 근로의욕수준별 추구가치

〈표 9〉 인적특성 및 부서특성에 따른 근로의욕과 가치추구의 평균, 표준편차 및 그 차이검증 결과

인적특성 성명 연령 19세 이하 20-29세 30-39세 40-49세 50세 이상	근로의욕			의욕			추구			가치										
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD					
	성파→보상기대			성파→보상기대			성파→보상기대			성파→보상기대			성파→보상기대							
4422	314.39	166.18	4858	7.57	1.52	4678	5.33	1.69	4737	6.81	1.71	4462	2.68	0.73	2.48	0.73	2.57	0.64		
1209	251.47	146.67	1350	7.13	1.59	1304	4.50	1.70	1279	6.81	1.69	1218	2.33	0.66	2.86	0.66	2.59	0.62		
$t(5629)=12.15^{**}$			$t(6206)=9.09^{**}$			$t(5980)=15.67^{**}$			$t(6014)=0.00$			$F(1,5678)=0.32$								
268	280.43	166.39	298	7.11	1.62	286	4.80	1.72	284	6.98	1.63	267	2.28	0.62	2.82	0.62	2.60	0.60		
2563	290.28	159.10	2784	7.38	1.59	2710	4.96	1.73	2703	6.95	1.65	2548	2.52	0.72	2.71	0.96	2.61	0.66		
2022	316.24	167.20	2223	7.62	1.45	2135	5.35	1.71	2164	6.81	1.71	2043	2.69	0.72	2.60	0.45	2.59	0.62		
615	316.29	167.65	711	7.59	1.45	671	5.53	1.65	679	6.42	1.71	648	2.83	0.72	2.50	0.66	2.18	0.91	2.47	0.59
63	294.81	159.29	77	7.59	1.52	71	5.30	1.58	72	5.95	1.87	69	2.68	0.75	2.47	0.62	2.47	0.91	2.31	0.48
$F(4,5526)=9.50^{**}$			$F(4,6088)=12.76^{**}$			$F(4,5868)=26.71^{**}$			$F(4,5897)=19.42^{**}$			$F(4,5570)=3.97^{**}$								
133	227.51	160.99	170	7.17	1.66	155	4.66	1.82	148	5.37	1.92	149	2.52	0.67	2.45	0.74	2.84	0.95	2.27	0.59
2708	271.70	160.60	3061	7.30	1.64	2914	4.85	1.77	2944	6.58	1.83	2772	2.44	0.72	2.29	0.62	2.81	0.97	2.46	0.62
2730	334.86	160.40	2910	7.69	1.38	2846	5.50	1.61	2855	7.15	1.44	2692	2.79	0.70	2.20	0.60	2.28	0.89	2.72	0.61
$F(2,5568)=119.76^{**}$			$F(2,6138)=52.53^{**}$			$F(2,5912)=111.63^{**}$			$F(2,5944)=141.84^{**}$			$F(2,5610)=31.50^{**}$								
3398	294.81	159.95	3707	7.44	1.54	3586	5.06	1.71	3606	6.86	1.66	3388	2.58	0.73	2.24	0.61	2.56	0.98	2.62	0.64
659	292.62	162.70	742	7.55	1.51	706	5.14	1.72	702	6.62	1.73	680	2.66	0.70	2.25	0.62	2.56	1.00	2.49	0.57
274	301.25	165.36	320	7.57	1.45	297	5.34	1.75	308	6.32	1.82	288	2.63	0.72	2.40	0.64	2.57	0.98	2.41	0.60
131	291.62	172.07	154	7.51	1.36	147	5.29	1.66	145	6.21	1.60	142	2.71	0.68	2.51	0.61	2.36	0.83	2.35	0.55
$F(3,4458)=0.20$			$F(3,4919)=1.68$			$F(3,4732)=3.30^{*}$			$F(3,4757)=18.29^{**}$			$F(3,4494)=2.64$								
2416	258.52	163.27	2730	7.18	1.68	2607	4.66	1.80	2619	6.54	1.93	2502	2.38	0.69	2.24	0.62	2.94	0.96	2.45	0.64
1460	338.96	158.08	1561	7.73	1.39	1521	5.54	1.52	1534	7.17	1.40	1434	2.76	0.68	2.20	0.60	2.31	0.82	2.72	0.61
423	370.59	153.24	443	7.98	1.23	440	6.91	1.38	436	7.17	1.27	406	3.00	0.65	2.33	0.58	1.89	0.74	2.74	0.52
143	367.99	160.27	153	7.84	1.10	150	6.04	1.41	152	7.03	1.37	149	3.17	0.63	2.45	0.62	1.60	0.71	2.75	0.53
$F(3,4438)=118.16^{**}$			$F(3,4883)=64.17^{**}$			$F(3,4714)=144.22^{**}$			$F(3,4737)=51.48^{**}$			$F(3,4487)=56.00^{**}$								
266	360.04	176.18	284	7.86	1.33	278	5.68	1.65	279	7.32	1.36	262	2.74	0.76	2.22	0.65	2.39	0.99	2.68	0.64
343	259.37	160.35	377	7.13	1.71	360	4.67	1.87	368	6.70	1.81	341	2.59	0.75	2.27	0.58	2.46	0.98	2.65	0.70
$t(607)=7.36^{**}$			$t(659)=6.00^{**}$			$t(636)=7.83^{**}$			$t(645)=4.79^{**}$			$F(1,601)=0.45$								
339	329.52	170.98	370	7.66	1.57	365	5.30	1.79	359	7.14	1.66	344	2.69	0.72	2.16	0.59	2.53	0.99	2.64	0.65
407	319.11	187.79	439	7.45	1.70	423	5.19	1.95	427	7.03	1.79	395	2.60	0.72	2.23	0.60	2.56	1.08	2.60	0.64
$t(744)=0.78$			$t(807)=1.84$			$t(786)=0.82$			$t(784)=0.89$			$F(1,737)=0.46$								
490	363.60	175.47	524	7.87	1.35	509	5.73	1.68	511	7.32	1.39	318	2.67	0.65	2.27	0.58	2.35	0.86	2.70	0.58
409	274.40	180.12	451	7.19	1.71	429	4.69	1.98	437	6.77	1.91	259	2.60	0.76	2.23	0.62	2.57	1.01	2.60	0.67
$t(897)=7.50^{**}$			$t(973)=6.92^{**}$			$t(936)=8.66^{**}$			$t(946)=5.08^{**}$			$F(1,575)=4.33^{*}$								
336	356.81	172.95	365	7.88	1.35	348	5.65	1.67	355	7.26	1.35	338	2.75	0.70	2.22	0.57	2.27	0.85	2.72	0.59
323	266.64	180.54	361	7.14	1.75	342	4.60	2.00	348	6.68	1.95	323	2.55	0.72	2.23	0.61	2.59	1.01	2.61	0.67
$t(657)=6.55^{**}$			$t(724)=6.36^{**}$			$t(688)=7.45^{**}$			$t(701)=4.55^{**}$			$F(1,659)=2.89$								

** p < .001

많이 추구하였다. 30대는 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하였다.

학력에 따른 근로의욕 수준의 차이도 유의미하였다 ($F=119.76$; $df=2, 5568$; $p<.001$). 학력이 높을 수록 근로의욕수준이 유의미하게 높았다. 학력에 따른 가치추구의 양상도 의미있는 차이가 있었다 ($F=31.50$; $df=2, 5610$; $p<.001$). 중학교졸업자는 조직과 개인의 경제적 가치를 가장 많이 추구하였고, 고등학교졸업자는 개인의 경제적 가치와 인간적 가치를 더 많이 추구했으며, 대학교졸업자는 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하였다. 이 결과로 볼 때, 학력이 낮으면 조직내 추구가치를 경제적-인간적 차원에서 판단하고, 학력이 높아질 수록 조직-개인 차원, 더 나아가 성장-인정 차원에서 판단하게 되는 것 같다.

직위에 따라 근로의욕 수준이 유의미한 차이가 있었다 ($F=118.16$; $df=3, 4438$; $p<.001$). 직위가 높을 수록 근로의욕 수준이 높았다. 직위에 따른 가치 추구의 양상에서도 유의미한 차이가 있었다 ($F=56.00$; $df=3, 4487$; $p<.001$). 직위가 높아질 수록 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하는 반면, 직위가 낮아질 수록 개인의 경제적 가치를 더 많이 추구하였다(그림 4). 직위와 조직-개인 가치간의 상호작용이 유의하였다 ($F=166.64$; $df=3, 4487$; $p<.001$). 직위가 높을 수록 조직지향가치를 더 많이 추구하였고 직위가 낮을 수록 개인지향가치를 더 많이 추구하였다. 이러한 결과는 개인이 조직에 사회화되어감에 따라 그들의 조망이 체계적으로 변화하고 있다는 것을 의미한다(이수원, 1990).

부서특성에 따른 차이검증: 부서특성에 따른 근로의욕 수준과 가치추구 유형을 검증하기 위해 부서의 특성별로 상위 30개 부서와 하위 30개 부서를 선택하였다. 예를들면, 부단위 조직 중 노력수준이 가장 높은 30개 부서와 가장 낮은 30개 부서를 선택하여 노력수준 상하집단으로 나누었다. 같은 방식으로 성과수준, 보상수준, 그리고 직속상사의 리더십 수준 각각에서 상위부서 30개와 하위 부서 30개를선택하였다. 이렇게 분류된 각 특성별 상하위 집단에서 부서의 구성원 개인을 분석단위로 삼아 근로의욕 수준과 가치추구 양상을 관찰하였다.

노력수준 상하부서간 근로의욕 수준의 유의미한 차이가 있었다 ($t=7.36$; $df=607$; $p<.001$). 부서의 노력

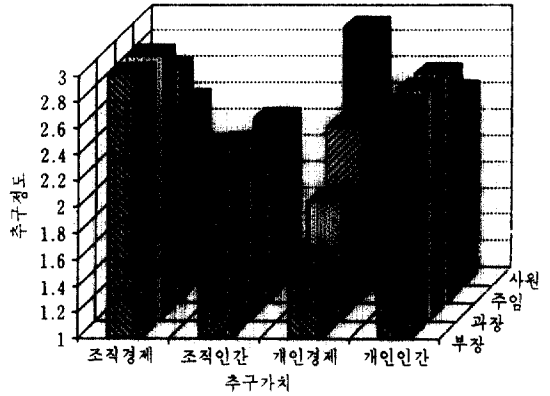


그림 4. 직위별 추구가치

수준이 높을 수록 그 부서에 속한 개인의 의욕수준이 높았다. 그러나 부서의 노력수준에 따른 가치추구 양상의 차이는 유의미 하지 않았다.

보상수준 상하부서간 근로의욕 수준의 유의한 차이가 있었다 ($t=7.50$; $df=897$; $p<.001$). 보상수준이 높은 부서는 낮은 부서에 비해 근로의욕 수준이 높았다. 이들 부서간에 가치추구 양상의 차이가 유의미하였다 ($F=4.33$; $df=1, 575$; $p<.01$). 보상수준이 낮은 부서는 높은 부서에 비해 개인의 경제적 가치를 더 많이 추구하였다.

리더쉽 상하부서간 근로의욕 수준의 유의미한 차이가 있었다 ($t=6.55$; $df=657$; $p<.001$). 소속부서의 직속상사가 다양한 리더쉽을 더 많이 발휘할 수록 근로의욕 수준이 높았다. 이들 부서간에 가치추구의 양상은 유의미한 차이가 없었다.

성과수준 상하부서간 근로의욕 수준에서 유의미한 차이가 없었고 ($t=0.78$, $df=744$, $n.s.$), 마찬가지로 가치추구 양상에서도 유의미한 차이가 없었다 ($F=0.46$; $df=1, 737$; $n.s.$).

이러한 결과로 볼 때, 부서의 전반적인 특성들은 구성원 개인의 근로의욕수준에 유의미한 영향을 미치지 만, 부서의 성과수준은 개인의 근로의욕 수준에 의미있는 영향을 끼치지 못하는 것으로 보인다. 추후분석에서 부서특성들을 독립변인으로 하고 근로의욕 수준을 종속 변인으로 하여 중다회귀분석을 하였을 때, 부서의 성과수준을 제외한 다른 변인은 근로의욕을 유의미하게 설명했다. 즉, 부서의 노력수준은 $\beta=.14$ ($p<.01$), 부서의 대가수준은 $\beta=.31$ ($p<.01$), 상사의 리더쉽은 $\beta=.$

10($p < .01$)이었으나, 부서의 성과수준은 $\beta = .00$ ($n. s.$)이었다. 부서의 성과수준이 근로의욕 수준에 직접적인 영향을 미치지 보다는 대가 수준을 매개로 하여 근로의욕 수준에 영향을 미치는 것으로 이해된다. 이러한 가능성은 앞의 표 5에 나타나 바와 같이 개인의 성과와 보상이 서로 연계되는 성과급제도를 채택한 회사가 고정급을 채택한 회사보다 성과→보상 기대수준이 유의미하게 높았다는 결과에서도 찾아 볼 수 있다.

종합 논의

근로의욕의 향상

본 연구에서는 기업조직내에서 개인의 가치추구 유형과 근로의욕 수준간의 관계를 규명하는데 주 목적을 두었다. 이 두 변인간의 관계를 분석하였을 때, 근로의욕 수준이 높은 집단은 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하는 반면, 근로의욕 수준이 낮은 집단은 개인의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 더 많이 추구하였다. 특히 근로의욕 수준이 높은 집단은 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치로 구성되는 성장가치를 더 많이 추구하는 반면, 근로의욕 수준이 낮은 집단은 반대로 조직의 인간적 가치와 개인의 경제적 가치로 구성되는 안정가치를 더 많이 추구하였다. 이렇게 볼 때, 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 동시에 추구하는 가치추구 유형이 높은 근로의욕과 밀접하게 관계되어 있다고 결론지을 수 있다.

따라서 근로의욕 수준을 향상시키는 하나의 방안은 대부분의 기업에서 전사적으로 전개하고 있는 경영혁신 운동이 조직의 경제적 가치(예: 사업다각화, 매출액 증대, 자원활용 등) 뿐만 아니라 개인의 인간적 가치(예: 자율성, 의견 수용, 자기개발 등)도 동시에 추구할 때 비로소 구성원의 참여가 유도되고 결과적으로 구성원의 근로의욕수준이 높아질 것으로 예상된다.

근로의욕 수준을 향상시키기 위한 또하나의 방안은 임금제도의 변화에서 찾아볼 수 있다. 근로의욕의 구성요소인 노력→성과 기대수준, 성과→보상 기대 수준, 그리고 보상의 중요성 중에서 성과→보상 기대수준, 특히 성과→물질적 보상의 기대수준이 가장 낮았다. 임금제도로 고정급을 채택하고 있는 회사와 성과급을 채택하고 있는 회사의 영업부서를 대상으로 성과→보상 기대수준을 비교분석한 결과, 성과급을 채택한 회사가 그

수준이 유의하게 더 높다는 결과를 관찰하였다(표 5 참고). 그 뿐만 아니라 근로의욕의 세가지 구성요소를 제시된 공식에 의해 계산하여 근로의욕 수준을 구하고 그것을 종속변인으로 삼아 이 두 회사간에 비교했을 때에도 성과급을 채택한 회사의 근로의욕 수준($M=407.33$, $SD=182.46$, $n=242$)은 고정급을 채택한 회사의 근로의욕 수준($M=345.42$, $SD=152.24$, $n=199$)보다 유의미하게 더 높았다($t=3.82$, $df=439$, $p < .001$). 이러한 결과에 비추어 볼 때, 근로의욕 수준을 높이기 위한 또하나의 방안은 업적에 관계없이 근무시간에만 근거하여 급여와 상여를 결정하는 고정 급제도로 부터 개인의 업적에 비례하여 그것을 제공하는 성과급제도로 임금제도를 변화시키는데 있다고 제안할 수 있다.

가치추구와 기업문화

이 글의 서두에서 지적한 바와 같이 경영혁신 운동은 장기적 안목으로 진행되는 조직문화의 창조운동이다. 따라서 경영혁신 운동이 어떠한 가치를 추구하느냐에 따라 그 조직이 갖게되는 미래의 조직문화가 달라지게 되고 조직의 제반 특성들이 결정된다. 조직문화는 대내적인 기능과 대외적인 기능을 갖기 때문이다(Schein, 1985). 그러므로 경영혁신 운동이 추구하는 가치를 구성원의 참여라는 조직내적인 변인만을 고려해서 결정할 수는 없다. 멀지않은 미래의 세계에 합치되는 조직문화이어야 될 것이다.

앞에서 언급한 바와 같이 지금의 기업환경은 예전과는 상이한 모습을 띠고 있다. Toffler(1981)는 현대를 사회적으로는 지식사회, 경제적으로는 지구화시대로 특징짓고 있다. 그에 따르면 인류 제 1의 물결은 농경의 시작으로 출발한 농업사회이고, 제 2의 물결은 산업혁명으로 시작된 공업사회이며, 제 3의 물결은 첨단 전자통신과학의 발달로 시작된 지식사회이다. 이러한 사회적 변화에 따라 경제활동도 변화하였다. 농경사회에서는 봉건지주가 중심이 되는 국내경제 시대였고, 공업사회에서는 국가의 주도하에 무역이 이루어지는 국제경제 시대였다. 그러나 현대의 지식사회에서는 국가의 기능이 축소되어가고 다국적 기업이 그 기능을 대신해 가는 지구화 시대로 접어들고 있다(Toffler, 1981).

여기서 우리는 다국적 기업이 중심이되는 지구화시대를 좀 더 면밀히 내다볼 필요가 있다. 다국적 기업의

특징은 의미 그대로 하나의 기업이 특정 국가에 소속되지 않는다는 것이다. 따라서 다국적 기업은 국가처럼 지리적 경계를 갖지 않고 전 세계에 마치 그물망처럼 퍼져있는 네트워크 조직(Organization Network)이다. 네트워크의 형태로 조직이 존재할 수 있는 것은 첨단 교통 및 정보통신기술의 발전에 힘입은 것이다. 이러한 네트워크 조직에 의해 움직이는 지구화 시대에서는 지역 간 교역으로 특징지어지는 국가간의 교역이 의미가 없어진다. 이로 인해 국가의 보호를 받는 경제활동이 사라지게 되고 네트워크 조직들 간의 자유로운 경제활동이 이루어 질 뿐이다. 따라서 외적으로 기업간의 경쟁이 예전보다 더욱 심화될 뿐만아니라 기업간 경제활동도 예전보다 훨씬 더 복잡해질 수 밖에 없게된다.

이러한 시대에서는 조직의 내적인 특성에서도 큰 변화가 있을 것이다. 이러한 사회에서는 하나의 네트워크 조직내에 세계의 여러 인종과 다양한 국민이 그 구성원이 되므로 종교, 이념, 전통, 규범, 예절, 법, 도덕기 준 및 가치 등이 다양하게 뒤섞여 있게 된다. 뿐만 아니라 네트워크 조직의 구성원들은 세계 각지에 흩어져 활동하게 된다. 이같은 문화적 다양성과 지역적 다양성 때문에 네트워크 조직이, 예전의 우량기업이 그랬듯이(Ouchi, 1981), 특정 민족이나 국가의 전통, 규범 및 관습에 의해 통제되기 어려울 것이다.

이처럼 지구화시대의 특징인 네트워크 조직사회에서는 기업조직의 내외환경이 지금보다 외적으로는 더욱 경쟁적이고, 복잡하고, 변화무쌍하고, 예측이 불가능한 환경이 될 것이고, 내적으로는 여러면에서 더욱 다양한 특성을 띠게 될 것이다. 이러한 조직의 내외부 환경에 잘 적응하기 위해서 각 기업조직은 다양한 구성원들이 보다 일관성있게 판단하고, 결정하고, 사고하고, 행동할 수 있도록 만드는 통제기제를 필요로하게 될 것이다. 이것은 전 구성원이 공유하고 모든 의사결정과 행동에서 가장 우선시되는 가치가 형성되었을 때에 가능해진다. 그것이 바로 조직문화이다. 지구화 시대의 네트워크 조직은 이러한 조직문화에 의해 유지되고 통제될 것이다.

그러면 이러한 사회에서는 어떠한 가치를 추구하는 기업문화가 요구될 것인가? 필자는 본 연구의 결과에 기초하여 하나의 기업문화의 모델을 제시하고자 한다. 그림 5는 조직에서 추구되는 네가지 가치를 축으로 기업문화의 유형을 구분하여 제시한 것이다. 그림 5에 보

사된 바와 같이 조직의 인간적 가치(예: 통제)와 개인의 인간적 가치(예: 자율)는 서로 대립된다는 가정하에 하나의 차원을 상정하여 가로축을 삼았고, 조직의 경제적 가치(예: 사업다각화)와 개인의 경제적 가치(예: 급여) 역시 서로 대립된다는 가정하에 하나의 차원을 상정하여 세로축을 삼았다. 이 두차원을 통해 네가지 유형으로 기업문화를 구분지을 수 있다. 조직의 경제적 가치와 조직의 인간적 가치를 우선적으로 추구하는 '조직지향문화', 개인의 인간적 가치와 개인의 경제적 가치를 주로 추구하는 '개인지향문화', 조직의 인간적 가치와 개인의 경제적 가치를 추구하는 '안정지향문화', 그리고 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 추구하는 '성장지향문화'가 그것이다²⁾.

이와 같이 가치추구 유형에 따라 분류된 네가지 기업문화 유형은 조직의 형태(Ouchi, 1981), 통제의 기제(Ouchi, 1980), 리더의 유형(Quinn, 1988), 의사결정의 준거, 문제해결 방식, 정보처리 방식, 그리고 행동양식의 측면에서 서로 다른 특성을 띤다.

조직지향문화: 이 문화에 속하는 조직은 조직의 합리적 목표를 달성하는 데 경영활동의 초점을 두는 조직으로써, Type A 조직(Ouchi, 1981)이 갖는 대부분의 특성을 지닌다. 예를들면, 단기적 고용, 단기적 능력평가, 전문가로써의 경력개발, 외현적 통제, 개인적 의사결정과 그에 따른 개인적 책임, 그리고 종업원에 대한 부분적 관심 등의 특징을 갖는 조직이다. 여기에 속하는 조직은 시장(market)에 의해 구성원을 통제한다(Ouchi, 1980)³⁾. 즉, 개인과 조직이 노동과 대가를 공정한 경쟁에 의해 교환하는 기제를 통해 조직이 개인을 통제한다. 이 문화유형에서 전형적인 리더의 유형

2) 이와같은 네가지 유형이외에 조직의 경제적 가치와 개인의 경제적 가치를 동시에 추구하는 문화(즉, 경제적 가치 대립문화)와 조직의 인간적 가치와 개인의 인간적 가치를 동시에 추구하는 문화(즉, 인간적 가치 대립문화)가 존재할 수 있다. 전자의 유형은 조직지향문화에서 안정지향문화로 이행하는 과정에서 나타나고 후자는 안정지향문화에서 개인지향문화로 이행하는 과정에서 나타나는 과도기적 조직문화유형일 것으로 이해된다.

3) Ouchi(1980)의 거래비용이론에 따르면 사람들이 조직을 형성하는 근본이유가 협동적인 노력이 개인적 노력보다 더 효율적이기 때문이라고 한다. 일단 조직이 형성되면 개인들은 서로 상호 의존적이되고 따라서 가치의 교환이 이루어진다. 이때 가장 중요한 교환의 기준은 공정성인데 Ouchi는 그 공정성을 유지하는 형태로 시장(market), 관료제(bureaucracy), 그리고 도당(clan)의 세가지 유형을 제시하였다.

조직의
경제적 가치

조직의 인간적 가치	조직지향문화	성장지향문화	개인의 인간적 가치
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Type A 조직 2. 시장에 의한 통제 3. Capitalist : 생산자, 지시자 4. 단일기준(논리) 의사결정 5. 합리적 단일안 6. 단기적이지만 빠른 정보처리 7. 개인주의 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Network 조직 2. 조직문화에 의한 통제 3. Transformer : 혁신자, 외교가 4. 복합기준(역설) 의사결정 5. 다양한 대안 6. 지속적이고 빠른 정보처리 7. 혁신주의 	
	안정지향문화	개인지향문화	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 관료제(Bureaucracy) 조직 2. 위계에 의한 통제 3. Bureaucrat : 감시자, 조정자 4. 단일기준(규정) 의사결정 5. 안전한 단일안 6. 단기적이고 느린 정보처리 7. 안전주의 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Type Z 조직 2. 도당에 의한 통제 3. Sage : 교육자, 촉진자 4. 복합기준(합의) 의사결정 5. 화합적 통합안 6. 느리지만 지속적인 정보처리 7. 집단주의 	

개인의
경제적 가치

- * 1. 조직형태 2. 통제기제 3. 리더유형 4. 의사결정 준거
5. 문제해결 방식 6. 정보처리 방식 7. 행동양식

그림 5. 가치추구와 기업문화

(Quinn, 1988)은 생산자(producer)와 지시자(director)의 역할을 주로 발휘하는 자본가(資本家: Capitalist)이다. 이 문화유형에 속하는 조직은 그 밖의 특성으로 논리(logic)라는 단일기준에 근거한 의사결정과 그에 따른 최고의 합리적인 단일안, 빠르지만 단기적인 정보처리, 그리고 개인주의적인 행동경향성을 띤다.

개인지향문화: 이 문화에 속하는 조직은 조직의 목표를 집단구성원의 안녕과 화(和)에 두는 조직으로써, Type Z 조직(Ouchi, 1981)이 여기에 속한다. 즉, 장기적 고용, 장기적 능력평가, 일반가로써의 경력개발, 내현적 통제, 집단의 사결정에 의한 개인적 책임, 종업원에 대한 전반적 관심 등이다. 이 문화에 속하는 조직은 도당(clan)에 의해 통제된다. 도당에 의한 통제는 구성원으로 하여금 조직의 목표와 개인의 목표가 상호 배타적이지 않고 조화적인 것으로 받아 들이도록 사회화시키므로써 가능해 진다. 여기에 속하는 조직의 전형적인 리더는 현인(賢人: Sage)라고 명명되며 교육자

(mentor)와 촉진자(facilitator)의 역할이 뚜렷하다. 이 문화유형에 속하는 조직은 그 외에 여러 계층의 복합적 요구를 합의에 의해 의사결정하고 그 결과 화합적 통합안을 해결책으로 채택한다. 이 문화의 유형은 느리지만 지속적인 정보처리, 그리고 집단주의적 행동경향성을 띤다.

안정지향문화: 이 문화에 속하는 조직은 조직과 개인의 현재적 안정을 추구하는데 목적을 두는 조직으로써, 관료제(bureaucracy)의 일반적 특성인 계층과 권한의 분화, 질서, 규율 및 통제에 의한 관리 등의 특성을 지닌 조직이다. 여기에 속하는 조직은 구성원을 위계(hierarchy)에 의해 통제한다. 종업원들은 통치, 즉 복종에 대한 교환조건으로 급여를 받는다는 고용계약에 의해 통제된다(Ouchi, 1980). 여기에 속하는 조직의 리더는 감시자(monitor)와 조정자(coordinator) 역할이 두드러지는 관료(官僚: Bureaucrat)로 대표된다. 그 외의 특징으로는 의사결정이 규정이라는 단일기

준에 의해 이루어지고 그 결과 안전한 단일안을 해결안으로 채택한다. 그 밖에 단기적이고 느린 정보처리, 안전위주의 행동경향성이 또 다른 특징이다.

성장지향문화: 이 문화에 속하는 조직은 조직과 개인의 성장에 목표를 두는 조직으로써, 개인의 자율에 의해 높은 수준의 품질을 창조하므로써 목표를 달성하고자 한다. 따라서 이들 조직은 사업권, 예산권, 그리고 인사권을 최하위 단위조직까지 위양하므로써 개인의 자율성이 최대화되고 그 결과 생성되는 개인의 책임과 창의에 의해 높은 품질의 재화, 서비스, 그리고 정보를 산출하게 된다. 따라서 이 문화유형에 속하는 조직은 수없이 많은 작은 기업으로 구성된 커다란 컨소시움과 같은 형태를 띤다. 이러한 조직의 구조적 특성 때문에 개인에게 충분한 자율성을 부여하지 않을 수 없고, 반대급부로 역할적이지만 개인의 통제가 가장 중요한 문제로 부각된다. 여기에 속하는 조직에서는 위계나 시장도 아니고 도당과 같은 인맥에 의해 형성된 가치도 아닌, 조직의 전체 구성원이 공유하는 가치체제인 조직문화에 의해 개인의 통제가 가능해질 것이다. 이 문화유형에 속하는 조직에서는 최고의 품질을 창조하기 위해 필요시 되는 혁신자(innovator)로서의 역할과 여러 자율적 조직들을 유기적으로 연결시키기 위한 외교가(broker)로서의 역할로 특징지워지는 변혁자(變革者: Transformer)가 대표적인 리더유형이 될 것이다. 그 외의 특징으로는 다양한 가치를 동시에 추구하는 역할적 사결정(Quinn & Cameron, 1988; Peters & Waterman, 1981), 지속적이고 빠른 정보처리, 그리고 혁신을 추구하는 행동경향성의 특성을 갖는다.

이렇게 볼 때, 앞으로 전개될 것으로 예측되는 지구화 시대의 네트워크 조직에 적합한 기업문화의 유형은 조직의 경제적 가치와 개인의 인간적 가치를 동시에 추구하는 성장지향 문화일 것이다. 특히 조직의 경제적 가치 중 제품, 서비스, 그리고 정보라는 조직의 산출물이 갖는 품질(quality)이 그 핵심적 가치가 될 것이다. 인류의 경제활동은 최고의 품질을 지향하면서 발전해왔다고 해도 과언이 아니기 때문이다. 반면, 개인의 인간적 가치 중 핵심은 완전한 자율(autonomy)일 것이다. 인류문명의 발전은 창조적 사고의 산물이었다고 이러한 창조적 사고는 자연적 제약과 사회적 제약으로부터 벗어나는 곳에서 시작되었다 해도 역시 과언이 아니기 때문이다. 완벽한 자율이 네트워크 조직을 붕괴시킬 우려는

없다. 그것은 네트워크 조직내의 모든 구성원들이 공유된 가치, 즉 조직문화에 의해 조직에 대한 강한 정체감을 느끼기 때문이다.

참 고 문 헌

- 박영석(1991). 구성원의 요구와 지각된 조직요구간의 양립 및 대립과 조직효과성. 서울대학교 박사학위 청구논문.
- 이수원(1990). 내면화: 사회적 지식의 형성. 한국심리학회지: 일반, 제9권, 제1호, 54-73.
- 주간매경(1991). 바람직한 경영혁신운동. 제634호, p.72-73.
- 한국능률협회(1991). 신경영혁신운동 추진메뉴얼.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67, 422-436.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: The Free Press.
- Atkinson, J.W. (1958). Thematic apperceptive measurement of motives within the context of a theory of motivation. In J.W. Atkinson (Ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society*. Princeton: Nostrand company.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cameron, K.S. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23, 604-629.
- Campbell, J. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In Goodman, P., & Pennings, J. (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Sanfrancisco: Jossey-bass Inc.
- Duffy, K.E. & Webber, R.E. (1974). On "relative rating" systems. *Personnel Psychology*, 27, 307-311.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*.

- Cleveland : World Publishing Co.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social psychology of organizations*. New York : John Wiley & Sons.
- Kochan, T.A. (1980). Collective bargaining and organizational behavior research. In Staw, B.M., & Cumming, L.L. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol.2. Greenwich : JAI Press.
- Lawler, E.E. III, (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Calif. : Brooks & Cole.
- Lawler, E.E. III., & Ozley, L. (1979). Winning union-management cooperation on quality of work life projects. *Management Reviews*, 68, 19-24.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Likert, R.L. (1967). *The Human Organizations*. New York : McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.
- McCormick, E.J. & Ilgen, D.R. (1980). *Industrial Psychology*. N.J. : Prentice-Hall.
- Nadler, D.A., & Lawler, E.E. III, (1977). Motivation: A diagnostic Approach. In J.R. Hackman, E.E. III. Lawler, & L.W. Porter (Eds.), *Perspectives on Behaviors in Organizations*. N.Y. : McGraw-Hill.
- Nord, W.R., Brief, A.P., Atieth, J.M., & Doherty, E.M. (1988). Work values and the conduct of organizational behavior. In B.M. Staw, & L.L. Cummings. (Eds.), *Research in Organization*, Vol.10, 1-42. London : JAI Press.
- Ouchi, W. (1980). Market, bureaucracy, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Mass. : Addison-Wesley.
- Pascale, R.T., & Athos, A.G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York : Penguin Books.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper & Row.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. III. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, I.L. : Dorsey Press.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management*. London : Jossey-Bass.
- Quinn, R., & Cameron, K. Eds. (1988). *Paradox and Transformation*. Mass. : Cambridge.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 362-377.
- Rohrbaugh, J. (1981). Operationalizing the competing values approach. *Public Productivity Review (July-August)*, 134-42.
- Schein E. (1985). *Organizational Culture and Leadership : A Dynamic view*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Seashore, S.E., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12, 377-395.
- Steers, R.M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20 (4), 546-558.
- Taylor, F.W. (1947). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Row.
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. New York : Morrow.
- Tosi, H.L., House, R.J., & Dunnette, M.D. (1972.). *Managerial Motivation and Compen-*

- sation, East Lansing : Michigan State University.
- Van de Ven, A.H., & Ferry, D.L. (1980). *Measuring and Assesing Organizations*. New York : John Wiley & Sons.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York : Wiley.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (A.M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York : Free Press.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society*. (G. Roth & C. Wittich, Eds. & Trans.). New York : Bedminster.
- Webb, R.J. (1974). Organizational effectiveness and voluntary organization. *Academy of Management Journal*, 17, 663-677.
- Weiss, R. (1983). Weber on bureaucracy : Management consultant or political theorist? *Academy of Management Review*, 8, 242-248.

Work Motivation and Values : A Suggestion for Organizational Transformation

Young-Seok Park

Kolon Education & Training Center

The purposes of this study were to investigate the internal structure of work motivation, the types of the values pursued, and the relationship between the two variables. The internal structure of work motivation was measured through the use of expectancy model (Nadler & Lawler, 1977) and the types of the values pursued were measured by the scales developed by Park (1991). 7,309 employees from fifteen corporations and six factories in Korea participated in this study. Major significant findings of the internal structure of work motivation were : 1) The higher the individual's position in the organization, the higher her/his levels of effort→performance expectancy (E→P), performance→outcome expectancy (P→O), valence (V), and motivation score computed by these three components ; 2) The level of the P→O expectancy, especially that of the performance→material outcome expectancy, was lowest among the three components. This trend was stronger in the company adopting the fixed wage system than in the company adopting the performance-based wage system. The most significant result of the types of the values pursued was the fact that the high positional managers pursued growth-oriented values which were composed of both the individual's personal and the organization's economic values (e.g., autonomy and diversification), whereas the low positional employees pursued maintenance-oriented values which were composed of both the individual's economic and the organization's personal values (e.g., pay and hierarchical control). The most interesting and significant result in this study was the relationship between work motivation and values : while lowly motivated individuals pursued maintenance-oriented values, highly motivated individuals pursued growth-oriented values. To enhance work motivation two strategies were suggested : 1) Organizational transformation to change an organization should be unfolded in a very paradoxical way which allows both an organization's economic values and an individual's personal values to be pursued simultaneously ; 2) Wage systems should be changed from a fixed system to a performance-based system. Finally, a model of organizational culture based on the values pursued in an organization was proposed.