

「勞動의 人間化」가 職務滿足과 스트레스에 미치는 效果

金 聲 國

〈目 次〉

I. 머리말	IV. 직무관련 영향력과 스트레스와의 관계
II. 직무관련 영향력과 「노동의 인간화」 와의 관계	V. 맺음말
III. 직무관련 영향력과 직무만족과의 관계	

I. 머리말

「노동의 인간화」(Humanisierung der Arbeit)는 테일러리즘(Taylorism)에 의해 극명하게 나타나는 기계적인 인간관(mechanistic man)을 지양하고, 지나친 분업으로 인한 단순, 반복되는 작업을 통해 인간이 작업장에서 인간으로서의 가치를 상실하는 것을 막고, 작업자 개개인의 책임과 의사결정권한, 그리고 행동영역을 확대시켜 작업장에서 인간의 존엄성을 회복하는 운동으로서 유럽기업에서부터 시작된 근로자의 권리선언이자 새로운 관리관행을 말한다.¹⁾

Staehe에 의하면 이 「노동의 인간화」는 작업장에서 이른바 “사회기술시스템”(socio-technical system)²⁾을 확립하는 것을 목표로 삼는데, 사회기술시스템의 구체적

* 梨花女子大學校 經營學科 助教授

1) 김성국(1991, “노동의 인간화: 그 의미와 적용”, 「노사관계 연구」 제2권, (서울대학교 경영대학 노사관계연구소), pp.298-301.

2) 사회기술시스템에 관해서는 아래 문헌들을 참조하시오 :

Trist E.L. & K.W. Bamforth(1951), “Some social psychological consequences of the longwall method of coal getting,” Human Relations 4, 3.

Emery F.E. & E.L. Trist(1960), “Socio-technical systems” In: Management sciences models and techniques, Vol. 2, London: Pergamon.

Trist E.L. et al.(1963), Organizational choice, Tavistock Publications, London.

인 내용은 다음과 같다.³⁾

첫째, 보다 인간적인 직장(menschengerecht)

둘째, 효과적인 시스템이 되도록 잘 구조화되어 있는 직장(effektiv)

셋째, 기업의 경제적인 목표를 달성한다(ökonomisch)

넷째, 미래지향적인 조직을 만든다(zukunftsorientiert)

이러한 사회기술시스템의 건설을 목표로 하는 「노동의 인간화」는 주로 작업장에서의 직무설계(job design)와 조직설계(organizational design)에 있어서 작업자의 행동영역을 확대하고 책임을 증가시키고, 의사결정권한을 강화시키는 방향으로 작업과 조직을 설계하는 것을 핵심내용으로 하고 있다.

본 연구는 이러한 내용을 담고 있는 「노동의 인간화」가 개별 근로자의 직무만족을 높이고, 스트레스를 줄일 수 있는 대안이 될 수 있다고 가정하고 구체적으로 어떤 과정을 통해 이것이 가능한지를 살펴보고자 한다.

II. 직무관련 영향력과 「노동의 인간화」와의 관계

「노동의 인간화」는 직무영역의 확대를 의미한다. 아래 <그림 1>에서 보는 바와 같이 직무설계의 방향 중 직무영역이 양적으로 확대되는 직무확대(job enlargement)와 직무순환(job rotation), 그리고 직무영역의 질적확대인 직무충실화(job enrichment)와 준자율적 작업집단(semi-autonomous work group)이 「노동의 인간화」를 위한 직무설계의 방안들이다.⁴⁾

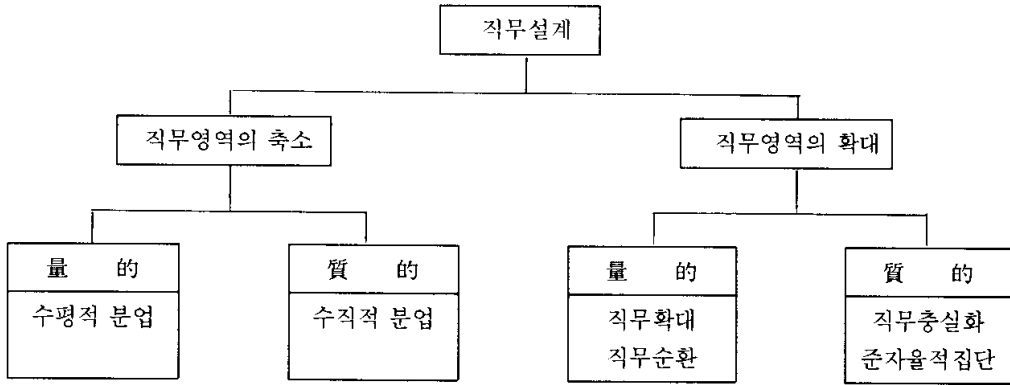
이러한 수평적, 수직적인 직무영역확대를 통해서 작업자는 자기가 수행하는 작업과 관련하여 의사결정권한이 증대되고 통제범위가 넓어지게 된다. Ulich는 이 관계를 다음 <그림 2>와 같이 표시하고 있다.⁵⁾

3) Staehle W.(1973), Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, Stuttgart.

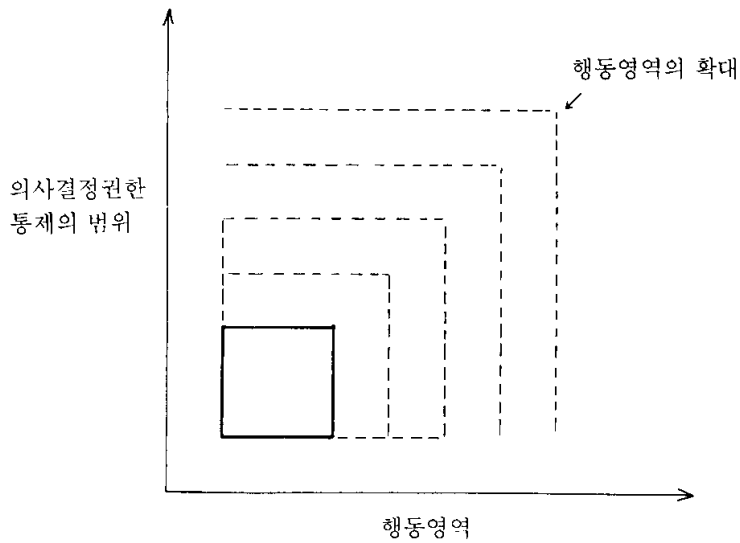
4) Rohmert W. and F. J. Weg(1976), Organisation teilautonomer Gruppenarbeit, München und Wien.

5) Ulich E.(1972), "Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung", REFA-Nachrichten 25, Heft 4, p.266.

<그림 1> 직무설계의 방향과 대안



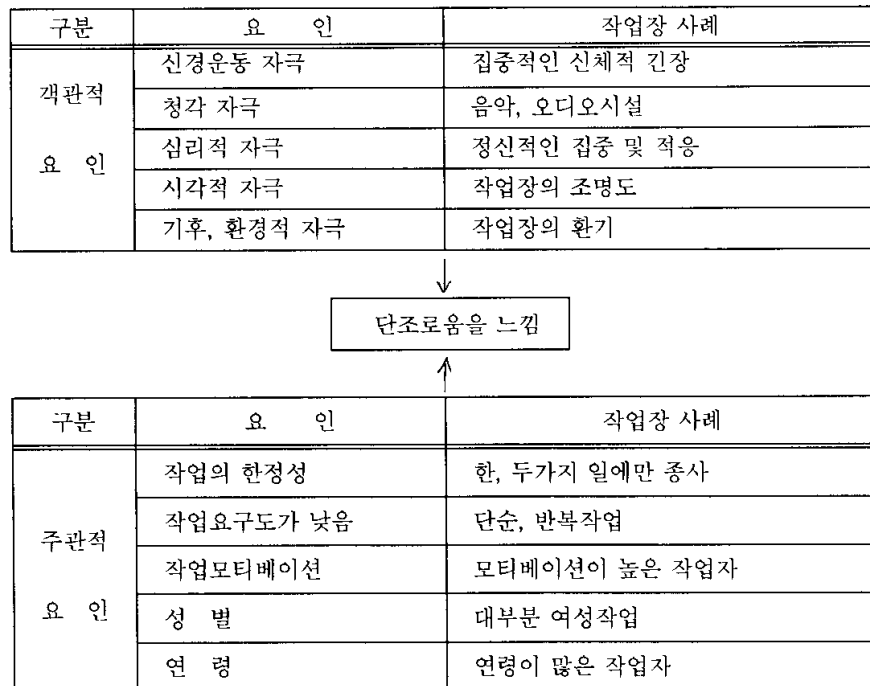
<그림 2> 행동영역의 확대와 의사결정권한, 통제범위의 확대



그러면 개별 근로자의 행동영역이 확대되면 어떤 기대효과가 있는가? 이것을 기업측면과 개별근로자측면으로 나누어 생각할 수 있다. 먼저 기업측면으로는 개별근로자에게 행동영역, 즉 작업활동영역을 넓힘으로써 근로자의 능력개발(Qualifizierung)과 기술형성(Skill Formation)이 가능해지고 종업원의 능력을 단순기술능력에서 다능기술능력으로 제고시킬 수가 있다.

다음으로 개별근로자 측면에서 살펴보면 작업영역의 확대(Arbeitsfeldvergrößerung)는 작업에 있어서 단조로움(Monotonie)을 감소시키고, 나아가서 직무관련 영향력을 증대시키는 효과가 있다. 여기서 영향력의 증대란 주어진 작업상황(Arbeitssituation)을 개별 작업자가 자신의 의도대로 변화시킬 수 있는 가능성을 의미한다. 다음 <그림 3>에서 보는 바와 같이 단조로움을 느끼는 데에는 객관적인 요인과 주관적인 요인들이 작용한다.⁶⁾

<그림 3> 작업자가 단조로움을 느끼는 데 있어서 객관적인 차원과 주관적인 차원



6) Hahn D. & J. Link (1975), "Motivationsfördernde Arbeitsfeld-strukturierung in der Industrie," Zeitschrift für Organisation, Nr. 2, p.70

작업활동영역이 확대되면 소극적으로는 단조로움을 감소시키는 결과를 가져오고, 적극적인 차원에서는 개별 작업자가 작업과정에 영향력을 증대시키게 된다. 「노동의 인간화」는 작업장에서 개별 종업원의 “영향력 상실”(Einflusslosigkeit) 현상을 극복하는 것이 중요과제이다. 작업자가 업무수행에 있어서 영향력을 발휘할 수 있는 기회를 제공한다면 그는 “조각난 일부분의 일”(partial job)이 아닌 “전체적 일”(whole job)에 가까운 일을 수행할 수 있는 가능성이 커지고, 계획과 통제에도 관여하게 되므로 의미있는 노동⁷⁾에 종사한다는 점에서 직무관련 영향력의 증가는 「노동의 인간화」에 기여한다고 볼 수 있다.⁸⁾

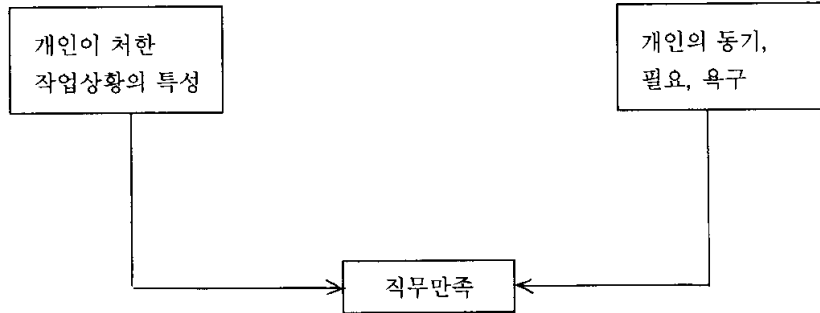
Ⅲ. 직무관련 영향력과 직무만족과의 관계

Bruggemann, Groskurth, Ulich는 직무만족의 결정요인으로서 직무상황의 특성(Merkmale der Arbeitssituation)과 개인의 동기, 필요, 욕구(Motive, Bedürfnisse, Ansprüche) 두가지로 보고있다.⁹⁾ 즉 한 개인의 직무만족 또는 직무불만족은 이 두가지 요인간의 저울질(평가)의 결과로 결정된다고 주장한다. 즉 이들이 주장하는 직무만족은 “직무상황에 대한 개인의 인지적이고 평가적인 태도”(cognitive and evaluative attitude)로 간주¹⁰⁾ 함으로써 직무만족을 본질적으로 감정적 상태(emotional state)

-
- 7) Neuberger O. (1980), “Woran wird Humanisierung gemessen-Wann gilt sie als eingelöst?” in: Rosenstiel, L. v. & Weinkamm, M. (Hrsg.), Humanisierung der Arbeitswelt-Vergessene Verpflichtung? 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, pp.82-85.
- 8) Gebert D. (1980), Humanisierung durch die Abbau von Einflusslosigkeit-ein Beitrag aus stress-theoretischer Sicht, in: Rosenstiel, L. v. & Weinkamm, M. (Hrsg.), Humanisierung der Arbeitswelt-Vergessene Verpflichtung? 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, p.175.
- 9) Bruggemann, A. P. Groskurth, E. Ulich(1975), Arbeitszufriedenheit, Bern, pp.52-53.
- 10) 직무만족을 직무에 대한 일반적인 태도로 보는 학자들은 이 밖에도 Bullock, R.P. M.L. Blum, J.c. Naylor, G.A. Yukl, N. Wexley, O. Neuberger, W.-H. Meyer, B.H. Gilmer 등이 있다.

로 파악하는 일단의 학자들과는 다른 입장을 견지하고 있다.¹¹⁾ Bruggemann 등이 주장하는 직무만족의 개념적 모델은 다음 <그림 4>와 같다.¹²⁾

<그림 4> 직무만족의 기본모델



본 연구에서는 「노동의 인간화」를 개별 근로자가 작업활동영역을 확장해나가고 영향력을 키움으로써 작업상황을 변화시키는 것을 핵심내용으로 이해하고 있기 때문에 Bruggemann 등이 주장하는 이러한 직무만족 모델은 「노동의 인간화」연구에 중요한 기여를 하게 되리라고 생각된다. 따라서 본 연구에서는 Bruggemann 등이 견지하고 있는 직무만족에 대한 입장, 즉 '직무만족 또는 불만족은 작업상황과 개인의 동기나 욕구간의 인지적 평가의 결과'라는 인식에서 출발하여 직무관련 영향력과 직무만족간의 관계를 살펴보고자 한다.

Bruggemann 등이 주장하는 이러한 직무만족 접근법을 “욕구균형접근법”(Bedürfnis-Gleichgewichts-Ansatz)에 속하는데 Bruggemann은 종래의 직무만족연구가 일차원적 또는 이차원적인 직무만족모델을 제시하는데 그치고 있는 것에 비해서¹³⁾

11) 직무만족을 “감정적 사실(emotional fact)”로서 직무에 대한 즐겁고 긍정적인 정서적 상태(emotional state)로 보는 학자들은 다음과 같다 :

Brown, J.M. F.K. Berrien, D.L. Russell, E.A. Locke, R. Hoppock

12) Bruggemann, A. P. Groskurth, E. Ulich(1975), p.52.

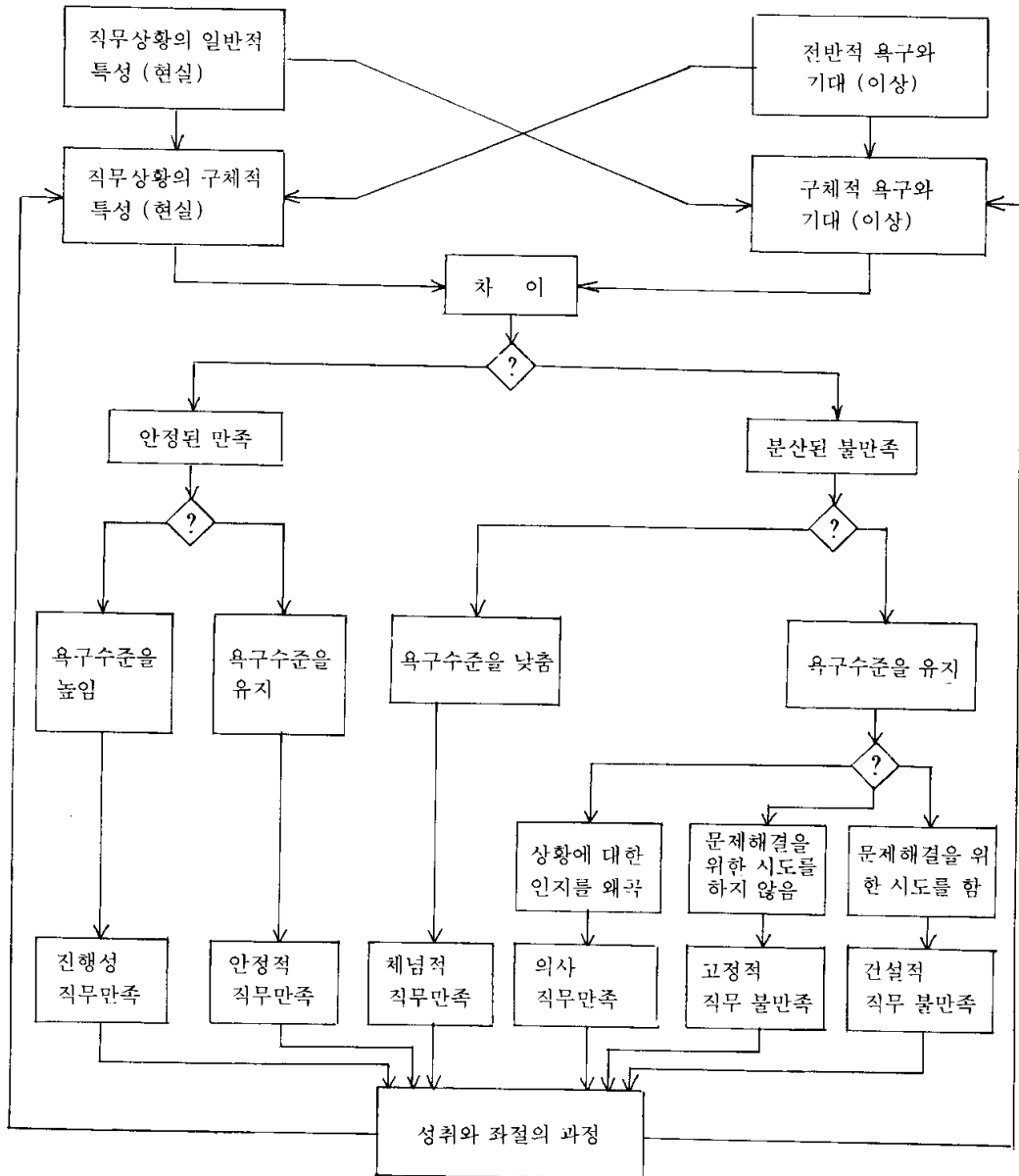
13) 예를 들면 다음 연구들이 이에 속한다 :

Smith, P.C. L.M. Kendall, C.L. Hulin(1969), The measurement of satisfaction in work and retirement : a strategy for the study of attitudes, Chicago : Rand McNally.

Herzberg, F. B. Mausner, B. Bloch Snyderman (1959), The motivation to work, New York : John Wiley.

Bruggemann은 개인이 작업상황에서 경험하는 것을 처리하는 과정에 초점을 맞추어 다차원적으로 직무만족을 분석하고 있는 것이 특징이다. 이른바 “Bruggemann-Schema”라고 이름이 붙여진 그의 직무만족모델을 그림으로 제시하면 다음과 같다.

〈그림 5〉 Bruggemann 직무만족 모델



Bruggemann의 직무만족모델은 작업상황과 근로자의 욕구와 기대간 이상-현실비교(Soll-Ist-Vergleich)에 의해 모두 6가지의 직무만족형태가 제시되고 있다. 즉 욕구와 기대라는 이상(희망)은 그것의 실현가능성으로서 작업상황이라는 현실의 인지적 비교에 의해 만족과 불만족으로 나누어지며, 만족은 요구수준(Anspruchsniveau)을 끌어올리느냐 아니면 유지시키느냐에 따라 각각 진행성직무만족과 안정적 직무만족으로, 불만족은 요구수준을 낮출 경우 체념적 직무만족, 요구수준을 그대로 유지할 경우에는 의사(擬似)직무만족, 고정적부불만족, 건설적 직무불만족으로 구분된다. 이 6가지 형태의 직무만족(불만족)을 하나하나 자세히 살펴보고자 한다.¹⁴⁾

① 진행성 직무만족(Progressive Arbeitszufriedenheit)

진행성 직무만족에 해당하는 근로자는 작업상황과 욕구 및 기대간의 이상-현실비교를 통해 긍정적인 결과, 즉 만족을 느끼고 있다. 그러나 그는 욕구수준을 계속 상향조정하여 만족하는 목표를 높임으로써 계속하여 만족을 확대 재생산하려는 경향을 보인다.

② 안정적 직무만족(Stabilisierte Arbeitszufriedenheit)

이에 해당하는 근로자는 작업상황과 욕구 및 기대간의 이상-현실비교를 통해 긍정적인 결과로서 만족을 느끼고 있다. 그러나 욕구수준을 변화시키지 않고 동일한 수준으로 유지함으로써 기왕에 도달한 만족을 그대로 지속시키려는 경향을 보인다.

③ 체념적 직무만족(Resignative Arbeitszufriedenheit)

이 경우 근로자는 작업상황과 욕구 및 기대간의 이상-현실비교를 통해 부정적인 결과, 즉 불만족을 느끼고 있다. 그러나 그는 욕구수준을 하향조정하여, 즉 이상을 낮춤으로써 만족에 도달하려는 경향을 보인다. 이 때 근로자는 작업상황에 체념하여 만족에 이른 것이므로 체념적 직무만족이라고 말한다.

④ 의사(擬似) 직무만족(Pseudo-Arbeitszufriedenheit)

이에 해당하는 근로자는 작업상황과 욕구 및 기대간의 이상-현실비교를 통해 부정적인 결과로서 불만족을 느끼고 있다. 그러나 그는 욕구수준을 일정수준으로 유지하는 상태에서 작업상황에 대한 인지를 조작(manipulation)하여 마치 '나는 직무에 만족하다'고 스스로 속이는 상태이다.

14) Bruggemann, A. P. Groskurth, E. Ulich (1975), pp. 132-136.

⑤ 고정된 직무불만족(Fixierte Arbeitsunzufriedenheit)

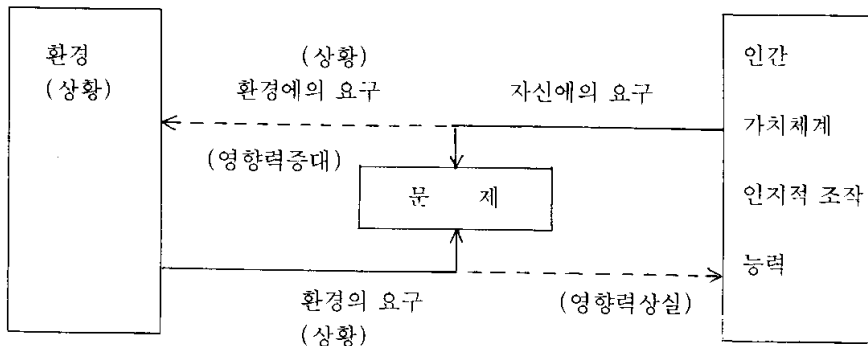
이에 해당하는 근로자는 작업상황과 욕구 및 기대간의 이상-현실비교를 통해 부정적인 결과로서 불만족을 느끼고 있다. 그러나 그는 욕구수준을 일정수준으로 유지하는 상태에서 문제상황을 해소하려는 노력을 하지 않기 때문에 불만족은 언제나 불만족으로 남아 있게 된다.

⑥ 건설적인 직무불만족(Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit)

이에 해당하는 근로자는 작업상황과 욕구 및 기대간의 이상-현실비교를 통해 부정적인 결과로서 불만족을 느끼고 있다. 그러나 그는 욕구수준을 일정수준으로 유지하는 상태에서 문제상황의 해결을 위해 부단히 노력을 계속한다. 문제해결을 모색한다는 점에서 만족에 이르는 희망을 버린 것은 아니므로 ‘건설적’ 불만족이라는 표현을 쓴다.

Bruggemann의 직무만족이론의 특징은 작업자가 불리한 작업상황(Widrigkeitn in der Arbeitssituation)에 처하게 될 때 이 여건을 해결하기 위해 인간적 요인과 물론 상황적요인이 결정요인(determinants)이 된다는 논거에 바탕을 두고 있는 점이다. 다음 <그림 6>에서 보는 것처럼 문제상황에 처했을 때 영향력을 증대시켜 상황을 개선하는 상황적인 요인에 의한 방법과(진행성직무만족, 건설적인 직무불만족 등의 경우), 자기의 신념이나 가치체계를 변경시키고, 인지적인 조작을 통한 인간적 요인에 의한 방법(채념적 직무만족, 의사직무만족의 경우)으로 만족에 도달하거나 도달하려고 노력한다는 것이다.¹⁵⁾

<그림 6> 문제상황의 상황요인적 해결과 인간요인적 해결



15) Esser, H. E. Gaugler, K. H. Neumann(1979), Arbeitsmigration und Integration, Königstein/Ts., p.200.

상황적 요인에 의한 직무만족의 도달은 개인이 영향력의 확대를 통해서 문제상황을 해소시킨다는 것이다. 이러한 점에서 Bruggemann의 직무만족모델은 「노동의 인간화」가 궁극적으로 개인의 직무만족에 긍정적인 효과를 미친다는 것을 설명해주는 모델이라고 할 수 있다.

개별 작업자의 직무관련 영향력이 직무확대나 직무충실화, 직무순환 등을 통해서 확대되면 작업자에게 불리한 작업상황이 유리한 국면으로 전환될 수가 있고 작업자는 인지적인 조작(manipulation)을 함이 없이 직무만족에 도달될 수가 있는 것이다.

Bruggemann 모델의 모든 관계성이 아직 실증적으로 명확히 검증되지 않았고, 직무만족의 형태나 구조가 너무 복잡하다는 비판이 있기는 하지만, 다차원적으로 직무만족을 6가지 형태로 세분하여 설명하고 있으며 정태적(statisch) 직무만족이론이 아니고 모티베이션동적(motivationsdynamisch)인 모델이기 때문에 직무만족이 역동적으로 변화되어가는 과정을 설명할 수 있고,¹⁶⁾ 또 피드백과정을 상정하고 있는 점에서 우수한 모델이라고 평가할 수 있으며, 특히 직무만족의 상황요인과 인간요인간의 관계를 잘 설명함으로써 「노동의 인간화」에서 말하는 노동환경의 개선과 노동의 의미 확립이라는 목표와 잘 합치될 수 있는 모델이라고 생각된다.

IV. 직무관련 영향력과 스트레스와의 관계

직무관련 영향력과 스트레스와의 관계에 대해 Lazarus는 다음과 같은 모델을 제시하고 있다.¹⁷⁾

Lazarus 모델이 설명하는 바는 다음과 같다.

첫째, 개별 근로자가 직무와 관련하여 불리한 상황을 경험할 수 있는데 여기서 행동가능성이 있느냐 없느냐, 즉 이러한 위협적인 상황에 직면하여 작업자가 상황을 개선하는데 영향력을 행사할 수 있다면 공격적 행동 등 적극적인 행동을 보일 수가 있지만 그렇지 못하면 두려움에 사로잡히고 불리한 여건에서 심리적 적응현상을 보일 수가 있다는 것이다(예를 들면, Bruggemann 모델에서 보는 것처럼 심리적 조작을 통한 체념적

16) Bruggemann, A. P. Groskurth, E. Ulich (1975), pp.50-53.

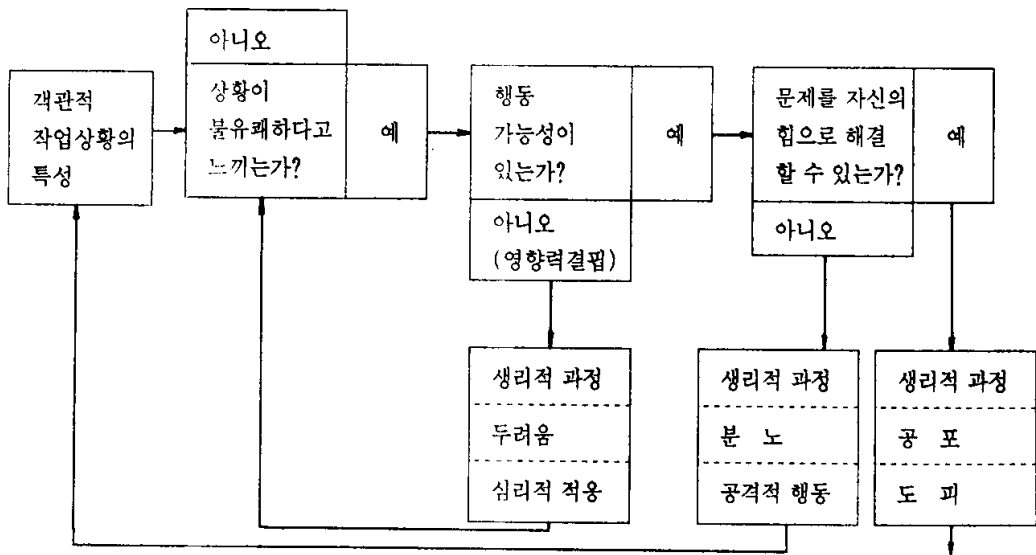
17) Lazarus R.S. (1967), Psychological stress and the coping process.

직무만족).

둘째, 만약 개별 종업원에게 상황을 변화시킬 수 있는 행동가능성, 즉 영향력이 주어
져 있고 문제가 되는 위협적인 상황을 변화시키기에 충분한 힘이 있다면, 개인은 분노
나 짜증, 그리고 공격적 행동을 보이게 될 것이다.

셋째, 만약 개별 종업원에게 상황을 변화시킬 수 있는 행동가능성, 즉 영향력이 주어
져 있다고 하여도 문제가 되는 위협적인 상황의 힘과 비교할 때 자신의 영향력이 미약
할 수가 있을 것이다. 이 경우 개인이 취하게 되는 행동은 공포나 문제로부터의 도피로
결과되어 질 수가 있다.

〈그림 7〉 Lazarus 가 주장하는 개인영향력 상실의 결과



결국 개별 종업원이 위협적인 상황에 대처했을 때, 문제상황을 성공적으로 극복하고 문제를 해결하기 위해서 다음과 같은 3가지 차원에서 대처과정을 밟게 된다.

- ① 인지적-정서적 과정 (cognitive-emotional process)
- ② 생리적 과정 (physiological process)

③ 운동적과정 (motoric process)

먼저 인지적, 정서적으로 사람은 그 문제상황을 생각하지 않고 떨쳐버리거나 중요하지 않다고 무시함으로써 극복할 수도 있고, 생리적으로 인체의 상동성(homeostasis)을 유지하기 위해서 인체조직이 적응기제를 가동시키는데, Sely는 이러한 현상을 “일반적 적응 증후군(General Adaptation Syndrom)이라고 불렀다.¹⁸⁾ 문제상황은 여기서 스트레스의 요인(stressor)으로서 작용하게 되며 스트레스가 해결되지 않고 지속적으로 작용하게 되면 “탈진”(exhaustion) 상태로 가게 된다.

운동적 과정은 공격적 행동이나 도피처럼 구체적인 운동, 즉 행동으로 스트레스 상황을 극복 또는 회피하게 된다는 것이다.

종래에는 스트레스를 연구하는데 있어서 과업요구(task demands) 같은 환경적인 스트레스요인(environmental stressors)을 연구하는데 초점을 두었으며, 스트레스를 유발하는 작업환경에 있는 개별종업원은 스트레스를 받는 경향이 있다는 것을 전제하고 어떠한 것이 스트레스를 주는 요인인가를 탐구하였다.¹⁹⁾ 그러나 Quinn 등의 연구에 의하면 직무요구가 높은 조립라인 작업자와 역시 직무요구가 높은 중역들을 비교연구한 결과에 의하면 조립라인 작업자들은 직무불만족으로 나타난 반면, 중역들은 만족한 것으로 조사되었다.²⁰⁾

Karasek은 스트레스를 받는데 있어서 스트레스를 주는 요인(stressor)과 함께 개인의 의사결정수준(decision latitude)이 아울러 중요한 변수가 된다는 것을 주장하였다. 그는 종래의 환경에 수동적인 스트레스이론을 비판하고 한 개인이 스트레스를 느낄 때 이 두 요인들이 복합적인 영향(joint effect)을 미친다고 설명한다. Karasek의 이론에 의하면 스트레스는 작업환경이라는 요인 뿐만 아니라 작업상황에서 한 개별 작업자에게 직무요구(job demands)가 주어질 때 의사결정에 있어서 자유재량의 범위가 어떠한가 하는 요인, 즉 의사결정수준이 스트레스를 느끼고 느끼지 않는 데 결정적인 영향을 미

18) Selye R. (1977), Stress, Reinbek bei Hamburg.

19) Landy F.J. (1989), Psychology of Work Behavior, 4th ed., Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, p.634.

20) Quinn, R. S. Seashore, R. Kahn, T. Mangione, D. Campbell, G. Staines & M. McCullough(1971), Survey of working conditions: Final Report on univariate andivariate tables(Document No.2916-001). Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office.

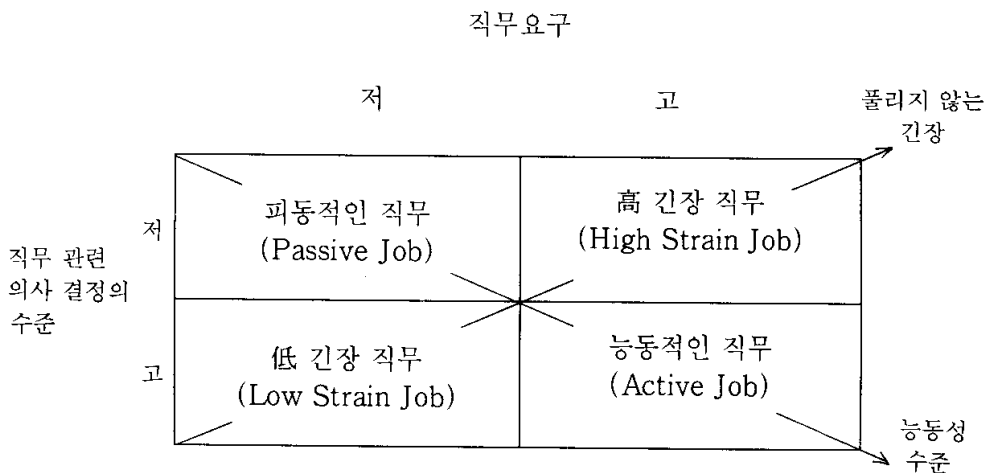
친다는 것이다.²¹⁾

Karasek의 스트레스이론은 다음 <그림 8>에서 제시된 “직무긴장모델”로 설명될 수 있다. 다음 그림의 “능동적 직무” 사분면(Cell)은 직무요구가 높지만 직무관련 의사결정수준이 높은 Cell을 가리키는데, 직무요구가 높기 때문에 스트레스 유발요인이 증가한다고 볼 수 있지만 의사결정에 있어서 자유재량의 범위가 넓기 때문에, 즉 직무관련 영향력이 크기 때문에 스트레스를 주는 환경에 적절히 대처할 수가 있다. 따라서 이 Cell에 해당하는 근로자는 자기가 수행하는 작업을 “능동적 직무”로 여기고 스트레스를 받지 않음은 물론, 직무를 통해서 자기개발과 성장을 꾀할 수 있다.²²⁾

따라서 직무관련영향력을 스트레스인지의 중요한 변수로 보고 있는 Lazarus의 스트레스 모델은 Karasek에 의해서도 지지된다는 것을 알 수 있다.

Lazarus의 이론을 요약하면, 영향력의 상실이 스트레스의 원인이 되어 종업원들의 인지-정서적, 생리적, 운동적으로 좋지 못한 결과를 초래한다는 것이다. 이러한 영향력의 상실을 극복하기 위해서는 종업원들의 참가(경영 및 의사결정에의)기회를 신장시

<그림 8> 직무긴장모델(Job Strain Model)²³⁾



21) Karasek, R. A. Jr. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, p.287.

22) Landy F.J. (1989), p.635.

23) Gebert D. (1980), p.173

켜야 하며, 두려움을 극복하기 위해 직원 상호간의 벽을 허물고 상호의 이해(理解)를 돕는 회사의 정보정책이 필요하고, 또한 종업원과 상급자간의 신뢰를 구축하여 일체감을 높여나가야 할 것이다.²⁴⁾

V. 맺음말

결론적으로 종업원의 직무와 관련된 영향력의 증대는 행동영역의 확대를 가져오고 행동영역의 확대는 종업원과 작업조직, 그리고 생산성에 다음과 같은 긍정적인 결과를 가져올 수 있다.²⁵⁾

(1) 종업원에 미치는 영향 :

- 일방적인 작업요구를 줄임으로써 피곤함을 감소시킨다.
- 단조로움을 줄인다.
- 일에 대한 관심을 증대시킨다.
- 직무만족을 증가시킨다.
- 스트레스를 감소시킨다.
- 종업원의 경영참가의 가능성을 증대시킨다.

(2) 작업조직에 미치는 영향 :

- 조직상 직위계층의 수가 줄어든다.
- 통제권한의 하부위양이 가능해진다.
- 결근이나 지각으로 인한 대리근무문제를 감소시킬 수 있다.
- 종업원 이직을 감소시킨다.

(3) 생산성에 미치는 영향 :

- 생산의 양적인 증가가 가능해진다.
- 생산의 질적인 개선이 가능해진다.

24) Gebert D.(1980), p.173

25) Ulich, E. P. Groskurth, A. Bruggemann (1973), "Neue Formen der Arbeitsgestaltung", Frankfurt am Main : Europäische Verlagsanstalt.

결국 종업원의 직무관련 영향력증대는 「노동의 인간화」의 목표가운데 대부분을 달성하게 되는 셈이 된다. Herrick 과 Maccoby가 지적한 것 처럼 「노동의 인간화」란 근로자가 작업조직내에서 직무와 관련한 영향력을 증대시킴으로써 직무만족을 높이고 스트레스를 해소하여 신체적, 정신적 건강상태를 유지할 수 있도록 작업의 내용을 갖추는 것이 요체라고 할 수 있다.²⁶⁾

끝으로 지적해 둘 것은 종업원 영향력의 증대가 직무만족의 상승과 스트레스해소로 연결되기 위해서는 다음과 같은 전제조건이 갖춰져 있어야 한다는 점이다.²⁷⁾

첫째, 종업원의 직무영향력을 증대시키는 프로그램을 도입하기 전에 사전준비로서 업무의 기술적인 흐름에 대한 파악이 철저히 되어 있어야 하겠고, 무엇보다도 종업원들의 자발성과 수용태세가 되어 있어야 한다.

둘째, 그러한 프로그램도입의 준비와 도입은 당사자인 종업원들의 참여 속에 추진되어야 한다.

26) Herrick N. & M. Maccoby(1972), "Humanizing work : a priority goal of the 1970's," Paper presented at the International Conference on Enhancing the Quality of Working Life, Harriman, N.Y. : Arden House, September, pp.24-29.

27) Ulich E. (1973), "Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen," Industrielle Organisation 42, Nr. 8. p.357.

參 考 文 獻

- 김성국(1991), "노동의 인간화: 그 의미와 적용," 「노사관계연구」, 제2권, 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, pp.289-313.
- Bruggemann, A. P. Groskurth, E. Ulich (1975), *Arbeitszufriedenheit*, Bern,
- Emery F.E. & E.L. Trist(1960), "Socio-technical systems" In: *Management sciences models and techniques*, Vol.2, London: Pergamon.
- Gebert D. (1980), *Humanisierung durch die Abbau von Einflußlosigkeit-ein Beitrag aus stress-theoretischer Sicht.* in: Rosenstiel, L. v. & Weinkamm, M. (Hrsg.), *Humanisierung der Arbeitswelt-Vergessene Verpflichtung?* 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, pp.165-177.
- Hahn D. & J. Link(1975), "Motivationsfördernde Arbeitsfeld-strukturierung in der Industrie," *Zeitschrift für Organisation*, Nr. 2, pp.65-71.
- Herrick N. & M. Maccoby(1972), "Humanizing work: a priority goal of the 1970's," Paper Presented at the International Conference on Enhancing the Quality of Working Life, Harriman, N.Y.: Arden House, September, pp.24-29.
- Herzberg, F. B. Mausner, B. Bloch Snyderman(1959), *The motivation to work*, New York: John Wiley.
- Karasek, R. A. Jr.(1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, p.287.
- Landy F. J. (1989), *Psychology of Work Behavior*, 4th ed., Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Neuberger O. (1980), "Woran wird Humanisierung gemessen-Wann gilt sie als eingelöst?" in: Rosenstiel, L. v. & Weinkamm, M. (Hrsg.), *Humanisierung der Arbeitswelt-Vergessene Verpflichtung?* 2. Aufl., Stuttgart: Poeschel, pp.81-93.

- Quinn, R. S. Seashore, R. Kahn, T. Mangione, D. Campbell, G. Staines & M. McCullough(1971), Survey of working conditions: Final report on univariate and bivariate tables(Document No.2916-001). Washington, D. C. : U.S. Government Printing Office.
- Rohmert W. and F.J. Weg(1976), Organisation teilautonomer Gruppenarbeit, München und Wien.
- Smith, P.C. L.M. Kendall, C.L. Hulin(1969), The measurment of satisfaction in work and retirement : a strategy for the study of attitudes, Chicago : Rand McNally.
- Staehele W.(1973), Organisation und Führung sozio-technischer Systeme, Stuttgart.
- Trist E.L. & K.W. Bamforth(1951), "Some social psychological consequences of the longwall method of coal getting," Human Relations 4, 3.
- Trist E.L. et al(1963), Organizational choice, Tavistock Publications, London.
- Ulich E.(1972), "Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung," REFA-Nachrichten 25, Heft 4, pp.265-275.
- Ulich E.(1973), "Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen," Industrielle Organisation 42, Nr. 8, pp.355-358.
- Ulich, E. P. Groskurth, A. Bruggemann (1973), "Neue Formen der Arbeitsgestaltung," Frankfurt am Main : Europäische Verlagsanstalt.