

人事制度革新問題와 職務疎外 및 職務沒入의 影響關係

宋 錫 勳*

〈目 次〉

- | | |
|-----------------|--------------|
| I. 研究의 目的과 必要性 | IV. 調査分析의 結果 |
| II. 研究動向 및 研究背景 | V. 結論 및 示唆點 |
| III. 研究對象 및 方法 | |

I. 研究의 目的과 必要性

번세계적으로 공존공영하면서 국제경쟁력을 강화하기 위하여 기업경영을 혁신하려는 흐름속에, 인력자원관리적인 차원에서도 최근에 기존 연공서열주의에 바탕을 두는 인사제도로부터 능력주의에 바탕을 두는 인사제도로 전환시키는 인사제도의 혁신에 관심이 고조되고 있다. 우리나라와 같이 연공서열적 풍토에서 그러한 연공서열적 기준보다 능력적 기준에 바탕을 두어야 할 전환기적 시점에 처한 경우 이러한 현상은 실무적 차원에서 인사제도 혁신 내지 경영혁신방안의 일환으로 인식되지 않을 수 없다. 그래서 현실적으로 일부 기업체의 실무자들은 시행계획이 있어도 강행하지 못하고 구성원들의 수용가능성 때문에 고심하고 있으며, 또는 일부 기업들은 점진적으로 시행착오과정을 거치면서 확대시키려고 노력하고 있다.

그런데, 여태까지 변화를 이행하기 위한 일반적 대안은 점증적 변화와 혁명적 변화로 구분되었으나, 동태적 환경에서 이러한 접근법 가운데 어느 것도 만족스러운 결과를 제

拙稿는 1994년도에 新人事制度를 실시하고 있는 한국의 동남부 지역의 일부 기업체를 대상으로 조사한 결과를 분석한 것임.

* 경상대학교 경영대학 경영학과 교수.

공하지 못한다(Reger, et al., 1994). 점증적 변화과정은 안정된 환경의 기업을 위하여 가장 적절한 사소한 조정을 시도하므로, 대부분의 기업체들이 직면하고 있는 복잡하고 동태적인 환경에서 점증적 변화를 시도하면 의도하는 변화의 목표와 거리가 먼, 희미한 수준에서 변화되다가 다시 기존의 상태로 환원되어버리는 결과를 초래한다. 그렇다고 급진적으로 혁명적 변화과정을 채택하면, 그러한 변화는 기업의 본질적 과정 그 자체에 대한 근로자들의 기본적 가정에 도전하는 것이기 때문에 중대한 내부적 갈등을 유발한다. 최근의 경영혁신기법 가운데 하나로서 모든 기존의 경영관행을 무시하고 공백상태로부터 새롭게 경영혁신을 시도하려는 Reengineering이 전폭적 위기에 직면하지 않는 한 저항받게 되어 단기급진적으로 목표수준에 접근하다가 가끔 단기간에 변화의 영향력을 잃어버리게 되는 이유도 이러한 갈등과 관련될 수 있다. 그래서 근본적 변화를 더 성공적으로 관리하기 위한 해결방안으로서 근로자들의 충성과 같은 긍정적 기업의 속성을 파괴하지 않고도 惰性を 극복하고 환경적 스트레스를 구제하기 위하여 충분히 강력한 수정방안을 도입하여, 기존 조직 正體性的의 중대한 변화를 초래할 수 있는 적절한 단계적 조정방안을 선택하게 된다(Reger, et al., 1994).

우리나라 기업체들의 연공서열적 풍토에서 능력주의 지향적인 새로운 인사제도가 시행되면, 근로자들은 급진적 변화를 인식하게 되므로, 이러한 제도가 시행되기 전에 선행되어야 할 과제와 시행과정중에 수반되는 문제와 시행후에 처리해야 될 과제들이 너무나 많은 것이 사실이다(Bernardin, 1984). 경영자와 근로자들 사이의 자발적 수용이나 합의가 이루어질 장치가 없이 능력주의 지향적인 새로운 인사제도만 시행하게 되면 단기적 효율은 향상시킬 수 있겠지만 장기적으로 근로자들의 직무소외문제를 유발하고 직무몰입의 수준을 저하시킬 우려가 있다.

직무소외는 근로자들의 인지적 측면, 감정적 측면, 행위적 측면에서 부정적 결과를 초래한다. 직무소외는 근로자들의 창의력·인간성·목표의식의 결여와 변화에 대한 저항을 초래하도록 하며(Cooper, 1969), 노동소외양상은 생산성 감소·노조의 苦情·근무태만(Ford, 1969), 노동쟁의(Garson, 1972), 불신(Brill, 1974), 노동불안·결근·노동이동·불복종·산업재해유발 행위 및 생산방해 행위(Afonja, 1978), 그리고 직무불만(Winefield, et al., 1991) 등과 같은 여러가지 태도적·행위적으로 바람직하지 못한 반응을 초래하므로 그 예방 및 해결이 무엇보다 필요하다. 특히, 우리나라에서는 80년대에 폭증하다가 잠재되고 있는 노동소외문제를 언제나 의식하면서 인적자원을 관리해

야 되므로 이러한 연구는 필요하다.

이와같이 순수한 연공서열적 제도로부터 탈피하면서 점진적으로 능력주의에 바탕을 두는 새로운 인사제도를 적용하려는 전환기적 단계에 위치한 상황에서, 본 연구는 앞에서 언급한 바와 같이 능력주의 지향적 인사제도 자체에 국한된 연구가 아니라, 그러한 인사제도를 우리나라의 기업에 적용하는 과정에서 수반되는 문제점과 그로 인한 직무소외양상과 직무몰입의 수준을 파악하여, 새로운 인사제도를 실시하는 과정에서 보완해야 될 개선방안을 발견하려는 것이다. 그래서 새로운 인사제도를 실시하기 위하여 고려해야 할 여건을 제대로 마련하지 못한 상태에서 그러한 제도를 실시하거나, 어느 정도 여건을 갖추고 있다고 하더라도 구성원들의 수용가능성이 결여됨으로써 발생하는 직무소외유발 및 직무몰입 수준의 低下와 이에 대한 해결방안을 모색하려는 것이다.

그러므로, 본 연구에서는 능력주의 지향적 인사제도의 실시에 따른 직무소외적 차원의 문제점을 규명하고, 그러한 문제와 직무몰입 수준의 低下 문제를 해결하기 위한 방안을 발견하는 데 목적을 둔다. 아울러 직무소외와 직무몰입의 관계를 실증적으로 파악하고자 한다. 즉, 기존 연공서열적 풍토가 불식되지 않는 상황에서 실시되는 새로운 인사제도로부터 초래될 근로자의 무기력감, 무의미감, 무규범성, 고립감 등과 직무몰입의 수준을 파악하여 이러한 직무소외 및 직무몰입과 인사제도 혁신에 관한 문제의 관계를 규명하고, 바람직한 보완·개선방안을 발견하는 데 목적을 둔다.

II. 研究動向 및 研究背景

우리나라는 전통적으로 대부분의 인사관리문제를 연공서열적으로 처리한 것이 사실이다. 그래서 아직도 직무분석이 제대로 이루어져 있지 않고, 근로자들의 의식구조도 능력주의 지향적 인사제도에 대한 수용태세가 충분하지 못한 상태에 있고, 그러한 제도를 도입·적용하는 절차나 기법이나 관리적인 능력도 문제가 있는 것으로 예상된다(김성국, 1993: 39; 최태룡, 1994: 14-15).

현재 국내적으로는 국제경쟁력 강화를 위한 인적자원관리 혁신방안의 일환으로서 능력주의에 바탕을 두는 인사제도로 전환시켜 나가는 것에 대하여 원칙적으로는 수용하려는 입장이다. 그러나 현실적으로 아직도 연공서열적 풍토에서 기업체 근로자들에게 능

력주의를 도입하는 것에 대하여 찬반양론이 엇갈리고 있다. 그래서 완전한 능력주의제도나 완전한 연공서열주의제도보다 능력형과 연공형을 병행·절충한 보완적 인사제도를 실시하는 방향으로 움직이고 있다(김성국, 1993: 27).

여태까지 대부분의 기업들이 연공서열적 풍토에서 능력의 차이가 있는 데도 불구하고 인사관리상의 차이를 두지 않고, 객관적 연공서열적 기준만으로 인력자원의 신분·보수·개발관리의 우선순위를 결정했다. 이러한 상황에서 국제경쟁력을 강화하기 위하여 기업경영전반의 혁신적 방안의 일환으로 인력자원관리적인 측면에서 능력에 따라 차별하는 새로운 인사제도로 전환할 경우 여러가지 문제가 수반된다. 그러한 문제는 거시적 수준부터 미시적 수준의 영향에 이르기까지 광범위하고 다양하지만(송석훈, 1990), 여기서는 기업혁신과 직결되는 종업원들의 태도로서 의식혁신, 기술혁신, 경영혁신 등의 3대 혁신과제에 바탕을 두고 혁신적 의식문제, 혁신적 기법문제, 혁신적 관리문제, 개인적 차이문제로 대별하여 새로운 인사제도 적용과정에서 발생하는 문제를 파악한다.

최근에 Reengineering을 비롯한 기업혁신에 관한 새로운 용어가 홍수처럼 범람하고 있는 시대에 어느 것이 가장 도움이 될 것인가를 구별하여 취사선택하거나 모든 것을 종합한다는 것도 곤란한 상황에 처해 있지만, 그러한 개념을 참조하여 새로운 아이디어를 얻게 되더라도, 결국 기업이 직면하고 있는 현실적 문제를 타개하는 새로운 인사제도의 도입·적용과 결부된 것으로서 의식혁신, 기법혁신, 관리혁신의 과제를 해결해야 한다. 기업활동이 게임이라면, 전통적 기업은 야구와같이 수비와 공격이 구분되고 각자의 위치를 중심으로 경기가 진행되지만, 세계화를 지향하는 현대적 기업은 축구와같이 전후방이 없고 공격과 수비가 수시로 뒤바뀌는 가운데 팀웍이 잘 이루어져야 한다. 관중으로부터 호응과 찬사를 받을 수 있는 축구팀은 어떠한 여건하에서도 감독과 선수들이 필승의 목표를 달성하려는 정신자세(의식구조)가 투철해야 되고, 아울러 선수들이 충분히 숙련된 기량(기법 및 기술)을 가지고 있어야 되며, 모든 구성원들의 팀웍이 잘 이루어져 시너지 효과를 발휘할 수 있는 협력체제(관리)가 갖추어져야 한다. 이와 마찬가지로 기업의 경우 고객으로부터 환영받을 수 있으려면 경영자와 종업원의 의식혁신, 기법(기술)혁신, 관리혁신이 성공적으로 이루어져야 하므로, 여기서 그러한 것을 3대 혁신과제로 설정한 것이다.

그리고 이러한 문제가 직무소외적 요소와 직무몰입에 미치는 영향을 식별한다. 일반적으로, 소외문제에 관한 연구는 국내외적으로 철학·사상적 접근법과 사회·심리학적

접근법으로 대별된다. 철학·사상적 접근법은 사회개혁을 위한 비판을 추구하게 되고, 사회·심리적 접근법은 소외개념을 규정하기 위한 조작적 측정결과의 일관성을 추구하는 방향으로 흘렀다. 그러나 이러한 두가지의 연구경향은 언제나 당면하고 있던 인간과 사회관계의 공통적 과제로서 수용한다면 상호 보완적 접근법이 요청된다. 그리고 오늘날 노동소외문제는 개인적 차이를 중시하게 되고, 그러한 소외양상의 구성요소를 포괄적으로 측정하는 것으로부터 분석적으로 요소간의 차이와 그에 따른 영향관계를 파악하는 방향으로 전개되고 있다.

전통적으로 경영학 분야에서는 노동현장에 소외현상이 非—非再하더라도 직무소외는 거의 다루지 않았으며, 조직유효성 가운데 조직의 성과와 밀접하게 관련된다는 가정 아래 직무만족에 중점을 두고 종업원의 태도를 파악했다. 그런데 직무만족은 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미치는 경우도 있지만, 상황에 따라 부정적이거나 무관한 영향관계로 나타난 연구결과도 제시되었다. 그래서 직무만족이라는 요인이 너무나 포괄적이기 때문에 그 가운데 조직의 성과에 긍정적으로 영향을 미치는 요소도 내포하고 있지만 그렇지 못한 요소도 포함되어 있을 것이라는 의문이 제기된 것이다. 1960년대에 직무만족으로부터 직무몰입을 분리시켜야 한다는 Lodahl과 Kejner의 연구결과는 직무만족으로부터 독립적으로 직무몰입의 연구에 열중하도록 하는 계기가 되었다(Lodahl & Kejner, 1965). 직무몰입은 종업원이 자기가 수행하는 업무에 몰두하여 일체화되는 심리상태라고 볼 수 있으며, 이러한 경우 조직의 성과는 향상된다는 것이다.

그런데 직무몰입과 직무소외는 1차원적으로 연속체적인 차원에서 양극단을 이루는 상호 逆의 관계로 고려될 수 있다. 직무몰입과 직무소외는 동전의 양면과 같은 관계에 있다고 본다. 동기부여적 접근법에서 동일한 사회현상이나 노동현상에 대하여, 심리학자들은 “몰입”이라는 용어를 사용했고, 사회학자들은 “소외”라는 용어를 사용했다(Blauner, 1964: 27-28; Brown, 1969: 99; Kanungo, 1982: 75). 그러므로 극단적으로 높은 직무몰입은 극단적으로 낮은 직무소외와 같은 경우이고, 극단적으로 높은 직무소외는 극단적으로 낮은 직무몰입과 같은 경우이다. 오늘날에는 어느 측면으로 보거나 측정이 가능하지만, 역사적으로 직무소외는 철학, 사상적 접근법과 같이 측정불가능한 영역까지 포함하여 다루다가 측정가능한 사회, 심리적 영역으로 연구방향이 진전되면서 통합하려는 추세에 있으나, 직무몰입은 처음부터 미시적으로 측정가능한 영역에만 국한하여 다루었기 때문에 동일한 현상이라도 우선 용이한 직무몰입의 연구에 편중하는 경

향이 있었다.

그래서 오늘날 경영학과 실무계에서 자주 사용하고 있는 직무수행과 관련된 “신바람”은 직무몰입도가 높은 것으로서 그 관련성을 직무몰입도로 측정할 수 있을 것이다. 즉, 직무몰입도가 높으면 “신바람”이 강하게 유발되고 있는 것으로 가정할 수 있다. 그러나 근로자들은 직무몰입과 같이 포괄적·긍정적·이상적 용어나 표현으로 측정하는 것에 너무나 자주 반응도를 나타내도록 요구받은 것이 사실이다. 그러므로 분석적·부정적·현실적 용어나 표현으로 측정하기 위하여 직무몰입 대신에 직무소외의 수준으로 파악할 필요가 있다. 다시 말하면, 직무소외의 수준이 낮을수록 신바람은 강하게 일어날 수 있다는 것을 가정할 수 있다. 직무소외의 수준이 높지만 신바람나게 일할 수 있다는 것은 이율배반적이기 때문에, 어떤 제도를 도입하거나 실시할 경우 직무소외의 수준을 사전에 파악하고 그 수준을 낮추도록 보완·조치하는 것은 무엇보다 중요한 것이다. 그러므로 직무소외와 직무몰입의 관계를 파악하여 직무몰입도가 높을 수록 직무소외의 수준이 낮아지는 관계를 검증해본다.

이러한 직무소외의 구성요소는 기존 연구결과에 의하면 여러가지로 나열되며, 그 가운데 가장 포괄성이 있는 것으로 평가받고 있는 요소들은 무기력감, 무의미감, 무규범성, 자기소원감, 고립감 등이다(Seeman, 1959, 1983; Blauner, 1964). 무의미감과 자기소원감이 모두 직무 자체를 목적으로 보지 않고 수단으로 보는 데서 나타나는 현상이므로, 여기서는 무의미감에 자기소원감을 포함시켜 무기력감, 무의미감, 무규범성, 고립감 등 4개 요소로서 직무소외양상을 분석한다. 그리고 직무몰입은 포괄적으로 多變因 단일 요소로서 구성된다.

Ⅲ. 研究對象 및 方法

새로운 인사제도의 적용이 기업경영의 혁신적 문제와 직무소외적 구성요소와 직무몰입에 영향을 미치는 관계의 차이를 파악하기 위하여, 새로운 인사제도를 실시하는 경남 및 경북 지역의 일부 생산업체들을 연구대상으로 조사했다. 전반적으로 연구조사대상자들에 대하여 월급수준, 직급, 근속기간, 연령, 학력, 직무영역(직종) 등의 구분에 따라 분포된 인원과 백분율을 제시하면 <표 1>과 같다.

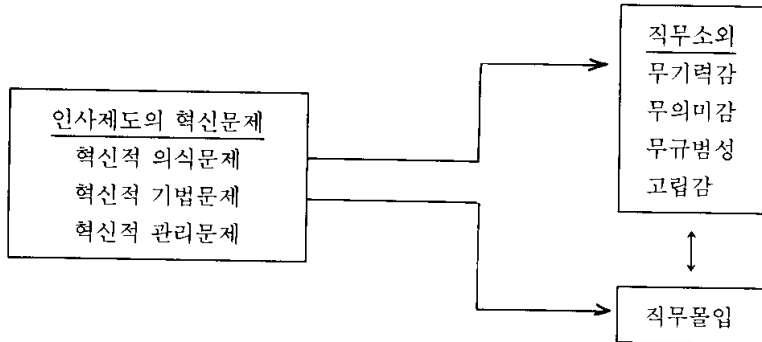
이러한 종업원들을 대상으로 새로운 인사제도를 적용하는 과정에서 나타나는 문제점을 파악하고, 그러한 문제점과 관련된 직무소외양상과 직무몰입 수준을 파악하기 위하여, 독립변인으로서 직능자격제도를 실시하는 과정에서 유발될 수 있는 혁신적 의식·기법·관리의 문제를 포함시키고, 종속변인으로서 직무소외양상의 구성요소와 직무몰입을 포함시키고, 직무소외의 구성요소와 직무몰입을 관련시킨다. 이러한 변인들간의 관계를 모형으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

<표 1> 인구통계적 요소별 조사대상자의 분포현황¹⁾ (n=478)

분 류		월급수준	직급	근속기간	연령	학력	직종
1	N	2	252	115	77	294	278
	%	0.2	52.8	24.3	16.1	61.6	58.3
2	N	124	204	74	114	56	147
	%	26.0	42.7	15.5	23.8	11.5	30.8
3	N	182	22	137	213	128	53
	%	38.2	4.4	28.5	44.6	26.8	10.9
4	N	170	-----	152	74	-----	-----
	%	35.6	-----	31.7	15.5	-----	-----

1) <표 1>의 인구통계적 요소에서 월급수준은 1: 40만원 이하; 2: 41-70만원; 3: 71-100만원; 4: 101만원 이상을 나타내고, 직급은 1: 일반사원; 2: 기사 또는 주임급부터 대리급까지; 3: 과장급 이상을 나타내고, 근속기간은 1: 3년 이하; 2: 4-5년; 3: 6-10년; 4: 11년 이상을 나타내고, 연령은 1: 25세 이하; 2: 26-30세; 3: 31-40세; 4: 41세 이상을 나타내고, 학력은 1: 고졸 이하; 2: 전문대졸; 3: 대졸 이상을 나타내고, 직무영역(직종)은 1: 생산기술직; 2: 사무관리직; 3: 기타 등을 나타낸다.

〈그림 1〉 연구모형: 독립변인과 종속변인의 영향관계



그래서 새로운 인사제도를 실시하는 데 따른 근로자들의 문제인식과 그들의 직무소외 수준 및 직무몰입 수준의 영향관계에 관하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

[가설 1] 새로운 인사제도를 실시하는 기업체 근로자들의 직무소외 수준과 그들의 직무몰입 수준은 상호 부정적인 관계로 나타난다.

[가설 2] 새로운 인사제도를 실시하는 데 있어서, 근로자들 자신의 혁신적 의식이 결여될수록 그들의 직무소외 수준은 더 높게 나타나며, 그들의 직무몰입 수준은 더 낮게 나타난다.

[가설 3] 새로운 인사제도를 실시하는 데 있어서, 회사의 혁신적 기법에 대하여 근로자들의 거부감이 높을 수록 그들의 직무소외 수준은 더 높게 나타나며, 그들의 직무몰입 수준은 더 낮게 나타난다.

[가설 4] 새로운 인사제도를 실시하는 데 있어서, 회사의 혁신적 관리방안에 대하여 근로자들의 거부감이 높을 수록 그들의 직무소외 수준은 더 높을 것이며, 그들의 직무몰입 수준은 더 낮을 것이다.

본 연구에서 이러한 가설을 검증하고 새로운 인사제도의 실시에 따른 문제점과 직무소외양상 및 직무몰입 수준을 파악하기 위하여 설문조사와 면담을 실시했다. 이러한 설문조사서는 기존 연구결과(송석훈, 1990; 송석훈, 1993)와 관련업체의 실무자들의 면담 결과를 참조하여 작성되고, 설문조사서를 작성하기 전에 대상업체의 관리자 및 실무자들의 면담을 통하여 문제점들을 진단하여 설문내용에 반영시켰다. 그래서 전반적으로 가설은 설문조사결과에 의해 검증되고, 문제점과 개선방안은 면담을 통하여 보완하게

된 것이다. 독립변인과 종속변인으로 사용된 설문항목의 개요는 <표 2-1> 및 <표 2-2>와 같다.

<표 2-1> 혁신적 의식·기법·관리 문제의 설문조사 항목의 개요

요인 구분	설문항목들의 개요(문항번호: 각 7단계 척도)
기법적 요인 관련 회사의 문제점 인식 수준	직무난이도와 성과의 차이 파악(Q1), 직무요건적 행동·능력·지식·기법의 파악(Q2), 공평한 객관적 기준에 의한 능력 평가(Q3), 신인사제도 시행절차의 합리적 운영(Q4), 능력별 지위향상 관련 직무등급 구분(Q5), 동일직무상 개인적 능력 차이 파악(Q6) 등에 관한 회사의 문제를 사원이 인식하는 수준
혁신적 의식 관련 사원자 신의 부정적 인식수준	동일 근속기간 차별적 대우의 거부(Q7), 장기근속자 해택에 의한 능력 무시의 관점 거부(Q8), 장기근속자 우대에 의한 경쟁력 약화의 거부(Q9), 능력 우열 평가에 의존하는 고과 거부(Q10), 능력·노력·성과별 대우·보상 수준 결정 거부(Q11), 능력별 차별대우에 의한 불공평 문제 감소 부인(Q12) 등
관리적 요인 관련 회사의 문제점 인식 수준	신인사제도의 실질적 이행계획 구비(Q13), 직능자격제의 홍보 및 조직적 시행(Q14), 신인사제도 교육시행과 이해(Q15), 신인사제도 성공을 위한 자발적 노력 고취(Q16), 신인사제도 시행후의 바람직한 변화유발(Q17), 신인사제도 추진 협력을 위한 노력(Q18), 신인사제도 시행 성과 수시 확인(Q19), 신인사제도 시행상의 문제점 및 수정·보완사항 수시점검(Q20) 등에 관한 회사의 문제를 사원이 인식하는 수준

* 측정수준이 높을수록 회사에서 신인사제도를 실시하는 기법이나 관리방안에 관하여 사원들의 태도가 거부적이고 사원들의 혁신적 의식이 결여되어 있음을 의미함.

여기서 가설을 검증하기 위한 측정도구로 사용된 설문항목은 인사제도혁신상의 문제 인식에 관한 것, 직무소외에 관련된 것, 직무몰입에 관련된 것 등으로 구분된다. 이러한 설문항목들은 선행연구에서 사용된 내용을 인용하여 등간척도로 구성했다(송석훈, 1995). 그래서 혁신적 기법문제 6개 문항, 혁신적 의식문제 6개 문항, 혁신적 관리문제 8개 문항, 무기력감 5개 문항, 무의미감 6개 문항, 고립감 4개 문항, 무규범성 3개 문항, 직무몰입 7개 문항 등 총45개 문항으로 측정했다.

〈표 2-2〉 직무소외적 요인과 직무몰입에 관한 설문조사 항목의 개요

요인 구분		설문항목들의 개요(문항번호: 각 7단계 척도)
직 무 소 외 적 요 인	무기력감	자율적 업무수행 기회 결핍감(Q21), 외재론자적 운명결정감(Q22), 업무개선능력 및 기회 결핍감(Q23), 문제해결능력 결핍감(Q24), 부당압력대응의 무능력감(Q25) 등
	무의미감	업무수행 이유 불인식(Q26), 업무 수행의 권태감(Q27), 취미생활 수단적 업무수행(Q28), 경제생활수단적 업무수행(Q29), 기타 선택기회 획득수단적 업무수행(Q30), 기타 목적달성수단적 업무수행(Q31) 등
	고립감	타인 교체 곤란(Q32), 친우 교체 곤란(Q33), 상하관계 유지 곤란(Q34), 상호불신감(Q35) 등
	무규범성	규칙 부재감(Q36), 기준 부재감(Q37), 질서 및 원칙 부재감(Q38)
직무몰입		업무수행의욕(Q39), 업무자체의 중요성(Q40), 無勞動 無手當 찬성(Q41), 無業務 무의미(Q42), 인생과 일의 중요성(Q43), 저임금과 업무수행(Q44), 업무수행과 회사 공헌(Q45)

* 측정수준이 높을수록 직무소외적 요인과 직무몰입의 수준이 높은 것을 의미함.

IV. 調查分析의 結果

본 연구에서 설정된 가설을 검정하기 위한 수단으로서 사용된 등간척도(7단계 척도)의 설문항목들의 구성내용은 혁신문제, 직무소외, 직무몰입 등에 관한 변인이다. 이러한 변인들은 선행연구에서 사용한 것들이므로, 여기서 요인별로 설문항목 구성의 타당성을 검정하기 위한 요인분석결과를 제시하는 것은 생략한다.

아울러 이러한 요인들에 대한 요인별 신뢰도는 SAS 6. 04를 이용하여 Cronbach Alpha 계수에 의해 파악했으며, 그 결과는 〈부표 1〉부터 〈부표 8〉과 같다. 그 결과를 요약하면, 〈표 3〉과 같이 각 요인들의 신뢰도가 표준화된 Alpha계수 0.770에서 0.928수준으로서, 약 77% 이상의 양호한 결과를 나타내고 있다.

〈표 3〉 신뢰도 검정 결과

요인	변수	Alpha
혁신기법문제	Q1-Q6	0.868
혁신의식문제	Q7-Q12	0.770
혁신관리문제	Q13-Q20	0.928
무기력감	Q21-Q25	0.788
무의미감	Q26-Q31	0.872
고립감	Q32-Q35	0.817
무규범성	Q36-Q38	0.826
직무몰입	Q39-Q45	0.789

Alpha: 표준화된 Cronbach Alpha 계수

〈표 4〉 요인별 단순통계치

(n=478)

변인(측정문항)	평균	표준편차
기법적 요인(f1=Q1-Q6)	4.177	1.222
의식적 요인(f2=Q7-Q12)	3.061	1.097
관리적 요인(f3=Q13-Q20)	4.278	1.192
무기력감(f4=Q21-Q25)	3.882	1.078
무의미감(f5=Q26-Q31)	3.678	1.281
고립감(f6=Q32-Q35)	3.120	1.231
무규범성(f7=Q36-Q38)	3.577	1.271
총소외감(f8=f4+f5+f6+f7)	3.562	0.987
직무몰입(f9=Q39-Q45)	5.958	0.918

그리고 〈표 4〉에서 단순통계치에 의해 이러한 각 변인들을 현상적으로 살펴보면, 회사가 새로운 인사제도를 도입하거나 시행하려는 과정에서 기법적 요인이나 관리적 요인과 관련된 사항들을 사원들이 인식하는 부정적 수준은 약간 높은 편이다. 반면에, 새로운 인사제도를 시행하는 것과 관련된 근로자들 자신의 의식은 부정적이라기 보다 긍정적인 편이지만 그 정도는 확고한 수준이 아니라 미약하다. 그리고 근로자들의 직무소외적 요인 가운데 고립감은 보통 수준 이하이지만 다른 변인들(무기력감, 무의미감, 무규

범성 등)은 보통 수준 이상이며, 전체적 직무소외감 역시 보통 수준 이상으로 제시되고 있으며, 근로자들이 거의 직무에 몰입하고 있는 현상을 보이고 있다.

〈표 4〉에 제시된 결과로부터, 근로자들이 회사에서 새로운 인사제도를 도입하거나 실시하기 위한 기법이나 관리가 흡족하게 이행되지 못한다고 인식하는 수준이 능력주의를 지향하는 의식에 대한 수용거부 내지 저항의 수준보다 더 높은 결과를 파악할 수 있다. 즉, 연공서열주의로부터 능력주의에 바탕을 두는 새로운 인사제도를 실시하는 것에 대하여 근로자들은 긍정적인 의식으로 전환되고 있으면서도 그러한 것에 대한 수용의식이 약한 편이며, 새로운 인사제도를 실시하기 위한 기법이나 관리가 바람직하게 이행되지 못한 것으로 인식하는 것이 문제이다.

여기서 근로자들이 새로운 인사제도를 실시하는 것에 대하여 긍정적 의식으로 전환되고 있으나 그 정도가 미약한 것은, 사회전반적으로 경영혁신의 물결이 강하게 일어나지만, 새로운 인사제도를 도입하는 회사에서 기업자체적으로 연공서열주의보다 능력주의에 바탕을 두는 의식개혁을 강조하지 못한 결과라고 본다. 그래서 근로자들은 새로운 인사제도를 실시하기 위한 기법이나 관리가 바람직하게 이행되지 못한 것으로 인식하고 있다.

아울러 직능자격제도에 접근하는 새로운 인사제도를 실시하는 회사들과 실시하지 않는 회사들 사이에 직무소외의 수준에 관한 차이를 분석한 선행 연구결과를 보면, 그러한 인사제도를 실시하는 회사들보다 실시하지 않는 회사들의 근로자들이 가지고 있는 직무소외의 수준이 더 높게 나타나고 있다(송석훈, 1995). 이와같이 새로운 인사제도를 실시하지 않는 회사가 그러한 제도를 실시하는 회사보다 근로자들의 직무소외 수준이 높은 것은 사회전반적으로 경영혁신을 지향하고 있으나 회사의 변화전략이 그러한 사회전반적 분위기와 조화를 이루지 못하고, 상황에 적절한 적극적 변화를 시도하지 못하여 경영전략의 표류현상을 초래하게 된 것이라고 볼 수 있다(Reger, et al., 1994). 또한 새로운 인사제도를 실시하는 기업체는 그러한 제도의 시행을 위하여 경영여건을 개선하는 노력을 기울였기 때문에, 그러한 제도와 여건의 개선을 위한 변화를 시도하지 않는 기업체보다 경영혁신과 관련된 불만과 직무소외수준이 상대적으로 더 낮은 결과를 초래한 것이라고 사료된다. 이러한 관점에서 본 연구의 조사대상 기업체들의 근로자들은 연구에서 제외된 新人事制度 未實施 기업체들의 근로자들보다 상대적으로 경영혁신과 관련된 불만과 직무소외 수준이 더 낮고 직무몰입 수준이 더 높다는 것을 고려할 수 있다.

이와같이 파악된 요인들로서 가설과 관련된 변인들의 관계 및 차이를 파악하기 위하여 분석한 결과를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 직무소외의 수준과 직무몰입의 수준의 관계를 파악하기 위하여 Pearson 상관관계 계수로서 파악하면, 그 결과는 <표 5>에서 제시된 바와 같다. 여기서 직무몰입의 수준은 무기력감, 무의미감, 고립감, 무규범성 등으로 구성된 직무소외의 요소별 수준이나 이러한 직무소외를 총합한 총소외감의 수준과 逆相關關係로 제시되고 있다. 즉, 직무소외와 직무몰입은 상호 부정적인 관계로 제시되므로, 새로운 인사제도를 실시하는 기업체 근로자들의 직무소외 수준과 그들의 직무몰입 수준이 상호 부정적인 관계로 나타날 것이라는 가설 1은 입증된다.

<표 5> 직무소외와 직무몰입의 요인들간의 상관관계 (n=478)

요인	F4 무기력감	F5 무의미감	F6 고립감	F7 무규범성	F8 총소외감	F9 직무몰입
F4 (무기력감)	1.00000 0.0					
F5 (무의미감)	0.62150 0.0001	1.00000 0.0				
F6 (고립감)	0.46145 0.0001	0.58513 0.0001	1.00000 0.0			
F7 (무규범성)	0.46164 0.0001	0.60282 0.0001	0.49907 0.0001	1.00000 0.0		
F8 (총소외감)	0.77032 0.0001	0.87247 0.0001	0.79083 0.0001	0.80108 0.0001	1.00000 0.0	
F9 (직무몰입)	-0.11408 0.0126	-0.31047 0.0001	-0.24739 0.0001	-0.17539 0.0001	-0.26845 0.0001	1.00000 0.0

* Pearson Correlation Coefficients / Prob > |R| under Ho: Rho=0

둘째, 연공서열주의로부터 능력주의에 바탕을 두는 새로운 인사제도를 도입하거나 실시하기 위한 혁신적 의식이 결여되어 있는 수준과 직무소외 및 직무몰입 수준의 관계를 ANOVA에 의해 산출하여 그 결과를 제시하면 <표 6>과 같다. 즉, 새로운 인사제도를 실시하는 회사의 근로자들은 전반적으로 그러한 혁신의식이 결여된 수준이 높을 수록 직무소외의 수준이 높게 나타나는 결과를 제시하고 있다. 여기서 무의미감 및 고립

감은 1% 미만의 유의수준에서, 무기력감은 5% 미만의 유의수준에서 입증되고 있으며, 무규범성은 5%의 유의수준 에서도 입증되지 못하지만, 전반적으로 직무소외감은 1% 미만의 유의수준에서 혁신적 의식이 결여될 수록 직무소외감이 높아지는 결과를 파악할 수 있다. 그러나 근로자들의 혁신의식이 결여된 수준이 높을 수록 직무몰입 수준이 낮아지는 결과를 1% 미만의 유의수준에서 나타내고 있다. 그러므로 전체적으로 보면 1% 미만의 유의수준에서 능력주의를 지향하는 혁신적 의식이 결여될수록 직무소외의 수준이 높아지거나 직무몰입의 수준이 낮아진다는 가설 2를 받아들일 수 있다.

〈표 6〉 혁신적 의식문제와 직무소외 및 직무몰입의 관계²⁾ (n=478)

구 분	혁신적 의식문제의 수준			F값·유의수준
	하(M; SD)	중(M; SD)	상(M; SD)	
무기력감	3.77; 1.19	3.96; 0.91	4.28; 1.09	3.69*
무의미감	3.50; 1.35	3.84; 1.14	4.21; 1.34	6.47**
고립감	2.93; 1.23	3.28; 1.17	3.71; 1.36	8.13**
무규범성	3.47; 1.35	3.69; 1.14	3.71; 1.45	1.86
총 소외감	3.41; 1.07	3.69; 0.84	3.97; 1.07	6.99**
직무몰입	6.12; 0.86	5.78; 0.96	5.75; 0.89	8.80**

* : $p < 0.05$; ** : $p < 0.01$

세제, 연공서열제도로 부터 능력주의에 바탕을 두는 제도로 전환하는 혁신적 기법들이 잘 적용되지 못한다고 인식하는 수준과 직무소외와 직무몰입 수준에 대한 관계는 ANOVA에 의해 그 결과를 제시하면 〈표 7〉과 같다. 이러한 혁신적 기법이 부족하다고 인식하는 수준을 독립변인으로 설정하고 직무소외 및 직무몰입의 수준을 종속변인으로 설정하면, 새로운 인사제도를 실시하는 회사의 근로자들은 전반적으로 그러한 혁신적 기법이 결여되는 수준이 높을수록 직무소외의 수준이 높아지고, 직무몰입의 수준이 낮아지는 것을 파악할 수 있다. 이와같이 무기력감, 무의미감, 고립감, 무규범성, 전체적

2) 〈표 6〉부터 〈표 8〉까지 표에서 제시되는 혁신적 의식문제, 혁신적 기법문제, 혁신적 관리문제에 있어서 하, 중, 상의 수준은 $1 \leq \text{하} \leq 3$; $3 < \text{중} < 5$; $5 \leq \text{상} \leq 7$ 의 범위를 의미한다.

소외감 등이 모두 1% 미만의 유의수준에서 그러한 양상을 나타내고, 직무몰입이 5% 미만의 유의수준에서 그러한 결과를 나타내는 것을 보면, 새로운 인사제도를 시행하기 위한 회사의 혁신적 기법이 부족하다고 근로자들이 인식하는 수준이 높을 수록 직무소외의 수준은 높아지고 직무몰입의 수준은 낮아진다는 가설은 전반적으로 수용된다.

〈표 7〉 혁신적 기법문제와 직무소외 및 직무몰입의 관계 (n=478)

구 분	혁신적 의식문제의 수준			F값·유의수준
	하(M; SD)	중(M; SD)	상(M; SD)	
무기력감	3.32; 1.07	3.87; 0.96	4.28; 1.12	23.88**
무의미감	2.81; 1.19	3.66; 1.18	4.30; 1.16	43.53**
고립감	2.54; 1.18	3.16; 1.17	3.43; 1.25	15.45**
무규범성	2.80; 1.23	3.61; 1.15	4.04; 1.27	29.55**
총 소외감	2.86; 0.94	3.57; 0.89	4.02; 0.92	43.92**
직무몰입	6.18; 1.08	5.93; 0.90	5.85; 0.82	3.77*

* : $p < 0.05$; ** : $p < 0.01$

〈표 8〉 혁신적 관리문제와 직무소외 및 직무몰입의 관계 (n=478)

구 분	혁신적 의식문제의 수준			F값·유의수준
	하(M; SD)	중(M; SD)	상(M; SD)	
무기력감	3.26; 1.12	3.88; 0.91	4.22; 1.13	22.89**
무의미감	2.79; 1.15	3.63; 1.14	4.22; 1.27	37.97**
고립감	2.55; 1.17	3.16; 1.18	3.37; 1.27	12.43**
무규범성	2.83; 1.26	3.53; 1.12	4.06; 1.31	27.20**
총 소외감	2.85; 0.99	3.54; 0.85	3.97; 0.98	39.01**
직무몰입	6.28; 0.78	5.90; 1.00	5.88; 0.82	6.01**

** : $p < 0.01$

네째, 새로운 인사제도를 도입하거나 실시하기 위하여 사용되고 있는 관리제도가 잘 시행되지 않는다고 인식하는 수준과 직무소외 및 직무몰입의 수준의 관계를 ANOVA에

의해 산출한 결과를 제시하면 <표 8>과 같다. 이와같이 새로운 인사제도를 적용하기 위한 혁신적 관리가 잘못되었다고 인식하는 수준을 독립변인으로 설정하고 직무소외 및 직무몰입의 수준을 종속변인으로 설정하면, 근로자들이 회사에서 새로운 인사제도를 실시하기 위한 관리가 잘못되는 것을 인식하는 수준이 높을 수록 직무소외의 수준이 높아지고, 직무몰입의 수준이 낮아지는 결과를 보이고 있다. 그러므로 혁신적 관리가 잘못 이루어지는 것으로 근로자들이 인식하는 수준이 높을 수록 직무소외의 수준이 높아지고 직무몰입의 수준이 낮아진다는 가설4는 1% 유의수준에서 입증된다.

V. 結論 및 示唆點

세계화 및 공존과 경쟁의 논리를 실현하기 위한 경영혁신방안의 일환으로 연공서열주의에 바탕을 두는 인사제도로부터 능력주의에 바탕을 두는 새로운 인사제도로 전환하는 과정에서 직무소외양상이 유발되고 직무몰입의 수준이 낮아지면, 근로자들의 태도와 행위에 부정적인 결과를 나타내는 경향이 있으므로 조직의 유효성을 저해하게 된다. 그러므로 직무소외를 유발시키고 직무몰입 수준을 低下시키는 문제는 경영현실에서 소홀히 다룰 수 없는 것이며, 태도적인 측면에서 조직의 유효성을 향상시키는 데 있어서 무엇보다 중요한 관리문제의 영역에 속하는 것으로서, 조속히 진단하고 예측하고 통제해야 될 과제가 아닐 수 없다.

이러한 근본적 문제를 진단하기 위하여 여태까지 근로자의 태도를 파악하는 데 있어서 측정변인으로 자주 사용되었던 직무몰입에 관심을 기울이는 것도 중요하지만 직무소외를 측정변인으로 사용할 필요가 있다는 것을 강조하지 않을 수 없다. 근로자들의 소외문제가 해결되지 않고 직무몰입이나 직무성과를 향상시킨다는 것이 지극히 곤란하다는 것은 소외와 몰입이 동전의 양면과 같은 관계에 있기 때문이다(송석훈, 1990; Blauner, 1964).

그래서 본 연구에서는 기존 연공서열적 풍토가 불식되지 않는 상황에서 실시되는 능력주의 지향적 새로운 인사제도로부터 초래될 근로자들의 직무소외 및 직무몰입의 수준을 파악하여, 이러한 직무소외 및 직무몰입과 인사제도혁신에 관한 문제의 관계를 규명하는 데 목적을 두었다. 새로운 인사제도를 실시하기 위하여 고려해야 할 여건이 미비

되거나 구성원들의 수용가능성이 결여된 상황에서 그러한 제도를 실시함으로써 유발되는 직무소외의 양상과 이에 대한 해결방안을 모색하고 직무몰입의 수준이 低下되지 않도록 하려는 것이다.

이러한 관계를 분석하기 위하여 본 연구에서는 우리나라의 동남부에 위치하는 일부 생산기업체에 근무하는 근로자들을 연구대상으로 혁신적 문제 및 개인적 차이에 따른 직무소외 및 직무몰입의 차이를 파악하기 위하여 설문조사를 실시했다. 여기서 새로운 인사제도를 적용하는 과정에서 발생하는 문제는 기업혁신과 직결되는 의식혁신, 기술혁신, 경영혁신 등의 3대 혁신과제에 바탕을 두고 혁신적 의식문제, 혁신적 기법문제, 혁신적 관리문제 등으로 대별하여 파악했다. 그리고 이러한 문제가 직무소외적 요소와 직무몰입에 미치는 영향관계를 식별하기 위하여, 직무소외양상은 무기력감, 무의미감, 무규범성, 고립감 등 4개 요소, 직무몰입은 포괄적 단일요소로서 분석했다.

본 연구에서 등간척도의 설문항목으로 구성된 혁신문제, 직무소외, 직무몰입 등에 관한 변인들은 선행연구에서 구분한 내용들을 사용했으므로, 여기서 그러한 변인들의 구성내용에 대하여 다시 타당성을 검증하여 제시하는 것은 생략했다. 또한 이러한 요인별 신뢰도는 Cronbach Alpha계수에 의해 0.770으로부터 0.928의 수준으로서 양호한 결과를 나타냈다.

그리고 혁신문제와 직무소외·직무몰입 사이의 영향관계를 분석한 결과는 다음과 같이 몇 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 혁신적 문제에 대한 종속변인으로서 직무소외와 직무몰입은 역상관관계로 나타났다. 둘째, 직능자격제도를 실시하는 회사의 근로자들은 전반적으로 능력주의를 지향하는 혁신적 의식이 결여될 수록 직무소외의 수준이 높아지고 직무몰입의 수준이 낮아졌다. 셋째, 연공서열제도로부터 능력주의에 바탕을 두는 제도로 전환하는 혁신적 기법들이 잘 적용되지 못한다고 인식하는 수준이 높을 수록 직무소외의 수준이 높아지고 직무몰입의 수준이 낮아지는 것으로 제시되었다. 넷째, 새로운 인사제도를 도입하거나 실시하기 위하여 사용되고 있는 관리제도가 잘 시행되지 않는다고 인식하는 수준이 높을 수록 직무소외의 수준이 높아지고 직무몰입의 수준이 낮아지는 결과를 보였다.

이와같이 인사제도를 연공주의에서 능력주의로 혁신해나가는 방안의 일환으로 새로운 인사제도를 실시하는 데 있어서 근로자들의 혁신적 의식이 결여되거나 회사가 새로운 인사제도를 실시하는 기법이나 관리방안에 대하여 근로자들의 태도가 거부적인 수준

이 높을 수록 직무소외적 요인들의 수준이 높아지고 직무몰입의 수준이 낮아지는 것으로 제시되었다. 그런데 요인별 단순통계치에서 파악한 바와같이 현실적으로 새로운 인사제도 시행에 있어서 근로자들의 의식구조는 긍정적인 편이지만 아직도 그 정도가 미약하고, 근로자들은 회사가 새로운 인사제도를 적용하는 기법이나 관리방안에 대하여 약간 부정적인 태도를 제시하고 있다.

그 어느 때보다 더 경쟁적으로 공존을 위한 세계화와 개방적 협력의 전략을 전개해야 되는 불가피한 상황에서, 그동안 우리나라의 기업문화에 토착화된 연공서열주의를 능력주의로 혁신하는 전환과정에서 새로운 인사제도를 실시하려면, 아직도 근로자들의 혁신적 의식구조가 더 강조되어야 할 뿐만 아니라 기업체에서 더 합리적·체계적·효과적인 기법(절차 및 방법)이나 관리방안을 고려하면서 그러한 제도를 시행할 것이 요구된다. 다시 말하면, 기업체에서 새로운 인사제도를 시행하는 것과 관련된 기법이나 관리방안에 관한 근로자들의 태도가 확실하게 긍정적인 수준이 되도록 그러한 기법이나 관리방안을 개선·보완하는 데 주력해야 될 것이며, 근로자들의 혁신적 의식구조가 확고하게 긍정적인 수준이 되도록 유도해야 될 것이다.

그러므로 새로운 인사제도를 실시하는 회사에서 능력주의를 지향하는 혁신의식이 결여될수록 직무소외의 수준이 높아지고 직무몰입의 수준이 낮아지는 것을 보면, 새로운 인사제도를 도입하면서 혁신의식을 고취시키는 교육이나 훈련이 필요하다는 것을 인식하게 된다. 아울러, 그러한 인사제도를 도입하거나 실시하기 위하여 사용되고 있는 혁신적 기법이나 관리제도가 잘 시행되지 않는다고 인식하는 수준이 높을 수록 직무소외의 수준이 높아지고 직무몰입의 수준이 낮아지는 것을 보면, 그러한 인사제도를 도입하기 위하여 공평성에 바탕을 두면서도 그러한 제도를 뒷받침하는 모든 인사제도를 철저히 시행함으로써 새로운 인사제도 실시에 대하여 근로자들의 긍정적 수용성을 높일 수 있을 것이다. 그리고 무엇보다 중요한 것은 여태까지 조직의 유효성을 평가하는 데 있어서 동일한 노동현상을 파악하기 위하여 직무몰입에 의존하는 경향이 있었으나, 이와같이 포괄적으로 직무몰입에서 파악하려던 내용을 분석적으로 직무소외를 통하여 측정하는 것이 필요하다고 본다. 즉, 동일한 노동현상에 대한 근로자들의 태도를 직무몰입에 의해 긍정적·포괄적으로 파악하던 것을 직무소외에 의해 그 요인별로 부정적·분석적으로 파악할 필요가 있다는 것이다.

參 考 文 獻

- 김성국(1993), “직능자격제도의 설계와 운용,” 한국인사·조직학회 발표논집, 6, 25-40.
- 송석훈(1990), “직무소외적 행위와 그 수정방안에 관한 연구,” 한국경영학회, 경영학 연구, 20(1), 227-257.
- 송석훈(1990), “노동소외양상의 인과적 요소에 관한 고찰,” 서울대 경영대학 노사관계 연구소, 노사관계연구, 창간호, 125-154.
- 송석훈(1993), “직무소외적 요인과 부정적 행위의향의 인과관계분석,” 한국경영학회, 경영학연구, 23(1), 123-147.
- 송석훈(1995), “직능자격제도 실시상의 직무소외문제에 관한 분석,” 한국인사관리학회, 동계학술발표대회 발표논집.
- 안춘식(1993), “일본기업의 직능자격제도에 관한 연구,” 경영혁신을 위한 전략적 인적 자원 개발, 한국인사관리학회 발표논집, 113-130.
- 최태룡(1994), “신인사제도와 노사관계의 변화”, 신경영전략과 노사관계, 경상대 사회 과학연구소 학술토론회 발표논집, 8, 9-19.
- Afonja, S. A. (1978), “An Investigation of the Relationship between Accidents, Alienation, Alienation, and Withdrawal from Work, *Labor Society*, 2, 135-157.
- Bartley, D. L. (1981), *Job Evaluation: Wage and Salary Administration*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bernardin, H. J., and Beatty, R. W. (1984), *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*, Boston, Massachusetts: Kent.
- Blauner, R. (1964), *Alienation and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Brill, A. R. (1974), “The Alienation of the Systems Analyst,” *Journal of Systems Management*, 25(Jan.), 26-29.
- Brown, D. R. (1969), *Alienation From Work*, University of Oregon, D. B. A., Ann Arbor, Michigan: University Microfilm, Inc.
- Erickson, K. (1986), “On Work and Alienation,” *American Sociological Review*, 51

- (Feb.), 1-8.
- Ford, R. N. (1969), "The Obstinate Employee," *Public Opinion Quarterly*, 33(3), 301-310.
- Kanungo, R. N. (1982), *Work Alienation*, New York: Praeger.
- Lodahl, T. M., Kejner, M. (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, 26-33.
- Planchon, J. M., and James, W. L. (1991), "Cognitive Complexity and Alienation," *Journal of Business Research*, 23, 189-198.
- Reger, R. K., Mullane, J. V., Gustafson, L. T., and DeMarie, S. M. (1994), "Creating Earthquakes to Change Organizational Mindsets", *Academy of Management Executive*, 8(4), 31-41.
- Schweitzer, D. (1981), "Alienation Theory and Research," *International Sociological Science Journal*, 33(3), 523-556.
- Seeman, M. (1983), "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing," *Social Psychology Quarterly*, 46(3), 171-184.
- Winefield, A. H., Tiggemann, M., Winefield, H. R., and Goldney, R. D. (1991), "Social Alienation and Employment Status in Young Adults," *Journal of Organizational Behavior*, 12, 145-154.

부표: 신뢰도 검정 결과: Cronbach Coefficient Alpha

〈부표 1〉 혁신기법 문제

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q1	0.615814	0.853667	0.613455	0.854352
Q2	0.670126	0.844162	0.668590	0.844736
Q3	0.706505	0.837373	0.706555	0.837988
Q4	0.640736	0.849157	0.641508	0.849486
Q5	0.706458	0.837891	0.707600	0.837801
Q6	0.649385	0.847620	0.651510	0.847738

* 기법적 문제 6개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.867793

〈부표 2〉 혁신의식 문제

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q7	0.480411	0.742842	0.481646	0.743941
Q8	0.560572	0.721829	0.549316	0.726527
Q9	0.540369	0.727406	0.527166	0.732288
Q10	0.596666	0.713164	0.603551	0.712168
Q11	0.511335	0.736840	0.517260	0.734845
Q12	0.397670	0.762686	0.406003	0.762763

* 의식적 문제 6개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.769781

〈부표 3〉 혁신관리 문제

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q13	0.729066	0.919687	0.727614	0.920043
Q14	0.777726	0.915844	0.775713	0.916357
Q15	0.762703	0.917021	0.762213	0.917397
Q16	0.763270	0.916969	0.763950	0.917264
Q17	0.732190	0.919351	0.732497	0.919671
Q18	0.734387	0.919258	0.737122	0.919319
Q19	0.757681	0.917410	0.759029	0.917642
Q20	0.757437	0.917518	0.758017	0.917719

* 관리적 문제 8개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.927670

〈부표 4〉 무기력감

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q21	0.575707	0.741674	0.577611	0.744510
Q22	0.507671	0.765729	0.508791	0.766707
Q23	0.603201	0.732438	0.603874	0.735830
Q24	0.580680	0.739372	0.581003	0.743395
Q25	0.553371	0.748431	0.556191	0.751503

* 무기력감 5개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.788212

〈부표 5〉 무의미감

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q26	0.649929	0.850937	0.655584	0.852958
Q27	0.738557	0.836795	0.743506	0.837587
Q28	0.619583	0.858063	0.616889	0.859553
Q29	0.704011	0.841260	0.700461	0.845180
Q30	0.601985	0.858917	0.600523	0.862311
Q31	0.716524	0.839388	0.719804	0.841784

* 무의미감 6개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.871885

〈부표 6〉 고립감

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q32	0.646157	0.766092	0.640530	0.768804
Q33	0.669135	0.754937	0.666012	0.756778
Q34	0.605181	0.785155	0.607202	0.784270
Q35	0.633029	0.772102	0.636967	0.770472

* 고립감 4개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.817155

〈부표 7〉 무규범성

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q36	0.673513	0.770072	0.673511	0.769758
Q37	0.701288	0.742469	0.701111	0.742074
Q38	0.674837	0.768837	0.674399	0.768875

* 무규범성 3개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.826377

〈부표 8〉 직무몰입

Deleted Variable	Raw Variables		Std. Variables	
	Correlation with Total	Alpha	Correlation with Total	Alpha
Q39	0.523629	0.749512	0.523094	0.760108
Q40	0.491343	0.754102	0.503002	0.763961
Q41	0.441422	0.766654	0.437592	0.776284
Q42	0.503132	0.750880	0.511255	0.762382
Q43	0.473470	0.756736	0.476950	0.768909
Q44	0.647167	0.722486	0.636966	0.737660
Q45	0.507464	0.754333	0.518430	0.761005

* 직무몰입 7개 변인의 STANDARDIZED variables: 0.788584