

# 經營革新 關聯 不滿 및 職務疎外와 組織有效性的 關係에 관한 追後分析\*

宋 錫 勳\*\*

〈目 次〉	
I. 序 論	III. 實證的 分析 및 論議
II. 理論的 背景 및 假說	IV. 結論 및 示唆點

## I. 序 論

합리적이고 공정한 능력 주의를 실현하는 신경영제도를 도입하면 조직유효성을 증대시키는 효과가 기대된다. 또한 혁신은 작업환경의 스트레스를 완화시킬 수 있을 뿐만 아니라 생산성 및 노동의 질적 향상을 조장할 수 있다(Bunce & West, 1996). 그러므로 조직의 지속적 발전을 추구하기 위하여 중대한 변화 내지 혁신에 가까운 경영제도의 변화를 모색하는 것이 필요하다.

그런데 연공서열주의적 제도로부터 능력주의적 제도를 지향하는 변화 내지 혁신의 전환기적 과정에서 기업들마다 모든 구성원들이 적극적으로 그러한 변화와 혁신을 수용하고 있는 것은 아니다. 경영자와 근로자들 사이의 자발적 수용이나 합의가 이루어질 장치가 없이 능력주의 지향적인 새로운 경영제도만 시행하게 되면, 장기적으로 근로자들의 직무소외문제를 유발하고 직무몰입이나 조직애착의 수준을 低下시키고 여러가지 부정적 결과를 초래할 우려가 있다(송석훈, 1995a, 1995b ; 황갑진, 1991 ; Kanungo, 1982 ; Brown, 1969 ; Blauner, 1964). 이러한 변화와 혁신에 관련된 변인들의 관계는 분석방법에 따라 다소 차이를 나타내거나 일관성 있는 결과를 제시할 수도 있을 것이다.

그래서 선행연구(송석훈, 1999)의 결과에 대하여, 충분히 제시하지 못한 내용을 보완하

\* 이 논문은 한국산업경영학회지(1999.2.26.)에 게재한 연구 관련 자료를 추가적으로 분석한 것임.

\*\* 경상대학교 경영대학 교수

기 위하여 당시에 조사한 자료를 추가적으로 분석한 것이다. 즉, 경영혁신제도를 우리나라의 기업에 적용하는 전환기적 과정에서 수반되는 문제점과 그로 인한 근로자들의 불만을 파악하는 척도를 조정하고, 직무소외양상에 대하여 포괄적으로 분석하던 것을 직무소외요소별로 분석했다. 그리고 추가적으로 조직유효성과 관련된 긍정적 요소들과 부정적 요소들의 상관관계를 살펴보고, 나아가서 그러한 긍정적 요소들과 부정적 요소들 사이에 상호밀접한 관계를 파악한 것이다. 그러므로 이 연구는 소외론적 관점에서 경영혁신과정과 관련된 이론적 시사점보다 관리실무적으로 유용한 시사점을 제시하는 데 목적을 둔 것이다.

## II. 理論的 背景 및 假說

이 연구에서는 인구통계적 요소와 경영혁신 관련 불만 및 소외현상의 관계, 경영혁신 관련 불만과 소외 및 조직유효성의 관계, 소외와 조직유효성의 관계, 조직유효성과 관련된 요소 가운데 긍정적 요소와 부정적 요소의 관계를 파악한다. 여기서 조직혁신은 기술적 혁신과 관리적 혁신으로 구분되므로(Subramanian & Nilakanta, 1996), 이러한 것을 원용하여 혁신과 불만은 혁신기법에 대한 불만과 혁신관리에 대한 불만으로 구분한다. 또한 소외현상은 무기력감, 무의미감, 고립감, 무규범성 등의 4개 요인으로 구분한다(Blauner, 1964 ; Kanungo, 1982 ; Mottaz, 1981 ; Seeman, 1983). 그리고 조직유효성과 관련된 긍정적 요소들은 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등을 포함시키고, 부정적 요소들은 전근이직의향, 근무태만의향, 노동쟁의의향, 퇴폐성향 등을 포함시킨다. 아울러 퇴폐성향은 형식주의, 적당주의, 졸속주의, 이기주의, 한탕주의, 책임회피주의 등으로 구분한다.

첫째, 인구통계적 요소와 관련된 것으로서, 경영혁신에 관련된 근로자들의 불만은 근속기간이 길어지고, 연령, 조직수준, 교육수준(Awamleh, 1994), 지위(McKenna, et al., 1981/1982) 등이 높아질수록 낮아지는 결과를 제시했다. 또한 소득수준이 낮은 빈곤층, 교육수준이 낮은 계층은 상대적으로 소외수준이 높게 나타났다(Durant, Jr. & Christian, 1990). 아울러 근속기간이 길어지고, 월급수준, 직급, 연령계층 등이 높아질수록 소외수준이 낮아지는 결과를 제시했다(송석훈, 1995a). 그러므로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

[가설 1] 근로자들의 근속기간이 길어지고 월급, 직급, 학력, 연령 등의 수준이 높아 지거나 기업규모가 클수록 경영혁신과 관련된 불만 또는 소외의 수준은 낮아진다.

둘째, 결연적 만족의 상실과 소외의 요인(Korman, et al., 1981), 직무불만과 사회적 소외(Winefield, et al., 1991), 심리적 작업욕구의 불만과 소외문제 유발(Craig, 1979), 소외된 종업원들의 직무 및 조합에 대한 불만(Lowe, 1995), 소비자들의 일반적 불만과 소외 및 무기력감, 무의미감, 무규범성의 관계(Lambert, 1980) 등에서 구성원들의 불만과 소외는 밀접한 영향관계가 있다는 것을 제시한다. 또한 의미충족감은 자신, 타인, 세계의 접촉과 강한 관련성이 있으나, 무의미감은 자신, 타인, 세계로부터 소외양상과 관련성이 있으므로(Debats, et al., 1995), 보람과 만족의 결여는 소외양상을 초래하게 된다는 것을 파악할 수 있다. 그러므로 근로자들의 불만과 소외의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

[가설 2] 경영혁신과 관련된 근로자들의 기법적·관리적 불만수준이 높을수록 그들의 직무소외수준은 높다.

셋째, Downsizing과 종업원들의 불만(Fletcher, 1985), 불만과 저항적인 태도나 의향 및 행동(Baird, 1981), Reengineering에 따른 욕구불만과 저항(Braver, 1995) 등의 연구결과는 경영혁신과정에 있어서 근로자들의 불만이 조직유효성과 관련된 부정적 결과를 수반할 수 있다는 것을 나타낸다. 또한 노동자의 만족 및 조직애착은 직무몰입과 긍정적 관계를 가지며(Elloy, et al., 1991), 조직애착이 직무만족, 직무몰입, 조직신뢰 등과 유의한 상관관계를 나타낸다(Lieu, 1995). 조직애착과 만족의 상호작용관계를 인과적으로 검증하는 연구에서 만족과 조직애착이 교호적으로 관련되었으나 조직애착에 관한 만족의 영향이 더 강하게 나타났으며(Mathieu, 1991), 직무만족은 조직애착의 선행변인으로 제시되고(Angle & Perry, 1983; Williams & Hazer, 1986), 양자는 긍정적 상관관계를 가지는 것으로 파악된다(Bateman & Strasser, 1984; Bluedorn, 1982). 조직애착이 직무만족을 유발한다는 연구결과도 있으나(Vandenberg & Lance, 1992), 직무만족은 조직애착에 직접적 영향을 미치는 가장 중요한 요소로 본다(Igbaria & Siegel,

1992). 동일한 시점에서 측정할 경우 직무만족과 조직의 지속적 애착은 긍정적 상관관계를 나타낸다는 것이다(Cramer, 1996). 직무만족은 업적과 직접적으로 관계가 없고 간접적으로 관계가 있다고 본다(Brown & Peterson, 1996). 반면에, 직무만족이 낮은 경우 결근이 증가했으며(Kohler & Mathieu, 1993), 직무만족은 노동이동과 이직의향에 부정적으로 관련되었다(Arnold & Feldman, 1982 ; Bluedorn, 1982 ; Hollenbeck & Williams, 1986). 여기서 근로자들의 불만과 조직유효성의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

[가설 3] 경영혁신과 관련된 근로자들의 불만수준이 높아질수록 조직유효성과 관련된 긍정적 요인들의 수준은 낮아지고, 부정적 요인들의 수준은 높아진다.

넷째, 소외수준이 낮은 종업원들은 더 생산적이고 조직을 이직하려는 경향이 더 낮으며(Comer & Dubinsky, 1985), 특히 직무성과에 결정적 영향을 미치는 직무몰입과 상반되는 작용을 하는 것으로 파악되고 있다(송석훈, 1995a, 1995b). 또한 조직의 계층적 구조에 의해 종업원의 독립성을 제한하는 문화로부터 소외감을 가지는 종업원은 분노를 유발하며, 업무지연을 비롯한 회사에 손실을 초래하는 행위를 나타내며(Smith, 1992), 노동생활의 질적 수준과 생산성에 대한 부정적 영향(Kanungo, 1992), 저항수준 증대(Coghlan, 1993 ; Abdul-Gader, 1995), 노동소요 유발(Brill, 1974), 노동불안·결근·노동이동·불복종·산업재해 및 생산방해행위(Afonja, 1978) 등의 부정적 결과를 초래한다는 것이다. 그래서 근로자들의 직무소외와 조직유효성에 관한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

[가설 4] 경영혁신과 관련된 근로자들의 직무소외수준은 조직유효성과 관련된 긍정적 요인들에 대하여 부정적으로 영향을 미치고, 부정적 결과의 요인들에 대하여 정의 방향으로 영향을 미친다.

다섯째, 직무몰입은 이직의향과 부정적 관계를 나타냈다(Elloy, et al., 1991). 의사결정에 종업원의 몰입을 강화하면 결근이 감소되었다(Rosen, 1985). 직무몰입과 조직애착이 높은 경우 허용하지 못하는 결근 및 지각이 감소되었다(Blau, 1986). 또한 조

직애착이 낮으면 결근이 증가했다(Kohler & Mathieu, 1993). 조직애착은 노동이동 및 이직의향과 부정적으로 관련되었으며(Arnold & Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hollenbeck & Williams, 1986), 조직애착은 노동이동의 더욱 강력한 추정치라는 것이다(Ben-Bakr, et al., 1994). 특히, 경력 초기단계의 젊은 종업원들에 있어서, 조직애착은 이직의향과 더 강력한 역관계를 나타낸다(Cohen, 1993). 아울러 회피할 수 있는 결근은 직무만족 뿐만 아니라 업적과 성취에 부정적 영향을 미치며(Tharenou & Nicholson, 1993), 빈번한 결근과 불량한 직무업적평가는 유의한 상관관계가 있다는 것을 지적한다(Bycio, 1992). 그리고 기본적으로 쟁의를 위한 자세를 가진 참여자들은 객관적으로 더 낮은 직무업적을 나타냈고, 조직을 위하여 계속 일할 의향이 더 적다는 것이다(Olson-Buchanan, 1996). 이러한 연구결과를 원용하면, 조직유효성과 관련된 긍정적 요인들과 퇴폐성향적 요소를 포함한 부정적 요인들의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정할 수 있다.

[가설 5] 조직유효성과 관련된 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등의 긍정적 변인들과 퇴폐성향, 근무태만의향, 전근이직의향, 노동쟁의의향 등의 부정적 변인들은 상반되는 관계를 나타낸다.

### Ⅲ. 實證的 分析 및 論議

#### 1. 調查對象 및 方法

이 연구의 가설들을 검증하기 위하여 우리나라의 동남부 일원의 공단에 위치하는 철강, 전자, 섬유, 제지 등의 생산기업체의 근로자 1,400명을 대상으로 실증적 조사를 실시했다. 이 가운데 1,280명분을 회수하여 33명분을 폐기처리하고 1,247명의 표본을 사용했다. 경영혁신제도를 도입하거나 적용하는 과정에서 구성원들이 느끼는 불만과 소외현상을 파악하기 위하여 경영혁신의 일환으로서 신경영제도나 신인사제도를 실시하고 있는 기업체를 표본으로 선정했다(송석훈, 1999).

이 연구에서 가설을 검증하기 위한 수단으로서 설문조사를 실시했으며, 설문조사방법

으로서 인구통계적 요소들은 명목척도로 구성하고, 다른 변인들은 7점의 등간척도의 문항으로 구성했다. 이러한 설문조사와 함께 면접을 실시하여 설문구성의 내용을 보완했다. 여기서 설문조사를 토대로 분석한 결과는 설문구성의 타당성 검증(요인분석), 설문구성요인의 신뢰도 검증, 인구통계적 요소별 경영혁신에 관한 불만(카이자승 검증) 및 인구통계적 요소별 직무소외의 양상(GLM), 경영혁신을 위한 불만과 직무소외 및 조직유효성의 관계(GLM), 조직유효성에 대한 직무소외의 영향관계(회귀분석), 조직유효성의 긍정적 요인과 부정적 요인의 관계(상관관계·정준상관관계 분석) 등으로 구분된다.

## 2. 測定變因의 妥當性 및 信賴度

가설의 검증과 관련된 측정변인들은 경영혁신에 관한 불만요인으로서 기법적 불만요인과 관리적 불만요인 등이고, 직무소외요인으로서 무기력감, 무의미감, 고립감, 무규범성 등이고, 조직유효성과 관련된 요인으로서 긍정적 요인은 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등이며, 부정적 요인은 퇴폐성향, 근무태만의향, 전근이직의향, 노동쟁의의향 등이다. 이러한 변인들은 이미 이론적 배경에서 변인들간의 관계를 인용 내지 원용하면서 언급한 바 있는 것들로서, 이 연구에서 7점의 등간척도에 의해 측정된 문항들로 구성된 요인들의 조작적 정의와 관련된 구성요소들은 다음과 같다(송석훈, 1999).

경영혁신에 관한 기법적 불만요인은 직무난이도와 성과의 차이 파악, 직무내용과 직무요건의 관계, 공평한 기준의 능력 평가, 능력자격제 시행절차의 합리성, 능력별 직무등급과 지위향상의 관계, 동일직무상의 개인능력 차이의 파악 등으로 측정했다. 경영혁신에 관한 관리적 불만요인은 능력자격제의 조직적 전달 및 시행, 능력자격제의 이해를 도모하기 위한 교육, 능력자격제의 성공을 위한 노력 고취, 능력자격제 시행과 구성원의 긍정적 변화, 능력자격제의 추진 협력을 위한 노력, 능력자격제 시행사항의 수시 확인, 능력자격제의 문제점 수정 및 보완 등으로 측정했다.

무기력감은 자율적 업무수행기회의 결핍감, 외부의 영향력에 의한 운명결정론적 감정, 업무개선능력 및 기회의 결핍감, 문제해결능력의 결핍감, 부당한 압력에 대한 자신의 무능력감 등으로 측정했다. 무의미감은 업무에 대한 권태감, 취미생활수단으로서의 업무 인식, 운택한 경제생활수단으로서의 업무 인식, 기타 선택기회 획득수단으로서의 업무 인식, 여타 목적달성수단으로서의 업무 인식 등으로 측정했다. 고립감은 업무상 타인과 교제하기 곤란

한 감정, 업무상 친우와 교제하기 곤란한 감정, 업무상 원만한 상하관계를 유지하기 곤란한 감정, 업무상 상호 불신하는 감정 등으로 측정했다. 무규범성은 명확한 규칙 부재의 감정, 업무수행기준의 불확실성 인식, 업무수행의 질서 및 원칙 부재의 감정 등으로 측정했다.

직무몰입은 경제적 풍족과 업무수행 의향, 업무담당과 자신의 중요성, 무노동 실업수당의 거부감, 실업에 대한 따분함, 일과 인생의 중요성 인식, 고실업수당 대신 업무계속 희망, 일을 통한 직장 공헌의 쾌감 등으로 측정했다. 조직애착은 직장에 대한 자긍심, 직장이직의 거부감, 직장의 상황이 곤란한 경우 전직 거부감, 직장구성원으로서의 책임감, 개인보다 직장을 위한 노력, 소속 직장에 대한 친구의 입직 권유 등으로 측정했다. 기대성과는 능력한계상의 양적 업무 성과, 업무처리 속도, 질적 업무 성과, 업무수행의 정확도 및 완전무결성 등으로 측정했다.

퇴폐성향은 형식주의, 적당주의, 졸속주의, 이기주의, 한탕주의, 책임회피주의 등의 성향으로 측정했다. 근무태만의향은 개인적 용무와 지각 및 결근 의향, 근무중 조퇴 및 휴식 의향, 근무중 휴무일 기대 및 준비 의향 등으로 측정했다. 전근이직의향은 전근 및 전직 의향, 사표작성 및 직장이동 의향, 현업 중단 및 타업무 자립 의향 등으로 측정했다. 노동쟁의의향은 사원전체 문제에 관한 동참 의향, 사원의 부당한 대우에 대한 문제 제기 의향, 동료사원을 위한 회사의 손실적 문제 제기 의향 등으로 측정했다.

이러한 변인들에 대한 요인분석에서 Varimax로 Rotation을 실시한 결과 경영혁신에 관한 불만요인들을 측정하는 문항들은 요인적재치 .65 이상으로서 관리적 불만요인과 기법적 불만요인으로 구분되었으며, 각 요인에 대하여 Cronbach  $\alpha$  계수로 신뢰도를 검증한 결과 관리적 불만요인  $\alpha = .88$ , 기법적 불만요인  $\alpha = .92$ 로 나타났다. 또한 직무소외요인들을 측정하는 문항들은 요인적재치 .53 이상으로서 무기력감, 무의미감, 고립감, 무규범성 등으로 구분되었으며, 각 요인에 대하여 Cronbach  $\alpha$  계수로 신뢰도를 검증한 결과 무기력감  $\alpha = .74$ , 무의미감  $\alpha = .83$ , 고립감  $\alpha = .82$ , 무규범성  $\alpha = .80$ 을 제시했다. 그리고 조직유효성과 관련된 긍정적 요인들은 요인적재치 .53 이상으로서 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등으로 구분되었으며, 각 요인에 대하여 Cronbach  $\alpha$  계수로 신뢰도를 검증한 결과 직무몰입  $\alpha = .80$ , 조직애착  $\alpha = .81$ , 기대성과  $\alpha = .87$ 을 나타냈다. 조직유효성과 관련된 부정적 요인들도 요인적재치 .53 이상으로서 퇴폐성향  $\alpha = .78$ , 근무태만 의향  $\alpha = .67$ , 전근이직의향  $\alpha = .74$ , 노동쟁의의향  $\alpha = .72$ 를 제시했다. 이와같이 각 요인의 신뢰도는 근무태만 의향이  $\alpha = .67$ , 그리고 나머지 모든 요인

들이  $\alpha = .72 \sim .92$ 의 범위로 양호한 결과를 나타내고 있다(송석훈, 1999).

### 3. 人口統計的 要素와 經營革新 關聯 不滿 및 疎外

경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만을 인구통계적 요소별로 파악하기 위하여 카이자승( $x^2$ ) 검증을 실시했으며, 그 결과는 <표 III-1>부터 <표 III-2>에 제시되어 있다. 여기서 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준은 7점 척도에서  $1 \leq \text{하} \leq 3$  :  $3 < \text{중} < 5$  :  $5 \leq \text{상} \leq 7$ 의 3개 범주로 구분하여 상, 중, 하의 명목적으로 나타낸다(이하의 설명에서도 하·중·상의 불만수준은 동일한 범주로 설정한다).

<표 III-1>에서 월급수준(독립변인)과 경영혁신에 관련된 기법적 불만수준(종속변인)의 독립성 유무를 파악하기 위한 카이자승 검증결과를 보면, 독립변인과 종속변인의 관계가 상호독립적이라고 볼 수 없으며( $p < .001$ ), 70만원 이하의 경우 下の 불만수준 8.46%, 上の 불만수준 51.74%로서 상/하의 倍率 $\approx 6.12$ , 71-100만원 경우 下の 불만수준 12.31%, 上の 불만수준 46.14%로서 상/하의 倍率 $\approx 3.75$ , 101만원 이상의 경우 下の 불만수준 21.04%, 上の 불만수준 34.97%로서 상/하의 倍率 $\approx 1.66$ 이다. <표 2>에서 월급수준과 경영혁신에 관련된 관리적 불만수준의 카이자승 검증결과 역시 상호독립적이라고 볼 수 없으며( $p < .001$ ), 70만원 이하의 경우 下の 불만수준 7.21%, 上の 불만수준 53.73%로서 상/하의 倍率 $\approx 7.45$ , 71-100만원의 경우 下の 불만수준 10.23%, 上の 불만수준 48.85%로서 상/하의 倍率 $\approx 4.78$ , 101만원 이상의 경우 下の 불만수준 15.57%, 上の 불만수준 39.34%로서 상/하의 倍率 $\approx 2.53$ 이다. 그러므로 월급수준이 높을수록 경영혁신에 관련된 기법적 불만과 관리적 불만의 수준이 높은 경우가 상대적으로 감소되는 경향을 파악할 수 있다.

월급수준과 경영혁신에 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만에 관한 카이자승 검증결과와 마찬가지로 <표 III-1>와 <표 III-2>의 직급, 근속기간, 연령, 회사규모 등의 독립변인들과 경영혁신에 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만 등의 종속변인들에 관한 카이자승 검증결과 역시 각 독립변인과 종속변인의 관계가 상호독립적이라고 볼 수 없으며, 직급이 높아지고, 근속기간이 길어지고, 연령이 높아지고, 회사규모가 클수록 경영혁신에 관련된 기법적 불만과 관리적 불만의 수준이 낮아지는 경향을 파악할 수 있다.

그러나 학력과 경영혁신에 관련된 불만수준은 상호관련성이 있어도 대졸이나 고졸 출



〈표 III-1〉 인구통계적 요소와 경영혁신을 위한 기법적 불만의 관계

대상 구분	혁신기법적 불만의 수준 ( $\alpha$ )			$\chi^2$ 및 df	
	하 % (N)	중 % (N)	상 % (N)		
월급	70만원 이하	8.46 (34)	39.80 (60)	51.74 (208)	$\chi^2 = 36.5^{***}$ df = 4
	71 - 100만원	12.31 (59)	41.54 (199)	46.14 (221)	
	101만원 이상	21.04 (77)	43.99 (161)	34.97 (128)	
직급	일반사원	10.55 (77)	40.68 (297)	48.77 (356)	$\chi^2 = 21.1^{***}$ df = 4
	기사, 주임, 대리	18.68 (82)	42.14 (185)	39.18 (172)	
	과장급 이상	14.10 (11)	48.72 (38)	37.18 ((29)	
근속	5년 이하	10.23 (57)	43.27 (241)	46.50 (259)	$\chi^2 = 26.5^{***}$ df = 4
	6 -10년	11.56 (43)	41.40 (154)	47.04 (175)	
	11년 이상	22.01 (70)	39.31 (125)	38.68 (123)	
연령	30세 이하	10.41 (56)	44.61 (240)	44.98 (242)	$\chi^2 = 18.1^{***}$ df = 4
	31 - 40세	14.23 (78)	39.05 (214)	46.72 (256)	
	41세 이상	22.36 (36)	40.99 (66)	36.65 (59)	
학력	고졸 이하	14.82 (111)	42.19 (316)	42.99 (322)	$\chi^2 = 22.0^{***}$ df = 4
	전문대졸	4.06 (8)	41.12 (81)	54.82 (108)	
	대졸 이상	16.94 (51)	40.86 (123)	42.19 (127)	
직능	생산·기술직	14.30 (114)	40.78 (325)	44.92 (358)	$\chi^2 = 1.2$ df = 2
	사무·영업직	12.44 (56)	43.33 (195)	44.22 (199)	
규모	500명 이하	8.49 (37)	37.84 (165)	53.67 (234)	$\chi^2 = 27.6^{***}$ df = 2
	3,000명 이상	16.40 (133)	43.77 (355)	39.83 (323)	

(a) 경영혁신을 위한 기법적 불만 수준: 1≤하≤3; 3&lt;중(5; 5≤상≤7

\*\*\* p&lt;.001

신의 근로자들 보다 전문대졸 출신의 근로자들이 상대적으로 더 불만수준이 높다는 것을 파악할 수 있다. 또한 〈표 III-1〉에서 나타내는 바와 같이 직능과 경영혁신에 관련된 기법적 불만수준은 카이제곱 검증결과 상호관련성이 5%의 유의수준에서 입증되지 못하며, 〈표 III-2〉에서 제시하는 직능과 경영혁신에 관련된 관리적 불만수준은 생산·기술직의 근로자들이 사무·영업직의 근로자들 보다 상대적으로 더 높은 불만수준을 보이고 있다 (p<.01).

〈표 III-2〉 인구통계적 요소와 경영혁신을 위한 관리적 불만의 관계

대상 구분	혁신관리적 불만의 수준 ( $\alpha$ )			$\chi^2$ 및 df	
	하 % (N)	중 % (N)	상 % (N)		
월급	70만원 이하	7.21 (29)	39.05 (157)	53.73 (216)	$\chi^2 = 22.9^{***}$ df = 4
	71 - 100만원	10.23 (49)	40.92 (196)	48.85 (234)	
	101만원 이상	15.57 (57)	45.08 (165)	39.34 (144)	
직급	일반사원	8.63 (63)	39.04 (285)	52.33 (382)	$\chi^2 = 21.0^{***}$ df = 4
	기사, 주임, 대리	13.90 (61)	43.74 (192)	42.37 (186)	
	과장급 이상	14.10 (11)	52.56 (41)	33.33 (26)	
근속	5년 이하	8.44 (47)	39.32 (219)	52.24 (291)	$\chi^2 = 13.7^{**}$ df = 4
	6 -10년	11.02 (41)	44.89 (167)	44.09 (164)	
	11년 이상	14.78 (47)	41.51 (132)	43.71 (139)	
연령	30세 이하	7.25 (39)	43.31 (233)	49.44 (266)	$\chi^2 = 19.0^{***}$ df = 4
	31 - 40세	12.23 (67)	39.42 (216)	48.36 (265)	
	41세 이상	18.01 (29)	42.86 (69)	39.13 (63)	
학력	고졸 이하	10.81 (81)	40.99 (307)	48.20 (361)	$\chi^2 = 12.1^*$ df = 4
	전문대졸	6.60 (13)	38.07 (75)	55.33 (109)	
	대졸 이상	13.62 (41)	45.18 (136)	41.20 (124)	
직능	생산·기술직	10.66 (85)	38.02 (303)	51.32 (409)	$\chi^2 = 12.9^{**}$ df = 2
	사무·영업직	11.11 (50)	47.78 (215)	41.11 (185)	
규모	500명 이하	7.80 (34)	36.24 (158)	55.96 (244)	$\chi^2 = 20.0^{***}$ df = 2
	3,000명 이상	12.45 (101)	44.39 (360)	43.16 (350)	

( $\alpha$ ) 경영혁신을 위한 관리적 불만 수준: 1≤하≤3; 3<중<5; 5≤상≤7

\*  $p<.05$ ; \*\*  $p<.01$ ; \*\*\*  $p<.001$

그리고 〈표 III-3〉에서 인구통계적 요소와 무기력감의 관계를 GLM에 의해 검증한 결과를 보면, 월급수준, 직급, 연령계층이 높을수록 무기력감 수준이 낮아지고, 근속기간이 길어질수록 무기력감 수준이 낮아진다는 것이 입증된다( $p<.001$ ). 아울러, 학력수준에 따른 무기력감 수준의 차이가 입증되지만( $p<.01$ ), 학력의 경우 전문대졸 출신 근로자들의 무기력감 수준이 가장 높고, 그 다음 높은 것이 고졸출신 근로자들이며, 대졸출신 근로자들이 상대적으로 가장 낮은 것을 파악할 수 있다. 그러나 직능 및 회사규모에 따른

〈표 III-3〉 인구통계적 요소와 무기력감의 관계

인구통계적 요소별 무기력감 관련 N, Mean, SD		인구통계적 요소별 범위( $\alpha$ )			F값 및 T값
		1	2	3	
월급	N	402	479	399	
	Mean: SD	4.24: .94	3.91: 1.07	3.75: 1.07	22.24***
직급	N	730	439	78	
	Mean: SD	4.12: 1.03	3.81: 1.05	3.49: .95	21.35***
근속기간	N	557	372	318	
	Mean: SD	4.14: 1.04	3.90: .98	3.75: 1.09	15.14***
연령	N	538	548	161	
	Mean: SD	4.14: 1.05	3.90: 1.00	3.63: 1.11	17.76***
학력	N	749	197	301	
	Mean: SD	3.98: 1.05	4.14: .99	3.84: 1.07	5.05**
직능	N	797	450	————	
	Mean: SD	3.93: 1.05	4.05: 1.05	————	3.71
회사규모	N	436	811	————	
	Mean: SD	4.03: 1.06	3.04: 1.04	————	1.91

( $\alpha$ ) 인구통계적 요소별 범위 (1) 월급 1: 70만원 이하, 2: 71 - 100만원, 3: 101만원 이상  
 (2) 직급 1: 일반사원, 2: 기사 또는 주임 및 대리급, 3: 과장급 이상 (3) 근속기간 1: 5년 이하, 2: 6 - 10년, 3: 11년 이상 (4) 연령 1: 30세 이하, 2: 31 - 40세, 3: 41세 이상 (5) 학력 1: 고졸 이하, 2: 전문대졸, 3: 대졸 이상 (6) 직능 1: 생산·기술직, 2: 사무·영업직  
 (7) 회사규모 1: 500명 이하, 2: 3,000명 이상

\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .0001$

무기력감 수준의 차이는 5% 유의수준에서 입증되지 못하는 결과를 나타내고 있다.

〈표 III-4〉에서 인구통계적 요소와 무의미감의 관계를 GLM에 의해 검증한 결과를 보면, 월급수준, 직급, 연령계층이 높을수록 무의미감 수준이 낮아지고, 근속기간이 길어질수록 무의미감 수준이 낮아진다는 것이 입증된다( $p < .001$ ). 아울러, 학력수준에 따른 무의미감 수준의 차이가 입증되지만( $p < .001$ ), 학력의 경우 전문대졸 출신 근로자들의 무의미감 수준이 가장 높고, 그 다음 높은 것이 고졸출신 근로자들이며, 대졸출신 근로자들이 상대적으로 가장 낮은 것을 파악할 수 있다. 회사규모별 무의미감 수준은 대규모기업의 근로자들보다 소규모기업의 근로자들의 경우 더 높다는 것이 입증된다( $p < .01$ ). 그러나 직능별 무의미감 수준의 차이는 5% 유의수준에서 입증되지 못하는 결과를 나타내고 있다.

〈표 III-4〉 인구통계적 요소와 무의미감의 관계

인구통계적 요소별 무의미감 관련 N, Mean, SD		인구통계적 요소별 범위( $\alpha$ )			F값 및 T값
		1	2	3	
월급	N	402	479	399	
	Mean: SD	4.62: 1.18	3.94: 1.26	3.63: 1.20	67.78***
직급	N	730	439	78	
	Mean: SD	4.33: 1.25	3.77: 1.24	3.29: 1.07	43.58***
근속기간	N	557	372	318	
	Mean: SD	4.40: 1.24	4.03: 1.18	3.52: 1.26	52.39***
연령	N	538	548	161	
	Mean: SD	4.46: 1.27	3.88: 1.16	3.40: 1.29	57.37***
학력	N	749	197	301	
	Mean: SD	4.05: 1.33	4.52: 1.10	3.80: 1.19	19.16***
직능	N	797	450	————	
	Mean: SD	4.10: 1.33	4.01: 1.18	————	1.33
회사규모	N	436	811	————	
	Mean: SD	4.20: 1.25	4.00: 1.29	————	7.23**

( $\alpha$ ) 인구통계적 요소별 범위: 〈표 III-3〉의 ( $\alpha$ )와 같음

\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .0001$

〈표 III-5〉에서 인구통계적 요소와 고립감의 관계를 GLM에 의해 검증한 결과를 보면, 월급수준, 직급, 연령계층이 높을수록 고립감 수준이 낮아지고, 근속기간이 길어질수록 고립감 수준이 낮아진다는 것이 입증된다( $p < .001$ ). 아울러, 학력수준에 따른 고립감 수준의 차이가 입증되지만( $p < .001$ ), 학력의 경우 전문대졸 출신 근로자들의 고립감 수준이 가장 높고, 그 다음 높은 것이 고졸출신 근로자이며, 대졸출신 근로자들이 상대적으로 가장 낮은 것을 파악할 수 있다. 직능 또는 회사규모에 따른 고립감 수준의 차이는 입증되며( $p < .05$ ), 직능별로 사무·영업직보다 생산·기술직 근로자들의 고립감 수준이 더 높게 나타나고, 대규모기업의 근로자들보다 소규모기업의 근로자들의 고립감 수준이 더 높은 결과를 나타내고 있다.

〈표 III-6〉에서 인구통계적 요소와 무규범성의 관계를 GLM에 의해 검증한 결과를 보면, 월급수준, 직급, 연령계층이 높을수록 무규범성 수준이 낮아지고, 근속기간이 길어질

〈표 III-5〉 인구통계적 요소와 고립감의 관계

인구통계적 요소별 고립감 관련 N, Mean, SD		인구통계적 요소별 범위( $\alpha$ )			F값 및 T값
		1	2	3	
월급	N	402	479	399	
	Mean: SD	3.66: 1.27	3.27: 1.31	2.98: 1.25	27.24***
직급	N	730	439	78	
	Mean: SD	3.44: 1.31	3.18: 1.28	2.80: 1.31	11.47***
근속기간	N	557	372	318	
	Mean: SD	3.53: 1.32	3.21: 1.27	3.04: 1.28	16.07***
연령	N	538	548	161	
	Mean: SD	3.49: 1.30	3.27: 1.27	2.86: 1.37	14.94***
학력	N	749	197	301	
	Mean: SD	3.22: 1.32	3.92: 1.23	3.13: 1.22	27.35***
직능	N	797	450	————	
	Mean: SD	3.37: 1.34	3.19: 1.26	————	5.76*
회사규모	N	436	811	————	
	Mean: SD	3.43: 1.32	3.24: 1.30	————	6.32*

( $\alpha$ ) 인구통계적 요소별 범위: 〈표 3〉의 ( $\alpha$ )와 같음

\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .0001$

수준 무규범성 수준이 낮아진다는 것이 입증된다( $p < .001$ ). 아울러, 학력수준에 따른 무규범성 수준의 차이가 입증되지만( $p < .01$ ), 학력의 경우 전문대졸 출신 근로자들의 무규범성 수준이 가장 높고, 그 다음 높은 것이 대졸출신 근로자들이며, 고졸출신 근로자들이 상대적으로 가장 낮은 것을 파악할 수 있다. 그러나 직능 또는 회사규모에 따른 무규범성 수준의 차이는 각기 5% 유의수준에서 입증되지 못하는 결과가 제시되고 있다.

여태까지 분석한 무기력감, 무의미감, 고립감, 무규범성 등을 포함한 직무소외와 인구통계적 요소의 관계를 GLM에 의해 검증한 결과를 보면, 〈표 III-7〉과 같이 월급수준, 직급, 연령계층이 높을수록 직무소외수준이 낮아지고, 근속기간이 길어질수록 직무소외수준이 낮아진다는 것이 입증된다( $p < .001$ ). 아울러, 학력수준에 따른 직무소외수준의 차이가 입증되지만( $p < .001$ ), 학력의 경우 전문대졸 출신 근로자들의 직무소외수준이 가장 높고, 그 다음 높은 것이 고졸출신 근로자들이며, 대졸출신 근로자들이 상대적으로

〈표 III-6〉 인구통계적 요소와 무규범성의 관계

인구통계적 요소별 무규범성 관련 N, Mean, SD		인구통계적 요소별 범위( $\alpha$ )			F값 및 T값
		1	2	3	
월급	N	402	479	399	26.87***
	Mean: SD	4.10: 1.21	3.84: 1.29	3.44: 1.31	
직급	N	730	439	78	13.09***
	Mean: SD	3.96: 1.24	3.63: 1.37	3.39: 1.15	
근속기간	N	557	372	318	21.96***
	Mean: SD	4.03: 1.26	3.80: 1.20	3.43: 1.37	
연령	N	538	548	161	23.38***
	Mean: SD	4.00: 1.19	3.78: 1.32	3.23: 1.37	
학력	N	749	197	301	6.32**
	Mean: SD	3.71: 1.29	4.06: 1.21	3.87: 1.33	
직능	N	797	450	————	.04
	Mean: SD	3.81: 1.31	3.80: 1.26	————	
회사규모	N	436	811	————	.99
	Mean: SD	3.86: 1.25	3.78: 1.32	————	

( $\alpha$ ) 인구통계적 요소별 범위: 〈표 3〉의 ( $\alpha$ )와 같음

\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .0001$

가장 낮은 것을 파악할 수 있다. 이러한 현상은 대졸 우선의 학력중시풍토에서 전문대졸 출신이 고졸과 거의 다름없는 대우를 받고 있기 때문이라고 사료된다. 그리고 소규모회사 보다 근무조건이 더 양호한 대규모회사에 근무하는 근로자들의 직무소외수준이 더 높다는 것이 입증된다( $p < .05$ ). 그러나 직능별 직무소외수준의 차이는 입증되지 못하는 결과를 나타내고 있다.

이와같이 직무영역(직능)과 경영혁신에 관한 기법적 불만수준의 관계를 제외한 나머지 인구통계적 요소, 즉 월급, 직급, 근속기간, 연령계층, 기업규모, 학력 등의 각 범위에 따라 경영혁신과 관련된 기법적 불만과 관리적 불만의 수준에 차이가 있다는 것을 파악할 수 있다. 아울러 직능을 제외한 모든 인구통계적 요소, 즉 월급, 직급, 근속기간, 학력, 기업규모 등의 각 범위에 따라 직무소외수준의 차이를 나타내고 있다. 그러므로 선행연구결과를 원용(Awamleh, 1994 ; McKenna, et al., 1981/1982 ; Lundgren, et al., 1974) 또는 인용(Durant, Jr. & Christian, 1990 ; Brown, 1969)한 바

〈표 III-7〉 인구통계적 요소와 직무소외의 관계

인구통계적 요소별 직무소외 관련 N, Mean, SD		인구통계적 요소별 범위( $\alpha$ )			F값 및 T값
		1	2	3	
월급	N	402	479	399	54.23***
	Mean: SD	4.15: .83	3.74: .99	3.45: 1.01	
직급	N	730	439	78	32.48***
	Mean: SD	3.96: .92	3.60: 1.03	3.24: .91	
근속기간	N	557	372	318	39.03***
	Mean: SD	4.04: .95	3.73: .91	3.44: 1.03	
연령	N	538	548	161	41.07***
	Mean: SD	4.02: .93	3.71: .96	3.28: 1.04	
학력	N	749	197	301	17.93***
	Mean: SD	3.74: .98	4.16: .86	3.66: 1.02	
직능	N	797	450	—————	.52
	Mean: SD	3.80: 1.00	3.76: .96	—————	
회사규모	N	436	811	—————	5.77*
	Mean: SD	3.88: .93	3.74: 1.01	—————	

( $\alpha$ ) 인구통계적 요소별 범위: 〈표 3〉의 ( $\alpha$ )와 같음

\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .0001$

와같이, [가설 1] 근로자들의 근속기간이 길어지고 월급, 직급, 학력, 연령 등의 수준이 높아지거나 기업규모가 클수록 경영혁신과 관련된 불만 또는 소외의 수준이 낮아진다는 것은 실증된다.

#### 4. 經營革新 關聯 不滿과 疎外 및 組織有效性

경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만과 무기력감의 관계를 GLM으로 분석한 결과는 〈표 III-8〉에서 제시되고 있다. 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 높아질수록 무기력감 수준이 높아지는 것이 입증된다( $p < .001$ ).

경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만과 무의미감의 관계를 GLM으로 분석한 결과는 〈표 III-9〉에서 제시되고 있다. 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 높아질수록 무의미감 수준이 높아지는 것이 입증된다( $p < .001$ ).

〈표 III-8〉 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만과 무기력감의 관계( $\alpha$ )

불만수준( $\beta$ )	기법적 불만과 직무소외				관리적 불만과 직무소외			
	N	Mean	SD	F	N	Mean	SD	F
하	170	3.33	1.11		135	3.30	1.10	
중	520	3.91	.98	17.42***	518	3.89	.96	10.78***
상	557	4.22	1.00		594	4.19	1.04	

( $\alpha$ ) Two-way ANOVA(GLM): \*\*\*  $p < .001$

( $\beta$ ) 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만수준: 1≤하≤3: 3<중<5: 5≤상≤7

〈표 III-9〉 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만과 무의미감의 관계( $\alpha$ )

불만수준( $\beta$ )	기법적 불만과 직무소외				관리적 불만과 직무소외			
	N	Mean	SD	F	N	Mean	SD	F
하	170	3.10	1.34		135	2.97	1.28	
중	520	3.93	1.20	23.56***	518	3.86	1.18	33.19***
상	557	4.49	1.14		594	4.49	1.16	

( $\alpha$ ) Two-way ANOVA(GLM): \*\*\*  $p < .001$

( $\beta$ ) 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만수준: 1≤하≤3: 3<중<5: 5≤상≤7

경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만과 고립감의 관계를 GLM으로 분석한 결과는 〈표 III-10〉에서 제시되고 있다. 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 높아질수록 고립감 수준이 높아지는 것이 입증된다( $p < .001$ ).

경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만과 무규범성의 관계를 GLM으로 분석한 결과는 〈표 III-11〉에서 제시되고 있다. 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 높아질수록 무규범성 수준이 높아지는 것이 입증된다( $p < .001$ ).

경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준별로 무기력감, 무의미감, 고립

〈표 III-10〉 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만과 고립감의 관계( $\alpha$ )

불만수준( $\beta$ )	기법적 불만과 직무소외				관리적 불만과 직무소외			
	N	Mean	SD	F	N	Mean	SD	F
하	170	2.59	1.31		135	2.56	1.16	
중	520	3.30	1.26	10.33***	518	3.21	1.26	11.73***
상	557	3.53	1.28		594	3.56	1.31	

( $\alpha$ ) Two-way ANOVA(GLM): \*\*\*  $p < .001$

( $\beta$ ) 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만수준: 1≤하≤3: 3<중<5: 5≤상≤7



〈표 III-11〉 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만과 무규범성의 관계(α)

불만수준(β)	기법적 불만과 직무소외				관리적 불만과 직무소외			
	N	Mean	SD	F	N	Mean	SD	F
하	170	2.85	1.26		135	2.84	1.22	
중	520	3.62	1.12	37.28***	518	3.61	1.15	15.75***
상	557	4.27	1.26		594	4.20	1.28	

(α) Two-way ANOVA(GLM): \*\*\* p<.001

(β) 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만수준: 1≤하≤3; 3<중<5; 5≤상≤7

감, 무규범성 등을 포함하는 직무소외 수준의 관계를 GLM으로 분석한 결과는 〈표 III-12〉에서 제시되고 있다. 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 높아질수록 직무소외수준이 높아지는 것이 입증된다(p<.001). 그러므로 불만과 소외의 관계에 관한 기존 연구결과를 인용한 바와 같이(Winefield, et al., 1991 ; Craig, 1979; Lambert, 1980 ; Korman, et al., 1981), [가설 2] 경영혁신과 관련된 근로자들의 기법적·관리적 불만수준이 높을수록 그들의 직무소외수준은 높다는 것이 직무소외 요소별로 또는 직무소외 전반적으로 실증된다.

그리고 경영혁신과 관련된 기법적 불만과 관리적 불만이 조직유효성의 긍정적 요소 및 부정적 요소와 어떠한 관계가 있는가를 GLM에 의해 분석한 결과는 〈표 III-13〉에 의해 제시되고 있다. 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 높아질수록 조직유효성에 관련된 긍정적 요소로서 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등의 수준은 낮아지는 결과가 입증되고 있다(p<.001). 그러나 경영혁신과 관련된 관리적 불만의 수준이 높아지더라도 기대성과가 낮아진다는 것은 5% 유의수준에서 입증되지 못하는 결과를 나타내고 있다. 그리고 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 높아질수록

〈표 III-12〉 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만과 직무소외의 관계(α)

불만수준(β)	기법적 불만과 직무소외				관리적 불만과 직무소외			
	N	Mean	SD	F	N	Mean	SD	F
하	170	2.97	1.02		135	2.92	.97	
중	520	3.69	.90	33.95***	518	3.64	.90	28.51***
상	557	4.13	.88		594	4.11	.91	

(α) Two-way ANOVA(GLM): \*\*\* p<.001

(β) 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만수준: 1≤하≤3; 3<중<5; 5≤상≤7

〈표 III-13〉 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만과 조직유효성의 관계

조직유효성	경영혁신의 기법적 불만				경영혁신의 관리적 불만			
	불만수준(N) #				불만수준(N) #			
	하(170)	중(520)	상(557)	F값	하(135)	중(518)	상(594)	F값
<u>긍정적 요소</u>								
직무몰입 Mean	6.04	5.93	5.76	7.67***	6.21	5.86	5.80	9.93***
SD	1.34	.86	.92		.93	1.06	.88	
조직애착 Mean	5.50	5.04	4.34	87.64***	5.69	5.00	4.40	84.55***
SD	1.27	1.02	1.21		1.06	1.12	1.19	
기대성과 Mean	5.57	5.27	5.25	11.40***	5.37	5.26	5.33	1.44
SD	.83	.75	.83	.81	.78	.83		
<u>부정적 요소</u>								
퇴폐성향 Mean	2.40	2.88	3.13	37.66***	2.37	2.92	3.06	26.90***
SD	.95	.90	1.03		.96	.93	1.02	
근무태만 Mean	2.81	3.15	3.55	29.19***	2.62	3.20	3.51	31.43***
SD	1.36	1.15	1.25		1.15	1.15	1.30	
전근이직 Mean	2.78	3.69	4.13	67.96***	2.85	3.59	4.12	55.87***
SD	1.40	1.28	1.37		1.41	1.33	1.35	
노동쟁의 Mean	4.31	4.45	4.66	10.71***	4.10	4.49	4.66	17.57***
SD	1.22	.93	1.00		1.15	.93	1.02	

# 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만수준(1≤하≤3; 3<중<5; 5≤상≤7)

\*\*\* p<.001

조직유효성에 관련된 부정적 요소로서 퇴폐성향, 근무태만, 전근이직, 노동쟁의 등의 의향이 높아지는 결과가 입증되고 있다(p<.001).

또한 〈표 III-14〉는 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 수준이 조직유효성에 관련된 부정적 요소 가운데 퇴폐성향적 요소로서 형식주의, 적당주의, 졸속주의, 이기주의, 한탕주의, 책임회피주의 등과 어떠한 관계가 있는가를 GLM에 의해 분석한 결과이다. 여기서도 그러한 불만수준이 높아질수록 모든 퇴폐성향적 요소의 수준이 높아진다는 것이 입증되고 있다(p<.001).

이와같이 경영혁신에 관련된 관리적 불만수준과 기대성과의 관계를 제외하면, 경영혁신에 관련된 기법적·관리적 불만수준이 높아질수록 조직유효성의 모든 긍정적 요소들의 수준이 낮아지고 모든 부정적 요소들의 수준이 높아진다. 그러므로 [가설 3] 경영혁신과

〈표 III-14〉 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만과 퇴폐성향적 요소의 관계

퇴폐성향	경영혁신의 기법적 불만				경영혁신의 관리적 불만			
	불만수준(N) #				불만수준(N) #			
	하(170)	중(520)	상(557)	F값	하(135)	중(518)	상(594)	F값
형식주의	Mean 2.06	2.53	2.81	21.16***	2.19	2.56	2.71	8.51***
	SD 1.17	1.30	1.40	1.19	1.28	1.42		
적당주의	Mean 1.91	2.43	2.69	24.54***	1.94	2.44	2.62	15.40***
	SD 1.13	1.22	1.39		1.13	1.24	1.38	
줄속주의	Mean 2.74	3.44	3.37	13.27***	2.78	3.36	3.39	8.55***
	SD 1.50	1.60	1.60		1.53	1.59	1.61	
이기주의	Mean 2.01	2.45	2.77	23.56***	1.96	2.56	2.64	14.31***
	SD 1.15	1.24	1.45		1.07	1.30	1.43	
한탕주의	Mean 3.29	3.66	4.11	18.57***	2.87	3.81	4.02	25.51***
	SD 1.82	1.70	1.67		1.52	1.66	1.75	
책임회피	Mean 2.42	2.78	3.04	13.84***	2.51	2.80	2.96	6.29***
	SD 1.30	1.28	1.50		1.40	1.29	1.48	
전 체	Mean 2.40	2.88	3.13	37.66***	2.37	2.92	3.06	26.90***
	SD .95	.90	1.03		.96	.93	1.02	

# 경영혁신을 위한 기법적·관리적 불만수준(1≤하≤3; 3<중<5; 5≤상≤7)

\*\*\* p<.001

관련된 근로자들의 불만수준이 높아질수록 조직유효성과 관련된 긍정적 요인들의 수준은 낮아지고, 부정적 요인들의 수준은 높아진다는 것을 파악할 수 있다. 이러한 결과는 근로자들의 불만(또는 만족)과 조직유효성의 긍정적 요소에 관한 연구결과(Elloy, et al., 1991 ; Cramer, 1996 ; Mathieu, 1991) 및 불만(또는 만족)과 조직유효성의 부정적 요소에 관한 연구결과(Kohler & Mathieu, 1993 ; Hollenbeck & Williams, 1986)에서도 제시되고 있는 것이다.

### 5. 疎外와 組織有效性的의 關係

직무소외의 요소로서 독립변인으로 설정된 무기력감, 무의미감, 고립감, 무규범성 등이 종속변인으로 설정된 조직유효성과 관련된 긍정적 요소들에 미치는 영향관계를 회귀분석의 결과로 나타낸 것이 〈표 III-15〉이다. 그리고 직무소외의 요소들(독립변인)이 부정적

요소들(종속변인)에 미치는 영향관계를 회귀분석의 결과로 나타낸 것이 <표 III-16>이다.

대체적으로 직무소외의 각 요소들이 이러한 조직유효성과 관련된 요소들에 대하여 영향을 미친다는 것이 입증되는 경우( $p < .05$ ), 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등과 같은 긍정적 요소들에 대하여 부정적으로 영향을 미치고, 퇴폐성향, 근무태만의향, 전근이직의향, 노동쟁의의향 등과 같은 부정적 요소들에 대하여 正의 방향으로 영향을 미치는 결과를 파악할 수 있다. 그런데, 직무소외의 요소들이 영향을 미치는 관계를 나타내는 회귀식의 설명력은 직무몰입( $R^2 = .07$ ), 기대성과( $R^2 = .03$ ), 노동쟁의의향( $R^2 = .03$ )에 대해

<표 III-15> 조직유효성 관련 긍정적 요인에 대한 직무소외요소의 영향관계( $\alpha$ )

직무소외	조직유효성		직무몰입		조직애착		기대성과	
	추정치	T값	추정치	T값	추정치	T값	추정치	T값
무기력감	.06	1.82			-.02	-.60	-.00	-.04
무의미감	-.15	-5.68***			-.48	-15.57***	-.07	-3.06**
고립감	-.10	-4.00***			-.03	-.92	-.06	-2.58**
무규범성	.01	.58			-.00	-.08	-.00	-.10
F	22.89***		121.28***		10.81***			
R <sup>2</sup>	.07		.28		.03			

( $\alpha$ ) N=1,247

\*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

<표 III-16> 조직유효성 관련 부정적 요인에 대한 직무소외요소의 영향관계( $\alpha$ )

직무소외	조직유효성		퇴폐성향		근무태만		전근이직		노동쟁의	
	추정치	T값	추정치	T값	추정치	T값	추정치	T값	추정치	T값
무기력감	.15	4.84***	.03	.88	.16	4.42***	.03	.74		
무의미감	.20	7.72***	.51	116.24***	.58	19.32***	.12	3.98***		
고립감	.08	3.27**	.06	2.14*	.09	3.34***	-.01	-.47		
무규범성	.03	1.34	-.04	-1.36	.07	2.40*	.02	.75		
F	86.22***		133.52***		287.36***		9.51***			
R <sup>2</sup>	.22		.30		.48		.03			

( $\alpha$ ) N=1,247

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

여 아주 낮으므로, 이러한 조직유효성 관련 요소들은 직무소외의 요소 이외의 다른 요소들이 더 큰 영향을 미친다는 것을 파악할 수 있다.

〈표 III-17〉은 종속변인으로서 설정된 퇴폐성향의 각 요소들에 대하여 독립변인으로서 설정된 직무소외의 요소들이 영향을 미치는 관계를 회귀분석의 결과로 제시한 것이다. 전반적으로 직무소외의 각 요소들이 형식주의, 적당주의, 졸속주의, 이기주의, 한탕주의, 책임회피주의 등에 대하여 영향을 미친다는 것이 입증되는 경우( $p < .05$ ), 正의 방향으로 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 그런데, 직무소외의 요소들이 영향을 미치는 관계를 나타내는 회귀식의 설명력은 졸속주의( $R^2 = .07$ ), 책임회피주의( $R^2 = .07$ )에 대하여 매우 낮게 나타났다.

그러므로 [가설 4] 경영혁신과 관련된 근로자들의 직무소외수준은 조직유효성과 관련된 긍정적 요인들에 대하여 부정적으로 영향을 미치고, 부정적 결과의 요인들에 대하여 正의 방향으로 영향을 미친다는 것이 실증된다. 조직유효성과 관련된 요인에 대한 직무소외요소의 영향관계에 관한 연구결과는 소외와 몰입에 관한 연구(송석훈, 1995a,

〈표 III-17〉 퇴폐성향의 각 요소에 대한 직무소외요소의 영향관계( $\alpha$ )

퇴폐성향	직무소외					F	R <sup>2</sup>
	추정치	무기력감	무의미감	고립감	무규범성		
형식주의	추정치	.19	.18	.08	.02	42.70***	.12
	T값	4.38***	4.75***	2.38*	.61		
적당주의	추정치	.10	.34	.15	.07	76.23***	.20
	T값	2.51*	9.62***	4.62***	-2.07*		
졸속주의	추정치	.15	.11	.10	.07	22.48***	.07
	T값	2.71**	2.36*	2.41*	1.70		
이기주의	추정치	.20	.14	.06	.06	37.06***	.11
	T값	4.43***	3.63***	1.65	1.81		
한탕주의	추정치	.12	.38	-.02	.04	38.98***	.11
	T값	2.10*	7.80***	-.45	.84		
책임회피주의	추정치	.13	.08	.10	.07	23.12***	.07
	T값	2.83**	1.91	2.79**	1.81		
전체	추정치	.15	.20	.08	.03	86.22***	.22
	T값	4.84***	7.72***	3.27**	1.34		

( $\alpha$ ) N=1,247

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

1995b) 및 소외와 조직유효성의 부정적 결과에 관한 연구(Comer & Dubinsky, 1985 ; Smith, 1992 ; Kanungo, 1992 ; Afinja, 1978 ; Brill, 1974)에서도 제시된 바와 같다.

## 6. 組織有效性的의 肯定的 要素와 否定的 要素

〈표 III-18〉은 조직유효성 가운데 긍정적 요소들과 부정적 요소들 사이의 상관관계를 분석한 결과를 제시한 것이다. 전반적으로 평균치를 보면, 근로자들이 제시한 조직유효성의 긍정적 요소(직무몰입, 조직애착, 기대성과 등)의 수준이 부정적 요소(퇴폐성향, 근무태만, 전근이직, 노동쟁의 등의 의향)의 수준 보다 높은 편이다. 또한 노동쟁의의향과 직무몰입 및 기대성과의 상관관계를 제외하면, 퇴폐성향의 각 요소들(형식주의, 적당주의, 졸속주의, 이기주의, 한탕주의, 책임회피주의 등), 근무태만의향, 전근이직의향 등의 부정적 요소들은 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등의 긍정적 요소들에 대하여 모두 상호 부정적인 관계를 나타낸다는 것이 입증되고 있다( $p < .001$ ). 그러므로 조직유효성의 긍정적 요소와 부정적 요소의 관계에 관한 연구(Elloy, et al., 1991 ; Blau, 1986 ; Kohler & Mathieu, 1993 ; Cohen, 1993 ; Tharenou & Nicholson, 1993)와 미시적 작업현장 및 거시적 사회현상의 퇴폐성향적 요소와 긍정적 요소 사이의 관계에 관한 연구(Barge & Musambira, 1992 ; Yates, 1996 ; Laabs, 1996 ; Elliott, et al., 1994 ; Nayeri, 1995)에서 제시하는 결과와 같이, [가설 5] 조직유효성과 관련된 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등의 긍정적 변인들과 퇴폐성향, 근무태만의향, 전근이직의향, 노동쟁의의향 등의 부정적 변인들은 상반되는 관계를 나타낸다는 것이 실증된다.

그리고 〈표 III-19〉는 조직유효성과 관련된 긍정적 요소들과 부정적 요소들 사이에 특별히 밀접한 관계가 있는 요소들을 파악하기 위하여 정준상관관계를 분석한 결과를 나타낸 것이다. 여기서 긍정적 요소들을 VAR변인으로 나타내고, 부정적 요소들을 WITH변인으로 나타냈으며, 충분산중 대응하는 정준변인에 의해 설명되어지는 부분을 나타내는 정준중복지수를 보면, 한 개의 정준변인을 제외한 다른 정준변인들은 거의 설명력이 약하다는 것을 파악할 수 있다. 그러므로 CANVAR 1에서 VAR변인의 조직애착(.98)과 WITH변인의 전근이직(-.79)이나 근무태만(-.34)이 부정적인 관계가 강하다는 것을 확인할 수 있다. 즉, 조직애착의 수준이 높을수록 전근이직의향이 낮아지는 데 가장 밀접한 관련성이 있고, 그 다음에 근무태만의향이 낮아지는 데 밀접한 관련성이 있다는 것을 제시해주고 있다.

〈표 III-18〉 조직유효성의 긍정적 요소와 부정적 요소의 상관관계( $\alpha$ )

조직유효성의 부정적 요소	Mean	SD	조직유효성의 긍정적 요소		
			직무몰입	조직애착	기대성과
			Mean: 5.87 SD: .97	Mean: 4.79 SD: 1.22	Mean: 5.30 SD: .81
형식주의	2.59	1.35	-.24***	-.20***	-.21***
적당주의	2.47	1.31	-.32***	-.35***	-.25***
졸속주의	3.31	1.60	-.16***	-.15***	-.12***
이기주의	2.53	1.35	-.23***	-.19***	-.20***
한탕주의	3.81	1.72	-.17***	-.21***	-.12***
책임회피	2.85	1.40	-.19***	-.16***	-.20***
퇴폐성향	2.93	1.00	-.31***	-.30***	-.26***
근무태만	3.28	1.25	-.27***	-.41***	-.14***
전근이직	3.76	1.41	-.22***	-.56***	-.15***
노동쟁의	4.53	1.01	.05	-.03	.23***

( $\alpha$ ) Pearson Correlation Coefficients / Prob > |R| under Ho: Rho=0 / N=1,247

\*\*\* p<.001

〈표 III-19〉 조직유효성의 긍정적 요소와 부정적 요소의 정준상관관계( $\alpha$ )

	CANVAR 1	CANVAR 2	CANVAR 3
Canonical Correlation	.60	.35	.15
Approx F	68.61***	32.74***	13.38***
VAR 변인: 직무몰입	-.07	.60	-1.03
조직애착	.98	-.58	.24
기대성과	.17	.76	.71
WITH변인: 퇴폐성향	-.05	-.84	.38
근무태만	-.34	.02	.57
전근이직	-.79	.47	-.64
노동쟁의	.20	.61	.66
정준중복지수: VAR 변인(a)	.18	.02	.00
WITH변인(b)	.16	.04	.00

( $\alpha$ ) N=1,247

\*\*\* p<.001

(a) VAR변인의 충분산중 대응정준변인에 의해 설명되어지는 부분

(b) WITH변인의 충분산중 대응정준변인에 의해 설명되어지는 부분

#### IV. 結論 및 示唆點

이 연구는 우리나라의 기업에 경영혁신제도를 적용하는 전환기적 과정에서 혁신기법 및 혁신관리와 관련된 문제점과 그로 인한 근로자들의 불만과 직무소외양상 및 조직의 유효성과 관련된 변인들의 영향관계를 파악한 자료를 추가적으로 분석한 것이다. 그래서 다음과 같이 경영혁신에 관련된 근로자들의 불만과 직무소외를 관리실무적으로 통제할 수 있는 방안과 조직유효성의 수준을 향상시킬 수 있는 관리실무적 시사점을 제시하려는 것이다.

첫째, 직무몰입, 조직애착, 기대성과와 같은 조직유효성과 관련된 긍정적 요인들과 전근이직의향, 근무태만의향, 퇴폐성향과 같은 부정적 요인들은 상반되는 작용결과를 나타내는 것을 파악할 수 있었다. 그러므로 직무몰입, 조직애착, 기대성과를 향상시키려면, 전근이직의향, 근무태만의향, 퇴폐성향 등을 낮추는 방안을 모색해야 할 것이다. 특히, 전근이직의향과 근무태만의향을 낮추려면, 조직애착의 수준을 높이는 것이 무엇보다 중요하다는 것이 제시되었다.

둘째, 경영혁신과 관련된 근로자들의 불만수준이 높을수록 그들의 직무소외수준이 더 높으며, 경영혁신과 관련된 불만수준 및 직무소외수준이 높아질수록 직무몰입, 조직애착, 기대성과와 같은 긍정적 요인의 수준은 낮아지고, 전근이직의향, 근무태만의향, 노동쟁의의향, 퇴폐성향과 같은 부정적 요인의 수준은 높아지는 결과를 제시했다. 그러므로 조직유효성에 관련된 긍정적 요인의 수준을 높이고, 전근이직의향, 근무태만의향, 노동쟁의의향, 퇴폐성향 등과 같은 조직유효성에 관련된 부정적 요인을 낮추려면, 직무소외수준을 낮추는 방안을 모색하고, 직무소외수준을 통제하기 위하여 경영혁신과 관련된 기법적 불만 및 관리적 불만의 과제를 해결해야 될 것이다.

셋째, 노동현장의 형식주의, 적당주의, 졸속주의, 이기주의, 한탕주의, 책임회피주의 등의 퇴폐주의적 행위성향을 분석한 결과, 경영혁신에 관련된 불만수준이 높거나 직무소외수준이 높을수록 퇴폐주의적 성향이 더 높아지는 것을 확인할 수 있었다. 그러므로 관료주의적 형식주의에서 내실향상으로, 적당주의에서 완전무결로, 졸속주의에서 신중주의로, 이기주의에서 공익우선으로, 한탕주의에서 합리주의로, 책임회피주의에서 절대책임으로 의식과 행동에 변화를 유도하려면, 역시 직무소외수준을 낮추고 경영혁신에 관한 불만의 과제를 해결하는 것이 중요하다. 근로자들이 직무를 수행하면서 무기력감, 무의



미감, 고립감, 무규범성을 가지지 않도록 하기 위하여 조직유효성을 증대시키면서도 노동생활의 질적 수준을 향상시키는 방안을 모색해야 될 것이다. 먼저, 각자의 권능을 확대시켜주고, 전계층의 리더십 발휘를 촉구하고, 근로자들이 주인의식을 가지고 공존공영을 위하여 참여하는 개방적 경영제도를 정착시켜 나가야 할 것이다. 또한 경쟁력을 강화하기 위하여 능력자격제를 시행하려면, 직무난이도와 성과의 차이 파악, 직무내용과 직무요건 관계, 공평한 기준의 능력평가, 능력자격제 시행절차의 합리성, 능력별 직무등급과 지위향상 관계, 동일직무상의 개인능력 차이 파악 등과 같은 요소를 고려하여 경영혁신의 기법적 요인에 관련된 불만을 해소시켜야 한다. 아울러, 능력자격제에 관하여 조직적 전달 및 시행, 이해 도모 교육, 성공을 위한 노력 고취, 시행에 의한 긍정적 변화, 추진 협력을 위한 노력, 시행사항의 수시 확인, 문제점 수정 및 보완 등이 철저히 이루어져야 할 것이다.

끝으로, 근로자들의 월급, 직급, 연령이 더 낮고, 근속기간이 더 짧고, 중소기업에 종사하는 경우 경영혁신과 관련된 불만수준 및 직무소외수준이 상대적으로 더 높게 나타났으며, 전문대졸 근로자들이 고졸 및 대졸 근로자들보다 그러한 불만수준 및 직무소외수준이 더 높게 나타났다. 그래서 관리자들은 월급, 연령, 직급이 낮은 계층의 근로자들이 불만과 직무소외로부터 벗어날 수 있도록 노력하는 것이 필요하다. 또한 전문대졸 출신 및 생산·기술직 근로자들에 대한 관심을 경주할 필요가 있을 것이다. 아울러 대규모 회사와 비교할 경우 여러 가지 근무여건이 불리한 중소기업의 근로자들에 대하여 차별한 관심을 가져야 될 것이다.

이와같이 생산성향상에 결정적 영향을 미치는 조직유효성에 관련된 긍정적 요인으로서 근로자들의 직무몰입, 조직애착, 기대성과 등을 향상시키고, 조직유효성에 관련된 부정적 요인으로서 근로자들의 전근이직, 근무태만, 노동쟁의 등의 의향과 퇴폐성향을 통제하려면, 경영혁신이 무엇보다 필요하다. 그러나 이러한 경영혁신은 기법 및 관리의 측면에서 근로자들의 불만 및 소외양상을 유발하지 않도록 추진되어야 한다.

그리고 경영혁신의 필요성을 명확히 인식시켜 이러한 혁신에 방관하는 구성원들이 없도록 하고, 경영혁신의 일관성 있는 비전을 제시하여 혁신의 방향에 혼란이 초래되지 않도록 하고, 구성원들이 경영혁신과정에서 조직유효성을 향상시키는 경험을 통하여 그러한 혁신을 성공적으로 수행할 수 있다는 것을 확신하고 회의를 가지지 않도록 하고, 경영혁신이 강력하고 철저히 단계적으로 이루어지도록 함으로써 구성원들이 좌절하지 않도록

록 해야 될 것이다. 특히, 그 어느 때 보다 기업들이 외풍예방과 내실강화를 위한 구조 조정 및 노동시장 유연성 제고가 절실히 요구되는 현실을 고려할 때, 노사정 삼위일체로 공생과 공영을 위한 Win-Win 전략을 수행하려면, 그러한 근로자들의 불만 및 소외를 예방적 차원에서 진단하고, 경영혁신을 위하여 모든 계층의 구성원들이 함께 참여하고, 함께 수용하고, 함께 추진하도록 노력해야 될 것이다.

## 참 고 문 헌

- 송석훈 (1995a), "직능자격제도의 실시상 직무소외문제에 관한 분석," 한국인사관리학회, 「인사관리연구」, 제 19집, pp. 73-100.
- 송석훈 (1995b), "인사제도 혁신문제와 직무소외 및 직무몰입의 영향관계," 서울대학교 경영대학 노사관계연구소, 「노사관계연구」, 제6권, pp. 121-144.
- 송석훈 (1999), "경영혁신에 관한 불만 및 직무소외와 조직유효성의 영향관계," 한국산업경영학회, 「경영연구」, pp. 105-134.
- 황갑진 (1991), "한국 생산직 노동자의 소외에 관한 연구," 부산대학교 대학원 문학박사 학위논문.
- Abdul-Gader, A. H., & Kozar, K. A. (1995), "The Impact of Computer Alienation on Information Technology Investment Decisions: An Explorator Cross-national Analysis," *MIS Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 535-559.
- Afonja, S. A. (1978), "An Investigation of the Relationship between Accidents, Alienation and Withdrawal from Work," *Labor Society*, Vol. 2, pp. 135-157.
- Angle, H., & Perry, J. L. (1983), "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences," *Work and Organizations*, Vol. 10, pp. 123-146.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982), "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 350-360.

- Awamleh, N. (1994), "Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan," *Journal of Management Development*, Vol. 13, No. 9, pp. 52-60.
- Baird, L.(1981), "Managing Dissatisfaction," *Personnel*, Vol. 58, No. 3 pp. 12-21.
- Barge, J. K., & Musambira, G. W. (1992), "Turning Points in Chair-faculty Relationships," *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 54-77.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 95-112.
- Ben-Bakr, K. A., Al-Shammari, I. S., Jefri, O. M., & Prasad, J. N. (1994), "Organizational Commitment, Satisfaction, and Turnover in Saudi Organizations: A Predictive study," *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 23, No. 4, pp. 449-456.
- Blau, G. J. (1986), "Job Involvement and Organizational Commitment as Interactive Predictors of Tardiness and Absenteeism," *Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 577-584.
- Blauner, R. (1964), *Alienation and Freedom : The Factory Worker and His Industry*, University of Chicago Press. pp. 27-28.
- Bluedorn, A. C. (1982), "A Unified Model of Turnover from Organizations," *Human Relations*, Vol.35, pp.135-153.
- Braver, N. (1995), "Overcoming Resistance to TQM," *Research-Technology Management*, Vol. 38, No. 5, pp. 40-44.
- Brill, A. R. (1974), "The Alienation of the Systems Analyst," *Journal of Systems Management*, Vol. 25, Jan, pp. 26-29.
- Brown, D. R. (1969), *Alienation From Work, University of Oregon, D.B.A.*, Ann Arbor, Michigan : University Microfilm, Inc.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1996), "The effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction," *Texas Business Review*, Dec. pp. 4-6.

- Bunce, D., & West, M. A. (1996), "Stress Management and Innovation Interventions at Work," *Human Relations*, Vol. 49, No. 2, pp. 209-232.
- Bycio, P. (1992), "Job Performance and Absenteeism: A Review and Meta-analysis," *Human Relations*, Vol. 45, No. 2, pp. 193-220.
- Coghlan, D. (1993), "A Person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 10-14.
- Cohen, A. (1993), "Organizational Commitment and Turnover: A Meta-analysis," *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 1140-1157.
- Comer, J. M., & Dubinsky, A. J. (1985), *Meaning the Successful Sales Force*, Lexington, MA. : Lexington Books.
- Craig, M. S. (1979), "Worker Alienation - Is Management Participation a Solution?" *Industrial Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 22-25.
- Cramer, D. (1996), "Job Satisfaction and Organizational Continuance Commitment: A Two-wave Panel Study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 4, pp. 389-400.
- Debats, D. L., Drost, J., & Hansen, P. (1995), "Experiences of Meaning in Life : A Combined qualitative and Quantative Approach," *The British Journal of Psychology*, Vol. 86, Aug, pp. 359-374.
- Durant, Jr., T. H., & Christian, O. (1990), "Socio-economic Predictors of Alienation among the Elderly," *International Journal of Aging & Human Development*, Vol. 31, No. 3, pp. 205-217.
- Elliott, M., Walker, M., & Evans-Pritchard, A. (1994), *Three Comments*, *The National Interest*, Vol. 35, Spring, pp. 47-50.
- Elloy, D. F., Everett, J. E., & Flynn, W. R. (1991), "An Examination of the Correlates of Job Involvement," *Group & Organization Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 160-177.
- Fletcher, M. (1985), "How to Reduce Employee Dissatisfaction When

- Downsizing." *Industrial Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 13-15.
- Hollenbeck, J. A., & Williams, C. R. (1986), "Turnover Functionality versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness." *Journal of Applied psychology*, Vol. 71, pp. 606-611.
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992), "An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineers : An Integrated Model," *Journal of Engineering and Technology Management(JET-M)*, Vol. 9, No. 2: pp. 101-126.
- Kanungo, R. N. (1982), *Work Alienation*, NY : Praeger.
- Kanungo, R. N. (1992), "Alienation and Empowerment : Some Ethical Imperatives in Business," *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, No. 5 · 6, pp. 423-422.
- Kohler, S. S., & Mathieu, J. E. (1993), "Individual Characteristics, Work Perceptions and Affective Reactions Influences on Differentiated Absence Criteria." *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No. 6, pp. 515-530.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981), "Career Success and Personal Failure : Alienation in Professionals and Managers," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2, pp. 342-360.
- Laabs, J. J. (1996), "Embrace Today's New Deal," *Personnel Journal*, Vol. 75, No. 8, pp. 60-63.
- Lambert, Z. V. (1980), "Consumer Alienation, General Dissatisfaction, and Consumerism Issues : Conceptual and Managerial Perspectives," *Journal of Retailing*, Vol. 56, No. 2, pp. 3-24.
- Lieu, K. T. (1995), "Understanding Employee Commitment in the Public Organization: A Study of the Juvenile Detention Center," *International Journal of Public Administration*, Vol. 18, No. 8, pp. 269-295.
- Lowe, G. S., & Northcott, H. C. (1995), "Stressful Working Conditions and Union Dissatisfaction," *Industrial Relations-Quebec*, Vol. 50, No. 2,

- pp. 420-440.
- Mathieu, E. (1991), "A Cross-level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, pp. 607-618.
- McKenna, J. F., & Oritt, P. L. (1981), "Job Dissatisfaction: A Social Disease," *Business and Society*, Vol. 20, No. 2/21(1), pp. 32-39.
- Mottaz, C. J. (1981), "Some Determinants of Work Alienation," *Sociological Quarterly*, 22(Autumn) pp. 515-529.
- Nayeri, K. (1995), "The Cuban Health Care System and Factors Currently Undermining It," *Journal of Community Health*, Vol. 20, No. 4, pp. 321-334.
- Olson-Buchanan, J. B. (1996), "Voicing Discontent : What Happens to the Grievance Filter after the Grievance?" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 1, pp. 52-63.
- Rosen, R. H. (1985), "What Really Ails Employees?" *Training & Development Journal*, Vol. 39, No. 12, pp. 54-56.
- Seeman, M. (1983), "Alienation Motifs in Contemporary Theorizing," *Social Psychology Quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp. 171-184.
- Smith, B. (1992), "The Dark Side of Corporate America," *HR Focus*, Vol. 69, No. 10, pp. 1-2.
- Subramanian, S., & Nilakanta, S. (1996). "Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance," *Omega*, Vol. 24, No. 6, pp. 631-647.
- Tharenou, P., & Nicholson, N. (1993), "A Test of Reciprocal Casuality for Absenteeism," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No. 3, pp. 269-290.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (1992), "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Journal of Manage-*

- ment*, Vol. 18, No. 1, pp. 153-167.
- Williams, L. T., & Hazer, J. T. (1986). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 219-230.
- Winefield, A. H., Tiggemann, M., Winefield, H. R., & Goldney, R. D. (1991). "Social Alienation and Employment Status in Young Adults," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, No. 2, pp. 145-154.
- Yates, A. C. (1996). "Good Leaders Must First Be Good People," *Black Issues in Higher Education*, Vol. 13, No. 9, pp. 64.

## A Further Analysis on the Effects of Employees' Dissatisfaction for Business Innovation and Their Job Alienation on Organizational Effectiveness

Serk Hoon Song\*

### ABSTRACT

This study was designed to further analysing on the employees' alienation and dissatisfaction caused by the technique and management of business innovation, and examining organizational effectiveness in the business innovation process. In this further analysis, dissatisfaction was manipulated from interval scales to nominal scales, and alienation was measured in terms of four factors: powerlessness, meaninglessness, isolation, and normlessness, etc. And then this study examined the relationships between positive factors such as job involvement, organizational commitment, expected job performance, etc and negative factors such as demoralization, separations, laziness, labor dispute, etc in organiational effectiveness.

The results suggest that lower income, lower position, lower average age, shorter organizational tenure and smaller firms as employees were the most signifacant indicators of dissatisfaction. The dissatisfied employees were also more alienated according to all four measurements such as powerlessness, meaninglessness, isolation, and normlessness, etc. Lower dissatisfaction or alienation was found to be associated with higher job

---

\* Professor, College of Business Administration, Gyeongsang National University



involvement, organizational commitment, and expected job performance, etc, whereas higher dissatisfaction or alienation was associated with higher demoralization, separations, laziness, and labor dispute, etc. Therefore, job involvement, organizational commitment, and expected job performance were negatively correlated with demoralization, separations, laziness, and labor dispute, etc. Moreover, the study found significant strong negative correlations between organizational commitment and separations, and between organizational commitment and laziness.