

產業經營의 心理學的 考察

鄭 良 殷

目 次	
I. 序 言	
II. 產業心理學의 發達	
(1) 初期 產業心理學	d. 其他領域 廣告, brain storm, 決心過程
a. 研究課題 環境條件, 作業制度, 作業樣式, 人間工學	
b. 研究方法	
c. 意 義 貢獻, 問題點(個人差, 價值)	
(2) 現代 產業心理學	
a. 選拔과 配置	(1) 韓國의 產業經營
b. 人間關係	a. 生產能率
c. 作業動機 成就動機, 作業動機의 二要因說	b. 選拔, 配置
	c. 人間關係
	d. 動機管理
	(2) 職場經驗의 實態
	a. 調查節次
	b. 結 果 職務情報, 職場成功, 轉職理由, 職場價值觀
	c. 結 論
	(3) 韓國의 產業心理學 展望

過去를 되새겨 새로운 出發點을 模索하는 페서 知識이 飛躍的으로 發展하는 경우가 많다. 또 다른 社會에서 發展한 知識을 參考로 하는 것은 비단 그들 社會를 模倣하기 위해서 보다 그들이 知識을 發展시킬 때 겪었던 여러가지 問題나 隘路를 미리 豫見하고 그것을 解決할 수 있는 실마리를 얻어 보다 合理的으로 우리의 知識을 發展시킬 수 있다는 페 더 많은 意義가 있을 것이다. 近代產業이 發展한 것은 科學文明의 恵澤이며 또 科學文明은 合理的인 思考方式의 所產인 것 같다. 이런 合理主義的 思考의 結果인 近代產業은 西歐에서 시작되어 오늘날 美國에서 그 絶頂에 이르고 있다. 따라서 近代產業의 科學的인 管理를 위한 努力도 美國에서 가장 강했고 또 그를 위한 여러가지 知識도 美國에서 가장 發達하고 있다. 이런 知識의 一分野가 產業心理學이다.

現在 產業心理學이 美國에서 가장 發達되고 또 實제로 產業經營의 合理化에 많은 貢獻을 하고 있는 것은 事實이다. 그러나 美國이 近代產業體制를 갖추게 된 始初부터 產業場面에서 心理學의 知識이 要求된 것은 아니다. 工場生產形態가 차츰 複雜하게 되자 生產에 미

치는 人間的 要因이 重要함을 認識하게 됨에 따라 產業心理學이 시작된 것이다. 產業心理學은 產業場面에서 나타난 心理學의 問題를 解決하는 데서 出發했던 것이다. 그러므로 產業經營의 合理化에 關心이 없거나 또는 產業經營에서도 人間要因의 開發에 經營者가 注目을 하지 않은 限 產業心理學이 있을 수 없다.

우리 社會의 近代產業體制는 아직 完全한 整備를 하지 못하고 이제부터 出發하는 段階에 있다. 그리므로 우리의 產業場面에서 經營合理화보다 產業體自體의 準備에 더 많은 努力이 기울여 지는 것은 當然하다. 그러나 앞으로 近代的인 工業生產의 產業體制가 確立됨에 따라 우리 社會에도 產業經營의 合理화와 거기에 따르는 產業心理學의 知識이 要請되리라는 것은 쉽게 推測된다. 따라서 美國을 中心으로 發展한 產業心理學이 어떤 問題를 다루었고 그것이 어떻게 變遷했으며 그 研究結果가 產業場面에 實체로 어떤 貢獻을 했느니 하는 것을 檢討할 것이다. 그리하여 이 檢討를 土臺로 우리 社會의 產業現況을 產業心理學의 立場에서 考察해 보는 것이 意義있을 것 같다. 그리므로 本稿는 (1) 產業心理學의 發達 (2) 韓國產業의 心理學的 問題의 두 部分으로 區別될 것이다.

I. 產業心理學의 發達

아직 우리나라에는 體系的인 產業心理學의 研究가 없으므로 主로 美國을 中心으로 하는 產業의 先進社會에서의 產業心理學의 發展經緯를 檢討하지 않을 수 없다. 產業이 近代化함에 따라 產業心理學이 시작되었고 또 研究對象이 發展하게 된 데에는 그만한 理由가 있다. 產業心理學은 心理學의 知識을 產業場面에 適用하는 應用學問이다. 따라서 應用學問은 學問自身보다 應用되는 分野에서의 要請에 應할 수 있어야 한다.

產業心理學 發展의 素地 心理學이란 學問自體가 오랜 歷史를 갖지 못했고 따라서 心理學의 知識이 產業場面에 貢獻하게 된 것은 그리 오래지 않다. 今世紀初부터 大規模의 工場生産을 하는 近代的인 產業體制가 形成됨에 따라 心理學에서 研究한 人間理解에 대한 知識이 人間의 產業行動을 理解하고 究明하는데 도움을 줄 수 있는 土臺를 마련해 주었다. 近代產業의 初期에 企業家들이 產業運營에서 가장 重要하게 생각했던 問題는 生產能率을 올리는 일이었다. 商品의 生產原價를 낮추기 위해서는 生產에 따르는 諸 經費를 節約해야 한다. 原料를 低廉하게 購入하거나 施設을 보다 改善하고 勞賃을 節約하는 등의 生產原價에 影響을 줄 수 있는 모든 條件을合理的으로 處理해야만 하였다. 그러나 產業體制가 安定되어 原料나 施設에 들어가는 經費가 固定되어 任意로 操作할 수 없을 때 產業生産에서 勝利하려면 勞賃을 줄이는 方法을 講求하는 道理밖에 없다. 특히 勞賃이 生產

原價에 미치는 比重이 크면 그 수록 勞動力を 合理的으로 運營하려는 問題가 重要性을 더 많이 갖게된다. 勞賛을 줄이기 위해서는 個人的 生產性을 높여야 한다. 그리고 個人的 生產性을 높이려면 각 個個人이 갖고 있는 作業能力을 最大限으로 發揮할 수 있어야 한다. 따라서 個個人能力에 관한 研究가 必要하며 이 研究를 擔當하는데 가장 適合한 사람이 人間의 心理와 行動을 研究對象으로 하는 心理學에 從事하는 사람들이다. 그리하여 產業界에서는 生產原價를 줄이려는 그들의 本來 目的을 達成하기 위하여 產業人們의 生產行動 특히 生產能力을 最大限으로 發揮할 수 있는 方案을 研究해 줄 것을 心理學者들에게 委屬하였다. 이것이 心理學者가 처음으로 產業界에 關聯하게 된 事情이며 그 結果 產業心理學이란 새로운 心理學分野가 생겼다. 그리고 마침내는 產業心理學者⁽¹⁾라는 心理學의 專門職이 생겼다.

生產能率增加를 위해 人間行動을 研究하기 시작한 產業心理學者들은 產業場面에서 그 외에도 心理學이 貢獻할 수 있는 많을 分野가 있음을 發見하게 되었다. 이제 產業心理學의 發達을 初期 產業心理學과 現代 產業心理學으로 갈라서 檢討하여 그들이 產業經營에 어떻게 貢獻했느냐 하는 것을 생각해 볼 수 있을 것 같다.

(1) 初期 產業心理學

初期의 產業心理學은 그 出發點에서 부터 多樣한 研究內容을 갖고 있었다. 이제 初期 產業心理學이 產業場面에서 다른 研究對象, 거기서 使用된 方法, 그리고 그 研究結果가 產業經營에 미친 影響등을 다음에 考察할 것이다.

a. 研究課題

最初의 產業心理學의 研究課題는 作業者들의 生產能率을 向上시키는데 影響을 주는 모든 條件들을 究明하는 일 이었다.

環境條件 初음 着手된 研究는 作業環境과 作業能率의 相互關係였다. 作業環境은 또다시 物理的 環境과 社會的 環境으로 區分된다. 前者에는 作業場內의 照明, 濕度, 温度등의 條件이 속한다. 後者는 單獨作業과 集團作業의 差異에 관한 研究와 같은 데서 다루어졌다. 이른바 社會的 促進(social facilitation)⁽²⁾이란 概念이 發展된 것은 作業能率에 미치는 社會環境의 影響에 관한 研究結果였다. 作業者各自가 單獨的인 作業을 하더라도 같은 室內에서 여러 사람이 作業할때가 작은 房에서 혼자 할 때 보다 더 많은 作業能率을 올린다

(1) 現在 美國에는 두가지 心理學의 專門職이 있다. 그 하나는 臨床心理學者이고 또 하나는 產業心理學者이다. 이들은 心理學의 基礎學問 이외에 각각 그 職業에 該當되는 專門的인 訓練을 받아 特別한 資格證을 賦與받아야 한다.

(2) Allport, F.H., *Social Psychology*, Boston, Houghton-Mifflin, 1924.

는 實驗結果를 얻었다. 이것은 作業時 他人의 存在가 促進的인 刺戟이 되기 때문이라고 생각되었다. 이 促進的 作用을 社會的 促進이라 한다.

作業制度 作業環境과 作業能率의 關係의 研究는 더 나아가서 作業制度가 作業能率에 미치는 影響을 考慮하는 研究를 刺戟하였다. 時間制와 作業量責任制의 得失, 「보너스」나 報酬를 가장 合理的으로 運營하는 制度등이 實驗的으로 檢討되었다. 그 외에도 作業進行에 따르는 蓄積되는 疲勞度를 測定하여 疲勞가 作業量, 作業速度 및 事故發生에 미치는 影響을 實驗하였으며 그 結果에 따라 疲勞를 回復하여 效果的으로 作業을 하기 위하여 休息時間을 按配하는 作業制度에 관한 研究도 產業心理學者들에 의하여 많이 報告되었다.

作業樣式 初期의 產業心理學은 効果的인 作業體制를 研究했을 뿐 아니라 더 나아가 가장 効果的인 作業樣式을 分析하는 研究도 하였다. 職務를 遂行하기 위한 가장 合理的인 作業樣式이 무엇이냐 하는 것을 찾으려 했다. 作業에서 生產機具를 가장 效率的으로 다룰 수 있는 作業者의 身體의 姿勢, 手足의 位置, 着眼點, 팔에 힘주는 要領 등등 各職能마다의 特殊한 作業樣式를 分析하였다. 이런 研究의 代表的인 것인 Taylor의 時間研究(time study)⁽³⁾이다. 單位的인 作業을 하는데 가장 妥當한 時間을 測定하였다. 그 後 身體運動을 함부로 함으로써 생기는 體力의 消耗를 막기 위해 그리고 가장 妥當한 作業動作을 決定하기 위해 그 作業에 必要한 運動量과 運動樣式을 決定하는 研究가 施行되었다. 이 研究를 運動研究(movement study)⁽⁴⁾라 한다. 作業樣式의 科學的 分析은 個人의 生產能率을 向上시키는데 财獻할 뿐 아니라 各職種에 대한 技術發展의 科學的인 基礎를 提供할 수 있다.

人間工學 生產體에서 作業樣式을 研究한 最初의 目的是 生產機具나 施設에 作業者를 合理的으로 適應시켜 生產能率을 올리려고 하는데 있었다. 그러나 이런 研究는 더 나아가서 作業者 各個人에게 가장 適合한 生產機具를 考案하고 製作하는 研究를 促發시켰다. 이미 만들어진 機具에 適格한 사람을 찾기 보다 個個의 作業人의 特性에 알맞는 作業機具를 만들어 能率을 올릴 수 있다면 勞動力의 浪費를 막을 수 있는 可能性이 크다. 예를 들면 爪으로 훑을 나르는 作業에서 作業者의 體力에 알맞는 무게의 爪를 使用하는 것이 各個人 作業者的 能率을 가장 높일 수 있다. 너무 무거운 爪를 使用하면 爪의 무게 때문에 作業量이 줄어 들고 反對로 너무 가벼운 爪으로는 한번에 充分한 量의 훑을 옮길 수 없다. 마찬가지로 事務를 보는 사람은 椅子의 높이가 그의 身長이나 座高에 알맞아야 쓸데없는 疲

(3) Taylor, F.W., *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper, 1911.
(4) Gilbreth F.B. & Gilbreth, L.M., *Applied Motion Study*, New York, Sturgis & Walton, 1917.

勞를 갖지 않고 長時間 일에 熱中할 수 있는 것이다. 飛行機에는 數많은 計器가 달려 있다. 操縦士는 危險信號를 알려주는 計器를 빨리 知覺해야 한다. 그래야만 事故를 未然에 防止할 수 있는 것이다. 그러므로 刺戟位置에 따른 人間의 知覺速度를 研究하여 計器를 그에 알맞게 配列하는 것이 바람직하다. 이렇게 作業機具에 人間의 能力を 適應시키는 것 이 아니라 個人的 行動이나 能力を 分析하여 그에 適合하게 作業機具를 製作하기 위한 研究分野를 人間工學(human engineering)⁽⁵⁾이라 하며 機械工業에서는 빼놓을 수 없는 重要性을 갖고 있다.

b. 研究方法

初期의 產業心理學者들이 產業場面에서 實施한 研究들은 主로 實驗心理學의 方法論에 依據했다. 그들의 實驗에서 環境條件들이나 作業體制 또는 作業樣式등은 獨立變因이 되고 作業量이 依存變因이 된다. 그리하여 獨立變因들을 體系的으로 變化操作하여 그에 따른 依存變因으로서의 生產量을 比較하여 兩者間의 函數的인 關係를 究明한다. 比較集團을 使用하여 實驗集團과의 差異를 보는 方法도 重要한 實驗節次였다. 初期 產業心理學의 實驗들은 心理學 研究室에서 實施되는 基礎心理學 實驗의 結果를 많이 利用하기는 했지만 大部分은 直接 產業場面에서 現場實驗을 할 수 밖에 없었다. 環境條件을 統制하기 위하여 作業現場을 大規模로 改造하였고 또 時間研究나 運動研究를 위하여 產業心理學者들이 直接 作業現場에서 觀察하고 測定해야 했다.

c. 意義

工場產業이 個人的 生產能率을 增加하려는 要請에 따라 實驗心理學의 方法을 通하여 發達한 最初의 產業心理學의 研究結果는 產業經營을 合理化하는데 많은 貢獻을 하였다. 이제 이런 研究가 產業發達에 貢獻한 몇가지 點을 檢討하고 또 그런 研究에 附隨되어 생겨난 새로운 問題들을 살펴 볼으로써 產業心理學이 새로이 發展한 緣由를 찾을 必要가 있을 것 같다.

貢獻 初期 產業心理學이 產業經營의 合理化에 貢獻한 點은 數없이 列舉할 수 있다. 作業環境의 改善, 合理的인 作業制度의 確立등이 그 中에서 重要할 것이다. 그러나 그 무엇보다 重要한 意義는 作業人們의 技術向上의 面에 있는 것 같다. 특히 現代 產業이 專門的인 技術을 要求하는 바가 크므로 이 點에 대한 貢獻을 檢討함이 重要하다.

(5) 人間工學은 廣義로는 產業心理學全體를 意味한다. 作業環境의 統制에서부터 作業能率을 向上시키는 모든 研究가 人間工學의 問題다. 그러나 狹意로는 生產體系와 作業體系를 關聯시키는 研究를 意味한다.

먼저 初期 產業心理學이 技術發展에 貢獻한 것은 多數의 技術作業人을 同時に 訓練養成하여 技術의 大量生產을 할 수 있는 合理的이고 科學的인 資料를 提供할 수 있었다는 點입니다. 家內工業時期에는 徒弟制度로서 한 사람의 스승밑에 많은 徒弟들이 있어 오랫동안直接經驗을 통하여 그 職務에 必要한 初步的인 知識부터 쌓아 올려 마침내 스승에게서 技術의 奧義를 傳授받았다. 그러므로 技術習得이 着實히 鍊磨되기는 했지만 한꺼번에 多數의 技術者를 育成할 수는 없었다. 그러나 科學的으로 作業樣式을 分析한 研究結果를 가지면 그에 따르기만 하면 누구나 손쉽게 그 職種에 必要한 知識과 技術을 習得할 수 있다. 그러므로 多數人이라 할지라도 同時に 그 技術에 관한 知識과 訓練이 可能한 것이다. 그러므로 徒弟制度에서 오랜 觀察을 통하여 試行錯誤를 거듭한 結果 스승에게서 傳授받는 技術보다 훨씬 能率的이고 効率的일 수 있다. 技術을 傳授하는 立場에서도 作業에 대한 科學的 知識을 알고 있으면 훨씬 쉬운 技術教育을 할 수 있을 것이다. 대체로 各 產業機關들은 產業心理學의 研究結果에 따라 多數의 新入從業員들을 同時に 集中的으로 技術訓練을 하였다. 그리하여 大量的인 技術生產을 하여 工業生產의 發達을 促進시켰다. 이렇게 하였다. 그리하여 大量的인 技術生產을 하여 工業生產의 發達을 促進시켰다. 이렇게 技術의 大量生產을 할 수 있었다는 것은 비단 個人이나 個個의 產業體의 生產量을 增加할 수 있게 했을 뿐만 아니라 近代的인 國家가 發達하는데 重要한 意義를 갖는다.

兩次世界大戰에서 戰爭에 敗亡한 國家들이 新生國家들 보다 產業復興이 속히 이루어진 것은 그 原因의 一端이 敗戰은 했을망정 그들 國家들이 充分한 技術產業人을 갖고 있었다는 事實에 있다고 하겠다.

다음의 貢獻은 初期 產業心理學의 研究結果로 말미암아 技術의 大量生產뿐만 아니라 技術의 短期熟練을 할 수 있었다는 點이다. 產業心理學의 研究結果가 없었던들 몇 10년 걸려 비로소 體驗을 통하여 習得할 수 있는 熟練된 技術을 不過 몇 년 안에 習得할 수 있는 것이다. 따라서 作業에 대한 科學的인 分析이 없으므로 해서 생기는 時間的浪費를 減少시키고 限定된 生產施設이라도 最大限으로 活用할 수 있었다.

技術의 大量生產과 技術熟練의 短期化라는 두 가지 事實은 初期 產業心理學의 大量生產에 대한 貢獻中에서도 特記할만한 產業經營에 대한 貢獻이라 할 수 있다.

問題點 初期의 產業心理學이 個人的 生產能率을 向上시키려는 唯一한 目的에서 出發하여 어느程度 그 目的을 達成하였다. 그러나 研究가 進展됨에 따라 그에 隨伴되는 새로운 問題들이 나타났다. 이런 問題들을 또한 心理學者들이 解決하지 않으면 안되었다. 이 問題들에 대해서는 初期 心理學者들의 研究에 隨伴된 새로운 두 가지 重要한 問題點을 생각할 수 있다. [個人差] : 새로운 問題의 하나로서 나타난 것이 個人差의 問題이다. 어떤 意味에서는 初

期 產業心理學者들이 主로 關心을 가졌던 問題들은 產業의 環境的인 外部條件를 뿐이었다. 가장 效果의in 作業環境이나 作業制度 내지는 作業樣式을 分解決定하더라도 人間에게는 個人差가 있어서 各己 作業者에게는 個人的能力의 限界가 있음을 알게 되었다. 產業體가 個人生產能率을 強調했으므로 作業人 間의 作業競爭이 助長될 수 밖에 없다. 그러나 素質的 能力이 적은 사람은 그것이 많은 사람보다 아무리 努力を 많이 하여도 生產能率이 未及할 수 밖에 없다. 人間은 여러가지 能力에 個人差가 있어 어떤 사람은 한 職種이 要求하는 能力에는 素質이 있지만 다른 職種이 要求하는 能力에는 素質이 없다. 또 다른 사람은 그와는 反對로 앞의 사람이 갖지 못하는 素質을 갖는다. 따라서 生產場面에서 素質의 個人差를 無視하고 아무나 作業을 하게 한다면 그 作業에 必要한 素質이 많은 사람은 競爭에서 이기고 그렇지 못한 사람은 같은 努力を 했음에도 不拘하고 그다지 實績을 올릴 수 없음은 당연하다. 그러므로 經營者의 立場에서 본다면 職務에 素質이 있는 사람을 미리 골라서 就業시켜 生產量을 높임과 同時に 熟練된 技術을 속히 發展시키는 것이 바람직하다. 또 作業者의 立場에서도 보다 自己의 素質에 알맞는 職務를 遂行함으로써 能率을 올리고 競爭에서 勝利하여 職業的인 成功을 할 必要가 있다. 그래야만 그들이 產業人으로서의 보람과 自負를 갖게 될 것이다. 이렇게 하여 產業心理學者들은 個人の 素質의 差異를 미리 찾아내야 한다는 새로운 問題點에 부딪히지 않을 수 없었다.

〔價值觀〕：產業體에서 生產能率을 向上시키려는 努力은 必然的으로 作業人們을 生產의道具로 看做하는 價值觀을 가져오게 하였다. 經營者들은 作業人을 人間의 成熟보다는 그가 주어진 作業에서 얼마만한 生產能率을 올릴 수 있는가 하는데 따라 評價한다. 作業人們自身들도 어떻게 하여서든지 남보다 더 높은 生產活動을 할 수 있느냐 하는 것을 생각하게 된다. 그러나 作業人도 人間이다. 그들이 產業體에서 機械의 一部와 같은 生產道具로서 看做되는 것은 人間으로서 堪當하기 어렵다. 金錢的 報酬나 升進을 위하여 同僚들과 非人間의in 競爭을 해야 한다는 것은 참기 어려운 일이다. 事實 英國의 어떤 產業心理學者は 作業意欲을 鼓吹시키기 위하여 「보너스」制를 實施하였다. 그러나 그 結果는 作業者中에 「보너스」를 더 받기 위하여 남보다 더 热心이 일하는 사람을 物欲에 눈이 어두운 者라고 멸시하는 風潮가 생겼다. 그리하여 이 制度는 오히려 生產能率을 低下시키는 結果를 招來하여 失敗에 돌아 갔다.

個人的인 作業能率을 올리는 研究는 作業人 自身들의 利益을 增進할 수 있다는 假定을 세울 수도 있다. 그러나 初期 心理學者들의 作業能率에 관한 研究는 結果的으로 作業者の 福祉를 向上시키는 것 보다도 經營者의 利益을 더 많이 增大시키는 경우가 많았다. 따라

서 作業人們이 產業心理學者들의 努力이 經營者的 利益을 위하여 作業人们的 勞動을 合理的으로 摘取하는 方法을 研究하는 것이라 誤認하였다. 實際 產業心理學者들이 研究를 위하여 工場의 現場에 갔을 경우 作業人们的 非協助와 敵對感에 부딪치는 경우가 많았다. 특히 時間研究나 運動研究에 대한 抵抗이 많아 產業心理學을 經營者的 알잡이 노릇을 하는 學問이라고 까지 酷評하였다.

이와 같은 產業場面의 非人間化의 價值觀이 結果적으로 產業體의 合理的인 經營에 阻害的要素가 된다는 實事實을 漸次로 알게 되었다. 따라서 產業에 있어서의 人間外的條件를 分析하여 改善하는 것 만으로는 產業經營의 合理化가 이루어 질 수 없고 人間內的인 條件을 考慮해야 한다는 立場이 產業心理學의 새로운 問題로서 擡頭되었다. 實事實 人間能力의 個人差와 職場價值觀이 經營合理化에 미치는 影響에 관한 問題는 產業心理學을 새로운 次元에서 發展시키는 重要한 契機를 주었다.

(2) 現代 產業心理學

初期의 產業心理學이 生產能率向上에서 出發하였지만 그 結果로 提起된 生產能力의 個人差에 관한 問題와 職場內의 價值觀의 問題는 產業心理學을 全的으로 새로운 方向으로 轉換하게 하였다. 뿐만 아니라 自然科學의 急速한 發達로 말미암아 作業樣式이 變化했다는 것도 現在의 產業心理學과 初期의 그것과를 갈라 놓은 原因이 되었다. 現代科學의 發達은 生產機具를 改善함으로써 從前에 人間의 個人的 技術에 의하여 處理되었던 生產過程을 機械가 하도록 代置하게 하였다. 洗練된 道具를 考案해 내면 一流技術者만이 할 수 있었던 作業을 機械가 正確하고 一律性있게 遂行할 수 있다. 모든 產業過程이 機械化되는 이론바 「오토메이션」이 完全히 이루어 진다면 作業人們은 技術을 習得할 必要가 없이 단순히 누르면 모든 作業이 이루어진다. 이렇게 되면 初期 產業心理學者들이 努力했던 合理的인 作業樣式이나 制度등은 問題가 되지 않는다. 사실 오늘날 煙草工場이나 紡織工場의 女工들에게 옛날과 같은 까다로운 技術을 訓練시킬 必要가 없다.

이리하여 人間의 個人差, 職場의 價值觀 및 生產道具의 機械化라는 세가지 條件은 現代 產業心理學의 研究方向을 技術發展 보다는 (1) 選拔과 配置 (2) 職場內의 人間關係 (3) 職務動機 및 (4) 기타 產業體와 一般社會와의 關聯性등의 問題를 主要 研究對象으로 하게 했다.

a. 選拔과 配置

앞에서 言及한 바와 같이 職務에 素質이 많은 사람을 골라서 職務를 遂行하게 하는 問題가 選拔과 配置의 問題이다. 그러기 위해서는 現在는 그 職務에 從事한 經驗이 없더라도

將次 그 職務를 하게 되면 잘 할 수 있는 素質을 갖고 있느냐 하는 것을 알아야 한다. 換言하면 職務에 從事하기 前에 미리 그 職務에 대한 個個人의 適性을豫測할 수 있어야 한다. 이런豫測이 可能하다면 職務에 成功할 可能성이 높은 사람을 選拔하여 配置할 수 있을 것이다. 이렇게 職務의 適性을豫測하는 가장 손쉬운 方法이 心理検査이다. 그리하여 初期의 現代 產業心理學에서는 職業適性을 测定하는 많은 檢査들을 製作하였다. 때마침 1次世界大戰時 軍隊에서 發展된 集團心理検査⁽⁶⁾가 產業界에 導入되어 選拔検査로서 有用하게 使用되었다. 그 後 漸次로 職種에 따르는 適性을 测定하는 心理検査들을 많이 發展시켜 이른바 機械適性検査, 書記適性検査, 運轉適性検査 등의 特殊適性検査들이 많이 實用되고 있다.

心理検査는 처음에는 職業의 特殊適性을豫言하려는 데서 出發했지만 그 後 產業場面에서 人間關係가 보다 重要視되고 또 人間의 技術을 機械가 代置하는 程度가 높아짐에 따라 漸次로 그 方向이 달라지고 있다. 즉 適性検査보다 性格検査나 適應性検査가 더 많은 必要性을 갖게 되고 또 1次 또는 2次 產業보다 多岐하게 分化되어 나가는 3次 產業에 대한 適性検査가 要請되고 있다. 다만 職業訓練을 위해 教育場面에서 將次의 進學을 위한 適性検査가 重要視되고 產業場面에서의 特殊適性検査는 漸次로 一般知能検査로 代置되는 現狀이 先進社會에서 생기고 있다.

b. 人間關係

產業場面의 價値觀의 問題는 職場에서의 人間關係의 重要性을 認識하게 하였다. 心理學者는 아니었지만 有能한 產業經營의 實務者였던 Barnard⁽⁷⁾란 사람은 產業體를 單純한 生產手段의 集合으로 看做해서는 안되고 사람들이 共同의 目的을 達成하기 위해 協同의 으로 作業하는 社會로 생각해야 한다는 것을 強調했다. 따라서 產業經營의 合理化와 生產能率의 向上은 個個 產業人の 能力에만 依存하는 것이 아니라 職場의 人間關係의 函數이기도 하다는 것이다. 이런 結果는 實證的으로 有名한 Horthone Study⁽⁸⁾에서도 證明되고 있다. 이研究는 作業能率에 미치는 環境條件을 찾으려는 目的에서 出發되었지만 그 結果는 作業能率에 職場內의 人間關係가 보다 重要한 影響을 미칠 수 있다는 結論으로 歸結되고 말았다.

(6) 世界 1次大戰時 軍隊用으로 軍隊 A型 및 B型의 두 가지 集團検査가 製作되었다. 그 後 2次大戰時 軍隊一般分類検査가 製作되고 1948년에 一般市民用으로 公開되었다. 그에 관한 參考文獻은 다음과 같다.

Army General Classification Test (First Civilian Edition), Chicago, Sci. Res. Assoc., 1948.

(7) Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press, 1938.

(8) Mayo, E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, McMillan, 1933.
Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J., *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press, 1939.

이렇게 產業場面에서의 人間關係의 重要性이 強調됨에 따라 產業心理學者들이 해야 할業務의 範圍가 擴大되지 않을 수 없었다. 그들은 產業場面의 社會的 雾圍氣를 調整하고從業員 個個人의 個個人의 問題를 解決하는 것을 도와 주어야 했다. 職位의 上下間의 調整과 作業外의 行事의 計劃과 進行을 心理學的인 바탕에서 合理的으로 遂行해야 했다. 그들은 人事管理面에서 그들의 專門的 知識을 活用할 수 있다. 產業心理學者들이 하는 人事管理는 單純한 發令評價와 같은 書類的인 事務取扱을 内容으로 하는 것이 아니라 從業員管理는 集團力學(group dynamics)⁽⁹⁾의 知識을 갖고 있어야 하고 또 그것을 研究해야 하며 相談心理의 理論과 訓練을 쌓아야 했다. 그리하여 產業經營의 合理化를 위해 產業心理學者들은 作業人の 選拔練을 쌓아야 했다. 그리고 作業環境統制등의 業務以外에 人事管理를 위한 相談役割도 하지 않으면 안된다.

c. 作業動機

最近의 產業心理學의 가장 뚜렷한 研究分野는 產業行動의 動機分析이다. 產業場面에서 能力이 있고 人間關係가 圓滿히 解決되었다고 해서 그 產業의 發展이 保障되는 것은 아니다. 產業人們이 各己 自己가 하는 職務에 대한 強力한 動機를 가져야 한다. 이 產業動機야 말로 產業發展의 推進力이 되는 것이다. 產業動機에 관하여 最近 두 가지 重要的 研究가 이루어졌다. 그 하나는 Harvard 大學의 McClelland 등⁽¹⁰⁾이 提唱하는 成就動機에 관한研究이다. 그리고 다른 하나는 Western Reserve University의 心理學科 主任教授인 Herzberg⁽¹¹⁾의 作業動機의 2要因說이다. 이 두 學說은 다 產業動機의 問題를 다루고 있다. 그러나 구태여 區別한다면 McClelland의 成就動機는 企業經營에 관한 것이고 Herzberg의 것은 作業動機에 관한 學說이다.

成就動機 McClelland⁽¹²⁾는 Max Weber의 新教徒精神에 관한 思想과 心理學에서 發達한 動機測定方法의 하나인 投射法을 利用하는 TAT⁽¹³⁾의 手法을 連結시켰다. 그의 方法에 의하여 測定된 成就動機가 強한 사람은 新教徒의 精神이 旺盛하며 이 精神은 또한 企業의 旺盛한 成就動機가 強한 사람을 旺盛하게 만드는 원인이다.

(9) Cartwright, D. & Zander, A., *Group Dynamics*, New York, Row, Peterson and Company, 1962.

(10) McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowell, E.L., *The Achievement Motive*, New York, Appleton-Century Crofts, 1953.

(11) Herzberg, F., Mausner, B. & Snydeman, B.B., *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons Inc., 1959.

(12) McClelland, D.C., *Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand, 1961.

(13) Murray, H.A., *Thematic Apperception Test*, Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press, 1943.

精神과一致된다는 것을 實證하였다. 換言하면 企業發展에 가장 重要한 動機가 成就動機이고 이 動機는 곧 企業精神의 核心을 이룬다는 것이다. 따라서 成就動機가 強한 사람은 企業自體를 成功시키려는 推進力이 強하다. 成就動機가 弱하고 代身 所有動機가 強한 사람은 企業精神이 薄弱하여 만약 이런 사람이 企業經營을 責任진다면 企業自體가 衰退하더라도 自己의 個人的 所有欲만 滿足시키려 하므로 그 企業은 成功하기 어려울 것이라 한다. 그러므로 投資家는 成就動機가 強한 企業가 經營하는 產業體에 投資해야 한다. 國家間의 投資도 마찬가지여서 成就動機가 強한 國家를 援助하고 投資해야 한다. 만약 成就動機가 弱한 企業들이 產業界를 支配하고 있는 國家를 援助하거나 그런 國家에 投資한다면 그 結果는 몇몇 新興 資本家를 養成할 수는 있으나 援助받는 社會自體의 產業發展에는 아무런 貢獻을 할 수 없다는 것을 主張하고 있다. McClelland 와 共同研究者⁽¹⁴⁾들은 또한 그들이 考察한 새로운 方法으로 過去의 興亡盛衰를 거듭했던 社會의一般的의 成就動機를 比較研究하였다. 이 比較研究에 의하여 그들은 각 社會의 經濟發展에는 반드시 國民全體의 成就動機가 높아지는 時期가 先行되고 있음을 發見했다. 말을 바꾸면 國民의 心理的의 推進力이 있어야 經濟development이 있는 것이지 經濟development이라는 環境條件을 助長함으로써 國民의 心理的의 發展이 생기는 것이 아니란 말이다. 物質의 意識構造를 規制하는 것이 아니라 意識의 變化가 物質의 豐饒을 招來할 수 있을 따름이라는 理論이고 또 그것을 實證하였다.

이렇게 國家의 經濟development에 必須의 成就動機가 어떻게 形成되느냐 하는 것을 McClelland는 繼續하여 研究하였다. 人間의 性格이란 아주 어릴때 벌써 形成되기 때문에 成就動機도 言語를 習得하기 以前에 形成되지만 價值의 成就動機는 訓練에 의하여 成人에 있어서도 習得될 수 있다고 생각하였다. McClelland⁽¹⁵⁾는 印度에서 그 나라의 企業人們과 2週間의 成就動機訓練을 위한 「세미나」를 가졌다. 그 結果 이 「세미나」에 參加했던 企業家들은 그렇지 않았던 企業家들 보다 訓練後에各自의 企業에서 훨씬 더 많은 成功을 거두었다. 따라서 그들은 自身의 企業을 成功시킴으로써 自己뿐만 아니라 印度國家發展에 貢獻한 바가 컸다고 報告하였다.

作業動機의 要因 Herzberg는 McClelland 와는 약간 다르게 作業人の 作業動機自體를 分析하였다. 그의 基本假定은 作業者가 自己職務에 滿足할 때 作業動機가 가장 強하다는 것이다. 따라서 그는 作業人们이 職務滿足을 하게 되는 條件들을 分析하였다. 그러기 위

(14) McClelland, D.C. 前揭書

(15) McClelland, D.C., "Toward a Theory of Motive Acquisition", *American Psychologist*, 1965, 20, pp. 325~333.

해 作業들에게 作業에 대한 滿足感 또는 不滿足感을 經驗했다면 각각 그 理由를 應答하도록 하였다. 이 應答을 處理한 結果 Herzberg는 職務에 滿足을 주는 要因과 不滿足을 주는 要因으로 是 質的으로 差異있음을 發見하였다. 즉 滿足을 주는 要因은 不滿足의 原因으로서는 條件이 質的으로 差異있음을 發見하였다. 즉 滿足을 주는 要因은 不滿足의 原因으로서는 條件이 質的으로 差異있음을 發見하였다. 즉 滿足을 주는 要因은 不滿足의 原因으로서는 條件이 質的으로 差異있음을 發見하였다. 즉 滿足을 주는 要因은 不滿足의 原因으로서는 條件이 質的으로 差異있음을 發見하였다. 그 言及됨이 없고 또 不滿足을 주는 要因이 滿足의 原因으로서는 應答되지 않았음을 알았다. 그 리하여 이 結果에서 Herzberg는 作業動機를 決定하는 職務의 滿足 不滿足에는 각각 다른 要因이 作用한다는 생각을 하였다. 2個의 要因 즉 하나는 滿足의 要因, 또 하나는 不滿足의 要因이 있다는 것이다. 이 說은 從來의 職務滿足에 관한 學說과는 전혀 差異가 있다. 從來에는 職務滿足에는 많은 條件들이 作用하지만 그들 條件들이 職務滿足이나 不滿足에 다 같이 作用한다고 생각하였다. 예를 들어 報酬라는 것은 Herzberg에 의하면 職務不滿足의 條件은 되지만 滿足의 條件은 되지 못한다는 것이다. 그러므로 報酬를 많이 주는 條件은 되지만 滿足의 條件은 되지 못한다는 것이다. 그러나 從來의 生 지만 報酬만으로서는 積極的으로 그 職務를 滿足하지 못한다는 것이다. 그러나 從來의 生 각은 報酬를 많이 주면 그 職務에 積極的으로 滿足하게 되고 따라서 作業動機가 強化된다. 그러므로 이 두 見解는 實제로 產業經營面에서 作業人们的 作業動機를 鼓勵시키는 方法의 差異를 가져올 수 있는 重要性을 갖는다. Herzberg의 見解를 따른다면 作業動機를 強化하기 위해 無作定 報酬를 올리는 것은 그마지 成果가 없을 것이다. 그 보다는 그들에게 職務滿足을 주는 條件들을 마련하는 것이 바람직하다. 그러나 從來의 見解에 따른다면 報酬를 올리는 것이 職務滿足을 주고 따라서 作業動機를 強化한다고 結論할 수 있다.

Herzberg의 分析에 의하면 作業自體, 自己發展, 責任的 位置, 成就 및 自己實現 등의
人間의 内在的 欲求를 充足시키는 條件들은 職務滿足을 준다는 것이다. 그는 이들 條件들을
을 動機要因(motivation factor)이라 했다. 이와 反對로 報酬, 作業의 環境條件, 昇進, 作
業場의 雾圍氣, 上下職位 및 同僚間의 對人關係등은 職務不滿足의 原因이 되는 條件들이라
한다. 이들 條件의 共通性은 作業自體의 條件이라기 보다는 作業과 關係되는 外的條件이
라는데 있다. Herzberg는 이들 條件을 衛生要因(hygiene factor)라 했다. 그의 說에 의하
면 衛生要因이 不充分하면 不滿을 갖고 動機要因이 充分하면 作業人們이 職務滿足을 갖지
만 衛生要因이 좋다고 滿足하는 것이 아니고 또 動機要因이 없다고 不滿을 갖지는 않는다
고 한다. Herzberg는 作業滿足의 要因을 두가지로 區分했을 뿐 아니라 이 두가지 要因에
相應시켜 作業人の 作業態度를 두 種類로 區別하였다. 어떤 사람은 단지 自己의 生計維持
를 위하여 衛生要因을 바라며 就業한다. 이와는 달리 職場의 衛生要因보다는 自身의 動機要

因을 充足시키려는 作業態度에서 作業을 한다. 이 前者를 維持要望者(maintenance seeker)라 하고 後者를 動機要望者(motivation seeker)라고 稱하여 각각의 作業態度를 区別하였다. 그 名稱이 暗示하는 바와 같이 維持要望者는 作業을 하는 代價로서 報酬를 받아 生計를 維持하려는 것이 唯一한 目的이므로 職務에 대한 愛着도 없고 責任感이나 研究心이 不足한 것은 물론이다. 더 나아가서 이들은 職務보다는 職場의 對人關係에 置重하여 職場雰圍氣를 흐리게 하고 不正과 腐敗의 原因을 造成할 憂慮마저도 없지 않다. 이와는 反對로 動機要望者는 職務自體에 關心을 갖고 研究하며 自己發展을 이룩하고 責任 있는 職務를 遂行하려고 한다. 그러므로 產業經營을 合理化하고 企業이 成功하는 데는 그 職場이 얼마나 많은 動機要望者들을 갖고 있느냐 하는데 달렸다고 할 수 있을 것이다.

Herzberg는 作業者の 作業動機가 갈라지는 理由는 全의으로 各 企業體의 企業經營責任者들에게 責任이 있다고 主張한다. 作業態度가 갈라지는 것은 作業人們의 性格的 要因에 의하여 決定되는 것이 아니라 經營主의 經營方針에 의하여 助長된다. 처음에 動機要望者 일지라도 經營主가 作業人이 自己의 動機를 充足시킬 수 없는 條件을 強要한다면 그는 挫折을 당하고 따라서 그 職務에 滿足하지 못할 것이다. 이 때 그가 擇할 수 있는 길은 自己의 作業態度를 維持要望者の 그것으로 轉換하든지 自己의 動機를 充足시키기 위해 그 職場을 떠나든가 해야 한다. 이와 反對로 經營主가 作業人の 動機를 誘引하여 維持要望者와 같은 作業態度를 排除하도록 努力한다면 維持要望의 作業態度를 가진 사람이라도 마침내 動機要望者가 될다는 것이다.

Herzberg의 2要因說은 確實히 產業經營의 새로운 面을 開拓할 可能性을 提示하고 있다. 產業經營의 人間의 要因의 合理的인 運營을 위해서는 職場에 따라 그 職務에서 滿足을 얻을 수 있는 사람을 골라 就業시킨다는 것이 能力에 따라 就業시키는데 못지 않게 重要的意義를 가질 것이다.

d. 其他 領域

現代 產業經營은 企業體內에서의 合理的인 運營만으로 이루어 질 수는 없다. 同業者와 繁烈한 競爭을 해야 하고 또 需要以上으로 製品을 生產하고 있는 國家의 企業에 있어서는 어떻게 하면 남보다 나은 商品을 만들며 또 消費者들의 口味에 맞는 物件을 製作할 수 있느냐 하는 것을 不斷히 研究해야 한다. 따라서 消費者의 購賣動機에서 부터 製品의 「te자인」에 이르기 까지 心理學의 知識이 널리 活用될 수 있는 것이다. 이렇게 되고 보면 現代 產業心理學은 產業經營의 모든 部面에 쓸모 있는 貢獻을 할 수 있어 그 範圍가 限없이擴大되고 있다. 따라서 위에 言及한 選拔 및 配置, 人間關係, 作業動機等의 產業心理學領

域以外에도 몇몇의 重要的 產業心理學의 領域이 있다. 그 中에서 廣告心理, 「아이디어」開發 및 決心過程의 研究는 앞으로 많은 發展이 있을 것으로豫測된다.

廣告心理學은 從前에는 主로 購賣者的 注意를 換起시키는 方法에 의하여 商品을 可及的 廣範하게 알리는 것을 唯一한 目的으로 하였다. 따라서 人間의 知覺過程에서 注意를 誘致하는 要因을 分析하여 그에 따라 廣告라는 刺戟條件을 提示하는 가장 效果的인 方法을 模索하였다. 그러나 現代 社會心理學⁽¹⁶⁾이 2次大戰以後에 主로 關心을 갖게 된 것은 人間의 行動變化에 關한 原理를 追究하는 일이었다. 그리하여 行動變化의 原理를 찾으므로써 人間의 行動을 希望하는 方向으로 變化統制할 수 있게 하려고 한다. 廣告心理學도 最近에는 이런 傾向을 採擇하여 購買者的 注意를 製品에 誘致하는 樣式에서 한걸음 더 나아가 購賣行動을 誘發할 수 있는 積極的인 方法에 依存하는 方向으로 轉換되고 있다. 어떤 商品이 있다는 것을 紹介하는 것에 그치지 않고 그商品을 購賣하는 行動을 할 수 있는 方向으로 行動統制를 操作하는 것이다. 이런 方法은 人間行動의 原理를 研究하는 心理學者들의 專門分野에 속하며 그들의 研究結果가 重要的 役割을 하는 것이다.

「아이디어」開發은 두가지 面에서 볼 수 있다. 그 하나는 製品이나 그의 包裝의 「데자인」을 改良하는 製品統制에 必要한 것이다. 또 하나는 生產道具의 改善에 새 「아이디어」가 必要하다. 사람의 손으로 하던 일을 代置하는 機械를 만드는 「아이디어」는 產業發展에 重大한 意義가 있다. 最近의 「아이디어」開發은 그 原理를 心理學에서 研究된 創造的 思考過程⁽¹⁷⁾에서 빌려와 集團思考를 함으로써 주어진 問題를 解決하는 樣式을 取하고 있다. 이런 集團思考를 brain storm⁽¹⁸⁾이라 한다. 여기에도 心理學者들의 貢獻이 無視될 수는 없는 것이다.

끝으로 決心過程의 心理學的研究는 競爭이 茲한 資本主義體制에서는相當한 意義를 갖는다. 產業經營이 經營主의 決定에 따라 左右되는 일이 많다. 競爭的인 同業者間에서 살아남기 위해서는 相對方 產業體의 政策에 壓倒되어서는 안된다. 그러므로 同業產業者들은各自自己企業體의 政策을 秘密에 부친다. 그러나 만약 人間의 決心過程에 關한 心理學의 分析을 알고 있다면 競爭場面에서 失敗하는 確率을 줄일 수 있을 것이다.

II. 韓國產業의 心理學的 考察

위에서 美國을 中心으로 이루어진 產業心理學의 發達過程을 考察해 보았다. 產業心理學은 應用科學이므로 產業界에서 일어나는 그때 그때의 問題를 解決하는 데서 出發했고 또

(16) Packard, V., *The Hidden Persuaders*, New York, Mckay, 1957.

(17) Wallas, G., *The Art of Thought*, 1921.

(18) Osborn, A.F., *Applied Imagination*, 1953.

發展해 갔다. 이제 우리는 우리의 產業界의 어떤 問題가 心理學的인 知識에 의하여 解決될 수 있느냐 하는 것을 알아 보아야 할 것이다. 現在까지로서는 韓國의 產業心理學이 體系的으로 研究된 바 없으므로 外面的으로 볼 때 아직은 韩國의 產業이 心理學의 知識을 要求하는 段階에 까지 이루어지지 못했다고 結論할 수도 있을 것이다. 그러므로 (1) 假說의 으로나마 다른 社會의 產業心理學發達에 미루어 우리 社會의 產業에서 心理學의 知識을 要求하지 못하게 된 條件을 檢討해 보고 (2) 우리 產業界의 作業人們의 實態를 살펴 본 다음 끝으로 (3) 앞으로 우리 產業界에 必要하리라 생각되는 產業心理學의 知識을 展望해 볼 必要가 있을 것 같다.

(1) 韓國의 產業經營

韓國產業界에서 經營合理化를 위해 產業心理學의 知識을 要求하고 있지 않다는 事實은 아직 產業界가 그것을 要望할 만한 態勢를 整備하고 있지 못했다는 것을 意味할 것이다. 이제 先進社會의 產業心理學發達過程과 對比하여 韩國產業界에서 心理學이 貢獻할 수 있는 實態를 假說의 으로나마 檢討해 볼 수 있을 것이다.

a. 生產能率

이미 본 바와 같이 產業心理學이 發達한 것은 產業界에서 個人的 生產能率을 向上시키려는 強力한 要求에 의하여 始發되었다. 따라서 現在 우리나라 產業界에서 作業人们的 個人的 生產能率을 向上시키는데 經營主가 얼마만한 關心을 갖느냐 하는 것이 問題이다. 아마 몇 가지 理由때문에 經營主가 產業經營에서 個人生產能率보다 그밖의 產業運營條件에 더 많은 關心을 갖는 것 같다. 그 첫째는 우리의 產業體制가 아직 完全히 整理되지 못해 生產能率向上보다 어떻게 產業體自體의 殿立을 確固한 基盤위에 세우느냐 하는데 沒頭해야 하기 때문일 것이다. 未備한 工場 施設을 完備하려 하기 때문일 것이다. 둘째로는 生產과 消費의 需要供給이 不均衡해서 需要에 應하리만치 供給을 하지 못하므로 어떤 部面에서는 生產原價가 問題가 되지 않을 것이다. 셋째로는 業種에 따르는 同業間의 競爭이 甚하고 獨占的인 企業에서는 生產工程의 合理化가 없어도 充分히 利潤을 얻을 수 있을 것이다. 넷째로 原料의 價格變動이 甚하여 生產原價에 미치는 人力에 대한 費用이 거의 無視할 程度인 경우가 많다. 따라서 經營主로서는 人力의 合理的 運營보다는 原料의 操作에 더 많은 注意를 集中할 것이다. 上의 理由가 물론 必須의 으로 生產能率에 대한 關心을 低下시킨다고 할 수는 없을 것이다. 그러나 現在 우리나라 產業界에서는 人力管理를 合理화하여 個人的 生產能率을 向上시키려는데 까지 注意를 기우릴 餘裕가 없다는 생각이 一般的인 것 같다.

b. 選拔配置

選拔 및 配置에 대한 科學的인 管理가 要求된 理由는 個人的 生產能率을 向上시키려는데 있었다. 그러나 우리 나라의 產業經營主들이 個人的 生產能率을 向上시키는데 그다지 關心이 없는 限 이에 대한 要求도 그렇게 強하지 못할 것이라 생각된다. 그리고 選拔의 問題가 重要한 意義를 갖는 것은 高度의 技術을 要하는 職種이다. 그러나 아직 우리나라 產業에서는 그런 高度의 技術을 要하는 職種이 많지 않다. 또 現在 우리나라 技術養成體制는 基礎技術은 學校機關에서 習得시켜 卒業後 그들을 採用하는 制度이다. 따라서 單位 企業體는 거의 自體의 訓練計劃을 갖고 있지 않다. 그러므로 適性發掘은 學校教育에서 必要하고 實際 企業體에서는 被傭希望者가 이미 얼마나 그 技術을 習得하고 있느냐 하는 것을 檢證하기만 하면 된다. 따라서 產業體에서는 職種에 따르는 適性보다 成就度를 測定하는 道具를 必要로 할 것으로 推測된다.

c. 人間關係

이 方面에 대한 要求는 最近 漸高해 가고 있는 것 같다. 從來에는 年輩에만 依存하여 評價되고 進級되는 方式이었고 오늘날에도 大部分 그렇지만 이 制度의 矛盾을 企業體에서相當히 深刻하게 생각하는 것 같다. 그러나 企業體內의 人間關係의 問題는 아직 企業의 其他要件이 위낙 壓倒的이므로 切實感을 덜 주고 있는 것은 事實이다.

d. 動機管理

從業員의 作業動機에 관한 問題는 外國에서도 最近 活潑하게 問題되기 시작하였다. 그러나 作業能率에 관한 問題는 企業主들이相當한 關心을 갖고 있는 것만은 事實이다. 評價制度나 勤務成績을 慎重히 다루고 있다. 그러나 科學的인 專門的 知識이 動員되어야 할 만큼 深刻하지 못하고 또 經營者들은 그들의 오랜 經驗에서 自己나름으로의 基準을 갖고 있다.

以上 몇가지 理由는 全部는 아닐지라도 아직 우리나라에 產業心理學이 發達할만한 素地가 마련되지 못한 理由의一部가 될 수 있을 것 같다.

(2) 職場經驗의 實態

우리 產業場面에서 아직은 產業心理學을 要求하고 있지 않지만 언젠가는 우리의 產業心理學이 發達되리라는 假定에서 從業員들의 實態를 調査했다. 產業場面에 대한 調査는 여러 次元에서 할 수 있었지만 여기에서는 從業員들의 職場經驗을 調査함으로써 그들의 마음속에 비쳐진 우리의 產業場面을 理解하려는 것이 그 目的이었다.

a. 調査節次

‘職場經驗實態調查’란 質問紙를 作成하였다. 거기에는 (1) 就業過程 (2) 職務情報 (3) 職務滿足度 (4) 職場成功의 理由 (5) 轉職理由 (6) 職場價值觀 (7) 對人關係등의 問項 이 있었다. 이 質問紙를 9個 生產業體⁽¹⁹⁾의 從業員 325名에게 實施하여 그 結果를 分析 했다. 물론 嚴格하게 標本調查를 한것이 아니므로 一般化할 수는 없지만 有用한 職場實態 에 관한 示唆를 얻을 수 있으리라 생각된다.

b. 結 果

上記 7個 問項의 結果를 全部 分析하는 것은 여기서는 必要치 않을 것으로 보아 몇 個만 을 추리면 다음과 같다.

職務情報 從業人們이 現職에 就職할 때 얼마만한 職場情報 를 갖고 있느냐 하는 것을 알기 위해 다음과 같은 設問을 했다.

“現在 職場에 들어오기 前에 이 職場에서 하는 일을 事前에 알고 계셨습니까?”라는 質問에 대한 應答의 結果는 다음 <表1>과 같다.

<表 1>

	初 職 者	經 職 者	未 詳	計
1. 알고 있었다	40%	51%	27%	41%
2. 몰랐다	51%	48%	67%	53%
3. 不 答	9%	1%	6%	6%
應 答 者 數	164名	97名	46名	325名

이 表의 結果를 보면 全應答者の 53%가 自己가 어떤 職務를 遂行할지도 모르고 就職하고 있음을 알 수 있다. 그리고 初職者뿐만 아니라 經職者에서도 48%란 相當한 數가 事前에 充分한 職場情報 를 갖고 있지 못하다.

職場成功 從業員들의 눈에 비친 職場成功의 理由를 알기 위해 다음과 같은 設問을 했다.
“오랜 職場生活을 하는동안 사귀었던 사람들 중에서 성공했다고 생각되는 사람들이 있으면 그들이 성공한 이유는 무엇이었습니까?”

이 設問에 대한 對答은 <表2>와 같다. 한사람이 複數로 對答할 수 있으므로 事例數는 539였다.

<表2>의 結果를 보면 技術이나 머리가 좋아서 職場成功을 한 事例를 經驗한 應答者が 29% 밖에 없었다. 그들이 經驗한 바에 의하면 背景이나 學閥이 職場成功의 重要한 理由였던 것 같다.

(19) 柳韓洋行, 大韓石炭公社, 韓永工業株式會社, 高麗石綿瓦工業株式會社, 英昌樂器株式會社, 金星紡織株式會社, 雙龍洋灰工業株式會社, 東洋鍍金工業社, 保稅加工會社.

<表 2>

理由	小計	集計
1. 背景이 좋아서	27 %	41 %
2. 學問이 좋아서	14 %	
3. 技術이 훌륭해서	17 %	29 %
4. 머리가 좋아서	12 %	
5. 要領이 좋아서	21 %	
6. 性格이 좋아서	8 %	30 %
7. 其他	1 %	

轉職理由 轉職理由를 알기 위해 다음과 같은 設問을 하였다.

“職場에 就職하여도 한 곳에 오래 머무르지 못하고 轉職하는 사람들을 아시면 그들이 轉職하게 된 理由는 무엇이었습니까?”

i) 設問에 대한 對答을 整理하면 다음 <表 3>과 같다. 여기 事例數는 685 이다.

<表 3>

理由	小計	集計
1. 賃金이 너무 적어서	25 %	25 %
2. 自己發展을 할 수 없어서	25 %	
3. 將來成功할 可望이 없어서	20 %	53 %
4. 일 自體에 興味가 없어서	8 %	
5. 監督者와 맞지 않아서	8 %	
6. 會社側에 不滿이 있어서	7 %	22 %
7. 作業條件이 나빠서	5 %	
8. 同僚와 맞지 않아서	2 %	

<表 3>의 結果를 보면 Herzberg 的 이론바 動機要因이라고 列舉한 條件들이 不充分하여 轉職하는 事例를 經驗한 것이 全應答의 53%를 차지 하고 있다. 賃金을 除外한 이론바 衛生要因의 不充分으로 轉職하는 事例는 不過 22%에 지나지 않음을 알 수 있다.

職場價值觀 職場價值觀에 관한 設問은 다음과 같았다.

“당신의 經驗에 비추어 職場에서 成功하는데 必要한 마음 가짐은 어떤 것이었습니까?” 應答의 結果는 <表 4>와 같다.

<表 4>의 結果를 보면 研究心이나 創意性이 職場에서 尊重되는 價值觀이라 생각하는 事例가 全體의 28% 밖에 되지 않는다. 忠誠心 또는 順從心이 職場生活에서 成功하기 위해 必要하다는 생각을 갖는 事例는 그와 反對로 47%나 된다. 積極性이 重要하다는 事例가

<表 4>

價 值 觀	24 歲 以 下	25 歲 以 上	小 計	集 計
1. 忠 誠 心	25 %	22 %	24 %	
2. 順 從 心	20 %	26 %	23 %	47 %
3. 研 究 心	14 %	16 %	15 %	
4. 創 意 性	19 %	8 %	13 %	28 %
5. 積 極 性	22 %	28 %	25 %	
應 答 者	168 名	125 名	293 名	

약 4 분의 1 이 되는데 이것도 個人의 職務能力보다는 그의 性格 또는 對人關係를 重要視 한다는 것을 意味하는 것 같다. 특히 24 歲 以 下의 젊은 年齡層은 初職이 大部分이었는데 研究心이나 創意性을 尊重하는 價值觀을 갖는 사람이 33% 밖에 되지 않았다. 그러나 年老者들은 그 比率이 24% 였다.

c. 結 論

以上의 調査結果는 몇가지 示唆를 주고 있는것 같다. 全體的으로 우리의 產業界는 적어도 從業員의 見解에 따르면 產業經營의 合理化에 대한 配慮가 不足한 것이라 看做되고 있는 것 같다.

그리고 이 結果들은 앞에 假設的으로 생각해 보았던 韓國의 產業界에서 產業心理學이 發展하고 있지 못한 理由를 部分的으로 確證하고 있는 것 같다. 이제 하나 하나의 問題를 檢討하면 다음과 같다.

選拔이나 配置에 企業主는 거의 關心이 없는 것 같다. 半數以上의 就業者들이 就業後에 어떤 職務를 遂行할지 모르고 있다. 이것은 企業主들이 個人에 따라 生產能率에 差異가 있다는 것을 無視했거나 生產能率向上 自體에 關心이 없기 때문일 것이다. 만약에 그들이 個人生產能率을 向上시키는데 努力한다면 事前에 充分한 職務情報 를 提供하고 그 職務에 能力이 있을 뿐만 아니라 그에 關心을 갖는 사람들은 雇傭했어야 할 것이다. 個人生產能率이란 個人的 能力과 作業動機의 函數임이 認識되고 있지 못한 證據라 하겠다.

우리 產業場面에서는 個人的 能力보다는 人間關係를 더 重要視한다고 從業員들이 생각하는 것 같다. 그들은 職場에서 成功하려면 個人的 實力보다는 背景이 있어야 하는 경우를 너무나 많이 經驗하고 있다. 그리고 創意性이나 研究心보다는 上司에게 順從하고 忠誠心이 있어야 成功하는 雾圍氣가 우리의 產業體에 一般的인 것으로 생각한다. 이 때 忠誠心은 물론 職務에 대한 充實함을 말함이 아닐 것이다. 그렇다면 從業員들은 背景을 만들

고 經營主에게 忠誠을 하는데 積極的이고 職務自體를 研究心을 갖고 充實하게 遂行하려는 傾向은 줄어들 것이다.

다음으로 우리의 產業場面은 作業動機의 管理에 있어서 維持要望者를 助長하는 傾向이 보다 強하다 하겠다. 轉職의 理由에서 動機要因의 不充分으로 轉職하는 事例가 壓倒的으로 많다는 것은 이를 證明하는 것이라 하겠다. 實際 우리의 從業員들이 轉職하는 理由가 作業環境이 나쁘던가 人間關係의 調整이 不充分한데 있는 경우가 極히 드물다. 賃金問題가相當한 比率을 차지 하지만 이것은 우리의 現實과 같이 低賃金體制에서는 너무나 職務不滿의 程度가 클 것이기 때문에 당연하다. 만약 이들도 어느 程度의 不滿을 줄이는 賃金을 주고 대신 職務滿足을 주는 動機要因을 企業主가 마련해 준다면 賃金이 轉職理由가 되는 事例가 엄청나게 줄어들 것이다.

요약하면 現在 우리 產業經營에서는 (1) 個人生產能率向上에 關心이 적고 (2) 作業人們에게 順從心과 忠誠心은 強要하고 研究心이나 創意性은 그다지 尊重되지 않고 또 (3) 從業員의 職務滿足을 주어 職務動機를 높이는 措處가 取해지지 못하고 있는 實情이라 하겠다.

(3) 韓國의 產業心理學 展望

물론 韓國의 產業界에도 美國의 產業界가 心理學의 知識을 要求했던 것과 마찬가지 問題들을 갖고 있다. 그러나 그 要求가 個別的이고 全般的으로 擴大되지 못하고 있는限 우리의 產業心理學은 그다지 產業界에 貢獻하지 못할 것이다. 어떤 問題가 韓國의 產業界에서 과연 心理學의 知識을 要求하는一般的인 問題겠느냐 하는 것은 매우 豫測하기 어렵다. 앞의 調査의 結果와 같이 經營主들이 個人生產能率이나 作業動機에 關心이 없고 또 順從心이나 忠誠心을 強要하는 限 產業心理學이 產業界에 이바지 할 수 없다. 그러나 앞으로 우리 產業界가 이런 狀態로 그냥 維持될 수는 없을 것이다. 그러므로 假說的으로 무엇이 將次 心理學者들이 다루어야 할 產業場面의 問題일 것인가 하는 것을 생각해 볼必要가 있다.

우선 現在로 보아서는 作業動機의 問題가 가장 急速히 擙頭될 可能性이 크다. 作業者들이 維持要望의in 作業態度를 갖는데 대한 損失은 엄청나며 따라서 經營主들이 조금이라도 產業經營의 合理化에 關心을 돌리는 契機가 마련된다면 為先의으로 從業員의 作業態度是正을 着眼할 可能性이 크다. 따라서 이런 時期를 위해 心理學者들은 職種에 따라 動機要因을 操作할 수 있는 方案을 模索할必要가 있을 것이다.

다음으로 選拔과 配置의 問題가 그래도 重要視될 것이다. 특히 配置의 問題가 先行될 可能性이 크다. 그 理由는 우리의 技術教育이 主로 學校教育에 依存하고 있으므로 適性選拔보다 그들의 技術成就를 測定하여 配置하는合理的인 方法이 더 要求되겠기 때문이다.

아직 우리 社會에는 各種 技術者의 技術程度를 合理的으로 測定하여 그들에게 該當되는 認定을 賦與하는 制度가 없지만 앞으로 그런 것이 要求될 것이다.

셋째로는 技術教育問題에 心理學의 知識을 要求할 可能性이 크다. 現在 技術敎育을 받은 사람이 적고 또 需要가 增大하고 있으므로 技術의 大量生產과 短期生產이 要求될 것이다. 그러나 이 경우에는 外國의 既存研究에 依存할 可能性이 크다. 물론 韓國人과 美國人의 體格이나 體力의 差異가 있어 外國研究를 그냥 適用한다는 것은 많은 無理가 있으리라 생각된다. 그러나 그런 無理를 一般的으로 認識하기 前에는 韓國의 心理學者가 이 方面에서 產業界에 進出하기는 매우 어려울 것이다.

<Summary>

Psychological Observation of Industrial Management

YANG-EUN CHUNG

Since the turn of present century psychologists began to work in the industrial situation. There were urgent need in the industry to promote the productivity of individual worker to cut down the production costs, and psychological studies was proved to make great contributions to the efficient industrial management. Nowadays, industrial psychology is one of the most productive branches of psychology, and industrial psychologists as specialists are taking substantial roles in industrial situation. They are working not only in management operated within organization such as selection, placement, personnel management, counseling, job training, production control, and so forth, but also in the public relations such as advertisement, selling, market surveying and etc.

In Korea, however, no systematic approach in industrial psychology has yet been made, since her industry is too young to need psychological knowledge in management, but it will be well expected that someday psychologists have to work with industrial matters in Korea. Therefore, it would be profitable to review the development of industrial psychology and to tap with the industrial situations of Korea in the psychological standpoint.

I. Development of Industrial Psychology

The history of industrial psychology will be devided into two parts: one is the early stage of the development and the other is the latest industrial psychology.

(1) Early development of Industrial Psychology

The beginnings of the industrial psychology were initiated by the needs of the industry to enhance individual work efficiency which virtually delineated the subject matter, method, and significance of the early industrial psychology.

Author: Research Member, The Institute of Management Research, College of Commerce, Seoul National University. Associate Professor, College of Liberal Arts and Sciences, Seoul National University.

Subject Matter Four main subject matters may be classified in the earlier state of industrial psychology. They were environmental conditions in the working situation, working systems, working processes, and human engineering researches. Of the environmental conditions, physical factors such as temperature, humidity, illumination, and others were examined in terms of the working efficiency, and social environment exerting 'social facilitation' was also tested.

Method The method on which industrial psychologists mainly relied was experiment. The production rate was the sole dependent variable and any conditions which affected it were the independent variables.

Significance It is natural that the efforts of early industrial psychology had made great contributions to promote management efficiency of industry as well as the individual productivity of the workers. Of many contributions, it is especially noteworthy that psychologists were able to provide basic knowledge to cultivate a great number of technicians in various job field within a short period. Thus the mass production of the technicians enabled the industry to develop in a large scale.

Continuing their work, industrial psychologists had found new problems which they had to face with. They were the problems of individual differences in working abilities and the social value of workers. It was realized that workers were different in their aptitude to a specific variety of work and it was necessary to select and place them to the job matching their aptitude. On the other hand there has been misunderstandings among the workers that psychologists, studying the method to promote individual productivity, are working for stock-holders at the sacrifice of the workers.

(2) Contemporary Industrial Psychology

In the early days of industrial psychology had mainly concerned with the outer conditions of the working situation, but it was found that psychological determinants of individual worker might have also great significance upon both the management efficiency and the productivity of the worker. Thus the contemporary industrial psychology has begun with the individual psychology of the worker.

Selection and Placement The first subject that contemporary industrial psychology had to approach was to identify those who had adequate aptitude to the specific job and to place them in a due position. Psychological tests were introduced for the purpose and many special aptitude tests were devised.

Human Relations The excessive emphasis on the work efficiency in early industrial psychology resulted in a tendency in the industrial situation that the workers were considered as nothing but a part of production media of the industrial installment and the importance of human relations in the working situations was often neglected. Industrial psychologists, therefore, had to adjust the relation between workers and superintendents and also help to solve the individual problems of the worker. Now industrial counseling is quite popular.

Motivation Control One of the most appealing topics in industrial psychology at present is the motivation control in the working situation. McClelland and others had worked with achievement motives which seem to reflect *entrepreneurship*. Herzberg and his co-worker had specified 'motivation seeker', and 'maintenance seeker'. These studies have provided useful suggestions in motivation control of the worker.

Other Fields The areas in which industrial psychologists are working are ever broadening and they are making substantial contributions to the advertisement brain storm, decision making processes and others in industrial management.

II. Psychological Observation of Industry in Korea

The industrial situation in Korea is not yet matured enough to adopt psychological knowledge in its management practice. However, it will be benifitable not only to the psychologists but also to the managerial authorities to observe Korea industry with the reference to the development of industrial psychology.

(1) Industrial Management in Korea

Industrial management in Korea has also the same kinds of problems which that of other country has had. Intrinsically productivity, selection and placement, and personnel management are the main concerns in every kinds of industrial management. But they are too much overshadowed by the other factors in management such as financial problems and others in Korea.

(2) Working Experiences of Korean Workers

A survey was made to tap the working experiences of the Korean workers with the hope to get any information to promote industrial psychology in Korea.

Procedure A questionnaire was prepared in which job information, job success, job hopping, and working value were questioned. The respondents were 325 workers from nine industrial organizations. Though the sample is not the repres-

entative of the population, data may give some valuable suggestions about the workers' life experiences.

Results The results will be discussed in each topic.

Job information. It was asked whether the workers got adequate information about their job before they took it. The responses were as follow.

Getting job information	41 %
No information at all	53 %
No answer	6 %

The statistics shows that more than half of the respondents did not get any information about their job before they actually took it, and may suggest that the management in Korea does not pay much attention to the selection and placement problems.

Job success. The respondents were asked to specify the reasons why workers can success in their job. The answers were tabulated as follow.

Better background	41 %
Better ability	29 %
Good personality	30 %

The results may be interpreted that personal ability is not so much valued as the background or personality in Korean industrial management.

Job hopping. The reasons of job hopping were tapped, and the responses were as follow.

Poor payment	25 %
Motivational blocking	53 %
Bad working conditions	22 %

More than half of the job hopping may be resulted from the blocking of job motivation of the worker. This is quite contrary to the common notion that job hopping is taking place because of the poor payment.

Working value. The dominant value in the industrial situation was asked. The results are as follow.

Obedience and loyalty	47 %
Creativity	28 %
Alertness	25 %

The data suggest that loyalty to the superiors is prevailing social value in industrial situation of Korea. This probably means that the newcomers should learn how to obey their superiors rather than to show their creativity.

(3) Prospect of Industrial Psychology in Korea

It is evident that the present situation in industrial management of Korea, tapped by workers' experiences, is hardly favorable to the development of industrial psychology. However, following items may have the possibility to attract same attention in near future.

Motivation Control. Workers' motivation to work may be the first to attract the attention of the management because low morale of the worker will be detrimental to the productivity.

Selection and placement. There might be requirement for the aptitude identification, but many obstacles must be overcomed in order to popularize the use of psychological tests in industrial management of Korea.