

제 5 장 리더십과 동기부여

제 1 절 유기체의 동기 행동

1. 동기가 생기는 힘의 방행에 따라
2. 동기가 생기는 원인에 따라
3. 동기연구의 관점들

제 2 절 동기부여 이론의 발전

1. 동기부여 함수
2. 산업혁명과 경영학의 발전
3. 인간중심의 동기부여 방식 대두

제 3 절 경영학의 발전과정에서 고전적 동기부여

1. 테일러의 과학적 관리법
2. 호손실험

(참고) 한국 직장인의 업무동기와 지속적 몰입

제 5 장

리더십과 동기부여

제1절 유기체의 동기행동

제2절 동기부여 이론의 발전

제3절 경영학의 발전과정에서 고전적 동기부여

학습목표

1. 인간 심리 관점에서 동기를 이해할 수 있다.
2. 산업혁명과 초기 고전적 경영학의 출발점을 이해할 수 있다.
3. 테일러리즘과 호손연구의 내용을 이해하고 관련성을 설명할 수 있다.
4. 고전적 동기부여와 변화를 이해할 수 있다.
5. 한국 직장인의 동기요인과 리더십에 대한 인식을 설명할 수 있다.

리더십은 조직의 목표 달성을 위하여 어떤 사람에게 비 강압적 방법에 의한 사회적 영향력 행사과정으로, 합리적, 인지적 측면과 감성적, 가치 지향적 측면이 강조된다.

동기부여는 ‘조직의 목적을 달성하도록 또는 개인의 기대하는 행동을 추구하도록 열의와 지속성을 각성시키는 인간의 내적인 또는 외적인 힘’이라 할 수 있다.

제 1 절 유기체의 동기 행동

유기체가 목표 행동을 할 경우 그 행동을 하게 하는 것을 동기라 표현한다. 즉 동기란 행동을 유발하고 그 행동의 강도와 방향을 결정하며 그 행동을 지속시키는 힘으로 정의할 수 있다. 동기를 나타내는 용어로 욕구(need), 추동(drive) 그리고 동기(motive)가 있는데 욕구나 추동은 주로 생물학적 측면을 포함함을 시사하고, 동기는 주로 인지적 측면을 포함함을 시사한다(김아영, 2003¹⁾).

동기는 관점에 따라 다음과 같이 분류할 수 있다.

1. 동기가 생기는 힘의 방향에 따라

내부의 힘으로 설명하는 이론으로 본능이론과 추동이론이 있고, 외부의 힘으로 설명하는 이론으로 유인이론이 있다.

본능이론 특정한 행동을 하도록 타고 났다는 주장. 진화된 본능은 특정상황에 잘 부합되게 행동한다.

추동이론 안정적인 내적 환경을 유지하려는 경향성이 있고, 이 내적 균형이 깨지면 그 균형을 유지하려는 내적 추동이 생겨 어떤 행동을 하게 된다는 이론

유인이론 행동을 하게하는 힘이 외부 환경에 존재하며 이 환경이 행동을 유도한다고 본다. 무서운 개를 보면 도망가거나, 맛있는 음식이나 매력적인 이성을 보게 되면 그 대상에 끌리는 것들이다.

2. 동기가 생기는 원인에 따라

생리적 동기 허기와 갈증 같은 생리적 욕구를 충족시키기 위하여 음식을 섭취하는 행동. 생리적 동기는 추동이론으로도 설명된다.

학습된 동기 경험에 의하여 특정한 행동유형으로 발달하는 동기로 개인차가 있고 특정인에게 특정한 양상으로 나타난다. 권력동기, 성취동기 그리고 친교동기로 설명한다.

본유적 동기 유기체는 특정한 행동을 선호하고 이런 행동을 하려는 경향성을 가지고 있는데, 조작과 탐색행동과 같이 유기체가 그런 행동을 좋아하고 즐겨워하는

것이 타고난 것처럼 보이기 때문에 본유적 동기라고 한다.

3. 동기연구의 관점들

1) 본능이론과 행동생물학

행동과학적 관점에서 동물도 목표지향적 행동을 할 수 있지만, 의지나 동기에 의한 행동이라고 보기 어렵기 때문에 본능이라는 개념을 도입하여 설명한다. 인간은 정형화된 본능행위를 하지는 않지만, 유전적으로 남아 감정의 형태로 표시된다. 본능은 경험으로 습득하거나 학습에 의해 이루어지는 능력이 아닌, 모방이나 연습과정 없이 나타난다.

본능은 선천적으로 타고나거나 유전된 소질이며 무엇을 지각할지, 어떤 사물에 관심을 쏟아야 할지, 사물에 어떤 감정을 가지고 대해야 할지, 사물에 대해 어떤 행동을 해야 할지를 결정 한다(McDougall 2001²⁾).

다윈(C. Darwin; 1809~1882)은 본능적 행동은 학습에 의한 것이 아니며, 같은 종에게 공통적으로 일어나고, 행동의 목표를 물을 필요가 없는 것이다.

2) 진화생물학적 관점

인간이나 동물이 가지고 있는 모든 특성과 행동에 대해 그것이 얼마나 생존가치가 있는지, 어떤 적응가치를 지닌 것인지를 확인하는 것이다. 다윈은 제한된 자원은 생물체로 하여금 생존경쟁을 벌이게 하고, 환경에 가장 잘 적응한 생물체만이 존속할 수 있다고 하였다.

이런 관점에서 볼 때 허기나 애착, 성욕 등 동기에 대하여 생존가치를 물을 수 있고, 생존에 도움이 되는 행위나 상황은 긍정적 감정을 유발시키고 생존을 위협하는 행위나 상황은 부정적 감정과 결부된다. 따라서 긍정적 감정을 추구하고 부정적 감정을 회피하려는 것이 행동의 목표가 된다.

3) 정신분석학적 관점

충족되지 않은 욕구는 추동이 되고 추동은 긴장상태로 이어지는데 인간은 이 긴장을 제거 또는 감소시키려는 방향으로 행동을 한다는 것이다. 프로이트(Freud 1915³⁾)는 추동으로 성적욕구(Libido)와 죽음의 욕구(Thanatos)가 있다고 하였다. 성적

욕구는 삶의 욕구와 자기보호 욕구를 포함한 광범위한 개념이다. 반면에 아들러¹⁾는 성적요구보다 사회적 욕구가 행동을 결정한다고 보았다(Adler 1972⁴⁾).

4) 행동주의 관점

행동은 일차적으로 추동 또는 욕구에 의해 에너지화 되고 욕구가 충족되면 행동정지 된다고 본다. 이차적 욕구 또한 행동으로 표출되는데 이것은 조건형성을 통해 이루어지고 추동을 감소시키는 행동은 긍정적인 감정을 초래하고 이를 통해 강화 된다고 본다.

5) 감정심리학적 관점

인간과 동물은 긍정적 감정을 추구하고 부정적 감정은 중지하거나 감소시키는 노력을 하며 이를 통해 행동은 방향과 강도가 결정된다. 즉 사람은 행동에 따르는 결과물로 인하여 행동하게 되며, 이결과물은 긍정 또는 부정적으로 평가하는데 감정은 행동의 산물이라고 한다.

6) 인지주의 관점

인간의 동기는 능동적이고 적극적인 사고를 하는 이성적 존재로서, 기대, 신념, 귀인에 따른 내재적 동기의 중요성을 강조한다. 따라서 인간은 과거행동과 그것의 결과, 미래에 일어날 사건에 대한 기대로 행동을 한다고 본다.

Atkinson(1964⁵⁾)의 “기대가치모델”에서 특정 행동이 일어날 확률은 그 행동이 원하는 결과를 가져올 것이라는 기대와 그것의 주관적 가치에 의해 결정된다고 하였다. 만약 기대와 현실간의 차이가 크면 이 차이를 줄이는 행동이 동기화된다는 것이다.

1) 알프레트 W. 아들러(Alfred W. Adler, 1870. 2. 7.~1937. 5. 28.)는 일관성 있는 실재로서의 개인을 중요시했다. 이전 프로이트의 환원론적 인간관을 반대하며, 인간을 더는 분류하거나 분리할 수 없는 완전한 통합체로 보았다. 아들러는 인간은 완성을 역동적으로 추구하는 개인이라고 생각했고, 개인이 어떻게 세상을 바라보느냐에 초점을 두었다. 아들러는 상담 과정에서 내담자의 문제는 인생 초기에 형성한 생활양식에 의해 크게 영향을 받는다는 결과를 얻었다. 또, 이런 결론도 얻었다. 내담자는 자신이 가진 긍정적 자질을 개발할 수 있다는 것, 뚜렷한 목적의식과 노력으로써 자신을 변화시킬 수 있다는 것이다.(위키백과)

제 2 절 동기부여 이론의 발전

1. 동기부여 함수

리더십은 ‘부하에게 영향력을 행사하여 목표를 달성하고 기대이상의 높은 성과를 만드는 과정’이다. 이런 리더십 행사는 부하를 동기부여 시켜 구성원들이 열정적으로 과업을 수행하고 구성원 간 협력을 만들어 내게 하는 것이 핵심이라 할 수 있다.

동기부여(motivation)의 어원은 ‘움직이다(to move)’의 의미인 라틴어 ‘movere’에서 비롯되었다. 어원적 의미를 따라가면 동기부여는 ‘조직의 목적을 달성하도록 또는 기대하는 행동을 추구하도록 열의와 지속성을 각성시키는 인간의 내적인 또는 외적인 힘’이라 할 수 있다.

Poter 등 (2003⁶⁾)은 동기부여는 3가지 요소로 구성되어 있다고 하였다.

- 방향성(direction) : 여러 행동 대안 중 특정 행동 대안을 선택하는 것
- 강도(level) : 행동을 활성화시키고 노력을 동원하는 정도와 량
- 지속성(persistence) : 난관 속에서 선택한 행동을 고수하는 시간의 길이

조직성공에 영향을 미치는 요인들 중에 구성원의 동기부여는 중요한 요인이다. 능력, 동기부여 그리고 환경을 주요 요인으로 볼 수 있는데 조직성과(Performance) 함수식을 다음과 같다.

$$P=f(A, M, E)^{2)}$$

A: Ability

M: Motivation

E: Environment

성과는 능력과 동기부여 그리고 환경의 함수로 볼 수 있다. 다만, 환경은 개인이나 조직이 통제하기 어려운 요인이라 결국 성과는 개인의 능력과 동기수준에 의해 결정되는 것이다. 따라서 개인의 능력을 지속적으로 개발하고 그 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 동기부여 하는 것은 매우 중요하다.

2) 함수간의 관계를 곱하기로 보기도 한다. 따라서 한 가지 요인이라도 “0”에 가까워지면 성과는 급격히 떨어진다.

2. 산업혁명과 경영학의 발전

경영학 분야는 17~18C 산업혁명으로 촉발된 대규모 공장의 등장과 함께 눈부시게 발전한다. 동기부여는 산업 발전과 함께 중요성이 대두되는데, 초기 학자들의 주된 관심사는 공장에서 어떻게 비효율을 제거하고 생산성을 높일 수 있는가에 대한 고민으로 나타나기 시작했다.

산업혁명 초기만 하더라도 인간을 ‘경제적 인간관’에 기초를 두고 ‘돈’을 동기부여 수단으로 생각했다. 1903년 테일러(F. W. Taylor)가 제안한 과학적 관리법³⁾은 시간·동작연구를 바탕으로 과업을 작업단위로 분류하여 작업방식을 표준화시키고, 정해진 방법에 따라 작업하게 함으로써 효율성을 추구하였다. 그리고 표준 생산량을 기초로 인센티브를 제공하였다. 인센티브는 작업자 동기부여의 핵심인데 작업성과에 연동한 차등 성과급제로 추가의 성과에 대응하여 더 높은 보상을 제공하는 방식으로 작업자는 금전적 보상 즉 돈에 의하여 동기부여 되는 방식이었다.

그러나 테일러의 과학적 관리법이 인간을 기계적 원리에 따라 취급함으로써 오히려 사람들이 자발적으로 만들어 낼 수 있는 생산성향상을 저해시킨다는 비판을 받으며, 1929년 세계 대공황을 기점으로 그 한계를 드러냈고, 이 같이 전통적 또는 고전적 인간관으로 불려진 인간관의 핵심내용은 ‘X이론’이라고도 한다.

[X 이론의 주요내용]

- 일반적으로 평범한 사람은 원래 게으르고 일하기를 싫어하고 야망이 없고, 가능하면 일을 피하려고 한다.
- 대부분의 사람들은 관리자의 통제가 없으면 조직목표와 지시에 대하여 수동적이고 때로는 저항한다.
- 따라서 조직목표 달성이나 지시를 이행하게하기 위하여 강제되고, 통제되어야하며 처벌로 위협해야한다.
- 평범한 사람은 안전함을 추구하여 타인의 지시를 받고 책임을 회피한다.

X관점의 동기부여방식은 호손실험(작업장의 다양한 물리적 환경과 생산성과의 관계검증)에서 의도하지 않았던 결과를 도출하게 됨으로써 일대 전환기를 맞이하게 된다. 생산성이 인간의 심리와 밀접한 관계가 있다는 사실을 알게 되면서 점차적으로 인간에게 주목하게 되면서 경영학이 인간에 대한 관점 확대와 인간관계운동으로 발전하는 계기가 되었다.

3) 테일러가 19C 말에 발표한 이론. 발표 이후 전 세계적인 주목을 받은 생산관리 이론. 경영학의 시초가 된 이론이다.

3. 인간중심의 동기부여 방식 대두

호손실험(Hawthorne Studies)은 호손공장(Hawthorne Works)에서 하버드대의 메이요(George Elton Mayo)와 뢰슬리스버거(Fritz Jules Roethlisberger)에 의해 수행된 실험으로, 테일러의 과학적 관리론에 따라 4단계 실험을 통하여 노동자에 대한 물질적 보상 방법의 변화가 생산성에 어떤 관계가 있는지 검증하는 실험을 진행하였는데, 실험 결과보다 노동자들이 실험 사실을 알게 됨으로써 생긴 심리적 효과인 호손 효과(Hawthorne effect)⁴⁾가 더욱 유명해진 실험이다. 실험 결과 인간의 사회 심리적 상호작용과 같은 측면의 비물질적 요소를 포함하는 인간관계론이 등장하게 된다.(다음절에서 상세히 다룬다.)

호손실험은 인간이 단순히 돈에 의해 동기 부여되는 경제적 동물이 아니라 스스로 유용하다고 느끼길 원하는 '사회 심리적 요소'를 가진 전인격체로 보게 되는 전기를 마련하였다. 인관관계 관점에서 인간이 가진 기본적인 욕구를 만족시키는 것이 성과를 높일 수 있는 핵심적인 방법이 되어 이와 관련된 이론들이 제시되었다.⁵⁾

이후 인적자원을 대상으로 한 인적자원학파의 이론들이 제시되었는데 초기 아지리스, 매슬로우와 맥그리거는 인적자원 관점에서 동기부여이론을 제시하였다. 우선 맥그리거의 Y이론에 따르면 인간을 개발 잠재력을 가지고 있고, 책임을 맡을 능력을 가지고 있으며, 조직목표를 향해 행동할 준비가 되어 있는 존재로 보았다. 그래서 관리자의 책임은 사람들이 자신에 대한 인간의 특성을 인식하고 개발할 수 있도록, 잠재적 재능을 충분히 활용할 수 있도록, 구성원들의 직무를 설계하고 그들에게 참여, 자율, 책임을 제공해주는 것이다.

인적자원관점에서 동기부여 이론은 개인의 내재화된 목표설정이 행동에 영향을 끼친다는 '목표설정이론'과 기업의 핵심 직무 특성은 개인의 감정에 영향을 미치고, 감정은 다시 직무 성과로 이어진다는 해크먼(Hackman)과 올덤(Oldham)의 '직무특성이론' 등으로 다양한 이론들로 발전해 간다.

동기이론의 전통적 분류는 내용이론과 과정이론으로 분류하는 것이다. 내용이론은 동기부여의 내용이 무엇인가에 관심을 두고 있으며, 욕구가 동기의 내용이라고 보기 때문에 욕구이론이라고도 한다. 과정이론은 동기부여가 나타나는 인지적 과정에 초점을 맞춘 것으로 기대이론과 공정성 이론이 대표적이다.

4) 호손실험이 끝난 후 1958년 헨리 란츠버거가 만든 용어. 호손 효과는 일종의 반응 현상으로서 개인들이 자신의 행동이 관찰되고 있음을 인지하게 될 때 그에 대한 반응으로 자신들의 행동들을 조정, 순화되는 효과로 새로운 관심을 기울이거나 관심을 더 쏟는 것에 따라 개인들의 행동과 능률에 변화가 일어나는 현상을 말한다.

5) 이상호. (2013). 조직과 리더십 (제2판). 북넷

제 3 절 경영학의 발전과정에서 고전적 동기부여

1. 테일러의 과학적 관리법

과학적 관리법(Principles of Scientific Management)은 미국의 공학 기술자 프레더릭 테일러⁶⁾가 19C 말에 발표한 이론으로, 그에 이름을 따서 테일러리즘(Taylorism)이라고도 불린다.

과학적 관리법의 주요내용과 절차는 우선 과업을 작업단위로 분류하고 작업을 효율적으로 수행할 수 있게 시간과 동작연구를 바탕으로 작업표준을 설정하고, 해당 작업을 수행할 적합한 작업자를 체계적으로 선발하여 투입한다. 지속적인 개선점을 반영한 표준 과업량을 제시하고 교육을 통하여 작업의 효율성을 추구하며 성과 목표 달성과 연계한 인센티브를 지급하는 것이다.

1) 출현배경

18C 말 영국의 증기 기관을 동력으로 하는 1차 산업혁명에 이어 19C 말 전기를 동력으로 하는 2차 산업혁명을 거치며 영국, 독일, 미국 등 공업 국가들에서는 대규모 공장을 통한 대량의 기계공업 제품을 생산하는 공장제 대규모 기업들이 생겨나면서 근대 자본주의가 탄생한다.

특히 19세기 말부터 본격적으로 시작된 2차 산업혁명은 과학의 급진적인 발전, 능력에 따른 객관적 인력관리, 합리주의 사상의 확산 등으로 과학적인 조직 관리를 가능케 했고, 생산과정에 필요한 지식과 기술을 적절하게 활용하여 최소 비용으로 최대 효과를 추구하려는 노력이 이어져 왔다.

지역적으로, 19C 말 미국에서 철도, 통신, 기계, 철강, 통신 산업 등의 눈부신 발전으로 기업의 양적 증가를 이루고 시장규모도 증가하였지만 노동문제는 지속적으로 일어나 노동자들은 공장주와 자본가들의 착취로부터 자신을 지키기 위하여 노동조합을 결성하고 정부에 대한 반발을 이어갔다. 그러나 노동자들의 겪어야 했던 고통을 정부는 자유방임적 경제 정책을 추구하며 철저히 외면하였다. 노동은 기술이 아닌 단순 육체노동으로 전락하자 노동시장에서 일자리 획득을 위한 경쟁이 치열해지면서

6) 테일러(F. W. Taylor.1856-1915) 미국 필라델피아의 부유한 가정에서 태어나, 하버드 법대에 우등생으로 합격. 그러나 안질로 시력이 나빠져 법과대학을 진학을 포기하고 1874년 18세에 필라델피아 수력공사에서 4년간 기계 견습공으로 재직하면서 기계공학을 접하고 경험과 연구를 통하여 과학적 관리법을 제시하기에 이른다.

노동조건은 날로 악화되고, 공장주와 자본가의 강압적분위기에 속에서 노동생산성 이슈가 계속 제기되는 상황이었다.

1874년 테일러가 22세부터 12년간 미드베일 철강회사에 근무하면서 기계공학을 공부하였다. 과학적 관리법은 근무경험⁷⁾이 바탕이 된 이론이다. 테일러는 근무하면서 특이점을 발견한다. 노동자들이 자신의 업무를 성실히 수행하려 하지 않고 오히려 업무를 최대한 하지 않으려는 노력을 기울이고 있었으니, 당연히 공장의 생산성은 낮아질 수밖에 없었고 비용증가의 원인이 되었다.⁸⁾

테일러는 노동자가 아니라 경영진의 비효율적 경영방식으로 인하여 기업과 사회적 낭비가 발생한다는 생각에 이르러 어떻게 하면 효율적인 경영을 할 수 있을지, 어떻게 하면 노동자들이 효율적으로 작업을 할 수 있을지 고민하였고, 작업에 대한 객관적 자료를 바탕으로 과학적인 작업관리를 한다면 노동생산성이 높아 질 수 있을 것이라는 생각을 한다. 테일러의 이러한 고민의 결과로 ‘과학적 관리법’이 탄생하게 되었다.

2) 과학적 관리법의 주요 내용

테일러(Taylor 1911⁷⁾)에 따르면, 과학적 관리(The Principles of Scientific Management)에는 4가지 원리가 있다고 하였다. 첫째 종래의 경험법칙을 대체하는 과학적 관리법 개발, 둘째 작업자의 선발과 훈련, 교육 그리고 개발은 과학적으로 실시할 것, 셋째 과업은 구성원들의 균등한 업무분담과 협력할 것, 넷째 경영자와 작업자 간 친밀한 협력체계 구축 등을 제시하였다.

First. They develop a science for each element of a man's work, which replaces the old rule-of-thumb method. Second. They scientifically select and then train, teach, and develop the workman, whereas in the past he chose his own work and trained himself as best he could. Third. They heartily cooperate with the men so as to ensure all of the work being done in accordance with

7) 테일러가 미드베일 철강회사의 작업조장일 때 노동자들에게 작업에 대한 압력을 가함으로써 생산량을 늘리는 시도를 하게 되자 부하들과 격렬한 대립이 시작되었고 테일러는 대립과정에서 작은 승리를 거두기는 하였지만 심적인 상처를 입었다. 테일러는 문제에 대한 성찰을 하면서 그 대립의 원인이 합리적인 작업량이 설정되지 않은 상황에서 압력을 동원하여 생산량을 확보하려던 자신의 경영스타일에 문제가 있었음을 밝혀냈다.

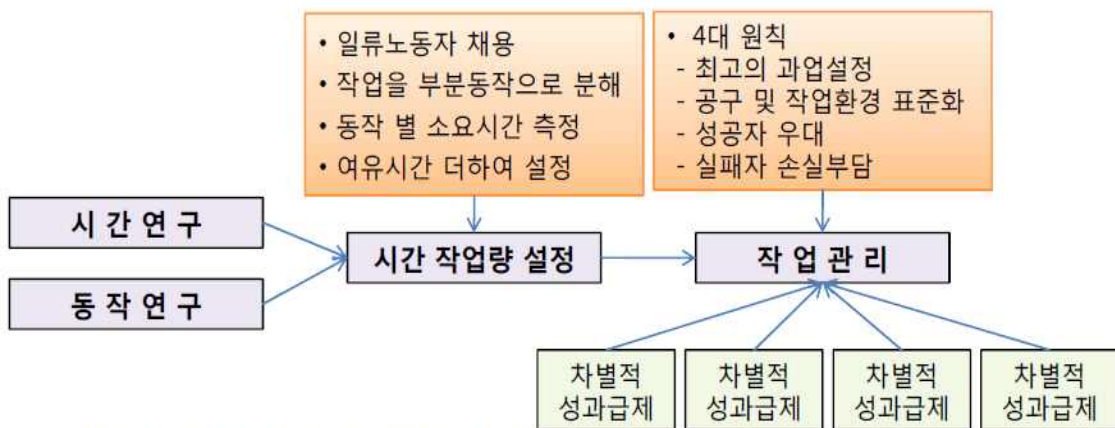
8) 당시 노동자가 작업량에 따라 급여를 받는 성과급제도가 보편적이었는데, 공장주들이나 자본가들은 원가를 낮추기 위하여 일을 열심히 하면 작업 수당을 줄였기 때문에 노동자들의 입장에서 열심히 일을 하면 할수록 손해를 보았다.

the principles of the science which has been developed. Fourth. There is an almost equal division of the work and the responsibility between the management and the workmen. The management take over all work for which they are better fitted than the workmen, while in the past almost all of the work and the greater part of the responsibility were thrown upon the men.
(Taylor 1911: 32-37.)

작업관리 원칙으로는 공정한 일일 최대 과업량을 정하고, 표준화된 작업조건을 제공하며, 성공에 대한 우대와 실패에 대한 손실 부담을 제시하였다. 운용방법으로 기획부제도를 도입하고, 직능별 직장제와 작업지도표제도 그리고 차별적 성과급제도를 도입 할 것을 제시하였다.

차별적 성과급제는 성과에 따라 인센티브를 지급함으로써 작업자들의 태업을 방지할 수 있어 생산량에 연동하여 지급하는 인센티브제도는 과학적 관리법의 중요한 요소가 되었다. 테일러의 과학적 관리법을 [그림-]으로 정리한 것은 아래와 같다.

[그림-] 테일러의 과학적 관리법



출처 : 테일러<과학적관리법> (방영호 역, 21세기북스) 재구성

3) 적용 사례

미드베일철강회사 테일러가 미드베일철강회사에서 작업조장으로 근무하면서 비효율, 즉 정상보다 느린 작업속도에 대한 관심을 가졌다. 노동자들은 만연한 태업의 이유로 열심히 일한 결과에 대한 두려움이 있었는데, 일이 끝나면 해고될 수 있다는 생각 때문이었다. 그리고 경영자들은 작업자들의 생산목표를 설정할 수 있을 만큼 개인별 작업 상황을 알 수 없었기 때문에 태업의 원인을 파악하기 어려웠다.

테일러는 작업별 요소를 관찰하고 측정하였다. 그리고 작업자에게 할당할 작업량을

결정하고 가장 효율적인 작업방법을 설계하였다. 그리고 초기 형태의 성과급제를 도입하였는데 모든 작업자에게 동일한 임금을 지급하지 않고 각 작업에 대한 목표달성 여부에 따라 차등적인 임금을 지급하였다. 차등적 성과급제는 노동자들에게 동기부여를 제공하였고, 더 이상 태업을 할 필요가 없어 회사의 생산성은 증가하고 작업의 효율성 역시 증가하였다.

철도노동자의 생산성 향상 철도노동자를 대상으로 차별적 성과급제를 적용하여 생산성 증가를 확인하였다. 작업자들은 화물열차에 92파운드 철물을 하루 평균 12.5톤을 상차하였는데, 과학적 관리법을 적용하여 인력배치와 작업조건을 개선한 작업방법과 도구 및 장비를 제공하고, 작업은 교육·훈련 방법대로 따라할 것을 요구하고, 성과에 대한 인센티브를 제공할 것을 약속하여 동기부여를 시켰다. 그 결과 하루 평균 작업량이 12.5톤에서 47~48톤까지 획기적인 생산성 향상을 가져왔다.

베들레헴철강회사와 과학적 관리법의 4가지 원리 미국 펜실베이니아에 소재한 베들레헴철강회사의 생산성향상을 높이기 위하여 과학적 관리법에 따른 시간연구와 동작연구의 개념을 도입하여 극적인 생산성 향상을 도모할 수 있었으며, 그 실제의 연구결과를 경영자들에게 과학적 관리법의 4가지 원리로 제시하였다.

또한 베들레헴 철강회사에서는 연탄을 퍼 올리는 삽질에 대한 동작·시간연구를 통하여 오늘날과 같은 다양한 형태의 삽이 만들어졌고, 작업자에 대한 ‘피로의 법칙’을 연구하여 작업 중 휴식시간을 도입함으로써 작업능률을 올리는 효과를 가져 왔다.

포드자동차 포드자동차는 1930년 대공황 시기에 도산에 빠질 위기에 처한다. 위기의 원인은 대공황이라는 미증유사건도 있었지만 이미 1927년부터 소비자들은 GM의 신형 자동차에 관심이 집중되면서 포드는 시장점유율 1위를 GM에게 내주게 되자 새로운 시스템이 절실하던 차에 ‘포드생산’이라는 과학적 관리법이 접목된 새로운 시스템을 도입하기에 이르렀다.

포드 생산은 벨트라인 연속생산방식으로 공정흐름을 미리정한 방식에 따라 유지하면서 연속적으로 반복 생산하는 시스템이다. 몇 가지 특징으로 첫째, 작업자는 고정위치에서 한 종류 혹은 몇 종류의 생산을 담당하여 전문성과 효율성을 높이고, 둘째 공정은 폐쇄적이고 작업자는 공정흐름에 따라 연속적으로 배치되어 작업 대상 조립품 또는 가공품을 공정상 일정한 방향으로 이동시키고, 작업연속성의 중단 없이 공정을 유지하게 하여 지연시간 및 기계설비의 중단시간을 최소화하였다.

포드생산시스템은 생산품의 종류나 소요시간, 인력에 따라 다양한 방식의 공정시스템을 적용시킬 수 있어 생산 효율성을 증대시켰다. 그러나 포드방식은 효율성을 높이고 생산량 증대를 가져오기는 했지만 작업자를 잠시도 쉬지 못하게 하고 기계 속

에 부품처럼 작동되는 비인간적 작업시스템이라는 비판을 받았다. 또 다른 문제로 일자리가 줄어드는 문제가 있었다.

4) 의의와 평가

과학적 관리법은 사실상 현대 경영학의 효시가 된 이론이다. 당시 직관과 경험으로 이루어지던 경영 방식을 객관적 데이터를 바탕으로 과학적 방법에 의한 경영으로 전환하고, 경영자와 노동자가 기업운영에 공동의 책임을 지고 성과물을 공평하게 나누며, 작업자들 모두가 자신의 적성에 따라 배치되어 효율성을 기반으로 업무를 담당하고, 비능률을 제거한 보상 제도를 통하여 작업자에게 동기부여 하는 의미 있는 경영시스템이라 할 수 있다.

평가 과학적 관리론은 미국을 시작으로 유럽까지 전파되어 당시 서구 사회에 엄청난 변혁을 가져왔다. 그리고 이러한 경영 방식이 2차 세계대전을 거치며 정교하게 발전하며 많은 학자들의 연구가 이어졌다. 그 결과 경영학이라는 학문이 탄생하는 계기가 되었고, 사회과학의 한 분야로서 경영학은 현대 사회의 필수적인 학문 중 하나로 정립되었다.

테일러 시스템이 의도하는 것은 작업의 표준화나 기능별 직장제도에 있는 것이 아니고 관계자 모두에게 과학적인 경영 활동의 조직적 협력에 의한 생산성향상을 통해 높은 보상을 실현할 수 있다는 인식을 갖게 하는 데 있었다. 물론 테일러의 과학적 관리법이 전문적인 지식과 역량이 요구되는 일에는 부적합하며, 노동자들의 자율성과 창의성은 무시한 채 효율성의 논리만을 강조했다라는 비판을 받았다. 하지만 이전의 자의적이고 관습적인 방식을 탈피하고, 과학적 관리와 공평한 이익 배분을 통해 생산성과 효율성을 향상하는 것이 기업과 노동자 모두가 성장할 수 있는 길이라는 테일러의 사상은 현대 경영학의 기초가 되었다는 것은 부인할 수 없는 사실이다⁹⁾.

한계 과학적 관리법은 당시에 수많은 기업들에 의하여 적용되었다. 그러나 테일러가 기본원리로 제시하였던 노·사 간의 합의와 협동을 중요시하는 부분이나, 경영자와 노동자가 기업운영에 공동의 책임으로 성과물을 공평하게 나눈다는 부분, 성과에 대한 인센티브를 부여한다는 부분을 기업가나 자본가들은 의도적으로 배제하였다. 반면 자본가나 기업가들은 과학적 관리법을 통하여 어떻게 하면 생산성을 올 수 있는가 하는 부분만 집중하면서 당초 테일러의 의도가 왜곡되었다.

이와 같이 테일러가 과학적 관리법에서 주장했던 원리들을 아전인수식으로 받아들이는 자본가·경영자들은 테일러리스트(Taylorist)라 불렸고, 과학적 관리법은 노동자를

9) 글로벌 세계대백과사전의 내용을 편집하였다.

착취하는 수단¹⁰⁾으로 사용됨으로써 비인간적인 이론으로 매도되는 계기가 되었다⁸⁾.

당시 노동자들은 생산 공정 속에서 언제라도 대체가능한 기계 부품에 불과하였고, 노동자들의 가족 및 인간관계는 기계부품으로써 최소한의 유지를 위한 수단에 불과한 것으로 보았다. 결국 테일러의 과학적 관리법은 객관적이고 과학적인 요소를 도입하여 조직의 능률을 향상시키기는 하였으나, 노동자를 단순히 경제적 욕구와 생리적 조건에 의하여 지배되는, X이론의 인간형으로 보았기 때문에 인간의 환경과 상호작용, 사회 심리적 요인과 같은 심리적인 비물질적 요소를 소홀히 했다는 한계와 비판을 받는다.

2. 호손실험

테일러의 과학적 관리법이 인간을 기계적 원리에 따라 취급함으로써 오히려 자발적으로 만들어 낼 수 있는 생산성향상을 저해시킨다는 비판을 받으며, 1929년 세계 대공황을 기점으로 그 한계를 드러냈고, 호손실험(Hawthorne Studies)이 계기가 되어 인간의 사회 심리적 상호작용과 같은 측면의 비물질적 요소를 포함하는 인간관계론이 등장하게 된다.

호손실험은 인간이 단순히 돈에 의해 동기 부여되는 경제적 동물이 아니라 스스로 유용하다고 느끼길 원하는 ‘사회 심리적 요소’를 가진 전인격체로 보게 되는 일대 전기를 마련하였다. 인간관계 관점에서 인간이 가진 기본적인 욕구를 만족시키는 것이 성과를 높일 수 있는 핵심적인 방법이 되어 이와 관련된 이론들이 제시되었다(Mayo 1933⁹⁾).

호손실험(Hawthorne Studies)은 1924년에서 1932년 사이에 미국 Western Electric Company의 시카고 근교 시서로(Cicero)에 위치한 호손공장(Hawthorne Works)에서 하버드대의 심리학자 메이요(George Elton Mayo)와 경영학자 뢰슬리스버거(Fritz Jules Roethlisberger)에 의해 수행된 실험으로, 실험 결과보다 노동자들이 실험 사실을 알게 됨으로써 생긴 심리적 효과인 호손 효과(Hawthorne effect)¹¹⁾가 더욱 유명한 실험이다(Landsberge 1958¹⁰⁾).

10) 과학적 관리법의 악영향을 풍자한 찰리 채플린의 ‘모던 타임즈’[4]는 과학적 관리법의 성공사례라 할 수 있는 포디즘을 위시한 공장들의 열악한 노동환경을 적나라하게 보여주는 사례라 할 수 있다.

11) 호손실험이 끝나 후1958년 헨리 란츠버거가 만든 용어. 호손 효과는 일종의 반응 현상으로서 개인들이 자신의 행동이 관찰되고 있음을 인지하게 될 때 그에 대한 반응으로 자신들의 행동들을 조정, 순화되는 효과로 새로운 관심을 기울이거나 관심을 더 쏟는 것에 따라 개인들의 행동과 능률에 변화가 일어나는 현상을 말한다.

1) 호손실험의 배경과 내용

메이요와 퇴슬리스버거는 8년 동안 4단계 실험을 통하여 테일러의 과학적 관리론에 따라, 노동자에 대한 물질적 보상 방법의 변화가 생산성을 증대시키는지 검증하였다. 즉, 노동자들의 작업 환경을 개선해부면 산출량은 더 높게 나올 것이라고 가정하였다. 4단계 실험의 내용을 다음과 같다(Chlldress 2011¹¹⁾).

첫 번째 연구 1924년부터 1927년까지 2년 반 동안 이루어진 조명도 실험이었다. 실험은 회사와 미국 국립학술조사심의회와 공동연구로 시작하여 일련의 조명 단계에 따른 생산성 변화를 알아보는 실험이 이루어졌다. 이후 실험 결과는 Mayo의 지도하에 실시된 호손실험의 선구적 역할을 하였다.

비교실험은 다음과 같았다. 대상을 실험집단과 통제집단을 나누어 실험집단의 작업장에 조명강도를 더 높여준 결과 예상한 대로 실험집단의 생산량이 증가하였다. 한편 통제집단에 의외의 결과가 기다리고 있었다, 조도에 아무런 변화를 주지 않았던 통제집단의 생산량이 증가한 것이다. 더욱이 조도를 낮추어 보았는데도 생산량은 증가하여 예상했던 가설과는 반대의 결과가 나온 것이다.

그래서 통제집단에 대하여 실제로는 조도를 높이지는 않고 조도를 높이는 것처럼 하였더니 조명조건에 대하여 종업원들의 개선만족도가 있었고 생산량에는 변화가 없었다. 반대로 통제집단에 대하여 조명은 고정시키고 조명을 낮출 것이라는 암시를 주었더니 조명조건에 불만이 있었으나 생산량에는 변화가 없어서, 조도를 달빛수준까지 낮추어 보았지만 여전히 생산량의 변화가 보이지 않았다.

그런데 종업원들의 생산성은 실험이 시작되면서 증가하던 경향을 보였는데 실험을 종료하자 생산성은 원래의 수준으로 돌아가는 경향을 보였다. 이 결과는 작업장의 조도는 생산능률의 영향을 미치는 요인이지만, 조명의 밝기 이외에 연구자들의 관찰행위가 생산성에 영향을 미친 것이 아닌 가 의문을 가지면서 조명실험을 중단하고, 1927년 회사는 하버드의 메이요 팀에게 연구를 의뢰하게 되어 본격적인 호손실험에 착수하는 계기가 되었다. 이 연구는 1932년까지 진행되었다.

두 번째 연구 1927년 4월부터 1929년 6월까지 이루어진 계전실 조립작업 실험이었다. 연구팀은 계전기조립 여직원 2명을 선발하고 선발된 여직원 각각이 2명의 여직원을 스스로 선택하게 한 뒤 총6명은 일종의 비공식집단을 만든 뒤 한 작업장에서 1명의 감시원을 배치하여 계전기 조립작업을 진행하였다. 감시원은 여직원들의 실험결과에 대한 토의와 불평, 불만을 청취시켰다.

실험은 근무조건에 대한 다양한 변화를 제시하면서 진행되었다. 계획된 휴게시간,

간식제공, 임금지급방법, 주당 노동시간 단축 등 새로운 제도를 도입하여 작업조건을 개선해 주었다. 개선된 작업조건 중 어떤 요인이 종업원의 피로와 권태감을 줄이며, 생산성을 높일 수 있는지 변화를 관찰하였다. 그러나 어떤 요인이 (뚜렷하게) 생산을 변화시키는지 찾는 못하고 1차 조명실험과 같이 의외의 결과를 얻었다.

개별 작업조건들의 변화와 관계없이 산출량이 증가했다는 사실과 고려할 사항으로 여직원과 감시원과의 관계에 따라 생산성이 미세하게 변경되는 경우가 있었고, 확실한 결과를 얻기 위하여 새로운 제도를 제거하고 근무조건을 원래대로 되돌렸을 때 생산량이 떨어질 것으로 예상하였지만 오히려 최고 생산 기록이 나오기도 했다

이 실험에서 연구팀과 회사 경영진은 다음과 같은 결론을 내렸다.

- 생산량은 휴게시간의 변화와 상관없이 지속적으로 증가하였으며, 휴식과 생산량과 무관하다.
- 신체적 피로를 덜어주는 것이 생산량을 증가시킨 직접적인 요인은 아니다.
- 실험대상 여직원들의 심리적 만족감을 지속적으로 증가하였다.
- 실험대상 여직원들의 결근율은 실험기간 중 80% 감소하였으며, 실험 외 대상 직원의 1/3 수준이었다.
- 생산량은 주당 작업일수보다 작업상황의 형태에 직접적인 관계가 있다.
- 실험기간 중 작업조건 변경은 여직원의 의욕을 증진시켰다
- 엄격한 감독이나 징계보다 자유와 변화를 주는 것이 생산에 있어 보다 중요한 요인이다.

연구기간동안 연구팀은 물리적 작업조건보다 인간적 측면이 더욱 중요하다는 사실을 찾아냈다. 실험대상 여직원들은 서로 마음이 맞는 응집력 강한 비공식 작업집단으로 실험에 참여하게 되어 인정받고 있다는 소속감, 책임감, 성취감 등의 감정이 더욱 중요하다는 사실을 깨닫고, 이때까지 간과되었던 구성원의 감정, 태도 등에 관하여 새로운 연구(제3차 면접실험)에 들어가는 계기가 되었다.

세 번째 연구 1928년 9월부터 1930년 5월까지 진행된 면접조사였다. 연구팀은 앞선 2차례 테스트 참가자에 국한하지 않고, 조사원의 태도조사로 이어졌다.

초기에는 현장 및 사무실에 근무하는 1,600명을 대상으로 하였으나, 1928년 9월부터 1930년 9월 기간 중 종업원 21,126명을 대상으로, 합리적인 개선이 -공장의 물리적 환경, 안전위생, 종업원 관계개선- 직무만족도를 높여 생산량 및 생산성을 향상시킬 수 있는 영역을 파악하는데 목적을 두었다. 면접내용은 사업장 내에서 지휘, 감독 및 업무관리 방법을 개선하기 위하여 종업원의 불만을 조사하고, 소작업 집단 실험

험에서 나온 결론을 보완하기 위한 내용으로 구성하였다.

면접결과 발견한 것은 가정이나 지역사회 환경과 같은 외부요인과 직장에서의 사회적 상황에 영향을 받는 복잡한 태도 체계(complex battery of attitudes)였다. 연구자들은, 이전의 삶의 경험이 근로자의 태도에 중요한 영향을 미쳤으며, 조명, 급여, 감독 및 작업 조건을 조작하는 것은 단지 원하는 변화만을 가져올 수는 없다는 결론을 내렸다. 일관된 결론은 면접관이나 청취자가 관심을 보였을 때 직원들이 근무 환경에 대해 좀 더 긍정적으로 느낀다는 것이었다.

이런 비지향적인 방법(the nondirective method)의 인터뷰 기술은 호손연구 이후 연구원들에게 유용하다는 것이 입증되었고 결국 직원 상담 프로그램으로 이어졌는데, 이는 현재 인사 관리계에서 널리 사용되고 있다.(Boyd Chlldress, B)

네 번째 (종료)연구 1931년 11월부터 1932년 5월까지 진행된 배전기 권선작업 관찰실험이었다. 이 실험은 권선작업을 하는 남자 노동자 14명을 선발하여 면접 및 관찰에 의한 연구를 진행하던 중에 이들 사이에 자생적인 2개의 비공식집단이 형성되었음을 발견하였다.

비공식집단을 관찰하여 기록하고 분석하게 하게 하는 한편, 남자 노동자들의 비공식집단에 대한 태도와 동료들에 대한 감정에 대하여 면접을 통해 관찰하였다.

그 결과 밝혀진 내용은 다음과 같다.

- 실험기간 중 연구대상자 사이에 비공식집단이 생기고, 그 성격이 다르고 능력도 다르게 나타났다.
- 서열은 고참 순서로 정해지고, 숙련도와 지능지수가 작업능률과 직접적인 상관관계가 있는 것은 아니고, 노동자의 근로의욕이 작업능률과 상관관계가 높다.
- 비공식집단의 종업원들은 회사가 제시한 과업표준을 달성하기 위한 노력을 하지 않고 오히려 태업을 하고, 회사 표준보다 낮은 자체 기준을 만들어 운영하면서 생산결과에 대한 정확한 보고도 하지 않는 것으로 나타났다.

자생적 비공식집단이 회사조직보다 강한 통제력을 갖는데 그 이유와 운영방식은 다음과 같이 나타났다.

- 다른 사람에 비하여 현저하게 높은 수준의 과업수행을 하게 되면 임금지급률 파괴자가 되며, 집단 일탈·이기적 인간으로 매도되어 비공식조직으로부터 배척된다.
- 다른 사람에 비하여 현저히 낮은 수준의 과업수행을 하여서도 안 된다. 이는

자신의 하지 못한 작업을 다른 사람이 하게 되어 부당한 업무가중이 생기기 때문에 동료들로부터 배척된다.

- 조직이 공식적인 직무에 과도하게 충실하거나, 공식적 직무를 맡았다하더라도 인간적인 면으로 업무를 수행할 필요가 있다.
- 잘못된 일이나 난처한 일을 상사에게 보고하면 고자질하는 배신자가 된다.
- 상사에게 아부하면 동료들로부터 외면당한다.

이 실험을 통하여 작업자는 자신의 수입증대를 위하여 공식조직인 회사가 제시하는 기준에 따라 생산량을 극대화할 것이라는 기존의 가정과는 다른 결과가 나왔다. 오히려 작업자들은 인센티브보다 집단수용을 중요하게 여겨, 비공식집단의 자체규범이 작업자들의 태도와 행동을 결정하는 중요한 요인이라는 것을 알 수 있었다.

메이요와 퇴슬리스버거는 호손 연구를 통하여서 테일러 관리법이 실질적으로 노동자들의 업무능력과 효율에 큰 효과를 가져 오지 못하는 반면, 그들의 감정과 동기부여, 집단성을 부여한 결과, 그들의 업무능력이 크게 향상한 것을 볼 수 있었고 또한 생산량에서도 긍정적인 결과를 가져왔다(장영광 외 2014¹²⁾).는 사실을 알게 되었다.

2) 의의와 평가

이와 같은 실험의 결과로 좋은 근무조건과 같은 물질적 요인의 향상이 반드시 노동자의 생산성을 증대시켜주는 것은 아니라는 결론을 내렸다(Franke & James 1978¹³⁾).

서로 간의 암묵적인 생산제한이나 고충처리 등을 통한 심리적인 부담의 경감, 회사를 대표한다는 자부심 등과 같은 인간의 사회·심리적 요인이 생산성에 큰 영향을 미쳤기 때문이다.

이를 바탕으로 과학적 관리론의 한계를 보완하는 인간관계론이 대두되기 시작했다. 호손실험은 조직의 경영 및 관리에서, 인간의 심리적 작용과 비공식적 조직 관계(사적 인간관계)와 비물질적 요인과 조직 관리에서의 감정적, 정서적 인간의 중요성을 처음 인정한 실험이었다.

다만 심리학적으로 보면, 호손 실험은 내적 타당성이 결여된 상태로 진행된, 명백하게 실패한 실험이었다. 피 실험자였던 호손 공장의 노동자들은 자신들이 실험의 대상이 되었다는 사실을 알고, 자신들의 행동을 변화시켰기 때문이다¹²⁾.

12) 명문대에서 나오신 엘리트 교수님들과 회사의 높으신 분들이 공장에 들락거리며 전등도 켜다 껐다하고 인사 배치도 바꾸고, 작업장 구조도 바꾸고 간간히 불러내기도 하는 등 대놓고 노동자들에게 '우

호손 실험의 피실험자 대상자_작업자들과 같이, 작업자가 자신이 실험 대상이 되었다는 것을 알았을 때, 작업자의 생산성이 높아지고 성과가 향상되는 일종의 요구 특성¹³⁾ 현상을 호손 효과라 한다.

(참고) 한국 직장인의 업무동기와 지속적 몰입¹⁴⁾

컨설팅기업 타워스 왓슨이 발표한 ‘2012 글로벌 인적자원 연구 (The 2012 Towers Watson Global Workforce Study)’에서 한국 직장인의 84%는 자신의 업무에 지속적으로 몰입하지 못하는 것으로 보고하고 있다. 또 경영진의 리더십에 대하여 신뢰한다고 답한 비율이 37%로 스페인, 이탈리아, 아일랜드 등 최근 경제위기로 고전 중인 나라들의 평균(38%)과 유사한 수준에 그쳤으며, 약 22%의 직장인이 2년 내 이직할 가능성이 있는 것으로 나타났다(Towers Watson 2012)¹⁴⁾.

한국 직장인 1,000명을 포함, 전 세계 28개 국가, 29개 마켓의 3만2천명이 참여한 타워스 왓슨의 연구는 인적자원관리와 관련된 국내외 쟁점과 조직, 인사, 기업문화에 대한 시사점을 도출하기 위해 시도 되었다.

1) 지속적 몰입도

지속적 몰입(Sustainable Engagement) 직장인의 ¹몰입(engagement), ²업무지원(enablement) 그리고 ³에너지(energy)의 세 가지 요소가 충족된 상태를 말한다. ‘몰입’은 직장인들이 높은 소속감을 갖고 조직 성공을 위해 자발적으로 공헌 하려는 동기가 부여된 상태를 뜻하며, ‘업무 지원’은 직장인들이 효율적, 생산적으로 일할 수 있도록 제반 환경 및 제도가 갖춰진 것을 의미한다. ‘에너지’는 직장인들이 업무에 몰입할 수 있도록 최적의 신체적, 정서적, 사회적 상태를 유지하고 있음을 뜻한다.

타워스 왓슨은 지속적 몰입도를 발휘 할 수 있는 여건을 갖춘 기업의 재무적 성과

리(노동자)들을 대상으로 무언가를 하고 있다는 것'을 인식시켰다.(나무위키)

13) 요구특성(demand characteristics) 심리학 용어 중 하나로, 인간 참가자가 포함된 실험에서, 참가자가 실험의 목적과 가설을 눈치 채고 적당히 그 실험목적에 부합하도록 맞추어 주는 현상. 실험 과정에서 발생할 수 있는 연구자 편향 내지는 혼입변인의 한 종류이다. 최초로 요구특성을 발견한 인물은 정신의학자 마틴 오른(M.T.Orne)으로, 지난 1962년에 《American Psychologist》 저널에 "심리학 실험에서의 사회심리학에 대하여" 라는 제목의 논문을 투고하면서 처음으로 이 단어를 제안하였다.(위키백과)

14) 이 주제는 타워스 왓슨에서 조사한 『2012 글로벌 인적자원 연구』(The 2012 Towers Watson Global Workforce Study) 결과를 바탕으로 한국 직장인의 업무동기와 관련된 내용을 발췌하였음을 밝혀둔다.

가 비교 기업대비 3배 이상 높다고 하였다. 특히 주목할 만한 결과로 이번 연구에서 지속성 있게 업무에 몰입하는(Highly Engaged) 한국 직장인은 전체의 16%로, 글로벌 평균인 35% 대비 현저히 낮게 조사되었다. 한국이 속한 아시아권에서 지속적 몰입도가 낮은 국가들은 일본(14%), 홍콩(15%), 대만(15%), 한국(16%)의 순이었고, 중국이나 인도 등 고성장 지역은 약 50% 가량이 지속성 있게 몰입하고 있는 모습을 보였다.

이외에 몰입을 위한 동기부여는 되어 있지만 몰입의 지속성 확보를 위해 필요한 업무 환경·여건과 에너지 수준에서 문제가 있는 직장인(i.e. unsupported)도 17%가 되어, 전체적으로는 80% 이상의 한국 직장인이 지속성 있게 업무에 몰입하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

2) 한국직장인의 Work Place 이슈

인재 확보와 유지와 관련된 내용으로, 현 직장 입사동기로 ¹고용안정성, ²경쟁력 있는 급여 그리고 ³편리한 근무위치 순으로 직장을 선택한 이유를 꼽았다. 현실적 요인이 작용하고 있다고 보여 진다. 반대로 퇴직될 이유로 ¹급여경쟁력, ²업무부담, ³경력 개발 기회 여부 등을 꼽았다.

지속적 몰입 요인 또한 한국 직장인들의 몰입 성향과 다양한 요소 간의 상관관계를 통계적으로 분석한 결과, 한국의 직장에서 지속적 몰입을 가능하게 하는 가장 중요한 요소로는 ¹경영진의 리더십, ²조직목표, ³스트레스 그리고 ⁴일과 생활의 균형 등으로 나타났다.

한국인 직장인들이 회사를 선택하고 조직에 잔존하며 업무몰입을 하는 상위 5개 핵심 동인들은 [표-]와 같다.

[표-] 한국직장인들의 지속적 몰입요인과 HR이슈

순위	지속적 몰입	인재확보	인재유지
1	리더십	고용안정성(56%)	경쟁력 있는 급여
2	조직목표	경쟁력 있는 급여(54%)	업무 스트레스
3	스트레스, 일·가정균형	편리한 근무 위치(37%)	경력개발 기회
4	직속상사	좋은 직장으로서의 평판	직속상사와의 관계
5	급여	의료·건강 관련 복리후생	퇴직연금

결과를 보면 직원을 만족시키고 조직성과를 내기 위하여 필요한 핵심요인은 '리더십', '고용안정성' 그리고 '경쟁력' 있는 보상이라는 점을 시사하고 있다. 이번 조사를 실시한 타워스 왓슨 코리아 김기령 사장은 “직원들이 업무에 몰입하지 못하면 기업에 큰 위기로 이어지게 된다. 낮은 몰입도는 낮은 생산성, 높은 비효율성, 약화된 고객서비스와 높은 이직률을 야기하기 때문이다. 이에 지속적인 직원 몰입도 향상을 위해서 직원의 일에 대한 의지가 중요한 동시에 업무 수행을 위한 자원 및 회사의 적극적 근무환경 지원이 중요하다”고 하였다.

경영진 리더십에 대한 평가 한국 직장인의 몰입에 가장 중요한 동인으로 분석된 경영진 리더십과 관련, 한국 응답자의 37%만이 경영진이 조직의 리더로서 전반적인 경영을 잘 하고 있다고 답변한 점이 눈길을 끈다. 중요하면서도 부족한 것이 한국 경영진 리더십의 현실인 것이다. 특히 이 비율은 스페인, 이탈리아, 아일랜드 등 최근 경제위기로 고전 중인 나라들의 평균(38%)과 유사한 수준이라는 점에서 심각성을 더한다. 참고로 중국, 인도, 브라질 등 12개 고성장 국가의 경우는 같은 질문에 대한 긍정 응답 비율이 58%에 달했다. 한국이 저성장, 경기침체의 늪으로 빠지지 않고 지속적인 성장의 모멘텀을 유지하기 위해서 인적자원 관리 측면에서 무엇보다 리더십 강화에 신경을 써야 하는 대목이다.

한편 경영층의 리더십을 바라보는 관점은 구성원에 따라 상대적인 특성이 강한 것도 특징으로 나타났다. 몰입도가 낮으며 마지못해 직장에 다니고 있는 직장인들과 비교해 지속성 있게 업무에 몰입하는 직장인들은 경영진의 역할 수행에 대한 긍정도가 3.4배나 되어 구성원의 몰입도를 높이는 것이 경영진의 리더십 효과성을 높이는 방법임을 시사한다.

인재 확보 및 유지 동인(動因) 한국 직장인들은 직장을 선택이유는, 안정된 직장 및 급여를 중시하는 것은 글로벌 경제위기 속에서 모든 나라에서 공통적으로 발견됐으나 한국은 글로벌 평균과 비교 시 이와 같은 기본적 요인에 대한 중요도가 더욱 크게 나타났다. 즉, 한국 직장인들은 고용안정성이 중요하다고 답한 비율이 56%였지만 글로벌 평균은 38%이다. 반면 경력개발(한국 18% vs. 글로벌 35%), 스킬개발(한국 14% vs. 글로벌 31%), 도전적 업무 기회(한국 13% vs. 글로벌 28%) 등 요인에 대해서는 글로벌 평균 대비 뚜렷이 낮은 선호도를 보였다.

직장을 선택할 때 중요하게 고려하는 요인 중 한국의 핵심인재들은(설문 참여자의 약 11%로, “회사의 공식 핵심인재 관리 대상이거나 관리자 육성 프로그램에 참여 중”이라고 답한 참여자), 급여, 근무위치, 유급휴가 등보다는 경력개발 기회, 직무자율성, 조직의 미션과 가치 등을 더 중요시하는 것으로 나타났다.

한국 직장인의 40%는 “현재보다 더 높은 포지션으로 올라가기 위해서는 새로운 직장으로의 이직이 필요하다”고 답변을 했지만, “외부 스카우트 제의가 있어도 현재의 직장을 떠나지는 않을 것”이라는 응답 또한 47%에 달해 신중한 이직태도를 보였다. 2년 내 직장을 옮기게 될 것으로 예상하는 직장인은 22%로 글로벌 평균인 28%보다 다소 낮았다. 하지만 가능하면 현재 직장에 머무르기를 원하나 상황에 따라 이직하지 않을 수 없을 것으로 생각하는 직원이 전체의 17%에 달하고, 핵심인력의 약 15% 정도가 이 그룹에 속하는 것으로 나타나 기업들의 인재 유지 노력이 좀 더 스마트해질 필요가 있음을 시사했다.

한국 직장인들은 이직을 고민할 때 급여, 업무 스트레스, 경력개발 기회 등을 가장 중요시 하고 있어 급여를 제외하고는 인재 확보 관점의 동인들과는 차이를 보였다. 스트레스가 이직의 고려 요인이라고 답한 한국 직장인은 35%로, 아시아 평균인 24%보다 높게 나타나서 인재 이탈을 막기 위해서는 회사 차원에서 스트레스 경감 대책이 필요함을 보여주었다.

건강과 지속적 몰입과의 관계 글로벌 대비 상대적으로 낮은 한국 직장인의 몰입 수준은 건강 상태와도 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 전체 직장인의 22%가 “건강상에 크고 작은 문제가 있다”고 응답, 글로벌 평균(7%)의 3배 이상으로 나타났다. 하지만 좋지 않은 건강 상태에도 불구하고 한국 직장인들이 지난 1년간 하루 이상 건강 상의 이유로 결근한 비율은 26%로 전세계 평균(58%)의 반도 되지 않는 것으로 조사됐다. 그러나 출근은 하되 건강상의 이유로 직장에서의 생산성 저하를 경험한 한국 직장인(33%)은 전세계 평균(23%)보다 오히려 많은 것으로 나타났다.

또한 적은 인원으로 많은 업무를 처리하면서 한국 직장인의 반 이상이 과도한 스트레스를 호소하고 있다. “나는 직장에서의 과도한 스트레스로 자주 힘들다”고 한 직장인이 51%로 글로벌 평균 대비 13%나 많았다. 한편, 스트레스 경감을 위한 조직적 배려는 부족하다고 생각을 하고 있다. “회사의 근태관리는 나의 필요에 맞게 유연하다”고 한 직장인이 32%에 불과해 글로벌 평균(52%) 대비 현저히 낮았고, “회사가 나에게 기대하는 업무량은 적절하다”고 한 직장인도 38%에 불과했다(글로벌 평균 54%).

은퇴와 업무몰입과의 관계 한국 직장인들이 업무 스트레스에도 불구하고 안정적인 직장을 희망하는 이유는 은퇴 후 삶에 대한 불안과 준비 심리 때문으로 나타났다. 은퇴 후 15년 정도 편안한 생활이 가능한 자금을 마련할 수 있을 것이라고 답한 한국인은 28%에 지나지 않아 글로벌 평균(45%) 대비 매우 낮았다.

지금 직장에서 은퇴할 때까지 근무를 희망하는 직장인이 58%였으나, 상위 직책자

들이 은퇴시기를 늦춤에 따라 자신의 승진기회가 제한되고 있다고 답한 직장인도 49%으로 조사되어, 인구 노령화 및 은퇴 후 삶과 관련한 이슈가 단순히 개인 차원의 문제가 아님을 보여주었다.

한편, 지금 직장의 퇴직연금 제도에 만족하는 직장인은 30%에 불과해, 전 세계 평균인 46%보다 낮았으며, 안정적인 퇴직연금을 위해 월급에서 더 많은 금액이 공제 되어도 상관없다고 답한 직장인이 61%나 되어 기업들이 좀 더 구성원들의 필요에 부합하는 퇴직연금 운영을 고민할 필요가 있음을 보여주었다(TOWERS WATSON 2013¹⁵⁾).

15) 타워스 왓슨 『2012 글로벌 인적자원 연구』(The 2012 Towers Watson Global Workforce Study)에 관하여 : 타워스 왓슨의 글로벌 인적자원 연구는 한국 직장인 1,000명을 포함 전 세계 29개 국가의 다양한 업종 및 직무에 종사하는 3만 2천 명의 직장인들을 대상으로 했다. 설문은 2012년 3월 온라인 방식으로 진행되었으며, 분석 결과는 +/- 1% 오차한계를 가지고 있다. 이 연구는 직원 확보, 유지, 몰입, 생산성에 영향을 주는 변화하는 직원 성향을 측정함으로써, 기업들이 다양한 직원 유형과 직원들의 업무 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 이해할 수 있도록 설계되었다.

-
- 1) 김아영(2003). 교실에서의 동기. 교육심리연구, 17(1), 227-244.
 - 2) McDougall, W. (2001). (original 1908, revised 1912). An Introduction to Social Psychology. Adamant Media Corporation. ISBN 1421223236
 - 3) Freud, S. (1915). "Instincts and their vicissitudes". In Standard Edition, 14, 111-140.
 - 4) Adler, A. (1972) "Mathematics and Creativity," NY Back Bay Books, reprint, 1993
 - 5) Atkinson, J. W. (1964). An introduction to motivation. New York: D. Van Nostrand.
 - 6) Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003). Motivation and Work Behavior(7th Ed.), McGraw-Hill Irwin.
 - 7) Taylor, F. W. (1911). Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers, 36-37.
 - 8) Chaplin Charlie (1936) Modern Times. https://www.youtube.com/watch?v=kGF_TNl4nHo
 - 9) Mayo, E. (1933) The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan.
 - 10) Landsberger, H. A. (1958). Hawthorne Revisited. Ithaca, NY: Cornell University.
 - 11) Chldress,B. (2011) HAWTHORNE EXPERIMENTS. Ebook: Encyclopedia of Business.
 - 12) 장영광, 정기만 (2014). 생활 속의 경영학, 제5판, 신영사
 - 13) Franke, R. H., & James, D. K. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretations. American Sociological Review, 623-43.
 - 14) Willis Towers Watson, (2012). 2012 Global Workforce Study. Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Gloval Environment. towerswatson.com.