

선박의 「근로생활의 질」 수준과 그 구성요인에 관한 실증적 연구

임 종 길

한국해양대, 부산외대, 부산공업대 강사

-----< 목 차 >-----

I. 서언	4.3 연구조사방법
II. 이론적 배경	V. 선박의 QWL에 관한 실증연구의 결과분석
2.1 QWL의 의의	5.1 선박의 QWL수준
2.2 QWL과 조직유효성	5.2 선박의 QWL 구성요소
2.3 QWL 프로그램	5.3 가설검증
III. 선행연구	5.4 QL과 여가활동에 대한 분석
IV. 연구방법론	VI. 결언
4.1 연구모형	참고문헌
4.2 연구가설	

I. 서언

공해가 문제가 되고 환경의 질이 거론되기 시작한 1970년 전후부터 노동환경에 대한 관심이 높아졌다. 이와 같은 무렵에 노동자의 경영참가 문제 역시 등장하게 되었다.

이 운동의 테이프를 끊은 것은 북유럽의 스웨덴과 노르웨이였다. 북유럽에서는 노동환경의 인간화라든지 일개혁(job reform)이라는 표현으로 이 문제를 취급하고 직장의 안전화와 쾌적화를 촉진함과 동시에 노동자가 일에 의의를 찾을 수 있도록 일 및 직장의 인간화와 민주화를 촉진시켜 왔다.

거의 같은 무렵 미국에서는 생활의 질(quality of life)에 대한 생각을 노동생활에도 적용하여 근로생활의 질(quality of working life, QWL)의 개선이라고 하는 형태로 이 문제에 몰두하게 되었다. 미국에서는 노동자 참가라고 하는 점은 중시하지 않는 경향이 있지만 노동생활 혹은 직장생활의 질을 중시

한다는 점에서는 서로 공통적이다.

종래의 신고전파적 경제학에서는 노동자는 노동의 한계불효용과 임금의 한계효용과를 비교해서 노동공급량을 결정하고, 고용주는 노동의 한계생산력과 임금을 비교해서 노동수요량을 결정한다고 하는 생각이 지배적이었지만 그러한 경우 중시되는 것은 임금, 기술, 그리고 자본에 의해서 결정되는 한계 생산력과의 관계였다. 따라서 단순히 임금을 올리는 것이 아니고 노동의 성격을 생각하고 노동을 보다 고통이 적은, 오히려 매력있는 것으로 하여 노동공급을 촉진시킨다고 하는 생각은 거의 없었다. 즉 노동공급을 결정하는 노동공급함수의 설명변수 가운데 노동의 불효용쪽은 당연한 것으로 받아들여지고 있었기 때문에, 노동공급량은 거의 오로지 임금의 함수이며 그 외에 필요한 것은 생활비와 태만에 대한 제재의 엄격함이라고 생각되었다.

그러나 오늘날 선진국에서는 노동공급이 실질임금과 필요생활비 뿐만이 아니고 세금, 「노동환경과 일의 질」, 그리고 실업수당과 상병수당 등의 사회보장의 관대함의 정도에도 의존하는 것으로 보고 있다. 게다가, 기술과 자본 이외에, 노동자가 일에 대해 매력을 가질 수 있도록 노동환경을 개선·개혁하는 것을 통해 노동의 한계생산력을 향상시킬 수 있다는 것이 주목받게 되었다. 그러므로 노동환경의 개선 또는 개혁은 경제적으로도 관심사가 되어 온 것이다.

한국에서도 경제발전으로 국민소득이 증대함에 따라 선진공업국들이 경험한 바와 마찬가지로 근로자들의 의식구조에 변화를 가져와 일에 대한 가치관이 변화하였으며, 근로자들은 여가생활에 대해 점차 높은 욕구를 갖게 되었다. 즉 경제발전이 진행될수록 근로자들은 금전적 보수인 임금 이외에 인간적 대우, 개인생활의 보장 등에 대해서도 상당한 욕구를 가지게 되었다. 그리하여 종업원의 직무만족이 중요함을 인식하고 직무만족도에 대해 보다 깊은 연구를 하게 되었으며, 아직도 직무만족은 많은 연구자들의 관심을 끌고 있는 것이다.

그러나 직무만족과 같은 개인에 초점을 둔 연구는 조직구성원들의 소득증대와 교육수준의 향상에 따른 다양한 요구를 포괄하지 못하였다. 따라서 직무만족보다 더욱 광범위하고, 개인·집단·과정 그리고 조직구조의 여러 요소와 관련되며 종업원들의 다양한 욕구수준의 변화를 반영할 수 있는 새로운 개념이 필요하게 되었다. 이러한 점에서 개인수준의 직무만족을 향상시키고 나아가 일에 대한 보람과 긍지를 높일 수 있는 노동환경을 개선함으로써 「근로생활의 질」(QWL)을 향상시키는 것이 요구된다고 하겠다.

이미 서구를 비롯한 많은 국가들은 QWL을 널리 산업계에 적용하여 상당한 성과를 올리고 있으며 현재도 많은 연구자들이 관심을 갖고 있는 실정에 있다. 그러므로 우리나라의 기업이나 조직에도 QWL을 도입해야 한다는 주장이 여러 연구자들에 의해 제시되고 또한 여기에 대한 실증연구가 일부 이루어

져 왔다. 그러나 아직은 QWL에 대해 기업이나 조직이 적극적으로 대처하고 있는 것은 아니며 여기에 대한 연구 또한 초기단계에 있다고 볼 수 있다.

따라서 이 연구에서는 한국기업의 문화적 배경과 현실에 부합하는 QWL의 논리적 틀을 구축하고, 한국기업의 QWL에 관한 기본적인 연구방향을 제시하기 위한 노력의 일환으로, 한국의 여러 기업 가운데 해운기업의 선박을 대상으로 QWL의 수준을 측정하고 또한 QWL의 구성요인을 구명하는데 그 목적을 두었다. 구체적으로는 첫째, 선박의 QWL 수준을 측정하고, 둘째, 선박의 QWL의 구성요인을 구명하고, 세째, 인구통계적 특성에 따라 선박의 QWL의 구성요인에 차이가 있는지를 검증하고, 네째, 선박의 QWL의 측정척도를 개발하고 이의 표준화를 시도하는 것이 이 연구의 목적이다.

II. 이론적 배경

2.1 QWL의 의의

작업장의 인간문제를 해결하고자 노력한 최초의 시도는 1950년대 영국의 타비스톡 연구소(Tavistock Institute)의 트리스트(E.S. Trist)가 창안한 사회기술시스템(sociotechnical system)에서 찾아 볼 수 있다. 사회기술시스템에서는 과업이 도전적이고, 학습의욕을 고취시키며, 다양성을 제공해 줄 수 있어야 한다는 점을 강조한다. 또한 전체과업의 성취욕과 자기자신에 의한 통제를 허용하고 성과에 관한 피드백을 제공해 줄 수 있는 작업의 창조를 기초로 조직을 설계하고자 하는 것이 사회기술시스템의 기본사고이다.

이와 같이 사회시스템과 기술시스템을 표리일체의 관계로 파악하고 조직의 효율을 높이려는 사회기술시스템적 사고가 QWL의 발전에 기여한 1950년대의 중요한 움직임이었다면, 1960년대에는 노르웨이, 스웨덴 등의 북유럽 국가에서 산업화의 급속한 진전에 따른 작업장에서의 인간문제에 대한 관심에서 QWL의 발전을 위한 또 하나의 標識을 볼 수 있다. 이러한 1960년대에 등장한 보기된 노동에 대한 새로운 인식의 변화는 특히 스웨덴에서 현저하였으며, 그 구체적 내용은 다음과 같다.

첫째, 스웨덴의 젊은 노동자들은 제조공장의 조립라인에서 작업하려 하지 않았으며 외국인 노동자들이 조립라인의 주종을 이루었다. 둘째, 젊은 노동자들의 불만족이 훨씬 높아졌으며 이들은 또한 개인적으로 만족을 주는 직무로 전환하고 있었다. 세째, 전혀 일하지 않으려는 젊은이들이 많아졌으며, 장년층들도 연금 등의 혜택을 받게되면 곧바로 퇴직하려는 수가 더욱 늘어났다. 이러한 노동에 관한 인식의 변화와 더불어 대기업들의 사회적 책임론에 입각한

기업이미지에 관한 관심의 증대도 QWL의 발전에 기여한 또 다른 한 요소이다.

이처럼 스웨덴을 위시한 북유럽에서 QWL에 큰 관심을 보인 요인으로는 첫째, 후기산업사회의 정서를 지닌 노동자들의 압력이 있었으며, 둘째, 노동조합과 고용주간의 협력을 용인하는 합의시스템의 중요성을 인식하게 되었고, 세째, 기업과 노동조합 그리고 사회 제기관들이 QWL을 지원하였으며, 네째, 필요하면 입법을 통해서라도 문제를 해결하려는 정부당국의 의지 등을 들 수 있다.

1970년대에 와서는 1971년에 국제노동기구(ILO)가 임금이 높은 직무에서도 노동자의 소외와 직무불만이 존재한다고 보고 QWL을 활용하여 노동소외와 직무불만을 개선해야 할 필요성을 강조하였다.

또한 1974년에 미국에서는 포드재단(Ford Foundation)의 후원으로 데이비스(L.E. Davis)와 체른즈(A.B. Cherns)가 주관한 노동생활의 질에 관한 국제 회의(International Conference on the Quality of Working Life)가 개최되어 QWL에 관심있는 사람들의 국제적인 네트워크가 형성되었다.

QWL이 무엇을 의미하는가에 대해서는 학자들마다 다소 견해차를 보이고 있다. 일부에서는 QWL이 산업민주주의 또는 의사결정에 있어서 증가된 종업원의 참가를 의미하고, 또 다른 일부에서는 QWL이 종업원참여 또는 노동과 경영의 결합을 의미하기도 한다. 그런가 하면 다른 한편에서는 QWL이 생산성을 향상시키기 위한 일단의 개입을 의미하기도 한다. 또한 QWL이 종업원의 일을 인간화하기 위한 방법의 적용을 의미한다고 믿는 사람들도 있다. 이러한 QWL의 의미에 대한 포괄적인 해석은 월튼(R.E. Walton)에 의해 전개되었다. 그는 QWL이 의미하는 바를 8가지 범주로 나누어 제시하고 있는데, 첫째, 열심히 일하고 업무를 수행하는 종업원에 대한 충분하며 공정한 보상, 둘째, 안전하고 건강한 작업환경, 세째, 개인으로 하여금 자신의 기술과 지식을 개발하도록 허용하는 직무, 네째, 직무를 성장시키고 개발할 수 있는 기회를 제공하고, 한편으로는 직무안정을 갖도록 해주는 것, 다섯째, 자신의 자존에 도움이 되고 그것을 격려하는 팀과 같은 감정을 갖도록 하는 것, 여섯째, 공정하게 보상을 분배하고 개인의 프라이버시를 인정하고 의견불일치를 관대하게 처리하는 작업환경, 일곱째, 사람으로 하여금 가족과 여가활동을 위해 계획하고 그러한 목적으로 개인의 시간을 갖도록 권장하는 직무, 그리고 여덟째, 사회적으로 책임이 있고 근로에 대해 종업원이 자부심을 가질 수 있는 조직 등이 그것들이다.

그러나 분명한 것은 QWL이 직무만족이나 사기보다는 더욱 광범위한 개념으로 이해되고 있다는 데에는 異見이 없다는 점이다. 왜냐하면 직무만족이 QWL의 중요한 구성요소이기는 하지만 QWL은 종업원들의 직장생활의 여러

측면과 관련되어 있기 때문에 QWL에는 직무만족 이외에 다른 요소들도 또한 포함되어야 할 것이기 때문이다. 예를 들면, 작업장에서 느끼는 스트레스나 긴장의 정도, 그리고 위험의 지각 등은 QWL을 고려할 때 포함되어야 할 요소들이다. 이처럼 QWL은 작업환경이나 종업원들의 육체적, 심리적 행복에 관한 많은 측면들과 관련되어 있다.

플리포(E.B. Flippo)는 QWL의 용어의 개념에 대한 일반적인 정의는 이루 어지지 않고 있으나 조직을 운영하거나 연구하는 사람들이 관측한 조직분위기의 발전적인 모든 것을 나타내는 것이라고 말하고 있다. 그리하여 플리포는 사실상 작업장 내외의 어떠한 개선도 QWL이라는 개념에 포함된다고 말하고 있으며, QWL이 작업장에서 다양한 행동을 허용하는 접근법이며 철학이라고 규정하고 있다.

쿤츠(H. Koontz)와 웨이리치(H. Wehrich)는 동기유발에 대한 가장 흥미로운 접근방법 가운데 하나가 QWL 프로그램이며, 이것은 관리에 있어 사회기술적 시스템 접근방법에 기초를 두고 있다고 언급하고 있다. 또한 그들은 QWL은 직무설계에 대한 시스템적 접근방법과 직무충실화라는 광범위한 분야에서의 유망한 발전으로 보고 있다. 나아가 그들은 QWL을 직무충실화에 대한 대단히 광범위한 접근방법으로 볼 뿐만 아니라 산업 및 조직심리학, 사회학, 산업공학, 조직이론과 조직개발, 동기부여와 리더쉽 이론 및 노사관계 등을 모두 결합시키는 연구와 실제를 혼합한 종합과학적(Interdisciplinary) 프로그램으로 본다.

미국의 QWL센터는 근로생활의 질을 위한 운동의 일환으로서 QWL에 대해 '근로생활의 질 향상이란 인간의 존엄과 성장의 강화를 통하여 조직유효성을 크게 하고자 하는 조직의 모든 수준에서 일어나는 활동으로 정의된다.... 조직내에서 주요 구성원인 경영자, 노동조합, 종업원들이 어떻게 함께 더 잘 일 할 수 있는 가를 알아내고... 조직내 모든 구성원의 근로생활의 향상과 회사 및 노동조합 모두의 생산성을 높인다는 두 목표를 동시에 달성시키기 위하여 어떠한 행동, 변화, 개선이 바람직하고 적용가능한 가를 결정하는 모든 과정을 나타낸다'라고 기술하고 있다. 이러한 정의는 첫째, 인간의 존엄과 성장을 증진시킨다는 것, 둘째, 협동적으로 함께 일한다는 것, 세째, 작업환경은 종업원 참여하에 결정한다는 것, 그리고 네째, 개인의 목표와 조직의 목표를 양립시킨다는 것 등의 가능성을 가정하고 있다.

롤러 3세(E.E. Lawler III)와 레드포드(G.E. Ledford, Jr.)는 QWL이 비교적 새로운 개념이기 때문에 QWL의 기본적 의미에 관한 합의는 이루어져 있지 않다고 지적하면서 QWL에 관한 정의를 두 범주로 나누어서 설명하고 있다. 그 하나는 QWL을 어떤 조직상황이나 경영기법과 동일시하는 것으로, 이 정의는 민주적 관리관행이 활용되거나, 종업원들의 직무가 확대 또는 충실향되

고, 종업원이 존중되며 안전한 작업조건이 존재할 때 QWL이 높아진다고 주장하는 것이다. 다른 하나는 QWL을 작업조건과 종업원의 행복과 동일시하는 것으로, 이 정의는 종업원이 안전하며 건강을 누리고 만족을 표시하며 인간으로서 성장과 발전이 가능한 정도를 강조한다. 요약하면, 작업장에서의 바람직한 QWL은 광범위한 인간적 욕구의 총족이라는 것이다.

그러나 시쇼어(S.E. Seashore)는 QWL의 측정과 정의를 직장에서 종업원 개인이 경험하는 만족과 불만족에 거의 전적으로 의존하는 것은 매우 편협한 시각이라고 비판하고 있다. 그는 종업원 개인의 만족을 중시하는 것은, 과거의 상황과 미래의 결과를 고려하지 않는 여러 측면을 포괄하지 못하는 제한된 요소를 지난 편협한 관점이라는 것을 지적하고 있다. 또한 직무는 조직에서 다른 직무와 상호의존적인 측면을 지니고 있을 뿐만 아니라 개인의 직무 이외의 역할을 고려해 볼 때 개인의 직장생활과 관련한 환경의 분석과 기술에는 부적절하다고 주장한다. 시쇼어는 QWL을 정의하고 측정할 때는 종업원과 사용자 그리고 사회라는 측면을 모두 고려하여야 한다고 주장하고 있다.

QWL의 정의에 관한 이러한 시쇼어의 견해는 QWL에 관련된 여러 측면을 포괄하고 있다는 점에서는 바람직하고 타당한 것이기는 하나 종업원과 사회관계는 무척 복잡하고 광범위한 것이기 때문에 구체적으로 측정하여 계량화 한다는 것은 매우 어려운 과제가 아닐 수 없다.

QWL의 정의를 구체적인 계량화를 염두에 두고 논의한 연구자는 밀비스(P.H. Mirvis)이다. 밀비스는 QWL에 관한 개념, 용어, 그리고 강조점의 차이에도 불구하고 QWL의 정의는 공통적으로 다음과 같은 두 범주로 나눌 수 있다고 주장하였다. 첫째 범주는 종업원들의 직장생활에 영향을 미치는 작업의 특성과 작업환경을 포함하는 것이며, 둘째 범주는 종업원들의 복지와 행복의 기준들로 구성되어 있다. <표 1>은 밀비스가 분류하여 설명한 QWL의 정의에 관한 내용이다.

<표 1>에서 알 수 있는 바와 같이 QWL을 외재적인 측면에서 작업과 작업환경으로 정의한 논자들은 바람직한 QWL의 환경조성을 강조하고 있다. 즉 바람직한 QWL환경은 종업원에게 매력적이며, 그들을 육성·개발시키고 충실히 작업경험을 제공해주며, 직무 및 조직에 관련된 의사결정에 종업원들의 참여를 조장하고, 종업원들에게 안정된 고용, 적절한 소득과 수익, 공정한 대우 및 절차 그리고 안전하고 안정된 작업장을 제공해 줄 수 있는 것이라야 한다. 반면에 QWL을 내재적인 측면에서 종업원들의 만족과 관련하여 정의하는 연구자들은 QWL을 직무만족과 함께 종업원들의 참여, 건강, 자존 그리고 발전을 포함한 복지와 행복이라고 정의한다.

<표 1>

QWL에 관한 정의분류

정의 구분	작업과 작업환경	종업원들의 복지와 행복
1. 초기	단체교섭시 협약에 반영	종업원들의 직무만족
2. 내용	직무의 유효성, 인력훈련과 이동, 고용안정, 부가급부, 소득	임금, 작업시간, 작업조건에 대한 만족
3. 정의의 확장	바람직한 QWL환경은 종업원과 사용자, 그리고 사회에도 유용해야 함	QWL의 효과는 만족 뿐만 아니라 태도와 행동의 결과도 포함해야 하며 종업원의 참여, 육체적·정신적 건강, 직무와 관련된 개인의 발전도 포함
4. 연구자	S.E. Seashore, J.O. Toole	J.C. Taylor E.E. Lawler III F.A. Andrews & S.B. Whithey
5. 관점	외재적	내재적

[자료] Philip H. Mirvis & Edward E. Lawler III, "Accounting for the Quality of Work Life", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 5, 1984, pp. 198-200.

밀비스는 QWL의 외재적인 정의와 내재적인 정의를 통합하여 QWL 측정에 필요한 정의를 제시하고 있다. 즉 그는 QWL을 조직과 그 종업원간의 경제적, 사회적 그리고 심리적 관계라고 정의하고 있다.

QWL을 이렇게 정의하면, 조직체에서 QWL을 평가할 수 있는 여러 가지 기준들이 정해진다. 첫째, 조직은 종업원에 대한 경제적, 사회적 책임을 수행하기 위하여, 안전한 작업환경과 적절하고 공정한 보상, 동등한 고용기회, 그리고 직무이동과 승진의 기회를 제공해야만 할 것이며, 둘째, 종업원을 동기부여하고 개발할 수 있는 보상과 평가, 그리고 감독과 직무에 대한 책임이 경영자에게 부과되며, 세째, 작업과 작업환경에 만족하는 종업원, 가족과 지역사회에 참여하는 사회구성원으로서의 종업원의 복지와 행복에 관한 기준들이 결정된다.

QWL에 관한 밀비스의 정의는 기업내의 모든 QWL범주를 포함시켰다는 가정이나 다른 정의에 대하여 배타적이라는 점을 전제하고 있지는 않다. 다만, 이 정의는 QWL측정을 위하여 기업에서 계량화가 가능한 조직과 개인적 특성을 반영하는 다양한 유형의 변수들을 구체화 하기 위한 개념적 틀이 되고 있다.

이상에서 논의된 QWL에 관한 정의를 살펴 보면, 많은 연구자들은 QWL

향상이 종업원과 조직 그리고 사회에 긍정적인 효과를 가져 올 것이라는 점을 당연한 것으로 인식하고 있는 듯하다. 그러나 QWL 향상이 개인의 능력과 잠재력을 중대시키고 직무만족을 가져다주며 생산성을 향상시키고, 사회에 긍정적인 효과를 초래한다 하더라도, 기업의 측면에서는 QWL 향상에 투입한 비용보다 효익이 커야만 지속적으로 QWL 향상에 관심을 가지게 될 것이다. 이처럼 기업에서는 QWL 향상이 조직유효성에 어떤 향상을 미치는가 하는 점이 중요한 관심사가 될 것이다.

2.2 QWL과 조직유효성

QWL과 조직유효성간의 중요한 관련성에도 불구하고 이 문제에 관련된 연구결과는 그리 많지 않다.

QWL에 관한 실제적인 지식을 평가하기 위한 월슨(A.T.M. Wilson)의 연구팀은 바람직하지 못한 QWL은 사회와 조직 그리고 개인에도 손실이 되며 그 손실은 복합적이라고 주장한다. 즉 피로와 지루함, 불안정 등은 종업원 개인에게는 육체적, 심리적 손실을 가져오며, 조직에는 龕業, 懈業(solidering) 그리고 관리비용의 상승 등을 초래하여 조직유효성에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 또한 사회적으로 불만족한 노동자들은 선거참여율이 낮고 자선단체활동도 적고 정치와 사회적인 영향력을 불신하여 정치적인 극단론자가 되기도 한다.

QWL수준을 조직유효성의 측면에서 평가할 수 있는 방법과 개념적 틀은 매시(B.A. Macy)와 밀비스(P.H. Mirvis)에 의해 연구되었다. 이들은 산업공학(Industrial Engineering)과 회계학적 비용측정기법 그리고 행동개념을 활용하여 결근, 사고, 근무태만, 이직 그리고 苦情 등을 비용측면에서 계량화하였다. 이 연구는 QWL과 관련된 행동의 결과들을 정의하고, 측정하며, 비용화 할 수 있는 방법에 관한 표준화된 도구의 개발과 실행에 관한 것이다.

막스(M.L. Marks) 등은 QC프로그램에 종업원들이 참여함으로써 생산성의 향상과 결근율의 저하를 가져왔다는 사실을 실증연구의 결과를 토대로 설명하고 있다. 그러나 막스 등은 QC활동에 참여하는 것 자체는 QWL을 향상시키기 보다는 참여자들에게 부정적인 여러 측면의 요소를 완화시키는데 더욱 도움을 준다는 점을 제시하고 있다.

이반세비치(J.M. Ivancevich)는 QWL과 생산성간의 관계는 상호독립적이라고 주장하고 있다. 즉 QWL을 향상시킨다고 하여 그것이 바로 생산성과 연결되는 것은 아니라는 점이다. 그러면 QWL과 생산성을 동시에 향상시키는 것이 가능하지 않는 것인가. 여기에 대한 답으로서 일과 사람에 관한 다음과 같은 일부 오해가 있기 때문이라고 이반세비치는 주장한다. 첫째, QWL을 향상

시키는 것이 곧 바로 직접적인 생산성 향상을 가져올 것이라고 가정하는데 있다. 단순히 의사결정에 종업원으로 하여금 참여하도록 허용하거나 요구하는 것은 항상 정확하게 해석되는 것은 아니며, 이전에 결코 참여해본 경험이 없는 종업원은 자신의 행동변화를 꺼려한다. 둘째, QWL의 향상이 보다 높은 생산성을 가져올 것이라는 단순한 원인-결과의 연결에 대한 가정이 있다. 그러나 생산성 향상이 일어날 것인 가의 여부는 종업원의 태도, 집단이 QWL의 향상을 지각하는 정도, QWL의 향상이 도입되는 방법, 그리고 경영자가 인내심을 갖고서 QWL의 성과를 기다리는 정도 등과 같은 여러 가지 요소에 달려 있다. 세째, 경영자는 흔히 기술, 종업원, 그리고 회사의 관례가 상호작용하는 정도에 대해 망각해 버린다. 이렇게 되면 조직생활의 복잡성과 제현실이 QWL 향상의 성공적인 도입에 대한 불확실성, 불안감, 그리고 장애가 된다.

이상과 같이 QWL이 생산성과 연결되는 데에는 여러 가지 극복해야 할 점이나 고정관념을 제거해야 하는 점 등이 있으므로, QWL 향상이 생산성 향상으로 연결되는 데에는 장기간이 걸릴 수도 있다. 따라서 QWL의 향상이 단기간에 어떠한 성과를 가져올 것으로 보아서는 안된다. 그리고 어떠한 것이든간에 QWL 향상은 회사의 모든 전략계획과 연결되어져야 하며 성과를 내는데 충분한 시간을 가져야 한다. 그리하여 대부분의 QWL 프로그램 도입시 엄격하게 검증되는 것은 바로 경영자의 인내심인 것이다. 성급한 생산성 향상은 흔히 QWL을 위한 노력을 포기하거나 최소화하게 만드는 동인이 된다. 따라서 성공적인 QWL과 생산성 향상을 위해서는 무엇보다도 장기적인 안목과 최고경영자의 인내심이 필요하다.

그리고 워더(W.B. Werther)와 데이비스(K. Davis)는 성공적인 QWL과 생산성의 향상을 위해서는 상기 이외에 경영자와 종업원, 그리고 노동조합이 QWL 도입 초기에 일반적으로 갖는 의구심을 해소하는 것이 중요하며, 또한 최고경영층의 QWL에 대한 애착(commitment)이 매우 중요하다고 주장한다. 특히 최고경영층의 QWL에 대한 애착은 단순한 허용(permission) 정도와는 다른 것으로서, 그 자신이 기업의 생산성 목적을 기술하고 생산성과 QWL을 향한 성장이 평가되어질 수 있도록 생산성측정시스템과 같은 것을 직접 고안해내는 것을 말한다. 이것은 QWL에 대한 최고경영층의 애착을 의미함에 동시에 적극적인 지원을 의미하기도 한다.

2.3 QWL 프로그램

QWL 향상을 위해 가장 흔히 이용되는 방법들 가운데 하나는 종업원 참여(employment involvement; EI)를 통한 방법이다. 종업원 참여에 의한 QWL 향상을 추구하는 방법으로서 널리 이용되고 있는 것들은 다음과 같다.

QWL향상을 위한 프로그램은 매우 다양하다. 가장 인기있는 것들 가운데 하나가 일본 동경대학의 이시카와(Kaoru Ishikawa)박사와 그가 이끄는 일본 과학자 및 엔지니어 연합(the Union of Japanese Scientists and Engineers)의 공동창안으로 시작된 품질관리분임조(quality circles)라는 것이다. 품질관리분임조는 작업장의 문제를 파악·해결하기 위하여 감독자와 규칙적으로 만나는 동일한 작업영역의 종업원들로 구성된 소집단이다. 그것은 근로자들로 하여금 자신들에게 영향을 끼치는 의사결정에 참여하게 함으로써 의미있는 공헌을 할 수 있는 기회를 부여하는 것이다.

QWL향상을 위한 또 다른 형태로서 팀구축(team building)이라는 것이 있는데, 이것의 특수한 형태가 품질관리분임조이다. 팀구축은 품질관리분임조와 유사한 것이나 팀구축은 종업원과 감독자간에 응집력을 창출하려는 접근방식이다. 따라서 이들은 하나의 공통된 기본철학을 갖게 되는데, 사람의 집단이 개개인보다는 문제해결에 있어 보다 유리하다는 사고가 바로 그것이다.

QWL프로그램으로서 사회기술시스템(sociotechnical systems)은 작업장에 존재하는 인간과 기술과의 관계변화를 추구하는 것이다. 이 시스템의 도입시 종업원은 이러한 변화에 연관되어지는 것이 전형적이다.

QWL프로그램의 일종으로서 공동의사결정(codetermination)은 경영의사결정에 있어 근로자로 하여금 공식적으로 의사표시를 할 수 있는 기회를 제공하는 것이다. 그렇지만 이것은 유럽에서 흔히 볼 수 있는 제도이며 북미에서는 거의 존재하지 않는 제도이다.

QWL프로그램의 일종으로서 자율작업집단(autonomous work groups)은 작업계획, 직무할당 등과 같은 것을 결정하는 감독자의 역할을 집단적으로 행하는 종업원들로만 구성된다. 이 자율작업집단은 공동의사결정보다는 미국에서 널리 이용되고 있는 제도이지만 역시 북미에서는 흔치 않은 것이다. 이와 유사한 것으로 반자치집단(semiautonomous work groups)는 작업에 있어 가장 중요한 부분을 부하들 스스로가 결정한다는 개념에 토대를 두고 있다.

상기에서 살펴본 QWL 프로그램들을 포함한 QWL향상을 위한 노력은 종업원참여를 통하여 직무확대(Job enlargement)와 직무충실(Job enrichment)을 기하고자 하는 것이다.

III. 선행연구

QWL에 관한 일반적인 선행연구로서는 국내보다는 국외의 것이 매우 많으며, 국내의 연구는 아직 초기단계에 있다고 볼 수 있다. 특히 QWL의 구성요인에 한정하여 행해진 연구는 그리 많지 않으며, 국내는 소수에 불과하다. 여기에서는 QWL의 구성요인에 관한 국내외의 주요 선행연구에 한정하여 살펴보고자 한다.

<표 2>

QWL의 구성요인에 관한 선행연구

연 구 자	QWL의 구성요소	비 고
R.E. Walton (1973)	충분하며 공정한 보상, 안전하고 건강한 작업 환경, 인간능력의 개발, 성장과 안정, 사회통합, 종업원의 권리보장(보상의 공정한 분배, 개인프라이버시 보호, 의견불일치 인정), 총체적인 생활스타일(가족과 여가활동 권리), 사회적 핵심적성(사회적으로 책임있는 조직, 근로에 대한 종업원의 자부심)	
J. Rosow (1981)	① 임금, ② 복리후생, ③ 직무안정, ④ 교대근무제, ⑤ 직무스트레스, ⑥ 의사결정에의 참여, ⑦ 직장에서의 민주주의, ⑧ 이윤배분, ⑨ 연금권, ⑩ 주 4일근무제	
K. Albrecht (1983)	① 직무의 의미성, ② 작업조건, ③ 임금과 부가급, ④ 직무안정, ⑤ 능숙한 감독, ⑥ 작업결과의 피드백, ⑦ 성장과 개발기회, ⑧ 승진에 대한 공정한 기회, ⑨ 공정적인 조직분위기, ⑩ 공정성과 정당한 경쟁	실증연구에 적용가능함을 주장
M. Levine (1983)	① 가정생활과 직장생활의 관련성, ② 기본적 개인의 욕구, ③ 개방범위, ④ 위원회의 대표제, ⑤ 노동과 연관된 활동들의 성장, ⑥ 생산수량의 확인	Delphi기법을 이용하여 종업원 스스로가 개발한 QWL 측정도구 실증연구
M. Marks (1986)	① 일반적 태도, ② 직무측면, ③ 과업과 직무의 역할특성, ④ 작업집단의 기능, ⑤ 감독, ⑥ 임금	실증연구
정재훈 (1985)	① 직무특성, ② 보상관리, ③ 복리후생, ④ 작업조건, ⑤ 조직분위기, ⑥ 인사의 공정성, ⑦ 교육훈련, ⑧ 노동과 여가의 조화, ⑨ 노사관계, ⑩ 조직관리	실증연구
서병인 등 (1993)	① 보상과 작업조건, ② 감독, ③ 전반적인 종업원만족, ④ 직무, ⑤ 동료관계, ⑥ 복리후생, ⑦ 조직관리	실증연구

위에서 논의된 선행연구를 기초로 하여 QWL 구성요소들을 내용의 공통성에 따라 분류, 정리해보면 <표 3>과 같다. 즉 직무관련요소, 보상관련요소, 작업조건, 인간관계, 조직체 관련요소 그리고 기타로 나누어 볼 수 있으며, 이러한 분류는 다음의 QWL측정을 설정하는데 주요한 이론적 토대를 제공해 줄 것이다.

<표 3>

QWL의 구성요소들의 분류

직무관련요소	보상관련요소	작업조건	인간관계	조직체 관련요소	기타
1) 직무의 의미성 2) 직무특성 3) 직무안정 4) 인정감, 자율성 5) 종업원만족	1) 보상과 부가급 2) 복리후생 3) 이윤배분	1) 작업조건 2) 작업통제 3) 근무시간	1) 동료관계 2) 감독자와 관계	1) 공정성 2) 의사결정참여 3) 조직분위기	1) 노동과 여가의 조화 2) 사회적 정당성 3) 연금권

이러한 QWL 구성요소의 파악에 이어 연구모형을 더욱 정치화시키기 위해서는 QWL에 영향을 미치는 요소들을 구체적으로 분석하여야만 할 것이다. QWL에 영향을 미치는 요소들은 다양하며 이들이 QWL에 미치는 영향의 정도와 방향 그리고 QWL과의 상호작용 등을 이론적으로 충분히 고려할 수 있겠지만 실증연구의 편의성을 고려하여 체른즈, 워커, 윌톤, 그리고 밀비스, 그리고 국내 연구자 등의 선행연구에서 제시된 요소들을 중심으로 고찰하여 보았다.

체른즈는 중국의 경우 단순한 기술을 사용하는 산업에서는 자율적 작업집단과 작업장수준에서 노동자들의 의사결정참여가 성공적이었지만, 고도의 기술을 필요로 하는 산업에서는 선진산업기술의 부족으로 감독과 통제가 불가피하였다는 점을 지적하고 있다. 체른즈의 이러한 지적은 QWL의 성공은 기업의 인적자원의 특성과 산업에 따라 상이할 것이라는 점을 보여주는 것이라하겠다.

롤러 3세와 레드포드도 QWL 프로그램을 도입한 8개의 다양한 조직체에서 그 성과가 상이하였다는 점을 강조하고 있다.

위와 같은 사실은 QWL의 구성요인에 대한 종업원들의 지각이 기업의 업

종, 산업의 형태 등에 따라 상이할 수 있으며, 종업원들의 상이한 지각은 QWL 활동의 성공에 영향을 끼치게 될 것이다.

워커(K.F. Walker)는 QWL을 향상시키기 위한 효과적인 접근방법에서 반드시 고려하여야 할 것은 QWL 구성요소에 대한 종업원 개인간에 비중의 차이가 있다는 점이라고 지적하고 있으며, 윌튼도 QWL 구성요소에 대한 개인 간의 중요도가 상이하다는 점을 강조하고, 특히 문화, 사회계급, 가족배경, 교육정도, 그리고 성격 등은 QWL의 구성요소에 영향을 미칠 수 있을 것이라고 주장하고 있다.

밀비스와 룰러 3세는 기업에서 QWL을 측정할 때에는 직무, 직종, 성, 연령에 따른 집단별 차이를 반드시 고려하여야만 한다는 점을 역설하고 있다.

신구범은 윌튼이 제시한 QWL의 구성요소를 토대로 부산 사상공단내의 종업원수 30인 이상인 기업을 대상으로 309명의 표본을 추출하여 QWL, 관리행동 및 성과의 관계를 연구하였다. 그는 이 연구에서 산업간, 성별, 학력별, 직위, 근속년수에 따라 QWL수준에 차이가 있었으나, 기업의 규모, 결혼여부, 부양가족의 수, 연령층에 따라서는 QWL수준에 유의한 차이를 볼 수 없었음을 제시하고 있다. 특히 여자보다는 남자가, 생산직보다는 관리직 종업원들이 그리고 학력이 높을수록 QWL수준이 높다는 사실을 강조하고 있다. 그러나 신구범의 연구는 QWL을 측정하는 문항의 수가 10개에 불과하였으며, 표본설계상의 문제점으로 인하여 연구결과의 신뢰성이 의문이 제기된다. 즉 이 연구에서는 전체표본수 309명중 화학 165명, 금속 57명, 섬유 51명, 1차금속 12명을 제외한 나머지 업종은 10명 미만의 표본이 추출되었다.

정재훈은 알브레히트(K. Albrecht)가 제시한 QWL의 구성요소를 중심으로 경인지역에 소재한 6개기업(인천 5개, 서울 1개)의 종업원 339명을 대상으로 QWL수준의 기업간 비교연구를 행하였다. 그 연구결과 연구대상기업의 전반적인 QWL수준은 낮았으며, 여성은 복리후생과 작업조건에 대하여, 그리고 남성들은 인사의 공정성에 대하여 호의적인 반응을 보인 것으로 드러났다. 또한 학력이 높을수록 QWL에 긍정적인 반응을 보였으며 연령, 직위, 직종간에도 QWL수준에 있어 유의한 차이가 있었던 것으로 판명되었다. 정재훈의 연구는 인구통계적 특성에 따른 QWL의 구성요인의 차이를 부분적으로 밝혀 내었으나 연구방법상의 문제점 때문에 연구의 신뢰성이 저하되고 있다. 즉, 이 연구는 QWL수준을 측정하기 위한 각 구성변인의 문항수가 직무와 노사관계를 제외하고는 모두 2개씩에 불과하여 측정도구의 타당성에 의문이 제기되며, 측정도구의 문항설정도 연구자의 주관적 판단에 대부분 의존하고 있다. 또한 QWL의 구성요인에 대한 종업원들의 반응정도를 단순히 합산하여 개별기업의

QWL수준으로 간주하고 있다는 점이 이 연구의 한계점으로 지적될 수 있다.

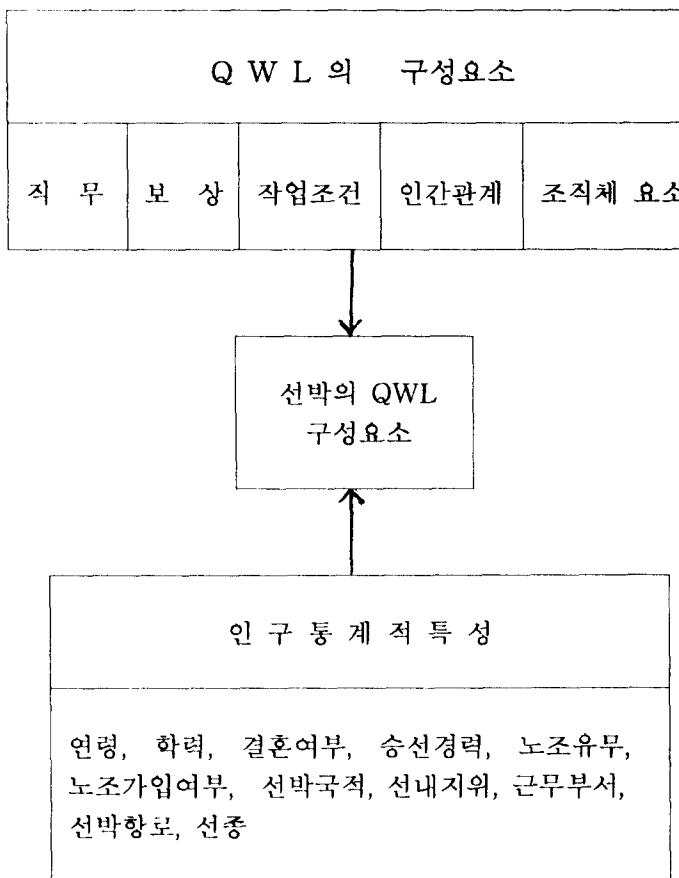
임영일 등은 자동차, 전자, 철강, 기계, 조선 등의 5개 업종의 대기업 생산직 노동자들을 대상으로 19개 사업장에서 718명의 표본을 추출하여 노동자의 의식에 관한 광범위한 조사연구를 수행하였다. 이 연구에서는 노동자들은 자신의 처지와 직장생활에 대한 불만족도가 매우 높다는 점과 노동조합활동에 적극적인 노동자일수록 불만족도가 높게 나타나는 경향이 있음을 보여주고 있다. 또한 이 연구에서는 젊은 노동자들은 30대후반이나 40대 이상의 노동자들에 비해 훨씬 강한 권리의식과 자신들의 계급적 처지에 대한 불만을 지니고 있다는 점이 판명되었다.

서병인 등은 부산, 경남지역에 소재하고 있는 8개 주요 제조업체(업종별로는 신발, 섬유, 자동차, 정밀기계에 한정)를 대상으로 850명의 표본을 추출하여 QWL의 구성요인을 구명하고, 기업의 업종과 인구통계적 변인에 따른 QWL의 구성요인의 차이를 검증하였다. 이 연구에서는 QWL의 구성요인으로 보상과 작업조건, 감독, 전반적인 종업원만족, 직무, 동료관계, 복리후생, 조직관리 등 7개요인으로 나타났다. 그리고 QWL의 구성요인 가운데 보상과 작업조건, 전반적인 종업원만족, 복리후생, 그리고 조직관리 등에 대해서는 종업원이 부정적인 반응을 보였으며, 감독, 직무, 그리고 동료관계 등에 대해서는 종업원이 긍정적인 반응을 보인 것으로 나타났다. 또한 기업의 업종, 성별, 연령별, 그리고 학력별에 따라 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 종업원들은 직장내의 사회관계, 즉 인간관계와 조직분위기 등을 QWL의 중요한 요소로 인식하고, 많은 종업원이 근무시간과 여가시간에 대해 불만족을 갖고 있음을 보여주었다. 복리후생제도의 확대와 열악한 작업조건의 개선, 그리고 기업내 서클활동의 지원이 QWL의 향상에 중요한 요소의 하나임이 밝혀졌다. 그러나 이 연구는 표본상에 문제가 있다는 점과 신뢰도계수가 낮다는 문제점 등이 있다.

IV. 연구방법론

4.1 연구모형

<표 3>의 QWL의 구성요소들의 분류와 위에서 논의된 제반 연구결과를 토대로 QWL수준을 측정하고 그 구성요소를 구명하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 설계할 수 있을 것이다.



<그림 1> 연구의 모형도

4.2 연구가설

<가설 1> 기혼자가 미혼자에 비해 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적인 반응을 보일 것이다.

<가설 2> 선내부서에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 3> 노조유무에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 4> 노조가입여부에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 5> 해기사가 부원에 비해 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍

정적인 반응을 보일 것이다.

<가설 6> 선박국적에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 7> 짚은총보다는 장년총이 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적인 반응을 보일 것이다.

<가설 8> 학력수준이 낮은 종업원들은 학력수준이 높은 종업원들에 비하여 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적인 반응을 보일 것이다.

<가설 9> 승선경력이 많을수록 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적인 반응을 보일 것이다.

<가설 10> 선종에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있을 것이다.

<가설 11> 선박항로에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있을 것이다.

4.3 연구조사방법

4.3.1 설문지의 구성

연구모형의 각 변수들을 측정하기 위한 설문지는 관련 연구의 이론적 배경을 기초로 막스 등의 연구에서 사용된 미시간조직평가패키지와 보스頓대학의 밀비스가 만든 설문지를 참고하여 86개 문항으로 구성된 측정설문지로서, 서병인 등이 작성한 설문지를 수정한 것이다. 이것은 선박직장을 대상으로 행한 QWL에 관한 본 연구결과를 국내외의 타 업종을 대상으로 행한 그들과 비교하기 위함이다.

설문지의 각 문항은 개인신상에 관한 문항과 QWL에 관한 응답자 개인의 주관적 기술을 요구한 문항, 그리고 선사에서 시행되고 있는 QWL 프로그램을 묻는 문항을 제외하고는 모두 리커트(R. Likert)의 척도를 이용하여 측정하였다.

4.3.2 조사의 실시

본 연구의 과제인 해운기업의 선박직장의 QWL수준과 그 구성요인을 파악하기 위해서 우리나라 상선선원 가운데, 국적상선 선원 1,740명과 해외취업상선 1,170명, 합계 2,910명을 대상으로 사단법인 한국해기사협회의 협조를 얻어 1994년 7월부터 11월까지 5개월간에 걸쳐 설문조사를 실시하였다<표 4 참조>. 그 결과 945명으로부터 응답을 받았으나 그 가운데 51명분은 극단적·중

심화 경향의 응답을 보이거나 무응답한 항목이 많아 분석대상에서 제외하고 유효한 응답 894매를 분석대상으로 삼았다.

<표 4> 선박의 QWL수준에 관한 연구를 위한 설문조사표의 배포상황

국 적 상 선			해 외 취 업 상 선		
선 사 명	대상척수	설문지 배포수	선 사 명	대상척수	설문지 배포수
범양상선	15	225	동진상운	10	150
현대상선	25	375	한주상운	10	150
한진해운	25	375	한국선무	10	150
조양상선	15	225	조광해운	15	225
홍아해운	10	150	동지상선	18	270
고려해운	8	120	해외선박	10	150
한국특수선	5	75	동국상선	5	75
유공해운	5	75			
기양해운	5	75			
우양상선	3	45			
합계(10사)	116	1,740	합계(7사)	78	1,170

분석대상의 표본에 대한 구체적 내용은 다음과 같다.

<표 5> 표 본 현 황

결혼여부	인원	비율	노조여부	인원	비율	노조가입여부	인원	비율
기 혼	474	53.0	노조있음	608	68.0	조 합 원	650	72.7
미 혼	380	42.5	노조없음	216	24.2	비조합원	160	17.9
무 응답	40	4.5	무 응답	70	7.8	무 응답	84	9.4

선박국적	인원	비율	선내지위	인원	비율	선내부서	인원	비율
국 적 상 선	530	59.3	해 기 사	496	55.5	감 판 부	440	49.2
해 외취업상선	362	40.5	부 원	366	40.9	기 관 부	322	36.0
			실습사관	10	1.1	통 신 부	36	4.0
			실습부원	2	0.2	조 리 부	66	7.4
			무 응답	20	2.2	무 응답	30	3.4

선박항로	인원	비율	선 종	인원	비율	연령	인원	비율
근해	126	14.1	콘테이너선	216	24.2	20대	326	36.5
원양 1 (한국기항)	540	60.4	일반화물선	42	4.7	30대	184	20.6
원양 2 (한국불기항)	228	25.5	별크선 (원목선포함)	130	14.6	40대	198	22.1
무용답	-	-	유조선	162	18.1	50대이상	100	11.2
			특수선	220	24.6	무용답	86	9.6
			광탄선	124	13.9			

학력	인원	비율	승선경력	인원	비율
고졸	450	9.2	0-3년미만	234	26.2
전문대졸	188	21.0	3-6년미만	158	17.7
대졸	194	21.7	6-10년미만	74	8.3
무용답	62	6.9	10-15년미만	132	14.8
			15-20년미만	106	11.9
			20년이상	116	13.0
			무용답	74	8.3

선내직책	인원	비율	선내직책	인원	비율
선장	44	4.9	갑판장	40	4.5
1등항해사	50	5.6	갑판수	122	13.6
2등항해사	58	6.5	갑판원	34	3.8
3등항해사	64	7.2	조기장	38	4.3
기관장	30	3.4	기관수	50	5.6
1등기관사	60	6.7	기관원	4	0.4
2등기관사	70	7.8	조리장	40	4.5
3등기관사	52	5.8	조리수	20	2.2
통신장·통신사	36	4.0	조리원	6	0.7
실습사관	10	1.1	실습부원	2	0.2
			무용답	64	7.2

V. 선박의 QWL에 관한 실증연구의 결과분석

5.1 선박의 QWL 수준

<표 6> 직무에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
A1	나의 직무는 매우 도전적인 일이다.	4.35
A2	나에게 부과된 직무의 작업량은 합리적이다.	4.48
A3	나의 직무를 잘 수행하려면 창조력이 필요하다.	4.89
A4	나는 직무상 행하는 작업에 대하여 개인적인 책임감을 느낀다.	6.05
A5	나의 직무는 우리 사회에서 중요하다.	5.22
A6	나의 직무를 잘 하기 위해서는 동료들과 긴밀히 협조해야 한다.	5.78
A7	나는 직무로부터 스트레스를 많이 받는다.	5.15
A8	나의 직무를 잘 수행하기 위해 필요한 사실과 정보를 획득하는데는 어려움이 많다.	4.33
A9	나는 직무상 일을 잘 처리할 수 있는 충분한 훈련과 경험을 갖고 있다.	5.21

[주] 평균은 '1 결코 동의하지 않음, 2 대체로 동의하지 않음, 3 별로 동의하지 않음, 4 동의도 이의도 없음, 5 약간 동의함, 6 대체로 동의함, 7 전적으로 동의함'의 평균임.

<표 7> 전반적인 종업원 만족에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
B10	귀하가 받는 특별급여(예: 식사제공, 학비보조 등)	3.20
B11	귀하와 함께 일하는 동료들의 친절함	4.99
B12	현 직장에서 귀하의 승진기회	3.86
B13	귀하가 새로운 일을 배울 수 있는 기회	3.50
B14	귀하가 받는 급료의 액수	2.94
B15	귀하의 직무안정	3.71
B16	귀하의 직무의 물리적 환경	3.44
B17	귀하가 가지고 작업하는 장비의 질	4.27
B18	귀하가 가치있는 일을 성취할 수 있는 기회	3.68
B19	귀하가 관심이나 불평을 나타낼 수 있는 기회	3.29
B20	귀하가 관심이나 불평을 드러내는 방식	3.54
B21	귀하의 성과를 평가하는 방법	3.72
B22	귀하가 의사결정에 참여하는 기회	3.77
B23	귀하의 기능과 능력을 개발하기 위한 기회	3.63
B24	귀하 자신에 관해 인간으로서 긍지를 느낄 수 있는 어떤 일을 하는 기회	3.71
B25	같이 일하는 동료들이 귀하를 대하는 태도	4.94

[주] 평균은 '1 매우 불만족, 2 대체로 불만족, 3 다소 불만족, 4 만족도 불만족도 안 함, 5 약간 만족, 6 대체로 만족, 7 매우 만족'의 평균임.

<표 8>

임금에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
C26	나의 임금은 다른 선사의 임금에 비해 공정하다.	3.81
C27	나의 가족 전체 수입은 가족의 한달 생활을 위하여 충분한 정도다.	3.46
C28	내가 작업에 쓸는 노력과 내가 지닌 기능을 생각하면 나는 나의 임금에 매우 만족한다.	2.93
C29	대체로 우리 회사에서는 임금관리를 매우 잘한다.	3.76
C30	나의 임금은 우리 회사내의 다른 사람들에 비하면 공정하다.	3.91

[주] 평균은 '1 결코 동의하지 않음, 2 대체로 동의하지 않음, 3 별로 동의하지 않음, 4 동의도 이의도 없음, 5 약간 동의함, 6 대체로 동의함, 7 전적으로 동의함'의 평균임.

<표 9>

복리후생에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
C31	휴가기간	3.51
C32	퇴직제도	3.26
C33	학비보조제도	3.63
C34	병가와 특별휴가	3.47
C35	휴무일의 수	3.34

[주] 평균은 '1 매우 불만족, 2 대체로 불만족, 3 다소 불만족, 4 만족도 불만족도 안 함, 5 약간 만족, 6 대체로 만족, 7 매우 만족'의 평균임.

<표 10>

작업조건에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
C36	직무수행시 나는 위험하며 건강에 해롭다는 생각이 듈다.	4.41
C37	우리 회사는 안전하고 건전한 작업조건을 조성하기 위해 최선을 다한다	4.43
C38	우리 회사는 작업관리를 잘한다.	3.38
C39	나는 회사가 지원해 주는 행사(예: 직장의 각종행사나 회식 등)에 매우 만족한다.	3.34

[주] 평균은 '1 결코 동의하지 않음, 2 대체로 동의하지 않음, 3 별로 동의하지 않음, 4 동의도 이의도 없음, 5 약간 동의함, 6 대체로 동의함, 7 전적으로 동의함'의 평균임.

<표 11>

감독에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
D40	나의 감독자는 일을 미리 기획한다.	4.50
D41	나의 감독자는 부하들이 한팀이 되어 일을 할 수 있도록 격려해준다.	4.74
D42	감독자는 업무와 관련된 문제해결을 위하여 나를 도와준다.	4.75
D43	감독자는 나에게 인간적인 관심을 갖는다.	4.96
D44	나의 감독자는 진행되고 있는 일에 관한 정보를 잘 알고 있다.	5.05
D45	나의 감독자는 현실적인 목표를 세운다.	4.92
D46	나의 감독자는 부하들의 개인적인 문제를 도와준다.	4.50
D47	나의 감독자는 부하들에게 영향을 미치는 중요한 결정에 그들이 참여하도록 격려한다.	4.40
D48	나의 감독자는 변화가 있기 전에 변화에 관해 부하들에게 알려준다.	4.64

[주] 평균은 '1 결코 동의하지 않음, 2 대체로 동의하지 않음, 3 별로 동의하지 않음, 4 동의도 이의도 없음, 5 약간 동의함, 6 대체로 동의함, 7 전적으로 동의함'의 평균임.

<표 12>

창의력 발휘에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
D49	직무에 관한 작업방법과 절차의 개선에 대해 귀하의 감독자에게 얼마나 자주 제안합니까?	3.05
D50	귀하의 제안은 채택됩니까?	3.05

[주] 평균은 '1 거의 그런 일이 없다, 2 대체로 그런 일이 없다, 3 가끔 그런 일이 있다, 4 종종 그런 일이 있다, 5 매우 자주 그런 일이 있다'의 평균임.

<표 13>

동료간의 관계에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
E51	나의 작업집단에서는 모두가 다른 사람들의 견해를 경청한다.	4.59
E52	동료들의 도움이 필요할 때에는 쉽게 도움을 받는다.	5.11
E53	나는 진정으로 나의 작업집단의 일부라고 느낀다.	5.16
E54	나의 작업집단은 나에게 인간적인 관심을 갖는다.	4.72

[주] 평균은 '1 결코 동의하지 않음, 2 대체로 동의하지 않음, 3 별로 동의하지 않음, 4 동의도 이의도 없음, 5 약간 동의함, 6 대체로 동의함, 7 전적으로 동의함'의 평균임.

<표 14>

조직체 관리에 대한 QWL수준

항 목	내 용	평 균
F55	우리 회사의 경영자는 종업원들의 복지와 행복에 관심이 있다.	3.99
F56	일이 잘못되면 경영자는 그 문제를 해결하기 위하여 종업원들과 같이 의논한다.	3.63
F57	대체로 종업원들은 그들이 얼마나 일을 잘하는가에 따라 평가된다.	4.50
F58	경영자는 종업원들 간의 불건전한 경쟁을 조장한다.	4.81
F59	우리 회사의 승진은 내가 열심히 일하는 데 있지 않고 누구를 아는 가에 달려 있다.	4.54
F60	의사결정은 결정할 문제에 관해 가장 잘 알고 있는 사람과 상의하여 내려진다.	4.40
F61	우리 회사는 가능한 한 협동해서 일하도록 격려된다.	4.88
F62	우리 부서는 잘 관리되지 않고 있다.	4.68
F63	경영자는 우리 회사를 관리하기 위하여 격려와 표창제도를 활용한다.	4.41
F64	우리 부서에서는 의사결정 과정에 이해관계자를 포함시키지 않는다.	4.32
F65	기본적으로 나의 부서와 회사는 같은 목표를 갖고 있다.	4.50
F66	회사와 나의 부서 양쪽에 다 충직하게 일하다는 건 쉬운 일이다.	4.13
F67	타 부서 사람들과 같이 일하기는 쉽다.	3.90
F68	부서간에 문제가 생기면 관계 부서간에 협의하여 해결한다.	4.91

[주] 평균은 '1 결코 동의하지 않음, 2 대체로 동의하지 않음, 3 별로 동의하지 않음, 4 동의도 이의도 없음, 5 약간 동의함, 6 대체로 동의함, 7 전적으로 동의함'의 평균임.

5.2 선박의 QWL 구성요소

본 연구를 위하여 설계된 QWL에 관한 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 체계적인 구조를 발견하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 분석은 개인용 컴퓨터에서 사회과학통계패키지 SPSS(statistical packages for social science)를 이용하여 행하였다.

공통요인의 추출은 주성분 분석(principal component analysis) 방법에 의거 하였으며, 최초의 해를 더욱 명확히 하기 위하여 요인의 회전은 직각회전의 VARIMAX방법을 이용하였다. 그리고 추출하는 요인의 수는 연구모형과의 관련성 및 스크리 테스트(scree test)의 결과를 검토하여 사전에 9개로 제한하였다. 또한 요인적재 매트릭스를 이용하여 요인적재량이 0.4이상 되는가를 확인하였다.

<표 15>

QWL의 구성요소 (요인분석의 결과)

요인 구분	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6	요인 7	요인 8	요인 9
요인	직무	전반적인 종업원 만족	임금	복리후생	작업조건	감독	창의력 발휘	동료간의 관계	조직관리
문항수	9	16	5	5	4	9	2	4	14
Eigen값	7.22814	2.59839	4.58856	1.62226	2.08698	7.61015	1.48519	1.17880	4.11183
신뢰도 (α계수)	0.6987	0.8991	0.8360	0.8428	0.6224	0.9389	0.7369	0.8028	0.7916

<표 15>에 나타난 9개의 요인은 QWL에 관한 연구모형에서 설정된 5개의 QWL의 구성요인과 비교해 볼 때, 직무, 작업조건 및 조직체 요인은 내용적으로 일치한다. 그러나 연구모형에서 직무의 범주에 포함시켰던 종업원 만족이, 보상의 범주에 포함시켰던 임금과 복리후생이, 그리고 인간관계의 범주에 포함시켰던 감독, 창의력 발휘 및 동료간의 관계가 각각 독립된 요인으로 분류되어 나타나 있다.

요인분석의 결과를 종합하면, QWL에 관한 연구모형에서 설정된 QWL의 구성변인은 실증적으로 그 타당성이 입증되었으며, 앞으로의 연구에서는 종업원만족, 복리후생, 감독, 창의력 발휘, 동료간의 관계를 독립된 QWL의 구성변인으로 고려해 볼 가치가 있음을 시사해주고 있다.

5.3 가설검증

본 연구에서 설정한 가설(4.2 참조)을 검증하기 위하여 T-검증과 분산분석을 행하였다. 그리고 분산분석에서 나타난 QWL의 구성요인의 차이를 보다 구체적으로 분석하기 위하여 세페검증(Scheffe test)을 실시하였다.

<표 16>

QWL의 구성요인에 대한 결혼여부별 차이

요 인	결혼여부	기 혼	미 혼	T 값	P 값
직 무	평 균	5.172	4.927	4.15	0.000
	표준편차	0.874	0.785		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.836	3.676	2.28	0.023
	표준편차	0.971	0.955		
임 금	평 균	3.605	3.638	-0.35	0.724
	표준편차	1.358	1.354		
복리후생	평 균	3.566	3.277	2.95	0.003
	표준편차	1.401	1.389		
작업조건	평 균	4.165	3.737	5.50	0.000
	표준편차	1.205	1.042		
감 독	평 균	4.834	4.734	1.14	0.255
	표준편차	1.252	1.218		
창의력 발휘	평 균	3.241	2.761	7.33	0.000
	표준편차	0.907	0.963		
동료간의 관 계	평 균	5.015	4.794	2.90	0.004
	표준편차	1.068	1.125		
조직관리	평 균	4.533	4.284	4.20	0.000
	표준편차	0.872	0.760		

<표 17>

QWL의 구성요인에 대한 선내부서별 차이

요 인	선내부서	갑 판	기 관	T 값	P 값
직 무	평 균	5.020	5.013	0.11	0.913
	표준편차	0.897	0.845		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.745	3.706	0.54	0.587
	표준편차	1.022	0.879		
임 금	평 균	3.573	3.550	0.23	0.816
	표준편차	1.408	1.293		
복리후생	평 균	3.363	3.409	-0.45	0.652
	표준편차	1.361	1.359		
작업조건	평 균	3.875	4.059	-2.19	0.029
	표준편차	1.103	1.160		
감 독	평 균	4.736	4.731	0.05	0.960
	표준편차	1.181	1.246		
창의력 발휘	평 균	2.961	3.097	-1.95	0.052
	표준편차	0.943	0.938		
동료간의 관 계	평 균	4.818	4.991	-2.09	0.037
	표준편차	1.124	1.118		
조직관리	평 균	4.408	4.304	1.57	0.116
	표준편차	0.814	0.863		

<표 18>

QWL의 구성요인에 대한 노조유무별 차이

요 인	노조유무	노조 있음	노조 없음	T 값	P 값
직 무	평 균	5.059	4.966	1.30	0.194
	표준편차	0.839	0.901		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.774	3.689	1.09	0.276
	표준편차	0.981	0.917		
임 금	평 균	3.394	4.067	-6.66	0.000
	표준편차	1.358	1.235		
복리후생	평 균	3.559	3.087	4.14	0.000
	표준편차	1.367	1.424		
작업조건	평 균	3.974	3.877	1.02	0.307
	표준편차	1.136	1.186		
감 독	평 균	4.744	4.861	-1.12	0.266
	표준편차	1.204	1.274		
창의력 발휘	평 균	3.053	3.024	0.37	0.713
	표준편차	0.915	1.006		
동료간의 관 계	평 균	4.890	4.841	0.56	0.573
	표준편차	1.135	1.084		
조직관리	평 균	4.368	4.468	-1.42	0.156
	표준편차	0.815	0.848		

<표 19>

QWL의 구성요인에 대한 노조가입별 차이

요 인	노조가입	조합원	비조합원	T 값	P 값
직 무	평 균	5.026	5.043	-0.22	0.829
	표준편차	0.871	0.858		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.725	3.858	-1.58	0.115
	표준편차	0.972	0.894		
임 금	평 균	3.424	3.930	-4.41	0.000
	표준편차	1.346	1.263		
복리후생	평 균	3.458	3.326	1.17	0.241
	표준편차	1.406	1.197		
작업조건	평 균	3.929	4.048	-1.24	0.215
	표준편차	1.149	1.052		
감 독	평 균	4.767	4.716	0.47	0.636
	표준편차	1.239	1.144		
창의력 발휘	평 균	3.045	2.908	1.66	0.099
	표준편차	0.941	0.905		
동료간의 관 계	평 균	4.874	4.889	-0.18	0.861
	표준편차	1.154	0.947		
조직관리	평 균	4.359	4.508	-2.18	0.030
	표준편차	0.828	0.712		

<표 20>

QWL의 구성요인에 대한 선내지위별 차이

요 인	선내지위	해기사	부 원	T 값	P 값
직 무	평 균	5.136	4.895	3.75	0.000
	표준편차	0.799	0.957		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.600	3.993	-5.68	0.000
	표준편차	0.948	0.933		
임 금	평 균	3.630	3.538	0.98	0.328
	표준편차	1.391	1.314		
복리후생	평 균	3.175	3.811	-6.79	0.000
	표준편차	1.363	1.326		
작업조건	평 균	3.896	4.052	-1.98	0.048
	표준편차	1.165	1.113		
감 독	평 균	4.793	4.719	0.83	0.409
	표준편차	1.207	1.283		
창의력 발휘	평 균	3.044	3.025	0.29	0.773
	표준편차	0.961	0.925		
동료간의 관 계	평 균	4.845	4.927	-1.06	0.287
	표준편차	1.133	1.103		
조직관리	평 균	4.350	4.466	-1.92	0.055
	표준편차	1.133	1.103		

<표 21>

QWL의 구성요인에 대한 선박국적별 차이

요 인	선박국적	국적외항상선	해외취업상선	T 값	P 값
직 무	평 균	5.023	5.021	0.02	0.983
	표준편차	0.842	0.915		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.679	3.880	-2.86	0.004
	표준편차	0.948	0.990		
임 금	평 균	3.266	4.026	-8.49	0.000
	표준편차	1.328	1.285		
복리후생	평 균	3.622	3.188	4.48	0.000
	표준편차	1.353	1.418		
작업조건	평 균	3.924	4.011	-1.09	0.276
	표준편차	1.099	1.201		
감 독	평 균	4.618	4.973	-4.07	0.000
	표준편차	1.185	1.262		
창의력 발휘	평 균	2.990	3.069	-1.18	0.240
	표준편차	0.907	1.005		
동료간의 관 계	평 균	4.809	4.983	-2.30	0.022
	표준편차	1.112	1.102		
조직관리	평 균	4.319	4.511	-3.20	0.001
	표준편차	0.803	0.843		

<표 22> QWL의 구성요인에 대한 연령별 차이

요 인	연 령	20대	30대	40대	50대	F 값	P 값
직 무	평 균	4.922	5.230	5.158	5.063	5.87	0.0006
	표준편차	0.825	0.833	0.903	0.837		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.626	3.892	3.908	3.896	4.85	0.0024
	표준편차	0.953	0.944	0.953	0.931		
임 금	평 균	3.591	3.429	3.822	3.725	2.95	0.0321
	표준편차	1.360	1.352	1.239	1.482		
복리후생	평 균	3.311	3.303	3.897	3.504	8.60	0.0000
	표준편차	1.374	1.494	1.315	1.202		
작업조건	평 균	3.756	3.860	4.388	4.245	15.12	0.0000
	표준편차	1.037	1.233	1.014	1.344		
감 독	평 균	4.757	4.818	4.698	5.083	2.13	0.0952
	표준편차	1.196	1.260	1.276	1.046		
창의력 발휘	평 균	2.776	3.230	3.128	3.394	16.28	0.0000
	표준편차	0.953	0.967	0.877	0.873		
동료간의 관 계	평 균	4.785	5.036	5.076	4.833	3.98	0.0079
	표준편차	1.155	1.002	1.004	1.099		
조직관리	평 균	4.266	4.406	4.651	4.588	9.59	0.0000
	표준편차	0.751	0.846	0.862	0.837		

<표 23> QWL의 구성요인에 대한 학력별 차이

요 인	학 력	고 졸	전문대졸	대 졸	F 값	P 값
직 무	평 균	5.051	5.091	5.041	0.19	0.8277
	표준편차	0.875	0.747	0.867		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.976	3.703	3.400	24.28	0.0000
	표준편차	0.904	0.911	1.013		
임 금	평 균	3.690	3.890	3.230	12.45	0.0000
	표준편차	1.345	1.268	1.394		
복리후생	평 균	3.757	3.114	3.017	26.56	0.0000
	표준편차	1.400	1.266	1.324		
작업조건	평 균	4.124	3.820	3.740	9.51	0.0001
	표준편차	1.131	1.162	1.134		
감 독	평 균	4.859	4.866	4.599	3.20	0.0415
	표준편차	1.229	1.316	1.163		
창의력 발휘	평 균	3.069	3.017	2.937	1.25	0.2881
	표준편차	0.955	1.013	0.952		
동료간의 관 계	평 균	4.991	4.976	4.690	5.50	0.0042
	표준편차	1.026	1.139	1.160		
조직관리	평 균	4.559	4.293	4.263	10.91	0.0000
	표준편차	0.822	0.778	0.856		

<표 24> QWL의 구성요인에 대한 승선경력별 차이

요 인	승선경력	3년미만	3-6년미만	6-10년미만	10-15년미만	15-20년미만	20년이상	F 값	P 값
직 무	평 균	4.901	4.953	5.280	5.031	5.298	5.336	6.83	0.0000
	표준편차	0.827	0.848	0.671	1.026	0.805	0.618		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.740	3.780	3.930	3.690	3.939	3.763	1.14	0.3367
	표준편차	0.963	0.920	0.966	0.969	0.899	0.949		
임 금	평 균	3.628	3.577	3.811	3.494	3.740	3.639	0.70	0.6202
	표준편차	1.332	1.406	1.326	1.267	1.337	1.451		
복리후생	평 균	3.545	3.109	3.594	3.321	3.472	3.783	3.75	0.0023
	표준편차	1.346	1.466	1.775	1.209	1.236	1.373		
작업조건	평 균	3.861	3.792	3.900	3.909	4.415	4.286	6.39	0.0000
	표준편차	1.042	1.051	1.169	1.138	1.239	1.217		
감 독	평 균	4.729	4.923	5.101	4.585	4.835	4.838	2.04	0.0715
	표준편차	1.229	1.106	1.223	1.223	1.236	1.390		
창의력 발휘	평 균	2.690	3.095	3.303	3.164	3.302	3.219	10.65	0.0000
	표준편차	0.932	0.882	1.022	0.870	0.933	0.973		
동료간의 관 계	평 균	4.750	5.010	5.083	4.974	5.061	4.951	2.15	0.0578
	표준편차	1.077	1.199	1.033	0.828	1.016	1.186		
조직관리	평 균	4.322	4.314	4.368	4.427	4.685	4.620	4.30	0.0007
	표준편차	0.763	0.810	0.868	0.763	0.890	0.902		

<표 25> QWL의 구성요인에 대한 선종별 차이

요 인	선 종	콘테이너선	일반화물선	벌크선	유조선	특수선	광탄선	F 값	P 값
직 무	평 균	5.072	5.026	4.755	5.101	4.972	5.228	4.22	0.0009
	표준편차	0.702	0.970	0.804	0.826	0.990	0.948		
전반적인 종업원 만족	평 균	3.679	3.717	3.309	3.937	3.927	3.900	8.41	0.0000
	표준편차	0.945	0.825	0.778	0.742	1.085	1.108		
임 금	평 균	3.478	3.060	3.105	3.737	3.963	3.516	8.89	0.0000
	표준편차	1.299	0.850	1.320	1.395	1.359	1.389		
복리후생	평 균	3.505	3.438	3.147	3.483	3.202	4.030	6.97	0.0000
	표준편차	1.196	1.275	1.339	1.516	1.432	1.438		
작업조건	평 균	3.946	4.313	3.508	4.259	3.913	4.050	7.40	0.0000
	표준편차	1.176	1.230	0.942	1.188	1.102	1.116		
감 독	평 균	4.700	4.906	4.213	5.059	4.914	4.751	7.69	0.0000
	표준편차	1.216	0.906	1.094	1.120	1.310	1.311		
창의력 발휘	평 균	3.062	3.425	2.859	3.241	2.966	2.833	5.13	0.0001
	표준편차	0.948	0.739	0.816	0.957	0.986	1.003		
동료간의 관 계	평 균	4.907	5.298	4.400	4.966	5.064	4.778	7.97	0.0000
	표준편차	1.037	0.971	1.102	1.102	1.057	1.231		
조직관리	평 균	4.411	4.554	4.139	4.568	4.415	4.369	3.80	0.0021
	표준편차	0.852	0.558	0.750	0.743	0.890	0.857		

<표 26> QWL의 구성요인에 대한 선박항로별 차이

요인	선박항로	근해 (대일, 동남아 등)	원양 1 (한국기항)	원양 2 (한국불기항)	F 값	P 값
직무	평균	4.952	5.005	5.104	1.40	0.2475
	표준편차	0.872	0.858	0.904		
전반적인 종업원 만족	평균	3.994	3.642	3.917	9.62	0.0001
	표준편차	0.841	0.941	1.049		
임금	평균	3.354	3.429	4.046	18.85	0.0000
	표준편차	1.388	1.318	1.342		
복리후생	평균	3.623	3.449	3.332	1.72	0.1794
	표준편차	1.436	1.384	1.399		
작업조건	평균	4.032	3.923	4.022	0.85	0.4265
	표준편차	1.067	1.138	1.200		
감독	평균	4.894	4.690	4.871	2.40	0.0915
	표준편차	1.133	1.257	1.214		
창의력 발휘	평균	3.048	2.987	3.110	1.33	0.2643
	표준편차	0.842	0.948	1.015		
동료간의 관계	평균	5.041	4.811	4.967	3.04	0.0484
	표준편차	0.886	1.138	1.143		
조직관리	평균	4.515	4.352	4.452	2.25	0.1065
	표준편차	0.749	0.835	0.838		

<표 27> 세페(Scheffe)검증 결과의 요약

요인 변수	직무	전반적인 종업원 만족	임금	복리 후생	작업 조건	감독	창의력 발휘	동료 간의 관계	조직 관리	비고
연령별	1-2	1-2	2-3	1-3	1-4		1-2	1-3	1-3	1: 20대 2: 30대 3: 40대 4: 50대이상
	1-3	1-3		2-3	1-3		1-3		1-4	
학력별		1-2 1-3 2-3	1-3	1-2	1-2			1-3	1-2	1: 고졸이하 2: 전문대졸 3: 대졸이상
			2-3	1-3	1-3			2-3	1-3	
승 경력별	1-5				1-5		1-2	1-5	1-5	1: 3년미만 2: 3-6년미만 3: 6-10년미만 4: 10-15년미만 5: 15-20년미만 6: 20년이상
	1-6				2-5		1-3		2-5	
선종별	2-6				2-6		1-4	2-5	2-5	
	3-6	1-3 3-4 3-5 3-6	1-5 2-5 3-4 3-5	1-6 3-6 5-6	1-3 2-3 3-4 3-5 3-6		1-5		3-4	1: 콘테이너선 2: 일반화물선 3: 벌크선 4: 유조선 5: 특수선 6: 광탄선
선박 항로별		1-2 2-3	1-3 2-3							1: 근해(대일, 동남아 등) 2: 원양1(한국기항) 3: 원양2(한국불기항)

(P < 0.05)

<표 28> 인구통계학적 특성에 따른 요인별 반응점수의 평균

요인 변수	요인1 직무	요인2 전반적인 종업원만족	요인3 임금	요인4 복리 후생	요인5 작업 조건	요인6 감독	요인7 창의력 발휘	요인8 동료간의 관계	요인9 조직 관리
결혼여부별	○	△	△	△	○△	○	○△	○	○
선내부서별	○	△	△	△	△○	○	△○	○	○
노조유무별	○	△	△○	△	△	○	○	○	○
노조가입별	○	△	△	△	△○	○	○△	○	○
선내지위별	○	△	△	△	△○	○	○	○	○
선박국적별	○	△	△○	△	△○	○	△○	○	○
연령별	○	△	△	△	△○	○	△○	○	○
학력별	○	△	△	△	○△	○	○△	○	○
승선경력별	○	△	△	△	△○	○	△○	○	○
선종별	○	△	△	△○	△○	○	○△	○	○
선박항로별	○	△	△○	△	○△	○	○△	○	○
표본전체의 반응경향	긍정	부정	부정적	부정적	?	긍정	?	긍정	긍정

[주1] 리커트의 7점척도중 반응점수의 평균이 4점이상인 경우는 긍정: ○

리커트의 7점척도중 반응점수의 평균이 4점미만인 경우는 부정: △

(단, 창의력발휘는 반응점수의 평균이 3점이상인 경우에 긍정, 3점미만인 경우에 부정임).

[주2] 긍정(○), 부정(△)이 함께(○△ 또는 △○)있는 경우는 개인차원에 따라 때로는 긍정(○), 때로는 부정(△)임을 의미함.

[주3] 반응경향에 있어 '부정적'은 부정(△)쪽으로 기울어져 있음을 의미하며, '?'는 반응경향을 판단할 수 없음을 의미함.

5.4 QL과 여가활동에 대한 분석

<표 29> QL(Quality of Life)과 여가활동에 대한 응답

	문 항	빈 도	%	누적 빈도	누적%
QL (삶의 질)	1 거의 행복하지 않다	72	8.5	72	8.5
	2 대체로 행복하지 않다	72	8.5	144	17.1
	3 다소 행복하지 않다	54	6.4	198	23.5
	4 그저 그렇다	330	39.1	528	62.6
	5 약간 행복하다	90	10.7	618	73.2
	6 대체로 행복하다	176	20.9	794	94.1
	7 매우 행복하다	50	5.9	844	100.0
여가활동 시간	1 매우 부족하다	172	20.0	172	20.0
	2 대체로 부족하다	202	23.5	374	43.6
	3 다소 부족하다	200	23.3	574	66.9
	4 적당하다	224	26.1	798	93.0
	5 약간 넘는다	18	2.1	816	95.1
	6 대체로 넘는다	34	4.0	850	99.1
	7 지나칠 정도로 많다	8	0.9	858	100.0

[주] QL의 리커트 7점 척도평균: 4.21, 여가활동시간의 리커트 7점 척도평균: 2.82

VI. 결언

지금까지의 직무만족연구는 종업원들의 다양한 욕구를 충족시키고 경제적, 문화적 생활수준의 향상에 따른 동태적인 직장분위기를 포함시키지 못하는 한계를 露呈시켰다.

이와 같은 직무만족연구의 한계를 보완하고 종업원들의 다양한 욕구변화를 반영하기 위하여 구미를 비롯한 선진국에서는 QWL에 관한 연구가 활발하게 전개되어 오고 있다.

그러나 한국에서는 이 방면에 관한 연구가 부족할 뿐만 아니라 그러한 연구를 위한 기초적인 자료도 부족한 실정에 놓여 있다.

따라서 이 연구는 이러한 문제의식을 갖고서 해운기업의 선박을 대상으로

첫째, QWL의 수준을 측정하고 둘째, QWL의 구성요인을 구명하고 세째, 인구통계적 변인에 따른 QWL의 구성요인에 차이가 있는가를 검증하는데 그 목적을 두었다.

상기의 목적을 달성하기 위하여 QWL의 측정에 관한 선행연구를 검토하여 연구모형을 설계하고 또한 가설을 설정하였다. 그리고 상선의 한국선원을 대상으로 QWL에 관한 설문조사를 실시하였다.

이 연구에서 실시한 설문조사의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 요인분석에서 나타난 선박의 QWL 구성요인으로는 직무(요인1), 전반적인 종업원만족(요인2), 임금(요인3), 복리후생(요인4), 작업조건(요인5), 감독(요인6), 창의력발휘(요인7), 동료간의 관계(요인8), 그리고 조직관리(요인9) 등 9개 요인으로 판명되었다.

둘째, 인구통계학적 특성에 따른 요인별 반응점수의 평균을 분석한 결과 QWL 구성요인 가운데 직무(요인1), 감독(요인6), 동료간의 관계(요인8), 그리고 조직관리(요인9) 등에 대하여 긍정하는 반응을 보였으며, 전반적인 종업원만족(요인2), 임금(요인3), 그리고 복리후생(요인4) 등에 대해서는 부정(적)인 반응을 나타내었다. 그리고 작업조건(요인5)과 창의력 발휘(요인7) 등 2개 요인에 대해서는 인구통계학적 특성에 따라 긍정적 또는 부정적인 반응을 나타내 보였다.

세째, QWL의 구성요인에 대해 유의한 차이($P<0.05$)를 나타낸 요인수를 인구통계학적 변수에 따라 분류하면 결혼여부별은 7개, 선내부서별·노조유무별·노조가입별은 각각 2개, 선내지위별은 4개, 선박국적별은 6개, 연령별은 8개, 학력별은 7개, 승선경력별은 5개, 선종별은 9개, 그리고 항로별은 3개이다. 따라서 선종, 연령, 학력, 결혼여부, 선박국적, 승선경력, 선내지위 등에 있어 인구통계학적 변수에 따라 유의한 차이가 있음을 알 수 있다.

네째, 직장 이외의 생활에서 행복을 느끼고 있다는 사람은 응답자의 37.5%로, 직장 이외의 생활이 행복하지 않다고 응답한 23.5%보다 오히려 많았다. 전체적으로는 ‘그저 그렇다’고 느끼는 경향이 있었다.

다섯째, 여가활동시간에 대해서는 부족하다고 느끼는 사람이 응답자의 43.6%로, 여가활동시간이 남는다고 응답한 7%보다 매우 많았다. 전체적으로는 ‘다소 부족하다’고 느끼는 경향이 있었다.

여섯째, 가설검증결과 채택된 가설은 <가설 1>, <가설 5>, <가설 6>, <가설 7>, <가설 8>, <가설 9>, 그리고 <가설 10>로서 7개이며, 기각된 가설은 <가설 2>, <가설 3>, <가설 4>, 그리고 <가설 11>이다. 따라서 본 연구의 가설검증결과 다음과 같이 말할 수 있다.

기혼자가 미혼자에 비해 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적이다.
해기사가 부원에 비해 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적이다.
젊은층보다는 장년층이 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적이다.
학력수준이 낮은 종업원들은 학력수준이 높은 종업원들에 비하여 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적이다.

승선경력이 많을수록 주요 QWL의 구성요인에 상대적으로 긍정적이다.
선박국적과 선종에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이가 있다.
선내부서, 노조유무, 노조가입여부, 그리고 선박항로에 따라 주요 QWL의 구성요인에 유의한 차이는 없다.

치열한 국내외의 경쟁은 조직으로 하여금 더욱 생산적이 되도록 압력을 계속 가하고 있다. 능동적인 경영자와 인사부서는 생산성을 향상시키기 위한 새로운 방법을 발견함으로써 이러한 끊임없는 경쟁이라는 도전에 용전하게 마련이다. 생산성을 향상시킬려는 일부의 전략은 새로운 자본과 기술에 크게 의존하고 있으나 또 다른 일부의 전략은 종업원관계의 관행에 변화를 주려는 것이 선진국의 경영전략이다. 그리고 후자의 전략 가운데 대표적인 것이 QWL을 향시킬려는 노력인 것이다.

따라서 우리나라 해운기업들도 경쟁의 도전에 대처함에 있어 새로운 자본을 획득하고 기술을 개발하는 것을 통한 용전 뿐만 아니라 조직구성원의 QWL을 향상시키는 것을 통해서도 생산성 향상, 나아가 국제경쟁력을 강화할 수 있는 전략을 도입할 필요성이 있다.

특히 선박직장의 QWL 향상은 작금의 선원구인난을 해결하는 데에도 상당한 도움이 될 것으로 기대된다. 다만, QWL의 향상에 대한 성과는 장기간에 걸쳐 나타나므로, 해운기업들이 단기적으로 QWL에 대한 투자에 비해 성과가 적다고 하여 QWL 향상의 노력을 최소화하거나 그러한 노력을 포기해서는 안될 것이다. 그리고 해운기업들이 QWL 향상을 통한 생산성 향상의 전략을 수립할 경우, QWL에 대한 최고경영층의 적극적인 지원과 애착이 없이는 결코 QWL의 향상을 기대할 수 없으며 동시에 그것을 통한 생산성의 향상도 기대할 수 없음을 인식해야 할 것이다.

참고문헌

- * 서병인, 백유성, “한국기업의 QWL 구성요인에 관한 연구”, 경영학연구, 제23권 제1호, 1993. 11.
- * 신구범, “QWL, 관리행동 및 성과의 관계”, 동의대학교 산경논집, 제3집, 1985.
- * 오종석, 인사관리, 서울: 삼영사, 1993.
- * 이학종, 조직행동론, 서울: 세경사, 1991.
- * 임종길, 선원의 직업만족에 영향을 미치는 요인에 관한 실증적 연구, 한국해양대학교 대학원, 1994.
- * 신유근, 조직행위론, 서울: 다산출판사, 1983.
- * 정수영, 신경영학원론, 서울: 박영사, 1994.
- * 정재훈, “한국기업의 QWL수준에 관한 기업간 비교연구”, 인사관리연구, 제9집, 1985.
- * 채서일, 사회과학조사방법론, 서울: 법문사, 1992.
- * 최종태, 인사관리, 서울: 박영사, 1983.
- * 최종태, 현대경영참가론, 서울: 경문사, 1988.
- * 丸尾直美・熊谷彰矩, 質の經濟學, 東京: 同文館, 1980.
- * A. Cherns, “Perspectives on Quality of Working Life”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 48, 1975.
- * D. Albrecht, *Organization Development*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1983.
- * D.A. Wren, *The Evolution of Management*, 4th ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- * E. B. Flippo, *Personnel Management*, 6th ed., New York: McGraw-Hill Book Co, 1984.
- * E.M. Gerson, “On Quality of Life”, *American Sociological Review*, Vol. 41, October 1976.
- * F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 3rd ed., Auckland: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1979.
- * H. Koontz and H. Weihrich, *Management*, 10th ed., New York: McGraw-Hill Book Co, 1994.
- * H.G. Heneman III, D.P. Schwab, J.A. Fossum, L.D. Dyer, *Personnel/Human Resource Management*, Revised ed., Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1983.
- * J.M. Ivancevich, *Human Resource Management: Foundations of Personnel*,

- 5th ed., Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1992.
- * M.J. Fox, *Quality Assurance Management*, London: Chapman & Hall, 1994.
 - * M.L. Marks, et al., "Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 1986.
 - * L.W. Porter, E.E. Lawler III, J.R. Hackman, *Behavior in Organizations*, Auckland: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1975.
 - * P. Hersey, K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall, 1982.
 - * P.L. May, "Back to Basics", *Personnel Journal*, October 1990, pp. 63-69.
 - * P. Pigors and C.A. Myers, *Personnel Administration*, 9th ed., New York: McGraw-Hill Book Co, 1981.
 - * Quality of Life, *Personnel Journal*, January 1991.
 - * R.E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, March-April 1985.
 - * R.E. Walton, "Improving the quality of work life", *Harvard Business Review*, May-June 1974, pp. 59-59.
 - * R.H. Guest, "Quality of Work Life-Learning from Tarrytown", *Harvard Business Review*, July-August 1979.
 - * S.L. Perlman, "Employees Redesign Their Jobs", *Personnel Journal*, November 1990, pp. 37-40.
 - * S.P. Robbins, *Essentials of Organizational Behavior*, 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall, 1988.
 - * The Institute of Marine Engineers, *IMAS 92 Quality of Shipping in the Year 2000*, London: Marine Management (Holdings) Ltd., 11-13 November 1992.
 - * T. Mills, "Human Resources-Why the New Concern?", *Harvard Business Review*, March-April 1975, pp. 120-134.
 - * T. Mills, "Europe's Industrial Democracy: An American Response", *Harvard Business Review*, November-December 1978, pp. 143-152.
 - * W.F. Cascio, *Managing Human Resources*, 2ed ed., New York: McGraw -Hill Book Co, 1989.
 - * W.B. Werther, Jr. and K. Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill Book Co, 1989.