

技能人力開發方法에 關한 研究

李 來 亨*

(An Inquiry Into the Development of the Engineering Manpower)

<Abstract>

This thesis aimed at studying the development of the engineering manpower in industrial society today. In order to achieve the purpose, we must be supported by its training to be based on the continuous government planning for the development of manpower.

It is proper that strategic management should be conducted for the vocational engineer training.

In the view of the present situation, we dare assert that the following management should be followed;

1. We believe that the motives of the engineer will be caused by the law of official rearing,
2. For the manager's concern, it is need for the system of accounting in the manpower to be established,
3. For the efficiency each other, it is urgent to take a triangular position for the confidence through the value of rationalism above all mentioned words are concerned with having high morale and a normal act for the engineer.

1. 序 論

現代社會가 高度의 産業社會를 指向함에 따라 이제 우리도 80年代의 産業化를 成功的으로 이끌기 위해서는 시급한 課題中의 하나가 有能한 技術人力, 그 중에서도 특히 有能한 技能人力의 確保에 있음은 再論의 여지가 없다.

때문에 政府는 長期所要人力計劃을 樹立하고 이에 대한 推進을 積極적으로 展開시키고 있는 바, 여기에 발맞추어 企業自體가 이에 積極적으로 反應, 그의 經營戰略의 一環으로서 技能工 養成을 實施하지 않으면 안되는 것이다.

왜냐 하면, 國家의 次元에서 볼 때 그 發展目標의 서브시스템(sub-system)으로서는 政治, 經濟, 文化, 國防의 部門을 들수 있겠고, 그 중 經濟部門은 곧 産業化로 直結되는 것이라 볼 수 있다.

또 産業化는 80年代 重化學發展政策으로 그 目標가 設定되어 있고, 그의 達成에는 有能한 技能人力

을 確保하는 것으로 볼 수 있는 바 그의 重要性이 증대되고 있는 것이다.

國家發展目標¹⁾ { 政治
經濟→産業化→技能工養成
文化
國防

위 모형에서 볼 수 있는 바와 같이 國家發展目標의 하나인 經濟分野中 産業化政策의 「下位시스템」으로서 技能工養成의 意義는 증차대한 것이라 하겠다.

따라서 이는 企業을 中心으로한 「生産시스템」을 그 中心研究對象으로 하는 經營學的 考察(management approach)의 必要性이 提起되고 있는 것이다.

2. 本 論

(1) 職務育成法의 活用

職務育成(job design)이라 함은 職務充員(job enri-

1) 國家發展目標을 4가지 要素로 區分지며 그중 經濟目標의 下位시스템으로서 産業化를 이의 下位시스템으로 技能工養成을 상정시켜 본 것이다.

* 木浦工專 專任講師

chment)의 原理에 입각하여 目的達成, 認定, 責任, 作業自體 특히 發展可能性의 欲求를 만드시 充足시킬 수 있도록 하는 것을 말한다. 이는 곧 從業員의 離職을 막고 發展可能性의 希望을 주기 위해서 職務育成法에 의한 技能訓練의 強化方案이 되는 것이다.

때문에 職務育成이 되어 있지 않고 垂直的 移動이 形成되지 않으면 技能從業員은 自己가 맡은 職務自體(job itself)에 만족을 느끼지 못하여 이른바 존 프러스트레이션(job frustration)을 일으켜 生産能率 低下나 離職을 일으키는 重要 要因이 되고 있다.

그림 1에서 볼 수 있는 바와 같이 收益性分析을 하여 보면 그 收益은 2年生 技能工에서 極大가 되고 7年 以上の 技能工 부터는 赤字를 내기 시작하는 것을 볼 수 있다.

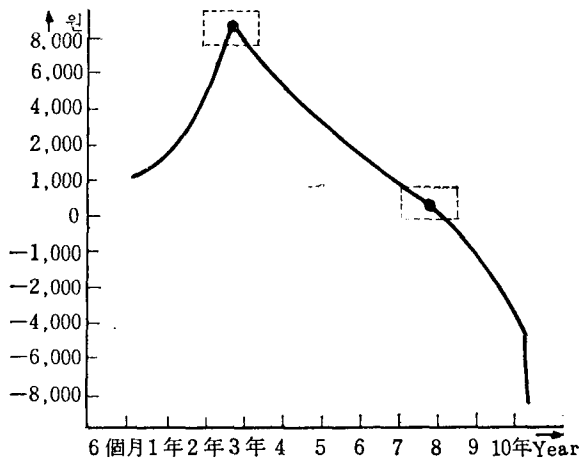


그림 1²⁾

이는 각 職務마다 技能發展의 限界法이 있다는 것을 明白히 보여 주고 있는 것이다. 때문에 경우에 따라서는 技能工의 收益性이 見習工보다 오히려 더 낮은 경우도 있다. 그러므로 大部分의 經營者들은 이에 대한 對策으로 職務別로 賃金의 上限線을 정해 놓고 근무연수가 높아져도 그 以上の 賃金策定은 하지 않으므로써, 長期勤續技能工으로 인한 企業의 損失을 防止코자하는 극히 消極的인 態度를 취하고 있는 實情이다. 여기에 자연적으로 技能工은 發展可能性의 希望을 잃고 離職을 하거나 혹은 士氣低下로서 成就意欲을 잃게 마련이다. 이점에 주의한다면 經營者는 이러한 消極的인 態度에서 脫皮하고, 持續적인 從業員의 教育訓練을 통하여 從業員 自我의 發展과 더불어 經營組織體의 發展도 시킬 수 있는 積極的인 經營方針을 세워야 할 것이다.

2) 崔鍾泰, 經營學研究, 崔鍾泰研究論文集 1977, p. 414.

그러므로 職務育成을 통한 社內職業訓練의 重要性이 증대되게 된다.

즉, 職務育成에 의한 社內訓練을 통하여 「生産시스템」全般에 걸쳐 生産增強을 기할 수 있도록 하자는 것이다.

이렇게 함으로써 비록 각 職務別 賃金上限線이 있어도 技能工의 立場으로 보아서는 보다 나은 技術研磨를 통해 賃금이 높은 좋은 職責을 맡을 수가 있게 된다.

따라서 企業의 生産性 증가와 더불어 技能工은 항상 發展可能性의 希望을 가질 수 있게 되며, 離職도 防止할 수 있는 效果를 가져온다.

따라서 企業에서 一般的으로 쓰고 있는 技能工 確保策으로 「스카우트」戰의 消極策을 취하고 있으나 職務育成을 통한 積極的인 教育訓練의 方法을 통해 確保, 維持, 發展시키는 것이 바람직한 것으로 여겨진다.

그렇게 함으로써 그 企業實情에 맞는 有能한 技能工을 얻을 수 있는 것인바 企業에서 이와같은 職務育成에 의한 社內訓練制度가 뒷받침해주지 않으면 그 實效를 거둘 수 없음을 밝혀둔다.

이점에 착안하여 우리 實情에 맞는 教育訓練에 즈음하여 유의점을 考慮해 보면 우선 技能教育訓練은 當該企業의 特殊事情을 充分히 고려해야 되겠지만 技能 및 技術人으로서 어느 곳이나 職業을 가질 수 있도록 하는 一般技能 및 技術의 習得이 반드시 뒷받침되어야 한다는 것이고 또한 經營組織의 機敏性을 유지하도록 해야 하겠다.

따라서 「多能工養成」의 方案이 기대되어 지기도 한다.

이러한 業務의 季節的 變動에 대하여 效果적으로 對處하기 위한 體制를 確立할 뿐만 아니라, 從業員間의 職務의 互換性을 이룩하여 必要한 경우에 配置轉換이 容易하도록 訓練시키는 것이 좋겠다. 그렇게 함으로써 jobb·프러스트레이션(job frustration)도 防止할 수 있게 되기 때문이다. 특히 우수한 技術을 必要로 하는 職場이나, 技術의 習得에 期間을 要하는 職場에서는 더욱 이러한 體制의 確立이 要求된다. 또한 注文生産方式에서는 殘業이 많은 職場과 그렇지 못한 職場이 同時에 發生할 경우 從業員의 不平不滿을 많이 超來케 되므로 이와같은 相互互換으로 公平을 期할 수 있을 것이다.

물론 이런 不便을 덜기 위하여 臨時工을 雇傭하는 便法도 사용할 수 있지만 바람직하지는 못하며 職務擴充(job enlargement)을 통한 動機誘發이 함께 할 수 있도록 해야 할 것이다.

(2) 人的資源會計制度的 確立

技能工의 確保가 企業의 經濟的 成果를 이룩하는데 얼마나 重要的가를 正確히 把握함으로써 經營者로 하여금 技能工養成에 積極적인 動機誘發을 시킬 수 있는 것이다.

요컨대 經營者는 技能工을 確保하지 못함으로써 企業經營에 얼마나 큰 損失을 가져오는가를 正確히 파악하지 못하고 있어, 積極적인 技能工養成의 動機誘發이 形成되지 못하고 있다는 것이다.

사실 그동안 우리는 企業의 人的 資源을 너무 過少 評價하였다.

「사람은 얼마든지 구할 수 있다」고 생각한 나머지 人的資源을 經營戰略 樹立의 構成要素로 생각하지 않았었다.

「有能한 人材의 移動은 損益計算書上의 金額으로 나타나지 않지만 近代企業에서 야기되는 가장 큰 눈에 보이지 않는 損失의 하나이다」³⁾고 말한 돌진스(Jo Dolgins)의 표현을 빌린 必要도 없이 有能한 人材를 잃어 버리는 것은 그 企業의 致命的인 타격이 아닐 수 없다.

이제 「人財時代」가 온 것이다. 有能한 人材를 확보하는 것이 곧 企業의 財産인 것이다. 그러므로 有能한 人材가 곧 企業의 財産이란 思考가 確立되어야 한다. 人材는 얼마든지 있다고 하는 「人材」思考에서 「有能한 人材를 求하지 않으면 안된다」는 人材의 思考도 바뀌고 더 나아가서 「人材는 곧 企業의 유일한 財産이다」라고 보는 人財의 思考를 지녀야 하는 것이다(그림 2 參照)

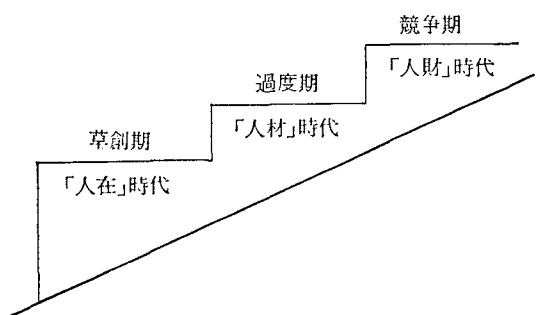


그림 2⁴⁾

그동안 많은 企業體에서는 人材스카우트에 현안이 되어 왔다. 그러나 經營者들의 人力政策에 反省해야 할 점이 한 두가지가 아니다. 특히 人力은 「長期資産으로서가 아닌 短期的인 消耗品으로 취급하는 경향이 있다. 예컨대 「賃金誘引策」에 의한 人材스카우트戰이 그 좋은 例가 될 것이다.

우선 많은 賃金은 지급하고 有能한 人材는 스카우트하여 活用한다. 그러나 그 다음 그의 能力을 계속 유지 개발시키는 데에는 신경을 조금도 쓰지않고 限定된 그의 能力活用に만 集中한 나머지 그의 能力이 限界에 도달하면 내동맹이 저버리고 또 다른 人材를 구하는 例를 자주 볼 수 있다. 이는 정말 長期的 眼目이 아니다. 돈을 많이 주고도 有能한 人材를 구하는 것은 「사람은 얼마든지 있다」라고 생각하는 태도 보다는 人間の 價値를 조금더 인정해 준다고 말할 수 있다.

이렇게 볼때 「人在」의 思考에서 벗어나 「人材」의 思考에 돌입했다고 말할 수도 있는 것이다. 그러나 長期限目에서 人力을 企業主要 資産으로 보고 人材를 계속 育成하는 積極적인 「人財」의 態度가 이루어져야만 하는 것이다.

우리는 人材確保를 오로지 短期的인 賃金誘引策으로 끝나는 것으로 착각해서는 안된다. 人材確保는 經營資産을 획득하는 주요 長期投資로 생각하고 계속 育成해야 하는 것이다. 그러므로 人材育成을 위한 支出은 經營의 短期的 損費로서 收益的 支出로 간주한 것이 아니라 長期的인 資産確保를 위한 資本的 支出로 그 思考를 바꾸어야 한다.

그러므로 經營者는 한번 고용된 從業員은 귀중한 資産으로서 評價되어 記帳되어야 하겠고, 또 계속해서 能力開發을 시키는 投資가 이루어지는 資本的 支出로 처리되어야 한다.

표 1에서 보는 바와같이 技能工의 總生産量은 見習工보다 많을 뿐만아니라 不良率도 훨씬 낮아 技能工의 總生産量은 見習工보다 4.4배나 많은 큰 差異를 나타내 주고 있다.

또 技能工과 見習工의 收益面에서 보면, 技能工 1인이 見習工 1인보다 1日 10,882원의 收益을 더 올리고 있다. 따라서 1개월에는 10,882원×25日⁵⁾=272,050원의 收益을 올리고 있는 것이다. 비록 損益計算書나 貸借對照表에서는 나타나지 않지만 技能工 1인의 離職이 얼마만큼의 損害가 된다는 것을 잘 알 수 있게 된다.

換言하면 이 경우 技能工 1人 養成에 月 2萬원이

3) 崔鍾泰, 經營學研究, 崔鍾泰研究論文集, 1977, p.511
 4) 人事管理上의 問題點으로 提起되고 있는바 그 重要性이 점점 높아지고 있다는 점을 강조하기 위하여 圖式化한 것이다.

5) 1개월을 25日로 계산한 것임

표 1 技能工과 見習工間의 生産性 및 收益性比較⁶⁾

	技 能 工	見 習 工	技能工—見習工	
				%
原材料 使用 個數	12개	3개	9개	400%
不 良 率(개수)	2%(0.24개)	10%(0.3개)	-0.06개	-8"
1 日 生 産 個 數	12-0.24=11.76개	3-0.3=2.7개	9.06	436"
1 日 賃 金	1300원	700원	600원	186"
1 日 總 生 産 額	11.76×2,530+0.24×384 =29,845	2.7×2,530+0.3×384 =6,843	23,002원	436"
1 日 總 費 用	12×1,280+1.300=16,660	3×1,280+700=4,540	12,120원	367"
1日總收益(製造間接 費販賣管理費包含)	29,845-16,660=13,185	6,843-4,540=2,303	10,882원	573"

所要된다고 치더라도 6個月 熟練所要期間⁷⁾의 12萬원은 3個月 以內에 도로 찾을 수 있다는 計算이 나온다.

이와 같이 技能工養成의 投入量(Input)과 產出量(Output)의 比較로서 企業自體의 損益計算을 分明히 하게 되고, 經營者의 技能工 養成에 대한 動機誘發도 形成하게 된다.

이와 같이 우리는 企業 人的 資産投資比率(Human Asset Investment Ratio)을 통해 技能工의 訓練, 確保, 維持開發에 所要되는 支出과 企業의 收益性間의 相互關係 뿐만 아니라 技能工의 重要性和 그 集約度도 파악할 수 있게 되는 것이다. 그렇게 함으로써 技能工에 관한 賃金策도 合理시킬 수 있는 것이다.

요컨대 人的 資産會計制度의 確立은 經營者의 技能工養成을 위한 人力管理政策에 대한 動機賦與를 해 줄 수 있는 主要手段이 될 것으로 여겨진다.

(3) 合理主義 價值觀定立

어느 社會에서나 볼 수 있는 바와 같이 새로운 世代와 기성世代間에는 gap이 생기게 마련이다. 옛부터 「後生可畏」라 하여 後進의 進出이 期待되어 지는 바 크고 두려운 存在임에는 틀림없다 하겠다.

이에서 볼 수 있듯이 既成世代의 經營者와 새로운 世代의 技能從業員 間에는 相異한 價值觀 속에서 서로 見解를 달리하고 있음을 흔히 목격하는 바다. 그러기에 社會文化的인 統合(integration)이 經營組織 行爲를 이해하는 데에서도 重要하다고 하겠다.

어차피 지금의 우리 世界가 開放社會(open society)를 指向한다고 치면 洋의 東西를 막론하고 서로 다른 文化圈의 交流가 날로 深大해지고 있는 실정이라 하겠다.

때문에 「韓國의 것을 西洋化」의 方向으로 이끌든, 아니면 「西洋의 것을 韓國化」方向으로 이끌든 그 成功여부는 社會文化的인 過程이 制度의 確立에 부응해야 함에는 틀림이 없을 것이다.

때문에, 우리의 技能工養成에 있어서도 世界이 흐름에 발맞추어 變遷사회 속에서 作業態度에 대한 意義를 되찾아야 되겠다.

이를 보면, 西洋文化에 의한 生活樣式이 우리나라 青年世代에 스며든 것을 否定해서는 안되겠다는 것이다. 그러므로 한편 韓國의 古有한 傳統과 文化에 대한 認證과 다른 한편 西洋文化에 대한 理解가 수반되어야 될 것이다.

기성世代의 經營者와 새로운 世代의 從業員間에는 相方이 서로 權利(Right)만 찾고, 그에 따른 責任(responsibility)은 回避하려는 경향이 있게 된다.

이를 보면 一般的으로 經營者는 傳統的인 家族的 從屬主義에 따라 部下의 「孝」나 「忠」의 概念에 따른 服從만을 생각하는 「權利」의인 側面만을 強調하고 있다

反面 「義務」내지 「責任」의 側面에서 部下에게 「恩」을 베풀고 溫情的으로 돌봐주는 相互作用의 한 對應의 面을 소홀히 다루는 傾向이 있다고 볼 수 있다.

이에 反하여, 大部分의 젊은 世代의 從業員은 合理的인 個人主義 思考에 따라 各者가 行하여야할 職務上의 「義務」와 責任은 한쪽으로 떠돌려 놓고 「權利」만을 생각한다.

이를 보면 組成目標내지 社會目標에 따른 욕구는 생각지도 않고, 오로지 自己 個人 欲求만을 생각한 나머지 「責任」을 도외시한 「權利」만을 主張하는 傾向을 볼 수 있다.

여기에 「權利」와 「責任」의 等價가 잘 調和될 수 있도록 노력해야 될 줄로 안다⁸⁾.

6) 調査對象業種：機械工業社
 1개當 販賣價格：2,530원
 調査品目：「빔프린저」(beam frange)
 1個當 原材料費：1,280원 (8kg×160원)
 1개當 스크랩回收價格：384원 (8kg×48원)
 7) 이 職務의 熟練所要期間을 6개월로 본다.
 8) 여기엔 傳統的인 公式組織理論의 活用이 바람직할 것이다.

이러한 兩者의 積極인 要素가 有機的으로 結合될 때 그 組織의 응집력은 대단히 強해질 것이다.

이러한 既成世代 價値觀에 對한 經營者에게는 「孝」나 혹은 「忠」에 대한 反對給附로서 「恩」내지, 「仁」에 따른 責任이 強調되어야 할 뿐만 아니라, 다른 한편 이것이 西洋의 水平的 相互作用 價値觀에서 形成되는 雙方의 認定에 따른 動機誘發 評論과도 연결될 수 있어야 할 것이다.

同시에 西의 價値觀에 영향을 받은 젊은 世代의 從業員에게는 西洋의 水平的 人間關係에서 自律의 行爲를 뒷받침해 주는 各者 「責任의 行動」, 즉 職務上의 自律인 「義務感」과 「責任感」을 지니는 職業의 倫理가 強調되어야 할 것이다.

뿐만 아니라 이것이 東洋의 傳統的인 價値觀인 孝와 「和」에 따른 組織속의 一致내지 認定感和 항상 結附되도록 되어야 할 것이다.

여기에 制度的으로 職務의 權限과 責任의 明確化 및 委任의 原理가 形成되어야 하겠고, 그와 同時에 使用者의 東洋의인 家族의이며 溫情의인 人間關係의 形成이 期待된다.

생각컨대, 經營組織 強化를 위해서 傳統的 垂直的 人間關係와 西洋의 水平的 人間關係의 主張은 客觀的인 狀況과 統合되어야 한다는 基本的인 立場下에서 變遷過程의 社會, 그속의 企業經營社會 「시스템」을 살피어 이에 符合되는 諸般對策이 모색되어야 하겠다.

때문에 問題 把握의 巨視的(Macro)인 立場에서는 아직 垂直的인 從屬關係의 범주 속에서 생각해야 하겠으나, 微視的(Micro)인 立場에서는 水平的 支援關係에서 모색되어야 할 것이다.

이러한 傳統的 相互作用 「시스템」이 단계적으로 또는 部分的으로 水平的 思考에 의한 「相方의 設定」과 「相互作用」이 있어야 할 것이다.

그림 2에서 볼 수 있는 바와 같이 均衡成長 理論이 要請된다고 하겠다.

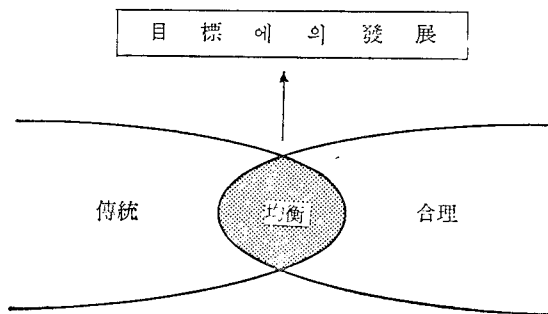


그림 3⁹⁾

그러므로 歐美에서 研究된 「參加經營모형」(Participative Management)이 部分的으로 適用을 위한 研究檢討가 점진적으로 계속 強化되어야 하겠다.

만약 그렇지 않게 되면 相互間的 단절을 免키 어렵게 될 뿐더러, 그 斷切은 아랫사람으로 하여금 傳統主義와 그 傳統的 분위기 속에서 경험하게 되는 經驗主義의 長點을 막연히 否定하게 되며 극단적인 實在論에 의한 合理主義 혹은 투쟁주의의 矛盾에 빠지게 되는 과오를 범하게 된다.

3. 結 論

經濟規模가 크게 擴大됨에 따라 技能人力의 需要가 느끼는 反面 이에 대한 供給이 차질을 맞게 됨은 勿論 勞動移動率이 날로 심해감¹⁰⁾에 따라 이에 대한 對策 또한 시급한 과제라 아니할 수 없다.

한편 우수한 技能人力이 大量海外 進出을 기하고, 國內 建設景氣의 活況, 예상을 앞지르는 高度成長, 숙련 技能工養成 所要期間의 長期化로 인하여 長期 技能人力 需給에 차질이 예상되어 問題點으로 부각되고 있다.

이러한 問題點도 아울러 考慮되어야 함은 再論의 여지가 없으나 앞서 지적한 바와 같이 産業化 政策의 一環으로서 企業의 立場에서 보면 「生産시스템」을 中心으로 有能한 技能人力의 確保, 推進開發, 訓練方案을 重點的으로 考察해야 할 것이다¹¹⁾.

따라서 리커트(Likert, K)가 주장한 바와 같이 人的資源會計制度的 確立은 經營者의 人材養成에 動機를 부여해 줄 수 있는 主要한 手段이 될 수 있다.

人材의 確保가 企業의 經濟的 成果를 이룩하는데 얼마나 重要한가를 正確하게 評價함으로써 經營者로 하여금 人材養成에 積極적인 動機誘發을 시킬 수 있도록 하는 것이 오늘날 當面한 經營者의 主要課題가 될 것이다.

이제껏 大部分의 經營者는 有能한 人材를 確保하지 못하는 것이 企業經營에 얼마나 많은 損失을 가져오는 지를 正確하게 設識하지 못한 나머지 積極적인 人材養成의 對策을 수립하지 않고 있는 實情이다.

차후 各 企業은 人的資源의 重要性을 精確하게 평가하여 各 工程別로 最適操業이 항상 실시될 수 있도록 人的 資源會計制度的 確立이 絶실히 要請되는

9) 그림 2' 傳統主義와 合理主義가 均衡을 이룬바로서 그 本來의 目的에 接近해야 함을 보여주고 있다.
 10) 77년도 전산업의 노동이동율은 入職率이 4.9%, 離職率이 4.4%로 나타나고 있다(78年 5月 24日 每日經濟新聞)
 11) likert, R, The Human Organization, New York, 1967, pp. 146~155. 參照

바이다.

바꾸어 말하면, 기업의 人的 資源의 重要性을 찾기 위해서는 正確한 評價가 있어야 하겠고 그의 評價에는 人的 資源會計制度의 確立이 必要하다는 것이다.

그런데 여기서 한가지 주의할 점은 아무리 個人的인 價値가 높다해도 組織內의 체류기간이 짧으면 人的 資產으로서의 價値에는 問題가 있는 바, 그 組織에의 從事期間도 아울러 考慮해야 할 것이다.

또한 職務育成法의 活用에서는 단지 企業의 損失만 防止하려고 하는 消極的 態度에서 탈피하여, 계속적인 從業員의 敎育訓練을 통하여 從業員 自我의 發展과 더불어 經營組織體의 發展도 시킬수 있는 積極的인 方案을 모색해야 할 것이다.

즉, 職務育成은 그 參加者의 動機誘發을 充分히시킬 수 있어야 하는 바, 그렇게 하기 위해서는 職務充實(job enrichment)의 處理¹²⁾에 입각하여 「目的達成」「認定」「責任」「作業自體」「發展可能성」 등의 欲求를 반드시 充足시킬 수 있도록하는 垂直的 職務賦課(vertical job loading)¹³⁾가 함께 考慮되어야 한다.

따라서 從業員의 動機誘發手段으로서는 職務育成과 適正賃金體制를 確立하고 經營者의 動機誘發手段으로서는 人的 資源會計制度의 確立을 들 수 있을 것이다.

어떻든 이러한 技術人力開發은 어디까지나 長期眼目的 觀點에서 파악되어져야 하며 아울러 職業倫理의 規範的인 形成이 뒷받침되어져야 할 것으로 여겨진다.

<參 考 文 獻>

< 著 書 >

1. The Conference Board, Job Design for Motivation, New York, 1971.
2. Drucker. P.F, The Practice of Management, New York, 1965.
3. liker. R., The Human Organization, New York, 1967.
4. March. J./Simon.H., organizations, New York, 1958.
5. Yoder.D., personnel ryt, and Industrial Relation, New York, 1973.

< 論 文 >

1. 崔鍾泰. 우리나라 企業經營에 있어서의 從業員 相互作用「시스템」韓國經濟學會誌 第3輯 1974.
2. Herzberg, F. One More Time; How do you Motivate Employee? Harvard Business Review. Ja-Feb, 1968.

< 其 他 >

1. 勞動廳 職業訓練長期化計劃, 서울 1973.
2. 每日經濟新聞 1978. 5.24.

12) Harberg. F; One more time: How do you Motivate Employee? Harvard Business Review, Jan-Feb, 1968 參照.

13) Harberg. F, work and Motivation, in the confere nce Board, Behavioral science Report No.216, New. York, 1969, p.24~25