

碩士學位論文

經營革新에 대한 組織構成員의
受容態度에 관한 研究

— K公企業 濟州地域 職員을 中心으로 —

指導教授 宋 秉 軾



11. 869

濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

朴 榮 洪

1998

經營革新에 대한 組織構成員의 受容態度에 관한 研究

- K公企業 濟州地域 職員을 中心으로 -

指導教授 宋 秉 軾

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1999年 6月 日



濟州大學校 經營大學院

經營學科 經營學專攻

朴 榮 洪

朴榮洪의 經營學 碩士學位 論文을 認准함.

1999年 6月 日

委員長 經營學博士 (인)

委 員 經營學博士 (인)

委 員 經營學博士 (인)

감사의 글

기업이 변화하는 경영환경과 글로벌 경쟁에서 계속 생존·성장하기 위해서는 그 구성원과 조직은 새로운 생각과 방법을 끊임없이 모색하여야 하며, 그러한 일환으로 경영혁신을 중요시 하고 있으며, 대부분 기업에서 이를 도입하고 있습니다. 그러나, 경영혁신은 본래의 목적을 달성하여 높은 성과를 내기도 하지만, 실패하는 경우도 자주 볼 수 있습니다.

이 연구논문은 이러한 문제의식을 갖고 경영혁신이 성공하기 위해서는 '어떤 요인들을 중요시 하여야 할 것인가'라는 관점에서 연구를 하게 되었습니다.

우선 논문이 완성되기까지 애써주신 송병식 지도교수님과 심사를 맡아주신 김범국 교수님, 김희철 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 2년여 동안 훌륭한 강의와 통하여 많은 것을 가르쳐주신 경영대학원 교수님들께도 감사의 말씀을 드립니다.

돌이켜보면, 이 작은 영광이 있기까지 장남인 저에게는 참으로 많은 우여곡절이 있었습니다. 어려운 가정을 도와야 한다는 생각이 일찍 마음속에 자리잡아 중학교 재학시절에 이미 대학진학 포기를 결심하고, 상업고등학교에 진학하여 졸업과 동시에 지금 회사에 취직한 일, 직장에서 꼭 필요한 사람이 되기 위해서는 열심히 일하는 것과 함께 자신의 능력을 끊임없이 계발하여야 한다는 것을 깨닫고 뒤늦게 학비가 덜 드는 방송대에 입학하여 4년여만에 졸업할 수 있었던 일, 다행히도 회사에서 위탁운영하는 석사과정에 선발되어 2년6개월의 학습과정을 통하여 석사학위를 취득할 수 있었던 일 등등 일련의 과정은 결코 쉬운일이 아니었습니다.

이렇게 크고 작은 어려움과 기쁨 뒤에는 그 누구보다도 저희 가족의 희생, 격려, 도움이 있었기에 가능하였습니다.

우리 가족 김영순님, 덩굴군, 보름양에게 이 기회를 빌어 감사하고, 미안한 마음과 함께 이 논문취득의 영광을 우리 가족 모두에게 돌려드립니다. 그리고 친·인척님, 문규형님, 친구여러분께도 진심으로 감사드립니다.

또한 이 논문이 마무리 되기까지 격려와 협조를 하여주신 이정원 본부장님을 비롯한 간부님, 사원님과 여러 사정으로 회사를 그만두신 전임 본부장님과 퇴직사우님께도 깊이 감사드립니다. 특히, 저에게 사외위탁의 기회를 주신 연수원장님과 관계자님께도 고마운 말씀 드립니다.

아울러 세상을 떠나신 장인어른, 아버님 영전에 삼가 이 논문을 바칩니다.

1999년 6월 일

박 영 홍 拜上

目 次

第 I 章 序 論	1
第1節 研究의 目的	1
第2節 研究의 方法과 構成	2
第 II 章 經營革新과 受容態度에 관한 理論的 考察	4
第1節 經營革新의 理論的 考察	4
1. 經營혁신의 정의	4
2. 經營혁신의 종류	5
3. 經營혁신에 대한 저항	7
4. 經營혁신에 대한 저항의 극복방안	8
第2節 受容態度의 理論的 考察	11
1. 태도변화 이론	11
2. 수용태도의 결정요인	16
3. 수용태도에 대한 선행연구	29

第Ⅲ章 K公企業 經營革新에 대한 考察	31
第1節 經營革新의 必然性	31
1. 經營혁신배경	31
2. 경쟁체제에 부적합한 구성원 의식	31
3. 사업환경의 변화	32
4. 내부여건의 악화	34
第2節 經營革新의 具體的 內容	36
1. 고객만족경영	36
2. PIN TO KT 프로그램	37
3. 구조조정	43
4. 經營혁신추진성과	44
第Ⅳ章 研究의 設計	48
第1節 研究의 模型	48
第2節 變數의 操作的 定義	49
第3節 假說의 設定	52
第4節 調查方法	53
1. 표본의 선정과 특성	53
2. 설문 의 구성과 내용	53
3. 분석방법	55

第V章 實證研究	56
第1節 信賴性 및 妥當性 檢證	56
第2節 假說의 檢證	57
1. 가설 I 에 대한 검증	57
2. 가설 II 에 대한 검증	60
3. 가설 III 에 대한 검증	63
4. 가설 IV 에 대한 검증	64
5. 가설 V 에 대한 검증	66
第3節 革新受容態度 變數의 分析	68
第VI章 結 論	70
第1節 研究結果의 要約	70
第2節 研究結果의 示唆點	73
☞ 參 考 文 獻	76
☞ Abstract	80
☞ 設 問 紙	84



[그림 목 차]

<그림 IV-1> 연구의 모형 - - - - - 48

[표 목 차]

<표 II-1> 상황별 저항의 관리방법 - - - - - 10

<표 II-2> 근속경험 단계별 태도 - - - - - 19

<표 III-1> 분야별 경쟁상황 - - - - - 32

<표 III-2> 통신서비스 시장에서의 점유율 - - - - - 33

<표 III-3> WTO 기본통신 협상타결 양허(안) - - - - - 33

<표 III-4> 1인당 매출액 - - - - - 35

<표 III-5> 수익률 추세 - - - - - 35

<표 III-6> 고객만족실천강령 - - - - - 37

<표 III-7> PIN TO KT 프로그램 - - - - - 38

<표 III-8> 사업철수 및 외주대상 사업 - - - - - 43

<표 III-9> 구조조정목표 - - - - - 44

<표 IV-1> 연구표본의 특성 - - - - - 54

<표 IV-2> 설문문의 구성과 내용 - - - - - 55

<표 V-1> 변수별 신뢰도 - - - - - 56

<표 V-2> 변수별 요인분석결과 - - - - - 57

<표 V-3> 나이별 혁신수용태도 분석결과 - - - - - 58

<표 V-4> 근속년수별 혁신수용태도 분석결과 - - - - - 59

<표 V-5> 통제의 위치별 혁신수용태도 분석결과 - - - - - 59

<표 V-6> 성향별 혁신수용태도 분석결과 - - - - - 59

<표 V-7> 직무만족 및 조직몰입에 대한 태도와 혁신수용태도 분석
- - - - - 60

<표 V-8> 리더의 관심에 따른 구성원의 혁신수용태도 분석
- - - - - 61

<표 V-9> 리더별 혁신수용태도 분석결과 - - - - - 61

〈표 V-10〉 교육이수 회수별 혁신수용태도 분석결과(상관관계분석)	61
〈표 V-11〉 교육이수 회수별 혁신수용태도 분석결과(분산분석)	62
〈표 V-12〉 커뮤니케이션에 따른 혁신수용태도 분석결과	62
〈표 V-13〉 혁신 참여회수에 따른 수용태도분석(상관관계분석)	62
〈표 V-14〉 혁신 참여회수에 따른 수용태도분석(분산분석)	63
〈표 V-15〉 혁신결과에 대한 장래의 기대수준과 혁신수용태도 분석	63
〈표 V-16〉 직위별 수용태도 분석결과	64
〈표 V-17〉 직군별 수용태도 분석결과	65
〈표 V-18〉 근무분야별 수용태도 분석결과	65
〈표 V-19〉 혁신수용태도에 대한 다중회귀분석결과	67
〈표 V-20〉 다중공선성 분석결과	67
〈표 V-21〉 혁신수용태도 변수의 분석결과	69

第I章 序論

第1節 研究의 目的

오늘날 우리나라 기업은 IMF체제와 더불어 더욱 치열해지는 세계적 경쟁 환경으로 인하여 과거에 겪어보지 못한 위기상황에 직면해 있다. 예컨대 통신사업환경을 보면 세계적인 초대형 통신사업자들은 글로벌 전략적 제휴와 합병을 통해 수백억 달러가 넘는 맘모스 같은 자산규모를 가지고 세계통신시장의 패권을 장악하기 위해 치열한 경쟁을 벌이고 있다.

이러한 세계적 통신시장 조류속에서 국내통신 사업자들도 적절히 적응하지 못하면 머지 않아 세계시장 변방의 한 군소 사업자로 전락하거나 아예 소멸될 수도 있다. 이러한 어려움을 극복하고 기업이 자신의 생존을 유지하면서 나아가 성장, 발전하기 위해서는 오직 하나의 선택밖에 남아 있지 않다. 이는 달라진 환경에 발맞추어 계속적으로 스스로를 탈바꿈하는 지속적인 경영혁신이다. 경영혁신 없이는 어떠한 기업도 변화된 환경에서 살아남지 못할 것임은 지금까지 명멸해간 수 많은 기업들이 예증 한다고 할 것이다. 그러므로 현재에도 그리고 미래에도 기업조직의 성패는 변화하는 환경에 대하여 어떻게 스스로를 혁신하여 대응 하느냐에 따라 결정된다고 할 것이다.

특히, 우리나라는 IMF체제속에서 정부 내지는 기업단위에서 경영혁신을 앞다투어 도입하고 있다. 이러한 경영혁신은 높은 성과를 나타내기도 하지만, 많은 경우에 단지 구호나 선언으로서의 의미 이상을 지니지 못하는 경우도 있다. 이러한 현상은 혁신에 대한 정확한 의미와 그 방법에 대한 충분한 이해가 결여된 상황에서 당위적으로 혁신을 강조한 결과라고 생각된다. 즉 조직의 내부고객인 구성원들에 대한 충분한 이해와 연구가 이루어지지 못한 상태에서 혁신을 도입하기 때문이다. 사전에 정교하게 계획된 변화와 혁신 기법이라 할지라도 실행단계에 들어가면 구성원들의 다양한 반응에 부딪치게 된다는 점을 고려할 때, 조직구성원의 경영혁신에 대한 태도를 살펴보는 것은 상당히 중요하다 하겠다.

따라서, 본 연구의 목적은 최근 기업체 마다 가속화하고 있는 경영혁신에 대하여 구성원들이 그 필요성을 어느 정도 느끼고 있으며, 직무수행과정에서 어느 정도 실천하고 있고, 또한 수용태도에 영향을 미치는 요인은 어떤 변수이며, 그 영향의 정도는 얼마 만큼 되는지를 실증적 연구를 통해서 밝히고자 한다. 이를 통해서 경영혁신에 대한 구성원들의 수용태도에 영향을 미치는 결정 요인을 도출하고, 지금까지의 경영혁신 운동의 문제점과 새로운 경영혁신 운동의 방향을 제시하고자 한다.

第2節 研究의 方法과 構成

1. 연구방법

앞절에서 제기된 문제의식과 연구목적에 입각하여 본 연구는 경영혁신과 수용태도와 관련된 문헌연구와 실증연구를 병행하였다.

우선 문헌연구에서는 경영혁신과 수용태도와 관련된 기존의 이론을 정리하였다. 문헌연구는 크게 경영혁신과 구성원의 수용태도로 구분하여 경영혁신의 개념과 유형, 그리고 혁신과정에서의 저항과 극복방안을 검토하고자 한다. 그 다음으로는 태도의 정의, 수용태도의 결정요인에 대한 검토와 수용태도에 관한 선행연구 결과를 중점적으로 고찰하고 있다.

실증연구를 위해서는 본 연구의 목적에 따라 연구모형을 설정하고 이를 검증하기 위한 가설들을 설정하였다. 가설들을 검증하기 위하여 필요한 자료는 현재 경영혁신이 강도 높게 추진되고 있는 국내 K공기업에 근무하는 구성원을 대상으로 설문지를 배포하여 수집한 1차자료를 이용하였다.

설문지에 의해 수집된 자료는 SPSS WIN(Ver. 6.0)을 이용하여 표본의 특성을 알아보기 위한 빈도분석, 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 신뢰도 분석과 요인분석을 실시하였으며, 가설검증을 위한 상관관계분석, 분산분석(Oneway ANOVA), 다중회귀분석 등을 이용하였다.

2. 구성

본 연구는 전체 6개의 장(章)으로 구성되어 있는데, 제 I 장에서는 연구의 목적과 방법 및 논문의 구성에 대하여 기술하였고, 제 II 장에서는 본 연구의 이론적 배경으로 경영혁신과 수용태도에 대한 기존연구의 문헌적 고찰을 하였으며, 제 III 장에서는 우리나라 대표적 공기업인 K회사의 경영혁신 현황과 내용을 살펴 보고, 제 IV 장에서는 본 연구의 주제인 경영혁신에 대한 구성원의 수용태도를 분석하기 위하여 연구모형과 가설을 설정하였으며, 제 V 장에서는 변수에 대한 신뢰성 및 타당성의 검증과 가설 검증을 실시하였고, 마지막으로 제 VI 장에서는 본 연구의 결론으로서 연구 결과의 요약과 시사점에 대해 기술하였다.



第II章 經營革新과 受容態度에 관한 理論的 考察

第1節 經營革新의 理論的 考察

1. 경영혁신의 정의

경영혁신에 대한 논의는 그 역사가 일천하여 지금까지도 계속 활발하게 이루어지고 있는 까닭에 경영혁신의 개념이 정확히 무엇인가에 대해서도 아직은 여러 연구자간에 합의가 도출되지 않고 있는 실정이다. 이러한 경영혁신 개념의 불명확성은 이에 대한 연구를 가로막는 커다란 저해요인으로 작용하고 있다. 또한 경영혁신을 둘러싼 통일된 개념의 부재는 경영혁신 연구자간 의사소통을 방해하는 결정적 요소로 기능하고 있기도 하다.¹⁾

경영혁신에 대한 여러 학자들의 기존의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

① Delbecq & Mills(1985)는 경영혁신을 기능이나 구조의 실질적인 조정을 요하며 조직에 도입되고 결정되어 통합되는, 조직이나 제품, 서비스 라인내의 중요한 변화로 보고 있다. 즉 변화하는 시장에 적응하여 경쟁력을 유지하게 하는 것으로 정의하고 있다.²⁾

② Van de Ven(1988)은 경영혁신을 제도의 질서 내에서 다른 사람들과의 거래에 관여하는 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것으로 보고 있다.³⁾

③ Amabile(1988)는 혁신을 구성원의 창조성으로부터 생성된 창조적인 아이디어를 취합하고 그것을 제품, 서비스 또는 운영방법에 적용하여 기

1) W.J. Bigoness & W.D. Perreault, "A Conceptual Paradigm and Approach for the Study of Innovators," *Academy of Management Journal*, Vol.24, No. 1, 1981, pp. 68~82.

2) A. Delbecq & P.K. Mills, "Managerial Practices that Enhance Innovation," *Organizational Dynamics*, Vol. 14, Summer 1985, pp. 24~34.

3) A.H. Van de Ven, "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 1988, pp. 590~607.

업에게 유용한 결과가 나타나도록 하는 과정으로 보고 있다.⁴⁾

④ Waterman & Kirk(1992)는 경영혁신을 환경변화에 대응하기 위하여 새로운 아이디어, 새로운 제품, 새로운 공정, 새로운 절차 등을 도입하는 것으로 보고 있다.⁵⁾

위의 정의에서 알 수 있는 바와 같이 경영혁신은 기업이 환경변화에 대하여 행하는 적극적 반응의 일환이며, 예전에는 존재하지 않았던 새로운 요소를 도입하는 것이고, 이의 구체적 실행까지 연결되는 과정으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 위와 같은 정의들을 종합하여 경영혁신을 다음과 같이 정의하고자 한다. "경영혁신이란 기업이 환경변화에 대응하여 지속적으로 경쟁력을 확보하기 위하여 제품, 기술, 시설, 관리과정 등의 기업활동의 제요소에 걸쳐 기존의 방식과 질적으로 다른 새로운 아이디어를 도입, 채택, 실행하여 기업성과를 획기적으로 향상시키려는 의도적인 노력이다."



2. 경영혁신의 종류

1) 기술혁신과 관리혁신

기술혁신(technological innovation)은 기업조직이 실제로 만들어내는 제품이나 서비스, 또는 그 생산과정상의 기술에 대한 혁신을 말한다.⁶⁾

즉, 기술혁신은 새로운 제품기술 혹은 공정기술이나 기업의 생산활동

-
- 4) T.M. Amabile, "A Model of Creativity and Innovation in Organization," in B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, Greenwich, JAI Press, 1988.
 - 5) N. Waterman & M. Kirk, in A. Bowen & M. Ricketts, (eds.) *Stimulating Innovation in Industry*, London, Kogan Page Limited, 1992, pp. 154~168.
 - 6) F. Damanpour & W.M. Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag,'" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 2, 1984, pp. 392~409.

과 관련된 노하우(know-how)를 개발하는 것으로, 특히 생산성 향상에 직접적인 관심을 두고 투입과 산출간의 최적관계를 도모하고자 하는 것을 의미한다. 이러한 기술혁신은 가치창조활동과 최적의 투입-산출관계를 도모하는 데에 의의가 있다.⁷⁾

관리혁신(administrative innovation)이란 생산관리시스템, 마케팅시스템, 인사관리시스템, 재무관리시스템 등의 관리기능 및 계획, 실행, 통제과정 등의 관리과정과 연관된다. 이러한 관리혁신은 부문관리 기능간의 상호 협력과 유기적인 조정을 통한 시너지효과의 극대화를 통해 관리적 효율의 증대를 추구하며, 궁극적으로 기업경쟁력을 강화하는 것이다. 이를 위해 관리혁신은 통합적·유기적 관리시스템을 지향하면서 궁극적으로는 관리효율성의 제고를 목표로 한다.⁸⁾

2) 점진적 혁신과 급진적 혁신

경영혁신은 그 추진범위와 속도에 따라 급진적 혁신과 점진적 혁신으로 나눌 수 있다. 급진적 혁신을 위해서는 높은 지식수준이, 점진적 혁신을 위해서는 낮은 지식수준이 요구된다.⁹⁾

급진적 혁신(radical innovation)은 조직의 구조적인 측면을 근본적으로 다시 생각하여 이를 단기간에 혁신하는 것을 말한다. 이를 위해서는 조직의 모든 부문에 걸친 전면적인 변화가 요구된다. 비즈니스 리엔지니어링이 대표적이다.

점진적 혁신(incremental innovation)이란 기업의 전략적 목표를 달성하기 위한 도구로서의 혁신을 말한다. 그러므로 기업의 본질적인 부문에 대한 변화는 일어나지 않으며 단지 기업활동의 효율성을 제고시키기 위한 기법으로서의 변화가 중시된다. 일반적으로 기업들이 수행하는 경영혁신의 대부분이 점진적 혁신에 해당한다.

7) 신유근, 「현대의 기업과 사회:한국적 거시 경영의 기초」, 경문사,1994.

8) 상계서, p.259.

9) A. Delbecq & P.K. Mills, op. cit., pp.24~34.

3. 경영혁신에 대한 저항

경영혁신에 대한 저항(resistance to innovation)은 그 저항의 주체에 따라 개인적 저항과 조직적 저항으로 나누어 볼 수 있다. 저항의 원천(resource) 역시 개인적 저항의 경우와 집단적 저항의 경우를 나누어서 생각해 볼 수 있다.

1) 경영혁신에 대한 개인적 저항

경영혁신의 진행은 서로 다른 이해관계를 가진 여러 사람들을 포함하는 까닭에 필연적으로 다양한 개인들의 저항에 부딪치게 된다. 개인적 저항을 불러오는 원천들은 크게 다음과 같다.¹⁰⁾

(1) 미지에 대한 두려움 : 혁신은 그 특성상 알려지지 않은 미래의 결과를 낳게 된다. 지금까지 겪어보지 못한 미래의 불확실성은 당연히 개인의 두려움을 가져오게 된다.

(2) 현재상태에 대한 위협 : 혁신이 진행되기 전에 개인은 일정한 지위, 권력, 영향력, 직업안정성 등을 가지고 있다. 혁신은 이러한 기득권의 변화를 가져오게 되므로 개인의 저항을 야기시키게 된다.

(3) 방어적 지각 : 혁신에 착수해야 한다는 필요성을 어느 정도 느끼는 개인들도 자신의 현재 상태를 합리화하는 방어적 지각 때문에 혁신에 대하여 부정적 태도를 갖기 쉽다.

(4) 기타 : 위와 같은 원인 외에도 자원의 제한, 현재의 업무수행능력을 미래에도 유지할 수 있을까 하는 회의, 경영층에 대한 불신 등도 개인의 저항을 불러오는 원인이 된다.

2) 경영혁신에 대한 조직적 저항

경영혁신에 대한 저항은 개인수준에서만 일어나는 것은 아니다. 집단이나 조직의 자원에서도 저항이 존재하게 된다. 혁신에 대한 조직적 저항의 원천은 다음과 같다.¹¹⁾

10) R. Kreitner & A. Kinicki, *Organizational Behavior*, 2nd ed., Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1992, pp.597~599.

11) Ibid., p.600.

(1) 구조적 관성(structural inertia) : 집단이나 조직은 시간이 경과함에 따라 과거의 형태를 그대로 유지하고자 하는 속성을 지니게 된다. 이러한 구조적 관성은 조직적 저항을 불러 일으키는 가장 큰 원인이다.

(2) 집단역학(group dynamics) : 혁신으로 인한 변화초점의 국부성(Limited focus of change)은 혁신에 대한 집단간의 서로 다른 태도를 낳게 된다. 즉, 변화에 따른 집단간의 상호의존성이 간과되는 경우 소외되었다고 여기는 집단의 저항을 초래하게 되는 것이다.

(3) 집단의 전문성에 대한 위협 : 혁신운동이 한 집단의 존재근거를 위협할 때, 혁신은 해당부서의 커다란 저항에 직면하게 된다. 예컨대 최종사용자 컴퓨팅(end-user computing)이 도입되는 경우 이로 인하여 전문성을 상실하게 되는 전산부서는 혁신에 적극적인 저항을 하게 되는 것이다.

이외에도 매물비용과 기득권, 노조, 경쟁자, 공급자, 고객, 공공기관 등의 다른 조직과의 연관성은 조직의 변화가능 범위를 제약하게 된다.



4. 경영혁신에 대한 저항의 극복방안

Kotter & Schlesinger(1978)는 경영혁신에 대한 저항을 극복하기 위한 방안으로 ① 교육과 의사소통, ② 구성원의 참여와 몰입, ③ 촉진과 지원, ④ 협상과 동의, ⑤ 조작과 호선, ⑥ 강압 등을 제시하고 있으며, 이들 중 어떤 방법을 사용하느냐는 당시 처한 상황이 어떠한가에 따라 결정된다고 하였다.¹²⁾ 상황별 저항의 관리방법을 정리하면 <표 II-1> 과 같다.

(1) 교육과 의사소통 : 변화에 대하여 미리 교육을 실시함으로써 변화의 필요성을 인식시킨다. 이 방법은 구성원들이 변화에 대해 부적합하거나 부정확한 정보를 갖고 있을 때, 또는 저항자들의 도움이 필요할 때 효과적이다.

12) J.P. Kotter & L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March-April 1978, pp.106~114.

(2) 구성원의 참여와 몰입 : 구성원들이 설계하거나 실시하고자 하는 변화에 대해 완전한 정보를 갖고 있지 못하거나 그들이 진심으로 따라주기를 원할 때 그들을 참여시키는 것은 상당히 타당성이 있다. 이와 같은 참여는 순종이 아닌 동의를 유도하는 것이다. 그러나 잘못하면 빈약한 해결책을 가져오며 많은 시간을 낭비할 수도 있다.

(3) 촉진과 지원 : 이 방법은 저항의 근원에 두려움이나 의구심이 깔려있을 때 효과적인 방법으로서 지원자적인 입장을 취하는 것으로 시간, 자금, 인내심이 필요하다.

(4) 협상과 동의 : 실질적 또는 잠재적 저항자에게 자극을 주는 방법으로서 다른 방법보다 비용이 많이 들기는 하지만 커다란 저항을 회피하는데 있어서 상대적으로 용이한 방법이다.

(5) 조작과 호선 : 변화에 지나치게 반발하는 집단의 구성원에게 적당한 지위를 부여함으로써 지지를 얻어낼 수 있는 방법이다. 즉, 집단의 리더로 하여금 변화과정에서 중요한 역할을 맡게 함으로써 그 집단이 호선적 상태를 갖게 할 수 있는 것이다.

(6) 명시적·묵시적 강압 : 때때로 경영자들은 변화 저항자들에게 명시적·묵시적으로 위협하거나, 또는 실제로 해고·전직시키게 되는 경우가 있다. 조작과 마찬가지로 상당히 모험적 방법이며 변화가 시급하고 별로 지지를 얻지 못할 경우에 이 방법에 의존한다.

〈표 II-1〉 상황별 저항의 관리방법

관리방법	사용되는 상황	장 점	단 점
교육 + 의사소통	정보의 부족, 정보의 부정확, 분석의 부정확	일단 설득하면 변화의 진행에 협조적	사람이 많은 경우 시간이 많이 소요
참여+몰입	구성원의 정보부족, 변화 설계의 필요성, 상당한 저항세력	참여하게 되면 변화를 받아들이게 됨, 유용한 정보 이용가능	참여자의 변화설계에는 많은 시간 필요
촉진+지원	두려움이나 의구심으로 인하여 저항 할 때	다른 방법은 적절하지 못하다	시간과 비용이 많고 실패의 가능성
협상+동의	변화에 실패하거나 저항 세력이 클 때	상대적으로 주요한 저항을 피할 수 있다.	타협을 위한 비용이 클 때가 있음
조작+호선	다른 방법보다 쉽고 저렴	저항문제를 빠르고 값싸게 해결	조작된 것을 안 후에 문제 발생
명시적· 묵시적 강압	신속성이 필요하고 변화 담당자가 힘이 있을 때	신속하고 모든 저항의 극복의 가능	변화담당자에게 반항하면 위험

자료 : J.P. Kotter & L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March-April 1978, pp.106~114.

第2節 受容態度的 理論的 考察

1. 태도변화 이론

1) 태도의 정의

태도(attitude)란 어떤 사람이나 사물 또는 사건과 같은 특정대상에 대해 '좋아한다', '싫어한다'와 같은 식으로 반응하려는 상대적으로 안정적인 경향을 말한다.¹³⁾ 즉, 태도는 특정대상에 대해 미리 지니고 있는 반응경향으로 그 대상에 대해 개인이 반응하는 행위의 모습을 결정하는 영향요인이다. 이러한 태도의 정의 속에는 세 가지 중요한 가정이 담겨 있다.¹⁴⁾

첫째, 태도란 가상적인 구성체(hypothetical construct)이다. 즉, 우리는 태도를 직접 관찰할 수는 없고 그 결과인 행위만을 볼 수 있다. 우리는 태도가 한 개인속에 내재하리라는 가정만을 할 수 있을 뿐이다.

둘째, 한 대상에 대한 태도는 매우 호의적인 끝과 매우 비호의적인 끝을 지닌 하나의 연속선상에서 파악될 수 있다. 즉, 대상에 대한 평가자원을 지닌다.

셋째, 태도는 행위와 관련이 있다. 즉 태도는 반응의 준비상태로 간주된다. 예컨대 직무만족이 낮다는 것은 구성원의 결론과 이직이라는 행위와 관련을 맺게 된다. 태도와 가치가 유사하면서도 서로 다른 점은 가치(values)는 보다 넓고 포괄적인 개념인 반면 태도는 훨씬 구체적이다. 또한 가치는 올바름이나 바람직함과 같은 윤리·도덕적인 측면을 포함한다. 가치는 장시간에 걸쳐서 안정적이지만 태도는 가치에 비해서는 덜 안정적이다.¹⁵⁾ 즉 가치란 어떤 대상에 대한 옳고 그름을 나타내는 개인

13) G. Johns, *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, 4th ed. (N.Y.: Harper Collins College Publishers, 1996), p.329.

14) R.M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed. (Glenview, IL.: Scott, Foresman and Company, 1984), p.419.

15) M. Rokeach & S.J. Ball-Rokeach, "Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1991," *American Psychologist*, May 1989, pp.755~784.

적 또는 사회적 신념으로서 어떤 특정한 행동이나 목적이 다른 것보다 선호된다는 기본적인 믿음을 나타낸다.¹⁶⁾

이러한 가치는 일반적으로 태도의 형성에 영향을 미친다. 따라서 사람들이 지니고 있는 가치는 왜 그들이 그러한 태도를 가지고 있는지를 설명할 수 있다.¹⁷⁾

2) 태도의 구성요소

오랜전부터 한 개인의 태도는 다음과 같은 세 가지의 서로 연관된 요소로 구성되고 있음이 밝혀지고 있다.¹⁸⁾

① 감정적 요소 : 태도는 특정대상에 대하여 갖는 긍정적 또는 부정적 느낌과 같은 개인적 정서, 즉 감정적 요소를 포함한다. 예컨대 인기가수에 대하여 어떤 사람은 매우 싫어하는 반응을 보이는 반면 어떤 사람은 매우 좋아하는 반응을 보일 수 있다.

② 인지적 요소 : 태도는 인지적 요소를 포함하고 있다. 태도의 인지적 요소는 대상에 대한 지각, 신념, 사고로 구성된다. 예컨대 조선 총독부 건물의 철거비용에 대한 생각 등이 포함될 것이다.

③ 행위적 요소 : 태도는 행위적 요소를 포함하고 있다. 행위적 요소는 행위의 의도요소를 말하는 것으로서, 이는 한 대상에 대해 어떤 방식으로 행동하려는 경향과 관련된 요소이다. 행위의 의도는 어떤 구체적 목표뿐만 아니라 넓게는 그 목표를 달성하는 데 유용한 수단까지 포함한다.

3) 태도의 기능

태도는 개인들에게 왜 중요한가? 즉 태도는 우리들에게 어떤 역할을 해주고 있는가? Katz(1960)에 의하면, 태도는 개인들에게 다음과 같은 4가지 기능을 수행해 준다고 한다.¹⁹⁾

16) M. Rokeach, *The Nature of Human Values*(N.Y.:The Free Press, 1973).p.43.

17) Ibid., p.435.

18) 신유근, 「인간존중의 경영」, 다산출판사, 1997, p.77.

19) D. Katz, "The Functional Approach to the Study of Attitudes," *Public Opinion Quarterly* (Vol.24, 1960), pp.163-204.

① 탐구적 기능(knowledge function) : 태도는 일관성이 있고 의미있는 체계를 이루는 지식에 바탕을 두고 형성되는 경우가 많다. 태도는 혼란한 세계를 설명하고 조직하는 데 도움을 준다. 사람은 자기주변의 사람들이나 사건들을 이해하고 해석하는 기준이나 준거체제를 필요로 하는데, 태도는 이러한 기준이나 체계를 제공해주는 역할을 한다.

② 적응 기능(adjustment function) : 사람은 누구나 외부환경과 관련하여 보상은 극대화하고 처벌은 극소화하려고 한다. 그 과정에서 태도는 바람직한 목표를 달성하고 그렇지 못한 결과를 피하게 해주는 역할을 한다. 우리가 특정태도를 갖는것은 그렇게하는 것이 사회적 적응에 도움이 되기 때문이다.

③ 가치 표현적 기능(value-expressive function) : 태도는 또 그것을 지닌 사람의 중심적 가치와 그가 자신이라고 믿는 인간유형에 대해 긍정적인 표현을 하는 기능을 한다. 이러한 태도는 자아상을 명료하게 할 뿐 아니라 그 자아상을 마음이 바라는 것에 보다 근접하게 개조시킨다.

④ 자아 방어적 기능(ego-defensive function) : 자아는 현실원리에 기초를 두고 있다. 욕구가 현실적으로 좌절되었을 때 이를 극복하지 않으면 자아가 붕괴 될 것이다. 이때 자아가 붕괴되는것을 막고, 자아를 방어하는 역할을 태도가 할 수 있다는 것이다. 따라서 우리의 태도 중 많은 부분들이 우리의 자아영상(self-image)을 방어하는 기능을 갖고 있다. 예를 들어 우리가 열등감을 갖고 있을 때, 우리는 이러한 열등감을 소수집단(minority group)에 투영시켜 이들 집단에 대해서 우월감을 느끼게함으로써 자아를 강화시키게 된다.

4) 태도변화의 과정

레윈은 개인의 태도변화의 과정을 다음의 3국면으로 구분하였다.²⁰⁾

① 해빙(unfreezing) : 변화의 추진력과 저항력사이에 균형이 깨어져 변화의 동기부여가 생기는 과정이다.

20) K. Lewin, Group Decision and Social Change, in E.E. Maccoby, T.M. Newcomb and E.L. Hartley, (eds) *Readings in Psychology*, 3rd ed. (N.Y.: Holt, Reinhart and Winston, Inc, 1958).

② 변화(changing): 추진력이 증가하고 상대적으로 저항력이 감소하여 새로운 정보와 새로운 견해에 바탕을 둔 새로운 태도와 행동이 발전되는 과정이다.

③ 재동결(refreezing): 추진력과 저항력 사이에 균형이 이룩됨으로써 변화된 바람직한 상태가 정착되는 과정이다.

여기에서 추진력이란 실제 수준과 바람직한 수준과의 차이에서 오는 조직구성원에 대한 일종의 압력이나 압박감이라고 할 수 있으며, 저항력이란 현상태에서 안정을 바라는 힘이라고 할 수 있다.

따라서, 태도의 변화란 이와 같은 추진력과 저항력의 차이로 인하여 그 불균형이 인식됨으로써 해빙과정이 이루어지고, 변화과정을 거쳐 재동결의 과정에서 새로운 균형을 이루게 된다. 이들 세 단계에 관해서 보다 자세히 검토해 보면 다음과 같다.

(1) 해빙

해빙은 새로운 것을 받아들일 수 있도록 기존의 굳어져 있는 상태를 녹임으로써 변화의 필요성을 인식시키고, 동시에 변화의 원활한 진행을 가져오도록 하는 준비과정이다. 기존의 고정된 관념에서 벗어나지 못하면 새로운 관점과 가치관이 쉽게 받아들여지지 않고 나아가 저항심이 생기게 된다. 따라서 조직 구성원의 기존 관습, 규정, 전통, 습성 등을 허물고 변화된상황을 받아들일 준비과정이 필요한 것이다.

해빙단계에는 다음과 같은 공통적인 요소들이 있다.²¹⁾

① 변화가 이루어져야 할 개인에 있어서 익숙한 일상업무, 정보원천, 사회적 제관계를 물리적으로 제거하는 것.

② 모든 사회적 지원을 줄이거나 없애는 것.

③ 변화가 이루어져야 할 개인이 기존의 자아를 부가치한 것으로 보아, 변화하는 데 도움이 되는 굴욕적인 경험을 갖는 것.

④ 변화하려는 의도를 갖고 있을 때에는 보상을, 변화하지 않으려는 의도를 갖고 있을 때에는 죄를 일관성 있게 부여하는 것.

21) E.H. Schein, "Management Development as a Process of Influence", in David R. Hampton, *Behavioral Concepts in Management*, Dickinson Publishing Co., Belmont, Calif., 1968, p.110.

(2) 변화

변화란 추진력이 증가하고 상대적으로 저항력이 감소하여 새로운 정보와 새로운 견해에 바탕을 둔 새로운 태도와 행동이 발전되는 과정이다. 특히 조직 구성원의 태도 변화과정에 관해서는 Kelman(1963)이 다음과 같은 세 가지 과정을 제시하였다.²²⁾

① 순응(compliance) : 순응은 한 개인이 다른 사람이나 집단으로부터 좋은 반응을 얻기 위하여, 또는 나쁜 반응을 피하기 위하여 그들의 영향력에 복종할 때 발생하는 것이다.

개인이 자신의 의견에 반하는 내용의 압력을 받았을 때 그 영향력에 복종하는 것은 상을 받거나 벌을 회피하기 위하여 타인의 기대에 부응하려는 욕망이 있는 까닭이다.

② 동일화(identification) : 동일화는 한 개인이 다른 사람이나 집단과 맺고 있는 관계에 만족하고 그러한 관계가 자아의 일부를 형성한다고 판단하여 다른 사람이나 집단의 태도를 받아들이는 것이다.

가족집단과 같이 한 개인이 가깝게 소속되어 있는 소규모의 1차적 집단을 특히 많은 영향력을 행사한다. 개인의 기본적인 태도들은 이러한 집단에서 나온 것이며, 또한 이러한 집단들의 규범, 가치, 신념 등을 반영하고 있다. 이것은 개인이 밀접하게 동일화되어 있는 준거집단으로부터 발생하는 사회적 영향력이다. 가족들 간의 상호작용은 초기의 태도형성에 있어서 가장 잠재적인 영향력을 미치게 된다.

즉 부모들은 동일화 과정을 통하여 자신들의 의견, 편견, 가치관 등을 자식들에게 전달하여 준다.

그러나 비록 1차적 집단으로부터 받아들인 태도가 초기에 발생한 것으로 상당히 감정적인 상황에서 학습된 것이긴 하지만, 그것들은 부모나 동료들과의 관계가 모상적이고 만족스러운 경우에 한해서만 유지될 수 있다.

③ 내면화(internalization) : 내면화는 한 개인이 타인의 주장이나 태도가 자신의 가치세계에 부합된다고 판단하여 받아들이고 또 그것이

22) H.C. Kelman, "Three Process of Social Influence," in E.P. Hollander and R.G. Hunt, *Current Perspectives in Social Psychology*, (N.Y.:Oxford Univ. Press, 1963), pp.454~462.

내재적으로 보상될 때 일어나는 것이다. 즉, 조직구성원이 상사의 논리성연한 훈계에 자신의 그릇됨을 깨닫고 태도를 바꾸는 경우인데 내면화를 통한 태도변화는 앞의 두 가지 경우보다 훨씬 심층적인 것이다.

의도하는 태도변화를 가져오는데 가장 신속한 수단은 순응이지만 이 방법에는 항상 감독이 따라야 하며 보상이나 벌이 확보되어야 한다. 반면에 내면화는 가장 어려운 방법이기도 하지만 일단 이룩되기만 하면 가장 효과적인 방법이라 하겠다. 한편 내면화와 동일화는 서로 배타적인 것이 아니기 때문에 가장 효과적인 방법은 이들 두 가지 방법을 하나의 변화방법으로 결합시킨 것이라 하겠다.

(3) 재동결

추진력과 저항력사이에 새로운 균형이 이룩됨으로써 변화된 바람직한 상태가 정착되는 과정이다. 효과적인 재동결을 위해서는 변화과정에 있는 개인에게 요구되는 변화를 계속적으로 강화시켜 줄 수 있는 환경이 무엇보다도 필요하다.

변화프로그램의 효과가 단기에 그치고 마는 것은, 그 프로그램에 참여했던 사람들이 다시 원래의 환경으로 되돌아갔을 때 그 환경이 새로 획득된 행위 패턴을 강화시켜 주지 않거나 심지어는 그들에 대해서 적대감을 나타내기 때문이다. 따라서 이 재동결 과정에서 중요한 것은 새로운 행위나 태도가 시간이 지남에 따라 소멸되지 않도록 효과적으로 강화시키는 것이다.

2. 수용태도의 결정요인

조직구성원들의 경영혁신에 대한 수용태도는 어떠한 요인에 의해 결정되는가? 기존의 여러 연구들을 종합하여 보면, 어떤 특정 측면이 절대적으로 영향을 미치는 것보다는 라이프사이클, 성격, 직무 및 조직에 대한 태도, 관리과정 등이 복합적으로 작용하여 영향을 미친다고 볼 수 있으며, 부가적으로 하위 문화의 차원에서 부서별·직무별 특성에 따라 경영혁신 수용태도는 유의한 차이를 보일 수 있다는 것이다.

1) 라이프사이클

태도의 형성에 있어 나이와 근속년수 등이 중요한 요인이라는 것은 이미 오래전에 알려진 사실이다. 그러나 그 영향은 매우 복잡하여 한마디로 이야기할 수 없다.

(1) 연령

태도의 변화는 연령에 따라 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. Tyler & Schuller(1991)의 연구에 의하면, 유연한 태도 변화를 열림성(openness) 이라고고, 태도변화에 대한 저항의 정도가 큰 것을 안정성(stability)이라 하였다.²³⁾

젊은층이 중,장년층에 비하여 열림성이 컸으며, 변화의 수용에 유연한 것으로 조사되었다. 이 연구는 첫째, 생애 동안에 변화를 지속한다. 둘째, 태도의 변화는 감수성이 강한 때가 있다는 가설을 검증하기 위한 연구가 그 목적이었는데, 나이가 든 사람은 변화를 부추기는 경험에 의하여 태도가 변하며, 특별히 태도가 변하는 시기가 없는 것으로 나타났다. 그러나 이 연구는 연구자 스스로 인정했듯이 표본의 선정을 공공조직에 한정했기 때문에 전적으로 결과를 신뢰할 수 없는 입장이다. 태도의 형성에 있어서 나이는 Alwin(1991)이 제시한, 나이에 따른 태도의 안정성과 관련하여 아래와 같이 다섯가지 모델을 정리할 수 있다.²⁴⁾

① 경직성 모델(persistence mode) : 한번 형성된 태도는 일관성을 유지하려하기 때문에 나이에 따라 변화를 보이지 않는다고 본다.

② 경직성 증가모델(increasing persistence model) : 연령이 증가하면서 형성된 태도는 일관성을 증대시키고, 점차 강화된다고 본다.

③ 생애열림모델(life-long openness) : 태도변화의 가능성은 전 생애기간 동안 동일하게 열려 있다고 본다.

④ 세대단위 경직성 모델(generational persistence model) : 태도의 경직성이 세대단위로 증가한다고 본다. 즉, 젊은층은 열림성이 크고, 장

23) T.R. Tyler & R.A. Schuller, "Aging and Attitude Change." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.61, No.5, 1991, p.690.

24) D.F. Alwin, et al., *Aging, Personality and Social Change: Attitude and Change over the Life-span*, University of Wisconsin Press, 1991, p.162.

년층은 경직성이고, 노년층은 매우 경직적이다.

⑤ 생애단계별 변화 모델(life-stage changes model) : 태도변화가 생애단계에 따라 다르다고 본다. 청년기에는 열림성이 크고 중년기에는 열림성이 줄어들다가 노년기가 되면 다시 열림성이 커진다는 주장이다. 최근에는 나이가 증가함에도 불구하고 개인의 경험에 따라 태도 변화가 어느 때고 가능하고, 생애단계별 변화모형이 유력하다는 주장이 강하게 대두되고 있다. 따라서, 경영혁신 수용태도에 대해서도 나이에 따른 차이를 가정할 수 있다. 그러나 투자이론(investment theory)이나 인지부조화이론(cognitive dissonance theory)에 비추어 볼 때, 경영혁신 수용태도가 나이에 따라 부정적이 된다고 보기는 어렵다.

그렇다면, 두 가지 가능성이 있는데 하나는 나이에 따라 경영혁신수용태도는 점진적으로 긍정적으로 되어 간다는 것이고, 다른 하나는 경영혁신에 대한 태도가 나이에 따라 기복을 갖는다는 것이다. 본 연구의 입장은 이와 같은 연구의 결과중 생애단계에 따라 변화의 정도가 다를 수 있다는 것이다. 젊을 때는 태도의 변화정도가 높다가 중년층에서는 낮아지며 다시 장년층에 이르러 증가한다는 것이다.

(2) 근속년수

조직의 사회화 과정은 단시일에 이루어질 수 없기 때문에 조직에서의 근부년수는 조직의 방향감각을 익히며 조직문화 즉, 조직의 가치를 몸에 익히는 과정과 비례한다고 볼 수 있다.

Buchanan II(1974)은 공기업과 사기업의 종업원 279명을 대상으로 첫째, 조직의 경험이 관리자의 조직몰입태도에 가장 큰 영향력을 가지고 있으며, 둘째, 이러한 경험이 조직의 근속년수와 특히 초기경력 단계에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하였다.²⁵⁾

그 결과 근속년수가 조직의 몰입에 대한 태도에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 근속에 따른 경력단계별 관리자의 태도를 요약하면 <표 II-2> 와 같다.

25) B. Buchanan II, "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 1974, pp.533~546.

〈표 II-2〉 근속경험 단계별 태도

1 단계	2 단계	3 단계
역할의 명료성 동료 및 조직의 응집성 조직에 대한 집단의 태도 기대감의 현실화 조직 애착에 대한 갈등	개인의 중요성 자기이미지 강화 실패의 두려움 조직몰입에 대한 규범 직무몰입에 대한 규범	조직에 대한 의존성

이 연구에서는 근속의 정도에 따라 경력단계를 3단계로 나누어 조직몰입에 대한 태도를 조사하였다. 경력의 첫 단계는 조직의 구성원이 된 첫 해이며, 무엇보다도 조직에 자신을 적응시키기 위해 조직에 철저히 순응하는 태도를 보이는 단계이다. 두번째 단계는 2년부터 4년까지를 말하며, 조직에 적응하는 것을 최우선시 하는 1단계와 달리 자신을 돌아보는 시기이다. 세번째 단계는 5년 이상을 말하며, 2단계와는 달리 조직의 애착과 의존이 강한 시기이다. 여기서 조직의 몰입이란 조직의 가치와 목표를 수용하고, 조직에 대한 충성심과 조직에 오래 남아 있으려는 의사로 정의했다. 관리자의 경력단계에 따라 몰입의 태도가 다르다는 것을 알 수 있다. 한편 Balack & Mendenha II (1991)는 해외주재원의 현지적응과정을 4시기로 나누고 최초의 1기는 적응정도가 높다가, 2기에는 다시 낮아진 후, 3기와 4기는 점진적으로 높아진다는 U곡선형으로 적응 유형을 설명하고 있다.²⁶⁾ 이러한 관점에서 근속년수와 경영혁신 수용태도와 의 관계는 근속에 비례하여 수용태도가 높아지지 않고 기복을 가지며, 특히 근부경력 중간단계가 낮고 장기근속을 하게 되면서 높은 수용태도를 보일 것으로 예측 할 수 있다.

2) 성격유형

성격이란 독특함(uniquness)과 일관성(consistency)을 가지며, 주변의 여건에 관계없이 비교적 장기적으로 일관되게 개인의 행위특성에 영향을 미치는 자질이다. 개인의 이러한 특성은 타인과 구별되는 그 사람

26) J.S. Balack, & M. Mendenha II, "Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, April 1991, p.296.

만의 독특한 것이다. 개인의 성격이나 가치관이 태도 형성에 영향을 준다는 것은 지극히 고전적인 주장이다. 그러나, 성격의 어떤 특성과 어떤 가치관이 경영혁신 수용태도와 깊은 관련이 있을 것인가 하는 것은 간단히 이야기 하기 어렵다.

본 연구에서는 성격에 있어서 통제의 위치(locus of control)를, 그리고 가치관에 있어서 전문인적 성향과 조직인 성향을 고려해 보기로 하였다. 왜냐하면, 성격변수에서는 통제의 위치가 비교적 수용 태도와 관련이 깊다는 것이 밝혀져 있으며, 전문인적 성향과 조직인적 성향이 직무만족과 조직몰입에 관련이 깊다는 연구가 많이 행해지고 있기 때문이다.

(1) 통제의 위치(locus of control)

어떤 사람들은 자신이 자기 운명의 주인이라고 믿는가 하면, 어떤 사람들은 자신이 운명의 노예라고 생각하여 자신에게 닥치는 모든 일들이 운에 의해 결정되는 것으로 믿는다. 첫번째 유형의 사람들처럼 자신의 운명을 스스로 통제한다고 믿는 사람들을 내재론자(internals)라 하고, 두번째 유형의 사람들처럼 자신의 운명이 자기 외부에 존재하는 힘들에 의해 결정된다고 믿는 사람들을 외재론자(externals)라고 한다.²⁷⁾ 대부분의 연구들은 자신의 운명이 외부요인에 의하여 결정된다고 믿는 정도가 높은 사람일수록 자신의 직무에 만족을 느끼지 못하고, 자신의 환경과 조화를 이루지 못할 뿐만 아니라 자신의 직무에 몰두하지 못하는 일관된 경향이 있다. 또한 이러한 외재론자들은 자신이 참여하여 나온 기업의 제품이나 물질적 가치 같은 조직체의 보상(outcomes)이나 물질적 가치가 자신의 행동에서 비롯된 것으로 생각하지 않는다. 반면에 똑같은 상황하에서도 내재론자들은 조직체의 산출이나 결과에 대한 책임이 자신의 행동에서 비롯된 것이라고 보기 때문에 결과가 좋지 못한 경우가 있더라도 자신의 탓으로 돌린다.²⁸⁾

27) B.R. Julian . "Generalized Expectations for Internal Versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, Vol.80, No.609, 1966.

28) T.R. Mitchell, et al., "Locus of Control:Supervision and Work Satisfaction," *Academy of Management Journal*," Vol.18, September 1975, pp.623-631.

이밖에 통제와 위치와 관련하여 나타나는 차이를 살펴보면, 내재론자가 외재론자보다 정보수집 노력이 크며 정보의 유지나 이용에도 앞선다. 내재론자가 직무에 보다 만족하고 소외를 덜 느낀다. 내재론자가 보다 자기통제를 잘하며 조심스럽고 덜 위험한 일에 종사한다. 내재론자는 참여적 리더십을 선호하는 반면 외재론자는 지시적 리더십을 좋아한다.

따라서 경영혁신에 대한 수용태도에 있어서도 외재론자는 수동적이며, 내재론자는 적극적으로 수용할 것으로 예측하여 볼 수 있다.

(2) 지향가치(orientation)

개인과 조직목표의 통합은 조직행동의 많은 문헌에서 토의되어 왔다. 이러한 목표의 통합은 흔히 발견될 수 있는 것은 아니다. 많은 연구는 개인과 조직사이의 갈등, 특히 조직지향 성향과 전문가 지향 성향 사이에 대하여 언급해 왔다. 조직지향 성향은 조직의 목표와 개인의 목표의 통합과 일치를 강조하고 있으며, 전문가 지향 성향은 전문적 목표(professional goals)에 대하여 일할 수 있는 기회를 강조하고 있다. 전문가 지향 성향은 ① 전문적인 지식과 기술을 사용하여 조직과 고객에게 서비스를 제공하고, ② 업무와 관련하여 독립적인 활동을 지향하고, ③ 조직과 고객이 전문적인 지식과 서비스의 제공에 따른 적절한 지위를 인정해 주길 바라고, ④ 조직과 고객이 바람직한 목표를 성취하기 위하여 전문적인 도움을 제공해주며, ⑤ 직업의식(profession)과 직무의 몰입에 있어서 높은 수준의 가치에 기반을 둔 정체의식(identification)을 소유하고 있다.²⁹⁾ 종업원들의 지향가치는 조직의 목표나 일(profession)의 목표 중 하나에 몰입하거나, 두 가지 모두에 몰입하거나, 두 가지에 전혀 몰입하지 않을 수 있다는 것이다. 또한 조직의 목표나 개인의 목표가 양립할 수도 있지만, 전혀 양립하지 않을 수도 있으며, 동료관계나 조직의 참여 정도에 따라 달라질 수 있다.³⁰⁾

29) J.B. Miner, "The Role of Managerial and Professional Motivation in the Career Success of Management Professors." *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, 1980, pp.487-508.

30) L.R. Jauch & R.N. Osborn, et al., "Research Notes Goal Congruence and Employee Orientations: The Substitution Effect." *Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, 1980, pp.544-555.

조직에 참여하는 종업원의 지향하는 가치가 조직 또는 직무지향성향에 따라서 조직과 직무에 대한 태도가 달라진다고 볼 수 있다. 조직지향성향은 직무보다 조직지향관점이 강하며 전문가 지향성향은 조직보다 직무 자체에 대한 애착과 전문가적 자질을 강조한다고 할 수 있다. 따라서 전문가 성향은 조직과 연관관계 없이도 생각할 수 있으나 조직지향 성향은 전문가적 자질보다 조직에 대한 애착과 조직내부에서 인정을 받고 공헌을 하고 싶은 감정이라 할 수 있다.

이는 전문인 성향 사람보다는 조직인 성향인 사람이 경영혁신 수용태도와 더 큰 관계가 있을 것이라는 추측이 가능하다.

3) 직무 및 조직에 대한 태도

직무에 대한 태도로서의 직무만족과 조직에 대한 태도로서의 조직몰입은 성과와 직결된다는 믿음이 있어 왔다. 이러한 관점에서 직무 및 조직에 대한 호의적인 태도가 경영혁신에 대한 수용태도에 어떠한 영향을 미치는지를 연구할 필요가 있다.

(1) 직무만족

직무에 대한 태도 중에서도 경영의 관점에서 특히 중요하고 그래서 가장 오랜 연구의 역사를 지니고 있는 것은 개인의 직무만족에 관한 것이다.

직무만족(job satisfaction)이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험 평가시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 정의할 수 있다.³¹⁾ 이는 한 종업원이 자신이 일에서 바라고 있는 것을 일이 실제로 제공해준다고 믿는 정도를 반영하는 것이다.

직무만족에 대한 이러한 정의로부터 직무만족의 개념에 대한 두 가지 특징을 찾아 볼 수 있다.³²⁾

첫째, 만족은 직무에 대한 정서적 반응이다. 따라서 이는 내성, 즉 자기관찰을 통해서만 이해될 수 있다. 다른 태도들과 마찬가지로 직무만족도 실제 관찰할 수 있는 것은 아니고 종업원의 행위나 언어적 표현을 통

31) 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1994, p.197.

32) 상계서, p.198.

해 유추할 수 있을 뿐이다.

둘째, 직무만족은 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다. 많은 학자들이 직무만족을 한 개인이 직무에서 원하는 것과 실제 얻는 것과의 비교를 나타내는 개념으로 파악하고 있다. 따라서 직무만족은 다분히 주관적인 개념이다.

(2) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이란 한 조직에 대한 개인의 동일시와 몰입의 상대적 정도이다. 즉, 한 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도를 가리키는 말이다. 조직몰입의 개념속에는 다음과 같은 세 요소가 담겨져 있다.³³⁾

- ① 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용
- ② 조직을 위해서 노력하는 의사
- ③ 조직의 구성원으로 남으려는 강한 의사

이렇게 볼 때 조직몰입은 단순히 조직에 대한 충성과는 다소 다른 개념임을 알 수 있다. 그 대신에 이는 조직이 성공하고 번창하게끔 돕기 위해서 개인이 조직을 위해 무언가를 하려는 적극적인 관계이다. 진실한 조직몰입은 보상이나 성과에 대한 보답으로 개인이 조직에 대해 애착심을 갖는 교환관계로서의 성격을 갖는다.

태도라는 점에서 직무만족과 유사하게 보일는지 모르나 다음과 같은 차이점이 있다. 첫째, 조직몰입이 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영한다는 점에서 보다 포괄적인 개념이라는 것이다. 반면에 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응만을 의미한다. 둘째 직무환경의 변화에 따라 직무만족수준은 곧 변할 수 있으나 조직몰입은 쉽게 변하지 않는 특성이 있다. 즉, 한 개인이 자기가 하고 있는 일에 대해서는 대단한 집착을 가지고 있는데 반해서 그가 몸담고 있는 조직에 대해서는 전혀 다른 태도를 보일 수 있고 또 반대의 경우도 있을 수 있다는 것이다.

이와 같은 논의를 종합하여 볼때, 조직몰입은 조직에 대한 감정과 태도라고 본다면, 직무만족은 개별 직무에 대한 태도라 할 수 있으므로 직무만족보다는 조직몰입이 경영혁신 수용태도에 영향을 더 미칠 것으로

33) 상계서, pp.210~211.

예측 할 수 있다.

4) 관리과정

관리과정은 관리방식이나 관리유형을 말하는 것으로서, 본 연구는 리더의 관심, 교육의 정도, 참여도, 커뮤니케이션을 통해서 고찰하고자 한다.

(1) 리더의 관심

기업이 새로운 환경변화에 기민하게 대응하려면 새로운 기업의 전략과 다른 형태의 조직구조가 필요하다. 그러나 전략이나 구조의 개편만으로는 부족하다. 격변하는 기업환경 하에서는 통제가 이념을 가지고 있어야 한다. 이제는 최고경영자가 직접 명령을 내리는 시대는 지났다. 기업의 통제 기능은 권력을 장악한 경영자에 의해서가 아니라 조직의 이념에 의해서 수행된다.

리더십, 특히 최고경영자를 포함한 상위관리자의 리더십은 구성원들이 새로운 경영이념 수용에 있어서 매우 중요한 매개요인으로 간주되고 있다. 조직체의 기본가치는 기업체의 경우 대부분이 기업주나 경영주의 이념과 성격을 많이 반영하고 있다. 따라서, 최고경영자(리더)를 이해하는 것은 조직의 목표 및 수단 등을 해석하고 이해하는데 중요하다. 조직의 행동에 영향이 크기 때문이다. 리더의 역할에 대한 인식도 공유된 의미, 공유된 패러다임, 공유된 언어와 문화체계를 만들고 유지하는 것이다. Pettigrew에 의하면 창업자는 구조나 기술같은 합리적 유형적 측면만의 창조자가 아닌 상징, 이념, 언어, 신념, 의식, 신화와 같은 조직생활에 있어서 문화적이고 표현적인 요소들의 창조자가 되어야 한다고 말했다.

일반적으로 조직에서 구성원들은 무엇이 중요한가를 알기 원한다. 기업의 구성원들은 기업활동을 통해서 자세히 보고 듣고 활동함으로써, 정보를 얻고 지속적인 행위의 패턴을 발견하게 된다. 최고경영자가 무엇이 중요하다고 여기는 것 뿐만 아니라, 메시지 등을 통하여 지속적인 행위의 패턴을 발견하게 된다. 이를 통해서 실제로 최고경영자가 말하고 있다고 믿게 된다. 최고경영자의 중요한 기능은 조직의 구성원들에게 어떤 사건에 대한 의미를 제공하여 주며, 다양하고도 명백한 그리고 함축적인 메커니즘을 통해서 체득되어지고 가르쳐 진다.

이와같이 최고경영진의 관심이 조직구성원에게 미치는 영향은 크다는 것을 알 수 있다. 따라서 경영혁신에 대한 리더의 관심과 정도는 구성원들이 이를 수용하는데 밀접한 관계가 있을 것으로 예측하여 볼 수 있다.

(2) 교육

기업에 있어서 교육은 종업원들의 태도를 변화시키기 위한 주된 방법으로써 2가지 측면에서 생각해 볼 수 있다. 첫째, 사회화를 촉진시켜서 조직이 필요한 사람을 만드는 조직사회화 관점에서 볼 수 있고 둘째, 조직의 변화와 관련하여 예상되는 종업원의 저항을 극복하고 바람직한 방향으로 태도와 행위를 변화시키는 변화의 관점이다.

조직과 조직구성원들을 바람직한 방향으로 태도와 행위를 변화시키기 위한 변화노력의 주요한 방법이 교육이며, 조직개발의 주요기법의 하나가 변화를 효과적으로 촉진하기 위한 교육기법이다. 변화를 위한 조직개발의 기법으로 행동변화의 단계적 과정이 있는데, 변화의 인식을 시작으로 해빙-변화-동결의 단계를 거치게 된다. 바람직한 방향으로 변화를 주입시키고 이러한 상태를 지속적으로 유지하기 위하여, 기업의 변화담당자들의 노력이 필요하다. 오랜 기간에 걸쳐서 새로운 행동으로 정착하기 위한 여러 가지 형태의 강화노력 중 인적요소의 개발에 있어서는 교육훈련은 구성원 개개인을 대상으로 태도변화는 물론 행동의 변화로 이어질 수 있도록 지속적으로 실시되어야 한다.³⁴⁾

개인의 행동을 개선하려면 개인자신에 대한 인식은 물론 행동의 형성 과정을 지배하고 있는 개인의 기본적인 사고방식과 가치관, 새로운 행동형성에 필요한 실제적인 지식과 기술 및 접근방법 등을 습득하여야 한다. 이러한 행동변화를 위하여, 실제로 기업에서 여러가지 형태의 교육이 행해지고 있다. 이러한 교육훈련을 통해서 궁극적으로 사원들은 자신의 가치가 회사의 가치와 연계되었다는 것을 인식하고 동료사원들과 공감대를 형성하는 것이다. 또한 교육훈련을 통하여 그들에게 요구되는 것

34) W.L. French & D.H. Bell, *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, 4th ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1988, pp.107~114.

이 무엇이며, 성공적으로 조직에 적응하는 과정을 인식하게 된다.³⁵⁾

따라서 교육은 구성원의 사고와 행동의 변화는 물론 경영혁신에 대한 수용태도에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다.

(3) 참여도

기업문화를 개발하고 변화시키는데 중요한 첫번째 매커니즘은 참여(participation)를 제공하는 시스템이다. 이러한 시스템은 구성원의 몰입을 증대시키고, 조직에서 참여는 품질관리 분임조 활동이나 고충처리 위원회 같은 공식적 활동부터 최고경영자의 면담, 제안제도, 비공식적 사회적모임(informal social gatherings)과 같은 다소 공식성이 덜한 영역까지를 말한다.³⁶⁾ 구성원들의 선택을 증가시키고, 그들의 활동에 대한 책임감 증대를 고무하는 과정이 중요하다. 직무의 설계나 구체적 선택을 통하여 구성원 스스로 기회를 만드는 사실을 장래의 성공보다 덜 중요하게 여길 수도 있다.

심리적인 실험의 많은 부분은 신체적이나 정신적으로 굉장히 어렵고 힘든 스트레스 있는 일에 근무할지라도 참여는 조직의 정책을 수용하고, 조직몰입과 직무에 대한 만족이 증대된다는 것을 확신적으로 보여주는 예가 있다.³⁷⁾ 조직의 변화의 수용에 있어서도 종업원이 직접 참여하여 결정한 변화와 그렇지 않은 변화사이에는 상당한 차이가 있다. 사람들은 자신들이 직접적으로 참여하여 결정한 것에 대하여 저항을 하지 않는다. 따라서 변화를 실행에 옮기기 전에 잠정적인 반대자들을 변화에 대한 의사결정과정에 불러들여 참여시키는 것은 변화에 대한 저항을 극복하기 위한 한 방안이다. 변화에 대한 반대자들이 의사결정과정에 참여를 하게 된다면 그들을 설득하는 것도 용이할 뿐만 아니라, 예기치 못하였던 문제점을 발견할 수 있게 됨으로써 보다 성공적인 변화로 유도할 수 있다.³⁸⁾ 이러한 관점에서 경영혁신 프로그램에 구성원이 직접 참여

35) 박승각, "조직구성원의 경영혁신 수용태도에 관한 연구," 석사학위논문, 아주대학교 경영대학원, 1994, pp.25~26.

36) 박승각, 상계논문, p.27.

37) I. Janis & L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, Free Press, 1977.

38) 김인수, 「거시조직이론」, 무역경영사, 1991, p.510.

한 경험은 경영진이 주도하여 추진하는 경영혁신에 대하여 긍정적으로 수용 할 것으로 예측된다.

(4) 커뮤니케이션

흔히 커뮤니케이션의 주요 기능을 상대방으로부터 이끌어내는 일, 즉 설득(persuasion)으로 보는 경향이 있다. 그러나 그것은 인간의 희망 사항일 따름이지 커뮤니케이션을 통하여 성취되는 것은 아니다. 반면에 정보전달과 정보교환은 커뮤니케이션을 통하여 반드시 이루어지는 것이기 때문에 오히려 상호이해(mutual understanding)를 이끌어내는 일이 보다 현실적인 커뮤니케이션의 목표가 될 수 있다. 그런 측면에서 커뮤니케이션의 중요성은 정보교환과 상호이해의 성취에 있다고 볼 수 있다.

기업조직이 생존경쟁에서 살아남기 위해서는 그것이 직면하고 있는 문제가 무엇인지 먼저 아는 것이 필요하다. 만약 조직의 구성원들이 기업이 당면하고 있는 문제를 모른다면, 그들에 대한 대처 방안들을 도저히 생각해낼 수가 없다.

이것은 마치 자동차가 질주해오고 있는 것을 모르고 길을 건너고 있는 보행자나 다름없을 것이다. 따라서 주위에 다가오는 위험신호들을 극박하는 것이나 다름없다. 그러므로 정보전달의 기능을 하는 사내 커뮤니케이션을 통하여 어떤 위험들이 기업조직에 닥치고 있는지를 모든 구성원들에게 알리는 것은 너무나 중요하다. 이것이 바로 커뮤니케이션이 필요한 이유이다. 이와같이 상·하간, 동료간, 부서간 커뮤니케이션의 활성화는 경영혁신에 대한 구성원의 수용태도에 있어서도 많은 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다.

5) 서로 다른 하위문화의 존재

일반적으로 알려지기는 하나의 조직에 하나의 문화가 존재한다는 것으로 알려지고 있다. 하나의 문화가 존재한다는 것은 조직의 구성원이 일체된 행동과 사고를 하기 때문에 조직의 계층이나 작업집단간에 차이가 존재하지 않는 것으로 알려지고 있다.

그러나, 단일 조직내부에 서로 다른 문화를 지니는 집단들이 존재하는 경우도 생각할 수 있다. 현재의 조직은 규모가 확대됨에 따라 대규모의 조직분화로 발생한 조직의 각부분이 서로 다른 과업환경하에서 서로 다

른 업무를 수행하므로 각 하위집단간의 차별화가 불가피하며, 조직구성원들 개인에 있어서도 근속과 연령과 직급들이 다르기 때문에 사고와 행동방식이 조금 다를 수 있다는 생각을 가져 볼 수 있다. 즉 조직이 상이한 구성부분마다 상이한 기준을 강조한다는 것이다. 이러한 관점에서 볼 때 조직은 다수의 목표를 가지고 있다는 사실을 인정하고 있는 것이다. 조직내에서는 다수의 목표와 다양한 목표가 존재하고 있으며, 직무의 성격과 부서의 특성에 따른 의사결정의 가능성과 의사결정자들이 그들의 관점에서 행동한다는 사실을 인정 할 수 있다. 이러한 이유로 인하여 경영혁신의 의미 수용과 해석에 있어서 차이가 있을 수 있으며, 각자 자신의 이해관계와 관련하여 선택할 가능성이 크다고 할 수 있다.³⁹⁾

조직문화의 관점에서도 대규모 조직의 분화로 인하여 발생한 많은 하위집단들이 서로 다른 과업환경에 직면하여 서로 다른 기능을 수행하므로 조직의 생존을 위해서는 각 하위집단간의 차별화가 불가피하며 따라서 차별적 문화가 존재한다. 즉, 단일 조직의 내부에 서로 다른 문화를 지니는 집단들이 존재한다는 것이다.⁴⁰⁾ 이를 소위 하위문화라고 한다.

조직의 구성원들은 조직에 배치되어 부서마다 각기 다른 교육훈련을 받으며, 독자적인 정보의 획득과 이용방법 및 조직의 문제분석에 대한 독자적인 관점을 개발하는 사회화 과정을 거치게 된다.

따라서, 공동의 이해관계와 목적, 임무를 중심으로 자신의 부서만의 독특한 문화와 가치관을 가지는 소위 하위문화를 형성한다.

이러한 하위문화의 형성은 실제 조직의 경영혁신운동의 수용에 있어서 의미의 수용이 다른 방향으로 선별 수용이 가능해 진다는 것이다.⁴¹⁾ 이러한 관점에서 근무분야별, 직군별, 직위별 등 하위문화의 특성에 따라 구성원의 경영혁신 수용태도는 유의한 차이를 보일 것으로 본다.

39) 김인수, 「삼성종합건설의 조직진단: 조직문화를 중심으로」, 고려대학교 기업경영연구소, 1992, pp.12~13.

40) R.H. Killman, et al., *Fives Key Issues in Understanding and Changing Culture, in Gaining Control of The Corporate Culture*, Jossey-Bass Publishers, 1985, p.5.

41) M.R. Luis, *Sourcing Workplace Cultures: Why, When, How*, in R.H Killmann, et al., *Gaining the Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, 1985, p.129.

3. 수용태도에 대한 선행연구

1) 박계홍의 연구⁴²⁾

박계홍(1993)은 '종업원의 기업가치관 수용태도에 관한 연구'에서 S그룹 2개기업을 대상으로 743명의 표본을 선정하여 연구한 결과를 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 개인의 근속년수, 나이와 같은 성장변수에 따른 수용태도는 기존의 연구에서 밝혀진 바와 같이 U자형 커브를 그리고 있다. 근속년수에 있어서는 근무경력이 적은 계층과 많은 계층이 높은 반면 중간층이 낮아 U자형을 보여주고 있어서 가설과 일치한다. 나이와 근속년수에 따라 가치관의 수용태도가 달라지고 있으나, 근속년수에 대해서는 U형곡선의 경향을 쉽게 읽을 수 있었다.

둘째, 기업가치관의 수용태도는 개인의 성격유형이나 전문가성향과 조직인성향과 같은 기초적 가치관에 따라 결정된다고 보는 관점에서 수용태도를 파악하였는데, 성격유형에 입각하여, 내재론적 성향이 기업가치관 수용태도에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예측했는데, 실증자료는 이러한 예측을 뒷받침해 주었으며, 전문가성향과 조직인성향도 기업가치관 수용태도에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 알았다. 특히 조직인 성향이 수용태도와 높은 상관관계가 있었다.

셋째, 직무 및 조직에 대한 태도의 관점에서는 구성원들이 직무나 조직에 대해서 갖게 되는 태도와 수용태도와의 상관관계를 파악하였는데, 직무만족도나 조직몰입도 역시 기존의 연구에서 예측한 바와 같이 기업가치관 수용태도에 긍정적인 영향을 주고 있다는 점이 밝혀졌으며, 양자중에서는 조직몰입도의 영향이 크다는 것을 알 수 있었다.

넷째, 기업의 가치관을 설정하고 전파하는 과정 자체도 종업원들의 수용태도를 결정하는 데 중요한 요인으로 작용한다는 것이 자료분석을 통해 알려졌다. 기업의 관리과정 차원에서 최고경영자의 리더십, 종업원 참여의 정도, 교육의 수혜정도에 따른 수용태도는 최고경영자의 관심이 높다고 인식할 수록, 종업원의 참여정도가 높을 수록, 교육의 수혜가 많

42) 박계홍, "종업원의 기업가치관 수용태도에 관한 연구," 박사학위논문, 아주대학교 대학원, 1993.

을 수록 기업가치관의 수용태도가 높게 나타났다.

다섯째, 조직별·조직내 근무부서별·직무의 특성별로 수용태도 및 조직 가치관의 의미 수용의 차이를 파악하였는데, 기업별로는 역사가 오랜 기업이 높고 근무부서별로는 영업부서와 연구개발부서가 가장 높았다. 의미수용의 차이에 있어서는 부서의 성격에 부합하게 기업가치관의 의미를 인식하였고 부서별, 직무별 차이로 보였다.

이 연구의 한계로서는 S그룹의 2개 제조기업에 근무하고 있는 집단을 대상으로한 분석이기 때문에 연구결과의 일반화에는 문제가 있다.

2) 박승각의 연구⁴³⁾

박승각(1994)은 '구성원의 경영혁신 수용태도에 관한 연구'에서 공기업인 H기업을 대상으로 299명의 표본을 선정하여 실증적 연구를 하였다.

첫째, 기존의 연구에서는 개인의 근속년수, 나이와 같은 성장변수에 따른 수용태도는 일반적으로 "U자형 커브"를 그리고 있는 것으로 되어 있으나 실증 연구에서는 U자형이 아닌 개인의 근속년수, 나이에 따라 점증적으로 증가하는 직선형의 경향을 보이고 있다.

둘째, 성격·가치관의 수용태도는 개인의 성격유형이나 전문가 성향과 조직인 성향과 같은 기초적 가치관에 따라 결정된다는 관점에서 수용태도를 파악하였다. 성격유형에 입각하여 내재론적 성향이 경영혁신 수용태도에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 알았다. 특히 조직인 성향이 수용태도와 높은 상관관계가 있었다.

셋째, 직무 및 조직에 대한 태도의 관점에서는 구성원들의 직무나 조직에 대해서 갖게 되는 태도와 수용태도와의 상관관계를 파악하였다. 직무만족도와 조직몰입도 역시 기존의 연구에서 예측한 바와 같이 경영혁신 수용태도에 긍정적인 영향을 주고 있다는 점이 밝혀졌으며, 조직몰입도의 영향이 더 크다는 것을 알 수 있었다.

넷째, 기업의 관리과정 차원에서 최고 경영자의 리더십, 종업원 참여의 정도, 교육의 수혜 정도에 따른 수용태도는 최고경영자의 관심이 높다고 인식되고, 종업원의 참여정도가 높고, 교육의 횟수가 많을 수록 경영혁신 수용태도는 높게 나타났다.

43) 박승각, 전계논문, p.75.

第三章 K公企業 經營革新에 대한 考察

第1節 經營革新의 必然性

1. 經營혁신배경

"통신시장 개방과 경쟁도입"은 WTO체제의 출범으로 말미암아 피할 수 없는 명제로 대두되었다. 이는 독점, 혹은 부분 독점이라는 제한적 경쟁 체제에서 전면적 경쟁체제로 이행되고 있음을 의미한다.

이처럼 수 많은 경쟁사업자의 출현은 시장잠식으로 인한 수익성 악화로 이어져 K공기업으로서는 시대적 전환기를 맞고 있다. 이와 같이 기로서 있는 K공기업의 경영혁신은 필연적이라 하겠다.

2. 경쟁체제에 부적합한 구성원 의식

직원들은 아직도 공무원과 같은 의식을 가지고 있다 할 수 있다. 이러한 점은 정부기관에서 정부투자기관으로 전환하였음을 감안하면 당연한 결과로도 받아 들여지지만, 지난 16여년 동안 신규로 채용된 인원의 비율이 50%를 상회하고 있는 점을 고려한다면 민간기업과는 다른 하나의 뚜렷한 특징이라고 말할 수 있다. 이러한 특징은 공인의식으로 요약될 수 있다.

그런 특징으로 인해 구성원의 업무판단 기준은 회사의 수익성 보다는 공직을 수행하는 사람으로서 할 만한 일인가를 먼저 생각하는 경향이 뚜렷하다. 사업에 대한 관점도 국민의 편의 여부에 상당한 신경을 쓰고 있고, 국가적인, 사회적인 파급효과에 대하여도 지나치리 만큼 강한 염려와 감안을 하는 것으로 보여진다.

기업윤리적인 측면에서 철저한 공인의식은 장기적으로 건전한 기업성장을 위해 필수적인 바탕이므로 지켜 나가는 것이 좋다. 그러나 기업환경이 완전경쟁체제로 바뀌고 있는 상황인 만큼 수익성을 반드시 염두에 두는 풍토로 보편 발전시키는 것이 경영의 한 방향이 되어야 할 것이고 또한 기업문화 창달 방향도 될 것이다.

3. 사업환경의 변화

1) 통신사업의 전면 경쟁체제 돌입

우리나라 통신시장에도 이미 경쟁이 도입되어, 유선계는 시외전화시장에서 1995년부터 데이콤과 경쟁을 해왔으며, 1997년 6월에는 온세통신이 신규사업자로 지정되므로써 3자 경쟁체제가 되었다.

또한 국제통신 서비스 시장에서 이미 1991년부터 데이콤과 복점체제로 경쟁을 하다 1997년 10월부터는 온세통신이 새로이 진입하였다. 특히, 시내전화분야에서는 1997년 6월 하나로통신이 제2사업자로 등장하였다. 무선통신시장은 PCS, TRS 등 분야에서 신규사업자가 다수 출현하여 우리나라 통신시장은 완전개방 경쟁체제가 되었다. 즉, 경쟁의 정도가 복점에서 과점, 과점에서 완전경쟁으로 격화되었다. 분야별 경쟁상황은 <표 III-1> 과 같다.

<표 III-1> 분야별 경쟁상황

유 선 계	무 선 계
1. 시내전화 : 복점(2) 2. 시외전화 : 과점(3) 3. 국제전화 : 과점(3) 4. 회선임대 : 과점(4) 5. 데이터통신 : 완전경쟁	1. 이동전화 : 복점(2) 2. PCS : 과점(3) 3. 무선폭출 : 지역별복점(12) 4. TRS : 지역별과점(7)

주 : ()은 사업자수

자료 : 한국통신, 전환기관리보고서, 1997, p.47.

2) 시장잠식의 가속화

우리나라 통신서비스의 총시장은 최근 5개년간 평균 22.7%의 급성장을 하고 있으나 K공기업의 성장율은 11.0%에 그치고 있다.

이는 신규사업자의 대거 출현 및 무선통신, 인터넷전화, 음성재판매사업 등 전화 대체서비스의 대거등장으로 K공기업의 주력사업을 급속히 잠식하고 있기 때문이다. 최근 3년간 시장점유율 추세는 <표III-2> 와 같다.

〈표 III-2〉 통신서비스 시장에서의 K공기업 점유율

구 분	1993년	1995년	1997년	비 고
총 시 장 (억)	57.924	82.705	143.124	
K공기업 매출액(억)	50.183	63.616	77.852	
점 유 율(%)	86.6	76.9	54.4	

주 : 총시장은 기간통신사업자, 무선호출 및 PC통신서비스 매출액임.
 자료 : 한국통신, 한국통신 구조조정정보고서, 1998, p.13.

3) 국내 통신시장의 개방

우리나라 통신시장은 WTO 협정에 따라 1998년부터 단계적으로 확대되어 2001년부터 본격 개방된다. 외국인에 대한 기간통신사업자 지분소유 제한도 2000년까지 33%에서 2001년부터 49%로 확대될 예정이다.

또한 1999년부터는 외국인도 한국통신을 제외한 기간통신사업자의 대주주가 될 수 있다. 별정통신사업 부문중 비음성 재판매서비스는 1998년부터 외국인에게 100% 허용된 상태지만 음성 재판매서비스는 2000년까지 49%선으로 지분제한이 있으며 2001년부터 100% 허용된다. 구체적인 양허안은 〈표III-3〉 과 같다.

〈표 III-3〉 WTO 기본통신 협상타결 양허(안)

구 분	양 허 내 용
외 국 인 지분소유확대	1. 1998년부터 33%까지 (한국통신20%, 98.9월 이후33%까지) 2. 2001년부터 49%까지 (한국통신제외) 3. 1999년부터 외국인 대주주 허용(한국통신제외)
외 국 인의 별정통신사업	1. 비음성분야: 1998년부터 100% 참여 2. 음성분야 : 2000년까지 49%, 2001년부터 100% 참여
동일인 지분 제한 완화	1. 유선분야 : 10% 제한선 폐지(한국통신은 15%로확대) 2. 무선분야 : 33% 제한선 폐지

자료 : 한국통신, 1999년도 연차보고서, 1999, p.13.

4) 출자기관으로의 전환

K공기업은 1997년 10월 1일 정부투자기관에서 출자기관으로 전환되었다. 출자기관화는 경영의 자율성은 보장되 책임이 수반함을 의미한다.

출자기관화로 달라지는 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 정부투자기관관리기본법 대신 특별법과 상법을 적용받게 되며, 정부투자기관의 지위를 상실하고 상법상의 주식회사로 전환하였다.

공사설립법이 폐지된 주원인은 불필요한 공기업 규제를 완화하여 민간사업자와 동등한 입장에서 경쟁시대에 대비하고 책임경영체를 구축하기 위함이다.

둘째, 기업경영을 위한 주요의사결정의 주체인 이사회는 기업형 이사회로 변모하게 되며, 이사장제를 폐지하여 사장이 이사회 의장을 겸직하고 내부이사의 참여도 확대된다. 또한 전문위원회를 활성화하여 이사회 의사결정의 효율화와 전문화를 도모하며 정부 과건 이사제도는 폐지되었다.

셋째, 사장을 포함한 임원은 주주대표 등으로 구성되는 추천위원회 또는 주주협의회가 추천한 능력있고 자질있는 후보자를 대상으로 주주총회에서 선임한다.

넷째, WTO 통신협상 결과를 반영하여 과거에는 금지되었던 외국인의 주식소유가 허용되며, 경제력 집중을 방지하기 위해 동일인에 대한 지분 제한이 엄격하게 적용된다.

또한 대주주의 독단을 방지하고 주주총회의 활성화를 위해 주주협의회를 구성토록 하고 있으며, 회사정관 변경 등이 상법체계에 따라 주주총회의 결의로 확정된다.

4. 내부여건의 악화

1) 낮은 1인당 생산성

사원 1인당 매출액이 세계통신사업자 및 국내통신사업자와 비교하여 볼 때 <표 III-4> 와 같이 열세에 있다. 즉, K공기업 보다 일본 NTT는 2.4배, 국내 SK텔레콤은 3.8배가 높다.

〈표 III-4〉 1994년도 12월말 1인당 매출액

구 분	DACOM	AT&T	NTT	SK텔레콤	한국통신
매출액(억원)	3,449	600,750	534,960	8,829	55,397
사원수(명)	1,918	305,000	248,000	2,316	61,500
1인당매출액(천원)	179,822	196,967	215,709	338,039	90,076

자료 : 한국통신, 전환기관리보고서, 1997, p.53.

2) 수익율의 급격한 감소

경영목표가 수익목표보다는 기본통신시설 확충, 초고속통신망구축, 연구개발 투자 등 투자 및 비용목표에 주안점을 두고 있고, 투자사업 의사결정에 있어서도 공공성을 빙자한 무리한 사업집행을 하거나, 인력확보를 위한 명분 확보식 사업강행은 물론 투자결과에 대한 책임을 지는 경우가 없다. 비용의 집행은 회사의 이익은 고려하지 않고 편성된 예산은 다쓰고 보자는 의식이 팽배해있다. 이러한 경영방식은 당기순이익을 연 2,000억원씩 감소를 가져와 1999년도에는 적자기업으로 전락할 위기에 있고, 1996년도 총자본이익율은 1995년도의 절반수준이며, 투자비증가율에 비하여 수익증가가 낮은 결과를 가져왔다.

K공기업의 수익율 감소 추세는 〈표 III-5〉와 같다.

〈표 III-5〉 수익률 추세

△ 당기순이익

구 분	1994년	1995년	1996년	1997년	1998년	1999년
억원	6,270	4,190	1,819	417	342	△648

△ 수익성지표

지 표	1994년	1995년	1996년
총자본이익율(%)	5.90	3.55	1.35
매출액순이익율(%)	11.32	6.59	2.60

△ 투자수익율

구분	1994년	1995년	1996년	1997년	평균증가율
투자비(억원)	29,198	33,027	35,792	43,199	14.1%
매출액(억원)	55,393	63,616	69,963	75,598	10.8%

자료 : 한국통신, 전환기관리보고서, 1997, pp.51~52.

第2節 經營革新의 具體的 內容

1. 고객만족 경영

독점체제에서 뿌리내린 의식과 발상을 일대 전환하여 고객감동을 반드시 실현할 수 있는 고객중심의 기업으로 변신하기 위한 K공기업의 의지를 고객만족경영으로 표출하고 있다. 이러한 혁신의지를 전사원들에게 실천 의식을 고취하고 그 구체적인 행동지침으로 삼기 위해 사내·외 관련 전문가들의 의견을 수렴하여 1996년 7월 3일에 「고객만족실천강령」을 제정 선포하였다.

실천강령은 <표 III-6> 과 같이 전문 및 5개 항목으로 구성되어 있다.

첫째 항목은 고객만족 마인드 확립으로써 고객과 회사의 관계를 인식하고 그에 따른 고객의 소중함을 표현하였다.

둘째 항목은 사고와 행동의 기준으로써 우리의 모든 사고와 행동에 있어서 고객이 최우선이 되어야 함을 나타내고 있으며,

셋째 항목은 고객응대 기본자세로써 고객을 대할 때 우리의 태도는 항상 예절과 미소를 간직해야 함을 뜻하며,

넷째 항목은 고객신뢰 구축으로써 고객만족의 기본은 신뢰에 그 바탕을 두어야 함을 의미하며,

다섯째 항목은 실천성 확립으로써 고객만족 실천은 결국 나로부터 비롯됨을 강조하고 있다.

실천강령의 활용방안은 ① 사내 각종 공식행사시 강령 낭독, ② 업무수첩 및 보고서 등 각종 간행물 발간시 수록, ③ 각급 기관 게시판에 부

작 및 공람, ④ 좋은 아침 행사시 낭독을 하고 있다.

〈표 III-6〉 고객만족실천강령

우리 전 사원은 「고객과 함께 하는 인간중시경영」의
기업이념을 구현하고 고객에게 최상의 서비스를 제공하기 위하여
다음 사항을 고객만족 실천강령으로 삼는다.

하나, 나는 고객이 나와 회사의 존립기반임을 인식하고
고객을 으뜸으로 섬긴다.

- 고객만족 마인드 확립-

하나, 나는 항상 고객의 입장에서 생각하고 고객을 위해 행동한다.

- 사고와 행동의 기준-

하나, 나는 고객에게 언제나 올바른 예절과 밝은 미소로 대한다

- 고객응대 기본자세-

하나, 나는 고객과의 약속은 반드시 지키고 불만사항은 즉시 해결한다

- 고객신뢰 구축-

하나, 나는 지금부터, 나부터 고객만족을 실천한다

- 실천성 확립-

2. PIN TO KT 프로그램

1997년 5월 2일 발표한 「PIN TO KT」는 핀을 찢어 잠자는 공룡 KT을
깨우자는 의미를 내포하고 있다.

「PIN TO KT」는 기업생존을 위한 경영혁신 프로그램으로서 P(Profitability)는 수익성에 입각한 기업경영, I(Incentive)는 업적과 성과에 근거한 인센티브제운영, N(Network service)은 통신망 서비스의 수익성 향상, T(Treasury)는 합리적재무관리, O(Organization/Manning)는 조직/인력운영의 기업성 제고를 뜻하며, KT는 Korea Telecom의 머리 글자이다.

이 「PIN TO KT」는 경영본질로 회귀하기 위한 실천적 프로그램이다. 즉 과거의 잘못된 경영관습에서 벗어나 기업의 운영에 있어서는 수익을, 개인의 행동에 있어서는 성과를 기본으로 하는 기업경영의 본질로 되돌아가야 한다는 의지의 표현이다. 또한 「PIN TO KT」는 위로부터 실천 프로그램이다. 즉, 사장, 부사장이 중심이 되어 실천하는 위로부터의 혁신이며, 거창한 구호나 슬로건을 앞세운 캠페인성 운동이 아니다.

한편 「PIN TO KT」 프로그램은 <표 III-7> 과 같이 5개의 대과제로 구성되어 있다.

<표 III-7> PIN TO KT 프로그램

1. 수익성 목표에 입각한 기업경영(Profitability)	【P】
2. 인센티브제의 운영(Incentive)	【I】
3. 통신망 서비스의 수익성 향상(Network Service)	【N】
△ 통화완료를 제고	
△ 통신망의 지능화	
△ 수익중심의 마케팅체제 정비	
△ 수익누수 방지	
△ 정보의 자원화	
4. 합리적 재무관리(Treasury)	【T】
△ 투자 의사결정의 합리화	
△ 자금관리의 효율화	
△ 책임회계제도 도입	
△ 조달의 고비용구조 타개	
5. 조직/인력 운영의 기업성 제고(Organization/Manning)	【O】
△ 경영인력의 정예화	
△ 조직/인력 운영의 탄력화	
△ 기업성 제고를 위한 교육훈련 혁신	

자료 : 한국통신, 전환기관리 보고서, 1997, p.71.

이 과제들의 세부적인 내용에 대하여 살펴 보고자 한다.

1) 수익성 목표에 입각한 기업경영 【P】

첫번째 과제로 도출된 "수익성 목표에 입각한 기업경영"은 다른 모든 과제들을 전개해 나가는 데 있어서 기준이 되는 기업의 경영원리에 관한 사항이다. 독점시대에 공익성이란 명분하에 검증되지 않고 수행하여 왔던 일들을 경쟁시대를 맞아 수익성을 기초로 한 새로운 기업경영틀로의 전환을 시도하고 있으며, 그러한 수단으로서 회사는 "경영계약제"를 전면적으로 도입하였다. 즉, 매년 사장과 부문경영자(사업부서장, 지역본부장, 현업기관장 등)간에는 달성할 목표를 구체화한 경영계약서를 작성·체결하고 그 성과를 평가하여 인사 및 인센티브에 반영하므로써 기관장의 책임경영체제를 확립하고 사원들의 경영효율성 제고 마인드를 정착시킨다는 의지를 담고 있다.

2) 인센티브제의 운영 【I】

경영환경에서의 인센티브시스템은 수익성 증대와 경영성과 향상에 초점을 두어야 한다. 과거에도 회사내에는 부분적으로 인센티브제도들이 시행되고는 있었지만 수익성을 기준으로 한 기관별 보상체제가 미흡했고, 내부경영성과 결과에 대한 비금전적 인센티브가 취약한면이 있었다. 따라서 PIN TO KT 프로그램에서는 구성원들의 행동을 변화시킬 수 있을 정도의 인센티브시스템의 정비를 내포하고 있다. 즉, 경영성과에 따른 기관별 인센티브는 물론 궁극적으로는 개인별 성과에 따라 급여등의 금전적 인센티브 및 인사등의 비금전적 인센티브까지도 달라질 수 있는 정도의 인센티브 구조 변경을 목적으로 하고 있다.

3) 통신망 서비스의 수익성 향상 【N】

통신망 서비스의 수익성 제고와 관련해서 5개의 하위 과제들로 구성되어 있지만 그 기본 정신은 수익성을 높임으로써 기업의 영속적인 생명력을 확보하자는 의미이다. 하위과제들의 추진목표를 살펴보면 아직 선진 외국의 수준에 비하여 상대적으로 낮은 수준인 통화완료율의 향상을 위하여 지속적인 노력을 하며, 세계 8위의 대규모 통신망을 운용하고 있으나 시설규모에 걸맞는 통신망 고도화는 낙후된 현실을 극복하기 위하

여 통신망 지능화를 조기에 추진함으로써 고객의 다양한 서비스 요구에 탄력적으로 수용할 수 있는 네트워크를 구축하며, 대외개방과 경쟁본격화 시대를 맞이하여 국내에서의 경쟁에서 승리하고 나아가 선진 통신기업과의 경쟁에도 승리함으로써 국가경쟁력을 높이는데 기여하기 위한 수익/시장중심의 마케팅체제를 추진하며, 기껏 노력하여 수익을 확보하였으나 관리체제상의 허점으로 인하여 잃게 되는 부분을 제도적으로 막기 위한 수익누수방지 시스템을 구축하며, 끝으로 전자결재등 함량미달인 업무전산시스템의 활성화와 고객상담 센터의 업무효율 제고를 위한 정보의 자원화를 추진한다는 것이다.

4) 합리적 재무관리 【T】

4개의 하위과제로 구성된 합리적 재무관리가 지향하는 목표는 공급위주의 사업수행 체계와 보수적 회계관행의 타파에 있다. 투자 의사결정의 합리화가 불가피한 이유는 투자수익율이 1994년도에는 5.9%, 1995년도 3.6%, 1996년도에는 1.4%로 매년 투자수익율이 급격히 악화되고 있는 현실을 더이상 방치할 수 없는 입장에 있다. 따라서, 수익성을 최고가치로 고려하도록 투자사업 의사결정체계를 구축하며, 수익성에 입각한 통신설비 공급기준으로 전면 개편하고 있다.

자금관리의 효율화 이유는 96년을 기점으로 경쟁의 본격화 및 주수입원인 전화수익의 성장둔화에 따른 투자재원의 부족 심화로 외부차입 의존도가 크게 확대되고 있다는 점이다. 이를 극복하기 위하여 정보통신부의 일방적인 금고규제로부터 벗어나 금고운용의 자율성을 확보함으로써 자금차입선의 다변화를 기하며, 자금조절 수단으로서 어음사용제도를 도입하고, 상황변화에 따른 자금의 사전통제기능을 강화하며, 회사경영상태를 감안한 배당 및 대외출연, 연구개발비 투자규모를 탄력적으로 결정하고 있다.

책임회계제도는 시장경쟁의 가속화로 인한 전화사업의 성장둔화 및 대형 신규통신사업의 수익성 부재로 인하여 당기 순이익이 격감하는 상황에서 보다 적극적인 이익관리 기법을 도입하여야 한다는 위기 의식에서 도입되었다. 즉, 책임회계는 책임경영체제를 뒷받침하기 위한 도구로서 널리 활용되어 조직단위별 경영성과와 공헌도를 명확히 할 것이다.

장비 조달의 고비용 구조를 타개하고자 하는 목적은 매년 2조 8천억원

수준에 이르는 막대한 물자조달 부문에 있어서 품질은 높이고, 가격은 낮추며, 조달기간은 줄이고, 비용은 덜들게 하고자 하는데 있다.

대규모 투자손실로 이어질 위험을 차단하기 위하여 사업성에 입각하여 장비개발 및 도입전략을 재정립하고, 표준화에 치중한 엄격한 규정적용으로 기술환경변화와 시장경쟁에서 불리하게 작용하고 있는 표준화제도 및 운용방식을 전면 개편 물자관리의 고질적인 고비용요인을 제거하는데 중점을 두고 있다. 또한 시험검사제도의 획일적 운영으로 품질향상을 담보하기가 곤란하고 장비별·품질수준별·업체별로 차별화된 품질관리제도의 부재로 효율적인 품질확보가 이루어지고 있지 않는 점을 개선하기 위하여 인수시험제도의 도입 등 실효성있는 품질관리 방안을 강구하고 있다.

5) 조직/인력운영의 기업성 제고 【0】

외부의 경영환경의 변화에 효과적으로 대처하기 위한 내부 경영체제의 정비 필요성을 인정하면서도 이해 당사자간 충돌로 마지막 난관으로 작용하는 것을 흔히 볼 수 있다. 이제 회사도 독점시대에 만연된 지연·열연·학연과 같은 연고 위주인사 및 인력운용 관행을 깨고, 민간기업형 조직/인력제도의 도입은 더 이상 미룰수 없는 상황에 놓여있다.

우선 경영인력의 정예화 방안은 다음과 같다.

① 수익성 위주의 경영성과에 따른 인력배치를 하고 있다.

즉, 전략요충기관 및 경영합리화기관을 선정 기관장을 능력위주로 중요국에 발령하므로써 무사안일을 타파하고, 지역단위 순환 근무제도를 광역단위 순환근무로 전환하며, 경영성과 결과의 인사반영에 초점을 두고 있다.

② 경영인력 진입문호의 확대를 추진하고 있다.

즉, 발탁 승진을 위하여 과장급이상에 대하여는 승진소요 최저년수를 단축하거나 폐지하고, 특별승진제도를 부장급에서 국장급까지 확대하며, 외부 전문인력영입을 활성화하기 위하여 계약직과 경력직 채용규모를 확대하는데 중점을 두고 있다.

③ 경영인력의 순환 촉진 및 자기개발을 위하여 서울대 MBA과정 운영 및 장기 위탁교육 과정을 확대하고 있다.

④ 경영인력의 퇴출경로를 다양화 하고 있다.

즉, 명예퇴직 규모를 확대하여, 임기직 직원은 범위를 확대하고 있다.

조직/인력운영의 탄력화 방안은 다음과 같다.

① 직급/직책 분리 운영 및 팀제를 도입하고 있다.

즉, 일중심의 조직운영과 능력중심의 인력배치를 하므로써 조직에의 능력에 불구, 직급=직위가 상응, 일치하는 경직된 보직관리를 일소하고 있다.

② 간부직의 직군/직렬 통합으로 경쟁을 확대하고 있다.

기업성 제고를 위한 교육훈련 혁신 방안은 다음과 같다.

① 교육훈련 부문의 내부거래제를 도입하고 있다.

즉, 원가절감, 교육품질개선, 서비스개선 등 연수원과 조직단위간 내부거래를 통하여 교육기간간 경쟁을 유도하므로써 교육의 질을 획기적으로 높이도록 하고 있다.

② 교육의 고비용 구조를 개선하고 있다.

즉, 질보다는 양중심 교육제도인 교육훈련이수제를 보완하며, 연수원, 현장훈련센터 등에서 중복시행되고 있는 각종교육 과정을 정비하고, 연수원 집합교육으로 인한 교육경비, 시설투자비용과 업무손실 등 기타 비용을 절감하기 위하여 조직단위별로 원격 교육시스템을 구축하고 있다.

③ 연수원 수익사업을 적극 전개하고 있다.

즉, 다수의 통신사업자, 자회사 등 수탁교육사업의 확대를 통하여 수익을 증대하며, 교육시설 임대와 활성화, 첨단 학습자원을 개발·상품화를 통한 수익 증대를 추진하고 있다.

3. 구조조정

K공기업의 구조조정은 수익성 중심 경영체제를 구축 하는데 있으며, 이를 위하여 경영 자원을 핵심 역량 사업으로 선택하고 집중한다는 원칙 하에 추진되고 있다. 이는 PIN TO KT 프로그램의 연장선에 있음을 의미 한다.

PIN TO KT 프로그램을 바탕으로 가속화하고 있는 구조조정은 사업구조 의 혁신, 조직/인력구조의 혁신으로 오는 2001년에는 매출액 12조 3천억 원을 달성, 지금의 세계 33위를 2001년에는 세계 10위권의 통신사업자로 도약하겠다는 것이다. 이를 실현하기 위한 구조조정 방향은 다음과 같 다.

첫째, 사업구조는 ① 전화사업/전용사업/접속사업/부가통신사업 등 성숙된 사업이나 주된 수익원인 사업을 핵심추진사업으로, ② 미래 주수익 원이 될 수 있는 지능망/데이터망/전자상거래/물류망사업/초고속사업 등 을 전략육성사업으로, ③ 과도한 적자와 이용감소, 중복성이 있는 시외 수동/공중전화/전보사업 등을 정비대상사업으로 사업군을 재분류하고, 사업구조조정을 추진하고 있다. 철수 및 외주대상 사업은 < 표 III-8 > 과 같다.

<표 III-8> 사업철수 및 외주대상 사업

구분	방법	대상사업
1998년	사업철수	인말새트Aero, 시외수동전화, 전화비디오사업
	자회사이관	텔레캅, 공중전화, 미래텔, SI사업
1999년	사업철수	여의도정보화사업, 이지팩스, 행정통신, 선박무선, 공항무선
	외주	전보사업
2000년	지분매각	위성사업(전문사업자와 컨소시엄 구성 후)

주 : 114안내/항만전화/가입전신/영상회의/기업통신망/CATV전송망사업 (NO)은 매출액증대와 원가절감을 통해 사업을 합리화하고, CT-2/CATV전송망사업은 향후 시장상황 확인 후 처리

자료 : 한국통신, 구조조정 추진상황 보고서, 1998, p.8.

둘째, 조직 및 인력구조는 2000년까지 260개 전화국을 광역전화국체제로 개편하고, 2000년까지 인력을 15,000여명 감축을 추진하고 있다.

K공기업의 구조조정 목표를 정리하면 <표 III-9> 와 같다.

<표 III-9> 구조조정목표

구분	세부항목	1997년	2002년	비고
경영구조	지분비율	정부 71.2% 내국인 28.8%	정부 34% 내국인33% 외국인33%	정부가 안정 주주 유지
사업구조	매출액 1인당 매출액 사업구조	7조7,800억원 1.25억원 기본통신	14조3,000억원 2.87억원 기본/멀티미디어	84% 증가 130% 증가 사업고도화
재무구조	부채비율 당기순이익 EVA	217% 797억원 △1조6,200억	100% 1조4,300억원 0	기업안정성확보 매출이익을 10% 기업가치극대화
조직 인력 구조	조직계위 현업 직원수 인건비비중	본사/지역/현업 (3계위) 260개전화국 59,491 30%	본사/현업 (2계위) 88개광역전화국 44,491 25%	전화국합리화 관리인원절감 15,000명감축 노동생산성증대

자료 : 한국통신, 구조조정추진상황보고서, 1998, p.3.

4. 경영혁신 추진 성과

K공기업은 IMF체제와 공기업 구조조정이라는 외부의 경영혁신 요구가 있기 전인 1997년 5월부터 본격적인 경영혁신 작업을 지속적으로 수행해 왔으며, 그 결과 괄목할 만한 성과를 거두고 있다.

그 동안의 경영혁신 성과를 요약하면 다음과 같다.

① 경영성과에 따라 간부직 인사반영 및 임직원의 인센티브 규모를 결정하는 경영계약제를 도입 1997년에는 시범운영, 1998년부터는 정상적인 운영에 돌입하였다. 특히 사장과 경영계약 대상은 임원 뿐만 아니라 직원인 전화국장까지 그 범위를 대폭 확대 함으로서 책임경영 체제 확립과 경영효율성을 제고 하였다.

② 1998년도 당기순이익이 전년도 대비 224.2% 향상된 2,583억원을 달성하였다. 1996년도까지만 해도 당기순이익이 매년 2,000억원씩 감소를 가져와 1997년도에는 적자를 기록, 부실경영을 초래할 위기에 있었으나 PIN TO KT 프로그램에 의한 거품 걷어내기 운동을 전개한 결과 예산 1조원을 절감하는 성과가 있었으며, 그 결과 1997년도 당기순이익은 적자위협에서 벗어나 순이익 797억원을 달성하였으며, 1998년도에는 무려 224.2% 향상된 2,583억원을 달성함으로써 수익성 경영이 정착되고 있다.

③ 능력/책임/성과에 상응한 인사/보수제도를 도입하였다. 즉 임원에 대하여는 임기제를 도입하였고, 부장급이상에 연봉제 도입 및 과장급이하는 차별화된 성과급 적용, 직위·직급분리로 능력자 발탁 중심의 인사 확대, 단일호봉제를 직급별 호봉제로 전환, 58세~65세인 직원 정년을 58세로 통일하는 등 경영환경에 맞게 인사/보수제도를 크게 개선하였다.

④ 1998년 12월 23일에는 주식이 상장됨으로서 경영활동의 투명성이 확보되고 수익성을 더욱 중시하는 경영이 이루어질 것이며 특히 민영화를 촉진하는 계기가 될 것이다.

⑤ 인력구조는 2000년까지 감축목표 15,000명의 52.8%인 7,922명에 대한 인력조정이 있었고, 상위보직자의 높은 명퇴로 인건비 절감 및 인력생산성 제고에 기여하였다.

⑥ 사업환경 변화와 내부 경영여건의 변화에 대응하기 위해 조직구조를 개선하였다. 우선 고객과 접촉하는 최일선 조직인 전화국에 실질적인 변화를 주고 경영자원을 선별적으로 투입하기 위하여 260개 전화국중 시

설 및 매출규모가 작은 84개 전화국을 인접 전화국에 통합 하였으며, 또한 조직유연성 확보와 고객지향 조직으로의 발전을 도모하기 위하여 본사/사업부서 등 상위 지원부서를 대폭 축소 하였다. 즉 전무와 상무 등 임원급 자리 13개 감축과 본사/사업부서 조직에서 1실 2본부 3단을 폐지하여 발생하는 인력 1,200여명을 현장부문에 집중 배치함으로써 고객중심의 체제로 진일보하였다.

⑦ 경영환경의 급속한 변화에 대응하기 위하여 사업구조를 조정함에 있어서는 핵심 주력 사업군, 전략육성사업군, 적자한계 사업군, 비효율적 사업군으로 분류하고, 각 사업군별로 적합한 구조조정 방법을 선택하여 추진한 결과, 시외수동/인말세트Aero/전화비디오 등 3개 적자사업을 절수하였고, 원격통신/미래텔/SI사업/공중전화/CATV전송로 유지보수/ESS 기본설계 등 6개 중복사업은 자회사로 업무를 이관하였으며, ICO투자관리(주)는 본체로 통합하였다. 이로써 핵심주력사업 및 전략육성 사업에 경영자원을 집중할 수 있는 여건이 마련되었다.

⑧ 프로세스 혁신 내용을 보면

- 전자결재율이 8.9%(98년 1월기준)에서 98.0%(98년 11월기준)로 대폭 향상되어 결재처리시간이 평균 2일에서 3시간으로 단축되었으며, 우편료 등 비용절감액은 연간 90억원에 달하고 있다.

- Work Out기법⁴⁴⁾을 도입하여 486개 개선과제를 도출, 이중 82%인 398개 과제를 실행함으로써 직원만족도 향상과 참여경영 실현에 기여하였다.

⑨ 고객 서비스 질을 향상 시키기 위하여

- 고객만족센터에서 고객만족도를 매월 조사· 발표하고 이를 경영성과에 반영하고 있으며

44) 업무상 발생하는 각종 문제점을 해결하기 위해 수직· 수평라인의 구성원들이 일터를 떠난 장소에 모여 토론을 통해 개선안을 도출한 후 의사결정권자에게 제시하여 즉석에서 수용여부를 결정하고 시행하게 하는 구성원참여 경영 혁신 프로그램임.

- 전화국장실을 영업창구로 이전하여 기관장이 고객들의 불편사항을 정취 경영에 신속히 반영할 수 있도록 하였고
- 업무개시 30분전에 「좋은 아침」 행사를 통하여 진절마인드의 확산과
- 모든 서비스에 대하여 저음부터 사업책임자를 명확히 지정·관리하는 「사업실명제」를 도입하여 고객에 대한 책임감과 완벽한 의사결정시스템을 갖추게 되었다.

⑩ 고객편의 위주로 이용 제도를 개선한 주요 내용을 보면, 타인명의 전화의 현실화조치/공중전화 자급제 시행/전용회선 상품에 대한 리콜제 시행/선택형 가입제도 시행/평생번호서비스 개시/전국대표번호서비스 개시/타지역번호 사용 서비스 시행/변경전화번호 자동안내 서비스 시행/발신번호확인 서비스 시행/무료전화080 서비스시행/콜 보너스 시행 등이 있다.

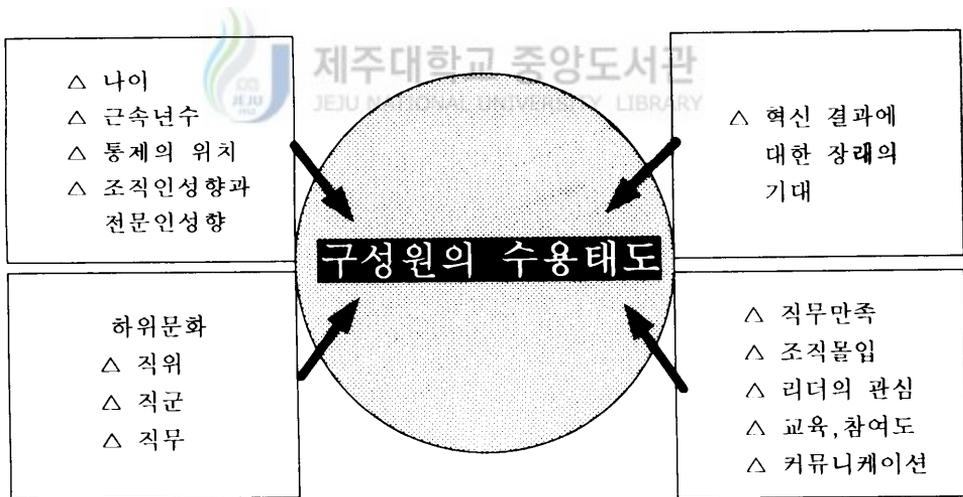
이러한 노력에 힘입어 한국능률협회 컨설팅 주관 1998년도 한국산업의 고객만족도 조사에서 통신서비스 부분 고객만족도 1위 기업선정, 또한 (주)여성신문사와 (주)현대 리시치 연구소가 공동 시행한 1998년도 여성소비자가 뽑은 「좋은기업대상」 평가대회에서 통신서비스 부분 1위기업으로 선정되었다.

第Ⅳ章 研究의 設計

第1節 研究의 模型

우선 종속변수는 경영혁신에 대한 구성원의 수용태도이며, 독립변수는 나이, 근속년수, 통제의 위치, 전문인성향과 조직인성향, 직무만족, 조직몰입, 리더의 관심, 교육, 참여도, 커뮤니케이션, 혁신 결과에 대한 장래의 기대, 하위문화로써 직위·직군·직무 등 이다. 이를 그림으로 나타내면 <그림 IV-1> 과 같다.

<그림 IV-1> 연구의 모형



第2節 變數의 操作的 定義

본 연구에서 실증적 분석을 위해서 선정한 변수들은 다음과 같이 정의한다.

1. 종속변수인 구성원의 수용태도

구성원이 경영혁신에 대하여 얼마나 받아 들이고 있는지를 측정하기 위하여 조사대상 기업에서 추진하고 있는 고객만족경영, PIN TO KT 프로그램, 구조조정 등 3가지 혁신방안을 중심으로 총 26개 문항을 제시하여 측정항목으로 활용하였다. 즉, 고객만족경영 결과에 대한 측정항목 8개(No.2의 ①~⑧), PIN TO KT프로그램 추진성과와 관련한 측정항목 12개(No.3의 ①~⑫), 구조조정에 관한 질문 6개항목 (No.4의 ①~⑥)으로 구성되어 있다.

2. 독립변수인 나이와 근속년수 등

1) 나이와 근속년수

수용태도는 나이, 근속년수와 같은 성장변수에 따라 차이가 난다는 연구결과를 이미 밝혀졌다. 이러한 관점에서 나이는 5구간(No.15의 B)으로, 근속년수는 6구간(No.15의 D)으로 각각 설정하여 측정하였다.

2) 통제외의 위치(locus of control)

통제외의 위치는 개인이 자신의 생활상의 사건에 영향을 미칠 수 있는가 하는 자신의 능력에 대한 평가를 말한다. 내재론자는 외재론자와 비교할 때, 자신의 행동이 그 결과에 직접적인 영향을 미치리라 생각하므로 성취에 대한 높은 지향성을 지닌다.

통제외의 위치 개념을 최초로 도입한 Rotter는 원래 29개의 항목을 개발하였으나 본 연구에서는 박계홍의 연구논문에서 축약한 13개 항목 가운데 10개 항목(No.13의 ①~⑩)을 선택하여 측정도구로 재사용하였다.⁴⁵⁾

45) 박계홍, 전제논문, p.135.

내재론자는 1문항당 3점씩 총30점이 되도록하고, 외재론자는 1문항당 1점씩 총10점이 되도록 점수를 배정한 후, 측정결과가 21점 이상을 내재론자로, 20점 이하를 외재론자로 분류하였다.

3) 전문가성향과 조직인성향(organizational-professional orientation)

Miner(1980)의 연구에 의하면 구성원이 지향하는 가치기준에는 전문가성향과 조직인성향이 있다. 또한 수용태도는 전문가성향인 사람과 조직인성향인 사람이 각기 다르다는 것이 연구결과를 통하여 밝혀졌다.⁴⁶⁾ 본 연구에서는 Miner의 연구를 토대로 박계홍의 연구논문에서 두 변수의 측정도구로 사용한 질문항목을 재사용하였다.⁴⁷⁾ 즉 전문가성향을 측정하기 위한 5개의 항목(No.11의 ①~⑤), 조직인 성향을 측정하기 위한 5개의 항목(No.12의 ①~⑤)으로 구성하였다.

4) 직무만족과 조직몰입

조직몰입이 전체조직에 대한 감정과 태도라고 정의한다면, 직무만족은 개별직무에 대한 태도라고 볼때, 조직몰입이 수용태도에 더 많은 영향을 미친다는 논의는 이미 있었다. 본 연구에서는 박계홍의 연구논문에서 두 변수의 측정도구로 사용한 질문항목을 재사용하였다.⁴⁸⁾ 즉 직무만족도를 측정하기 위한 5개의 항목(No.6의 ①~⑤), 조직몰입도를 측정하기 위한 5개의 항목 (No.10의 ①~⑤)으로 구성하였다.

5) 리더의 관심

최고경영층을 비롯한 리더가 경영혁신에 대하여 나타내는 관심은 구성원의 수용태도를 결정짓는 중요한 요인의 하나이다. 3개의 질문항목(No.7의 ④~⑥)은 이러한 최고경영자나 관리자등이 경영혁신에 대하여 표시하는 관심과 크기를 측정하기 위한 변수이다.

46) J.B.Minor, op.cit., pp.501.

47) 박계홍, 전제논문, p.138.

48) 박계홍, 상제논문, p.139.

6) 교육

교육은 구성원의 행동방향과 조직과 직무에 더욱 충실하게함은 물론 경영혁신의 수용에 긍정적인 영향을 미칠것으로 생각된다. 이러한 관점에서 경영혁신과 관련한 교육을 받은 정도를 알아보기 위해 1개의 질문항목(No.8)을 제시하였다.

7) 참여도

구성원들이 혁신운동에 자발적인 참여는 저항을 극복할 수 있는 중요한 수단이다. 이는 참여의 정도에 따라 수용태도는 차이를 보일 수 있다는 추론이 가능해진다. 1개의 질문항목 (No.9)은 혁신과 관련된 활동에 어느정도 참여한 사실이 있는지를 측정하는 변수이다.

8) 커뮤니케이션

3개의 질문항목(No.7의 ①~③)은 혁신운동과 관련한 조직내 의사소통이 얼마나 잘 이루어지고 있는가를 알아보기 위한 변수이다.

9) 경영혁신 결과에 대한 장래의 기대

현재의 경영혁신 프로그램에 대하여 구성원들이 수용하는 것은 미래에 자기자신을 포함한 이해당사자에게 보상이 주어진다는 기대가 작용하였을 것이다. 즉, 경영혁신이 마무리된 후의 기대가 경영혁신을 하지 않을 경우 겪게될 어려움 보다 크기 때문에 기꺼이 수용하는 태도를 보일 것이다. 본 연구에서는 경영혁신 결과에 대한 장래의 기대수준을 측정하기 위한 질문항목은 다음과 같이 구성하였다.

- △ 구성원 개인 수준에서의 미래에 대한 평가 (No.5의 ④~⑧)
- △ 회사 수준에서의 미래에 대한 평가 (No.5의 ①)
- △ 주주 입장에서의 미래에 대한 평가 (No.5의 ②)
- △ 고객 수준에서의 미래에 대한 평가 (No.5의 ③)

10) 하위문화

기업내의 계층별, 업무부서별로 문화적 특성이 형성되며, 이를 하위문화로 정의한다. 이러한 하위문화의 특성에 의하여 수용태도는 유의한 차이를 보일 것이며, 이러한 관점에서 직위는 3개 집단(No.15의 E)으로,

직군은 5개 집단(No.15의 G)으로, 근무분야는 5개 집단(No.15의 F)으로 각각 설정하여 측정하였다.

第3節 假說의 設定

【가설 I】

- I-1 : 나이에 따라 혁신에 대한 구성원의 수용태도에 차이가 있을 것이다.
- I-2 : 근속년수에 따라 혁신에 대한 구성원의 수용태도에 차이가 있을 것이다.
- I-3 : 외재론자 보다는 내재론자가 혁신수용태도에 높은 관계가 있을 것이다.
- I-4 : 전문가 성향보다는 조직인 성향이 강할수록 혁신수용 태도에 높은 관계를 보일 것이다.

【가설 II】

- II-1 : 직무만족보다는 조직몰입이 혁신수용태도에 높은 관계를 보일 것이다
- II-2 : 리더가 경영혁신에 대한 관심의 정도가 높다고 평가할수록 구성원의 혁신수용태도는 높을 것이다.
- II-3 : 경영혁신에 대한 교육이 충분하다고 평가할수록 혁신수용태도는 높을 것이다.
- II-4 : 경영혁신에 대한 조직내 커뮤니케이션이 원활하다고 평가할수록 혁신수용태도는 높을 것이다
- II-5 : 경영혁신과정에 참여한 구성원이 그렇지 않은 구성원보다 혁신수용태도가 높을 것이다.

- 【가설 III】 혁신이 종료된 후의 상태에 대한 기대가 클수록 혁신수용태도는 높을 것이다.

【가설 IV】 직위, 직군, 직무에 따라 혁신 수용태도에 차이가 있을 것이다.

【가설 V】 나이, 근속년수, 성격, 지향가치, 직무만족, 조직몰입 보다는 관리과정변수(리더십, 참여도, 교육, 커뮤니케이션)가 혁신수용 태도에 더 큰 영향을 줄 것이다.

第4節 調査方法

1. 표본의 선정과 특성

본 연구의 표본집단은 K공기업 제주지역 직원들이다. 이들을 대상으로 조사원이 직접 방문하여 설문지를 배부·수집하였으며, 조사기간은 1999년 3월 31일부터 4월 6일까지 7일간이다.

설문지는 350매를 배포하여 317매가 회수되었으며 회수율은 90.6%이다. 회수된 317매의 설문지중 응답이 불성실하거나 중심화내지는 가혹화 경향이 심한 18매의 설문지는 편집과정에서 제외하여 최종적으로 299매가 사용되었다. 분석대상으로 선정된 표본의 특성은 <표 IV-1> 과 같다.

2. 설문지의 구성과 내용

본 연구의 실증연구를 위한 자료는 설문지를 사용하여 얻어졌다. 설문지는 연구모형에 맞추어 종속변수인 혁신수용태도를 측정하기 위한 26문항, 독립변수인 혁신결과에 대한 장래의 기대 등을 측정하기 위한 46문항 등 총 72개 질문항목과, 인구통계적 특성을 묻는 성별, 학력, 연령, 근속년수, 직위, 근무분야, 직렬 등 7개의 질문으로 구성되어있다.

설문지의 질문 중 통제의 위치를 묻는 질문을 제외한 나머지 질문들은 Likert의 5점척도를 활용한 등간척도로 이루어졌으며, 인구통계적 특성 변수는 명목척도로 이루어졌다. 설문지의 구체적 구성과 내용은 <표 IV-2> 와 같다.

<표 IV-1> 연구표본의 특성

표본특성	표 본 분 류	표본수	비율(%)	합계(명/%)
성 별	남	243	81.3	299/100
	여	56	18.7	
연 령	30세 이하	33	11.0	299/100
	31 ~ 35세	59	19.7	
	36 ~ 40세	110	36.8	
	41 ~ 45세	78	26.1	
	46세 이상	19	6.4	
학 령	고졸이하	75	25.1	299/100
	전문대졸	64	21.4	
	대 졸	157	52.5	
	대학원졸	3	1.0	
근속년수	1 ~ 3년	20	6.7	299/100
	4 ~ 5년	25	8.4	
	6 ~ 10년	81	27.1	
	11 ~ 15년	108	36.1	
	16년 이상	65	21.7	
직 위	과장이상	29	9.7	299/100
	대 리	59	19.7	
	사 원	211	70.6	
근부분야	기획/지원	58	19.4	299/100
	마케팅/영업	70	23.4	
	운용.보전/투자	132	44.1	
	전 산	9	3.0	
	기 타	30	10.0	
직 령	사무/전산	93	31.1	299/100
	통신기술/전기기술/건축기술/토목기술	109	36.5	
	통신기계/전송/선로/전람	53	17.7	
	전신/계리/교환	25	8.4	
	기 타	19	6.4	

<표 IV-2> 설문지의 구성과 내용

변 수 명		문 항 변 호	문항수
구성원의 경영혁신 수용태도		No.2, No.3, No.4	26
	조직인 성향	No.12의 ①~⑤	5
	전문인 성향	No.11의 ①~⑤	5
	통제의 위치	No. 13	10
	조직 몰입도	No.10의 ①~⑤	5
	직무 만족도	No.6의 ①~⑤	5
	리더의 관심	No.7의 ④~⑥	3
	교육	No. 8	1
	참여도	No. 9	1
	커뮤니케이션	No.7의 ①~③	3
혁신결과에 대한 장래의 기대		No. 5	8
인구통계적 특성		No. 15	7

3. 분석방법

자료처리는 SPSS WIN(Ver. 6.0)을 이용하였으며, 본 연구의 자료를 분석하기 위해 이용한 분석방법은 ① 연구표본의 특성을 분석하기 위한 빈도분석, ② 설문지의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위한 신뢰도분석(Cronbach's alpha), 요인분석(factor analysis), ③ 인구통계적 특성변수와 혁신수용태도와의 관계를 분석하기 위한 분산분석(Oneway ANOVA), ④ 성격에 따른 혁신수용태도를 분석하기 위한 T-test, ⑤ 지향가치, 직무만족·조직몰입, 리더십, 교육, 참여도, 커뮤니케이션 및 혁신결과에 대한 장래의 기대변수와 혁신수용태도와의 관계를 분석하기 위한 상관관계분석(correlation coefficient), ⑥ 인구통계적 특성을 망라한 모든 변수 가운데 혁신수용태도에 영향을 가장 많이 미치는 변수를 분석하기 위한 다중회귀분석(multiple regression) 등이 이루어진다.

第V章 實證研究

第1節 信賴性 및 妥當性 檢證

1. 신뢰성 검증

신뢰도란 일반적으로 동일한 개념에 대하여 측정을 반복하였을 때에 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 그러므로 설문지에서 한 변수의 신뢰도는 하나의 변수를 측정하기 위하여 사용된 항목들이 일관되게 하나의 개념을 물어보고 있는 것인가라고 할 수 있다. 본 연구에서는 Cronbach's alpha계수를 이용하여 각 변수들의 신뢰도를 구하였으며, 그 결과는 <표 V-1>에서 보는 바와 같이 Cronbach's alpha 값이 전체적으로 높게 나타나고 있다. 일반적으로 사회과학분야에서 알파계수가 0.6이상이면 비교적 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.⁴⁹⁾

제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
<표 V-1> 변수별 신뢰도

변수명	문항수	Cronbach's alpha	
구성원의 경영혁신 수용태도	26	.8617	
	조직인 성향	5	.8025
	전문인 성향	5	.6449
	조직 몰입도	5	.8028
	직무 만족도	5	.8370
	리더의 관심	3	.7861
	커뮤니케이션	3	.8621
혁신결과에 대한 장래의 기대	8	.8510	

49) 채서일, 「마케팅조사론」, 학현사, 1998, pp.250

2. 타당성 검증

타당성이란 측정방법 또는 측정도구가 측정하고자 의도했던 것을 실제로 얼마나 정확하게 측정하였는가 하는 정도라 할 수 있는데, 타당성 검증을 위한 요인분석(factor analysis)을 통해 2개의 요인으로 추출되었다. <표 V-2>에 나타난 바와 같이 아이겐 값이 1이상인 요인만을 채택하였고, 이에 대한 총분산은 76.1%로 나타났다. 즉, 동일부서내 동료간 대화, 다른부서 동료와의 대화, 상·하간 대화 등의 변수가 제1요인으로 묶였으며, 기관장의 관심, 직상급자의 관심, 최고경영진의 관심 등은 제2요인으로 묶였다. 따라서 제1요인은 커뮤니케이션으로 명명하였고, 제2요인은 리더십으로 명명하였다.

<표 V-2> 변수별 요인분석결과

질 문 항목	요 인 1	요 인 2
같은 부서내의 동료와 대화	.90191	
다른 부서 사원들과 대화	.89034	
상·하간에 대화	.84137	
소속 기관장의 관심		.89839
직상급자의 관심		.83897
최고 경영진의 관심		.76608
아 이 겐 값	2.94898	1.62265
설명되는 분산량	49.1%	27.0%

第2節 假設의 檢證

1. 가설 I 에 대한 검증

△ I-1 : 나이에 따라 혁신에 대한 구성원의 수용태도에 차이가 있을 것이다.

△ I-2 : 근속년수에 따라 혁신에 대한 구성원의 수용태도에 차이가 있을 것이다.

△ I-3 : 외재론자 보다는 내재론자가 혁신수용태도에 높은 관계가 있을 것이다.

△ I-4 : 전문가 성향보다는 조직인 성향이 강할수록 혁신수용 태도에 높은 관계를 보일 것이다.

1) 가설 I-1

가설 I-1에 대한 통계적 검증은 분산분석(Oneway ANOVA)을 통하여 나이에 따른 혁신수용태도를 분석한 결과 <표 V-3>에서 보는바와 같이 청년층인 20대 집단은 경영혁신에 대한 수용태도와 높은 상관관계를 보이다가 30대에 진입하면서 낮은 상관관계를 보이고 있으며 30대 중반이후부터는 다시 높은 상관관계를 보이고 있어 연령이 0.0329의 유의수준에서 수용태도에 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

연령별로는, 가장 낮게 수용하는 집단은 31~35세 사이이며, 가장 높게 수용하는 집단은 장년층인 46세 이상으로 나타났다.

<표 V-3> 나이별 혁신수용태도 분석결과

연령	응답자	평균	F 값	유의도
30세이하	33	3.4231	2.6618	.0329
31~35세	59	3.3926		
36~40세	110	3.5052		
41~45세	78	3.5947		
46세이상	19	3.5992		

2) 가설 I-2

가설 I-2에 대한 통계적 검증은 분산분석(Oneway ANOVA)을 통하여 근속년수에 따른 혁신수용태도를 분석한 결과 <표 V-4>에서 보는바와 같이 근속기간이 3년 이하인 단기근속 집단은 경영혁신에 대한 수용태도와 높은 상관관계를 보이다가 근속기간이 4년 이상 10년 이하인 집단으로 옮겨가면서 낮은 상관관계를 보이며, 10년 이상 장기근속을 하면서 다시 높은 상관관계를 보이고 있어 근속년수는 0.0092의 유의수준에서 유의적인 차이가 있는 것으로 분석되었다.

근속년수별로는, 가장 낮게 수용하는 집단은 6~10년 사이이며, 가장

높게 수용하는 집단은 11~15년 사이로 나타났다.

〈표 V-4〉 근속년수별 혁신수용태도 분석결과

근속년수	응답자	평균	F 값	유의도
1-3년	20	3.4979	3.4378	.0092
4-5년	25	3.4031		
6-10년	81	3.3861		
11-15년	108	3.5905		
16년이상	65	3.5450		

3) 가설 I-3

가설 I-3에 대한 통계적 검증은 T-test를 통하여 통제의 위치에 따른 혁신수용태도를 분석한 결과 〈표 V-5〉에서 보는바와 같이 0.007의 유의수준에서 내재론자가 외재론자 보다 경영혁신 수용태도와 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 V-5〉 통제의 위치별 혁신수용태도 분석결과

	응답자	평균	t 값	유의도
외재론자	63	3.3699	7.316	.007
내재론자	236	3.5391		

4) 가설 I-4

가설 I-4에 대한 통계적 검증은 상관관계분석을 통하여 전문인 성향과 조직인성향 사이에는 어떤 성향인 자가 더 적극적으로 경영혁신을 수용하는지를 분석한 결과 〈표 V-6〉에서 보는바와 같이 0.000의 유의수준에서 조직인 성향과 매우 높은 상관이 있는 것으로 나타났다.

〈표 V-6〉 성향별 혁신 수용태도 분석결과

	응답자	Pearson 상관계수	유의도
전문인 성향	297	.2655	.000
조직인 성향	295	.3949	.000

2. 가설Ⅱ에 대한 검증

- △ Ⅱ-1 : 직무만족보다는 조직몰입이 혁신수용태도에 높은 관계를 보일 것이다
- △ Ⅱ-2 : 리더가 경영혁신에 대한 관심의 정도가 높다고 평가할수록 구성원의 혁신수용태도는 높을 것이다.
- △ Ⅱ-3 : 경영혁신에 대한 교육이 충분하다고 평가할수록 혁신수용태도는 높을 것이다.
- △ Ⅱ-4 : 경영혁신에 대한 조직내 커뮤니케이션이 원활하다고 평가할수록 혁신수용태도는 높을 것이다.
- △ Ⅱ-5 : 경영혁신과정에 참여한 구성원이 그렇지 않은 구성원보다 혁신수용태도가 높을 것이다.

1) 가설Ⅱ-1

가설Ⅱ-1에 대한 통계적 검증은 상관관계분석을 통하여 직무만족도와 조직몰입도 차이에 따른 혁신수용태도를 분석한 결과 <표 V-7>에서 보는바와 같이 0.000의 유의수준에서 직무만족도보다는 조직몰입도와 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

<표 V-7> 직무만족 및 조직몰입도에 대한 태도와 혁신수용태도 분석

	응답자	Pearson 상관계수	유의도
직무만족도	298	.4345	.000
조직몰입도	298	.5147	.000

2) 가설Ⅱ-2

가설Ⅱ-2에 대한 통계적 검증은 상관관계분석을 통하여 리더가 혁신에 대한 관심의 정도에 따른 구성원의 수용태도를 분석한 결과 <표 V-8>에서 보는바와같이 0.000의 유의수준에서 리더의 관심과 구성원들이 혁신프로그램을 받아들이는 관계는 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 V-8〉 리더의 관심에 따른 구성원의 혁신수용태도 분석결과

	응답자	Pearson 상관계수	유의도
리더의 관심	289	.4294	.000

혁신프로그램을 구성원들이 받아들일도록 영향을 많이 미치는 리더를 분석하기 위한 다중회귀분석결과는 〈표 V-9〉와 같다. 설명력은 19.1%, F값은 22.44, 유의도는 0.0000이다. 즉 혁신수용태도에 가장 영향을 미치는 리더는 구성원의 직상급자와 소속 기관장인 것으로 나타났다.

〈표 V-9〉 리더별 혁신수용태도 분석결과

독립변수	회귀계수(B)	SE B	Beta	T값	유의도
기관장	.102446	.044419	.192752	2.306	.0218
직상급자	.118073	.045484	.214757	2.596	.0099
최고경영진	.046661	.030112	.095164	1.550	.1224
상수항	2.51638	.125575		20.039	.0000

3) 가설 II-3

가설 II-3에 대한 통계적 검증은 상관관계분석 및 교육을 받은 회수에 따라 구성원들의 혁신수용태도에는 어떤 변화를 주는지를 알아보기 위해 분산분석(Oneway ANOVA)을 하였다. 〈표 V-10〉에서 보는바와 같이 0.000의 유의수준에서 경영혁신에 대한 교육이수와 혁신수용태도와는 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 V-10〉 교육이수회수별 혁신수용태도 분석결과(상관관계분석)

	응답자	Pearson 상관계수	유의도
교육정도	299	.3683	.000

교육을 받은 회수별로 보면, 〈표 V-11〉과 같이 혁신에 대한 교육을 받은 경험이 전혀 없는 집단은 가장 낮게 수용하고 있으며, 반면에 교육을 6회이상 이수한 집단은 경영혁신을 가장 높게 수용하는 것으로 나타나 교육이수 회수는 0.000의 유의수준에서 수용태도에 차이가 있었다.

〈표 V-11〉 교육이수회수별 혁신수용태도 분석결과(분산분석)

교육회수	응답자	평균	F 값	유의도
진혀없다	85	3.3082	12.2129	.0000
1회	63	3.4263		
2~3회	95	3.6146		
4~5회	27	3.5917		
6회이상	29	3.7798		

4) 가설Ⅱ-4

가설Ⅱ-4에 대한 통계적 검증은 상관관계분석을 통하여 커뮤니케이션과 혁신수용태도를 분석한 결과 〈표 V-12〉에서 보는바와 같이 0.000의 유의수준에서 상·하간, 동료간, 부서간 경영혁신에 대한 자유스러운 대화는 구성원들의 수용태도와 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 V-12〉 커뮤니케이션에 따른 혁신수용태도 분석결과

	응답자	Pearson 상관계수	유의도
커뮤니케이션	296	.5502	.000

5) 가설Ⅱ-5

가설Ⅱ-5에 대한 통계적 검증은 상관관계분석 및 혁신프로그램에 구성원이 직접참여 경험에 따라 수용태도에는 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기위해 분산분석(Oneway ANOVA)을 하였다. 〈표 V-13〉에서 보는바와 같이 0.0000의 유의수준에서 구성원들이 경영혁신 프로그램에 직접참여한 경험은 수용태도와 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 V-13〉 혁신참여정도에 따른 수용태도분석(상관관계분석)

	응답자	Pearson 상관계수	유의도
구성원참여	299	.2918	.0000

구성원 직접 참여회수별로 보면, <표 V-14>와 같이 제안, QC, Work Out Meeting 등 구성원이 직접참여할 수 있는 변화와 혁신 프로그램에 전혀 참여한 경험이 없는 집단은 가장 낮게 수용하고 있으며, 반면에 4~5회 참여경험이 있는 집단은 가장 높게 수용하고 있는 것으로 평가되어 참여회수는 0.0000의 유의수준에서 수용태도에 차이가 있었다.

<표 V-14> 경영혁신참여회수에 따른 수용태도분석(분산분석)

직접참여회수	응답자	평균	F 값	유의도
전혀 없다	142	3.3595	9.5590	.0000
1회	64	3.6272		
2~3회	57	3.5823		
4~5회	18	3.7521		
6회 이상	18	3.6688		

3. 가설Ⅲ에 대한 검증

△ 경영혁신이 종료된후의 상태에 대한 기대가 클수록 수용태도는 높을 것이다.

가설Ⅲ에 대한 통계적 검증은 상관관계분석을 통하여 혁신의 결과에 대한 장래의 기대와 현재 진행중인 혁신프로그램에 대한 수용태도와의 관계를 분석한 결과 <표 V-15>에서 보는바와 같이 0.000의 유의수준에서 경영혁신이 마무리된 이후의 기대 정도와 수용태도와는 높은 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

<표 V-15> 혁신결과에 대한 장래의 기대수준과 혁신수용태도 분석

	응답자	Pearson 상관계수	유의도
혁신종료이후의 기대수준	299	.6484	.000

4. 가설Ⅳ에 대한 검증

△ 직위, 직군, 직무에 따라 혁신 수용태도에 차이가 있을 것이다.

1) 직위별 수용태도의 차이

직위별 수용태도의 차이에 대한 통계적 검증은 분산분석(Oneway ANOVA)을 통하여 보직자와 비보직자간의 혁신수용태도를 분석한 결과 <표 V-16>에서 보는바와 같이 0.0000의 유의수준에서 직위별로 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

직위별로 보면, 경영혁신에 대하여 사원 집단이 가장 낮게 수용하고 있으며, 과장 이상 책임자 집단은 가장 높게 수용하고 있는 것으로 평가되었다.

<표 V-16> 직위별 수용태도 분석결과

	응답자	평균	F 값	유의도
보직자	29	3.9788	26.2403	.0000
대 리	59	3.5020		
사 원	211	3.4366		

2) 직군별 수용태도의 차이

직군별 수용태도의 차이에 대한 통계적 검증은 분산분석(Oneway ANOVA)을 통하여 혁신수용태도를 분석한 결과 <표 V-17>에서 보는 바와 같이 0.0042의 유의수준에서 직렬별 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

직렬별로 보면, 경영혁신을 가장 낮게 수용하는 집단은 전신/계리/교환직렬이며, 가장 높게 수용하는 집단은 사무/전산직렬인 것으로 나타났다. 여기서 특징은 현재 내지는 장차 책임자 위치에 있을 수 있는 집단인 사무/통신기술 등이 그렇지 못할 집단인 통신기계/선로/계리/기능직보다 경영혁신에 대하여 높게 수용하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 V-17〉 직군별 수용태도 분석결과

	응답자	평균	F 값	유의도
사무/전산	93	3.5955	3.9035	.0042
통신기술/전기기술/건축기술/	109	3.5261		
통신기계/전송/선로/전람	53	3.4477		
전신/계리/교환	25	3.2692		
기타	19	3.3826		

3) 근무분야별 수용태도의 차이

근무분야별 수용태도의 차이에 대한 통계적 검증은 분산분석(One-way ANOVA)을 통하여 혁신수용태도를 분석한 결과 〈표 V-18〉에서 보는 바와 같이 신뢰도 90%수준에서 근무분야별 유의한 차이가 있는 것으로 분석되었다.

근무분야별로 보면, 치열한 경쟁 환경에서 고객과 늘 접촉하고 있는 집단인 마케팅/영업분야 구성원들이 경영혁신을 높게 수용하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 V-18〉 근무분야별 수용태도 분석결과

	응답자	평균	F 값	유의도
기획 / 지원	58	3.5491	2.2589	.0629
마케팅 / 영업	70	3.5648		
운용·보전 / 투자	132	3.4953		
전 산	9	3.4915		
기 타	30	3.3128		

5. 가설 V에 대한 검증

- △ 나이, 근속년수, 성격, 지향가치, 직무만족, 조직몰입 보다는 관리과정 변수(리더십, 참여도, 교육, 커뮤니케이션)가 수용태도에 더 큰 영향을 줄 것이다.

가설 V에 대한 통계적 검증은 다중회귀분석을 하였다. 혁신수용태도를 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과로부터 얻어지는 회귀식은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{혁신수용태도} &= 27.6478 + 1.8494(\text{커뮤니케이션}) + 1.1374(\text{교육}) + \\ &1.1199(\text{리더의 관심}) + 0.6232(\text{조직몰입도}) + 0.4902 \\ &(\text{전문인 성향}) \end{aligned}$$

그 설명력(r^2)은 52.97%이며, F값은 31.20이고, 유의도는 0.0000으로 판명되었다. 독립변수로 투입된 10개의 변수중 혁신수용태도를 유의하게 설명하는 변수는 5개로 나타났으며, 이를 표로 나타내면 <표 V-19>와 같다. 혁신수용태도에 영향을 가장 많이 미치는 변수는 관리과정 변수인 것으로 분석되었다.

또한, 다중공선성을 제거하기 위해 Stepwise법을 사용 회귀식을 구한 결과는 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{혁신수용태도} &= 29.4881 + 1.9199(\text{커뮤니케이션}) + 1.2068(\text{리더의 관} \\ &\text{심}) + 1.1723(\text{교육}) + 0.8811(\text{조직몰입도}) + 0.5730 \\ &(\text{전문인 성향}) \end{aligned}$$

그 설명력(r^2)은 52.28%이며, F값은 60.80이고, 유의도는 .0000이다. 관리과정변수가 수용태도에 더 많은 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이를 표로 나타내면 <표 V-20>와 같다.

〈표 V-19〉 혁신수용태도에 대한 다중회귀분석결과

독립변수	회귀계수(B)	SE B	Beta	T 값	유의도
연령	.395469	.735564	.040146	.538	.5913
근속년수	-.075267	.684499	-.007946	-.110	.9125
리더의관심	1.119983	.247460	.205098	4.526	.0000
커뮤니케이션	1.849491	.237668	.357779	7.782	.0000
교육	1.137417	.432266	.135091	2.631	.0090
참여경험	.045823	.454502	.005241	.101	.9198
직부만족도	.221793	.183805	.072628	1.207	.2286
조직몰입도	.623288	.223517	.182307	2.789	.0057
전문인성향	.490226	.207600	.114498	2.361	.0189
조직인성향	.258530	.191897	.070839	1.347	.1790
상수항	27.647825	4.784216		5.779	.0000

〈표 V-20〉 다중공선성 분석결과

독립변수	회귀계수(B)	SE B	Beta	T 값	유의도
리더의관심	1.206868	.241907	.221009	4.989	.0000
커뮤니케이션	1.919926	.231042	.371404	8.310	.0000
교육	1.172386	.372238	.139244	3.150	.0018
조직몰입도	.881123	.163218	.257721	5.398	.0000
전문인성향	.573094	.189639	.133853	3.022	.0027
상수항	29.488109	4.357169		6.768	.0000

第 節 革新受容態度 變數의 分析

경영혁신 프로그램에 대하여 구성원들이 얼마나 받아 들이고 있는지를 측정하기 위한 수용태도는 종속변수로서, 총 26개 변수에 대한 측정결과는 <표 V-21> 과 같다. 이 결과를 중심으로 구성원들의 태도를 다음과 같이 요약할 수 있다.

- ① 무선사업, 데이터/인터넷 등 고부가가치 사업에의 공격적인 진출, 수익성없는 사업의 과감한 철수와 함께 수익성중심의 시설투자등 사업구조조정 방향에 대하여 가장 높은 수용태도를 보이고 있다.
- ② 직무수행태도가 사원중심에서 고객중심적으로 빠르게 바뀌고 있는 것으로 나타났다.
- ③ 전자결재도입 및 사내 정보공유를 위한 인트라넷 시스템보급은 업무프로세스를 크게 개선한 것으로 나타났다.
- ④ 회사가 경영혁신을 하지 않을 때 겪게될 위기에 대하여 높은 공감을 표시하고 있으며, 구성원 각자도 급변하는 환경에 살아남기 위한 자기계발 노력에 힘쓰고 있는 것으로 나타났다.
- ⑤ 공익성 중심적인 태도에서 탈피하여 수익성 중심적인 태도가 정착되어 가고 있으며, 각자 직무에 대한 책임감이 많이 높아진 것으로 나타났다.
- ⑥ 경쟁환경에 신속한 대응을 위한 의사결정권한이 고객접점요원 내지는 하위직에게 과감한 위임이 있어야 할 것으로 나타났다.
- ⑦ 인력감축 15,000명, 260개 전화국을 88개 전화국으로 광역화하는 것에 대하여는 낮은 수용태도를 보임으로서 경영혁신이라는 총론에는 높게 수용하면서도 본인 신분과 직접 관련된 각론에 가서는 신중한 태도를 보이고 있다.
- ⑧ 경영성과 결과에 의한 인센티브 보상이 미흡한 것으로 나타났다.
- ⑨ 그동안 발탁승진 확대 및 직위·직급분리를 통한 능력중심의 보직배치 등 인력혁신을 추진해 왔음에도 불구하고, 경영성과 결과에 의한 승진, 전보와의 연계에 대하여 매우 부정적 태도를 보이고 있으며, 특히 업적이나 능력에 의한 승진보다는 연공중심의 인사운용이 계속되고 있는 것으로 나타났다.

이러한 부정적 태도는 인력운용 혁신이 임원 및 간부직을 대상으로만 주로 단행되었고, 전직원까지는 확대되지 않고 있음을 반영한 결과로 예측된다.

〈표 V-21〉 혁신수용태도 변수의 분석결과

순위	변수명	측정결과
1	무선사업, 데이터/인터넷등 미래 고성장 사업에 진출해야한다	4.497
2	수익성이 없는 사업에 대하여 철수 또는 매각을 해야 한다.	4.248
3	시설투자시에는 회사에 이익을 주는 방향으로 결정해야한다	4.237
4	고객의 입장에 서서 응대하고 있다	3.873
5	종합문서시스템 및 인트라넷시스템은 필요한 업무정보를제공	3.849
6	마감시간이 지나도 고객응대를 한다	3.779
7	전자결재 도입으로 문서의 결재가 신속해졌다	3.746
8	나는 고객의 소리를 항상 경청한다	3.738
9	위기의식을 갖고 자기계발을 위해 노력하고 있다	3.735
10	모든 시스템이 고객위주로 급속히 변하고 있다	3.729
11	구조조정을 하지않을때 겪게 될 어려움 즉 위기의식을 느낌	3.686
12	수익성에 염두를 두고 업무를 수행하고 있다	3.669
13	나의 업무에대한 책임감이 경영계약 이전보다 높아졌다	3.666
14	문제의식을 갖고 업무를 개선하고자 노력한다	3.601
15	구조조정을 하지않으면 큰 어려움에 직면한다	3.505
16	고객을 찾아가는 영업을 하고 있다	3.488
17	당초 성립된 예산이라도 신중한 검토후에 집행한다	3.318
18	규정이나 지침에 대한 해석의 기준은 고객만족에 두고있다	3.221
19	의사결정권한은 업무성적에 비추어 볼때 적절하다	3.174
20	인력 15,000명 감축은 불가피한 조치이다	3.164
21	고객접점부서 위주로 인력이 배치되고 있다	3.124
22	260개전화국을 88개전화국으로 광역화하는 것에 동의한다	3.033
23	고객접점요원에게 권한위임이 많이 되었다	3.003
24	경영성과와 금전적 보상(성과급)이 연계되고 있다	2.977
25	경영성과와 비금전적 보상(승진, 전보등)이 연계되고 있다	2.615
26	연공보다 업적과 능력에 의한 승진 비중이 높다	2.559
	평 균	3.504

주 : 경영혁신 필요성 인정에 대한 측정결과(4개 항목)는 평균 4.05임

第VI章 結 論

第1節 研究結果의 要約

기업조직을 둘러싼 경영환경의 변화가 급속하게 이루어 지고 있는 오늘날 이에 대한 전략적 대응으로서 강도높은 경영혁신이 광범위하게 추진되고 있다. 특히 우리나라는 IMF관리 체제에 편입되면서 과거에 경험해 보지 못한 구조조정 및 고용조정이 진행중에 있으며, 이러한 과정에서 조직 구성원은 물론 노동조합 등 이해관계자 집단으로부터 강한 저항에 직면하는 경우도 자주 발생하고 있다.

이러한 원인은 정작 변화의 실행 당사자인 조직의 구성원들에 대한 충분한 이해와 연구가 이루어지지 못한 상태에서 최고경영자나 조직내 상층부의 주도과 입안에 의한 하향식(Top-Down)으로 경영혁신이 추진되고 있기 때문인 것으로 생각된다. 즉, 구성원들은 이미 결정된 계획에 수동적으로 수용하리라 예상하거나 구성원들의 수용태도와 관련된 요인을 정확히 파악하지 못한 결과라고 할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 문제의식에 기반하여 구성원들이 경영혁신에 대하여 나타내는 수용태도에 대하여 실증적인 연구를 하였다.

연구모형을 보면 종속변수는 경영혁신 수용태도이며, 독립변수는 다음과 같다.

첫째, 나이, 근속년수, 통제의 위치, 전문가 성향과 조직인 성향을 설정하였으며, 이러한 변수들이 구성원의 혁신수용태도에 유의한 차이가 있는지를 분석하였다.

둘째, 직무만족도, 조직몰입도, 리더의 관심, 교육, 참여도, 커뮤니케이션을 설정하였으며, 이러한 변수들이 구성원의 혁신수용태도에 미치는 영향을 분석한다. 특히, 위에 열거한 10개의 독립변수 중에 수용태도에 가장 많은 영향을 미치는 변수를 분석 하였다.

셋째, 혁신결과에 대한 장래의 기대로 설정하였다. 이 변수는 지금 추진하고 있는 경영혁신 프로그램에 대하여 구성원들이 수용하는 것은 미래에 자기 자신을 포함한 이해당사자들에게 적절한 보상이 따른다는 장래의 보상과 관련된 개념이다.

마지막으로 하위문화로써 직위, 직군, 직무를 설정하였으며, 이는 동일 조직내에서도 계층별, 업무분야별로 독특한 문화가 형성될 것으로 예측하고, 하위집단별로 수용태도를 분석하였다.

이와 같은 연구모형에 따라 도출된 가설들의 검증결과는 다음과 같다.

(1) 연령 및 근속년수에 따른 수용태도의 차이 검증 : 이는 분산분석을 통하여 검증한 결과, 연령에 따른 혁신수용태도는 20대인 젊은층은 수용태도가 높고, 30대중반에 가서는 낮아지며, 30대후반 이후부터 다시 경영혁신에 대하여 높게 수용하는 것으로 분석되었다.

근속년수에 따른 혁신수용태도에 있어서도 단기근속 구성원은 수용태도가 높고, 자기자신을 되돌아 볼 시기인 입사 4~10년사이의 집단은 낮으며, 11년이상 장기근속 구성원은 다시 높은 수용태도를 보이는 것으로 분석되었다.

(2) 통제위 위치 및 지향가치에 따른 수용태도의 차이 검증 : 이는 T-test 및 상관관계분석을 통하여 검증한 결과, 내재론자가 외재론자 보다 혁신수용태도가 높고, 조직인 성향인 사람이 전문인 성향인 사람 보다 수용태도가 높은 것으로 검증되었다.

성격유형에 의하면 내재론자는 외재론자에 비하여 변화에 적응을 잘하는 부류이고, 조직인 성향인 사람은 전문인 성향인 사람에 비하여 조직에 대한 애착이 강하고 조직내부에서 인정을 받고 조직에 공헌하고 싶어하는 특성이 있다.

(3) 직무만족 및 조직몰입에 따른 수용태도의 영향 검증 : 이는 상관관계 분석을 통하여 검증한 결과, 직무만족도와 조직몰입도는 혁신수용태도에 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 그 중 조직몰입도가 혁신수용태도에 더 큰 영향을 주는 것으로 검증되었다.

(4) 경영혁신에 대한 리더의 관심 및 교육과 커뮤니케이션이 구성원의 혁신수용태도에 미치는 영향 검증 : 이는 상관관계분석 및 분산분석을 통하여 검증한 결과는 다음과 같다.

① 리더의 관심은 구성원의 혁신수용태도에 많은 영향을 미치고 있으며, 특히 직상급자와 소속기관장의 영향을 크게 받고 있는것으로 검증되었다.

② 구성원에 대한 경영혁신 교육은 구성원의 태도변화에 영향을 많이 주고 있으며, 특히 교육수강 회수가 많을수록 수용태도가 높게 나타나고 있는 것으로 분석되었다.

③ 경영혁신 프로그램에 대한 상·하간, 동료간, 부서간 커뮤니케이션이 활발하고 자유롭게 교환될수록 구성원들이 적극적으로 수용하고 있는 것으로 검증되었다.

(5) 혁신프로그램에 대한 구성원의 직접 참여가 수용태도에 미치는 영향 검증 : 이는 상관관계분석 및 분산분석을 통하여 검증한 결과, 구성원들이 제안, 분임조 활동 등 변화와 혁신프로그램에 개인적으로 직접 참여해 본 경험이 있는 구성원은 경영진에서 추진하는 경영혁신에 대하여 보다 높게 수용하고 있는 것으로 검증되었다.

(6) 혁신 종료후의 기대 수준이 혁신수용태도에 미치는 영향 검증 : 이는 상관관계분석을 통하여 검증한 결과, 혁신이 마무리된 후에 개인적보상 및 회사, 주주의 가치에 대하여 높게 수용 할수록 현재 진행중인 혁신프로그램에 대하여 적극적으로 받아 들이고 있는것으로 검증되었다.

(7) 직위, 직군, 직무분야에 따른 수용태도의 차이 검증 : 이는 분산분석을 통하여 검증한 결과는 다음과 같다.

① 직위에 따라 혁신수용태도는 유의한 차이가 있으며, 특히 보직자와 비보직자간에는 수용태도에 큰 차이를 나타내고 있다.

② 직군별로도 유의한 차이가 있는것으로 분석되었으며, 현재 또는 장래 책임자 직위에 오를수 있는 집단은 그렇지 못할 집단 보다 높은 수용태도를 보이고 있다.

③ 근무분야별로도 유의한 차이를 보이고 있으며, 고객과 접점요원인 마케팅/영업 분야 구성원들의 수용태도가 높은 것으로 분석되었다.

(8) 수용태도에 영향이 가장 큰 변수의 검증 : 이는 다중회귀분석을 통하여 검증한 결과, 나이, 근속년수, 조직인 성향과 전문인 성향, 직무만족도와 조직몰입도, 리더의 관심, 교육, 참여도, 커뮤니케이션 등 10개의 독립변수 가운데 구성원의 혁신수용태도에 가장 많은 영향을 미치는 변수는 커뮤니케이션, 리더의 관심, 교육, 조직몰입도, 전문인 성향 순으로 나타났다.

第2節 研究結果의 示唆點

이상의 연구결과로 기업조직에 공통적인 시사점과 K공기업에 시사하는 점을 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

우선 기업조직에 대한 공통적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 최고경영진의 변혁적 리더십과 함께 중간관리자의 역할강화를 위한 리더십 훈련시행, 구성원에 대한 끊임없는 교육, 커뮤니케이션을 통하여 구성원들의 공감대 형성이 이루어질때 경영혁신은 성공할 수 있을 것이다.

둘째, 최고경영진등 상층부의 주도에 의한 일방적·하향식 경영혁신보다는 경영혁신 과정에 있어 다수의 구성원이 직접 참여할 수 있는 쌍방향·상향식 기회가 활발 할때 그 저항을 최소화 할 수 있을 것이다.

셋째, 성공적인 경영혁신을 위하여는 첫째와 둘째에서 밝힌 관리방안과 함께 그 추진 과정에서 적절한 시기에 금전적·비금전적 보상을 포함한 직무만족 및 조직몰입을 유도 할 수 있는 프로그램이 구성원에게 반드시 주어져야 그 효과를 극대화 할 수 있을 것이다.

넷째, 경영혁신 결과에 대한 장래의 비전과 목표가 개인수준 및 조직수준에서 각각 구체화 되어 구성원에게 제시 되어야 태도의 변화가 용의할 것이다.

다섯째, 성격, 근속년수 등 개인특성과 직군, 직무분야 등 하위문화의 특성을 고려하여 차별성있는 관리방안을 개발하는것이 바람직할 것이다.

한편, K공기업에 대한 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

경영혁신에 대한 구성원의 수용태도 변수를 5점 척도에 의해 분석한 결과를 보면 총 26개 질문항목의 전체평균은 3.504이며, 또한 경영혁신 필요성 인정에 대한 총 4개 질문항목을 역시 5점 척도에 의한 측정결과는 평균 4.05 이다. 구체적인 분석결과를 보면 다음과 같다.

첫째, 사업구조조정과 관련된 변수의 측정결과는 무선·데이터등 고정장 사업 진출 의사(4.497), 수익성 없는 사업의 철수 또는 매각(4.248), 시설투자는 회사에 이익을 주는 방향으로 추진(4.237)에 강한 수용태도를 보이고 있다. 따라서 회사는 구성원들이 공감할 수 있는 21세기 비전을 서둘러 완성 공표 하여야 할 것이다. 구성원들은 한계에 이른 유선중심의 사업을 뛰어넘어 무선사업과 데이터 및 인터넷 사업에 진출하여 명실 상부한 종합통신사업자로 발돋움 하기를 분명히 하고 있다. 아울러 한계사업의 정리와 수익성을 고려한 투자결정에 대하여 높게 수용을 하고 있는 만큼 지속적이고 일관성있는 사업구조조정이 있어야 할 것이다.

둘째, 고객만족경영과 관련된 변수의 측정결과는 고객의 입장에서 응대(3.873), 마감시간이 지나도 응대(3.779), 고객의 소리를 항상 경청(3.738)에 비교적 높게 수용하고 있는 것으로 나타났다. 반면 고객접점요원의 영업자율권 적정(3.003), 고객접점부서위주의 인력배치(3.124)에는 비교적 낮은 수용태도를 보이고 있다. 이는 과거 독점시대에 누려 왔던 구성원중심의 사고 방식과 행동이 사라지고 기업의 생존에 결정적 역할을 하는 고객만족에 비중을 많이 두고 있는 것으로 분석된다. 따라서 고객만족을 근본적으로 달성하기 위해서는 빠른 의사결정을 위해 고객접점요원에게 권한위임 확대 및 인력보강, 특히 전산시스템의 고도화를 통한 프로세스 혁신에 많은 관심과 지원이 있어야 할 것이다.

셋째, 조직구조조정 및 인력구조조정과 관련된 변수의 측정결과는 인력감축은 불가피(3.164), 전화국 광역화 동의(3.033)에 낮은 수용태도를 보이고 있는 것으로 분석되었다. 이러한 점에서 경영혁신을 추진하는 과정에서 가장 큰 걸림돌은 고용조정에 관한 것이 될 것이다. 즉, 노사간, 직렬간, 직무분야간 이해가 상충되어 심한 갈등을 겪을 것이다. 따라서 고용조정은 회사나 구성원 모두에게 충격을 최소화 할 수 있는 방안을 찾아야 하며, 그러한 차원에서 회사에서는 고용승계 방식의 아웃소싱을

검토하고 있다. 그 목적을 달성하기 위해서는 노사간 신뢰감의 회복, 공개적인 고용조정 추진 등 왜곡된 피드백을 차단할 수 있는 장치마련, 승계 당사자에 대한 적절한 인센티브 보상을 강구하고, 경영진의 리더십 발휘가 중요한 요인이 될 것이다.

넷째, 주관식 질문에 대한 다수의 공통된 지적은 정부의 지나친 통제와 간섭을 우려하고 있다. 특별법에 의한 상법상의 주식회사로 전환한 의미는 정부는 출자기관을 소유할 뿐이지, 경영하지 않는다는 소유와 경영의 분리 원칙에 입각하여 자율경영을 보장하고 대신에 경영성과 평가 결과에 대하여 상응한 책임을 묻겠다는 것이 그 취지라고 보아지고, 특히 회사는 다른 공기업과는 달리 모든 분야에서 유일하게 완전 경쟁 상태에 있는 공기업으로써 민간형 경영체제 구축에 앞장서고 있는 시점에서 정부의 획일적인 지침과 외형적 성과를 의식한 지나친 간섭과 보이지 않는 손에 의한 통제를 우려하고 있다는 점이다.

조직내 문제와 사업의 특성을 정확히 조명할 수 있는 주체는 그 기업 자체이고, 따라서 기업 스스로 변화와 혁신의 방향과 강도를 분명하게 설정할 수 있는 기반이 마련될 때 구성원의 공감과 지지를 획득할 수 있다는 것을 깊이 새겨 보아야 할 것이다.

參 考 文 獻

I. 國內文獻

1. 書籍

- 김승일, 「경영혁신의 주체와 프로세스」, 국제기업전략연구소, 1995.
- 김인수, 「거시조직이론」, 무역경영사, 1991.
- _____, 「삼성종합건설의 조직진단:조직문화를 중심으로」, 고려대학교 기업경영연구소, 1992.
- 신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1994.
- _____, 「인간존중의 경영」, 다산출판사, 1997.
- _____, 「현대의 기업과 사회:한국적 거시 경영의 기초」, 경문사, 1994.
- 허철부, 「조직행동론」, 형설출판사, 1995.
- 채서일, 「마케팅조사론」, 학현사, 1998.

2. 論文

- 박계홍, "종업원의 기업가치관 수용태도에 관한 연구," 박사학위논문, 아주대학교 대학원, 1993.
- 박승각, "조직구성원의 경영혁신 수용태도에 관한 연구," 석사학위논문, 아주대학교 대학원, 1994.
- 이준희, "경영혁신으로서의 신기업문화 개발에 관한 연구," 석사학위논문, 한국외국어대학교 무역대학원, 1996.
- 전춘식, "경영혁신 프로그램의 효과성에 관한 연구," 석사학위논문, 한양대학교 경영대학원, 1994.

3. 刊行物

- 김종빈, "한국통신 기업문화 연구," 한국통신학회, 1993.
- 한국통신, 전환기 관리보고서, 한국통신, 1997.
- _____, 1999년도 연차보고서, 한국통신, 1999
- _____, 구조조정 추진상황보고서, 한국통신, 1998.
- _____, 경영과 기술, 통권 95호, 한국통신, 1997.

II. 外國文獻

1. 書籍

- Alwin, D.F. et al., *Aging, Personality and Social Change : Attitude Persistence and Change over the Life-span*, University of Wisconsin Press, 1991.
- Johns, G., *Organizational Behavior : Understanding and Managing Life at Work*, 4th ed.(N.Y. : Harper Collins College Publishers 1996).
- Kreitner, R. & Kinicki, A., *Organizational Behavior*, 2nd ed., Homewood, Richard D. Irwin, Inc. 1992.
- Lewin, K., Group Decision and Socical Change, in E.E. Maccoby, T.M. Newcomb. and E.L. Hartley., (eds) *Readings in Psychology*, 3rd ed, (N.Y. : Holt, Reinhart and Winston, Inc., 1958).
- Rokeach , M., *The Nature of Human Values*(N.Y. : The Free Press., 1973).
- Streers, R.M., *Introduction to Organizational Behavior*, 2nd ed., (Glenview, IL:Scott, Foresman and Co., 1984) .
- Waterman, N. & Kirk, M., in Bowen, A. & Ricketts, M. (eds.) *Stimulating Innovation in Industry*, London : Kogan Page Limited., 1992.

2. 論文

- Anabile, T.M., "A Model of Creativity and Innovation in Organization," in Staw, B.M. & Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, Greenwich, JAI Press. 1988.
- Balack, J.S., "Toward a Comprehensive Model of International Abjusement : An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," *Academy of Management Review*, April 1991.

- Bigoness, W.J. & Perreault, Jr., W.D., "A Conceptual Paradigm and Approach for the Study of Innovators," *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 1, 1981.
- Buchanan H. B., "Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, 1974.
- Damanpour, F. & Evan, W.M., "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 2, 1984.
- Delbecq, A.L. & Mills, P.K., "Managerial Practices that Enhance Innovation," *Organizational Dynamics*, Vol. 14, Summer 1985.
- Jauch, L.R. & Osborn, R.N. et al., "Research Notes Goal Congruence and Employee Orientations : The Substitution Effect," *Academy of Management Journal*, Vol.23 No.3, 1980.
- Julian, B.R., "Generalized Expectantions for Internal Versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, Vol.80, No.609, 1966.
- Katz, D., "The Functional Approach to the Study of Attitudes," *Public Opinion Quarterly* (Vol. 24, 1960).
- Kelman, H.C., "Three Process of Social Influence," in E.P. Hollander & R.G. Hunt, *Current Perspectives in Social Psychology*(N.Y. : Oxford University Press, 1963).
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A., "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, March-April 1978.
- Mitchell, T.R. et al., "Locus of Control : Supervision and Work Satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol.18, September 1975.
- Miner, J.B., "The Role of Managerial and Professional Motivation in the Career Success of Management Professors," *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No.3, 1980.

- Rokeach, M. & Ball-Rokeach, S.J., "Stability and Change in American Value Priorities, 1968-1981," *American Psychologist*, May 1989.
- Schein, E.H., "Management Development as a Process of Influence", in David R. Hampton, *Behavioral Concepts in Management*. Belmont, Calif : Dickinson Publishing Co., 1985.
- Tyler, T.R. & Schuller R.A., "Aging and Attitude Change," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.61, No.5, 1991.
- Van de ven, A.H., "Central Problems in the Management of Innovation," *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 1986.



Abstract

A Study on the Accepting Attitude for Managerial Innovation

- Focusing on Cheju -

Young-Hong Park

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Cheju National University*

Supervised by Professor Byeong-Sik Song

Most of companies keep processing managerial innovation to survive and grow in the changeful managerial environment and global competition. Some of them process it successful while others don't.

One of the reasons is that they begin without complete understanding of the meaning of innovation. And they tend to process it by top-down system. That is, organizational members just follow the pre-decided plan with passive attitude.

The purpose of this study is to prove the present conditions of that how much organizational members accept the directions from the top, what affect them in accepting and how much.

To accomplish these purposes, on March 1999, 350 employees in K company were given questionnaires of which 317 were returned of which 299 were used for empirical analysis.

Frequency, Reliability, Factor Analysis, T-test, Oneway ANOVA, Correlation and multiple Regression by a statistical package, SPSS Win 6.0 were used to analyze each variable.

In the empirical research, following variables were used to prove hypotheses.

1. Demographic variables such as age, duration of work, locus of control and characteristics of organizational man and specialist.
2. Organizational characteristics such as job satisfaction, organizational commitment, leader's interest, training, participation and communication.
3. The degree of future expectation for innovation was used as an independent variable while accepting attitude for innovation was used for the dependent variable.
4. Sub-groups according to position, section and task were used to prove significant difference among them.

The study can be summarized as follows:

1. The degree of accepting attitude is very positive in 20s while it is getting negative in higher age of 30s.
2. The degree of accepting attitude is very positive for the groups who work for less than 4 years and over 11 years, while other group is negative.

3. The degree of accepting attitude by the groups who have introversion is higher than the groups who have extroversion. And the group who have characteristics of organizational man has higher degree of accepting attitude than those who have characteristics of specialist.
4. Job satisfaction and organizational commitment affect accepting attitude for innovation. The degree of affecting by organizational commitment is greater.
5. Interest of leaders such as direct boss and chief of the section affect organizational members in accepting attitude for innovation.
6. More training about managerial innovation is helpful to improve the accepting attitude.
7. More active communication among superior and inferior, coworkers and departments, more positive in accepting innovation.
8. Organizational members who have participated in innovational programs are more positive in accepting managerial innovation from the top.
9. The group who accept reward positively, accept present innovation program actively.

10. There is significant difference between the members with assignment to a position and those with no assignment to a position.
11. The members who have a chance to be a chief of the section are more positive in accepting innovation than those who don't.
12. The members in marketing section who work close with customers are positive in accepting innovation than the member who work far from customers.
13. among 10 independent variables, communication affect accepting attitude for innovation as the first rank and followed by leaders' interest, training, and organizational commitment in order.

Limitation to this study is that the samples of data used in this empirical analysis were collected in a specific company in Cheju, so that the results of this study may have the limits of application for other industries or regions.

경영혁신 연구를 위한 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 이 설문에 응해 주신데 대하여 깊은 감사를 드립니다.

저는 우리 회사에 근무하면서 제주대학교 경영대학원 석사과정에서 경영학을 전공하고 있으며, 이번에 우리 회사의 경영혁신을 주제로 연구하고 있습니다.

이 설문지의 질문에는 정답이 따로 없습니다.

따라서 고객만족경영, PIN TO KT프로그램, 구조조정 등 우리 회사의 경영혁신 노력에 대하여 느끼고, 생각하신 대로 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시면 고맙겠습니다.

이 연구 결과는 우리 회사의 혁신과 변화의 방향 설정에 귀중한 자료로 활용될 것으로 기대하면서 여러분께서 적극적인 협조를 부탁드립니다.

그리고 여러분께서는 우리 회사 사원을 대표하여 무작위로 선정 되셨으며, 본 조사에 대한 의견은 철저히 익명으로 처리될 것입니다.

본 설문에 의문사항은 아래 연락처로 문의하여 주십시오.

1999. 3.

제주대학교 경영대학원 경영학과

연구자 : 석사과정 박영홍

지도교수 : 경영학박사 송병식

연락처 : pyh21@kt.co.kr, ☎ 725-3120

1. 우리 회사는 현재 고객만족경영, PIN TO KT 프로그램, 사업/조직/인력에 대한 구조조정등 다양한 경영혁신을 추진하고 있습니다.

아래 문항을 읽으시고 자신의 생각과 가장 가까운 곳에 표해 주십시오.

	매우 잘않	잘않	보통	잘 모름	전혀 모름
① 나는 우리회사의 고객만족실천강령을 알고 있다.	5	4	3	2	1
② 나는 우리회사의 PIN TO KT 프로그램을 알고 있다.	5	4	3	2	1
③ 나는 우리회사의 구조조정방향에 대하여 알고 있다.	5	4	3	2	1

	절대 필요	필요	보통	반대	절대 반대
④ 회사의 입장에서 볼때 경영혁신은 필요하다.	5	4	3	2	1
⑤ 사원 개개인을 위해서도 경영혁신은 필요하다.	5	4	3	2	1
⑥ 고객의 입장에서 보아도 경영혁신은 필요하다.	5	4	3	2	1
⑦ 주주의 입장에서도 경영혁신은 필요하다.	5	4	3	2	1

2. 고객만족경영을 추진한 결과 우리들의 달라진 모습과 관련된 질문입니다.

아래 문항을 읽으시고 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 표해 주십시오

	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
① 고객접점요원에게 권한위임이 많이 되었다.	5	4	3	2	1
② 고객을 찾아가는 영업을 하고 있다.	5	4	3	2	1
③ 고객접점부서 위주로 인력이 배치되고 있다.	5	4	3	2	1
④ 나는 고객의 소리를 항상 경청한다.	5	4	3	2	1
⑤ 규정이나 지침에 대한 해석의 기준은 고객만족에 두고 있다.	5	4	3	2	1
⑥ 나의 기분에 따라 고객을 응대하고 있다.	5	4	3	2	1
⑦ 마감시간이 지나도 고객응대를 한다.	5	4	3	2	1
⑧ 모든 시스템이 고객위주로 급속히 변하고 있다.	5	4	3	2	1

3. 우리 회사는 1997. 5. 2일부터 PIN TO KT 프로그램을 추진하고 있습니다. 이로 인하여 변화된 현재의 모습을 분석 하기 위한 질문입니다.

자신의 생각과 가장 가까운 곳에 ○ 표해 주십시오

	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
	5	4	3	2	1
① 나는 '수익성'에 염두를 두고 업무를 수행하고 있다.					
② 기관장에 대한 경영계약제 도입으로 나는 업무에 대한 책임감이 높아졌다.					
③ 우리 주변에는 아직도 성립된 예산이라고 무조건 집행하려는 경향이 있다.					
④ 우리 회사는 경영성과와 비금전적 보상(승진, 전보등)이 연계되고 있다.					
⑤ 우리 회사는 경영성과와 금전적 보상(성과급)이 연계되고 있다.					
⑥ 연공보다는 업적과 능력에 의한 승진 비중이 높다.					
⑦ 나는 항상 문제의식을 갖고 업무를 개선하고자 노력한다.					
⑧ 나는 시설투자시에는 회사에 이익을 주는 방향으로 결정되어야 한다고 생각한다.					
⑨ 우리 회사 종합문서시스템 및 인트라넷 시스템은 필요한 업무정보를 잘 제공하고 있다.					
⑩ 전자결재 도입으로 문서의 결재가 신속해졌다.					
⑪ 나에게 주어진 의사결정권한은 업무성격에 비추어 볼때 적절하다.					
⑫ 나는 위기의식을 갖고 자기계발을 위해 노력하고 있다.					

4. 다음은 사업/조직/인력에 대한 구조조정에 관한 질문입니다.

자신의 생각과 가장 가까운 곳에 ○ 표해 주십시오

	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
① 우리 회사가 구조조정을 하지 않을 때 겪게 될 어려움, 즉 위기의식을 나는 느낀다.	5	4	3	2	1
② 우리 회사가 구조조정을 하지 않을 때 겪게 될 어려움이, 구조조정과정에서 겪게 될 어려움보다 더 클 것이라고 나는 생각한다.	5	4	3	2	1
③ 우리 회사가 수익성이 없는 사업에 대하여 절수 또는 대각을 결정한것은 잘한 것이다.	5	4	3	2	1
④ 반면 무선사업, 데이터/인터넷 등 미래 고성장 사업에 진출하기로 결정한 것은 잘한 일이다.	5	4	3	2	1
⑤ 우리 회사의 비전은 세계 10위권 통신사업자로 도약하는 것이며, 이를 실현하기 위한 여러가지 방안중에는 인력을 2000년까지 다양한 퇴직방법을 통하여 15,000명을 감축한다. 그동안 외부로부터 방만한 인력운영을 한다는 비판을 감안할때 인력감축은 불가피한 조치이다.	5	4	3	2	1
⑥ 우리 회사 조직구조를 2000년까지 260개전화국을 88개 전화국으로 광역화하므로서 민간기업형 경영체제로 탈바꿈한다. 이는 잘한 결정이다.	5	4	3	2	1

5. 경영혁신이 마무리 되는 2001년도 우리 회사의 목표는 국내적으로는 최고의 투자가치 보유기업, 사원에게 최고의 만족과 자부심을 주는 기업으로, 국제적으로는 세계 10위권 통신사업자로 성장한다는 비전을 제시하고 있습니다.

귀하께서는 2001년 우리주변의 모습이 어떻게 변화될 것으로 기대하고 있습니까? 아래의 문항을 읽으시고 자신의 생각과 가장 가까운 곳에 〇표 하십시오.

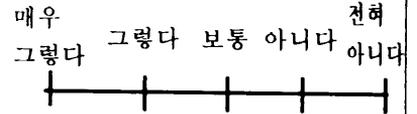
	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
① 회사의 입장에서는 경영정상화를 이루어 낼 것이다	5	4	3	2	1
② 주주의 입장에서는 주가가치가 향상될 것이다.	5	4	3	2	1
③ 고객에 대한 서비스가 크게 향상될 것이다.	5	4	3	2	1
④ 사원에 대한 급여 수준이 높아질 것이다.	5	4	3	2	1
⑤ 사원에 대한 일 자리가 안정될 것이다.	5	4	3	2	1
⑥ 업적이 우수하고 능력이 있는 사원에 대한 승진 기회가 많을 것이다.	5	4	3	2	1
⑦ 사원에게 자부심을 주는 기업으로 변모 할 것이다.	5	4	3	2	1
⑧ 우리 회사의 경영혁신은 소리만 요란했지 가시적인 성과없이 끝날 것이다.	5	4	3	2	1

6. 평소 업무 수행중 느끼시는 점을 가장 잘 기술한 항목에 〇표해 주십시오.

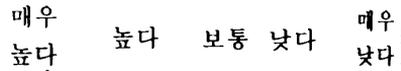
	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	전혀 아니다
① 나의 직무에 애착을 갖고 있다	5	4	3	2	1
② 현재의 부서에서 다른 부서로 옮기고 싶다	5	4	3	2	1
③ 현재하고 있는 이 일을 맡은후 의욕이 높아졌다	5	4	3	2	1
④ 현재의 맡은 일에 최선을 다하고 있다	5	4	3	2	1
⑤ 나는 현재 맡고 있는 일을 계속하고 싶다	5	4	3	2	1

7. 지금 추진하고있는 고객만족경영, PIN TO KT프로그램, 구조조정이 성공하기 위해서는 경영관리자의 관심, 원만한 커뮤니케이션, 사원들의 적극적인 참여가 있어야 합니다.

아래의 문항을 읽으시고 자신의 생각과 가장 가까운 곳에 0 표하십시오.



- ① 경영혁신에 대하여 같은 부서내의 동료와 커뮤니케이션이 자유롭다
5 4 3 2 1
- ② 경영혁신에 대하여 다른 부서 사원들과 커뮤니케이션이 자유롭다
5 4 3 2 1
- ③ 경영혁신에 대하여 상· 하간에 커뮤니케이션이 자유롭다
5 4 3 2 1



- ④ 경영혁신에 대한 소속 기관장의 관심은?
5 4 3 2 1
- ⑤ 경영혁신에 대한 직상급자의 관심은?
5 4 3 2 1
- ⑥ 경영혁신에 대한 최고 경영진(사장, 부사장)의 관심은?
5 4 3 2 1

8. 귀하는 1997년부터 최근까지 경영혁신에 대한 교육(토론회, 워크숍, 설명회 포함)을 몇번정도 받으셨습니까?

- ① 전혀 없다 ② 1회 ③ 2~3회 ④ 4~5 회 ⑤ 6회 이상

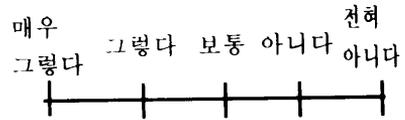
9. 우리 회사 직원들이 참여하여 변화와 혁신을 이루어낸 활동 사례는 다음과 같은 것이 있습니다.

PIN실천모임(work out), 제안, NQM, 마케팅아이디어, BPR

귀하께서는 1997년부터 최근까지 위와 같은 활동에 참여하신 경험이 몇번정도 있습니까?

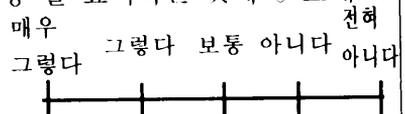
- ① 전혀 없다 ② 1회 ③ 2~3회 ④ 4~5회 ⑤ 6회 이상

10. 우리 회사의 전반적 특성에 가장 적합하다고 느끼시는 항목에 ○ 표해 주십시오.



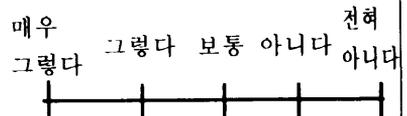
	5	4	3	2	1
① 회사를 위해 헌신적으로 일하고 싶다					
② 나는 이회사에 다닌다고 자랑스럽게 얘기한다					
③ 이 회사를 그만 두고 다른 회사로 옮기고 싶다					
④ 정년퇴직때까지 이 회사에서 계속 일하고 싶다					
⑤ 나의 발전이 회사의 발전이라고 곧 생각한다					

11. 아래의 항목을 읽으시고 귀하의 생각을 가장 잘 표시하는 곳에 ○ 표해 주십시오.



	5	4	3	2	1
① 나는 특정분야에서 전문가로 인정받고 싶다					
② 현재 내가 가지고 있는 지식과 기술을 최대한 발휘하고 싶다					
③ 나의 지식과 기능을 더욱 증진시키고 싶다					
④ 내가 맡고 있는 일에 대해서는 남의 간섭을 받고 싶지 않다					
⑤ 조그만 일을 맡아서 철저히 수행하고 싶다					

12. 다음 사항들에 대하여 귀하는 어떻게 생각하고 있습니까? 가장 잘 기술한 항목에 ○ 하여 주십시오



	5	4	3	2	1
① 나는 조직에서 충분한 대우를 받고 싶다					
② 높은 지위에 오르고 싶다					
③ 여러가지 일을 두루거쳐 일반관리자가 되고 싶다					
④ 상사로부터 인정받고 싶다					
⑤ 회사를 위해 공헌하고 싶다					

13. 다음 문항의 작중에서 자신의 생각과 가까운 것을 하나만 선택하여 ○ 표 하여 주십시오.

설령 둘다 마음에 들거나, 혹은 둘다 마음에 들지 않더라도 자신의 생각과 상대적으로 더 가까운 곳에 ○ 표 하십시오

- ① () ㄱ. 세상은 착실한 사람이 손해를 보기 마련이다
() ㄴ. 착실히 사는 것이 세상을 가장 잘 사는 방법이다
- ② () ㄱ. 아무리 가르치려 해도 안될 아이는 없된다
() ㄴ. 자식은 가르치기 나름이다
- ③ () ㄱ. 사람은 모두 이기적인 것이다
() ㄴ. 사람의 본성은 남을 돕기를 좋아한다
- ④ () ㄱ. 하려고만 하면 부정부패는 일소할 수가 있다
() ㄴ. 정치인들이 하는 일에 일반인들이 손쓰기란 대단히 어렵다
- ⑤ () ㄱ. 해야 할 일을 스스로 결정하도록 하는 사람이 좋은 지도자이다
() ㄴ. 해야 할 일을 분명히 결정해 주는 지도자가 좋은 지도자이다
- ⑥ () ㄱ. 주는 것이 없이 미운 사람은 어쩔 수 없이 밉다
() ㄴ. 사람이 사귀어 보면 다 좋다
- ⑦ () ㄱ. 자기의 잘못은 기꺼이 받아 들이는 것이 좋다
() ㄴ. 잘못은 했지만 덮어 두는 것이 좋을 때가 있다
- ⑧ () ㄱ. 국민도 나라에 영향을 줄 수가 있다
() ㄴ. 일반국민은 나라일에 왈가왈부해 봤자 소용없다
- ⑨ () ㄱ. 사회의 부정은 대개 정치인들에게 잘못이 있어 그렇다
() ㄴ. 사회의 부정은 국민 하나하나에 그 책임이 있다
- ⑩ () ㄱ. 사람이란 결국 자기의 값어치에 따라 존경을 받게 마련이다
() ㄴ. 불행한 일이긴 하나 제아무리 노력해도 그 값어치를 인정받지 못하는 경우가 가끔있다

14. 현재 회사가 추진하고 있는 경영혁신과 관련하여 하시고 싶은 말씀이 있으시면 기재하여 주십시오.

15. 마지막으로 통계처리 목적을 위한 귀하의 인적사항을 해당란에 ○ 표하여 주십시오

성 별(A)	① 남 () ② 여 ()
연 령(B)	① 30세 이하() ② 31~35세() ③ 36~40세() ④ 41~45세() ⑤ 46세 이상
학 령(C)	① 고졸이하() ② 전문대졸() ③ 대졸() ④ 대학원졸()
근속년수 (D)	① 1년 미만() ② 1~3년 () ③ 4~5년 () ④ 6~10년() ⑤ 11~15년() ⑥ 16년 이상()
직 위(E)	① 과장 이상 보직자 () ② 대리() ③ 사원()
근무분야 (F)	① 기획/지원() ② 마케팅/영업() ③ 운용·보전/투자() ④ 전산() ⑤ 기타()
직 령(G)	① 사무/전산() ② 통신기술/전기기술/건축기술/토목기술() ③ 통신기계/전송/선로/전람() ④ 전신/계리/교환() ⑤ 기타()

◆◆◆ 귀중한 시간을 내 주셔서 대단히 감사합니다 ◆◆◆