

한국기업에서 인간존중 경영의 실태에 대한 조사연구*

신 유 근**

《目 次》

I. 조사연구의 목적	V. 인간존중 경영과 조직유효성
II. 조사연구의 설계	1. 실천정도와 조직유효성과의 관련성
1. 조사연구를 위한 프레임	2. 실천방향과 조직유효성과의 관련성
2. 조사항목의 구성	
3. 자료의 수집 및 분석방법	
III. 인간존중 경영의 실천점도	VI. 인간존중 경영의 촉진요인
IV. 인간존중 경영의 실천방향	VII. 결론 및 시사점

I. 조사연구의 목적

정보사회화·지식사회화·다원사회화 등으로 특징 지워지는 미래 경영환경의 변화 측면이나 조직과 개인간의 관계에 대한 이론적 발전 측면에서 볼 때, 현대의 기업들은 과거의 경영방식과는 다른 새로운 경영 패러다임에 기초한 인간존중의 경영방식에 주목할 필요가 있다. 인간존중의 경영방식은 지금까지의 효율일변도의 기업경영방식에서 발생하고 있는 문제점들을 치유함은 물론, 기업경쟁력을 제고시키고, 경영환경의 변화에 기업이 적극적으로 대응할 수 있도록 하는 새로운 경영방식으로 인식되고 있다.

산업화 이후 지금까지의 기업경영방식은 생산성 향상, 효율성 제고, 이익 극대화 등 상대적으로 경제적인 측면에서 효율주의 일변도의 경영방식을 우선시 해 왔다. 그 과정에서 조직 내에서 발생하는 인간관련 문제를 소홀히 다루어 옴으로써 많은 문제점들이 발생하게 되었다. 예를 들어 권위주의적·관료주의적 조직운영방식은 조직병리현상을 일으켰으며, 구성원들의 인간성 상실, 조직 내 인간관계의 봉괴 등 여러 가지 비인간화 문제를 야기하였다. 이와 같이 경제적 효율주의에 편향된 기업경영방식은 조직구성원 개인에게 피해를 줄 뿐만 아니라, 그들의 저항

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 서울대학교 경영대학 교수

을 초래하기도 하여 오히려 조직 전체의 원활한 기업활동을 저해 하는 걸림돌이 되기에 이르렀다. 이에 따라 기업경영 및 사람관리에 관한 기본가정 또는 전제들을 바꾸어야 한다는 이른바 패러다임의 전환(Paradigm Shift)에 관한 논의들이 등장하였으며, 조직 내에서 인간을 가장 중요한 요소로 보아 인간을 중시하는 기업경영을 수행해 나가야 한다는 주장들이 제기된 것이다(Peters & Warterman, 1982; 伊丹敬之, 1993; Pfeffer, 1994; 신유근, 1997a 참조).

또한 미래의 경영환경 변화측면에서 볼 때에도 인간존중의 경영이라는 새로운 경영방식에 주목할 필요성이 증대하고 있다. 특히 사회적 가치관의 변화추세를 보면, 현대사회는 산업사회에서의 획일적인 가치관, 규격화를 추구하던 경향에서 벗어나 탈규격화, 개성과 다양성을 추구하는 경향이 확산되어 가고 있다(Toffler, 1980 참조). 이러한 경향과 함께 조직의 구성원들도 자기계발 및 능력발휘 기회에 대한 욕구가 증대하여 흥미 있고 도전적이며 의미 있는 일(경험)을 추구하는 경향이 커져가고 있다(Naisbitt, 1992; Hammett, 1984 참조). 또한 정보통신기술의 급속한 발전에 힘입어 기업조직 내에서의 작업방식이 탈분업화하고 지적노동이 보편화되는 경향이 가속화되고 있다(Toffler, 1990; Drucker, 1989 참조). 탈분업화는 구성원간·부서간의 자율적 팀워크의 중요성을 증대시키고 있으며, 지적노동의 보편화는 기업경영에 있어서 지식근로자의 생산성 문제에 관심을 갖도록 하고 있는 것이다(Drucker, 1992; Toffler, 1990; Peters, 1992). 이처럼 변화하고 있는 경영환경에 적합한 경영 패러다임으로 조직내 구성원 개개인의 개성을 존중하고 자아실현욕구를 충족시켜 줄 수 있는 인간존중의 경영방식이 주목받고 있는 것이다.

인간존중의 경영(MHR : Management for Human Respect)이란 조직에서 구성원들을 인간의 존엄성을 가진 존재로서 존중할 뿐만 아니라, 구성원들 스스로가 이성을 가지고 자율적인 행위를 할 수 있으며 동시에 조직공동체의 발전을 위해 기여할 수 있다는 믿음으로 기업을 이끌어 나가는 경영방식을 일컫는다(신유근, 1997a). 인간존중의 경영은 경영인본주의에 기초하고 있다.¹⁾ 경영인본주의는 인본주의가 지향하는 철학적 기본가치와 원리들을 기업 조직의 경영에 원용하여 경영자가 인간적인 경영을 수행하도록 지도하는 경영 패러다임으로서, 조직에서의 인간(조직구성원)에 대한 신뢰를 핵심적인 기본 지향가치로 삼고 있다.²⁾ 인

1) 산업현장에서의 인간지향적 또는 인간존중 지향적인 기업경영방식이나 경영이론들을 통칭하여 조직인본주의(organizational humanism), 인본주의 경영이론(humanist theories of management)이라고 하며 (Ramsey & Calvert, 1994 참조). 또는 산업인본주의(industrial humanism)라고도 한다(Steers, 1991, 260 참조).

2) 경영인본주의는 기업을 기술우선주의 또는 기술절대주의, 물질제일주의를 기초로 경영하는 것이 아니라, 기업경영에서 인간을 중심으로 생각하는 사상, 사람을 기업경영의 근본으로 보는 경영사상이다. 이와 같은 경

본주의가 보편적인 인간에 대한 신뢰를 전제로 한다면 경영인본주의는 조직구성원에 대한 신뢰를 지향한다.

요컨대 인간존중의 경영은 조직내 개인과 조직간 갈등문제를 해결하고 구성원들을 개발·육성하며 조직구성원의 참여와 자율적인 운영을 통해 조직의 핵심역량을 강화하고 조직성과를 향상시켜 줄 수 있는 효과적인 경영방식으로 기대되고 있다. 이러한 인간존중의 경영에 대해 일부 실무계 인사들이나 학생들은 몇 가지 의문을 제기하고 있다. 이들의 의문은 크게 다음과 같이 네 가지로 집약할 수 있는데, 본 연구는 이에 대한 해답을 제시하기 위한 목적으로 수행하게 된 것이다.

첫째로, 일부 실무계 인사들이나 학생들은 한국기업에서 인간존중의 경영이 과연 제대로 실천되어질 것인가에 대한 의문을 제기하고 있다. 즉 한국기업이 인간존중 경영을 표면적으로 내세우고는 있지만 실제로는 거의 실천되지 않을 가능성이 높후하다는 것이며, 이러한 시각은 본질적으로 이윤을 추구하는 영리기관으로서 기업이 인간존중의 경영을 한다는 것은 이상적인 아이디어일 뿐 설령 인간존중의 이념을 내세운다고 해도, 그것은 단지 보다 높은 이윤창출을 위한 도구적 발상에 불과하다고 생각할 수 있다는 것이다. 따라서 기업은 '인간존중의 경영을 한다고 호도할 것이 아니라 기업의 이윤창출에 전념하기만 하면 된다' 또는 '기업이 인간존중을 한다고 말하는 것은 내심으로 단기적인 이윤창출에 초점을 둔 생산성 향상과 효율성 제고를 위해 내세우는 허울 좋은 구호이거나, 이를 위한 수단·도구에 불과하다'는 식으로 주장하기도 한다.

그러나 오히려 기업도 일반 사회구성원과 마찬가지로 사회적·인간적 가치를 실현하기 위한 기업경영을 수행해야만 하며, 그렇게 될 때 자연스럽게 경제적 성과가 산출되어 기업이 발전한다고 볼 수 있다(Okun, 1975 참조). 시스템 관점에서 볼 때, 기업은 경제·기술적 측면과 사회·심리적 측면을 동시에 지니고 있는 바, 사회·심리적 측면이 제 기능을 다하지 못할 때에는 오히려 경제·기술적 측면이 제 기능을 다할 수 없는 것이다. 만약 기업이 경제적 효율성만을 중시하고 사회·심리적 측면인 인간을 경시한다면 단기적으로는 경제적 목표로서 이윤을 달성할 수도 있겠지만, 구성원들의 근로의욕이 저하되고 심지어 파업과 같은 극한 상황을 초래할 수 있어 종국적으로는 경제적 이윤창출도 중단될 수 있다. 물론 그와 반대로 만약 기업이 인간만을 중시하고 경제적 효율성을 경시한다면 단기적으로는 구성원들의 만

영인본주의에 기초하여 인간존중의 경영은 인간을 단순히 경제적 성과산출을 위해 필요한 자원이라기보다는 독자적인 자의식과 자유의지를 가지고 올바른 판단을 할 수 있는 능력을 가진 존재로 본다(신유근, 1997a 참조).

족을 증진시키고 생활을 윤택하게 할 수는 있겠지만, 조직의 경제적 효율성이 저하되어 종국적으로 인간존중을 할 수 있는 여력도 사라지게 될 것이다. 따라서 기업의 경제·기술적 측면과 사회·심리적 측면은 어느 한 가지라도 제 기능을 다하지 못할 때에는 나머지 한 가지도 그 기능을 다할 수 없는 상호 보완적인 관계로 보아야 한다.

이런 점에서 첫 번째 의문에 대한 해답을 알아보기 위해 과연 한국기업들이 인간존중의 경영을 어느 정도나 잘 실천하고 있는지를 조사할 필요가 있다. 본 조사연구에서는 한국기업에서 인간존중 경영의 구체적인 실천방식들이 어느 정도나 잘 실천되고 있는지를 알아보고자 한다.

둘째로, 일부 실무계 인사들이나 학생들은 한국기업에서 인간존중 경영의 실천방향이 어떻게 이루어지고 있을 것인가 하는 의문을 제기한다. 이러한 의문은 설령 일부 기업에서 인간 존중의 경영이 이루어진다고 하더라도 그 실천방향이 한국의 전통적 경영방식으로 이루어지고 있는지, 외국의 선진기업으로부터 도입된 경영방식으로 이루어지고 있는지, 아니면 양자를 상호 접목한 경영방식으로 이루어지고 있는지를 궁금해 하는 것이다.

이에 대한 답을 얻기 위해 본 조사연구에서는 한국기업에서의 인간존중 경영의 구체적인 방식을 전통형 경영방식, 도입형 경영방식, 상호접목형 경영방식으로 구분하여, 세 가지 실천 방향 중 어느 한가지 방향을 중심으로 일관되게 실천하고 있는지 아닌지 그 실천방향을 알아보자 한다.

이처럼 경영방식의 실천방향을 전통형, 도입형, 접목형으로 구분하는 것은 기업경영방식에서 있어서 사회·문화적 특성을 특히 강조하는 것이다. 인간존중 경영의 실천방향에 관한 문제에서 사회·문화적 특성을 강조하는 것은 기업경영의 이론이나 관리방안의 보편성에 대한 논쟁과 맥을 같이 한다. 경영학 및 사회과학분야에서는 기업의 경영방식, 특히 사람을 경영하는 방식에 있어서 유일한 보편적인 방식이 있는지, 아니면 사회국가마다 적용 가능한 다양한 여러 가지 특수한 방식들이 있는지에 대한 논쟁이 매우 오랫동안 이루어져 왔다. 경영이론 및 관리방안에 대한 보편성에 대한 논란은 이론바 산업화 논리를 근거로 한 수렴이론(convergence theory)과 사회문화 논리를 근거로 한 확산이론(divergency theory)의 대결로 압축되고 있다.³⁾ 이에 덧붙여 양자를 상호 배타적으로 보기보다는 상호 보완적으로 바라보는 절충적 관점도 설득력을 갖고 있다(신유근, 1992b). 따라서 본 조사연구에서도 인간

3) 수렴가설은 산업화 자체의 요구 또는 논리가 산업화 과정에 있는 모든 나라의 사회구조를 결정하게 되므로 어떤 사회이든 산업화가 진전됨에 따라 선진 산업사회를 닮아갈 것이라는 주장 또는 관점을 말하며, 비수렴 또는 확산이론은 조직 및 제도 그리고 구성원들의 사회적 행동방식에 있어서는 산업화가 진행되더라도 사회문화의 차이로 인해 이질적이고 독특한 성격이 나타난다는 주장 또는 관점이다(신유근, 1992a, 34-35).

존중 경영의 실천방향으로서 전통형이나 도입형(또는 서구형) 경영방식 외에도 상호접목형 경영방식을 고려하는 것이다. 이렇게 나누어 보는 것은 인간존중 경영의 실천방향 또는 인적 자원관리의 합리적인 실행방안을 제약하거나 촉진하는 요인으로 한 나라의 사회·문화적 특성을 강조하는 것이다.

셋째로, 일부 실무계 인사들이나 학생들은 기업이 인간존중 경영을 실천한다고 하더라도 과연 그 효과가 있을 것인가에 대한 의문을 제기하고 있다.

이러한 의문은 인간존중의 경영방식이 기업의 조직유효성을 제고시킬 수 있을 것인가 하는 문제를 조사해 봄으로써 답을 얻을 수 있다. 여기서 조직유효성(OE : Organizational Effectiveness)이란 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가 또는 효과적인가를 표시하는 개념으로서, 언뜻 보면 조직의 목표만을 표현하는 것이라고 생각되기 쉽지만 이는 조직구성원의 목표와 조직목표를 포괄한 개념이다(Cameron & Whetten, 1983). 즉 '조직유효성의 향상을 위하여'라는 말은 '조직목표와 개인목표의 합치를 위하여'라는 말과 같은 것으로 기업경영의 양적인 측면과 질적인 측면을 동시에 균형적으로 달성한다는 양질양전의 기업발전을 의미하는 것이다.

우리는 조직유효성이라는 개념을 통해 개인목표와 조직목표의 균형문제를 기업경영에서 관리 가능하도록 구체화 할 수 있는데, 예를 들어 먼저 개인목표 측면에서는 과정지표로서 직무만족의 증대, 조직몰입의 제고를 들 수 있다. 결과지표로서는 이직률의 감소, 개인성과의 향상 등을 들 수 있다. 다음으로 조직목표 측면에서의 조직유효성은 조직을 보다 생산적·효율적으로 만들과 동시에 일터와 일 자체를 보다 만족스럽고 유쾌하게 만드는 것이다. 이러한 목표의 예로서는 결과지표로서 이윤, 생산성 등을 들 수 있으며, 과정지표로서 근로생활의 질, 사회적 이미지 등이 있다.

본 조사연구에서는 인간존중의 경영을 잘 실천하면 조직유효성이 높아지게 되는가, 즉 개인과 조직의 균형적 발전에 어느 정도나 기여할 수 있는지를 알아보고자 한다.

넷째로, 한국기업에서 인간존중의 경영을 효과적으로 실천하기 위해서는 어떤 노력이 필요할 것인가에 대한 문제의 제기이다. 이러한 의문은 인간존중 경영의 촉진요인 또는 결정요인들이 무엇인지를 알아봄으로써 답을 얻을 수 있다.

인간존중 경영의 실천을 촉진할 수 있는 요인들로는 조직구조 측면에서, 관리제도 측면에서 그리고 실행주체 측면에서 찾아볼 수 있다. 조직구조 측면에서는 조직의 구조와 과정, 그리고 그것들에 의해 결정되는 조직형태를 유연하고 효율적인 방향으로 혁신함으로써 인간존중 경영을 촉진할 수 있다. 예를 들어 분권조직화, 수평조직화, 고객지향적 조직화, 정보처리형 조직화의 방향에서 팀제나 소사장제와 같은 새로운 조직구조와 운영방식을 도입하여 조직

변경을 시도하는 것이다. 관리제도 측면에서는 생산·판매방식이나 인사관리시스템 등 경영 관리분야 전반에서 혁신을 시도함으로써 인간존중 경영을 촉진할 수 있다. 예를 들어 유연생산시스템과 같은 새로운 생산기술, 전사적 품질경영이나 고객만족 경영, 신인사제도, 상징 개발, 교육훈련 프로그램, 홍보 등의 방법을 적극 도입하는 것이다. 그리고 실행주체 측면에서는 최고경영자를 비롯하여 인간존중 경영의 실행담당자와 전체 조직구성원들의 집합적 의지나 공유된 개념, 마인드·가치관·행동 및 태도의 변화, 기업문화 창달을 위한 전사적 노력을 통해 인간존중 경영을 촉진할 수 있다. 예를 들어 최고경영자의 인간존중 경영에 대한 실천의지, 최고경영자와 조직구성원간의 인간존중의 경영에 대한 시각차의 해소, 경영이념의 명문화, 경영비전의 구체화 노력 등을 들 수 있다.

본 조사연구에서는 인간존중의 경영방식이 잘 실천되기 위한 핵심적인 조건은 실천주체들이 얼마나 적극적인 의지를 가지고 조직적인 노력을 기울이는가에 관한 문제라는 인식 하에서 실행주체 측면의 요인들에 초점을 두고자 한다.

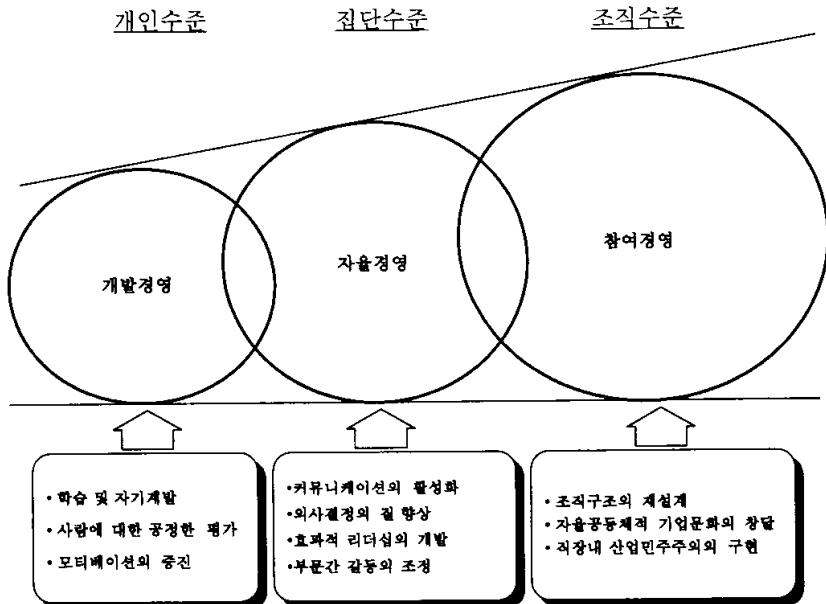
II. 조사연구의 설계

1. 조사연구를 위한 프레임

한국기업에서 인간존중 경영의 실태를 조사하기 위한 연구 프레임(frame)으로서 본 연구자가 제시한 바 있는 인간존중 경영의 개념과 구성체계를 이용하고자 한다(신유근, 1997a). 조직에서의 인간에 대한 신뢰를 기반으로 하는 인간존중경영은 <그림 II-1>에서 보는 바와 같이 개인수준에서 개발경영, 집단수준에서 자율경영, 조직수준에서 참여경영이라고 하는 실행 목표로 구체화되며 각각의 실행목표를 달성하기 위한 세부 실천과제들로 체계화할 수 있다.

먼저 개인수준에서의 인간존중 경영은 개발경영으로 구체화할 수 있다. 개발경영으로서의 인간존중 경영은 조직구성원 개개인의 개성을 존중하면서 능력과 자질을 개발하고 개발된 능력이 최대한 발휘될 수 있도록 기회와 권한을 주며 여건을 조성하고 구성원 스스로도 자기계발의 노력을 기울이도록 하는 경영을 말한다. 즉 개발경영은 조직구성원들이 자신의 능력을 충분히 발휘할 수 있도록 함으로써 개인 자신의 성장·발전은 물론 나아가 자신이 속한 공동체의 발전에 공헌할 수 있도록 개인의 성장욕구 및 자아실현욕구에 응할 수 있는 개발의 기회와 여건을 창출하는 것이다(Walton, 1973; 키타야 유키오, 1991, 72-86; 山下達哉 외 1992 참조). 개인수준에서 인간존중 경영의 세부적인 실천과제들로는 학습 및 자기계발, 다른 사람에 대한 공정한 평가, 구성원들의 모티베이션 증진을 들 수 있다. 학습 및 자기계발

〈그림 II-1〉 인간존중 경영의 구성체계



자료 : 신유근, 1997a, 60.

은 조직구성원들이 업무능력 및 자질을 향상시키고 협력적인 조직생활을 하는데 요구되는 바람직한 조직행동을 배우도록 조직구성원들이 스스로 지속적인 자기계발을 하고, 조직은 학습의 기회와 여건을 제공하는 경영방식을 말한다. 사람에 대한 공정한 평가는 구성원들이 상호 공정한 평가를 할 수 있는 능력을 향상시키고 공정한 인사고과관행을 정착시키는 것을 말한다. 모티베이션의 증진은 구성원들이 자발적으로 열심히 일을 하도록 구성원 스스로 자기동기유발을 함과 동시에 조직도 모티베이션을 증진시킬 수 있도록 하는 방안들을 실시하는 것을 의미한다.

다음으로 집단수준에서의 인간존중 경영은 자율경영으로 구체화된다. 자율경영이란 구성원들이 일을 하거나 조직생활을 영위하는 과정에서 직면하는 문제들을 스스로 결정하여 처리할 수 있는 자유에 따르는 결과에 대한 책임을 동시에 지도록 하는 경영방식이다. 자율경영은 통제·강제의 경영방식들보다는, 조직구성원들간에 상호존중하고 협력하는 인간관계 및 태도를 형성하여 자율적인 협동을 통해 효과적으로 목표를 달성하는 시너지 효과(Synergy effect)를 얻고자 한다(Walton, 1973 참조). 집단수준에서 인간존중의 경영의 세부적인 실천과제들로는 커뮤니케이션의 활성화, 의사결정의 질 향상, 효과적인 리더십의 개발, 부문간 갈등의 조정을 들

수 있다. 커뮤니케이션의 활성화는 집단구성원들간에 상호이해를 증진하고 효과적인 업무수행에 유용한 정보를 공유할 수 있도록 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지도록 하는 경영방식을 말한다. 의사결정의 질 향상은 집단이 직면하게 되는 다양한 문제들을 해결할 방안을 선택하는 집단의사결정의 질을 향상시킬 수 있도록 집단구성원 및 회의 진행리더의 능력을 함양하고 집단의사결정의 개선기법을 활용하는 것이다. 효과적인 리더십의 개발은 리더가 부하들이 집단목표 달성을 위한 노력을 기울일 수 있도록 하는 리더십을 개발하기 위한 방안들을 실행하는 것을 말한다. 부문간 갈등의 조정은 부문간에 발생하는 갈등을 해소하고 갈등을 협력적으로 해결하는 협상관행이 정착되도록 조정하고 관리하는 방안들을 마련하는 것을 말한다.

끝으로 조직전체수준에서의 인간존중 경영은 참여경영으로 구체화된다. 참여경영이란 조직구성원들과 경영자가 조직운영의 중요한 의사결정에 주체로서 참가하여 조직의 성과를 공유하도록 하는 경영방식을 일컫는다. 참여경영은 조직구성원들이 자주적으로 기업경영에 참여하고 대처하도록 하는 경영방식이다. 조직수준에서 인간존중의 경영의 세부적인 실천과제들로는 조직구조의 재설계, 자율공동체적 기업문화의 창달, 직장내 산업민주주의의 구현을 들 수 있다. 조직구조의 재설계는 향후 경영환경 변화에 대응할 수 있는 유연하며, 탄력적인 조직구조로 재설계하기 위해 조직설계의 지침을 확립하고 구성원들의 능력이 발휘되는 조직들로 변화시켜 나가는 활동을 의미한다. 자율공동체적 기업문화의 창달은 개인(나)과 공동체(우리)가 동시에 존중되는 자율공동체적 기업문화를 창달하는 경영활동을 말한다. 직장내 산업민주주의의 구현은 협력적인 노사관계를 형성하기 위해 노동의 인간화를 도모하고 근로생활의 질을 향상시킬 수 있도록 직장내 산업민주주의를 실현하는 활동을 말한다.

2. 조사항목의 구성

본 조사연구에서는 위의 인간존중 경영의 구성체계를 기초로 하여 한국기업에서 인간존중의 경영에 관한 실태조사를 위한 조사항목들을 개발하였다. 조사항목들은 인간존중 경영의 10대 실천과제별로 대표적인 제도·관리방식·관행을 알아보는 항목들로 구성하였다. 개발경영·자율경영·참여경영별로 각 8개 문항씩 구성함으로써 조사항목 구성 비중의 균형을 이루도록 하고 총 24개 항목에 대해 실천정도와 실천방향을 조사하였다. 그리고 조직유효성 변수 항목을 선정하고 인간존중 경영을 촉진하기 위한 결정요인들을 포함하였다.

1) 인간존중 경영의 실천정도에 대한 조사항목의 구성

본 조사연구에서는 위의 연구 프레임에 입각하여 인간존중 경영의 실천정도를 조사하기 위

〈표 II-1〉 인간존중 경영의 실천정도에 대한 조사항목의 구성

인간존중 경영의 수준	10대 실천과제	인간존중 경영의 실천정도 조사항목
개발 경영	학습 및 자기계발	1. 직원들의 인재육성 방안의 정비 정도 2. 교육훈련 프로그램의 정비 정도 3. 순환보직 제도의 정비 정도
	사람에 대한 공정한 평가	4. 인사고과 제도의 정비 정도 5. 고과결과의 피드백 시스템 정비 정도
	모티베이션의 증진	6. 직원들의 승진제도의 체계화 정도 7. 동기부여를 위한 인센티브 제도의 정비 정도 8. 업무관련 스트레스 해소 프로그램 정비 정도
자율 경영	커뮤니케이션의 활성화	9. 상하간 커뮤니케이션 개선제도의 정비 정도 10. 부서간 커뮤니케이션 제도의 정비 정도
	의사결정의 질 향상	11. 효과적인 부서내 회의운영 관행의 정착 정도 12. 사원들의 업무목표설정 제도의 정비 정도
	관리자 리더십의 개발	13. 관리자의 리더십스타일 개발 교육프로그램의 정비 정도 14. 리더의 부하육성 노력의 정도
	부문간 갈등의 조정	15. 부서간 효과적인 갈등 해소 관행의 정착 정도 16. 부서간 협력관계의 구축 프로그램의 정비 정도
참여 경영	조직구조의 설계	17. 직원들의 창의적인 능력발휘를 촉진하는 조직설계 노력 정도 18. 본사와 현장간의 유기적인 협조체계의 정착 정도 19. 부서 또는 팀의 활성화방안 정비 정도
	기업문화의 창달	20. 기업문화의 창달 노력 정도 21. 체계적인 경영이념의 정비 정도 22. 사원 인재상의 정립 정도
	산업민주주의의 실현	23. 근로생활의 질 향상 프로그램의 정비 정도 24. 노사협력 프로그램의 정비 정도

한 항목들을 〈표 II-1〉과 같이 구성하였다.

개인수준에서 개발경영의 실천정도를 알아보기 위해 학습 및 자기계발 측면에서 3개 항목, 사람에 대한 공정한 평가 측면에서 2개 항목, 모티베이션 증진 측면에서 3개 항목을 포함하였으며, 집단수준에서 자율경영의 실천정도를 알아보기 위해 커뮤니케이션 측면에서 2개 항목, 집단 의사결정 측면에서 2개 항목, 리더십 개발 측면에서 2개 항목, 부문간 갈등 조정 측면에서 2개 항목을 선정하였다. 그리고 조직수준에서 참여경영의 실천정도를 알아보기 위해 조직구조의 개선 노력 측면에서 3개 항목, 기업문화의 창달 측면에서 3개 항목, 산업민주주의 실천 측면에서 2개 항목에 대해 그 실천정도를 측정하였다. 각 조사항목은 인간존중 경영방식을 실천하는데 있어서 동종업계에 비해 '월등하게 잘하고 있는 편이다', '다소 잘하고 있는 편이다', '다소 떨어지는 편이다', '매우 떨어지는 편이다'의 4점 척도로 측정하였다.

2) 인간존중 경영의 실천방향에 대한 조사항목의 구성

본 조사연구에서는 인간존중 경영의 세부적인 실천방식이 전통형 경영방식으로 실천되고 있는지, 도입형 경영방식으로 실천되고 있는지, 상호접목형 경영방식으로 실천되고 있는지를 알아보기 위해 조사항목을 <표 II-2>와 같이 구성하였다.

<표 II-2> 인간존중 경영방식의 실천방향 조사항목의 구성

인간존중 경영의 수준	10대 실천과제	제도(관리방식/관행)	실천방향
개발 경영	학습 및 자기계발	1. 직원들의 인재육성 방식 2. 교육훈련 프로그램 3. 순환보직 제도	제너럴리스트 vs. 스페셜리스트 일반교육 vs. 직무교육 비공식 vs. 공식
	사람에 대한 공정한 평가	4. 인사고과 제도(항목) 5. 고과결과의 피드백	자질요소 vs. 성과요소 통제지향(비공개) vs. 개발지향(공개)
	모티베이션의 증진	6. 직원들의 승진방식(제도) 7. 인센티브 제도 8. 업무관련 스트레스 해소방식	연공주의 vs. 능력주의 균등주의 vs. 차등주의 비공식적 방법 vs. 공식적 방법
자율 경영	커뮤니케이션의 활성화	9. 상하간 커뮤니케이션 방식 10. 부서간 커뮤니케이션 방식	하향식 vs. 상향식 구두방식 vs. 문서방식
	의사결정의 질 향상	11. 부서내의 회의운영 방식 12. 사원들의 목표설정 방식	상사중심 vs. 집단중심 하향식 vs. 상향식
	관리자 리더십의 개발	13. 관리자의 리더십스타일 개발 14. 리더의 부하육성방식	관계지향 vs. 과업지향 상사지도 vs. 자율증시
	부문간 갈등의 조정	15. 부서간의 갈등해소 방식 16. 부서간 협력관계의 구축방법	수직적 방식 vs. 수평적 방식 비공식적 방식 vs. 공식적 방식
참여 경영	조직구조의 설계	17. 조직의 편성방식 18. 본사와 현장간의 관계 19. 부서 또는 팀의 운영방식	사람중심 vs. 직무중심 본사중심(집권화) vs. 현장중심(분권화) 위계적 구조 vs. 탄력적 구조
	기업문화의 창달	20. 기업문화의 창달방식 21. 회사의 경영이념 22. 사원들의 인재상	개인주의 vs. 집합주의 경영자 중심 vs. 구성원 중심 전통적 가치 vs. 서구적 가치
	산업민주주의의 실현	23. 근로생활의 질 향상방안 24. 노사협력 프로그램	정신위주 vs. 물질위주 경영자 주도 vs. 근로자 주도

한국기업에서의 인간존중 경영의 실천방향을 파악할 수 있는 의미 있는 기준으로 한국의 전통 문화적 특성의 연속과 변화 여부가 중요하다. 즉 현실의 관행에서 한국의 전통 문화적 특성이거나 원리가 어느 정도 유지되고 있는가 또는 변화되고 있는가를 기준으로 하여 경영방식의 실천방향을 구분해 볼 수 있다(신유근, 1992b; 1988a). 그러한 기준들 중 특히 사람을 관리하는 기준으로 예를 들어 ① 개인이 가지고 있는 근속연수·연령 등의 인적특성을 보다 중

시하는 속인주의(연공주의) 대 구성원이 수행하는 직무내용이나 책임을 보다 중시하는 직무주의(능력주의), ② 사람을 선발하고 개발시키며 평가하는 과정에서 전인격체로서 품성을 보다 강조하는 전인주의 대 특정한 능력이나 기술을 보다 강조하는 전문주의, ③ 직종·학력·성별로 상이한 신분적 대우를 행하는 차별주의 대 동일한 신분적 대우를 강조하는 평등주의, ④ 구성원과의 인간적 관계를 보다 중시하는 온정주의 대 경제적 관계를 보다 중시하는 계약주의, ⑤ 상하간의 위계질서를 보다 강조하는 권위주의 대 구성원들의 자발적 참여를 강조하는 자율주의 등을 들 수 있다. 이러한 예들을 참고하여 본 조사연구에서는 인간존중 경영의 실천 방향을 전통형, 도입형, 상호접목형으로 구분하고자 한다. 여기서 구체적인 전통형이란 한국 방식들의 전통문화적 특수성을 계승하는 경영방식을 지향하는 것을 말하며, 도입형이란 서구의 보편적인 표준요건을 받아들여 주로 미국적인 경영방식을 지향하는 것을 의미하며, 상호접목형이란 서구의 보편적인 표준요건과 한국의 전통문화적 특성을 의도적·계획적으로 접목하려는 경영방식 즉 전통형 대 도입형의 비율을 3:7로 한다거나, 아니면 1:1로 한다든지 하는 관리방식을 지향하는 것을 말한다.

그리고 본 조사연구에서는 인간존중 경영의 실천방향을 측정하는데 있어서 각 조사항목들에 대해 '전통형(계승형) 방식', '도입형(서구형) 방식', '상호접목형(조화형) 방식' 중 어느 방식을 취하고 있는지 1가지를 선택하여 응답하도록 하였다. 예를 들어 직원들의 인재육성방식은 '여러 분야를 고루 거치도록 하는 제너럴리스트 양성에 중점을 둔다(전통형)', '특정 세부분야에 정통한 스페셜리스트 양성에 중점을 둔다(도입형)', '제너럴리스트이면서 동시에 스페셜리스트인 인재를 양성하는데 중점을 둔다(상호접목형)' 중 해당하는 경우 한가지를 선택하도록 하였다.

3) 조직유효성에 대한 조사항목

앞서 살펴본 조직유효성의 개념 및 변수들에 기초하여 본 조사연구에서는 조직유효성 변수들로 직원들의 애사심, 혁신에 대한 저항 수준, 취업선호도(사회적 이미지), 인간관계문제에 의한 이직률, 노사관계의 안정성, 구성원의 생산성 향상 노력의 6개 조사항목을 포함하였다. 각 항목별로 실천정도를 동종업체들에 비해 '월등히 높은 편이다', '다소 높은 편이다', '약간 낮은 편이다', '매우 낮은 편이다'의 4점 척도로 측정하였다.

① 직원들의 애사심은 종업원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 자기회사에 대한 태도, 기본적인 자세를 말하는 조직몰입 개념에 기초하였다.

② 혁신에 대한 저항 수준은 경영혁신에 대한 직원들의 부정적 태도를 말하는데 직무태도

개념에 기초하였다. 그 정도는 종업원들의 경영혁신에 대한 거부반응이 동종업체에 비해 얼마나 높은가를 질문하였다.

③ 취업선호도는 예비취업자들의 조직에 대한 지원 의사 또는 선호도를 보여주는 개념으로 조직에 대한 사회적 이미지의 개념에 기초하였다. 그 정도는 회사에 대한 대학졸업자들의 취업선호도가 어느 정도인지를 질문하였다.

④ 인간관계문제에 의한 이직률은 이직 사유가 상하간 또는 동료간에 발생한 인간적 이슈에 따른 이직자의 비율을 의미하는 것으로 인간관계 문제로 현재의 조직으로부터 이탈하는 인력의 비율을 제시하도록 하였다.

⑤ 노사관계의 안정성은 노사간 상호 협력적 태도 및 의사를 의미하는데 그 안정성 정도를 '강한 동반자적 의식을 갖고 협력하는 편이다', '노사간에 어느 정도 호의적인 편이다', '대결하지는 않지만 상호 냉소적인 편이다', '노사간 감정의 골이 깊은 편이다'로 측정하였다.

⑥ 생산성 향상 노력은 투입과 산출의 비율을 말하는 생산성의 개념 중 특히 노동생산성 개념에 기초하여 행동관점에서 측정하였다. 그 정도는 구성원들의 생산성 향상 노력이 동종업계에 비해 월등하게 뛰어난 편인지 혹은 매우 떨어지는 편인지를 질문하였다.

4) 인간존중 경영의 촉진요인에 대한 조사항목

본 조사연구에서는 인간존중 경영을 촉진하기 위한 요인들로 실천주체 측면에서 인간존중 경영의 도입·개발활동, 경영이념에의 명문화 정도, 인간존중경영에 대한 시각차, 최고경영자의 의지, 경영비전의 구체화 노력 정도를 조사하였다.

① 인간존중경영의 도입 또는 개발활동은 한국기업에서 인간존중 경영을 개발하는 노력을 기울이는 정도를 말하는데 인간존중의 경영을 도입 또는 개발하기 위해 '상시적인 전담 팀 또는 부서를 두고 있다', '태스크 포스 팀 등 한시적인 운영을 하고 있다', '일부 직원들이 필요에 따라 담당하도록 하고 있다', '현재로서는 특별한 활동을 하고 있지 않다'로 측정하였다.

② 경영이념에의 명문화 정도는 인간존중 경영에 대한 내용이 경영이념에 어느 정도 반영되어 있는가를 의미하는데 '확실하게 명문화되어 있다', '명문화되어 있지 않지만 적극 강조되고 있다', '형식적으로 논의되는 정도이다', '거의 거론되고 있지 않다'로 측정하였다.

③ 인간존중경영에 대한 시각차는 한국기업에서 경영자와 종업원들간에 인간존중 경영이 무엇을 의미하느냐에 대해 시각차가 얼마나 큰가를 말하는 것으로 '시각차가 매우 큰 편이다', '다소의 시각차가 있는 편이다', '대체로 시각차가 없는 편이다', '거의 일치하는 편이다'로 측정하였다.

④ 최고경영자의 의지는 한국기업에서 최고경영자가 사보나 훈시 등을 통해 인간존중 경영

을 얼마나 강조하고 있는가를 '상당히 자주 강조하는 편이다', '다소 자주 강조하는 편이다', '가끔씩 강조하는 편이다', '거의 언급하지 않는 편이다'로 측정하였다.

⑤ 인간존중 경영을 위한 투자(교육훈련비)는 인간존중 경영을 실천하기 위해 얼마나 많은 투자를 하고 있는가를 의미하는 것으로 이를 측정하기 위한 지표로서 회사에서 지출되는 총 인건비 대비 교육훈련비의 비중을 조사하였다.

⑥ 경영비전의 구체화 노력정도는 한국기업에서 21세기를 향한 경영비전을 구체화하는 노력을 얼마나 기울이는가를 의미하는데 동종업체에 비해 '월등히 노력하고 있는 편이다', '다소 노력하고 있는 편이다', '약간 떨어지는 편이다', '매우 떨어지는 편이다'로 측정하였다.

3. 자료의 수집 및 분석방법

본 조사연구에서는 한국기업을 연구모집단으로 선정하고, 연구표본집단으로서 매일경제신문사에서 발행한 1997년 기업연감에 수록된 매출액 기준 1,000대기업에 속하는 한국기업들을 대상으로 하였다.

그리고 인간존중 경영의 실태를 파악하기 위한 자료를 수집하기 위해 이들 1,000대기업을 대상으로 우편 설문조사를 실시하였다. 설문 응답자는 조직의 인사관리 관행 및 경영방식을 전반적으로 가장 잘 파악할 수 있는 직위의 인사부서장을 대표 응답자로 선정하였다. 배포된 설문 중 218개사로부터 회신되어 회수율은 21.8%였으며, 그 중 응답상태가 양호한 216개사를 분석표본으로 삼았다.

수집된 자료는 SPSS PC+ WINDOWS 7.0버전을 이용하여 인간존중 경영의 실천정도와 실천방향의 현황 파악을 위해 기술통계분석을 실행하였고, 인간존중 경영의 실천정도와 조직유효성 간의 관련성과 결정요인을 알아보기 위해 변수간의 피어슨 상관관계분석을 실행하였다. 앞서 언급한 바와 같이 인간존중 경영의 실천정도는 원래 4점 척도로 측정하였으나, 분석에서는 '다소 떨어지는 편이다'와 '매우 떨어지는 편이다'의 척도를 합하여 상·중·하의 3점 척도로 수정하였다.⁴⁾

4) 그 이유는 실천정도에 대한 응답의 분포를 볼 때 실천정도가 '매우 떨어진다'는 응답에 대한 사례 수가 비정상적으로 적다는 점에 있다. 이 같은 분포과는 첫째, 응답자인 인사부서장이 조직의 관리제도를 대표적으로 응답하는 것이 소속 회사에 대한 평가라는 점에서 일종의 자기보고에 따른 편견(self-reporting bias)이 개입된 것으로 생각되며 둘째, 한국의 사회문화적 풍토면에서 볼 때 평가자의 평가행위에 관대화 경향의 오류가 빈번하기 때문이다. 이러한 점을 고려하여 상·중·하로 수정하는데 있어서 개발경영·자율경영·참여경영 각각의 최대값과 최소값간의 차이를 3등분하였다. 상설하면 개발경영의 최대값과 최소값은 2.88과 1.00이고, 자율경영의 최대값과 최소값은 2.75와 1.00이며, 참여경영의 최대값과 최소값은 2.88과 1.00이다. 인간존중 경영의 전체적인 실천정도의 경우 최대값과 최소값은 2.79와 1.00이다.

그리고 인간존중 경영의 수준별로 8개 항목을 합계 평균한 값을 각 수준에서의 인간존중 경영의 실천정도로 지표화 하였다.

III. 인간존중 경영의 실천정도

한국기업에서 인간존중의 경영방식이 어느 정도나 잘 실천되고 있는지를 세부항목별로 그 빈도를 측정해보면 〈표 III-1〉과 같이 전체 24개 조사항목 중, 직원들의 인재육성 방안의 정비 정도, 교육훈련 프로그램의 정비 정도, 승진제도의 체계화 정도, 기업문화의 창달 노력 정도, 인사고과 제도의 정비 정도, 경영이념의 체계적인 정비 정도, 사원 인재상의 정립 정도는 중급수준으로 실천하는 회사가 많은 것으로 나타났다. 한편 순환보직 제도의 정비 정도, 고과결과의 피드백 시스템 정비 정도, 동기부여를 위한 인센티브 제도의 정비 정도, 부서간 협력관계의 구축 프로그램 정비정도는 하급수준으로 실천하는 회사가 많은 것으로 나타났다.

〈표 III-1〉 인간존중 경영의 실천정도

사례 수(%), N=216

		구 분	상	중	하
개발 경영	학습 및 자기계발	인재육성	22(10.2)	112(51.4)	82(37.9)
		교육훈련 프로그램	24(11.1)	116(53.7)	76(35.2)
		순환보직	5(2.3)	85(39.4)	125(57.9)
	공정한 사람평가	인사고과제도	30(13.9)	122(56.5)	64(29.7)
		고과피드백	17(7.9)	72(33.3)	126(58.3)
	모티베이션의 증진	승진제도	21(9.7)	143(66.2)	52(24.1)
		인센티브제도	17(7.9)	83(38.4)	113(52.3)
		업무스트레스 해소 프로그램	5(2.3)	64(29.6)	147(68.1)
자율 경영	커뮤니케이션	상하간 커뮤니케이션	8(3.7)	102(47.2)	103(47.7)
		부서간 커뮤니케이션	10(4.6)	118(54.6)	86(39.8)
	의사결정	부서회의 관행 정착	8(3.7)	135(62.5)	70(32.4)
		직원 업무목표 설정제도	20(9.3)	113(52.3)	81(37.5)
	리더십	리더십 개발 교육프로그램	12(5.6)	104(48.1)	98(45.4)
		부하자율성 제고노력	18(8.3)	141(65.3)	54(25.0)
	부문간 갈등	부서간 갈등관행정착	6(2.8)	118(54.6)	89(41.2)
		부서간 협력관계 구축 제도	7(3.2)	94(43.5)	109(50.5)
참여 경영	조직구조	조직구조 개선노력	19(8.8)	127(58.8)	66(30.5)
		본사-현장간 유기적 협조체계	20(9.3)	145(67.1)	44(20.4)
		팀의 운영방식	18(8.3)	115(53.2)	80(37.1)
	기업문화	기업문화 창달노력	30(13.9)	94(43.5)	90(41.7)
		경영이념 체계화	53(24.5)	111(51.4)	50(23.2)
		인재상의 정립	35(6.2)	113(52.3)	65(10.0)
	산업민주주의	근로생활의 질	26(12.0)	117(54.2)	71(32.9)
		노사협력프로그램	34(15.7)	108(50.0)	70(32.5)

이상의 세부항목별 자료에 있어서 인간존중 경영이 세가지 수준과 전체적으로 어떻게 나타나는가를 알아보기 위해 각 수준별로 8개 항목을 합계 평균한 값을 인간존중 경영의 실천정도로 지표화 하고, 전체 24개 항목을 합계 평균한 값을 전체 인간존중 경영의 실천정도로 지표화 하였다. 그 결과 〈표 III-2〉에 보는 바와 같이 인간존중 경영을 높은 수준으로 실천하는 기업이 11개사(5.1%), 보통수준으로 실천하는 기업이 91개사(42.1%), 낮은 수준으로 실천하는 기업이 114개사(52.8%)로 나타났다.⁵⁾ 전체와 각 수준 모두에서 볼 때 한국기업에서 인간존중 경영방식의 실천정도는 매우 미흡한 것으로 나타났으나, 비교적 참여경영을 개발경영이나 자율경영보다 잘 실천하고 있음을 알 수 있다.

〈표 III-2〉 인간존중 경영의 실천정도 (종합)

사례 수(%), N=216

구 분	상	중	하
개발경영	15 (6.9)	90 (41.7)	111 (51.4)
자율경영	16 (7.4)	105 (48.6)	94 (43.5)
참여경영	34 (15.7)	113 (52.3)	68 (31.5)
인간존중 경영 전체	11 (5.1)	91 (42.1)	114 (52.8)

이러한 결과를 볼 때, 한국기업에서는 경제적 효율성을 달성하기 위한 경영방식 외에도 인간 존중의 경영을 실천하고는 있으나, 그 정도는 중하위의 수준에 머물고 있음을 알 수 있다.

IV. 인간존중 경영의 실천방향

한국기업에서 인간존중 경영방식이 어떤 방향으로 실천되고 있는지를 세부항목별로 조사한 결과는 〈표 IV-1〉과 같이 나타났다. 예를 들어 전통형 경영방식은 업무스트레스 해소 방식, 순환보직 방식, 부서회의 결정방식, 경영이념 정립방식 등에서 50%이상의 기업들이 실천하고 있다. 즉 한국기업들에서 직원들의 순환보직방식은 주로 상사의 추천이나 본인과의 상담에 의해 이루어지는 편이 많았으며, 고과결과를 피드백 하는 것은 위화감 때문에 공개하지는 않으나 당사들이 느낌으로 알 수 있도록 하는 경우가 많았다. 한편, 도입형 경영방식을 실천하는

5) 개발경영의 8개 항목, 자율경영의 8개항목, 참여경영 8개 항목 각각에 대해 신뢰도 검사를 한 결과는 개발 경영 alpha = .8557, 자율경영 alpha = .8449, 참여경영 alpha = .8796로 나타났다.

인간존중의 경영방식들은 부서간 갈등해소 방식이나 조직구조 편성방식이 두드러졌다. 조직의 편성방식에 있어서 한국기업들은 주로 전문화된 업무기능을 중시하여 부서나 부문을 편성하는 편이 많았다. 마지막으로 접목형을 실천하는 인간존중의 경영방식들은 인사고과방식, 리더십 개발 방식, 직원 업무설정 방식 등으로 나타났다. 한국기업들은 고과를 하는데 있어서 자질요소와 성과요소를 거의 반반씩 반영하고 있고 승진에 있어서 근속·학력 등 연공적 요소와 업무수행능력·업적 등 능력적 요소를 거의 동일한 비중으로 조화시키는 경우가 많았다.

〈표 IV-1〉 인간존중 경영방식의 실천방향

사례 수(%), N=216

구 분		전통형	도입형	상호접목형
개발 경영	학습 및 자기계발	인재육성 방식	30(14.4)	77(35.5)
		교육훈련 방식	33(15.3)	81(37.5)
		순환보직 방식	110(50.9)	19(8.8)
	공정한 사람평가	인사고과 방식	18(8.3)	58(26.9)
		고과피드백 방식	133(61.6)	37(17.1)
	보티베이션의 증진	승진방식	26(12.0)	84(38.9)
		인센티브 지급방식	71(32.9)	68(31.5)
		업무스트레스 해소방식	161(74.5)	6(2.8)
자율 경영	커뮤니케이션	상하간 커뮤니케이션 방식	80(37.0)	44(20.4)
		부서간 커뮤니케이션 방식	68(31.5)	38(17.6)
	의사결정	부서회의 결정 방식	124(57.4)	15(6.9)
		직원 업무설정 방식	66(30.6)	29(13.4)
	리더십	리더십 개발 방식	34(15.7)	53(24.5)
		부하자율성 제고방식	53(24.5)	67(31.0)
	부문간 갈등	부서간 갈등해소방식	35(16.2)	123(56.9)
		부서간 협력관계 구축방식	108(50.0)	29(13.4)
참여 경영	조직구조	조직구조 편성방식	33(15.3)	118(54.6)
		본사-현장간 운영방식	28(13.0)	77(35.6)
		팀 편성방식	58(26.9)	95(44.0)
	기업문화	기업문화 창달방식	108(50.0)	37(17.1)
		경영이념 정립방식	117(54.2)	36(16.7)
		인재상의 정립시 강조정신	56(25.9)	68(31.5)
	산업민주주의	근로생활의 질 향상방식	35(16.2)	68(31.5)
		노사협력 방식	75(34.7)	44(20.4)
				81(37.5)

위에서 살펴본 인간존중 경영의 세부항목별 실천방향을 인간존중 경영의 세수준별로 그리고 전체로 종합해 어느 한가지 방향으로 일관되게 실천하고 있는지 아닌지를 알아 볼 필요가 있다. 왜냐하면 인간존중 경영은 전체적으로 그리고 수준별로 동일한 성격의 방식으로 실천되는 것이 아니라, 어떤 제도는 전통적 방식으로 실천하고, 또 어떤 제도는 서구적 방식으로 하며, 또 다른 제도는 상호접목한 방식으로 할 수 있기 때문이다. 예를 들어 A라는 기업이 개발경영을 하는데 있어서 교육훈련 방식은 서구적 방식으로 하고 평가피드백 방식은 전통적 방식으로 하며, 인센티브 제도는 상호접목형 방식으로 할 수 있는 것이다.⁶⁾ 조사결과 〈표 IV-2〉에서 보는 바와 같이 전통형 경영방식들을 중심으로 실천하는 기업이 28개사(13.0%), 도입형 경영방식들을 중심으로 실천하는 기업이 11개사(5.1%), 상호접목형 경영방식들을 중심으로 실천하는 기업이 65개사(30.1%)로 나타났는데 어느 한가지 방향으로 일관되게 실천하지 않고 여러 가지 방향들이 동시에 존재하는 혼재형 방식으로 실천하는 기업들도 112개사(51.9%)인 것으로 나타났다.

〈표 IV-2〉 전체적 수준에서 인간존중 경영방식의 실천방향 (종합)

사례 수(%), N=216

구분	전통형	도입형	상호 접목형	혼재형
개발경영	28 (13.0)	9 (4.2)	58 (28.6)	121 (56.0)
자율경영	39 (18.1)	11 (5.1)	76 (35.2)	90 (41.7)
참여경영	30 (13.9)	29 (13.4)	52 (24.1)	105 (48.6)
전체	28 (13.0)	11 (5.1)	65 (30.1)	112 (51.9)

이상과 같이 개발, 자율, 참여경영의 각 수준과 전체적으로 종합해 볼 때, 우리가 주목해야 할 점은 한국기업들은 인간존중 경영을 실천하는데 있어서 그 방향이 혼재되어 있는 경우가 많다는 것이다. 즉 여러 관리방식에 걸쳐 전통형과, 도입형, 상호접목형 경영방식을 혼용하는

6) 이때 A라는 회사의 개발경영의 실천방향을 판정하기 위해서 본 연구는 간략한 연산을 사용하였다. 즉 각 제도 및 관리방식에서 전통형 방식의 수, 도입형 방식의 수, 상호접목형 방식의 수를 세고 어느 한가지 방식의 수가 나머지 두 가지 방식의 수를 합한 수보다 크면 그 실천방향에 해당하는 기업으로 판정하였다. 그리고 이 조건을 충족하지 못하는 기업은 혼재형 기업으로 판정하였다. 이러한 기준은 P. M. Blau(1977)의 이질성 측정값(계산공식은 $1 - \sum P_j^2$: P_j 는 전체항목 중 각 유형에 속하는 항목의 비중)을 고려하여도 동일한 결과를 나타내어, 결국 집중되어 있는 정도가 크다고 할 수 있으므로 특정기업이 인간존중 경영방식을 전체 또는 수준별로 실천하는 방향에 있어서 그 지배적인 실천방향을 판정하는 데에는 무리가 없다고 본다.

혼재형인 경우가 51.9%나 되는 것이다. 이것은 인간존중 경영방식이 제도 및 관행으로 한국기업 내에 정착되기에는 시간이 충분하지 않았거나 주로 전통형 경영방식을 실천해 온 한국기업이 글로벌화 하는 사회제도적 압력 속에서 상호접목형 경영방식으로 전환하는 과도기적 상태에 있거나, 인간존중 경영방식을 실천하는데 있어서 어떤 의도적이거나 체계적인 일관성을 갖추지 못한 채 전통형을 고수해야 할지, 아니면 도입형에 의존해야 할지, 그것도 아니라면 상호접목형을 개발해야 할지 그 명확한 방향을 결정하지 못하고 표류하고 있다고 해석할 수 있다.

여기서 우리가 한가지 주목해야 할 점은 일단 전체적인 실천방향이 혼재형인 기업들을 제외할 때, 한국기업들은 도입형 경영방식보다는 상호접목형 경영방식과 전통형 경영방식을 상대적으로 보다 많이 실천하고 있다는 점이다. 이를 볼 때 한국 기업에서 인간존중 경영의 실천방향은 그 기업이 속한 전통적인 사회문화에 많이 제약되는 경향이 있다는 점을 확인할 수 있고, 외국으로부터 유입된 것이라도 한국의 사회·문화적 풍토에 영향을 받아 한국의 전통적인 방식과 상호접목하는 경향이 크다고 볼 수 있다.

V. 인간존중 경영과 조직유효성

본 조사연구에서는 인간존중 경영의 실천정도 및 실천방향과 조직유효성과의 관련성을 분석하였다.

1. 실천정도와 조직유효성과의 관련성

먼저 인간존중의 경영을 실천하면 과연 좋은 점이 무엇인지, 즉 인간존중 경영을 실천하는 것이 어떤 면에서 기업경영에 유용한지를 알아보기 위해 인간존중 경영의 실천정도와 조직유

〈표 V-1〉 인간존중의 경영의 실천정도와 조직유효성간의 상관관계

구분	직원들의 애사심	혁신에 대한 저항	취업 선호도	이직률	노사관계 안정성	생산성 향상노력
개발경영	.4548***	-.2366**	.3735***	-.1673*	.4134***	.4222***
자율경영	.5705***	-.2925***	.3319***	-.2558***	.4898***	.5137***
참여경영	.6558***	-.3390***	.3971***	-.2615**	.5631***	.5530***
인간존중 경영의 실천 전체	.6105***	-.3126***	.4098***	-.2406**	.5398***	.5460***

*** $p < .000$ ** $p < .01$ * $p < .05$

효성간의 관련성을 분석하였다. 그 결과 세부항목의 실천정도를 집계한 인간존중 경영의 전체적인 실천정도와 조직유효성 변수들간에는 매우 높은 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 세 수준별로 볼 때에도 개발경영, 자율경영, 참여경영의 실천정도와 조직유효성 변수들간에는 매우 높은 상관관계가 나타나고 있다.

인간존중 경영의 실천정도와 조직유효성간의 관련성을 각 변수별로 살펴보면 다음과 같다.

① 직원들의 애사심과의 관련성 : 인간존중 경영의 실천정도와 직원들의 애사심간에는 매우 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 볼 때 인간존중 경영은 조직구성원들의 조직에 대한 헌신의사, 애사심을 높여 줌으로써 조직유효성을 제고시켜 줄 수 있다는 것을 알 수 있다. 조직몰입에 관한 많은 선행연구들은 구성원들의 조직에 대한 헌신이 높으면 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 연구되어 왔는데 특히 많은 해외 우량기업들 사이에서도 구성원의 일에 대한 열정과 조직에 대한 헌신 등과 같은 조직몰입이 기업성공의 중요 요인으로 제시된 바와 일치한다(Peters & Waterman, 1982 참조).

② 구성원들의 조직혁신에 대한 저항과의 관련성 : 인간존중 경영의 실천정도와 구성원들의 조직혁신에 대한 저항수준은 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 인간존중 경영을 실천할 수록 조직구성원들의 경영혁신에 대한 저항을 감소시켜 주고 신뢰수준을 높여줄 뿐만 아니라 지속적이고 성공적인 경영혁신을 위한 구성원들의 능동적인 노력을 유도할 수 있을 것이라는 시사점을 제공해 준다. 혁신에 대한 선행연구들에서도 경영총이 새로운 경영혁신을 추진하려고 할 지라도 구성원들이 경영총의 혁신의도를 불신한다면 혁신에 대해 소극적이거나 오히려 방해를 할 수 있다는 점을 지적해 왔다(신유근, 1997b 참조).

③ 취업선호도와의 관련성 : 인간존중 경영의 실천정도와 대졸취업자의 회사에 대한 취업선호도는 통계적으로 유의미한 수준에서 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 우수한 인재가 모이고 남아 있도록 하기 위해서는 조직구성원의 개발과 자율, 참여경영을 실행하는 인간존중의 경영방식이 필요하다는 시사점을 제공해 준다. 잠재적 인력의 특정 회사에 대한 취업선호도는 기업이미지에 크게 영향을 받는다. 기업과 사회의 연구분야에서도 기업의 긍정적인 사회적 이미지가 소비자들로 하여금 그 회사제품을 구매하도록 촉진하거나, 잠재적인 우수인력들이 조직으로 유입되도록 유인하는 효과가 있다는 점을 밝히고 있다(신유근, 1994 참조).

④ 인간관계 문제에 따른 이직률과의 관련성 : 인간존중 경영의 실천정도와 인간관계문제에 따른 이직률간에는 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이 결과는 인간존중 경영이

비합리적이고 인간적인 문제로 유능한 인재가 자발적인 이직을 하지 않도록 예방해 줄 수 있다는 시사점을 제공해 준다. 이직률의 선행변수로서 구성원이 현재의 조직으로부터 이탈하려는 의사나 의도가 얼마나 큰가를 말하는 이직성향은 인간관계에 의한 스트레스가 과도할수록 촉진된다는 연구결과가 많이 제시되어 왔다.

⑤ 노사관계 안정성과의 관련성 : 인간존중 경영의 실천정도와 노사관계의 안정성간에는 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인간존중 경영을 실천하는 것이 노사관계 안정에 크게 공헌할 수 있다는 시사점을 준다. 협력적 노사관계의 형성을 위해 임금인상이나 노사관계 관련 법규의 개정과 같은 노력을 기울이고 있지만, 현실에서는 여전히 노사관계가 대립적이고 비인간적이며 불안정적인 문제점들이 나타나고 있는 실정이다(신유근, 1988b). 미국의 Union Railroad사는 업무수행에 필요한 책임을 현장의 구성원들에게 맡기고 회사의 모든 장부를 누구에게나 공개함으로써 구성원들로부터 절대적인 신뢰와 존중을 받을 수 있게 되어 1만명이나 되는 인원감축을 하는 과정에서도 노동조합으로부터 협력을 얻을 수 있었다고 한다(이주인, 1995 참조).

⑥ 구성원들의 생산성 향상 노력과의 관련성 : 인간존중 경영의 실천정도와 구성원들의 생산성 향상 노력은 통계적으로 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인간존중 경영이 기존 구성원들로 하여금 생산성을 향상시키려는 노력을 기울이도록 동기부여시킴으로써 조직의 생산성 향상에 공헌할 수 있으며, 나아가 제품혁신에도 공헌할 수 있다 는 시사점을 준다. 생산성 향상 및 제품혁신을 위한 노력이 증대하는 것은 구성원들이 일에 대한 만족수준 및 근로의욕이 높아지고 그와 동시에 조직의 경제적 성과도 크게 향상될 수 있는 것이다. 세계의 초일류 기업들은 인간가치에 대한 철저한 믿음을 바탕으로 인간존중 경영을 실천함으로써 생산성 향상을 기해 왔다(Peters & Waterman, 1982).

위의 분석결과를 종합해 볼 때, 인간존중의 경영을 잘 실천하면 조직유효성을 제고시켜 줄 수 있으므로, 인간존중의 경영이 매우 유용성이 있는 경영방식이라는 결론을 내릴 수 있다. 구체적으로 인간존중의 경영은 우수한 인력의 유입을 촉진할 뿐만 아니라 조직구성원들의 조직에 대한 협력의사를 높여주고 구성원들의 생산성 향상 노력도 촉진하며 혁신에 대한 저항과 인간관계 문제로 인한 이직률을 낮추며 장기적인 노사관계 안정의 기틀을 마련해 줄 수 있는 것이다.

2. 실천방향과 조직유효성과의 관련성

인간존중 경영의 실천방향이 조직유효성과 어떤 관련성을 갖는가를 알아보기 위해서는 두

〈표 V-2〉 인간존중 경영의 실천방향별 조직유효성 차이(전체)

구분	인간존중경영의 실천방향 평균(사례수)				일원분산분석						Multiple Range Test
	전통형	도입형	접목형	혼재형	집단	자승합	자유도	평균자승	F값	유의도	
직원들의 애사심	2.4643 (28)	2.7273 (11)	3.2154 (65)	2.7768 (112)	집단간	13.5561	3	4.5187	10.4638	.0000	전통-접목 혼재-접목
					집단내	91.5504	212	.4318			
혁신에 대한 저항	2.4444 (27)	2.2727 (11)	2.0000 (64)	2.1364 (110)	집단간	3.9517	3	1.3172	3.1204	.0270	접목-전통
					집단내	87.8030	208	.4221			
취업 선호도	2.5714 (28)	3.0909 (11)	3.0769 (65)	2.7589 (112)	집단간	7.0856	3	2.3619	4.8674	.0027	전통-접목 혼재-접목
					집단내	102.8727	212	.4852			전통-도입 혼재-도입
이직률	14.5417 (24)	12.9091 (11)	7.1244 (45)	10.4167 (90)	집단간	961.6732	3	320.5577	2.2996	.0793	N. S.
					집단내	23139.8355	166	139.3966			
노사관계 안정성	2.4400 (25)	3.2727 (11)	3.3016 (63)	3.0541 (111)	집단간	13.7793	3	4.5931	7.4334	.0001	전통-접목 전통-혼재 전통-도입
					집단내	127.2873	206	.6179			
생산성 향상노력	2.5185 (27)	3.1818 (11)	3.2031 (64)	2.9643 (112)	집단간	9.3877	3	3.1292	7.9563	.0000	전통-혼재 전통-도입 전통-접목
					집단내	82.5936	210	.3933			

N. S. : .05 수준에서 유의미한 차이가 있는 두 집단은 없음.

가지 관점으로 나누어 접근할 필요가 있다. 하나는 실천방향을 독립변수로 고려하여 실천방향 자체가 조직유효성에 영향을 줄 것이라는 관점이다. 다른 하나는 실천방향별(조절변수)로 실천정도와 조직유효성간의 관련성이 영향받을 것이라는 관점이다.

먼저 인간존중 경영의 실천방향이 전통형, 도입형, 접목형, 혼재형인가에 따라 조직유효성 수준의 차이가 있는가를 알아보기 위해 분산분석 및 Multiple Range Test(Sheffé 방식)를 실행하였다. 분석결과는 〈표 V-2〉와 같다.

〈표 V-2〉에서 보는 바와 같이 인간존중 경영의 실천방향별로 조직유효성의 수준은 차이가 있는 것으로 나타났다(실천방향별로 조직유효성 평균값들이 보이는 차이가 모두 $p < .05$ 수준에서 유의미 함). 그리고 Multiple Range Test 결과 접목형 경영방식으로 실천하는 경우가 전통형 경영방식이나 혼재형 경영방식으로 실천하는 경우보다 조직유효성 수준이 더 높

다는 점을 알 수 있다.⁷⁾ 즉 전통형 경영방식보다 접목형 경영방식으로 실천하는 경우에 직원들의 애사심, 취업선호도, 노사관계 안정성, 생산성 향상노력 수준이 더 높고 혁신에 대한 저항과 이직률은 더 낮은 것으로 나타났다.

이에 덧붙여 알 수 있는 것은 전통형 경영방식보다는 도입형 경영방식으로 인간존중 경영을 실천하는 경우에 조직유효성이 상대적으로 높은 것으로 나타난다는 것이다. 즉 전통형 경영방식보다 도입형 경영방식을 실천하는 경우에 취업선호도나 노사관계 안정성, 생산성 향상 노력 수준이 더 높게 나타난다. 앞서 인간존중 경영의 실천방향의 실태조사 결과에서는 한국 기업에서 도입형 방식보다 전통형 방식으로 인간존중의 경영을 실천하는 기업이 더 많은 것으로 나타났지만, 조직유효성 측면에서 보면 전통형 경영방식이 도입형 경영방식보다 효과적 이지 않을 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

다음으로 인간존중 경영의 실천방향이 조절변수로서 역할을 하여 실천노력과 조직유효성간의 관계가 영향받을 것인가를 알아보고자 실천방향을 통제하여 실천정도와 조직유효성간의 상관관계분석을 하였다. 그 결과는 〈표 V-3〉과 같다.

〈표 V-3〉에서 볼 수 있는 바와 같이, 전반적으로 상호접목형으로 실천하는 경우가 도입형

〈표 V-3〉 인간존중 경영의 실천방향별 실천정도와 조직유효성간의 관련성

실천방향	실천정도	직원들의 애사심	혁신에 대한 저항	취업 선호도	이직률	노사관계 안정성	생산성 향상 노력
전통형 (N=28)	개발경영	.1864	-.1403	.3033	-.1745	.0678	.2329
	자율경영	.5117**	-.3146	.2687	-.2923	.3562*	.5891**
	참여경영	.6403***	-.3202	.3606*	-.3412	.3817*	.5551**
	전체	.5872**	-.3368*	.3980**	-.3494*	.3125	.6013**
도입형 (N=11)	개발경영	.4648	-.7859*	.3241	-.4071	.6120*	.5953
	자율경영	.7372*	-.7655**	.1135	-.3659	.6306*	.8719***
	참여경영	.7125*	-.7943**	.3352	-.4386	.6462*	.9333***
	전체	.6821*	-.8456**	.2855	-.4380	.6799*	.8577**
접목형 (N=65)	개발경영	.4765***	-.1961	.3873**	-.1175	.3758**	.4252***
	자율경영	.5737***	-.2385	.4019**	-.1296	.5615***	.5074***
	참여경영	.6468***	-.1372	.4137**	-.0944	.6209***	.5583***
	전체	.6174***	-.2047	.4376***	-.1241	.5659***	.5427***

*** p < .000 ** p < .01 * p < .05

7) 분산분석을 실행하기 위해서는 유형별 표본크기가 동일해야 한다는 가정을 충족시켜야 하는데 본 조사연구의 자료는 이를 충족시키지 못하고 있으므로 과연 이들간의 차이가 의미가 있는지를 알아보기 위한 추가적인 분석으로 Multiple Range Test(Sheff 방식)를 행하였다. Multiple Range Test는 유형의 표본의 크기가 같지 않더라도 두집단간의 평균차이가 통계적으로 유의미한지를 분석해 주며 특히 두 유형(집단)간의 조직유효성 평균 차이 값이 실제 통계적으로 유의한지를 알려준다(홍두승, 1993, 237-238).

경영방식이나 전통형 경영방식으로 실천하는 경우보다 인간존중 경영의 실천정도와 조직유효성 간에 유의미한 상관관계가 더 많이 나타나고 있음을 알 수 있다. 앞서 조직유효성을 높이기 위해서 전통형 경영방식보다는 접목형 경영방식이나 도입형 경영방식이 상대적으로 효과적일 수 있다는 점을 알 수 있었지만, 접목형 경영방식과 도입형 경영방식간에는 과연 어떤 경영방식이 조직유효성을 높이는데 더 효과적인지는 판단하기가 곤란하였다. 그러나 <표 V-3>을 보면 도입형 경영방식보다 전통형 경영방식으로 인간존중 경영을 실천하면 인간존중 경영의 실천노력이 더욱 효과적일 수 있다는 것을 보여준다. 단 혁신에 대한 저항을 낮추는데 있어서는 도입형으로 인간존중을 실천할 때 효과가 높으며, 인간문제에 따른 이직률을 낮추는데 있어서는 전통형의 인간존중 경영방식으로 실천하는 경우에도 상대적으로 효과가 있음을 알 수 있다.

위의 두 가지 분석결과를 종합해 본다면, 접목형 경영방식이 다른 경영방식들보다 조직유효성을 제고시키는데 있어서 효과적인 경영방식이라는 점과 부분적이기는 하지만 경우에 따라서는 전통형 경영방식보다 도입형 경영방식이 조직유효성 제고에 더 기여할 수 있다는 점을 알 수 있다.

VI. 인간존중 경영의 촉진요인

본 조사연구에서는 인간존중 경영의 촉진요인들로서 인간존중 경영의 실천주체와 관련된 요인들이 한국기업에서 어느 정도나 실행되고 있는지, 그리고 이들 촉진요인들과 조직유효성 간에는 어떤 관련성이 있는지를 알아보았다

먼저 한국기업에서 인간존중의 경영을 실천하기 위해서 경영자를 비롯한 실천주체들이 어떠한 노력을 하고 있는지를 알아보았다. 그러기 위해서서 인간존중 경영의 도입·개발활동의 수준이 얼마나 되는지, 인간존중 경영에 대한 경영이념에의 명문화정도는 어느 정도나 되는지, 경영자와 구성원간의 인간존중경영에 대한 시각차는 얼마나 큰지, 최고경영자의 인간존중 경영의 실천의지는 얼마나 되는지, 경영비전의 구체화 노력정도는 얼마나 되는지를 조사하였다. 그 결과는 <표 VI-1>과 같이 나타났다.

<표 VI-1>을 보면 한국기업들은 인간존중 경영을 촉진하기 위한 노력을 기울이는 정도가 전반적으로 높지 않은 것으로 나타났다. 이를테면 인간존중 개발활동을 전혀 하지 않거나 (극히) 일부직원이 담당하도록 하는 회사가 많았으며, 최고경영자는 인간존중 경영의 실천을 가끔씩 강조하는 경우가 많았다. 특히 한국기업에서 경영자와 일반 구성원들간에는 인간존중 경영에 대해 다소의 (상당한) 시각차가 있는 것으로 나타났다. 그러나 경영이념에 인간존중

〈표 VI-1〉 인간존중 경영을 위한 촉진노력의 현황

사례 수(%), N=216

인간존중 개발활동	경영이념 명문화	인간존중에 대한 시각차	최고경영자의 의지	경영비전 구체화 노력
활동없음 (88/41.3)	거론 안됨 (20/9.3)	큰 시각차 (11/5.2)	거의 언급없음 (23/10.6)	매우 부족함 (8./3.7)
일부적원담당 (69/32.4)	형식적 논의 (48/22.2)	다소의 시각차 (109/51.2)	가끔씩 강조 (80/37.0)	약간 부족함 (32/14.9)
한시적 태스크 포오스 운영 (21/9.9)	적극 강조 (70/32.4)	대체로 시각차 없음 (83/39.0)	다소 자주 강조 (67/31.0)	다소의 노력 (111/51.6)
상시전담팀 운영 (35/16.4)	확실한 명문화 (78/36.1)	거의 일치함 (10/4.7)	상당히 자주 강조 (46/21.3)	월등히 노력 (64/29.8)

경영을 명문화한다거나 경영비전을 구체화하려는 노력은 상대적으로 많이 기울이고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 위와 같은 인간존중에 대한 촉진노력을 기울이면 인간존중 경영이 잘 실천될 수 있을 것인가를 알아보기 위해, 촉진요인들과 인간존중 경영의 실천정도간에 피어슨 상관관계 분석을 실행하였다. 분석 결과 인간존중 경영을 위한 투자(교육훈련비)를 제외한⁸⁾ 인간존중 경영의 도입·개발활동의 수준, 인간존중 경영에 대한 경영이념에의 명문화정도, 경영자와 구성원간의 인간존중 경영에 대한 시각차, 최고경영자의 인간존중 경영의 실천의지, 경영비

〈표 VI-2〉 인간존중 경영의 실천정도와 촉진요인과의 관련성

구 분	인간존중 개발활동	경영이념 명문화	인간존중 시각차	최고경영자의 의지	경영비전 구체화
개발경영	.3835***	.5043***	.2838***	.4155***	.5206***
자율경영	.4291***	.5778***	.3563***	.5640***	.6212***
참여경영	.4455***	.6169***	.3436***	.5726***	.6656***
인간존중 경영 전체	.4616***	.6253***	.3568***	.5714***	.6661***

*** p < .000 ** p < .01 * p < .05

8) 분석결과 인간존중 경영에 대한 투자로서 교육훈련비 비중과 인간존중 경영의 실천정도간에는 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다(교육훈련투자비율은 개발경영과 .0672, 자율경영과 .0982, 참여경영과 .1314, 인간존중 경영 전체와 .1107의 상관관계가 나타남). 그 이유는 인간존중 경영에 대한 투자를 측정하기 위한 지표로서 회사에서 지출되는 총인건비 대비 교육훈련비의 비중은 인간존중 경영에 대한 투자정도를 측정하는데 미흡한 것으로 보아지기 때문이다. 즉 인간존중의 경영을 위한 전체적인 투자정도를 측정하지 않고 교육훈련비중이라는 특정 항목만을 측정한 것이다.

전의 구체화 노력정도 등은 인간존중 경영의 실천 정도간에 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

인간존중 경영의 촉진요인과 인간존중 경영의 실천 정도간의 관련성을 각 항목별로 살펴보면 다음과 같다.

① 인간존중 경영의 개발노력 수준 : 인간존중 경영을 개발하는 노력을 기울이는 정도와 인간존중 경영의 실천정도간에는 매우 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 인간존중 경영을 잘 실천하기 위해서 체계적이고 조직적인 노력을 기울일 필요가 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

② 경영이념의 명문화 정도 : 인간존중의 경영이 경영이념에 명문화되어 있는 정도와 인간존중의 경영 실천정도간에는 높은 수준의 정의 상관관계가 있다. 이 같은 결과는 인간존중 경영을 실천하기 위해서 경영이념에 인간존중 경영의 실천의지를 명문화하는 것이 중요하다는 시사점을 제공하고 있다. 인간존중 경영을 잘 실천하고 있는 기업으로 알려진 미국의 Federal Express사에서도 경영이념은 '인간-봉사-이익'이라는 경영이념을 명문화함으로써 인간존중의 경영을 실천하여 세계적인 기업으로 발전하였다. 이것은 "사원들을 보살피면 사원들은 고객이 원하는 완벽한 서비스를 제공할 것이고 또 고객은 회사의 미래를 확실하게 다지는데 필요한 이익을 가져다 줄 것이다"라는 인간존중 경영의 논리를 명문화한 것이다(신유근, 1997a).

③ 인간존중 경영에 대한 시각차 : 인간존중 경영에 대한 노사간의 시각차와 인간존중의 경영 실천정도간에는 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 인간존중의 경영이 개인의 조직에 대한 공헌과 조직에 대한 개인의 기대가 상호균형을 달성하는 상태라고 볼 때(신유근, 1997a), 만약 인간존중의 경영의 의미와 방식에 대한 견해가 개인과 조직에게 다르다면 상대방에 대한 불신이 누적되어 개인과 조직 모두에게 악영향을 줄 수 있다. 따라서 노사간에 인간존중 경영에 대한 시각차를 줄이는 것이 인간존중 경영을 실천하는데 매우 필요하다.

④ 최고경영자의 인간존중 경영 실천의지 : 인간존중의 경영을 실천하는 정도와 최고경영자의 의지와는 상관관계가 있다. 이 결과는 최고경영자가 사보나 훈시 등을 통해 인간존중 경영을 강조하는 것이 인간존중 경영을 실천하는데 도움이 된다는 시사점을 제공해 준다. 새로운 경영방식을 정착시키는데 있어서 최고경영자의 몰입과 관여가 매우 필요하다는 점은 조직변화 또는 조직혁신에 대한 수많은 연구들로부터도 지속적으로 제기되어 왔다(신유근, 1997b).

⑤ 경영비전의 구체화 : 인간존중의 경영 실천정도와 미래의 경영비전을 구체화하는 노력의 정도간에는 높은 수준의 정의 상관관계가 나타났다. 이 결과는 경영비전을 구체화하는 노

력은 인간존중 경영을 실천하는데 도움이 된다는 시사점을 준다. 이러한 비전경영은 조직구성원들을 임파워먼트시키고 종업원에 대하여 희망과 신뢰감을 줌으로써 인간존중 경영을 실천하는데 공헌할 수 있는 것이다(신유근, 1996, 453-455).

요컨대 인간존중 경영의 실천을 촉진하기 위해서는 꾸준하게 인간존중 경영을 개발하는 활동을 해야 하며, 경영자와 구성원들간에 인간존중 경영에 대한 시각차를 해소해야 한다. 최고경영자는 인간존중 경영에 대한 실천의지를 가져야 하고, 경영이념에 인간존중 경영의 실천을 명문화하거나 경영비전을 구체화하는 노력이 요구되는 것이다.

VII. 결론 및 시사점

본 조사연구에서는 한국기업에서 인간존중 경영의 실천정도와 실천방향에 대한 실태를 살펴보고, 아울러 그 실천정도 및 실천방향과 조직유효성간의 관련성, 그리고 인간존중 경영의 촉진요인들에 대해 알아보았다. 본 조사연구는 여러 가지 미흡한 점이 많을 것으로 생각된다. 예를 들어 인간존중의 경영에 대한 연구를 더욱 발전시키기 위해서는 인간존중 경영의 정의와 범위, 그리고 패러다임에 관한 연구가 추가적으로 실행될 필요가 있다든지, 좀 더 수준 높은 연구 방법론 및 인간존중 경영의 실천정도를 측정할 수 있는 더욱 정교한 측정항목이나 분석기법들을 개발해야 한다든지 등등 여러 연구자들의 관심과 노력이 요구된다. 이러한 한계에도 불구하고 본 조사연구의 결과 다음과 같은 두 가지 큰 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

하나는 많은 한국기업들이 인간존중 경영의 실천정도가 미흡하고 또한 이를 촉진하기 위한 노력도 만족스럽지 못한 바, 앞으로 한국기업이 세계적인 기업으로 발전하기 위해서는 인간존중 경영을 더욱 적극적으로 실천할 필요가 있으며, 이를 촉진하기 위해 실천주체들의 많은 노력이 요구된다는 것이다.

본 조사연구의 결과 한국기업들은 개발경영, 자율경영, 참여경영 등 인간존중 경영을 실천하는데 있어서 상급수준으로 실천하는 경우보다 중급수준이나 하급수준으로 실천하는 경향이 있다는 점을 알 수 있었다. 이러한 결과는 한국기업이 효율 일변도의 경제적 성과산출에 초점을 두고 있으며, 상대적으로 인간존중의 경영은 소홀히 하고 있다는 것을 의미한다. 그러나 전세계의 초우량 기업들의 성공사례에서 보듯이 인간존중 경영방식이 기업경쟁력을 강화하는데 공헌하고 있다는 교훈을 되새겨 볼 필요가 있다. 특히 인간존중의 경영을 잘 실천하면 조직유효성 향상에 크게 기여할 수 있다. 본 연구조사 결과 인간존중 경영이 구성원들의

생산성 향상에 대한 열의와 높은 상관관계를 가진다거나, 사원들의 회사에 대한 높은 애사심과 높은 상관관계를 갖는 점등은 이러한 결론을 지지해 준다.

이와 같은 인간존중 경영의 유용성에도 불구하고 실제 기업현장에서는 인간존중 경영의 실천을 촉진하는 노력들이 미흡하다고 지적할 수 있다. 인간존중 경영의 실천을 촉진하기 위해서는 실천주체인 최고경영자를 비롯하여 인간존중 경영 담당자 및 전체 구성원들이 조직적인 노력을 기울이는 것이 필요하다. 예를 들어 인간존중 경영을 도입·개발하는 상시적인 전담 조직을 운영하거나, 경영이념에 명확하게 반영하거나, 경영자와 구성원간의 인간존중 경영에 대한 공유된 시각을 갖거나, 최고경영자가 확고한 인간존중 경영의 실천의지를 갖거나, 경영비전을 구체화하는 노력을 기울이는 것이 인간존중 경영의 실천수준을 높이는데 효과적일 수 있다.

또 하나는 한국기업에서 인간존중 경영의 실천방향이 혼재된 모습으로 가장 많이 나타나는 바, 서구의 발전적인 경영방식과 한국의 전통문화적 강점을 의도적·계획적으로 가미하려는 상호접목형의 경영방식을 개발해 나가야 한다는 점이다.

본 조사연구의 결과를 보면, 한국기업이 인간존중의 경영을 실천하는데 있어서 그 전체적인 방향이 혼재된 경우가 가장 많다. 이처럼 실천방향이 혼재된 모습을 보인다는 것은 한국기업이 인간존중 경영을 실천하는데 있어서 일면 그 방향성이 표류하고 있거나, 적어도 과도기적 상태에 놓여 있는 것으로 해석할 수 있다. 인간존중의 경영방식간에 일관성을 갖지 못하는 것은 각 실천방식들이 상호 유기적으로 연계되지 않고 분절적으로 개발·운영되고 있음을 의미한다. 각 경영방식들간에 내적 적합성을 갖도록 하는 것이 조직성과에 기여할 수 있다는 경영학의 몇몇 이론적 관점에 비추어 볼 때, 한국기업이 조직유효성을 향상시키기 위해서는 인간존중 경영의 실천방향을 명확히 할 필요가 있다.

여기서 한국기업이 인간존중 경영의 유용성을 가장 높일 수 있는 선택 가능한 실천방향은 바로 상호접목형 경영방식이라는 점이다. 본 조사연구의 분석결과 전반적으로 상호접목형의 기업에서 조직유효성 수준이 높고 또 인간존중 경영의 실천정도와 조직유효성간에 유의미한 상관관계가 많이 나타난다는 점에서 알 수 있듯이 상호접목형 경영방식으로 인간존중 경영을 실천할 때 한국기업의 조직유효성이 더 높아질 수 있는 것이다.

또한 한국기업에서 인간존중의 경영을 실천하는데 있어서 그 방향은 전통형 방식만을 고수 한다거나 맹목적으로 도입형 방식만을 선호하는 것은 바람직하지 않다는 것이다. 본 조사연구의 결과 문제가 될 수 있는 혼재형 기업을 제외했을 때 상호접목형 경영방식으로 인간존중 경영을 실천하는 기업이 전통형 경영방식이나 도입형 경영방식보다 상대적으로 효과가 큼을 알 수 있다. 이것은 사람과 관련된 경영방식을 실천하는데 있어서는 사회문화적 요인에 의해

크게 제약받는다는 점을 말해 주는 것으로 한국기업이 인간존중 경영의 실천방향을 명확히 하기 위해서는 서구의 선진적인 경영기법이나 아이디어를 도입하되 인간존중 경영방식이 구성원들간에 깊숙이 뿌리박고 있는 사회문화적 요소와 연계시켜야 한다는 시사점을 얻을 수 있다. 즉 단순히 과거의 경영관행을 그대로 답습하는 것이 아니라, 전통적인 경영방식으로부터 한국적 인간존중 경영의 강점을 발굴하고 서구적 경영방식의 우수한 점을 전통적 경영방식과 접목하여 인간존중 경영의 방식을 개발하되 자기 조직특성에 맞게끔 활용해야 하는 것이다.

이러한 조사연구 결과는 나아가 한국적 경영이론을 정립하는데도 중요한 아이디어를 제공할 수 있다. 즉 한국기업이 한국적 경영방식을 정립하는데 있어서 그 기본 토대가 되는 한국의 사회문화적 특성의 긍정적 요소나 관행을 계승·발전시켜야 하며(부정적인 요소나 관행을 지양해야 함은 물론), 동시에 지금까지 없었던 타 문화권에서의 어떤 새롭고 바람직한 요소나 아이디어를 받아들여 통합적인 경영원리 및 제도를 만들어 나가야 한다는, 매우 큰 시사점을 준다. 현실적으로도 최근에 한국기업들이 경영위기상황에 직면하면서 소위 글로벌 스텐더드라고 하는 서구적 경영방식을 도입할 것을 강력하게 요구받고 있는 바, 우리는 세계의 보편적인 추세에 발을 맞추어 나가되 우리 고유의 강점을 접목하는 경영방식을 꾸준히 개발해 나가야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 신유근(1988a), “전통적 인사관행과 현대 인적자원관리,” 서울대학교 경영대학 경영연구소, 「경영논집」, 제 22권 제 1호, pp. 30-69.
- (1988b), 「경영노사관계」 (대한상공회의소).
- (1992a), 「한국의 경영 : 그 현상과 전망」 (박영사).
- (1992b), “인적자원관리의 이론개발 및 실제적용을 위한 연구방법,” 한국 인사·조직학회, 「인사·조직연구」 제 1 권 제 1호, pp. 1-42.
- (1996), 「현대경영학 : 원론적 접근」 (다산출판사).
- (1997a), 「인간존중의 경영 : 조직행위론적 접근」 (다산출판사).
- (1997b), “기업경쟁력 제고를 위한 경영혁신과 기업문화의 연계,” 한국인사·조직학회 편저, 「한국기업의 변화와 혁신」 pp. 513-550.
- 아더 오쿤, (1975), Equality and Efficiency : The Big Tradeoff (The Brookings Institution), 이영선 역 (1993), 「평등과 효율 : 갈등구조의 분석 및 조화의 방

- 안」(현상과 인식).
- 이주인 (1995), "구성원에게 신뢰받는 기업," *LG 주간경제*, 1995. 3. 2. pp. 36-43.
- 홍두송 (1993), 「사회조사분석」(다산출판사).
- 키타야 유카오(北矢行男) (1991), 「知本主義 經營學」 김명환 역(동아출판사).
- 山下達哉외 5인 (1992), 「人材의 條件」(동경 : ダイセモソド 社).
- 伊丹敬之(1993), 「人本主義 企業」(동경 : 茂摩書房).
- Blau, P. M. (1977) *Inequality and Heterogeneity* (NY : Free Press).
- Cameron, K. S. & Whetten, D. A. (1983) *Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models* (NY : Academic Press, Inc.).
- Drucker, P. F. (1992), *Management for the Future : The 1990s and Beyond* (NY : Truman Talldy Books).
- Hammett, J. R. (1984), "The Changing Work Environment : High Technology and the Baby Boomers Challenge Management to Adapt," *Employment Relations Today*, Vol. 11, No. 3, pp. 297-304.
- Naisbitt, J (1992). *Megatrends : The New Directions : Transforming Our Lives* (NY : Warner Books).
- Peters, T. J. & Waterman, Jr. R. H. (1982), *In Search of Excellence* (NY : Harper & Row).
- Peters, T. J. (1992), *Liberation Management* (NY : Alfred A Knopf, Inc.).
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People* (Boston. MA : Harvard Business School Press).
- Ramsey, V. J. & Calvert, L. M. (1994), "A Feminist Critique of Organizational Humanism," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 30, No. 3, March, pp. 83-97.
- Steers, R. M. (1991), *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. (Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company).
- Toffler, A. (1980), *The Third Wave* (NY : William Morrow and Company, Inc.).
- Toffler, A. (1990), *Powershift* (NY : William Morrow and Co., Inc.).
- Walton, R. E. (1973), "Quality of Working Life : What is it?," *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-21.