

韓國企業 最高經營者의 價値觀과 管理行爲

—事前調查의 結果分析—

愼 侑 根

(서울大 經營大 副教授)

I. 調查目的과 方法

1. 調查目的

이 調査는 韓國企業의 經營特性을 분석하기 위한 연구의 일환으로서 기업경영에 대한 최종적인 책임을 지고 있는 最高經營者의 意識構造가 어떠한가를 事前調查(pretest) 형식을 취하여 알아 보려는 데 그 목적을 두고 있다.

최근 우리나라 企業의 最高經營者들은 經營活動을 해 나가는데 있어서 國內外的으로 많은 挑戰에 부딪치고 있다. 이에 能動的으로 適應하고 對處하는 最高經營者의 役割의 重要性이 어느 때 보다도 크게 부각되고 있는 것이다. 기업이 극심한 競爭을 이겨 나가기 위해서는 그 企業을 經營하는 사람들이 創意的이고 보다 積極的이지 않으면 안된다. 어느 企業이 어떠한 特性을 가지는가를 결정지워주는데 매우 중요한 영향을 미치는 變數가 바로 最高經營者가 가지고 있는 意識構造인 것이다.

이 조사는 이와 같은 맥락에서 最高經營者의 意識構造에 관한 본격적인 연구에 앞서 事前調查를 하기 위한 것이다. 調查內容은 最高經營者의 價値觀과 態度, 管理行爲, 利害關係者集團의 認識에 대한 反應이다. 즉,

① 最高經營者들이 個人生活, 組織生活, 社會生活에 있어서 어떠한 價値들을 선호하고 있으며, 그들의 걸음으로 드러나는 態度性向은 어떠한가?

② 最高經營者들의 管理行爲를 리더쉽, 計劃行爲, 統制行爲로 구분하여 이들이 개별적인 管理行爲를 행할 때 어떠한 측면의 性向을 강하게 보이고 있는가?

③ 最高經營者들이 느끼기에 從業員, 消費者, 去來處, 一般國民 등 利害關係者集團들이 자기들을 어떻게 認識하고 있다고 보는가?

이와 같은 조사내용을 중심으로 事前調查를 함으로써 앞으로 本調査를 행하게 될 때, 첫째 한국기업의 經營특성을 반영해주는 最高經營者 意識構造의 說明變數들은 무엇이며(變數의 設定問題), 둘째 설정된 變數들을 측정하기 위한 적합한 尺度와 方法이 무엇인가(尺度와 測定問題)를 사전에 탐색하려는 것이 급번 조사의 취지이다.

2. 調查 및 分析方法

最高經營者의 意識構造를 調查하기 위해서 設問紙方法을 이용하였다. 조사대상은 우리나라의 製造業 및 서비스업 중에서 임의추출한 300명 이상 종업원을 가진 大企業의 重役級 100명이었다. 최종분석은 回收된 設問紙 중에서 有效한 74名の 資料를 토대로 하였다.

〈表 1〉 設問資料의 分析狀況 (N=74)

項 目	區 分	度 數	百分率(%)
年 齡	50세 이상	29	39.2
	50세 미만	45	60.8
擔當職務	전반 부문	42	56.8
	일반 부문	32	43.2

經 歷	10년 미만	18	24.3
	10~19년	29	39.2
	20년 이상	27	36.5
業 種	제 조	53	71.6
	서 비 스	21	28.4

調査對象인 최고경영자들의 연령, 담당직무, 경력, 업종은 위에서 보는 바와 같다.

調査問項數는 價値觀과 態度調査를 위하여 12 문항, 管理行爲에 대하여 18문항, 利害關係者集團의 인식에 대한 反應을 12문항, 合計 42문항으로 구성하였다(表 2) 참조).

調査設問을 구성하는데 있어서는 價値觀調査를 제외하고서는 區間尺度로서 리커트의 5단계 척도법을 사용하였다. 원칙적으로 각각의 變數를 範疇化하여 독립적인 조사를 하여야 할 것이나(예컨대 表出되는 態度的 경우에 行動的 性向과 感性的 性向을 별개의 次元에서 조사하여야 할 것이나), 이 조사가 事前調査이므로 同一次元에서 파악하여도 큰 무리가 없을 것으로 판단하였다.

〈表 2〉 設問紙 問項構成

變 數	變 數 內 容	問項數	尺度類型
價 值 觀 과 態 度	價 值 觀	個人生活에서의 價値	1 序列尺度
		組織生活에서의 價値	1 "
		社會生活에서의 價値	1 "
	態 度	行動的性向—感性的性向	3 區間尺度
		成果指向性—人間關係指向性	3 "
		個人主義—集合主義	3 "
管 理 行 爲	리이더쉽	專制型—民主型	3 "
		成長型—安定型	3 "
	計劃行爲	更直性—伸縮性	3 "
		創意型—慣習型	3 "
	統制行爲	嚴格性—柔軟性	3 "
		客觀型—主觀型	3 "
利 害 關 係 者 集 團	從 業 員	友好的—非友好的	3 "
	消 費 者	좋은—나쁜 이미지	3 "
	去 來 處	協助的—非協助的	3 "
	一 般 國 民	肯定的—否定的	3 "
計		42	

分析方法은 이 조사가 事前調査이기 때문에 각 반응항목의 百分率을 기준으로 하여 각 設問의 타당도 및 反應의 경향을 집중적으로 살펴 보았으며, 필요한 경우에 다른 방법들을 보조적으로 사용하였다.

각 變數에 대한 최고경영자의 反應의 경향을 알아보기 위하여 5단계 척도중 “매우긍정적인 것”과 “어느 정도 긍정적인 것”을 한 類型으로 묶고, “매우 부정적인 것”과 “어느 정도 부정적인 것”을 또 한 類型으로, 그리고 어느 특정 유형으로 볼 수 없는 “中立狀態”를 두었다. 그리고 각각의 變數에는 3개의 설문을 포함하고 있는데, 이들 설문들은 똑같은 比重이 있는 것으로 가정하여 加算의으로 百分率을 구하였다. 또 視角的으로 反應의 分布狀態를 쉽게 식별할 수 있도록 각 변수에 대한 3개의 설문을 하나의 複合指標(composite index)로 만들어 圖示化하였다.

II. 價値觀과 態度

1. 選好하는 價値

韓國企業의 최고경영자들은 어떠한 價値觀을 선호하고 또한 어떠한 態度를 보이는가?

경영자들이 가지고 있는 價値體系 또는 價値觀은 그들의 行爲와 밀접한 관련을 가지고 있다. 왜냐하면 個人的 價値體系는 개개인의 行爲의 일반적인 本質을 형성하고 그 본질에 영향을 미치는 相對的으로 영구적인 知覺構造를 의미하기 때문이다. 경영자들의 價値觀이 특별한 흥미를 끄는 것은 이것이 담고 있는 몇가지 含蓄性 때문이다.

① 경영자의 價値觀은 그가 개인 또는 集團을 바라보는 觀點에 영향을 끼치며, 個人相互間的 關係에도 영향을 미친다.

② 경영자의 價値觀은 問題에 대한 경영자의 意思決定과 解決方式에 영향을 주며, 그가 集團의 壓力과 目標를 受容하고 拒否하는 程度에 영향을 미친다.

③ 경영자의 價値觀은 그가 직면하는 狀況과 問題에 대한 경영자의 知覺反應에 영향을 준다.

④ 경영자의 價値觀은 경영자에 의한 倫理的

또는 非倫理的인 行爲決定에 대한 限界를 설정해 준다.

따라서 이들 價値觀에 대한 인식이 기업을 연구하는데 있어서 증시되지 않으면 안된다. 이러한 個人的 價値觀이 반영되어 겉으로 나타나는 것이 表出된 態度이다. 태도는 價値觀보다는 非永久的, 非安定的인 것으로 경영자가 가지고 있는 價値가 바탕이 되는 것이다. 예컨대 우리가 學歷이나 性別에 대하여 차별을 두지 않는 것이 바람직하다는 태도는 平等性에 초점을 두는 價値의 좋은 보기인 것이다.

(1) 個人生活에서의 價値

한국기업의 최고경영자들이 個人生活에서 가장 선호하는 價値를 알아보기 위해 個人生活의 價値를 반영하고 있는 다음의 10개 항목을 제시하여 이들 중 선호하는 순서대로 5개를 선택하게 하였다.

〈設問 1〉 다음 중 個人이 갖추어야 할 性格中에서 가장 중요하다고 생각되는 價値부터 順序대로 1번부터 5번까지 番號를 매겨 주십시오.

- 野望() ◦ 寬大性() ◦ 實踐力()
- 誠實性() ◦ 確信感() ◦ 正直性()
- 責任感() ◦ 同僚愛() ◦ 進就性()
- 恭遜함()

이렇게 하여 나온 結果를 가장 우선적으로 選好하는 가치에게는 5의 加重值를, 두번째로 選好하는 가치에는 4의 加重值를, 순서대로 제일 낮게 선호하는 가치에는 1의 加重值를 부여하는 방식으로 이들 점수의 합으로서 選好하는 價値의 상대적 우선 순위를 판단하였다.

그 결과 다음 表 3에서 보는 바와 같이 우리나라 최고경영자들이 個人生活에서 가장 選好하는 5개의 價値는 誠實性·責任感·實踐力·正直性

〈表 3〉 個人生活에서 選好하는 價値

順位	價 值	加重點數
1	誠 實 性	288
2	責 任 感	248
3	實 踐 力	164
4	正 直 性	131
5	野 望	74

性·野望의 순으로 나타나고 있다.

(2) 組織生活에서의 價値

한국기업의 최고경영자들이 組織生活에서 가장 選好하는 價値를 알아보기 위해 個人生活에서 선호하는 가치를 파악했던 방법과 동일하게 조사하여 分析하였다.

〈設問 2〉 다음 중 우리가 組織生活을 해 나가는데 있어서 가장 중요하다고 생각되는 價値부터 順序대로 1번부터 5번까지 番號를 매겨 주십시오.

- 競爭心() ◦ 信 賴 感()
- 能 力() ◦ 友 誼()
- 業 績() ◦ 協 助 性()
- 能 率 性() ◦ 參 與 意 識()
- 組織指向性() ◦ 協 同 心()

分析結果 최고경영자들이 組織生活에서 선호하는 價値는 表 4에서 보는 바와 같이 協同心·能力·信賴感·參與意識·協助性的 순으로 나타나고 있다.

〈表 4〉 組織生活에서 選好하는 價値

順位	價 值	加重點數
1	協 同 心	223
2	能 力	156
3	信 賴 感	154
4	參 與 意 識	151
5	協 助 性	120

(3) 社會生活에서의 價値

다음으로 한국기업의 최고경영자들이 그들의 社會生活에서 가장 중요시하고 있는 價値를 알아보기 위해 앞에서 사용한 방법과 동일하게 調査分析하였다.

〈設問 3〉 다음 중 우리가 社會生活을 해 나가는데 있어서 가장 중요하다고 생각되는 價値부터 順序대로 1번부터 5번까지 番號를 매겨 주십시오.

- 平等主義() ◦ 윗사람에 대한 尊敬心()
- 人間의 權利主張() ◦ 人間의 自由()
- 組織에 대한 忠誠心() ◦ 合理主義()
- 윗사람의 溫情() ◦ 集團의 團結力()
- 他人과의 人間關係() ◦ 個人的 成長()

分析結果 최고경영자들이 社會生活에서 선호하는 價値는 表 5에서 보는 바와 같이 人間關係 · 合理主義 · 組織에 대한 忠誠心 · 集團의 團結力 · 個人의 成長의 순으로 나타났다.

〈表 5〉 社會生活에서 選好하는 價値

順 位	價 值	加重點數
1	人 間 關 係	206
2	合 理 主 義	166
3	組 織에 대한 忠誠心	151
4	集 團의 團 結 力	128
5	個 人 的 成 長	126

2. 表出되는 態度

態度란 어떤 刺戟에 대해 好, 不好의 평가를 하는 個人의 先有性向을 말하는데 여기서 評價는 한 사람이 對象에 대해 가지고 있는 反應의 準備狀態를 말한다. 최고경영자가 어떤 對象에 대해 가지는 態度는 관습 · 습관 · 전통을 비롯하여 그가 學習한 經驗과 여러 조건들에 의해 영향을 받으면서 형성된 것이다. 최고경영자의 형성된 態度는 각 개인에 따라 다양한 機能과 役割을 수행하면서 계속적으로 學習되어 가는 것이다.

이 사전조사에서는 최고경영자의 表出되는 態度로서 3가지 指標를 제시하고 어떤 쪽에 더 강한 반응을 나타내고 있는가를 알아 보았다. 즉 行動的 性向과 感性的 性向, 成果指向性과 人間關係指向性, 個人主義와 集合主義에 관한 態度를 각각 조사하였다.

(1) 行動的 性向 對 感性的 性向

우리나라 최고경영자가 行動的 性向과 感性的 性向 중에서 어느 성향이 더 강하게 나타나는가를 알아보기 위해서 다음과 같은 設問을 구성하여 리커트 5단계 척도(매우 동의, 어느정도 동의, 중립, 어느정도 반대, 매우 반대)에 의하여 체크하도록 하였다.

〈設問 4〉 나는 무슨 일이나 한번 한다고 마음먹으면 어떤 일이 있어도 결행하고자 하는 성격이다.

〈設問 5〉 복잡한 組織社會에서 살아 나가기 위해서 인간은 보다 잔인해지지 않으면 안된다. 왜

나하면 동료들이나 이웃들은 항상 나의 허점과 약점을 노리기 때문이다.

〈設問 6〉 요즘같은 세상에서는 남에게 관대하게 대하다 보면 그 자신이 오히려 남들에게 업신여김을 당하게 되는 수가 많다고 생각한다.

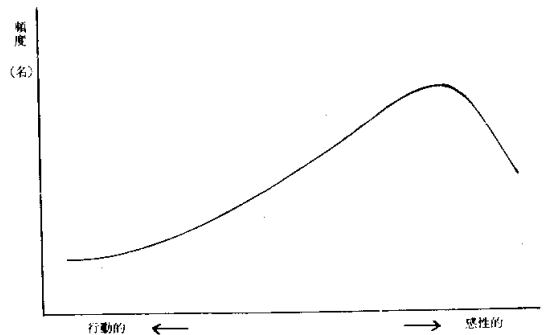
分析한 결과 最高經營者의 性向은 行動的이라기보다는 感性的인 측면이 더 강한 것으로 나타났다. 즉 表 6에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 행동적 성향이 29.3%(매우 행동적인 성향이 9.0%, 어느정도 행동적인 성향이 20.3%), 감성적 성향이 56.7%(매우 감성적인 성향이 19.3%, 어느정도 감성적인 성향이 37.4%), 그리고 中立이 14.0%로 나타나고 있다. 이러한 性向에 대한 反應의 分布狀態를 圖示하면 그림 1과 같다.

(2) 成果指向性 對 人間關係指向性

우리나라 最高經營者가 成果指向性과 人間關

〈表 6〉 行動的-感性的 性向의 分析結果

항 목	行動的 ←		感性的 →		
	(%)	(名)	(%)	(名)	(名)
設問 4	5.4	9.5	17.6	48.6	18.9
	4	7	13	36	14
設問 5	6.8	20.3	10.8	25.7	36.5
	5	15	8	19	27
設問 6	14.9	31.1	13.5	37.8	2.7
	11	23	10	28	2
合 計	9.0	20.3	14.0	37.4	19.3
	20	45	31	83	43



M=10.14 Var=3.38 Mo=13 Sk=-3.59

〈그림 1〉 行動的-感性的 性向에 대한 反應

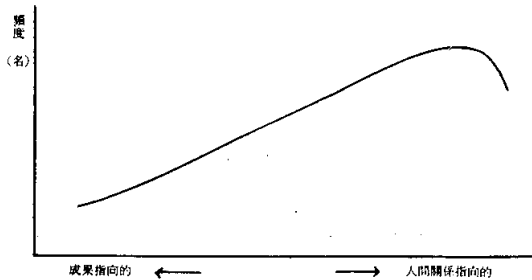
係指向性 중에서 어느 측면이 더 강하게 나타나는가를 알아보기 위해서 다음과 같은 設問을 구성하였다.

- 〈設問 7〉 조직에서 자기의 능력이 보통 사람보다 낮다고 확신하면 주어진 일을 과감하게 실천해 나가는 것이 바람직하다고 생각된다.
- 〈設問 8〉 조직에서 자기 자신과 직접적으로 관련되지 않은 문제에 대하여는 일체 관여하지 않는 것이 보다 현명한 사람이라고 생각된다.
- 〈設問 9〉 복잡한 조직생활 속에서 자기의 할 일도 제대로 못하면서 다른 사원의 일을 거들어 준다는 것은 어리석은 행동이라고 생각한다.

分析한 결과 최고경영자의 性向은 成果指向的이기 보다는 人間關係를 더 중요시하는 것으로 나타났다. 즉 表 7에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 성과지향성이 26.5%(매우 성과지향적인 성향이 8.5%, 어느정도 성과지향적인 성향이

〈表 7〉 成果指向性—人間關係指向性的 分析結果

항 목	成果指向的		人間關係指向的		
	←	→	←	→	→
設問 7 (%) (名)	1.4 1	2.7 2	8.1 6	52.7 39	35.1 26
設問 8 (%) (名)	9.5 7	28.4 21	10.8 8	39.2 29	12.2 9
設問 9 (%) (名)	14.9 11	23.0 17	12.2 9	36.5 27	13.5 10
合 計 (%) (名)	8.5 19	18.0 40	10.4 23	42.8 95	20.3 45



M=10.42 Var=3.82 Mo=14 Sk=18.91
〈그림 2〉 成果指向性—人間關係指向性에 대한 反應

18.0%), 人間關係지향성이 63.1%(매우 人間關係 지향적인 성향이 20.3%, 어느정도 人間關係 지향적인 성향이 42.8%), 그리고 中立이 10.4%로 나타나고 있다. 이러한 性向에 대한 反應의 分布狀態를 圖示하면 그림 2와 같다.

(3) 個人主義 對 集合主義

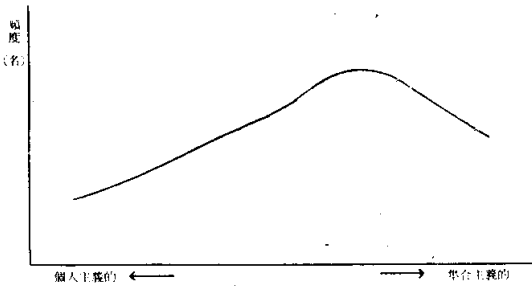
우리나라 최고경영자가 個人主義와 集合主義 중 어느 쪽의 性向이 강한지 알아보기 위해서 다음과 같은 設問을 구성하였다.

- 〈設問 10〉 아무리 직장의 일이지만 출근전과 퇴근 후까지도 부하들의 자유를 간섭하려는 사람들은 무언가 그 사람 자신의 인격에 문제가 있다고 생각한다.
- 〈設問 11〉 현대 사회에서는 모든 사람이 한꺼번에 잘 사는 것보다 우선 개개인이 터전을 잘 닦고 보는 것이 더 중요하다고 생각한다.
- 〈設問 12〉 이 세상 일의 50% 이상은 과학적이고 합리주의적 판단이나 경험에 의하여 해결할 수 없다고 나는 생각한다.

分析한 결과 최고경영자의 性向은 個人主義보다는 集合主義的인 경향이 더 강하게 나타나고 있다. 즉 表 8에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 개인주의적 성향이 27.9%(매우 개인주의적 성향이 7.2%, 어느정도 개인주의적 성향이 20.7%), 집합주의적 성향이 61.7%(매우 집합주의적인 성향이 19.8%, 어느정도 집합주의적인 성향이 41.9%), 그리고 中立이 10.4%로 나타나고 있다. 이러한 성향에 대한 反應의 분포상태

〈表 8〉 個人主義—集合主義의 分析結果

항 목	個人主義的		集合主義的		
	←	→	←	→	→
設問 10 (%) (名)	2.7 2	10.8 8	5.4 4	52.7 39	28.4 21
設問 11 (%) (名)	6.8 5	17.6 13	9.5 7	48.6 36	17.6 13
設問 12 (%) (名)	12.2 9	33.8 25	16.2 12	24.3 18	13.6 10
合 計 (%) (名)	7.2 16	20.7 46	10.4 23	41.9 93	19.8 44



M=10.67 Var=3.91 Mo=11 Sk=-7.18
 <그림 3> 個人主義—集合主義 性向에 대한 分布

를 圖示하면 그림 3과 같다.

참고로 設問 12번은 個人主義的인 判斷과 經驗을 얼마나 신뢰하고 있는 가를 알아보기 위한 것이었으나, 나타난 결과를 볼 때 조사의도가 별로 반영되지 못한 것으로 추정된다.

III. 管理行爲

경영자는 管理를 행함으로서 組織目標을 달성하는 계층이다. 모든 조직의 경영자는 조직목표의 相異성과 複雜性에도 불구하고 보통 機能이라고 부르는 여러가지의 管理活動을 수행하고 있다. 이들 활동이 管理行爲의 대상 또는 내용이 되는 것이다. 管理活動에는 여러가지 기능들이 들어가 있는데 그 중에서도 최고경영자와 관련하여 볼 때 리더쉽, 計劃, 統制의 세가지 차원이 가장 관련이 많고 또한 중요하다.

1. 리더쉽

리더쉽이 수행되는 방식에 의해서 部下 또는 集團의 能力이 효과적으로 공헌하게 하거나 반대로 負의 效果를 가져오기도 한다. 수많은 리더쉽의 諸側面이 個人, 集團內部 및 集團間의 行爲類型에 직접적인 영향을 미친다. 경영자는 종업원의 參加를 고무시키거나 低喪시킬 수도 있으며, 그의 指導方式은 自由放任일 수도 있고, 까다로울 수도 있다. 또한 그는 規則과 政策으로부터 광범위하게 벗어날 수도 있으며, 엄격하게 고수할 수도 있다.

최고경영자의 리더쉽은 部下와 다른 集團의 行爲에 영향을 미친다. 여기서는 리더쉽 스타

일의 일차원적인 분류방식에 따라 최고경영자가 專制型이나 民主型이나 하는 것과 조직의 지도자로서 최고경영자의 조직목표의 設定에 대한 態度가 成長指向的인가 아니면 安定指向的인가를 조사해 보았다.

(1) 專制型—民主型

최고경영자들의 리더쉽이 專制型과 民主型의 어느 쪽에 주로 속하는지를 살펴보기 위해서 다음과 같은 設問을 구성하였다.

- <設問 13> 나는 회사에서 부하들을 다루는데 있어서 될 수 있는대로 그들이 合心團結하여 나를 따르고 있다는 것을 대외적으로 보여주려고 노력한다.
- <設問 14> 나는 내가 어떤 問題에 대하여 결정을 내렸다 할지라도 다른 사람과 意見이 다르다면 그 결정을 고수하지 않고 여러 사람의 의견을 듣는 편이다.
- <設問 15> 회사에서 어떤 問題에 대하여 미리 부하들이 자기들 간에 결정한 事項이라 할 지라도 상사의 意見과 다르다면 그 결정은 일단 撤回시키는 것이 바람직하다고 본다.

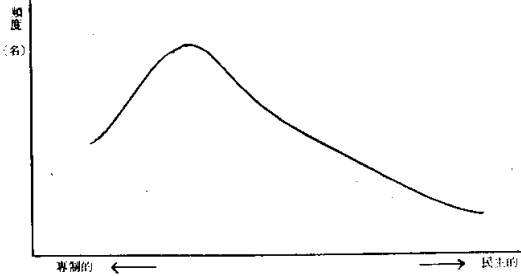
分析한 결과 최고경영자의 性向은 民主型보다는 專制型 쪽으로 기울고 있음을 보여준다. 즉 表 9에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 전체적 성향이 61.3%(매우 전체적 성향이 22.1%, 어느정도 전체적 성향이 39.2%), 민주적 성향이 25.2%(매우 민주적 성향이 6.3%, 어느정도 민주적 성향이 18.9%), 그리고 中立이 13.5%로

<表 9> 專制型—民主型의 分析結果

항 목	專 制 的		民 主 的		
	←	→	←	→	→
設問 13 (%)	14.9	35.1	28.4	12.2	9.5
(名)	11	26	21	9	7
設問 14 (%)	39.2	44.6	2.7	12.2	1.4
(名)	29	33	2	9	1
設問 15 (%)	12.2	37.8	9.5	32.4	8.1
(名)	9	28	7	24	6
合 計 (%)	22.1	39.2	13.5	18.9	6.3
(名)	49	87	30	42	14

〈表 10〉 成長型—安定型의 分析結果

항 목	成長型			安定型	
	←				→
設問 16 (%)	5.4	21.6	14.9	40.5	17.6
(名)	4	16	11	30	13
設問 17 (%)	4.1	12.2	8.1	50.0	25.7
(名)	3	9	6	37	19
設問 18 (%)	6.8	39.2	10.8	32.5	10.8
(名)	5	29	8	24	8
合 計 (%)	5.4	24.3	11.3	41.0	18.0
(名)	12	54	25	91	40



M=7.49 Var=3.01 Mo=6 Sk=1.23

〈그림 4〉 專制型—民主型 性向에 대한 分布

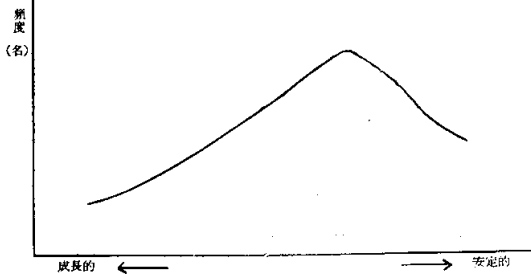
나타나고 있다. 이러한 성향에 대한 反應의 分布狀態를 圖示하면 그림 4와 같다.

(2) 成長型—安定型

최고경영자가 리더쉽을 발휘하는데 본인이 成長指向的인가 安定指向的인가에 따라 企業의 분위기와 특성에도 크게 영향을 미친다. 최고경영자들의 성향이 어느 정도 성장지향적인지 안정지향적인지를 알아보기 위해서 다음과 같은 設問을 구성하였다.

- 〈設問 16〉 나는 회사가 목표를 설정하는데 있어서 회사의 安定維持에 중점을 두는 것보다 회사의 成長에 중점을 두어야 한다고 생각한다.
- 〈設問 17〉 나는 회사가 당장 利益이 생기지 않더라도 종업원의 福祉向上에 중점을 두는 것이 바람직하다고 본다.
- 〈設問 18〉 비록 政府가 公害防止施設을 하도록 法的으로 규제하더라도 이것이 회사에 經濟的 부담을 너무 過重하게 준다면 公害방지시설을 최소한으로 줄이는 것이 불가피하다고 생각한다.

분석결과 최고경영자의 성향은 成長型보다는 安定型으로 기울고 있음을 보여준다. 즉 表 10에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 성장적 성향이 29.7%(매우 성장적 성향이 5.4%, 어느정도 성장적 성향이 24.3%), 안정적 성향이 59.0%(매우 안정적 성향이 18.0%, 어느정도 안정적 성향이 41.0%), 그리고 中立이 11.3%로 나타나고 있다. 이러한 性向에 대한 反應의 分布狀態를 圖示하면 그림 5와 같다.



M=10.14 Var=3.83 Mo=11 Sk=-3.61

〈그림 5〉 成長型—安定型 性向에 대한 分布

2. 計劃行爲

조직이 不確實性和 變化에 능동적으로 대처해 나가기 위해서는 計劃이 반드시 필요하다. 計劃은 管理行爲의 출발점으로 최고경영자의 計劃機能은 여타 기능보다 비중이 매우 크며 필수적이다. 計劃은 조직의 目標에 맞추어서 조직전체의 有效性을 극대화하기 위한 統合的 活動으로 目標, 政策, 節次를 선택하는 것이다.

計劃에는 여러가지 次元이 있는데, 예를 들어 時間次元, 計劃水準, 計劃의 主題, 計劃의 要素 外部環境, 組織特性 등이 있다. 이 중에서 최고경영자의 計劃行爲의 특성이 두드러지게 나타나는 것이 更直性 또는 伸縮性, 그리고 創意型 또는 慣習型 중 어느 성향이 더 크게 표출되는가 하는 것이라 하겠다.

(1) 更直性—伸縮性

최고경영자의 管理行爲 중에서 計劃을 하는데 있어서 更直的인지 또는 伸縮的인지를 알아보기 위해 다음과 같은 設問을 구성하였다.

〈設問 19〉 나는 회사에서 販賣計劃을 수립할 때 5年計劃보다는 1年計劃, 1年計劃보다는 月別計劃을 더 주장하는 편이다.

〈設問 20〉 나는 會社計劃을 수립함에 있어 그때그때의 狀況變動에 따라 적절하게 計劃을 수립하는 것이 컴퓨터를 이용하여 정확하게 계획을 수립하는 것보다 더 낫다고 생각한다.

〈設問 21〉 나는 計劃이라고 하는 것은 그것을 수립하는데 의미가 더 큰 것이지 반드시 計劃된 것과 實績과를 비교할 필요는 없다고 생각한다.

분석결과는 최고경영자의 계획행위에 대한 성향은 伸縮性 보다는 更直性이 더 크게 나타나고 있음을 보여 준다. 즉 表 11에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 更直의 성향이 64.0%(매우 更直의 성향이 40.1%, 어느정도 更直의 성향이 23.9%), 伸縮的의 성향이 27.0%(매우 伸縮的의 성향이 8.1%, 어느정도 伸縮的의 성향이 18.9%), 그리고 中立이 9.0%로 나타나고 있다. 이러한

〈表 11〉 更直性—伸縮性의 分析結果

항 목	更 直 的		伸 縮 的		
	←	→	←	→	→
設問 19 (%)	14.9	25.7	14.9	25.2	18.9
(名)	11	19	11	19	14
設問 20 (%)	28.4	29.7	10.8	25.7	5.4
(名)	21	22	9	19	4
設問 21 (%)	77.0	16.2	1.4	5.4	0
(名)	57	12	1	4	0
合 計 (%)	40.1	23.9	9.0	18.9	8.1
(名)	89	53	20	42	18



M=7.18 Var=4.24 Mo=9 Sk=-3.10

〈그림 6〉 更直性—伸縮性 性向에 대한 分布

성향에 대한 反應의 분포상태를 圖示하면 그림 6과 같다. 그러나 設問 21은 조사의도에 따른 문항설명이 적절하지 못하다고 판단됨으로 本調査에서 수정이 필요하다고 본다.

(2) 創意型—慣習型

최고경영자가 未來的인 것을 고려할 때 보다 새로운 것, 창의적인 것을 선호하는지 또는 과거의 것, 기존의 방법을 선호하는지를 알아보기 위해 다음과 같은 設問을 구성하였다.

〈設問 22〉 나는 어떤 사항에 대해서 計劃을 세울 때 이전에 없던 방식을 찾아내는 것보다 현실적으로 실현될 수 있는 것에 비중을 둔다.

〈設問 23〉 나는 새로운 業務를 입안할 때 부하들의 영똥한 의견이라도 광범위하게 많이 포용하여 받아들이는 편이다.

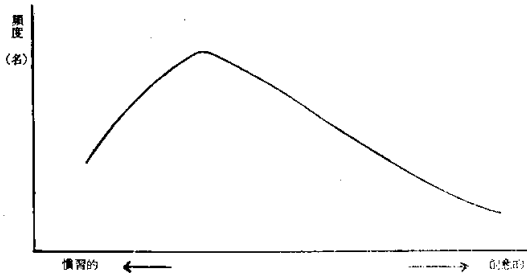
〈設問 24〉 나는 예산을 세울 때 확실하지 않은 資料나 자문을 구하기보다는 대부분 작년도의 것을 많이 참고하여 작성하는 편이다.

分析한 結果 3개의 설문 모두 計劃에 있어서 慣習的인 방법을 선호하고 있는 것으로 나타났다. 전체적인 경향도 관습적인 특성이 매우 강한 것으로 나타났다. 즉 表 12에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 관습적 성향이 58.1%(매우 관습적 성향이 21.2%, 어느정도 관습적 성향이 36.9%), 창의적 성향이 30.2%(매우 창의적 성향이 12.2%, 어느정도 창의적 성향이 18.0%), 그리고 中立이 11.7%로 나타나고 있다. 이러한 성향에 대한 反應의 분포상태를 圖示하면 그림 7과 같다.

〈表 12〉 創意型—慣習型의 分析結果

항 목	慣 習 的		創 意 的		
	←	→	←	→	→
設問 22 (%)	21.7	37.8	14.9	16.2	9.5
(名)	16	28	11	12	7
設問 23 (%)	23.0	37.8	12.2	16.2	10.8
(名)	17	28	9	12	8
設問 24 (%)	19	35.1	8.1	21.6	16.2
(名)	14	26	6	16	12
合 計 (%)	21.2	36.9	11.7	18.0	12.2
(名)	47	82	26	40	27

보다 生産施設을 自動化하여 통제하는 것이 더 능률적이라고 생각한다.



M=7.96 Var=5.30 Mo=6 Sk=1.29

〈그림 7〉 創意型—慣習型 性向에 대한 分布

3. 統制行爲

統制는 조직의 활동을 계속적으로 수행해 나 가는데 있어서 중추적인 기능을 수행한다. 投入 된 資源과 情報가 變型體系를 거쳐 財貨와 用役을 產出하는 과정에 있어서 統制는 보다 바람직한 또는 기대되어 지는 결과를 나타내도록 이끌어 준다. 統制는 外部環境과 內部的 源泉으로부터 나오는 끊임없는 情報의 흐름에 의해서 유지 되어지며, 이러한 정보에 의해서 經營자는 計劃된 成果와 實際成果와의 차이를 분석할 수 있다. 최고經營자는 計劃과 더불어 統制活動을 함으로써 피이드백을 할 수 있다. 끊임없는 調整과 修正은 統制行爲의 有効성 여부에 달려 있는 것이다.

여기서는 行爲의 측면에서 統制를 嚴格하게 시행하느냐 유연하게 하느냐 하는 것과 科學的方法(객관적)인가 주먹구구식의 方法(주관적)인가 하는 것을 조사하였다.

(1) 嚴格性—柔軟性

최고經營자의 管理行爲 중에서 統制活動이 嚴格한가 유연한가를 알아보기 위해 다음과 같은 設問을 구성하였다.

〈設問 25〉 나는 회사에서 종업원들을 두려함에 있어서 말로 하는 것보다 文書化 하는 것이 더 좋다고 본다.

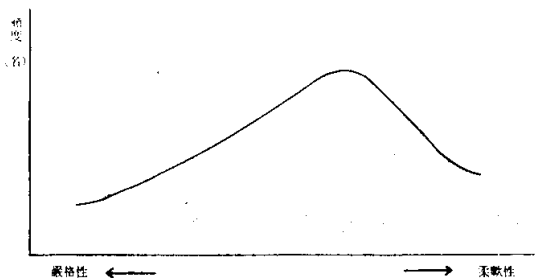
〈設問 26〉 나는 회사에서 잘못을 저지른 社員에 대하여 公式의 절차를 밟아 公開의으로 처벌하는 것이 개인적으로 叱責하는 것보다 바람직하다고 생각한다.

〈設問 27〉 나는 합리적인 生産 및 管理統制를 하기 위해서는 직접 종업원들을 대상으로 하는 것

분석결과 최고經營자의 통제행위에 대한 성향은 엄격성보다 유연성이 더 크게 나타났다. 즉 표 13에서 보는 것처럼 엄격성이 32.5%(매우 엄격한 성향이 10.4%, 어느정도 엄격한 성향이 22.1%), 유연성이 59.9%(매우 유연한 성향이 28.8%, 어느정도 유연한 성향이 31.1%), 그리고 中立이 7.6%로 나타나고 있다. 이러한 성향에 대한 反應의 분포상태를 圖示하면 그림 8과 같다. 그러나 設問 26은 嚴格性을 크게 표출하고 있어 本調査에서 재고할 필요가 있는 것으로 판단된다.

〈表 13〉 嚴格性—柔軟性의 結果分析

항 목	嚴 格 性		柔 軟 性		
	←				→
設問 25 (%)	1.4	5.4	8.1	32.4	52.7
(名)	1	4	6	24	39
設問 26 (%)	14.9	41.9	8.1	25.7	9.5
(名)	11	31	6	19	7
設問 27 (%)	14.9	18.9	6.8	35.1	24.3
(名)	11	14	5	26	18
合 計 (%)	10.4	22.1	7.6	31.1	28.8
(名)	23	49	17	69	64



M=10.38 Var=4.55 Mo=11 Sk=-12.08

〈그림 8〉 嚴格性—柔軟性 性向에 대한 分析

(2) 客觀型—主觀型

최고經營자가 統制를 하는데 있어서 客觀的인 (과학적인) 방법을 사용하느냐 아니면 直觀에 의한 判斷을 선호하느냐를 조사하기 위하여 다

음과 같은 설문을 구성하였다.

〈設問 28〉 나는 회사의 업무를 統制하다 보면 대체로 그때그때의 直觀的인 판단에 의하는 것이 과학적 標準을 설정하여 통제하는 것보다 더 효율적이라고 느끼게 된다.

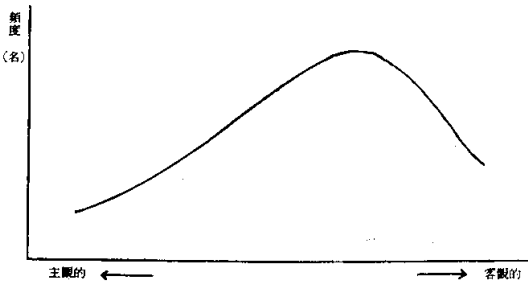
〈設問 29〉 나는 不景氣와 好景氣間의 격차를 생각해서 언제나 原材料의 在庫水準이 높게 유지되고 있어야 한다고 본다.

〈設問 30〉 나는 統制를 함에 있어서 내가 이용하는 統計資料가 한 치의 틀림이 있어서도 안 된다고 생각한다.

分析結果 설문 28과 설문 29를 보면 최고경영자가 統制를 비교적 客觀的으로 하려는 성향을 가지고 있음을 알 수 있다. 설문 30을 보면 객관적인 統制의 경향이 아닌 것으로 나타났다(물론 本調査에서 설문항목이 재검토되어야 한다). 전체적으로는 客觀的 방법을 선호하는 것으로 나타났다. 表 14에서 보면 통제에 대한 주관적

〈表 14〉 客觀型—主觀型的 分析結果

항 목	主 觀 的		客 觀 的		
	←	→	←	→	
設問 28 (%)	0	16.2	6.8	40.5	36.5
(名)	0	12	5	30	27
設問 29 (%)	5.6	17.6	10.8	35.1	31.1
(名)	4	13	8	26	23
設問 30 (%)	18.9	37.8	13.5	27.0	2.8
(名)	14	28	10	20	2
合 計 (%)	8.1	23.9	10.4	34.2	23.4
(名)	18	53	23	76	52



M=10.26 Var=3.75 Mo=11 Sk=-9.33

〈그림 9〉 客觀型—主觀型 性向에 대한 分布

성향이 32.0%(매우 주관적인 성향이 8.1%, 어느정도 주관적인 성향이 23.9%), 객관적 성향이 57.6%(매우 객관적 성향이 23.4%, 어느정도 객관적 성향이 34.2%), 그리고 中立이 10.4%로 나타나고 있다. 이러한 性向에 대한 反應의 분포상태를 圖示하면 그림 9와 같다.

IV. 利害關係者의 認識程度에 대한 反應

마지막으로 한국기업의 최고경영자들이 느끼기에 利害關係者들이 자기들 또는 자기 企業에 대해서 어떻게 인식하고 있는가를 알아보고자 한다. 최고경영자가 오늘날 가장 많은 시간을 할애하여 수행하는 것이 기업의 外部關係이다.

최근에 企業外部와의 相互作用이 점차 증가하여감에 따라 外部關係는 최고경영자의 主된 업무가 되고있다. 기업의 외부관계의 주대상인 利害關係者集團을 바라보는 경영자의 시각은 기업정책을 결정하는데 매우 중요한 정보가 된다. 왜냐하면 그들의 판단에 따라서 기업은 절대적인 영향을 많이 받기 때문이다.

企業의 주요한 利害關係者集團으로는 從業員, 消費者, 去來處, 供給業者, 流通業者, 株主, 地域社會, 政府 및 一般國民 등이 있다. 이 중에서 이번 사전조사에서는 從業員, 消費者, 去來處와 一般國民에 대한 反應을 알아보기로 하였다.

1. 從業員

최고경영자들이 생각할 때에 從業員들은 經營者自身 또는 企業에 대해 어떻게 인식하고 있다고 보는가를 조사하기 위하여 다음과 같이 설문을 구성하였다.

〈設問 31〉 우리 회사에서는 勞動組合(從業員들)의 要求事項에 대하여 언제나 가장 최선을 다하여 성의를 보이고 있지만 勞動組合側(從業員側) 대표들은 우리 經營陣들을 못마땅하게 생각하는 것 같다.

〈設問 32〉 勞動組合側(從業員側)에서는 회사가 제시하는 協商線에 대하여 거부하려는 경향이 많다. 우리 경영진이 협조를 정중하게 요청해도否定的인 반응을 보이는 편이다.

〈設問 33〉 우리 회사에서는 勞動組合側(從業員側)

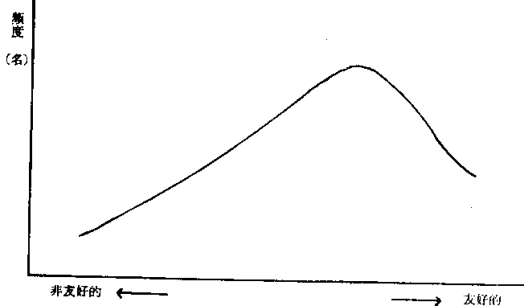


의 요구사항들이 언제 어떻게 변할지 알 수 없기 때문에 일관성있고 합리적인 대책을 회사경영진들이 세우기가 어려운 형편이다.

분석결과 최고경영자들은 종업원들(노동조합)이 그들 자신이나 기업에 대해서 우호적인 것으로 인식하고 있을 것이라고 보는 경향이 나타나고 있다. 즉 표 15에서 보는 것처럼 종업원들이 비우호적이라고 인식하리라는 것이 18.5%(매우 비우호적인 것이 2.7%, 어느정도 비우호적인 것이 15.8%), 호의적이라고 인식하리라는 것이 56.3%(매우 호의적인 것이 23.4%, 어느정도 호의적인 것이 32.9%), 그리고 中立이 25.2%로 나타난다. 이러한 경향에 대한 反應의 분포 상태를 圖示하면 그림 10과 같다.

〈表 15〉 從業員의 認識에 대한 反應

항 목	非友好的 ←		友好的 →		
設問 31 (%)	4.1	23.0	28.4	23.0	21.6
(名)	3	17	21	17	16
設問 32 (%)	2.7	14.9	32.4	32.4	17.6
(名)	2	11	24	24	13
設問 33 (%)	1.4	9.6	14.9	43.2	31.1
(名)	1	7	11	32	23
合 計 (%)	2.7	15.8	25.2	32.9	23.4
(名)	6	35	56	73	52



M=10.90 Var=2.91 Mo=11 Sk=-4.39

〈그림 10〉 從業員의 認識에 대한 反應의 分布

2. 消費者

최고경영자들이 생각할 때에 消費者들은 경영자 자신 또는 기업에 대해 어떻게 인식하고 있

다고 느끼는지를 조사하기 위하여 다음과 같이 설문문을 '구성하였다.

〈設問 34〉 우리 회사의 고객들은 우리가 그들의 불평에 대하여 민감한 反應을 보이고 있으며 消費者一般의 여론에 대하여 두려워 하고 있는 편이라고 생각할 것이다.

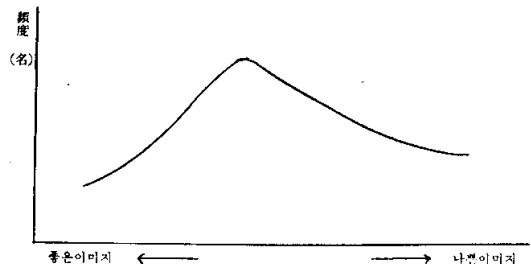
〈設問 35〉 우리 회사의 고객들은 우리 회사의 製品生産이나 用役活動이 매우 우수하다는 것은 인정하지만 아프트 서비스에 만족하지 않고 있어 그것이 개선되어야 한다고 생각할 것이다.

〈設問 36〉 우리 회사에서는 고객들의 要求事項에 대하여 최선을 다하고 있지만 고객들은 우리들의 서어비스에 대하여 만족하지 않는다.

분석결과 최고경영자들은 소비자들이 그들 자신이나 기업에 대하여 비교적 좋은 이미지를 갖고 있는 것으로 보는 경향이 나타나고 있다. 즉 표 16에서 보는 것처럼 소비자들이 좋은 이미지를 갖고 있다고 보는 것이 53.6%(매우 좋은 이

〈表 16〉 消費者의 認識에 대한 反應

항 목	좋은 이미지 ←		나쁜 이미지 →		
設問 34 (%)	31.1	43.2	8.1	13.5	4.1
(名)	23	32	6	10	3
設問 35 (%)	5.5	37.8	17.6	25.7	15.6
(名)	4	28	13	19	10
設問 36 (%)	2.7	40.5	20.3	28.4	8.1
(名)	2	30	15	21	6
合 計 (%)	13.1	40.5	1.3	22.5	8.6
(名)	29	90	34	50	19



M=7.93 Var=3.35 Mo=7 Sk=-1.04

〈그림 11〉 消費者-認識에 대한 反應의 分布

미지가 13.1%, 어느정도 좋은 이미지가 40.5%), 나쁜 이미지를 갖고 있다고 보는 것이 31.6%(매우 나쁜 이미지가 8.6%, 어느정도 나쁜 이미지가 22.5%), 그리고 中立이 15.3%로 나타난다. 이러한 경향에 대한 反應의 분포상태를 圖示하면 그림 11과 같다. 그러나 設問 34에 대해서는 本調査時에 재검토가 이루어져야 할 것이다.

3. 去來處

최고경영자들이 생각할 때에 그들의 去來處들이 그들 자신 또는 기업에 대해 어떻게 인식하고 있다고 보는가를 조사하기 위하여 다음과 같은 설문을 구성하였다.

〈設問 37〉 우리 회사의 去來處들은 우리가 그들의 資産狀態에 대하여 완전히 믿지 못하고 있는편이며 外上販賣政策을 거의 사용하지 않으려고 하는 것으로 생각할 것이다.

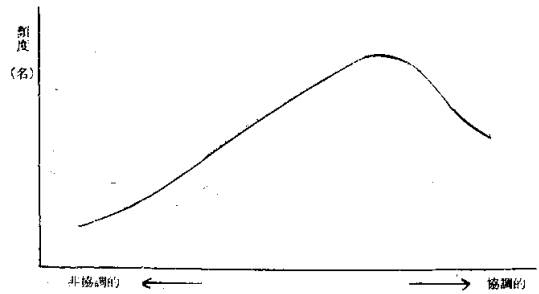
〈設問 38〉 우리 회사의 去來處들은 우리가 그들의 요구사항들을 소홀하게 다루며 우리들의 이익을 도모하는 데에만 더 큰 신경을 쓰고 있는 것으로 생각할 것이다.

〈設問 39〉 우리 회사의 去來先들은 우리와의 去來關係가 지속적이지 못하며 임시방편으로 자기 회사를 이용하려고 하는 듯한 인상을 받고 있을 것이다.

분석결과 최고경영자들은 거래처들이 그들 자신이나 기업에 대하여 비교적 협조적인 것으로 인식하고 있을 것이라고 보는 경향이 나타나고 있다. 즉 표 17에서 보는 것처럼 거래처들이 비

〈表 17〉 去來處의 認識에 대한 反應

항 목	非協調的 ←		協調的 →	
設問 37 (%)	4.1	14.8	18.9	39.2
(名)	3	11	14	29
設問 38 (%)	6.8	37.8	13.5	29.2
(名)	5	28	10	22
設問 39 (%)	1.4	12.2	18.9	47.3
(名)	1	9	14	35
合 計 (%)	4.1	21.6	17.1	38.7
(名)	9	48	38	86



$M=10.28$ $Var=3.4$ $Mo=12$ $Sk=-4.7$

〈그림 12〉 去來處 認識에 대한 反應의 分布

협조적이라고 인식하리라는 것이 25.7%(매우 비협조적인 것이 4.1%, 어느정도 비협조적인 것이 21.6%), 협조적으로 인식하리라는 것이 57.2%(매우 협조적인 것이 18.5%, 어느정도 협조적인 것이 38.7%), 그리고 中立이 17.1%로 나타났다. 이러한 경향에 대한 反應의 분포상태를 圖示하면 그림 11과 같다.

4. 一般國民

최고경영자들이 생각할 때에 一般國民들이 그들과 그들 기업에 대해 어떻게 인식하고 있다고 보는가를 조사하기 위하여 다음과 같은 설문을 구성하였다.

〈設問 40〉 한국 사회에서는 企業人들을 일반적으로 과도한 利潤追求者들로서 지탄의 대상으로 삼고 있다고 본다.

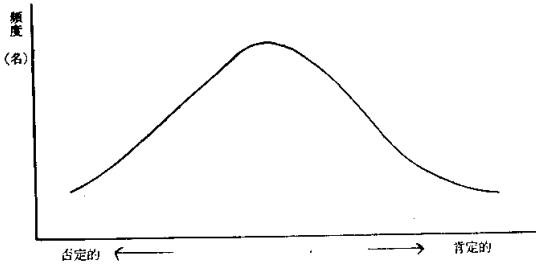
〈設問 41〉 한국 사회에서는 일반적으로 專門經營者의 경영능력이 높지 평가되며 사회적으로 크게 인정을 받는 편이다.

〈設問 42〉 한국 사회에서는 일반적으로 기업경영자들이 倫理的으로 부패해 있다고 생각할 것이다.

분석결과 최고경영자들은 일반국민들이 그들 자신이나 기업에 대하여 다소 부정적인 것으로 인식하고 있을 것이라고 보는 경향이 나타나고 있다. 즉 표 18에서 보는 것처럼 일반국민들이 부정적으로 인식하리라는 것이 41.5%(매우 부정적인 것이 11.3%, 어느정도 부정적인 것이 30.2%), 긍정적으로 인식하리라는 것이 35.1%(매우 긍정적인 것이 7.6%, 어느정도 긍정적인 것이 27.5%), 그리고 中立이 23.4%로 나타나

〈表 18〉 一般國民의 認識에 대한 反應

항 목	否 定 的		肯 定 的		
	←				→
設問 40 (%) (名)	13.5 10	40.5 30	17.6 13	24.3 18	4.1 3
設問 41 (%) (名)	12.2 9	25.7 19	24.3 18	32.4 24	5.4 4
設問 42 (%) (名)	8.1 6	24.3 18	28.4 21	25.7 19	13.5 10
合 計 (%) (名)	11.3 25	30.2 67	23.4 52	27.5 61	7.6 17



M=8.70 Var=3.99 Mo=9 Sk=-0.45

〈그림 13〉 一般國民의 認識에 대한 反應의 分布

고 있다. 이러한 경향에 대한 反應의 分布상태를 圖示하면 그림 12와 같다.

V. 結 論

한국기업의 최고경영자들이 어떤 意識構造를 가지고 있는나에 대한 연구는 韓國經營의 特性을 구명하기 위해서 반드시 이루어져야 할 課題이다. 本稿는 이에 대한 事前調査로서의 性格을 가진 예비연구인 셈이다. 여기서 도출된 몇 가지 결과들은 다음 연구를 위한 測定道具의 개발과 研究模型을 설정하는데 유용한 지침을 제시해 줄 것이다.

이번 事前調査의 결과는 주로 相對度數(百分率)를 중심으로 분석하였는 바 나타난 結論적인 結論은 다음과 같다.

먼저 최고경영자들이 어떠한 價値觀을 선호하며 어떠한 態度를 보이는가?

① 個人生活에서 선호하는 가치는 誠實性, 責任感, 實踐力, 正直性, 野望 순이다.

② 組織生活에서 선호하는 가치는 協同心, 能力, 信賴感, 參與意識, 協助性 순이다.

③ 社會生活에서 선호하는 가치는 人間關係, 合理主義, 組織에 대한 忠誠心, 集團의 團結力, 個人的 成長 순이다.

④ 최고경영자들은 行動的이기 보다는 感性的의 性向을, 成果指向性보다도 人間關係 指向性을, 個人主義보다는 集合主義 측면에 더 강한 態度를 보이고 있다.

최고경영자들은 리더쉽, 計劃, 統制로 구분되는 管理行爲에 있어서 어떠한 特性을 나타내는가?

① 리더쉽에 있어서는 民主型보다는 專制型으로, 成長型보다는 安定型을 추구하는 것으로 나타났다.

② 計劃行爲에 있어서는 伸縮的이기보다는 更直的으로, 創意的이기보다는 慣習的인 것으로 나타났다.

③ 統制行爲에 있어서는 嚴格性보다는 柔軟性이, 主觀的 方法보다는 客觀的 方法을 더 선호하는 것으로 나타났다.

최고경영자들이 느끼기에 利害關係자들이 자기들을 어떻게 인식하고 있다고 보는가?

① 최고경영자들은 從業員들이 最高經營者 자신들 또는 企業에 대해 友好的인 것으로 인식하고 있으리라고 생각하고 있다.

② 최고경영자들은 消費者들이 그들 자신 또는 기업에 대하여 비교적 좋은 이미지를 가지고 있는 것으로 보고 있다.

③ 최고경영자들은 去來處가 그들 자신이나 기업에 대하여 비교적 協助的인 것으로 인식하고 있을 것이라고 보고 있다.

④ 一般國民들은 최고경영자 자신이나 기업에 대하여 다소 부정적인 것으로 인식하고 있을 것으로 최고경영자들은 생각하고 있다.

이번 事前調査를 통해서 얻어진 앞으로 測定方法上的의 고려 및 개선 사항은 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 최고경영자들의 反應面에서 二重性 또는 相互矛盾性이 예견되고 있다. 즉 동일한 設問의 내용임에도 동일인이 현저하게 應答의 차이를 보이는 경우가 있으며, 실제로 한국인의

특성에서 나타나는 二重性이 보인다. 예컨대 리더쉽의 경우 미국에서는 民主型과 專制型의 性向이 비교적 뚜렷하게 부각되는데 비하여 우리나라에서는 權威指向的이면서 和指向的인 양면적 성향이 있기 때문에 設問을 구성함에 있어서 신중을 기여하여야 할 것이다.

둘째, 위와 관련된 것으로서 尺度를 설계하는데 있어 2段階式(예, 아니오)으로 축소하는 방법과 반대로 7段階 또는 9段階로 늘려 조사하는 방법을 고려해 보는 것도 도움이 될 것으로 보인다. 척도가 細分化될수록 分布는 고르게 되며 미묘한 작은 反應까지 포착할 수 있게 된다. 우리나라 사람들의 일반적인 應答傾向을 보면 극단적인 선택을 주저하고 있다. 따라서 “매우 同意(絶對贊成)”나 “매우 反對(絶對反對)”에 별로 응답하고 있지 않다. 결국 應答의 分散이 극소화할 可能性이 있으므로 척도의 단계수를 재고해 볼 필요가 있는 것이다.

셋째, 反應의 不一致를 확인하기 위해서는 각 特性에 대하여 3개 項目보다는 그 이상으로 늘릴 필요가 있다. 항목이 늘어날 경우 內部信賴度가 문제가 된다. 항목간의 신뢰도를 나타내는 α 계수(α -coefficient)가 높은 항목을 많이 찾아내어 조사목적에 맞는 패키지개발이 필요하다. 각 問項의 內的 一貫性을 가지고 있는지 확인하기 위하여 問題간의 相關關係를 보거나 問項分析(item analysis)을 하여야 한다.

네째, 複合指標를 사용한 總和評定尺度에서 加重値는 중요한 문제이다. “매우 同意”에서 “매

우 反對”까지 5부터 1까지의 數字를 부여한 것이 加重値인데, 각 問項이 모두 같게 加重되었다는 데 문제가 있다. 세가지 문항에 모두 “매우 同意”한 사람간의 態度는 같을수가 없는데 동일하게 처리되는 矛盾이 있다.

다섯째, 設問項目의 內容에 있어서 語義上的의 문제가 있다. 의식구조를 조사하는 데 있어서 外國의 패키지화된 항목들을 그대로 번역 또는 각색하여 이용할 때 문제가 발생할 수 있다. 왜냐하면 원래 의도하였던 精確한 意味의 전달이 힘들기 때문이며 상황이 달라지기 때문이다. 따라서 우리 實情에 맞는 것을 취사선택 개발할 필요가 있으며, 그렇지 못할 경우 충분한 예비테스트를 거쳐야 한다.

여섯째, 본 사전조사에서의 設問構成은 연구자의 學問的 推論에 의해 설정된 것이다. 따라서 현재의 價値觀과 態度, 리더의 行爲, 利害關係者 集團에 대한 認識의 反應 등과 관련된 要因의 構成妥當度(construct validity)를 높이기 위해서는 本調査에 임하기 전에 要因分析(factor analysis)의 과정을 거쳐 검증해 볼 필요가 있다.

끝으로, 최고경영자 자신의 反應을 알아보는 것 외에도 관련자들에 대한 反應을 조사해 보는 것도 매우 중요하다. 예컨대 리더쉽이나 計劃統制行爲에 대하여는 下級者들로부터의 의견수집이 필요하며 利害關係者集團의 인식정도에 대한 반응을 알아보는 데는 當事者 즉 宗傭원층(勞動組合), 消費者, 去來處, 一般國民들로부터의 직접적인 調査가 필요할 것이다.