

中小企業 經營者의 個人的 性向이 企業의 組織運營에 미치는 影響分析*

林 昌 喜**

〈目 次〉

I. 머리말	IV. 研究의 結果
II. 理論的 背景	V. 結 論
III. 研究의 設計	

I. 머리말

거시조직론에서 조직의 구조(structure)와 환경(environment)과 전략(strategy) 사이에 밀접한 관련이 있다는 컨틴전시이론(contingency theory)이 꾸준히 거론되어 왔다[Burns & Stalker, 1961, Chandler, 1962, Thompson, 1967, Lawrence & Lorsch 1967, Mintzberg 1973, Rumelt, 1974; Miller & Friesen, 1983]. 그런데 이들이 사용한 독립변수와 결과변수가 각양 각색이라서 구조와 환경, 전략과 구조, 전략과 환경의 상호관계는 일관성있는 결론을 얻지 못하고 전략이 먼저라느니, 구조가 먼저라느니, 아니면 관계가 없다느니 등의 주장도 만만치 않았었다. 이들 학자들이 만들어낸 용어 중 유기적조직과 기계적조직[Burns & Stalker, 1961], 공격전략과 방어전략[Miles & Snow, 1978], 단순조직과 애드호크라시조직[Mintzberg, 1979], 등은 여전히 널리 이해되고 있는 조직유형들이다.

그러나 문제는 정말로 오늘날의 기업들이 환경에 맞추어 전략을 짜고 조직유형을 구성하는 지가 의문이다. 즉 특정환경에 처한 여러 기업들이 모두가 같은 전략을 짜고 같은 조직구조를 설계하는가 하는 문제이다.

* 이 논문은 1995년도 홍익대학교 교내학술연구 조성비에 의하여 연구되었음.

** 홍익대학교 경영대학 교수

본 연구자들은 조직의 구조와 전략유형이 환경적 요소보다는 그 조직을 좌지우지 할 수 있는 최고 경영진의 성격(personality)과 경험에 따라 달라질 수 있다는 데에 착안을 하였다. 기존 연구(Kets de Vries & Miller, 1984)에 힘입은 바도 크지만 최고 경영자의 영향력이 상대적으로 더욱 막강한 한국기업, 그 중에서도 중소기업의 경우라면 그러한 현상은 더욱 두드러지게 나타날 것이라고 생각되어 실증연구에 들어가게 되었다. 특히 중소기업의 전략에 관한 연구가 부족한 가운데(Fiegenbaum & Karnani, 1991) 본 연구는 중소기업의 조직구조와 전략형성의 영향요인으로서 경영자의 성격특성을 검토한다는 점에서 의미가 있다고 본다.

II. 理論的 背景

1. 최고경영자의 성격과 조직구조와 전략

그간의 조직전략이나 조직구조에 대한 많은 연구가 시장환경이나 조직의 규모(size)와 기술(technology) 등과 관련하여 이루어져 왔고 실제로 많은 영향변수의 역할이 입증되기도 하였다. 그럼에도 불구하고 최고경영자의 성격은 주로 조직 사회학자들의 관심이 되는 심리학적인 변수이기 때문에 조직구조나 전략의 결정요인으로 취급되지 못해 왔었다.

그러다가 1980년대 들어서면서 본격적으로 최고경영자의 성격에 관한 연구가 소규모 조직을 대상으로 행해지게 되었다. 그후 최고 경영자의 개인적 속성이 조직의 구조나 전략형성에 적지 않은 영향을 미친다는 주장이 많이 있어 왔다(Collins & Moore, 1970 Miller, Kets de Vries & Toulouse, 1982, Miller & Toulouse, 1986, Garand & Fabi, 1991).

특히 소규모의 조직에서는 최고경영자의 개인적 성격이 더 큰 영향을 미친다고 했는데, 그 이유는 그들이 대개의 영업활동에 직접 참여할 뿐만아니라 중간 관리자들과 직접적인 접촉을 갖기 때문이라고 한다. 그러므로 최고 경영자는 중요한 의사결정과 조직의 전략목표결정, 그리고 결과적으로는 조직분위기의 정착에 중요한 역할을 한다는 것이다 (Kets de Vries & Miller, 1984, D'Amboise & Verna, 1993).

예를 들면 최고 경영자가 남을 의심하는 자라면 조직내에 정교한 정보채널을 만들고 관

리를 철저히 할 것이며(Sampson, 1973), 창조적이며 모험적인 자라면 조직내에 연구부서도 많이 세우고 장기 목표와 비전을 혁신적으로 세울 것이다(Bylinsky, 1974). 최고 경영자의 심리상태가 자기도취형인가 유혹형인가 소유형인가 등에 따라서 조직의 분위기도 마비조직, 강박조직, 정신분열조직 등으로 정착된다는 연구도 있다(Stora, 1991).

또한 최고 경영자의 가치기준 자체가 중소기업에서는 바로 기업의 인사관리나 인사제도에 직결된다는 연구도 있다(D'Amboise & Bouchard, 1990). 이런 연구결과들로 추론해 볼 때 대기업보다는 중소기업의 경우 최고경영자의 성격특성이 조직운영에 영향을 더 미친다는 결론을 얻을 수 있는 것이다. 그러므로 본 연구에서는 중소기업을 대상으로 다음의 논제를 중점적으로 다루려 한다.

첫째, 최고경영자의 성격특성이 조직의 전략이나 구조와 어느 정도 관련이 있는가.

둘째, 특히 어느 성격차원의 영향력이 크게 나타나는가.

셋째, 그 영향력은 조직의 규모, 역사가 어떤 상황에 있을때 더 크게 나타나는가.

이상의 세가지 논제를 중심으로 연구가 진행될 것이다.

2. 성격특성

성격(personality)의 어원인 'persona'라는 라틴어는 무대연기자에 의해서 창조된 배우의 행동에서 나타나는 규칙성 및 일관성을 의미한다고 한다(Synder & Ickes, 1985). 이러한 규칙성 및 일관성은 조직의 구성원 개개인이 가지는 감정과 지각(perception) 그리고 행동에 있어서의 독특성(distinctiveness)을 바탕으로 하는 것이라고 할 수 있다(Phavo, 1984).

Allport는 기존의 정의들을 종합하여 정리했는데 '특정개인의 내부에 존재하면서 환경에 대해 독특하게 적응할 수 있도록 해주는 심리적인 시스템'으로 정의하고 있다(Allport, 1937). 그런데 이러한 성격은 주어진 사회문화 환경의 범위내에서 일반적으로 유사한 특성과 상이한 특성으로 구성되어 있으며, 선천적 유전에 의한 성격원천이 사회문화속에서 점차로 형성되어 나간다.

성격특성의 여러 차원 중에서 조직구조나 조직전략과 밀접한 관련이 있는 것으로 지목된 성취욕구(need for achievement), 통제위치(locus of control) 유연성(flexibility)이 본 연구의 대상 변수가 된다.

가. 성취욕구

모티베이션 이론 중 맥클레란드(McClelland)의 욕구이론에서는 한 개인의 성격이 그의 행동을 모티베이트 시킬 수 있는 잠재력을 지닌 여러 욕구들로 구성 된다고 보고 있는데 성취욕구, 친교욕구, 권력욕구가 그것이다. 이중 성취욕구란 우수한 결과를 얻기 위해 높은 기준을 설정하고 이를 달성하려는 욕구를 말하는데 어떤 것을 완성해 보려는 욕구, 남보다 먼저 이룩해보려는 욕구 등을 일반적으로 가리킨다.

그는 성취동기에 관한 이론을 일반사회나 국가의 정체성과 연관시키기도 했는데 성취욕구가 높은 사람들과 낮은 사람들로 분리하여 비교하면 서로 다른 행동특성이 나온다고 보았다[McClelland, 1962]. 성취동기가 높은 사람의 행동특징은 다음과 같다.

- ① 직무의 난이도가 전혀 없거나 아주 어려운 것보다는 중간 수준의 것을 택하려 하는데 그 이유는 도전가능성이 있고 도전해볼만한 가치를 느끼기 때문이다.
- ② 직무가 자기능력을 시험해보거나 도전적일 때 흥미를 느낀다.
- ③ 자기 스스로의 자신감이 높고 성공가능성을 높게 평가한다.
- ④ 책임을 회피하기보다 정당한 책임을 부여받고 우연이나 운보다는 자기 능력과 노력에 따라 업적이 좌우되는 일을 선호한다.
- ⑤ 문제해결에서 대강 때우지 않고 철저한 분석과 대책을 세우고 거기서 얻은 지식을 중시한다.
- ⑥ 미래지향적인 상황에서 더욱 분발한다.

그는 이상 언급한 특성들이 특히 최고경영자에게 합당하고 필요한 것들이라고 주장하고 성공한 관리자들이 성취욕구가 높다는 사실도 밝혀냈다.

한 조직의 최고경영자의 성취욕구가 높을 경우 그 조직의 구조와 전략에는 어떤 영향을 미칠까? 우선 최고 경영자의 성취욕구와 조직구조의 영향관계의 방향, 즉 무엇이 먼저냐의 문제는 차치하고라도 그 관련성만은 분명한 것 같다. 집권화되고 공식화된 조직의 구조이면 높은 성취욕구를 가진 경영자를 선호하기 때문일지도 모르며 또한 그런 경영자가 있기 때문에 집권화되고 공식화된 관리가 행해지는지 모른다.

성취욕구가 높은 최고 경영자들은 그들 스스로 하고싶어 하는 일에 도전하려고 시도한다. 그리고 우연이나 타인에게 맡기기보다는 문제에 직접 관여하면서 상황을 주의 깊게

분석하고 적극적으로 해결하려 한다. 자연 그런 조직의 구조는 집권화되는 형태로 나타날 것이다.

한편 높은 성취욕구를 지닌 최고 경영자는 성취욕구가 낮거나 보통인 경우보다 조직을 더 빨리 성장시킨다는 조사결과가 있다(Wainer & Rubin, 1969). 이러한 결과는 성취욕구가 높은 최고경영자가 적극적인 전략을 사용했기 때문이라고도 볼 수 있다(Wissema, Van der Pol & Messer, 1980). 그러므로 그런 조직은 전략도 좀더 성장지향의 시장확장전략이나 좀더 장기적인 전략계획을 수립하려 할 것이다.

의사결정은 적극적으로 자료를 수집하여 분석해보고 하지 임시적 방편이나 운에 맡기는 일은 안할 것이다. 역시 시시각각 환경변화에 순응하기 보다는 철저한 분석과 심사숙고 뒤에 결정하려 할 것이다. 항상 미래를 예측, 분석하고 미리 대비책을 세우고 하기 때문에 과도한 모험선택이나 즉흥적인 모험 선택적 의사결정은 피할 것이다.

다방면에 걸친 세분화된 기능들을 통일시켜서 중앙통제하려는 경향 때문에 갖가지 통합기구와 제도가 수립될 수 있으며 각 현장 종사자들은 재량권 보다는 주어진 규정과 절차대로 움직여야 하는 공식화된 조직구조를 갖게 될 것이다. 각 분야에 더 많은 전문가를 채용하고 육성하다 보면 상이한 과업이나 다양한 목표와 입장이 달라지기 때문에 이들 서로 간의 활동을 연계시켜야 될 필요성은 더욱 높아지고(Galbraith, 1973), 따라서 통합된 연결장치는 더 많이 사용 할 것이다.

나. 통제 위치

인간이 가진 성격 중에서 주변환경을 통제하고 관리할 수 있는 주체가 인간내부에 있다고 생각하는 내부통제위치(internal locus of control)인 사람이 있고 그 주체가 타인이나 운명이나 상황에 달려있다고 생각하는 외부통제위치(external locus of control)인 사람이 있다(Rotter, 1966). 즉 통제위치의 내재론자는 자기 행동의 결과가 자신의 노력으로부터 나온 것이라고 지각하는데 반하여 외재론자는 자기의 삶에서 일어나는 많은 일들이 자신의 통제범위를 벗어나는 것으로 지각한다. 그러므로 내재론자는 더욱 활동지향적이며 외재론자보다 더 많은 기업가적 자질(entrepreneurship)을 가지고 있다고 할 수 있다.

내재론적인 경영자라면 더욱 과업지향적이고 과업에 직접 참여하기를 더욱 원한다 (Runyon, 1973). 그리고 그들은 강압적인 권력보다는 설득에 의존하고 항상 과업과 밀접한 관련을 맺으려 한다(Mitchell, Smyser & Wee, 1975). 모든 것이 나하기 나름이라고 생각하는 내재론적인 최고경영자는 조직을 운영할 때도 경쟁을 두려워하지 않고 위험을 받아들일 것이며 먼 미래의 계획까지 철저히 세워서 차근차근 의도대로 진행해 나가려 한다.

그들은 특히 혁신전략에 치중하여 신제품 개발과 신기술도입에 적극적일 것이다. 적극적 시장침투전략, 위험부담의 전략을 수용하기 위해서는 조직구조 역시 혁신적 노력을 뒷받침할 수 있는 탄력적이고 유기적인 구조가 될 것이다(Burns & Stalker, 1961). 중앙의 통제보다는 자율통제, 현장에서의 통제에 맡기기 때문에 분권화가 이뤄지고 규율과 절차에 따르는 방식은 멀어질 것이며 조직의 분위기나 업무처리 관행도 사안에 따라 융통성있게 처리되는 경향이 많이 나타날 것이다.

다. 유연성

유연성(flexibility)이 많은 사람이라 함은 그의 생각과 사회적 활동을 할 때 신축적이고 융통성있는 특성을 많이 소유한 사람으로서 공식과 규칙에 얹매이지 않고 유머감각이 있고 자신감이 있으며 어떤 점에서는 이상주의적이고 독단적이다. 심사숙고하며 신중하기보다는 즐거움과 편안함을 선호하며 권위, 전통, 관습에 얹매이려 하지 않고 비공식적이고 창의적 활동에 적극적이다(Gough, 1960).

만일 어떤 조직의 최고 경영자가 유연성이 풍부한 자라서 면 장래일은 신중하게 생각지 않고 현실적으로 생각하고 도전과 모험만을 좋아한다면, 그 조직은 규칙과 절차에 전적으로 의존하는 일이 드물 것이다. 그는 항상 새로운 정보를 추구하며 그의 전략은 환경에 신속하게 적응하는 것이기 때문에 수시로 변화도 많을 것이다(Wissema, Van der Pol & Messer, 1980).

최고 경영자의 성격특성이 매우 유연성이 클 때 그 기업은 조직의 경계활동 (boundary activities)이 활발할 것이며 시시때때로 변하는 시장특성에 맞게 차별화전략을 사용하여 대응을 잘해갈 것이다. 그리고 시장 분화에 의해 정해진 하나의 활동범위는 단순하고 탄력적인 요구에 적합하도록 하기위해 축소된 형태로 조직구조가 설계될 것이다.

의사결정은 분석적이라기 보다 직관적(intuitive)이고 반응적이며 모험을 택하고 도전적인 사업을 자주 벌리는 방향으로 이뤄질 것이다. 권한은 가능한 한 현장에 위양될 것이며 세분화된 활동들을 연결해서 통제하려고하는 통합기능에는 별로 의존하려하지 않을 것이다. 그 대신 제도와 규정 등 공식화된 조직구조가 아니라 개인이 알아서 처리하고 관례를 벗어난 자율적 활동이 더 많이 전개되는 조직이 될 것이다.

반대로 유연성이 부족한 최고경영자는 신중하고 항상 계획적이며 치밀하기 때문에 조직체 구성원은 재량권이 항상 부족하고 공식화된 틀 안에서 융통성 없이 짜여진 프로세스에 따라 임무만을 완수하고 더 이상의 활동은 삼가할 것이다.

자연적으로 권한은 상층부로 집권화되고 관습과 규정이 중시되며 어떤 의사결정을 하더라도 근거 자료와 철저한 분석이 이뤄진 다음에야 합리적으로 이뤄질 것이다. 새로운 시도와 변화는 찾아보기 힘들고 각 부분마다 책임을 최소한만 지려고 복지부동에 빠지기 쉽고 과업범위를 축소시키는 데에만 급급하게 된다.

라. 성격, 조직구조, 전략, 상호관계에서의 인과관계

최고경영자의 성격과 조직구조, 전략과 밀접한 영향관계가 있다고 하더라도 성격이 조직의 구조나 전략에 영향을 미치는 것인지, 그러한 조직의 구조나 분위기가 특정 성격의 소유자를 채용하게되고 그러한 스타일로 만들어가는지, 두 변수간의 영향의 방향에 관한 논란도 많이 있었다. 예를 들면 최고경영자의 성취욕구가 조직구조 형성에 영향을 미치는지 그 반대인지는 분명하지 않다. 즉 집권화되고 공식화된 구조에서는 높은 성취욕구를 가진 경영자를 선호하겠지만 그런 경영자가 계속 관리를 하다보면 조직은 자연적으로 집권화와 공식화의 경향이 곳곳에 나타나게 되는 것이다. 그러므로 경영자의 성격특성과 조직의 구조, 전략의 인과관계를 단정짓기가 쉽지 않았던 것이다.

그런데 조직의 크기나 그 존속기간, 사용기술이나 최고 경영자의 재직기간 등이 두 변수간의 상관관계 강도에 영향을 미친다는 연구가 있다(Miller, 1986). 그러므로 조직규모나 역사같은 상황변수를 조절함으로써 두 변수간의 인과관계를 어느정도 추측할 수 있다는 잠정 결과를 얻을 수 있을 것이다.

예를 들어 조직의 규모가 큰 기업보다는 규모가 작을수록 최고경영자와 직접 만나는 사람이 많고 그의 손길과 영향력이 곳곳에 미칠 수 있기 때문에 그의 성격 특성대로 조직이 관리되고 구성되기가 쉽겠지만 규모가 크면 성격특성이 아무리 강해도 간접관리를 할 수 밖에 없을 것이다.

더구나 소기업의 경우 대기업보다 조직운영이나 인사관리가 더욱 즉흥적이고 제도화되어 있지 않은 상태이다[Hornshy & Kuratko, 1990]. 이런 상태에서는 최고경영자의 의지와 지시가 그대로 적용될 수 밖에 없다. 그러므로 조직의 구조, 전략 변수와 최고경영자 성격변수의 상호관계 정도는 소기업일수록 더 강하게 나타날 것이며 그러한 결과를 토대로 우리는 최고 경영자의 성격변수가 조직 구조, 전략의 한 원인 변수로 판단할 수 있게 될 것이다.

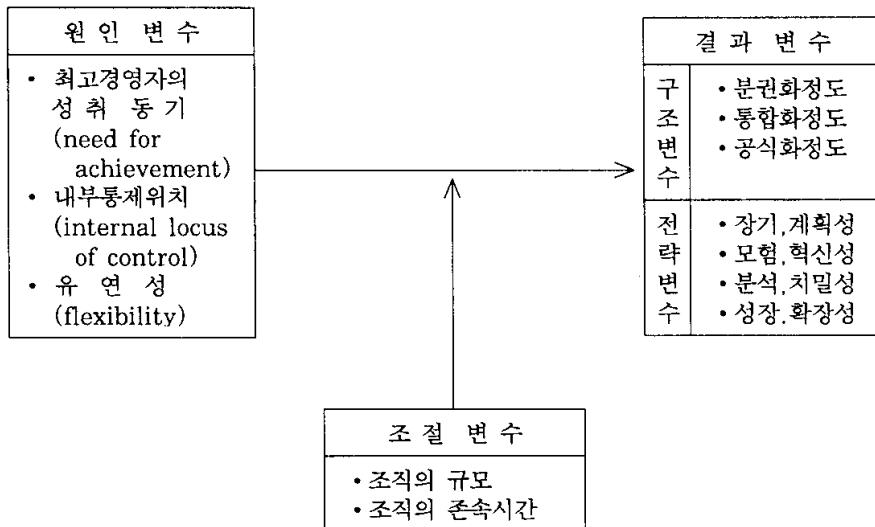
또한 조직의 역사가 짧으면 짧을수록 제도화된 규정이나 틀이 짜여져 있지 않고 이렇다 할 전략패턴이나 의사결정의 관습도 부족하다. 그러므로 이때는 무엇이든지 최고경영자의 일거수 일투족에 따라서 움직일 수 밖에 없으며 그의 영향력이 곳곳에 미치기 쉽고 그의 성격이 조직구조형성과정에서 많이 나타날 것이다. 따라서 조직의 역사가 짧을수록 두 변수사이의 상관관계 정도가 강하고 그렇다면 두 변수간의 인과관계도 어느정도 확실해지게 될 것이다.

III. 研究의 設計

1. 연구모형의 설정

최고경영자의 성격, 조직의 구조와 전략, 조직상황, 이 세 변수간의 관계를 파악하기 위해 앞에서 논의한 것을 기초로하여 요약한다면 최고 경영자의 성격특성이 조직의 구조나 전략 결정에 영향을 미치며 그 영향정도는 조직상황, 즉 그 규모나 역사에 따라 약간씩 다를 수 있다고 할 수 있다. 그러므로 최고경영자의 성격특성을 원인변수, 조직의 구조와 전략을 결과변수, 조직규모와 역사를 조절변수로 하여 연구모델을 설정하면 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 변수의 조작적 정의

연구모형에 제시된 변수들의 관계를 실증분석하기 위해 설문지를 사용하여 측정키로 하고 각 변수들을 다음과 같이 조작적으로 정의하였다.

가. 최고경영자의 성격특성

(1) 성취욕구(need for achievement)

높은 성취욕구는 남보다 앞서기 위해 높은 기준을 설정하고 이를 달성하려 하기 때문에 다이나믹하고 공격적이며 무슨 일에든지 직접 나서며 야심과 야망이 큰 것을 뜻한다.

(2) 통제위치(locus of control)

내부통제위치론자는 문제해결과 그에 대한 대가의 크기 등 모두가 스스로의 행동과 노

력에 달려있다는 신념을 가지고 있으며, 운명은 스스로 개척하는 것이며 뜻을 품으면 반드시 해내고야 말며 운이나 기회보다 노력을 강조한다.

(3) 유연성(flexibility)

유연성이 크다 함은 사고와 행동의 융통성이 크며 규정, 규칙 등을 중시하지 않고 심사숙고하지도 않는다. 그대신 유머러스하여 이상과 꿈을 찾으며 혁신과 창조활동을 쉬지 않는다.

나. 조직의 구조변수

(1) 분권화(decentralization)

조직내 의사결정권한의 위양정도.

(2) 통합화(integration)

부문화된 조직기능들을 연결시키는 활동노력정도와 그러한 제도나 기구의 존재.

(3) 공식화(formalization)

조직내 규정, 절차, 제도의 존재와 이러한 것들이 실제로 적용되는 정도.

다. 전략변수

(1) 장기계획성

조직의 목표나 비전, 사업전략 등이 먼 장래의 계획까지 짜여 있는 정도.

(2) 모험 혁신성

의사결정시 모험을 택하는 정도와 새로운 변신을 자주 모색하는 지의 정도.

(3) 분석적 의사결정

의사결정시 사용되는 정보수집과 분석이 제대로 되는지 아니면 직감과 즉흥적 결정에 따르는 지의 정도.

(4) 성장지향성

시장확대전략이나 투자확대에만 주력하는지 반대로 조심스럽게 안정지향으로 운영하는 지의 정도.

라. 조절변수

(1) 조직규모 : 종업원의 수

(2) 조직역사 : 설립된 이후 존속기간

3. 연구가설

최고경영자의 성격특성, 조직구조와 전략, 조직규모와 역사, 이들 세 변수군간의 영향 관계에 관한 가설은 앞 장에서 논한 것을 바탕으로 다음과 같이 설정하였다.

가설 1 : 최고경영자의 성취욕구가 높을 수록

- 1.1 조직구조의 분권화와 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 1.2 조직구조의 통합화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 1.3 조직구조의 공식화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

- 1.4 전략수립의 장기계획과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 1.5 전략수립의 모험혁신성과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 1.6 전략수립의 분석적 의사결정과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 1.7 전략수립의 성장지향성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 2 : 최고경영자가 내부통제위치형 일수록

- 2.1 조직구조의 분권화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 2.2 조직구조의 공식화와 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 2.3 전략수립의 장기계획과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 2.4 전략수립의 모험혁신성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 3 : 최고 경영자가 유연적 성격이 강할 수록

- 3.1 조직구조의 분권화와 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 3.2 조직구조의 통합화와 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 3.3 조직구조의 공식화와 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 3.4 전략수립의 장기계획과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 3.5 전략수립의 모험혁신성과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
- 3.6 전략수립의 분석적 의사결정과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
- 3.7 전략수립의 성장지향성과 부(-)의 관계를 가질 것이다

가설 4 : 최고경영자의 성격특성과 조직구조, 전략사이의 상관관계 정도는

- 4.1 규모가 큰 기업보다 규모가 작은 기업에서 더 강하게 나타날 것이다.
- 4.2 역사가 오랜 기업보다 역사가 짧은 기업에서 더 강하게 나타날 것이다.

4. 자료의 수집과 분석 방법

가. 표본과 자료수집

실증연구는 설문지법에 의해 이루어졌지만 대상이 중소기업인 만큼 애로사항이 많았고

〈표 1〉 표본의 분포 (총 156개 업체)

종업원 수	50명 미만		50명 - 200명		200명 이상	
	79 (50.6)		62 (39.7)		15 (9.7)	
존속기간	2년 이하		2년 - 5년		5년 - 10년	10년 이상
	18 (11.5)		45 (28.8)		18 (11.5)	75 (48.2)
업 종	제조, 광업		운수		건설	서비스
	74 (47.4)		8 (5.1)		18 (11.5)	56 (35.9)
사장연령	40세 미만		40세 - 50세		50세 - 60세	60세 이상
	21 (13.5)		43 (27.6)		94 (47.4)	18 (11.5)

자료수집에 상당한 기간이 소요되었다. 설문지는 가능한 짧고 쉽게 작성하여 400여부를 인쇄하여 경기도 일원과 천안, 대전에 주소지를 두고 있는 소규모 중소기업의 회장 혹은 사장 중에서 연결이 되는 자를 대상으로 미리 알려주고 인편 또는 우편으로 회신을 받았다. 다만 여러가지 이유로 직접 작성이 어려운 경우 사장을 가까이 보좌하고 있는 사원이 작성하는 것도 포함시켰는데, 20-30명의 중소기업의 경우 사원들도 충분히 사장의 성격을 파악할 수 있다는 전제하에서 무리가 없을 것으로 판단하였다.

설문지의 배포 수집과정에서 직접인터뷰를 통해 조사자가 직접 기입한 경우도 적지 않았다. 조사기간은 1995년 6월부터 12월까지 장기간에 걸쳐 수집 되었으나 본 연구주제와 직접 관련있는 설문지가 최종 156부 선택되어 분석되었다. 분석에 포함된 표본대상 기업의 특성은 〈표 1〉과 같다.

나. 변수의 측정항목과 신뢰성 검토

연구모형에 제시된 변수를 여러항목으로 측정하여 신뢰성검증을 하였다. 〈표 2〉는 측정 항목수와 신뢰성을 나타내는 Cronbach's α 계수를 정리한 것이다. 이들 변수 중 내적일관성 차원에서 모두 5개 항목이 제거되었으며 중소기업조직구조와 전략이라는 탐색적 연구의 속성이 있는 바 수용가능한 수준인 0.5보다 모두 높게 나타났음을 알 수 있다(Numnally, 1978). 다만 조직의 전략수립 변수는 단일 항목으로 측정되었다.

〈표 2〉 성격특성과 조직구조 변수의 신뢰성 검토

변 수	항 목 내 용	항목수	Cronbach's α
성취욕구	남에게 지는 것은 질색 다이나믹하고 공격적 야심, 야망이 크다 일의 결과를 빨리 알려 한다	4	0.7504
통제위치	대부분 남에게 맡긴다(R) 운명은 스스로 개척한다. 뜻을 품으면 반드시 할 수 있다고 생각 타에 종속보다는 자립 운보다 노력 강조	5	0.5798
유연성	유머러스하고 낙천적 모험선호, 혁신지향 규정, 절차, 제도 신봉(R) 철두철미(R)	4	0.5007
분권화	인사관리 관련하여 권한위임이 잘됐다 권한이 아래로 위임되어 있다 자율권 등 전결규정이 잘 지켜짐	3	0.5778
통합화	각 부분을 연결·조정하는 기구가 많다 부서가 많고 지나치게 나뉘어져 있다(R)	2	0.6309
공식화	조직구조, 분할, 책임한계가 명확하다 서류양식, 공문서 등이 표준화 되어있다 채용, 이동, 인사 등 규정이 잘 되어있고 잘 지켜진다 각 부서와 사원들이 맡은 책임과 할 일이 명확하다 공식과 제도, 규칙과 규정대로 하는 것이 회사 관례이다	5	0.7751

※ (R)은 Reverse 척도임.

※ 조직전략변수는 단일항목임.

다. 변수의 타당성 검토

최고경영자의 성격특성 세 차원과 조직의 구조 세 차원에 대한 판별 타당성(discriminant validity)의 검증을 위한 VARIMAX로 회전시킨 공통요인 분석결과는 〈표 3〉, 〈표 4〉와 같다. 성격과 조직구조 변수는 예상대로 3 요인으로 구분되었고 각 차원 항목들의 요인부하량은 일반적 수용기준인 0.4를 모두 넘어서고 있다.

〈표 3〉 성격특성 변수의 판별타당성 요인분석표

측정항목	요인부하량		
	요인 1	요인 2	요인 3
N	.85237	-.03374	.09599
O	.77463	.09383	.05287
H	.62919	.18801	-.18710
B	.56188	.27008	-.09807
C	-.26413	.70869	-.23260
R	.14949	.54564	.08953
F	.44960	.50252	.03287
G	.44763	.48505	-.08311
V	.25684	.47864	-.05157
A	-.19936	.26068	.71228
D	-.32823	-.26073	.58425
M	.19588	-.19516	.56187
X	.43653	.43661	.47451
Eigen 값	3.56708	1.54751	1.37927
분산비율(%)	27.4	11.9	10.6
누적분산비율(%)	27.4	39.3	50.0
요인이름	성취욕구	통제위치	유연성

※ 측정항목내용은 〈표 2〉의 신뢰성 검증표 참조.

〈표 4〉 조직구조 변수의 판별타당성 요인분석표

측정항목	요인부하량		
	요인 1	요인 2	요인 3
AY	.78821	.22569	.20954
BG	.71077	.02590	-.04968
AR	.65194	.41868	.10321
AP	.63484	.15408	.30379
AW	.56770	.13363	-.24823
AT	.47128	.45518	.14009
AU	.13295	.79457	.31205
AS	.29992	.73937	-.05371
BE	.07673	.54161	-.30974
BH	.20575	-.17729	.81570
AQ	-.04616	.20011	.80879
Eigen 값	3.68554	1.63749	1.09865
분산비율(%)	33.5	14.9	10.0
누적분산비율(%)	33.5	48.4	58.4
요인이름	공식화	분권화	통합화

※ 측정항목내용은 〈표 2〉의 신뢰성 검증표 참조.

IV. 研究의 結果

1. 가설 1의 검증

최고경영자의 성격특성 중 성취욕구가 미치는 영향을 검토하기 위해 관련변수들과의 상관관계 계수를 살펴보았다.

〈표 5〉 성취욕구와 조직구조·전략의 상관관계

	구 조			전 략			
	분권화	통합화	공식화	장기계획	모험혁신	분석결정	성장지향
성취욕구	. -0.0834 (0.301)	.3030 (0.000)	.1639 (0.041)	.1993 (0.013)	.1198 (0.136)	.2135 (0.000)	.2119 (0.008)

상관관계는 스피어맨 상관계수이며 ()안의 값은 유의확률임.

〈표 5〉에서 보듯이 최고경영자의 성취욕구가 높을수록 조직은 더욱 공식화되고 통합화의 경향이 강한데 집권화와의 상관성은 약하게 나타났다. 전략변수와의 관계에서 성취욕구가 높으면 모든 것을 장기적으로 철저히 계획을 세우고 의사결정시에도 차근차근 자료나 정보에 근거하여 결정을 하며 시장확대나 투자계획에서 공격적 전략을 사용할 것이라는 가설이 입증되었다. 다만 모험을 더 선호하고 더 자주 혁신을 해나갈 것이라는 가설은 지지되지 아니했다.

2. 가설 2의 검증

최고 경영자의 통제위치가 내부에 있는 자일 수록 조직은 더욱 분권화되고 비공식화될 것이라는 가설은 거의 지지되지 아니했으며, 오히려 내부통제형일수록 조직구조가 더욱 공식화됨을 알 수 있었다. 그 이유는 최고 경영자의 내재론적 성격이 자기 방식대로 규정을 정해놓고 모두가 따라오도록 하는 관행이 되어버렸기 때문일 수도 있다는 잠정결론을 얻었다. 분권화와의 관계는 부(-)로 나타났지만 유의성이 부족했다.

〈표 6〉 통제위치와 조직구조·전략의 상관관계

	구 조			전 략			
	분권화	통합화	공식화	장기계획	모험혁신	분석결정	성장지향
통제위치	-.0298 (0.712)	-.0303 (0.707)	.1505 (0.061)	.0045 (0.956)	.0478 (0.554)	.0685 (0.395)	-.0068 (0.933)

상관관계는 스피어맨 상관계수이며 ()안의 값은 유의확률임.

전략변수와의 가설은 네 변수 모두 유의수준 부족으로 입증되지 못했다. 전반적으로 내부통제형의 성격은 성취욕구나 유연성 특성에 비해 조직구조나 전략과 상관관계가 약하게 나타났고 유의수준도 미미했는데 이러한 결과는 아마도 내부통제가 독재로 흐르는 경우도 있고 타인의 내부통제에 맡기는 자율로도 흐를 수 있기에 일어난 현상으로 보인다.

3. 가설 3의 검증

최고경영자의 유연성 특성이 조직의 구조와 전략에 미치는 영향은 부분적으로 지지되었다. 즉 유연성과 분권화의 정(+)의 관계와 통합화와의 부(-)의 관계가 지지되었다. 그리고 전략변수와의 관계에서 최고경영자의 유연성이 클수록 더욱더 단기적이고 즉흥적인 의사결정과 계획을 세울 것이라는 가설이 지지되었다. 그러나 유연성이 크면 기업도 더 모험적일 것이며 성장지향의 전략을 쓸 것이라는 가설은 지지되지 못하였다.

〈표 7〉 유연성과 조직구조·전략의 상관관계

	구 조			전 략			
	분권화	통합화	공식화	장기계획	모험혁신	분석결정	성장지향
유연성	.1814 (0.023)	-.1596 (0.047)	-.0344 (0.670)	-.2233 (0.005)	.1064 (0.186)	-.1498 (0.062)	.0133 (0.869)

상관관계는 스피어맨 상관계수이며 ()안의 값은 유의확률임.

4. 가설 4의 검증

조직의 규모와 역사에 따라서 최고경영자의 성격과 조직구조, 전략과의 상관관계가 다를 것이라는 가설을 검증하기 위해 표본을 규모에 따라 50명 미만인 집단과 50명 이상인 집단, 역사가 5년 미만인 집단과 5년 이상인 집단으로 각각 나누어 양 집단의 상관관계 계수를 검토했다. 50명이란 기준은 표본평균의 중위수를 택했고 5년 역사는 대개 중소기업이 설립 후 5년 정도는 모든 체제가 정착되어가는 시기라고 판단하여 선택되었다.

다음 <표 8>과 <표 9>는 최고경영자의 세 가지 성격유형 각각에 대하여 두 집단의 상관관계계수를 비교한 표이다. 이 두 상관관계 중 50인 미만의 기업이 50인 이상의 기업 보다, 또한 5년 미만의 기업이 5년 이상된 기업보다 상관계수가 높은지를 비교하였으며 그 차이가 유의한 것인지 검증하였다.

먼저 두 집단의 상관계수가 모두 유의성이 없을 경우에는 조절효과를 확인할 의미가 없으므로 두 집단간 차이도 역시 유의성이 없는 것으로 볼 수 있다. 그리고 규모가 작고, 역사가 짧은 집단에서는 유의미한 값을 보이나 규모가 크고 역사가 오래된 집단에서는 유의미한 값이 없을 때는 두 집단의 차이가 뚜렷하므로 이때는 집단 구분의 기준이 된 규모, 역사 변수에 따라 집단간 차이가 유의미하다고 볼 수 있다. 그러나 두 집단 모두 유의미한 상관계수 값으로 나타나 있을 때는 이를 표준화 시켜서 그 차이의 크기를 통계적으로 판단하기 위해 변수별 상관계수 값을 Z 값을 환산한 다음 두 집단의 Z 값의 차이의 유의성을 측정하였다(p.88의 각주 참조).

조직규모가 작은 집단의 상관계수가 더 클 것이라는 가설은 극히 부분적으로만 입증되고 대부분은 차이가 없는 것으로 나타났는데, 그 이유는 집단 구분 기준이 된 50명 기준이 타당성 관점에서 부족하기 때문인 것 같다. 즉 표본기업 중 50인이 넘는 기업도 대기업이 아니라 50-100명 사이의 기업이 매우 많았고 이들 기업의 최고경영자의 영향력은 50인 이하 기업이나 대동소이하다고도 볼 수 있기 때문이다.

조직 역사이로 구분한 두 집단의 차이는 조직 규모의 경우보다는 유의미한 차이가 더 있었다. 특히 성취욕구와 유연성의 경우는 역사가 짧은 기업에서 조직구조와 전략과의 상관관계가 더 크게 나타나 있음을 알 수 있기에 가설이 부분적으로 입증되었다고 볼 수 있다.

〈표 8〉 조직규모의 조절역할 검증

성격특성	성 취 욕 구		통 제 위 치		유 연 성	
규모	50인미만 (N=79)	50인이상 (N=77)	50인미만 (N=79)	50인이상 (N=77)	50인미만 (N=79)	50인이상 (N=77)
분권화	-.3041 (0.009)	.0703 (0.541)	.0685 (0.551)	-.1475 (0.216)	.2444 (0.031)	.2001 (0.092)
	sig		ns		ns(Z=0.285)	
통합화	.2775 (0.014)	.0924 (0.440)	-.1689 (0.139)	-.2012 (0.090)	-.2699 (0.043)	-.1837 (0.122)
	sig		ns		sig	
공식화	.1757 (0.097)	.0097 (0.936)	.0685 (0.551)	.1475 (0.216)	.1380 (0.228)	-.1391 (0.244)
	sig		ns		ns	
장기계획	-.0985 (0.373)	.3182 (0.006)	.1594 (0.148)	-.1727 (0.147)	-.2650 (0.024)	.1862 (0.090)
	ns		ns		sig	
모험혁신	.1100 (0.319)	-.1026 (0.391)	-.0368 (0.740)	.4344 (0.000)	.1432 (0.194)	.1977 (0.096)
	ns		ns		ns	
분석결정	.3624 (0.000)	.1762 (0.139)	-.1334 (0.226)	.0756 (0.528)	-.2079 (0.058)	.0154 (0.898)
	sig		ns		sig	
성장지향	.1854 (0.091)	.1319 (0.269)	-.0780 (0.481)	-.0548 (0.648)	.1397 (0.205)	-.0509 (0.647)
	sig		ns		ns	

* sig : 10% 수준에서 유의한 차이가 있음.

* ns : 유의성 없음.

* Z값이 계산된 항목은 1.96(95%) 수준을 기준으로 유의성을 판단했음.

(표 9) 조직역사의 조절역할 검증¹⁾

성격특성	성취욕구		통제위치		유연성	
역사	5년 미만 (N=63)	5년 이상 (N=93)	5년 미만 (N=63)	5년 이상 (N=93)	5년 미만 (N=63)	5년 이상 (N=93)
분권화	-.3424 (0.006)	-.0778 (0.516)	.1375 (0.249)	-.1791 (0.157)	.2900 (0.020)	.0454 (0.705)
	sig		ns		sig	
통합화	.2989 (0.011)	.3343 (0.007)	.1014 (0.397)	.2369 (0.059)	-.2520 (0.033)	-.1149 (0.366)
	ns		ns		sig	
공식화	.5188 (0.000)	-.2374 (0.059)	.3933 (0.001)	-.0248 (0.846)	-.2451 (0.038)	-.0159 (0.901)
	sig(Z=1.997)		sig		sig	
장기계획	.3053 (0.009)	.1319 (0.269)	.1880 (0.114)	-.0182 (0.879)	-.2380 (0.044)	.1977 (0.096)
	sig		ns		ns(Z=0.253)	
모험혁신	.1803 (0.130)	.1978 (0.096)	-.0549 (0.647)	.1319 (0.269)	.2113 (0.075)	.0322 (0.788)
	ns		ns		sig	
분석결정	.3269 (0.005)	.2155 (0.069)	-.2101 (0.076)	.0803 (0.447)	-.1169 (0.328)	-.1703 (0.150)
	ns(Z=0.723)		sig		ns	
성장지향	.2145 (0.070)	-.1727 (0.147)	-.0708 (0.554)	.1762 (0.139)	-.1426 (0.129)	-.0124 (0.918)
	sig		ns		ns	

* sig : 10% 수준에서 유의한 차이가 있음.

* ns : 유의성 없음.

* Z값이 계산된 항목은 1.96(95%) 수준을 기준으로 유의성을 판단했음.

$$1) Z = \frac{Z_1 - Z_2}{\sqrt{(1/n_1-3) + (1/n_2-3)}}$$

Z₁ = 집단 1의 상관관계 계수 환산 값

Z₂ = 집단 2의 상관관계 계수 환산 값

n₁ = 집단 1의 표본 수

n₂ = 집단 2의 표본 수

γ = 상관관계 계수

Z 환산값 = 1/2 ln(1+γ)/(1-γ)

V. 結論

최고경영자의 성격특성이 조직구조와 전략의 결정변수 역할을 한다는 사실에 착안하여 연구된 것은 비교적 최근의 일이라서 기존연구가 부족한 가운데서 본 연구는 한국의 중소기업을 대상으로 상관관계검증을 시도했다는 점에서 의미를 찾을 수 있겠다.

본 연구는 최고경영자 성격특성의 영향력에 초점을 두고 그간의 외국의 연구업적들을 토대로 개념을 정립한 후 실증연구를 행한 결과 외국 기업에서 검증됐던 많은 가설들이 대부분 그대로 검증되었다. 특히 기업의 규모와 역사가 양자관계에 조절역할을 한다는 것을 부분적으로나마 입증할 수 있었기에 성격특성과 조직구조, 전략변수의 상호관계의 인과성까지 밝힐 수 있었다.

본 연구의 결과는 그동안 규모, 기술, 환경과 조직구조, 전략과의 상호관계연구에 경영자의 성격특성이라는 또 하나의 변수의 역할을 추가 한 것으로서 앞으로 많은 연구가 더 필요한 부문이다. 그러나 본 연구과정에서는 설문지 조사방법에 의존했기에 최고 경영자의 성격특성이나 조직의 전략 등을 정확히 측정하는데 한계가 있었다.

동시에 최고 경영자의 성격유형분류도 성취욕구, 통제위치, 유연성이라는 세 개 차원만 고려한 것이 커다란 한계점이 아닐 수 없다. 이는 주로 서구사회에서의 대표적인 성격일 뿐 우리나라 중소기업 대표자들의 성격특성을 구분짓을 만한 것이 될지는 의문이기 때문이다.

또한 본 연구에서 조절변수로 고려했던 조직의 규모와 역사는 극히 제한된 두 개의 변수에 불과하다. 기업이 가지는 속성 뿐아니라 최고 경영자의 성격특성이 같다고 하더라도 조직의 운영이 그들의 신분적 상황에 많이 좌우될 수 있다는 측면에서 더 많은 변수들이 검토되어야 할 것이다. 조절변수 뿐 아니라 결과변수에 있어서도 조직의 구조, 전략 말고도 조직내의 권력관계와 분위기, 인사제도나 인사관리 방식에 미치는 영향을 검토해보는 것은 흥미있는 일일 것이다.

參考文獻

- Allport, G.W., *Personality : A Psychological Interpretation*, New York, Holt Rinehart & Winston, 1937.
- Burns,T. & G.M. Stalker, *The Management of innovation*, London, Tavistock, 1961.
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, 1962.
- Collins, O. & D. Moore, *The Organization Makers, Appleton, Century*, New York, 1970.
- D'Amboise, G & G. Verna, *De l'Entrepreneur a l'Intrapreneur, Gestion 2000, Management & Perspective*, bimestriel no. 2, 1993.
- D'Amboise, G. & S. Bouchard, *De l'Utilisation du Concept de Vision dans l'Etude des Organisations, Document de Travail 90-02*, Universite Laval, 1990.
- Fiegenbaum, A. & A. Karnani, "Output Flexibility, A Competitive Advantage for Small Firms", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.
- Garand, D. & B. Fabi, *Fondements de Pratiques de GRH en PME : Formalisation, Vision Entrepreneuriale et Model Contingentiel*, ESSEC, Cergy, 1991.
- Hornsby, J.S. & D.F. Kuratko, Human Resources Management in Small Business : Critical Issues for the 1990's, *Journal of Small Business Management*, vol. 25, 1990.
- Kets de Vries, M. & D. Miller, *The Neurotic Organization*, Jossey Bass, San Francisco, 1984.
- Lawrence, M.P. & J. Lorsch, *Organization and Environment*, Harvard University Press, Boston, 1967.
- McClelland D.C., *The Achieving Society*, Princeton, N.J. D. Van Nostrand, 1961.

- Miles, R. & C Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-hill, New York, 1978.
- Miller, D. & C. Droge, "Traditional and Psychological Determinants of Organization Strscture", *Administrative Science Quarterly*, 1986.
- Miller, D. & J.M. Toulouse, Chief Executive Personality and Corporste Strategy and Structure in Small Firms, *Management Science*, Vol.32, 1986.
- Miller,D., F.R. Kets de Vries & J.M. Toulouse, "Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment", *Academy of Management Journal*, Vol.25, 1982.
- Miller M.D. & P.H. Friesen, "Strategy Making and Environment : The Third Link", *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1983.
- Mintzberg, H., "Strategy Making in Three Modes", *California Management Review*, vol. 16, 1973.
- Mitchell, T.R., C.M. Smyser & S. E. Weed, "Locus of Control :Supervision and Work Satisfacion", *Academy of Management Journal*, vol. 18, 1975.
- Rotter, J.B., Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs*, vol. 80, 1966.
- Runyon, K.E., "Some Interaction Between Personality Variables and Management Styles", *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, 1973.
- Stora, J.B., Le Stress, Paris, PUF., 1991.
- Thompson, J.D., *Organization in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
- Wainer H.A. & I.M. Rubin, "Motivation of Research and Development Entrepreneurial Determinants of Company Success," *Journal of Applied Psychology*, Vol.53, 1969.
- Wissema, J.H. Van der Pol & H. Messer, "Strategic Management Arche-types", *Strategic Management Journal*, Vol. 1, 1980.

The Impacts of the Manager's Characteristics to the Organizational Structure and Strategy in Small and Medium sized Companies

Chang-Hee IM*

ABSTRACT

Considerable attention is currently being given to exploring the impact of top manager's personality on his management style. And, top manager's behavior are more sensitive for small firms than for large firms.

The purpose of this paper are to verify if there are any correlation between top manager's personality, organizational structure and strategy in small and medium sized firms.

This study examined organizational size as a moderator of manager's impact to the structure and strategy. We tested specific hypothesis in an analysis of 156 small firms. Results indicate that manager's personality impact to organizational dependents variables but that organizational size moderates the effect.

In this study, the insignificant relationships were observed for some variables, but the hypothesis on moderating effect were partially accepted.

An implication of the findings of this study relates to the top manager's behaviors with regards to the management style and further researchers must be executed about managers preoccupation among diverse categories of personnel management.

* Hong Ik University