

分社組織 活性化를 위한 組織特性變數 探索 研究

裴 聖 鉉*

鄭 璣 俊**

—〈目 次〉—

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| I. 研究 目的 | IV. 實證的 調査 및 結果分析 |
| II. 分社組織 登場背景과 意義, 目的, 類型 | V. 論議 및 結論 |
| III. 分社組織 活性化를 위한 研究課題 | |

I. 研究 目的

최근 우리 나라 기업은 IMF 관리체제 이후 대규모 구조조정이 이루어 졌고, 지금도 기업생존과 발전을 위한 구조조정이 지속되고 있다. 이와 같이 대규모 구조조정을 통해 각 기업들은 수익성이 떨어지는 부분을 과감히 제외시키고 주력사업에 핵심역량을 집중 하는 동시에 불필요한 인력을 축소하여 기업의 경쟁력과 수익성을 제고하려 하고 있다. 이러한 구조조정을 추구하는 과정에서 가장 문제가 되는 것은 정리해고와 같은 인력감축 이 어려운 과제로 대두된다. 이와 같이 구조조정을 실시하면서 정리해고와 인력감축 문 제도 동시에 해결 할 수 있는 방안의 하나로 주변사업이나 기능을 따로 독립시켜 개별 기업으로 독립시키는 조직의 분사화가 급속하게 진행되고 있다.

위와 같은 분사조직은 앞으로도 계속 증가될 것으로 예측된다. 왜냐하면 분사조직은 현대 조직에서 가장 중요한 환경변화에 적응하는데 유리하기 때문이다. 앞으로 기업 구 조조정도 더욱 가속화 될 것이고 선진화된 경쟁력을 갖추기 위해서는 조직의 슬림화, 핵 심역량 강화, 인력감축이 필요하고 노사갈등에 효율적으로 대처할 필요가 있다. 조직의 분사화는 이같은 요구를 충족시켜줄 수 있는 효율적 전략이 될 수 있다. 종업원의 정리

* 영남대학교 경영학부 교수

** 영남대학교 경영학부 박사과정

해고의 부담도 해소하고 조직의 유연성도 제고할 수 있으며 핵심역량 부문에 자원을 집중할 수 있는 성장전략이 될 수 있다. 따라서 앞으로 분사조직은 더욱 확대 될 것이고 분사조직이 확대 될수록 분사조직의 성공은 한국기업 조직의 발전에 중요한 관건이 될 수 있다.

그러한 점에서 본 연구에서는 크게 증가하고 있는 분사조직에 있는데 있어서 이들 분사조직이 성공하고 활성화 될 수 있도록 분사조직의 성공요인을 조직구조 및 직무특성적 관점에서 어떠한 요소들이 중점 관리되어야 하는가를 찾는 것이 연구목표라고 할 수 있다.

II. 分社組織 登場背景과 意義, 目的, 類型

1. 분사의 등장 배경과 의의

IMF 사태 이후 우리 나라 기업조직에서 특징적인 것으로 조직의 분사화가 급속 진행되고 있다는 점이다. 과거에는 기업들이 사업을 다각화하여 계열사를 확대해 그룹을 형성하는 것에 주력하였다. 하지만 모든 사업을 끌어안은 그룹 체제로는 정보 및 기술 발달에 따른 고객 욕구의 빠른 변화와 글로벌 경쟁이 격화된 현 상황에서 국제경쟁력을 유지시키는 데 한계가 있다는 것을 알게 되었다. 끊임없는 확장 전략으로는 더 이상 경쟁력을 가질 수 없게 되었다.

IMF 구제금융 상황이 되고 우리 나라 기업들이 생존을 위해 본격적으로 구조조정을 진행함과 동시에 그룹들은 주력사업을 강화하고 수익성을 제고하기 위해 대대적인 개혁을 추진하게 되었다. 이에 따라 부실기업의 퇴출과 대규모의 인원감축이 불가피해져 기업들은 구조조정 전략의 일환으로 다시 기업분할이나 기능의 분사화를 추진하게 되었다. 이렇게 해서 우리 기업의 역사에 분사가 재등장하게 된 셈이다. 하지만 현재 실시되는 분사는 과거 경제성장기에 성장전략으로써 시행된 것과는 그 내용이 크게 다르다. 과거의 경우 대체로 유망 분야에 속하는 신규사업을 계열사로 분리하여 독립시킴으로써 지속적인 성장을 도모하기 위해 실시하였다면, 최근의 경우는 수익성이 없거나 전략상 중요도가 떨어지는 사업 부문이나 지원기능을 모회사로부터 떼어내는 데 중점을 두어 추진하고 있다.

과거에도 국제경쟁을 갖추기 위한 필요성에 따라 리엔지니어링 등 혁신기법을 도입해 조직의 규모를 작고 효율적으로 만들기 위한 구조조정을 단행하였지만 지금까지의 내용으로 보면 전면적인 개혁이었다기보다는 업무의 생산성 제고 등 주로 내부효율을 높이는 데 치중해왔기 때문에 구조적으로 커다란 변화가 일어난 것은 아니었다.

이제 각 기업들은 핵심사업 이외의 모든 사업이나 아웃소싱이 가능한 모든 분야의 업무와 인력을 분사 등의 방법으로 줄여 몸집을 가볍게 함으로써 환경 변화에 대응하기 쉬운 조직으로 새롭게 태어나고 있다. 또한 이와 함께 수익과 부가가치 등 성과에 중점을 둔 핵심사업 위주로의 기업 재편작업이 진행되고 있는 중이다(박천용, 1999). 이와 같은 전략으로 나타난 것이 최근 급속하게 증가되는 분사조직인 것이다.

분사란 모기업내에 속한 사업부가 모기업으로부터 분리되어 법적으로 독립된 새로운 회사로 설립되는 경우를 말한다. 분사라는 개념의 특징 중의 하나는 조직의 범위를 구분하는 경계선의 모호성에 있다. 분사는 때로 매각(sell-off)을 의미하기도, 혹은 계열사에 대한 100% 소유권을 의미하기도 한다(Ito & Rose, 1994).

분사에 대한 연구는 주로 일본 기업집단인 게이레쥬(系列)를 대상으로 이루어졌다(Ito, 1995). 이에 대한 대표적인 학자가 Ito 인데 그는 일본 기업집단의 분사 원인을 거래비용 관점으로 설명하고 있다. 그에 따르면 분사를 통해 형성되는 기업집단은 시장과 위계의 경계선상에 위치한 지배구조이다.

분사 후에 모기업과 자회사가 맺게 되는 관계는 두 가지 비용, 즉 ① 모기업내에 사업부로 두는 경우 위계에서 발생하는 사업부 사이의 조정 비용, ② 사업부를 매각할 경우 시장거래에서 발생하는 기회주의에 따른 계약체결 비용 증가를 효과적으로 줄일 수 있는 새로운 형태의 지배구조이다. 일본기업은 관리비용의 증가와 내부노동시장의 효율적 이용이라는 기업 내부적인 요인에 의해 사업부를 분사시키고, 이러한 분사는 기회주의를 제어할 수 있는 일본이라는 사회구조 속에서 가능하게 된다. 분사는 기업매각에 속하는 것으로 기업에게는 사업 범위를 축소시키는 전략을 의미한다(Singh, 1993). 우리 나라 기업들이 분사를 하는 이유는 경영이 악화될 경우 수익성이 낮은 사업부를 매각하여 경영상의 효율성을 확보하기 위해서이다. 반면에 일본 기업은 미래 성장가능성이 있는 사업부를 분사시키는 특징이 있다(Ito, 1995). 우리 나라는 기업을 축소시키는 기업재구성 전략의 하나로서 분사를 선택하는데 비해 일본의 기업은 성장을 위한 전략의 하나로서 분사를 택한다. 따라서 미국과 일본·한국의 다각화된 기업의 모습은 서로 다르다(박

성진, 1995).

분사의 특징은 모기업의 일부를 분리 독립시켜 작은 조직으로 탄생시키고 모기업 조직의 규모를 축소시키는 것이다. 이를 통해 효율적 경영을 할 수 있고 대기업병을 치유하여, 환경변화에 신속하게 대응할 수 있는 것이다.

모기업이 분사를 통해 얻게 되는 조직내 지배구조는 시장과 위계라는 양극단 사이에 위치하게 된다. 분사란 시장과 위계 사이의 혼합조직 형태로서 주어진 거래 특성을 효율적으로 지배할 수 있는 제3의 대안이다. 이는 독립되어 나간 계열사에 대한 100%의 소유를 전제로 하지 않으므로 위계에 의한 지배구조는 아니다. 또한 모기업은 자본 출자를 통해 계열사에 대한 통제를 행사할 수 있으므로 시장에 의한 지배구조도 아니다. 즉, 분사는 시장과 위계 사이에 위치하는 지배구조라고 말할 수 있다(박성진, 1995).

2. 분사의 목적

분사는 기업 구조조정 전략의 하나로, 기업 내 비효율적인 분야를 떼어내 조직을 축소하여 경영합리화를 꾀하기 위한 목적에서 실시한다. 최근 실시되는 우리 나라 기업들의 분사는 대개 이 경우에 해당된다.

기업이 분사를 고려할 때 가장 먼저 생각해야 할 부분은 목표를 명확히 하는 것이다. 그리고 나서 그에 적합한 전략과 실행계획을 세워 추진해 나간다. 예를 들어 구조조정이 목적이라면 경쟁력 강화를 위해 사업구조를 재편한다거나 환경변화에 적응할 수 있도록 핵심역량 사업이나 꼭 사내에 두어야 하는 기능 이외에는 분사화 한다던가 하는 기본 전략을 세우는 것이다. 이렇게 기본 전략이 설정되면 기술과 마케팅을 핵심역량화하고, 부수적이고 기능적인 부분의 사업은 분리시키는 식으로 구체적인 영역과 실행전략을 세울 수 있다.

분사의 목적이 분명하다면 그 목적에 부합하는 사업 분야를 선별해내는 것은 어렵지 않을 것이다. 분사 방식은 그 목적과 내용에 따라 세 종류로 구분할 수 있다(박천웅, 1999, p.80).

첫번째, 기업 분할에 의한 전면적인 분사이다. 이는 조직 내에 만연해 있는 대기업병을 치유하기에 좋은 방식으로, 조직 구성원들에게 업적에 대한 책임감을 갖게 하고 조직을 활성화시켜 생산성을 높을 수 있다는 장점이 있다.

두번째, 신규사업을 시작할 때 효율성을 높이기 위해 신규사업 부분을 거점으로 분사시키는 방식이다. 주로 지역밀착식 사업에 적용한다.

세 번째, 부대·주변사업 분야를 분리, 독립하는 방식이다. 이는 영업거점에 따른 분사화와 부대직능 부문의 분사화, 부대서비스 부문의 분사화를 그 내용으로 한다.

분사화 초기단계에서는 주로 이런 목적으로 관리나 청소용역, 차량운행 등의 단순업무를 중심으로 분사를 실시하는 경우가 많다. 하지만 분사를 단지 정리하고 차원에서만 실시한다면 분사로 인해 얻을 수 있는 다양한 이득을 기대할 수 없게 된다.

사업과 조직의 일부분을 떼어내 중간관리자를 분사의 임원이나 사장으로 임명함으로써 이들에게 능력을 발휘할 수 있는 기회를 주는 것도 분사를 실시하는 하나의 이유이다. 이럴 경우 조직 구성원들은 업적 및 책임에 대한 의식이 보다 철저해지게 되고, 모기업은 업적에 대한 평가를 객관적이고 명확하게 해 그에 적합한 성과 배분을 실시할 수 있게 된다. 따라서 임직원 입장에서는 개개인의 잠재적 능력과 책임감을 끌어낼 수 있고 모회사 측에서는 생산력을 향상시키는 효과를 볼 수 있다. 그러나 그 효과를 제대로 보려면 분사되는 기업이 신규 성장산업에 속해야 하는 동시에 직원들의 승진 기회도 많아야 한다. 또는 분사하는 업무를 사업 기반으로 신규사업을 전개하여 기업을 지속적으로 성장시키는 것이 중요하다.

3. 분사의 유형

분사의 유형으로는 한국적 분사경영 시스템이라고 할 수 있는 소사장제가 있고, 사내에 축적된 기술이나 노하우를 활용하여 신규 사업을 개발하는 전략인 사내벤처(internal corporate venture) 또는 사내분사 그리고 능력주의 인사를 가능케 하는 경영시스템인 사외분사가 있다(백낙기, 1992). 최근 대기업을 중심으로 광범위하게 도입되고 있는 소규모 단위의 경영방식 즉, 사내벤처 제도, 사내 독립채산제, 퇴직사원 협력업체, 부서 독립회사 등을 포함하는 상당히 포괄적인 개념으로 그 형태가 다양하다.

사내벤처 또는 사내분사제란 회사내의 각 사업부문을 마치 하나의 회사와 같이 독립시키는 것을 말한다. 이들 회사들은 법인격은 없지만 독립 회사처럼 경영을 해 나가며, 독립채산제같이 이익책임을 지는 형태를 취한다. 사내분사제가 사업부제와 다른 것은 분사간의 거래시 사내대체 가격제를 이용하며, 각 사업단위가 하나의 회사처럼 독립채산제

형태로 운영된다는 데에 있다.

자회사 전략이라고도 불리는 사외분사 전략은 우리 나라에서 가장 일반적으로 적용하고 있는 것으로, 독자적 경영방식을 가지며 독자적 이익, 책임을 가지는 분권화 형태로 기존의 사업부제를 발전, 확대한 개념으로 최근에 활발히 전개되었는데 이 분사화 전략은 종신고용제와 연공서열제라는 일본식 경영방식의 한계를 극복하고 능력과 성과 위주의 경영전략으로서 구미에서는 발견하기 어려운 제도이다.

다음은 소사장제도이다. 소사장제도란 “동일사업장내 또는 별도사업장에서의 도급생산체제”로써 생산라인이나 공정의 일부에 대해 도급생산방식을 도입하여 중간 또는 최종제품을 생산하는 경영체제라고 개념을 정의할 수 있는데, 수급인을 소사장이라고 부르는데 연유하여 통상 ‘소사장제’라고 칭한다(통계청, 1992). 소사장제란 3D현상이 심한 업종과 같이 근로조건이 열악하며, 작업물량이 유동적인 생산라인이나 제조공정 일부에 대해 책임자가 기업주로부터 인수·도급을 받아 각각 독립된 자격으로 자기책임 하에 생산을 하는 동일 사업장내의 도급생산 체제라고 정의를 내릴 수 있다(최계봉, 1996).

소사장제의 기원은 1960~1970년대에 섬유, 신발 등의 업종에서 흔히 볼 수 있었던 사내도급제에서 비롯되었다고 볼 수 있다. 소사장제란 원래 조직의 활성화, 환경변화에 대한 신속한 대응 및 철저한 독립채산제에 의한 이익의 극대화를 추구하기 위해 자생력 있는 조직을 분리·독립시키는 spin-out, 즉 독립된 소규모 조직으로 자회사 내지 관계회사로 독립시키는 유형이라고 할 수 있다. 그러나 우리 산업계에서는 소사장제가 주물, 단조, 조선, 특수섬유, 유리산업과 같이 근로조건이 열악하며 작업물량이 유동적인 생산라인이나 제조공정 일부(예를 들면, 원료투입, 패키징, 조립가공 등)에 대해 소사장(주로 작업반장이나 장기 근속자)이 업주로부터 업무를 인수받거나 도급 받아 자기 독립된 자격으로 자기책임 하에 생산을 하는 동일사업장 내의 도급생산체제로 통용되고 있다(최계봉, 1995). 소사장제가 우리 산업사회에 자연발생적으로 태동하게 된 배경에는 ① 1980년대 후반 이후부터 나타나기 시작한 만성적인 인력난, ② 급격한 임금상승, ③ 노사분규, ④ 생산성 저하, ⑤ 기술축적 미흡, ⑥ 품질불량률 증가 등의 요인이 작용했기 때문인 것으로 보인다.

또 다른 분사 유형은 분사가 이루어진 동기에 따라 다음과 같이 구분하기도 한다(김용열, 1999). 즉 ① 모기업의 경영자원을 집중하고 조직을 슬림화하는 수단으로 주변 및 한계사업을 분사화 하는 주변사업 분리형, ② 기업 전체가 부실화되었지만 일부 사업성

이 있거나 현금흐름이 양호한 핵심사업으로 분리하여 외자유치나 타기업과의 합작을 도모하는 핵심사업 분리형 ③ 경영 악화로 파산에 이르게 된 회사를 일부 떼어내어 종업원이 밀린 임금이나 퇴직금으로 인수하는 파산대체 인수형(김용열, 1999)으로 구분하기도 한다.

Ⅲ. 分社組織 活性化를 위한 研究課題

1. 조직구조 변수

1) 분권화

분권화란 조직의 의사결정권이 하위계층으로 위양되어 있는 정도를 말하며 상대적인 개념이다. 이에 반해 집권화란 조직의 중요한 의사결정이 조직의 상층부에서 이루어지는 것임에 반해, 분권화란 조직구성원 전반에 걸쳐 의사결정권이 대폭 이입된 상태를 의미하고 있다. 그러나 집권화나 분권화의 구분은 어디까지나 상대적 권한위임의 정도의 문제이지 절대적인 것은 아니다.

오늘날 환경의 변화와 조직규모의 확대는 필연적으로 분권화를 요청하고 있다. 그러나 사실상 분권화가 집권화보다 더 좋은 개념으로 고려되고 있는 것은 조직관리의 행위적 측면 때문인 것이지 분권화의 가치가 절대적인 것을 의미하는 것은 아니다. 왜냐하면 분권화나 집권화는 각각 장단점을 지니고 있기 때문이다. 즉 분권화는 하위계층의 참여가 허용됨으로써 종업원의 동기가 유발되고 자기 직무에 대한 관심이 향상되며 특히 하위계층의 구성원에게 경영상의 경험을 쌓게 한다. 이러한 분권화는 상위계층의 구성원에게 시간적 여유를 가지게 하고 중요 정책결정이나 혁신적 창조에 집중할 수 있게 한다. 한편, 집권화는 정책과 활동에 통일성을 얻을 수 있게 하며, 정보와 경험이 부족한 종업원의 시행착오의 위험을 감소하고 권위 있는 전문가의 기능을 이용할 수 있게 되며, 철저한 운용상의 통제를 가할 수 있는 장점이 있다.

분권화와 행위적 결과변수의 관계는 Litwin과 Stringer(1968)의 고전적 연구를 들 수 있다. 이들에 의하면 분권화 또는 책임의 위양은 온정적 풍토와 지원과 충성심 또는

일체감과 정의 관계를 갖는 것으로 제시하였다(Payne & Pugh, 1975, p. 1149). 그리고 Inkson(1970) 등은 분권화는 경영자의 혁신적 행동과 정(正)의 관계를 제시하기도 하였다. 분사조직의 경우에도 같은 논리가 적용될 수 있을 것이다. 위와 같은 연구결과로 보면 분사조직의 경우에도 분권화가 잘 된 조직일수록 조직몰입이 증대되고 노동소외가 줄어들 수 있다고 할 수 있다. 분사조직의 경우 다양한 목적과 형태로 분사되지만 특히 최근 사업 구조조정의 일환으로 주변 사업을 분리 독립시키는 경우가 일반적이라고 할 수 있다. 이때 분사조직의 조직분위기는 모기업에서 분리된 박탈감과 소외감이 상당할 수 있다. 이와 같은 일탈된 분위기를 극복하고 이들 조직이 성공하기 위해 구성원들에 권한을 많이 위양하고 참여를 많이 시키려고 할 것이고 그러한 조직일수록 구성원의 조직몰입은 증대되고 노동소외는 감소될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하기로 한다.

가설 1 : 분사된 조직의 경우 분권화 수준이 높을수록 조직몰입은 증대되고(정의 관계), 노동소외는 감소될(부의 관계) 것이다.

2) 통제

조직통제의 주요 기능은 조직 목표들을 달성할 수 있도록 구성원들에게 영향을 미치고 작업 단위들간의 관계를 조정·통합하는 것이다. 조직에서의 그러한 통제기능은 조직 통제시스템을 통하여 수행되는데, 조직 통제시스템은 조직 구성원들이 조직 목표달성을 이끌어 낼 수 있는 방식으로 행동하게 될 가능성을 향상시킬 수 있도록 설계된 통제메카니즘의 집합체로 정의될 수 있다(Flamholtz, 1979).

조직 통제시스템은 목표 지향적이다. 즉 통제의 목적은 조직 목표들이 달성될 수 있도록 보장하는 것이다. 통제의 궁극적인 의도는 이미 정의된 방식으로 구성원들의 행동을 규제하는 것이 아니라 조직 목표와 일치할 수 있는 의사결정을 내리고 행동을 취할 수 있도록 그들에게 영향을 미치는 것이다.

조직에서의 통제는 다양한 방식으로 이루어진다. 즉, 조직 통제시스템은 다양한 통제메카니즘들로 구성될 수 있고, 이들을 통하여 통제기능이 수행되는 것이다. 실제로, 대부분 조직들은 구성원들의 행동에 대한 통제를 획득하려는 노력으로 다양한 통제메카니즘 또는 이들 메카니즘을 결합하여 사용하고 있다(Leifer & Mills, 1996). 따라서 조직이

그 통제시스템에 어떤 통제메카니즘을 채택하느냐에 따라 집단 및 조직 목표달성에 큰 영향을 미치기 때문에 특정 통제메카니즘의 선택은 관리상의 중요한 이슈로 인식되고 있다. 통제는 행동통제와 결과통제로 나눌 수 있다.

행동통제는 종업원의 활동 또는 작업의 변환과정을 구조화하고 직무에서 나타나는 종업원의 행위를 규제하는 것이다. 그에 따라 상사는 부하가 수립되어 있는 절차들을 잘 따를 수 있도록 보장하기 위하여 부하의 행위를 면밀히 감시하고 평가한다. 이러한 행동통제는 조직 구성원의 행동에 대한 직접적이면서도 개별적인 감독에 기초하여 상사가 부하행위에 대한 철저한 감시와 평가를 강조한다. 하지만, 그 평가는 상사에게 도달되는 정보의 특수성에 기초하고 있기 때문에 다소 주관적인 경향이 있다. 행동통제는 관리자들로 하여금 일탈행위가 일어나자마자 그 일탈행위를 바로잡는 수정 도구로서 피드백을 사용한다. 그러나 행동통제는 개별적 감독에 소요되는 비용과 관리자의 통제 폭에 대한 제약과 같은 단점도 있다.

통제의 또 다른 대안으로서 관리자는 종업원에 의해 산출된 결과에 의해 통제할 수 있다(Ouchi, 1977). 결과통제는 관리자가 재정적 결과와 같은 부하들이 추구해야 하는 목표치를 수립하기 때문에 행동통제와는 다른 성격을 가지고 있다. 행동통제는 관리자가 부하의 행동을 감시하고 평가하는 정도를 나타내는 반면, 결과통제는 관리자가 부하에 의해 산출된 결과만을 감시하고 평가하는 정도를 말하는 것이다(Henderson & Lee, 1992).

결과통제는 전형적으로 계량화가 가능하고, 따라서 조직의 수준 및 기능에 따라 명확한 비교가 가능하다. 결과통제의 이점은 그것이 부하의 자유재량을 허용하면서도 결과에 대한 인센티브와 책임, 양자 모두를 제공한다는 점이다. 또한 결과통제는 수단-결과에 대한 지식의 부재에서 성과 평가에 대한 객관적인 기준을 제공한다. 특히, 결과통제는 성취감이나 자아실현과 같은 종업원의 상위욕구를 자극함으로써 종업원의 조직몰입과 동기부여를 향상시킬 수 있고, 새롭고 혁신적으로 생각할 수 있는 기회를 제공하고 창의성을 촉진시킬 수 있다(Merchant, 1985).

이와 같은 관점에서 본다면 통제는 적을수록 조직구성원에게 긍정적 결과를 가져다 줄 것이나 꼭 필요하다면 결과에 의한 자율적 통제가 바람직하다고 할 수 있다. 특히 분사 조직의 경우 구조조정을 위해 모기업에서 비자발적으로 분사될 경우 특정기능 영역을 분사하는 경우가 많고 동시에 규모도 작은 경우가 대부분이다. 이 경우에도 일탈된 조직분위기를 바로잡고 새로운 조직으로 성과를 내려면 통제가 적을수록 좋고, 가능하면 행

동통제보다는 결과에 의한 자율적 통제가 바람직하다. 이와 같은 관점에서 다음과 같이 가정할 수 있다.

가설 2 : 분사조직의 경우 통제가 적을수록 구성원의 조직몰입을 증대시켜주고 노동소외를 감소시켜 줄 것이다.

2. 직무특성변수

1) 자율성

자율성이란 과업을 수행하는데 있어 근로자가 행사하는 '자유재량권'의 양을 말한다(Breaugh, 1985). Hackman과 Oldham(1976)도 직무특성이론에서 자율성을 작업의 일정계획, 직무수행에 필요한 절차를 결정하는데 개인이 가지고 있는 실질적인 자유, 독립성, 자유재량권을 개인에게 제공하는 정도로 정의하고 있다.

이와 같은 자율성의 개념을 직무수행상의 독립성, 자유재량권이라 하면 객관적으로 잘 파악할 수 있을 것 같으나, 그렇게 간단하지 않다. 따라서 연구논자들에게 의하면 자율성이란 직위가 가지고 있는 객관적 특성이라기보다 그 직무를 수행하는 담당자의 주관적 지각이 측정상 중요하게 평가된다. Nicholson(1984)은 자유재량의 정도는 지각자에 따라 다를 수 있고, 객관적이거나 합의적인 자유재량과는 불일치 할 수도 있지만 이 경우 개인의 주관적 지각이 더욱 중요하다고 하였다.

자율성의 개념은 많은 연구 중에서도 직무설계 분야의 직무특성이론에서 가장 큰 관심의 대상이 되었고, 따라서 이들의 정의가 자율성의 개념을 이해하는데 주도적인 역할을 해오고 있다. Hackman과 Oldham(1976, p.258)은 그들의 직무특성 모형에서 자율성을 작업의 일정계획과 직무수행에 사용되는 절차를 결정하는데 실질적인 자유, 독립성, 그리고 자유재량권을 개인에게 제공하는 정도로 정의하고 있다. Sims(1976) 등은 비록 직무의 자율성에 대한 구체적인 정의를 내리고 있지는 않지만 그들이 자율성을 측정하는데 사용하고 있는 항목들을 보면 Hackman과 Oldham과 같은 방식으로 자율성을 인식하고 있다. 이러한 개념적 정의와 더불어, 이들 논자들은 다양한 핵심 직무특성들을 측정하는데 가장 일반적인 측정도구들을 개발하였고, 이들 도구들은 널리 사용되고 있다.

이와 같은 자율성은 다른 어떤 직무특성들 보다 직무만족 및 성과를 비롯한 많은 주요 조직결과 변수들과 높은 관련성을 가지고 있는 것으로 여러 연구자들에 의해 입증되고 있다. Abbey와 Dickson(1983)은 자율성이 조직의 혁신성과 정(正)의 관계, Decotiis와 Summers(1987) 및 Naumann(1993) 등은 조직몰입과 정(正)의 관계를 실증적으로 보여주었다. 또한 Pheysey & Payne(1970)은 자율성은 조직응집성과 정(正)의 관계를 보여주었다. Mathieu와 Zajac(1990)은 자율성과 조직몰입과는 약간의 정(正)의 관계가 있음을 제시하였다. 무엇보다도 종업원들이 더 많은 자유재량권을 행사하고 더 많은 자기결정권을 행사할 때 직무나 조직에 대한 호의적 태도가 형성된다는 것이다.

이와 같은 연구결과에 의하면 직무수행상의 자율성은 종업원이 자기 조직에 대해 심리적으로 긍정적 태도를 갖게되어 조직몰입이 증가하게 된다는 것을 보여준다. 또한 직무수행상의 만족감도 증대된다. 노동소외는 줄어들 것이다. 이와 같은 논리는 분사조직에도 그대로 적용될 수 있다. 여기서 분사조직의 자율성에 대해 관심을 갖는 것은 분사가 될 경우 대체로 직무수행 방식에서 담당자의 자유재량권이 변화되는 경우가 많을 것으로 생각되기 때문이다. 왜냐하면 모기업의 한 단위부문으로 있을 경우에는 자유재량권이 적고 통제가 많을 수 있지만 분사가 이루어지고 나면 과업 수행상의 자유재량권은 좀더 커지게 되는 것이 일반적이다. 이와 같은 관점에서 다음과 같은 연구가설을 세울 수 있다.

가설 3 : 분사조직의 경우에 구성원의 지각된 자율성은 조직몰입을 증대시켜주고 노동소외를 감소시켜줄 것이다.

2) 직무안정성

직무안정성(job security)의 개념은 직무상황의 지속성(continuity)에 대한 한 개인의 기대로 정의된다(Davy, Kinicki, & Scheck, 1997, p.323). 이 정의에는 고용관계의 지속성에만 한정되는 개념은 아니다. 이 개념에는 승진기회의 부족, 현재보다 나쁜 작업조건, 장기적 경력관리 기회의 부족과 같은 바람직한 직무기회의 상실도 없고 유지되어야 한다는 개념이다(Borg & Elizur, 1992; Greenhalgh & Sutton, 1991, Jacobson, 1991). 이 개념은 1980년대 이후 서구에서 끊임없이 이루어진 구조조정, 즉 기업의 리스트럭처링, 리엔지니어링, 인수합병 등과 관련하여 비자발적 이직이 많아

짐에 따라 이와 관련한 연구가 많아졌다. 미국의 경우 1985년에서 1989년 사이에 약 430만 명이나 일자리를 바꾸게된 결과 직무안정성에 대한 연구의 관심이 많아지게 되었다. Bennett(1990)에 의하면 기존 근로자의 진부화와 기술적 대체로 인해 직무를 잃고 직무조건이 변함에 따라 위와 같은 직무안정성에 대한 관심이 많아지게 되었다고 하였다. 그리고 동시에 수많은 사람들이 자기를 고용한 조직에 대한 신념의 틀이 급격하게 변화를 경험하게 된 것도 한 요인이다(Jacobson, 1991, p.2). 이는 우리 나라로 말한다면 수많은 종업원들에게 '종신고용'에서 '평생직장'으로 가치관의 전환을 요구받는 상황에 해당된다. 이같은 신념의 비자발적 변화는 조직간의 합병, 해고, 생산성 하락의 징후, 비용절감을 위한 구조조정 등으로 인해 생겨난 것이다. 따라서 분사조직을 연구할 때 '직무안정성'은 중요한 연구대상이 될 수 있는 변수이다.

직무안정성은 직무만족과 조직몰입 및 이직의도 등과의 관계가 연구되기도 했다. 이 가운데 직무불안정성은 조직몰입이 결여된 소외된 노동자를 만들어내고 최소한의 노력 이상은 하지 않으려 한다는 연구결과가 있었다(Hunt, 1986, Roskies & Louise-Guerin, 1990). Davy(1997) 등은 직무안정성이 조직몰입에 영향을 미치기도 하고 동시에 직무안정성과 이직고려(withdrawal cognitions)간의 관계에 조직몰입이 매개하기도 한다는 연구결과를 제시하기도 했다.

본 연구에서는 분사조직 특성상 분사된 조직구성원들은 직무불안정성을 지각할 가능성이 매우 높고 그것이 조직몰입과 어떠한 관계를 갖는가를 연구하는 것이 분사조직 연구에 큰 의의가 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 4 : 분사조직의 직무안정성이 높으면 조직몰입에 正의 영향을, 노동소외에는 負의 영향을 미칠 것이다.

3) 보상

보상(reward)은 개인이 조직에 기여한 대가로 조직으로부터 받는 모든 내용이 포함된다. 따라서 단순한 임금에만 관련될 수 있는 것이 아니고 여러 가지 복합적 차원으로 구성되어 있다. 보상에 포함되는 요소들을 살펴보면 매우 다양하다. 보상에 포함되는 요소는 먼저 작업이나 직무와 관련된 요소들이다. 작업의 자율성, 중요도, 작업몰입도, 다양

성, 책임감, 학습의 기회, 복잡성 등이 포함된다. 이와 같은 보상을 내재적 보상이라 하기도 한다. 그 외 동료작업자지원, 감독자지원, 작업조건, 임금, 승진기회, 복지후생 등이 포함된다. 이와 같은 보상을 외재적 보상이라고도 한다. 따라서 보상은 다차원적 개념으로 파악되어야 한다.

보상과 조직 결과변수와의 관계를 연구한 기존연구로는 수없이 많지만, Angle & Perry(1983)의 연구를 들 수 있다.

이들은 3가지 분석모델을 통하여 자신이 수행한 업무와 비교한 임금수준이 조직몰입과 정의 관계에 있음을 확인하였다. 먼저 개인관련 변수만을 고려한 모델에서는 조직몰입과 상대적 임금이 정의 관계임을, 11개의 직무만족 변수만을 고려한 모델에서는 조직몰입과 보상이 정의 관계임을 확인하였다. 개인변수가 통제된 회귀분석 모델 역시 조직몰입과 상대적 임금 및 보상의 관계가 정의 관계임을 확인하였다.

Mottaz(1988)는 조직몰입과 작업에 대한 보상으로서의 임금이 정의 관계를 보이며, 내재적 보상과 외재적 보상에서는 내재적 보상이 상대적으로 강한 결정요인으로 작용하는 것을 발견하였다. 따라서 분사조직의 경우에도 같은 논리가 적용될 수 있다. 특히 분사조직은 앞에서 제시한 바와 같이 대기업이나 모기업에서 비자발적 강제적으로 분사되었을 경우 보상에는 여러 가지 변화현상이 나타난다. 예컨대 단기 직접적 임금은 반드시 줄어들지 않을 수 있으나 승진의 기회, 대기업사원으로서의 안정성이나 자부심은 상실될 수 있다. 작업조건도 더욱 나빠질 수 있다. 따라서 분사된 조직 구성원은 여러 가지 보상요소가 결합된 하나의 통일된 지각 보상수준이 구성원의 조직몰입이나 노동소외에 직접적으로 영향을 줄 것이다. 이 같은 관점에서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5 : 분사조직의 경우 보상수준 지각이 높을수록 조직몰입은 증대되고 노동소외는 감소될 것이다.

3. 조절변수

1) 집단응집성

우리는 인간사회의 집단성에 관하여 이야기할 때 집단에 대한 금지, 집단결속성, 집단

에 대한 충성심, 팀 정신, 팀웍이라는 말들을 흔히 사용한다. 즉 집단구성원 간의 상호작용과 감정은 집단의 업무수행에 중요한 역할을 한다. 내부의 갈등, 의견의 불일치 및 협동이 부족한 집단은 직무수행이 원활하지 못한 반면, 성원들 간의 의견이 맞고 상호간 매력을 느끼는 응집성이 강한 집단일수록 업무를 원활하게 수행하게 될 것이다.

Festinger(1953)는 응집성에 대하여 집단성원들을 집단내부에 머물도록 하는 힘의 집합이며, 이는 집단이 지닌 어떤 속성과 구성원들의 개인목표에 대해 집단이 충족시켜 주는 정도에 의해 결정된다고 보았다. Back(1951)은 응집성이 사람들을 한 집단에 함께 머무르게 하는 느낌(feeling)이며, 집단성원을 타 집단성원보다 더 친밀하게 느끼도록 작용한다고 하였으며, Mills(1967)도 집단성원간의 매력(attraction)의 관점에서 집단응집성이란 구성원에게 영향을 주고 집단에 머물게 하는 능력, 즉 집단의 합체적 매력이라 하였다.

오래 전부터 응집성(cohesiveness)과 동조성(conformity)간의 강력한 정의 관계를 보여주는 많은 연구가 있었다(O'Reilly & Caldwell, 1985; Rutkowski, Gruder & Romer, 1983).

일반적으로 작업집단의 응집성이 높을수록 집단규범에 대한 동조화(conformity)가 높다. 집단에서 응집성이 높은 집단은 그렇지 못한 집단보다 일체화나 동조화에 대한 압력이 크다고 믿어진다. 집단보상에 가치를 높게 두는 집단구성원들은 응집성이 매우 높은 집단에 더욱 적합하다. 왜냐하면 공동집단에 대한 강한 호의적 감정을 갖고 있는 사람들은 하나의 전체로서 집단을 중요시한다. 이들은 집단표준을 준수하는데 별로 이의를 달려고 하지 않는다(Hackman, 1992, p.253). 집단응집성이 높은 조직의 경우 대부분의 구성원들 행동이 규범에 따르도록 하는 규제 역할을 한다. 그것이 생산성이 높은 방향이든 낮은 방향이든 규범에 일치하도록 하는 규제역할을 한다. 이 같은 방향은 1950년대에 이루어진 많은 연구에서 밝혀진바 있다.

집단응집성과 성과의 관계는 일관성 있게 나타나고 있지는 않다. 집단의 응집성과 개인 또는 팀의 성과 관계간에 확일적으로 정의 관계가 있다는 증거는 없다(Mudrack, 1989). 좀 더 정교한 측면에서 집단응집성과 성과관계가 Zaccaro와 Lowe(1988)에 의해서 이루어졌다. 이들에 의하면 먼저 집단응집성을 과업 관련 집단응집성(task based cohesion)과 인간관계 관련 집단응집성(interpersonal cohesion)으로 구분하고 집단 상호작용과 성과간의 관계를 연구해 보았다. 이들에 의하면 높은 과업관련 집단

응집성은 성과를 증진시켰으나 인간관계 관련 집단응집성은 응집성이 높다고 하여 성과가 반드시 높아진 것은 아니었다. 여기에서 조직성과를 위해서는 과업관련 집단응집성 개발이 중요 과제가 될 수 있음을 알 수 있다.

본 연구에서 집단응집성을 연구의 변수로 채택한 이유는 분사조직의 특성에서 그 이유를 찾을 수 있다. 분사조직은 대부분 초기 분사가 이루어지는 경우 동일 기능영역이나 과업 단위가 분사되는 경우가 많다. 예컨대 특정 모기업 사업부문 중 물류단위, 주유, 세차, 금형 제작, 주물사업 등과 같은 동일 과업단위가 하나의 기업으로 분사될 경우 동일한 과업집단이 하나의 회사로 바뀌어진다. 이 경우 강한 과업 집단적 성격을 형성하고, 하나의 운명공동체가 된다. 이와 같은 집단응집성은 조직 성과변수에 강한 조절효과를 보여줄 수 있을 것으로 생각해 볼 수 있다. 집단응집성이 규범에 대한 동조화를 통해 성과를 더욱 증대 또는 통제 역할이 가능할 수 있다. 이점이 본 연구의 관심이다.

가설 6 : 조직구조 변수 및 직무특성 변수와 조직몰입 및 노동소의 간의 관계에 집단응집성이 조절효과를 보여줄 것이다.

4. 조직결과변수

1) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 조직의 심리적, 태도적 결과변수로 가장 흔히 채택 연구된다. 그 이유는 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심 및 심리적 일체감을 갖고 조직을 위해 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 지표이고 조직의 주요한 결과변수가 될 수 있기 때문이다. 또 조직몰입은 조직의 구체적 성과와 결근률, 이직률 등 과도 직접적으로 연결된다고 생각되기 때문이다. 따라서 최근에 조직 구성원의 행위적 결과변수로서 가장 널리 연구되고 있다.

조직몰입은 조직에 대한 개인의 一体化(identification), 관여(invovement)의 상대적 정도인데 '한 조직 가치의 내면화, 한 조직이 목표를 성취하도록 노력을 집중할 의사, 조직 구성원으로서 남아있고자 하는 강한 욕구' 등으로 흔히 정의된다(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974).

조직몰입이라는 것은 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통하여 심리적인 애착이나 소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 대한 정체성(identity)을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 조직몰입과 관련해서는,

첫째, 조직몰입은 개인과 조직간의 상호작용으로 나타나는 심리적인 연대관계의 정도를 나타내며, 그 정도는 개인에 따라 차이가 나타나게 되므로 개인특성을 고려하여야 한다.

둘째, 직무 또는 역할특성요인들이 조직구성원들의 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다. Buchanan(1974)이 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 정서적 애착 정도로 설명한 바와 같이 조직구성원 스스로가 자신의 직무에 몰두할 때 즐거운 경험을 하게 되므로 조직구성원은 조직의 목표달성을 위하여 기꺼이 참여하는 양상을 띠게 된다.

셋째, 조직의 제도와 관련된 구조적 특성요인들은 조직의 설계와 관련이 있으며, 형식화와 기능적 의존성, 그리고 분권화의 정도는 조직몰입과 긍정적인 관계가 있으며, 의사결정에의 참가정도와 조직에 대한 구성원의 소유와 통제도 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타나고 있다.

2) 노동소외

인간의 소외에 대한 문제는 현대 산업사회에 접어들면서 급속한 사회, 경제적 변화로 인하여 그 정도나 양상이 더욱더 심각하게 부각되었다. 현대 산업사회를 지탱하여온 근간으로 볼 수 있는 과학과 기술문명의 발달은 인간을 보다 윤택하고 안락한 생활을 영위할 수 있도록 하여 주었다는 사실은 아무도 부정하지 못한다. 그러나 이것이 가져다 준 긍정적인 효과만큼이나 인간의 정신적인 면에서 안겨준 부작용도 심각한 것으로 보인다.

노동소외의 문제가 심각하게 인식되는 것은 무엇보다도 그 결과가 근로자 개인 뿐만 아니라 소외된 근로자들이 속하고 있는 조직전체의 입장에서도 부정적인 결과를 초래하기 때문이다.

소외 연구로서 특히 주목할만한 것은 Seeman(1972)의 소외 개념에 관한 연구가 두드러지는데 그는 여태까지의 추상적이었던 소외 개념을 구체적인 속성으로 분류함으로써 소외 개념의 정립에 커다란 기여를 하였다.

현대 산업사회에서 노동소외의 양상에 대한 구분은 각 학자들마다 의견이 분분하다.

앞서 Seeman의 경우는 소외의 양상을 6개의 차원으로 분류하였는데 그것은 무기력감, 무의미감, 무규범성, 가치상의 고립, 자기소외감, 사회적 고립이 그것이다.

또한 Dean(1960)의 경우는 3가지 차원 즉 무기력감, 무규범성, 사회적 격리감으로 분류하였다. 또한 Blauner(1969)와 같은 학자는 산업관계에서 발생할 수 있는 소외 양상을 4가지 차원인 무기력, 무의미, 사회적 고립, 자기소외 등으로 분류하였고 무규범을 사회적 고립감속에 포함시켜 설명하고 있는 경우도 볼 수 있다.

Shepard(1971)의 경우도 이와 유사한 양상으로 분류하여 실증적 연구에 적용하고 있는 것을 볼 수가 있는데 이들의 분류는 앞서 언급한 Seeman의 기본적 모델에 입각하여 약간씩 수정 변경한 것으로 그 내용은 대동소이하게 파악된다.

본 연구에서 결과 변수로서 노동소외를 채택한 것은 분사조직의 특성에서 찾을 수 있다. 분사조직은 앞에서도 언급한 바와 같이 구성원들의 박탈감, 상실감, 불안 등이 크게 증가할 수 있기 때문이다. 이 같은 것은 곧 노동소외로 연결될 수 있다.

IV. 實證的 調查 및 結果分析

1. 조사연구 설계

1) 조사설계 및 자료수집

본 조사에서는 우리 나라의 기업체 중에서 최근에 대기업에서 분사된 회사만을 표본 선정 하였으며, 또한 분사와 관련된 설문조사 목적 및 내용을 이해할 수 있는 대상 즉, 분사된 회사에서 자체 충원한 인원을 제외한 모회사에서부터 근무하다가 자회사로 분사되어 나온 종업원들만을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이들 조직들은 반도체 제조회사, 전자제품 제조회사, 제품설계 및 연구개발 분야, 방송관련 분야, 시설관리 분야 등이 포함되었다.

본 조사를 위한 설문지는 총 411부를 배포하여 265부의 설문지를 회수하였고(회수율: 64.5%), 이 중 3부의 설문지를 제외한 262부가 최종분석에 사용되었다.

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 이들의 학력은 상당 부분이 고졸이었으며

(86.8%), 전문대졸(9.1%), 대졸(3.3%), 대학원졸(0.8%)의 비율로 나타났다. 이들의 평균연령으로는 29.8세이고, 현 회사의 평균 근무년수가 2년 6개월로 비교적 짧은 편이다.

2) 설문지 구성 및 내용

본 연구에서 사용된 설문지는 총 63개의 문항으로 구성되었다. 이 가운데 분권화는 Payne & Pheysey 등의 설문지를 사용하였고(6문항), 통제는 Kirsch(1996)와 Snell(1992)의 척도를 반영하여 6개의 문항으로 구성하였다. 자율성은 Breugh(1985)가 개발한 문항을 참고하여 분사조직 특성에 맞게 6개의 문항으로 구성하였다. 직무안정성은 고용관계의 지속성, 이직에 대한 바람, 고려정도, 직무기회 상실 등을 척도화 하였다. 보상은 Preziosi(1994)가 사용한 설문지를 기초로 7개의 문항으로 구성하였다. 그 외 조직몰입은 Mowday(1979) 등의 문항을, 노동소외는 Shepard(1971) 등의 설문지를 기초로 하였다.

3) 측정도구의 신뢰성 및 타당성

(1) 신뢰도 검증

본 조사연구에서 사용된 측정도구의 항목간 내적 일관성을 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 측정한 결과를 보면 다음과 같다.

〈표 IV-1〉 측정도구의 신뢰도 검증 결과

변수명	자율성	분권화	통제	직무안정성
Cronbach α	.8058	.5623	.7838	.6258
변수명	보상	집단응집성	조직몰입	노동소외
Cronbach α	.8617	.8230	.8366	.7259

(2) 타당성 검증

본 조사에서 사용한 측정도구에 대한 타당성을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. Varimax법을 사용한 결과 조직구조특성, 직무특성, 결과변수인 조직몰입, 노동소외 등 모두 타당성 있는 측정도구임을 확인할 수 있었다.

2. 실증적 결과 분석

1) 분사조직 조직구조 변수와 조직결과 변수와의 관계

조직구조 변수 및 직무특성 변수와 조직 결과변수와의 관계를 분석하기 위해 상관관계 분석을 하였는데 그 결과는 <표 IV-2>와 같다.

여기서 보면 분사조직의 경우에도 분권화는 조직몰입과 약한 정(正)의 관계($r=.149, p<0.05$)를 보여주고, 노동소외와는 의미 있는 관계를 보여주지 못했다. 따라서 가설 1, 즉 분사조직의 경우 분권화 수준이 높을수록 조직몰입은 증대되고 노동소외는 감소될 것이라는 가설은 부분적으로 채택된다. 여기서 분사조직에서 분권화가 조직몰입과 약간의 정(正)의 관계는 그렇다 치고 노동소외와 유의한 관계를 보여주지 못하는 이유를 어떻게 설명해야 할까? 그것은 분사조직의 규모의 영세성, 작업기능의 단순성으로 인해 구성원들이 분권화에 큰 의미를 찾지 못하는 데에서 찾을 수 있을 것 같다.

통제 변수는 조직몰입과 상당한 부(負)의 관계($r=-.374, p<0.01$)를 보여 주었으나, 노동소외와는 의미 있는 관계를 보여주지 못했다. 따라서 가설 2도 부분적으로 채택된다. 통제가 많고 적음에 따라 노동소외와는 큰 관계가 없다는 의미이다. 분사조직의 경우 소규모 동질적 작업집단의 성격을 띄므로 통제에 대해 큰 의미를 두지 않을 수 있다는 의미일 수도 있다.

<표 IV-2> 상관관계표

변 수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 자율성	2.77	0.899							
2. 분권화	3.02	0.382	.001						
3. 통제	3.01	0.876	-.315**	-.021					
4. 직무안정성	2.76	0.954	.392**	.023	-.437**				
5. 보상	2.34	0.741	.480**	.055	-.430**	.530**			
6. 집단응집성	3.61	0.755	.169**	.010	.069	.040	.203**		
7. 조직몰입	3.13	0.867	.502**	.149*	-.374**	.465**	.663**	.314**	
8. 노동소외	2.36	0.750	-.316**	.119	-.064	.013	-.163*	-.414**	-.363**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2) 분사조직 직무특성 변수와 조직결과 변수와의 관계

분사조직의 자율성과 조직몰입 및 노동소외와의 관계는 <표 IV-2>에서 보면 조직몰입과 매우 높은 정(正)의 관계($r=.502, p<0.01$), 노동소외와 상당한 부(負)의 관계($r=-.316, p<0.01$)를 보여주고 있다. 따라서 분사조직의 경우 구성원의 지각된 자율성은 조직몰입을 증대시켜주고 노동소외를 감소시켜 준다는 가설 3은 채택된다.

직무안정성(job security)은 조직몰입과는 높은 상관관계($r=.465, p<0.01$)를 보여 주었으나 노동소외와는 의미 있는 관계를 보여주지 못했다. 역시 가설 4도 부분적으로 채택된다. 여기서 두 가지 의미를 찾을 수 있다. 분사조직의 경우 직무안정성이 매우 중요한 요소가 됨을 알 수 있고, 또 하나는 노동소외와는 큰 관계가 없다는 점이다.

직무특성 변수 중 보상 변수와 조직결과 변수와의 관계를 보면 조직몰입과 매우 높은 정(正)의 관계($r=.663, p<0.01$)를 보여주고, 노동소외와는 부(負)의 상관관계($r=-.163, p<0.05$)를 보여주고 있다. 따라서 가설 5는 채택된다. 분사조직의 경우 보상변수가 매우 중요한 변수가 됨을 알 수 있다.

3) 분사조직 구조특성 및 직무특성 변수가 조직몰입 및 노동소외에 미치는 영향 분석

분사조직에서 조직구조특성 및 직무특성 변수가 조직몰입 및 노동소외에 미치는 영향을 분석하기 위해서 조직구조 변수 및 직무특성 변수를 독립변수로 조직몰입과 노동소외를 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 IV-3>과 같다. 인구 통계적 변수도 함께 통제되었다.

여기서 보면 조직몰입을 가장 잘 설명해 주는 분사조직의 특성은 단연 직무특성 가운데 보상수준이었고($\beta=.504, p<0.01$), 그 다음은 직무안정성($\beta=.166, p<0.01$), 이었다. 그 다음은 자율성($\beta=.156, p<0.01$)이었다. 분사조직의 조직몰입은 어디까지나 보상수준이 가장 중요한 변수가 됨을 알 수 있다. 이점은 현재 우리 나라 기업이 구조조정을 위해 분사를 많이 시도하고 있으나 보상수준이 저하되거나 불만스럽지 않도록 유의하는 것이 분사조직 성공을 위해 매우 중요한 요소가 됨을 알 수 있다.

인구 통계적 변수 가운데는 연령이 중요한 변수($\beta=.150, p<0.01$)이었다. 이는 기존 연구에서 많이 제시된 연구 결과와 일치한다. 어떤 조직에서도 연령이 증가하면 조직몰

입이 증가하는 것이 일반적인 연구 결과이다.

노동소외는 조직몰입과는 다소 다른 결과가 나왔다. 노동소외에 가장 영향을 많이 미치는 변수는 자율성이었다($\beta = -.323, p < 0.01$).

〈표 IV-3〉 분사조직 구조 및 직무특성 변수와 조직 결과변수와의 관계 회귀분석 결과

구 분	조직몰입			노동소외		
	B	Beta	T	B	Beta	T
(상수)	.662	.	1.433	2.959	.	5.145
근속연수	1.562E-03	.062	1.338	-1.941E-03	-.088	-1.336
연 령	1.672E-02	.150	2.727**	-1.598E-02	-.162	-2.100*
학 력	-.143	-.082	-1.761	3.019E-02	.020	.297
자 율 성	.148	.156	2.900**	-.271	-.323	-4.258**
분 권 화	.141	.059	1.335	.359	.171	2.737**
통 제	-.139	-.143	-2.616**	-.111	-.128	-1.664
직무안정성	.146	.166	2.902**	5.958E-02	.077	.954
보 상	.584	.504	8.763**	-.121	-.118	-1.455
R^2	.600			.207		
F	34.736**			6.046**		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

요약하면 조직몰입에 많은 영향을 미치는 변수는 보상과 직무안정성이 대단히 중요하고 자율성도 어느 정도 중요함을 알 수 있다. 노동소외에 영향을 많이 미치는 변수도 역시 자율성이었으나 분권화도 약간의 관계가 있었다. 이렇게 본다면 분사조직이 성공하려면 보상과 직무안정성 그리고 자율성이 중요한 관건이 됨을 알 수 있다.

4) 분사조직의 조직구조 특성 및 직무특성과 조직 결과변수의 관계에 대한 집단응집성의 조절효과

본 연구에서는 분사조직의 특성상 집단응집성이 조직구조 및 직무특성 변수와 조직결과 변수(조직몰입, 노동소외)와의 관계를 조절하는 효과가 있을 것이라 가정하였다(가설 6). 그 이유는 최근 많이 이루어지는 분사조직은 특정 기능을 모기업으로부터 독립시키는 형태라고 누차 언급한 바와 같다. 그렇다면 이 경우 이들 분사된 조직의 일원들은 하

나의 운명공동체적 특성을 갖는다. 이때 구성원간의 응집성이 높은 경우와 낮은 경우 조직결과 변수를 조절해 줄 수 있다고 보는 것이다. 이를 확인하기 위해 조절회귀분석을 실시하였고 그 결과가 <표 IV-4>에 나와 있다.

<표 IV-4> 집단응집성의 조절회귀 분석 결과

구 분	조직몰입				노동소외				
	B	T	R ²	ΔR ²	B	T	R ²	ΔR ²	
집 단 응 집 성	분권화(A)	.361	2.516*	.074		.295	2.531*	.106	
	응집성(a)	.324	4.283**	.142	.068	-.420	-6.732**	.255	.149
	A×a	.165	.859	.145	.003	-.160	-1.009	.259	.004
	통제(B)	-.450	-7.981**	.232		1.699E-02	.318	.085	
	응집성(a)	.339	5.107**	.312	.080	-.405	-6.423	.231	.146
	B×a	.173	2.337*	.329	▲.017*	1.072E-03	.015	.231	-
	자율성(C)	-.759	-6.525**	.283		-7.046E-02	-.528	.170	
	응집성(a)	-.369	-4.757**	.331	.048	-.309	-3.452*	.295	.125
	C×a	.305	11.307**	.580	▲.249**	-3.376E-02	-1.093	.299	.004
	직무안정성(D)	-.687	-4.672**	.294		.443	2.850**	.095	
	응집성(a)	-.239	-2.730**	.352	.058	-.191	-2.060*	.238	.143
	D×a	.286	8.086**	.501	▲.149**	-.114	-3.047**	.269	▲.031**
	보상(E)	-.328	-1.835	.491		.570	2.694**	.114	
	응집성(a)	-.209	-2.604**	.510	.009	-.164	-1.726	.243	.129
	E×a	.249	6.379**	.587	▲.077**	-.146	-3.181**	.257	▲.014**

*p < 0.05, **p < 0.01

(▲ : 회귀식에서 포함한 회귀식간의 R²의 증가 값이 유의한 값)

여기서 보면 조직구조 변수 중 분권화 변수는 집단응집성 변수가 조절효과를 보여주지 못했다. 그러나 통제변수는 응집성과 상호작용하여 조직몰입을 증대시키는 조절효과를 (R²△.017, p<0.05) 보여주고 있다. 그러나 노동소외에는 집단응집성의 조절효과가 나타나지 않고 있다. 그리고 자율성, 직무안정성, 보상과 같은 직무특성 변수와 조직몰입 및 노동소외와의 관계에는 집단응집성의 조절효과가 명확하게 나타나고 있다. 위의 표에 의하면 직무안정성은 응집성과 상호작용하여 조절효과(R²△.149, p<0.01)를 보여주고, 보상변수는 집단응집성과 상호작용하여 조절효과 즉 조직몰입을 증대(R²△.077, p<0.01)시켜 주었다. 이는 집단응집성이 자율성, 직무안정성과 보상과 결합하면 조직몰입을 더욱 증대시켜 준다는 의미이다. 집단응집성이 조직몰입의 증대와 감소에 기여할 수 있다는 의미가 된다. 또한 노동소외에도 의미 있는 조절효과를 보여주고 있다. 여기서

몇 가지 의미를 찾을 수 있다. 분사조직이 성공하려면 보상수준, 직무안정성 등 모두 중요하다. 그러나 이에 못지 않게 분사조직 구성원들간의 집단응집성도 매우 중요하다. 집단응집성이 높은 집단은 조직몰입의 증대 효과와 노동소외 감소 효과를 더욱 확대시켜주는 것이다. 이는 결국 분사조직의 경우 모기업에서 비자발적으로 분리된 경우 집단구성원들이 얼마나 심리적으로 단결된 힘을 보여줄 수 있느냐가 분사조직의 중요 성공요인이 될 수 있음을 의미한다고 할 수 있다.

V. 論議 및 結論

본 연구는 최근 우리 나라 기업의 대대적인 구조조정의 방안으로 크게 증가하고 있는 분사조직의 활성화를 위해 조직구조 변수 및 직무특성 변수가 조직성과 변수인 조직몰입 및 노동소외 등과 어떠한 관계가 있는가를 탐색적으로 연구하고자 한 것이었다. 이를 위해 조직구조 변수는 분권화와 통제 변수가 채택되었고 직무특성 변수로는 분사조직에서 가장 문제가 될 수 있는 직무안정성(job security)과 보상 및 자율성 변수를 채택 검토하였다. 조직성과 변수로는 심리적, 지각적 성과 변수인 조직 몰입과 노동소외를 다루었다. 조직몰입은 심리적, 지각적 성과 변수로 널리 연구되고 분사조직의 특성상 노동소외를 채택하였다. 최근의 분사화 과정은 핵심사업의 다각화, 계열화보다는 주변사업을 분할, 분리 독립시켜 사업의 효율성을 증대시키고 정리해고의 회피, 노사갈등 예방, 거래비용 절감 등 다양한 목적으로 이루어진다. 그러나 이와 같은 조직 분사화의 경우에 대체로 비자발적, 강제적 분리가 두드러지는 특색이다. 이 경우 분리된 분사조직 구성원들은 조직몰입, 특히 노동소외가 문제가 될 수 있다. 이러한 관점에서 노동소외가 결과 변수로 채택되었다. 그리고 '이와 같은 분사조직의 특성상 집단응집성이 조직구조 및 직무특성 변수와 조직결과 변수간의 관계를 조절해 줄 수 있을 것으로 가정, 결과를 분석해 보았다.

실증적 조사결과는 분사조직의 경우 분권화는 조직몰입과 약간의 상관관계를 갖고 있었으나($r = .149, p < 0.05$) 노동소외와는 의미 있는 관계가 없었다. 이는 분사조직의 소규모의 특성, 기능의 단순성 등으로 인해 조직 구성원들이 분권화에 큰 의미를 찾지 못하는 것으로 해석할 수밖에 없다. 통제변수는 조직몰입과 상당한 부의 관계($r = -.374, p <$

0.01)를 보여주었다. 이는 통제가 자율적으로 이루어지고 행동 통제보다 결과 통제에 의한 관리가 더욱 조직몰입을 증대시켜준다는 기존 연구 결과와 일치한다. 스스로 통제할 수 있도록 하는 사회화과정을 통한 학습이 중요함을 알 수 있다. 특히 분사조직의 동질적 기능을 수행하는 집단적 특성을 고려할 때 이 점은 분사조직 관리에 매우 의미 있는 시사점이 될 수 있다. 노동소외와 통제와는 예상과 달리 큰 관계가 없었다. 따라서 분사조직의 경우 조직구조 변수는 노동소외와는 큰 관계가 없음을 알 수 있다.

분사조직의 직무특성 변수와 조직 결과변수, 즉 조직몰입과 노동소외와의 관계는 조직구조변수 관계보다 훨씬 높게 나타났다. 먼저 자율성은 조직몰입과 매우 높은 정(正)의 관계($r = .502, p < 0.01$), 노동소외와 높은 부(負)의 관계($r = -.316, p < 0.01$)로 나타났다. 이는 분사조직의 직무 수행 방식에서 자율성을 많이 부여해 줄수록 조직성과에 크게 기여할 수 있다는 의미다. 일반적 조직에서도 같은 결과로 이어질 수 있으나 분사조직의 특성 즉 동질적 기능을 하나의 기업조직으로 분사화 되는 특성을 감안하면 자율성은 분사조직의 성공요인이 될 수 있다는 의미이기도 하다.

다음 직무안정성(job security)은 조직몰입과는 매우 높은 상관관계($r = .465, p < 0.01$)를 보여 주었으나 노동소외와는 의미있는 관계를 갖지 못했다. 직무안정성이 노동소외에는 영향을 주지 못하나 조직몰입에는 매우 중요한 요소가 됨을 의미한다. 이와 같은 결과는 회귀분석에서도 나타난다. 직무안정성은 조직몰입을 결정하는데 두 번째 중요한 변수로 나타났다($\beta = .166, p < 0.01$, 표 IV-3 참조). 사실 분사조직의 경우 구성원이 직무안정성 즉 직장을 잃지 않으면서도 승진 기회를 갖고 자기 직무를 유지할 수 있는가는 매우 중요할 수 있을 것이다. 이는 분사조직의 직무안정성이 상대적으로 그 만큼 불리 할 수 있기 때문일 것이다.

보상은 분사조직에서 가장 중요한 변수로 나타났다. 먼저 상관관계에서 보상은 조직몰입과 대단히 높은 정(正)의 상관관계($r = .663, p < 0.01$), 노동소외와 부(負)의 관계($r = -.163, p < 0.05$)를 보여주고 있다. 이 같은 결과는 회귀분석에서도 잘 확인할 수 있다. 앞의 <표 IV-3>에서 볼 수 있는 바와 같이 분사조직의 경우 조직몰입을 설명해주는 변수 가운데 보상은 가장 중요한 변수이었다($\beta = .504, p < 0.01$). 이는 분사조직의 경우 보상이 결정적으로 조직몰입을 증대시켜주고 노동소외를 감소시켜 줄 수 있음을 의미한다. 분사조직은 이미 모기업에서 비자발적으로 분리될 때 이들에게는 대기업 사원으로서 갖는 사회적 자부심을 잃게 되는 경우가 많고 이들이 가질 수 있는 유일한 심리

적 보상은 내재적 보상, 외재적 보상에서 찾을 수밖에 없을 것이다. 분사조직이 효율적 성과를 내려면 구성원이 불만스럽게 여기지 않도록 보상을 얼마나 잘 하느냐가 중요한 과제가 됨을 알 수 있다. 보상체계나 수준도 중요하지만 보상의 공정성도 중요할 수 있다.

분사조직의 특성상 집단응집성이 조직구조 변수 및 직무특성 변수와 조직결과 변수를 조절할 것으로 가정하고 그 결과를 분석해 보았다. 그 이유는 모기업으로 분리되는 순간 이들은 운명 공동체적 집단적 성격을 띠게 된다. 따라서 이들이 높은 집단응집성으로 일치된 단결을 보여주는 경우와 조직문화가 흐트러지는 경우 분사조직의 성과는 크게 달라질 수 있기 때문이다. 따라서 이들의 조절효과를 검토하였는데 그 결과는 집단응집성은 조직구조 및 직무특성 변수 대부분에서 조직몰입을 조절하는 효과를 갖고 있었다. 분권화를 제외한 통제, 자율성, 직무안정성, 보상 등에서 집단응집성은 각 변수들과 상호작용하여 조직몰입을 증가시켜 주었다. 이는 집단응집성이 조직몰입을 증가 시켜주는 조절 효과를 갖고 있음을 의미한다. 이와 같은 결과는 분사조직이 성공하려면 분사조직 구성원들의 상호 친밀한 유대감을 강화하고 상호 유인력을 높여 나가 얼마나 집단응집성을 강화할 수 있느냐가 분사조직의 성과를 위해 중요한 과제가 됨을 알 수 있다.

노동소의 측면에서는 직무안정성과 보상이 집단응집성과 상호작용하여 노동소외를 감소시켜 주었다.

요약하면 분사조직의 성공을 위해서는 분사조직의 자율성을 높여주고 자율적 통제, 행동통제보다는 결과에 의한 통제가 중요하고, 직무안정성과 보상이 분사조직의 성공을 위해 중요한 과제가 될 수 있다. 이와 같은 결과는 일반 조직에서도 적용될 수 있으나 앞에서 제시된 결과들은 분사조직의 특성이 더욱 반영된 결과들이라고 할 수 있다.

최근 조직 분사화의 경우 모기업에서 구성원들의 의지와 상관없이 비자발적으로 분리 독립될 경우 구성원의 박탈감과 불안감은 상당하다. 이 같은 우려와 불안, 박탈감을 채워주고 분사조직이 성공할 수 있는 방향을 찾아보는 것이 본 논문의 과제였다. 앞으로 분사조직의 노동소외 부분은 더욱 정교한 연구가 필요한 부분이고 앞으로의 과제가 될 수 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 김용열 (1999), "분사제도를 통한 구조조정 추진 방안", 한국경영학회 1999년 동계 학술 발표회 발표 초록.
- 박성진 (1995), "한국 기업의 분사과정 : 조직내적 요인에 관한 탐색적 연구", 연세대학교 석사학위논문.
- 박천용 (1999), 「분사경영전략」, 21세기 북스.
- 백낙기 (1992), "소사장제의 운영실태 및 발전방안", 「한국산업연구원」, 10, pp. 1-31.
- 산업연구원 (1992), "소사장제의 운영실태 및 발전방안".
- 상공부 지방중소기업과 (1993), "소사장제의 운영실태 및 향후대책".
- 윤평구 (1998), "삼영기계(주)의 소사장제도에 관한 연구", 「경영교육연구」 제2권 제3호.
- 정성한 (1998), "자율성과 조직통제전략", 영남대학교 박사학위논문.
- 최계봉 (1996), "소사장제의 실태분석" 「산업연구(제9집)」, 경기대학교 한국산업연구소.
- 최계봉 (1996), "소사장제의 경영전략적 고찰", 「국제경영론집」, 경기대학교 부설 해외마케팅연구소, pp. 186-187.
- 최계봉 (1995), 「분사경영」, 대한상공회의소.
- 통계청 무역진흥부 산업1과 (1992), "동일사업장내 소사장제의 실태 및 활성화방안."
- 통계청 무역진흥부 산업1과 (1992), "소사장제 도입에 따른 검토 및 착안사항."

2. 국외문헌

- Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983), "R&D Work Climate and Innovation in Semic-Ondustors," *Academy of Management Journal*, 26, pp. 362-368.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1983), "Organizational Commitment : Individual and Organizational Effectiveness," *Work and Occupations*, Vol. 10, pp. 123-146.
- Bennett, A. (1990), "A White-Collar Guide to Job Security," *The Wall Street Journal*, September 11, B1, B12.
- Blauner, R. (1969), "Alienation from work," Univ of Oregon. D.B.A., Univ.

- Microfilms, Inc. Ann Arbor. Michigan.
- Borg, I. & Elizur, D. (1992), "Job Insecurity: Correlates, Moderators and Measurement," *International Journal of Manpower*, Vol. 13, No.2, pp. 13-26.
- Breaugh, J. A. (1985), "The Measurement of Work Autonomy." *Human Relations*, Vol. 38, pp. 551-570.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997), "A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions." *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 18, pp. 323-349.
- Decotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987), "A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment," *Human Relations*, Vol. 40, pp. 445-470.
- Flamholtz, E. G. (1979), "Organization Control Systems as a Managerial Tool," *California Management Review*, Vol. 22, pp. 50-59.
- Greenhalgh, L. & Sutton, R. (1991), "Job Insecurity and Organizational Effectiveness," In Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. and Van Vuren, T.(eds.), *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*, Sage, London.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the Design of Work : Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250-279.
- Hackman, J. R. (1992), "Group Influences on Individuals in Organizations." In Dunnette and Hough, L. M.(eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. 2nd ed. Vol. 3., Consulting Psychologists Press, Inc. pp. 199-267.
- Hunt, J. (1986), "Alienation among Managers - The New Epidemic or the Social Scientists' Invention?," *Personnel Review*, Vol. 15, pp. 21-26.
- Imai, K. (1990), "Japan's Business Groups and Keiretsu in Relation to the Structural Impediments Initiative," In K. Yamamura, (ed.), *Japan's*

- Economic Structure: Should It Be Changed?* Society for Japanese Studies, Seattle, WA, pp. 167-202.
- Inkson, J. H. K., Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (1970), "Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication," *Administrative Science Quarterly*, pp. 328-329.
- Ito, K. (1995), "Japanese Spinoffs: Unexplored Survival Strategies," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 431-446.
- Ito, K. & Rose, E. L. (1994), "The Geneological Structure Japanese firms: Parent-subsidiary Relationships," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- Jacobson, D. (1991), "Toward a Theoretical Distinction between the Stress Components of the Job Insecurity and Job Loss Experiences," In Bacharach, S. B. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, Vol. 9, pp. 1-9.
- Kirsch, L. J. (1996), "The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process," *Organization Science*, Vol. 7, pp. 1-21.
- Leifer, R. & Mills, P. K. (1996), "An Information Processing Approach for Deciding upon Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations," *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 113-137.
- Litwin, G. J., & Stringer, R. A. (1968), "Motivation and Organizational Climate," Cambridge: *Harvard University*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990), "A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No.2, pp. 171-194
- Mills, T. M. (1967). *The sociology of small groups*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mottaz, C. J. (1988). "Determinants of Organizational Commitment," *Human Relations*, Vol. 41, No.6, pp. 467-482.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- Mudrack, P. E. (1989), "Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look," *Human Relations*, Vol. 42, pp. 771-785.
- Naumann, E. (1993), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers," *Group & Organization Management*, Vol. 18, pp. 153-187.
- Nicholson, N. A. (1984), "A Theory of Work Role Transitions," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 172-191.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1985), "The Impact of Normative Social Influence and Cohesiveness on Task Perceptions and Attitudes: A Social Information Processing Approach," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, pp. 193-206.
- O'Reilly, C. A. III & Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 492-493.
- Ouchi, W. G. (1977), "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 895- 913.
- Payne, R., Pugh, D. S. (1975), "Organizational Structure and Climate," In Dunnette, M. D.(ed)., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally College Publishing Co. pp. 1125-1173..
- Porters, L., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609
- Roskies, E. & Louis-Guerin, C.(1990), "Job Insecurity in Managers:

- Antecedents and Consequences," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pp. 345-359.
- Rutkowski, G. K., Gruder, C. L., & Romer, D. (1983), "Group Cohesiveness, Social Norms, and Bystander Intervention," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, pp. 545-552.
- Seeman, M. (1972), "Alienation and Engagement," In A. Cambell and P. Converse(eds.), *The human meaning of social change*, Russell Sage Basic Books. New York.
- Sims, H. P., Jr., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976), "The Measurement of Job Characteristics," *Academy of Management Journal*, Vol. 19, pp. 196-213.
- Singh, H. (1993), "Challenges in Researching in Corporate Restructuring," *Journal of Management Studies*, pp. 147-172.
- Snell, S. A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, Vol. 35, pp. 291-327.
- Woo, C. Y., Willard, G. E., & Daellenbach, U. S. (1992), "Spin-off Performance: A Case of Overstated Expectations?," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 433-447.
- Zaccaro, S. J., & Lowe, C. A. (1988), "Cohesiveness and Performance on an Additive Task: Evidence for Multidimensionality," *The Journal of Social Psychology*, Vol. 18, pp. 547-558.