

한국기업의 성과와 조직구성원의 심리적 특성, 그리고 조직구조의 관계에 대한 실증적 연구*

조 영 복**

논문접수일 : 94. 7

게재확정일 : 95. 3

초 록

조직구조에 대한 상황이론이 그리 성공적이지 못한 원인 중의 하나는 조직구조와 관련된 보다 중요한 상황변인을 고려하지 못한 것이다. 조직구조와 관련이 있을 것으로 여겨지는 새로운 변인 중의 하나는 조직구성원의 심리적 특성이다. 이러한 심리적 특성 가운데 최고경영자의 심리적 특성과 조직구조에 대한 연구는 많이 진행되었으나 종업원을 비롯한 조직구성원의 심리적 특성은 연구대상에서 제외되었다. 본 연구는 최고경영자와 조직구성원의 심리적 특성을 고려하여 조직구조와 성과의 관계에 대한 모델과 가설을 설정하고 한국기업에 대한 자료를 통하여 검증한 결과 조직구성원의 심리적 특성이 조직구조와 기업의 성과와 관련성이 있는 것으로 밝혀졌다.

* 이 논문은 1992년도 교육부지원 한국학술진흥재단의 자유공모(지방대학육성)과제 학술연구 조성비에 의하여 연구되었음

** 부산대학교 상과대학 경영학과 부교수

I. 서론

조직에 대한 상황이론은 조직의 상황변인, 즉 조직의 환경불확실성, 제조기술, 규모, 전략, 소유형태 등에 따라 조직구조가 적합하게 형성될 때 조직의 효과성과 재무적 성과가 높아진다는 가정을 가지고 있다. 이러한 가정에 따라 상황변인과 조직구조 그리고 재무적 성과와의 관계를 실증적 연구를 통하여 파악하고자 하였다.

그러나 그동안의 많은 연구에도 불구하고, 이러한 연구의 결과는 그리 성공적이지 못하다 (Ford & Slocum, 1977, & Schoonhoven, 1981, & Koberg & Ungson, 1987). 이러한 현상이 나타나게 된 원인 중의 하나는 조직구조와 관련된 보다 중요한 상황변인을 고려하지 못한 데 기인한다 (Miller and Dorge, 1986). 이것은 조직구조에 묵시적인 제한을 가하는 다른 요인이 존재한다는 것이며, 이러한 관점을 따르는 연구자들은 특정 형태의 조직구조의 출현에 영향을 미치는 새로운 변인을 규명하고자 한다.

조직구조와 관련이 있을 것으로 여겨지는 새로운 변인 중의 하나는 조직구성원의 심리적 특성이다. 이러한 심리적 특성 가운데 조직구성원, 특히 권한과 책임이 있는 최고경영자의 지위에 있는 사람의 가치체계 (Nightingale & Toulouse, 1977), 최고경영자의 성취동기 (Miller & Dorge, 1986), 통제부위 (Miller & Toulouse, 1986), 보수성 (Sturdivant, Ginter & Sawyer, 1985), 유연성 (Kets de Vries & Miller, 1984) 등과 조직구조의 관계에 대한 연구가 진행되어 왔다.

이와 같은 연구의 결과, 최고경영자의 심리적 특성이 특히 규모가 작고 환경이 동태적인 기업에 있어서는 조직구조와 강한 관련성을 가지는 것으로 나타났다. (Miller and Toulouse, 1986) 그러나 이러한 연구들이 대상으로 하고 있는 심리적인 특성은 주로 최고경영자의 심리적 특성이며, 종업원을 비롯한 조직구성원의 심리적 특성은 연구대상에서 제외되었다.

그러나 종업원의 심리적 특성은 조직구조에 영향을 미치는 중요변수로 고려될 필요가 있다. 그것은 첫째, 종업원의 심리적 특성이 조직구조를 설계하는 의사결정자가 고려하는 인적자원의 한 요소이기 때문이며 둘째, 조직구조는 장기적인 관점에서 볼 때, 기업의 여러 여건에 따라 조정되고 적합되도록 변경되어온 누적적인 개념이기 때문이다. 즉 조직구조를 선택하거나 결정하는 최고경영자는 조직구조에 영향을 미치는 많은 상황변인을 고려하게 되는 과정에서 기

업의 인적자원을 고려하지 않을 수 없으며, 조직구조가 조직의 여건에 따라 수정되어 온 개념에 비추어 볼 때, 조직구조는 일단 설계 되어지면 비교적 안정적이기는 하지만 조직구조의 기능 여하와 조직의 성과(Donaldson, 1987), 그리고 구성원의 특성에 따라 조정, 수정, 변경되는 것이다.

따라서 본 연구는 지금까지 연구에서 제외되었던 종업원의 심리적 특성을 포함하여 구성원의 심리적 특성과 조직구조의 관계를 검토해 보고자 한다. 이를 위해 첫째, 조직구조의 변화에 대한 이론을 검토하고, 구성원의 심리적 특성을 고려하는 조직구조와 성과의 관계에 대한 모델을 개발한다. 둘째, 최고경영자의 심리적 특성과 조직의 성과, 구조와의 관계를 연구한 기존의 연구결과를 분석하고 종업원의 심리적 특성과 조직구조 그리고 성과와의 관계에 대한 가설을 설정한다. 그리고 셋째, 이러한 관계를 한국기업에 대한 실증적인 자료를 수집하여 검증한다.

II. 조직구조 변화이론

조직구조가 어떻게 변화해 가는가에 대한 이론은 크게 상황결정론과 전략선택이론으로 나누어진다. 각 이론은 이론의 가정이 상이하고 따라서 조직구조의 변화의 근원이 어디인가에 대하여 상이한 결론을 내리고 있다.

2.1. 상황결정론

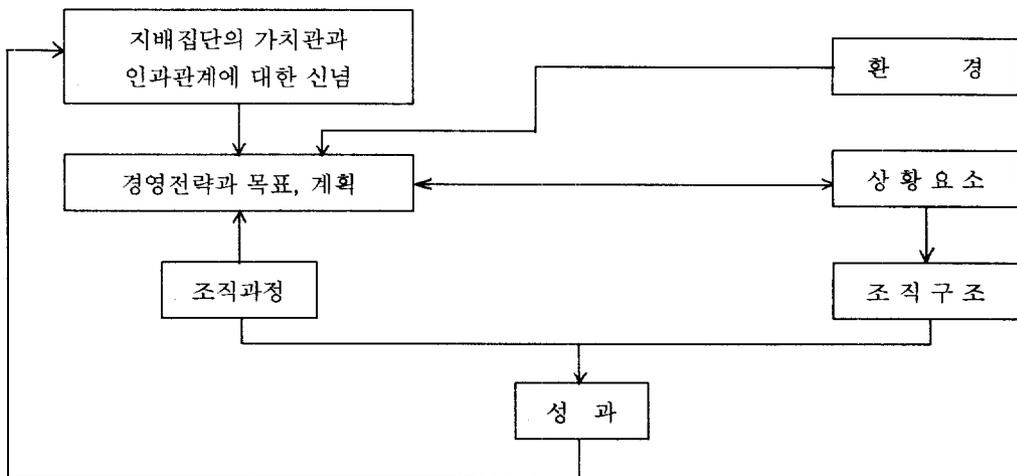
오늘날 조직구조에 대한 가장 보편적인 이론은 상황결정론이다. 이 이론은 조직을 둘러싸고 있는 환경은 조직이 환경에 적응하도록 현시적이거나 묵시적인 압력을 가하고 따라서 조직은 생존을 위해서는 이러한 환경의 압력을 받아들여 조직이 요구하는 형태로 구조를 변화시켜야만 한다는 사고를 가지고 있다.

이러한 접근법은 사전적(事前的)인 상황변인의 변화에 의해 발생한 조직구조의 변화를 규명하고자 하는 것이다. 이것은 상황이 구조를 이끈다는 상황결정론(contingency determin-

그리고 장기적인 측면에서 볼 때, 상황요인들이 조직에 대하여, 구조를 적합하게 적응시키도록 압력을 가한다는 사고 또한 최근에 들어와서 도전받고 있다. 더우기 구조와 상황변인 사이의 관계에 대한 계량적, 비교적, 그리고 종단적인 연구들에 의하면, 특정한 상황변인과 구조 사이에는 일정한 관계가 거의 없는 것으로 나타나고 있다(Dewary & Hage, 1978; Dyas & Thanheiser, 1976; Inkson et al. , 1970; Meyer, 1979; Suzuki, 1980).

또한 이런 상황이론에 대하여 Jackson & Morgan(1978)은 상황변인들이 조직의 구조패턴에 중요한 영향을 미친다는 것이지 그들 스스로가 그러한 패턴을 결정하는 것은 아니다라고 하고 다른 변인들도 구조에 중요한 영향을 미친다고 주장하고 있다. 즉, 경영자들이 목표나 계획에 대하여 가지고 있는 신념이 조직구조에 영향을 미친다는 것이다. 따라서 보다 나은 조직구조결정에 대한 이론을 위해서는 경영자의 의사결정 역할이 고려되어야 한다. 그는 조직구조와 과정에 대한 일반적인 모델을 <그림 2>와 같이 제시하고 있다.

<그림 2> 조직구조와 과정에 대한 일반모델



자료 : John H. Jackson and Cyril P. Morgan, *Organization Theory*, Prentice-Hall, 1978, p. 224.

2.2. 전략선택이론

전략선택이론은 상황결정론과는 대조적인 견해를 가지고 있으며 조직구조를 최고경영자의 전략적 선택의 한 요인으로 보고 있다.

2.2.1. Child의 전략선택이론

최근의 여러 연구들이 경영자가 그 자신의 조직단위의 구조를 결정짓는데 행하는 역할에 대한 관심을 새롭게 하고 있다. 전통적인 경영이론가들은 과학적관리원칙에서 보는 바와 같이 관리자의 중요성을 인식하고 있다. 그러나 그 후의 경영학파들은 구조결정자인 관리자의 영향력을 무시한 채 개인과 구조 혹은 상황과 구조의 관계만을 강조하였다.

Chandler(1962)는 미국기업을 대상으로 전략의 구성요소와 구조를 분석한 결과 조직구조의 형상은 그전의 최고경영팀장의 전략적 의사결정에 영향을 받고 있다는 결론을 얻었으며 이러한 결과를 바탕으로 구조는 전략을 따른다는 명제를 제시하였다. Child(1972)는 Chandler가 주장하는 이러한 견해에서 한 걸음 더 나아가 조직구조에 대한 전략선택의 개념을 발전시켰다. 그는 기업의 환경적인 조건이 상위의 경영자가 판단재량을 가지고 선택할 수 있는 구조의 범위를 제공하는 것이지 특정의 조직구조를 결정해 주는 것이 아니라고 보고 있다. 그는 이러한 개념을 '전략적 선택'이라 부르고 있으며 이것이 기존의 임페러티브 모델이 간과한 변인임을 지적하고 있다.

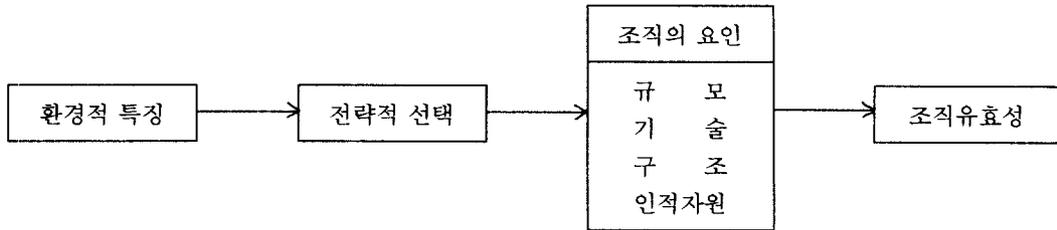
즉 최고경영층의 구성원이 조직의 업무스케일이나 기술, 구조, 인적자원등에 대하여 재량권이나 운용의 자율권을 어느 정도는 가지고 있다고 주장한다. 물론 재량권이나 자율권의 범위는 우선 기업의 환경의 조건에 의하여 제약된다. 그는;

조직과 환경의 분석에는 조직의사결정자가 행하는 선택의 영향을 인식하여야 한다. ... 의사결정자가 조직이 그들이 중요하게 여기는 환경 속의 어디에 위치하고 있는 가에 대한 평가와 조직의 내부구조에 대하여 내리는 조치사이에 밀접한 연관이 있다.

따라서 Child는 상황에 의한 구조결정론의 페러다임에 전략선택 개념이 도입되게 되면 그 예측력을 높히게 될 것임을 시사하고 있다. 이와 같이 그는 상황결정론을 거부하면서 전략선

택모형을 제시하고 있다. Child의 전략선택 모형을 그림으로 나타내면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> Child의 전략선택 모형



자료 : John H. Jackson & Cyril P. Morgan, *Organization Theory*, Prentice-Hall, 1978, p. 291.

전략선택 모형은 다음에서 살펴보게 될 재적합 모형과 같이 비적합이 성과를 낮추게 된다는 명제를 가지고 있으며, 낮은 성과가 구조와 상황 사이에 다시 적합을 이루게 하기 위해서 압력을 가한다고 보고 있다. 그러나 전략선택의 모형에 의하면 이러한 적합은 두 가지 방법으로 얻을 수 있다. 즉 적합은 새로운 상황변수에 적합시키기 위한 구조의 조정에 의해서도 얻어질 수 있으며, 구조에 적합하기 위하여 상황변수를 조정하는 것에 의해서도 얻어질 수 있다.

따라서 조직의 엘리트는 선호하는 구조를 유지하면서 상황변인의 조작을 통하여 적합을 다시 유지할 수 있는 것이다. 이것은 조직의 지배집단, 혹은 조직의 통치자가 선택할 수 있는 방안 중의 하나이며 따라서 많은 다른 상황이론가들에 의하여 주장되고 또 재적합모형의 본질이 되는 결정론을 실제로 회피할 수 있다. 전략선택이론은 다른 변인들 예를 들면, 조직내의 영향력이 있는 사람의 가치관이나 지각 그리고 정치적 영향력 등의 많은 다른 변인들을 포함하려고 하고 있다.

2.2.2. Montanari의 전략선택이론

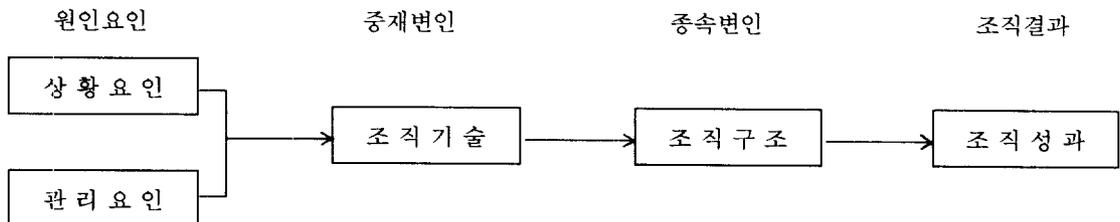
Montanari(1978)는 상황이론을 고려하는 전략선택이론을 하나의 모델을 제시하고 있다. 그는 특히 Child(1972)의 개념구성에서 미래의 연구를 위하여 필요한 기본적인 몇 가지 문제가 그의 연구에서 미처 논의되지 않았음을 지적하고 있다. 첫째는 Child의 개념화의 내면에 있는 가정에 대한 것이다. Montanari는 Child의 이론 형성에 제한적인 시간관념(limited

time perspective)이 가정되고 있다는 사실을 비판적으로 지적하고 있다.

Montanari는 Child의 모델이 조직의 최초형성이나 조직에 대한 주요한 수정이 가하여지는 경우에 대한 서술일 뿐이라고 비판하고 있다. Montanari는 제한적인 시간관념과는 대조적으로 조직구조의 시간에 따른 변화의 과정에 주목하고 있다. 그에 의하면, 조직의 구조가 선택되고난 이후에 다른 사람이 고용되고 새로운 자본이 형성되면, 관리자의 규모와 기술에 대한 선택의 폭이 축소되고 제한되게 된다. 따라서 대부분의 경우에 경영자의 전략선택은 환경과 더불어 현재의 규모와 기술에 의하여 제한된다는 것이다.

둘째, Montanari는 Child의 전략선택의 개념이 실증적인 연구를 진행할 만큼 조작적인 정의가 내려져 있지 않다고 비판하고 관리자가 조직의 문제를 해결하기 위하여 조직구조의 수정을 하려고 하는 경향으로 조작적인 정의를 내리고 있다. 이러한 비판을 바탕으로 Montanari는 Child의 모델을 수정하여 상황적인 요인과 관리자의 판단요인이 조직구조의 공동결정요인으로 작용하는 모델을 개발하였다. 이 모델에서 그는 조직구조의 차원에 따라 두 요인중의 한 요인이 보다 중요한 결정요인이 됨을 지적하고 있으며 이러한 관계가 기술에 의하여 중재된다고 하였다. Montanari의 모형은 그림에 나타나 있다.

<그림 4> 조직구조 결정모형



자료 : John R. Montanari, "Operationalizing Strategic Choice," in John H. Jackson & Cyril P. Morgan, *Organization Theory*, Prentice-Hall, 1978, p. 294.

2.3. 재적합이론

재적합이론은 조직구조에 대한 새로운 이론으로 Donaldson(1987)에 의하여 제시된 이론이다. Donaldson은 조직구조에 대한 지배적인 두 이론인 상황결정론이나 전략선택이론 중

어느 이론도 완전하지는 않다고 보고 제 3의 이론을 제시하고 있다. 그가 제시한 모델은 적합을 재취득하기 위한 구조의 조정에 대한 모델이다.

이 모델은 상황이론에 반대한 구조기능주의에 의하여 만들어진 재적합모델로 적용되는데 다소 긴 기간이 걸리는 일련의 과정으로 구성되어 있다. 이러한 과정에 의하면, 상황변수는 고정되어 있는 것이 아니라 시간의 흐름에 따라 변화하게 되며, 상황변수의 변화는 지금까지 형성되어 왔던 조직구조와 상황변수간의 균형을 파괴시켜 불균형을 초래하게 된다. 이러한 불균형은 조직의 유효성의 감소를 가져와 조직변화에 대한 압력을 증대시키고 이것이 새로운 구조와 유효성을 창출하는 재적합의 과정을 이끈다는 것이다.

이 이론에 따르면 조직구조의 변화는 상황적 결정론에 의하여 결정되는 것이 아니라 적합을 재취득하기 위한 구조조정인 것이다(SARFIT: structureal adjustment to regain fit). 재적합이론은 상황결정론과 같이 조직구조가 변화되는 궁극적인 원인을 상황변수의 변화로 보고 있다. 따라서 두 모델 모두 구조적 재조직화는 상황변수가 초래하고 주도하는 것으로 보고 있다.

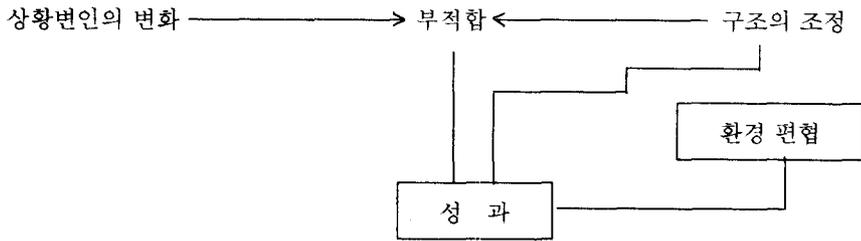
그러나 재적합모델에서는 구조변화의 필요성이 상황변수 값 자체의 변화에서 보다는 구조와 상황의 비적합에서 야기되는 표준이하의 성과에서 비롯된다(즉, 상황변수의 새로운 값에 대한 조직구조 사이의 비적합). 이 모델은 상황적인 사고를 세련화한 것으로 비교적인 방법이나 계량적인 혹은 종단적인 연구를 선도할 수 있는 구조기능적 논리에 대한 보다 정확한 모델을 제공할 수 있다.

<그림 5>의 재적합 모형의 일반모형에서 보는 바와 같이 재적합모델은 상황변수의 변화(예를 들면, 규모나 제품의 다각화)가 기존의 조직구조와 새로운 상황변인 사이의 부적합을 야기시키게 된다고 본다. 여기에서의 적합은 구체적인 한쌍의 상황변인과 조직구조에 고유한 것이다. 이러한 적합의 근거(rational)는, 특정한 상황이 특정한 구조를 요구하는 이유는 상황과 구조의 짝마다 고유하다(Lawrence & Lorsch, 1967; Blau, 1972).

재적합모델은 특정한 상황 - 구조의 적합에 대한 이론을 포함하는 조직의 구조변화에 대한 고차원적인 이론이다. 상황과 구조사이의 비적합이 결국은 이러저러한 결과를 초래하여 성과가 낮아진다. 낮은 성과는 조직에 압력을 가하고 우세집단이나 통치자들이 재조직화 하게끔 한다. 특히 조직의 여유(slack)이 없는 경우는 성과가 즉시 낮아지게 된다. Child는 이것을 환경의 편협(illiberality)이라 부르고 있다. 따라서 환경적인 편협함은 중재변인으로서의 역

<그림 5>

재적합 일반모형



자료 : Donaldson, Lex, "Strategy and Structure Adjustment to Regain Fit and Performance:in Defence of Contingency Theory," *Journal of Management Studies*, 1987, p. 4.

할을 한다. 성과가 낮다하더라도 환경이 편협할 경우에만 구조변화를 유도한다는 것이다.

Donaldson은 재적합모델에 의한 가정을 두가지로 설정하였다. 그는 비적합과 재조직을 매개하는 요인을 성과의 하락으로 보아 편협한 환경하의 초기의 조직이 비적합한 경우에는 성과가 낮게 되며, 이것이 상황변인 보다는 구조조정을 유발한다는 가설을 세워 입증하고 있다. 지금까지의 세 가지 조직구조의 변화에 대한 모델을 상호비교하면 <표 1>과 같다.

<표 1>

조직구조 변화의 세가지 이론모델

관 점	이 론		
	상황결정론	재적합이론	전략적 선택
구조의 근본적인 원인	상황변수	상황변수	상황변수와 지배집단의 선호
구조적 변화의 직접적 원인	상황변수의 변화	상황변수와 구조의 부적합	부적합과 지배집단의 선호
재적합을 얻기 위해 부적합이 구조조정에 미치는 영향	없다	있다	있다
적합을 회복하기 위한 압력에 대한 반응	적합개념 없음	상황변인에 맞춘 구조조정	상황변인에 맞춘 구조조정 혹은 구조에 맞춘 상황변수에 조정
지배적인 연합에 의한 선택정도	없음	제한적	상당함

자료 : Donaldson Lex, "Strategy and Structure Adjustment to Regain Fit and Performance:in Defence of Contingency Theory," *Journal of Management Studies*, 1987, p. 20.

2.4. 통합모형

지금까지 살펴 본 조직구조에 대한 여러 모델의 검토에서 얻어진 결과들을 종합하면 몇가지 중요한 시사점을 얻게 된다. 첫째는 설정된 조직의 구조는 일회적인 개념이 아니라 순환적 과정을 통하여 변경되는 동태적인 개념이라는 것이다. 둘째는 조직구조 형성에 영향을 미치는 지배집단의 역할이 고려되어야 한다는 사실이다. 그리고 셋째, 조직의 구조는 전기의 성과에 의하여 영향을 받는다는 것이다.

이러한 시사점 가운데 가장 중요한 것은 조직의 구조가 순환적인 것이라는 것이다. 이는 지금까지 조직의 구조를 일회적인 것으로만 보아온 많은 연구들이 왜 실패하였는가를 설명해 준다. 예를 들어 조직구조와 상황변인이 적합이 성과와 어떠한 관계를 가지는지를 조사한 연구들의 일률적이지 못한 결과의 한 원인은 일정시점의 조직구조와 성과를 측정했기 때문이다. 조직구조를 순환적인 개념으로 보게되면 조직의 성과는 해당시점의 조직구조와 환경의 적합성에 의하여 설명된다기 보다는 그 전기의 조직구조와 현재기의 상황변인과의 적합성에 의하여 설명됨을 쉽게 인식할 수 있다.

둘째는 조직의 구조에 영향을 미치는 지배집단의 역할이다. 이러한 지배집단의 영향력은 고전적인 경영관리이론에서도 나타나고 있으며 Jackson & Morgan(1978)의 조직구조에 대한 일반적인 상황모델에서도 나타나고 있다. 그러나 이러한 지배집단의 영향력을 가장 주요하게 취급한 사람은 Child(1972)이다. 그는 조직의 의사결정자인 지배집단(dominant coalition)의 존재를 인식하고 이들의 역할이 조직설계에서 중요하다고 지적을 하고 있다. 그는 이러한 지배집단이 첫째, 조직의 공식적인 권한소유자만을 의미하는 것은 아니며, 둘째, 조직의 다른 구성원이 계획과 의사결정을 수정할 권력을 가지고 있지 않다는 것을 의미하는 것은 아니라고 하였다.

이러한 견해에 따르면, 조직설계에 영향을 미치는 지배집단이 공식적 권한소유자가 아닌 종업원일 수 있으며, 비록 지배집단은 아니라 하더라도 그들이 조직설계에 대한 수정을 요구할 권력을 가지고 있을 수 있음을 가정할 수 있다.

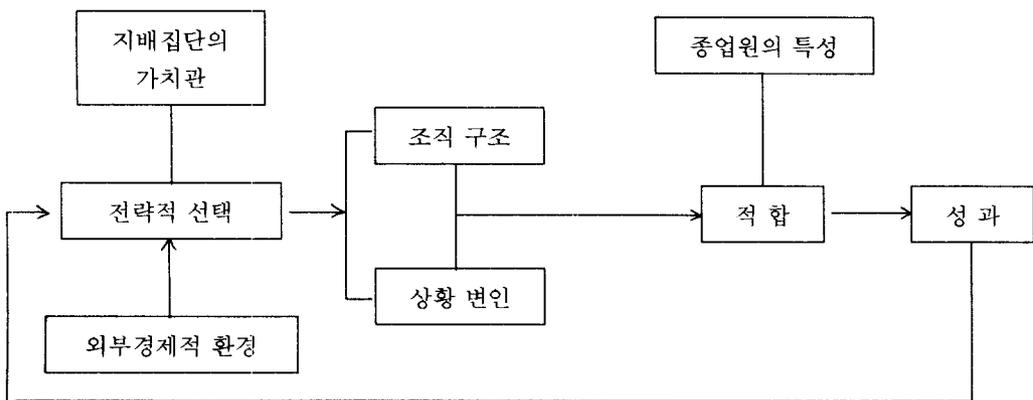
셋째, 조직의 구조는 성과에 의하여 영향을 받는다고 할 수 있다. 조직의 구조는 비교적 안정적인 프레임웬으로 정의되고 있으며 그 목표는 그 구성원의 행위를 통제하기 위한 것이다. 따라서 조직구조는 외부환경이나 전략의 변화에 수반되어 자동적으로 변경이 되거나 쉽게 변

경이 되는 것이라고 보기는 힘들다. 그것보다는 조직의 구조는 예상되는 성과의 감소나 이미 저질러진 낮은 성과를 개선하고자 할 때 변화되거나 재설계된다고 보아야 한다. 뿐만 아니라 성과는 단순히 조직구조와 상황의 적합에 의하여 얻어진다고 보다는 그러한 적합성과 더불어 실제로 과업을 수행하는 구성원의 여러 특성과 조화를 이룰때 얻어지는 것으로 보아야 한다.

이러한 점을 감안하여 이 연구의 주제인 구성원의 심리적인 변수들을 고려한 조직구조 변화 모델을 고려해 보면, 첫째, 조직의 구성원이 조직구조와 관련을 맺는 것은 지배집단의 구성원으로서 직접 조직구조의 설계에 영향을 미치는 과정을 통하여서이며, 둘째는 조직의 구조가 성과에 의하여 변경되는 것으로 볼 때, 이러한 변경의 과정이 지속되어 가게 되면 지배집단의 심리적인 특성 만이 아니라 실제로 과업을 수행하거나 조직구조에 의하여 행동이 통제되는 구성원의 특성에 의하여 영향을 받게 된다. 예를 들면, 조직구조의 한 측면을 결정짓는 통제의 폭을 결정함에 있어 구성원의 심리적인 상태 뿐만 아니라 구성원의 교육수준 기타 인구통계학적 변인들이 고려되는 것은 당연시 되고 있다.

이러한 논의를 바탕으로 조직구조에 대한 통합적인 모델을 형성하면 <그림 6>과 같다. 지금까지 조직구조의 변화에 대한 여러 이론을 살펴보고 구성원의 심리적인 상태와 조직구조의 관계를 고려한 통합적인 모델을 구성하여 보았다.

<그림 6> 조직구조에 대한 통합모형



이러한 모델을 검증하기 위해 여러 가설들을 설정할 필요가 있으며 이를 위하여 기존의 연구에서 나타난 조직구조의 차원과 상황변인이나 심리적 특성과 조직구조의 관계를 검토하고자 한다.

Ⅲ. 조직구조 결정요인

3.1. 전통적 변인과 조직구조

상황이론적 접근법은 최근 20여년 동안 조직구조에 대한 가장 영향력 있는 접근법이다. 그러나 이러한 대중성에도 불구하고 이 이론이 가진 주된 가설은 실증적 연구에 의하여 잘 지지되고 있지 않다. 이 이론에 대한 보다 비판적인 평가중의 하나는 Pennings(1975)에 의하여 제시되었는데 그는 조직구조와 환경이 서로 연관되어 있지 않으며 조직의 업적이 이러한 변인들의 적합(fit)에 의하여 설명되지 않는다고 한다. 이러한 연구결과에 대응하여 그 후의 연구들은 이 이론의 개념적 전제를 확장시키거나(Schoonhoven, 1981) 혹은 상황적 가정을 검증하는 대안적인 방법을 제시하고 있다(Koberg & Ungson, 1987).

이와 같은 연구 문헌에서 나타나는 단점은 연구자들이 서로 다른 변인들에 초점을 둔 연구들이라는 것이다. 그러나 최근 Miles and Snow(1978), Mintzberg(1979), Miller & Friesen(1984)의 연구는 지속적으로 나타나는 전략, 구조, 환경 변수들의 공통적인 어떤 형상(configuration)이 있음을 보여주고 있다. 이러한 형상 가운데 고전적인 것은 Burns & Stalker(1961)의 유기적, 기계적 형태, 그리고 Miles & Snow(1978)의 prospectors and defenders, Mintzberg의 단순조직과 에드호크라시이다(Miller & Toulouse, 1986).

이러한 공통적인 형상이 규칙적이고도 빈번하게 나타나는 이유에 대한 설명은 두가지로 나뉘어 진다. 첫째는 조직에 대한 생태학적 견해로 이 관점은 현존하는 조직의 본질은 환경내의 경쟁에 의하여 취사 선택되어진 것으로 보고 있다. 이러한 관점은 경영자의 전략적 선택역할을 무시하고 있다. 이러한 관점과는 대조적인 연구결과가 Kets de Vries & Miller(1984)에 의하여 이루어졌는데 이들은 조직의 형상은 최고경영자의 인성적 특성을 반영하고 있다고 주장한다.

3.2. 심리적 특성과 조직구조

이상에서 제시된 통합모형과 조직구조와 전통적 상황변인 사이의 관계에 대한 연구의 비판으로부터 조직구조와 구성원의 심리적 특성과는 관련이 있다는 추론이 가능하다.

조직구조와 관련이 있을 것으로 언급되고 있는 심리적 특성은 권한과 책임이 있는 지위에 있는 사람의 가치체계(Nightingale & Toulouse, 1977), 최고경영자의 성취동기(Miller & Dorge, 1986), 통제부위(Miller & Toulouse, 1986), 보수성(Sturdivant, Ginter & Sawyer, 1985), 유연성(Kets de Vries & Miller, 1984) 등이다. 여기에서는 조직구조와 관련이 있을 것으로 여겨져 연구자(Miller & Toulouse, 1986)들의 연구대상이 되었던 심리적 특성인 성취동기와 통제부위가 조직구조와 어떠한 관계를 가지는지를 살펴보고자 한다.

3.2.1. 성취동기

조직구조와 가장 관련이 있는 심리적 특성이 무엇인지에 대해서는 많은 의견이 있다. Miller & Dorge(1986)은 최고경영자의 동기부여에 초점을 두었다. 왜냐하면 동기부여가 기업의 목표와 그 목표를 실행하는 구조적인 수단에 광범위한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 그들은 특히 최고경영자의 성취동기를 연구의 대상으로 삼았다. 그것은 Gilmer & Deci(1977)가 밝혔듯이 성취동기가 행위에 가장 포괄적인 영향을 미치는 동기일 뿐만 아니라 심리학 문헌을 통해 볼 때, 가장 많은 관심을 받고 있는 동기이기 때문이다.

성취동기는 사람이 우수해 지려고 하거나 어려운 일을 달성하려고 하거나 성공을 이룩하고자 노력하는 정도를 말한다. 성취동기가 높은 사람은 어떻게 하면 일을 잘 할 것인가를 생각하는 데 보다 많은 시간을 소비한다.

성취동기가 높은 사람은 그들의 기업구조에 영향을 미칠 수 있는 여러 특징을 가지고 있다. 첫째, 그들은 일을 하는 직접적인 책임을 지고자 한다. 그들이 개인적이고도 직접적인 성취에 대한 책임을 느끼지 않게 되면 만족하지 못한다. 따라서 그들은 통제를 유지하기 위하여 권력을 집권화하는 경영자가 되기 쉽다.

둘째, 성취동기가 높은 사람들은 그들이 어떻게 하고 있는가에 대한 구체적이고 빈번한 피드백을 원한다. 따라서 그들은 원가나 품질, 그리고 수익성에 대한 엄밀한 통제 방법을 사용하

고자 하며, 그러한 통제 방법을 운용하기 위한 전문인력을 활용하고자 한다. 그들은 개인적인 성과가 즉각 나타나도록 하기 위하여 조직을 보다 작은 하부 단위로 나누고자 한다. 또한 업적을 조사하기 위하여 성취가 측정되어지는 공식적인 기준을 마련하고 하부단위들을 평가하기 위한 위원회를 만든다.

셋째, 성취동기가 높은 자들은 사건을 통제하고 예견하기 쉽다. 그들은 항상 먼저 계획을 세운다. 운영을 보다 예견가능하게 하고 통제가능하게 하기 위하여 그들은 공식적 규칙이나 정책 그리고 절차등을 만들게 되며 통합적이고 조직적인 위원회를 고도화하게 된다. 이러한 것들은 불확실성을 감소시키게 된다.

따라서 최고경영자의 성취동기가 높을수록 조직구조의 특성인 공식화 집권화 복잡성과는 양의 상관관계가 있을 것으로 기대할 수 있다.

3.2.2. 통제부위

(1) 통제부위의 개념

조직구조와 많은 관련을 가질 것으로 보여지는 또 다른 심리적 특성 중의 하나는 통제부위(locus of control)이다. Rotter(1966)는 통제부위를 다음과 같이 설명하고 있다.

경험자가 어떤 강화를 자신의 행동에 뒤따라 온 것이기는 하나 전적으로 그의 행동에 딸린 것이 아니라고 지각하게 되면 적어도 우리 문화권에서는 그것이 행운이나 재수, 혹은 운명때문에 왔다던가, 힘이 센 사람의 지배를 받고 있다던가 또는 그를 둘러 싸고 있는 힘이 너무 많고 복잡해서 도무지 예측할 수 없다고 보는 것이 상례이다. 사건을 이와 같이 해석할 때, 우리는 이런 생각을 외적 통제(external control)에 대한 신념이라 부른다. 만약 어떤 사람이 사건을 자신의 행동에 달렸다면 자신의 고정적인 특성에 달렸다고 보면, 우리는 그가 내적통제(internal control)에 대한 신념을 가졌다고 말한다.

이와 같이 통제부위를 나타내는 내-외적 통제척도는 그의 인생에 있어 일어나는 사건에 대하여 그 자신이 얼마나 통제할 수 있는가에 대한 개인의 지각을 측정하는 것이다. 따라서 내부 통제적인 사람은 자신의 행위의 결과가 그 자신의 노력으로부터 파생된 것으로 믿으며, 외부통제적인 사람은 그의 일생에서 일어나는 사상이 그 자신의 통제권을 벗어난다고 보고 그것이 우연이나 운명에 기인한다고 본다.

(2) 통제부위와 조직행위

이러한 통제부위는 조직행위와 관계를 가진다. 내-외적인 통제부위는 과업소외와 직무만족, 직무몰입, 리더쉽 패턴, 그리고 경영활동의 수준등과 관련이 있는 것으로 밝혀지고 있다. 이러한 연구들에 의하면, 외부통제자들은 내부통제자들 보다 더 소외되고 있으며(Mitchell, 1975; Seeman, 1967; Wolfe, 1972) 만족이 낮은 것으로 밝혀지고 있다(Organ & Green, 1974; Pryer & Distefano, 1971).

나아가서 내부통제적인 리더나 내부통제적인 리더에 의하여 지도되는 집단의 성과가 그렇지 않는 집단의 성과보다 높게 나타나고 있다(Anderson & Schneier, 1978). 더우기 내부통제적인 관리자는 보다 과업지향적이며 어려운 상황속에서도 성공적으로 기능하며(Anderson, 1977; Anderson, & Slocum, 1977; Lesage & Rice, 1979), 과업으로 부터 덜 소외되고 강제적인 권력 보다는 설득에 보다 더 의존하는 경향이 있다(Goodstadt & Hjelle, 1973; Mitchell, Smyser, & Weed, 1975). 이들은 보다 참여적인 과업환경을 선호하며 외부 통제적인 관리자들 보다 활동지향적이며 기업가적 자질을 더 많이 소유하고 있다(Mitchell et al., 1975; Runyon, 1973).

(3) 통제부위와 조직구조

이와 같이 내-외부통제부위의 많은 활용에도 불구하고 이를 조직구조와 연관지우려는 노력은 극히 부족하였다. 그리고 통제부위를 조직구조와 관련시킨 연구라 하더라도 통제부위와 조직구조의 관계는 직접적이라기 보다는 간접적이다. 즉, 통제부위는 조직의 전략과 관련을 맺으며 그러한 관련하에서 조직구조와 관련을 가진다는 것이다.

Miller, Kets de Vries and Toulouse(1982)는 내부통제적인 최고관리자는 혁신적인 전략을 선호하고 경쟁자들을 선도하며 미래에 대한 계획을 입안하며 위험을 감수한다. 내부통제적인 최고경영자가 복잡한 제품-시장전략을 수행하며 제품과 용역의 생산방법에 보다 혁신적이고 보다 연구개발하며 보다 새로운 제품을 도입한다는 것이다.

이러한 경향으로 볼 때, 내부통제적인 관리자의 조직은 이러한 혁신적인 노력을 지지할 수 있는 유기적인 형태의 조직이어야 함을 기대할 수 있다. 이것은 보다 많은 권한을 하위의 관리자나 전문기술자에게 위양하며 덜 공식화되어야 한다는 것이다.

따라서 최고 경영자의 통제부위가 내부에 있을수록

- ① 환경에 대한 탐색활동이 많아지고
- ② 전문기술화의 수준이 높아지며
- ③ 부분화의 수준이 높아지고
- ④ 분권화의 정도가 높아진다고 볼 수 있다.

이와 같은 통제부위와 전략, 환경, 그리고 조직구조와의 관계를 나타내면 <그림 7>과 같다.

<그림 7> 통제부위, 전략, 환경, 그리고 구조의 관계



통제 부위와 조직구조의 관계는 다음과 같을 것으로 기대된다. 즉, 최고경영자가 내부통제 적일수록 조직구조는 공식화의 정도가 낮고 분권화되며 복잡성의 정도가 높아질 것이다.

이상에서 논의한 조직구조와 심리적 특성간의 관계를 요약하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 최고경영자의 인성적 특성과 조직사이의 관계

	높은 성취동기	내부통제부위
전 략	넓은 공격적 마케팅	혁신적
의 사 결 정	분석적 장기적 행동지향적 위험회피	비공식적 장기적 행동지향적 위험중립
구 조	공식 전문화 낮은 분권화 많은 통제 많은 통합기구	비공식 혼합 많은 분권화 혼합 혼합
성 과	대규모 안정적 환경	규모에는 관련 없으나 특히 동태적 환경

3. 4. 종업원의 심리적 특성과 조직구조

위에서 살펴 본 최고경영자의 심리적 특성이 특히 규모가 작고 환경이 동태적인 기업에 있어서는 조직구조와 강한 관련성을 가지는 것으로 나타났다(Miller & Toulouse, 1986). 그러나 이러한 연구들이 대상으로 하고 있는 심리적인 특성은 주로 최고경영자의 심리적 특성이며, 종업원을 비롯한 조직구성원의 심리적 특성은 연구대상에서 제외되었다.

그러나 종업원의 심리적 특성은 조직구조에 영향을 미치는 중요변수로 고려될 필요가 있다. 그것은 첫째, 종업원의 심리적 특성이 조직구조를 설계하는 의사결정자가 고려하는 인적자원의 한 요소이기 때문이며 둘째, 조직구조는 장기적인 관점에서 볼 때, 기업의 여러 여건에 따라 조정되고 적합되도록 변경되어온 누적적인 개념이기 때문이다.

즉 조직구조를 선택하거나 결정하는 최고경영자는 조직구조에 영향을 미치는 많은 상황변인을 고려하게 되는 과정에서 기업의 인적자원을 고려하지 않을 수 없으며, 조직구조가 조직의 여건에 따라 수정되어온 개념에 비추어 볼 때, 조직구조는 일단 설계되어지면 비교적 안정적이기는 하지만 구성원의 심리적 특성에 따라 조정, 수정, 변경되는 것이다.

다라서 최고경영자의 심리적 특성과 조직구조와의 관계는 조직이 성장되고 연륜이 깊어갈수록 약해지지만 그와는 대조적으로 종업원의 심리적 특성과 조직구조는 더욱 강하게 될 것으로 기대할 수 있다.

그것은 인간의 심리적 특성이 안정적인 개념이라고 볼 때, 조직구조의 수정이나 변경에 영향을 미치는 것은 기존의 조직구조에 이미 반영된 최고경영자의 심리적 특성이 아니라 상대적으로 영향을 미치지 못하였거나 미흡하게 고려된 종업원의 심리적 특성일 것이기 때문이다. 특히 규모가 크고 연륜이 오래된 조직의 경우에는 그렇지 않은 조직보다 종업원의 심리적 특성이 미치는 영향이 최고경영자의 심리적 특성이 미치는 영향보다 크게 나타날 것이다.

그러나 최고경영자의 심리적 특성이 조직구조의 설계에 전반적이고 직접적이며 능동적인 영향을 미치는 데 비하여 종업원의 심리적 특성은 이러한 과정에서 부수적으로 고려되어지는 것으로 볼 수 있다. 따라서 그 역할은 부분적이며 간접적이고 수동적이라 할 수 있다.

이와 같이 조직구조의 변경에 조직의 주요 구성원인 종업원은 직접적이든 간접적이든 조직구조의 변경에 영향을 미치게 되며, 이러한 경향은 종업원 혹은 집단의 구성원의 성숙도에 따라 리더십스타일을 변경해 가야 한다는 Hersey & Blanchard (1988)의 리더십 상황이론이나

종업원의 성취동기에 따라 직무의 충실화정도를 달리 설계해야 한다는 Hackman & Oldham(1980)의 직무특성모형의 기본적 사고이다. 따라서 조직구조와 종업원의 심리적 특성과의 관계는 다음과 같이 추론할 수 있다.

종업원의 성취동기가 높을수록 조직구조의 특성인 공식화와 집권화의 정도는 낮아질 것이며 종업원의 통제부위가 내부에 있을수록 공식화와 집권화의 정도는 낮아질 것이다.

3.5. 조직의 성과와 조직구조

재적합모델에 의하면 조직구조의 변화는 상황적 결정론에 의하여 결정되는 것이 아니라 적합을 재취득하기 위한 구조조정인 것이다(SARFIT: structural adjustment to regain fit). 재적합이론은 상황결정론과 같이 조직구조가 변화되는 궁극적인 원인은 상황변수의 변화로 보고 있다. 상황변수의 변화로 인한 상황과 구조사이의 비적합이 결국은 부정적인 결과를 초래하여 조직의 성과를 낮추게 된다. 그리고 이러한 낮은 성과는 조직에 압력을 가하고 우세집단이나 통치자 등이 조직을 재조직화하게 하는 근거를 마련해 준다. 특히 조직의 여유(slack)이 없는 경우는 성과가 즉시 낮아지게 된다.

따라서 조직의 성과가 낮을수록 조직의 설계자는 조직구조의 변화를 모색하였을 것이며 그 결과 조직의 변경이나 변화정도는 조직의 낮은 성과와 양의 상관관계를 가질 것으로 추정할 수 있다.

IV. 가설의 설정

이러한 이론적 검토를 바탕으로 조직구성원의 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대하여 다음의 연구가설을 설정할 수 있다.

가설 I. 최고경영자의 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대한 가설

- 1-1. 최고경영자의 성취동기가 높을수록 공식화 집권화 복잡성의 정도는 높아진다.
- 1-2. 최고경영자의 통제부위가 내부에 있을수록 공식화와 집권화의 정도는 낮아지고 복잡성의 정도는 높아진다.

가설 II. 종업원의 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대한 가설

- 2-1. 종업원의 성취동기가 높을수록 공식화와 집권화의 정도는 낮아질 것이다.
- 2-2. 종업원의 통제부위가 내부에 있을수록 공식화 집권화의 정도는 낮아질 것이다.

그리고 이러한 구성원의 심리적인 특성은 조직의 성과와도 밀접한 관련성을 가질 것으로 여겨진다. 즉 성취동기가 높을수록 그리고 통제부위가 내부에 있을수록 조직의 성과가 높아질 것으로 여겨진다.

가설 III. 구성원의 심리적 특성과 조직성과의 관계에 대한 가설

- 3-1. 최고경영자의 성취동기가 높을수록 조직의 성과가 높을 것이다.
- 3-2. 최고경영자의 통제부위가 내부에 있을수록 조직의 성과가 높을 것이다.
- 3-3. 종업원의 성취동기가 높을수록 조직의 성과가 높을 것이다.
- 3-4. 종업원의 통제부위가 내부에 있을수록 조직의 성과가 높을 것이다.

가설 IV. 조직의 성과와 조직구조의 변경에 대한 가설

- 4-1. 조직의 성과가 낮을수록 조직구조의 변화 빈도가 높을 것이다.

V. 실증연구의 방법과 결과

5.1. 실증연구의 방법

5.1.1. 표본

본연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 한국의 소규모 제조기업을 대상으로 설문지와 인터뷰에 의한 실증조사를 하였다. 연구대상은 연구자의 편의에 의하여 비교적 규모가 작고 연륜이 짧은 기계제조업을 선택하였다. 그것은 심리적 특성이 대규모의 조직보다 소규모의 조직에서 쉽게 나타난다는 선행연구의 결과가 있었기 때문이며, 기계제조업을 선택한 것은 대량생산체제를 갖춘 기업 보다는 주문생산체제를 갖춘 기업의 조직구조가 상대적으로 쉽게 변할 수 있을 것으로 여겨졌기 때문이다.

5.1.2. 측정척도

(1) 심리적 특성

최고경영자와 종업원의 심리적 특성 가운데 성취동기와 통제부위를 측정하였는데 이 척도는 선행 연구자들의 사용한 척도를 원용하여 본 연구의 표본에 적절하도록 자구수정한 것이다. 기본적으로 성취동기는 Herman, Mehrabian, McClelland, 김영신, 송해균의 척도를 고려하여 작성된 유창열의 척도를 기업현실에 적합하도록 변경한 것이며 통제부위는 Rotter의 척도를 기초로 자구수정하여 사용하였다.

(2) 조직구조

조직구조가 구체적으로 무엇으로 구성되어 있는지 혹은 조직구조의 구성변인(차원)이 무엇인지에 대한 실증적인 연구는 Weber의 관료제 이론의 타당성을 밝히고자하는 연구로부터 시작되었으며, 그 결과는 연구자에 따라 다르기는 하지만 대개 다음과 같이 요약된다.

첫째, 조직구조를 관료제-비관료제의 연속선상에서 관료제화의 정도로 규정하는 것은 바람직스러운 연구방향일 수 없다는 것이다. 이것은 조직구조가 단일차원이자기 보다는 다차원적인 개념임을 말한다.

둘째, 구성변인에 대한 연구들이 제시하고 있는 변인이 연구결과마다 다르기는 하지만 공통적으로 언급되는 변인이 존재한다. 즉, 조직구조 구성변인을 복잡성, 공식화, 집권화로 파악하는데 어느 정도의 동의가 학자들 사이에 이루어져 있다. Van de Ven(1976)은 복잡성, 공식화, 집권화가 조직구조의 주된 차원이라는 데 동의가 이루어지고 있다고 하며, Ford & Slocum(1977)도 이러한 의견에 동의하고 추가적으로 관리밀도(administrartive intensity)를 제시하고 있으며, Robbins(1983)도 조직구조 구성변인을 복잡성, 공식화, 집권화로 들고 있다. 따라서 이 같은 세 가지의 구성변인이 조직구조의 핵심적인 차원(core dimensions of organizatial structure)으로 수용되고 있는 정도는 보편적이라고는 할 수 없어도 오늘날 널리 인정되고 있는 실정이다.

지금까지 조직이론가들이 사용해 온 조직구조의 측정방법은 설문지방법과 제도적인 방법, 두 가지이다. 설문지방법은 조직구조에 관한 서술에 대해 조직구성원들의 반응을 측정하는 것이며, 제도적인방법은 느낌이나 반응보다는 실재하는 조직도나 문서 혹은 그런 것에 관한 인터뷰를 활용하는 방법이다.

설문지방법은 실제의 조직구조를 측정하기는 하지만 조직구조 척도의 도출을 위하여 수집하는 개인의 반응이 개인이 가진 태도나, 견해, 역할, 그리고 특질 등에 의해 영향을 받음으로 인하여 객관적인 것이라기 보다는 주관적 정보의 수집에 그칠 가능성이 있다. 제도적 방법은 조직도나 서류에 의존하여 조직구조를 측정하는 것이므로 개인에 의하여 왜곡되거나 각색될 위험성은 낮으나 조사대상이 된 자료들이 현재의 자료가 아닌 이미 진부화된 것일 수 있으며 따라서 실제의 조직을 측정한다기 보다는 이미 지나간 과거의 조직구조를 측정하게 되는 과오를 범할 수도 있다.

이와 같이 두 방법이 서로 상이하고 그 장단점이 다름에도 불구하고 지금까지 조직구조를 측정한 연구들은 제도적인 방법이나 설문지에 의한 방법 중 어느 하나만을 사용해 조직구조를 측정해 왔다. 이와 같이 연구자들이 사용하고 있는 조직구조 측정방법의 상이함은 조직구조와 관련된 연구결과가 상치되는 원인 중의 하나로 지적되고 있다. 그러나 조직구조의 두 가지 측정방법은 어느 한 방법이 진정한 조직구조를 측정하고 있으며 다른 방법은 그렇지 않다는 것

이러기 보다는 두 방법 모두가 조직구조의 서로 다른 측면을 측정하고 있다고 보아야 할 것이다(Sathe, 1974).

본 연구는 설문지 방법과 제도적인 방법을 동시에 사용하여 조직구조를 측정하였으나 가설의 검증은 설문지 방법에 의거한 측정치를 사용하여 이루어졌다. 그것은 구성원의 심리적 측정치와의 일치성을 유지하기 위함이었다. 따라서 본 연구에서의 조직구조는 설계된 조직구조를 의미하는 것이 아니라 설계되어진 조직구조에 대한 구성원의 인지를 나타내는 척도이다.

(3) 기업의 성과

본 연구에서는 기업의 성과지표로 재무적 성과와 인지적 성과 측정하였다. 재무적 성과는 최근 4년간의 매출액과 순이익 그리고 그 성장율을 측정하였으며 인지적 성과는 기업의 각부문(판매나 마케팅, 생산이나 정보통신, 자본조달과 투자, 조직관리와 노사관계)에 대한 최근의 경쟁력이 어떻게 변했는지에 대한 최고경영자와 구성원의 인식을 기초를 측정되었다.

5.2. 실증연구의 결과

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위하여 8개 기업을 표본으로 선정한 다음 그 기업에 속한 400여명의 구성원을 대상으로 설문지에 의거 조사하였으며 최고경영자에 대한 인터뷰를 실시하였다. 사용가능한 표본의 수는 226명이었으며 수집한 자료는 SAS 통계패키지를 사용하여 처리되었다.

5.2.1. 변수의 타당도와 신뢰도

본 연구에서 사용된 변수는 기존의 여러 연구들이 사용한 것으로 타당성에 있어서나 신뢰도에 있어서 별반의 문제가 없을 것으로 여겨진다. 그러나 본 연구에서는 변수들 자체의 신뢰도를 검토하였으며 그 결과는 다음과 같다.

〈표 3〉 변수의 신뢰도

변 수 명	크롬바 알파
성취동기(NFA)	0.869744
통제부위(LOC)	0.670634
공식화(FORM)	0.740186
집권화(MPDM)	0.924410
복잡성(COMM)	0.779240
성 과(ZSUM)	0.808105

위 표에서 보면 본 연구에서 사용된 각 변수들의 크롬바 알파계수가 나타나 있다. 대개 사회과학에서는 보통 0.7 이상인 경우에 신뢰성이 인정되고 있으며 본 연구에서는 한 변수만을 제외하고 모든 변수가 신뢰성이 있는 것으로 나타나고 있다. 그리고 0.7미만인 한 변수도 국내에서 그 신뢰도가 인정된 척도로 본 연구에서 비록 0.7이하로 나타났으나 그리 큰 차이를 보이지 않아 신뢰성에 큰 문제는 없을 것으로 여겨진다.

5.2.2. 가설의 검증

(1) 가설 I에 대한 검증

가설 I을 검증하기 위하여 최고경영자의 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대한 상관관계를 분석하였다. 본 연구에서 설정된 가설은 다음과 같으며 가설검증의 결과는 표에서 보는 바와 같다.

가설 1-1. 최고경영자의 성취동기가 높을수록 공식화 집권화 복잡성의 정도는 높아진다.

가설 1-2. 최고경영자의 통제부위가 내부에 있을수록 공식화와 집권화의 정도는 낮아지고 복잡성의 정도는 높아진다.

<표 4> 최고경영자의 심리적 특성과 조직구조의 관계

		LOC	NFAM	MPDM	FORM	COMM
LOC	1.00000 0.0					
NAFM	0.3606 0.5414	1.00000 0.0				
MPDM	0.1702 0.0004***	-0.1945 0.01**	1.00000 0.0			
FORM	-0.3981 0.0001***	0.1753 0.003**	0.5421 0.0001***	1.00000 0.0		
COMM	0.024 0.681	0.162 0.006**	-0.02159 0.692	0.0438 0.43	1.00000 0.0	

LOC : 외재적 통제부위 NFA : 성취동기 MPDM: 의사결정 참여
 FOR : 공식화 REGM : 규칙준수 COMM : 복잡성
 * : P<0.05, ** : P<0.01M, *** : P<0.001

위 표에서 보는 바와 같이 최고경영자의 성취동기와 통제부위는 가설과 같이 조직구조와 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 즉 최고경영자의 성취동기가 높을 수록 집권화(여기에서는 집권화의 척도로 의사결정에의 참여를 측정하였으며 이는 분권화의 정도를 나타내는 것이다)와 공식화 그리고 복잡성이 높아지고 있으며 통제부위가 내재적일수록 공식화와 집권화의 정도는 낮아지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 복잡성과이 관계는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이미 밝혀진 선행연구의 결과와 유사한 것으로 최고경영자의 심리적인 특성이 조직의 구조와 관련이 있다는 것을 의미한다.

(2) 가설 II에 대한 검증

가설 II를 검색하기 위하여 종업원의 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대한 상관관계를 분석하였다. 본 연구에서 설정된 가설은 다음과 같으며 가설검증을 위한 상관관계분석의 결과는 표에서 보는 바와 같다.

<표 5> 종업원의 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대한 상관관계분석

	LOC1	LOC2	NFAM	MPDM	HIRM	FORM	REGM	COMM
LOC1	1.00000 0.0							
LOC2	-0.76233 0.0001**	1.00000 0.0						
NFAM	-0.17006 0.0104	0.39270 0.0001	1.00000 0.0					
MPDM	0.11207 0.0928	-0.12747 0.0557	-0.04702 0.4819	1.00000 0.0				
HIRM	-0.05300 0.4278	0.12319 0.0189	0.15609 0.0189*	-0.04795 0.4732	1.00000 0.0			
FORM	-0.15223 0.0221*	0.24675 0.0002**	0.27283 0.0001**	0.08325 0.2125	0.28472 0.0001**	1.00000 0.0		
REGM	0.19354 0.0035**	-0.15368 0.0208*	-0.00099 0.9882	0.07073 0.2898	0.17656 0.0078**	-0.12121 0.0689	1.00000 0.0	
COMM	0.08650 0.1951	0.01101 0.8693	0.13869 0.0372*	-0.04335 0.5168	0.19939 0.0026**	0.30124 0.0001**	0.33600 0.0001**	1.00000 0.0

NFA : 성취동기 MPD : 의사결정에의 참여 H I R : 계층화
 FOR : 공식화 REGM : 규칙준수 COMM : 복잡성
 LOC I : 외재적 통제부위 LOCE : 내재적 통제부위

가설 2-1. 종업원의 성취동기가 높을수록 공식화와 집권화의 정도는 낮아질 것이다.

가설 2-2. 종업원의 통제부위가 내부에 있을수록 공식화 집권화의 정도는 낮아질 것이다.

가설 2-1에 대한 검증의 결과 종업원의 성취동기는 공식화의 정도와 정의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며 집권화와는 유의한 상관관계가 나타나지 않았다. 이러한 결과는 본 연구에서 설정한 가설이 기각된 것을 의미한다. 그리고 가설 2-2에 대한 검증의 결과 종업원의 통제부위가 내재적일수록 공식화의 정도가 낮아지고 집권화의 정도도 낮아지고 있음이 밝혀졌다. 즉 통제부위가 내재적일수록 규칙이나 절차의 공식화가 다소 느슨해지고 있으며 의사결정에의 참여가 확대되고 있음이 밝혀진 것이다. 따라서 가설 2-2는 채택되었다.

(3) 가설 III에 대한 검증

가설 III을 검증하기 위하여 종업원의 심리적 특성과 조직의 성과와의 관계에 대한 상관관계

를 분석하였다. 본 연구에서 설정된 가설은 다음과 같으며 가설검증의 결과는 표에서 보는 바와 같다.

가설 3-1. 최고경영자의 성취동기가 높을수록 조직의 성과가 높을 것이다.

가설 3-2. 최고경영자의 통제부위가 내부에 있을수록 조직의 성과가 높을 것이다.

가설 3-3. 종업원의 성취동기가 높을수록 조직의 성과가 높을 것이다.

가설 3-4. 종업원의 통제부위가 내부에 있을수록 조직의 성과가 높을 것이다.

<표 6> 최고경영자의 성취동기 및 통제부위와 조직의 성과간의 상관관계분석

	Z8	Z9	Z10	Z11	ZSUM
NFAM(C)	0.25392 0.0000***	0.16532 0.00428***	0.21475 0.00032**	0.18321 0.00152***	
LOCI(C)	0.23920 0.0001**	0.18522 0.0032**	0.17209 0.0092**	0.01021 0.8921	0.15623 0.0038**

Z8 : 판매나 마케팅 Z9 : 생산과 정보통신 Z10 : 자본조달과 투자
Z11 : 조직관리와 노사관계 ZSUM : 전반적 경쟁력

여기에서 각 Z값은 부분별 기업의 경쟁도가 과거에 비해 나아진 정도를 나타낸다.

가설 3-1과 3-2를 검증하여 본 결과 최고경영자의 성취동기와 통제부위는 조직의 성과와 정 상관관계를 보이는 나타났다. 이러한 연구결과는 기존의 선행연구의 결과와 상응하는 것으로 최고경영자의 성취동기가 높고 내제적인 통제부위를 가질수록 기업의 성과가 높아진다는 것을 의미한다. 그리고 종업원의 성취동기와 통제부위와 조직의 성과와의 관련성을 검토한 결과 <표 7>에서 보는 바와 같이 부분적인 조직의 성과와는 관련이 있으나 전체적인 성과와는 관련성이 유의하지 않는 것으로 나타났다.

즉 종업원의 성취동기는 자본조달과 조직관리의 성과와 관련성이 있으며 통제부위는 생산과 정보통신의 성과와 관련이 있는 것으로 밝혀졌다. 특이한 것은 조직관리와 노사관계의 성과는 종업원의 내제적 부위의 정도와 부의 상관관계를 가지는 것으로 나타나 내제적인 통제부위를 가진 종업원일수록 조직관리나 노사관계가 악화된 것으로 인식하고 있다는 것이 밝혀졌다.

<표 7> 최고경영자의 성취동기 및 통제부위와 조직의 성과간의 상관관계분석

	Z8	Z9	Z10	Z11	ZSUM
NFAM(E)	-0.055660	-0.09175	0.18101	0.19940	0.05590
	0.4055	0.1693	0.0064**	0.0026**	0.4030
LOCI(E)	0.16830	0.15404	-0.10801	-0.14977	0.07403
	0.0113	0.0205*	0.1053	0.0243*	0.2678

Z8 : 판매나 마케팅 Z9 : 생산이나 정보통신 Z10 : 자본조달과 투자
 Z11 : 조직관리와 노사관계 ZSUM : 경쟁력
 LOC I : 내재적 통제부위 LOCE : 외재적 통제부위

(4) 가설 IV에 대한 검증

가설 IV를 검증하기 위하여 종업원의 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대한 상관관계를 분석하였다. 본 연구에서 설정된 가설은 다음과 같으며 가설검증의 결과는 표에서 보는 바와 같다.

4-1. 조직의 성과가 낮을수록 조직구조의 변화 빈도가 높을 것이다.

<표 8> 조직성과와 조직구조 변화빈도간의 상관관계분석

	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	ZSUM
Z12	0.03275	0.06549	0.69997	0.73695	1.00000	0.70537	0.53139
	0.6243	0.3270	0.0001*	0.0001**	0.0	0.0001*	0.0001*
Z13	-0.07612	0.00654	0.69969	0.79209	0.70537	1.00000	0.46460
	0.2544	0.9222	0.0001**	0.0001**	0.00001**	0.0	0.0001**

Z8 : 판매나 마케팅 Z9 : 생산이나 정보통신 Z10 : 자본조달과 투자
 Z11 : 조직관리와 노사관계 Z12 : 대규모 조직개편 Z13 : 소규모 조직개편
 ZSUM : 경쟁력

조직의 성과와 조직구조의 변화간에는 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났으나 가설 4-1과는 달리 성과가 높을수록 변화가 많이 일어나는 것으로 나타났다. 이것은 본 연구에 사용된 표본의 특성에서 비롯되는 것으로 추측된다. 즉 본 연구는 중소기업을 대상으로 연구를 진행한 것으로 중소기업의 경우에는 낮은 성과가 조직구조 개편을 유도한다기 보다는 성과가 높은 기업일수록 보다 합리적인 조직으로의 개편을 통해 보다 나은 성장을 도모하는 것으로 보여진다.

VI. 결 론

조직구조에 대한 상황이론은 많은 실증연구에도 불구하고 그리 성공적이지 못하다. 조직구조에 대한 상황이론이 성공적이지 못한 이유중의 하나는 조직구조와 관련된 보다 중요한 상황변인을 고려하지 못한 것이다. 본 연구는 이러한 변인 중의 하나인 조직구성원의 심리적 특성에 주목하고 있다.

본 연구는 심리적 특성과 조직구조의 관계를 검토하기 위하여 우선 지금까지의 조직구조의 변화에 대한 이론을 살펴보았다. 이러한 연구의 결과 밝혀진 사실은 첫째는 설정된 조직의 구조는 일회적인 개념이 아니라 순환적 과정을 통하여 변경되는 동태적인 개념이라는 것이다. 둘째는 조직구조 형성에 영향을 미치는 지배집단의 역할이 고려되어야 한다는 사실이다. 그리고 셋째, 조직의 구조는 전기의 성과에 의하여 영향을 받는다는 것이다.

이에 따라 본 연구는 이를 바탕으로 조직구조에 대한 통합된 모형을 제시하고 이에 따라 심리적 특성과 조직구조의 관계에 대한 가설을 제시하고 있다. 특히 본 연구는 기존의 연구가 제시하고 있는 최고경영자의 심리적 특성들 뿐만이 아니라 종업원의 심리적 특성에 대한 가설을 설정하고 있다.

한국의 제조기업체에 대한 실증연구의 결과 본 연구가 설정한 가설 중 최고경영자의 심리적인 특성과 조직구조 그리고 조직의 성과와의 관계는 모두 유의한 것으로 밝혀졌으며 종업원의 심리적인 특성도 부분적으로 조직구조나 조직성과와 관련을 가지는 것으로 나타났다. 아울러 조직의 성과와 조직개편의 관계는 설정된 가설과는 반대의 결과를 나타내고 있다.

이러한 연구의 결과는 기존의 전통적인 기술이나 규모 환경 전략 등과 같은 변인과 더불어 최고경영자의 심리적 특성이 중요한 상황변인이 된다는 것을 의미하며 종업원의 심리적 특성과 조직구조와의 관계도 유의한 것으로 나타나 조직구조가 장기적으로 볼 때, 구성원의 심리적 특성에 의하여 영향을 받고 수정되어지는 것을 의미한다. 그리고 중소기업의 조직구조 개편은 조직의 성과와 관련이 있는 것으로 나타나 부적합이 조직구조 개편의 동인이 되기도 하지만 조직의 성장욕구나 보다 나은 성과 역시 조직구조 개편의 또 다른 동인이 됨을 시사하고 있다.

참고 문헌

1. 김영신, 성취동기의 객관적 검사도구의 제작과 그 타당성에 관한 연구, 서울대학교 교육대학원 석사학위논문, 1982.
2. 유창열, 성취동기 측정척 개발, 충남대학교 공업교육연구소 논문집, 제 8권, 1986, pp. 10-16.
3. 조영복, 조직구조 측정의 설문지법과 제도적 방법에 관한 비교연구, 동남경영 제8호, 1993.
4. 차재호, 내-외통제척도 작성, 사회개발, 제2권 제 19호, 한국행동과학연구소, 가가. 263-271, 1973. 9.
5. Child, J. Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice, *Sociology*, 1972a, 6, pp. 2-22.
6. Child, J., & Mansfield, R. Technology, Size and Organization Structure, *Sociology*, 1972, pp. 369-393.
7. Dewar, R. and Hage, J. "Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis," *Administrative Science Quarterly*, 23, 1, 1978, pp. 111-136.
8. Donaldson, Lex, "Strategy and Structure Adjustment to Regain Fit and Performance: in Defence of Contingency Theory," *Journal of Management Studies*, 1987, pp. 1-24.
9. Ford, J. D., and Slocum, J. W. Jr., "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations," *Academy of Management Review*, 1977, 2, 561-575.
10. Fry, L. W. "Technology-Structure Research: Three Critical Issues," *Academy of Management Journal*, 1982, pp. 532-552.
11. Grinyer, Peter, Al-Bazzaz, Shawki, & Yasai-Ardekani, Masoud, "Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies," *Academy of Management Journal*, 1980, pp. 193-220.

12. Gupta, Anil K., and Govindarajan, V., "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 1984, pp. 25-41.
13. Guth, William D. & Renato Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, September-October 1965, pp. 39-46.
14. Hage, J., and Aiken, M., "Routine Tchnology, Social Structure and Orgalizational Goals," *Administrative Science Quarteriy*, 1969, pp. 366-377.
15. Hall, Richard H., *Organizations: Structure and Process*, Prentice-Hall, 1982.
16. Hersey, Paul, & Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3rd ed., Englewood Cliffs, 16. N. J. : Prentice-Hall, 1980.
17. Hickson, D. J., Pugh, D S., & Phesey, D. C., "Operations Technology and Orgatization Structure: An Empirical Reappraisal," *Administrayive Science Quarterly*, 1969, pp. 378-397.
18. Inkson, J. H. K., D. Pugh & D. Hickson, "Organization, Context and Structure: An Abbreviated Replication," *Administative Science Quarterly*, 1970, pp. 318-329
19. Jackson, John H., & Morgan, Cyril P., *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.
20. Khandwalla, Pradip N., "Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 1974. pp. 74-97
21. Marsh, Robert M., & Mannari, Hiroshi, "Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories," *Administrative Science Quarterly*, 1971, pp. 33-57
22. Miles, R. & C. Snow, *Oraganizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York, 1978
23. Miller, Danny, & Peter H. Friesen., *Organizations : A Quantum View*, Englewood Cliffs, N. J.,: Prentice-Hall, 1984

24. Miller, Danny. "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms." *Management Science*, 1983, pp. 770-791.
25. Miller, Danny & Dorge, Cornelia, "Psychological and Traditional Determinants of Structure." *Administrative Science Quarterly*, 1986, pp. 539-560.
26. Miller, Danny, Kets de Vries, Manfred F. R., & Toulouse, Jean-Marie, "Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment," *Academy of Management Journal*, 1982, pp. 237-253.
27. Miller, Danny, & Jean-Marie Toulouse, "Chief executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms," *Management Science*, 32, 1986, pp. 1389-1409.
28. Mitchell, Terence R., Smyser, Charles M., & Weed, Stan E., "Locus of Control." *Academy of Management Journal*, 1975, pp. 623-631.
29. Nightingale, D, and Toulouse, J. M. "Toward a Multilevel Congruence Theory of Organization." *Administrative Science quarterly*, 1977, 22, pp. 264-280.
30. Organ, D. W., and Greene, C. N. "Role Ambiguity, Locus of Control and Work Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 1974, pp. 101-102.
31. Pennings, J. M., "The Relevance of the Structure Contingency Model for Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 1975, pp. 393-410
32. Pugh, D. S., Hickson, D. J. Hinings, D. C., & Turner, C., "Dimension of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 1968, pp. 65-105.
33. Pugh, D. C., Hickson, D. J., Hinings, R., & Turner, C. "The Context of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, 1969, pp. 91-114.
34. Reimann, Bernard C., "On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal," *Administrative Science Quarterly*, 1973, pp. 462-476
35. _____, "Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence," *Academy of Management Journal*, 1974, pp.693-708.
36. _____, "Dimensions of Organizational Technology and Structure: An Exploratory Study," *Human Relations*, 1977, pp. 545-566

37. _____, "Organization Structure and Technology in Manufacturing : System Versus Work Flow Level Perspectives," *Academy of Management Journal*, 1980, pp. 61-77.
38. Rotter, J. B., "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, 80, 1, Whole No.609 (1966).
39. Runyon, L. E., "Some Interaction Between Personality Variables and Management Styles," *Journal of Applied Psychology*, 1973, pp.288-294.
40. Sturdivant, Frederick D., Ginter James L., & Sawyer, Alan G., "Managers' Conservatism and Corporate Performance," *Strategic Management Journal*, 1985, pp. 17-38.
41. Wolfe, R. N. "Effects of Economic Threat on Autonomy and Perceived Locus of Control," *The Journal of Social Psychology*, 1972, pp.223-240.

Relationship among Structure, Psychological Characteristics of Organizational Members, and Performance*

ABSTRACT

Cho, Young Bohk**

Much of the literature about contingency theory of organization is not conclusive. This inconclusive results are in part due to the failure to consider rather important determinants of organization. CEO's personality and other psychological characteristics were proposed to influences the structure and performance of organization.

This research assumes that not only the psychological characteristics of CEO, but also those of employees were related to organization structure and performance. An empirical research was undertaken to examine the relationships among these variables. This research found that need for achievement and locus of control of CEO are related to the three dimensions of organization structure and performance. And furthermore these psychological characteristics of employees were founded to be related to the structure and performance of organization. According to this results, it might also be useful to combine other psychological elements to this kind of study.

* This research was supported by a grant from the Korea Research Foundation.

** Pusan National University, Pusan, Korea.