

## 다운사이징(Downsizing)이 혁신에 미치는 영향 : 주효과와 상황적 변수의 조절효과\*

김경묵

관동대학교 경상대학 경영학과  
(kgmook@mail.kwandong.ac.kr)

본 연구는 최근 국내외적으로 큰 관심을 얻고 있는 다운사이징(Downsizing)을 대상으로 하여, 동 관행이 혁신에 미치는 영향을 분석했다. 우리 나라 상장기업 189개 표본을 대상으로 하여 분석한 결과, 다운사이징은 혁신에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 경영자의 변화 지향성, 환경의 역동성 및 풍요성, 조직구조, 다운사이징 기업 특성 등 상황적 변수들이 다운사이징과 혁신의 관계에 미치는 조절효과를 분석한 결과, 환경의 풍요성과 다운사이징 기업 특성만이 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 본 연구를 통해 우리는, 다운사이징은 혁신의 감퇴를 초래, 장기적으로 경쟁력을 저하시킬 수 있다는 것과, 그 부정적인 효과는 내·외부 여건이 불리한 기업에서 크게 나타날 수 있다는 사실을 깨닫게 되었다. 아울러, 기업은 다운사이징 관행을 도입하는데 있어서 신중을 기해야 하며, 도입 시에는 혁신을 진작할 수 있는 별도의 조치를 강구해야 한다는 실무적인 시사점도 발견하였다.

### 1. 서 론

오늘날 쏠 산업에서 다운사이징(Downsizing)<sup>1)</sup>이 유행처럼 번지고 있다. 이러한 다운사이징은 미국, 유럽 등과 같은 선진국의 기업에서부터 금융 위기를 겪은 바 있는 러시아, 남미, 아시아 등 개발도상국의 기업에 이르기까지 그 깊이와 넓이를 나날이 더해가고 있다. 97년 외환위기 이후 우리들에게도 매우 친숙한 경영관행으로 자리잡은 다운사이징은 무엇보다도 효율성 제고와 자원의 효과적인 배분을 도모, 궁극적으로는 기업의 경쟁 지위를 향상시키는 데 목적이 있다(권석균, 이영면, 1999, 이학중,

1998; Freeman and Cameron, 1993). 그런데 최근 시장 개방 압력의 증가, 기술의 급변 등과 함께 국경 없는 경쟁이 과열되면서 각 기업들의 장기적인 경쟁우위 확보에는 무엇보다도 혁신의 역할이 중요해졌다(Amabile and Conti, 1999; Porter, 1998). 여기에서 우리는 자연스럽게 '다운사이징은 혁신에 어떤 영향을 미칠까?'라는 의문을 가지게 된다.

그런데 아마빌과 콘티(Amabile and Conti, 1999)의 지적처럼 지금까지 진행된 연구로써는 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 쉽게 가늠할 수 없다. 그것은 다운사이징과 혁신의 관계에 대한 체계적인 실증 연구가 절대적으로 부족한 데 기인한다. 기실, 지금까지 진행된 다운사이징에 대한 연구

논문 접수일 : 2000.9      게재확정일 : 2001.2

\* 이 논문은 1999년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-99-033-C00292). 유익한 조언을 해주신 두 분의 심사위원께 감사한다.

1) 다운사이징이란, '기업이 조직 효율성 또는 경쟁 지위의 제고를 목적으로 행하는 자원 및 사업영역의 의도적인 축소'를 말한다(Freeman and Cameron, 1993). 맥킨리등 (McKinley, Zhao, and Rust, 2000)은 이러한 경제적인 동기 이외에 '사회적인 정당성 확보', '성원들간에 공유된 인지의 실행' 등 사회,심리적 요인을 다운사이징의 중요 동기로 보고 있다. 자세한 내용은 '4.2 변수의 선정 및 조사방법' 부문을 볼 것.

는 다운사이징의 개념(Freeman and Cameron, 1993; Mckinley, Zaho, and Rust, 2000; Sutton and D'Aunno, 1989), 다운사이징에 영향을 미치는 요인(Bethel and Liebeskind, 1993; Budros, 1997; Dewitt, 1998; Greenhalgh, Lawrence, and Sutton, 1988; Johnson, 1996; Mckinley, Sanchez, and Shick, 1995; Mckinley, Zhao, and Rust, 2000; O' Shaugnessy and Flanagan, 1998), 다운사이징 기업의 전략적인 특성(Dewitt, 1998) 등에 대한 분석과 다운사이징이 기업 실적(Barker and Mone, 1994; Casio, Young, and Morris, 1997), 조직구조(Dewitt, 1993), 업종 전문화(Hatfield, Liebeskind, and Opler, 1996), 살아남은 자의 몰입(Brockner, 1988, 1992; Brockner et. al, 1992; Keats de Vries and Balzs, 1997; Mishra and Spreitzer, 1998; O'Neill and Lenn, 1995; Tombaugh and White, 1990; Wiesenfeld, Brockner, and Martin, 1999), 조직학습(Fisher and White, 2000) 등에 미치는 영향 분석에 초점이 맞추어졌다. 뿐만 아니라, 다운사이징이 혁신에 미치는 영향에 대해 보기 드물게 관심을 가진 도어티와 바우만(Dougherty and Bowman, 1995)의 연구는 일화적인 사례분석 수준에 머물고 있고, 아마빌과 콘티(Amabile and Conti, 1999)의 연구는 다운사이징과 혁신의 직접적인 관계보다는 혁신의 배경이 되는 창의성과의 관계를 규명하는 수준에 그치고 있다. 이에 따라 최근 크게 확산되고 있는 다운사이징은 사회적 정당성 확보나 단기적인 수익증대에 현혹된(Ketchen and Palmer, 1999; Mckinley, Zhao, and Rust,

2000) 나머지 동 관행이 혁신에 미치는 영향을 분석하는 과정을 간과, 자칫 장기적인 경쟁우위의 약화를 초래할 위험을 안고 있다. 본 연구는 이러한 문제점들을 감안하여, 다운사이징이 제품 개발, 新市場 개척 등과 같은 기업 수준의 혁신에 미치는 영향을 체계적으로 분석한다. 본 연구의 이러한 시도는 다운사이징에 관한 학문적인 갭(Gap) 해소뿐만 아니라 '장기적인 경쟁력 강화에 도움이 되는 경영관행의 정착'이라는 실무적인 과제 해결에도 도움이 될 것이다.

다운사이징 기업은 일반적으로, 물리적인 측면에서는 조직 잉여자원<sup>2)</sup>의 감소(Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Cheng and Kesner, 1997; Dewitt, 1998; Freeman and Cameron, 1993), 그리고 사회·심리적인 측면에서는 긴장감 팽배(Brockner, 1992; Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Dewitt, Trevino, and Mollica, 1998)를 주 특징으로 하는 것으로 알려지고 있다. 그런데 지금까지 진행된 선행 연구들에 비추어 볼 때, 이러한 다운사이징 요소들이 혁신에 미치는 영향은 가늠하기가 쉽지 않다. 왜냐하면 잉여자원의 감소 또는 긴장감 고조는 조직원의 혁신활동에 부정적인 영향을 미친다는 주장(Billings, Milburn, and Schaalman, 1980; Cheng and Kesner, 1997; D. Aunno and Sutton, 1992; Nysstrom and Starbuck, 1984; Scot and Bruce, 1994; Staw, Sandelands, and Dutton, 1981)과, 오히려 이것들은 문제의식과 도전정신을 불러일으켜 혁신 활동을 촉진한다는 주장(Bolton, 1993; Ketchen and Palmer, 1999; Lawrence and Lorsch, 1967; Lant and Mezas, 1992; Lant, Milliken, and Batra, 1992; Levinthal, 1996;

2) 조직 잉여자원 (Organizational Slack)은 '조직이 자의적으로 사용할 수 있는 여분의 자원'을 말한다(Bourgeois, 1981). 조직 잉여 자원에는 정상적인 지출을 초과하는 비용, 초과 인원, 초과 설비 등이 포함된다.

March, 1996; Mone, McKinley, and Barker, 1998)이 팽팽히 맞서고 있기 때문이다. 저자는 이러한 엇갈린 주장이 맞서는 것은 연구방법의 차이에 기인하기도 하지만 크게는 이것들과 혁신간의 관계에 상황적 요인이 개입하기 때문이라고 본다. 조직의 급격한 변화가 조직성원들의 행동에 미치는 영향을 분석한 일부 선행연구에 의하면, 조직성원들의 혁신 행동은 작업장 분위기(Amabile and Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Anderson and West, 1998), 경영자의 변화에 대한 태도(Anderson and West, 1998; Bruce, 1994; Daellenbach, McCarthy, and Schoenecker, 1999; Mishra and Sprietzer, 1998), 조직구조(Amabile et al., 1996; Bruce, 1994; Hurley and Hult, 1994; Mone, Mckinley, and Barker, 1998), 변화의 원인(Dewitt, Trevino, and Mollica, 1998; Mone, Mckinley, and Barker, 1998) 등의 영향을 받는다. 따라서, 조직인여자원의 감소와 심리적 긴장을 특징으로 하는 다운사이징과 혁신의 관계에도 상황적 요인이 개입할 가능성이 매우 크다고 볼 수 있다. 이러한 점을 중시, 본 연구에서는 다운사이징과 혁신의 관계를 조절하는 상황적 변수, 이를테면 경영자의 변화에 대한 태도, 환경특성, 조직구조, 다운사이징 기업 특성 등의 조절효과도 아울러 분석한다. 본 연구의 이러한 시도는 다운사이징에 대한 인식의 폭 확대뿐만 아니라, 최근 혁신에 대한 연구에서 상황(Context)의 중요성에 대한 인식 확대에도 불구하고 조직수준의 연구에서는 체계적인 실증연구가 미진했다는 일부의 지적(예컨대, Drazin and Schoonhoven, 1996; Fiol, 1996)을 감안할 때, 혁신에 대한 이해 심화에 도움을 줄 것이다. 실무적

으로는, 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절하는 상황적 요인을 밝힘으로써 다운사이징 관행을 도입하려는 기업뿐만 아니라 구조조정을 독려하는 정책당국에게도 좋은 지침을 제공하게 될 것이다.

본고는 1) 선행 연구의 검토를 통하여 다운사이징과 혁신의 직접적인 관계 및 상황요인(경영자 특성, 환경 특성, 조직구조 특성, 다운사이징 기업 특성 등)의 조절효과에 대한 가설을 도출하고, 2) 적절한 방법을 선택하여 실증 조사를 하고 난 후 조사 결과를 분석하고, 3) 연구 결과가 함의하는 바와 미래 연구의 방향에 대해 토론하는 순서로 진행된다.

## II. 다운사이징이 혁신에 미치는 영향

앞서 잠깐 언급한 바 있듯이 선행 연구들 중에는 다운사이징(기업)의 특징에 대하여 중점적으로 분석한 연구들이 있는데, 이들은 다운사이징 기업의 일반적인 특징으로 인여자원의 감소와 위기의식의 고조를 들고 있다. 첫째, 다운사이징을 도입하는 기업들은 그 숨은 동기와 방법에 있어서 다양한 분포를 보이지만 다운사이징의 기본적인 목표는 낭비요인의 제거에 있다는 것이다(Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Cheng and Kesner, 1997; Dewitt, 1998; Freeman and Cameron, 1993; Sutton and D'Aunno, 1989). 이를테면, 다운사이징을 단행하는 기업들은 사업영역축소, 인력감축, 비용절감, 자산감축 등을 나름대로 조합하는 방법을 취하는데, 이러한 처방은 대체로 '조직 인여자원의 감소'를 초래한다는 것이다.<sup>3)</sup> 둘째, 다수

3) 다운사이징은, 흡수된 인여자원(Absorbed Slack), 흡수되지 않은 인여자원(Unabsorbed Slack), 잠재적 인여자원(Potential Slack) 등 (Bourgeois, 1981; Sharfman and Dean, 1997; Sharfman et al., 1988; Singh, 1986) 3가지의 조직 인여자원

의 연구에 의하면 다운사이징을 단행한 후 그 조직 내에는 사회·심리적 분위기 변화가 일어난다. 다운사이징은 으레 인력 감축, 임금삭감 등을 동반하기 때문에, 경영자의 숨은 의도와 상관없이, 그 기업의 종업원들 사이에는 극도의 불안감, 스트레스, 적대감 등과 함께 위기의식이 조성된다(권석균, 이영면, 1999; Amabile and Conti, 1999; Brockner, 1988; Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Casio, 1993; Dewitt, Trevino, and Mollica, 1998; Freeman and Cameron, 1993; Keats de Vries and Balzs, 1997; Mone, 1997; O'Neill and Lenn, 1995; Tombaugh and White, 1990; Wiesenfeld, Brockner, Martin, 1999). 따라서, 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 다운사이징의 핵심요소라고 할 수 있는 조직 잉여자원 및 위기의식과 혁신의 관계를 분석하는 작업이 무엇보다 중요하다. 그러면, 조직 잉여자원 및 심리적 위축이 혁신에 미치는 영향을 구체적으로 분석해 보기로 하자.

## 2.1 조직 잉여자원과 혁신

지금까지 진행된 조직 잉여자원과 관련된 선행연구를 종합해 보면, '조직 잉여자원은 혁신을 촉진한다'는 주장과 '조직 잉여자원은 혁신을 억제한다'는 주장이 팽팽히 맞서고 있다.

먼저, 조직 잉여자원의 긍정적인 측면을 강조하는 부류(예컨대, Cheng and Kesner, 1997; Mone, McKinley, and Barker, 1998; Nonaka, 1997)는

시장 및 기술의 변화가 심한 오늘날, 물적, 지식·정보적 여유의 중요성은 더욱 커졌다고 주장한다. 무엇보다도 조직 잉여자원은 혁신과 변화에 필요한 자원을 공급하는 역할을 함으로써 환경의 변화에 쉽게 적응할 수 있게 해 준다(Carter, 1971; Cheng and Kesner, 1997; Cyert and March, 1963). 자동차 신제품 개발을 예로 들면, 컨셉(Concept) 개발에서부터, 설계, 엔지니어링, 프로토타입 등 일련의 개발과정에 새로운 개념의 모델을 도입하는 데는 엄청난 규모의 자금이 든다. 따라서, 최근 자동차업체의 성패를 좌우하는 신제품 개발능력은 곧 자원 동원능력이라고도 볼 수 있다(Carter, Melenky and Hanfield, 1995; Clark, 1989). 이렇듯, 조직 잉여자원은 혁신에 있어서 가장 긴요한 '자원(Resource)'을 공급하는 역할을 한다(Bateman and Zeithmal, 1989; Carter, 1971; Damanpour, 1991; Dougherty, 1996; Ettlle, 1985; Singh, 1986). 둘째, 조직 잉여자원의 역할은 심리적인 측면에서도 고려할 수 있다. 인간은 물적인 자원을 포함하여 여유가 있을 때에 창의적인 활동을 활발하게 하고(Singh, 1986), 의사결정에 있어서 유연성이 커지게 된다(Sharfman and Dean, 1997). 반면에, 여유가 없으면 새로운 것보다는 자신에게 익숙한 것을 중심으로 의사결정을 하려는 등 행동 자체가 크게 위축된다. 따라서 조직 잉여자원은 조직이 환경의 변화에 효과적으로 적응할 수 있고 혁신할 수 있는 심리적인 토양을 제공한다고 볼 수 있다. 셋째, 조직 잉여자원은 조직 내에서 일어나는 갈등, 특히 권력 및 자원의 배분과 관련된 갈등을 軟化시키는 역할을 한다.<sup>4)</sup> 조직은 외부환경과의 작용에서 投入物을 전환시켜 특

중, 주로 흡수된 조직 잉여자원의 감소를 가져온다고 볼 수 있다. 다운사이징은 일시적으로 흡수되지 않은 조직 잉여자원의 증가를 초래할 수도 있는데, 그것은 자산 매각, 비용 축소 등으로 인하여 미사용 현금이 증가하는데 기인한다.

4) 그러나, Wayne and Rubinstein(1992)은, 게임이론을 적용하여, 조직 잉여자원은 갈등을 억제하는 속성과 촉진하는 속성을 동시에 지니고 있다는 점을 밝혔다. 즉, 그에 의하면 조직 잉여자원은 비협력적인 분위기를 협력적인 분위기로 전환하는 역할을 하지만, 협력적인 분위기를 비협력적인 분위기로 전환시키기도 한다.

정 재화를 창출하는 중요한 일을 수행하지만 '분배'를 둘러싼 헤게모니 싸움이라는 중요한 내부 문제를 함의하고 있다. 그런데 분배와 관련된 갈등은 자원이 희소해질수록 커진다(Pfeffer, 1997). 일련의 학자들(Cyert and March, 1963; Sharfman and Dean, 1997)은 자원이 빠듯할수록 문제해결을 위한 조직성원들의 분투가 촉진된다고 보나, 희소자원의 배분과 연관해 파생되는 알력의 조정에 드는 시간 및 금전적인 노력을 고려할 때 후자의 부작용이 전자의 효과를 상쇄하고도 남는다. 넷째, 조직 잉여자원은 경영자의 위험선호동기를 자극한다. 일련의 연구(Bateman and Zeithaml, 1989; Miller and Leiblein, 1996; Singh, 1986)에 의하면 조직 잉여자원이 많을수록, 조직의 위험선호동기도 크다. 잉여자원이 많은 조직이 위험을 선호한다는 것은 두 가지 방향에서 해석할 수 있는데, 하나는 잉여자원이 많은 만큼 변동이 크고 懷妊其間이 긴 특정 투자의 회수를 기다릴 수 있는 여유가 크다는 것이고, 다른 하나는 실패에 대한 보전 능력이 상대적으로 크다는 것이다. 다섯째, 조직 잉여자원은 지식의 창출 및 공유를 촉진시킨다. 노카나(Nonaka, 1997)에 의하면, 혁신의 토양이라고 할 수 있는 지식은 자원 및 정보의 여유로부터 파생된다. 이상의 분석에 입각할 경우, 조직 잉여자원 제거를 주 특징으로 하는 다운사이징은 기업의 혁신을 위축시키는 역할을 한다고 볼 수 있다.

모든 학자들이 조직 잉여자원이 혁신을 촉진한다는 데 동의하는 것은 아니다. 위에서 언급한 바와 같이, 현실세계에서 비판이 비등한 것과 마찬가지로 학계에서도 조직 잉여자원에 대하여 부정적인 시각을 갖고 있는 자들이 있다. 이를테면, 조직 잉여자원은 낭비적인 緩衝에 불과하며, 조직이 경쟁자의 행동 및 시장의 변화에 시의 적절하게 대응할 수 있

는 기회를 절연시키는 역할을 한다(Litschert and Bonham, 1978; Long and Ravenscraft, 1993; Thompson, 1967; Yasai-Ardekani, 1986)는 것이다. 또한, 조직에 여유가 생기면 閾値(Threshold)가 낮아져서 자원이 펍박할 때는 기각되는 대안들이 만족스러운(Satisfying) 해로서 채택되는(Bourgeois, 1981; Simon, 1979) 등 최적 행동(Optimal Behavior)보다는 준최적 행동(Suboptimal Behavior)이 성행하게 된다는 점도 지적되고 있다. 요컨대, 조직 잉여자원은 조직 성원들로부터 猪突的이고 奮鬪的인 자세를 앗아가게 되고, 이는 결과적으로 혁신의 저하를 초래한다는 것이다. 반대로 조직 잉여자원이 줄어들게 되면 그 조직의 성원들은 문제의식을 가지게 된다. 이러한 문제의식은 기존의 방식으로는 문제를 해결할 수 없다는 것을 깨닫고, 문제 해결을 위한 여러 가지 활동을 모색하게 되는데, 이러한 활동을 통하여 문제를 해결하면 다시 균형상태에 이르게 된다는 것이다. 불균형 발생(조직 잉여자원 감소)→문제의식 발생→새로운 활동 모색→혁신 증가→균형상태 도달 등이 조직 잉여자원을 부정적으로 보는 학자들의 주장하는 기본적인 논점이다. 다운사이징이 혁신을 촉진한다는 것은 상황 논리(Contingency Theory)로써도 설명할 수 있다. 즉, 다운사이징과 같이 조직 내의 현저한 변동으로 인하여 기존의 활동으로 적응이 어렵게 되면, 그 조직은 상황에 적응하기에 적합한 전략을 세우고 조직구조를 변경하는데(Bolton, 1993; Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Ketchen and Palmer, 1999; Lawrence and Lorsch, 1967), 이러한 적응활동이 혁신을 촉진한다는 것이다.

## 2.2 위기의식과 혁신

위기의식은 혁신과 어떠한 聯關이 있는가에 대해서도, 위의 조직 잉여자원이 혁신에 미치는 영향 분석에서와 같이, 크게 두 가지 방향에서 생각할 수 있다.

먼저, 위기의식은 혁신을 억제한다는 논리이다. 통상, 자산의 축소와 비용의 절감, 해고 및 인원 재배치 등이 이루어질 때에 조직 내에는 위기감이 고조된다. 특히, 인력의 감축은 조직 성원들의 자긍심 저하와 상실감을 가져다주며, '여차하면 인원조정을 당할 수 있다'는 불안감을 조장한다(Brockner, 1988, 1992; Brockner et al., 1992; Johnson, 1996; Tombaugh and White, 1990; Wiesenfeld, Brockner, and Martin, 1999). 그런데, 일련의 학자들(Billings, Milburn, and Schaalman, 1980; D'Annunzio and Sutton, 1992; Nysstrom and Starbuck, 1984; Sharfman and Dean, 1997; Staw, Sandelands, and Dutton, 1981)에 의하면, 인간은 위기의식과 같이 심리적인 위협을 받게되면 초조해져서 합리적이고 일관성 있는 행동을 할 수 없게 된다.<sup>5)</sup> 따라서, 다운사이징 기업의 조직원들은, 자동차 전조등 앞에 선 토끼처럼, 유연하고 폭넓은 思考를 할 수 없게 된다. 이는 발랄함뿐만 아니라 침착성, 끈기, 장기적인 예측력, 도전정신, 유연성 등을 필요로 하는 (Amabile and Conti, 1999; O'Reilly III and Tushman, 1997) 혁신과정에 방해요소로 작용하게 된다. 또한, 다운사이징은 살아남은 종업원들간의 갈등과 종업원 개인의 폐쇄적인 방어의를 증폭

시켜 중요 정보를 타인에게 전파하지 않는 이른바 비밀주의를 촉발한다(Brockner, 1992; Casio, 1993; D'Annunzio and Sutton, 1992; Johnson, 1996; Sutton and D'Annunzio, 1989; Sutton and Callahan, 1987). 그런데 선행 연구(Amabile and Conti, 1999; Fisher and White, 2000)에 의하면, 이러한 분위기는 정보의 공유와 학습을 방해, 궁극적으로 혁신을 억제하는 역할을 한다.

반면에, 위기의식이 혁신을 촉진한다는 논리도 도출할 수 있다. 학습이론가들(Bolton, 1993; Cyert and March, 1963; Lant and Mezias, 1992; Lant, Milliken, and Batra, 1992; Levinthal, 1996; March, 1996; Mone, McKinley, and Barker, 1998; Singh, 1986)의 논리를 빌리자면, 다운사이징에서 살아남은 자는 위기의식을 느끼고 문제해결을 위한 노력을 더 많이 기울일 뿐만 아니라 정상적인 경우보다도 더 위험한 행동을 하게 된다. 더욱이, 다운사이징 조직의 성원들은 현재의 위기를 벗어나기 위하여 무엇이든지 빨리 해야한다는 시간적인 압박감을 갖게 된다(Cascio, 1993; Ketchen and Palmer, 1999). 그런데, 선행 연구는 이러한 문제 해결을 위한 노력(Cyert and March, 1963), 그리고 위협에 대한 도전(Ketchen and Palmer, 1999; Singh, 1986; Stikin and Weingart, 1995), 시간적인 압박(Bolton, 1993) 등은 혁신을 촉진시킨다는 점을 지적한다.

이상에서 조직 잉여자원 및 위기의식의 측면에서 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 살펴보았다.

5) 학자들은 이러한 현상을 '위협-경직 효과 (Threat-Rigidity Effects)'라고 부른다. 위협-경직 효과를 강조하는 부류들은, 위기의식은 인간의 정상적인 정보 처리를 방해하는데, 이로 인해 인간은 관심분야가 좁아져서 다양한 정보처리 경로를 사용할 수 없게 된다. 또한 기존에 사용하던 정보처리 경로에 대한 의존이 지나치게 높아져 새로운 유형의 정보는 처리하지 못하게 된다. 이는 결국 정보처리의 자동화로 연결되어 정상적인 의사결정을 방해하고 (Staw, Sandelands, and Dutton, 1981, 501), 인간의 행동을 경화시키고 퇴행적인 행동을 조장한다 (Cameron, Kim, and Whetten, 1987; Sharfman and Dean, 1997).

한마디로, 다운사이징이 혁신을 억제한다는 주장은 '물적, 심적인 여유가 혁신을 촉진한다'는 데에, 다운사이징이 혁신을 촉진한다는 주장은 '필요는 혁신의 어머니다'라는 데에 논리적 근거를 두고 있다.

그런데 본 연구에서는 상반된 두 주장에도 불구하고 '다운사이징은 혁신을 억제할 것'이라는 주장에 비중을 두기로 하였다. 왜냐하면, 다운사이징 기업의 주요 특징으로는 위에서 거론한 조직 잉여자원의 축소, 위기감 고조 외에 정보전달 체계의 파괴(Casio, 1993; Fisher and White, 2000), 신뢰의 상실(Casio, 1993; Drazin and Schoonhoven, 1996; Mishra and Spreizer, 1998), 학습네트워크의 파괴(Daugherty and Bowman, 1995; Fisher and White, 2000), 조직 내 혼돈의 증가(Tombaugh and White, 1990), 조직구조의 硬化(Dewitt, 1993, 1998; Freeman and Cameron, 1993) 등도 보고되고 있기 때문이다. 그런데 선행 연구는 이러한 조건과는 반대되는 상황, 이를테면 조직성원들간의 정보 및 지식의 교류가 활발하고(Damanpour, 1991; Hoopes and Postrel, 1999; Pfeffer and Sutton, 2000) 강한 신뢰가 형성되어 있을 때(Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Mone, 1997), 조직의 유연성이 클 때(Bruce, 1994; Dougherty, 1996; Hurley and Hult, 1994; Mone, Mckinley, and Barker, 1998) 혁신이 촉진된다는 점을 지적한다. 더욱이 최근의 일부 실증 연구들(예컨대, Amabile and Conti, 1999; Dougherty and Bowman, 1995)은 다운사이징 기업에서는 혁신의 전제조건인 종업원들의 창의성이 떨어진다는 점을 지적한다.

따라서 우리는 다음과 같은 가설을 세워 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 분석한다.

가설 1 : 기업의 다운사이징 정도는 혁신과 負의 관계를 가질 것이다.

### III. 상황적 요인의 조절효과

다운사이징이 혁신에 미치는 영향에 대한 의견이 엇갈리는 것은 체계적인 실증연구가 부족하다는 것 외에 두 변수간의 관계를 조절하는 외생적인 영향이 존재한다는 것을 의미한다. 이를테면, 경영자 특성, 조직구조 특성, 환경 특성, 다운사이징 기업 특성 등 상황적 요인이 다운사이징과 혁신의 관계를 조절한다는 것이다. 구체적으로 이들 변수들이 어떠한 메커니즘에 의해 다운사이징과 혁신의 관계를 조절하는지에 대해 살펴보자.

#### 3.1 경영자 특성

일찍이 사이어트와 마치(Cyert and March, 1963)는 조직 내부의 행위적 특징, 특히 경영자 특성은 해당 조직의 적응 양식에 결정적인 역할을 한다고 지적한 바 있다. 그의 이러한 지적은 후학들에 의해서 되풀이되고 있는데, 경영자 특성은 조직의 전략 선택(Daellenbach, McCarthy, and Schoenecker, 1999; Finkelstein and Boyd, 1998; Papadakis, Lioukas, and Chambers, 1998; Tushman, Anderson, and O'Reilly, 1997)은 물론, 종업원들의 행동 성향(Bruce, 1994; Mishra and Sprietzer, 1998; Papadakis, Lioukas, and Chambers, 1998; Waldman and Yammarino, 1999)에 결정적인 역할을 한다는 것이다.

이들의 주장대로라면, 특정 조직의 경영자 특성은 다운사이징 기업의 혁신에도 중요한 영향을 미칠 수 있다. 예컨대, 경영자가 위험 회피적인 성향을 갖고 운영 효율성(Porter, 1998) 제고에만 몰두한다면 종업원들의 혁신은 저하될 것이다. 반면에 경영자가 새로운 표적시장의 탐색, 신제품 개발 등 변화 지향적인 전략을 구사한다면 종업원들의 혁신 성향은 커질 것이다. 왜냐하면, 선행 연구에 의하면, 1) 위험선호도가 높고(Singh, 1986), 변화에 대한 개방성이 큰(Papadakis, Lioukas, and Chambers, 1998; Sharfman and Dean, 1997) 경영자는 대체로 혁신을 통하여 현실을 타파하려는 성향을 지니고 있으며, 2) 이러한 성향을 지닌 경영자들은 대체로 종업원들을 대상으로 창의성, 도전정신, 정보의 공유, 개방성, 유연성 등을 학습시키기 때문이다(Amabile and Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Anderson and West, 1998; Bidault and Cummings, 1995).

그러면 다운사이징 기업의 경영자는 변화 및 위험에 대하여 어떠한 성향을 지닐까? 지금까지 다운사이징이 경영자의 변화지향성<sup>6)</sup>에 미치는 영향에 대한 연구는 없었다. 때문에, 다운사이징과 경영자의 변화 지향성에 대한 관계를 짐작하는 것은 쉽지 않다. 하지만 비교적 분명한 사실은 다운사이징은, 비록 선행 연구(Brockner, 1992; Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Dewitt, Trevino, and Mollica, 1998; Johnson, 1996; Tombaugh and White, 1990; Wiesenfeld, Brockner, and Martin, 1999)를 감안할 경우 일부 심리적 위축은 초래할지 몰라도, 경영자의 기본적인 성향을 변형시키지는 못한다는 것이다. 요컨대, 다

운사이징 기업의 경영자 중에는 위험선호도가 높고 변화에 대해 개방적인 성향을 보이는 자도 있을 수 있고 그 반대인 자도 있을 수 있다는 것이다.

우리는, 이러한 두 논리-경영자의 변화지향성이 혁신에 영향을 미친다는 논리와 다운사이징 기업의 경영자 변혁 성향은 동일하지 않다는 논리-에 기반하여, 경영자의 변화지향성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설을 세운다. 즉, 다운사이징이 혁신에 미치는 부정적인 영향은 경영자의 변화지향성이 낮을수록 클 것이라는 가정이다.

가설 2 : 경영자의 변화지향성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 경영자의 변화지향성이 낮을수록 다운사이징이 혁신에 미치는 負的인 영향은 클 것이다.

### 3.2 환경 특성

환경은 조직의 활동 양식을 결정하는 중요한 요소가 된다. 국제통화기금(IMF)의 관리경제를 경험한 우리들에게는 더욱 뚜렷하게 체감되어 있듯이, 금융 및 실물 시장, 정치 및 법적인 환경, 기술환경, 국제적인 환경 등은 개별기업이 취할 수 있는 활동의 폭을 크게 제한하고 있다. 이런 측면을 강조하여 일군의 학자들(Aldrich, 1979; Papadakis, Lioukas, and Chambers, 1998; Sharma and Vredenburg, 1998)은, 기업의 행위라는 것은 환경의 기회와 위협, 혹은 제약 요건에 적응해 나가는 과정에 불과하다고 주장한다. 이러한 극단적인 주장은

6) 본 연구에서 변화지향성은 '위험선호도'와 '변화에 대한 개방성'이 합쳐진 개념이다. 두 개념을 합한 이유는-후술하듯이-데이터를 사전적으로 분석한 결과, 두 변수간에 내적 일관성 및 수렴성이 크기 때문이다.

여러 가지의 측면에서 비판을 받았지만, 한가지 분명한 것은 혁신은 조직과 환경의 상호작용 속에서 발생한다는 사실이다.

환경의 변화와 혁신의 관계에 대한 연구를 보면, 환경이 역동적일수록 혁신 또한 큰 것으로 나타난다(Eisenhardt and Tabriz, 1995; Hart and Banbury, 1994; Tushman, Newman, and Romanelli, 1997). 이는 시장과 기술의 변화로 인하여 살아남기 위한 조직들의 적응활동이 그만큼 크다는 것을 의미한다. 또한 역동적인 환경에 접하는 조직은 적응을 위해 경제활동의 확대, 긴밀한 상호작용, 원활한 정보교환, 신속한 의사결정 체계, 발달한 조직분위기, 연구개발의 확대 등을 특징으로 하는 관리 전략을 구사할 필요성이 그만큼 커지게 된다. 그런데 이러한 활동은, 앞에서 살펴본 바와 같이 혁신을 진작하는 요인으로 작용한다. 따라서 다운사이징과 혁신의 관계는 환경 역동성의 영향을 받을 것이다. 이를테면, 환경 역동성의 조절효과로 인하여, 다운사이징이 혁신에 미치는 부정적인 영향은 환경의 역동성이 큰 조직보다는 역동성이 낮은 조직에서 더 크게 나타날 것이다.

연구가설 3-1 : 환경의 역동성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 환경의 역동성이 작을수록 다운사이징이 혁신에 미치는 負的인 영향은 클 것이다.

환경의 풍요성(Munificence) 또한 혁신에 영향을 미친다. 환경의 풍요성이란 조직의 성장을 유지시킬 수 있는 환경의 능력을 말하는데(Aldrich, 1979; Castrogiovanni, 1991; Goll and Rasheed,

1997; Keats and Hitt, 1988; Sutcliffe and Huber, 1998), 이 풍요성이 혁신을 진작시키는 중요한 요인이 될 수 있다(Hart and Banbury, 1994). 이를테면, 특정 기업이 속하고 있는 산업의 성장잠재력이 높고, 수요층이 다양하며, 평균수익률이 높다면, 혁신에 대한 기회가 훨씬 커지게 된다. 왜냐하면, 이들 산업은 1) 차별화가 시장 확보에 중요한 요소로 작용하며 2) 혁신에 투여되는 물적, 심적 자원을 회수할 수 있는 기회와 혁신에 투여되는 자원을 공급받을 수 있는 기회가 상대적으로 크기 때문이다(Hart and Banbury, 1994; Sutcliffe and Huber, 1998). 더욱이 이들 산업에서는 인력 수요가 크기 때문에 종업원들의 이직이 용이, 다운사이징으로 인한 심적인 위축감이 상대적으로 적다고 볼 수 있다. 따라서 우리는, 다운사이징으로 인한 조직 잉여자원 축소와 심리적 위축을 환경의 풍요성이 메워줌으로써, 환경의 풍요성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설을 세울 수 있다.

연구가설 3-2 : 환경의 풍요성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 환경의 풍요성이 낮을수록 다운사이징이 혁신에 미치는 負的인 영향은 클 것이다.

### 3.3 조직구조 특성

특정 기업의 조직구조가 그 기업의 혁신 정도를 결정하는 중요한 요소가 된다는 것은 혁신 연구의 오랜 주제였으며, 수많은 실증 연구를 통하여 입증되었다.

다운사이징 기업은 흔히 집권화된 조직구조를 채

택하는데(D'Aunno and Sutton, 1992; Sharfman and Dean, 1997; Staw, Sandelans, and Dutton, 1981). 이는 급격한 변화에서 오는 조직 내의 권력, 동기, 통제 및 조정 등의 문제를 손쉽게 해결할 수 있어 단기적인 실적 향상을 기대할 수 있기 때문이다(Bolton, 1993; Dewitt, 1993; Sutton and D'Aunno, 1989; Tushman, Newman, and Romanelli, 1997). 그런데, 의사결정권한의 위치와 혁신에 관한 선행 연구(Abbey and Dickson, 1983; Anderson and West, 1998; Hurley and Hult, 1998; Imai, Nonaka, and Takeuchi, 1985; Scott and Bruce, 1994)에서는, 의사결정권한이 분권화된 조직일수록 혁신도 크다는 연구 결과를 제시하고 있다. 왜냐하면, 분권화된 조직 구조에서는 종업원들의 자기 권능감이 크고 지식의 공유가 활발하여(Schoonhoven and Jelinek, 1997), 실험적인 활동이 왕성해지기 때문이다. 이러한 결과에 기초할 경우, 집권화된 조직(분권화가 작은 조직)이 다운사이징할 경우에는 혁신에 필요한 지식의 공유, 실험적인 활동 등이 위축되고 자기 권능감이 떨어져서 분권화된 조직보다 혁신이 더 심하게 위축된다는 가설을 설정할 수 있다.

가설 4-1 : 조직 분권화는 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 분권화의 정도가 낮을수록 다운사이징이 혁신에 미치는 負的인 영향은 클 것이다.

조직구조의 두 번째 중요한 특징으로 공식화를 들 수 있다. 선행 연구에 의하면, 조직 혁신은 공식화

된 조직보다는 종업원의 재량에 의한 결정과 상호조정 등을 특징으로 하는 비공식적 구조를 특징으로 하는 조직에서 촉진된다(Abbey and Dickson, 1983; Amabile and Conti, 1999; Amabile et al., 1996; Bidault and Cummings, 1995; Haveman, 1993; Imai, Nonaka, and Takeuchi, 1985; Schoonhoven and Jelinek, 1997). 상황에 따른 재량적인 결정과 비공식적인 상호조정이 혁신에 중요하다는 것은, 오늘날의 시장 및 기술의 특성과 밀접한 관련이 있다. 즉, 오늘날의 시장은 급변하고 복잡하기 때문에, 조직이 이러한 변화를 모두 따라 잡아(업무의 내용 및 처리 방법으로) 문서화하는 것은 거의 불가능하다. 더욱이 오늘날 첨단 제품은 여러 가지 과학적인 지식과 기술의 결합체이기 때문에 — 개인이나 부서가 제품과 관련된 모든 지식을 습득하는 것도 불가능하다. 따라서, 개인 및 부서간의 상호작용(Bidault and Cummings, 1995), 지식의 교환이 환경의 변화에 대한 적응에 상당한 위력을 가지게 되었다. 그런데 공식화는 이러한 상호작용과 지식의 공유뿐만 아니라 종업원들이 개방적이고 수평적으로 생각하는 데 있어서 장애가 된다(Nonaka, 1997; Wolfe, 1994). 따라서 공식화가 큰 기업은 그렇지 않은 기업에 비하여 혁신이 떨어진다고 볼 수 있다.<sup>6)</sup>

다운사이징과 공식화의 관계에 대한 연구를 보면, 다수의 선행 연구들(예컨대, Amabile et al., 1996; Bruce, 1994; Dewitt, 1993; Hurley and Hult, 1998; Mone, Mckinley, and Barker, 1998; Yasai-Ardekani, 1989)은 다운사이징이 공식화를 몰고 온다는 주장을 펼친다. 하지만 일부(예컨대, Bolton, 1993; Mishra and

6) 그러나 일부 소수의 연구(예컨대, Nohria and Gulati, 1996; Zaltman, Duncan, and Holbek, 1973)에서는, 혁신의 관리적 측면을 들어, 비공식적인 조직구조보다는 오히려 공식적인 구조를 특징으로 하는 조직이 더 혁신적이라는 주장을 내놓기도 한다.

Spreitzer, 1998)는 다운사이징 후의 조직구조는 다운사이징 이전 조직구조의 영향을 많이 받기 때문에, 다운사이징 기업의 조직구조 변화는 크지 않다는 주장을 펼치기도 한다. 후자의 주장은 공식화 등과 같은 조직구조 요소는, 연속성을 지니거나와 각 조직의 두드러진 특징으로 나타날 수 있다는 점에 근거하고 있다. 따라서 우리는 후자의 주장에 근거하여 '각 다운사이징 기업의 공식화 정도는 동일하지 않다'는 입장을 취할 수 있다.

이상에서 제기된 두 가지의 논의를 종합할 때 우리는, 공식화는 두드러진 조직 특성으로서, 다운사이징과 혁신의 관계를 조절할 것이라는 가설을 세울 수 있다.

연구가설 4-2 : 공식화는 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이다.  
즉, 공식화 정도가 클수록 다운사이징이 혁신에 미치는 負的인 영향은 클 것이다.

### 3.4 다운사이징 기업 특성

우리는 기업의 다운사이징을 크게 두 가지로 나눌 수 있는데, 첫째는 시장점유율 하락, 수익성 저하, 유동성 하락 등 조직 쇠퇴를 겪고 있는 기업이 행하는 수동적 다운사이징이요, 다른 하나는 정상기업이 再活性化를 목적으로 행하는 능동적 다운사이징이다(Freeman and Cameron, 1993; McKinley, Zhao, and Rust, 2000; Robbins and Pearce, 1992). 그런데, 능동적 다운사이징과 수동적 다운사이징이 조직 성원들의 혁신 성향에 미치는 영향은 크게 다르다.

선행연구(예컨대, Dewitt, Trevino, and Molli-

ca, 1998; Freeman and Cameron, 1993)에 의하면, 능동적인 다운사이징은 조직구조, 직무, 통제양식, 의사소통, 조직문화 등 측면에서의 변화가 수동적인 다운사이징에 비하여 급격하지 않기 때문에 조직원에게 주는 충격이 훨씬 덜하다. 반면에 수동적인 다운사이징을 하는 기업은 변화의 정도가 크거나, 종업원들의 경직과 사기 저하를 몰고 온다(Dewitt, Trevino, and Mollica, 1998; Weisman and Bromiley, 1996). 그런데, 선행 연구에 의하면, 인간의 창의력은 급격한 변화보다는 적당히 도전적이면서도 예측가능하고, 통제 가능한 事象에 대하여 발현되는 특징을 지닌다(Amabile and Conti, 1999; Cameron, Kim, and Whetten, 1987; Sharfman and Dean, 1997). 또한 사기가 혁신에 미치는 영향에 대한 선행 연구는 종업원의 사기가 높을수록 혁신의 정도는 크다는 점을 지적한다(Brown and Dugid, 1996; Schoonhoven and Jelinek, 1997). 따라서 쇠퇴 기업의 다운사이징은 정상적인 기업의 다운사이징보다, 심리적인 측면에서 볼 때, 더 심하게 혁신을 억제하는 효과를 발휘할 수 있다. 또한, 잉여자원의 측면에서 볼 때 쇠퇴기업은 정상기업에 비하여 혁신을 지원할 수 있는 능력도 상대적으로 작다.

이러한 점을 감안할 때, 다운사이징 기업 특성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설을 도출할 수 있다.

연구가설 5 : 다운사이징 기업 특성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 다운사이징이 혁신에 미치는 負的인 영향은 능동적 다운사이징 기업보다는 수동적 다운사이징 기업에서 더 크게 나타날 것이다.

## IV. 연구 방법

### 4.1 연구 표본

본 연구에서는 비교적 많은 변수(특히 상황변수)들이 등장하고 있다. 따라서 연구에서 설정한 독립변수, 조절변수, 종속변수 등의 관계를 통계적으로 유의미하게 분석하기 위해서는 충분히 많은 양의 표본이 필요하다. 96년 이후, 특히 IMF 관리체제 전환을 전후로 하여 우리 나라는 다운사이징 기업이 기하급수적으로 증가하였다. 이런 점에서 본다면 우리 나라의 현 상황은, 본 연구에서 설정한 가설들을 실증 분석하는데 가장 적합한 연구의場이 될 수 있다.

본 연구에서 저자는, 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 비교·분석하기 위해서는 일정 수준 이상의 자원을 안정적으로 확보한 경험을 가진 업체들이어야 한다는 점을 중요하게 생각하여, 소기업과 업력이 5년 이하인 업체는 제외하였다. 또한, 조직구조, 환경, 경영자 특성, 기업상황 등 다양한 변수들의 특성을 비교적 객관적이면서 안정적으로 추출하기 위해서는 기업의 상황을 전반적으로 파악하는 것에 숙달할 필요가 있다고 판단하여, 조사대상을 상장기업 및 코스닥시장 등록기업으로 제한하였다. 이 중 식품, 섬유, 종이, 화학, 비금속광물, 금속, 기계, 전자, 통신 등 22개의 순수 제조산업(중분류)을 대상으로 하여 설문 및 기록(Archival) 조사를 실시하였다.

설문 조사는 1999년 10월에서 2000년 1월 사이에 실시하였는데, 회사의 전반적인 사항에 대해서 잘 알고 있는 기획 및 공시 책임자를 대상으로

하여, 이들에게 전화로 조사 협조를 부탁하고, 승낙한 사람들에게 설문을 우송하는 방식을 취하였다. 설문의 회수율은, 총 640개 업체 중 189개업체로, 29.5%이었다.

본 연구에 포함되지 않은 기업 집단과 포함된 집단을 다운사이징 특성, 자산 등의 측면에서 비교한 결과, 집단에 따른 체계적인 편의(Systematic Bias)는 발견되지 않았다.<sup>8)</sup>

### 4.2 변수의 정의 및 조사방법

**다운사이징(Downsizing)** : 다운사이징 개념은 엄밀한 이론적인 고찰에서 출발했다기보다도, 실무적으로 회자되는 용어를 정착시킨 것이기 때문에(Freeman and Cameron, 1993), 각 연구마다 정의에 있어서 다소간의 차이가 있다. 본 연구에서는 기업이 조직의 효율성 또는 경쟁력의 제고를 목적으로 행하는 생산과정에 투입되는 요소 및 사업영역의 의도적인 축소로 정의한다.

선행연구(Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Dewitt, 1993, 1998; Freeman and Cameron, 1993; Robbins and Pearce, 1992)에 의하면, 다운사이징은 긴축(Retrenchment), 규모 축소(Downscaling), 사업범위 축소(Downscoping) 등을 포괄한 개념이다. 긴축은 사업범위 또는 제품의 축소 없이 현재의 산출량을 유지(또는 확대)하는 가운데, 생산의 집중화, 전문화, 공급자의 변경, 조업단축, 일부 공장의 잠정 폐쇄, 조직축소, 일부 인여자원의 매각 등을 단행하는 것을 말한다. 반면에, 규모 축소는 기존 수요에 부응하기 위하여 사업범위의 축소 없이 인적, 물적 자원을 줄이

8) 연구에 포함된 기업집단과 포함되지 않은 기업집단의 차이를 검증하기 위하여 t-test를 한 결과, 자산 ( $t_{값} = -.97, n.s.$ ), 다운사이징 특성 ( $t_{값} = -.74, n.s.$ ) 모두에서 두 집단간에는 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다.

는 것을 말한다. 마지막으로 사업범위의 축소는 기업의 수직적, 수평적 활동범위를 줄이는 것을 말한다. 사업범위의 축소에는 제품 라인 축소, 시장철수, 고객철수 등 수평적 사업범위 축소와, 전, 후방분화(Backward, Forward Deintegration)와 같은 가치사슬상의 사업범위 축소가 있다.

본 연구에서는 이러한 개념 전체를 대상으로 하기보다는, 1) 다운사이징에 관련된 연구에서 가장 많이 사용하고 있고, 2) 업계에서 다운사이징 관행으로 가장 많이 채택하고 있으며, 3) 본 연구의 조사대상이 기업 집단(Group)이 아니라 개별 기업이라는 점을 감안하여-사업영역의 축소를 제외한-자산 축소, 운영비 축소, 인원 감축 등을 다운사이징 측정요소로 선정했다.

측정은 로빈슨과 피어스(Robbins and Pearce, 1992)의 연구 방법을 참조하여, 97~99년 사이에 일어난 인력 감축, 운영비 삭감, 임금 삭감, 자산 매각 등의 정도(비율)로써 측정했다.<sup>9)</sup>

**경영자 특성 :** 경영자의 특성 변수로는 위험선호도와 변화에 대한 개방성 등을 채택했는데, 선행연구(Papadakis, Lioukas, and Chambers, 1998; Sharfman and Dean, 1997; Singh, 1986)에서 제시한 방법을 참조하여 1) 위험선호도는 고수익-고위험 사업, 부채에 의한 자금 조달, 대규모 자금 소요를 수반하는 연구·개발 투자 등에 대한 경영자의 성향(1=매우 소극적이다, 5=매우 적극적이다)을, 2) 변화에 대한 개방성은 경영자의 변화 시도 여부(1=매우 그렇다, 5=매우 그렇지 않다), 행동 유형(1=매우 안정적이다, 5=매우 도

전적이다), 새로운 지식과 기법의 활용 정도(1=전혀 활용하지 않는다, 5=매우 많이 활용한다), 새로운 기법과 지식에 대한 종업원의 참여 정도(1=전혀 참여하지 못한다, 5=매우 많이 참여한다) 등을 문항으로 하여 설문 조사했다.

**환경 특성 :** 환경의 측정에서는 두 가지의 중요한 문제가 제기된다. 첫째는, 환경은 객관적으로 존재하는 현상인가 아니면 인식에 의해서 만들어지는 인간행위의 투영물인가라는 것이다. 그런데, 일부의 연구(예컨대, Bourgeois, 1981; Tan and Litchert, 1994)에 의하면, 조직을 둘러싸고 있는 객관적인 환경은 그 조직의 전략, 구조, 행동양식 등에 흡입되기 때문에, 객관적인 것과 인식적인 것을 놓고 크게 고민할 필요가 없다. 이러한 주장은 '조직성원들의 환경에 대한 인식'을 조사대상으로 하는 연구방법이 정당성을 가진다는 것을 의미한다. 둘째, 환경을 '전체(부분의 반대)'로 측정할 수 있는냐는 문제이다. 그런데, 기업 환경은 여러 세부 구성요소들이 복잡하게 얽혀 있고 너무 광범위하기 때문에 전체로서 측정하는 것이 불가능하다(Tan and Litschert, 1994). 따라서, 환경을 구성하는 요소들을 세분하여 측정하는 것은 효율적이거나 타당성도 지닌다. 본 연구에서는 이러한 두 가지의 기본적인 쟁점을 인지한 상태에서 환경 특성을 측정한다.

구체적으로, 조사방법은 선행 연구(Hart and Banbury, 1994; Keats and Hitt, 1988; Sutcliffe and Huber, 1998; Tan and Litschert, 1994)의 조사 방법을 참고하여 설문을 만들었다. 환경의 역동성은 주된 활동에 영향을 주는 환경, 소비

9) 측정은 설문조사와 기록(Archival)조사를 병행하였다. 그런데, 일부 기록자료의 경우(예컨대, 자산) 신뢰할 수 없는 몇 가지 요인(예컨대, 회계 방법의 변경)이 발견되어, 자료의 분석에는 설문 조사한 내용을 사용했다. 이는 사전적으로 설문조사 내용과 기록조사 내용(인원의 감축, 임금의 삭감 등을 대상)을 ANOVA 분석한 결과, 유의적인 차가 없다는 점에 근거를 두고 있기도 하다. 총 189개 표본 중 인원을 감축한 업체는 119개(비감축 업체 70개), 운영비를 삭감한 업체 162개(비삭감 업체 25개), 임금삭감 업체 115개(비삭감 업체 74개), 자산을 매각한 업체 127개(미매각 업체 62개) 등으로 나타났다.

자 기호, 그리고 기술 등의 변화도(5점 척도)로써 측정했고, 환경의 풍요성은 주력 제품의 수요 잠재력, 동종 업계의 매출 성장 정도, 투자 환경의 우호성 등(5점 척도)으로써 측정하였다.

**조직구조 특성** : 조직구조를 분석하는 방법은 학자의 수만큼 많다는 주장도 있지만, 가장 일반적인 방법은 1) 업무(수평적 전문화) 및 권위(수직적 전문화)를 어떻게 전문화하느냐와, 이 둘의 통제 및 조정을 어떻게 하느냐에 초점을 맞추어 분석하는 것이다(Dewitt, 1993). 수평 및 수직적인 전문화가 클수록 통제 및 조정의 필요성은 커지는데, 조직은 통상 공식화, 집권화를 통하여 통제 및 조정하는 방식을 취한다(Bolton, 1993; Burns and Stalker, 1987; Minzberg, 1979; Pfeffer, 1997; Yasai-Ardekani, 1986). 따라서, 본 연구에서 채택한 공식화, 집권화 등의 변수는 특정 조직의 구조적인 특징을 가늠할 수 있는 핵심 요소라고 볼 수 있다. 구체적으로, 공식화는 노리아와 굴라티(Nohria and Gulati, 1996)가 개발한 설문을 참고하여 업무처리에 대한 규정, 방침, 절차 등의 문서화 정도, 개인별, 부서별 업무의 명시 정도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로써 측정했다. 반면에 의사결정의 분권화는 다우스 등(Dawes, Lee, and Dowling, 1998)의 측정 방법을 참고하여, 부서의 예산수립, 부서 실적평가 방법 결정, 부서의 신규사업 입안 등에 대한 부서장의 재량권 정도(1=전혀 없다, 5=매우 많다)로써 측정했다.

**다운사이징 기업 특성** : 다운사이징 기업은 수동적 다운사이징 기업과 능동적 다운사이징 기업으로 구분한다. 수동적 다운사이징 기업은 조직 쇠퇴(Organization Decline)에 대응하여 다운사이징을 한 기업을 의미하며, 능동적 다운사이징 기업은 다운사이징을 행한 정상 기업을 의미한다. 측정은 바

커 등(Barker and Mone, 1994)의 조직 쇠퇴 판단 기준을 원용, 다운사이징 단행 직전 3개년의 매출액 또는 경상이익이 연속적으로 2년 이상 감소했을 경우 '수동적 다운사이징 기업'으로, 그렇지 않은 기업을 '능동적 다운사이징 기업'으로 분류했다.

**혁신** : 혁신에 관한 이론과 실증 연구는 지극히 상황적이다(Abrahamson, 1991; Anderson and West, 1998; Bruce, 1994; Daellenbach, McCarthy, and Schoenecker, 1999; Damanpour, 1991; Wolfe, 1994). 이를테면, 복잡 다기하고 상황에 크게 영향을 받는 혁신의 특성을 감안할 때 보편적인 혁신 조사 방법을 찾는 것은 매우 어렵다. 따라서 혁신에 관한 실증연구에서 가장 중요한 것은 혁신에 대한 연구자의 태도와 연구의 목표이다.

본 연구에서는 혁신에 대한 관점이 다양함에도 불구하고, 1) 발명 혹은 창조의 과정을 거치는 것(Bolton, 1993; Wolfe, 1994), 인간에게 새로운 것으로 인식되는 것(Bruce, 1994; Hirschman, 1980; Kotabe and Swan, 1995; Tushman, Anderson, and O'Reilly, 1997), 실행이 동반된 것(O'Reilly and Tushman, 1997)을 혁신으로 보는 것이 타당하다는 선행연구의 주장과 2) 본 연구가 조직 차원의 혁신 측정을 목표로 하고 있다는 점을 감안하여, 99년 이전에 대비한 99년 이후의 특허·실용신안의 등록 건수, 신제품 출시 수, 신규시장 개척 수 등(1=크게 감소하였다, 5=크게 증가하였다)으로써 혁신을 측정했다.

**규모** : 본 연구에서는, 조직 규모가 혁신에 유의한 영향을 끼친다는 선행 연구(Aiken and Hage, 1971; Ettlíe, 1983; Hage and Aiken, 1967; Hurley and Hult, 1998; Meyer and Goes, 1988; Mohr, 1969; Techer, 1998; Veugelers and Cassiman, 1999)를 감안하여, 규모를 통제한

다. 이 때, 규모는 총자산 2개년 (1998-1999년)치를 평균한 것이다.

## V. 연구 결과

### 5.1 기본 분석

본 연구에 포함된 설문 변수의 타당도를 분석하기

위하여 다운사이징, 경영자의 위험선호도 및 변화에 대한 개방성, 환경의 풍요성 및 역동성, 조직 특성 변수인 공식화 및 분권화 등 7개의 변수를 측정하는 문항들을 대상으로 하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.<sup>10)</sup> Varimax 회전하여 주성분 요인 분석을 한 결과, <표 1>에서 보는 바와 같이 고유치(Eigen Value)가 1이 넘는 요인이 6개 도출되었다. 이 6개 요인들은 누적적으로 81%의 요인공통분산을 설명하는 것으로 나타났다.

<표 1> 주요 변수에 대한 요인분석(Factor Analyses) 결과

| 변수          | 항목             | 요인1         | 요인2         | 요인3         | 요인4         | 요인5         | 요인6         | Communality |
|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 경영자의 위험선호도  | 연구개발에 대한 투자    | .107        | <b>.766</b> | .136        | -.114       | .020        | .014        | .630        |
|             | 신규 사업에 대한 투자   | -.037       | <b>.695</b> | .155        | .039        | -.213       | .167        | .584        |
| 변화에 대한 개방성  | 변신에 대한 성향 (R)  | .294        | <b>.663</b> | .294        | .006        | -.085       | -.123       | .636        |
|             | 신지식(기법) 활용     | .106        | <b>.615</b> | .230        | -.123       | .270        | .015        | .531        |
|             | 아이디어 개진 정도     | .211        | <b>.548</b> | .165        | -.071       | .443        | -.102       | .583        |
| 환경 풍요성      | 주력 제품의 수요      | <b>.783</b> | .037        | .192        | -.167       | .205        | -.073       | .726        |
|             | 투자 환경의 우호성     | <b>.725</b> | .154        | -.000       | .065        | .133        | .023        | .571        |
|             | 동종 산업 전체의 성장   | <b>.793</b> | .029        | .178        | -.201       | .127        | -.041       | .719        |
|             | 시장의 확대 가능성 (R) | <b>.657</b> | .368        | -.052       | .078        | .034        | -.214       | .623        |
| 환경 역동성      | 예측의 난이도        | -.169       | .120        | -.049       | .124        | .056        | <b>.639</b> | .473        |
|             | 의사결정 상 문제의 수   | -.055       | -.058       | .012        | .079        | -.018       | <b>.824</b> | .691        |
|             | 생산방식의 잦은 변경    | .231        | -.040       | .150        | .140        | -.421       | .419        | .450        |
| 공식화         | 개인 업무의 문서화     | .214        | -.026       | .033        | -.125       | <b>.753</b> | .120        | .644        |
|             | 절차 및 방법의 공식화   | .263        | .010        | .111        | -.134       | <b>.753</b> | .095        | .676        |
|             | 권한 관계 명시       | .040        | .034        | .223        | .019        | <b>.710</b> | -.165       | .585        |
| 분권화         | 예산수립           | .030        | .123        | <b>.781</b> | .001        | .127        | .011        | .642        |
|             | 실적 평가          | .176        | .162        | <b>.700</b> | .053        | .122        | -.123       | .580        |
|             | 장비, 원재료 등의 구매  | .041        | .170        | <b>.742</b> | -.034       | -.014       | .046        | .585        |
|             | 신규 사업 입안       | .065        | .372        | <b>.622</b> | .004        | .146        | .092        | .559        |
| 다운사이징       | 인력 감축          | -.085       | -.065       | .034        | <b>.853</b> | .015        | .122        | .755        |
|             | 경비 삭감          | -.094       | -.147       | .036        | <b>.703</b> | -.182       | .146        | .581        |
|             | 임금 삭감          | -.046       | .003        | -.231       | <b>.723</b> | -.123       | .202        | .635        |
|             | 자산 매각          | -.027       | .015        | .106        | <b>.678</b> | -.022       | -.104       | .483        |
| 고유치         |                | 2.612       | 2.606       | 2.474       | 2.397       | 2.319       | 1.534       |             |
| 고유치/문항수 (%) |                | 11.356      | 11.332      | 10.755      | 10.420      | 10.083      | 6.668       |             |

10) 최초 분석에 도입된 문항은 모두 35개였다. 이들 문항 중 요인적재치와 공분산치가 낮은 문항 12개를 제외하고 최종 분석에는 23개의 문항만이 도입되었다.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이 다운사이징, 환경의 풍요성, 공식화, 분권화 등의 변수를 측정하는 항목들은 모두 사전적으로 정의된 차원에 적재되어 있고, 요인 적재량(Factor Loadings), 공통분산치(Communality) 등도 비교적 높다. 그러나, 경영자의 위험선호도와 변화에 대한 개방성은 동일한 차원에 적재되었다. 이러한 결과는 경영자의 위험선호도와 경영자의 변화에 대한 개방성은 측정에 있어서 유사성이 큼을 의미한다. 추가적으로 두 변수간의 수렴성(Convergence)을 조사한 결과, 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ ) 값 (.788)이 크고, 상관 계수(.537) 또한 크게 나타났다. 이에 따라 두 변수를 합하여 '경영자의 변화 지향성'으로 명명하였다. 한편, 환경의 역동성에서 생산방식의 변경 정도를 측정하는 문항은 요인 적재치, 공분산치 등이 다소 낮게 나타났다. 그런데, 환경의 역동성을 측정하는 변수들간의 내적 일관성을 조사한 결과,

'생산 방식의 변경' 문항을 제거할 경우 크론바하 알파 값이 상당히 상승하는 것으로 나타났다. 이에 따라, 결과 분석에서는 이 문항을 제외하고 '예측의 난이도', '의사결정 상 문제의 수' 등 2개 문항만을 사용했다.

다음으로, 본 연구에 사용된 변수의 내적 일관성을 분석해 본 결과, 크론바하 알파 값은 환경의 풍요성이 .788, 공식화가 .732, 의사결정의 분권화가 .744, 경영자의 변화 지향성이 .768 등으로 비교적 높게 나타났고, 환경의 역동성은 .503으로 약간 낮게 나타났다.<sup>11)</sup>

〈표 2〉는 본 연구에 포함된 각 변수들의 기술적 통계량과 변수들간의 상관관계를 나타낸 것인데, 다운사이징은 예상대로 혁신과 負의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 다운사이징은 경영자의 변화 지향성, 환경의 풍요성, 공식화 등 과도 負의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났

〈표 2〉 본 연구에 포함된 주요 변수들의 기초통계

| 변수                          | 평균      | 표준편차     | 1    | 2                  | 3                  | 4                  | 5    | 6                 | 7                 | 8                  |
|-----------------------------|---------|----------|------|--------------------|--------------------|--------------------|------|-------------------|-------------------|--------------------|
| 1. 자산 (억원)                  | 6626.70 | 19963.30 |      |                    |                    |                    |      |                   |                   |                    |
| 2. 다운사이징 (5점)               | 3.35    | 1.79     | .05  |                    |                    |                    |      |                   |                   |                    |
| 3. 경영자 변화지향성 (5점)           | 3.15    | .70      | -.01 | -.14 <sup>+</sup>  |                    |                    |      |                   |                   |                    |
| 4. 환경의 풍요성 (5점)             | 3.40    | .73      | -.01 | -.19 <sup>*</sup>  | .37 <sup>**</sup>  |                    |      |                   |                   |                    |
| 5. 환경의 역동성 (5점)             | 3.20    | .78      | .03  | .23 <sup>**</sup>  | -.01               | -.17 <sup>*</sup>  |      |                   |                   |                    |
| 6. 공식화 (5점)                 | 3.44    | .76      | .06  | -.20 <sup>**</sup> | -.11               | .29 <sup>**</sup>  | -.06 |                   |                   |                    |
| 7. 분권화 (5점)                 | 3.13    | .68      | .09  | -.05               | .49 <sup>**</sup>  | .26 <sup>**</sup>  | -.02 | .23 <sup>**</sup> |                   |                    |
| 8. 다운사이징 기업 특성 <sup>a</sup> | .38     | .49      | -.04 | .42 <sup>**</sup>  | -.23 <sup>**</sup> | -.23 <sup>**</sup> | .11  | -.15 <sup>*</sup> | -.15 <sup>*</sup> |                    |
| 9. 혁신 (5점)                  | 3.10    | .66      | .03  | -.30 <sup>**</sup> | .33 <sup>**</sup>  | .33 <sup>**</sup>  | -.05 | .17 <sup>*</sup>  | .23 <sup>**</sup> | -.27 <sup>**</sup> |

N = 189

<sup>a</sup> 정상 기업=0, 쇠퇴 기업=1

<sup>+</sup> p < .10

<sup>\*</sup> p < .05

<sup>\*\*</sup> p < .01

11) 6개 변수간의 독립성을 확인하기 위해 집단간·내 분석 (Within And Between Analysis)을 한 결과, E값이 모두 1.0 이하로 나왔다. 또한 수정된 F 검정 (Corrected F-tests)을 한 결과, 변수 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 변수의 독립성과 측정의 적절성에는 별 문제가 없다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 위계적 회귀분석 (Hierarchical Regression Analyses) 결과

| 변 수                   | 독립 효과    |          |          | 상호작용 효과  |          |          |          |          |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                       | 모형1      | 모형2      | 모형3      | 모형4      | 모형5      | 모형6      | 모형7      | 모형8      |
| 1단계 (통제/독립)           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 자산                    | .04      | .02      | .02      | .01      | .20      | .01      | .02      | .01      |
| 다운사이징                 | -.31**   | -.17*    | -.36     | -.73*    | -.29     | -.56*    | -.35     | -.01     |
| 2단계 (조절)              |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 경영자 변화지향성             |          | .14**    | .06      | .13**    | .14**    | .14**    | .15+     | .13**    |
| 환경의 풍요성               |          | .19*     | .19*     | -.03     | .19*     | .20*     | .19*     | .19*     |
| 환경의 역동성               |          | .07      | .07      | .06      | .02      | .06      | .07      | .06      |
| 공식화                   |          | .07      | .04      | .04      | .04      | -.15     | .04      | .04      |
| 분권화                   |          | .09      | .06      | .06      | .06      | .05      | -.02     | .06      |
| 다운사이징 기업 특성           |          | -.15+    | -.15+    | -.14+    | -.15+    | -.16*    | -.15+    | .19      |
| 3단계 (상호작용)            |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 다운사이징 ×<br>경영자 변화지향성  |          |          | .20      |          |          |          |          |          |
| 환경의 풍요성               |          |          |          | .57+     |          |          |          |          |
| 환경의 역동성               |          |          |          |          | .14      |          |          |          |
| 공식화                   |          |          |          |          |          | .41      |          |          |
| 분권화                   |          |          |          |          |          |          | .19      |          |
| 다운사이징 기업 특성           |          |          |          |          |          |          |          | -.46*    |
| ΔR <sup>2</sup>       |          | .13      | .00      | .02      | .00      | .01      | .00      | .03      |
| ΔF                    |          | 3.87**   | .36      | 3.14+    | .11      | 2.03     | .29      | 4.70*    |
| 전체 모형의 R <sup>2</sup> | .09      | .22      | .22      | .24      | .22      | .23      | .22      | .25      |
| 수정 후 R <sup>2</sup>   | .08      | .18      | .17      | .19      | .17      | .18      | .17      | .20      |
| 전체 모형의 F              | 7.73**   | 4.98**   | 4.45**   | 4.83**   | 4.41**   | 4.49**   | 4.40**   | 5.07**   |
| 자유도                   | (2, 149) | (8, 141) | (9, 140) | (9, 140) | (9, 140) | (9, 140) | (9, 140) | (9, 140) |

a 입력치 (Entries)는 표준화된 베타 (Beta) 값.

++ p < .15

+ p < .10

\* p < .05

\*\* p < .01

다. 이는 변화 지향적인 경영자를 보유한 조직, 업무 환경이 좋은 조직 등은 다운사이징을 하지 않는다는 것을 뜻하기도 한다. 다운사이징이 공식화와 負의 유의한 관계가 있다는 것은 다소 의외의 결과인데,

이는 공식화가 잘된 조직은 다운사이징을 하지 않는다는 것을 의미한다. 한편, 기업 쇠퇴 (다운사이징 기업 특성)는 다운사이징과 正의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 이는 우리들의 일반

적인 지식과 일치한다.

혁신과 여타 변수의 관계를 보면, 혁신은 경영자의 변화 지향성, 환경의 풍요성, 의사결정의 분권화, 공식화 등과는正的의 유의한 상관관계가, 기업 쇠퇴(다운사이징 기업 특성)와는負의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그런데, 혁신과 경영자의 변화지향성, 환경의 풍요성, 분권화, 기업 쇠퇴 등의 관계는 우리들의 예상과 일치하고 있으나, 공식화와의 관계는 일반적인 견해(예컨대, Bolton, 1993; Dewitt, 1993; Burns and Stalker, 1987; Staw, Sandelands, and Dutton, 1981; Sutton and D'Aunno, 1989; Yasai-Ardekani, 1989)와 상반되는데, 일부 연구(Nohria and Gulati, 1996; Zaltman, Duncan, and Holbek, 1973)는 공식화에 기반한 조직의 엄정한 관리가 혁신을 촉진한다는 점을 지적한다. 따라서, 혁신과 공식화의 관계에 대한 본 연구의 결과는 혁신에 대한 인식의 지평을 확대했다고 볼 수 있으며, 나아가 이들 관계에 대한 추가적인 연구를 은연중에 종용하고 있다.

## 5.2 가설 검증

가설의 검정을 위하여 위계적 회귀분석(Hierarchical Regression Analyses)을 실시하였다. 분석 방법은, 통제변수인 자산과 독립변수인 다운사이징을 1단계로 집어넣고, 조절변수들을 2단계로, 그리고 상호작용변수(교호항)를 3단계로 집어넣는 방법을 택했다.

교호항의 첨가로 인하여 다중공선성(Multicollinearity) 문제가 제기되는 것을 방지하기 위하여, 교호항을 만들기 전에 독립변수들을 零 가까이로 중심화(Centering)시켰다(Aiken and West, 1991). 이러

한 조치를 취한 후에 다중공선 허용치(Tolerance Scores), 분산확대요소(Variance Inflation Factor), 조건지수(Condition Index) 등의 검정 지표로써 다중공선성 여부를 진단한 결과, 8개 모형 모두에서 주변수 및 상호작용항 등 모든 변수간에는 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

〈표 3〉은 위계적 회귀분석의 결과를 표시한 것이다.

〈표 3〉의 모형1은 혁신을 기준 변수(Criterion Variable)로 하고, 통제 변수인 자산과 독립변수인 다운사이징을 설명변수군(Predictor Variables)으로 회귀 분석한 결과이다. 표에서 보는 바와 같이 다운사이징은 혁신에 대하여 負의 유의한 영향( $\beta = -.31, p < .01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 다운사이징이 혁신에 負의 유의한 영향을 미친다는 것은 설명변수군에 경영자의 변화지향성, 환경의 풍요성, 환경의 역동성, 공식화, 분권화, 다운사이징 기업 특성(쇠퇴/정상) 등 조절변수를 첨가한 모형 2에서도 일관되게 나타나고 있다( $\beta = -.17, p < .05$ ). 따라서 다운사이징은 혁신을 억제할 것이라는 가설 1은 본 연구에서 지지되고 있다고 볼 수 있다.

그런데, 다운사이징 변수는 조직의 혁신을 9% 이하 밖에 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 곧 다운사이징과 혁신의 관계에 대한 연구는 설명되지 않은 여타 변수, 이를테면 상황적 변수의 역할을 고려한 가운데 이루어져야함을 뜻한다. 이러한 추측은 모형2에서 바로 증명되는데, 표에서 보는 바와 같이, 2단계에서 조절변수를 추가하여 분석한 결과, 회귀모형의 설명력이 13%나 차별적으로 증가하는 것으로 나타났다( $\Delta F = 3.87, p < .01$ ). 달리 이러한 결과는, 본 연구에서 채택한 조절변수들(특히 환경의 풍요성과 다운사이징 기업 특성)이 조직 혁신을 설명하는데 있어서 매우 중요한 요인임을 의미하기도 한다. 구체적으로 각 변수

들이 혁신에 미치는 영향을 살펴보면, 환경의 풍요성( $\beta = .19, p < .05$ )과 경영자의 변화지향성( $\beta = .14, p < .15$ )은 정의 유의한 영향이, 다운사이징 기업 특성( $\beta = -.15, p < .10$ )은 정의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 반면에 환경의 역동성, 공식화, 분권화 등의 변수는 예상과는 달리 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

모형 3-8은 경영자의 변화 지향성(모형 3), 환경의 풍요성(모형 4), 환경의 역동성(모형 5), 공식화(모형 6), 분권화(모형 7), 다운사이징 기업 특성(모형 8) 등 변수들의 조절 효과를 확인하기 위하여 위계적 회귀분석을 한 결과를 표시한 것이다.

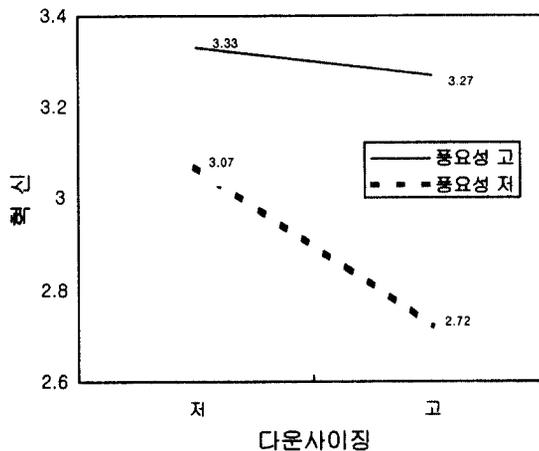
먼저 가설 2를 검증하기 위한 모형 3에서, 다운사이징과 경영자 변화지향성 교호항은 추가적으로 유의한 설명력을 제공하지 못하는 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .00, \Delta F = .36, n.s.$ ). 따라서 본 연구에서 가설 2는 지지되고 있지 않다.

모형 4는 환경의 풍요성이 다운사이징과 혁신의

관계에 미치는 조절효과를 분석하기 위한 것인데, 표에서 보는 바와 같이 환경의 풍요성은 유의한 조절효과를 미치는 것으로 나타났다. 즉, 다운사이징과 환경의 풍요성 교호항의 회귀 계수(Regression Coefficient)는 주효과(독립변수)의 부호와 반대이면서 유의성이 있으며( $\beta = .57, p < .10$ ), 다운사이징과 환경 풍요성 교호항은 유의한 설명력 증가를 가져다 주는 것으로 나타났다( $\Delta R^2 = .02, \Delta F = 3.14, p < .10$ ). 이러한 결과는 환경의 풍요성이 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절한다는 것을 의미한다.

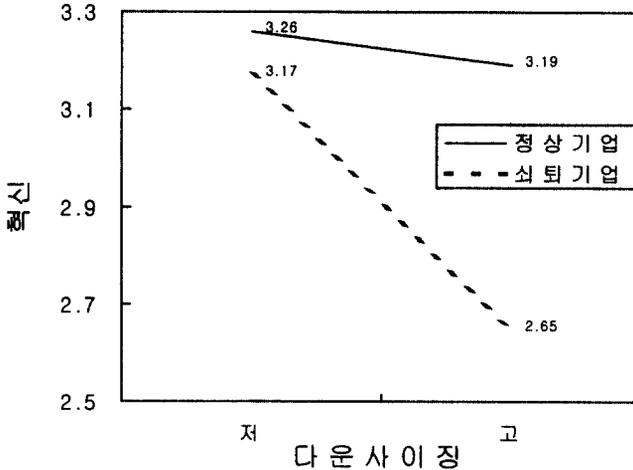
상호작용 효과의 방향과, 환경 풍요성의 조절효과에 의한 다운사이징과 혁신의 관계를 좀 더 밀도 있게 확인하기 위하여 <그림 1>과 같이 사후분석을 하였다. 이 때, 환경 풍요성과 다운사이징의 수준(高低)은 평균을 기준으로 한 표준편차(Standard Deviation)의 上·下廻로써 구분했다. 결과는 우리가 가설에서 예상했던 대로, 1) 혁신은 다운사이징의 수준이 높을수록, 환경의 풍요성이 낮을수록 떨

<그림 1> 다운사이징과 환경의 풍요성 상호작용이 혁신에 미치는 영향<sup>a</sup>



a 다운사이징, 풍요성의 高低는 평균을 기준으로 하여 분류했으며, 그래프의 값은 혁신의 정도를 표시함.

〈그림 2〉 다운사이징과 다운사이징 기업 특성의 상호작용이 혁신에 미치는 영향<sup>a</sup>



<sup>a</sup> 다운사이징의 高低는 평균을 기준으로 하여 분류했으며, 그래프의 값은 혁신의 정도를 표시함.

어지는 것으로 나타났고, 2) 기울기 분석 결과, 환경의 풍요성이 높을 때( $R=.18, n.s.$ )보다 환경의 풍요성이 낮을 때( $R=.44, p < .01$ ) 기준변수인 혁신에 대한 다운사이징의 負的 영향력이 차별적으로 큰 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 본 연구에서 지지되고 있다고 볼 수 있다.

가설 3-1은 환경의 역동성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절한다는 것이다. 그런데, 모형5에서 보는 바와 같이 본 연구에서는 환경의 역동성은 유의한 조절효과가 없는 것으로 나타났다 ( $\Delta R^2=.00, \Delta F=.11, n.s.$ ). 한편, 모형 6은 공식화의, 모형7은 분권화의 조절효과를 보기 위한 회귀식인데, 표에서 보는 바와 같이 공식화와 다운사이징( $\Delta R^2=.01, \Delta F=2.03, n.s.$ ), 분권화와 다운사이징( $\Delta R^2=.00, \Delta F=.29, n.s.$ ) 등의 교호항은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설3-1뿐만 아니라 가설 4-1, 가설 4-2 등은 본 연구에서 지지되지 않았다고 볼 수 있다.

모형 8은 다운사이징 기업 특성, 즉 수동적 다운사이징(쇠퇴) 기업이나 아니면 능동적 다운사이징(정상) 기업이나에 따라서 다운사이징이 혁신에 미치는 영향이 다른지를 분석한 것이다. 표에서 보는 바와 같이 다운사이징 기업 특성은 유의한 조절효과를 미치는 것으로 나타났다. 즉, 다운사이징과 다운사이징 기업 특성 교호항은 혁신에 대해 負的 유의한 영향력이 있으며( $\beta=-.46, p < .05$ ), 동 변수의 추가로 설명력 또한 유의하게 증가하는 것으로 나타났다 ( $\Delta R^2=.03, \Delta F=4.70, p < .05$ ). 이러한 상호작용의 방향과 조절효과를 세부적으로 확인하기 위하여, 위의 환경 풍요성 경우와 마찬가지로, 사후분석을 하였다. 그 결과, 〈그림 2〉에서 보는 바와 같이 저자가 가설에서 예상했던 대로, 1) 혁신은 다운사이징 수준이 높으면서 쇠퇴기업일 때 더욱 떨어지는 것으로 나타났고, 2) 기울기 분석 결과, 다운사이징이 혁신에 미치는 부정적인 영향력은 정상적인 기업이 행하는 능동적인 다운사이징( $R=.05, n.s.$ )보다

쇠퇴기업이 행하는 수동적인 다운사이징( $R = .34, p < .01$ )에서 차별적으로 큰 것으로 나타났다. 따라서, 쇠퇴 기업의 다운사이징은 정상 기업의 다운사이징보다 혁신을 더 크게 억제하는 요인으로 작용할 것이라는 가설 5는 본 연구에서 지지되고 있다고 볼 수 있다.

## VI. 연구 결과의 토론

본 연구는 최근 수년 동안 국내외적으로 크게 확산되고 있는 다운사이징을 대상으로 동 관행이 혁신에 미치는 영향을 분석하는데 초점을 맞추었다. 먼저, 다운사이징이 혁신에 미치는 영향에 대한 학계 및 재계의 의견이 다양하다는 점을 감안하여 다운사이징이 혁신에 미치는 직접적인 영향을 분석한 결과, 다운사이징은 혁신에 負의 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한, 다운사이징이 혁신에 미치는 영향은 경영자, 조직, 환경, 다운사이징 기업 특성 등 상황적 요인에 의해 조절될 것이라는 가설을 설정하고 그 영향을 분석하였다. 그 결과, 환경의 풍요성과 다운사이징 기업 특성은 유의한 조절효과-풍요로운 환경에 있는 기업보다 삭막한 환경에 있는 조직, 그리고 정상적인 기업보다 쇠퇴 기업의 다운사이징이 더 크게 혁신을 억제-가 있고 환경의 역동성, 공식화, 의사결정의 분권화 등은 조절 효과가 없는 것으로 나타났다. 아래에서는 이러한 연구 결과가 함의하는 바와 연구의 의의 및 한계점, 미래 연구의 방향 등에 대하여 살펴보았다.

### 6.1 연구 결과의 함의

먼저, 다운사이징은 혁신에 負의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 조직 잉여자원의 감소와 심리적 위축이라는 두 개의 주요 요소로써 다운사이징과 혁신의 관계를 설명하는 본 연구의 기본 모형이 타당하다는 것을 시사한다. 앞에서 살펴본 바와 같이, 다운사이징은 무엇보다 조직 잉여자원, 특히 흡수된 조직 잉여자원의 감축을 특징으로 한다(Freeman and Cameron, 1993). 다운사이징으로 인하여 혁신의 토양이 되는 조직 잉여자원이 감소하였고, 이는 결국 창의적이고 모험적인 활동을 위축시키는 결과를 초래했다고 볼 수 있다. 더욱이, 심리적 측면에서 다운사이징은, 위기 의식의 조장으로 분발과 탐색 활동의 증가를 가져올 것이라는 학습론자들(예컨대, Bolton, 1993; Levinthal, 1996; Mone, McKinley, and Barker, 1998)의 주장과는 달리, 폐쇄적이고 방어적인 성향과 경직된 사고방식을 심어주어 궁극적으로는 혁신 활동을 위축시키고 있다고 볼 수 있다. 이외에 다운사이징으로 인하여 인적 네트워크가 크게 손상되어 혁신에 필요한 지식의 공유 또한 제대로 일어나지 않았다는 추측도 가능하다.

둘째, 환경의 풍요성은 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 조절하는데, 풍요로운 환경에 있는 기업과 삭막한 환경에 있는 기업 모두, 다운사이징을 했을 때 혁신이 떨어지는 것으로 나타났다. 그런데 다운사이징에 따른 혁신의 저하 정도는 풍요로운 환경에 속한 기업보다 삭막한 환경에 속한 기업에서 훨씬 큰 것으로 나타났다. 성장 잠재력과 수익성이 낮은 삭막한 환경은 혁신에 따른 보상이 풍요로운 환경에 비하여 적기 때문에 혁신동기를 유발하는 정도가 상대적으로 낮다고 볼 수 있다. 따라서, 이러한 혁신에 대한 유인 미약이 다운사이징으로 인한 조직 잉여자원의 축소, 심리적 위축 등과 결

합되어 혁신의 저하를 초래한다고 볼 수 있다. 달리, 풍요로운 환경은 곧 성장단계에 있는 산업을 의미하며, 삭막한 환경은 성숙기 또는 쇠퇴기에 있는 산업을 뜻한다. 본 연구의 결과는 성장기에 해당하는 기업은 혁신에 바탕을 둔 차별화 우위를 추구하고, 성숙기 또는 쇠퇴기에 속한 기업은 강한 통제를 기반으로 하는 비용우위 전략을 구사한다는 포터 (Porter, 1998)의 주장을 간접적으로 지지하는 것이기도 한다.

셋째, 다운사이징이 혁신에 미치는 負的인 영향은 기업의 상황에 따라서 다른데, 정상기업보다는 쇠퇴기업의 다운사이징이 더 심하게 혁신을 억제하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 쇠퇴기업은, 1) 이미 혁신에 필요한 자원을 공급하고 창의성 발현의 심리적 토양이 되는 조직 잉여자원이 크게 감소되고 사기가 크게 떨어진 상태에서(Cameron, Kim, and Whetten, 1987; Freeman and Cameron, 1993; Sharfman and Dean, 1997), 2) 다운사이징 감행으로 조직 잉여자원 축소와 심리적 위축이 더욱 심화, 결과적으로 창의적이고 도전적인 활동이 크게 위축되었다고 볼 수 있다. 특히 심리적 측면과 관련하여 선행연구(Amabile and Conti, 1999; Brockner, 1992; Cameron, Freeman, and Mishra, 1991; Dewitt, Trevino, and Mollica, 1998; Freeman and Cameron, 1993)는, 쇠퇴기업의 다운사이징은 직무, 통제양식, 의사소통, 조직문화 등의 급격한 변화를 동반하기 때문에 심리적 위축이 정상적인 기업보다 훨씬 크다는 점을 지적한다. 또한, 이러한 결과는 '문제에 봉착한 기업은 그 문제를 해결하기 위해서 더 많은 적응 활동을 경주한다'는 학습론자들(Bolton, 1993; Lant and Mezas, 1992; Lant, Milliken, and Batra, 1992; Ketchen and

Palmer, 1999; Stikin and Weingart, 1995)의 주장은 제한된 상황에서 적용될 수 있을 것이라는 추론도 가능케 한다.

마지막으로, 경영자의 변화 지향성, 환경의 역동성, 조직구조 등의 특성은 다운사이징과 혁신의 관계에 조절효과가 없음에도 불구하고 환경의 풍요성, 다운사이징 기업 특성 등은 조절효과가 있다는 본 연구의 결과는, 조직 잉여자원의 감소와 심리적 위축에 초점을 맞추어 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 분석한 본 연구의 기본 논리가 타당하다는 것을 다시 한번 확인시켜 주고 있다.

## 6.2 연구의 의의

본 연구는 기존의 다운사이징에 관한 연구가缺한 '다운사이징과 혁신의 관계'를 집중적으로 분석함으로써 다운사이징에 대한 연구적 관심을 확장했다는 의의뿐만 아니라, 다운사이징과 혁신의 관계를 조절하는 상황변수들을 제시함으로써 지금까지 제시된 다운사이징과 혁신의 관계에 대한 관점을 통합할 수 있는 실마리를 제공했다는 의의를 지닌다. 환경의 풍요성, 다운사이징 기업의 특성 등 상황변수의 특성에 따라서 다운사이징이 혁신에 미치는 영향이 달라질 수 있다는 것이 본 연구의 중요한 결과인데, 이러한 결과에 바탕을 둔 본 연구의 전체 모델은 기존 다운사이징 및 혁신에 대한 연구를 진일보시킨 것이라고 볼 수 있다.

지금까지 다운사이징에 대한 연구에서 다운사이징과 혁신의 관계는 상대적으로 등한시되었다. 그것은 다운사이징에 대한 사회적 관심이 워낙 커서 (Budros, 1997) 혁신에 미치는 영향에 대한 분석을 수행할 심적인 여유가 적기도 하거니와 은연중에 다운사이징은 수익성의 향상뿐만 아니라 혁신의

증가를 가져올 것이라는 믿음이 팽배했기 때문이다. 이러한 편견은 비즈니스 리엔지니어링, ERP, 연봉제, 팀제, TQM 등과 같은 확산성이 큰 경영 관행들에도 그대로 적용되는데, 다운사이징은 혁신을 억제한다는 본 연구의 결과는, 향후 이들 경영 관행들의 유용성에 대한 전면적인 재검토를 촉발하는 단초를 제공한다는 의의도 지닌다.

외환 위기로 인하여 국제통화기금(IMF) 치하에 들어가게 된 97년 하반기 이전, 우리나라에서 다운사이징은 보기 드문 관행이었다. 그런데, 국제통화기금(IMF) 치하에 들어간 98년 이후 우리나라에서는 다운사이징이 怒濤와 같이 확산되고 있다. 본 연구는 이러한 호기를 포착하여 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 밀도 있게 조사할 수 있었다. 즉, 본 연구는 과거 일화적인 사례를 분석하는 수준에 그쳤던 다운사이징에 대한 국내 연구를(대량의 표본을 통한) 체계적인 실증분석의 수준으로 끌어올렸다는 의의를 지닌다.

현재 우리 나라 기업사회에서는 실증적인 검증 없이 다운사이징이 크게 확산되고 있다. 이 전략은 기존에 알려진 긍정적인 효과 외에, 자칫 최근 글로벌화와 함께 가장 중요한 경쟁 요소로 등장한 '혁신'을 억제하는 요인으로 작용, 기업의 장기적인 경쟁력 저하를 몰고 올 수 있다는 것이 본 연구의 시사점이다. 따라서 본 연구의 결과는, 이미 다운사이징을 실시한 기업들에게는 사후적으로 내부 혁신 역량을 재점검할 수 있는 기회를 제공하겠고, 향후 다운사이징을 구사할 지도 모를 기업들에게는 동 관행 도입으로 인한 문제점을 사전에 보완할 수 있는 기회를 제공할 것이다. 또한, 효과적이고도 장기적인 회생 전략이 중요한 이슈로 등장한 병원, 학교, 지방자치단체 등의 기관들에게도 유용한 지침을 제공할 것이다.

본 연구는 구조조정 전략을 놓고 고심하는 정책 당국에게 중요한 지침을 제공한다. 본 연구 결과는 현재 당국이 추진 중인 다운사이징 독려가 과연 우리 경제의 장기적인 경쟁 우위 확보에 바람직한가를 꼼꼼이 생각하게 만든다. 최근 요원의 불길처럼 번지고 있는 다운사이징은 과거 폐쇄경제와 독·과점적 구조에 익숙한 우리 경제의 고질적인 병폐를 치유하는데 유용한 전략일수도 있지만, 혁신과 도전에 기반을 둔 기업가(Entrepreneurship)정신을 해칠 개연성이 있다는 것이 본 연구의 시사점이다. 이미 대리인 이론(Agency Theory)을 주창하는 학자들이 설파한 바 있듯이 경영자들은 기본적으로 위험을 회피하려는 성향을 갖고 있기 때문에, 될 수 있으면 혁신보다는 비용 절감을 통해 이윤을 추구하려는 동기를 가질 것이다. 따라서, 정부의 다운사이징 독려는 경영자들의 이러한 기회주의적인 행동을 더욱 부채질할 가능성이 있다. 정책당국은 기업의 다운사이징을 독려하는 데에 신중을 기해야 하거니와 동 정책을 밀고 가더라도 기업의 혁신이 감소하지 않도록 하는 보완책을 별도로 마련해야 할 것이다.

### 6.3 연구의 한계 및 미래 연구에 대한 제언

이 연구는 위에서 제기한 연구적, 실무적 의의에도 불구하고 여러 가지 한계를 지닌다.

본 연구는 조사에서 기업 행위의 時差性을 어느 정도 고려했으나 기본적으로 橫斷的인 연구의 특성을 基底로 하고 있다. 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 엄밀하게 분석하기 위해서는 긴 기간을 두고 분석하는 것이 필요하다. 따라서 다운사이징이 혁신에 미치는 영향을 縱斷的으로 분석하는 후속연구가 뒤따라기를 기대한다. 또한 差異(Variance)

에 기반을 두고 다운사이징과 혁신의 관계를 분석하는 본 연구와는 달리, 다운사이징과 혁신의 관계를 좀 더 심층적으로 설명할 수 있는 모형, 이를테면 다운사이징 기업 종업원들의 창의성 발현 메커니즘을 심층적으로 추적하는 연구도 매우 재미있는 작업이 될 것이다.

본 연구는 일부 기록조사와의 대조에도 불구하고 응답자들의 인식에 의존하고 있다는 한계를 지닌다. 그렇기 때문에 본 연구의 조사 결과는 사회·심리적 특성에 의해 체계적으로 偏倚될 가능성을 내포하고 있다. 따라서 본 연구에서 나타난 각 변수들간의 관계는 실제보다도 과장되거나 과소 計上될 가능성을 얼마든지 지니고 있다. 이를테면, 본 연구에서는 환경의 역동성, 조직구조, 경영자의 특성 등 변수는 유의한 조절 효과를 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 어쩌면 이러한 결과는, 이들 변수에 대한 본 연구의 측정이 지나치게 편협했다는 점에 기인하는지도 모른다. 따라서 이들 변수의 특성을 제대로 반영하는 지표들을 개발하여 다시 한번 이들 변수들의 조절효과를 검증하는 후속연구도 따르기를 기대한다.

셋째, 표본 문제이다. 본 연구에서는 자료의 객관성을 증시하여 상장기업을 연구의 대상으로 했다. 이들 기업은 대체로 안정적인 시장 지위를 확보하고 있을 뿐만 아니라 수익 면에서도 상위를 기록하고 있다. 따라서 이러한 偏倚性이 짙은 집단을 대상으로 한 본 연구의 결과를 일반화시키는 데는 상당한 부담을 안고 있다. 장차 무작위 추출한 기업을 대상으로 한 연구가 뒤따르길 기대한다.

본 연구에서, 저자는 다운사이징이 혁신을 억제하는 기본 메커니즘으로 조직 잉여자원의 축소와 심리적 위축을 지목하였다. 그렇다면, 우리는 '잉여자원이 많을수록, 심리적 긴장이 적을수록 혁신이

증가하는가?'라는 역설적인 의문을 제기할 수 있다. 이러한 의문에 대하여 노리아와 굴라티(Nohria and Gulati, 1996)는 조직 잉여자원과 혁신의 관계는 곡선적이라는 연구 결과를 내놓았다. 하지만 이들의 연구도 어느 정도의 조직 잉여자원과 심리적 긴장이 혁신을 진작시키는 적정 수준인가에 대한 해답을 제시하지 못하고 있다. 따라서, 본 연구를 포함하여 기존의 연구가 다루지 못한 적정 수준의 조직 잉여자원과 심리적 긴장을 유지할 수 있는 다운사이징에 대한 탐구는 미래 연구의 몫이다.

마지막으로, 다운사이징과 혁신의 관계에 대한 본 연구가 비즈니스 리엔지니어링, 벤치마크, 연봉제, 분사, 아웃소싱, ERP 등 확산성이 큰 경영관행들의 유용성을 재검토하는 연구로 이어지길 기대한다. 우리 나라에서 진행된 이들 관행들과 관련된 연구는 수적으로 미약하거나 그 나머의 연구도 도입 이유와, 도입이 재무적 성과에 미치는 영향 분석에 집중되었다. 따라서, 본 연구를 계기로, 경제적 이유뿐만 아니라 사회적 정당성 확보라는 목적으로 도입되고 있는 이들 경영관행들을 대상으로 하여, 이들이 혁신에 미치는 영향을 집중적으로 분석하는 후속 연구가 뒤따르기를 기대한다.

## 참고 문헌

- 권석균, 이영면 (1999), **김량경영 & 고용조정**, 서울: 한국 언론자료간행회.
- 김경목 (2000), "조직 여유(Organizational slack)가 혁신에 미치는 영향", **한국경영학회 하계학술대회 발표논문집**.
- 박준용, 임종인 (1997), "기업의 위험 부담 성향과 혁신의 결정 요인", **인사조직연구**, 5(1), 123-163.

- 이학중 (1998), **한국기업의 구조조정과 새 조직문화개발**, 서울: 박영사.
- Abbey, A. and J. W. Dickson (1983), "R&D work climate and innovation in semi-conductors", *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.
- Abrahamson, E. (1991), "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
- Aiken, L. S. and S. G. West (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aiken, M. S. and J. Hage (1971), "The organic organization and innovation", *Sociology*, 5(1), 63-82.
- Aldrich, H. E. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Amabile, T. M. and R. Conti (1999), "Changes in the work environment for creativity during downsizing", *Academy of Management Journal*, 42 (6), 630-640.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anderson, N. R. and M. A. West (1998), "Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Barker III, V. L. and M. A. Mone (1994), "Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline", *Strategic Management Journal*, 15(5), 395-405.
- Barker III, V. L. and I. M. Duhaime (1997), "Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence", *Strategic Management Journal*, 18(1), 13-38.
- Bateman, T. S. and C. P. Zeithaml (1989), "The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings", *Strategic Management Journal*, 10(1), 59-74.
- Bethel, J. E. and J. Liebeskind (1993), "The effects of ownership structure on corporate restructuring", *Strategic Management Journal*, 14, 15-31.
- Bidault, F. and T. Cummings (1995), "Innovating through alliances: Expectations and limitations", *R&D Management*, 24(1), 33-45.
- Billings, R. S., T. W. Milburn, and M. L. Schaalman (1980), "A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis", *Administrative Science Quarterly*, 25, 300-316.
- Bolton, M. K. (1993), "Organizational innovation and substandard performance: When is necessity the mother of innovation?", *Organization Science*, 4, 57-75.
- Bourgeois, L. J. (1981), "On the measurement of organizational slack," *Academy of Management Review*, 6, 29-39.
- Brockner, J. (1988), "The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice, In B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, Greenwich, CT: Jay Press, 213-255.
- Brockner, J. (1992), "Managing the effects of layoffs on survivors", *California Management Review*, 34(2), 9-28.
- Brockner, J., S. Grover, T. F. Reed, and R. L. Dewitt (1992), "Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship", *Academy of Management Journal*, 35, 526-541.
- Brown, J. S. and P. Dugid (1996), "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", In M. D. Cohen and L. S. Sproul(Eds.), *Organizational Learning*, London: Sage Publications.

- Bruce, R. A. (1994), "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-608.
- Budros, A. (1997), "The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing programs, 1979-1994", *Social Forces*, 76(1), 229-250.
- Bruns, T. and G. M. Stalker (1987), "Mechanistic and organic systems", In J. M. Shafritz and J. S. Ott(Eds.), *Classics of Organization Theory*, Chicago: The Dorsey Press, 172-176.
- Bruton, G. D., J. K. Keels, and C. L. Shook (1996), "Downsizing the firm: Answering the strategic questions", *Academy of Management Executive*, 10(2), 38-45.
- Cameron, K. S., D. A. Whetten, and M. U. Kim (1987), "Organizational dysfunctions of decline", *Academy of Management Journal*, 30, 126-138.
- Cameron, K. S., S. J. Freeman, and A. K. Mishra (1991), "Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions", *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
- Carter, E. E.(1971), "The behavioral theory of the firm and top-level corporate decisions", *Administrative Science Quarterly*, 16, 413-428.
- Carter, P. L., S. A. Melenky, and , R. B. Handfield (1995) "Identifying the basic process strategies for time-based competition", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 65-70.
- Casio, W. (1993), "Downsizing: What do we know? What have we learned?", *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
- Casio, W. F., C. E. Young, and J. R. Morris (1997), "Financial consequences of employment change decisions in major U.S. corporations", *Academy of Management Journal*, 40, 1175-1189.
- Castrogiovanni, G. J. (1991), "Environmental munificence: A theoretical assessment", *Academy of Management Review*, 16, 542-565.
- Cheng, J. L. C. and I. F. Kesner (1997), "Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns", *Journal of Management*, 23(1), 1-18.
- Clark, K. B. (1989), "Project Scope and Project Performance: The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development", *Management Science*, 35, 1247-1263.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- D'Aunno, T. and R. I. Sutton (1992), "The responses of drug abuse treatment organizations to financial adversity: A partial test of the threat-rigidity thesis", *Journal of Management*, 18, 117-131.
- D'Aveni, R. A. (1989), "The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms", *Academy of Management Journal*, 32(3), 577-605.
- Daellenbach, U. S., A. M. McCarthy, and T. S. Schoenecker (1999), "Committment to innovation: The impact of top management team characteristics", *R&D Management*, 29(3), 199-208.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Dawes, P. L., D. Y. Lee, and G. R. Dowling (1998), "Information control and influence in emergent buying centers", *Journal of Marketing*, 62, 55-68.
- Dewitt, R. L. (1993), "The structural consequences of downsizing", *Organization Science*, 4(1), 30-40.
- Dewitt, R. L. (1998), "Firm, industry, and strategic

- influences on choice of downsizing approach", *Strategic Management Journal*, 19(1), 59-79.
- Dewitt, R. L., L. K. Trevino, and K. A. Mollica (1998), "The influence of eligibility on employees' reactions to voluntary workforce reductions", *Journal of Management*, 24(5), 593-613.
- Dougherty, D. (1992), "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, 3: 179-202.
- Dougherty, D. (1996), "Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- Dougherty, D. and E. Bowman (1995), "The effects of organizational downsizing on product innovation", *California Management Review*, 37(4), 28-44.
- Drazin, R. and C. B. Schoonhoven (1996), "Community, Population, and organization effects on innovation: A multilevel perspective", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1065-1083.
- Eisenhardt, K. M. and B. N. Tabriz (1995), "Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry", *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
- Ettlie, J. E. (1983), "Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector," *Academy of Management Journal*, 26(1), 27-44.
- Ettlie, J. E. (1985), "The impact of interorganizational manpower flows on the innovation process," *Management Science*, 31(9), 1055-1071.
- Finkelstein, S. and B. K. Boyd (1998), "How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation", *Academy of Management Journal*, 4(2), 179-199.
- Fiol, C. M. (1996), "Squeezing harder doesn't always work: continuing the search for consistency in innovation research", *Academy of Management Review*, 21(4), 1012-1021.
- Fisher, S. R. and M. A. White (2000), "Downsizing in a learning organization: Are there hidden cost?", *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Freeman, S. J. and K. S. Cameron (1993), "Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework", *Organizational Science*, 4(1), 10-29.
- Giteno, J., T. B. Folta, A. C. Cooper, and C. Y. Woo (1997), "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms", *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.
- Goll, I., and A. M. Rasheed (1997), "Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment", *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.
- Greenhalgh, L., A. T. Lawrence, and R. I. Sutton (1988), "Determinants of work force reduction strategies in declining organizations", *Academy of Management Review*, 13, 241-255.
- Hage, J. and M. Aiken (1967), "Program change and organizational properties: A comparative analysis", *American Journal of Sociology*, 72, 503-519.
- Hambrick, D. C. and S. Schecter (1983), "Turnaround strategies in mature industrial-product business units", *Academy of Management Journal*, 26, 231-248.
- Hart, S., and C. Banbury (1994), "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, 15(4), 251-269.
- Hatfield, D. E., J. P. Liebeskind, and T. C. Opler (1996), "The effects of corporate restructuring on aggregate industry specialization", *Strategic Management Journal*, 17, 55-72.

- Haveman, H. A. (1993), "Organizational size and change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation", *Administrative Science Quarterly*, 38, 20-50.
- Hirschman, E. C. (1980), "Innovativeness, Novelty seeking, and consumer creativity", *Journal of Consumer Research*, 7: 283-295.
- Hitt, M. A., R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, and D. D. Moesel (1996), "The market for corporate control and firm innovation", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084-1119.
- Hofman, D. A. and M. B. Gavin (1998), "Centering decisions in hierarchical linear models: implications for research in organizations", *Journal of Management*, 24(5), 623-635.
- Hoopes, D. G. and S. Postrel (1999), "Shared knowledge, "glitches," and product development performance", *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-866.
- Hurley, R. F. and G. T. Hult (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Imai, D., I. Nonaka, and H. Takeuchi, (1985), "Managing new product development process: How Japanese companies learn and unlearn", In K. B. Clark et al.(Eds.), *The Uneasy Alliance*, Boston, MA: Harvard Business Press.
- Johnson, R. A. (1996), "Antecedents and outcomes of corporate refocusing", *Journal of Management*, 22(3), 439-484.
- Keats, B. W. and M. Hitt (1988), "A Causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Kets de Vries, M. V. R. and K. Balazs (1997), "The downside of downsizing", *Human Relations*, 50(1), 11-50.
- Ketchen, D. J. and T. B. Palmer (1999), "Strategic response to poor organizational performance: A test of competing perspectives", *Journal of Management*, 25(5), 683-706.
- Kotabe, M. and K. S. Swan (1995), "The role of strategic alliances in high-technology new product development", *Strategic Management Journal*, 16, 621-623.
- Lant, T. K. and S. J. Mezias (1992), "An organizational learning model of convergence and reorientations", *Organizational Science*, 3, 47-71.
- Lant, T. K., F. J. Millken, and B. Batra (1992), "The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration", *Strategic Management Journal*, 13, 585-608.
- Lawrence, P. R., and J. Lorsch (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Leana, C. R. and D. C. Feldman (1992), *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*, New York: Lexington Books.
- Levinthal, D. A. (1996), "Organizational adaptation and environmental selection", In M. D. Cohen, and L. S. Sproull(Eds.), *Organizational Learning*, London: Sage, 195-202.
- Litschert, R. J. and T. W. Bonham (1978), "A conceptual model of strategy formation", *Academy of Management Review*, 3, 211-219.
- Long, W. F. and D. J. Ravenscraft (1993), "LBOs, debt and R&D intensity", *Strategic Management Journal*, 14, 119-136.
- Mayer, R. C., H. H. Davis, and F. D. Schoorman (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- March, J. G. (1996), "Exploration and exploitation in

- organizational learning", In M. D. Cohen, and L. S. Sproull(Eds.), *Organizational Learning*, London: Sage, 101-123.
- Mckinley, W. (1992), "Decreasing organizational size: To untangle or not to untangle?", *Academy of Management Review*, 17, 112-123.
- Mckinley, W., C. M. Sanchez, and A. P. Schick (1995), "Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning", *Academy of Management Executive*, 9(3), 32-44.
- Mckinley, W., J. Zhao, and K. G. Rust (2000), "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing", *Academy of Management Review*, 25(1), 227-243.
- Meyer, A. D. and J. B. Goes(1988), "Organizational assimilation of innovations: A multilevel contextual analysis", *Academy of Management Journal*, 31(4), 897-923.
- Miller, K. D. and M. J. Leiblein (1996), "Corporate risk-return relations: Returns variability versus downside risk", *Academy of Management Journal*, 39(1), 91-122.
- Minzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mishra, A. K. and G. H. Spreitzer (1998), "Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign", *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Mohr, L. (1969), "Determinants of innovation in organizations", *American Political Science Review*, 63, 111-126.
- Mone, M. A. (1997), "How we got along after the downsizing: Post-downsizing trust as a double-edged sword", *Public Administration Quarterly*, 21, 309-336.
- Mone, M. A., W. Mckinley, and V. L. Barker, III (1998), "Organizational decline and innovation: A contingency framework", *Academy of Management Review*, 23(1), 115-132.
- Nohria, N. and R. Gulati (1996), "Is slack good or bad for innovation?", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nonaka, I. (1997), "Redundant, overlapping organization: A Japanese approach to managing the innovation process", In M. L. Tushman and P. Anderson(Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, New York: Oxford University Press, 443-451.
- Nysstrom, P. C., and W. Starbuck (1984), "To avoid organizational crises: Unlearn", *Organizational Dynamics*, Spring, 53-65.
- O'Neill, H. M. and D. J. Lenn (1995), "Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear", *Academy of Management Executive*, 9(4), 23-33.
- O'Reilly III, C. A. and M. L. Tushman (1997), "Using culture for strategic advantage: Promoting innovation through social control", In M. L. Tushman and P. Anderson(Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, New York: Oxford University Press, 200-216.
- O'Shaughnessy, K. C. and D. J. Flanagan (1998), "Determinants of layoff announcements following M&As: An empirical investigation", *Strategic Management Journal*, 19(10), 989-1000.
- Papadakis, V. M., S. Lioukas, and D. Chambers (1998), "Strategic decision-making processes: The role of management and context", *Strategic Management Journal*, 19(2), 115-147.
- Pearce II, J. A., and D. K. Robbins (1994), "Retrenchment remains the foundation of business turnaround", *Strategic Management Journal*, 15(5), 407-417.
- Pfeffer, J. (1997), "Understanding power in organizations", In M. L. Tushman and P. An-

- derson(Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, New York: Oxford University Press, 217-232.
- Pfeffer, J. and R. I. Sutton (2000), *The Knowing-Doing Gap*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Riahi-Belkaoui, A. (1998), "The impact of the multi-divisional structure on organizational slack: The contingency of diversification strategy", *British Journal of Management*, 9, 211-217.
- Robbins, D. K. and J. A. Pearce II (1992), "Turnaround: Retrenchment and recovery", *Strategic Management Journal*, 13, 287-309.
- Schoonhoven, C. B., and M. Jelinek (1997), "Dynamic tension in innovative, high technology firms: Managing rapid technological change through organizational structure", In M. L. Tushman and P. Aderson(Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, New York: Oxford University Press, 233-254.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinations of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sharfman, M. P. and J. W. Dean, Jr (1997), "Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives", *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- Sharfman, M. P., G. Wolf, R. B. Chase, and D. A. Tansik (1988), "Antecedents of organizational slack," *Academy of Management Review*, 13(4), 601-614.
- Sharma, S. and H. Vredenburg (1998), "Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Shenas, D. G. and S. Derkshshian (1994), "Organizational approaches to the implementation of simultaneous engineering", *International Journal of Operations & Production Management*, 14, 30-43.
- Simon, H. A. (1979), "Rational decision making in business organizations", *American Economic Review*, 69, 493-513.
- Simon, H. A. (1987), "The proverbs of administration", In J. M. Shafritz and J. S. Ott(Eds.), *Classics of Organization Theory*, Chicago: The Dorsey Press, 102-118.
- Singh, J. V. (1986), "Performance, slack, and risk taking in organizational decision making", *Academy of Management Journal*, 29, 562-585.
- Sirilli, G., and R. Evangelista (1999), "Technical innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys", *Research Policy*, 27, 881-899.
- Staw, B. M., L. E. Sandelands, and J. E. Dutton (1981), "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Stiklin, S. B. and L. R. Weingart (1995), "Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity", *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573-1592.
- Sutcliffe, K. M., and G. P. Huber (1998), "Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal*, 19(8), 793-807.
- Sutton, R. I. and A. L. Callahan (1987), "The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management", *Academy of Management Journal*, 30(3), 405-436.
- Sutton, R. I. and T. D'Aunno (1989), "Decreasing

- organizational size: Untangling the effects of money and people", *Academy of Management Review*, 14, 194-212.
- Tan, J. J., and R. J. Litschert (1994), "Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the chinese electronics industry", *Strategic Management Journal*, 15(1), 1-20.
- Techer, B. S. (1998), Small and large firms: sources of unequal innovations?", *Research Policy*, 27, 725-745.
- Tombaugh, J. R., and L. P. White (1990), "Downsizing: An empirical assessment of survivors' perceptions in a postlayoff environment", *Organization Development Journal*, 8(2), 32-43.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*, New York: McGraw Hill.
- Tushman, M. L., W. H. Newman, and E. Romanelli (1997), "Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution", In M. L. Tushman and P. Anderson(Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, New York: Oxford University Press, 583-594.
- Tushman, M. L., P. C. Anderson, and C. O'Reilly (1997), "Technology cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: Organization renewal through innovation streams and strategic change", In M. L. Tushman and P. Aderson (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change*, New York: Oxford University Press, 3-23.
- Veugelers, R., and B. Cassiman (1999), "Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms", *Research Policy*, 28, 63- 80.
- Waldman, D. A. and F. J. Yammarino (1999), "CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects", *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Wayne, S. J. and D. Rubinstein (1992), "Extending game theoretic propositions about slack and scarcity in managerial decision making", *Human Relations*, 45(5), 525-536.
- Weinzimmer, L. G., P. C. Nystrom, and S. J. Freeman (1998), "Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines", *Journal of Management*, 24(2), 235-262.
- Weisman, R. M. and P. Bromiley (1996), "Toward a model of risk in declining organizations: An empirical examination of risk, performance and decline," *Organization Science*, 7, 524-543.
- Wiesenfeld, B. M., J. Brockner, and C. Martin (1999), "A self-affirmation analysis of survivors' reactions to unfair organizational downsizings", *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(5), 441-460.
- Wolfe, R. A. (1994), "Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions", *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
- Yasai-Ardekani, M. (1986), "Structural adaptations to environments", *Academy of Management Review*, 11, 9-21.
- Zaltman, G., R. Duncan, and J. Holbek (1973), *Innovations and Organizations*, New York: John Wiley & Sons.

## The Influence of Downsizing on Innovation : Main effects and Moderators

GyeongMook Kim\*

### Abstract

Although 'downsizing' has become a watchword, little empirical work has been done on examining the effect of downsizing on organization's innovation. Invoking organizational slack and threat-rigidity effects framework, I examined the direct impact of downsizing on innovation, and moderating role of the situational variables on relationship between downsizing and innovation, using data from 189 listed companies in Korea. The results demonstrate that downsizing does in fact interfere with an organization's innovation. Also, environmental munificence and corporate characteristics were found to moderate the relationship between downsizing and innovation. The implications for management practice are derived and directions for future research suggested.

Key Words: Downsizing, Innovation, Organizational Slack, Threat-Rigidity Effects.

---

\* Department of Business Administration, College of Business & Economics, Kwandong University, Naegok-dong, Kangnung, Kangwondo, Korea