

## 중소제조기업의 다운사이징 방식의 결정요인에 관한 연구

박광서\* · 정희균\*\*

### 〈요 약〉

본 연구는 중소기업들이 실행하는 다운사이징의 방식이 정리해고, 명예퇴직, 임금삭감 등의 인력감축, 고정자산과 유동자산의 축소, 조직통폐합, 기능통폐합 등의 조직재설계, 조직문화의 변화 등 매우 다양하다는 점에 주목하고, 이와같이 중소기업들이 실행하는 다양한 다운사이징 방식을 결정하는 요인을 중소기업들을 대상으로 분석하였다.

본 연구결과에 따르면 첫째, 중소기업의 특성에 따라 다운사이징의 방식이 달라진다는 사실을 확인하였다. 즉, 중소기업의 규모와 성장형태는 다운사이징의 방식에 유의한 영향을 미치는 반면 기업의 경영경험은 다운사이징의 방식에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 둘째, 경영자 특성은 다운사이징 방식에 큰 영향을 미치지 않는다는 사실을 발견하였다.

이와 같은 연구결과를 통해 중소기업들은 자신들의 특성에 따라 단기적이고 즉각적인 효과를 시현할 수 있는 인력감축을 다운사이징 방식으로 선호하고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 이러한 인력감축과 같은 방식은 그 효과를 차치하고, 자칫 조직구성원들의 사기를 저하시키고 조직몰입도가 낮아지는 등 부작용도 야기할 수 있다. 따라서 중소기업들은 기업의 어려움을 타개하는 수단으로 조직구성원의 사기에 직접적인 영향을 미치는 다운사이징 방식보다는 중장기적인 관점에서 생산성 향상, 경영혁신 등의 방식을 도입하는 것이 바람직하다.

핵심주제어 : 다운사이징 방식, 조직특성, 경영자특성

논문접수일: 2011년 03월 09일 수정일: 2011년 06월 07일 게재확정일: 2011년 06월 10일

\* 제1저자 : 전주대학교 경영학부 교수, park2275@jj.ac.kr

\*\* 공동동자: 전주대학교 대학원 박사과정수료, bdhr@naver.com

## I . 연구목적

무한경쟁이 전개되는 세계화시대에서 급변하는 환경에 제대로 대처하지 못하고 경쟁력을 확보하지 못하는 기업은 생존은커녕 생존하기 어렵다. 그러므로 많은 기업들은 경쟁력 제고를 위해 과감하고도 지속적인 조직혁신에 나서고 있다. 혁신을 시도하는 기업들에서 쉽게 목격되었던 혁신유형은 ‘구조조정’, ‘인력감축 혹은 정리해고’, ‘사업매각’, ‘자산감축’, ‘비용절감’ 등과 같은 것들이었다.

기업들은 경영여건이 악화되면 우선적으로 경영규모를 줄이는 감량경영을 시도하는데, 감량경영과 유사한 의미로서 다운사이징(downsizing), 리스트럭처링(restructuring), 다운스케일링(downscaling), 다운스코핑(downscoping), 리트렌치먼트(retrenchment) 등 많은 용어들이 혼용되고 있다. 이러한 기법들은 모두 기업들이 효율성과 경쟁력을 높이기 위해 채택한다는 점에서 공통점이 있지만, 실행조건이나 방법에서 다소 차이가 있다.

이러한 감량경영의 다양한 기법들 중에서도 다운사이징이 감량경영을 대표하는 경영혁신 기법으로 과거부터 기업들이 가장 많이 활용하고 있는 상황임에도 불구하고, 기업조직 차원에서나 전략적인 차원에서의 체계적인 연구가 부족했다(Cameron 1994).

특히 10여년 정도 사이에 두 차례 경기침체를 겪은 우리나라에서는 다운사이징에 대한 연구가 양적으로나 질적으로 극히 미진하다. 지금까지 국내에서 이루어진 다운사이징과 관련된 연구는 다운사이징에 따른 인력관리(강혜련 1996), 다운사이징에 따른 영향(전찬렬 1999; 김경목 2001; 박경규·임효창 2005), 다운사이징의 전략적 해석을 시도하는 연구(김연수·김재욱 1997), 경기침체에 따른 다운사이징 우선순위(안종석·박광서 2001), 다운사이징의 문제점을 통한 개선방안(유봉식·유병남 2005; 박정민 2006), 그리고 다운사이징의 전략적 구축(조병택·유병남 2007; 유병남 2007) 등에 불과하여 다운사이징과 관련된 체계적인 연구가 부진한 상태이다. .

따라서 최근 글로벌금융위기에 따라 강도 높은 구조조정의 시기를 거친 우리나라 경제상황하에서, 다운사이징과 관련된 체계적인 관리 관행을 정립할 수 있는 기회라는 측면에서 다운사이징과 관련된 연구의 필요성이 대두된다.

특히 취약한 경영여건에 처해있는 중소기업은 대기업에 비해 경기변동에 따른 영향을 더 받을 수 밖에 없기 때문에, 이러한 어려움을 극복하기 위한 방안으로 다운사이징을 선호한다.

따라서 중소기업이 다운사이징을 기업의 경쟁력 제고를 이루기 위한 전략으로 활용하기 위해서는 다운사이징을 전략적인 관점에서 접근하는 노력이 필요하다.

이러한 인식하에서 본 연구는 다운사이징에 대한 전략적 연구의 틀을 마련하는데 기본적인 목적을 두고자 한다. 이러한 목적을 위해 먼저 본 연구는 중소기업들이 실행하는 다운사이징의 방식이 정리해고, 명예퇴직, 임금삭감 등의 인력 감축, 고정자산과 유동자산의 축소, 조직통폐합, 기능통폐합 등의 조직재설계, 조직문화의 변화 등 매우 다양하다는 점에 주목했다. 따라서 이러한 점들을 유의하고 중소기업들이 실행하는 다양한 다운사이징 방식을 결정하는 요인을 찾아보는데 주목적을 두고자 한다.

## II. 문헌고찰

지금까지 진행된 다운사이징에 관련된 연구는 주로 다운사이징의 개념(Freeman & Cameron 1993; Mckinley, Zao, & Rust 2000; Sutton & D'Aunno 1989), 다운사이징에 영향을 미치는 요인(Budros 1997; Dewitt 1998; Greenhalgh, Lawrence, & Sutton 1988; Johnson 1996; Mckinley, Sanchez, & Shick 1995; Mckinley, Zhao, & Rust 2000; O' Shaugnessy & Flanagan 1998), 다운사이징을 행하는 기업들의 전략적인 특성(Dewitt 1998), 다운사이징이 실적 혹은 성과(Casio, Young, & Morris 1997), 조직구조(Dewitt 1998), 잔존종업원의 몰입도(Brockner 1988; Brockner 등 1992; Mishra & Spreitzer 1998; O'Neill & Lenn 1995; Tombaugh & White 1990; Wiesenfeld, Brockner & Martin 1999)에 미치는 영향에 초점이 맞추어졌다.

본연구의 주제인 다운사이징을 결정하는 요인에 관한 연구는 다양한 관점에서 진행되었다. 다운사이징에 영향을 주는 요인들은 주로 조직특성, 경영자 특성, 그리고 환경요인으로 정리할 수 있다.

첫째, 조직특성에 관심을 둔 많은 연구들은 주로 상황이론적 관점에서 이루어져 왔다. 이에 따르면 비슷한 환경을 지닌 조직은 조직의 특성 역시 비슷한 형태를 보일 것으로 예상되지만, 실제로는 동일 산업 혹은 유사한 환경 내에서도 기업간의 구조적 특성이 차이가 나타나기도 한다. 따라서 조직특성은 조직의 전략 선택에도 직간접적으로 영향을 미칠 수 밖에 없다.

이러한 측면에서 다운사이징에 영향을 미치는 요인들 중 가장 중요하게 제시되는 것은 조직특성이라고 할 수 있는데, 조직특성은 조직내부적 특성과 외부적 특성으로 구분할 수 있다. 조직내부특성은 조직보유자원, 조직규모, 조직유형, 권한이나 의사결정의 집권화 정도, 업무의 복잡성, 공식화 정도, 상호 연관성 등의 요인들로서, 이러한 요인들은 기업의 경영혁신기법들의 실행에 직간접적으로 영향을 미친다(Rogers 1995).

둘째, 조직의 능동적 역할을 강조하는 이론의 관점에서 보면, 전략의 선택이나 자원의 통제 등은 조직 내에서 중요한 역할을 담당하는 경영자의 의사결정이기 때문에, 의사결정 과정에서 주도적인 역할을 담당하는 최고경영자의 개인적인 요인은 성공적인 조직경영에 중요한 요인이 된다(이종찬 1999).

이런 면에서 볼 때 조직의 경영자 특성이 해당 조직의 다운사이징에 결정적인 영향을 미친다는 연구결과도 제시되었다. 다운사이징과 경영자 특성간의 관계를 명확하게 다룬 연구가 많지 않기 때문에 양자의 관계를 단언하기란 쉽지 않다.

하지만 Cyert & March(1963)는 경영자 특성이 해당 조직의 적응양식, 예컨대 조직의 전략 선택은 물론 종업원들의 행동 성향에 결정적인 영향을 미친다고 주장했다. 경영자가 변화 및 위협에 대해 어떠한 태도를 갖느냐에 따라 조직의 혁신기법 선택의 가능성에도 영향을 미치게 된다. 기존연구에 따르면 경영자가 위험선호도가 높고(Singh 1986), 변화에 대한 개방성이 크면(Papadakis, Lioukas, & Chambers 1998; Sharfman & Dean 1997) 혁신을 통하여 현실의 어려움을 타파하려는 성향이 있다고 한다. 따라서 이러한 성향의 경영자는 다운사이징에 따른 심리적 위축이 일부 있음에도 불구하고, 기업의 경쟁력 제고를 위해 다운사이징을 적극적으로 추진하려는 의지가 강하다(김경목 2001).

셋째, 환경은 조직의 활동 양식을 결정하는 중요한 요소인데, 전략경영 및 조직이론 분야의 기존연구들에서는 전략과 성과에 영향을 미치는 환경적 요인으로서 환경적 성장성과 역동성(혹은 동태성)을 고려한다(Dess & Beard 1984; Porter 1980).

Aldrich(1979), Papadakis, Lioukas & Chamber(1998)는 기업은 환경의 기회와 위협, 혹은 제약 요건에 적응해 나가는 방식으로 행동한다고 주장하면서 환경의 동태성에 따른 기업의 적응필요성을 강조했다. Child(1972)는 동일한 경영환경에서도 서로 다른 유형의 조직구조가 존재할 뿐만 아니라, 동일한 조직구조를 지닌 기업이라도 환경에 대응한 전략적 선택이 중요하다고 지적했다.

이런 관점에서 Eisenhardt & Tabriz(1995), Tushman, Newman & Romaneilli

1997)은 환경의 변화와 혁신의 관계를 언급하면서 환경의 변화가 심할수록 혁신 활동 또한 활발하다는 점을 강조하였다. 이는 급속한 시장과 기술 환경의 변화에 맞추어 기업들도 적응활동이 활발해질 필요가 있음을 의미한다.

한편 환경적 성장성은 '환경이 지속적으로 산업성장을 유지시킬 수 있는 정도'로서, 동태성과 마찬가지로 다운사이징과 같은 혁신활동을 진작시키거나 축소시키는 중요한 요인이 될 수 있다(Hart & Banbury 1994).

### Ⅲ. 연구가설 및 연구방법

#### 1. 연구가설

조직특성은 조직내부적 특성과 외부적 특성으로 구분할 수 있다. 조직내부적 특성은 권한이나 의사결정의 집권화 정도, 업무의 복잡성, 공식화 정도, 상호 연관성, 조직규모 등의 요인들로서, 이러한 요인들은 기업의 경영혁신기법들의 실행에 직간접적으로 영향을 미친다(Rogers 1995). 따라서 조직의 특성이 경영혁신의 하나의 중요한 기법으로서 활용되는 다운사이징 실행에 직간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 추론할 수 있다.

즉, 조직의 규모, 경험, 유형, 업종 등은 조직이 실행하는 전략적 선택에 영향을 미칠 수 있다. 예컨대 기업의 역사가 짧을수록 최고경영자가 조직을 구축하는 과정에 관여하는 정도가 강해지면서(Miller & Toulouse 1986), 다운사이징과 같은 전략의 결정도 과감하게 이루어진다. 또한 규모가 큰 조직은 종업원의 수도 많고 조직의 공식화 수준이 높은 등 고려해야 할 요인이 많은데다가, 최고경영자의 개인적 영향력도 상대적으로 작아진다(Miller & Droge 1986). 따라서 규모가 큰 기업은 다운사이징에 대한 결정에 신중을 기하게 된다.

한편 다운사이징은 조직의 위기상황에서 방어적·수동적인 수단으로 쓰일 수 있지만, 아무 문제가 없는 정상조직이 성과를 더욱 높이기 위한 공격적·능동적 수단으로 채택할 수도 있다는(김연수·김재욱 1997) 관점에서 크게 수동적 다운사이징과 능동적 다운사이징으로 분류한다(Freeman & Cameron 1993; McKinley, Zhao, & Rust 2000). 그런 면에서 볼 때 수동적 다운사이징은 일반적으로 시장점유율 하락, 수익성 저하, 유동성 감소 등 조직쇠퇴를 겪고 있는 기업이 채택하는 반면, 능동적 다운사이징은 정상기업이 조직의 정비를 통한

경쟁력 제고를 위해 실행한다고 볼 수 있는데, 능동적 다운사이징과 수동적 다운사이징이 조직에 미치는 영향은 크게 다르다.

정상기업들이 채택하는 능동적인 다운사이징은 조직구조, 직무, 통제양식, 의사소통, 조직문화 등 측면에서의 변화가 수동적인 다운사이징에 비해 직원들에게 주는 충격이 훨씬 작다(Dewitt, Trevino, & Mollica 1998; Freeman and Cameron 1993). 반면 쇠퇴기업들이 보편적으로 채택하는 수동적인 다운사이징은 기업의 변화를 급격하게 가져와 조직원의 사기 저하를 초래한다(Dewitt, Trevino, & Mollica 1998). 따라서 기업들은 자사가 처해있는 위치에 따라 다운사이징을 바라보는 관점이 달라지고, 이러한 영향이 조직에 미치는 영향을 고려하여 다운사이징의 방식, 폭, 그리고 다운사이징의 정도를 조절하게 된다. 이런 관점에서 쇠퇴기업들은 경영상 위기에 처해 있는 상황에서 단기적인 성과를 올릴 수 있는 다운사이징의 기법을 선호하는 반면, 정상기업들은 장기적인 관점에서의 경쟁력을 확보하기 위해 쇠퇴조직보다는 상대적으로 중장기적 성과를 거둘 수 있는 다운사이징 기법을 채택하게 된다.

또한 기업의 구조 역시 다운사이징과 관련이 있다. 이러한 관계는 다운사이징 기업이 흔히 집권화된 조직구조를 채택한다는 점에서 원인을 찾을 수 있다(D'Aunno & Sutton 1988). 이는 다운사이징이 급격한 변화에서 오는 조직내의 권력, 동기, 통제 및 조정 등과 관련된 문제를 손쉽게 해결할 뿐만 아니라, 단기적인 실적의 향상을 가져다 주기 때문이다(Bolton 1993).

이러한 집권화된 조직특성은 혁신을 진작시키지 못할 뿐만 아니라 다운사이징으로 인하여 경직된 분위기를 고착시키는 요인으로 작용할 수도 있다.

그러므로 본 연구에서는 이러한 점을 근거로 다음과 같이 (가설 1)을 세울 수 있다.

(가설 1) 다운사이징을 실행하는 조직의 특성에 따라 조직이 택하려는 다운사이징의 방식은 차이가 있다.

(가설 1-1) 조직의 규모에 따라 다운사이징 방식은 차이가 있다.

(가설 1-2) 조직의 경험에 따라 다운사이징 방식은 차이가 있다.

(가설 1-3) 조직의 성장유형에 따라 다운사이징 방식은 차이가 있다.

조직에서 리더의 역할은 절대적으로 중요한데, 특히 기업이 변화를 추구할 때 최고경영자의 역할은 무엇보다 조직의 미래에 큰 영향을 미친다.

그런 면에서 최고경영자의 교육배경, 재직기간 등 인구통계적인 특성(Hitt &

Tyler 1991)과 성취동기, 위협선호도, 경영철학 등 사회심리적인 요소는 혁신에 중요한 영향을 미친다(김경목 2001).

그런데 최고경영자의 성향은 조직내외적 환경을 고려하여 전략을 선택하는 역할을 수행하고, 조직의 전략선택 과정에서 최고경영자의 가치와 인지적 기초가 반영된다(Hambrick & Mason 1984). 따라서 조직내부의 행위적 특징인 경영자 특성은 해당 조직의 전략선택에 결정적인 영향을 미친다(Daellenbach, McCarthy, & Schoenecker 1999; Finkelstein & Boyd 1998). 즉, 경영자가 변화 및 위협에 대해 어떠한 태도를 갖느냐에 따라 조직의 혁신기법 선택의 가능성에도 영향을 미치게 된다. 물론 경영자의 특성과 다운사이징과의 양자간 관계에 대한 명확한 연구가 이루어지지 않아 다운사이징과 경영자의 변화지향성에 대한 관계를 추론하기가 쉽지 않다.

그러나 일부 연구에 따르면 위협에 대해 두려워하지 않고(Singh 1986), 변화에 대해 기꺼이 받아들이려는 개방성이 큰(Papadakis, Lioukas, & Chambers 1998; Sharfman & Dean 1997) 경영자는 일반적으로 혁신을 통하여 현실의 어려움을 타파하려는 성향이 있다. 반면 그렇지 않은 성향의 경영자들은 혁신에 따른 부작용을 우려하여 조직혁신에 적극적으로 나서지 않을 가능성이 크다. 이를 고려해 볼 때 경영자 특성은 다운사이징을 채택하려는 성향에도 영향을 미칠 것으로 보인다. 변화에 대한 적극적인 마인드를 지닌 경영자들은 다운사이징에 따른 부작용을 두려워하지 않고 다운사이징 채택을 통한 경쟁력 제고를 달성하려고 하지만, 반대 성향의 경영자들은 다운사이징에 따른 조직사기 위축 등의 부작용을 걱정하여 다운사이징에 대해 소극적이거나, 상대적으로 최소한의 범위에서 다운사이징을 시도할 것으로 보인다.

따라서 변화에 소극적인 경영자들은 변화에 적극적인 경영자들보다 다운사이징을 실행하더라도 조직에 상대적으로 충격을 덜 주는 방식을 선택하게 될 것으로 추론할 수 있다.

또한 '인간은 근본적으로 평등하기 때문에 동등한 권리나 특권을 누려야 한다'고 믿는 평등주의 가치관을 지닌 사람은 모든 사람을 존중하고 평등하게 대하려고 한다(Rokeach 1968). 따라서 평등주의 성향을 지닌 경영자는 공식적인 절차를 통한 업무처리 보다는 종업원에게 존중심을 갖고 인간적인 배려를 하는 경향이 있다. 그러므로 평등주의 성향을 지닌 최고경영자는 다운사이징을 선택할 경우도 되도록 종업원의 의사를 존중하고 종업원에게 가급적 피해를 최소화하는 방식을 택하려 할 것이다.

그러므로 본 연구에서는 이러한 점을 근거로 다음과 같이 (가설 2)를 세울 수

있다.

(가설 2) 경영자의 성향은 조직이 택하려는 다운사이징 방식에 영향을 미칠 것이다.

## 2. 연구방법

### 2.1 연구대상이 되는 다운사이징 기법

Cameron 등(1991)은 다운사이징의 방식을 인력감축전략, 조직재설계 전략, 시스템 전략으로 분류했다. 인력감축전략은 주로 사람 수를 줄이는 것에 초점을 맞추는 방식으로 해고, 명예퇴직 등이 대표적인 기법으로 활용되며 단기적인 성과를 실현하는데 적합하다. 조직재설계전략은 직무나 업무 등의 효율화에 초점을 두는 방식으로, 기능이나 부서의 통폐합 등이 대표적인 기법으로 활용되며 중기적인 성과를 실현하는데 적합하다. 또한 시스템전략은 조직문화의 변화를 통해 조직의 근원적인 변화를 시도하기 때문에 장기적인 변화과정을 요구한다.

본 연구는 경기침체를 극복하기 위해 다운사이징을 실행하는 중소기업을 연구대상으로 한다는 점에서 다운사이징의 범위를 한정하고자 한다. 즉, 중소기업이 비전과 같은 조직문화가 갖추어지지 못한 경우가 많은데다가, 여건상 장기적인 효과보다는 단기적인 성과, 길어야 중기적인 성과를 기대한다. 그런 점에서 본 연구는 다운사이징의 방식을 주로 중단기적인 성과를 기대할 수 있는 인력감축전략과 비용절감전략, 그리고 조직재설계전략으로 한정했다.

따라서 본 연구는 단기적인 성과를 기대할 수 있는 전략으로 비용절감전략을 분석대상으로 삼되, 이를 다시 인건비와 관련된 인력감축과 기타 관리비용절감 전략으로 구분하였다. 인력감축전략으로는 해고 또는 명예퇴직, 신규인력채용 축소, 그리고 임금삭감 혹은 동결의 3가지 방식을 분석했고, 비용절감전략으로는 복리후생비, 접대비 등의 관리비용 절감, 광고선전비 등과 같은 홍보비 절감, 그리고 관측비용 축소 등 3가지를 분석대상으로 삼았다. 또한 다운사이징을 통한 중기적인 성과를 기대할 수 있는 조직재설계 전략으로 조직부서 통폐합, 결재라인 축소, 업무조정의 3가지 방식을 분석대상으로 하였다.

### 2.2 자료의 수집

본 연구는 중소기업들을 대상으로 다운사이징에 영향을 미치는 조직특성 요

인을 분석하는데 목적을 두고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 수도권과 전라북도 지역에 소재하고 있는 1000개 제조기업을 표본추출하여, 이들 기업들을 대상으로 설문조사를 실시했다. 본 연구가 연구대상을 제조기업으로 제한한 것은 서비스업과 같은 업종의 중소기업 규모는 제조업에 비해 상대적으로 작고 고용인원도 작으며 조직구성도 덜 체계적이라는 점과 함께, 제조업종 기업들이 타 업종에 비해 실제로 인력감축등의 다운사이징을 많이 행하고 다운사이징의 효과가 직접적으로 나타나기 때문이다. 한편 응답률을 높이기 위해 표본추출된 기업들 중 중소기업청 등 유관기관의 협조를 구해 연구자들이 접촉할 수 있는 기업들을 골라낸 후, 그 기업들의 임직원들에게 협조를 부탁하였다.

설문조사는 2010년 10월 1일부터 12월 15일까지 실시되었으며, 이를 통해 총 340부의 설문지를 수집할 수 있었다. 본 연구에서는 수집된 설문지 중 연구목적에 따라 실제로 최근 3-4년간의 글로벌금융위기로 인해 경영규모를 축소했다고 답한 233개의 설문지 중 성실하게 응답하지 않은 30부를 제외한 203부를 최종 분석에 활용하였다. 따라서 최종적인 설문응답율은 20.3%이다. 203부의 응답자 중 152명(74.8%)은 비교적 근무기간이 길면서 회사의 전반적인 경영상황을 잘 아는 부장이상의 직급을 가짐으로써 설문응답의 신뢰성을 기대할 수 있다.

본 연구의 최종분석에 활용된 203개 표본기업의 특성은 2009년 매출액 기준으로 10억원 미만은 97개(47.8%), 10억원 이상은 106개(52.2%)이고, 설립연도는 2000년 이전이 99개(48.8%), 2000년 이후가 104개(51.2%)이다. 한편 이들 기업들은 2000년대 후반에 미국으로부터 발생한 글로벌금융위기로 인해 경영사정이 악화되었다고 응답한 기업이 132개(65.0%), 별 영향이 없었다는 기업이 65개(32.0%), 그리고 오히려 호전되었다는 기업이 6개(3.0%)로 전반적으로 금융위기로 인해 기업의 경영환경이 악화되었음을 짐작할 수 있다. 이와같은 경영환경의 악화는 실적으로도 연결되어 최근 3년간 매출액과 이익이 감소했다는 응답기업의 비율이 60%를 넘고 있다.

### 2.3 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구의 목적은 경기침체에 직면한 중소기업이 실행하는 다운사이징이 어떠한 조직 및 경영자 특성에 따라 달라지는지를 살펴보고자 하는 것이다. 이에 따라 본 연구에 포함되는 주요변수는 조직특성요인, 경영자특성, 다운사이징의 방식 등이다.

첫째, 본 연구에서는 조직특성 요인을 주로 조직내부적 특성으로 한정하고, 조

직 내부적 특성은 기존연구에서 인용하는 기본적인 측정변수들인 규모(Miller & Droge 1986 등), 경험(Miller & Toulouse 1986 등), 성장유형(김언수·김재욱 1997 등)을 활용하였다.

규모는 2009년도 매출액으로 측정하였고, 경험은 기업의 설립연도로 측정하였다. 한편 기업의 유형을 측정하기 위해 먼저 성장기업 여부를 파악하기 위해 기업을 크게 성장기업과 쇠퇴기업, 그리고 유지기업으로 분류하였다. 성장기업은 환경의 변화 속에서도 꾸준한 성장을 하는 기업을 의미하고, 쇠퇴기업은 점차적으로 경영상태가 악화되는 기업, 그리고 유지기업은 현상을 비교적 유지하는 기업으로 정의하였다. 구체적으로 성장기업 여부를 파악하기 위해 최근 3개년 동안 매출액과 순이익의 변화 상태에 따라 매출과 순이익이 최근 3개년동안 성장한 기업을 성장기업으로, 악화된 기업을 쇠퇴기업, 그리고 별 변화가 없는 기업을 유지기업으로 측정하였다.

둘째, 조직문화가 형성되는 과정에서 최고경영자의 역할은 크다. 최고경영자의 신념이나 가치, 행동 등이 조직의 철학으로 연결되고, 이러한 조직철학은 구성원들의 신념과 성격, 행동으로 표현되는 규범으로 나타난다(O'Reilley 1989).

이러한 점에서 본 연구에서는 최고경영자의 성향을 불확실한 환경에 대해 가지는 신념이나, 가치, 행동으로 조작적으로 정의하였다. 본 연구에서는 최고경영자의 성향을 구체적으로 파악하기 위해 4개의 불확실성에 대한 태도, 개인의 생각과 사회적 행동의 적응성을 파악할 수 있는 4개 항목, 그리고 인간적인 관계에 대한 성향을 파악할 수 있는 4개 항목, 총 12개 항목을 측정하였다. 이러한 항목의 측정은 상대적으로 소극적인 태도를 보이는 1부터 적극적인 태도를 나타내는 5까지 5점리커트스케일로 측정하였다.

셋째, 본 연구에서는 중소기업을 연구범위로 삼았다는 점을 고려하여, Cameron 등(1991)의 넓은 의미에서의 정의를 따르되, 그 방식으로는 인력감축과 관리비용절감, 그리고 조직재설계로 한정하였다.

구체적으로 인력감축전략은 해고 또는 명예퇴직, 신규인력채용 축소, 임금삭감 또는 동결 등 인력과 관련된 3개 항목을 기업이 경영축소 과정에서 얼마나 중요하게 인식하고 중점적으로 시행했는지를 평가하였다. 이를 위해 1은 전혀 시행하지 안했다로부터 5는 매우 강력하게 시행하였다로 5점리커트스케일로 측정하였다. 또한 관리비용절감전략으로서의 비용절감전략은 복리후생비, 접대비 등 관리비용 축소, 광고선전비 등의 홍보비 축소, 그리고 관측비용 축소 등 포괄적인 관리 및 활동비용과 관련된 3개 항목을 기업이 경영축소 과정에서 얼마나 중요하게 인식하고 중점적으로 시행했는지를 평가하였다. 이를 위해 1은 전

혀 시행하지 안했다로부터 5는 매우 강력하게 시행하였다고 5점리커트스케일로 측정하였다.

한편 조직재설계전략은 조직부서 통폐합, 결재라인 축소, 업무조정과 같이 조직구조와 직무와 관련된 3개 항목을 기업이 경영축소 과정에서 얼마나 중요하게 인식하고 중점적으로 시행했는지를 평가하였다. 이를 위해 1은 전혀 시행하지 안했다로부터 5는 매우 강력하게 시행하였다고 5점리커트스케일로 측정하였다.

## 2.4 자료처리방법

본 연구는 설문조사를 통해 수집된 자료를 기초로 본 연구에 포함된 주요 변수의 측정 도구의 타당성과 측정항목들의 신뢰성을 확인하기 위해 명목 및 비율 척도로 측정된 항목들을 제외하고, 기타 측정항목들에 대해 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다.

이와 함께 본 연구목적에 맞추어 조직특성에 따른 다운사이징 차이를 분석하기 위해 SPSS통계패키지를 활용하여 분산분석과 회귀분석을 시도했다.

# IV. 연구결과

## 1. 신뢰성 및 타당성 분석

연구가설 검증에 앞서 연구 모형에 포함된 구성개념들의 측정항목에 대한 신뢰성과 수렴타당성 및 판별타당성을 탐색적 요인분석을 통해 확인했다. 본 연구에 포함된 구성개념들은 기업특성변수로서 업종, 규모, 경험, 유형 등이고, 경영자 특성을 나타내는 최고경영자 성향, 그리고 다운사이징의 방식 등이다.

이들 변수 중 기업특성 변수는 비율척도로 측정하였기 때문에 요인분석에서 제외하였고, 최고경영자 성향과 다운사이징 방식에 대해 측정항목들의 신뢰성과 타당성을 확인하였다.

### 1.1 경영자 특성

경영자 특성을 나타내는 측정항목들의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 요인분석과 신뢰성 검증을 실시하여 <표 1>과 같은 결과를 얻을 수 있었다.

<표 1>에서 볼 수 있듯이 경영자 특성은 세 가지 요인으로 구분되었는데, 경영자들은 측정변수들의 특징에 따라 도전성, 이상성, 소통성으로 명명하였다. 각각의 요인들에 의해 묶인 측정항목들의 요인적재치(factor loadings)는 일반적인 수용기준인 0.3보다 높아 수렴타당성을 확보하였고, 다른 요인에 대한 요인적재치도 최고 0.312에 불과하여 각 측정항목들의 판별타당성도 문제가 없음이 확인되었다. 그리고 이들 세 가지 요인들을 구성하고 있는 측정항목들의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha값 역시 일반적인 수용기준인 0.7을 넘는 것으로 나타나 요인내 각 측정항목들은 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 1> 최고경영자 성향에 대한 신뢰성 및 타당성검토

변수	요인적재치		
	요인1 (도전성)	요인2 (이상성)	요인3 (소통성)
변화를 두려워하지 않는다	<b>.784</b>	.304	.254
불확실한 미래에 대해 심각하게 걱정하지 않는다	<b>.805</b>	.109	.097
과거에 대해 후회하지 않는다	<b>.765</b>	.213	.086
어려움이 있더라도 새로운 일에 도전하려고 한다	<b>.654</b>	-0.971	.212
대화중에 농담을 종종한다	.154	<b>.768</b>	.131
격식을 싫어한다	.124	<b>.675</b>	.221
이상주의적 사고를 지녔다	.287	<b>.875</b>	.177
낙천적이다	.109	<b>.776</b>	.132
토론을 좋아한다	.254	.302	<b>.656</b>
상대방의 의견을 경청한다	.312	.109	<b>.764</b>
대화시 상대방의 말을 중간에 끊지않는다	.287	-.078	<b>.877</b>
직원의 사생활에 관심을 가진다	.119	.231	<b>.864</b>
eigen값	4.876	2.654	1.869
누적분산	47.432	24.547	10.437
Cronbach's Alpha	.863	.786	.718

## 1.2 다운사이징의 방식

기업이 실제로 실행한 다운사이징의 방식을 나타내는 측정항목들의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 요인분석과 신뢰성 검증을 실시하여 <표 2>와 같은 결과를 얻을 수 있었다.

표에서 볼 수 있듯이 다운사이징 방식은 연구목적을 달성하기 위해 다운사이

징의 방식을 구분하여 설문지를 구성한 의도에 맞게 세 가지 요인으로 구성되었다. 이들 요인적재치 모두 0.6 이상을 기록하여 수렴타당성을 확인할 수 있었고, 다른 요인들에 대한 요인적재치들도 0.3 이하에 머물러 각 측정항목들의 판별타당성도 문제가 없는 것으로 보인다. 또한 Cronbach's Alpha 값도 0.7을 초과하여 각 측정항목들이 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 확인되었다.

<표 2> 다운사이징의 방식에 대한 신뢰성 및 타당성 검토

변수	요인적재치		
	인력감축	비용절감	조직채설계
해고 또는 명예퇴직	<b>.657</b>	-0.871	.134
신규인력채용 축소	<b>.876</b>	.211	.287
임금삭감 또는 동결	<b>.765</b>	.098	.211
복리후생비, 접대비 등 관리비용 절감	.176	<b>.898</b>	.187
광고선전비 등 홍보비 축소	.187	<b>.798</b>	.254
관측비용 축소	.253	<b>.754</b>	-.132
조직부서 통폐합	.308	.098	<b>.768</b>
결재라인 축소	.254	-.176	<b>.709</b>
임직원들의 업무조정	-.109	.132	<b>.726</b>
eigen값	5.987	3.234	2.869
누적분산	42.098	28.587	11.237
Cronbach's Alpha	.887	.807	.727

## 2. 상관관계 분석

본 연구에서는 가설에 포함되는 독립변수인 조직특성, 세가지 경영자 특성, 그리고 세가지 다운사이징방식 간 상관관계를 살펴본 결과, <표 3>과 같이 이들 변수간 다소간 상관관계를 보였다.

먼저 기업규모는 다운사이징 방식과는 정 혹은 부의 상관관계를 보여 기업규모에 따라 다운사이징의 방식이 영향을 받을 수 있다는 가설을 추론 가능케 해준다. 이와같이 기업규모와 다운사이징 방식 간 관계가 일관적이지 않다는 사실은 기업규모에 따라 다운사이징 방식이 달라질 수 있다는 사실을 시사해준다.

또한 매출액변화와 이익변화가 다운사이징 방식과는 부의 유의적인 관계, 그리고 성과와는 정의 유의적인 관계가 성립되는 것으로 나타나 두 변수간의 관

계에 대해 본 연구가 설정한 가설을 어느 정도 뒷받침해주는 것으로 보여진다.

이와 같이 매출액 혹은 이익변화가 다운사이징 방식과 부의 관계를 갖게 되는 것은 매출액과 이익 변화추세를 명목변수로 측정한 결과, 매출액 혹은 이익이 감소하는 기업들은 다운사이징을 강하게 시행하는 반면, 매출액과 이익이 증가하는 기업들은 다운사이징을 강하게 실시하지 않는다는 사실을 시사해준다.

<표 3> 상관관계 분석

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
①	1.00									
②	-.06	1.00								
③	.26***	.01	1.00							
④	.28***	.05	.70***	1.00						
⑤	.08	.08	.10	.01	1.00					
⑥	.03	.05	-.07	-.03	.31***	1.00				
⑦	.09	.08	-.05	-.07	.23***	.40***	1.00			
⑧	-.21***	-.11	-.22***	-.23***	-.01	-.01	-.02	1.00		
⑨	-.08	-.03	-.20***	-.163**	.04	.03	.11	.16**	1.00	
⑩	.15**	.09	.01	.05	.02	-.02	-.09	.14**	.33***	1.00

주1: ① 규모 ② 설립년도 ③ 매출액변화 ④ 이익변화 ⑤ 경영자특성(도전성) ⑥ 경영자특성(이상성) ⑦ 경영자특성(소통성) ⑧ 인력감축 ⑨ 비용절감 ⑩ 조직재설계

주2: \* p<.10 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01 수준에서 유의함

### 3. 가설검증 결과

#### 3.1 기업특성에 따른 다운사이징의 차이(가설 1) 검증

본 연구에서는 기업규모, 경험, 유형 등 기업특성에 따른 다운사이징의 차이를 분석하기 위해 분산분석을 활용하였다.

##### 3.1.1 규모에 따른 차이 분석(가설 1-1)

중소기업의 규모에 따라 다운사이징 방식의 차이가 있는지를 분석하기 위해 연매출액 10억원미만의 기업(97개)과 10억원이상의 기업(106개)을 대상으로 T검정을 실시하였다. 연 매출액 10억원을 기준으로 중소기업의 집단을 구분한 것은 월매출액이 1억원에 미달하는 업체들은 중소기업중에서도 상대적으로 영세성이 더하는 추론에서 분류하였다. 두 집단간의 차이에 대한 분석 결과는

<표 4>에서 볼 수 있듯이 상대적으로 규모가 작은 기업들은 인력감축을 더 중시하는데 비해, 규모가 큰 기업들은 조직재설계를 더 중시하는 것으로 나타났다. 이에 비해 비용절감 방식은 기업규모에 따라 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 밝혀졌다. 세부적으로는 규모가 작은 기업들은 인력감축 방식중에서도 특히 신규인력채용 축소를 강력하게 시행하는 것으로 나타났다. 반면 상대적으로 규모가 큰 기업들은 규모가 작은 기업들보다 조직재설계 방식을 중시하는 가운데서도 결재라인 축소와 임직원간 업무조정을 중시하는 것으로 나타났다. 따라서 (가설 1-1)은 부분적으로 채택된다고 할 수 있다.

이러한 사실은 결국 규모가 작은 기업일수록 가시적이고 단기적으로 성과를 볼 수 있는 인력감축을 우선하는데 비해, 상대적으로 규모가 큰 기업은 중장기적인 성격을 지닌 시스템정비에 다운사이징의 우선순위를 두는 것으로 해석할 수 있다.

<표 4> 기업의 규모에 따른 다운사이징 방식 차이

(매출액 기준)

다운사이징방식	10억원 미만		10억원 이상		T값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
해고 또는 명예퇴직	2.77	1.34	2.53	1.40	1.59
신규인력채용 축소	3.46	1.37	2.64	1.46	17.02***
임금삭감 또는 동결	2.03	1.30	2.06	1.28	0.02
인력감축 평균	2.77	0.83	2.40	0.81	10.16***
관리비용 절감	3.15	1.29	3.06	1.28	0.26
홍보비 축소	2.48	1.38	2.32	1.36	0.65
판촉비용 축소	2.65	1.41	2.33	1.34	2.58
비용절감 평균	2.74	1.17	2.56	1.10	1.27
조직부서 통폐합	1.69	1.18	1.76	1.16	0.20
결재라인 축소	1.66	1.11	2.05	1.26	5.43**
업무조정	2.03	1.35	2.38	1.41	3.22*
조직재설계 평균	1.78	0.98	2.06	0.86	4.61*

주: \* p<.10 \*\* p<.05 \*\*\* p<.01 수준에서 유의함

### 3.1.2 경험에 따른 차이 분석(가설 1-2)

기업의 경영경험에 따라 다운사이징의 방식이 차이가 있을 것이라는 (가설 1-2)를 검증하기 위해 설립연도를 기준으로 2000년 이전 설립기업(99개)과 2000년 이후 설립기업(104개)을 대상으로 T검정을 시행했다. 그 결과, <표 5>에서

볼 수 있듯이 2000년 이전 설립기업은 2000년 이후 설립기업보다 인력감축과 비용절감을 중시하여 실행하는 반면, 2000년 이후 설립기업은 상대적으로 조직재설계 방식을 중시하는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 차이는 통계적으로 유의하지 않기 때문에 (가설 1-2)는 기각된다.

단지 세부적으로 보았을 때 경험이 풍부한 기업은 인력감축중에서도 인력을 줄이는 방식보다는 임금조정을 통한 다운사이징을 특히 중시하는 것으로 보인다. 이는 설립된지 오랜기간이 지날수록 '생사고락'을 같이하는 인간관계가 형성되면서 인력감축이 아닌 방식을 선호하기 때문으로 해석할 수 있다.

<표 5> 기업의 경영경험에 따른 다운사이징 방식 차이

(설립연도 기준)

설립연도 다운사이징방식	2000년 이전		2000년 이후		T값
	평균	표준편차	평균	표준편차	
해고 또는 명예퇴직	2.58	1.36	2.71	1.38	0.48
신규인력채용축소	3.18	1.48	2.89	1.46	1.94
임금삭감 또는 동결	2.22	1.35	1.88	1.12	3.66*
인력감축 평균	2.68	0.84	2.49	0.82	2.52
관리비용 절감	3.10	1.29	3.11	1.29	0.26
홍보비 축소	2.45	1.40	2.35	1.34	0.65
판촉비용 축소	2.55	1.39	2.42	1.39	2.58
비용절감 평균	2.68	1.14	2.61	1.13	0.18
조직부서 통폐합	1.75	1.11	1.71	1.23	0.05
결재라인 축소	1.75	1.10	1.96	1.28	1.50
업무조정	2.03	1.33	2.38	1.43	3.38*
조직재설계 평균	1.84	0.88	2.01	0.98	1.82

주: \*  $p < .10$ 에서 유의한 수준임

### 3.1.3 기업성장유형에 따른 차이 분석(가설 1-3)

기업이 직면하고 있는 상황에 따라 기업의 다운사이징의 방식이 달라질 수 있을 것이라는 가설을 검증하기 위해 기업의 유형을 최근 3개년 동안 매출액과 이익추세에 따라 성장기업, 유지기업, 그리고 쇠퇴기업으로 구분하여 이들 기업 사이의 차이를 알아보기 위해 분산분석을 실시했다.

먼저 매출액 기준으로 쇠퇴기업(122개), 유지기업(55개), 성장기업(26개)를 분류하여 분석한 결과, <표 6>에서 볼 수 있듯이 모든 기업들이 비용절감과 인력감축, 그리고 조직재설계방식 순으로 다운사이징을 선호하는 것으로 나타났다.

이 기업들의 차이를 세부적으로 보면 쇠퇴기업이 유지기업과 성장기업에 비해 인력감축과 비용절감방식을 뚜렷하게 선호한다는 사실이 발견되었다. 이에 비해 조직재설계 방식에서는 기업유형별 차이가 거의 없는 것으로 나타났다.

<표 6> 기업 형태에 따른 다운사이징 방식 차이(매출액기준)

다운사이징 방식	성장여부		쇠퇴기업		유지기업		성장기업		F값
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
해고 또는 명예퇴직	2.75	1.39	2.38	1.29	2.69	1.40	1.40		
신규인력채용축소	3.37	1.41	2.47	1.39	2.65	1.52	8.60***		
임금삭감 또는 동결	2.15	1.36	1.82	1.05	2.00	1.38	1.29		
인력감축 평균	2.77	0.82	2.22	0.72	2.44	0.86	9.27***		
관리비용 절감	3.28	1.30	2.87	1.18	2.73	1.31	3.20**		
홍보비 축소	2.53	1.38	2.33	1.37	1.92	1.23	2.24		
관측비용 축소	2.68	1.42	2.38	1.28	1.77	1.17	5.07***		
비용절감 평균	2.81	1.11	2.52	1.08	2.14	0.97	4.40**		
조직부서 통폐합	1.77	1.23	1.73	1.13	1.50	0.94	0.57		
결재라인 축소	1.84	1.19	1.76	1.08	2.15	1.43	0.98		
업무조정	2.16	1.38	2.35	1.41	2.15	1.43	0.35		
조직재설계 평균	1.91	0.98	1.95	0.85	1.93	0.85	0.03		

주: \*\* p<.05 \*\*\* p<.01 수준에서 유의함

다음으로 이익액 기준으로 쇠퇴기업(125개), 유지기업(57개), 성장기업(21개)를 분류하여 분석하였다. 그 결과는 <표 7>에서 볼 수 있듯이 쇠퇴기업과 유지기업은 비용절감, 인력감축, 조직재설계순으로 다운사이징을 선호하는데 비해, 성장기업은 인력감축, 비용절감, 조직재설계 순으로 다운사이징을 선호하는 것으로 나타났다. 이 기업들의 차이를 세부적으로 보면 쇠퇴기업이 유지기업과 성장기업에 비해 인력감축과 비용절감방식을 뚜렷하게 선호한다는 사실이 발견되었다. 이에 비해 조직재설계 방식에서는 기업유형별 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 매출액 기준으로 본 기업유형별 차이 분석 결과와 같다.

따라서 매출액과 이익액 추세기준에 따른 기업유형별 다운사이징 방식이 차이가 있을 것이라는 (가설 1-3)은 부분적으로 채택된다. 이러한 결과는 기업이 어려워지는 쇠퇴기업일수록 어려운 상황을 극복하기 위해 단기적인 성과를 기대하는 방식을 뚜렷하게 선호하는 것으로 해석할 수 있다.

&lt;표 7&gt; 기업 형태에 따른 다운사이징 방식 차이(이익기준)

성장여부 다운사이징 방식	쇠퇴기업		유지기업		성장기업		F값
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	
해고 또는 명예퇴직	2.77	1.37	2.32	1.33	2.81	1.40	2.30
신규인력채용축소	3.29	1.44	2.72	1.44	2.38	1.52	5.44**
임금삭감 또는 동결	2.20	1.35	1.70	1.08	2.05	1.38	2.92*
인력감축 평균	2.76	0.85	2.24	0.73	2.41	0.74	8.68***
관리비용 절감	3.24	1.29	2.88	1.26	2.86	1.27	2.02
홍보비 축소	2.51	1.37	2.29	1.37	2.05	1.35	1.27
판촉비용 축소	2.65	1.39	2.34	1.32	1.86	1.31	3.47**
비용절감 평균	2.78	1.15	2.50	1.11	2.25	0.99	2.71*
조직부서 통폐합	1.76	1.21	1.68	1.15	1.62	0.97	0.18
결재라인 축소	1.79	1.18	1.91	1.19	2.10	1.33	0.64
업무조정	2.13	1.35	2.32	1.46	2.38	1.46	0.51
조직재설계 평균	1.89	0.96	1.97	0.90	2.03	0.83	0.25

주: \*  $p < .10$  \*\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .01$  수준에서 유의함

### 3.2 경영자특성이 다운사이징 방식에 미치는 영향(가설 2) 검증

본 연구에서는 경영자 특성에 따른 다운사이징의 차이를 분석하기 위해 요인 분석과 회귀분석을 활용하였다. <표 1>에서와 같이 경영자 특성을 도전성, 이상성, 그리고 소통성으로 구분하고, 이들 특성들이 다운사이징 방식에 어떠한 차이를 가져다주는지를 회귀분석을 통해 분석하였다. 그 결과가 <표 8>로 요약할 수 있는데, 이에 따르면 경영자 특성이 다운사이징 방식에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 (가설 2)는 기각되었다. 세부적으로 통계적으로 유의한 수준의 결과는 소통성 경영자일수록 관리비용 절감을 중요시하고, 도전성 경영자일수록 결재라인 축소를 단행하는 것으로 나타났다. 이는 어떤 의미를 부여하기 보다는 우연의 일치일 가능성으로 보는 것이 타당하다고 할 수 있다. 이러한 검증결과는 경영자 특성이 분명한 차이가 있고, 이로 인해 사고와 경영태도, 그리고 본 연구의 상황배경이 되는 기업의 어려움에 대처하는 방식도 차이가 있을 것이라는 추론과는 배치된다. 이는 실제 중소기업 경영자들은 어려움에 처하면 대기업 경영자들과 달리 이에 대처하는 방식도 단기적인 성과를 시현하는 선호할 수 밖에 없는 구조적 특성 때문에 경영자 특성으로 인한 다운사이징 방식의 차이는 없는 것으로 해석할 수 있다.

<표 8> 경영자 특성이 다운사이징 방식에 미치는 영향

경영자특성 다운사이징방식		도전성	이상성	소통성
해고 또는 명예퇴직		-.005	.000	-.100
신규인력채용축소		-.079	-.091	-.117
임금삭감 또는 동결		.086	.094	-.080
인력감축	R <sup>2</sup>	.001		
	F값	.042		
관리비용 절감		.021	-.058	.137*
홍보비 축소		-.007	-.005	.093
판촉비용 축소		.007	.034	.077
비용절감	R <sup>2</sup>	.014		
	F값	.889		
조직부서 통폐합		.055	-.026	-.099
결재라인 축소		.130*	.000	-.092
업무조정		-.035	.018	-.097
조직재설계	R <sup>2</sup>	.010		
	F값	.678		

주1: 통계치는 표준화된 회귀계수임.

주2: \* p<.10 수준에서 유의함

## V. 결 론

10여년 정도 사이에 두 차례 경기침체를 겪은 우리나라에서는 다운사이징에 대한 연구가 양적으로나 질적으로 극히 미진하다. 특히 제반여건이 취약한 중소기업이 다운사이징을 기업의 경쟁력 제고를 이루기 위한 전략으로 활용하기 위해서는 다운사이징을 전략적인 관점에서 접근하는 노력이 필요하다.

이러한 인식을 가지고 본 연구는 기업들이 실행하는 다운사이징의 방식이 해고 또는 명예퇴직, 신규인력채용, 임금삭감 또는 동결 등의 인력감축, 복리후생비, 접대비, 광고비, 판촉비 등의 관리비용과 활동비용 축소, 그리고 조직통폐합, 기능통폐합, 업무조정 등의 조직재설계 등과 같이 매우 다양하다는 점에 주목했다. 이런 점을 바탕으로, 본 연구는 중소기업들을 대상으로 기업이 택하는 다운사이징의 방식과 조직 혹은 경영자 특성과의 관계를 중심으로 분석하였다.

본 연구결과에 따르면 첫째, 중소기업의 특성에 따라 다운사이징의 방식이 달라진다는 사실을 확인하였다. 중소기업 중에서도 규모가 작은 기업은 가시적이

고 단기적으로 성과를 볼 수 있는 인력감축을 우선시 하는데 비해, 상대적으로 규모가 큰 기업은 중장기적인 성과를 볼 수 있는 조직재설계 방식을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 매출액 혹은 이익추세 변화에 따른 기업유형을 쇠퇴기업, 유지기업, 성장기업으로 구분하여, 이들 기업 사이의 다운사이징 방식을 분석한 결과, 쇠퇴기업이 상대적으로 다운사이징을 강하게 시행하고 있고, 특히 인력감축과 비용절감을 통한 다운사이징을 성장기업과 유지기업에 비해 뚜렷하게 선호하고 있음을 발견하였다. 이는 기업이 어려움에 직면할수록 단기적인 성과를 시현할 수 있는 다운사이징을 선호한다고 해석할 수 있다. 한편 기업의 경영경험은 다운사이징의 방식에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다.

둘째, 경영자 특성은 다운사이징 방식에 큰 영향을 미치지 않는다는 사실을 발견하였다. 본 연구에서는 경영자 특성을 크게 도전성, 이상성, 소통성으로 구분하고 이들이 경영하는 기업들 사이에 다운사이징 방식이 차이가 있는지를 검증한 결과, 유의적인 차이를 발견하지 못했다. 이는 경영자의 특성이 분명하게 차이가 있고, 이로 인해 기업의 어려움에 대처하는 방식도 차이가 있을 것이라는 추론에도 불구하고, 실제 중소기업 경영자들은 어려움에 처하면 이에 대처하는 방식의 차이를 보일 정도로 여유가 있지는 못한 것으로 해석할 수 있다.

이와같은 연구결과를 통해 중소기업들은 자신들의 특성에 따라 단기적이고 즉각적인 효과를 시현할 수 있는 인력감축을 다운사이징 방식으로 선호하고 있음을 확인할 수 있었다. 그러나 이러한 인력감축과 같은 방식은 그 효과를 차치하고, 자칫 조직구성원들의 사기를 저하시키고 조직몰입도가 낮아지는 등 부작용도 야기할 수 있다. 따라서 중소기업들은 기업의 어려움을 타개하는 수단으로 조직구성원의 사기에 직접적인 영향을 미치는 다운사이징 방식보다는 중장기적인 관점에서 생산성 향상, 경영혁신 등의 방식을 도입하는 것이 바람직하다.

본 연구는 다운사이징의 방식을 결정하는 요인을 실증적으로 분석함으로써 다운사이징에 대한 연구체계를 확립했다는 점에서 의미가 있다. 특히 본 논문은 기존연구와는 달리 다운사이징의 방식을 세분화하여 분석함으로써 다운사이징에 대한 연구체계를 확장했다는 학술적 의의와 함께 기업이 직면한 상황에 따라 채택할 수 있는 다운사이징의 방식을 제시했다는 점에서 전략적 의의가 있다.

그러나 본 연구는 실증분석의 대상을 중소제조기업으로 한정했으며, 최종 설문 분석대상에 사용한 기업도 203개에 불과하여, 본 연구를 다운사이징에 대한 보편적인 연구체계로 확증하기에는 무리가 있다. 따라서 향후에는 다운사이징 방식을 좀더 세분화하고, 다운사이징의 실행에 영향을 미치는 요인을 더 많이 추

출하여 많은 기업과 다양한 업종들을 대상으로 조사함으로써 다운사이징에 대한 객관적인 연구체계를 확립하는 것이 필요하다.

## 참고문헌

1. 강혜련(1996), “감량경영조직의 효율적 인력관리에 관한 연구,” 경영논총, 이화여자대학교 경영연구소, pp.51-69.
2. 김경목(2001), “다운사이징(Downsizing)이 혁신에 미치는 영향: 주효과와 상황적 변수의 조절효과,” 경영학연구, 30(3), pp.797-828.
3. 김연수·김재욱(1997), “다운사이징: 경영전략적 관점에서의 해석,” 경영학연구, 제26권 제3호, pp.723-750.
4. 박경규·임효창(2005), “직무불안정이 개인의 직무태도 및 행동에 미치는 영향: 다운사이징의 조절효과를 중심으로,” 경상논총, 제34집, pp.1-21.
5. 박민생(2008), “한국기업에서 비정규직의 인적자원관리전략에 관한 탐색적 연구,” 경영정보연구, 제24호, pp.73-95.
6. 박정민(2006), “다운사이징의 문제점과 개선방향에 관한 실증적 연구,” 상업교육연구, 제14권, pp.203-219.
7. 안종석·박광서(2001), “IMF 외환위기 이후 경기침체에 따른 중소기업의 감량경영 우선 순위에 관한 연구,” 중소기업연구, 제22권 2호, pp.61-84.
8. 양기동(2008), “집단적 요인과 개인적 요인이 갈등관리유형 선호에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영정보연구, 제26호, pp.181-204.
9. 유병남(2007), “경영혁신을 지향하는 다운사이징의 통합모형에 관한 실증적 연구,” 상업교육연구, 제17권, pp.349-370.
10. 유봉식·유병남(2005), “다운사이징의 문제점과 전략적 대안에 관한 고찰,” 산업경제연구, 제18권 제4호, pp.1455-1470.
11. \_\_\_\_\_(2006), “성과지향적 다운사이징을 위한 전략 로드맵에 관한 실증적 연구,” 상업교육연구, 제13권, pp.389-419.
12. 이재연(2009), “서번트 리더십이 상사신뢰와 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 경영정보연구, 제28권 제4호, pp.131-153.
13. 이종찬(1999), “최고경영자의 태도가 조직특성에 미치는 영향,” 인적개발연구, 1(1), pp.63-86.
14. 전찬렬(1999), “효과적인 다운사이징전략과 상호신뢰에 관한 연구,” 산업경제연구, 제12권 제5호, pp.283-299.
15. 조병택·유병남(2007), “인도주의적 다운사이징 전략의 구현에 관한 실증적 연구,” 상업교육연구, 제17권, pp.269-286.

16. Aldrich, H. E.(1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
17. Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-120.
18. Bolton, M. K.(1993), "Organizational innovation and substandard performance: When is necessity the mother of innovation?" *Organization Science*, 4, pp.57-75.
19. Bracker, J.(1980), "Historical development of the strategic management concept," *Academy of Management Review*, 5, pp.219-224.
20. Brockner, J. A.(1988), "The Effect of Work Layoffs on Survivors : Research, Theory, and Practice," in Staw, B.M. and L.L. Cummings(ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Connecticut : JAI Press, pp.213-255.
21. \_\_\_\_\_, Grover, S. L., Reed and Dewitt(1992), "Layoffs job insecurity, and survivors' work effort evidence of an inverted U-relationship," *Academy of Management Journal*, 35, pp.413-425.
22. Budros, A. (1997), "The new capitalism and organizational rationality: The adoption of downsizing programs, 1979-1994," *Social Forces*, 76(1), pp.229-250.
23. Cameron, K. S.(1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing," *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
24. \_\_\_\_\_, S. J. Freeman, and A. K. Mishra(1991), "Best Practices in Whiter-collar Downsizing : Managing Contradictions," *Academy of Management Executive*, 5(3), 57-73.
25. Cascio, W. F.(1993), "Downsizing : What do we Know? What have we learned?" *Academy of Management Executive*, 7, pp.95-104.
26. \_\_\_\_\_, C. E. Young, and J. R. Morris(1997), "Financial consequences of employment change decisions in major U.S. Corporations," *Academy of Management Journal*, 40, pp.1175-1189.
27. Cheng, J. I., and I. F. Kesner(1997), "Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns," *Journal of Management*, 23(1), pp.1-18.
28. Child, J.(1972), "Organizational structure, environment and performance:

- The role of strategic choice,” *Sociology*, 6, pp.2-22.
29. Cyert, R. M. and J. G. March(1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  30. Daellenbach, U. S., A. M. McCarthy and T. S. Schoenecker(1999), “Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics,” *R & D Management*, 29(3), pp.199-208.
  31. D’Aunno, T. and R. I. Sutton(1988), “The responses of drug abuse treatment organizations to financial adversity: A partial test of the threat-rigidity thesis,” *Journal of Management*, 18, 117-131.
  32. Dess, G. G. and D. W. Beard(1984), “Dimensions of Organizational Task Environments,” *Administrative Science Quarterly*, 29, pp.52-73.
  33. Dewitt, R. L.(1998), “Firm, Industry, and Strategy Influences on Choice of Downsizing Approach,” *Strategic Management Review*, 19(1), pp.59-79.
  34. \_\_\_\_\_, L. K. Trevino, & K. A. Mollica(1998), “The influence of eligibility on employees’ reactions to voluntary workforce reductions,” *Journal of Management*, 24(5), pp.593-613.
  35. Eisenhardt, K. M. & B. N. Tabriz(1995), “Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry,” *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.84-110.
  36. 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), pp.179-199.
  37. Freeman, S. J., and Cameron, K. S.(1993), “Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework,” *Organization Science*, 4(1), pp.10-29.
  38. Greenhalgh, L., A. T. Lawrence, and R. I. Sutton(1988), “Determinants of work force reduction strategies in declining organizations,” *Academy of Management Review*, 13, pp.241-255.
  39. Hambrick, D. and P. Mason(1984), “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers,” *Academy of Management Review*, 9(2), pp.193-206.
  40. Hart, S., and C. Banbury(1994), “How strategy-making processes can

- make a difference,” *Strategic Management Journal*, 15(4), pp.251-259.
41. Hitt, M. and Tyler(1991), “Strategic decision models: Integrating different perspectives,” *Strategic Management Journal*, 12(5), pp.327-351.
  42. Johnson, R.A.(1996), “Antecedents and outcomes of corporate refocusing,” *Journal of Management*, 22(3), pp.439-484.
  43. 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), pp.570-598.
  44. Mckinley, W. and C. M. Sanchez, and A. P. Schick(1995), “Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning,” *Academy of Management Executive*, 9, pp.32-42.
  45. \_\_\_\_\_, J. Zhao, and K. G. Rust(2000), “A sociocognitive interpretation of organizational downsizing,” *Academy of Management Review*, 25(1), pp.227-243.
  46. Miller, D. and C. Droge(1986), “Psychological and Traditional Determinants of Structure,” *Administrative Science Quarterly*, 31(4), pp.539-560.
  47. \_\_\_\_\_ and J. Toulouse(1986), “Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms,” *Management Science*, 32(11), pp.1389-1409.
  48. 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), pp.567-588.
  49. O’Neill, H. M. and D. J. Lenn(1995), “Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear,” *Academy of Management Executive*, 9(4), pp.23-33.
  50. O’Reilly, C.(1989), “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization,” *California Management Review*, Summer, 9-25.
  51. O’Shaughnessy, K. C. and D. J. Flanagan(1998), “Determinants of layoff announcements following M&As: An empirical investigation,” *Strategic Management Journal*, 19(10), pp.989-1000.
  52. Papadakis, V. M., S. Lioukas, and D. Chambers(1998), “Strategic

- decision-making processes: The role of management and context,” *Strategic Management Journal*, 19(2), pp.115-147.
53. Porter, M. E.(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
54. Rogers, E. M.(1995), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, 4th ed.
55. Rokeach, M.(1968), *Beliefs, Attitude, and Values*, San Francisco: Jossey-Base.
56. Sharfman, M. P., J. W. Dean, Jr.(1997), “Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspective,” *Journal of Management Studies*, 34(2), pp.191-217.
57. Singh, J. V.(1986), “Performance, slack, and risk taking in organizational decision making,” *Academy of Management Journal*, 29, pp.562-585.
58. Sutton, R. I. and T. D’Aunno(1989), “Decreasing organizational size: Untangling the effects of money and people,” *Academy Management Review*, 14, pp.194-212.
59. 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.
60. 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, pp.583-594.
61. Wiesenfeld, B. M., J. Brockner, and C. Martin(1999), “A self-affirmation analysis of survivors’ reactions to unfair organizational downsizing,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(5), pp.441-460.

## Abstract

### A Study on the Determinants of Downsizing Method in Small Manufacturing Firms

Park, Kwang-Seo\* · Chung Hee-Kyun\*\*

This study was conducted about the various forms of downsizing in small manufacturing firms such as lay-offs, honorary retirement, wage cuts, reduction of assets, merging of organizations with similar functions. Specially the study was conducted among small manufacturing companies to investigate which factors play a role in deciding which method to use.

As result, the study found out the form of downsizing varies according to the characteristics of the small manufacturing companies. In other words, it is the size and the growth form of the company which influences the form of downsizing, rather than the management experience of the company.

Based on the result of the study, small firms tend to prefer form of downsizing which will have short term or immediate effect, depending on the condition of their organization. Also, this kind of slim down on workforce has positive effect on the management achievement. However, there is also a negative effect on the moral of the members of the organization and the level of concentration in the work field.

Therefore, it is better for small manufacturing companies to seek other long term means to increase its' productivity and renovation in management, and avoid method which will have direct effect on the moral of the members.

Key Words : Downsizing Method, Firm Characteristic, CEO Characteristic

---

\* Professor, School of Business, Jeonju University  
\*\* Doctoral Candidate, Graduate School, Jeonju University