

중소기업의 조직특성이 경영성과에 미치는 요인에 관한 연구

박삼식* · 심점숙**

〈 목 차 〉

I. 서 론	1. 연구의 대상과 모형
II. 이론적 고찰	2. 연구모형의 가설 설정
1. 중소기업의 개념	IV. 자료 분석
2. 중소기업의 역할에 대한 인식	1. 기초 통계 분석
3. 중소기업의 특성	2. 타당도 및 신뢰도 검정 결과
4. 보상 및 복리후생	3. 연구모형의 분석
5. 인적자원관리 어프로치	4. 연구가설의 검증결과 및 평가
6. 경영자 리더십	V. 요약 및 결론
7. 기업 이미지	참고문헌
III. 연구 방법	Abstract

I. 서 론

기업들은 경영환경이 과거와 다르게 급격히 변화하고 있다. 이로 인하여, 기업들은 더 이상 기존의 전통적인 조직설계 및 관리관행으로는 현행의 환경적 도전들은 효과적으로 극복할 수 없다는 것을 깨닫게 되었고, 그에 따라 이를 효과적으로 다룰 수 있는 새로운 경영패러다임으로의 전환을 촉진시키고 있다. 우리나라의 경제가 지난 수십 년 간에 걸쳐 경제개발 과정에서 공업화 정책과 대외지향적인 경제정책을 통하여 괄목할 만한 성장을 거듭하였으며, 또한 정부의 주요 정책방향은 대체적으로 대기업 위주의 불균형성장 정책으로 일관하여 왔다고 할 수 있다. 따라서 상대적으로 우리나라의 중소기업, 특히 영세 소

* 대구산업정보대학 경영과 명예교수

** 계명대학교 경영정보학과 박사과정

기업을 정책적으로 육성해야 할 필요성이 있다.

정부는 중소기업의 중요성을 인식하고, 산업구조 조정정책의 일환으로 중소기업에 대한 지원시책을 강구하여, 중소기업진흥공단을 설립하고 중소기업 관련법령을 만들어 중소기업진흥 장기계획을 수립하여 중소기업육성정책의 기본방향을 제시하여 우리경제의 주요당면 과제인 지역간, 계층간, 부부간의 소득불균형문제가 중소기업 육성으로 어느 정도 완화될 수 있는 요인이 있었다. 그러나 중소기업들은 경영과 기술, 정보, 생산, 기술, 유통 등의 면에서 시장접근이 매우 어렵다.

급격한 산업화의 추세는 경제적인 면에서의 소득의 상승이나 산업구조의 고도화, 해외시장의 다변화뿐만 아니라 사회적인 면에서 교육기회의 확대, 여가활용의 증대, 가족구조의 변화, 대중매체의 발달, 생활수준의 향상 등에서도 많은 변화가 일어나게 하고 있다. 사회의 발전이 경제발전에 의존되며, 경제발전은 기업의 성장과 발전에 의존된다고 볼 때, 기업의 성장 및 발전을 위한 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있다.

이와 같은 기업의 성장에는 무엇보다도 기업의 생산성과 수익성을 향상시키는 것이며, 기업의 성과는 생산, 재무, 인사(조직)행위, 마케팅, 회계 및 무역 등 많은 요소 중에서 각 기업의 특성과 생산된 제품에 따라 그 우선순위가 정해지는데 이는 크게 물적 요소와 인적 요소로 나누어진다. 전통적 관점에서는 물적 요인을 중요시했지만 현대의 경영관리론에서는 조직 내의 인간적 측면, 즉 조직구성원의 인간적 욕구 및 상호관계를 중요시하는 인간 중심의 이론으로서 경영관리의 새로운 측면이 나타났다(정수영, 1981).

본 연구의 목적은 중소기업은 대기업의 일부로서 혹은 하청기업이 아니라 우리나라의 사회 경제발전에 일익을 담당할 핵심적인 조직체로서 자체의 규칙(rule), 독립적이고 실체적인 행위자, 자체의 경영이념으로 구성된 조직체이며 대기업에 억압받는 나약한 기업이 아니라 우리나라에 있어서 중소기업(the small and medium enterprise)은 현실적으로 존재하며 미래의 우리경제를 튼튼히 해줄 조직체이며 국민경제에 있어서 중심적이고 지도자적인 의무를 다해야 할 중차대한 책임이 있는 기업이다.

중소기업은 그 나름대로의 이상정립을 통해서 스스로 대기업이나 정부의 간섭 없이 점진적으로 성장 발전하여야 한다. 이러한 독립실체적인 조직체로서 중소기업체를 육성 발전시키기 위하여 본 논문에서는 중소기업이 안고 있는 관리체제인 보상 및 복리후생, 인적 자원관리 어프로치, 경영자의 경영자 리더십이 서비스업과 제조업에 따라 기업의 비재무성과인 기업의 이미지 향상과 재무적성과인 매출액에 어떠한 영향을 미치는지를 도출해 내고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 중소기업의 개념

중소기업(small and medium size business)이란 어휘상 또는 상대적으로 대기업과 구별하여 사용하지만 대소나 규모만으로 양자를 분류하는 것은 문제가 있다. 왜냐하면 자국의 경제 여건과 조직체의 노동집약도 및 자본집약도에 따라 범위를 달리하고 있고 질적인 면도 고려해야 되기 때문이다. 각국의 국민 경제 차원에서의 중소기업의 역할과 비중은 상이하지만 우리나라의 경우 통상 중소기업이라 일컬어진다.

또한 중소기업이란 기업의 자본, 종업원 수, 생산량 등을 기준으로 대기업보다 작은 기업으로서 대기업과 상대적인 개념으로 사용되고 있다. 우리나라의 경우 보편적으로 중소기업 기준법에 의하면 공업 기타 제조업 및 광업 그리고 운송업은 300인 이하의 상시 종업원을 보유하고 있는 경우, 건축업은 200인 이하, 상업 및 기타 서비스업은 20인 이하의 상시 종업원을 보유하고 있는 기업을 말하는 것으로 되어 있으며 중소기업인 경우 업종별 특성에 따라 범위를 달리하는 업종이 있으나 자본 총액의 제한은 없다 다만 중소기업자 중에서 기업별 자산총액의 규모수준을 초과하는 자는 제외된다(노부호, 1997).

이상과 같은 중소기업에 대한 법률적인 관점에서의 정의는 어디까지나 편의적인 것에 불과하기 때문에 경제적 내지 경영적 측면에서의 구분으로 중소기업에 대한 의의는 다음과 같다(김영배, 송관선, 1995).

첫째, 경영 구조상의 구분으로서 한 경영체제의 커뮤니케이션 또는 관리를 한 사람의 경영자가 할 수 있는 소규모의 경영체제를 말한다.

둘째, 경제력으로 본 구분으로서 규모가 작은 독립 기업체라 할지라도 그 출자나 관리가 대기업에 의하여 행해지는 것이 아닌 기업이다.

셋째, 독립적으로 본 구분으로서 소규모라 할지라도 그 생산 제품이 시장에서 독점력을 행사할 수 없어야 한다. 또한 중소기업은 기업가 능력의 한계에 의한 기업 규모 성장의 제약으로서 존립의 조건, 존립의 형태, 존립의 분야, 경제적 이익, 경영의 존립 이유 등으로 구분할 수 있다.

2. 중소기업의 역할에 대한 인식

중소기업이 개념을 정의할 때 그 기준은 나라마다 업종마다 상황에 따라 각기 다르다. 일반적으로 중소기업이란 대기업과 비교하여 상대적으로 작은 규모의 기업을 말하는 것으

로, 기업규모나 매출액 규모로서 기업을 분류할 때도 상대적인 의미를 갖는 것이다. 그러나 중소기업의 정의를 할 때는 종업원 수, 총자산, 자본금, 매출액 등의 양적 기준과 경제지원정책, 기업의 사업활동 형태, 생산품의 라이프사이클, 기업경영의 동기 등과 같은 질적 기준이 이용되지만 중소기업의 정의를 단적으로 구분하기는 매우 어렵고 대개의 경우는 질적 특성을 무시하지 않는 범위 내에서 양적 특성을 고려해야 한다는 것이 일반적이다.

현행 우리나라 중소기업의 구분 기준은 통상 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 중소기업의 구분기준

구 분	중소기업범위기준		
	상시근로자기준		자산총액기준
	소기업	중기업	
광 업	50인 이하	300인 이하	중소기업 기본법시행령 (업종별 자산총액 기준)
제 조 업	50인 이하	300인 이하	
운 송 업	50인 이하	300인 이하	
건 설 업	30인 이하	200인 이하	
전기가스 및 수도산업	10인 이하	20인 이하	
도·소매업, 기타 서비스업	10인 이하	20인 이하	

자료 : 중소기업기본법, 1995.

3. 중소기업의 특성

중소기업의 특성으로서 일반적 특성과 기업 경영적 특성으로 구분할 수 있다 (<http://business.gongju.ac.kr/khg/courses/part4/chap14htm>).

3.1 중소기업의 일반적 특성

첫째, 경영독립성으로 중소기업이 외부통제를 받지 않고 경영자에 의해 독립적으로 운영된다는 것이다.

둘째, 진취적 모험성으로 중소기업은 소유자와 경영자가 대개 동일인인 경우가 대부분이므로 자기사업하는 경우 어느 정도의 모험심, 위험부담, 개척정신을 갖고 사업을 운영한다는 것이다.

셋째, 개인적 접촉성으로 중소기업의 성공에 영향을 미치는 중요한 요소들 중 종업원, 고객, 그리고 원재료 공급업자 등과의 개인적인 친분이 높게 나타난다는 것이다.

3.2 중소기업의 기업 경영적 특성

첫째, 자금조달력의 취약으로 중소기업은 사회적 신용도가 낮아 자금조달에 상대적인 취약성을 면치 못하고 있다.

둘째, 기능분화의 불명확성으로 기능의 분화가 미미한 중소기업에서 정보보호를 추진하기 위해서는 업무의 표준화 등 준비가 절대적으로 필요하여 이에 따라 정보화에 수반되는 간접비용이 증가하게 된다.

셋째, 정보투자에 대한 규모의 경제제약으로 대기업에 비해 상대적으로 적은 업무량에 필요한 정보화를 추진하는 경우 막대한 소요자금에 대한 논리적 설득력이 약하게 된다.

넷째, 정보관리조직의 미비로 중소기업에서는 정보수집이 주로 최고경영자 한 사람에 의해 수행되고, 정보의 처리, 저장 및 활용을 위한 체계도 미약하다(정상수, 2002).

4. 보상 및 복리후생

4.1 보상의 중요성과 개념

보상이란 사용자가 근로자와의 계약에 의하여 그들의 정신 및 육체적 노력에 대하여 지불되는 보수이다.

근로자에게 있어서 보상이 갖는 첫째 의미는 그들의 생계를 유지케 하는 가장 중요한 수입의 원천이며 경제적 지주가 되는 경제적 측면(economic aspect)이 있고 둘째 의미는 근로자의 사회적 지위를 결정하는 요인인 사회적 측면(social aspect)이 있고 셋째 의미는 심리적 측면(psychological aspect)등이 있다(박운성, 1989).

기업체로부터 근로자들이 받을 수 있는 보상에는 급여(pay), 부가급부(fringe benefits), 승진(promotion), 칭찬(to praise), 의사결정의 자율성(autonomy in decision-making), 성취감과 자신감(feelings of accomplishment and competency)등이 있고 이것을 보상의 유형별로 분류하면 내적 보상과 외적 보상 그리고 조직 전체적 보상과 개인적 보상으로 분류된다(R.M. Steers & L.W. Porter, 1983).

내적 보상은 성취감과 같이 어떤 과업을 수행한 결과로서 개인이 자신에게 제공하는 보상이며 외적보상은 급여, 부가급부 같은 어떤 과업을 수행한 결과로서 타인에 의해서 개인에게 제공되는 것이다.

그리고 전체적 보상은 의료보험과 같이 단순히 종업원이라는 사실 때문에 조직으로부터 받는 후생복리이고 개인적 보상은 전체 종업원이 아니라 특정한 개인에게 주는 보상이다. 따라서 근로자들은 조직 활동에서 보상의 경제적 측면, 사회적 측면, 심리적 측면과 내적 보상과 외적 보상, 조직 전체 보상과 개인적 보상 등에 의하여 그 동기부여가 달라지며 보사간의 관계 형성에도 영향을 미친다(김영치, 1989).

4.2 복리후생시스템

4.2.1 복리후생제도

복리후생제도의 운영은 그 본질을 잘 파악하여 운영하고 전통과 관례에 의한 무모한 운영은 지양되어야 하며 운영의 합리성을 기하기 위해서 필요성, 효과성, 사회성, 경영성, 노사협력의 측면, 조직성, 공익성의 공평성 등이 고려되어야 한다(박운성, 1989).

그리고 이 제도는 인사, 노무관리의 중요한 과제이며 근로자들에게 활력을 줄 수 있고 그들과 그들 가족의 복지와 생활을 향상시키는 제도이다. 경영상의 복리 후생은 근로자들의 노동력을 유지케 하고 잠재 능력을 개발함과 동시에 기업에 봉사하도록 하는 유인책이다. 따라서 이것은 근로자들이 직무에 몰입하도록 하고 노동력을 장기적으로 관리하고 필요한 인원을 구하여 정착시키는 대책으로서 노사관계 관리의 중요한 위치를 차지하고 있다.

근로자들이 원하는 복리 후생제도를 운영하려면 노동조합 또는 근로자 대표와의 협의가 필요하며 욕구수준도 파악되어 그들이 원하는 방향으로 운영되는 것이 바람직하다. 부언하면 복리후생은 노동조건 개선이며 쾌적한 환경을 조성하여 희망찬 일터로 인식되도록 현실성 있게 운영 되어야 한다. 따라서 우리는 이 제도 실시에 있어서 적극적인 자세와 미래 지향적 이어야 한다. 날로 증대되고 있는 근로자의 복지에 대한 욕구를 해소시켜 나가기 위해서는 각 기업의 여건과 특성에 맞는 다양한 근로복지의 개발확충노력이 전개되어야 한다(중소기업 협동조합 중앙회, 1987).

4.2.2 복리후생시설

복리후생(employee benefit and service programs)시설이란 조직이 유지존속하기 위해서는 노사관계가 원만해야 하며 조직의 효율성을 최대화하기 위해서는 구성원 및 그 가족에 대하여 법정 및 조사단체 교섭에 의한 복리후생이외에 경제적, 문화적 수준의 향상을 기하여야 하며 조직체내의 운동시설 및 오락시설 등을 통하여 노동력 재생산을 위한 인사 노무관리상의 제반활동을 강화하는 것이다.

또한 복리후생은 법정복리후생과 법정 외 복리후생 그리고 노동조합이 자체적으로 행하는 공제, 대부등과 같은 노동자복지활동 등 크게 세 가지로 분류되며 법정복리후생과 법정 외 복리후생에서 전자는 법률에서 의무화한 사회보험의 기업부담분이며 사회보장제도의 발전에 따라 좌우되며 후자는 기업의 독자적인 재량으로 종업원에 대해서 실시하는 경제적 급여이며 경영사회정책의 발전에 좌우된다(최종태, 1981).

본래 복리후생제도의 도입목적은 근로자의 지속적인 건강관리와 문화적인 생활수준을 높이고자 하는데 그 목적이 있다. 산업화 초기에는 국가의 정책으로 실시되나 기업의 성장으로 근로자의 욕구수준이 증진됨에 따라 기업자체의 장기적인 계획에 의하여 실시되며 기업 임의로 실시되므로 복리후생 시설을 위한 투자비를 파악하는 것은 현실적으로 어렵다.

5. 인적자원관리 어프로치

18C 말경에 영국의 오웬(Robert Owen)은 인간의 행동은 대우에 따라 그 반응이 각기 다르다고 인식하고 종업원의 처우와 작업장 개선을 위하여 헌신적인 노력을 기울였고 그들로 하여금 성실 근면하게 하고 생산성을 올리기 위해서는 작업장 환경이 중요하다고 강조하고 조건을 개선함으로써 경영자와 종업원의 형성에 훌륭한 기반을 이루었다. 그 이후에 인사관리는 다양한 접근방법으로 연구되어져 왔다(이학중, 1992).

기계적 접근으로부터 사회적 책임에 이르는(from mechanics to social responsibility) 인사관리 접근방법은 다음과 같다(Edwin B. Flippo, 1988).

5.1 기계적 접근(mechanical approach)

조직은 폐쇄체계이며 노동조합의 세력은 약하고 관리자는 인간을 기계의 부품으로 생각하여 기계가 고도로 전문화됨에 따라 보다 더 생산적으로 될 수 있다면 고용자도 역시 관리만 잘 되면 그렇게 될 수 있다는 것이다.

가장 저렴한 직접비로 기계와 공장을 운영하려고 애쓰는 것과 같이 인간의 고용도 가능하면 값싼 임금으로 그들을 고용하여야 한다는 사고이며 기계설비와 장비를 최대한으로 사용한 후 새 기계로 대체하듯이 인간의 노동력도 조직의 필요와 고용주의 의사에 따라 이용가치가 없을 때는 포기할 수 있다는 입장이다.

여기서 기계적(mechanical)이라는 말은 상품적 접근방법(commodity approach), 생산요소개념(factor of production concept)이다.

이 운동의 창시자 테일러(F.W.Taylor)는 개인은 자신의 독창적인 작업방법을 포기하고 다양한 새로운 방식에 자신을 맞추며 지시를 받고 복종하는데 익숙해지는 방법을 배워야 한다고 언급했으며 이러한 조직관리방식은 작업에 대한 긍지의 감소를 가져왔다.

5.2 가부장적 접근(paternalistic approach)

조직의 재 폐쇄를 기도하며 아버지로서 고용인이 필요할 것이라고 하는 인도주의적 활동을 자발적으로 수행하기 시작한 가부장적 접근방법이다. 즉 고용주는 근로자를 관리함에 있어서 전제적 방법(기계적 접근방법)의 통제가 실패한 것을 경험하였으므로 근로자들이 노동조합을 결성하지 않아도 고용주는 최선을 다하고 있음을 보여주기 위한 한 방법이 있으며 관리자는 고용인에게 아버지와 같이 보호하는 태도를 취해야 한다는 것이다.

1924년부터 메이요(Mayo)는 서부전기회사의 호손공장에서 일련의 오랜 실험을 통해 인간관계 학파를 형성케 하였고 그로 인해 새로운 인간관을 가지게 되었으며 단순한 경제적 인간(economic person)으로부터 단순화된 사회적 인간(social person)으로의 사고의 전환

을 가져오게 했다. 그리고 고용인의 사기를 높이는 것이 보다 높은 생산성을 가져오는 수단으로 간주되었으며 인간과 조직의 이해관계는 실질적으로 같은 것으로 간주되었다.

5.3 사회시스템 접근(social system approach)

기계적 접근방법인 테일러(Taylor)의 과학적 관리와 온정주의적이고 가부장적인 메이요(Mayo)의 인간관계 이론을 통한 교훈에 따라 인사관리가 단순하지만은 않다는 것을 깨닫게 되었다. 즉 인사관리에 관한 경향은 아주 단순하게 보던 입장에서 복잡적이고 때로는 서로 이율배반적인 면이 있음을 인식하게 되었다.

이로 인해서 인사관리의 사회 시스템 접근방법이 나타났고 관리자는 조직을 외부의 광범위한 시스템인 복잡한 환경 내에서 작용하는 복잡한 중앙 시스템으로 간주하고 중앙 시스템 폐쇄적이거나 기계 주의적 방식으로 통제될 수 없음을 인식하게 되었다.

따라서 인사 관리자는 다음 사항을 명심하여 인적자원관리를 하여야 한다.

첫째, 장기적으로 볼 때 이윤의 극대화와 사회적 책임은 실질적으로 유사한 개념이다.

둘째, 기업 경영자의 변화하는 윤리관은 변화하는 사회 규범과 일치하게 된다.

셋째, 기업은 비경제적인 사회적 가치의 우선순위에 따라 목표를 설정하게 된다.

넷째, 환경여건 변동에 따른 사회적 책임을 져야 한다.

이상에서 우리는 테일러의 과학적 관리에서 조직의 폐쇄성과 인사관리의 기계적 접근 방법으로 인간들이 경제적인 동물로 취급되고 곧 이어 등장한 메이요의 인간관계이론에서는 경영자의 형태적 철학으로 지나친 온정주의에 빠졌다. 그래서 기업경영은 생산에 대한 관심이나 인간에 대한 관심 등으로 인사관리 접근방법을 단순하게 보던 관점에서 복합적인 상황 적합적 인사 철학으로 발전해야 한다.

6. 경영자 리더십

6.1 리더십의 개념

리더십의 개념은 리더십을 활용하는 목적과 적용하는 환경에 따라 다양하게 규정되어 왔다. 이러한 개념상 차이는 연구자 개인의 시각 차이에서 오는 결과이기도 하지만, 주된 원인은 연구하고자 하는 현상의 선택 차이나 연구과정에서 수집된 자료에 대한 해석 차이인 경우가 많다.

근본적으로 리더십은 인간 현상을 다루는 것이기 때문에 리더와 부하 간의 관계에서 리더 위주의 지배적 형태 또는 리더와 부하간의 상호관계로 나타난다. 그러나 사실상 이 중 어느 한 가지 형태로만 나타나는 것이 아니라 두 가지 형태가 함께 나타나는 것이 일반적

이다. 다만 어느 형태가 더 강조되고 있는가 하는 점이 다를 뿐이다. 따라서 리더십의 개념을 정의해 본다면, “리더십이란 조직 목표 달성을 위해 부하들의 자발적 노력을 유도하는 힘”이라고 할 수 있다. 다음에서는 본 연구에서 리더십 유형으로 채택하고 있는 거래적 리더십과 전환적 리더십 이론에 대해 살펴보고자 한다.

6.2 리더십 이론

6.2.1 거래적 리더십이론(Transactional leadership)

거래적 리더십이란 조직 목표를 달성하기 위한 부하들의 노력을 얻어내는 대가로 리더가 자신의 노동력이나 지식, 아이디어 등을 제공하여 부하의 욕구를 충족시켜주는 상호영향력 관계를 일컫는다. 이러한 거래적 리더들은 리더 자신의 강한 카리스마로 조직을 이끈다거나, 조직의 변화를 모색하기 보다는 현상유지를 주목적으로 하고 있다. 따라서 거래적 리더들의 역할은 리더(leader)라기 보다는 관리자(manager)로서의 의미가 크다고 할 수 있다.

거래적 리더십(Transactional leadership)의 구성요인으로서 그가 개발한 MLQ (Multiple Leadership Questionnaire)를 이용해 실증적으로 제시하고 있는 ‘조건적 보상’과 ‘예외에 의한 관리’를 살펴보고자 한다(B. M. Bass, 1985).

조건적 보상(Contingent reward)은 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하고, 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대한 리더와 부하간의 합의에 의해서 이루어진다.

조직화된 환경 속에서 성과에 영향을 미치는 두 가지 거래적 리더십 행태를 들고 있다. 첫째는 긍정적 강화로, 일을 잘하는데 대한 칭찬과 급여 인상, 보너스, 승진 등이다. 이외에도 이런 종류의 보상은 노력에 대한 칭찬, 공식적인 인정 등의 형태로 나타날 수도 있다. 둘째는 부정적 강화로, 상황에 따른 처벌을 말한다. 이는 경로-목표이론에서 의미하는 조건부 리더의 행태로, 노력에 대한 교환조건으로 재계약 등을 제시하며 높은 성과에 대한 보상을 약속하는 것을 의미한다(Bass, 1990).

6.2.2 전환적 리더십 이론(Transformational leadership)

전환적 리더십(Transformational leadership)이란 용어는 Burns(1978)에 의해 처음 사용되었으며, 전통적인 리더십을 거래적 리더십으로 범주화하여 전환적 리더십과 구분하여 설명하고 있다(Bass, 1985).

전환적 리더십과 관련되는 리더 행동들은 학자들의 개인적인 관점에 따라 다르게 제시되어 왔다. 이러한 현상이 나타나는 이유는 전환적 리더십이 본질적으로 다차원적인 개념이고 합의된 개념이 없기 때문이라고 할 수 있다. 전환적 리더십의 구성요인으로는 여러

학자들의 다양한 연구가 있으며, 본 연구에서는 그의 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 이용하여 실증적으로 제시하고 있는 “카리스마”, “개별적 배려”를 살펴 보기로 한다(Bass, 1985).

House(1979)의 이론을 확장하여 카리스마적 리더십에 몇 가지 선행 조건으로 리더속성 및 결과를 포함시킬 것을 제안하였다. Bass(1990)에 의하면 카리스마적 리더들은 그들의 신념에 확신 이상의 무엇인가를 가지고 있으며, 스스로를 초자연적인 목적과 운명을 갖고 태어난 것으로 보고 있다(Bass, 1990).

개인적인 영향력과 일대일의 리더와 부하관계가 리더의 개발에 있어 매우 중요하다고 지적하고 있다. 평범한 사람일지라도 훌륭한 리더와의 일대일의 사제관계를 통해 자신의 계발을 가속화시키고 강화할 수 있다는 것이다. 따라서 개별화된 배려는 리더의 후견인(mentor)과 같은 역할이라고 말할 수 있다(Zaleznik, 1997).

6.2.3 리더십 연구의 필요성

훌륭한 리더십은 집단과 조직이 성공을 가져오고 그렇지 못한 리더십은 실패를 가져온다고 하였다. Terry의 연구에 의하면 미국의 기업 중 2년 이내에 1/2이 도산되었고, 5년째까지 살아남은 회사는 1/3에 불과하다고 하였다. 기업실패에 대한 대부분의 원인은 비효과적인 리더십 때문이라는 것이다. 특히 최근의 조직들은 대단히 복잡하여 합리적인 노력의 조정과 고도의 전문화를 요구하고 있으므로 리더는 조직, 건설 중인 능력유용, 집단 과업 수행을 위한 아이디어, 조직 사명이 요구된다. 문제는 중요한 리더십의 역할을 자진해서 체득하고자 하는 사람이나 직무를 효과적으로 수행시킬 수 있는 사람이 부족하다는 것이다 (Fiedler, 1969).

따라서 유능한 지도자는 태어나는 것이 아니라 만들어지며, 그것도 어떤 외부적인 방법에 의해서보다 자기 자신에 의해서 더 많이 만들어진다는 것이다. 또한 원래부터 지도자로 시작하는 것이 아니며 오히려 그 자신을 자유롭게 충분히 표현하면서부터 시작한다는 점이다. 즉 지도자는 자기 자신을 자유롭게 충분히 표현하면서부터 시작한다는 점이다. 즉 지도자는 자기 자신을 증명하는 데에는 관심이 없으나 자기 자신을 표현하는 데에는 많은 관심을 가지고 있다. 그 차이는 매우 중요하다. 이는 이끌리는 것과 이끄는 것과의 차이이기 때문이다. 오늘날 이끌리는 사람들은 너무 많고 이끄는 사람들은 상대적으로 적다. 지도자들이 공통적으로 갖고 있는 또 다른 것을 이들 모두가 일생동안 계속 성장하고 발전해 오는 것을 알 수 있다.

6.2.4 리더십의 기능

리더십의 기능은 개인의 성장과 발전을 위한 기회를 제공하여 주는 한편 부하들 사이에

서 협조적인 목표달성을 조장하는 것이라 하였다(Hersey, 1988).

모든 부하나 추종자를 설득하고 권유하여 그들이 최대의 능력을 발휘함으로써 조직목표를 달성하는 것이라 하였다. 그러나 리더십의 기능은 학자에 따라 어느 정도 내용표현을 달리할 수 있으나 대체로 상황판단의 기능, 집단의 통일 유지의 기능, 집단 목표달성의 기능을 구별할 수 있다(Koontz, O'Donnell과 Wehrich, 1980).

기업조직에 있어 리더십의 기능으로 다음과 같은 사항을 들고 있다. 집행자로서의 기능, 정책결정자로서의 기능, 계획 수립자로서의 기능, 전문가로서의 기능, 대외적 대표자로서의 기능, 내부관계자의 조정자로서의 기능, 상벌의 집행자로서의 기능, 조정, 중재자로서의 기능, 규범자로서의 기능, 집단의 상징으로서의 기능, 개인적 책임의 대행자로서의 기능, 이데올로기의 대표자로서의 기능, 이상가로서의 기능, 희생자로서의 기능, 이데올로기의 대표자로서의 기능, 이상가로서의 기능, 희생자로서의 기능이 있다(정수진 외 1인, 2000).

7. 기업 이미지

기업이미지(business image)란 기업을 둘러싸고 있는 일반대중에 비치는 가치체계로서 기업에 대한 일반대중의 가치관을 구체화 한 형태이다. 가치관은 행동의 선택기준으로 작용하므로 기업이미지는 기업에 대한 일반대중의 태도나 의견을 결정하는 평가기준이 된다. 따라서 중요한 의미를 갖으며 기업에 대한 소비자의 태도를 결정지어 주는 요인이 된다.

이러한 기업이미지가 악화되면 결국 불리한 공중관계를 형성하게 되어 기업에 대한 사회적 비판을 받게 된다. 그러므로 기업은 사회의 요구에 부응하는 책임 있는 기업 활동을 수행해야 한다(서울대학교 대학원 경영학과 자치회, 2000).

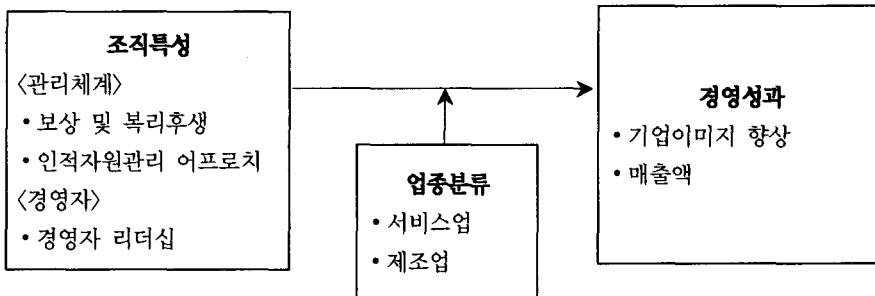
능동적인 기업의 사회책임 활동은 일반대중의 긍정적인 인식을 얻을 때 기업경영에 크게 도움이 된다. 예를 들어, 훌륭한 시민(good citizen)이고 사회 지도자라는 이미지를 일반 대중에게 심어줄 수 있다. 또한 그렇지 못한 기업에 대해서는 공중의 압력이 잠재적으로 적대적인 감정을 갖도록 작용을 하며 정책 결정자들에게 기업의 경제행위를 제한하도록 요구하기도 한다. 따라서 좋은 기업의 아이덴티티를 심는데 실패하면 사회로부터 정당성을 잃거나 공격을 받기가 쉬워진다. 그 결과 시장의 유연성과 이윤 확보에 손실을 끼친다. 따라서 사회공헌활동은 사회적 기대의 응답뿐 아니라 정당성을 고양시킴으로서 전체적 이윤까지 제고시키는 활동인 것이다(김영재 외 3인, 2001).

Ⅲ. 연구방법

1. 연구의 대상과 모형

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 중소기업의 보상 및 복리후생, 인적자원관리 어프로치, 경영자 리더십이 업종분류인 서비스업과 제조업을 가하면 경영성과(기업이미지 향상, 매출액)에 어떠한 영향을 미치는지를 통해 고찰하고 실무대학 산업체 및 직장인 대학생과 중소기업을 직접 방문하여 면담 및 질문지를 통하여 분석 대상으로 삼았다.

자료의 수집과 분석은 다음에 제시된 이론적 틀을 근거로 하여 총 145개 기업 중 내용이 미비한 5개 업체를 제외한 140개 업체를 대상으로 조사하였다. 자료 분석을 위해서는 SPSS 12.0의 탐색적 요인분석을 주로 이용하였다.



<그림 1> 연구 모형

2. 연구모형의 가설 설정

가설 1 조직특성의 관리체계가 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 1.1 중소기업의 관리체계인 보상 및 복리후생이 좋을수록 기업이미지 향상에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 1.2 중소기업의 관리체계인 인적자원관리 어프로치가 효과적일수록 기업이미지 향상에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 1.3 중소기업의 관리체계인 보상 및 복리후생이 좋을수록 매출액에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 1.4 중소기업의 관리체계인 인적자원관리 어프로치가 효과적일수록 기업이미지 향상에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 2 중소기업의 경영자가 경영성과에 영향을 미칠 것이다.

가설 2.1 중소기업의 경영자 리더십이 좋을수록 기업이미지 향상에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 2.2 중소기업의 경영자 리더십이 좋을수록 매출액에 정의(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 3 중소기업의 조직특성이 업종에 따라 경영성과에 차이가 있을 것이다.

가설 3.1 중소기업의 관리체계인 보상 및 복리후생이 서비스업과 제조업에 따라 기업 이미지 향상에 차이가 있을 것이다.

가설 3.2 중소기업의 관리체계인 인적자원관리 어프로치가 서비스업과 제조업에 따라 기업이미지 향상에 차이가 있을 것이다.

가설 3.3 중소기업의 경영자 리더십이 서비스업과 제조업에 따라 기업이미지 향상에 차이가 있을 것이다.

가설 3.4 중소기업의 관리체계인 보상 및 복리후생이 서비스업과 제조업에 따라 매출액에 차이가 있을 것이다.

가설 3.5 중소기업의 관리체계인 인적자원관리 어프로치가 서비스업과 제조업에 따라 매출액에 차이가 있을 것이다.

가설 3.6 중소기업의 경영자 리더십이 서비스업과 제조업에 따라 매출액에 차이가 있을 것이다.

가설 4 조직특성이 경영성과에 미치는 영향은 업종별로 상이할 것이다.

IV. 자료 분석

1. 기초 통계 분석

먼저 중소기업의 모집단인 제조업과 서비스업을 대상으로 표본을 총 140부를 수집하였다. 기본적인 인구특성 결과를 살펴보면 인구 통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며 응답자의 인구 통계적 특성은 <표 2>와 같다.

응답자의 성별은 남자가 49.3%인 69명이며, 여자는 50.7%인 71명으로 나타났다. 응답자의 연령은 30세 이하가 42.9%로 60명, 31~40세가 35.7%로 50명, 41~50세가 15.0%로 21명, 51세 이상이 6.4%로 9명으로 나타났으며, 최종학력은 고졸 이하가 35.0%로 49명, 전문대졸이 24.3%로 34명, 대졸이 36.4%로 51명, 대학원 이상이 4.3%로 6명으로 나타났으며, 업종은 서비스업과 제조업이 각각 50%로 70명씩이며, 직급은 계장 이하가 54.3%로

76명, 과장이 30.0%로 42명, 부장은 9.3%로 13명, 임원(이사 이상)은 6.4%로 9명으로 나타났다으며, 근무년수는 1년 이하가 17.1%로 24명, 1~5년이 37.9%로 53명, 5~10년이 34.3%로 48명, 10년 이상이 10.0%로 14명, 결측값은 0.7%인 1명으로 나타났다.

〈표 2〉 기초통계분석

	구 분	빈 도	퍼센트
성별	남	69	49.3
	여	71	50.7
	합계	140	100.0
연령	30세 이하	60	42.9
	31~40세	50	35.7
	41~50세	21	15.0
	51세 이상	9	6.4
	합계	140	100.0
최종학력	고졸 이하	49	35.0
	전문대졸	34	24.3
	대졸	51	36.4
	대학원 이상	6	4.3
	합계	140	100.0
업종	서비스업	70	50.0
	제조업	70	50.0
	합계	140	100.0
직급	계장 이하	76	54.3
	과장	42	30.0
	부장	13	9.3
	임원(이사 이상)	9	6.4
	합계	140	100.0
근무년수	1년 이하	24	17.1
	1~5년	53	37.9
	5~10년	48	34.3
	10년 이상	14	10.0
	결측값	1	.7
	합계	140	100.0

2. 타당도 및 신뢰도 검정 결과

측정변수들 간의 평가 차원 내 항목간의 내적 일관성을 의미하는 수렴타당도와 차원의 독립성을 의미하는 판별타당도를 검증하기 위해 SPSS 12.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법은 주성분 추출방법을 이용하였고 요인회전 방법은 직교회전방식의 하나인 Varimax 회전을 수행하였다.

중소기업의 조직특성인 보상 및 복리후생, 인적자원관리 어프로치, 경영자 리더십을 각각 하나의 요인으로 산출되어 <표 3>에 표현하였다.

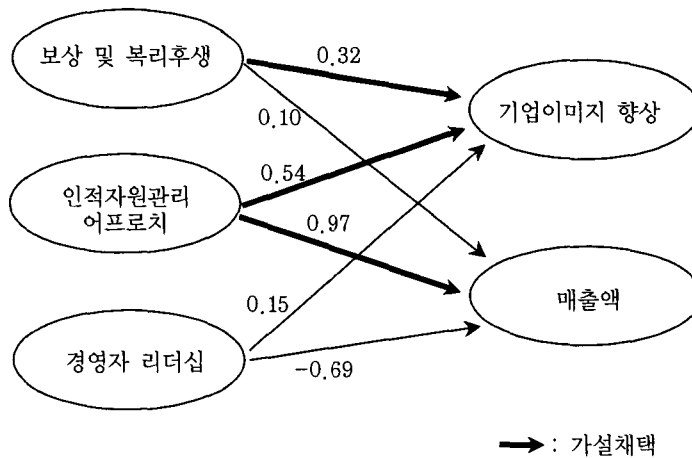
<표 3> 중소기업의 조직특성의 요인분석 결과

변수명	문항	요인 1	요인 2	요인 3
보상 및 복리후생	A3	.847		
	A4	.832		
	A2	.816		
	A1	.654		
	A5	.614		
	A6	.547		
인적자원관리어프로치	B2		.805	
	B1		.795	
	B4		.549	
	B3		.497	
경영자 리더십	C6			.746
	C5			.690
	C4			.601
아이겐 값		3,442	2,327	1,807
누적 분산비		26,475	44,376	58,276
크롬바하 α		.861	.694	.568

독립변수로 사용하기 위한 3가지 변수를 만들어 보면 각각의 요인의 아이겐 값이 1 이상이고 크롬바하 알파 값 또한 높게 나오는 것을 알 수 있다.

3. 연구모형의 분석

본 연구에서 제시하고 있는 조직특성과 경영성과의 모델의 관계를 구조방정식을 이용하여 전반적인 모형 적합도를 살펴보면 $\chi^2=668.253$, $df=334$, $p\text{-value}=0.000$, GFI (Goodness of fit index) = 0.754, AGFI(Ajusted Goodness of Fit Index) = 0.701, CFI(Comparative of Fit Index) = 0.746, RMR(Root mean square Residual)= 0.092, NFI(Normed Fit Index) = 0.606을 나타내고 있다. 적합도 기준값이 GFI, AGFI, NFI, TLI가 0.9 이상일 때, RMR은 0에 가까울수록 모형의 적합도가 좋다는 것을 의미한다(김계수, 2002). 파라미터에 대한 구속의 수에 영향을 받은 R_0 의 결점을 수정한 기준으로 R_0 를 모델의 자유도로 나눈 제곱근인 RMSEA가 0.05보다 작을 때는 최적이며 0.10보다 작을 때는 채택이 된다고 할 수 있다(노형진, 2002, p.278). 따라서 본연구의 모형은 구조방정식 분석에서 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교할 때 RMR이 0에 근접하여 존재하고 다른 적합지수들이 0.9에 약간 떨어지지만 근접하게 존재하고 RMSEA가 0.1보다 작으므로 모형이 적합하다고 할 수 있다.



* : 유의수준 0.05기준

〈그림 2〉 구조방정식 모형의 분석결과

〈표 4〉 업종에 따른 경영성과에 미치는 차이분석
(Critical Ratios for Differences between Parameters)

서비스업 \ 제조업	이미지←보상	매출액←보상	이미지←인적	매출액←인적	이미지←리더십	매출액←리더십
이미지←보상	-2.003					
매출액←보상		-2.237				
이미지←인적			-2.387			
매출액←인적				-.240		
이미지←리더십					-4.736	
매출액←리더십						-4.793

4. 연구가설의 검증결과 및 평가

본 연구의 모형에서 제시하고 있는 중소기업의 조직특성인 보상 및 복리후생이 기업이미지 향상에 정의관계를 가진다는 것을 알 수 있고 인적자원 관리의 어프로치가 기업이미지 향상과 매출액 두 가지 측면 모두 다에 정의 관계를 가진다는 것을 알 수 있고 특히, 매출액에 있어서 인적자원관리의 어프로치가 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 하지만 보상 및 복리후생이 매출액에 정의관계를 미친다는 것과 리더십이 이미지와 매출액에 정의관계를 가진다는 것은 모형에서 유의하지 않게 나타났다.

업종에 따른 경영성과에 미치는 차이분석표를 보면 중소기업의 조직특성이 업종에 따라 경영성과에 미치는 영향이 차이가 있을 것이라는 것을 분석하기 위해 집단별 구조방정식 모형 분석법(김계수, 2002)을 사용하여 제조업과 서비스업간의 경로계수의 차이가 있는지를 검정해보았다. 통계적인 유의수준 0.05를 기준으로 하면 계수들의 값이 $|\pm 1.96|$ 이면 두 집단 간 경로계수의 차이가 없고 1.96이상이면 두 집단 간의 경로계수의 차이가 있다고 할 수 있다. 결론적으로 보면 두 집단간 인적자원의 어프로치가 매출액에 미치는 영향을 제외하곤 모든 조직특성이 업종에 따라 미치는 영향이 다르다는 것을 알 수 있다.

V. 요약 및 결론

급변하는 기업 환경은 대기업보다 신축적이고 탄력적인 중소기업에 보다 유리한 환경이라고 볼 수 있다. 또한 21세기의 명실상부한 창조성을 갖춘 중소기업이 산업발전의 주역으

로 등장할 수 있는 경영환경으로 인식되어진다. 중소기업이 국민경제에 차지하는 비중과 역할은 매우 중요하다. 우리나라 중소기업은 전체 기업 수의 절대적 다수를 차지하면서 국민 경제의 하부구조에서 생산, 고용 및 부가가치 등에서 상당한 역할을 담당해 왔으며, 또한 그 본질적, 구조적 특성들로 인하여 많은 취약점들이 나타나고 있다.

본 연구는 중소기업의 조직특성인 보상 및 복리후생, 인적자원관리 어프로치, 경영자 리더십의 특성을 검증하고, 이는 기업이미지와 매출액에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 본 연구는 다음과 같은 연구결과를 얻을 수 있었다.

본 연구에서 제시하고 있는 조직특성과 경영성과의 모델의 관계를 구조방정식을 이용하여 전반적인 모형 적합도를 살펴보면 $\chi^2=668.253$, $df=334$, $p\text{-value}=0.000$, GFI (Goodness of fit index)=0.754, AGFI(Ajusted Goodness of Fit Index)=0.701, CFI(Comparative of Fit Index)=0.746, RMR(Root mean square Residual)=0.092, NFI(Normed Fit Index)=0.606을 나타내고 있다. 적합도 기준값이 GFI, AGFI, NFI, TLI가 0.9 이상일 때, RMR은 0에 가까울수록 모형의 적합도가 좋다는 것을 의미한다(김계수, 2002). 파라미터에 대한 구속의 수에 영향을 받은 f_0 의 결점을 수정한 기준으로 f_0 를 모델의 자유도로 나눈 제곱근인 RMSEA가 0.05보다 작을 때는 최적이며 0.10보다 작을 때는 채택이 된다고 할 수 있다(노형진, 2002, p.278). 따라서 본연구의 모형은 구조 방정식 분석에서 일반적인 평가기준을 삼는 지표들과 비교할 때 RMR이 0에 근접하여 존재하고 다른 적합지수들이 0.9에 약간 떨어지지만 근접하게 존재하고 RMSEA가 0.1보다 작으므로 모형이 적합하다고 할 수 있다.

본 연구의 모형에서 제시하고 있는 중소기업의 보상 및 복리후생, 인적자원관리 어프로치, 경영자 리더십을 독립변수로, 서비스업과 제조업을 조절변수로, 기업이미지와 매출액을 종속변수로 설정하였다. 또한 중소기업의 조직특성인 보상 및 복리후생이 기업이미지 향상에 정의관계를 가진다는 것을 알 수 있고 인적자원 관리의 어프로치가 기업이미지 향상과 매출액 두 가지 측면 모두 다에 정의 관계를 가진다는 것을 알 수 있고 특히, 매출액에 있어서 인적자원관리의 어프로치가 많은 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 하지만 보상 및 복리후생이 매출액에 정의관계를 미친다는 것과 리더십이 이미지와 매출액에 정의관계를 가진다는 것은 모형에서 유의하지 않게 나타났다.

업종에 따른 경영성과에 미치는 차이분석표를 보면 중소기업의 조직특성이 업종에 따라 경영성과에 미치는 영향이 차이가 있을 것이라는 것을 분석하기 위해 집단별 구조방정식 모형 분석법(김계수, 2002)을 사용하여 제조업과 서비스업간의 경로계수의 차이가 있는지를 검정해보았다. 통계적인 유의수준 0.05를 기준으로 하면 계수들의 값이 $|\pm 1.96|$ 이면 두 집단 간 경로계수의 차이가 없고 1.96 이상이면 두 집단 간의 경로계수의 차이가 있다고 할 수 있다. 결론적으로 보면 두 집단간 인적자원의 어프로치가 매출액에 미치는 영향

을 제외하곤 모든 조직특성이 업종에 따라 미치는 영향이 다르다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 그 한계가 있다. 첫째, 실증분석을 위한 표본을 선정할 때에는 연구결과의 일반화를 위해서 확률적 무작위 추출이 가장 바람직하지만 본 연구에서는 설문회수의 용이성과 분석단위가 기업이라는 점 때문에 편의 추출법을 사용하였다. 그러므로 본 연구의 결과를 일반화하는데 있어서 보다 신중을 기해야 할 필요가 있다.

둘째, 특정 기업체를 대상으로 한 것(매출순)이 아니라 서비스업과 제조업을 분류해서 직장인반 산업체 대학생들과 중소기업에 종사하는 일부의 직원들을 상대로 분석함으로써 한계를 가지고 있다.

참고문헌

1. 김계수(2002), “AMOS 구조방정식모형분석”, 데이터솔루션.
2. 김영배·송관선(1995), “혁신적 중소기업의 유형별 특성 및 성과”, 중소기업연구 14권, 2호, 중소기업학회. pp.29~64.
3. 김영재 외 3인(2001), “기업과 사회”, 삼영사. p.36.
4. 김영치(1989), “근로자의 커미트먼트와 충성심의 영향 요소에 관한 연구”, 연세대학교, pp.85~87.
5. 노부호(1997), “한국중소기업이 성공조건”, (주)유나이티드 컨설팅그룹, pp.25~34.
6. 노형진(2002), “SPSS/Amos에 의한 사회조사분석, 형설출판사.
7. 박운성(1989), “노사관계론”, 형성출판사. pp.383~4.
8. 정수영(1981), “신조직행동론”, 박영사. pp.46~53.
9. 정수영(1996), “신경영학원론”, 박영사.
10. 이학종(1992), “인적자원관리”, 세경사. pp.54~55.
11. 정수진 외 1인(2000), “리더십 유형과 직무만족에 관한 연구”, 경영학연구, 한국경영학회, p. 226.
12. 최종태(1981), “현대인사관리론”, 박영사, p.188.
13. 최종태(1993), “국가발전의 핵심전략으로서의 노사관계 전략”, 국가발전과 노사관계전략(1993 춘계 정책과제토론회), 한국노사관계학회, p.10.
14. 서울대학교 대학원 경영학과 자치회, 대학원 MBA 경영학, 명경사, 2000, pp.38~42.
15. 중소기업 협동조합 중앙회, 1987.
16. 중소기업 협동중앙회(1998), 중소기업에 관한 연차보고서. pp.13~17.
17. B. M. Bass(1990), From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision, *Organizational dynamics*, p.22.
18. B. M. Bass(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The free press. p.34.
19. B. M. Bass & B.J. Avolio(1993), Transformational leadership : A Response to critiques, in M. M Chemers & R. Ayman(ed.), *Leadership theory and research : Perspectives and directions*, San Diego, Cal : Academic press. pp.49~80.
20. B. M. Bass(1990), *Stogdollar's Handbook of leadership*, New York : Free ress. p. 216.
21. Burns, J . M(1978), *Leadership*, New York : Jarper & Row.
22. Edwin B. Flippo(1988), *Personnel Management*, 6th, New York : McGraw-Hill,

- pp.24~38.
23. F. E. Fiedler(1969), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, p.3.
 24. Hersey p(1988), *Management of Organizstional Behavior*, 4thed., Englewood Cliffs, N. J. ; Prentice-Hall.
 25. H. Koontz. C., O'Donnell and H. Wehrich(1980), *Management*, McGraw-Hill, p.662.
 26. Steers, R. M. & L. W. Porter(1983), *Employee Commitment to Organization, Motivation & Work Behavior*, edited by R.M. Steers & L.W. Porter. New York:McGraw-Hill, p.442.
 27. Zaleznik. A.(1997), Manager and leaders : Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), pp.67~80.
 28. [Http://business.gongju.ac.kr/khg/courses/part4/chap14htm](http://business.gongju.ac.kr/khg/courses/part4/chap14htm).

Abstract

A Study on the Primary Factors of Organization Characteristics
of Midium and Small Businesses that Influence the Management Performance

Park, Sam-shig · Shim, Jum-sook

The aim of this study is to find out what kind of effect the management system of midium and small businesses like compensation, human resources management approach, employee benefit and service programs and managers' leadership has on the company's image which is a nonfinancial outcome and on its sale price which is a financial outcome.