

신 철 호 교수지도
박 사 학 위 논 문

최고경영자 및 최고경영팀의
다양성과 조직성과

2007년

성신여자대학교 대학원
경 영 학 과
박 진

최고경영자 및 최고경영팀의
다양성과 조직성과

신 철 호 교수지도

이 논문을 박사학위논문으로 제출함.

2007년

성신여자대학교 대학원

경 영 학 과

박 진

인 준 서

박진의 박사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

성신여자대학교 대학원

목 차

I. 서 론	1
1. 연구배경 및 연구목적	1
2. 연구의 구성	2
II. 연구의 이론적 배경	4
1. 최고경영팀(TMT)에 관한 선행연구	4
1) 최고경영팀의 개념	4
2) 최고경영팀에 관한 이론적 배경	8
3) 최고경영팀의 인구통계적 연구	17
4) 최고경영팀의 특성에 관한 선행연구	18
2. 최고경영자에 관한 선행연구	27
1) 최고경영자(CEO)의 개념	27
2) 최고경영자의 심리적 요소와 전략선택	29
3) 최고경영자의 욕구이론	34
III. 실증연구의 설계	39
1. 연구모형의 설계	39
1) 연구모형의 도출	39
2) 연구가설의 도출	40
2. 변수의 조작적 정의와 측정	49
1) CEO 욕구	49
2) 인구통계학적 다양성	49
3) 혁신행동	50
4) 기업성과	51
IV. 실증분석 및 가설검증	52
1. 자료수집과 연구대상	52
2. 가설검증	55
1) CEO 욕구가 TMT다양성에 미치는 영향에 대한 분석	56
2) CEO 특성이 TMT다양성에 미치는 영향에 대한 분석	57

3) TMT다양성이 성과에 미치는 영향에 대한 분석	60
V. 연구의 결론	63
1. 연구의 요약 및 시사점	63
2. 연구의 한계 및 향후 과제	65
참고문헌	67
Abstract(영문초록)	85
감사의 글	87
부록	88

<표 차례>

<표 1> TMT 단위의 선행연구	22
<표 2> CEO와 전략선택에 관한 선행연구	32
<표 3> 범주형 자료로 측정된 인구 통계학적 변수의 전환	50
<표 4> CEO 표본의 특성	53
<표 5> TMT 표본의 특성	54
<표 6> CEO 특성, TMT 다양성, 조직 성과와의 상관관계	55
<표 7> CEO 욕구와 TMT 다양성 분석	56
<표 8> CEO 연령별 TMT 다양성 분석	57
<표 9> CEO 학력별 TMT 다양성 분석	58
<표 10> CEO 전공별 TMT 다양성 분석	59
<표 11> TMT 다양성과 혁신 행동과의 관계	60
<표 12> TMT 다양성과 업무 성과와의 관계	61
<표 13> TMT 다양성과 재무 성과와의 관계	62

<그림 차례>

<그림 1> Child의 전략적 선택 이론	11
<그림 2> 제한된 합리성에 기초한 전략적 선택모델	12
<그림 3> 전략적 리더십의 연구 틀(framework)	15
<그림 4> Hambrick and Mason(1984)의 조직의 고위 경영층 관점	19
<그림 5> 경영혁신 전략유형과 경영자의 적합에 관한 모델	30
<그림 6> 연구모형	40

논문개요

급변하는 경영환경에서 신속하고 정확한 의사결정은 기업의 성공에 중요한 요소 가운데 하나이다. 기업의 의사결정은 최고경영자(이하 CEO: Chief Executive Officer)와 최고경영팀(이하 TMT: Top Management Team)에 의해 이루어지며 CEO는 기업의 장·단기적 정책 및 전략의 수립에서 수행까지, 경영 전반의 책임을 지는 임무를 맡고 있다. CEO와 TMT에 관한 체계적인 연구는 Child(1972)의 전략적 선택 이론을 시작으로 1980년대 초 Hambrick과 Mason(1984)의 고위경영층 관점(upper echelons perspective) 이론을 거쳐 CEO 및 TMT가 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔다. 최근 외국은 어떠한 TMT의 특성이 기업의 경영 전략, 혁신 및 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 활발하다. 그럼에도 불구하고 한국은 기업을 대상으로 한 CEO와 TMT에 대한 연구는 미흡한 현실이다.

본 연구는 조직의 성과에 영향을 미치는 CEO의 권력 욕구, 성취 욕구, 관계 욕구를 비롯한 다양한 CEO 특성, TMT 다양성에 대한 연구를 하고자 한다. 본 연구에서는 CEO의 특성과 TMT 다양성, TMT 다양성과 조직성과 간의 관계를 연구 모델로 설계하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, CEO의 욕구 중 친화욕구만이 TMT 재직년수다양성에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 본 연구의 가설과는 달리, CEO의 인구통계학적 특성은 TMT다양성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, TMT 다양성은 기업구성원의 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 업무성과와 재무성과에 미치는 영향은 미미한 것으로 나타났다.

I. 서론

1. 연구배경 및 연구목적

정보화 및 지식사회화가 진행됨에 따라, 기업 내의 종업원을 포함하여 사회구성원 대다수가 지금까지와는 상당히 구분되는 행동특성과 지적능력을 요구받게 되었다. 새롭게 요구되는 행동특성과 지적능력 가운데 기업 성공에 중요한 핵심성공요인으로 여겨지는 영역이 조직혁신이다(Porter, 1980; Burn and Stalker, 1961). 혁신은 조직에서 새로운 과정, 제품 또는 아이디어를 도입하는 것을 의미한다.

조직의 혁신을 활성화하기 위해서는 혁신을 담당하는 조직구성원 개인의 역할이 중요하다. 조직구성원의 혁신에서 의미하는 혁신이란 “새로운 아이디어”를 획득하는 과정으로, 현재의 질서, 공식에 도전을 주는 스킴(scheme)이면서 개인에 의해서 새롭게 창조되는 고유한 접근 방법이다(Van de van, 1986). 따라서 조직의 혁신을 위해서는 조직의 혁신활동 및 실행에 있어서 개인의 역할이 매우 중요하며, 기업은 개인의 창의성과 혁신행동을 개인역량을 결정짓는 중요한 자산으로 수립해야한다.

일반적으로 혁신에 영향을 미치는 요인으로는 전문화, 공식화와 같은 조직 구조적 특성과 의사소통, 경영자의 특성이 있다. 여러 가지 요인들 가운데 개인의 혁신행동에 영향을 미치는 중요한 요인은 최고 의사결정권자인 CEO(CEO, Chief Executive Officer)와 TMT이다(Finkelstein and Hambrick, 1996). 기업의 의사결정은 최고경영자(이하 CEO: Chief Executive Officer)와 최고경영팀(이하 TMT: Top Management Team)에 의해

이루어지며 CEO는 기업의 장·단기적 정책 및 전략의 수립에서 수행까지, 경영 전반의 책임을 지는 임무를 맡고 있다. CEO와 TMT에 관한 체계적인 연구는 Child(1972)의 전략적 선택 이론을 시작으로 1980년대 초 Hambrick과 Mason(1984)의 고위경영층 관점(upper echelons perspective) 연구를 거쳐 CEO 및 TMT가 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구가 활발히 진행되어 왔다. 최근에는 TMT의 경영 전략, 혁신 및 성과에 미치는 영향에 대한 요인과 그 영향이 기업의 성과나 혁신에 미치는 영향에 관한 연구가 활발하다. 그럼에도 불구하고 현재 한국에서는 소수의 연구(박노운, 1998; 백윤정, 1997; 김범성, 1996)를 제외하고는 TMT와 조직성과와의 관계에 대한 연구는 미흡한 현실이다.

이에, 본 연구는 TMT의 특성이 조직 구성원의 혁신 행동 및 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하고자 한다. 이와 함께 TMT 다양성을 결정하는 요인으로 CEO의 특성에 대하여 연구함으로써, CEO, TMT, 그리고 조직의 성과에 관한 연구의 초석이 되고자 한다.

2. 연구의 구성

본 논문은 최근 중요하게 논의되고 있는 TMT를 연구대상으로 하여, TMT 다양성에 영향을 미치는 요인과 그 결과와의 관계를 검증하고자 한다. 따라서 TMT 다양성과 관련된 제 변수들에 대한 이론적 연구를 토대로 연구모형을 개발하고, 실증연구를 통해 그 관계를 검증하였다.

본 논문은 최근 중요하게 논의되고 있는 TMT를 연구대상으로 하여 다음 두 가지 연구주제를 다루고자 한다. 첫째, TMT 다양성에 영향을 미치는 선행변수로서 CEO특성이 유의한 관계를 가지고 있는지에 대해 다루고

자 한다. 둘째, TMT 다양성이 조직의 성과-특히, 혁신활동 및 조직성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 이러한 연구주제에 따라 본 논문은 다음과 같이 구성되었다.

제1장에서는 논문의 배경과 목적을 제시하고, 논문의 구성과 진행과정에 대해 설명하였다.

제2장에서는 CEO와 TMT 구성에 영향을 미치는 변수들의 주요 이론들을 정리하였다.

제3장에서는 제2장에서 정리한 선행연구를 참고하여 연구모형을 설계하였고, 연구모형을 검증하기 위해 가설을 도출하였다.

제4장에서는 실증분석을 통해 TMT 다양성에 영향을 미치는 요인과 그 결과에 대한 검증을 실시하였다.

제5장에서는 본 연구의 결과에 따른 시사점을 기술하고 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하였다.

Ⅱ. 연구의 이론적 배경

1. 최고경영팀(TMT)에 관한 선행연구

1) 최고경영팀의 개념

기업성과에 대한 초기 연구는 전략이나 조직 구조 등에 초점을 맞춰, 이들과 조직성과간의 관계를 연구하였으나, 최근에는 CEO 혹은 TMT와 같은 인적 변인에 관심을 두고 있다(Norburn and Birley, 1988; Peters and Waterman, 1982). 특히 리더나 CEO 한 사람보다는 최고 경영층 집단인 TMT에 관심을 두고 있다. 이는 조직성과를 설명하는데 CEO 한 사람의 특성보다는 집단으로서의 TMT 특성이 더 설명력이 높기 때문이다(Virany, Tushman and Romanelli, 1991; Bantel and Jackson, 1989; Hambrick and Mason, 1984). 또한, 불안정하고 급속한 환경변화에서의 효율적인 위기관리에 효과적이다. TMT연구의 주된 관심사는 TMT 구성원 개개인의 능력을 통합하였을 때 나타나는 시너지 효과에 관한 것이며, 시너지를 위해 TMT를 어떻게 구성해야 하는가이다(Hambrick, 1994). 그러나 TMT연구에 앞서 TMT의 범위와 정의를 어떻게 할 것인가가 선행되어야 한다.

일반적으로 TMT는 조직의 총체적인 책임을 가진 최고 경영진을 일컫는다(Mintzberg, 1979). TMT는 Top Management Group, 혹은 Top Executives, Managerial Elites, Strategic Apex, Upper Echelons 등의 다양한 용어로 사용되고 있으나 기본적인 의미는 유사하다(Hambrick, 1994; Wiersema, 1992; Pettigrew, 1992; Hambrick and Mason, 1984;

Mintzberg, 1979). Cyert와 March(1963), Wiersema(1992)는 TMT를 기업 미래를 결정하는 책임을 지고 있는 지배 집단(dominant coalition)이자 의사결정 집단의 수행자로 정의하였다. Pettigrew(1992)는 기업의 어떤 구성원이 TMT에 포함이 되어 있는지에 따라 TMT라고 할 수 있는 상위 경영자 집단(managerial elites)을 세 가지로 분류하였다. 첫째는 공식적인 권한 직위(positions of authority)를 점하고 있는 사람들이며, 둘째는 조직의 장(head)에 해당하는 사람들이고, 셋째는 조직에서 전략적 지위에 있다고 말할 수 있는 사람들이다. 즉, TMT는 회장(chairman), 사장(president), 최고경영자(CEO), 상무이사(director), 사내, 사외 이사(inside or outside director)가 포함될 수 있다.

넓은 의미로서의 TMT는 첫째, CEO에 의하여 임명이 된 모든 경영층(O'Reilly, Snyder and Boothe, 1995; Sutcliffe, 1994; Smith, Smith and Sims, 1994; Glick, Miller and Huber, 1993; Bantel and Jackson, 1989), 둘째, 사내의 등기 이사(Haleblan and Finkelstein, 1993; Finkelstein and Hambrick, 1990), 셋째, 부사장급 이상의 주요 라인과 스태프 관리자 경영자전체(Keck and Tushman, 1993; Michel and Hambrick, 1992; Hambrick and D'Aveni, 1992; Wagner, Pfeffer and O'reilly, 1984), 넷째, 조직에서 가장 최고경영층과 최상위 계층 두 집단(Wiersema, 1992), 다섯째, 조직 설립자들(Eisenhardt and Schoonhoven, 1990)까지 포함할 수 있다. 그 외에도 기업 내 위원회에 소속되어 있는 공동 경영자 집단(co-executive arrangement), 혹은 이들 위원회나 이사회 임원들(inner-circle of officers)을 TMT에 포함하는 경우도 있다(O'Reilly et al., 1995; Wiersema and Bird, 1993; Haleblan and Finkelstein, 1993; Finkelstein and Hambrick, 1990). 그러나 이와 같은 방법으로는 조직 내

의 지배집단 구성원들을 정확하게 밝혀내기 어렵기 때문에 CEO에게 TMT 구성원을 확인하게 하는 방법을 사용하기도 한다(Iaquito and Fredrickson, 1997; O'Reilly et al., 1995; Smith et al., 1994; Hambrick, 1994; Bantel and Jackson, 1989; Hambrick, 1981). 그러나 전략적인 프로세스 관점에서 볼 때, TMT에 대한 정의는 이슈에 따라 구성되어지는 TMT의 전략적 상황에 의존한다(Dutton, Fahey and Narayanan, 1983). 이러한 관점에서 볼 때, 최고 결정권자는 일정하지 않으며, 특별한 이슈에 가장 적극적으로 참여하는 상위의 관리자층을 명명한다(Jackson, 1992).

TMT의 역할을 어떻게 보는가의 관점에 따라 TMT를 정의하면 다음과 같이 분류할 수 있다.

① 지배집단 관점

최고경영팀(TMT)이라고 하면 일반적으로 조직의 정상에 있는 극히 소수의 가장 영향력 있는 경영자들로 일컬어진다(Hambrick and Mason, 1984; Bourgeois, 1980). TMT를 지배집단 관점으로 분류하는 경우, 전략적 의사결정에 참여하고 자율권을 지닌 집단이 가장 적절한 TMT가 될 것이다.

일반적으로 지배집단 관점으로 TMT를 분류할 때 가장 많이 사용하는 것이 서열이나 직위, 직함, 또는 특정집단에 소속여부 등이다. 이들은 가장 객관적이고, 자료에 대한 접근이 용이하기 때문에 가장 선호되는 방법이기도 하다. 그러나 TMT의 선별에 가장 핵심적인 내용은 전략적 의사결정에 참여하는지에 관한 여부이기 때문에 서열이나 직위, 직함 등을 이용한 TMT 선별 방법은 각 조직의 특성을 충분히 고려하지 않은 획일적인 분류가 될 가능성이 있으며, 이사회나 핵심집단(inner circle)과 같은 집단

소속여부로 분류하는 경우에는 법적인 제약 때문에 이름만 등재된 이사의 존재가 자료의 질을 떨어뜨릴 가능성이 높은 단점이 있다.

이러한 단점들을 보완하기 위하여 Finkelstein과 Hambrick(1990)은 TMT를 경영자 집단에 속하면서 동시에 이사회에 속하는 사람들인 핵심집단으로 정의하기도 하였으며, Murray(1989)는 다른 TMT 연구와는 달리 모든 임원을 포함하는 광의의 포괄적 집단(inclusive group)과 회장, 부회장, 사장, 부사장과 같은 전략적 의사결정에 참여하는 임원들로만 구성된 협의적 집단(exclusive group)으로 구분하고 연구하기도 하였다.

② 정보처리 관점

정보처리 관점은 전략적 사안처리 관점이라고도 하는데, 이는 지배집단 관점의 서열이나 직함을 기준으로 한 TMT의 선정 과정이 객관적이긴 하지만 여러 연구자들의 다양한 욕구를 충족시킬 수 없기 때문에 전략적 사안을 이해하고 직접적으로 해결하는 데 참여하는지 여부에 초점을 맞춘 관점이다. 정보처리 관점 하에서는 직함이 없는 사람들도 TMT의 역할을 할 수 있으며, 직함이 없는 사람도 주변적일 수 있다(Keck, 1991).

Bantel과 Jackson(1989)은 이러한 정보처리 관점을 반영하여 TMT의 정의를 "1년 이상 TMT로서의 역할을 수행한 사람"이라는 단서를 달고 있다. 이러한 단서는 임명과 동시에 발휘되는 공식적인 직함보다는 자신이 직접 전략적 사안들을 이해하고 해결하는데 실질적으로 참여하는가에 초점을 맞추는 것이다. 정보처리 관점에서 가장 잘 부합되는 TMT의 선정 방법은 CEO에게 직접 TMT를 규정하도록 질문하는 것이다(Bantel and Jackson, 1989; Fredrickson and Iaquinto, 1989; Hambrick, 1981; Bourgeois, 1980). 이 방법은 CEO가 언제 누구와 전략적 사안에 대하여 실질적으로

의논하고 결정하는가를 측정할 수 있기 때문에 TMT 이론과 가장 잘 부합하는 방법이 될 수 있다. 그러나 이러한 연구는 CEO가 교체되는 경우 장기간의 종단적 연구에 부적합한 면에 있다는 단점도 가지고 있다(Murray, 1989; Shaefer and Janger, 1982).

앞서 설명한 관점에서 보듯이 TMT의 개념은 한 가지 구성개념으로는 충분히 설명할 수 없다. TMT의 본질은 복수의 측면을 지니고 있기 때문에 연구자 나름대로 연구에 충실한 정의를 내리는 것이 TMT에 대한 이론과 실질적 관리에 큰 의미가 있을 것이다.

2) 최고경영팀에 관한 이론적 배경

TMT라는 개념은 1980년대 초 Hambrick과 Mason(1984)이 고위경영층 관점(upper echelons perspective)을 제시한 이래로, 기업 성과의 차이를 설명하는 주요 변인으로 연구되어 왔다. 이러한 관점은 조직의 구조보다는 경영자에 초점을 맞추는 특성 때문에 구조적 상황이론 보다는 전략적 선택이론에 가깝다. 최근에는 TMT 구성과 조직 성과와의 관계뿐만 아니라, 조직 전략과 전략적 변화, 조직 변화, 혁신, 위기관리와의 관계 등으로 연구 영역이 확대되고 있다(Greening and Johnson, 1997; Lant, Milliken and Batra, 1992; Hambrick and D'Aveni, 1992; Finkelstein and Hambrick, 1990).

TMT에 관한 연구가 조직 연구에서 주요한 주제임에도 오랫동안 진행이 되지 못한 이유는 TMT라는 연구 주체가 개인과 조직, 그리고 조직과 관계된 환경 등 세 가지 분석 수준을 통합한 종합 과학적인 접근 방법을 요구하기 때문이다. 또 TMT 구성원들에 대한 연구가 현실적으로 어려운 것도 제약 요

인이다(Norburn, 1986).

TMT의 대표적인 이론은 세 가지로 분류 할 수 있다.

첫째는 CEO역할의 중요성을 강조하는 전략적 선택 이론(strategic choice theory), 둘째는 제한된 합리성에 의한 의사결정의 한사람 CEO의 기업 운영 보다는 CEO를 포함한 TMT체제에 의한 중요성을 강조한 고위경영층 관점(upper echelons perspective), 셋째는 전략적인 선택과 실행을 직접 책임지는 최고 경영층의 중요성을 강조한 전략적 선택 이론(strategic leadership)이 대표적이다. 구체적인 각각의 이론을 살펴보면 다음과 같다.

① 전략적 선택이론 (strategic choice theory)

전략이란 기본적인 장기 목표 및 조직의 목표를 설정하고 행동의 방향을 전하여 목표를 달성하는데 필요한 자원을 배분하는 것이다(Chandler, 1962). 전략적 선택 이론(strategic choice theory)은 전략실행에 있어 CEO의 역할을 강조하는 이론으로 Child(1972)에 의해 시작되었고, 구조적 상황이론이 경영자에 의한 전략적 선택의 중요성을 무시하고 있다는 점을 지적하면서 대두되었다(김인수, 1990).

전략적 선택이론이 제기하고 있는 주요한 논의과제는 다음과 같다. 첫째, 기존의 구조적 상황이론에 의하면 조직은 환경이나 상황에 의해 지배를 받는 것으로 보았지만, 전략적 선택이론에서는 조직과 환경의 관계는 어느 정도 느슨한 연결 관계를 가지고 있어 주어진 상황에서 취할 수 있는 전략적 행동은 단 하나가 아니라 몇 가지 대안이 존재하며 이러한 대안이 경영자의 자유재량 영역에 속하게 되므로 CEO 역할의 중요성을 강조하고 있다(Schreyogg, 1980). 이와 관련하여 Child(1972)는 경영자의 의사결정에 있어서 자유재량은 한정되지만 선택을 하는데 있어서 어느 정도의 자유재량을

갖고 있다고 하였다. 그들은 목표, 인원 및 통제 방법들을 선택할 수 있는 것과 마찬가지로 조직 구조 또한 선택할 수 있다고 하였다. 다만, 경쟁자나 노조 또는 정보기관들과 같은 외부 요인들이 선택 재량의 제약요인으로 작용한다.

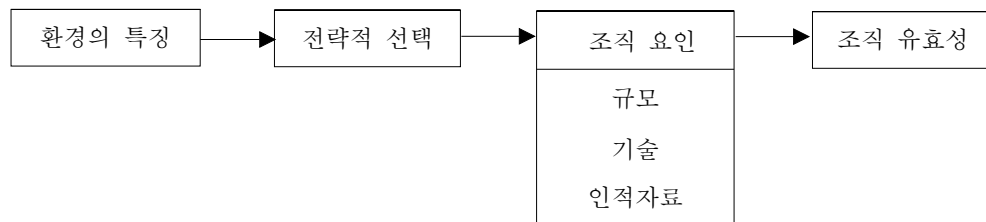
둘째, 수익성이나 조직 효과성이 경영층의 유일한 관심사는 아니며, 오히려 경영자는 조직 내에서의 자신의 지배와 통제를 계속 누리기 위해 자원의 통제를 통한 권력의 획득과 유지에 보다 많은 관심을 기울이므로 조직설계도 이러한 목적을 달성할 수 있도록 이루어지는 경향이 강하다(Pfeffer, 1978).

셋째, 환경의 영향은 경영자의 지각을 통해 매개된다. 그러므로 조직은 경영자의 지각을 통해서 환경을 알게 됨으로 동일한 환경에 처해있는 조직이라도 관리자의 지각체계와 이로 인해 야기되는 편견으로 전략적 행동과 조직결과가 다르게 된다(Weick, 1979).

전략적 선택이론은 조직설계의 문제가 단순히 상황적응의 문제만이 아니라, 창조적 행위자로서의 경영자의 자유재량에 의한 의사결정과 관련 당사자들의 특히 조직에서 권력을 가지고 있는 관리자 내지는 경영자들의 이해관계나 가치를 반영하는 정치적 과정의 산물로 파악한다(임성준 · 정형철, 2001).

이에 따라 조직과 환경을 연결하는 경영자의 적극적인 역할이 강조되며, 이는 전략이 환경과 조직구조의 관계를 매개하는 역할을 한다는 전략경영론적 관점과 맥락을 같이하고 있다(Miller, 1988).

<그림 1> Child의 전략적 선택 이론



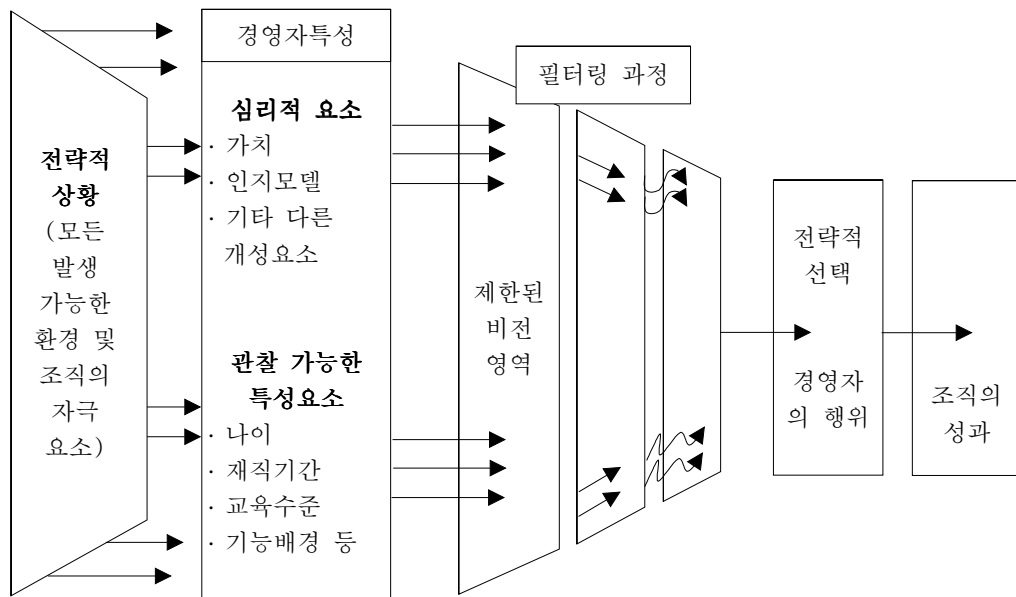
자료원 : John H. Jackson, and Cyril P. Morgan. 1978. *Organization Theory - A Macro perspective for management*, Prence Hall, 291.

경영자의 역할에 대한 적극적인 강조는 CEO 개인으로부터 TMT로 분석단위가 바뀌었음에도 불구하고 계속 견지되는 이론적 입장이다. 이러한 관점에서 전략적 선택 이론은 고위경영층의 관점을 바탕으로 다양한 실증 연구가 이루어졌다. 경영자의 재량권(Finkelstein and Hambrick, 1990), TMT구성원들 간의 권력배분(Haleblian and Finkelstein, 1993; Finkelstein, 1992; Hambrick, 1981), 환경에 관한 지각(Isabella and Waddock, 1994; Sutcliffe, 1994)은 TMT가 환경에 대해 전략적 선택을 하게 됨을 예로 하고 있다. 이러한 관점을 도식화하면 <그림 1>과 같다.

② 고위경영층 관점(upper echelons perspective)

고위경영층 관점은 경영자가 모든 전략적 상황을 파악 할 수 없다는 제한된 합리성 모델에서 시작한다. 이러한 제한된 합리성에 기초한 전략적 선택 모델을 도식화하면 <그림 2> 와 같다.

<그림 2> 제한된 합리성에 기초한 전략적 선택모델



자료원 : Hambrick and Mason. 1984. "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, 19: 198.

경영자는 발생 가능한 환경 및 조직의 자극요소를 모두 인식할 수 없는 상황이므로 자신의 특성이나 경험을 통하여 상황을 재인식하며, 이를 바탕으로 전략적 선택을 하게 된다. 따라서 경영자의 행동(executive's behavior)이 최종적으로는 조직성과에 영향을 주게 된다. 즉, 경영자의 환경에 대한 인식은 전략적 선택에 영향을 미치며 이러한 전략적 선택은 조직의 성과와 연결된다. 즉, 합리적인 의사결정을 위해 전제조건이 되는 모든 정보의 습득 및 인식이 불가능하기 때문에 제한된 합리성에 의한 의사결정을 내릴 수밖에 없다. 이에 따라 CEO에 의한 기업운영보다는 CEO를 포함한 최고경영팀 체제에 의한 기업운영이 더욱 중요한 의미를 갖게 되었다(Hambrick, 1994).

고위경영층 관점은 세 가지 이점이 있는데, 첫째 조직성과에 대한 보다 높은 예측력을 제공해 줄 수 있고, 둘째 상위경영자를 선발하고 개발하는데 도움이 되며, 셋째 경쟁기업이나 경쟁자의 동태를 파악하는데 유용하게 이용 될 수 있다(Hambrick and Mason, 1984).

고위경영층 관점은 복잡한 의사결정은 완전정보에 기초한 완전히 합리적인 분석보다는 주로 행동적 요인의 결과이라는 측면에서 행동적 관점과 일치한다(Cyert and March, 1963; March and Simon, 1958). 즉, 제한된 합리성, 복수의 갈등적인 목적, 부적절하게 정의된 선택들, 다양한 열망수준들, 그리고 행동과 비행동들은 모두 의사결정자들이 경영환경에서 옮겨 나르는 신념, 지식, 가정 및 가치로부터 도출되는 것들이다(김범성, 1996).

이러한 관점은 복잡하고 모호한 과업에 둘러싸여 있는 CEO들에게 특히 적절하다. 관리자들은 일반적으로 주의를 끄는 수많은 정보들과 부딪친다(Mintzberg, 1973). 그들은 중요한 자극에 적절히 반응하는 동시에 중요하지 않은 정보들을 폐기해야 한다(Weick, 1979). 그들이 무엇에 반응하고, 어떻게 반응하고, 무엇이 중요한가를 어떻게 결정하는가는 그들의 상황에 대한 해석에 달려있다. 그리고 이러한 해석 과정은 관리자들이 활용하는 일반적인 규칙을 적용함으로써 단순화된다(Ranson, Hinings and Greenwood, 1980). 따라서 인지적인 한계가 있는 관리자들은 복잡한 세계를 쉽고 간단하게 이해할 수 있는 사고방식을 형성한다(March and Simon, 1958). 그 결과 경영자들은 실제 상황과 유사하지만 제한이 있는 단순화된 ‘모형’에 의하여 의사결정을 하게 된다(김범성, 1996).

고위경영층 관점에 의하면, TMT는 자신의 인지적 구조를 바탕으로 전략적 선택을 하기 때문에 TMT의 구성 형태에 따라서 기업의 전략적 선택이나 성과가 상이하게 나타날 것이라고 본다. 최고경영팀의 구성형태는 ‘TMT 구

성원들의 특성이 이질적인 정도' , 즉 TMT의 다양성에 의해 파악될 수 있기 때문에 고위경영층 관점에 의하면 TMT의 다양성이 기업성과에 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다(Priem, 1990).

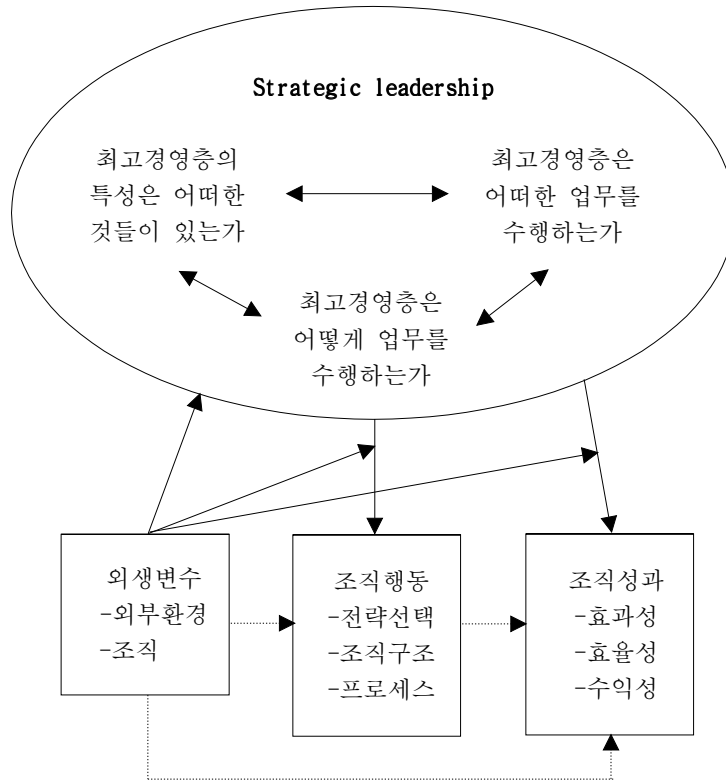
고위경영층 관점에서는 TMT의 특성을 2가지 변수로 나눈다. 첫째는 인구통계학적 변수로 나이, 재직 기간, 교육 수준, 기능 배경 등이 있으며, 둘째는 인지 능력 및 심리적인 요소로서 가치, 인지 모델, 개성 등이 있다. 고위경영층 관점은 심리적인 요소보다는 관찰이 가능한 변수를 더 비중 있게 다루는데, 측정이 어려운 심리적인 특성보다는 관찰이 가능한 데이터에 의하여 CEO의 선발이나 경력 개발을 의존할 수밖에 없기 때문이다. 본 연구에서는 CEO의 특성과 관련해서는 심리적인 변수를 측정하였으나, TMT의 경우에는 인구통계학적 변수를 통해 연구를 진행하였다.

③ 전략적 리더십(strategic leadership)이론

전략적 리더십은 CEO의 중요성에 대한 이론적 근거를 제시해 준다. 전략적 리더십 이론은 적절한 전략의 선택과 실행이 조직의 효과적인 적응에 중요한 만큼, 이러한 전략의 선택과 실행을 직접 책임지고 있는 사람도 역시 그만큼 중요하다고 강조한다.

전략적 리더십(strategic leadership)은 Hambrick(1989)의 전략적 리더와 전략적 리더십에 대한 연구에서 비롯되었다. Hambrick(1989)은 그의 연구에서 전략적 리더십을 조직에 대하여 포괄적으로 책임을 지고 있는 TMT에 관한 심리적 특성 및 관찰 수행방식 등을 파악하여 이로부터 조직의 성과를 궁극적으로 예측하는 것이라고 정의하였다. 따라서 전략적 리더십은 TMT의 여러 가지 특성과 업무 내용, 수행 방식 및 기업의 성과에 걸친 포괄적인 모든 부분을 포함한다. 이러한 전략적 리더십을 도식화하면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 전략적 리더십의 연구 틀(Framework)



자료원: Hambrick. 1989. "Guest editor's introduction: putting top managers back in the strategy picture", *Strategic Management Journal*, 10: 7.

<그림 3>에서처럼 전략적 리더십에 관한 연구의 흐름은 네 가지로 분류되어 있다. 첫 번째 연구의 흐름은 외생 변수인 외부 환경, 조직의 규모가 전략적 리더십에 직접적으로 영향을 주는 경우에 관한 것이다. 예를 들면 산업의 특성이 CEO의 특성에 영향을 주는 경우와(Rajagopal and Datta, 1998) 환경이 CEO의 특성 및 행동 양식에 영향을 주는 경우를 들 수 있다 (Sutcliffe, 1994; Wiersema, 1992).

두 번째 연구의 흐름은 전략적 리더십이 조직 행태(organization behavior), 조직성과(organization performance)에 영향을 주는 경우에 관한 것이다(Burke and Steensma, 1998; Wiersema, 1992; Govindarajan, 1989; Song, 1982).

세 번째 연구의 흐름은 전략적 리더십이 조직의 형태와 성과에 영향을 주는 정도가 상황에 따라 다르다는 것이다. 전략적 리더십은 외생변수와의 상호작용 정도에 따라, 조직의 행태와 성과에 미치는 영향력이 달라진다는 연구 결과가 보고되고 있다(Finkelstein and Boyd, 1998; Iaquito and Fredrickson, 1997; Hambrick and Abrahamson, 1995; Keck and Tushman, 1993; Gupta and Govindarajan, 1984).

네 번째 연구의 흐름은 이러한 전략적 리더십 구성 요소들은 서로 영향을 준다는 관점을 취하고 있다. <그림 3> 에서 보듯이 전략적 리더십은 리더의 특성, 업무내용, 업무스타일로 구성되는데, 이러한 전략적 리더십의 구성 요소가 나이, 주식 소유구조 및 재직 기간 등이 인수·합병에 따른 저항에 미치는 영향에 대한 연구를 하였다.

그러나 CEO 리더십의 역할에 대해서 모든 사람이 공감을 하는 것은 아니다. 경영자의 리더십 효과성을 확신하는 연구자(Bass, 1985)가 있는 반면, 이에 대해 회의적인 연구자들(Pfeffer, 1978; Lieberman and O' Connor, 1972)도 있다. 그러나 CEO가 어떤 방식으로든 조직의 성과에 영향을 미치고 있음을 부인 할 수는 없다는 주장이 지배적이다(Gupta, 1984).

본 연구에서는 CEO의 특성과 TMT 구성형태, TMT 구성특성 및 조직성과간의 관계를 검증하여 전략적 리더십 이론에 대한 근거를 제시하고자 한다.

3) 최고경영팀의 인구통계적 연구

TMT의 인구통계학적 접근방법은 자료 수집의 용이성과 밀접한 관계가 있다. 이는 영국이나 미국에서는 기업의 경영자에 관한 개인 경력자료를 손쉽게 이용할 수 있기 때문에 TMT에 관한 주요 관심 영역으로서 근속기간, 연령, 기능적 배경 등과 같은 인구통계학적 특성들이 연구의 초점이 되었다(Keck and Tushman, 1993; Finkelstein and Hambrick, 1990; Bantel and Jackson, 1989; Wagner et al., 1984). 이러한 변수들은 위험회피, 몰입, 변화에 대한 경향 등처럼 심리적 측정이 거의 불가능한 심리적 구성개념의 대체물(proxies)로서 사용되었다.

TMT 이론이 제시되기 이전에는 CEO 개인의 인구통계적 변수와 조직의 행동이나 결과에 대한 연구가 진행되었으나, TMT 이론이 제시된 이후로는 인구통계적 변수를 이용한 실증연구들이 활발해졌다. 예를 들면, 경영자의 재량권 및 기업 전략(Michel and Hambrick, 1992; Finkelstein and Hambrick, 1990), 기업의 부도(Hambrick and D'Aveni, 1992; D'Aveni, 1990), TMT의 통합과 기능(O'Reilly et al., 1995), 기업혁신(Bantel and Jackson, 1989), 다각화 수준의 본질과 정도(Wiersema, 1992), 기업성과(Norburn, 1996; Keck, 1991; Birley and Norburn, 1988)와 같은 변수들이 TMT의 특성과 함께 연구되었다. TMT를 중심으로 한 연구들이 활발히 이루어짐에 반하여 아직은 이러한 연구들이 일관적인 결론을 도출하지는 못한 상황이다. 그러나 연구 접근법의 여러 장점들로 인해 인구통계학적인 변수들을 중심으로 하는 연구들은 향후 계속 진행될 것이다.

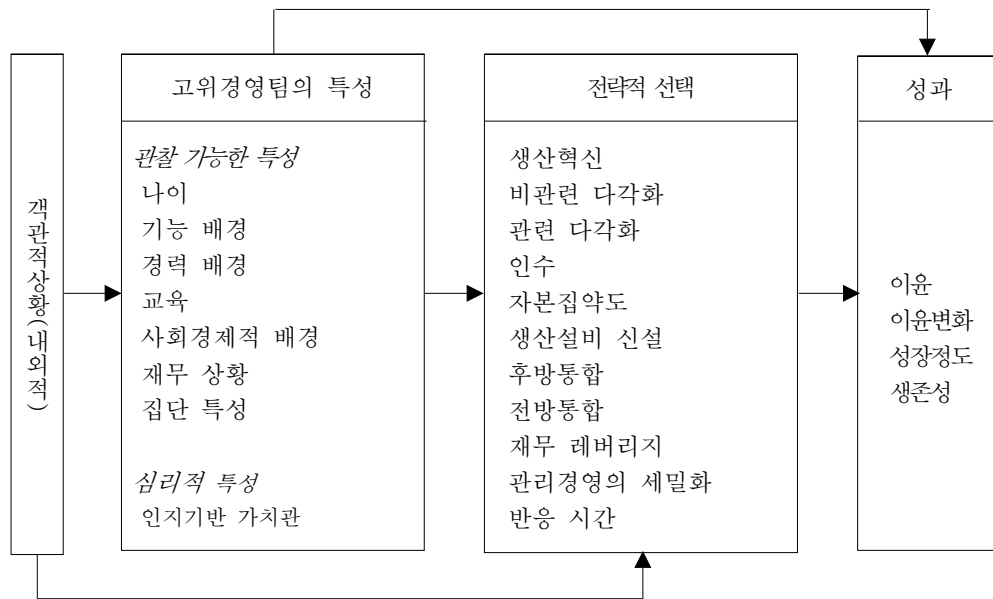
TMT의 인구통계학적인 특성은 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 팀의 중심성향이고, 다른 하나는 팀의 다양성(heterogeneity)이다. 일반적으로 중

심성향은 평균(mean), 최빈치(mode), 중앙치(median) 등을 사용한다. 다양성은 팀의 여러 속성들이 얼마나 다른가를 나타내며 명목척도나 범주척도의 상이성 측정에는 주로 Blau지수가 사용된다. TMT의 다양성은 TMT 의사결정 과정에서 팀 구성원들의 다양한 관점과 팀 내에서의 통합과 의사소통을 어렵게 하는 것을 의미한다. 따라서 다양성은 복잡한 의사결정에서는 TMT의 의사결정을 심사숙고하게 함으로써 문제 해결에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이와는 반대로 단순한 의사결정 과업에서는 다양성으로 인하여 신속한 의사결정을 저해하게 함으로써 문제해결에 부정적인 영향을 미치기도 한다(Jackson, Stone and Alvarez, 1992). TMT의 다양성은 구성원이 다양함으로써 조직 외부와의 의사소통을 향상시킬 수 있는 장점이 있으며, TMT의 특성이 동질적인 경우에는 조직내부관리(예산편성, 사업계획, 운영 등)를 향상시킬 수 있는 장점이 있을 수 있다(Ancona and Caldwell, 1992).

4) 최고경영팀의 특성에 관한 선행연구

최고경영팀에 관한 연구들은 Hambrick과 Mason(1984)의 고위경영층 관점 이론이 발표된 직후부터 본격화되기 시작하였다. Hambrick과 Mason(1984)이 제시한 가설들은 나이, 기능배경(functional tracks), 그밖에 경력 경험(other career experiences), 교육 수준, 사회경제적 배경(socioeconomic roots), 재무상황(financial position), 집단 특성(group characteristics)의 일곱 분야이며, 모두 21개의 가설들을 제시하였다. 대부분의 가설들은 많은 연구자들에 의해 계속적으로 후속연구가 진행되고 있다.

<그림 4> Hambrick and Mason(1984)의 조직의 고위경영층관점



자료원 : Hambrick, D. C. and Mason, P. 1984. Upper echelons · The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management*, 9(2): 198.

Hambrick과 Mason(1984)이 제시한 모델 <그림 4>는 조직의 전략적 선택에 영향을 미치는 인구통계학적 변수를 7개의 분야로 파악하고, 이들이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하였다. Hambrick과 Mason(1984)연구의 의의는 첫째, 개인을 분석단위로 하는 기존의 리더십 연구에서 벗어나 TMT를 분석단위로 하는 연구의 기틀을 마련하였으며, 둘째로 기존의 기술, 경제적 요소 등 외부환경 관점에서, 조직현상을 설명하는 연구에서 벗어나 조직 내의 강력한 권한을 소유한 행위자인 TMT의 역할을 강조함으로써 조직의 외부환경과 내부환경을 연결하는 중간자적인 역할을 강조하였다는 데 그 의의가 있다. 또한 이러한 최고계층에 관심은 다양한 조직현상에 대해 보다

높은 예측력과 TMT의 선별에 보다 유용한 지침을 제공해 주었다.

Bantel과 Jackson(1989)은 그들의 TMT 특성과 조직혁신(innovation)의 관계에 관한 연구에서, TMT를 분석단위로 평균 나이, 나이 다양성(age heterogeneity), 평균 재직기간, 재직기간 다양성(tenure heterogeneity), 평균 교육수준, 전공학과, 관련 산업 경험 차이정도(heterogeneity of functional experience) 등의 인구통계학적인 특성들을 변수로 경영혁신전략 유형의 선택에 미치는 영향에 대해 연구하였으며, 또한 경영환경(business environment), 조직규모(organization size), 팀 규모(team size)등을 통제변수(control variables)로 설정하였다. 이들의 연구는 Hambrick과 Mason(1984)의 연구에서 제시된 생산혁신, 다각화 등으로 약간은 모호한 전략선택 유형을, Kimberly 와 Evanisko(1981)의 경영혁신 전략 유형 연구를 근간으로 관리적 경영혁신과 기술적인 경영혁신으로 구분하여 TMT의 인구통계적인 특성과 전략 유형과의 관계에 대해 연구하였다.

Finkelstein(1992)은 기존 연구의 TMT의 구성, 경영진의 승계, 경영스타일, 경영진의 환경적합성 등에 관한 관점의 한계를 인식하면서 전략선택에 영향을 미치는 경영진 내에 속한 경영자 개인이 소유하는 권력에 대한 연구에 초점을 맞추었다. Finkelstein(1992)은 권력을 구조적 권력(structural power), 소유 권력(ownership power), 권위 권력(prestige power)로 나누어 개인이 소유하는 권력의 정도를 분석함으로써 개인이 조직 의사결정에 미치는 영향을 분석하였다.

국내의 연구로는 김범성(1996)은 국내 한 대기업 그룹의 이사급 이상 TMT를 대상으로 TMT의 인구통계학적 특성과 경영역량이 조직성과에 미치는 영향과 TMT의 인구통계학적 특성과 경영역량 중 어느 것이 조직성과에 더 큰 영향을 미치는가를 규명하였다. 또한 교육 배경, 기능 배경, 나이, 조직

근속, 팀 근속, 조직 및 산업 경험, 팀 다양성을 TMT의 인구통계학적인 변수로 보았고, 그 외에도 TMT의 특성만을 고찰하지 않고 직접적인 평가에 근거한 경영역량을 독립변수로 사용하였으며, 경영역량의 측정은 TMT의 인사성과를 조절변수에는 환경재량권을 사용하였다. 백윤정(1997)은 국내 제조분야의 이사급 이상 경영진을 대상으로 하여 TMT의 지식특성과 대외연결능력이 조직성과에 어떠한 영향을 미치며, 이들의 관계가 산업에 대하여 가지는 자유재량의 정도에 따라 어떻게 달라지는지를 규명하였다. 이 논문은 ‘정부’라는 환경변수를 고려하여 독립변수로는 대외연결능력, 조절변수로는 자유재량의 정도를 고려하였다는 점을 들 수가 있다. 또한 인구통계학적인 특성을 해당기업 근무시기를 기준으로 기업 특유의 지식과 사전지식으로 구분하였다. 기업특유의 지식은 근속년수, 핵심업무지식, 업무지식 다양성으로, 사전지식은 교육수준, 전공다양성, 타 기업지식, 타 산업지식으로 나누었다. 대외연결능력에는 교육에 근거한 연결망능력, 기업 간 연결망능력, 정부와 연결망 능력 등이 속한다고 구분했다. 그리고 산업자유재량을 측정하는 변수로는 정부규제, 제품 차별성, 시장성장성, 수요불안정성, 자본집약도 등을 두었다. 이러한 연구들은 종속변수에는 차이가 있으나 본질적으로 TMT의 인구통계학적 특성을 독립변수로 사용한다는 공통점을 가지며, 모두 TMT의 특성을 분석함으로써 기업의 전략과 성과에 영향을 분석하려 하였다.

TMT의 인구통계학적인 변수들은 크게 나이, 기능배경, 조직근속, 교육, 그리고 집단 다양성(group heterogeneity)등으로 분류된다. TMT의 인구통계학적인 변수들과 관련된 연구들을 정리하면 다음과 같다.

<표 1> TMT 단위의 선행연구

단위	학 자	의사결정단위의 특성의 분류기준
고위경영팀(TMT)	Hambrick과 Mason (1984)	· 인구통계학적 특성: 나이, 경력 경험, 교육수준, 경제적 수준, 사회경제적 배경, 집단 특성, 기능 배경
	Bantel과 Jackson (1987)	· 인구통계학적 특성: 평균나이, 나이 다양성, 평균 재직기간, 재직 기간 다양성, 평균교육수준, 전공학과, 관련 산업 경험 차이정도
	Finkelstein (1992)	· 권력 보유정도: 구조적 권력, 소유 권력, 권위 권력
	김범성 (1996)	· 인구통계학적 특성: 교육배경, 기능배경, 나이, 조직근속, 팀근속, 조직 및 산업경험, 팀다양성 · 경영역량
	백윤정 (1997)	· 해당기업근무시기; 기업특유지식(근속 연수, 핵심업무지식, 업무지식다양성), 사전지식(교육수준, 전공다양성, 타기업지식, 타산업지식)

나이는 TMT의 인지(cognitive)능력과 의사결정(decision-making)능력을 설명하는 변수이며, TMT의 구성원들이 조직적 현상(status quo)에 몰입(commitment)하게 하고 변화를 수용하는데 영향을 미친다(Hambrick and Mason, 1984). Bantel과 Jackson(1989)은 나이는 변화를 감지하고 적절한 대응책을 수행하는 능력에 영향을 미친다고 하였다. Hambrick과 Mason(1984)의 연구에 따르면, 경영자들의 나이가 낮은 기업들은 나이가 많은 기업보다 위험이 따르는 전략을 보다 과감히 추구하는 경향이 있다. CEO들의 나이가 많아짐에 따라 새로운 아이디어를 이해하고 새로운 행동양식을 배우는 능력이 감소하고, 조직현상 유지에 대한 심리적 집착이 증가하며, 경제적 및 경력상 안정에 부정적인 영향일 미칠 가능성이 있는 위험부담이 큰 행동을 회피하려는 경향을 보이기 때문에 고령자들이 많이 포함된 TMT는 위험이 따른 전략들을 회피하려는 경향이 있다. 반면에 젊은 경영진들은 전략적 의사결

정이나 전략적 변신에 관련된 위험을 감수하는 성향이 상대적으로 강해 위험이 따르는 전략을 과감히 구사하는 경향을 보인다. 나이와 관련하여 Carlson과 Karlsson(1970), Vroom과 Phal(1971)의 연구는 나이가 많아짐에 따라서 재무적인 문제 혹은 경력 상의 안정문제로 인하여 위험한 의사결정을 회피한다고 하였다.

Cooper, Gimeno-Gascon과 Woo(1994)에 의하면 CEO의 교육 정도는 기업 경영에 관한 구체적인 지식이나 능력을 나타내기 보다는 기업에 투자된 초기 인적 자본의 성격이 크다는 것을 나타낸다. 교육수준은 사람의 능력(ability), 기술(skill), 그리고 인지 기반(cognitive base)을 반영한다. 따라서 교육수준이 높은 사람들은 폭넓고, 좀 더 복잡한 인지 기능(cognitive functioning)을 나타낼 것이며, 복잡한 현상들을 잘 구별하며, 정보처리 능력 면에서 보다 탁월한 면을 지닌다(Schroder, Driver and Steufert, 1967). 또한, CEO의 교육 정도는 인생의 경험과 네트워크 형성 그리고 성공적인 기업 운영에 필요한 자원에 대한 직접적인 측정 변수로서의 역할을 한다고 주장하였다. Cooper와 Bruno(1977)의 연구에 의하면 교육은 고기술 창업자들에게 매우 중요하며, McMullan과 Long(1987)의 연구에 의하면 기업가의 교육 수준이 높으면 기업 전략을 수립, 실행측면에서는 우수하지만 예기치 못한 상황에 대처하는 능력이 떨어짐을 밝혔다. 반면, 박노윤(1998)은 CEO의 학력 수준과 기술 혁신과의 관계를 살펴보았는데 연구 결과가 유의하지 못하였다. 일반적으로 정보의 가치를 인식하고, 동화하고, 상업적으로 적용하는 이러한 능력(absorptive capacity)은 부분적으로는 교육의 영향도 있겠으나, 한편으로는 이전의 지식과 기술과도 밀접하게 관련되는 측면도 지니고 있다(Cohen and Levinthal, 1990).

조직근속년수(organizational tenure)는 조직에 소속되어 보낸 시간의

양을 나타내는 주요한 지표로서 인구통계학적 변수 중에서 이론적인 기초가 매우 충실한 변수이다(Pfeffer, 1983). 이러한 조직근속년수를 통해 개인은 조직 내에 존재하는 정치적 현실에 대해 인식하게 되며, 조직규범(norms)에 적응(acculturation)하고, 조직의 규범을 내면화(internalization)하게 된다. 그리고 이러한 조직근속은 위험회피와 환경의 변화에 반응하는 것과 관련되어 있다(Williams, 1993; Finkelstein and Hambrick, 1990; Hambrick and Mason, 1984). 조직 근속기간을 이용하여 TMT를 외부인사와 내부인사로 분류하면 여러 가지 면에서 차이가 있다. 먼저 외부 인사들은 조직의 현상 유지와 조직의 규범에 보다 적게 관여되었기 때문에 내부인사 보다도 조직을 많이 변화시키려는 경향이 있다(Carlson, 1972; Helmich and Brown, 1972). 외부 인사들은 자신의 권위를 확립하고, 저항을 약화시키고, 충성심을 유도하기 위하여 변화를 시도한다(Carlson, 1972). 조직근속은 현상유지 성향(Stevens, Beyer and Trice, 1978)과 기업의 가치에 대한 몰입정도(Schmidt and Posner, 1983)를 나타내는 것이다. 또한 다양한 정보원천의 이용능력, 위험에 대한 태도를 나타내므로 결국에는 조직에 영향을 미치게 되는 요인이다(Finkelstein and Hambrick, 1990). 따라서 근속기간의 증가는 경영자들의 위험회피 성향을 증가시키고, 과거의 관행에 몰입하게 하며, 정보 처리 분석(processing) 과정을 제한하게 하는 영향을 미친다. 그러나 이면에는 근속기간이 증가할수록 의사결정시 보다 치밀하고 분석적이며, 보다 세심하게 결정을 내리게 되는 장점도 있다(Fredrickson and Iaquinto, 1989).

Miles 와 Snow(1978)에 의하면 장기 근속한 TMT들은 안정성과 효율성을 강조한 "방어형(defender)" 전략을 추구하는 반면, 단기 근속자는 제품이나 시장 혁신을 강조한 "공격형(prospector)" 이라는 연구 결과가 발표하였다.

장기 근속한 TMT는 공격형보다는 방어형의 전략과 조직성도가 더 잘 연계가 된다. 즉, TMT의 근무 연수가 전략에 영향을 미치며, 그것은 반드시 성과에도 영향을 미친다(Finkelstein and Hambrick, 1990). 연구 결과에 의하면, TMT의 장기근속 연수는 산업 평균 동향에 부합이 되는 전략 형성을 하며, 낮은 위험을 추구하는 경향이 있다. 장기근속(10년 이상)한 TMT가 이끄는 조직은, 조직의 안정 성향을 추구하고, 위험 감수 성향을 지양하며, TMT의 최초 10년 동안 성과가 장기 근속한 연수 때 보다 더 성과가 있다(Hambrick and Fukutomi, 1991).

TMT가 이수한 전공으로도 다양한 조직 행동을 예측할 수 있다. 전공은 개인의 지각 및 개성 뿐 아니라 의사결정 관점을 형성하는데 영향을 미친다(Bantel, 1993; Wiersema and Bantel, 1992; Hitt and Tayler, 1991). 개인의 전공을 선택할 때에는 개인의 인지 스타일과 개성이 반영되며, 선택한 전공의 교육 커리큘럼은 개인의 관점과 시야를 형성하는 데 영향을 미친다. 특히, 최고경영팀의 학위 형태(type of academic degrees)는 합병 후보 기업을 평가하는 것과 관련한 전략적 의사결정에 직접적인 영향을 미친다(Hitt and Tayler, 1991). 실증 연구 결과에서 드러나듯이 과학이나 엔지니어링 분야는 문학이나 법학, 경영학 부문보다 전략적 변화와 밀접한 관련을 가지는 것으로 나타난다. 전략 변화에 TMT특성이 미치는 영향에 관한 연구에서 전략적 변화에 민감한 기업의 TMT는 교육 수준이 높았고, 특히 과학 분야에 교육 배경을 가지고 있는 경우가 많았다(Wiersema, 1992). MBA 학위를 가진 경영자수는 전략 변화와 관련을 가지고 있다(Grimm and Smith, 1991). TMT의 전공과 관련하여 Heterogeneity 와 Homogeneity를 주제로 한 연구들이 다수 존재한다. 구체적인 연구로는 TMT의 교육적 배경이 다양한 것은 전략적 합의 도출에 부정적인 영향을 미친다는 연구가 있는 반면

(Knight et al., 1999), TMT의 주요 학문분야, 즉 다양한 학부전공은 그들의 지식기반을 넓혀서 환경이 급변할 때는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 주장을 하는 연구들이 있으며(Hambrick and Mason, 1984), 이러한 주장을 지지할 연구들로는 혁신을 종속변수로 한 연구들을 들 수 있다(Bantel and Jackson, 1989; Wiersema, 1992). TMT의 전공 다양성은(educational specialty heterogeneity)은 위기관리에 긍정적인 역할을 하며(Greening and Johnson, 1997), 토론을 허용하는 환경에서는 ROI와 매출액 성장에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Smith et al., 1994). 따라서 TMT의 전공다양성은 다양한 지식기반을 제공하기 때문에 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 또한 이러한 다양성은 환경의 변화가 있을 때, 그 변화들을 인식하고 여기에 적응하도록 하는 조직의 적응력(adaptability)을 높여줄 것이다.

TMT의 과거 경력은 문제나 해결책을 제시하는 데에 렌즈 역할을 한다(Dearborn and Simon, 1958). 과거 경력의 배경, 심리적인 성향과 전략적인 선택간의 연계성은 최소한 세 가지 경로를 통하여 발생이 된다. 첫째는 개개인은 그들의 성향과 태도에 적합한 경력들에 연계가 된다(Schein, 1968). 그들이 직업을 시작할 때, 개개인들은 이미 다른 인지구조와 가치를 가진 다른 경력을 가지게 된다. 둘째는 그 경력의 분야에서 시간과 성공이 축적될수록 개개인은 더욱더 사회화되며, 전문 분야의 전형적인 사고와 행위를 하게 된다(Blau and Mckinley, 1979; Mortimer and Lorence, 1979). 셋째는 개개인들이 그들이 경력을 쌓은 분야가 아닌 다른 분야에서 활동을 하더라도 그들은 문제를 인지하는데 유사한 조건, 생성과 비슷한 해결책을 낸다(March and Simon, 1958). 경력의 배경은 문제를 정의하고 정보를 처리하며 전략적인 선택이 이루어지는 방법에 직접적으로 영향을 미친다

(Govindarajan, 1989; Walsh, 1988). 즉, 관리자의 태도나 지식, 관점 등은 경력 경험의 본질에 의하여 주로 형성이 되는 것이다(Bantel, 1994).

TMT의 구성원들이 전반적으로 경영자적인 관점을 가지고 있다하더라도 대개는 기능적으로 분화가 되어 있으므로, 경영자가 가지고 있는 기능에 따라서 전략적 의사결정과정이나 전략유형(Rajagopalan and Datta, 1996; Govindarajan, 1989), 혁신이나 변화에 대한 태도 형성에 차이를 가져 올 수 있다(Bantel and Jackson, 1989). 즉, 경영자가 산출적 배경을 가지고 있을 때는 제품-시장 혁신 전략을 많이 추구하지만, 전환적 배경을 가지고 있을 때는 효율성 지향적인 전략을 많이 추구하는 것으로 나타났다(Thomas, Litschert and Ramaswamy, 1991; Changanti and Sambharya, 1987). 또 연구 개발 분야에서의 관리 경험은 차별화 전략을 추구하는 전략적 사업부의 성과에 도움을 주었다(Govindarajan, 1989). 경영자들의 대부분의 초기 행동은 기능적 경험이 있는 분야에서 이루어 졌고 3년 동안 이룬 가장 유의적인 변화도 유경험 분야에서 나온 것이었다(Gabarro, 1985). 이러한 결과로 볼 때, 경력의 배경은 전략적 선택에도 유의하며 기업의 성과에 영향을 미치는 것이다.

2. 최고경영자에 관한 선행연구

1) 최고경영자(CEO)의 개념

고전적인 의미에서 CEO는 거대한 책상 뒤에 앉아 기획, 운영, 코디네이션, 명령하고 컨트롤하는 사람을 의미한다(Fayol, 1950). Barnard(1938)와

Selznick(1957)은 기업의 목표와 책임을 정의하며, 기업의 위엄을 유지하고 직원들로부터 협조를 이끌어 내는 고귀한 이미지를 강조하였다. 세계 2차 대전 이후의 최고 경영자는 가장 복잡한 문제를 합리적으로 의사결정을 하는 자로서, 조직 운영 연구, 장기 사업 계획 및 사업의 포트폴리오 분석의 주체로, 컴퓨터의 시기가 도래한 후에는 CEO는 최초의 그리고 최후의 모든 주요한 의사결정 행동의 총체적인 결정자가 되었다.

Mintzberg(1973)는 그의 저서 “The Nature of Managerial Work” 에서 10가지의 경영자의 역할에 관하여 논하였다. 10가지 경영자 역할은 크게 세 가지의 주요 분야로 구분할 수 있다. 첫째, 대인 관계 역할자(interpersonal role)로 대표자로 지도자 그리고 연결자 역할을 말한다. 둘째, 정보 전달 역할자(informational role)로 모니터, 전달자, 그리고 대변인 역할이 있다. 셋째, 의사결정 역할자(decisional role)로 기업가, 문제해결자, 기업 자원의 배분자, 협상가의 역할이 있다.

Schumpeter(1934)는 전통적 CEO의 개념과는 다르게 혁신의 기능을 부과하였다. 정태적 균형상태에 있는 경제가 동태적 경제로 발전하기 위해서는 혁신이 필요하며, 이 혁신을 수행하는 동태적 주체가 기업가라고 하였다. 즉 Schumpeter에 의하면 정태적 경제하에서는 경쟁으로 인해 각 기업마다 그 이익률이 낮아지게 마련인데 이것은 수익성이 높은 사업분야에 다른 기업도 진출하게 됨으로써 공급은 증가하지만 오히려 수익성은 저하된다는 것이다. 따라서 경제의 동태화를 위해서는 반드시 혁신이 수행되어야 한다는 것이다. 혁신이야말로 기업가의 기능이라는 것이다. 최근에 와서는 사내 기업가(intrapreneur)와 기업가(entrepreneur)를 구분하는 경향이 있다. 특히 사내 기업가란 개혁과 창의력에 집중하고 조직환경 내에서의 활동을 통하여 비전과 이상을 이익 있는 사업으로 변화시키는 사

람을 말한다. 이와는 대조적으로 기업가는 같은 일을 하지만 조직 외부환경에서 활동하는 사람이다. 그러나 Drucker(1985)는 기업가와 경영자를 구분하는 것은 틀린 것이라고 지적하면서 ‘기업가란 그들이 공급하는 제품은 반드시 수요를 창출한다고 자신하는 사람들로서 경제성장을 위해서는 소비자들보다 훨씬 중요한 역할을 하는 사람’ 이라고 주장했다.

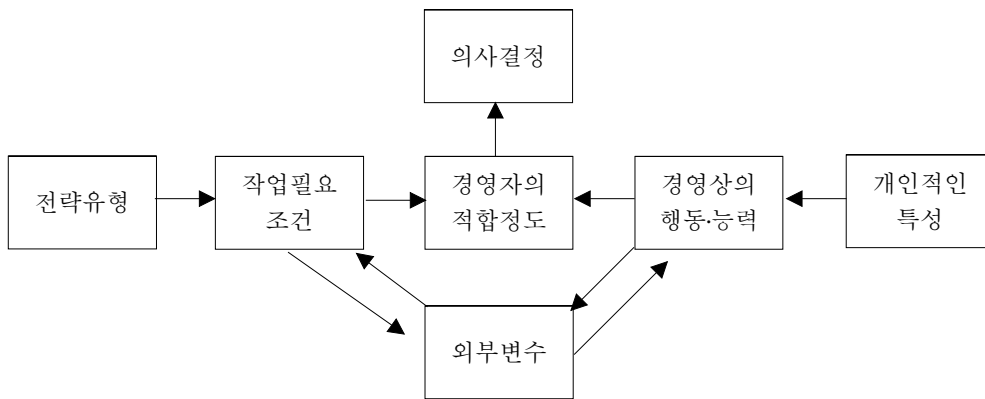
대기업의 경우 CEO의 전략적 선택은 엄격한 의미에서 TMT의 의사결정 능력이 종합된 것이라 할 수 있다. 즉, TMT는 의사결정과정에서 상호협력과 조정을 하고, 최종적으로 CEO가 결정하는 것이다. 그러나 이러한 전략적 선택은 현실적으로 TMT구성원 변경 또는 경영자들 간의 권력 파악이 곤란하다는 문제가 있을 뿐만 아니라, 최종결정자가 권한이 가장 큰 일반적인 기업인 경우에는 의사결정권자를 CEO 개인으로 국한하여 연구를 수행해도 무리가 없다고 판단된다.

2) 최고경영자의 심리적 요소와 전략선택

팀 단위의 TMT의 의사결정과정과는 다르게 전략적 의사결정 과정에서 가장 큰 영향력을 지닌 CEO 개인을 중심으로 기업경영에 미치는 영향을 분석하는 것은 매우 중요하다. Szilagyi 와 Schweiger(1984)는 경영혁신 전략별로 적합한 CEO 가 존재한다는 가정 하에 ‘경영자와 전략과의 조화(matching managers to strategies)’라는 주제로 연구하였다. 그들은 전략유형을 성장, 방어, 유지, 다각화 등으로, 경영자의 조화 범주(matching criteria)를 지식 범주, 통합 범주, 관리 범주로 외부변수는 권력(power), 구조, 문화 등으로, 개인적인 특성은 교육, 출신배경, 성격, 욕구, 인격 등으로 나누어서 연구하였으며 모델은 <그림 5>와 같다. 이 연구에서 Szilagyi와

Schweiger는 개인의 경영관리기술(managerial skills and behaviors), 개인적인 특성(person attributes)등 경영자의 개인변수를 중요시하였고 이는 개인의 인구통계학적 특성과 연관되어 전략적의사결정이 일어나게 된다. 전략적 리더십으로 표현되는 CEO의 리더십은 개인의 특성, 업무내용, 업무스타일에 따라 전략적 의사결정과정에서 영향을 받게 되는 것이다(Buchholtz and Ribbens, 1994).

<그림 5> 경영혁신전략 유형과 경영자의 적합에 관한 모델



자료원: Szilagyi, A. D. and Schweiger, D. A. 1984. "Matching managers to strategies : A Review and suggested framework, *Academy of Management Review* 9: 633.

Barnard(1938)와 Selznick(1957)의 연구는 CEO들의 특성이 조직성과에 영향을 미치는 중요한 변수임을 주장하고 있다. 이와 관련하여 기업가의 특성과 기업의 성과에 관해서 많은 연구가 이루어졌는데, 크게 4가지 유형의 연구로 나눌 수 있다. 첫째는 인구 통계학적인 특성인 CEO의 나이, 성격, 교육, 가족 배경 등이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구이며(Carland et al., 1984; Hornaday and Aboud, 1971), 둘째는 경험적인 특성인 관련 산업

근무 경력, 창업 경험 등이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 (Carland et al., 1984; Hornaday and Aboud, 1971), 셋째는 창업자의 심리적 특성인 성취욕구, 위험감수성향, 통제의 위치, 모호성 감수에 대한 인내, 자율성 등과 같은 요인이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 (Begley and Boyd, 1987; Sexton and Bowman, 1985), 넷째는 창업가의 동기적 특성인 창업자의 분명한 비전, 목표, 그리고 경영 이념이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구이다(이장우, 1997; Herron and Robinson, 1993).

많은 연구들이 인구통계학적 특성에 초점을 맞추어 진행되는 것에 반하여 일부의 연구들은 개인의 심리적 의사결정과정에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다. 심리적 특성의 대표적 연구는 McClelland(1965)의 성취욕구이론이라고 할 수 있다. McClelland(1965)에 의하면 성취욕구는 CEO에게 있어서 중요한 동기요소이며, 사회의 경제발전을 결정하게 되는 중요한 요소이다. 일반적으로 성취욕구가 높은 사람은 문제해결을 위해 주도적으로 나서며, 적절한 난이도의 목표를 제시한다. 또한 도전적 목표와 목표이행의 수단으로 가치 피드백을 설정하여 성과를 향상시키기 위하여 지속적으로 노력한다. 또한 성취욕구가 높은 사람은 적절한 난이도의 목표를 선택함으로써 실패의 횟수를 줄이고, 도전적인 과업의 달성과 함께 만족감을 증가하며, 이러한 만족감은 성취행동을 강화하게 된다고 하였다(임성준 · 정형철, 2001).

CEO의 가치(value)나 인지능력(cognitive ability) 혹은 통제위치(locus of control)등과 같은 심리적인 특성은 CEO가 전략적 상황에 반응하여 일정한 필터링과 해석 과정을 통해 특정한 전략적 선택을 하는데 기초가 된다.

<표 2> CEO와 전략선택에 관한 선행연구

구분	연구자	주요 내용		
관찰가능 특성	나이	Child(1974), Hart and Mellons(1970)	젊은 최고경영자들이 성장전략과 변화적응관매 선호	
		Alutto and Hrebiniak(1975)	나이가 많을수록 위험회피 및 현 상태 유지 선호	
	근무배경	Hambrick and Mason(1984)	관련산업 근무경력은 사업상의 이슈나 문제에 관한 관점에 영향을 미침	
		Ouchi and Jaeger(1978)	다양한 근무경험은 문제 해결에 도움을 줌.	
		Dearborn and Simon(1958)	특정분야에 주요 근무배경을 가진 경영자는 자신의 배경에 의해 비즈니스 문제를 바라보고 해결	
	재직기간	Wiersema(1992)	다각화전략과 부(-)의 관계	
		Hambrick, Gelekanycz and Fredrickson(1993); Katz(1982)	오랜 재직기간은 방어형 전략, 짧은 재직기간은 공격형 추구	
	요소	교육수준	Cooper, Gimeno-Gascon and Woo(1994)	교육정도는 기업에 투자된 초기인적자본의 성격이 큼
			박노윤(1998)	학력 수준과 기술혁신과는 유의하지 못함.
			McMullan and Long(1987)	교육수준이 높으면 전략의 수입, 실행은 우수하나, 돌발상황 대처 능력은 저하됨.
백윤정(1998)			교육수준과 매출액은 정(+)의 관계	
Wiersema(1992)			교육수준은 포트폴리오 변경과 정(+)의 관계	
심리적 요소	가치	이장우(1997)	비전과 목표는 장기 전략 방향과 의사결정에 영향. 분명한 기업목적인 기업구성원의 흥미 및 몰입과 관계됨.	
		Miller, Kets de Vries and Toulouse(1982)	내부경영자는 제품시장의 혁신전략 선호	
	Smith and Miner(1984)		성장을 지향하는 최고경영자일수록 위험감수 성향을 가짐.	
	인지모델	Wiersema, Van der Pol and Messer(1980)	경영자 유형별 선택하는 전략유형을 도식화	
		Hambrick(1982)	공격형전략 추구기업의 최고경영자들은 기업가적 환경탐색 면에서 큰 관심을 보임	

따라서 CEO의 심리적인 특성으로부터 조직의 현상과 전략선택을 예측할

수 있으며 이로부터 궁극적으로 기업의 경영성과를 예측할 수 있기 때문에 이러한 심리적인 특성은 CEO와 전략 선택의 연구에 매우 중요하다. CEO의 심리적 요소로는 가치, 인지모델, 성격 등의 개성요소를 주로 채택하였는데 이를 정리하면 <표 2>와 같다.

관찰가능 특성 요소 측면에서는 CEO의 나이와 재직기간이 많을수록 방어적인 경향을 보이고, 교육수준이 높으면 전략의 수립·실행 및 매출액에 좋은 영향을 미치는 경향이 있으며, 다양한 기능분야의 경험은 문제해결에 도움을 준다고 할 수 있다. 한편, 심리적 요소에서는 CEO의 가치는 장기전략 방향 및 의사결정에 영향을 미치고 조직원 몰입과 관계가 있으며 공격적인 성향의 CEO는 혁신과 성장을 추구하는 경향이 있다. 또한, CEO의 인지유형에 따라 선호하는 전략유형이 있다는 것을 제시하고 있다. 이장우(1997)는 비전과 목표는 기업의 장기적 전략 방향을 결정하고 모든 전략적 의사결정에 영향을 미치며, 분명한 기업의 목적은 기업 구성원들의 흥미와 몰입과 관련이 있다고 하였다. Miller, Kets de Vries 와 Toulouse(1982)는 CEO를 성격 특성에 의해 내부경영자(internal manager)와 외부경영자(external manager)로 구분하였다. 내부경영자란 자신감 있고, 적극적이고, 활동적인 행동을 하는 경영자를 의미하고, 외부경영자란 소극적이고, 위험 회피적인 경영자를 의미한다. 이 연구는 CEO의 성격과 전략 선택 간에는 관계가 있다는 것을 확인하였는데, 위험을 선호하고 통제의 위치가 내재적인 CEO는 제품시장의 혁신전략을 선호한다고 하였다. Smith 와 Miner(1984)는 성장을 지향하는 CEO일수록 위험감수성향이 강하다고 하였다. 그러나 대부분의 연구들이 관찰 가능한 특성요소와 심리적 요소를 분리하여 연구하고 있어 두 개의 요소를 종합한 연구의 필요성이 있다고 본다. 또한 학력수준의 경우 어떤 경우는 기업성과에 좋은 영향을 미치고 또 다른 경우는 유의적이지 못

한 것으로 나타나고 있다. 이는 동일한 요소 내에 속하는 학력수준과 재직 기간도 일반적으로는 CEO가 의사결정을 하는데 독립적으로 작용을 하기 보다는 전문성 또는 경험의 향상이라는 측면에서 서로 상승작용을 할 것으로 유추할 수 있는 것과 같다. 따라서 기존의 변수들을 이용한 여러 가지 방법의 연구가 필요하다고 판단된다.

3) 최고경영자의 욕구이론

① 성취 욕구

1930년대~1940년대의 Henry Murray로부터 시작이 된 성취욕구는 그 이후 David McClelland와 1960년대 John Atkinson 에 의하여 발전을 하게 되었다. Murray(1989)는 인간의 욕구를 20가지로 분류하였으나, 특히 조직 경영과의 관련하여 중요시되는 욕구는 성취 욕구(need for achievement; N Ach), 친화 욕구(need for affiliation; N Aff), 권력 욕구 (need for power; N Pow), 자율욕구(need for autonomy; N Aut)등으로 지목 된다.

McClelland도 N Ach, N Aff, N Pow 등 세 욕구를 중심으로 종합적인 성취욕구이론을 전개하였다. 그는 욕구를 측정하기 위해서 주제 통각 시험 (thematic apperception test: TAT)을 사용하였다. 그는 최초의 연구로 성취 욕구를 연구하였는데, 성취 욕구란 뭔가 어려운 일을 달성하려는 욕구, 장애를 극복하여 높은 목표를 이룩하려는 욕구, 어떤 물건이나 인간·사상 등을 철저히 이해하고 조작 또는 조직화함에 있어 보다 빨리 독립적으로 하려는 욕구, 자신을 몰아붙여 다른 사람들과 경쟁하여 능가하고 싶은 욕구, 그리고 자신의 일정한 노력을 바친데 대한 즉각적인 인정과 보상을 받기를 원하는 욕구를 의미한다. 성취 욕구이론의 가장 핵심적인 사항은 욕구는 문

화 공동체에서의 학습의 결과라는 것이다. 각 욕구들에 대한 개인의 욕구 수준은 성장 초기의 사회화 과정에서 남과 어울리고 공동생활을 하면서 경험을 통하여 학습된다. 학습 과정은 강화 이론으로 설명이 되는데, 즉 보상된 행위는 학습되고 그렇지 않은 행위는 소멸된다. 학습된 욕구는 평상시에는 잠재해 있다가 주변 상황이 적합해지면 표면에 드러나 개인의 의식과 행동을 지배하면서 동기가 유발하게 된다. 그러므로 학습된 성취 욕구가 최고로 발휘되도록 하려면 직무를 보다 더 도전적으로 만든다거나 평가와 보상 체계를 성취 결과 중심으로 바꾼다거나 해야 한다.

McClelland의 연구결과, 성취욕구 훈련을 받은 실험 집단의 CEO들은 이 같은 경험을 하지 않은 통제 집단의 CEO들보다 경제적인 면에서 더 적극적이었다. 높은 성취동기의 사람들(high achiever)로 구성된 조직이나 사회가 경제 발전이나 사회 발전이 빨랐으며, 성취동기가 높은 사람들은 보다 많은 기업에서 훌륭한 경영자로 성공하였다. 성취 욕구가 높은 사람들 일수록 문제를 해결하거나 일을 추진함에 있어 스스로 책임지고 목표를 성공시키려는 자세를 갖으며, 목표 달성 가능성이 중간 정도일 때 가장 동기 유발 효과가 크고, 목표 자체가 성취 불가능하면 포기하기가 쉽고 너무 가능성이 높으면 흥미를 잃는 것으로 나타났다. 따라서 McClelland는 목표가 도전적이지만 달성 불가능하지 않을 때 가장 동기 부여 효과가 크다고 주장하였다.

② 권력 욕구

권력 욕구는 1970년대 중반 McClelland가 성취욕구에 관한 자신의 이론을 수정하면서 보다 중요시되기 시작하였다. 성공적 CEO와 성공적인 기업가는 동기부여의 수준이 다르다고 하였다(McClelland, 1975). 성공적인 CEO는 보다 높은 권력욕과 타인 지배력을 가지고 있음으로써 그의 권력욕은 성취

욕보다 더 강한 것이다. 그러나 CEO는 그가 성공하려면 자신이 갖는 이 같은 강한 권력 욕구를 통제하여야 한다. 권력 욕구는 여러 측면에서 개인의 행동에 영향을 미치며 개인에 따라 다양한 방법으로 표현이 되는데 그 중의 하나가 경영 또는 관리행위라는 것이다.

경영이나 관리의 과정을 개인 권력 욕구의 표현 결과라는 관점에서 McClelland는 권력 욕구를 네 가지 단계로 나누어 설명하였다. 1단계는 다른 사람들과의 밀접한 관계를 활용하여 힘을 축적하는 방식으로 표현된다. 이 경우 힘 있는 사람과 밀접한 관계를 설정함으로써 권력 욕구를 충족시키려 한다. 2단계는 힘의 원천이 자기 자신이 된다. 자신이 한 일로부터 자기 존재에 대한 자부심이 생기며 이것이 권력 욕구의 원천이 된다. 이 단계는 특히 다른 사람들에게 영향력을 행사하지 않더라도 욕구 충족이 가능한 단계이다. 3단계는 개인의 권력 욕구를 충족시키기 위해서 경쟁에서 이김으로써 다른 사람들을 지배하려 하고 영향력을 행사하려 한다. 이 발달 단계에서는 다른 사람들 돕는 행위도 포함되어 있다.

권력을 개인 중심적 권력(personalized power)과 집단 중심적 권력(socialized power)으로 나누어 설명하고 있는데, 개인 중심적 권력이 강한 사람은 봉건 시대 군주와 유사하며 하급자들이 조직에 보다는 자신에게 복종할 것을 강요한다. 그러나 집단 중심적 권력 욕구의 경우는 자기중심적인 이기주의가 자제가 되어 집단의 목표를 달성하는 문제에 보다 큰 관심을 두며, 구성원들을 참여시켜 목표를 세우게 하고 그것을 성취할 수 있는 수단을 마련해 준다든가 그들에게 성취 할 수 있는 능력에 대한 확신을 심어주는 등의 활동을 통해서 집단 중심적 권력 욕구가 충족될 수 있다는 것이다. 이타적이고 자제된 욕구 표현 방식이라고 할 수 있을 것이다.

③ 친화 욕구

사람은 타인과의 친밀한 관계를 유지하려고 노력한다. McClelland는 사람은 누구나 친화 욕구를 어느 정도는 가지고 있음을 발견하였는데, 그 정도는 사람마다 상이한 강도를 가지고 있다고 하였다.

친화욕구와 과업의 성과에 대하여 Hersey와 Blanchard(1982)는 관리자의 인간관계적 기술을 친화욕구가 높은 부하들의 효과적 관리와 연관시키고 있다. 높은 친화욕구의 학생들은 높은 온정과 배려를 보여주는 과목에서 월등한 점수를 나타냈다. 관리자의 역할을 "통합"으로 보는 Lawrence와 Lorsch(1967)는 효과적인 관리자는 친화욕구가 높음을 연구하였다. 또 보통 수준의 성취욕구를 보유한 집단에서 성취도가 높은 경우는 친화욕구가 높을 때와 관계가 있었다. 친화욕구는 경쟁적인 구조보다는 협동적인 구조 내에서 생산성이 더욱 높음을 발견하였다. 그에 의하면, 성공적인 CEO는 친화욕구가 보통 사람들보다 낮다. 그러나 성공적인 CEO는 타인들에게 영향을 미칠 때 자신의 노력에 대한 즉각적인 결과를 보려하지 않고, 이를 위하여서는 높은 수준의 감정적 성숙을 보유하여야 한다.

McClelland는 관리자적 성공, 특히 조직에 있어서의 고위층에 있어서의 성공을 위한 주요 요소로서 다음의 두 가지 즉 감정적 성숙(emotional maturity)과 민주적이고 교도적인 스타일을 들고 있다. McClelland와 Burnham(1976)의 위 세 가지 스타일의 관리자들(친화 지향적; 개인 권력 지향적; 사회화된 권력 지향적)의 비교 조사 결과, 친화 지향적인 관리자가 가장 비효과적이었다. 기대이론의 관점에서 볼 때, McClelland의 이론은 개인은 성공의 동기부여를 가진다는 것과 이와 같은 동기부여가 성취욕이나 권력욕으로부터 비롯된다는 점을 강조하고 있다. 개인이 자신의 노력이 성공적으로 성취를 실현할 수 있고 또 성공적인 성취는 보상을 얻을 수 있

으리라는 것을 스스로 믿기 때문에 성취의 욕구를 행동으로 실천하는 것이다. 이들 두 가지 관계가 강할 때 성취의 성공적 가능성을 위해서 보다 많은 노력을 계속하게 된다는 것이다.

Ⅲ. 실증연구의 설계

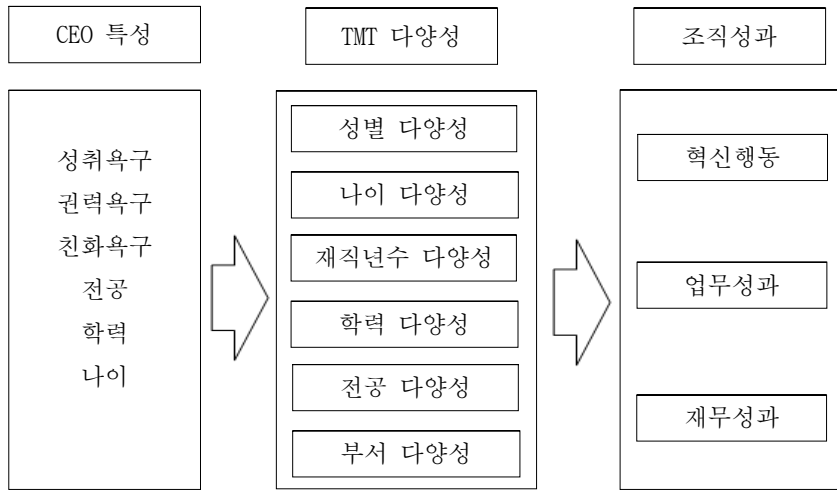
1. 연구모형의 설계

1) 연구모형의 도출

전략적 선택이론은 기업의 여러 상황 변수 중 가장 중요한 것은 기업 전략의 결정자인 CEO의 사고 및 의지 등이 전략을 결정하는 가장 중요한 요소라고 가정하고 있다. 고위 경영층 관점(Hambrick and Mason, 1984)에서는 TMT의 특성을 두 가지로 구분하였는데, 첫째는 관찰이 가능한 인구 통계인 변수로 나이, 재직 기간, 교육 수준, 사회 경제적 배경 등이며, 둘째는 인지 능력 및 심리적인 요소로서, 가치, 인지 모델, 개성 등이다. 고위 경영층 관점 이론에서는 심리적인 요소보다는 관찰이 가능한 인구 통계적인 변수를 더 비중 있게 다루는데, 그 이유는 CEO의 심리적 특성은 직접적인 측정이 어렵고 개념에 대한 타당성 및 신뢰성의 검증이 어려워져 실질적으로 CEO의 선발이나 경력 개발에 있어서 관찰 가능한 데이터에 의존할 수밖에 없기 때문이다.

CEO의 개인특성 및 인지요인이 기업에 미치는 영향에 대한 연구는 그리 많지 않다. 개인의 내적인 특성에 관한 요인들로서는 성격(예, A/B형, 통제 위치 등), 가치관을 들 수 있다. 인지 요인으로 대표적인 것은 욕구이론, 개방성, 내재론 등을 들 수 있는 데, 이 연구에서 CEO의 권력 욕구, 성취 욕구, 관계 욕구를 비롯한 다양한 CEO의 특성이 TMT 다양성에 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있으며, 이는 궁극적으로 조직의 성과에 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 본 연구모형을 다음과 같이 설계한다.

<그림 6> 연구모형



2) 연구가설의 도출

CEO 중요한 특성 중 하나는 권력욕구이다. McClelland에 따르면 권력욕구는 조직 경영과 직접적인 관계가 있는 동기요소로서, 개인의 경영 또는 관리행위차원에서 개인의 행동에 영향을 미치게 된다. 권력욕구가 높은 CEO는 집단의 목표를 달성하는 문제에 더 큰 관심을 두어, 성원이 참여된 목표를 세우게 하며, 성취할 수 있는 수단을 마련하고, 성취를 할 수 있는 능력에 대한 확신을 심어 준다.

또한 성공적인 CEO는 보다 높은 권력욕과 타인 지배력을 가지려고 한다 (McClelland, 1975). 따라서 TMT구성에 있어서 CEO는 자신의 권력욕구에 따라 다른 의사결정을 내리려 할 수 있다. TMT 구성원을 선택하는 책임은 CEO에게 있다(Kotter, 1982). TMT는 경영 전반의 전략적 의사결정에 중요한 요

인이기 때문에 권력 욕구가 강한 사람은 하급자들이 업무수행보다는 CEO 자신에게 복종하기를 바란다. 그러므로 권력 욕구가 높은 CEO는 그들과 유사한 관리자를 선택하는 경향이 발생하게 된다. 따라서 CEO의 권력 욕구가 클수록, TMT의 다양성이 줄어들게 될 것이다.

본 연구에서는 TMT의 다양성을 단일 개념으로 측정한 것이 아니라 성별, 나이, 재직년수, 학력, 전공 및 부서의 복합 개념으로 측정하여 욕구가 다양성에 어떻게 영향을 미치는가를 욕구와 개별 TMT의 다양성을 구성하는 세부변수와의 모든 관계를 분석하였다. 이 때문에 설정된 가설1은 개념적으로는 권력욕구와 다양성간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 권력욕구가 다양성의 각 세부변수에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

가설 1: CEO의 권력 욕구가 클수록 TMT의 다양성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

두 번째 CEO 욕구는 성취욕구이다. McClelland(1965)에 의하면 성취욕구는 CEO에게 있어서 중요한 동기 요소이며, 기업성과 및 사회의 경제 발전에 결정적인 역할을 한다. 성취욕구가 높은 사람은 문제 해결을 위해서 주도적으로 나서고, 목표 지향적이며 목표이행과 실행에 따른 피드백을 설정하여 성과를 향상 시키도록 노력한다. 기업의 성공적인 중간관리층은 다른 기업에서 동일 연령이거나 동일 교육을 받은 사람들 보다 더 높은 성취욕구를 가지고 있고, 기업가나 경영자가 될 확률이 높다.

McClelland(1965)는 성취 욕구는 교육에 의하여 학습되고, 성취동기는 훈련을 받은 후 높아졌으며, 특히 경제적 측면에 있어 보다 효과적이었다. 성취욕구와 기업 조직의 성공 간의 관계를 볼 때, 성취욕구가 큰 CEO는 자

신의 노력이 성공적인 성취를 실현하고, 또 성공적인 성취는 보상을 얻을 수 있다고 스스로 믿는다. 그리하여, 성취 욕구가 높은 CEO는 교육에 의하여 다양한 학습과 경험 있는 TMT를 구성하고, 경쟁 기업의 공격에 적극적으로 대응하며, 의사결정의 대응과 속도에서 효율성을 피하고자 할 것이다 (Hambrick et al., 1992).

설정된 가설2은 개념적으로는 성취욕구와 다양성간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 성취욕구가 다양성의 각 세부변수에 미치는 영향을 살펴본다.

가설 2: CEO의 성취 욕구는 TMT 다양성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

세 번째 CEO의 개인욕구는 친화욕구이다. 친화욕구란 다른 사람이 자신을 한 인간으로 받아들여 주기를 바라는 욕구이다. 따라서 친화 욕구가 강한 사람은 첫째, 다른 사람의 감정을 상하지 않게 하려고 매우 주의하며, 둘째, 친화하고 싶은 사람들이 만들어 놓은 규범이나 기대에 부응하려는 성향이 있고, 셋째, 다른 사람들로 부터 인정받기 위해서 많은 노력을 기울인다. 일반적으로 대인관계의 갈등은 조직의 성과, 의사결정의 질, 조직 몰입 등에 부정적인 영향을 미치게 된다(Knight et al., 1999).

관계갈등이 집단성과에 미치는 부정적인 영향은 대인 갈등으로 인한 서로 좋지 않은 구성원들의 의견의 수용이 어렵고, 구성원들은 과업 수행보다는 갈등을 논의 해소하는 방안을 찾기 위하여 더 많은 시간과 노력을 소모한다. 다양한 인지와 가치관을 지닌 TMT일수록, 조직 내의 복잡한 의사결정으로 완전한 합리성에 기초한 전략적 선택 및 비전에 제한이 따른다. 친화 욕구가 강한 사람은 상호 협조적이고, 우호적인 조건하에서 열심히 일하는

성향이 있다. 지원하는 차원에서 피드백을 제공해 줄 때 성과가 높아지며, 친화 욕구가 강한 사람은 구성원의 인지 능력을 제한시키려는 관계 갈등을 회피하려고 한다. 따라서 TMT가 다양할 때, 정보 흐름의 속도와 명료성이나 복잡한 책임의 효율적인 배분등과 같은 팀의 사회적인 구조에는 갈등이 발생한다(Hambrick and D' Aveni, 1992). 그러므로 친화 욕구가 높은 CEO일수록, TMT를 동질하게 구성하게 될 것이다.

설정된 가설3은 개념적으로는 친화욕구와 다양성간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 친화욕구가 다양성의 각 세부변수에 미치는 영향을 살펴본다.

가설 3: CEO의 친화 욕구는 TMT다양성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

일반적으로 나이가 많아짐에 따라 학습 능력, 판단력, 기억력, 물리적, 정신적 지구력은 줄어든다(Bantel and Jackson, 1989). 즉, 나이가 증가함에 따라 유연성은 떨어지고, 변화에 대한 저항도 높다(Hitt and Taylor, 1991). CEO의 재직년수가 오래 될수록, 조직 체계와 시스템에 관한 몰입의 정도는 매우 커져, 업무에 관한 지식은 취임 이후에는 매우 높아지나, 차차 낮아진다. 다양한 정보 수집력과 노력은 급감하게 감소를 하게 되고, 파워는 향상되어 조직의 안정성에 대한 몰입이 더욱 강화된다(Hambrick and Fukutomi, 1991). 나이 다양성에 대한 기존 연구에 따르면, 대체로 나이 다양성은 유의한 결과를 가져주지 못했으며(Murray, 1989), 전략적 합의 도출에도 유의한 차이를 주지 못했다(Knight at al., 1999). 반면, 구성원의 나이 다양성이 혁신과 연결이 될 때 TMT의 나이 구성이 다양할수록 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bantel and Jackson, 1989).

위기관리 측면에서는 TMT의 나이가 이질적으로 구성이 될 때 긍정적으로 작용하며 혁신뿐 아니라 전략 수립과 전략 변화 그리고 조직 변화에도 영향을 미친다. 나이가 적은 경영자일수록 성장을 추구하므로 보다 새로운 혁신 전략을 추구하고(Hart and Mellons, 1970), 지각된 기회를 포착하기 위해 조직의 전략을 더 잘 변경하였다(Grimm and Smith, 1991). 따라서 급속한 경영환경 하에서는 TMT의 나이 구성이 이질적인 것이 더욱 성과에 긍정적으로 작용할 것이다. 나이가 많은 CEO는 낮은 위험 추구 성향이 있다. 환경 변화에 빠른 전략의 수립, 실행, 업무의 위험 감수성은 나이와 상관관계가 있으며, 성과지향적인 조직 수립을 위해 나이에 따라, CEO가 구성하는 TMT는 차이가 있을 것이다.

설정된 가설4은 개념적으로는 CEO 나이와 다양성간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 CEO 나이가 다양성의 각 세부변수에 미치는 영향을 살펴 고자 한다.

가설 4 : CEO의 나이에 따라 TMT의 다양성은 차이가 날것이다.

교육의 수준에 따라, 개인적인 가치와 선택적 편견의 습관, 문제의 해결과 편견에 의한 선택 등의 인지적인 항목(cognitive content) 및 구조의 체계적인 발전에 영향을 준다. 정규교육은 인지적인 복잡성(cognitive complexity)이나 여러 이슈 중 선택을 하여, 문제점의 조기 발견 및 대안점을 제시하는 능력의 향상에 관련이 있다(Wally and Baum, 1994). 교육은 개방성(open-mindedness)을 높여, 개인적 인지 능력 향상 및 혁신에 긍정적인 영향을 준다(Rogers and Shemaker, 1971; Becker, 1970a; Becker, 1970b).

다각화를 시도하는 대기업 경영진의 교육 정도는 전략적인 포트폴리오

구성 변화에 관련이 있다(Wiersema, 1992). Birley와 Norburn(1988)은 CEO의 학력은 재무적인 성과에 유의한 영향을 미친다고 하였다. McMullan와 Long(1987)은 CEO의 교육 수준은 전략 수립 및 실행과 정(+)의 관계가 있고 예기치 못한 상황에의 대응 능력은 부(-)의 관계가 있음을 밝혔다. 교육 수준이 높아지면 위험 수용 성향이 높아져 전략적 행동을 매우 적극적으로 행하는 성향이 있다. 실증 연구들도 교육 수준이 전략 변화(Wiersema, 1992), 혁신(Bantel and Jackson, 1989)과 긍정적인 관계가 있음을 보이고 있다. 따라서 교육 수준이 높은 CEO는 성공적인 전략의 수립, 실행 및 지속적인 조직의 혁신을 위하여 다양한 TMT를 구성할 것이다.

설정된 가설5는 개념적으로는 CEO 교육수준과 다양성간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 CEO 교육수준이 다양성의 각 세부변수에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

가설 5: CEO의 교육 수준에 따라 TMT 다양성은 차이가 날것이다.

전공은 개인의 지각 스타일과 개성뿐만 아니라 의사결정 관점을 형성하는데 영향을 미친다(Bantel, 1993; Wiersema, 1992; Hitt and Tayler, 1991). 교육의 커리큘럼은 개개인의 전문성을 함양하는데 영향을 주며(Hitt and Tayler, 1991), 혁신과 관련하여 다양한 전공 배경이 긍정적인 영향을 미치게 된다(Bantel and Jackson, 1997; Wiersema, 1992). Hi-Technology 기업은 MBA를 한 CEO의 성과가 하지 않은 CEO의 성과보다 수익성이 좋았다(Hambrick, Black and Fredrickson, 1992). MBA교육은 손실이 크거나 또는 위험 추구 성향을 회피하게 하며, 관리적이며 합리적이게 한다. 모호한 환경에서는 MBA교육을 받는 CEO가 비교적 더 잘 반응하여 적응한다. 실증적인

연구를 분석하여 보면, 과학이나 엔지니어링 분야는 문학이나 법학, 경영학 부문보다 전략적 변화와 밀접한 관련을 가지는 것으로 나타났다. 전략변화에 TMT특성이 미치는 영향에 관한 연구에서는 전략적 변화에 민감한 기업의 TMT는 교육 수준이 높았고, 과학 분야에 교육 배경을 가지고 있는 경우가 많았다(Wiersema, 1992). 특히, CEO의 학위 형태(type of academic degree)는 합병 후보 기업을 평가하는 것과 관련한 전략적 의사결정에 직접적인 영향을 미친다(Hitt and Tayler, 1991). 즉, 다양한 학부의 전공은 그들의 지식 기반을 넓혀서 환경이 급변할 때는 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Hambrick and Mason, 1984). 따라서 CEO의 전공에 따라 TMT 다양성은 차이가 있을 것이다.

설정된 가설6은 개념적으로는 CEO 전공과 다양성간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 CEO 전공과 다양성의 각 세부변수에 미치는 영향을 살펴 고자 한다.

가설 6: CEO의 전공에 따라 TMT 다양성은 차이가 날 것이다.

TMT의 다양성은 합의 도출의 어려움과 집단의 응집력을 떨어뜨리며, 원활한 의사소통을 방해하여 효율성을 저하시킬 수 있다(Wiersema and Bantel, 1993). 그러나 조직 구성원들의 경력이나 인구 통계학적인 특성의 다양성이 창의성을 유발하게 되며, 조직 내부의 의사소통을 원활하게 하여서 일반 구성원의 혁신 성향을 높게 한다(Damanpour, 1991). 조직구성원의 혁신성향을 나타내는 혁신행동(innovative behavior)은 구성원이 자신의 과업 또는 소속 집단이나 조직의 성과 향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 개발하거나 도입하여 적용하는 활동을 의미한다(Schumpeter, 1934).

조직이 변화하는 환경에 적응하면서 영속적인 성장 발전을 하기 위해서는 경영 혁신과 업무 개선, 효율화, 원가 절감 등의 노력이 요구되며, 이를 수행하는 주체는 결국 사람이기 때문에 구성원의 혁신 행동은 중요한 관리의 대상이 되고 있다. 오늘과 같이 경영환경의 불확실성 증가하고 환경 변화가 급변하는 경우 조직은 더욱 전문화된 형태의 직무수행을 요구하게 된다. 이러한 직무 형태의 변화로 인해, 혁신성과가 개인의 직무 수행의 성과 변수로서 중요하게 다루어지고 있다(Robbins, 1993). 급격한 정보화 및 지식 사회화의 진행으로 조직 구성원을 포함하여 사회구성원 대다수가 지금까지는 상당히 구분되는 행동과 지적 능력을 요구 받게 되었고, 개인의 창의성과 혁신적인 행동이 개인의 역량을 결정짓는 중요한 자산인 것이다.

TMT의 적극적이고 지속적인 개입은 조직구성원들로 하여금 혁신에 대해 더욱 몰입하게 하고, 의사결정 과정에 종업원의 참여, 혁신을 위한 별도의 보상, 혁신을 위한 사전 교육, 부서간의 장벽 완화와 커뮤니케이션의 활성화, 새로운 아이디어의 발의 및 실천이 가능한 조직 분위기의 조성, 정보와 아이디어의 교환을 제시한다(Kanter, 1985). 상급자의 적당한 피드백과 인정은 조직 구성원들의 혁신을 증가시키며(Amabile, 1984), TMT의 혁신에 관한 전문 지식 및 관심과 노력이 클수록 혁신은 촉진된다.

설정된 가설7은 개념적으로는 TMT 다양성과 혁신행동 간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 TMT다양성의 각 세부변수가 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

가설 7: TMT의 다양성이 높을수록 혁신 행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

TMT의 구성이 다양할수록 폭넓은 인지 구조와 다양한 비전과 경험, 관점을 갖게 되어 창조적이고 비구조화된 과업에서는 최고의 정적인 효과를 갖는다(Hambrick, Cho and Chen, 1996). 또한 전공의 다양성은 구성원 간의 학습효과를 높여주게 되며, 조직에 유용한 전략 재편을 고려하게 됨으로써 조직 성과에도 기여한다(Lant et al., 1992). 기업의 성과에 가장 중요한 요인인 전략을 고수하는 것을 중단하는 방법 중의 하나는 CEO나 TMT의 구성원을 교체하는 것이다. 새로운 TMT를 영입함으로써, 조직 개편에 필요한 폐기 학습과정(unlearning process)에 관여하여 조직 변화의 저항 요인을 줄인다(Lant et al., 1992). TMT가 가지고 있는 다양한 데모그래피의 특성은 창조적 경영과 전략적 의사결정(Hurst, Rush and White, 1989), 조직 변화에 대한 민감성과 자발적 위험감수성에 영향을 미친다(Wiersema, 1992). 위기를 피하거나 위기 사건이 기업에 위협을 초래하지 않도록 즉각적이고 효과적으로 대응할 수 있는 능력과도 관련된다(Greening and Johnson, 1996). 결국 다양하게 구성된 TMT는 조직의 적응성을 높이는데 도움이 되어, 의사결정에 관한 팀 자원의 충분한 자원을 활용하게 하여 성과를 높인다. 따라서 전략적 의사결정 과정에서 상호 작용을 하는 TMT구성원들의 다양성이 조직성과를 향상시킬 수 있을 것이다.

설정된 가설8은 개념적으로는 TMT 다양성과 조직성과간의 관계를 본 것이지만 구체적으로는 TMT다양성의 각 세부변수가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

가설 8: TMT의 다양성은 조직성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의와 측정

1) CEO 욕구

욕구는 성취욕구(need for achievement), 권력욕구(need for power), 그리고 친화욕구(need for affiliation)로 구분된다. 성취욕구는 탁월한 수준의 목표를 달성하고 성공하고자 하는 욕구이며, 권력욕구는 다른 사람들의 행동을 지배하고자 하는 욕구, 친화욕구는 다른 사람들과 친밀한 관계를 형성하는 욕구를 말한다(McClelland and Winter, 1969). 본 연구는 욕구를 측정하기 위해 Steer와 Baunstein(1976)의 척도를 사용하였다. 예를 들어, “나는 혼자보다 여럿이 함께 일하려고 노력한다” 라는 질문에 대하여 “전혀 아니다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)”의 Likert 5점 척도로 응답자의 동의를 구하였다.

2) 인구통계학적 다양성

인구통계학적 다양성을 측정하는 방법은 여러 가지가 있다. 본 연구에서 조사된 인구통계학적 특성 중 등간척도(interval scale)에 의해 측정된 변수들은 변화계수(coefficient of variation)를 통해 TMT 다양성 정도를 측정하였다(Chatman and Flynn, 2001). 변화계수란 표준편차를 평균으로 나눈 것으로서, 절대적 차이보다는 상대적 차이에 민감하여, 등간척도 자료의 분포를 나타내기 위한 분산 또는 표준편차보다 인구통계학적 다양성을 보다 잘 나타낸다(Allison, 1978). 본 연구에서는 성별, 연령, 현 직장 재직년수, 학력의 다양성을 변화계수로 측정하였다. 범주형 자료(categorical

variable)로 측정된 인구통계학적 변수는 Blau(1977)가 제시한 다음의 변환을 통해 측정하였다. 이 값이 1에 가까울수록 TMT 다양성은 높아진다는 것을 의미한다.

본 연구에서는 전공을 어문계열, 순수과학, 경상계열, 공학계열, 기타의 5가지 범주로 구분하였고, 근무부서는 연구개발, 전략 및 일반기획, 재무회계, 판매영업, 인사총무, 생산, 구매, 홍보, 전산, 일반관리의 총 10가지 범주로 구분하였다.

<표 3> 범주형 자료로 측정된 인구 통계학적 변수의 전환

$\text{범주형자료의 다양성} = 1 - \sum (P_i)^2$ <p>$P_i = i$ 번째 범주내의 구성원비</p>

3) 혁신행동

혁신행동은 선택된 아이디어의 실행을 위해 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위를 말한다(Scott and Bruce, 1994). 본 연구는 개인의 혁신행동 정도를 측정하기 위해 Scott과 Bruce(1994)가 개발한 측정항목 중 5개 문항을 Likert 5점 척도로 사용하였다. 예를 들어, “우리 회사 직원들은 창의적인 아이디어를 개발한다” 라는 질문에 대하여 “전혀 아니다(1점)” 에서 “매우 그렇다(5점)” 의 Likert 5점 척도로 응답자의 동의를 구하였다.

4) 기업성과

기업성과는 크게 두 가지 측정지표가 사용될 수 있다. 첫 번째는 응답자의 지각을 통해서 측정된 성과지표이고, 두 번째는 계량적인 2차 자료를 통해서 얻을 수 있는 성과지표이다. CEO의 특성 및 TMT 다양성이 기업성과에 미치는 영향을 정확히 파악하기 위해서는 계량적인 성과지표와의 관계를 고려하는 것이 바람직하지만, CEO 및 TMT의 영향이 실제 성과에 영향을 미치는 데에는 오랜 시간과 많은 외부적 변수의 효과가 존재한다. 이에, 선행연구에서는 지각된 성과지표를 사용하고 있고(Guest et al., 2003; Delaney and Huseld, 1996), 본 연구에서도 기업성과를 지각된 성과지표를 활용하였다.

본 연구는 기업성과를 업무성과와 재무성과의 두 가지 종류의 지각된 성과지표를 통해 측정하였다. 업무성과는 기업의 근로자들이 얼마나 업무를 성공적으로 달성하는지를 말하며, 총 4개의 설문항목을 이용하여 설문하였다. 예를 들어, “우리 회사는 주어진 목표를 모두 달성한다” 라는 질문에 “전혀 아니다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)”의 Likert 5점 척도로 응답자의 동의를 구하였다. 재무성과는 매출액 이익률, 총자산 이익률, 그리고 매출액 증가율에 따른 이익률을 동종 타사와의 비교를 통해 측정하였다. 예를 들어, “귀하의 올해 재무성과 중 매출액 이익률은 국내 경쟁기업과 비교하여 어느 수준입니까?” 라는 질문에 “전년대비, 증가율이 매우 감소하였다(1점)”에서 “업계 최고 수준이다(5점)”의 Likert 5점 척도로 응답하도록 설문을 구성하였다.

IV. 실증분석 및 가설검증

1. 자료수집과 연구대상

본 연구는 2006년 10월부터 2007년 1월까지 한국기업 및 외국계 기업을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문은 크게 CEO에 대한 설문과 TMT에 대한 설문의 두 부분으로 구분된다. 1차 설문은 CEO를 대상으로 개인특성에 대한 설문을 실시하였고, 2차 설문은 기업 본사에 근무하는 인사담당자에게 TMT 다양성 및 기업 성과에 대해 설문을 실시하였다. 설문 회수 결과, 1차 설문과 2차 설문을 모두 응답한 기업은 총 71개였다. 이들 가운데, 통계분석을 위한 효과적인 다양성 측정을 위하여 TMT 2명 이하의 설문을 제외하여, 총 63개 팀을 분석에 사용하였다(CEO 63명, TMT 247명).

63명의 CEO 중, 95.2%인 60명이 남성이었고, 여성은 단 3명에 불과했다. CEO의 나이는 45세 이하가 13명(20.6%)이었고, 61세 이상의 CEO도 16명으로 25%이상인 것으로 나타났다. 이러한 나이분포는 창업경영자가 전체 표본의 48.4%나 차지하고 있기 때문으로 해석된다. 한편, 전문경영자도 26명으로 전체 표본의 41.9%나 되었다. CEO의 학력은 4년제 대학교 졸업이 33명(52.4%)로 가장 많았고, 전공은 경상계열이 31명(50.8%)으로 가장 많았다. 재직년수는 10년 이하가 55.5%, 11년 이상이 44.5%인 것으로 나타났다.

전체 표본에 포함된 회사의 평균 TMT인원은 5.59명이고, 그 중 표본에 포함된 TMT 인원의 평균은 3.92명이었다. TMT 역시 90% 이상이 남성이었고(91.7%), 평균나이는 47.57세였다. 그리고 각자의 회사에서 평균 11.5년 동안 근무하고 있었다. 평균 교육수준은 16.42년으로 4년제 대학 교육수준인

16년을 상회하는 것으로 나타났다. 근무부서는 판매영업부가 26.67%로 가장 많고, 전략 및 일반기획과 재무회계가 각각 전체표본의 18.33%와 13.67%를 차지하는 것으로 나타났다.

<표 4> CEO 표본의 특성

구분	범주	빈도	비율
성별	남성	60	95.2 %
	여성	3	4.8 %
나이	45세 이하	13	20.6 %
	46세 이상 50세 이하	14	22.2 %
	51세 이상 55세 이하	9	14.3 %
	56세 이하 60세 이하	11	17.5 %
	61세 이상	16	25.4 %
학력	고졸이하	3	4.8 %
	대학교졸	33	52.4 %
	대학원졸(석사)	24	38.1 %
	박사	3	3 %
전공	어문계열	5	8.2 %
	순수과학	1	1.6 %
	경상계열	31	50.8 %
	공학계열	18	29.5 %
	기타	6	9.8 %
재직년수	3년 이하	15	23.8 %
	4년 이상 10년 이하	20	31.7 %
	11년 이상 20년 이하	17	27.0 %
	21년 이상	11	17.5 %
CEO유형	창업경영자	30	48.4 %
	2세경영자	6	9.7 %
	전문경영자	26	41.9 %

<표 5> TMT 표본의 특성

TMT 구성원의 평균	5.59 명
응답 TMT 구성원의 평균	3.92 명
성별	
남성	91.7 %
여성	8.3 %
평균나이	47.57 세
재직년수	11.50 년
평균교육수준	16.42 년
근무부서	
연구개발 및 생산품질	17.67 %
전략 및 일반기획	18.33 %
재무회계	13.67 %
판매영업	26.67 %
인사총무 및 일반 관리	17.00 %
구매 및 자재	2.33 %
홍보	2.00 %
전산	2.33 %

2. 가설검증

본 논문의 가설을 검증하기 전에 먼저 주요 변수의 기술통계량과 변수간의 상관관계를 분석해 보았다. 상관관계 분석결과, 친화욕구는 나이다양성($r=-0.26$, $p<0.05$)과 재직년수다양성에 유의한 부(-)의 상관관계를 지니는 것으로 나타났다($r=-0.26$, $p<0.05$). 또한, 성별다양성은 혁신행동($r=0.35$, $p<0.05$)과 재무성과에 유의한 정(+)의 상관관계를 지니는 반면($r=0.27$, $p<0.05$), 재직년수다양성은 혁신행동과 유의한 부(-)의 상관관계를 지니는 것으로 나타났다($r=-0.30$, $p<0.05$).

<표 6> CEO특성, TMT다양성, 조직성과와의 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
성취(1)	4.15	.50												
권력(2)	3.00	.69	.25*											
친화(3)	3.67	.58	.04	-.03										
성별다양성(4)	.10	.19	.23	.14	.01									
나이다양성(5)	.10	.06	-.04	.09	-.26*	-.01								
재직년수다양성(6)	.37	.27	-.04	.01	-.26*	-.06	.28*							
학력다양성(7)	.07	.05	.14	.01	-.08	-.08	.11	-.02						
전공다양성(8)	.42	.20	.03	.03	-.01	-.38*	-.21	.09	-.02					
부서다양성(9)	.63	.20	-.17	-.09	-.19	-.18	-.02	-.09	.18	.28*				
혁신행동(10)	3.53	.64	.18	.04	.16	.35*	-.06	-.30*	.09	.03	-.08			
업무성과(11)	3.41	.68	.34*	.06	.15	.17	-.05	-.19	.11	.12	-.00	.59*		
재무성과(12)	2.97	.96	.19	-.14	.18	.27*	-.16	-.17	.06	-.08	-.15	.37*	.61*	

+ $p<.10$, * $p <.05$, ** $p <.01$, *** $p <.001$

1) CEO 욕구가 TMT다양성에 미치는 영향에 대한 분석

CEO의 욕구가 TMT 다양성에 미치는 영향을 분석한 결과, CEO의 친화욕구가 TMT 재직년수에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 권력욕구와 성취욕구가 TMT다양성에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1과 가설 2는 기각되고, 가설 3만이 부분적으로 지지되었다. <표 7>에서 보는 바와 같이 TMT들과의 친밀한 관계를 유지하려고 하는 경영자의 경우 TMT구성에 있어서 유사한 특성을 갖는 팀으로 구성하려고 함을 알 수 있다. 반면에 CEO의 권력욕구와 성취욕구는 TMT구성에 별다른 영향을 미치지 않음을 알 수 있다.

<표 7> CEO 욕구와 TMT 다양성 분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의확률
	베타	표준오차	베타		
(상수)	.855	.357		2.398	.020
권력욕구	4.345E-03	.050	.011	.086	.931
성취욕구	-1.503E-02	.070	-.028	-.216	.830
친화욕구	-.120	.058	-.259	-2.057	.044
종속변수: 재직년수다양성					

2) CEO특성이 TMT다양성에 미치는 영향에 대한 분석

① CEO나이에 따른 TMT다양성 차이

CEO 나이를 평균값을 기준으로 나이가 많은 집단과 적은 집단으로 구분하고, CEO 나이에 따른 TMT다양성의 평균차이를 분석하였다. t검증 결과, CEO의 나이에 따른 TMT 다양성의 평균차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 가설 4는 기각되었다. 기존 선행연구에 의하면, 나이는 혁신뿐 아니라 전략 수립과 전략 변화, 조직 변화에도 영향을 미친다. 나이가 많아질수록 경영자는 의사결정에서 복잡성을 회피한다. 주로 나이가 낮은 CEO가 전략 변화나 조직 변화를 한다(Wieserma and Bantel, 1992). 그런데, 한국은 CEO의 나이가 TMT 구성에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 8> CEO나이별 TMT다양성 분석

	CEO나이	빈도	평균	표준편차	t값	자유도	유의확률
성별다양성	평균이하	32	0.12	0.04	1.021	61	0.311
	평균초과	31	0.07	0.03			
나이다양성	평균이하	32	0.09	0.01	-1.458	61	0.150
	평균초과	31	0.11	0.01			
재직년수 다양성	평균이하	32	0.35	0.05	-0.606	61	0.547
	평균초과	31	0.398	0.05			
학력다양성	평균이하	32	0.06	0.01	-0.844	61	0.402
	평균초과	31	0.08	0.01			
전공다양성	평균이하	32	0.40	0.03	-0.933	61	0.355
	평균초과	31	0.44	0.04			
부서다양성	평균이하	32	0.61	0.04	-0.693	61	0.491
	평균초과	31	0.64	0.03			

② CEO학력에 따른 TMT다양성 차이

CEO의 학력을 대학교 이하와 석사 이상으로 구분하였다. CEO 학력에 따른 TMT 다양성 평균 차이에 대한 t검증 결과, CEO나이에 따른 TMT다양성 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

<표 9> CEO 학력별 TMT다양성 분석

	CEO전공	빈도	평균	표준편차	t값	자유도	유의확률
성별다양성	대학교이하	36	0.10	0.03	0.027	61	0.978
	석사이상	27	0.10	0.04			
나이다양성	대학교이하	36	0.10	0.01	0.778	61	0.439
	석사이상	27	0.10	0.01			
재직년수 다양성	대학교이하	36	0.35	0.04	-0.563	61	0.575
	석사이상	27	0.39	0.05			
학력다양성	대학교이하	36	0.07	0.01	0.481	61	0.633
	석사이상	27	0.07	0.01			
전공다양성	대학교이하	36	0.43	0.03	0.746	61	0.458
	석사이상	27	0.40	0.04			
부서다양성	대학교이하	36	0.66	0.03	1.570	61	0.122
	석사이상	27	0.58	0.04			

③ CEO전공에 따른 TMT다양성 차이

CEO의 전공을 자연계열과 인문계열로 구분하고, 이에 따른 TMT 다양성의 평균을 비교하였다. t검증 결과, CEO 전공에 따른 TMT 다양성은 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 가설 6은 기각되었다.

<표 10> CEO전공별 TMT다양성 분석

	CEO전공	빈도	평균	표준편차	t값	자유도	유의확률
성별다양성	인문계열	36	0.11	0.03	0.747	53	0.458
	자연계열	19	0.07	0.04			
나이다양성	인문계열	36	0.09	0.01	1.159	53	0.252
	자연계열	19	0.08	0.01			
재직년수 다양성	인문계열	36	0.37	0.05	0.769	53	0.445
	자연계열	19	0.31	0.05			
학력다양성	인문계열	36	0.071	0.01	-0.311	53	0.757
	자연계열	19	0.07	0.01			
전공다양성	인문계열	36	0.44	0.03	0.540	53	0.591
	자연계열	19	0.42	0.04			
부서다양성	인문계열	36	0.61	0.04	-0.829	53	0.411
	자연계열	19	0.66	0.03			

이상과 같이 CEO의 인구통계적인 특성은 TMT 구성에 유의한 영향을 미치지 않는 것임을 확인할 수 있었다. 다시 말해서 TMT 구성에 관한 의사결정시에는 CEO의 인구통계적인 특성과는 관계없이 다른 요인들에 의해 구성된다고 할 수 있다.

3) TMT다양성이 성과에 미치는 영향에 대한 분석

① TMT 다양성이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향

먼저 TMT 다양성과 조직구성원의 혁신행동과의 관계를 분석하였다. 회귀분석결과, TMT의 성별 다양성, 재직년수다양성, 전공다양성이 조직구성원의 혁신행동에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 그러나 이러한 인과관계 중에서 일반적인 예측과는 달리 TMT 재직년수 다양성은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 해석에 유의할 필요가 있다. 따라서 가설 7은 부분 지지되었다. 즉 재직년수가 높아지면, 팀 내에서의 사회 응집력은 높아지지만(Hambrick and Mason, 1992) 현상에 도전하는 것은 꺼리게 된다(Janis, 1972).

<표 11> TMT 다양성과 혁신행동과의 관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의확률
	베타	표준오차	베타		
상수	3.447	.347		9.929	.000
TMT나이다양성	.841	1.414	.074	.595	.554
TMT부서다양성	-.432	.414	-.129	-1.041	.302
TMT성별다양성	1.399	.435	.405	3.215	.002
TMT재직년수다양성	-.787	.293	-.328	-2.685	.010
TMT전공다양성	.868	.434	.266	2.001	.050
TMT학력다양성	.883	1.388	.075	.636	.527
종속변수: 혁신행동					

② TMT다양성이 조직성과에 미치는 영향

본 연구는 조직성과를 업무성과와 재무성과로 측정하였다. 회귀분석결과 TMT의 전공다양성만이 미약하나마 업무성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Beta=0.259, $p<0.10$). TMT의 성별다양성 역시 미약하나마 재무성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다(Beta=0.247, $p<0.10$). 따라서 가설 8은 부분적으로 지지되었다.

<표 12> TMT 다양성과 업무성과와의 관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의확률
	베타	표준오차	베타		
상수	3.167	.403		7.865	.000
TMT나이다양성	.628	1.643	.053	.382	.704
TMT부서다양성	-.240	.480	-.069	-.499	.620
TMT성별다양성	.844	.505	.234	1.672	.100
TMT제직년수다양성	-.550	.341	-.219	-1.611	.113
TMT전공다양성	.881	.502	.259	1.756	.085
TMT학력다양성	1.173	1.604	.096	.731	.468
중속변수: 업무성과					

<표 13> TMT 다양성과 재무성과와의 관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t 값	유의 확률
	베타	표준오차	베타		
상수	3.476	.565		6.153	.000
TMT나이다양성	-1.916	2.309	-.114	-.830	.410
TMT부서다양성	-.726	.681	-.145	-1.065	.291
TMT성별다양성	1.258	.708	.247	1.779	.081
TMT제직년수다양성	-.482	.481	-.135	-1.001	.321
TMT전공다양성	.213	.706	.044	.301	.764
TMT학력다양성	1.350	2.297	.077	.588	.559
종속변수: 재무성과					

V. 연구의 결론

1. 연구의 요약 및 시사점

본 논문은 CEO와 TMT 구성의 다양성과 TMT 다양성이 조직구성원의 혁신 행동과 조직의 성과에 미치는 영향을 분석하는 연구이다. TMT 다양성에 영향을 미칠 것이라고 예상되는 CEO 특성에 대해 종합적으로 분석한 결과, 가설 3의 친화욕구가 TMT 다양성 중 TMT 재직년수 다양성에 미치는 영향만이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 요약해 보면 CEO의 개인적 특성과 TMT 구성의 다양성과의 상관성에 대한 연구가설은 상당부분 기각되는 것으로 확인하였다.

이처럼 대부분의 가설이 기각된 이유는 한국의 CEO는 TMT를 구성할 때 TMT의 다양성을 크게 고려하지 않기 때문이다. 한국은 구조본부 또는 회장실 조직이 있고, 여기서 전략 임원 인사 또는 투자 등의 주요 의사결정을 수행한다. 국내 500대 기업 CEO의 대학 및 전공을 조사하여 보니, 서울대 출신이 33%, 그중 경영학도가 29.2%에 달하였다. 대기업일수록 CEO 선임 시에는 회장실과 동향 또는 같은 학연을 가진 숫자가 많았고, 기업의 인수 합병 등의 위기관리 시에도 다양한 배경을 가진 CEO 보다는 믿을 수 있는 학연과 지연을 선택하였다(오일선, 2007). 이는 한국의 현실이 TMT를 구성할 때 전공별, 학력별, 성별 등의 다양성을 크게 고려하지 않는 한국적 현실을 보여주는 것이다.

또한, TMT 다양성이 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, TMT 다양성 중 성별 다양성, 재직년수 다양성, 전공다양성이 혁신행동에 유의한 영향을 미

치는 것으로 나타났다. TMT 구성에 있어서 성별과 전공분야를 다양하게 구성하는 경우 조직구성원들의 혁신행동의 수준이 향상됨을 확인할 수 있었다. 반면에, TMT의 재직년수 다양성은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

TMT에 대한 선행연구에 따르면, TMT의 다양한 구성이 사회적 통합(social integration)이나 의사소통(communication)에 불리하게 작용한다(Smith et al., 1994; Knight et al., 1999). 또한, 정보 교환이 어렵고(Ancona and Caldwell, 1992), 의사소통의 비효율성을 가져다준다. 이러한 맥락에서 볼 때, TMT의 재직년수가 다양한 경우, 한국사회의 위계적인 문화로 인하여 전략적 의사결정에 저해요소가 되어, 결국 조직구성원의 혁신행동을 저해할 수 있다.

TMT의 전공 다양성은 업무 성과에, TMT의 성별 다양성은 재무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Michel과 Hambrick (1992)에 의하면, 조직의 성과와의 관계에 있어 TMT 구성의 다양성은 긍정적인 영향, 부정적인 영향, 그리고 별다른 영향을 미치지 않는 등 다양한 결과를 보여주고 있다. 본 연구 역시 TMT의 다양성이 조직성과에 미치는 영향을 검증 할 수 없었다. 즉, 다양한 구성이 항상 좋은 성과를 내는 것은 아니라는 것을 추론할 수 있다. 따라서 성과에 영향을 미치는 다른 요인에 대한 규명이 필요하다. 예를 들면 환경, 산업, 조직 특성과 같은 다른 요인들과 밀접한 관계를 맺으면서 성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 환경 복잡성의 증가는 TMT의 전략 수립이나 포괄적 계획의 수립에 유의한 영향을 미친다(Glick et al., 1993). 경영자의 과거 경험, 가치관, 성격, 경력 배경 등의 적절한 조합은 TMT의 효과적인 전략 수립과 실행을 보완해 줄 수 있는 것이다(West and Schwenk, 1996).

일반적으로 TMT 구성이 다양할수록, 폭넓은 인지 구조와 다양한 비전, 경험과 관점을 가지게 되어 창조적이고 비구조화된 과업에서는 최고의 긍정적인 효과를 갖는다(Hambrick et al., 1996). 또한 다양한 TMT 구성은 기업의 시각(perspective)의 폭을 넓혀주고, 인지적 자원(cognitive resource)과 전반적인 문제 해결 능력을 증진시킨다(Hambrick et al., 1996).

이러한 이유로 기업의 성과에 가장 중요한 요인인 전략적 의사결정을 실행 또는 중단하는 방법 중 하나로 CEO나 TMT의 구성원을 교체하는 것이다. 새로운 TMT를 영입함으로써, 조직 개편에 필요한 폐기 학습 과정(unlearning process)에 관여하도록 하고 이로 인해 조직 변화에 저항 요인을 줄이게 되며(Lant et al., 1992), 창조적 경영과 전략적 의사결정에 영향을 미치게 되는 것이다(Hurst et al., 1989).

급변하는 기술의 변화, 기업경영의 세계화와 같은 환경 변화에 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 전략적 의사결정 집단인 TMT의 경력, 학력, 전공 등의 배경 다양하게 구성하여 환경에 따른 적응력을 높이고 전략적 의사결정을 실행해야 할 것이다. 또한, TMT의 다양한 구성과 효율적인 TMT 운영을 위한 경영자의 적극적인 지원과 리더십이 절실하다.

2. 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 표본이 중소기업에 국한되었으며 설문조사의 방식에 의존하였기 때문에 본 연구의 결과를 한국기업 전체에 적용하여 판단하는 것은 다소 무리라 생각되나, CEO와 TMT를 연구 대상으로 선정하여 연구를 수행한 점에서 의의를 찾을 수 있다.

본 연구의 한계점과 향후과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 설문조사에 의존하여 분석하였다. 개별 기업의 성과변수 등을 단일의 응답자를 통해 측정함으로써 응답자 개인의 성향에 따라 조직구성원의 혁신행동 수준이 결정되는 한계가 존재한다. 전수조사가 아닌 설문조사의 한계점은 존재하나 본 연구에서는 선행연구의 제언대로 복수의 응답자로 인한 측정오차의 감소보다는 신뢰할 수 있는 응답자를 선정하여 연구의 타당성을 증진시키는데 주안점을 둠으로써 발생가능한 문제점들을 최소화하려 하였다. 향후 연구들에 있어서는 설문조사의 표본수와 대상을 확대하여 분석하는 것이 효과적이라 생각된다.

둘째, 연구의 일반화와 관련된 한계이다. 63개의 TMT를 대상으로 실증연구 하였기에, 강력하고 일반화된 결론에는 한계가 존재한다. 특히 횡단연구의 한계로 인하여 TMT 구성과 조직성과에 대한 명확한 관계분석에는 한계가 존재한다. 따라서 앞으로의 연구에서는 종단적 연구설계를 통해 더욱 세밀한 분석이 요구된다.

셋째, 한국 현실에서 TMT가 중요한 전략적 의사결정과정에 참여하는가를 심도 있게 연구하는 사례연구(in-depth case study)가 필요하다.

참고문헌

【 국내문헌 】

- 김범성. 1996. “최고경영자팀 특성이 조직성과에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김인수. 1990. 「거시조직이론」, 무역경영사.
- 박노윤. 1998. “최고경영자의 특성과 기술 혁신과의 관계에 관한 실증적 연구”, 「인사관리연구」, 22(2): 199-229.
- 백윤정. 1997. “경영진의 지식특성과 대외연결능력이 조직성과에 미치는 영향”, 서울대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이장우. 1997. “중소기업의 대기업 경쟁 전략”, 「경영학연구」, 25(1): 245-314.
- 임성준 · 정형철. 2001. “산업특성과 CEO특성간의 관계 및 이들간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구“, 「전략경영연구」, 4(1): 1-23.
- 오일선. 2007. “CEO요람 서울대 경영학 아성 깨질까”, 「월간CEO」, 4월호: 64.

【외국문헌】

- Allison, P. D. 1978. Measures of inequality. *Academy Sociological Review*, 48(6): 865-886.
- Amabile, T. M. 1984. *Creativity motivation in research and development*.
Symposium Paper at the American Psychological Association,
Toronto.
- Ancona, D. G. and Caldwell, D. F. 1992. Bridging the boundary.
External activity and performance in organizational teams.
Administrative Science Quarterly, 37: 527-548.
- Bantel, K. A. 1994. Strategic planning openness - The role of top
team demography. *Group & Organization Management*, 19(4);
406-424.
- Bantel, K. A. and Jackson, S. 1989. Top management and innovations
in banking: Does the composition of the top team make a
difference. *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Bantel, K. A. 1993. Top team, environment and performance effects
on strategic planning formality. *Group & Organization
Management*, 18(4): 99-120.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*, Cambridge:
Harvard University Press.
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*.
New York: Free Press.
- Becker, M. H. 1970a. Sociometric location and innovativeness:
Reformulation and extension of the diffusion model. *American*

- Sociological Review*, 35: 267-304.
- Becker, M. H. 1970b. Factors affecting diffusion of innovations among health professionals. *American Journal of Public Health*, 60: 294-304.
- Begley, T. M. and Boyd, D. P. 1987. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business, *Journal of Business Venturing*, 2: 79-93.
- Birley, S. and Norburn, D. 1988. The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal* 9: 225-237.
- Blau, P. M. 1977. *Inequality and heterogeneity*. Free Press, Glencoe, IL.
- Blau, J. R. and Mckinley, W. 1979. Ideas; Complexity, and innovation. *Administrative Science Review*, 35: 201-218.
- Bourgeois, L. J. 1980. Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1: 227-248.
- Buchholtz, A. K. and Ribbens, B. A. 1994. Role of chief executive officers in takeover resistance: Effects of CEO incentives and individual characteristics. *Academy of Management Journal*, 37: 554-579.
- Burke, L. A. and Steensma, H. K. 1998. Toward a model for relating executive career experiences and firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 10: 86-102.
- Burns, T. and Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*.

London: Tavistock.

- Carlson, R. O. 1972. *School superintendents: Career and performance*, Columbia, Merrill.
- Carland, J. W., Hoy . F., Boulton. W. R. and Carland, J. A. C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of Management Review*, 9: 354-359.
- Carson, R. O. and Karlsson, K. 1970. Age, cohorts and the generation of generation. *American Sociological Review*, 35: 710-718.
- Chaganti, R. and Sambharya, R. 1987. Strategic orientation and characteristics of upper management. *Strategic Management Journal*, 8: 393-410.
- Chandler, A. D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MIT Press.
- Chatman, J. and Flynn, F. 2001. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44: 956-974.
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1): 1-22.
- Child, J. 1974. Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, 11: 175-189.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity. A new

- perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Cooper, A. C. and Bruno, A. 1977. Success among high-technology Firms. *Business Horizon*, 20: 16-22.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., and Woo, C. Y. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9: 371-395.
- Cyert, R. M. and March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- D'Aveni, R. 1990. Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 1: 121-142.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34: 555-590.
- Dearborn, D. C. and Simon, H. A. 1958. Selective perception: A note on the departmental affiliations of executives. *Sociometry*, 21: 144-150.
- Delaney, J. T., and Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.
- Dutton, J. E., Fahey, L., and Narayanan, V. K. 1983. Toward understanding strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4: 307-323.

- Drucker, P. F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship-Practice and Principles* , New York: Harper & Row.
- Eisenhardt, K. M. and Schoonhoven, C. B. 1990. Organizational growth linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semi-conductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 3: 504-529.
- Fayol, H. 1950. *General and industrial administration*. London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Paul, MN: West.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. C. 1990. Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503,
- Finkelstein, S. 1992. Power in top management teams: Dimension, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 35: 505-538.
- Finkelstein, S. and Boyd, B. K. 1998. How much does the CEO matter? the role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41: 179-199.
- Fredrickson, J. and Iaquinto, A. 1989. Inertia and creeping rationality in strategic decision process. *Academy of Management*

Journal, 32: 516-542.

Gabarro, J. J. 1985. When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, 63(3): 110-123.

Glick, W. H., Miller, C. C., and Huber, G. P. 1993. Upper level diversity in organizations : Demographic, structural, and cognitive influences on organizational effectiveness. In *organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, ed. G. P. Huber and W. H. Glick. New York: Oxford.

Govindarajan, V. 1989. Implementing competitive strategies, at the business trait level: Implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*, 10: 251-269.

Greening, D. W. and Johnson, R. A. 1996. Do managers and strategies matter? A study in crisis. *Journal of Management Science*, 33(1): 25-51.

Greening, D. W. and Johnson, R. A. 1997. Managing industrial and environmental crises. *Business & Society*, 36(4): 334-361.

Grim , C. M. and Smith, K. G. 1991. Management and organizational change : A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12: 557-562.

Guest, D., Michie, J., Conway, N., and Sheehan, M. 2003. Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.

Gupta, A. K. 1984. Contingency linkages between strategy and general

- manager characteristics. *Academy of Management Review*, 9: 399-412.
- Gupta, A. K. and Govindarajan, V. 1984. Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27: 279-290.
- Haleblian, J. and Finkelstein, S. 1993. Top management team size, CEO dominance, and firm performance; The moderating roles of environmental turbulence and direction. *Academy of Management Journal*, 36: 844-863.
- Hambrick, D. C. 1981. Strategic awareness within top management teams. *Strategic Management Journal*, 2: 263-279.
- Hambrick, D. C. 1989. Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10: 5-7.
- Hambrick, D. C. 1994. Top management groups: A Conceptual integration and reconsideration of the 'teams' label. *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213.
- Hambrick, D. C. and Abrahamson, E. 1995. Assessing the amount of managerial discretion in different industries: A multi-method approach. *Academy of Management Journal*, 38: 1427-1441.
- Hambrick, D. C., Balck, S., and Fredrickson, J. W. 1992. Executive leadership of the high-technology firm: What is special about it? *In advances in global high-technology management*, ed. L.

- R. Gomez-Meija and M.W. Lawless. Greenwich, Conn.: JAI Press: 3-18.
- Hambrick, D. C., Cho, S., and Chen, M. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firm's competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Hambrick, D. C., and D'Aveni, R. A. 1992. Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38: 1445-1466.
- Hambrick, D. C. and Fukutomi, G. D. 1991. The seasons of a CEO's tenure, *Academy of Management Review*, 16: 719-742.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management*, 9(2): 193-206.
- Hambrick, D. C., Gelekanycz, M. A. & Fredrickson, J. W. 1993. Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14, 401-417.
- Hart, P. and Mellons, J. 1970. Management youth and company growth: A correlation? *Management Decision*, 4: 50-53.
- Helmich, D. L. and Brown, W. B. 1972. Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17: 371-381.
- Herron, L. and Robinson, R. B. 1993. A Structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8: 281-294.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*(4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hitt, M. A. and Tayler, B. 1991. Strategic decision models : Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12: 327-352.
- Hornaday, J. A and Aboud, J. 1971. Characteristics of successful entrepreneurs, *Personal Psychology*, 24: 141-153.
- Hurst, D. K., Rush, J. C., and White, R. E. 1989. Top management team and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 10: 87-105.
- Iaquinto, A. L. and Fredrickson, J. W. 1997. Top management team agreement about the strategic decision process: A test of some of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, 18: 63-75.
- Isabella, L. A. and Waddock, S. A. 1994. Top management team and certainty: Environmental assessments, teamwork and performance implications. *Journal of Management*, 20: 835-858.
- Jackson, S., Stone, V., and Alvarez, E. 1992. Socialization amidst diversity : The impact of demographics on work team old times and new comers. *Research in Organization Behavior*, 15: 45-109.
- Janis, I. 1972. *Victims of groupthink: A psychological study of*

foreign-policy decisions and fiascos, New York.
Houghton-Mifflin.

Kanter, R. M. 1985. Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1: 47-60.

Keck, S. L. 1991. *Top executive team structure: Does it matter anyway?* paper presented at the Academy of Management Meeting, Miami.

Keck, S. L. and Tushman, M. L. 1993. Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36: 1314-1344.

Kimberly, J. R. and Evanisko, M. J. 1981. Organizational innovation? the influence of individual, organizational, and administrative innovations? *Academy of Management Journal*, 24: 689-713.

Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. and Flood, P., 1999. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20: 445-465.

Kotter, J. P. 1982. *The General Managers*, Free Press, NY.

Lant, T. K., Milliken, F. J., and Batra, B. 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 Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment : Managing differentiation and integration*, Boston Graduate School of Business Administration, Harvard

University.

- Lieberson, S. and O'Connor, J. E. 1972. Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37: 117-130.
- McClelland, D. C. 1965. Achievement and entrepreneurship . *Journal of Personality and Social Psychology*, 1: 389-392.
- McClelland, D. 1975. Love & power. *Psychology Today*, 8: 44-48.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. 1976. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- McClelland, D. and Winter, D. C. 1969. *Motivating Economic Achievement*. New York, The Free Press.
- March, J. C. and Simon, H. A. 1958. *Organization*. NY Wiley.
- McMullan, W. E. and Long, A. W. 1987. Entrepreneurship education in the nineties. *Journal of Business Venturing*, 2: 261-275.
- Michel, J. G. and Hambrick, D. C. 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1): 9-37.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York. McGraw-Hill.
- Miller, D. 1988. Relating Porter's business strategic to environment and structure analysis and performance implication. *Academy of Management Journal*, 31: 280-308.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., and Toulouse, J. 1982. Top executives locus of control and its relationship to

- strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 4: 221-235.
- Mintzberg, H. 1973. Strategy-making in three modes. *California Management Journal*, 15: 280-308.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mortimer, J. T. and Lorence, J. 1979. Work longitudinal study. *American Journal of Sociology*, 84: 1361-1385.
- Murray, A. I. 1989. Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10: 125-141.
- Norburn, D. 1986. GOGOs, YOYOs, and DODOs: Company directors and industry performance. *Strategic Management Journal*, 9: 225-237.
- Norburn, D. and Birley, S. 1988. The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 10: 230-240.
- O'Reilly, C. A. III., Snyder, R. C., and Boothe, J. N. 1995. Effects of executive team demography on organizational change", In Hubber, G. P. and Glick, W. H.(eds), *Organizational Change and Redesign Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press.
- Ouchi, W. G. and Johnson, J. B. 1978. Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 23: 293-317.

- Peters, T. J. and Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence : Lessons from America's best run companies*, NY, Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. 1992. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13: 163-182.
- Pfeffer, J. 1978. The micropolitics of organizations : In Marshall Meyer and Associates, *Environments and Organizations*, 29-50.
- Pfeffer, J. 1983. Organizational demography. *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors*. New York: Harper and Row.
- Priem, R. L. 1990. Top management team group factors : Consensus and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.
- Rajagopalan, N. and Datta, D. K. 1996. CEO characteristics: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 39(1): 197-215.
- Ranson, S., Hinings, B., and Greenwood, R. 1980. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, 25: 1-17.
- Robbins, S. P. 1993. *Organizational Behavior(6th ed)*. Prentice-Hall International Editions.
- Rogers, E. M. and Shoemaker, F. 1971. *Communication of innovations*. New York: Free Press.

- Schein, E. H. 1968. Attitude change during management education. *Administrative Science Quarterly*, 13: 601-621.
- Schmidt, W. and Posner, B. Z. 1983. *Managerial values in perspective*. New York: American Management Association.
- Schreyogg, G. 1980. Contingency and choice in organization theory. *Organizational Studies*, 1: 305-326.
- Schroder, H. M., Driver, M. J., and Steufert, S. 1967. *Human information processing; Individuals and group functioning in complex social situations*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Scott, S. and Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A Path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37: 580-607.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Sexton, D and Bowman, N. 1985. The entrepreneur: A Capable executive and more, *Journal of Business Venturing*, 1: 129-140.
- Shaefer, R. G. and Janger, A. R. 1982. Who is top managements. *Conference Board Report*, 81: 210-220.
- Smith, N. R. and Miner, J. B. 1984. Type of entrepreneur, type of firm and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 3: 377-380.

- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr H. P., O'Bannon, D. P., and Scully, J.A. 1994. Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39: 412-438.
- Song, J. H. 1982. Diversification strategies and the experience of top executives of large firms. *Strategic Management Journal*, 3: 377-380.
- Steer, R. M., & Braunstein, D. N. 1976. A behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9: 251-266.
- Stevens, J., Beyer, J., and Trice, H. 1978. Assessing personal role organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 380-396.
- Sutcliffe, K. M. 1994. What executives notice · Accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37: 1360-1378.
- Szilagyi, A. D. and Schweiger, D. A. 1984. Matching managers to strategies : A review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9: 221-250.
- Thomas, A., Litschert, R. J., and Ramaswamy, K. 1991. The performance impact of strategy manager coalignment: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 12: 509-522.

- Van de Ven, A. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32: 590-607.
- Virany, C. B., Tushman, M., and Romanelli, E. 1991. Executive succession & organizational outcomes in turbulent environment: An organizational learning approach. *Organizational Science*, 3: 87-108.
- Vroom, V. H. and Pahl, B. 1971. Relationship between age and risk-taking among managers. *Journal of Applied Psychology*, 55(5): 399-405.
- Wagner, G. W., Pfeffer, J., and O'reilly, C. A. 1984. Organizational demography and turnover in top management groups. *Administrative Science Quarterly*, 29: 74-92.
- Wally, S. and Baum, J. R. 1994. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 37: 932-956.
- Walsh, J. P. 1988. Selectivity and selective perception : An investigation of managers' beliefs structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31: 873-896.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing 2nd ed*, Reading, MA Addison-Wesley.
- West, C. T. and Schwenk, C. R. 1996. Top management team strategic consensus : Demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding non-findings," *Strategic Management Journal*, 17: 571-576.

- Wiersema, M. F., 1992. Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Wiersema, M. F. and Bird, A. 1993. Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity individual dissimilarity and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36: 996-1025.
- Wiersema, M. F. and Bantel, K. A. 1993. Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Wiersema, J. G., Van der Pol, H. W., and Messer, H. M. 1980. Strategic management archetypes, *Strategic Management Journal*, 1: 37-47.
- Williams, R. J. 1993. "The effect of managerial characteristic on M-form implementation time and recovery time in M-form adoption", thesis, Florida State University.

Abstract

CEO, Heterogeneity of TMT, and Firm Performance

Park, Jin
Dept. of Business Administration
Graduate School of
Sungshin Women' s University

In a rapidly changing business environment, timely and accurate decision making is indispensable to organizational success. Corporate decisions are made by Chief Executive Officer (CEO) and Top Management Team (TMT). CEO is responsible for establishing and implementing company's short-term and long-term policies and strategies, and managing overall business processes. Systematic research on CEO and TMT stems from Child(1972)'s strategic choice theory, and in the early 1980's Hambrick and Mason(1984) continues to propose upper echelons perspective theory. Based on these two studies, numerous subsequent studies have examined the impact of CEO and TMT on firm performance. More recent studies have explored which TMT's demographic characteristics make an influence on business strategy, organizational innovation and performance. However, there has not been any formal study that investigates the effect of CEO and

TMT on companies in Korea.

This study has investigated how the various CEO characteristics such as the need for power, achievement, and affiliation and the heterogeneity of TMT influence organizational performance. To address this research question, a research model is designed to include the relationship among CEO's characteristics, heterogeneity of TMT, and organizational performance. Main empirical results of this study can be summarized as follows.

First, CEO's need for affiliation has a negative influence on the heterogeneity of TMT's tenure.

Second, contrary to the hypothesis proposed in this thesis, the impact of CEO's demographic characteristics on the heterogeneity of TMT is not statistically significant.

Third, the heterogeneity of TMT has a positive effect on individual innovative behaviors in an organization, and does not have any significant impact on operational and financial performance.

감사의 글

늦은 나이에 시작한 박사과정은 제 자신에 대한 끊임없는 도전의 연속이었습니다. 본 논문이 좋은 결실을 맺을 수 있도록, 열과 성을 다해 이끌어 주신 신철호 지도교수님께 감사드립니다.

평소 부족한 저를 항상 격려해주시고, 조언을 아끼지 않으신 박준성 교수님과 많은 도움을 주신 이성근 교수님, 이석영 교수님 그리고 김정호 교수님께 진심으로 감사드립니다.

소홀한 집안일을 말없이 챙겨주시고, 항상 딸을 위해 기도해주신 어머니와 많은 시간 함께 보내지 못해 미안한 사랑하는 아들 윤호, 그리고 항상 든든한 힘이 되어 주는 남편에게도 고마움을 전합니다.

논문이 마무리될 수 있도록 항상 조언을 아끼지 않고 어려운 고비를 넘기도록 도와준 한밭대학교 이준우 교수님과 후배 권정숙에게 진심으로 감사드립니다.

비록 이 논문은 조그만 결실이지만, 이를 기초로 더욱 성실하게 전진하는 연구자가 되도록 노력하겠습니다. 마지막으로 물심양면으로 전폭적인 지지와 관심 그리고 도움을 주신 많은 분들께도 감사의 마음을 전합니다.

2007년 7월

박진

설문지

(최고경영자용)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 주시어 본 연구에 참여 하여 주신 데에 진심으로 감사를 드립니다. 본 설문은 최고 경영자의 성취, 권력 및 관계 욕구가 조직 구성원의 혁신 행동과 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구입니다. 설문지는 두 개의 설문지(CEO용과 인사담당자)로 구성되어 있으며, 각 설문 항목은 정답이 없으므로 귀하께서 생각하시는 바를 표시하여 주시면 고맙겠습니다. 귀하께서 응답하신 내용은 오로지 학문을 위한 통계적 목적을 위하여서만 사용됩니다.

감사합니다.

2006 년 10월

지도 교수: 신철호

박사 과정: 박진

parkjul@gamil.com

성신 여자 대학교

02-551-437

011-9248-4238

1. 다음은 개인 욕구에 관한 질문 사항입니다. 각 항목에 대한 귀하의 동의 정도를 동그라미 표시(○)하여 주십시오.

설문 항목	전 혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내게 주어진 업무가 상당히 도전적일 때 최선을 다한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 혼자보다도 여럿이서 함께 일하려고 노력한다.	1	2	3	4	5
3. 나는 내가 속한 집단에서 리더십을 발휘하고자 노력한다.	1	2	3	4	5
4. 나는 다른 사람들이 내 뜻을 따르도록 강요하지 않는다.	1	2	3	4	5
5. 나는 직장에서 일할 때 다른 사람들의 기분에 신경이 많이 쓰인다.	1	2	3	4	5
6. 나는 업무성과를 전보다 더 향상시키려고 열심히 노력한다.	1	2	3	4	5
7. 나는 업무의 신장을 위해서는 어지간한 위험은 감수한다.	1	2	3	4	5
8. 나는 나의 일과 타인의 일을 구분 되어 서로 각자의 일을 하는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5
9. 나는 다른 사람의 활동을 지시하는 편이다.	1	2	3	4	5
10. 나는 현재 맡겨진 책임 이외의 또 다른 책임이 맡겨지는 것을 회피한다.	1	2	3	4	5
11. 나는 내 업무영역에 대해 더 많이 통제하기 위해 노력한다	1	2	3	4	5
12. 나는 다른 사람과 의견이 맞지 않을 때 내 의사를 공개적으로 표시 한다.	1	2	3	4	5
13. 나는 직장에서 업무 이외의 문제에 대해 주위 사람들과 자주 얘기 한다.	1	2	3	4	5
14. 나는 집단 속에서 일 할 때 명령 하는 위치가 되기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
15. 나는 내 동료들 보다 업무를 더 잘 수행하려고 한다.	1	2	3	4	5

2. 귀사의 올해 재무성과에 관한 설문입니다. 해당 설문 항목에 대한 귀하의 평가를 동그라미(0)표시해 주시기 바랍니다.

귀사의 올해 재무성과는 국내 경쟁기업과 비교하여 어떤 수준입니까?	전년대비 증가율이 매우 감소했다	평균보다 약간 낮다	업계 평균이다	평균보다 약간 높다	업계 최고 수준이다
1. 매출액에 대한 이익률은 어떠합니까?	1	2	3	4	5
2. 총자산에 대한 이익률은 어떠합니까?	1	2	3	4	5
3. 매출액 증가율에 따른 이익률은 어떠합니까?	1	2	3	4	5

3. 다음은 귀사의 일반사항에 관한 사항입니다

1) 귀 회사의 설립 년도는? ()년

2) 귀 회사의 종업원 수는 ? 총 ()명/ 비정규직 ()명

3) 귀하(귀사의 최고 경영자)는 다음 중 어디에 속하십니까?

- ① 회사창업자 ② 2세 또는 3세 경영인 ③ 전문경영인

4) 귀 회사는 어느 산업에 속하십니까?

- ① 소비재 및 유통 ② 전기, 가스업 ③ 금속 및 철강 기계(운수장비포함)
 ④ 전기 · 전자업 ⑤ 금융 ⑥ 전문 기술 및 서비스업(컨설팅 투자)
 ⑦ 건설업 ⑧ 통신 ⑨ 기타

4. 다음은 귀하에 관한 사항입니다.

1) 성별

① 남자

② 여자

2) 출생년도? _____년

3) 학력

① 고졸이하

② 전문대졸

③ 대학교졸

④ 대학원 졸

⑤ 박사취득

4) 전공

① 어문계열

② 순수과학

③ 경상계열

④ 공학계열

⑤ 기타

5) 현 직장 근무 연수는 어떻게 되십니까? _____년

바쁘신 와중에도 설문에 끝까지 응하여 주시어 감사드립니다.

설문지

(인사담당자용)

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 주시어 본 연구에 참여 하여 주신 데에 진심으로 감사를 드립니다. 본 설문은 최고 경영자의 개인특성이 조직 구성원의 혁신 행동과 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구입니다. 설문지는 두 개의 설문지(CEO용과 인사담당자)로 구성이 되어 있으며, 각 설문 항목은 정답이 없으므로 귀하께서 생각하시는 바를 표시하여 주시면 고맙겠습니다. 귀하께서 응답하신 내용은 오로지 학문을 위한 통계적 목적을 위하여서만 사용됩니다.

감사합니다.

2006 년 10월 17일

지도 교수: 신철호

박사 과정: 박진

parkjul@gmail.com

성신 여자 대학교

02-551-437

011-9248-4238

회신용 봉투에 설문지를 넣어,
되도록 빠른 시일 내에 보내주시면 감사하겠습니다.

1. 다음은 귀사의 조직구성원의 혁신 행동에 관한 사항입니다. 각 항목에 대한 귀하의 동의 정도를 동그라미 표시(0)하여 주십시오.

설문 항목	전 혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	아주 그렇다
1. 우리회사 직원들은 평소 새로운 기술, 공정, 기 법 또는 아이디어를 추구한다.	1	2	3	4	5
2. 우리회사 직원들은 다른 사람에게 자신의 아이 디어를 장려하고, 함께 도전하게 한다.	1	2	3	4	5
3. 우리회사 직원들은 새로운 아이디어를 실행하 는데 필요한 내용을 조사하고 확보한다.	1	2	3	4	5
4. 우리회사 직원들은 새로운 아이디어를 실행하 기 위한 적절한 계획을 수립한다.	1	2	3	4	5
5. 우리회사 직원들은 스스로를 혁신적이라고 생 각한다.	1	2	3	4	5
6. 우리회사 직원들은 창의적인 아이디어를 개발 한다	1	2	3	4	5

2. 다음은 업무성과에 관한 설문입니다. 해당 설문 항목에 대한 귀하의 평가를 동
그라미(0)표시해 주시기 바랍니다.

설문항목	전 혀 아니다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리회사는 주어진 목표를 모두 달성한다.	1	2	3	4	5
2. 우리회사는 시간 내 목표한 업무를 모두 달성 한다.	1	2	3	4	5
3. 우리회사는 목표달성에 있어, 비용측면의 효율 성이 매우 높다.	1	2	3	4	5
4. 우리회사는 목표달성을 위하여 효과적으로 업 무하고 있다.	1	2	3	4	5

3. 귀사의 올해 재무성과에 관한 설문입니다. 해당 설문 항목에 대한 귀하의 평가를 동그라미(0)표시해 주시기 바랍니다.

귀사의 올해 재무성과는 국내 경쟁기업과 비교하여 어떤 수준입니까?	전년대비 증가율이 매우 감소했다	평균 보다 약간 낮다	업계 평균 이다	평균 보다 약간 높다	업계 최고 수준 이다
1. 매출액에 대한 이익률은 어떠합니까?	1	2	3	4	5
2. 총자산에 대한 이익률은 어떠합니까?	1	2	3	4	5
3. 매출액 증가율에 따른 이익률은 어떠합니까?	1	2	3	4	5

4. 귀사의 TMT(Top Management Team: 이사진)는 몇 명으로 구성되어 있습니까? ____명

바쁘신 와중에도 끝까지 설문에 응하여 주시어 감사합니다.

다음은 TMT(Top Management Team: 이사진) 개인 별 설문내용입니다. TMT 개별 구성원에 대한 설문 내용에 대하여 응답해 주십시오. 기업 내 중요한 의사결정에 참여하는 TMT(Top Management Team: 이사진)의 인원만큼 작성하여 주시면 감사하겠습니다. (최대한 모든 TMT(Top Management Team: 이사진)에 대하여 작성해주십시오.)

