

제1문. 조직이 직면하는 환경의 불확실성을
복잡성과 동태성 측면에서 분석하고
각 상황에 적합한 산업의 예와 구체적인
조직설계방안에 대해 논하시오. (50점)

답안의 구성

I. 환경의 개념과 불확실성

1. 환경의 의미

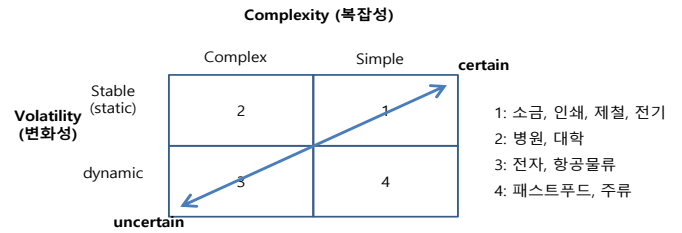
환경(environment)은 개방시스템(open system)으로서의 조직이 상호작용을 하는 주된 대상으로서, 조직의 과업수행에 영향을 주지만 조직에 의해 통제되지는 않는 단체 및 세력들과 그들간의 집합으로 정의된다. 조직과 환경은 경계(boundary)로서 구분된다.

환경은 크게 과업수행과의 관련성, 구성원의 인지 여부, 예측 정도에 따라 각각 일반 환경과 과업 환경, 실제 환경과 지각 환경, 확실성 환경과 불확실성 환경으로 구분할 수 있다.

2. 환경의 유형 구분: 불확실성을 중심으로

조직의 거시적 상황요인인 환경은 조직구조 형성에 큰 영향을 미치기에, 여러 학자들은 환경의 구체적 양식을 파악하여 조직구조와의 관련성을 설명하고자 노력하였다. 즉 환경을 여러 유형으로 구분하고자 한 것인데, 그 예로는 정치·경제·사회/문화·기술적 측면의 구분, 전술한 일반환경과 과업환경의 구분, 그리고 확실성과 불확실성의 구분 등을 들 수 있다. 그 중 조직구조 설계와의 관련성을 구체적으로 언급한 대표적 환경유형 구분방식이 바로 확실성-불확실성으로의 구분이다.

톰슨¹(Thompson)과 던컨(Duncan)² 등의 학자들은 환경의 불확실성(uncertainty)을 복잡성과 변화성(동태성)을 기준으로 구분하였다. 여기서 복잡성(complexity)은 환경분석시 고려하는 요소의 수를 의미하며, 변화성(동태성, volatility)은 환경의 변화 양상 내지는 변화의 크기나 정도와 관련된 개념이다. 이 프레임에 의하면 환경은 복잡성의 고저(高低)와 동태성의 높고 낮음에 따라 총 4개(2 x 2)의 유형으로 구분되며, 그 내용은 다음 그림과 같다.



1) 제1상한: 낮은 복잡성과 낮은 변화성

환경에서의 고려요인이 복잡하지도 않고 동태적이지도 않다면 환경의 불확실성은 매우 낮다고 볼 수 있다. 안정적 환경에 해당하는 경우이다.

2) 제2상한: 높은 복잡성과 낮은 변화성

환경에서의 고려요인이 비교적 많고 다양하지만 일단 한 번 결정된 요인은 쉽게 변화하지 않는 경우이다. 중간 정도의 불확실성을 가지는 경우이다.

3) 제3상한: 높은 복잡성과 높은 변화성

고려해야 할 요소가 많고(복잡성 高) 그들이 시시각각으로 변화한다면(변화성 高) 환경 불확실성은 매우 높다고 볼 수 있다. 불안정적 환경이라 부를 수도 있다.

4) 제4상한: 낮은 복잡성과 높은 변화성

여기서는 환경에서의 고려요인의 수가 적지만, 그들 요인의 변화속도가 비교적 빠르다. 따라서 소수의 요인에 대한 변화추적이 중요하다.

II. 환경유형별 산업유형과 조직설계방안

1. 환경유형별 구체적 산업의 예

이상의 환경유형의 각 상한에 해당하는 산업의 예를 들면 다음과 같다.

1) 제1상한: 낮은 복잡성과 낮은 변화성

소금 산업이나 제철업이 이에 해당한다. 이들 산업에서는 핵심성공요인(critical success factor)의 수가 타 산업에 비해 비교적 적으며, 각 요인의 변화속도도 느린 편이다. 안정적 환경 하의 산업들이므로 한번 환경에 제대로 적응을 하여 성공을 거두면 이 경쟁력이 상대적으로 지속되는 기간이 길다고 볼 수 있다.

2) 제2상한: 높은 복잡성과 낮은 변화성

여기서는 고려요인의 수는 많으나 이들이 잘 변하지 않는다. 구체적 예로 대학과 병원을 들 수 있다. 대학교는 고교생의 입시부터 외국대학의 국내교육시장 진출 여부까지 고려해야 할 요인들이 많아서 복잡하기는 하지만 그 변동이 매년 크게 일어나지는 않는다. 부모의 학구열과 신입생의 성적수준이 일정하기 때문이다. 이와

¹ Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York, NY: McGraw-Hill.

² Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environment uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.

유사한 사례로 병원을 들 수 있다. 여기서도 진료항목의 수는 많지만 의료행위의 세부내용이 변화할 가능성은 높지 않다.

3) 제3상한: 높은 복잡성과 높은 변화성

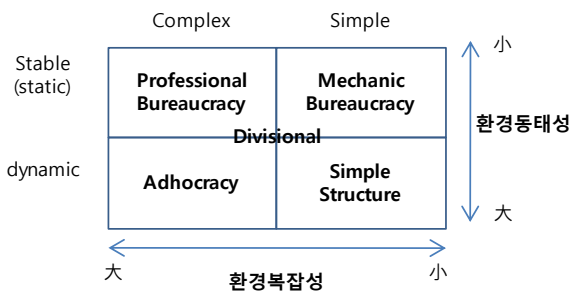
매우 불확실한 환경으로서, 고려요인의 수도 많고 이들의 변화속도도 빠르다. 예를 들어 전자산업과 항공물류업 등은 전세계의 소비자와 경쟁업체로부터 영향을 받는다. 소비자 수요와 경쟁업체의 전략이 수시로 바뀌고 물동량의 변화 역시 세계적 경기변동의 영향을 받기 때문에 불확실성이 최고조에 이른다.

4) 제4상한: 낮은 복잡성과 높은 변화성

고려요인의 수는 적지만 이들이 쉽게 변화하는 산업의 예로 패스트푸드, 패션산업 등을 들 수 있다. 그 중 패션산업을 보면, 신세대 여성의류산업에 속하는 기업의 경우 10~20대 여성의 기호변화와 디자인 변화만 고려하면 되므로 고려요인의 수는 적은 편이지만 이들 요소들의 변화폭은 무척이나 크다는 점을 확인할 수 있다.

2. 환경유형별 조직설계 방안

이하에서는 지금까지 언급한 각 환경상한과 관련산업의 내용을 토대로 각각의 유형에 적합한 조직설계의 구조적 방안을 민츠버그(Mintzberg)의 설계 예시를 통해 살펴본다.



1) 제1상한: 기계적 관료제

기계적 관료제 구조는 단순하고 안정적인 환경, 규모가 크고 성숙기에 이른 조직의 경우에 주로 선택되는 조직유형이 된다. 효율성과 신뢰성 및 정확성이 높다는 장점이 있다.

이는 베버(Weber)가 언급한 관료제와 유사한데, 과업의 분업화 정도와 업무의 반복성이 높고, 조직의(특히 핵심운영부문의) 공식성이 전반적으로 매우 강하다. 또한 의사결정의 집중성이 크며, 관리 구조가 라인과 스텍으로 명확하게 구분되어 있다. 과업 과정의 표준화를 통하여 조정에 임하게 되므로 기술전문가부문 (technostructure)이 조직운영의 핵심이 된다.

2) 제2상한: 전문적 관료제

이는 과업의 복잡성을 극복하기 위하여 상당한 지식과 기술력을 가진 전문가(operating core)들이 스스로의 업무에 대하여 상당한 통제력과 재량권을 행사하는 조직이다. 연구소나 병원, 대학 등이 이에 해당하며, 작업활동 자체는 표준화 정도가 높고 안정적이지만 그 내용의 복잡성이 커서 전문가의 직접적 통제를 필요로 하는 경우에 주로 사용된다.

이 구조는 공식적 조정기제와 작업표준화를 필요로 하므로 관료제의 한 유형이라고 볼 수 있지만 아이러니컬하게도 업무를 수행하는 개별 전문가에게 해당 분야에 대한 의사결정권이 일부 위양되므로 권한의 집중성은 크지 않게 된다. 이는 곧 집권화와 분권화가 조화를 이룬다는 의미이다.

3) 제3상한: 애드호크라시

애드호크라시는 동태적이고 복잡한 환경에 적합하다. 이는 상호 이질적인 둘 이상의 니즈(needs)를 충족시킬 필요가 있는 경우를 의미하며, 조직구조와 결부지어 생각해 본다면 매트릭스 구조(matrix structure), 태스크 포스 팀(task force team), 위원회 조직(committee structure) 등이 애드호크라시와 부합되는 조직구조라 할 수 있다.

이 조직의 가장 큰 특징은 행동의 공식화가 전혀 요구되지 않는 유연한 조직이라는 점이다. 여기서는 전문성에 기반한 수평적 직무전문화가 이루어지며, 조직은 이들 전문가들의 집단인 문제해결팀 또는 프로젝트팀으로 구성된다.

4) 제4상한: 단순구조

이는 고도로 집권화된 유기적 구조로서 그 권한이 전략 부문(strategic apex)의 최고경영자에게 집중되어 있으며, 지원스텝부문이나 기술전문가부문 및 중간라인부문이 거의 미약하거나 없는데, 이는 조직의 기술시스템이 매우 단순하거나 리더십이 아주 강하기 때문이다.

단순구조는 변화속도가 빠른 동태적 환경에 적응하기가 쉽다는 장점이 있다. 하지만 경영자의 판단이나 성향에 많이 의존한다는 점에서 단점이 있을 수 있다.

제2문. 조직관리에서 학습의 중요성, 학습과정 그리고 주요원리로서의 강화에 대해 각각 설명하시오. (25점)

답안의 구성

I. 조직관리에서 학습의 중요성

조직의 관리 내지 경영에 있어 중요한 것 중 하나는 경영진이 바람직하다고 규정한 목표행동에 구성원들의 실제 행동이 유사하게 다가갈 수 있도록 그들의 행동을 유도하는 과정이다. 이를 조직행동수정(organizational behavior modification, OB-MOD)이라 한다.

행동수정을 위해서는 구성원에 대한 학습이 중요하다. 왜냐하면 학습으로 인하여 형성된 행동은 일시적 충격이나 지시에 의한 행동에 비해 비교적 오랜 시간 동안 지속되며 유지되기 때문이다.

학습(learning)은 개인의 반복적인 연습이나 경험에 의하여 장기적인 행동변화를 이룩해 나가는 과정을 의미한다. 조직론에서의 학습은 이미 언급한 바와 같이 구성원의 행동변화 또는 행동수정을 수반하는 의식적 활동에 초점을 둔다.

II. 학습의 과정

학습의 과정은 구체적 학습이론, 즉 행동주의 이론, 인지주의 이론, 사회인지주의 이론에 따라 조금씩 그 설명방식이 다르다. 여기서는 후술할 강화의 이론적 근거가 되는 행동주의 학습이론에 입각한 조직행동수정의 관점에서 학습과정을 설명한다.

- **목표의 확인:** 목표달성을 위해 학습되어야 할 행동을 파악하는 단계이다. 예를 들어 출근시간을 지키는 행동, 장비의 효과적 사용 등과 같이 관찰가능하고 측정가능한 행동이 이에 해당된다.
- **행동의 측정:** 학습 전과 후의 업적 비교를 위하여 측정단위별로 행동 내역을 측정, 계량화한다.
- **인과분석:** 측정된 행동들 간의 원인-결과 관계를 파악한다. 즉 측정된 행동이 발생한 원인이 무엇인지 검토한다.
- **변화전략의 수립:** 인과관계가 파악되었다면, 이제 학습시키고자 하는 목표행동의 원인이 되는 행동들을 파악하여 이를 촉진하기 위한 강화전략과 강화계획을 수립한다.
- **평가:** 학습결과에 대한 환류(feedback)과정을 통해 지속적 개선계획의 실행 여부를 판단한다.

III. 학습원리로서의 강화

강화(reinforcement)는 행동주의적 학습이론(그 중, 스키너의 조작적 조건화 이론)에 입각하여 등장한 개념으로서, 행동(behavior)을 변화시키는 기제(작용)를 의미한다.

1. 강화의 수단

행동 변화 기제로서의 강화는 개인에게 강화물(유리한 보상과 불리한 내용)을 각각 부여하거나 제거하는 방식으로 구성된다. 아래의 전략 중에서 긍정적 강화(바람직한 행동을 했을 때, 그에게 유리한 보상을 부여하는 방식의 강화, 예) 물질적 보상)와 부정적 강화(불리한 내용이나 자극을 제거해 주는 방식의 강화, 예) 책임추궁 면제)는 바람직한 행동을 유도하는 방식, 즉 자극과 반응간의 연계를 증대시키는 데 사용되며, 소거(기존에 구성원들에게 주어졌던 이익이나 혜택을 제거, 예) 성과급의 감축) 및 벌(구성원들이 받기 꺼려하는 반대급부의 지급)은 원치 않는 행동을 줄이는 방식, 즉 자극과 반응간의 연계를 감소시키는 데 사용된다고 할 수 있다.

	행위자가 선호하는 결과물	행위자가 싫어하는 결과물
부여	긍정적 강화 (상, 적극적 강화)	벌
제거	소거	부정적 강화 (소극적 강화)

이러한 강화수단은 둘 이상의 전략끼리의 혼용이 가능하다. 예를 들어 긍정적 강화는 벌과 함께 사용하면 더욱 효과적이다. 또한 긍정적 강화와 소거를 함께 사용할 수도 있다. 잘 할 경우에는 원하는 것을 주었다가, 성과가 예전에 미치지 못하면 이를 다시 뺏는 것이다.

2. 강화의 계획(일정)

이는 조건화하여 유도하고자 하는 행위의 발생을 극대화하기 위하여 강화요인의 발생을 구체적으로 설계, 기획하는 과정을 의미한다. 종업원들이 바람직한 행동을 할 때마다 강화요인을 제공하는 연속강화법과, 부분적으로 특정한 기준(행동이 발생하는 시간(빈도)이나 행동의 양(비율))이 충족되었을 경우에 강화를 제공하는 단속강화법이 있으며 둘 중에서는 현실적인 이유로 인하여 단속강화법이 널리 쓰인다. 여기서는 원하는 반응의 빈도(시간 간격)나 비율(반응의 양)이 일정하게 반복될 때마다 제공되는 강화를 고정강화, 그렇지 않고 불규칙적으로 제공되는 강화를 변동강화라 한다. 매시간 일정간격으로 제공되는 고정간격법, 일정한 반응량이 보일때마다 강화를 제공하는 고정비율법, 변화하는 시간 간격으로 강화를 제공하는 변동간격법, 강화를 제공하는 반응량을 매번 변화시키는 변동비율법 등이 그 내용이다.

제3문. 집단응집성의 의미를 서술하고
집단응집성과 집단성과와의 관계를 집단목표와
조직목표와의 일치 여부와 관련하여 서술하시오.
(25점)

답안의 구성

I. 집단응집성의 의의

1. 개념

응집성은 구성원들이 서로에게 끌리며 집단 내에
머물도록 동기부여되는 정도를 뜻한다. 이는 크게 개인
또는 집단 자체의 매력(attractiveness), 구성원들이
서로에 대해 느끼는 일체감(we-ness), 그리고 기꺼이
함께 일하려는 팀워크(team work) 등으로 구성된다.

2. 유형

일반적으로 응집성은 업무 상황의 제 측면에서
구성원들과 느끼는 응집성인 과업적 응집성(task
cohesiveness, 도구적 응집성)과 업무 외의 상황에서
구성원들과 느끼는 응집성인 사회적 응집성(social
cohesiveness, 정서적 응집성)으로 구분된다.

3. 순기능과 역기능

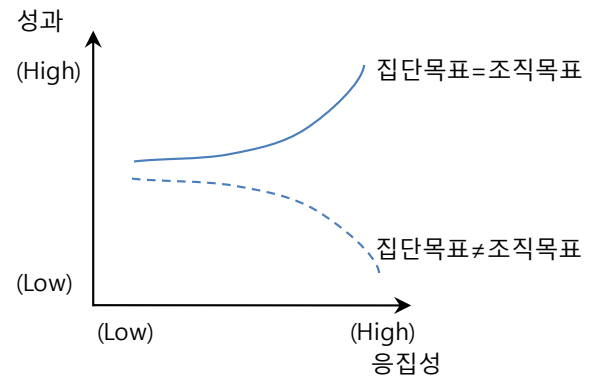
높은 응집성은 구성원간 소통을 원활화하고 사기를
양양하며 만족도를 높인다는 순기능을 가지지만,
집단사고를 유발하여 의사결정의 질을 떨어뜨리고
외집단에 대한 강한 배타성을 형성한다는 점에서
역기능도 존재한다. 특히 복잡하고 역동적 과업에
대해서는 높은 응집성이 오히려 성과를 떨어뜨린다.
집단에 다양성이 요구되는 이유가 여기에 있다.

4. 영향요인

응집성을 증대시키는 요인으로는 상호작용빈도, 집단역사,
개인적 매력, 집단 목표에 대한 동의, 집단경쟁,
집단보상, 성공경험 등을 들 수 있으며, 응집성을
감소시키는 요인으로는 집단규모의 지나친 증대, 집단 내
경쟁이나 갈등, 구성원 간 불신 등을 들 수 있다.

II. 응집성과 성과간의 관계: 집단과 조직의 목표일치를 중심으로

응집성이 높다고 해서 무조건 좋은 것이 아님을 앞서
언급하였다. 응집성이 증가할 경우 우리만이 옳다는
생각이 널리 퍼질 가능성이 높아지기 때문이다. 그러나
비단 이러한 집단사고 현상을 제외하더라도
집단차원에서의 응집성이 문제가 되는 경우가 또 있다.
그 대표적 사례가 바로 집단과 조직의 목표가 일치하지
않는 경우이다.



집단응집성과 집단성과간의 관계는 집단(=팀)목표가
조직(=회사)목표와 일치하는지의 여부에 의해서 영향을
받는다. 즉 집단-조직 목표일치 여부가 응집성의 효과에
대한 조절변수(moderating variable)로서의 역할을 하는
것이다.

1. 집단목표=조직목표

집단구성원들이 조직목표달성에 대하여 공감하는 정도가
매우 강할 때는 응집성이 조직목표 달성에 큰 도움을
준다. 이 경우 집단목표와 조직목표가 강하게 일치
내지는 합일을 이루는 것이므로 구성원들이 자신의 소속
팀 성과 증진을 위해 노력하는 것이 곧 조직이나 회사
전체의 성과증진에 기여하는 것이 된다.

2. 집단목표≠조직목표

하지만 집단구성원간의 응집성이 조직의 목표달성과 큰
관련성이 없을 때에는 오히려 조직과 집단의 성과
달성에 부정적 영향을 미칠 수 있는 것이다.

예를 들어 적자가 심한 한 기업내의 특정한
연구개발(R&D) 팀에서 새로운 연구과제 수행을 위해
투자를 요구하는 경우, 연구개발팀 구성원들끼리는
새로운 과제의 중요성과 필요성의 인식과 공감 정도가
클 것이기에 본사에 예산지원을 요청할 수 있다. 하지만
회사의 입장에서는 누적된 적자로 인해 수익성이
악화되는 입장에서 무턱대고 예산지원을 해 줄 수도
없는 노릇이다.

이처럼 집단의 목표와 조직의 목표가 상충하는 경우 이
상태가 지속된다면 조직성과에 도움이 되지 않을 뿐만
아니라 집단의 성과와 지속성 역시 장담할 수가 없게
된다. 왜냐하면 집단의 성과를 측정하는 지표는
회사차원의 성과지표와 정렬(alignment)이 되는 경우가
대부분인데, 과도하게 회사의 입장과 엇나가는 목표를
잡는 팀이 있다면 결코 해당 팀의 성과평가점수가 좋을
리 없기 때문이다.