

제30회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
경영조직론	기출문제 및 예시답안

제1문. 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

어느 조직이든 조직목적을 달성하기 위해 구성원 행동을 조정·통합하는 통제전략을 필요로 한다. 대부분의 조직에서는 오우치(William Ouchi) 교수가 제시한 관료적 통제(bureaucratic control), 시장 통제(market control), 문화 통제(clan control)의 세 가지 방안을 기본으로 하여 통제 전략을 시행하고 있다.

사례) A 조직은 교육서비스 업무를 주로 수행하는 공공기관이다. A 조직은 2019년 1월 최신의 정보통신기술(information & communication technology)을 도입하여 구성원 업무를 적극 지원하고 있다. A 조직 구성원은 최근의 코로나 19 상황에서는 정보통신기술을 활용한 재택근무 등으로 업무를 수행하고 있다.

그 동안 A 조직은 구성원에 대해 오우치 교수가 언급한 관료적 통제 방식을 주로 사용하여 왔으나, 코로나 19와 같은 불확실한 환경에 대응하기 위해서는 새로운 방식의 구성원 통제 전략이 필요하다는 것을 인식하고 있다.

물음 1) 오우치 교수가 제시한 구성원에 대한 관료적 통제의 주요 요구사항(특징)을 기술하고, A 조직이 직면한 코로나 19 상황에서는 이러한 통제 전략이 왜 한계를 나타내는지 그 이유를 설명하시오. (20점)

물음 2) A 조직에서는 새로운 구성원 통제 전략으로 시장 통제, 문화 통제를 고려하고 있다. 이들 2가지 통제의 주요 요구사항(특징)을 오우치 교수가 제시한 바를

기준으로 각각 설명하시오. (15점)

물음 3) 만약 여러분이 A 조직의 조직개발전문가라고 가정하고, A 조직에 적합한 새로운 구성원 통제 전략으로 문화 통제를 권고하기로 결정했다고 하자. 문화 통제 전략을 선택한 이유를 설명하고, 그러한 전략을 구현하기 위한 변화실행 방안을 쓰시오. (15점)

[물음 1]의 해결

I. 통제의 의미

1. 등장배경: 조직구조의 정보처리 관점

현대의 조직은 복잡한 환경의 압력에 대응하여 고도로 분업화·전문화되고 있으며, 이에 따라 각 부서별 과업간에는 갈등이 발생할 가능성이 커진다. 이러한 환경 하에서 합리적인 조정과 효과적인 통제는 목표달성에 필요한 정보의 흐름을 원활히 해 주고 시너지를 창출하는 역할을 한다는 점에서 그 중요성이 크다고 할 수 있다.

2. 통제의 개념

통제(control)는 조직의 각 부문에서 일어나는 여러 활동에 대한 의사결정권한을 지위에 따라 배분하고 그 결과에 대한 책임소재를 명확히 설정하는 현상을 뜻한다.

II. 오우치의 통제 이론과 관료통제

오우치(Ouchi)는 조직의 경영진이 택할 수 있는 조직통제전략을 세 가지(관료적 통제, 시장통제, 문화통제)로 대별하고 있다. 그 중 관료적 통제에 대하여 살펴본다.

1. 관료적 통제의 개념과 효용가치

1) 개념

관료적 통제(bureaucratic control)는 규정, 정책, 계층적 권한, 문서를 통한 표준화, 기타 관료제적 메커니즘을 동원하는 통제 기법이다. 독일의 사회학자 막스 베버(Max Weber)가

언급한 권한 분류에 따르면 관료적 통제수단으로 가장 적합한 것은 합리적·법적 권한이 된다.

2) 효용가치

오늘날 다양한 정보시스템의 발달은 관료적 통제를 한층 더 용이하게 한다. 사례의 A 조직도 그래서 최신 정보통신기술을 도입하여 관료통제의 효율성을 높여왔던 것이다.

일찍이 오우치는 다음과 같이 말한 적이 있다. “시장 통제는 송어와 같고, 문화 통제는 연어와 같다. 위의 물고기들은 매우 아름답고 특별한 종으로서 생존을 위한 독특한 환경을 필요로 한다. 이와 비교해서 관료주의 통제방법은 까다롭고 불품없는 메기와 같다. 그러나 어떠한 환경에서도 살아남을 수 있으며, 가장 우수한 종으로서 살아남을 수 있다.”

2. 관료적 통제의 주요 요구사항(특징)

이상적 관료통제는 다음의 특징을 갖는다.

첫째, 위계서열(hierarchy)이 중시된다. 베버는 관료제 조직의 핵심을 관료들 간의 연속적 계층구조로 보았다. 이는 상명하복(上命下服: 상사가 명령하면 부하는 복종함)의 원칙 하에 상위직이 하위직을 관리·감독하는 형태로 나타난다.

둘째, 분업이 강조된다. 관료제 조직에서는 전문화(specialization)의 원리에 입각하여 각자가 책임을 지는 행동 범위와 권한이 구체화되는 시스템적 분업이 이루어진다. 국방부와 환경부의 업무가 다른 것이 그 예이다. 이는 구성원이 성과를 잘 내었는지를 확인하고 통제하는 메커니즘인 동시에, 각자의 역할들을 조정하여 서로 간섭하거나 방해하는 일이 없도록 해 준다.

셋째, 규칙과 절차가 강조된다. 각자의 임무 수행은 문서화된 규칙을 따르게 되며, 업무수행과정에서의 각종 행동 및 의사결정

내용은 기록되어 관리된다. 따라서 사람이 바뀌어도 업무는 연속적으로 이루어질 수 있게 된다.

넷째, 혈연보다는 능력이 중시된다. 중세와는 달리 출신이나 거주지역 또는 권력자와의 친분에 의해 인재가 등용되기보다는 업무수행에 필요한 자격요건(specification)을 갖춘 인재를 선발한다는 점에서 관료제는 능력주의의 특징을 갖고 있다. 우리나라의 공무원도 공개경쟁채용방식, 즉 필기시험을 통해 선발되는 경우가 대부분이다.

다섯째, 종신고용이 된 관료들은 나라로부터 신분보장과 급여를 제공받기에 공적인 업무와 사적 소유간의 분리가 발생한다. 예를 들어 급료의 원천이 되는 토지가 관료 본인의 소유가 아니라 나라의 땅이기에 관직에서 물러나면 그 땅을 반납하게 되는 것이다(소유와 직위의 분리). 이는 곧 직위를 가지고 있는 사람과 직위 자체가 분리되는 것으로서, 특정한 관료가 개인 자격으로는 업무에 대한 고유한 권한을 소유할 수 없음을 뜻한다.

III. 관료적 통제가 한계를 갖는 이유

1. 변화하는 상황에 부적합

코로나 19와 같은 글로벌 팬데믹은 인류의 예측범위를 넘어서는 수준의 충격적 변화라 할 수 있다. 관료적 통제방식은 조직과 외부환경이 매우 안정적인 상황만을 상정하였으므로, 급변하는 환경에 처한 조직이 채택하기에는 관료들의 내부적 저항과 조직 차원에서의 적응 위험이 따른다.

2. 관료제 내부적인 문제점들

또한 목적전도현상(goal displacement)이 발생하여 조직효과성의 실현 그 자체보다는 그 수단에 지나치게 집중하게 될 가능성이 있으며, 표준화된 규칙의 추구로 인한 구성원들의 개성

상실과 선례 및 상관 지시에 대한 맹목적 복종으로 인한 무사안일주의의 팽배라는 문제점도 야기된다.

아울러 지나친 전문화를 추구함으로써 아집과 독선을 유발하여 다른 분야에 대한 몰이해로 인한 무능함을 역설적으로 촉진하기도 한다. 이는 급변하는 환경 속에서 여러 분야간 협업이 요청되는 오늘날의 트렌드와는 맞지 않는 측면이라 할 수 있다.

[물음 2]의 해결

I. 오우치가 제시한 시장통제의 개념과 주요 요구사항(특징)

1. 시장통제의 개념

시장 통제(market control)는 수요와 공급의 법칙으로 결정되는 가격기제에 의한 통제 기법이다. 생산성을 측정할 수 있고 경쟁적인 시장이 존재하는 상황에서는, 경제학적 관점에서 입각한 가격기제야말로 기업을 통제하는 가장 효율적인 수단이 될 수 있다. 영업이익의 크기나 주식의 가격(주가, stock price)이 높을수록 효율적이고 우수한 조직으로 평가받는 반면, 비용이 지나치게 높거나 낭비가 심하면 나쁜 조직으로 평가받는 것이다. 원래 시장 통제의 개념은

윌리엄슨(Williamson)의 거래비용 이론에서 유래한 것이며, 오늘날에는 전체 조직 뿐만 아니라 제품사업부나 개별부서 단위에서 성과를 평가하는 과정에서도 시장통제원리를 활용하고 있다.

2. 시장통제의 주요 요구사항(특징)

시장통제의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 시장거래에서 가장 결정적인 역할을 수행하는 것은 바로 가격(price)이다. 일찍이 스미스(A. Smith)가 소위 ‘보이지 않는 손(invisible hand)’이라 칭한 바 있는 이 가격을

통해 수요와 공급량이 조절되고 사회구성원 모두가 만족하는 자원의 배분이 이루어진다. 시장기제(market mechanism)는 바로 가격기제라 해도 과언이 아니다.

둘째, 시장 메커니즘에서는 효율성(efficiency)이 주된 판단기준이 된다. 경제주체들은 최소한의 자원 투입으로 최대한의 산출을 얻게끔 움직인다.

셋째, 효율적인 시장에서는 경쟁(competition)을 통해 불필요한 거래를 줄이고, 자원의 최적 분배를 도모한다. 완전경쟁의 결과 인위적인 조정 없이도 고용창출과 제품 및 서비스의 생산이 이루어진다. 시장에는 무수히 많은 생산자와 무수히 많은 구매자가 있기에, 적절하지 못한 품질의 제품을 생산하는 기업과 부당한 요구를 하는 소비자는 경쟁의 과정에서 도태된다. 공급자간의 경쟁과 소비자간의 경쟁은 효율성을 증폭시키는 동인(driver)이 된다.

넷째, 역설적이게도 시장통제방식은 그 자체만으로는 존속이 쉽지 않다. 왜냐하면 대부분의 경제주체들은 이기적이라서 자신에게 불리한 정보는 감추고 유리한 정보만을 홍보할 가능성이 크기 때문이다. 따라서 안정적 거래질서를 유지하기 위해서는 신뢰(trust)와 같은 사회규범이나 법(law)과 같은 정부의 개입을 필요로 한다.

II. 오우치가 제시한 문화통제의 개념과 주요 요구사항(특징)

1. 문화통제의 개념

문화 통제(culture control)는 기업문화, 공유된 가치와 헌신, 전통, 신뢰와 같은 사회적 특성을 활용하는 통제 기법이다. 일반적으로 강한 조직문화가 존재하고 환경 불확실성과 모호성이 클 때 사용된다. 최근 문화 통제의 개념은 자기통제로 확대되었다. 자기통제(self-control)는 자신이 직접 목표를 설정하고 이를

달성하는 과정을 관찰하며 자신의 선호 및 희망사항을 조직의 가치관 및 업무내용과 일치시키기 위해 노력하는 과정이다. 이 논리에 따르면 성공적인 조직사회화(organizational socialization)는 문화통제의 강도를 강화할 수 있다.

2. 문화통제의 주요 요구사항(특징)

문화통제의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 조직의 문화는 구성원간의 공유가치로서 구성원들에게 조직의 기본적 가치와 전통 및 조직 고유의 특성을 전달하는 과정에서 구성원들과 조직체와의 동질성을 강화하고 안정감을 제공한다.

둘째, 문화적 통제는 구성원들에게 공통의 의사결정 기준을 제공하고, 내부적인 단합과 결속을 유도하며, 변화에 조직적으로 대응할 수 있는 환경적응력을 제공한다.

셋째, 문화통제는 구성원들의 소속감을 고취시켜 조직몰입의 수준을 높인다. 이를 통해 구성원은 서로간에 의견조율을 원만하게 수행할 수 있으며, 나아가 조직효과성의 향상에 기여한다.

넷째, 강한 조직문화는 경쟁자들이 따라잡거나 모방하기 힘든 조직 고유의 역량(distinct competence)으로서 지속적 경쟁우위의 원천이 된다.

[물음 3]의 해결

I. A 조직에서 문화통제 전략을 선택해야 하는 이유

1. A 조직의 상황적 측면

문제에서 제시한 A 조직의 상황적 측면을 정리하면 다음과 같다.

- 환경의 측면: 코로나 19로 인하여 복잡성(complexity)과 변동성(volatility)이 큼

- 기술의 측면: 교육서비스업을 운영(제조업이 아님)
- 규모의 측면: 공공기관이며, 재택근무가 가능하다는 점에서 중간규모 이상임을 추정할 수 있음
- 전략의 측면: 업무의 속성상(교육서비스 제공) 차별화 전략 내지는 공격형 전략에 어울림

이상의 상황적 조건들을 정리해 보면 A조직은 공공기관이라는 점에서 관료주의를 토대로 한 기계식 조직구조(mechanistic structure)의 속성으로 출발했지만 점차 업의 본질(서비스업)을 고려하는 동시에 변화하는 환경에의 대응이 필요하다는 점에서 번즈와 스토크(Burns & Stalker)가 제시한 유기적 조직구조(organic structure)로의 변모가 요청됨을 확인할 수 있다.

2. 문화적 통제수단이 적절한 이유

상기 서술대로 기계식 조직보다 유기적 조직으로의 변화가 필요하다면 관료적 통제수단보다는 시장 내지 문화적 통제수단을 사용하는 것이 적절한데, 공공기관이라는 점(기관의 성격)을 감안해 보면 구성원들에게 파격적 인센티브나 보상을 제시하는 것이 쉽지 않을 것이다. 따라서 문화통제 전략을 사용하는 것이 적절하다.

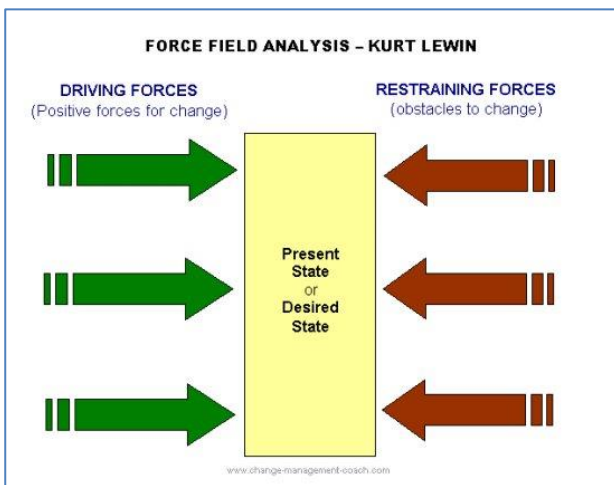
II. 문화통제 구현을 위한 변화실행 방안

문화통제의 구현은 곧 바람직한 문화의 정착을 뜻한다. 학술적으로 바람직한 문화는 대개 강한 문화(strong culture)와 적응적 문화(adaptive culture)를 뜻한다. 이를 위해서는 기존의 조직문화를 이러한 강하고 적응적인 방식으로 바꾸어 나갈 필요가 있다. 문화변혁을 위해서는 르윈(K. Lewin)이 제안한 변화관리 모형을 적용하는 것이 중요하다. 르윈의 모형은 크게 해빙, 변화, 재동결 등의 3단계로 구성되며 이는 다시 문화가 변화될 수

있도록 상황을 만들어 주고 변화에의 저항을 극복하는 유도적 개입활동(해빙), 새로운 가치관과 문화를 받아들일 수 있도록 도와주는 관리적 개입활동(변화), 이를 통해 형성된 새 문화를 강화하고 과거로의 회귀를 막는 정착적 개입활동(재동결) 등으로 설명할 수도 있다.

1. 르윈 변화모형의 개요

일반적으로 르윈(Lewin)의 단계이론(세력장 이론, force field theory)은 해빙, 변화, 재동결의 순서를 거친다. 그에 따르면 조직에는 항상 변화를 강요하는 요소들(변화세력)과 전통을 고수하려는 세력(저항세력)이 있으며, 이 두 세력의 크기가 균형을 이루고 있을 때 조직은 관성(inertia)의 상태를 이루어 어떤 변화도 일어나지 않는다고 한다. 따라서 조직변화를 위해서는 변화세력을 증대시키는 동시에 저항세력을 감소시켜야 한다.



2. 르윈 변화모형의 실제

1) 해빙

① 개념

해빙 과정(unfreezing)은 현 상황(as-is)에 대하여 제3자적인 객관적 시각을 확보할 수 있도록 하여 보다 개방적이고 성취지향적인 방향으로의 변화를 가능하게 하는 모든 의식변화 과정을 통칭하는 개념이다. 조직차원에서의 변화 필요성과 방향성의 설정이 끝난 뒤에는 구성원들로 하여금 현

시스템과 문화, 행동방식에 문제가 있음을 인식하게 하여 변화에 대한 긍정적 시각을 갖게 하는 것이 필요하다.

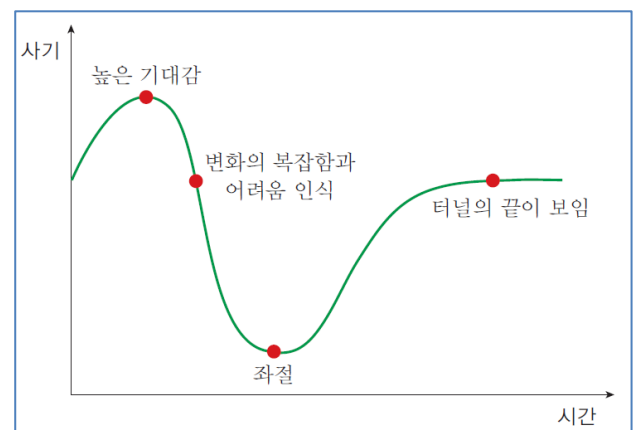
② 추진방안

해빙 단계에서 조직은 큰 변화저항(change resistance)에 직면하게 된다. 따라서 이를 줄이기 위한 노력이 필요하다. 구체적으로는 종업원 대상의 교육과 지속적 커뮤니케이션, 의사결정과정에서의 참여 보장, 이해관계자들과 양보와 피해보상 등을 놓고 벌이는 협상과 타협의 과정, 인사배치 등의 선제적 조치 등을 취하여 구성원들이 변화에 호의적인 태도를 갖게 하는 동시에 저항세력의 힘을 약화시킬 필요가 있다.

2) 변화 단계

① 개념

변화 과정(change)은 새로운 관점과 태도를 형성하는 과정이다. 조직변화에 직면하는 구성원들은 다양한 스트레스와 고통을 받게 된다. 변화곡선(change curve)은 변화의 와중에 구성원들이 경험하는 심리적 과정을 묘사한 것이다. 처음에는 변화에 대한 긍정적 기대감으로 시작하지만 점차 변화의 내용과 자신들이 가진 태도 및 행동간 충돌을 경험함에 따라 지치고 좌절하게 된다. 이 과정에서 훌륭한 리더들은 구성원들이 좌절을 극복하고 보다 나은 성과를 내도록 독려한다.



② 추진방안

변화는 크게 제도상의 변화인

시스템변화(system change)와 구성원 마인드 및

문화의 변화인 휴먼변화(human change)로

구분된다. 이들 변화를 돕기 위해서 활용되는
기법으로는 대인관계기술을 향상시키는 감수성
훈련, 행동개선과 기술향상을 도모하는
행동모델법, 상호이해와 상호작용을 증진하는
팀 구축법, 목표달성을 통한 통제기법인
목표관리법, 갈등 당사자간의 직면/대면,
리더십 개발을 위한 관리그리드법 등이 있다.

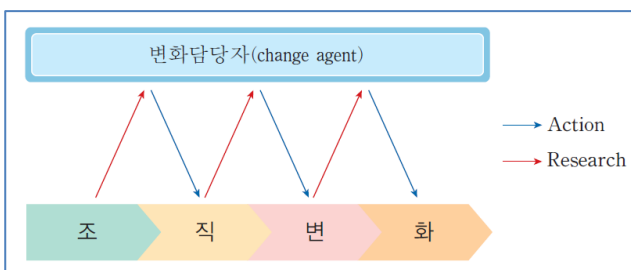
3) 재동결 단계

① 개념

재동결 과정(refreezing)은 형성된 새로운
관점과 태도를 반복적으로 강화함으로써
반영구적인 행동패턴으로 정착시키는 단계이다.
이를 위해서는 새로운 상호관계의 규칙을
설정하거나 보상제도를 개선하는 등의
강화(reinforcement)방안을 마련할 필요가 있다.

② 추진방안

재동결 과정에서는 구성원 니즈에 적합한
변화정책을 수립한다는 점에서
변화담당자(change agent)의 역할이 중요하다.
또한 변화에 대한 구성원들의 피드백을 다음
단계의 실행에 반영하기 위한 실행-관찰
(action-research) 기법도 활용될 수 있다.



그 밖에도 상담제도, 임파워먼트, 스톡옵션,
이익배분 등이 활용 가능하다.

제2문. 조직마다 의사결정 방식이 다르며, 동일한 조직 안에서도 사안이 무엇인지에 따라 결정방식이 다양하다. 조직의 의사결정은 합리적이고 이상적으로만 이루어지는 것이 아니라 여러 가지 현실적 원리에 의해 전혀 뜻밖의 방식으로 결정되기도 한다. 그 이유는 조직의 의사결정에 영향을 미치는 요소는 매우 많기 때문이며, 또한 내부의 영향요인 이외에 외부 영향요인도 존재하기 때문이다. 1971년 올슨(J. Olson) 등은 합리적 의사결정모형이나 사이몬(H. Simon)의 바늘이론을 비판하면서 실제 조직의 의사결정은 그보다도 훨씬 비합리적으로 이루어진다고 주장하면서 소위 ‘쓰레기통 의사결정 모형(Garbage Can Model)’을 발표하였다. (25점)

물음 1) 쓰레기통 모형의 개념적 정의를 쓰시오. (6점)

물음 2) 쓰레기통 모형의 의사결정이 언제 자주 일어나는지 주요상황 3가지를 쓰시오. (6점)

물음 3) 쓰레기통 모형의 의사결정 요소들 중에서 핵심적인 구성요소 4가지를 쓰시오. (7점)

물음 4) 쓰레기통 모형이 주는 시사점을 4가지만 쓰시오. (6점)

답안의 구성

I. [물음 1] 쓰레기통 모형의 개념적 정의

쓰레기통 모형은 무정부적(anarchy) 의사결정론이라 불리기도 하는데, 그 이유는 의사결정의 네 가지 상황요건이 어지럽게 뒤엉켜 있다가 어느 순간 결합되어 순식간에 의사결정이 일어날 수 있다는 점을 지적했기 때문이다. 실제로 주요 공공시설물의 입지선정,

경제적으로 큰 영향이 예상되는 외국과의 무역협정, 나라의 미래를 좌우할 정치지도자를 뽑는 선거행위 등을 차분히 지켜보자면 논리적으로 납득이 가지 않는 측면이 매우 많다.

쓰레기통 모형은 조직의사결정의 과정을 현상기술적(descriptive, 있는 그대로 묘사함) 관점에서 설명함으로써 대부분의 경영자들이 내리는 수많은 의사결정 과정을 이해하는데 도움이 된다.

II. [물음 2] 쓰레기통 모형의 의사결정이 일어나는 상황적 요인

1. 조직화된 무질서

쓰레기통 모형을 처음 제시한 코헨(Cohen), 마치(March), 올슨(Olsen)은 매우 불확실하고 혼란스러운 의사결정 상황을 조직화된 무질서(organized anarchy)라 명명하였다.

2. 원인

이러한 혼란이 초래되는 상황적 이유를 그들은 다음의 세 가지로 압축한다.

첫째, 우선 순위 자체가 애매한 경우가 많다(problematic preference). 이는 목표, 문제, 대안 및 해결방안 등이 분명하지 않다는 것이다. 따라서 의사결정 과정의 각 단계를 밟으려 해도 명확한 것이 거의 없기에 극도로 모호한 상태에 놓이게 된다.

둘째, 문제해결에 대한 지식과 경험이 부족하다(unclear, poorly understood technology). 의사결정 참여자들은 문제의 인과관계를 명확히 밝히는데 어려움을 겪는다. 그리고 의사결정에 활용할 구체적인 근거자료를 얻기도 힘들다.

셋째, 의사결정자들이 계속 바뀐다(fluid participants). 정기적으로 진행되는 인사발령 때문에 담당자의 직무가 주기적으로 바뀌므로 주어진 문제를 결정하는데 책임져야 할 사람이

정해져 있지도 않으며 그 범위 역시 제한적이다.

III. [물음 3] 의사결정의 핵심요소:

의사결정에 영향을 미치는 상황변수

1. 쓰레기통 모형에서의 의사결정이 가지는 특징

쓰레기통 모형에서 의사결정과정은 문제발생에서 출발하여 문제해결로 끝이 나는 연속적인 단계를 의미하는 것이 아니다. 실제로 문제확인과 그 해결은 서로 연결되어 있지 않을 수도 있으며 이는 **의사결정이 이산적(discrete)임을 의미한다.** 따라서 의사결정은 조직 내의 여러 요소들이 제멋대로 흘러가다가 우연적으로 결합되어 나타나는 결과물로 볼 수 있다.

이처럼 쓰레기통 모형에서는 여러 상황요건들이 동시에 결합되는 순간에 의사결정이 이루어지므로 의식적이고 계획적인 절차나 과정이 존재하지 않는다.

2. 의사결정에 영향을 미치는 상황변수

쓰레기통 모형의 의사결정에 관여하는 4가지 상황요건은 다음과 같다.

1) 문제들(problems)

조직에는 당면한 문제들도 많고, 해결되기를 기다리고 있는 문제들도 많다. 또한 외견상 아무 문제가 없는 조직이라 하더라도 실질적으로는 늘 다양한 문제들에 둘러싸여 있는 경우가 많다. 예를 들어 시장 1위 기업이라 해도 “2위로 추락하지 않기 위한 방법”을 모색하라는 상부의 지시를 해결해야 하는 경우가 있다.

2) 대안들(solutions)

조직 구성원 누구나 제안할 수 있는 문제해결의 대안들은 조직의 도처에 존재할 수 있다. 의사결정 참여자들은 특정 아이디어에

단순히 이끌려 문제해결과는 무관한 대안을 제시하고 주장할 수도 있다.

3) 결정자들(participants)

결정자는 조직 내에 존재하거나 또는 존재하였던 사람들 모두를 포함한다. 결정자들은 항상 무엇인가를 결정하려는 준비를 하고 있다. 그래야만 일한 것처럼 보이기 때문이다. 이들 각각의 아이디어, 문제에 대한 인식 정도, 경험, 가치관, 교육훈련 정도 등은 모두 판이하게 다를 수 있다. 특정 경영자에 의하여 인식된 문제들과 해결책은 다른 경영자에 의해 인식된 것과는 다를 수 있다.

4) 선택의 기회(choice opportunities)

선택기회는 조직에서 의사결정을 촉발하는 사건들을 의미한다. 조직에서는 항상 무엇이든 선택과 결정이 이루어지고 있다. 따라서 해결해야 할 어떠한 문제라도 출현하기를 고대하고 있는 경우가 많다.

3. 의사결정의 과정

이상에서 살펴본 흐름에 의하여 조직에서의 의사결정 패턴은 무작위적인 특성을 가지게 된다. 따라서 조직은 거대한 쓰레기통으로 묘사될 수 있다. 문제, 해결책, 그리고 참여자가 우연히 한 지점에서 연결될 때 특정한 선택이 이루어지고 문제가 해결된다고 볼 수 있다. 따라서 문제가 발생해도 그 해결책이 나타나지 않을 수 있으며, 해결책이 나왔음에도 불구하고 효과가 없을 수도 있다.

IV. [물음 4] 쓰레기통 모형의 시사점

쓰레기통 모형은 조직적 관점에서 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 문제가 존재하지 않는 경우에도 해결책이 제안될 수 있다. 우연히 등장한 어떤 아이디어나 대안이 기존에는 전혀 생각하지 못했던 방식의 운영을 가능하게 해 줄 수 있다.

둘째, 문제를 해결하지 못하는 방안이 채택되기도 한다. 불확실성이 극심한 상황에서는 대안을 채택하더라도 그 효용성이 급감하는 경우가 많다. 또한 무엇인가를 시도했다는 평판을 유지하기 위하여 필요없는 (때로는 정치적인) 선택을 할 때도 있다.

셋째, 문제가 해결되지 않은 채로 지속될 수 있다. 의사결정 참여자들이 문제를 잘 알면서도 시간부족으로 또는 대안의 부재로 인하여 해결하기를 포기하거나, 기술이 불확실하여 해결방안을 알 수 없을 때도 있다.

넷째, 모든 문제가 해결되는 것은 아니다. 해결책들이 적절한 문제 및 참여자들과 잘 연결되면 의사결정에 성공하는 것이지만, 그렇지 않은 경우도 상당히 많기에 조직에서는 모든 문제의 해결을 보장할 수 없다.

제3문. 사물이 아닌 사람을 지각하는 것을 대인지각(person perception)이라고 하는데, 이것은 사물을 지각할 때와 조금 다르다. 타인을 지각할 때 우리는 그가 속해 있는 상황을 잘 모르기 때문에 그가 하는 행동을 보고 곧바로 판단하는 것이 아니라, 그가 한 행동의 원인을 추측한 다음에 생각을 하고 그를 판단한다. 켈리(H. Kelley)는 타인의 행동원인을 추측하는 것을 ‘귀인이론(attribution theory)’으로 설명하였다. 다음 물음에 답하십시오. (25점)

물음 1) 켈리의 내부귀인과 외부귀인의 개념적 정의를 쓰고 이에 따른 예를 각각 드시오. (10점)

물음 2) 켈리가 제시한 귀인결정의 요소 3가지를 각각 쓰시오. (15점)

답안의 구성

I. [물음 1] 지각과 귀인의 개념 및 유형

1. 지각의 개념

지각(perception)은 개인이 주변 환경에 의미를 부여하기 위해 자신이 감각적으로 느끼는 인상들을 조직하고 해석하는 과정이다. 이 정의로부터 당연히 알 수 있는 것은 지각과 실재는 엄연히 다르다는 점이다. 만약 실재와는 다른 지각이 형성되었다고 할 때, 실재와 지각 중 우리의 행동에 더 큰 영향을 미치는 것은 지각일 가능성이 높다.

2. 귀인의 개념

하이더(Heider)에 의해 체계화된 개념인 귀인(attribution)이란 관찰자가 주어진 상황에서 발생하는 행위들을 관찰하여, 그 원인을 이해하고 파악하는 과정을 통해 외부대상을 판단함을 뜻한다. 따라서 귀인은 지각 중에서도 다른 사람에 대하여 형성하는 사회적 지각(social perception, 대인지각)의 한 유형이라

할 수 있다.

3. 내부귀인과 외부귀인

1) 통제소재

내부귀인과 외부귀인은 통제소재(locus of control)와 관련이 깊은 개념이다. 이는 원인의 소재(주제 내지 이슈)가 개인 내부에 있는지 아니면 개인 외부에 있는지의 문제이다. 성격이나 능력 혹은 동기와 같은 내적인 이유로 성공 또는 실패하였다고 생각하는 것이 내적 귀인이고, 환경이나 상황 혹은 운에 의해 성공 또는 실패하였다고 생각하는 것은 외적 귀인이다.

2) 내부귀인과 외부귀인의 사례

내부귀인은 행위자 스스로 조절하거나 영향을 미칠 수 있는 요인이 행동을 유발한다는 것이다. 따라서 행위자의 노력, 행위자의 생각이나 가치관, 행위자의 성격 등에 성공이나 실패의 원인을 두는 것이다. 예를 들어 삼성그룹의 성공 원인을 창업주(이병철)와 2대 회장(이건희) 등의 리더십에 두는 것이다.

반면 외부귀인은 행위자가 조절할 수 없는 요인, 즉 다른 사람과의 관계나 정치·경제·사회·문화적 환경변수, 또는 운(fortune) 등에 성공이나 실패의 원인을 두는 것이다. 예를 들어 삼성그룹의 성공 원인을 한국의 정치경제적 특수성이나 국민성 등에 두는 것이다.

	안정적 원인 (상대적 불변성)	불안정적 원인 (상대적 가변성)
내적귀인	성격 / 능력	노력
외적귀인	과업의 특성	운

II. [물음 2] 켈리가 제시한 귀인결정의 3대 요소

1. 켈리 연구의 의의

통상적으로 귀인이론은 행위의 원인을 행위자의 내부 또는 외부에서 찾는 과정을 설명하는 데 사용되는 이론을 뜻하며, 관찰자가 특정 행동의 원인을 언제 내부적으로 귀인하고 언제 외부적으로 귀인하는지에 관해서 체계적인 설명을 시도한 학자가 바로 켈리(Kelley)이다.

켈리에 의하면 내부, 외부 귀인은 행동의 특이성, 합의성, 일관성에 의하여 결정된다고 한다. 이상의 세 가지 결정요인으로 귀인을 설명한 까닭에 그의 이론을 큐빅모델(cubic model, 공변모델)이라고 하기도 한다.

2. 귀인결정의 3대 요소

1) 상황의 특이성(distinctiveness)

① 개념

이는 개인이 각기 다른 상황과는 달리 특정 상황에서만 다르게 행동하는 것을 말한다. 어떠한 행동을 꾸준히 하던 사람이 어느 한 상황에서는 다르게 행동할 개연성이 높다면 그 행동은 외부적 상황요인 때문에 발생한 것으로 귀인할 수 있다.

② 사례

출장이나 데이트에서는 시간약속을 잘 지키는 사람이 오늘 출근시간에 지각을 했다면 이는 특이한 상황(알람 시계의 고장 등)이 발생하였을 가능성이 높다고 해석된다.

2) 사회적 합의성(consensus)

① 개념

이는 서로 다른 사람들이 같은 상황에서 비슷하게 행동하는 것을 말한다. 특정한 행동의 합의성이 높다면 그 행동의 원인은 행위자에게 있다기보다는 그들이 속해 있는

사회적 상황요인 때문인 것으로 귀인할 수 있다.

② 사례

우리 회사의 모든 사람들이 제 시각에 출근하지 못했다면 이는 아마도 외부 상황(지하철의 지연운행 등의 대중교통 문제)이 발생한 것으로 이해될 것이다.

3) 행동의 일관성(consistency)

① 개념

이는 같은 사람이 다른 여러 상황에서도 동일하거나 비슷하게 행동하는 것을 말한다. 행동의 일관성이 높다면 그 행동의 원인은 내적인 요인에 있을 것으로 추측할 수 있다.

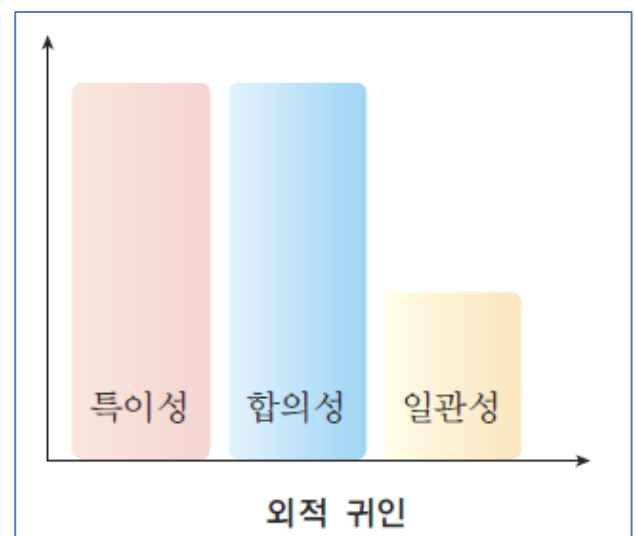
② 사례

특정한 직원이 3일 연속으로 회사에 지각을 한다면 상사는 그를 게으른 사람으로 판단할 가능성이 매우 높다.

3. 3대 요소를 적용한 내부귀인과 외부귀인

1) 외부귀인이 일어나는 상황

상황의 특이성이 높고, 사회적 합의성이 높으며, 행동의 일관성이 낮다면 이 경우 그 사람의 행동은 외부적 요인으로 인해 발생한 것으로 추정할 수 있다.



2) 내부귀인이 일어나는 상황

상황의 특이성이 낮고, 사회적 합의성도 낮으며, 행동의 일관성이 높다면 이 경우 그 사람의 행동은 내부적 요인으로 인해 발생한 것으로 추정할 수 있다.

