

2023년도 제32회 공인노무사 제2차 경영조직론 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	100분		

[문제 1] 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

한국엔터의 홍길동 사장은 아이돌굿즈와 관련한 한국 전통 제품군들을 생산하는 대규모 사업부와 아이돌 굿즈 기획을 컨설팅하는 소규모 사업부를 운영하였다. BTS, 블랙핑크와 더불어 뉴진스 등이 공전의 히트로 한류 붐이 거세지면서 제품생산 및 컨설팅 의뢰 폭증으로 해외 사업에 진출하게 되었다. 홍길동 사장은 전 세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미·동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겨 해외 사업을 진행하였고 형제 간의 간섭 없이 전략, 조직구조를 만들도록 전권을 각각 위임하였다. 사업이 번창할 것이라는 기대와는 달리, 오히려 회사가 어려움에 처하면서 경영 위기를 맞게 되었다. 컨설팅 결과에 따르면, 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 첫째와 둘째 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 버티지 못한 것이었다. 이에 셋째 아들에게 조직쇠퇴 원인을 파악하고 해결하는 중책을 맡기게 되었다.

물음 1) 바네(J. Byrne)의 대규모 조직과 중소기업 조직의 차이점을 설명하시오. (10점)

물음 2) 국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)의 4가지 유형을 도식화하여 제시하고, 2개 사업부에 적합한 유형을 각각 설명하시오. (20점)

물음 3) 밀러(D. Miller)의 조직쇠퇴 4가지 유형을 설명하고, 한국엔터가 처한 조직쇠퇴 유형 및 극복방안을 설명하시오. (20점)

[문제 2] 조직구성원들의 조직적응은 업무에 대한 태도 형성과 성과에 영향을 미친다. 특히 신입사원 조직적응과 관련하여 조직사회화(organizational socialization)의 중요성이 강조되고 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 조직사회화의 개념과 행위적 결과 및 정서적 결과를 설명하시오. (10점)

물음 2) 조직사회화의 3단계 모델을 설명하시오. (15점)

[문제 3] 특정 사물, 사람, 사건 등에 대해서 좋아하거나 싫어하는 것을 태도(attitude)라고 한다. 태도는 개인의 조직행동을 결정하는 중요한 요인이다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 태도를 구성하는 3가지 요소를 제시하고, 3가지 요소들의 영향 관계에 관하여 설명하시오. (10점)

물음 2) 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화(cognitive dissonance)이론을 기반으로 태도와 행동 간 불일치를 해결하는 원리를 설명하고, 태도와 행동 간 불일치 해결에 영향을 미치는 요인을 제시하시오. (15점)

해 설 - [제 1 문] 한국엔터 (50)

[1 - (1)문] 대규모 조직과 중소규모 조직의 차이점 (10)

I. 규모의 개념과 규모결정론의 소개

1. 규모의 개념 : 조직의 크기(size)

규모란 조직의 크기(size)를 의미한다. 조직규모 판단의 지표에는 종업원 수, 매출액, 총 투자자본금 등이 있으나, 이 가운데 가장 대표적인 척도는 ‘종업원 수’이다. 왜냐하면 종업원 수는 다른 판단지표들과 밀접한 정(+)의 상관관계를 가지고 있기 때문이다.

2. 규모결정론의 소개 : 애스턴 그룹(Aston Group), 블라우(P. M. Blau), 메이어(M. W. Meyer)

규모결정론이란 조직규모가 조직구조를 결정하는 데 가장 중요한 요소임을 강조하는 사람들의 주장이다. 대표 학자들로는 애스턴 그룹(Aston Group), 블라우(P. M. Blau), 메이어(M. W. Meyer) 등을 들 수 있다.

II. 대규모의 딜레마(Byrne(1989), "Is your company too big?")

조직규모는 조직설계와 통제방법에 영향을 미치는 중요한 변수이다. 조직이 크게 성장하면 관료적이어야 하는지, 어느 정도 규모의 조직이 관료적 특성에 가장 적절한지가 문제가 되는데, 연구에 따르면 대부분 대규모 조직과 중·소규모 조직 사이에 관료적 구조의 각 차원인 복잡성, 집권화, 공식화에 차이가 있는 것으로 보고되었다.

1. 대규모의 조직의 특징 : 규모의 경제, 수직적 계통, 기계적 복잡성, 안정된 시장

기업이 세계적으로 경쟁하기 위해서는 막대한 자원과 <규모의 경제(economy of scale)>가 요구된다. 대규모 조직들은 어려운 시기에도 살아남을 수 있을 만큼 충분한 자원을 가지고 있다.

2. 중소규모 조직의 특징 : 반응적이고 유연적, 수평적 소통, 유기적, 특화 시장

글로벌 경제에서 성공하는 주요 요인은 변화하는 시장에 대한 민감한 대응과 유연성이기 때문에 작은 것이 아름답다는 말이 설득력을 얻고 있다. 규모가 작은 기업은 고객 니즈와 시장 및 외부환경 변화에 신속하게 대응할 수 있다는 장점을 지닌다. 또한 작은 조직에서는 종업원들이 자신을 공동체에 속한 구성원으로 느끼기 때문에 몰입도가 더 높아진다.

그럼 이하에서 본격적으로 대규모 조직과 중소규모 조직의 차이점에 대하여 살펴보도록 하겠다.

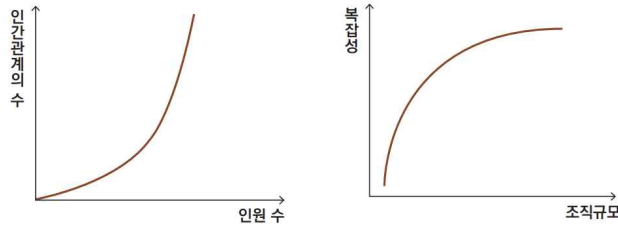
3. 대규모와 중소규모 조직의 차이점 : 기계적 vs 유기적

(1) 복잡성(complexity) : 높음 vs 낮음

복잡성이란 조직 내 부서나 활동의 개수를 말하는데, 주로 수직적 복잡성인 조직 내 위계계층의 수로 비교할 수 있다.

- ① <대규모 조직>은 효율적인 업무수행을 위해 조직 내 위계계층의 수(수직적 복잡성)가 많고 수백 개의 전문영역에 속한 사람들이 다양한 과업을 수행하여 여러 복잡한 제품을 생산하는 반면,
- ② <중소규모 조직>은 효율적인 업무수행을 위해 조직 내 위계계층의 수(수직적 복잡성) 적다. 최근 현대적 조직에서는 위계계층이 축소되고 있는데 권한과 명령의 주체가 개인이 아닌 팀이 되기 때문이다.

※ 아래 도식의 그레이쿠나의 법칙, 규모에 따른 복잡성 증가로 설명하는 것도 가능



(2) 집권화(centralization) : 높음 vs 낮음

집권화란 조직의 중요한 의사결정 및 통제권한이 조직의 상층 부분에 집중되어 있는 정도를 말한다.

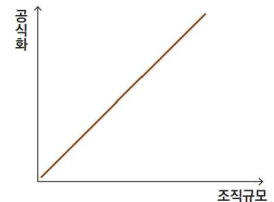
① <대규모 조직>은 구성원들에게 효율적으로 업무를 할당하기 위해 정보, 자원 및 권력을 조직의 상층부에서 많이 보유하고 있는 반면, ② <중소규모 조직>은 유연한 환경에의 대처가 요구되므로 분권적인 형태로 운영되기도 한다.

※ 집권화에서 대규모와 중소규모의 차이 서술 시 높음 vs 낮음은 상황 설명에 따라 달라질 수 있음

(3) 공식화(formalization) : 높음 vs 낮음

공식화란 조직구성원이 수행하는 과업의 내용, 수행절차, 수행 방법 그리고 수행결과 등에 대해 사전에 기준을 정해 놓은 정도를 말한다.

① <대규모 조직>은 구성원의 행동을 효율적으로 예측하고 통제하기 위해 공식화의 정도가 높은 반면, ② <중소규모 조직>은 단순한 구조를 가지고 유기적이며 자유로운 경영 스타일을 채택하여 기업이 정신과 변화/혁신을 촉진하므로 공식화의 정도가 낮다.



(4) 전문화(specialization), 의사소통(communication) 방식

① <대규모 조직>은 조직의 직무를 개별 과업(task)으로 세분화하여 분업에 의한 경제성을 추구한다. 또한 조직목표와 전략, 업무지시와 철차 등에 대한 정보를 내려보내고 각종 정보나 아이디어 등을 올려보내라는 요구를 하면서 수직적 의사소통이 이루어진다. 반면에, ② <중소규모 조직>에서는 지나친 전문화는 조정/통제의 문제를 야기하기 때문에 높은 전문화를 추구하지 않으며, 개방적 커뮤니케이션과 정보의 배분을 독려하여 기업의 사명에 보다 쉽게 동화될 수 있도록 하고 애착심을 형성하여 동기부여와 책임감을 높이게 된다.

Ⅲ. 대기업 · 중소기업의 혼합 : 양면적 접근법

작은 기업이 소규모의 장점을 이용하여 성공하고 나면 규모가 커진다는 사실은 역설적이다. 소기업이 크게 성공하면 스스로 성공의 희생자가 된다는 의미이다. 기계적인 구조로 전환하여 수직적인 계층을 강조하고 기업이 대신 ‘조직인’을 만들어내는 것이다. 거대 기업은 ‘혁신이 아닌 최적화에 맞는 구조’로서, 대기업이 되면 현재의 제품과 기술에 전념하게 되어 미래를 위한 혁신의 지원에 어려움을 겪는다.

GE의 전 회장인 Jack Welch는 ‘대기업 · 소기업 혼합’이라 불리는 방법을 해결책으로 제시했는데, 이는 대규모 조직의 자원 활용 능력과 소기업의 간소함과 유연성을 결합한 방식(방법)이다. 이러한 회사들은 유연성과 효율성을 동시에 가능케 하는 구조와 프로세스를 만들어낸다. 즉, 소기업의 창의성과 대기업의 시스템 양쪽 모두에 적합한 구조와 프로세스를 만드는 <양면적 접근법>을 사용한다.

[1 - (2)문] 국제적 경쟁우위와 조직구조 간 적합성 모형 4가지 (20)

I. 국제적 경쟁우위와 조직구조 간 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)

1. 글로벌 환경과 국가별 여건에 대응하기 위한 전략모형 : 상반된 압력의 존재

(1) 글로벌 전략(global strategy) : 통합화 전략

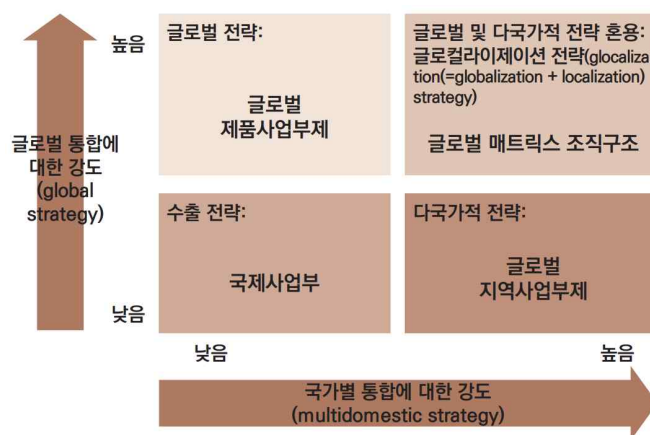
글로벌 전략이란 제품 설계와 제조 및 마케팅 전략 등을 전 세계적으로 표준화시키는 것을 뜻한다. 이를 통해 새로운 시장에 진출하기 위하여 새로운 제품을 개발하는 것보다 비용을 절약할 수 있다.

(2) 다국가적 전략(multidomestic strategy) : 현지화 전략

개별 국가별 경쟁방식을 다른 국가들에서의 경쟁방식과는 관계없이 독자적으로 수립하는 것이다. 따라서 제품 설계와 제조 및 마케팅을 각 국가의 시장상황에 적합하게 변형하는 것이다. 이는 제품에 따라서 전 세계시장을 단일시장으로 접근하는데 문제가 있기 때문이다.

따라서 글로벌 시장에서의 통합의 필요성이 중요한 것인지 혹은 국가별 시장상황에 대응하는 것이 중요한 것인지에 따라 글로벌 조직구조 설계는 달라져야 할 것이다.

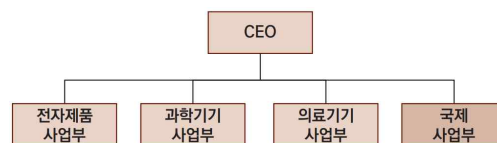
[국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성모형]



2. 국제적 경쟁우위와 조직구조 간 적합성 모형의 4가지 유형

(1) 국제사업부 조직(international division structure)

기업이 국제시장에 진출하게 되는 경우에는 전형적으로 수출부서가 생긴 다음 점차적으로 수출부서가 확대되면서 국제사업부(international division)가 나타나게 된다. 국제사업부는 회사 내 다른 주요 사업부들과 비슷한 위상을 갖게 된다. 여러 국가에서 사업(라이센싱, 합작기업)을 수행하는데 필요한 기능부서를 갖게 된다. 이 때 <수출 전략>을 활용한다.



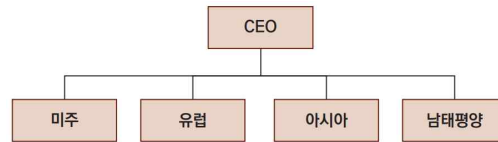
(2) 글로벌 제품사업부제 구조(global product structure)

글로벌 제품사업부제 구조는 제품별 사업부가 특정 제품분야에 대해서는 전 세계시장에 걸쳐서 모든 운영에 책임을 지게 된다. 이렇게 함으로써 세계 전역에 걸친 다양한 사업과 제품을 관리하는 데 효과적이기 때문이다. 제품이 기술적으로 유사하고 전 세계적으로 마케팅을 표준화시킬 수 있는 경우에 가장 적합하다. 이 때 <글로벌 전략>을 활용한다.



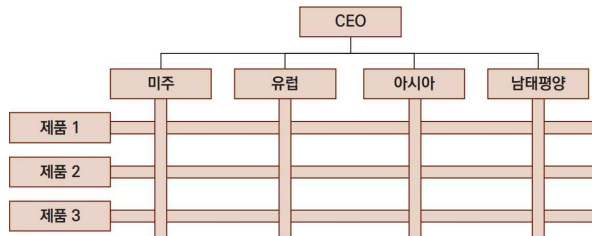
(3) 글로벌 지역사업부제 구조(global geographic structure)

글로벌 지역사업부제 구조에서는 전 세계시장을 지리적인 권역으로 나누어 CEO에 직속하는 지역별 사업부를 두며, 각 지역사업부는 그 지역 범위 내에서는 관련된 전 기능을 총괄하도록 하는 것이다. 예를 들어 스위스 네슬레는 해당 국가의 문화를 잘 아는 경영자에게 자율권을 부여하고 있다. 이 때 <다국가적 전략>을 활용한다.



(4) 글로벌 매트릭스 조직(global matrix structure)

글로벌 매트릭스 조직은 둘 이상의 다른 조직구조 또는 조직설계 요인들을 함께 활용하는 것을 말한다. 특히 제품표준화와 지역별 현지화를 조합한 전략을 사용할 때 효과적이다. 이 때 글로벌 통합과 현지 대응성을 동시에 달성하려는 <글로벌라이제이션(globalization) 전략>을 활용한다.



3. 가장 진보된 국제조직의 형태 : 초국적 조직(transnational model)

전통적 접근법들이 국제조직이 점점 커지고 복잡해짐에 따라 변화하는 요구를 적절히 충족시킬 수 없기 때문에 글로벌 기업들은 새로운 조직형태인 초국적 조직으로 나아가고 있다. 초국적 조직은 가장 진보된 국제조직의 형태이다. 이 조직은 다양한 부문을 많이 가지고 있어서 조직의 복잡성이 가장 높으며, 여러 다양한 부문들을 통합하는 메커니즘으로 인해 조직의 조정활동이 가장 잘 이루어고 있는 형태이다.

II. 2개 사업부에 적합한 유형

글로벌 시장에서 조직을 운영하는 데 있어 이상적인 구조란 없으며, 사업을 영위하는 기업들은 글로벌 환경에서 직면하게 되는 여러 문제를 극복하기 위하여 적합한 조직구조를 고려해야 한다.

1. 첫째 아들 : 글로벌 제품사업부(global product structure)

사례에 따르면 전 세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 맡겼기 때문에 특정 제품분야의 전 세계 운영 책임을 맡는 <글로벌 제품사업부>가 적합하다. 제품이 기술적으로 유사하고 전세계적으로 마케팅을 표준화할 수 있는 경우에 가장 효과적이므로 규모의 경제 (economy of scale) 효과를 누릴 수 있다.

2. 둘째 아들 : 글로벌 지역사업부(global geographic structure)

사례에 따르면 문화적 차이를 감안하여 중남미/동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 맡겼기 때문에 전 세계시장을 지리적인 권역으로 나누어 CEO에 직속하는 지역별 사업부를 두고 그 지역 범위 내를 총괄하는 <글로벌 지역사업부>가 적합하다. 각 지역의 구체적 요구에 대한 대응을 중시하기 때문에 제각기 다른 욕구들을 충족시켜줄 수 있다.

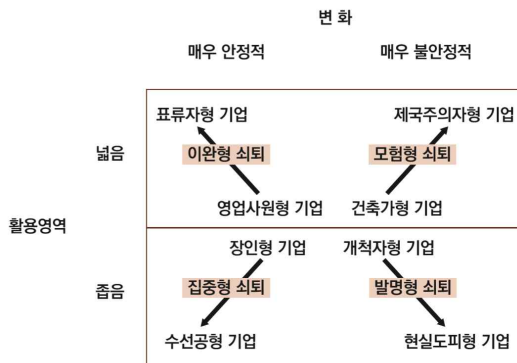
[1 - (3)문] 밀러의 조직설계 4가지 유형 (20)

I. 조직 쇠퇴(organizational decline)의 개념 : Icarus paradox

조직 쇠퇴란 오랜 기간에 걸쳐 나타나는 절대적이고 상당한 조직자원기반의 감소를 의미한다. 조직의 쇠퇴는 환경적 쇠퇴, 즉 조직 크기의 감소(소비자 수요축소나 과세 기반 약화 등)나 형태의 변화(소비자수요의 변화)와 관련이 있다.

오랫동안 조직의 쇠퇴를 연구하던 D. Miller 교수는 ‘이카로스 패러독스’라는 개념을 제안하면서, 기업이 성장 단계에 따라서만 변신을 해야 되는 것이 아니고, 항상 성공을 경계해야 한다고 주장하였다. 성공한 자는 성공했다는 자만심에 빠지게 되는 우를 범하여 과거의 성공한 낡은 방식을 고집하다가 환경 변화에 적응하지 못하고 결국 <역량함정(competence trap)>에 빠짐으로 인하여 실패하는 현상을 설명한 것이다.

II. 밀러(D. Miller)의 조직쇠퇴 4가지 유형



Dany miller교수는 조직이 과거 성공방식, 전략만을 고집하며 자만심에 빠져있다가 역량함정(competency trap)에 빠져 쇠퇴하는 조직의 유형을 다음과 같이 제시하였다.

여기에서 변화(change)란 상품구색과 제공방법의 변동성 정도를 의미하고, 활용영역(scope)이란 생 상품과 목표시장의 범위를 의미한다.

1. 발명형 쇠퇴 : 창업 단계에서 주로 발생

개척자형 기업이 현실도피형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이다. 즉, 기술혁신을 통하여 새로운 시장에서 선두위치를 점했던 개척자형 기업들이 소비자의 욕구와 경제적인 한계를 무시하면서까지 기술혁신만을 강조하는 근시안적인 전략을 수행하는 현실도피형 기업으로 전략하는 경우이다.

<예> 폴라로이드사는 상징적으로 기술을 중시하고 포괄적이고 철학적인 비전제시로 주주들의 이익을 동한시하고 완벽주의를 추구한 나머지 시장의 변화에서 도태하는 아픔을 겪었다. 즉석 필름인화 시장에만 집중하고 인터넷이나 디지털 카메라와 같은 새로운 분야는 도외시 되는 오류를 초래하였던 것이다.

※ 각각의 예시는 간헐적으로 제시하면 됩니다.

2. 집중형 쇠퇴 : 집단공동체 단계에서 주로 발생

집중형 쇠퇴란 장인형 기업(craft man)이 수선공형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이다. 즉, 원가를 절감하고 완벽한 상태에서만 제품을 출하하려는 장인형 기업들이 차츰 극단적인 집중 성향으로 인하여 극도의 절약을 강조하다가 품질을 손상시키고 기술혁신을 도외시하며 소비자들로부터 외면당하는 수선공형 기업으로 쇠퇴한다.

<예> 월트디즈니사의 경우 ‘끊임없는 근검절약’을 추진하다 영화 촬영을 위한 유능한 배우 선발도 중단하고, 특수촬영 기법을 억제함으로써 기존 고객들을 잃어버리고 순식간에 연관 사업 매출액이 떨어지는 경험을 한 바 있다.

3. 모험형 쇠퇴 : 공식화 단계에서 주로 발생

건축가형 기업이 제국주의자형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이다. 즉, 기업가적 자질을 갖춘 최고경영층에 의하여 시장에서 매우 유망한 분야를 발견하고 계속적인 사업확장을 도모하는 건축가형 기업들이, 무차별적으로 다각화를 함으로써 폭발적으로 늘어나는 업무의 복잡성을 통제하지 못하는 제국주의자형 기업으로 쇠퇴한다.

<예> 실제로 미국의 유수의 전화통신기기 제조업체인 ITT사는 1959년 사업의 다각화를 추진하였다. 1965년 에비스 렌터카 회사를 매입하면서 사업영역을 확대하였다. 1977년 ITT사는 80개국에 37만명의 종업원을 거느리는 공룡기업이 되어 있었고 당시 부채는 총자본의 50%에 육박하는 마치 공익사업체 단체와 같은 기이한 재무구조를 가지게 되었다. 나중에는 고도로 정교한 통제 및 보고 시스템을 구축했는데 이는 실무진과 간부들을 무능하고 거만하게 만들었고 그 시스템을 조종하는 경영자가 스스로 경쟁주의를 즐기는 도구로 전락하고 말았다.

4. 이완형 쇠퇴 : 정교화 단계에서 주로 발생

영업사원형 기업이 표류자형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이다. 즉, 뛰어난 판매전략과 폭넓은 유통망으로 이미지 차별화를 주요 전략으로 실행하는 영업사원형 기업이 제품의 질이나 소비자 욕구보다는 제품 포장에 치중하고 각 부서들이 구심점이 없이 흩어져 전체 조직차원의 전략실행이 불가능한 표류자형 기업으로 전락하는 경우이다.

<예> 실제로 미국의 IBM사는 판매관련 부서 직원들이 고객의 현장의 소리를 외면하고 강매하듯이 판매하자 결국 판매시장에서 시장의 흐름을 읽지 못하고 우위의 자리를 내주었다. 그리고 GM사도 인기 자동차 품목인 ‘캐딜락’을 판매할 때 현장 대리점 판매 딜러들의 불만을 외면하여 거액의 판매 손실을 겪고 나서 뒤늦게 수습하는데 많은 시간과 비용이 투입이 되었다.

Ⅲ. 한국엔터가 처한 조직쇠퇴 유형 및 극복방안

1. 한국 엔터가 처한 조직쇠퇴 유형 : 모험형 쇠퇴

사례의 설명을 보면 현재 한국엔터는 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 버티지 못한 것이었다. 이는 기업이 정신을 가지고 성장하다가 사냥꾼 정신으로 극단적 팽창을 하면서 조직구조가 분해되는 <모험형 쇠퇴>에 해당하는 것이다.

2. 극복방안 : 지혈 전략, 핵심 사업에만 전력 질주, 경영자 변화

- ① <잘못된 전략> : ‘전략의 변화’로 이익이 나더라도 경영능력에 무리가 따른다면 과감하게 매각하여 거기서 나오는 자본으로 핵심사업을 키우는 지혈전략을 활용(경쟁우위가 약한 사업단위를 매각)하여야 한다.
- ② <잘못된 조직구조> : 핵심사업부문 경쟁우위를 재확립하며, 그 동안은 재무팀에 역점을 두어 회사를 운영했지만 앞으로는 신제품개발이나 생산부서 확충에 초점을 두는 것이 필요하다 (신제품 및 생산을 강조).
- ③ <경영자> : ‘경영자의 변화’로 과거에 팽창주의적 성향을 가진 최고경영진을 교체할 필요가 있기 때문에, 전망 없는 사업을 정리하고 핵심사업 및 관련 사업에 집중하여 경영을 할 수 있는 경영자를 선임하여야 한다.

IV. 글로벌 기업 관리자에의 시사점 : 문화 지능(cultural intelligence) 필요

국제화 발전단계는 국내(domestic) 기업 → 국제(international) 기업 → 다국적(multidomestic) 기업 → 글로벌(global) 기업으로 진화하는 바, 글로벌 조직설계는 다음과 같은 어려움을 가지고 있다. 국제환경의 높은 복잡성, 높아진 차별화(differentiation)와 통합(integration)의 필요성(Lawrence & Lorsch), 조직단위 간 지식과 혁신 이전의 어려움 때문이다.

제도적 측면에서 구조설계가 기본이 되어야 하지만, 글로벌화가 진전됨에 따른 문화 지능의 중요성이 부각되고 있다. 문화지능이란 각 문화 간의 차이를 알아차리고 그 차이에 적응할 줄 아는 능력, 즉 새로운 문화에 효과적으로 적응하는 능력을 말한다. 각 문화의 다른 점을 차별이 아닌 차이로 인식함으로써 서로 다른 배경과 차이를 지니고 있는 구성원들 간 상호작용에 있어 적절하게 반응할 수 있는 능력이 더 요구되므로, 관리자는 글로벌 조직구조 설계 시 이러한 부분을 고려하여야 할 것이다.

※ 이외의 <성공방안>으로 글로벌 조정의 메커니즘(글로벌 팀, 본사의 계획과 통제, 확장된 조정역할)을 간략하게 언급하는 것도 가능

- 1문 끝 -

해 설 - [제 2 문] 조직사회화 (25)

[2 - (1)문] 조직사회화 개념, 행위/정서적 결과 (10)

I. 조직사회화의 개념과 중요성

1. 조직사회화(organizational socialization)의 개념

조직사회화란 한 개인이 어느 조직에 소속되면서 그 조직의 과업관련 규범, 가치, 사회적 분위기에 대한 지식, 생활양식과 조직문화 등을 습득해가는 과정을 의미한다.

2. 조직사회화의 중요성 (택 3)

(1) 진입충격(entry shock)의 완화

신입사원은 새로이 기업에 입사하면서 기존의 생활방식이나 가치관과 차이가 있는 새로운 조직문화, 조직의 규범 등을 습득하는 가운데 진입충격을 받게 되며, 조직사회화는 이러한 진입충격을 완화하는 완충제 역할을 할 수 있다.

(2) 조직정체성 유도로 적극적 업무활동 촉진

조직정체성이란 구성원의 지위에 따른 역할이 무엇이고, 그러한 행동을 잘 수행하고 있는지 명확하게 인식하는 것을 의미한다. 조직사회화는 신입사원이 조직문화, 조직의 가치와 규범을 습득함으로써, 조직정체성을 갖도록 유도하며, 조직정체성이 높은 사람일수록 조직에 대하여 헌신적으로 몰입하고 업무활동을 적극적으로 추진하여 성과가 높아질 수 있다. 조직사회화는 신입사원이 조직문화, 조직의 가치와 규범을 습득함으로써, 조직정체성을 갖도록 유도하며, 조직정체성이 높은 사람일수록 조직에 대하여 헌신적으로 몰입하고 업무활동을 적극적으로 추진하여 성과가 높아질 수 있다.

(3) 심리적 계약(psychological contract)으로 조직유효성(OE) 향상

Argyris(1960)가 심리적 계약이라는 용어를 처음 사용한 이래, Schein(1965)에 의해 “상호호혜적 의무에 대한 기대감”으로 정의된 후, Rousseau(1995)에 의해 “개인의 주관적 차원에서 상호의무에 대한 믿음”으로 그 개념이 구체화되기 시작했다. 즉, 장기간에 걸쳐 조직과 구성원 간 상호기대와 의무가 제대로 이행되고 있다고 느껴질 때 나타나는 조직과 구성원 간 상호의무에 대한 기대와 믿음이라고 할 수 있다. 고용관계가 시작되면 조직은 개인들에게 제공하는 수준이 있고 개인들에게 기대하는 수준이 있으며, 또한 개인도 조직에게 무엇을 제공하며 특정 기대를 하게 되는데, 성과창출을 위한 공통의 목표를 가지고 조직과 개인의 수준이 일치하게 되면 조직유효성(organizational effectiveness)이 향상하게 된다.

(4) 총원비용 절감

신입사원이나 경력직원의 조기이직 시 직접비용뿐 아니라 간접비용도 많이 소요된다. 즉, 모집, 선발, 교육훈련비용 및 기회비용 등 기업은 비용손실을 입게 되는데, 조직사회화로 인한 조기이직의 감소로 인력총원비용을 절감할 수 있을 것이다.

(5) 우수 인재의 유지

짐 콜린스(J. Collins)가 “인재를 버스에 태우는 것도 중요하지만 버스에서 내리지 않게 하는 것도 중요하다”고 이야기 한 것처럼, 특히 지금과 같이 급변하는 환경에서는 우수 인재의 유지관리가 매우 중요하다.

II. 조직사회화의 결과

1. 행동적 결과

<행동적 결과>로 구성원이 자신의 역할과 관련된 임무를 잘 해 내고, 구성원이 역할과 책임을 완수하는 데 있어 자발적으로 혁신하고 다른 구성원과 협력하며, 이직하지 않고 그 조직에 근속하게 된다.

(1) 혁신 행동(innovation behavior)

혁신은 “무언가 새롭게(innovare)”라는 라틴어에서 유래하였다. 혁신행동이란 기본적으로 조직의 목표달성을 용이하게 하기 위해 새로운 아이디어를 내고, 이를 실행하는 과정 모두를 포함한다. 혁신행동의 내용은 구체적으로 새로운 제품, 기술이나 제조공정을 찾기 위해 아이디어를 내는 활동, 다른 사람의 아이디어를 증진시키는 일, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 계획을 수립하는 것 등이 있다.

(2) 협동 행동(cooperation behavior)

두 사람 이상이 조직의 목표달성을 위해 서로 돕는 행동을 말한다. 협동은 조직구성원 개개인이 추구하는 목표와 조직의 목표가 서로 긍정적으로 연관되어 있고 개인 간 목표들의 차이가 적을 때 보다 긍정적으로 이루어진다. 협동의 결과 조직에서는 시너지 효과(synergy effect)가 나오게 된다. 조직은 바로 이것을 통해 잉여가치를 창출할 수 있게 되어 계속 생존할 수 있게 된다.

(3) 근속

근속이란 동기부여, 직무만족으로 인한 상태로 결근율과 이직율이 줄어들게 되어 조직에의 헌신을 계속하게 되는 상태를 의미한다.

※ 기타 생산적 작업행동(productive work behavior)도 가능

2. 정서적 결과

<정서적 결과>로 높은 수준의 직무만족, 내적 작업동기, 직무관여를 보이는 것으로 나타났다(Feldman).

(1) 직무만족(job satisfaction)

조직 구성원 개인의 직무에 대한 태도, 긍정적인 감정 상태라고 할 수 있다. 즉, 직무만족이 높은 사람은 자신의 직무에 대해서 긍정적인 태도를 가지고 있다. 직무에 대한 좋고 나쁨의 개인 평가는 자신이 처한 작업과 작업환경, 개인특성 등 여러 측면에 의하여 이루어진다고 할 수 있다

(2) 내적 작업동기(intrinsic task motivation)

외부의 어떠한 통제나 지시가 없이 흥미있고, 열중할 수 있고, 만족스럽고, 개인적으로 도전적인 어떤 것에서 계속 일하기를 바라는 욕구를 의미한다.

(3) 직무 관여(job engagement)(=직무 열의)

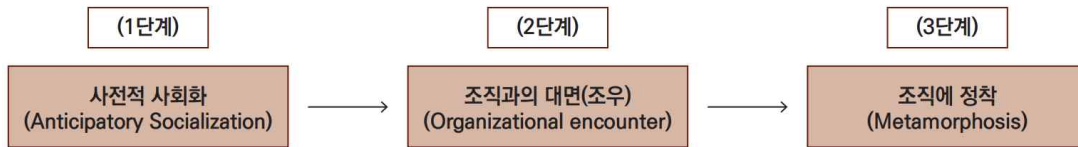
작업자가 일에 대하여 긍정적으로 생각하고 이에 헌신하고 몰두하는 마음가짐을 말한다.

※ 기타 조직몰입, 조직시민행동(OCB)도 가능

[2 - (2)문] 조직사회화 3단계 모델 (15)

I. 조직사회화의 3단계 모델(Feldman)

펠드만에 따르면 외부인이 조직의 구성원으로 탈바꿈해가는 과정을 조직사회화라 명명하면서 다음과 같은 3단계에 걸쳐 진행된다고 주장하였다.



자료 : Feldman(1976).

1. 1단계 <getting in> : 선행사회화(anticipatory socialization)

신입사원이 조직에 진입하면서 직무, 임금, 승진 등 인사 관련 제반 이슈에 대한 기대를 하는 것을 말한다.

① <개인적 활동>으로는 조직과 직무에 대한 기대, 자신의 기술·관심·가치에 적합한 직무를 발견하게 되고, ② <조직의 활동>으로는 모집에 대한 조직의 기대와 정보를 지원자들에게 전달하고 (ROP(Realistic Organization Preview), RJP(Realistic Job Preview)), 새로운 인력의 평가와 선발 고용에 포커스를 맞추게 된다.

2. 2단계 <breaking in> : 조직과의 대면(encounter)

종업원들을 사회화시키기 위해 여러 가지 활동을 개시하게 되는 단계를 말한다.

① <개인적 활동>으로는 새로운 과업의 학습, 조직의 규칙 및 관습의 습득, 새로운 대인관계의 형성 활동이 주가 되며, ② <조직의 활동>으로는 새로운 인력의 훈련, 새로운 인력에 대한 오리엔테이션, 새로운 상사와 동료들에 대한 사회적 적응의 촉진이 주를 이룬다.

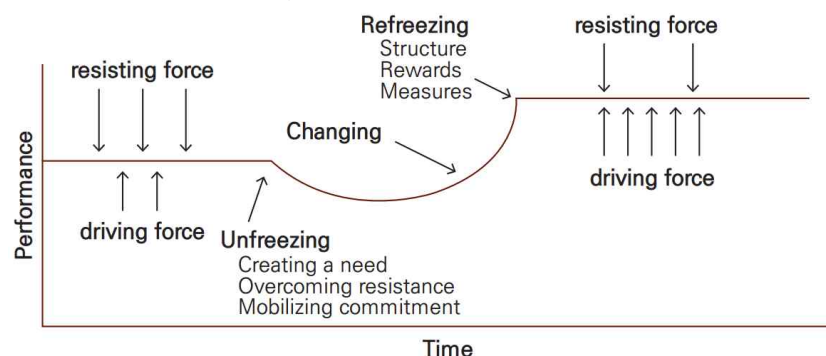
3. 3단계 <settlng in> : 조직에 정착(metamorphosis, 변화와 습득)

주어진 과업에 대한 숙련도를 높이고 역할 갈등의 문제를 해결하면서 업무적응을 하게 되는 단계를 말한다.

① <개인적 활동>으로는 업무사항의 숙달, 안정적이고 신뢰적 업무관계의 형성, 직업생활과 가정생활, 과업 과중 사이의 갈등해결이 목표가 되며, ② <조직의 활동>으로는 종업원의 발전 정도를 평가하고, 종업원들에게 조직의 미래계획을 알려주고, 종업원의 강점과 약점을 고려하여 업무를 재구성하는 활동을 하게 된다.

II. 관리자에의 시사점 : Kurt Lewin의 3단계 모델 활용

커트 르윈은 변화를 증가시키는 힘보다는 현상을 유지하는 힘을 약화시키는 것이 저항을 덜 가져오는 성공적인 변화방법이라고 하면서 조직에서 성공적인 변화는 3단계를 거쳐야 한다고 주장한 바, 현상의 해동(unfreezing) - 새로운 상태로의 변화(changing) - 새로운 변화를 영구적으로 만들기 위한 재동결(refreezing) 원리를 조직사회화 과정에 활용할 수 있을 것이다.



- 2문 끝 -

해 설 - [제 3 문] 태도 (25)

[3 - (1)문] 3가지 요소, 영향 관계 (10)

I. 태도의 3가지 요소

태도는 다음과 같은 세 가지 요소로 구성되어 있다. 이 요소들은 분리되어 존재하거나 기능하는 것이 아니라 서로 긴밀하게 연관되며 상호작용한다.

1. 인지적 요소(cognitive component) : 태도의 의견이나 신념

인지적 요소는 사람이나 사물, 사건 등 어떤 대상에 대해서 개인이 갖고 있는 신념이나 지식, 견해·정보로 구성된다. 이 때 그 정보의 진실성 여부나 정확성의 여부는 중요하지 않다.

예를 들면, 한·미 자유무역협정(FTA) 체결에 대한 어떤 사람의 태도는 FTA가 한국경제에 미치는 영향에 대한 그의 신념이나 경제적 지식, 세계화와 대미(對美) 경제외교에 대한 자신의 견해 등을 포함하고 있다고 볼 수 있다. 또한 종업원이 “나의 직무에는 책임이 결여되어 있다” 라는 말을 하는 경우, 여기에는 자신의 직무에 대한 신념이나 견해가 포함되어 있다고 하겠다.

2. 정서적 요소(affective component) : 태도의 감정적 느낌

정서적 요소란 어떤 대상에 대해서 개인이 가지는 감정, 즉 좋아하거나 싫어하는 느낌을 말한다. 이 요소는 그 강도가 다양하지만 보통 긍정적·부정적 또는 중립적인 감정으로 구분·평가된다.

예를 들면, 어느 부하가 자신의 상사를 ‘좋아한다거나’, ‘싫어한다거나’, ‘무관심하다’ 고 표현하는 것은 태도에 있어서 정서적 요소의 한 예이다. 이러한 정서적 요소는 태도의 인지적 요소에 대한 반응으로 실제적인 태도 그 자체이다.

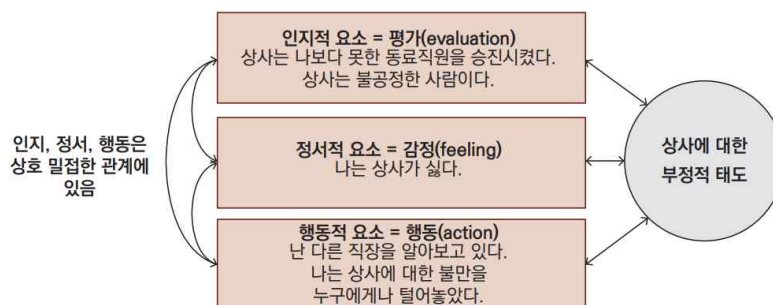
3. 행동적 요소(conative component) : 특정 행위 의도

행동적 요소는 감정적 반응으로 어떤 대상에 대해 특정한 방식으로 행동하려는 의도를 말한다.

즉, 이는 어떤 대상에 대해 행동하려는 경향성을 의미하며, 이렇게 의도된 행동은 결국 태도의 결과이다.

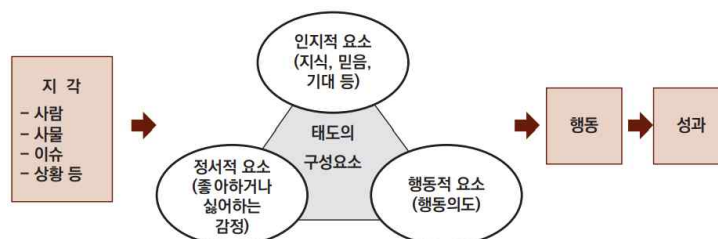
예컨대, 종업원이 직무에 대한 불만족을 느끼면 그 결과 회사를 이직하려는 의도를 갖게 된다.

II. 3가지 요소들의 영향 관계 : 상호 밀접한 관계



위의 그림은 상사에 대한 인지적, 정서적, 행동적 태도요인들이 서로 밀접한 관련 속에 복합적으로 작용하면서 행동에 영향을 미친다는 것을 보여준다. 즉, 인지적 평가, 정서적 감정, 행동 의지 등의 태도요인들이 꼭 순서대로 나타나지는 않는다는 것이다. 태도에 대한 초기의 연구자들은 세 요인들이 인지, 감정, 행동의지의 순서를 밟아 행동에 영향을 미친다고 주장하였으나, 그 후의 연구결과는 행동의지가 실제 행동의 필수적 선행조건이 아니라는 사실을 밝혔다.

III. 지각-태도-행동의 관계



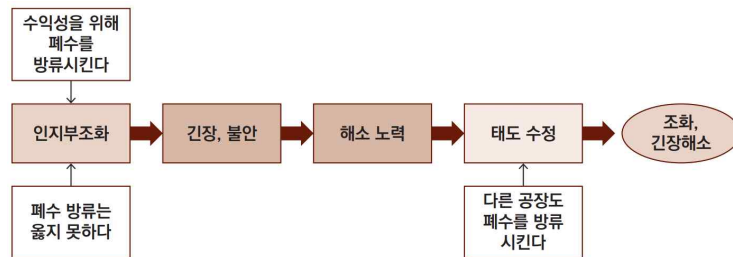
태도는 지각(perception) 및 행동(behavior)과 밀접한 관계를 가지고 있다. 개인은 외부 환경에 대한 지각을 통해 태도를 형성하게 되고, 태도는 행동으로 표현된다. 이러한 관점에서 지각-태도-행동의 일련의 메커니즘과 관련된 인지부조화 이론을 이하에서 살펴보도록 하겠다.

[3 - (2)문] 인지부조화 이론 (15)

I. 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화(cognitive dissonance)이론

1. 인지부조화 이론의 개념

인지부조화 이론은 레온 페스팅거(Leon Festinger)가 정립한 이론이다(1957). 이에 따르면 인간은 대상세계에 대하여 가지는 신념, 태도, 행동들 간에 가급적 일관성(consistency)을 유지하려는 속성이 있으며, 인지의 비일관성이 발생하는 경우의 인간의 심리상태 및 행동 유형을 제시하였다.



2. 인지부조화(cognitive dissonance)

(1) 개념

인지부조화란 인지의 비일관성(inconsistency)을 가리키는 개념으로서, 첫째, 신념과 태도 간 불일치, 둘째, 둘 이상의 태도 간 불일치, 셋째, 행동과 태도 간 불일치를 의미한다.

(2) 인지부조화의 개념

두 가지 양립할 수 없는(incompatible) 인지가 한 사람의 마음에 있어서 서로 불일치하는 인지부조화 상태에 있을 때 인간은 긴장(부조화)을 경험하게 된다. 이러한 부조화의 상태는 불편함(discomfort)과 불유쾌한 감정을 유발시키기 때문에 개인은 어떤 형태의 노력을 기울이든지 조화(consonance)의 상태로 돌아가 심리적 균형을 회복함으로써 인지의 부조화를 최소화시키고자 한다. 어떤 태도를 일단 형성한 경우라도 그 태도 형성이 인지부조화를 야기하게 되면 태도를 변경하게 된다.

(3) 관련 실험 : 광신도 연구, 지루한 과제 실험(1\$, 20\$ 지급)

페스팅거는 일련의 연구들을 통해 사람이 불편함을 느끼게 되면 인지를 왜곡하게 된다는 점을 착안하여 인지부조화 이론을 정립하게 된 것이다.

II. 태도와 행동 간 불일치를 해결하는 원리 : 인지부조화 감소를 위한 방법

예를 들어, 폐수를 방류하여 하천을 오염시켜서는 안 된다는 신념(태도)을 갖고 있는 관리자가, 공장에 발령을 받아 공장장으로부터 회사의 수익성을 생각해서 비오는 날 폐수를 하천에 몰래 방류할 것(행동)을 명령받았을 때 높은 수준의 인지부조화를 느끼게 된다. 이 경우 인지부조화 감소를 위해 그가 취할 수 있는 방법(대안)으로는 다음과 같은 것들이 있다.

1. 행동이나 태도를 변경시키는 방법

부조화 요소 중 어느 하나를 변화시켜 다른 요소와 불일치되지 않도록 한다. 즉, 자신의 <행동>을 변경시키거나 <태도>를 바꾸는 방법이다. 예컨대, “인사고과 상의 불이익을 감수하면서라도 하천을 오염시키는 행동을 하지 않거나”, “공장의 폐수를 방류하는 회사가 어디 우리 회사뿐인가?

더욱이 현재 우리 회사의 재무상태가 좋지 않은 상황인데 수익성 개선을 위해 약간의 폐수를 방류하는 것이 뭐 그렇게 나쁜 일인가?” 라고 생각하면서 태도를 바꿈으로써 부조화를 감소시킨다.

2. 부조화 요소의 중요성을 감소

<부조화 요소>의 중요성을 감소시키는 방법이다. 예컨대, “환경보전도 중요하지만 2남 1녀의 가장으로서 생계를 꾸려가야 하고, 또한 회사의 수익성을 개선하여 관리자로서 성공하기 위해서는 공장장의 명령을 따를 수밖에 없지 않는가?” 라고 생각해서 부조화를 낳게 하는 폐수방출 행동의 중요성을 줄이고 공장장의 지시대로 행동함으로써 부조화를 해소할 수 있다.

3. 더 가치 있는 조화요소들을 추가

부조화 요소보다 <더 가치 있는 조화 요소들>을 많이 추가시킨다. 예컨대, “우리 회사 제품이 창출하는 가치는 하천 오염으로 발생하는 피해액보다 훨씬 크다”거나 “우리 회사 제품생산의 고용창출효과나 국민경제 발전에 미치는 기여도는 수질오염에 따르는 <사회적 비용>을 훨씬 능가하고 있다”는 식으로 보다 많은 긍정적인 조화 요소들을 추가시킴으로써 부조화 요소의 상대적인 수를 줄여 부조화를 감소시킬 수 있다.

Ⅲ. 태도와 행동 간 불일치 해결에 영향을 미치는 요인

인지부조화는 긴장과 불편함을 유발하기 때문에 인지부조화가 발생한 경우 인간은 인지부조화를 감소시키고자 한다. 이때 인지부조화를 감소시키고자 하는 '욕망'의 크기는 세 가지 영향요인에 따라 달라질 수 있다.

1. 부조화를 야기한 요소의 중요성(importance)

부조화를 일으키는 요소가 매우 중요한 것이라면 부조화를 줄여야 한다는 부담이 더 커지게 되고, 부조화를 일으키는 요소가 그다지 중요한 것이 아니라면 부조화를 줄여야 한다는 부담이 낮아지게 된다.

2. 개인이 그 요소에 대해 갖고 있는 영향력(influence)의 정도

영향력이란 통제력(힘이나 능력과 같은 권력 보유의 정도)을 의미한다. 따라서 부조화를 일으키는 요소에 대해서 자신이 통제력이 많다면 태도를 변화시키려는 생각을 할 가능성이 높고, 통제력이 적다면 태도를 변화시키려는 생각을 하지 않게 된다.

3. 부조화에 수반된 보상(reward)

부조화로 인하여 얻게 되는 보상이 크면 클수록(예 : 100억 생김) 부조화를 제거시키기 위한 인지적 노력과 행동을 더 많이 하게 된다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백