

# 2021년도 제30회 공인노무사 제2차 경영조직론 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	100분		

[문제 1] 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

어느 조직이든 조직목적을 달성하기 위해 구성원 행동을 조정·통합하는 통제 전략을 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. A조직은 2019년 1월 최신의 정보통신기술(information & communication technology)을 도입하여 구성원 업무를 적극 지원하고 있다. A조직 구성원은 최근의 코로나 19 상황에서는 정보통신기술을 활용한 재택근무 등으로 업무를 수행하고 있다.

그 동안 A조직은 구성원에 대해 오우치(William Ouchi) 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(William Ouchi) 교수가 제시한 구성원에 대한 관료적 통제의 주요 요구사항(특징)을 기술하고, A조직이 직면한 코로나 19 상황에서는 이러한 통제 전략이 왜 한계를 나타내는지 그 이유를 설명하시오. (20점)

물음 2) A조직에서는 새로운 구성원 통제 전략으로 시장 통제, 문화 통제를 고려하고 있다. 이들 2가지 통제의 주요 요구사항(특징)을 오우치(William Ouchi) 교수가 제시한 바를 기준으로 각각 설명하시오. (15점)

물음 3) 만약 여러분이 A조직의 조직개발전문가라고 가정하고, A조직에 적합한 새로운 구성원 통제 전략으로 문화 통제를 권고하기로 결정하였다고 하자. 문화 통제 전략을 선택한 이유를 설명하고, 그러한 전략을 구현하기 위한 변화실행방안을 쓰시오. (15점)

[문제 2] 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. Olsen) 등은 합리적 의사결정 모형이나 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 모형(Garbage Can Model)의 개념적 정의를 쓰시오. (6점)

물음 2) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 의사결정이 언제 자주 일어나는지 주요 상황 3가지를 쓰시오. (6점)

물음 3) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 의사결정 요소들 중에서 핵심적인 구성요소 4가지를 쓰시오. (7점)

물음 4) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)이 주는 시사점 4가지만 쓰시오. (6점)

[문제 3] 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 그를 지각할 수 있다. 그런데 우리는 타인의 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 답하시오. (25점)

물음 1) 다음 켈리(H. Kelley)의 내부귀인과 외부귀인의 개념적 정의를 쓰고 이에 따른 예를 각각 쓰시오. (10점)

물음 2) 켈리(H. Kelley)가 제시한 귀인결정의 요소 3가지를 쓰시오. (15점)

## 해 설 - [ 제 1 문 ] Ouchi 통제

### [ 1-1문 ] 관료적 통제의 주요 요구사항(특징), 한계

#### I. William Ouchi 교수가 제시한 조직통제방식의 유형

##### 1. 개 요

일반적으로 개인과 집단을 조직의 규범, 정책, 목표에 최대한 순응시키고, 문제 발생을 최소화시키도록 하는 것이 조직통제라고 정의된다. 많은 조직이 관료주의적 요소를 줄이고 종업원들을 속박하는 각종 규정과 절차를 간소화하려고 노력하지만, 어떤 조직에서든 조직을 이끌고 통제하는 체계는 필요하다.

조직의 최고·중간 경영진이 택할 수 있는 조직통제전략은 대체적으로 세 가지 방안으로 제시된다. UCLA의 William Ouchi는 실제 조직이 수행 가능한 세 가지 조직 통제전략 - 관료적 통제, 시장통제, 문화통제 - 을 제시하고 있다. 각각의 통제 전략은 다른 유형의 정보에 기반을 두고 있지만, 한 조직 내에서 세 가지 전략이 동시에 시행될 수도 있다.

유 형	요 구 사 항
관료적 통제(bureaucratic control)	규칙, 표준, 위계, 합법적 권한
시장 통제(market control)	가격, 경쟁, 교환관계
문화 통제(clan control)	전통, 공유가치와 신념, 믿음

#### II. 구성원에 대한 관료적 통제(bureaucratic control)의 개념과 주요 요구사항(특징)

##### 1. 관료적 통제(bureaucratic control)의 개념

관료적 통제전략은 행동을 공식화하고 관료적인 업무를 평가하기 위해서 규정, 정책, 계층적 권한, 서류화된 문서, 표준화와 그 밖의 다른 관료주의적 메커니즘을 활용하는 것이다. 관료적 통제는 Weber에 의해 정의된 관료적 특징들을 사용한다. 관료적 규칙과 절차의 첫 번째 목적은 직원 행동을 표준화하고 통제하는 것이다.

##### 2. Weber의 합리적-법적 권한에서 출발

관료적 통제업무가 수행되기 위해서는 관리자들이 조직에 대한 통제를 유지하는 권한을 가져야 한다. Weber는 관리자들에게 보장된 합법적이고, 합리적인 권한은 조직적인 결정과 활동에 근거한 다른 종류의 통제보다 훨씬 더 선호된다고 말하면서 대규모 조직을 통제할 수 있는 권위를 ① 합리적-법적 권한(rational-legal authority), ② 전통적 권한(traditional authority), ③ 카리스마적 권한(charismatic authority)으로 정의하였다. 오래된 전통이나 리더의 특별한 카리스마와 같은 한 가지 이상이 권위들이 조직에 존재할 수도 있다. 그러나 대규모 조직에서 합리적-법적 권위가 내부 운영 활동을 관리하고 의사를 결정하는 데 있어 가장 널리 쓰이고 있는 형태이다.

##### 3. 관료적 통제의 주요 요구사항(특징)

###### (1) 피라미드 형태(pyramid-shaped)의 계층적 조직(hierarchical structure)

계층적 조직에서는 의사결정 권한에 따라 직위의 등급이 결정된다. 모든 권한과 권력은 상위층 내지는 최고경영층에 집중되며 각각의 하위직은 최고경영층의 지휘와 통제 하에 있게 된다. 관료주의는 기업이 성장하거나 조직 규모가 커지면서 자연스럽게 나타나는 현상으로, 규모가 큰 기업에서 수많은 구성원들이 동일한 목표를 향해 움직이기 위해서는 위계적 피라미드 조직 형태를 갖추어 상위 조직이 하위 조직을 관리·통제하고, 일을 나누고, 규정과 절차 등 체계적 시스템에 의해 처리하는 것이 더 효율적일 수 있다.

## (2) 분업(division of labor)에 의한 전문화(specialization)

분업이란 작업능률을 향상시키기 위해서 직무를 보다 단순화·전문화된 과업으로 세분화하는 과정이다. 종업원들은 전문화 또는 개인적 전문성에 따라 직무를 할당받아 수행하게 된다.

## (3) 규칙(rule)에 의한 관리(공식화(formalization))

모든 종업원의 직무상의 행동은 규칙·규정에 의하여 공식화되어 있으며, 규칙은 모든 권한의 원천이 되는 동시에 구성원의 행동을 규제하는 행동지침이 된다. 규칙의 준수는 구성원들의 행동절차와 조직운영의 일관성을 높이고 조직의 안정성을 유지할 수 있다.

# Ⅲ. 코로나 19 상황에서 관료적 통제가 한계를 나타내는 이유

## 1. 코로나 19가 초래한 A조직의 상황적 특징

코로나 19 확산에 따라 A조직은 비대면 교육서비스에 대한 고객 요구사항이 폭발할 것으로 예상할 수 있다. 비단 하드웨어뿐만 아니라 소프트웨어적인 부분까지 전방위적 범위에 걸쳐 비대면 one-stop 서비스를 제공해야 하는 상황으로 변한 것이다. 따라서 종전과 같이 조직의 실무자들은 조직의 상층부에 일일이 보고를 하고 확인을 받는 것은 불가능해지고, 소비자의 불만을 최소화하기 위해 신속하고 기민한 대처가 중요해졌으며, 정보통신기술을 활용하는 디지털 트랜스포메이션(DT)의 변화가 필요한 상황이라고 볼 수 있다.

## 2. 관료적 통제가 한계를 나타내는 이유

(1) 계층적 조직(hierarchical structure)은 동태적으로 변화하는 환경에 민첩한 대응이 불가능 관료적 통제를 하게 되면 조직이 본질적으로 보수주의적·현상유지적인 특징을 가지는데, 이에 따라 변동에 대한 적응성이 결여된다. 권력이 상층부에 집중되어 있어 최고경영층이 고객과 환경 변화에 동떨어진 전략을 세팅하게 되고, 세분화된 계층으로 인하여 상-하층 간 의사소통이 왜곡될 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라, 구성원들이 일의 본질과 환경변화에 몰입하면서 열정과 성취감을 갖기보다는 위계 계층과 권한에 의한 인정을 받기 위해 포지션에 연연하게 되는 승진 경쟁에 매몰하게 된다.

## (2) 전문화(specialization)은 구성원의 자율재량권을 제한

구성원의 업무가 관료적 통제 메커니즘으로 할당되면서 구성원들이 주도적으로 일하기보다는 수동적으로 주어진 일만 하게 되고, 지나친 전문화로 인해 전체적 업무를 이해하는 능력이 부족해져 훈련된 무능(trained incapacity)의 특징을 가지게 된다. 이는 조직 내 의사결정 속도를 저하시키고 더 나아가 잘못된 의사결정을 내릴 위험성(집단 사고(group think))을 높이기도 한다.

## (3) 공식화(formalization)는 문서주의(red-tape)·과잉동조(overconformity) 현상을 야기

대규모 조직에서는 사무처리의 비합리성을 배제하고 책임의 한계를 명확하게 하기 위하여 주로 문서에 의한 업무처리를 하게 되는데, 과도한 관료적 통제는 복잡한 날인 절차, 문서다자, 형식주의(formalism) 등을 초래하게 된다. 과도한 형식주의는 절차나 규칙 자체를 목표로 삼는 과잉동조 현상을 야기시키고, 목표-수단이 전치되어 조직 전체적인 문제나 외부 환경보다는 조직 내부의 문제를 보다 중시하게 된다.

## 3. 조직 관리자에의 시사점

이처럼 피라미드 조직구조와 위계조직에 입각한 관료적 통제방식에서는 과업의 전문화, 표준화, 엄격한 통제 등을 과도하게 강조하여 조직의 유연성을 침해하고 창의성과 자율성을 억누르게 한다. 새로운 통제가 필요한 이유는 코로나 19로 인하여 교육플랫폼을 조성하는 A기업의 환경이 더욱 더 예측 불가능해지고, 고려해야 할 구성요소들이 이질적이고 다양해 복잡해졌기 때문에 다른 통제 방식을 고려할 필요가 있다.

## [ 1-2문 ] 시장 통제, 문화 통제의 주요 요구사항(특징)

### I. 시장 통제(market control)의 개념과 주요 요구사항(특징)

#### 1. 시장 통제(market control)의 개념

시장 통제는 가격경쟁을 통해 한 조직 혹은 주요 부서나 사업부의 산출물 또는 생산성을 평가하고자 할 때 발생한다. 시장통제에 대한 개념은 경제학에서 시작되었다. 관리자들이 그들 기업의 효율성을 평가하기 위해 객관적 지표로서 가격과 수익을 비교할 수 있기 때문에 <가격>은 효율적인 통제 수단이 된다. 최고경영자들은 항상 그들 기업의 성과를 측정하기 위해 <가격 메커니즘>을 사용한다.

#### 2. 시장 통제의 주요 요구사항(특징)

##### (1) 경쟁의 존재

시장 통제가 가능하려면, 생산성이 가격할당을 위해 충분히 명확하고 경쟁이 존재해야한다. 경쟁이 없다면 가격은 조직 내부의 효율성을 정확하게 반영하지 못할 것인데, 가령 시장의 경쟁상황 존재가 미미한 몇몇 정부와 전통적으로 비영리조직이었던 곳에서조차 시장통제를 사용하고 있다.

##### (2) 이익책임의 주체인 제품사업부에서 많이 사용

한때 시장 통제는 주로 전체조직 차원에서 사용되었다. 그러나 현재는 제품사업부에서 점점 더 많이 이용되고 있다. 이익 중심점은 자급자족의 제품사업부이다. 각각의 제품사업부는 독립적인 이익책임의 주체로서 다른 사업부와 비교한 수익 또는 손실의 토대에서 평가된다.

##### (3) 네트워크 조직(network organization)의 존재를 설명

서로 다른 기업들이 중심조직에서 필요한 기능과 서비스를 제공하기 위해 가격의 토대에서 경쟁한다. 그러면 조직은 일반적으로 저렴한 가격에 최상의 가치를 제시하는 회사와 계약을 한다.

### II. 문화 통제(clan control)의 개념과 주요 요구사항(특징)

#### 1. 문화 통제(clan control)의 개념

문화 통제는 행동을 통제하기 위해 기업문화, 공유된 가치와 헌신, 전통, 믿음과 같은 사회적 성격을 사용하는 것이다. 문화통제를 이용하는 조직은 종업원들 사이의 공유된 가치와 신뢰를 중시하는 강한 문화가 필요하다.

#### 2. 문화 통제의 주요 요구사항(특징)

##### (1) 모호성과 불확실성이 높을 때 활용

문화 통제는 모호성과 불확실성이 높을 때 더욱 중요하다. 높은 불확실성이란 조직이 자신의 서비스에 대해 가격을 정할 수 없음을 의미하며 환경이 너무도 빠르게 변하기 때문에 규칙과 규율이 모든 행동을 명확히 설명할 수 없음을 의미한다.

##### (2) 비공식적 조직 혹은 강한 문화에 효과적

문화 통제는 소규모 비공식적인 조직 혹은 강한 문화를 가지고 있는 조직에서 흔히 사용된다. 왜냐하면 그러한 조직에서 사람들의 조직목표에 대한 관심도나 헌신도가 높기 때문이다.

##### (3) 학습조직을 추구하는 상황

학습조직이 되고자 하는 오늘날의 기업들은 규칙과 규율에 의존하기보다는 문화통제나 자기 통제를 더 자주 이용하고 있다. 자기통제는 문화통제와 비슷하나, 문화통제가 조직 내의 개인이 사회화 되어가는 과정인 반면, 자기통제는 개인의 각자의 가치와 목표, 기준에서 비롯된다.

## [ 1-3문 ] 문화 통제 전략을 선택한 이유, 구현하기 위한 변화실행방안

### I. A조직의 문화 통제(clan control) 전략 선택 이유

#### 1. 시장 통제(market control) 전략의 부적합성 : A조직의 '가치(value)' 고려

A조직은 공공기관이기 때문에 '공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치가 중요'하다. 즉, 설립 목적이 사회적 약자의 우대, 윤리적 소비 인프라 구축, 윤리경영 등도 중요한 가치가 되는 것이다. 따라서 이윤과 효율성 및 경제성을 중시하는 시장 통제는 적합하지 않다. 시장 통제는 경쟁이 존재하는 사교육 시장과 같은 상황에서 이익책임의 주체인 제품사업부에서 사용하는 것이 보다 더 적합하다고 볼 수 있다.

#### 2. '강한 파급력'을 가진 심리적 통제 방식

종전 A조직은 대면 업무가 가능한 상황에서 관료적 통제 방식을 활용하였는데, 이는 과업 전문화와 엄격한 명령체제로 직접적 수직적 의사소통과 감시 감독에 적합한 방식이었다. 그러나 코로나 19 확산에 따라 교육서비스에 대한 통합 플랫폼이 원활하게 운영되기 위해서는 비대면 상황에서도 조직의 모든 기능들이 긴밀하게 유기적으로 상호 연결되어야 하고, 상사가 직접적이고 가시적으로 지시통제하지 않는다 하더라도 <개인 스스로가 스스로의 태도와 행동을 심리적으로 규제>하는 문화적 통제가 가장 적합하다고 볼 수 있다. 문화 통제는 일종의 암묵적인 사회 질서로서, 폭넓고 일관된 방식으로 태도와 행동을 형성할 수 있게 한다. 어떤 집단 안에서 권장되는 것, 제한되는 것, 용인되는 것, 거부되는 것을 규정하기 때문이다.

#### 3. '비대면 상황'에서 공동체 정신 형성 가능

비대면 상황에서 조직에의 충성도와 몰입도를 이끌어내고 유지하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 문화 통제는 공통의 가치와 신념의 기반 위에서 공동체 정신을 가장 잘 함양할 수 있는 방법이다. A조직은 IT 기술을 활용하여 공동의 신념체계를 계속적으로 노출시키는 문화 통제 전략을 구사함으로써 <공공조직으로서 사회적 책임 이행이라는 공동의 가치를 최우선의 신념으로 구성원의 자발적 충성심과 몰입도를 자연스럽게 높일 수 있게 해준다>.

### II. 문화 통제 전략을 구현하기 위한 변화 실행 방안

조직의 시스템은 보통 고위경영진에 의해 결정된다면, 문화는 톱 리더의 의도와 직원들의 경험을 자연스럽게 섞으면서 형성이 된다. 구성원들의 경험과 태도 및 행동을 사회화·통제하기 위해서는 여러 가지 '레버' 들이 필요한데, 다음과 같은 방식을 고려할 수 있다.

#### 1. 선발(selection)과 사회화(socialization)

기본적으로 어떤 가치를 가진 조직원들을 기업에 받아들이는가에 따라, 그리고 새로운 조직원들이 조직에 들어와 어떤 행동을 보이는데 따라 조직문화는 다르게 형성된다. 이 모든 과정에서 최고경영자나 리더들의 이념과 행동이 조직문화 구축에 가장 큰 영향을 미치게 된다. 따라서 선발 시 코로나 19로 인한 비대면 교육서비스 제공에 도움이 될 수 있는 <창의적 아이디어>, <실패를 두려워하지 않는 도전 정신>, <서비스 마인드>를 철학으로 하여 구성원들을 채용할 수 있다.

#### 2. 상징물(symbol) 재정립

코로나 19로 인해 <자기 통제>, <고객 서비스 마인드>, <시장이 요구하는 것을 선행적이고 자발적으로 찾는 적극적인 태도와 행동>, <동료와의 협업>, <수준 높은 IT 기술 활용 능력>을 주요 가치로 여길 수 있도록 상징물을 가시화하여 제시함으로써 조직원들이 이미지를 통하여 의미를 전달받도록 할 수 있다. 예를 들면 포스코는 창업 초기에 무(無)에서 유(有)를 창조했던 정신을 상징하기 위해서 룬멜하우스라고 불리는 당시 공사현장의 막사를 보관하고 있다.

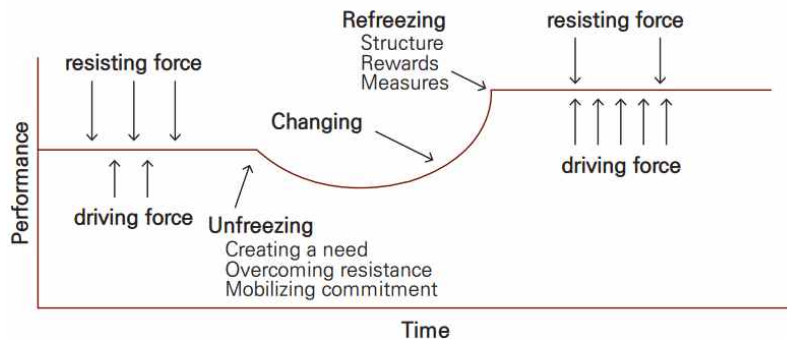


### 3. 역할 모델(role model)의 설정

조직 차원에서 다양한 가이드라인을 만들어 구성원을 학습시킨다 해도 실제 업무 처리 과정에서 상사나 동료 등이 수행하는 업무 방식을 지켜보게 하는 것이 가장 효과적인 통제 방법이기도 하다. 조직의 가치에 부합하는 몇 가지 모범적인 행동 사례(코로나 19로 인해 적극적으로 학습하고 대응하는 태도를 보여주는 구성원)를 제시하고 이를 직접 실천함으로써 확산시키는 것이 바람직하다. 구성원에게 영향력 있는 사람을 중심으로 이루어지는 행동변화의 효과가 매우 크므로, 장기적으로는 역할 모델이 될 만한 사람을 시상해 구성원 모두가 확인할 수 있는 ‘신화 창조’를 이용하는 것이다.

### 4. 커트 르윈의 3단계 모델 활용

커트 르윈의 3단계 모델은 대표적인 태도 변화의 방법이면서 문화 변화의 방법이기도 하다. 그 이유는 조직에는 항상 변화를 강요하는 요소들(추진세력(driving force))이 있는가 하면 이에 저항하는 혹은 전통을 고수하려는 요소들(저항세력(resisting forces))도 존재하는데, Lewin의 세력 장 이론에 의하면 이 두 세력의 크기가 균형을 이루고 있을 때에는 조직은 관성(inertia)의 상태를 유지하면서 어떤 변화도 일어나지 않는다. 그러므로 조직이 변화를 위해서는 변화세력을 증대시키든지 저항세력을 감소시키든지 해야 한다.



커트 르윈(Kurt Lewin)은 조직에서 성공적인 변화는 3단계를 거쳐야 한다고 주장했다. 현상의 ① <해동(unfreezing)>으로 과거의 방식을 깨뜨리고 변화에 대해 준비하도록 하는 것, ② 새로운 상태로의 바람직한 변화(changing), 그리고 새로운 변화를 영구적으로 고착시키기 위한 ③ <재동결(refreezing)>으로 새로 획득된 태도가 고착화되는 과정의 3단계로 보았던 바, 이를 활용할 수 있을 것이다.

### 5. 정보통신기술(ICT)을 활용한 빈번한 커뮤니케이션과 참여 유도

구성원의 태도와 행동을 자주적이고 주체적으로 변화시키는 방식은 의사결정과 실천과정에 당사자들을 참여시키는 것이다. 참여를 통해서 심리적 거리감을 줄이고 의사소통과 정보전달을 통해 조직에의 몰입도를 높일 수 있게 된다. 물론 이러한 과정에서 정보통신기술의 광속성과 확산성 및 쌍방향성이라는 이점을 적극 활용할 수 있다.

- 1문 끝 -

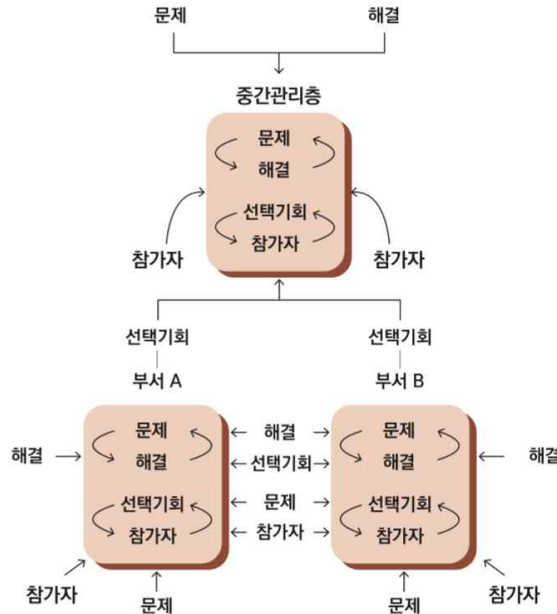
## 해 설 - [ 제 2 문 ] 쓰레기통 모형

### [ 2-1문 ] 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 개념적 정의

#### I. 쓰레기통 모형(garbage can model)

##### 1. 쓰레기통 모형의 개념

쓰레기통 모형은 극도의 불확실성에 처한 조직의 의사결정과정을 설명하기 위한 것으로 코헨(M. Cohen), 마치(J. March), 올슨(J. Olsen)에 의해 주장되었다(1971). 그들은 합리적 의사결정 모형이나 사이몬의 바늘이론을 비판하면서 조직의 의사결정은 그보다도 훨씬 비합리적으로 이루어진다고 하였는데, 합리성을 극도로 제약하는 세 가지 전제 조건 하에서 의사결정의 네 가지 요소가 우연히 결합되어 의사결정이 이루어진다고 하였다.



## 2. 유효성

이 모형은 성장·변화가 요구되는 학습조직처럼 극단적으로 불확실한 상황에 놓인 조직에서의 의사결정 패턴을 설명하기 위해 제시되었다. 또한 점증적 과정 모형과 카네기 모형이 하나의 의사결정 과정에 초점을 맞추고 있는 반면 쓰레기통 모형은 조직 내의 복수의 의사결정 흐름을 다루고 있다.

## 3. 실제 조직에의 적용

이 모형은 상하관계가 분명하지 않은 대학조직과 같은 곳에서 흔히 볼 수 있으며, 의회·사법부·행정부 모두가 관련되는 결정 또는 행정부 내의 여러 부처와 관련되는 정책결정 등에 쉽게 적용이 된다.

## [ 2-2문 ] 의사결정이 일어나는 주요 상황 3가지

### I. 쓰레기통 모형의 의사결정이 일어나는 주요 상황 3가지

#### 1. 쓰레기통 모형이 발생하는 상황 : 조직화된 무정부상태(organized anarchy)

조직의 불확실성 상황이 높을 때 이를 조직화된 무정부상태라고 한다. 조직화된 무정부상태는 공식적인 위계구조나 관료적 의사결정 규칙에 의존하지 않으며 극단적으로 유기적인 조직을 의미하는 것인데 이런 상황에서도 집단은 결정을 내려야만 하는 경우에 처하게 된다.

#### 2. 세 가지 전제조건

##### (1) 선호의 불확실성(problematic preferences)

조직 내에서 개인은 자신들이 어떤 목적을 가지고 결정에 참여하는가를 아는 것 같지만, 실제로는 개인이 자기가 어떤 목적을 가지고 정책결정에 참여하는지를 모르고 있는 경우가 많다.



## (2) 불명확한 기술(unclear technology)

결정에 참여하는 정책결정자가 목표를 정확히 안다고 해도 이를 실행할 구체적 수단을 잘 모르고 있는 경우가 많다. 이것은 시행착오를 통해 파악된다.

## (3) 일시적 참여자(part-time participants)

동일한 개인이 시간이 변함에 따라 어떤 경우에는 결정에 참여했다가 어떤 경우에는 참여하지 않는다. 이 경우 가장 비합리적인 상황을 생각할 수 있는데, 즉 자기 스스로 무슨 대안이 좋은지도 모르고, 어떤 대안을 선택해야 하는지도 모르면서 회의에 참석했다가 빠지기도 하는 것이다.

## [ 2-3문 ] 의사결정의 핵심적인 구성요소 4가지

### I. 의사결정의 핵심적인 구성요소 4가지 : 네 가지 요소들이 독자적으로 움직임(stream)

조직이라는 쓰레기통 안에는 수많은 대안문제 결정이 뒤엉켜 움직이다가 어느 한 순간에 의사결정자들의 손에 닿으면 그 자리에서 결정이 이루어진다. 쓰레기통 모형의 특징은 의사결정 과정이 문제 인식에서 문제 해결까지 연속적이지 않다는 것이다. 문제는 의사결정 기회를 만날 때까지 독자적으로 흘러간다(stream).

#### 1. 문제(problems) : 없는 문제도 만들면 문제가 된다.

조직에는 실제 닦힌 문제도 많고, 대안을 찾아서 해결해야 할 것 같은 문제도 무수하다. 예를 들면 일등 기업이라도 “우리가 이등으로 뒤쳐지지 않기 위해 해결책을 강구하라!” 고 하면 이것이 해결할 문제가 된다. 이런 식으로 이슈화되기를 기다리고 있는 문제들이 조직에는 항상 쌓여 있다.

#### 2. 잠재적 해결책(potential solutions) : 문제가 없는데도 사전에 해결책은 무수히 많다.

특정 문제의 해결에 초점을 둔 꼭 필요한 대안은 아니지만 조직에는 무수한 해결대안들이 있다. 기업을 예로 들면 구태여 불필요한 것들인 지점 개설, 증원, 신제품 개발, 로고 변경, 공장 이전, 홍보 확대, 감원, 교육 강화 등 무수히 많다. 즉, 문제가 없는데도 사전에 대안은 무한히 많다.

#### 3. 결정자들(participants) : 결정자들의 재직기간은 매우 짧다.

결정주체들은 항상 무엇인가를 결정하려는 태세로 있다. 그래야만 일한 것처럼 보이기 때문이다. 한 문제에 심각하게 매달리지도 않고 수많은 문제에 다리만 걸쳐 놓고 있다가 다른 문제로 옮겨가기도 하지만, 가장 큰 문제는 자리 이동과 탈퇴가 많다는 것이다. 즉, 조직의 의사결정자들은 모두 인스턴트 혹은 파트타임 결정자들이다.

#### 4. 선택의 기회(choice opportunities) : 문제는 의사결정 기회를 만날 때까지 독자적으로 흘러간다.

위의 요소들이 통 속에서 굴러다니다가 조직에 어떤 결정이 있어야 된다고 모두가 기대 혹은 예측하는 순간이 되면, 문제, 대안, 결정자가 있으니 불꽃이 점화되듯이 결정이 일어난다. 그러나 아직 그 순간(기회)이 안 됐다면 여전히 문제, 대안, 결정자는 아무 결정 없이 굴러다닐 것이다. 새해가 되어 위기관리경영을 하기로 결정했다면, 위기는 새해가 되기 이전부터 있어 왔는지 아직 위기는 아니든지 하겠지만, 새해가 결정의 기회를 제공한 것이다.

## [ 2-4문 ] 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)이 주는 시사점

### I. 쓰레기통 모형(garbage can model)이 주는 조직에의 시사점

이 모형은 조직적 혼란 상태의 결정상황에 대한 체계적 분석을 시도하고 있는데, 조직적 혼란 상태는 오늘날 기업이나 공공조직 그리고 교육기관 등에서 쉽게 발견할 수 있는 것인 만큼, 현실의 결정 문제를 좀 더 적실성 있게 분석할 수 있다.

### 1. 자의적 의사결정 가능성

조직의 많은 결정들이 정식적 의사결정과정인 아닌 **은, 우연 등으로 이루어진다.** 조직의 의사결정은 문제, 해결책, 참가자, 선택기회와 같은 요소들의 복합적이고 무원칙적인 결합을 통해서 이루어지는 것이다.

### 2. 정치적 동기 결부 가능성

어느 대안이 선택되어도 괜찮기 때문에 결정자들이 정치적 동기를 가지고 참여할 수 있다.

### 3. 문제 해결책 선택의 어려움

문제마다 해결책을 찾는 데 시간이 걸리기 때문에 문제가 많으면 해결책이 선택되기는 쉽지 않다.

### 4. 문제 해결의 우선순위

급한 문제는 아니지만 중요한 문제가 무조건 먼저 해결될 가능성이 크다. 중요성이 적으면 의사결정자들의 눈에 띄기 어렵기 때문이다.

- 2문 끝 -

## 해 설 - [ 제 3 문 ] 켈리(H. Kelley)

### [ 3-1문 ] 켈리(H. Kelley)의 내부귀인과 외부귀인의 개념적 정의

#### I. 귀인 이론의 개념과 귀인의 유형

##### 1. 지각(perception)의 개념

지각이란 개인이 속해 있는 환경으로부터 오는 자극을 선택(selection)하고 조직화(organization)하며, 해석(interpretation)하는 총체적인 심리적 과정이라고 할 수 있다. 개인은 사실 그 자체가 아니고 사실에 대한 지각, 즉 ‘지각된 세계에 기초’를 두고 행동을 하기 때문에 조직구성원의 지각은 의미를 가지고 있다. 지각과 관련한 대표적인 이론 중 하나가 귀인 이론이다.

##### 2. 귀인 이론(attribution theory)의 개념과 중요성 : 추후 행동에 영향을 미침

귀인(attribution)이란 다른 사람이 행한 행동의 원인을 추론하는 것을 말한다. 어떤 행동에 대한 원인은 대부분 직접적으로 관찰할 수 없기 때문에, 그에 대한 추론은 인간의 개인적 지각에 의존한다. 그리고 귀인이론(attribution theory)이란 타인의 행동을 관찰할 때 그 행동의 원인이 외재적인지 아니면 내재적인지를 추론하는 과정에 대한 이론을 말한다.

조직행동에서 귀인이 중요한 것은 그 결과가 추후 행동에 영향을 미치기 때문이다. 부하의 낮은 업적의 원인이 그가 열심히 일하지 않았기 때문이라면 야단을 치거나 연봉을 동결시키는 등 어떤 통제를 가하겠지만, 시장 경기의 침체로 인한 것이었다면 그 부하의 잘못을 따지기보다 마케팅 전략 변경 등 기업차원에서의 어떤 조치를 취할 것이다.

##### 3. 귀인이론의 창시자 : Heider(1958)

귀인이론의 창시자인 Heider는 인간의 행동에 대한 귀인을 크게 내적 요인에의 귀인과 외적 요인에의 귀인으로 나누었다. 특히 그는 “예기치 못한(unusual) 나쁜 일(unhappy)을 접했을 때” 사람들은 귀인행동을 많이 한다고 주장하였다.

#### 4. 내부 귀인과 외부 귀인의 개념적 정의와 예

##### (1) 내부 귀인의 개념과 예

<내부 귀인>이란 사람의 능력이나 노력 등 개인 내부적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 말하며, 즉, 어떤 행위의 원인이 자기 스스로 통제할 수 있는 상황 속에서 일어났다고 보고, 능력, 경험 등 내적 요인들을 원인으로 여기는 것을 말한다.

<조직에서의 사례>를 들어보면, 부하직원이 프로젝트를 성공적으로 수행하지 못하였을 때 내부 귀인을 하게 되면 프로젝트의 실패 원인을 부하직원의 <능력> 부족이나 <노력> 부족으로 보는 것이 이에 해당한다.

##### (2) 외부 귀인의 개념과 예

<외부 귀인>이란 직무의 특성이나 상급자의 특성 등 외부적, 환경적 요소를 행위 원인으로 보는 것을 뜻한다. 즉, 자기 스스로 통제할 수 없는 외부적 조건 때문에 어쩔 수 없이 어떤 행동을 하게 된 것으로 보고, 상황이나 운 등 외적 요인을 원인으로 생각하는 것을 말한다.

<조직에서의 사례>를 들어보면, 부하직원이 프로젝트를 성공적으로 수행하지 못하였을 때 외부 귀인을 하게 되면 프로젝트의 실패 원인을 <이번 프로젝트의 난이도>가 너무 높았다거나 <운>이 나빠서 등 상황적인 요인으로 보는 것이 이에 해당한다.

#### [내적 귀인과 외적 귀인]

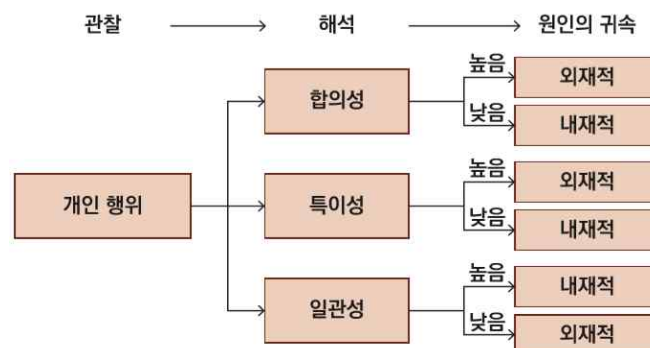
	내적 귀인 (internal attribution)	외적 귀인 (external attribution)
안정적	능력	과업 난이도
변동적	노력	운

### [ 3-2문 ] 켈리(H. Kelley)가 제시한 귀인결정의 요소 3가지

#### I. 인간의 합리적 사고과정에 근거한 Kelley의 공변모형(covariation model)

##### 1. Kelley의 공변모형(covariation model)의 개념

공변원리(covariation principle)에 따르면 사람들은 많은 상이한 조건들에 대하여 어떤 특정의 효과와 어떤 특정의 원인 사이의 연결을 찾는 경향이 있다고 한다. 즉, 원인은 항상 그 효과와 공변하는 것으로, 그 원인이 존재할 때에는 언제나 그 효과가 존재하고, 그 원인이 없을 때에는 그 효과가 존재하지 않는다는 것이다. 사람들이 내적 요소로 귀인하느냐 아니면 외적 요소로 귀인하느냐를 결정할 때 주로 다음의 세 가지 기준(법칙)을 종합적으로 활용하여 귀인 판단을 한다(Kelley, 1972).



## 2. 켈리가 제시한 귀인결정의 요소 3가지

### (1) 합의성(consensus) : 다른 '사람들'도 동일한 반응을 보이는지

합의성이란 동일한 상황에 직면한 사람들이 동일한 방식으로 반응하는지를 의미하는 것이다.

만일 같은 길로 출근하는 모든 직원이 똑같이 늦었다면 그 직원의 행동은 합의성이 있는 것이다. 귀인 이론의 관점에서 합의성이 높으면 그 직원의 지각을 외재적으로 귀인할 것이나, 그 직원만 늦고 같은 길로 출근하는 모든 직원이 정시에 출근한다면 지각의 원인이 내재적일 것이라고 생각할 것이다.

### (2) 특이성(distinctiveness) : 다른 '사건들'에도 동일한 반응을 보이는지

특이성(차별성)은 개인의 행위가 여러 사건(상황)에서 동일하게 나타나는 것인지 또는 동일한 상황에서 특이하게(차별적으로) 나타나는 것인지에 대한 것이다.

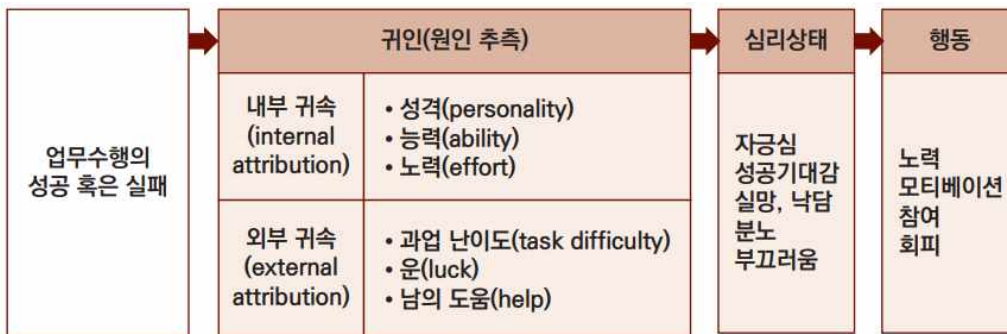
오늘 지각한 직원에 대해 다른 동료들도 그가 약속을 지키지 않는 사람이라고 생각한다면(여러 상황에서 동일하게 나타났다면) 지각 행동을 내재적으로 귀인할 것이고, 그렇게 생각하지 않는다면 지각행동을 외재적으로 귀인할 것이다.

### (3) 일관성(consistency) : 다른 '때'에도 동일한지

일관성이란 그 사람이 같은 방식으로 오랜 시간 동안 같은 반응을 보이는지를 의미하는 것이다. 행동에 일관성이 높으면 높을수록 관찰자는 이러한 행동을 내재적 원인 때문이라고 생각하는 경향이 더 크다.

몇 달 동안 정시에 출근한 직원과 일주일에 두세 번씩 지각하는 직원이 어느 날 모두 출근 시간에 10분 지각하였더라도, 이는 동일하게 인식되지 않는다.

## II. 조직 내 구체적인 응용 : 와이너(B. Weiner)의 귀속 모델



개인이 그의 지각과정에서 어떻게 귀인하느냐에 따라서 그의 자아개념과 성취동기가 많은 영향을 받을 수 있다(Weiner, 1980). 구성원이 높은 성과를 자신의 내적 요인에 귀인할수록 성취동기가 강화되고 직무만족도 더욱 향상되며 자부심이 높아지고 더욱 높은 수준의 목표를 추구하는 경향이 크다. 반면에 구성원이 낮은 성과를 자신의 내적 요인에 귀인하는 경우 자신감을 잃게 되고 동기는 저하되며 목표수준도 더욱 낮게 설정하는 경향이 나타난다(Norris & Niebuhr, 1984). 따라서 높은 성과는 내부 귀인으로, 낮은 성과는 외부 귀인을 하여 구성원의 성취동기를 높이면서 동기부여시켜야 할 것이다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백