

1쪽

【문제 1】

(물음1) 오우치 교수가 제시한 구성원에 대한 관료적 통제의 주요 요구 사항(특징)을 기술하고, A 조직이 직면한 코로나19 상황에서는 이러한 통제 전략이 왜 한계를 나타내는지 그 이유를 설명하시오. (20점)

I. Intro (10점)

많은 조직이 관료주의적 요소를 줄이고, 종업원을 속박하는 각종 규정과 절차를 간소화하려고 노력하지만, 어떤 조직에서든 조직을 이끌고 통제하는 체계는 필요하다. UCLA의 William Ouchi는 실제 조직이 수행 가능한 세 가지 조직 통제 전략을 제시하였다. 아래에서는 A 조직의 통제방식인 관료적 통제방식에 대해 설명하고 이러한 관료적 통제방식이 현 코로나 19상황에 적합하지 않은 이유에 대해 설명하고자 한다.

II. 관료적 통제 (bureaucratic control)

(1) 개념

관료적 통제 전략은 관료주의적 매커니즘을 활용하는 것으로, 직원들의 행동을 공식화하고, 업무 평가를 위한 규정, 정책, 계층적 권한, 서류화된 문서, 표준화 등을 통해 직원들을 통제한다. A조직의 경우 교육서비스 업무를 주로 수행하는 공공기관으로 공공기관의 특성상 관료적 통

제에 의한 조직 통제가 코로나19 상황 이전에는 조직효과성을 높일 수 있었을 것이다.

(2) 주요 요구사항(특징)

① 전문화

관료제 조직에서는 전문화된 업무 체계로 효율성이 극대화 된다. 관료제는 오너 - 임원 - 중간관리직 - 실무자의 피라미드 형태로 구성되는데 그렇기에 분야에 따라 전문 인원을 배치할 수 있다. 전문화를 통해 개별 구성원의 성과를 정확히 파악할 수 있다.

② 계층적 조직

관료제 조직은 조직 내의 모든 지위가 권한과 책임의 정도에 따라 서열화 되어 있다.(상명하복) 이에따라 상위직급이 하위직급을 관리, 감독하는 특징이 나타난다.

③ 공식화

조직의 구성원들은 문서로 정해진 규칙과 절차에 따라 업무를 파악하고 과업을 수행하게 된다. 이에따라 어떠한 종업원이 동일 직무를 담당하게 되더라도 객관적 업무 수행이 가능하고 업무의 연속성을 유지할 수 있다.

III. 코로나 19시대와 관료적 통제 한계점

3쪽

최근 코로나19 사태로 정부의 고강도 사회적 거리두기 및 비대면업무 강화가 일상생활 속에 자리잡으면서 이러한 트렌드가 많은 분야에 영향을 주고 있다. 특히 기업들은 코로나19에 대응해 기업의 통제방식을 새롭게 바꾸고 있다.

A조직은 관료적 통제방식을 주로 사용하여 조직을 통제해 왔다. 이러한 관료적 통제방식이 조직통제에 효과성을 나타내기 위해서는 기업을 둘러싼 환경이 안정적이어야 하며 상급자가 하급자를 관리감독해야 하므로 이들이 가급적 물리적으로 같은 공간에 있어야 한다. 하지만 코로나19 상황으로 기업을 둘러싼 환경의 불확실성이 점차 증가하고 있으며 최신 정보통신 기술 도입 및 이를 활용한 재택근무 형태로 업무를 수행하고 있어 위계에 의한, 공식화에 의한 관료적 통제로 A조직을 통제하기에는 한계가 있다. 앞으로 이러한 환경의 불확실성이 커지는 상황에서 A조직이 조직효과성을 높이기 위해서는 경직적 통제 방식이 아닌 보다 유연한 통제방식이 요구될 것이다.

(물음2) 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)

I. 시장 통제 (market control)

(1) 정의

시장 통제는 가격 통제 매커니즘을 활용하는 것으로, 객관적 지표로서 가격 혹은 수익을 비교할 수 있기 때문에 효율적이며, 가격경쟁을 통한 조직 혹은 주요 부서나 사업부의 생산성을 평가하고자 할 때 발생한다. 경영자들은 가격과 수익을 비교해서 기업의 효율성을 평가하기 때문에, 가격은 효율적인 통제 수단이 된다. 최고경영자들은 기업의 성과를 측정하기 위해 항상 가격 매커니즘을 사용한다.

(2) 주요 요구사항(특징)

① 경쟁의 존재

시장통제가 가능하려면 생산성이 가격할당을 위해 충분히 명확해야 하고 경쟁이 존재해야 한다. 경쟁이 없다면 가격은 내부의 효율성을 정확하게 반영하지 못하게 된다.

② 사업부 단위에서 주로 활용

5쪽

한때 시장 통제는 주로 전체조직 차원에서 사용되었다. 그러나 현재는 제품사업부나 개별부서(독립사업부)에서 점점 더 많이 사용된다. 각 부서는 독립된 이익책임부서로서 다른 사업부와 비교한 수익 또는 비용으로 평가된다.

③ 네트워크 조직

네트워크 조직(network organization) 또한 시장 통제를 설명해준다. 서로 다른 회사들이 중심조직에서 필요한 기능과 서비스를 제공하기 위해 가격을 기반으로 경쟁한다. 그러면 조직은 일반적으로 저렴한 가격과 높은 가치를 제시하는 회사와 계약을 한다.

II. 문화적 통제 (clan control)

(1) 의의

문화통제란, 행동을 통제하기 위해 조직 문화, 공유된 가치, 전통 등을 활용하는 것이다.

(2) 주요 요구사항(특징)

① 높은 불확실성과 모호성에 효과적

문화적 통제는 불확실성과 모호성이 높은 환경에서 더 적합하다. 변화의 속도가 너무 빠르면 규칙과 규율이 모든 행동을 명확하게 설명할 수 없기 때문이다.

② 비공식 조직과 강한 문화에 효과적

문화 통제는 소규모의 비공식 조직 혹은 강한 문화를 가지고 있는 조직에서 활용할 경우 효과성이 높다. 왜냐하면 이러한 조직의 구성원들은 조직 목표에 대한 관심이나 헌신도가 높기 때문이다.

(물음3) 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)

I. 문화통제 권고 배경

A조직은 교육서비스 업무를 주로 수행하는 공공기관이다. 코로나19 상황 이전에는 공공기관의 특성상 관료적 통제 전략을 활용해 조직을 효과적으로 통제할 수 있었다. 하지만 코로나19 상황에서 더 이상 관료적 통제 전략이 효율적이지 못하게 되었다. 우선 코로나19 상황은 A조직을 둘러싼 기업 환경의 불확실성을 더욱 크게 하였으며 조직 구성원들의 재택근무를 통한 업무 수행으로 더 이상 상명하복의 관료적 통제가 물리적으로 힘들게 되었다. 또한 2019년 1월에 도입한 최신 정보통신 기술의 도움으로 구성원들 근무행태가 물리적으로 떨어져 있음에도 원활한 직무수행을 가능하게 해 주었다. 이러한 상황에서 A조직은 높은 불확실성과 모호성에서 가장 효과적인 통제전략인 문화적 통제 전략을 활용한 조직 통제가 조직효과성에 유효하다고 볼 수 있다.

II. 변화된 통제전략과 실행방법

갑작스런 통제전략의 변화는 직원들의 저항과 공황을 가져올 수 있다. 따라서 기존의 관료적 통제전략에서 문화적 통제전략으로의 변화를 직원들이 수용하기 위해서 르윈의 장이론을 활용할 수 있다.

(1) 르윈의 장 이론 의의

르윈(Kurt Lewin)은 장이론(field theory)을 통하여 조직변화의 3단계 모델을 제시하였다. 조직변화는 해빙(Unfreezing), 변화(Changing), 그리고 재결빙(Refreezing)의 3단계를 거쳐 이루어진다고 한다.

(2) 내용

제 1단계: 해빙(unfreezing)

이 단계에서는 조직구성원들이 변화를 준비하고 수용할 수 있도록 변화에 대한 동기를 부여하고, 변화의 필요성을 인식시키기 위해 구성원들의 마음속에 작용하고 있는 힘들을 재편성하여야 한다. '얼음이 녹듯이' 변화에 대한 두려움이나 저항감을 완화시키고, 변화에 저항하는 태도나 감정을 누그러지게 하는 것이 중요하다. 해빙 과정은 조직구성원들의 몸에 배인 낡은 풍습, 습관, 전통을 무너뜨리고 새로운 행동양식을 받아들이기 위한 준비를 하는 과정이다.

9쪽

제 2단계: 변화(changing)	
일단 해빙이 되면 새로운 행동양식을 받아들일 수 있는 변화실행단계로 옮겨간다. 즉 기존 상태에서 새로운 상태로 바뀌는 단계이다. 물론 기존 상태를 바꿀 전략 중 어떤 것은 한 순간에 되는 것도 있고, 어떤 것은 시간이 걸리기도 한다. 구성원들의 변화과정은 새것을 수용(복종, compliance) 하고 마음으로 동일화(identification) 하며 더 나아가 내면화(internalization)함으로써 완성된다. 동일화(identification)는 개인이 변화모델을 발굴하여 그 모델과 자신을 동일시하여 그 모델이 갖고 있는 특성을 하나하나 모방하면서 새로운 행동패턴을 학습할 때 나타나는 변화를 의미한다. 한편, 내면화(internalization)는 개인인 주어진 상황에서 성공적으로 대처하기 위해 요구되는 새로운 행동패턴을 학습하면서 나타나는 변화를 의미한다.	
제 3단계: 재동결(refreezing)	
이는 새롭게 습득한 행동패턴이 정형화 되는 과정이다. 즉, 새로운 행동이 학습을 통해 내면화되면 개인의 퍼스널리티(personality)와 자연스럽게 조화를 이루어 재동결이 촉진된다. 그러나 새로운 행동패턴이 동일시를 통해 학습된 경우에는 새로운 행동패턴에 대한 사회적인 지지나 강화가 없으면 지속되기 어렵다. 따라서 최고경영자는 적극적인 의지를 가지고 강화를 위한 적절한 조치를 강구해야만 한다. 이 과정에서 충분히 배려해야 할 것은 새로운 행동패턴이 시간이 경과해도 약화되거나 소거	

되지 않게 하는 것이다. 일반적으로 새로운 행동패턴에 대한 최고경영자의 지속적인 강화행위가 뒷받침되면 새로운 행동패턴은 조직구성원들에 의해 빠르게 학습되고 확산된다. 그러나 이에 대한 관심이나 지지가 약화되거나 사라지면 새로운 행동패턴은 비교적 빠르게 소거된다.

【문제 2】

(물음1) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 개념적 정의를 쓰시오.

(6점)

1971년에 올슨(Olsen)은 합리적 의사결정모형이나 사이몬의 바늘이론을 비판하면서 실제 조직의 의사결정은 그보다도 훨씬 비합리적으로 이루어진다고 주장하며, 소위 쓰레기통모형을 발표했다. 즉 제한된 합리성 정도가 아니라 합리성은 거의 없고 조직은 거의 무정부 상태라는 것이다. 그들은 조직이란 명확한 목표를 중심으로 잘 통합된 체계로서 각 부서들이 역할을 분담하여 일사불란하게 돌아가는 것이 아니라고 주장한다. 조직이 겪는 상황은 무정부적 혼돈처럼 불확실하며, 이런 상황에서 제한된 합리성을 가진 인간으로서는 문제가 무엇인지조차 파악할 수 없다. 이런 까닭으로 조직을 쓰레기통으로 보는 그들의 주장은 무정부적 조직론(organized anarchy model)으로 불리기도 한다.

(물음2) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 의사결정이 언제 자주 일어나는지 주요 상황 3가지를 쓰시오. (6점)

쓰레기통(무정부적인 의사결정) 상황

과거의 합리적 이론가들은 조직이 무정부적 상황에 놓이면 위기라고 여겼지만, 무정부적 조직이론가들에게는 위기가 아니며 조직은 항상 이런

상태로 처낸다고 여긴다. 태개 정부나 공공조직은 더욱 부정부적어지만
사기업도 극심한 환경 변화 속에서 큰 위기를 겪을 때에는 거의 무정부
상태가 된다.

문제는 현대의 조직환경은 변화가 극심하다는 점이다. 그러므로 대부분
의 조직들은 앞에서 배운 전형적인 의사결정행동의 단계적 순서를 밟지
않고 무정부 상태의 쓰레기통 속에서 결정을 한다. 쓰레기통 속의 상황
은 다음과 같다.

① 우선순위의 불명확성(problematic preferences)

조직에는 해결할 문제도 많고 이에 대한 해결수단이 대안들도 많은데
이 중에 무엇이 먼저 선발되어 추진되어야 하는지 우선순위마저 불확실
하다.

② 해결에 대한 지식과 경험 부족(unclear technologies)

새로운 문제가 너무 많아서 어디로 접근해야 하는지와 어떤 해결책을
사용해야 하는지 아는 바가 별로 없다.

③ 임시 결정자들(fluid participants)

의사결정자들의 교체와 이동이 심하고 모두 바빠서 어떤 문제에 대해
해결할 책임자가 누구인지 불분명하다.

(물음3) 쓰레기통 모형(Garbage Can Model)의 의사결정 요소들 중에서 핵심적인 구성요소 4가지를 쓰시오. (7점)

쓰레기통모형의 의사결정요소들

이상과 같은 상황이기 때문에 쓰레기통 속에는 다음 요소들이 마구 굴러다니다가 우연히 네 개가 서로 만나면 그 순간에 결정이 이루어진다. 못 만나면 아무리 중요하고 급해도 결정은 미뤄진다.

① 문제들(problems)

조직에는 해결해야 할 문제도 많고 새로 생기는 문제도 많다. 없던 것도 만들면 문제가 된다. 동종업계에서 1등을 한 기업이라도 “우리가 2등으로 뒤쳐지지 않으려면 해결책을 강구하자”고 하면 이것이 해결할 문제가 된다. 따라서 조직에는 해결되기를 기다리고 있는 문제들이 항상 쌓여 있다.

② 해결대안들(solutions)

특정 문제를 해결하기 위해 강구한 해결책(대안)은 아니지만 조직에는 대안들도 많다. 기업의 예만 들어도 신제품 개발, 로고 변경, 공장 이전, 홍보 확대, 감원, 해외시장 개척 등 무수히 많다. 즉 아직 문제가 발생하지 않았더라도 혹은 아직 필요성이 없더라도 대안은 이미 많이 존재하고 있으면서 조만간 활용되기를 기다리고 있는 것이다.

③ 결정자들(participants)

무슨 결정이든 결정이 되려면 결정하는 사람이 있어야 함은 말할 필요도 없다. 하지만 조직의 모든 사람들이 아무 결정이나 하는 것이 아니라 문제마다 결정담당자가 따로 있다. 그런데 문제는 있는데 결정자가 없든지(예: 해외 출장) 결정자는 있는데(예: 새로운 사장 영입) 문제를 발견하지 못할 수도 있다. 결정자가 있어도 그들이 한 문제에 심각하게 매달리지도 않고 수많은 문제에 다리만 걸쳐 놓고 있다가 다른 문제로 옮겨간다. 하지만 어느 자리에라도 배치되면 그 자리에서 무엇인가를 결정해서 실천하려고 하기 때문에 결정자는 항상 존재하기 마련이다.

④ 선택 시기(choice opportunities)

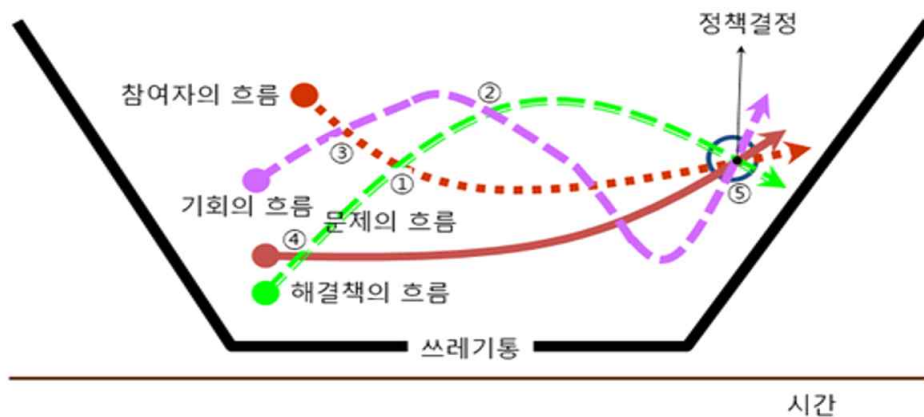
결정이 이뤄지는 때가 해결대안이 선택되는 순간이다. 세 가지 요소가 통 속에서 굴러다니다가 조직에 어떤 결정이 필요하다고 모두가 기대 혹은 예측하는 순간이 되면, 문제, 대안, 결정자가 있기 때문에 불꽃이 점화되듯이 결정이 일어난다. 그러나 아직 그 순간(기회)이 안 됐다면 여전히 문제, 대안, 결정자는 아무 결정 없이 굴러다닐 것이다.

⑤ 결정: 네 가지 요소의 만남

조직이라는 쓰레기통 안에는 수많은 대안, 문제, 결정자, 대안선택 순간들이 한꺼번에 굴러다니다가 네 가지 요소가 서로 만나는 순간 결정이라는 것이 이뤄진다. 말하자면 문제가 반드시 심각해서도 아니고, 선택된 해결대안이 최선의 것이어서도 아니고, 반드시 결정되어야만 하는 순간이 아니더라도 결정은 이뤄질 수 있다는 의미이다. 어떤 경우에는 문

15쪽

제도 심각하고 해결책도 있고 빨리 해결되어야 함에도 불구하고 결정할 책임자가 없으면 결정도 없다. 반대로 결정할 사람이 있으면 아직 때가 아니더라도 혹은 그다지 좋은 해결책이 아니더라도 그냥 결정이 이뤄진다. 이처럼 조직에서는 비합리적이고 불필요한 결정이 수시로 행해지기도 하며 결정이 불합리하게 미루어지기도 한다. 예를 들어 보자. 휴직 중인 전직 CEO는 이미 머릿속에 혁신방안(대안)을 가지고 다닌다. 그러다가 어느 회사에라도 취직하면 그 회사에서 아직 필요하지도 않은데 그 혁신정책을 실행에 옮길 구실을 찾아 문제를 이슈화하여 자신의 혁신책을 발표하고 실천에 옮길 것이다. 특히 정치가들은 아무 결정이라도 내려야 명분이 서기 때문에 아무때나 무슨 대안이든 선택(결정)해서 진행시키는 경우도 있다.



(물음4) 쓰레기통모형(GarbageCanModel)이주는시사점 4가지만쓰시오.(6점)

쓰레기통모형은 조직의 의사결정이 실제로는 다음과 같이 이루어진다는 사실을 시사한다.

- 회사의 많은 결정들이 합리적인 의사결정과정인 것이 아닌 운, 우연, 자의로 이루어진다.
- 적합하지 않은 엉뚱한 대안이 선택된다. 경영을 합리화한다고 무조건 조직을 개편하고 신설부서를 만들어 필요부서를 없애기도 한다.
- 정해진 대안이 없기 때문에 결정자들이 자의적 혹은 정치적 동기를 가지고 조직에는 차선이지만 자기에게는 최선인 대안을 선택할 수 있다.
- 문제마다 대안의 정보를 찾고 분석하는 데 시간이 걸리기 때문에 문제가 너무 많으면 미해결상태로 보류해 둔다.
- 급한 문제는 아니지만 일단 커다란 이슈가 될 중요한 문제라면 무조건 먼저 결정하여 실천될 가능성이 크다. 급하지만 중요성이 적으면 대중의 관심도 적기 때문에 결정이 뒤로 미뤄지다가 타이밍을 잃고 만다.

【문제 3】

(물음1) 다음 켈리(H. Kelley)의 내부귀인과 외부귀인의 개념적 정의를 쓰고 이에 따른 예를 각각 쓰시오. (10점)

I. 귀인이론 의의

사람들의 행동 혹은 그로 인한 사건의 원인을 따져보는 것을 귀인(attribution)이라고 한다. 조직행동에서 귀인이 중요한 것은 그 결과가 추후 행동에 영향을 미치기 때문이다. 낮은 업적을 낸 부하의 경우 그 원인이 그가 열심히 일하지 않았기 때문이라면 야단을 친다든지 연봉을 동결시킨다든지 등 어떤 통제를 가하겠지만, 시장 경기의 침체로 인한 것이었다면 그 부하의 잘못을 따지기보다 마케팅전략 등 기업차원에서의 어떤 조치를 취해야 할 것이다.

II. 귀인이론 유형

어떤 행동에 대한 원인을 어디에 귀속시킬 것인가에 대해 우선 내적 귀인과 외적 귀인으로 구분할 수 있다. 예를 들면 어떤 종업원의 업적이 낮았을 경우, 그 원인을 종업원의 노력 부족 혹은 능력 부족으로 인식하면 내적 귀인이라고 하며, 직무의 난이도 혹은 관련되는 타부서 사람들의 비협조 때문이라고 인식하면 이를 외적귀인이라고 한다.

(물음2) 켈리(H. Kelley)가 제시한 귀인결정의 요소 3가지를 쓰시오.
(15점)

II. 켈리 입방체 이론

(1) 의의

우선 사람들은 외부, 내부로 귀인하기 전에 상대방의 행동과 주변사람들의 행동에 관한 정보를 수집한다. 그런 다음에 그 정보를 바탕으로 상대방의 행동을 특이성, 합의성, 일관성이라는 세 가지 기준에 맞추어 보고 난 후에 행동원인이 내부에 있었는지 외부에 있었는지를 결정한다. 그런 다음에야 그 사람에 대한 판단이 가능해지기 때문이다. 이를 켈리의 큐빅모형(입방체 이론)(cubic model) 혹은 공변모형(covariation model)이라고 한다.

(2) 귀인의 세 가지 결정요인

예를 들어 어떤 학생의 이번 학기 경영조직론 성적이 낮게 나왔다면 내부 탓을 할 것인가, 외부 탓을 할 것인가? 이에 답하려면 다음 세 가지 사항을 우선 고려해야 한다.

- 특이성(독특성: distinctiveness): 다른 수강과목은 모두 점수가 높은데 유독 경영조직론 성적만 낮다(특이성 높음)
- 합의성(일치성: consensus): 다른 학생들도 모두 낮게 나왔다 (합의성

19쪽

높음)

- 일관성(동일성: consistency): 나의 경영조직론 성적은 매번 높았다 (일관성 낮음)

경영조직 성적에 대하여	판단의 기준	관찰	귀인
다른 수강과목은 모두 점수가 높는데 유독 경영조직론 성적만 낮다	특이성	높다	외적귀인
다른 학생들도 모두 낮게 나왔다	합의성	높다	외적귀인
나의 조직행동 성적은 매번 높았다	일관성	낮다	외적귀인

귀인이론

