

경영조직론

【문제 1】 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

한국전자의 박새로이 사장은 약 30년간 기존의 반도체 칩(chip) 생산라인을 통해 노동집약적 사업을 추구하여 왔다. 그러나 최근 경영환경의 변화로 기존의 사업에 한계상황을 맞이하면서 신성장산업인 인공지능(AI) 사업을 시작하였다. 하지만 기대와는 달리 한국전자는 2개 사업부인 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부의 조직운영을 하면서, 전략방향, 조직구조의 설계 및 사업부간 갈등 등 단일 사업부일 때 보다 오히려 더 많은 어려움이 나타났다.

특히 3가지 문제인 전략, 조직구조 설계 및 사업부간 갈등의 문제로 조직의 균형과 안정성에도 문제가 발생하였다. 박새로이 사장은 고민 끝에, 빅픽처 컨설팅의 조이서 컨설턴트를 찾아가서 회사의 사정을 설명하고 자문을 구하였다.

조이서 컨설턴트는 이 문제를 해결하는 과정에서 전략 해결책으로 탐험(exploration)과 활용(exploitation)을 조직구조설계의 해결책으로 양면형 조직(ambidextrous organization)을 사업부간 갈등의 해결책으로 통합형 협상(integrative negotiation)을 제시하였다.

물음 1) ‘탐험과 활용’의 개념을 설명하고, 만약, 당신이 조이서 컨설턴트라면 탐험과 활용을 통해 2개 사업부 각각에 적합한 전략을 설명하시오. (15점)

물음 2) ‘양면형 조직’의 개념을 설명하고, 만약, 당신이 조이서 컨설턴트라면 양면형 조직구조의 개념을 통해 2개 사업부에 적합한 조직구조를 설명하시오. (15점)

물음 3) ‘통합형 협상’의 개념을 설명하고, 만약, 당신이 조이서 컨설턴트라면 통합형 협상의 태도, 행동, 정보 각각의 관점을 통해 사업부간 갈등의 문제 해결방안을 설명하시오. (20점)

【문제 2】 작업가치관(work values)은 내생적 작업가치관(intrinsic work values)과 외생적 작업가치관(extrinsic work values)으로 분류할 수 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 내생적 작업가치관과 외생적 작업가치관의 개념에 관하여 설명하시오. (8점)

물음 2) 내생적 작업가치관을 갖는 종업원과 외생적 작업가치관을 갖는 종업원 각각에 대하여 성공적인 동기유발 방법을 설명하시오. (10점)

물음 3) 내생적 작업가치관을 가지고 있고 내재적으로 동기부여되어 일하고 있는 종업원에게 외재적 보상을 하였을 때 내재적 동기부여수준이 어떻게 달라질 수 있는지를 데시(Deci, E. L.)의 인지평가이론(cognitive evaluation theory)에 근거하여 설명하시오. (7점)

【문제 3】 조직의 다양한 부서들은 과업을 수행하기 위해 자원, 부품, 정보 등의 교환을 통해 상호의존하게 된다. 기술이 조직구조 설계에 영향을 미치는 연구 중 톰슨(James Thompson)의 상호의존성(interdependence)의 3가지 유형을 설명하고, 조직구조 설계에 주는 시사점을 제시하시오. (25점)