

1회차 모의고사(2020. 06. 21)

【문제 1】

매슬로우(Maslow)의 욕구단계이론, 브룸(Vroom)의 기대이론, 데시(Deci)의 인지평가이론의 핵심내용을 바탕으로 성과급 제도가 성공적으로 작동하기 위한 조건들을 서술하시오. (50점)

【문제 2】

학습의 중요성과 학습과정 및 주요원리로서의 강화에 대해 각각 설명하시오. (25점)

【문제 3】

조직몰입의 개념과 유형을 설명하고 조직몰입의 결과 변수와 증진 방안을 설명하시오.(25점)

【문제 1】

매슬로우(Maslow)의 욕구단계이론, 브룸(Vroom)의 기대이론, 데시(Deci)의 인지평가이론의 핵심내용을 바탕으로 성과급 제도가 성공적으로 작동하기 위한 조건들을 서술하시오. (50점)

I. 동기부여의 개념과 의의

1. 동기부여의 개념

동기부여(motivation)란 목표를 향한 자발적인 행동을 이끌어 내고 충동질하여 계속하게 하는 심리적 과정이라고 정의한다. 즉, 어떤 사람으로 하여금 목표달성을 향해 행동하도록 자극하여 동기가 생기도록(유발, arousal)하고 구체적 행동으로 유도하고 이끌며(지향, direction) 그 행동을 지속(persistence)하게 하는 것이다.

핀더(Pinder)는 작업동기(work motivation)를 개인의 작업행동을 일으키며 노력의 강도(집중력), 노력의 방향, 지속기간을 결정하는 역동적인 힘의 집합이라고 정의하고 있다.

2. 동기부여의 의의

전통적 동기부여 이론들은 주로 욕구의 내용에 초점이 맞추어져 있으며 현대 동기부여 이론들은 욕구와 모티베이션을 일으키기까지의 과정에 초점을 둔 것들이 대부분이다. 내용이론은 인간 행동을 동기화 하는 원동력이 무엇인지, 무엇이 동기를 형성하는지에 대한 이론이다. 반면 과정이론은 욕구가 사기를 일으키기까지의 과정, 즉 행동이 어떻게 유도되고 어떤 단계를 밟아 진행되는 과정을 연구한 것이다.

이하에서는 내용이론에 해당하는 매슬로우의 욕구단계이론과 과정이론에 해당하는 브룸의 기대이론과 인지평가 이론의 핵심내용을 살펴보고 이를 바탕으로 성과급제도가 성공적으로 작동하기 위한 요건들을 살펴보고자 한다.

II. 매슬로우의 욕구단계이론

1. 의의

매슬로우는 인간의 욕구에 대해 많은 생각을 하다가 인간을 행동하게 만드는 두 부류의 욕구(필요성)가 있음을 1954년에 발표했다. 그것은 부족해서 생기는 욕구(하위욕구, deficiency need)와 성장하고 싶어서 생기는 욕구(상위욕구, growth needs)이다.

하위욕구(저차욕구)는 생리적 욕구와 안전욕구이며 상위욕구(고차욕구)는 사회적 욕구와 존경욕구와 자아실현 욕구이다.

2. 5가지 욕구단계

매슬로우는 인간의 내부에는 다섯 가지의 욕구단계가 존재한다고 파악하였다.

① 생리적(physiological, 기본적, 신체적) 욕구는 생존을 위한 의·식·주 욕구와 성욕, 호흡 등의 신체적 욕 등 기본적인 욕구를 의미한다. 조직에서는 작업조건, 기본임금, 식당, 냉난방시설 등과 관련이 있다.

- ② **안전(safety, 안락) 욕구**는 신체적, 감정적인 위협으로부터 보호하고 안전해지기를 바라는 욕구이다. 조직에서는 안전 작업 조건, 복리후생, 고용안정, 임금인상 등과 관련이 있다. ③ **사회적(social, 소속, 귀속) 욕구**는 어디에든 소속되거나 다른 집단이 자신을 받아들이길 원하는 욕구이다. 조직에서는 감독의 질, 우호적 작업집단, 화해와 친목분위기 등과 관련이 있다.
- ④ **존경(esteem, 명예) 욕구**는 집단의 구성원 이상이 되기를 원하는 욕구이다. 조직에서는 직위, 승진기회, 의사결정 참여, 동료와 상사로부터의 인정, 중요업무 부여 등과 관련이 있다.
- ⑤ **자아실현(self-actualization) 욕구**는 자신이 이룰 수 있거나 될 수 있는 것을 성취하려는 욕구이다. 조직에서는 도전적인 직무, 창의성 개발, 잠재능력 발휘, 목표달성 등과 관련이 있다.

3. 이론의 특징

- ① 매슬로우는 5가지의 욕구가 한꺼번에 나타나는 것이 아니라 위계적으로 파악하고 있다. 생리적 욕구가 가장 하위에 위치하고 자기실현 욕구가 가장 상위에 존재하는 것으로 보았다.
- ② **결핍-지배의 원리**
순서에 의하여 어떤 특정한 욕구가 결핍되어 있으면 그 욕구가 개인의 의식을 지배하게 된다. 한 순간에 개인의 의식을 지배하는 욕구는 하나다.
- ③ **충족-출현의 원리**
아래 단계의 욕구가 충족되면 다음 단계의 욕구가 출현한다는 원리이다. 이는 한 단계를 건너뛰어 그 위의 욕구가 나타나는 경우는 없다.
- ④ 생리적 욕구와 안전욕구를 포함하는 하위욕구는 주로 외부요인(임금, 고용기간) 등에 의해서 충족되는 반면 나머지 세 욕구를 포함하는 상위욕구는 자신의 내부요인에 의해 충족된다.
- ⑤ 자아실현욕구는 다른 욕구와는 달리 충족되면 될수록 욕구의 크기가 커진다.

III. 브룸의 기대이론

1. 의의

기대이론은 모티베이션을 유발하는 내적 인지상태에 초점을 맞추고 있다. 기대이론은 특정방식으로 행동하기 위한 경향의 정도는 주어진 결과와 그것의 매력에 대한 우리의 기대의 강도에 달려있다고 주장한다. 즉 개인은 어떤 결과를 얻을 수 있고 그 결과가 자신에게 매력이 있을 때 행동하게(동기부여)가 된다는 것이다.

2. 3가지 구성요소

브룸은 개인의 노력이 성과로 이어지고 그 성과에 대해 보상이 주어지는 동기부여의 순차적 과정에 초점을 두고 있다. 각 과정별로 동기부여와 관련된 3가지 구성요소는 다음과 같다.

① 기대(expectancy)

기대란 노력과 목적달성의 간의 개연성의 정도로 주어진 목표를 달성할 가능성에 대해 개인이 지각(인지)하는 확률로 노력과 성과 관계를 의미한다. 즉, 개인이 노력하면 성과 목표를 달성할 가능성이 클 때 개인은 동기부여 된다.

② 수단성(instrumentality, 도구성)

수단성은 부여된 목표를 달성했을 때 이것이 보상으로 연결될 수 있을 거라고 믿는 정도로 성과

와 보상관계를 의미한다.

③ 유의성(Valence, 유인가)

유의성이란 조직으로부터의 보상이 개인에게 얼마나 매력이 있는가를 뜻하며 보상과 개인의 목표나 욕구 관계를 의미한다. 보상 매력도는 조직으로부터 받은 보상이 개인의 욕구나 목표를 얼마나 충족할 수 있는가에 따라 정해진다.

3. 동기부여의 강도

모티베이션의 강도는 $M = \text{유인가}(V) \times \text{수단성}(I) \times \text{기대}(E)$ 로 구할 수 있다. 기대이론에서 각 요소는 서로 독립적으로 동기부여 상태를 설명하는 것이 아니라 서로 상호작용을 통해 동기부여 수준이 결정된다. 따라서 어느 한 요소의 수준이 낮게 되면 개인의 전체적 동기는 낮게 된다. 만약 셋 중 하나라도 0이 되면 동기부여의 강도는 역시 0이 된다.

IV. 데시의 인지평가이론

1. 의의

인지평가이론은 뵘(Bem)의 자기귀인(self-attribution) 이론에 근거하여 데시(Deci)가 발표한 이론이다. 어떤 직무에 대하여 내재적 동기가 유발되어 있는 경우 외적 보상이 주어지면 내재적 동기가 감소된다는 이론이다.

2. 연구내용

데시는 내재적 동기가 존재하는 상황에서 외재적 보상(돈)이 주어질 경우 내재적 동기수준에 변화가 있는지 연구하였다. 이를 검증하기 위해 정육면체 조합 퍼즐 실험을 실시하였는데, 그 결과 내재적 동기가 높았던(퍼즐 자체를 즐겼던)에 금전적 보상을 지급한 경우 금전지급 전보다 오히려 퍼즐을 잘 못 맞추는 결과가 도출되었다.

왜 이런 현상이 나타나는지에 대해 데시는 귀인이론에서 그 답을 찾는다. 즉 내재적 동기상태에서 열심히 일하고 있는 작업자는 다른 외재적 보상(성과급 등)이 없기 때문에 자기가 열심히 일하는 원인을 직무가 제공하는 재미에서 찾았다. 그런데 여기에 외재적 보상이 투입되면 열심히 일하는 원인이 일의 재미가 아닌 성과급과 같은 외재적 보상이라고 생각하는 것이다. 작업자는 자신이 왜 열심히 일하고 있는가에 대한 귀인을 인지적으로 평가 한다는 것이다. 여기에서 중요한 발견은 작업 중 투입했던 외재적 보상을 제거하게 되면 작업자가 과거의 내재적 동기가 원래 수준으로 회복되지 않는다는 것이다.

3. 내재적 동기의 결정요인

① 유능감(competence)

유능감은 어떤 일을 잘 할 수 있다는 역량을 가지고 있다는 믿음이다.

② 자기결정감(self-determination)

자기결정감은 어떤 일을 할 때 자기가 스스로 결정했다고 느끼는 것을 말한다.

③ 피드백(feedback)

어떤 일이 수행되면 주어지는 피드백에는 통제적 기능과 정보적 기능이 있다. 일반적으로 구성원들은 유능감과 자기결정감 특성이 충족될수록 내재적 동기가 높아진다. 피드백의 경우 통제적 기

능을 수행하면 내재적 동기수준이 감소하며, 정보적 기능을 수행하면 내재적 동기수준이 높아진다.

V. 성공적인 성과급 제도의 요건

성과급(Pay for performance)은 개별 종업원이나 집단이 수행한 노동성과나 업적을 기준으로 임금을 산정하여 지급하는 임금형태이다. 지금까지 살펴본 동기부여 이론들을 바탕으로 성과급제도가 성공적으로 작동하기 위한 요건들을 제시해 보고자 한다.

1. 매슬로우의 욕구단계이론

매슬로우의 욕구단계이론은 경영자들로 하여금 인간욕구에 대한 체계적인 인식을 최초로 갖게 하였다. 조직구성원들의 욕구는 개인에 따라, 상황변화에 따라 다르게 나타날 수 있다. 조직에서는 조직구성원들의 개인차를 고려한 새로이 출현하는 욕구에 관심을 가질 필요가 있다.

또한 조직에서는 조직구성원의 하위욕구를 어느 정도 충족시켜 준 후에도 동기부여 효과를 지속적으로 얻기 위해서는 상위욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직분위기의 조성이 중요하다.

2. 브룸의 기대이론

브룸의 기대이론에 근거하여 성과를 향상시키기 위해서는 첫째, 조직이 제공할 수 있는 보상 중 어떤 것이 구성원에게 가치(V)가 있는지 파악해야 한다. 개별 구성원이 원하는 보상을 제공할 때 유인가가 높아진다.

둘째, 조직구성원에게 요구되는 성과가 무엇인지 구체적으로 알려주어야 한다. 그래야 구성원은 해당 성과의 달성 가능성(E)을 추정할 수 있다.

셋째, 조직구성원들의 역량을 높여 기대(E) 값을 높여야 한다. 이를 위해 조직은 교육프로그램 등을 도입할 필요가 있다.

넷째, 사전에 구성원의 행동을 평가하는 기준이 설정되어야 한다. 구성원의 개인성과를 정확히 측정, 평가하는 것이 조직이 보상을 결정하는 전제조건이기 때문이다.

다섯째, 구성원이 요구되는 성과를 달성했을 때 제공되는 보상의 형태 및 크기가 일관성(I)이 있어야 한다. 이를 위해서는 일관성 있는 인사관리 시스템이 구축되어야 하고 이를 구성원에게 알려야 한다. 이를 통해 성공적인 성과급제가 정착할 수 있을 것이다.

3. 데시의 인지평가이론

인지평가이론은 종업원이 직무에서 느끼는 내재적 보상이 동기유발의 원천이 될 수 있음을 도출해냈다. 성과와 연동한 보상이 오히려 종업원의 동기를 떨어뜨릴 수 있다는 점을 지적하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 따라서 보상정책 설계 시 종업원의 욕구구조와 업무의 속성을 다각도로 고려할 필요가 있다. 그래야만 성과급제가 성공적으로 이루어질 수 있다.

【문제 2】

학습의 중요성과 학습과정 및 주요원리로서의 강화에 대해 각각 설명하시오. (25점)

I. 서론

학습이란 연습과 반복적인 훈련이나 경험을 통해 일어나는 비교적 지속적인 행동 혹은 잠재적인 행동 그리고 지식의 변화를 말한다. 조직론에서의 학습은 조직의 목표에 따라 개인의 행동변화를 수반하는 의식적 활동에 초점을 둔다.

이하에서는 조직관리에 있어서 중요한 학습의 중요성과 학습과정 및 강화에 대해 살펴보고자 한다.

II. 학습의 중요성

기업조직에서 구성원으로 하여금 바람직한 행동을 증가시키고 바람직하지 않은 행동을 감소시키기 위해서 행동수정 전략을 실행할 수 있다. 이것이 바로 조직행동수정(organizational behavior modification, OB-MOD)이다. 행동수정을 위해서는 구성원의 학습이 중요하다. 학습은 변화를 수반한다. 새로운 지식이나 기능을 체화하기 위해서는 부단한 노력과 연습이 필요하다. 그럼에도 학습이 중요한 이유는 학습을 통한 변화는 행동변화 뿐만 아니라 태도, 지식의 양적 질적 변화도 포함한다. 또한 학습에 의해 일어난 변화는 비교적 오래 지속되는 경향이 있기 때문이다.

III. 학습과정

학습의 과정은 행동주의 학습이론, 인지론적 학습이론, 사회적 학습이론에 따라 설명방법이 조금씩 다르다. 조직은 학습을 통해 행동수정을 하고자 한다면 조직구성원들로 하여금 자신들이 끌려간다는 느낌과 통제된다는 마음이 들지 않게 해야 한다. 경영진과 상호 신뢰의 개방적 분위기 속에서 이루어져야 하며 조직행동의 수정을 통해서 구성원들이 더 좋은 보상을 받게 된다는 확신을 가질 수 있도록 포상제도 등 실질적인 후속조치가 필요하다. 다음에서는 강화의 이론적 근거가 되는 행동주의 학습이론에 입각한 조직행동수정의 관점에서 학습과정을 설명하고자 한다.

① 제1단계 : 수정행동 확인

수정되어야 할 행동, 즉 학습되어야 할 행동이 무엇인가를 확인한다. 예를 들면 출근시간을 지키는 행동, 장비의 효과적 사용, 영업활동 등의 관찰가능하고 객관적으로 측정이 가능한 행동이어야 한다. 변화대상의 행동은 물론 직무 및 조직성과와 관련이 있어야 한다.

② 제2단계 : 행동빈도 측정

제1단계에서 대상으로 삼은 행동의 발생빈도를 측정한다.

③ 제3단계 : 인과분석

측정된 행동들 간의 원인과 결과 관계를 파악한다.

④ 제4단계 : 변화방침 수립

해당 행동의 발생빈도를 변화시키기 위한 방침을 정하고 공지한다. 학습강화의 유형들을 검토하

여 가장 적합한 것을 선택한다.

⑤ 제5단계 : 피드백

행동변화 방침을 실행하고 행동변화의 빈도를 측정한다. 수정 결과에 대한 환류과정을 통해 지속적 개선계획의 실행여부를 판단한다.

IV. 강화

1. 강화의 개념

강화는 스키너의 조작적 조건화 이론에서 등장한 개념으로서 행동을 변화시키는 작용을 의미한다. 즉, 조건화를 통하여 개인의 행동을 증가시키거나 소멸시키는 행동변화 방법을 말한다. 따라서 강화이론은 행동이 그 결과의 함수라고 보는 이론이다.

2. 강화의 유형

바람직하지 않은 행위를 대체하여 구성원들이 바람직한 새로운 행위를 하도록 하는 것을 행위변화전략(행위형성, 행위수정)이라고 한다. 이러한 행위변화전략은 외적자극이나 긍정적, 부정적 결과를 관리함으로써 개인이 구체적인 행동을 하도록 하거나 하지 않게끔 하는 것이다. 조직에서의 관리적 수단으로서 활용할 수 있는 행위변화전략의 내용이 강화요인들이다. 이러한 강화요인들은 적극적 강화와 부정적 강화, 소거, 벌 등이 있다. 적극적 강화와 부정적 강화는 바람직한 행위를 강력하게 하는 방식이라면 소거와 벌은 바람직하지 않은 행위를 감소시킬 수 있는 방식이다. 이러한 강화전략은 각각 개별적으로 이용하는 것보다 합성하는 것이 바람직하다. 바람직하지 않은 행위에 대해서는 그 보상을 제거하고(소거) 바람직한 행위에 대해서는 적극적 강화를 하는 것이 보다 강력한 전략이라고 할 수 있다.

	선호하는 강화물	싫어하는 강화물
제공(부여)	긍정적 강화(적극적 강화)	벌
제거(철회)	소거	부정적 강화(소극적 강화)

3. 강화계획

학습효과를 극대화하기 위해서는 효과적인 강화유형을 선택하는 것뿐만 아니라 이를 어떤 방식으로 제공하느냐에 따라 효과가 다르게 나타난다. 즉 행동에 따르는 강화요인의 제공시점과 빈도를 조절함으로써 바라는 행동을 지속시키려는 것이다. 강화계획은 크게 연속적 강화법과 단속적 강화법으로 나눌 수 있다. 단속적 강화법은 시간의 흐름을 기준으로 한 고정간격법과 변동간격법, 행동의 발현빈도에 초점을 맞춘 고정비율법, 변동비율법이 있다.

연속적 강화법은 학습자가 기대하는 행동을 할 때마다 즉시 강화물(보상)을 제공하는 방식이다. 단속적 강화법은 바람직한 행동이 나타날 때마다 강화하는 것이 아니라 그러한 행동이 누적되는 것을 보고 어떤 기준을 가지고 강화요인을 제공하는 기법들을 통칭한다.

고정간격법은 일정한 시간간격을 두고 강화요인을 제공하는 방법이다. 시간급제, 월급, 명절 보너스 등이 있다. 변동 간격법은 강화요인이 불규칙한 시간 간격에 따라 제공된다. 구성원들은 언

제 자신의 행동이 평가되고 보상될지를 예측할 수 없기 때문에 구성원들은 항상 바람직한 행동을 보이고 최선을 다하는 자세를 갖추고 있다. 고정비율법은 일정횟수의 바람직한 행동이 있고 난 후 보상을 해주는 행동중심적 강화방법이다. 성과급제도가 하나의 예이다. 변동비율법은 불예측적인 횟수의 바람직한 행동을 보였을 때 강화가 이루어지는 방법이다. 고정간격법이 효과에 있어서 가장 약한 것으로 나타났음에도 불구하고 실제 가장 많이 쓰고 있는 이유는 가정 경제를 꾸려감에 있어서 고정적으로 비용이 지출이 되고 있어 경제생활 측면의 안정성을 고려한 때문이다.

강화 계획			내 용
연속적 강화법			바람직한 행동이 나올 때마다 강화요인(보상) 제공
단속적 강화법	시간 간격	고정 간격법	일정한 시간간격을 두고 강화요인을 제공
		변동 간격법	불규칙한 시간간격에 따라 강화요인을 제공
	반응 빈도	고정 비율법	일정한 수의 바람직한 행동이 나타났을 때 강화요인을 제공
		변동 비율법	불규칙한 횟수의 바람직한 행동 후 강화요인을 제공

【문제 3】

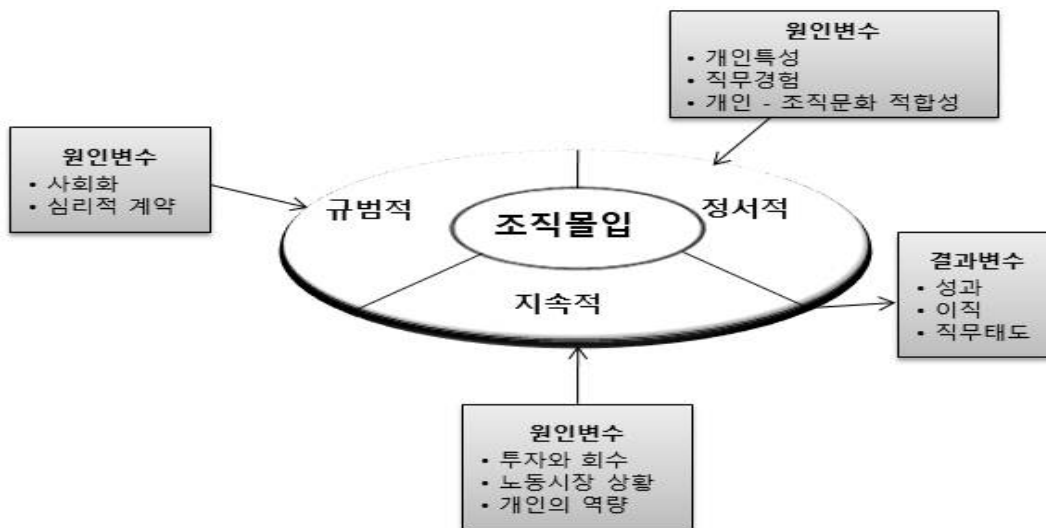
조직몰입의 개념과 유형을 설명하고 조직몰입의 결과 변수와 증진방안을 설명하시오.(25점)

I. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 개인이 조직 그 자체나 조직의 목표와 자신을 동일시하는 수준으로서, 조직에 구성원으로 남고자 하는 의사를 의미한다. 흔히 유능한 종업원을 유치하는 것이 매우 중요하다고 알려져 있으나, 이들이 조기에 회사를 떠나버린다면 채용의 의미가 없어진다. 따라서 기업은 유능한 인재들이 오랜 기간 동안 회사에 머무를 수 있도록, 즉 조직몰입도를 높이도록 노력해야 할 것이다.

II. 유형

알렌과 마이어(Allen & Meyer)에 따르면 조직몰입은 일반적으로 다음의 세 가지 하위요소로 구성된다.



① 정서적 몰입(affective commitment)

정서적 몰입은 종업원이 조직과 스스로를 동일시하고, 조직에 대해 진정으로 충성심을 느끼는 정도를 나타내는 것으로서, 조직몰입의 감정적 및 가치적 측면과 관련이 깊다. 따라서 정서적 몰입은 개인의 특성, 직무수행 경험, 개인과 조직문화간의 적합성 등을 영향 받는다. ⇒ 나는 내가 원해서 이 회사를 다닌다.

② 지속적 몰입(continuance commitment, 연속적 몰입)

지속적 몰입은 한 조직에 계속 남아있는 것에 대한 경제적 가치인식으로서, 스스로가 조직에 투자한 정도에 대한 지각에 기반하여 다른 조직으로의 이동이 유발하는 상대적인 비용에 대한 지

각과 관련이 깊다. 따라서 지속적 몰입은 노동시장의 전반적 상황(구직활동의 용이함 등) 및 개인의 역량 등의 영향을 받는다. ⇒ 나는 내가 회사를 다녀야 할 필요가 있기 때문에 머무른다.

③ 규범적 몰입(normative commitment)

규범적 몰입은 도덕적 또는 윤리적인 이유로 인하여 조직에 남게 되는 의무감을 뜻하는 것으로서, 조직의 일원으로 남아 있는 것이 도덕적으로 옳바르다는 지각에 근거한 것이다. 따라서 규범적 몰입은 조직으로부터의 사회화 과정 및 개인과 조직이 형성하는 심리적 계약 등의 영향을 받는다. ⇒ 나는 내가 그래야 하기 때문에 이 회사를 다닌다.

III. 결과

조직몰입은 많은 긍정적 결과를 낳는다. 우선 조직에 대한 애착으로 이직률이 줄어들며 다른 사람들에 대해서도 좋은 태도를 가지게 된다. 또한 조직에 몰입하는 구성원은 자신의 생활과 경력 전반에 걸쳐 성공적인 것으로 나타나고 있으며, 직무성어나 혁신적 행동에도 긍정적 영향을 주는 것으로 알려져 있다.

IV. 증진방안

조직몰입의 증진을 위해서는 조직의 가치를 공유할 수 있는 사람을 선발하고, 조직의 이해와 개인의 이해를 일치시키기 위하여 평가와 보상제도를 개선할 필요가 있다. 평가 측면에서는 조직의 성과목표가 개인차원으로까지 이어질 수 있도록 KPI(key performance indicator)를 개선하고, 보상 측면에서는 우ரி사주제나 스톡옵션을 발행하여 조직구성원과 성과를 나누는 관행을 정착시키는 것이 조직몰입 증진에 큰 도움이 된다. 또한 구성원들을 기업경영에 참여시켜 주인의식을 갖도록 하는 것 또한 중요하다.

[2020년 공인노무사 2차 - 3기] 2020.06.28.

제2회 경영조직론 모의고사

【문제 1】

리더십 이론들은 그 발달 과정 및 주요 개념에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론, LMX이론 등으로 나누어 살펴볼 수 있다. 이들 이론들의 핵심적 주장과 관련 변수들을 토대로 그 시사점을 서술하시오. (단 PM이론은 제외할 것) (50점)

【문제 2】

집단성장단계를 Tuckman,의 점진성장모형과 Gersick의 단속균형모형으로 나누어 약술하시오. (25점)

【문제 3】

Daft의 상황 적합적 의사결정 분석체계의 내용을 서술하시오. (25점) (의사결정 분석체계를 도식화 할 것)

【문제 1】

리더십 이론들은 그 발달 과정 및 주요 개념에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론, LMX이론 등으로 나누어 살펴볼 수 있다. 이들 이론들의 핵심적 주장과 관련 변수들을 토대로 그 시사점을 서술하시오.(단 PM이론은 제외할 것) (50점)/40점

I. 리더십의 개념 중요성 (2점)

1. 리더십의 개념

리더십(leadership)은 리더가 일정한 상황에서 다른 구성원들로 하여금 조직이나 집단의 공동 목표를 달성하는 데 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정 또는 능력을 말한다. 즉 리더십은 리더가 집단이 처한 상황과 집단구성원의 특성이나 기대를 고려하여 구성원들로 하여금 집단목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정이다.

2. 리더십의 중요성

리더십은 구성원들에게 영향을 발휘하여 조직의 목표달성에 공헌 할 수 있도록 사기를 북돋아 집단 및 조직의 지속적이고 안정적인 성장을 가능하기 때문에 중요하다. 리더십 이론은 리더십을 무엇으로 파악할 것인가에 대한 관점에 따라 여러 경향으로 분류해 볼 수 있다. 리더십을 리더가 보유한 특성으로 보는 관점인 특성이론, 리더십을 리더의 행위(과업중심적 행동, 관계중심적 행동)로 보는 행동이론, 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정에 존재하는 여러 상황에 의해 결정된다는 상황이론으로 나누어 볼 수 있다. 또한 리더와 구성원 간에 형성되는 관계의 질에 따라 리더의 구성원에 대한 영향력이 달라진다는 이론이 리더-구성원 교환 (LMX)이론이다.

II. 리더십 특성이론의 핵심내용과 시사점 (10점)

1. 리더십 특성이론의 의의

리더십의 특성이론은 개인의 자질과 성격에 중점을 을 둔다. 특성이론은 과거 성공적인 리더들이 갖추고 있었던 개인적인 특성을 찾아내어 이를 통해 리더십의 성공 여부를 예측할 수 있다는 것이다.

2. 성공한 리더들의 주요한 특성

1) 감성지능(emotional intelligence)

감성지능은 과거 중요시 되어 왔던 정신능력(IQ)이 가지고 있는 성과 예측력의 문제를 극복할 수 있는 대안으로 제안된 것이다. 감성지능이 높은 사람은 자기 인지 능력과 사회적 기술들이 높게 나타났다. 감성지능이 높은 관리자는 자신의 감정을 조절할 줄 알고 타인의 감정을 잘 이해하며 인간관계를 보다 긍정적으로 구축할 수 있기 때문에 리더십 행사과정에 효과적이다.

2) Big 5 성격특성(외향성, 성실성, 개방성)

빅 파이브 성격 특성은 정서적 안정성, 외향성, 개방성, 친화성, 성실성을 말한다. 과거 리더가 갖추어야 할 특성들은 대부분 빅 파이브 성격 특성 범주 안에 속해 있다.

연구에서 외향성(extraversion)이 큰 리더는 조직구성원들과 적극적인 상호작용을 하며 타인에게 자신감을 보여주어 성공적인 리더십을 행사한다고 밝혀진바 있다.

성실성(conscientiousness)이 높은 사람은 일을 잘 조직하고 주도적으로 업무를 수행하며 어려운 문제도 인내심을 가지고 극복하는 경향을 보인다.

개방성(open to experience)이 높은 사람은 조직에서 창의력에 기반을 둔 새로운 것을 추구하는 역할을 잘 수행할 수 있다.

3) 자기존중감(self-esteem, 자존감)

자기존중감은 개인이 자신의 가치와 능력에 대해 긍정적인 평가를 하고 있는 정도를 말한다. 자기존중감이 이 높은 사람은 구성원들에게 많은 지원을 하고 자신감을 가지고 긍정적 평가를 받는다. 이는 카리스마 리더십과도 관련이 깊다.

4) 정직성(integrity)

정직성(신실함)은 올곧은 성품을 가진 사람을 말하는 것으로 도덕적이고 원칙을 지키는 사람이다. 조직에서 타인의 신뢰를 받을 수 있는 정직성은 리더십을 효과적으로 이끄는 데 중요한 변수로 평가된다.

3. 시사점과 한계점

1) 시사점

특성이론은 리더의 출현이나 등장을 예측하는 데 보다 유용하다. 그러나 어떤 사람이 보이고 있는 특성으로 인해 리더로 추대될 수는 있지만 이것이 집단의 목표가 성공적으로 달성된다는 것을 의미하지는 않는다.

2) 한계점

리더십 특성이론은 리더가 가지고 있는 특성에만 초점을 맞추다 보니 리더십이 행사되는 상황에 대한 설명이 부족하다. 또한 리더십 행사에 있어서 부하의 리더에 대한 영향력 문제는 전혀 포함시키고 있지 않다. 아울러 리더가 보유하고 있는 특성이 어떤 과정을 통해 부하에게 영향력이 발휘되는가에 대한 설명이 미흡하다.

Ⅲ. 리더십 행동이론의 핵심내용과 시사점 (12점)

1. 행동이론의 의의

리더십의 행동이론은 리더가 구성원들에게 보여주는 행동과 행동유형(behavior style)을 대상으로 리더십을 밝혀내고자 하였다. 행동이론이 등장하게 된 배경은 리더의 특성인 성격, 가치관 등과 같은 추상적인 구성개념을 관찰하는 데 한계가 있기 때문이다. 리더는 타고나는 것이라는 관점에서 어떻게 하면 효과적인 리더가 될 수 있는지 리더의 행동을 구체적으로 제시하고 리더양성 훈련을 시킬 수 있다고 보았다.

2. 주요연구

1) 아이오와 대학 연구(Iowa University Studies)

1938년 아이오와 대학은 의사결정이 이루어지는 위치를 중심으로 리더십 스타일을 연구하였다. 그 결과 전제형 리더(authoritative leader, 권위적 리더), 민주형 리더(cemocratic leader), 자유방임형 리더(laissez-faire leader) 유형으로 제시하였다.

2) 미시간 대학 연구(Michigan University Studies)

1947년 리커트(Rensis Likert)를 필두로 한 미시간 대학의 연구팀은 리더십 스타일을 직무 중심형(production oriented, 과업중심) 구성원 중심형(employee oriented)으로 나누고 어느 스타일이 더 효과적인가를 밝히려고 하였다.

구성원 중심형 리더십이 발휘되는 집단에서 생산성과 구성원 만족이 모두 높게 높은 반면 직무 중심형 리더십이 발휘되는 집단은 모두 낮게 나타났다.

3) 오하이오 주립대학 연구(Ohio State University Studies)

이는 1950년대 오하이오 주립대학의 스톡딜(Ralph Stogdill)과 플라이쉬만(Edwin A. Fleishman)에 의해 주도된 연구이다. 오하이오 주립대학 연구팀에서는 리더행동기술 설문지(leader behavior description questionnaire : LBDQ)를 활용하였다. 구조주도는 과업 중심적 행위이고 배려는 리더-구성원간의 관계중심적 행위라고 할 수 있다.

리더가 배려(관계지향적) 행동방식을 사용할 때 구성원의 이직과 결근율이 낮아졌으며 구조주도(과업 지향적)형 리더는 구성원의 성과를 증진시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 연구자들은 리더가 배려 행동과 구조주도 행동을 동시에 보여줄 때 리더십 유효성이 높아진다는 결론을 내리고 있다. 즉 가장 바람직한 리더십 스타일은 고(高) 구조주도, 고(高) 배려 스타일인 것으로 나타났다.

4) 관리격자이론(managerial grid)

관리격자 모델은 오하이오 주립대학의 구조주도행동과 배려행동 접근과 기본적으로 유사하다. 블레이크(Blake)와 머튼(Mouton)은 리더십 유형을 리더가 가지고 있는 관심사가 무엇인가에 따라 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로 구분하였다. 이 두 차원을 각각 9등분하여 리더십 스타일을 측정할 수 있는 모형을 개발하였다.

생산에 대한 관심은 예를 들면 정책결정의 질, 절차와 과정, 연구의 창의성, 업무의 효율성에 관한 것이다. 반면 인간에 대한 관심은 조직몰입 제고, 자존심 유지, 신뢰에 근거한 책임 부여, 양호한 작업조건 배려, 긍정적인 대인관계 유지 등이 해당된다. 각 차원의 점수가 높고 낮은 정도에 따라 5가지 리더십 스타일이 만들어진다. 바로 무관심형(1.1), 컨트리클럽형(1.9), 과업형(9.1), 중간형(5.5), 팀형(9.9)이다.

3. 리더십 행동이론의 한계와 시사점

1) 시사점

기존 특성이론에 의하면 우수한 리더를 양성하기 위해서는 무조건 관련 특성을 가진 사람을

선발해야만 하였다. 그러나 행동이론에 의하면 리더십은 일종의 행동으로서 교육과 훈련이 가능하므로 리더십 증진프로그램의 운영을 통해 내부 역량 강화가 가능하다는 것이다.

2) 한계점

행동이론에서 제시하는 리더행동유형과 조직효과성의 관계에 있어 인간중심행동의 만족도에 대한 영향은 입증되었다. 그러나 인간중심행동과 생산성, 과업중심행동과 생산성, 과업중심의 리더와 만족도 등의 관계에 대해서는 일관성 있는 결과를 도출해 내지 못하고 있다. 각종 상황조건에 따라 그 관계에 영향을 미칠 수 있다고 보았다.

IV. 리더십 상황이론의 핵심내용과 시사점 (12점)

1. 리더십 상황이론의 의의

리더십 특성이론과 행동이론은 본질적으로 모든 상황에서 보편타당한 최상의 리더십을 찾으려고 노력하였으나 조직 실무에서 일관성 있는 결과가 확보되지 않았다. 그러자 최상의 리더십이 존재하는가에 대해 학자들은 의문을 품게 되었고 효과적인 리더십은 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정에 존재하는 여러 상황에 의해 결정 될 수 있다는 인식을 하게 되었다.

2. 리더십 상황이론의 주요이론

1) 피들러의 리더십 상황이론

피들러(Fiedler)의 리더십 상황모델(리더십 효과성 상황이론)은 최초의 상황이론으로 알려져 있다. 그는 집단의 성과는 리더의 성격(과업지향적 또는 관계지향적 리더십 유형) 특성과 리더십 상황의 호의성(favorableness, 리더가 집단 상황을 통제할 수 있는 정도)간의 적합화(match) 정도에 달려 있다고 보았다.

2) 허시와 블랜차드의 상황적 리더십 이론

리더십의 행동이론 중에 OSU(오하이오 주립대학) 연구에서 제시된 리더의 배려와 구조주도 행위가 리더십 유효성과 밀접한 관련을 보여주지 못한 점에 착안하여 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard)는 상황적 리더십 모델(Situational leadership theory : SLT)을 발표한다. SLT는 리더십의 효과가 구성원의 성숙도라는 상황요인에 의해 달라질 수 있다는 것이다. 상황에 따른 효과적인 리더십 스타일을 지시형, 지도형, 참여형, 위임형으로 제시하고 있다.

3) 하우스의 경로-목표 모델(path-goal theory)

하우스(Robert House)의 경로-목표이론은 동기이론 중 하나인 기대이론에 기초하고 있다. 기대이론에 따르면 개인의 동기는 노력-보상과의 간의 기대치와 성과-결과간의 수단성, 그리고 보상의 유의성이 증가할수록 높아진다. 기대치와 수단성, 그리고 유의성을 종합적으로 구성원들이 자기 자신, 일 그리고 관리층(조직)에 대해서 갖는 기대감이라고 표현한다면 리더가 구성원들의 기대감에 영향을 미치는 과정을 설명하려 했던 것이 경로-목표이론이다. 하우스에 따르면 리더의 행위가 구성원들의 동기를 유발할 수 있으려면 구성원들의 목표성취에 방해가 되는 요소들을 제거해 주어야 하고 그들이 필요로 하는 지원과 도움을 줄 수 있어야 하며 목표성취와 그에 따른

유의한 보상을 연결시켜 줘야 한다고 주장한다. 경로-목표이론에 따르면 집단의 성과란 구성원들에 의해 달성되는 것이므로 성과를 낼 수 있는 효과적인 리더란 구성원들이 열심히 일하게끔 영향력을 행사할 수 있는 사람이다. 하우스는 리더십 스타일을 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십으로 제시하였다.

4) 브룸·예튼·제이코의 리더십 의사결정 모델

브룸(Vroom)·예튼(Yetton)·제이코(jago)는 효과적인 의사결정 스타일은 반드시 어느 하나가 있는 것이 아니라 주어진 상황에 따라 여러 가지가 있을 수 있는데 리더의 간섭 및 구성원의 참여 정도가 달라져야 한다고 주장하였다. 리더십 의사결정 모델(leadership decision-making model)은 리더-참여 모델(leader-participation), 규범적 의사결정 모델(normative decision-making style)이라고도 한다.

리더십 의사결정 모델은 리더가 의사결정에 있어 구성원들을 참여시키는 정도에 따라 5가지 리더(순수 독단형, 참고적 독단형, 개별 참여형, 집단 참여형, 위임형)의 특성으로 나누고 주어진 사안에 따라 어떤 상황에서 어떤 의사결정 방법을 선택해야 더 효과적인가를 제시하고 있다. 여기서 리더의 특성은 의사결정에 있어 구성원을 참여시키는 정도를 결정하는 리더의 행동유형으로 다른 이론들과는 큰 차이를 보이고 있다.

3. 리더십 상황이론의 시사점

특성이론과 행동이론의 공통점은 보편타당한 리더십의 원칙을 찾으려고 노력했다는 점이다. 하지만 리더십의 효과는 다양한 변수의 영향을 받게 되므로 리더십에 대한 일반이론의 창출은 결국 리더십의 유효성에 영향을 미칠 수 있는 상황변수의 조건이 무엇인지를 밝히는 것에 초점을 두었다고 할 수 있다. 이는 리더십의 특성 및 유형과 상황적합관계를 통해 성과가 좋은 리더십을 제시한다는 점이 큰 의미를 가진다 하겠다.

V. 리더-구성원 교환(LMX)이론의 핵심내용과 시사점 (4점)

1. 의의와 핵심내용

리더-구성원 교환(LMX, leader-member exchange)이론은 리더와 구성원 간에 형성되는 관계의 질에 따라 리더의 구성원에 대한 영향력 행사가 달라진다는 이론이다. 대부분의 리더십 이론들은 리더가 모든 구성원들을 동일하게 대한다고 전제하고 있다. 그러나 리더는 모든 구성원들을 똑같은 방식을 대하지 않는다. 즉 어떤 구성원들에게는 더 많은 관심과 주의를 집중하는 반면 어떤 구성원들에게는 그렇지 않다. LMX이론은 리더-구성원 간의 좋은 관계가 구성원의 직무만족과 성과향상을 가져온다는 것이다.

리더-구성원 교환의 질의 결정원인은 리더가 부하를 대할 때 공정하고, 부하에게 권한을 많이 위임할 때, 리더와 구성원 간의 성격이 유사할 때 그리고 상대방에 대해 호감을 가질 때 높아진다. 리더-구성원 교환의 질이 높으면 구성원의 직무만족, 조직몰입, 성과, 조직시민행동이 높아지고 이직률 및 스트레스는 낮아진다.

2. 시사점

리더-구성원 교환(LMX, leader-member exchange)이론 리더와 구성원간 좋은 관계가 형성

되면 구성원들의 직무만족이 향상되고 성과도 높아진다는 점이 입증되었다. 따라서 리더는 정보를 공유하고 권한을 위임하며 구성원의 애로사항을 해결해 주기 위한 노력을 적극적으로 기울여야 한다는 결론을 도출 할 수 있다. 또한 리더십에서 의사소통 측면을 강조함으로써 구체적으로 조직구성원들이 행동하여야 할 바를 지시해 주고 있다. 리더-구성원 교환이론은 실무적으로 경영학 외에도 군사학, 정치학, 서비스 산업 등에도 활용하여 리더십의 효과성을 증명해 보이고 있다.

【문제 2】

집단성장단계를 Tuckman의 점진적 발전모형과 Gersick의 단속적 균형모형으로 나누어 약술하시오. (25점) / 20점

I. 집단의 개념 (2점)

집단은 특정 목적을 달성하기 위해서 함께 모여 상호작용하고 상호의존하는 2명 이상의 개인으로 정의할 수 있다.

집단의 발전단계는 집단의 성숙도에 따라 달라진다. 집단의 발전이 점진적으로 발전단계를 거쳐 일어나는 경우가 일반적이지만 어떤 경우에는 비점진적인 단계(단절적 균형 모형)를 보이기도 한다. 집단의 발전단계를 점진적인 발전모형과 단절적 균형모형으로 구분하여 살펴보고자 한다.

II. Tuckman의 점진적 발전모형 (12점)

집단을 둘러싼 환경이 비교적 안정적일 때 집단은 점진적인 과정을 통해 만들어진다. 성장과정은 유사하게 5단계 발달과정을 거치지만 집단마다 성장속도는 각각 다르다.

1. 형성 단계(forming stage, 형성기)

집단구성원들이 탐색활동을 통해서 서로 알아가는 단계이며 집단형성의 여부, 집단목표, 목표의 수행방법 등이 논의되고 본격적인 집단 활동에 앞선 일종의 예비작업 단계이다. 미래에 대한 불명확성이 존재하게 되므로 이를 조정하여 효과적으로 운영할 수 있는 리더가 등장하게 된다.

2. 혼란 단계(storming stage, 갈등 단계, 격동기)

형성단계 때 내재해 있던 집단 내의 갈등이 본격적으로 가시화되는 단계이다. 즉 같은 집단에 소속된 것은 인정하면서도 역할분담, 권력구조, 신분차이에 대한 분명한 타협이 안되어 있어 서로 부딪히면서 해결해 가는 시기이다. 집단구성원은 리더의 통제에 자주 저항하며 다른 구성원에게 적대감을 보일수도 있다. 이런 갈등이 해소되지 않아 이탈이나 집단이 해체될 수도 있다. 이 단계는 구성원들이 리더의 리더십을 받아들이고 구성원들 간의 갈등이 원만하게 해소되면 끝나게 된다.

3. 규범 정립 단계(norming stage, 규범 확립 단계, 정착기)

갈등이 해소된 후 집단구성원들이 바람직한 집단행동 방법에 대해 보편적으로 일치된 기대를 갖게 되는 단계이다. 즉 집단의 목표, 구조, 멤버의 소속감, 역할, 응집력 등이 분명해지는 단계이다. 이 단계를 거치면서 구성원은 집단의 과업과 구성원 간의 상호작용방식에 확신을 갖고 정체성을 더욱 공고히 하게 된다.

4. 실행 단계(performing stage, 과업수행 단계, 성과 달성기)

집단구성원들 간의 관계가 친밀해져 구성원의 관심이 구성원 간 상호인식과 이해에서 집단의 성과달성이 나타나는 단계이다. 즉 각자가 주어진 역할을 충실히 하면서 집단의 목표달성에 총력을 기울이는 단계이므로 집단 내 구성원들의 관계와 리더십의 효과적 활용여부가 집단의 성과에

많은 영향을 미치게 된다.

5. 해체 단계(adjourning stage, 변신단계, 조정 해체기)

집단의 목표가 달성되어 존재 이유가 없어지거나 대부분의 구성원들이 다른 집단에 소속되기를 원하는 경우이다. 기존의 과업활동을 마무리하고 집단 구성원들간의 관계를 정리하여 집단이 해산되거나 추후작업을 위해 새로운 변화를 모색하는 단계이다.

III. Gersick의 단속적 균형모형 (6점)

집단의 생성 소멸이 항상 점진적 발전 단계를 거치는 것만은 아니다. 특정과업을 위해 임시로 형성되는 한시적인 집단은 표준화된 단계를 거치지 않고 집단의 상황에 따라 매우 가변적이고 역동적으로 생성, 소멸되기도 하는데 바로 단절적 균형 모델이다. 이 모델에 의하면 집단에 어떤 특별한 자극(예: 위기 등)이 가해지면 그 집단은 현재의 균형으로부터 단절되어 새로운 시작을 맞는다. 집단의 구성원은 집단의 존속기간을 알고 기존과는 전혀 다른 새로운 관점을 채택하여 업무를 수행한다. 이 모델은 모든 집단의 발전과정을 설명한다기 보다는 존속기간(마감시한)이 정해져 있는 경우에 적용될 수 있다.

1. 전반부

첫 회의에서 모임의 방향을 결정하여 합의된 방향은 일정기간 지속된다. 집단구성원들은 목표와 사명을 정하고 안정적으로 일을 진행한다.

2. 중반부(변환기, 전환기)

집단의 존속기간이 어느 정도 되면 목표달성까지 기간이 얼마 남지 않았다는 것을 인식한다. 환경의 변화로 문제가 있으며 변화의 필요성을 깨닫는다. 이러한 변화에 구성원들은 새로운 것을 만들고 과거의 균형과 안정을 버리고(단절) 새로운 관점에서 모든 것을 혁신하면서 새로운 규범과 질서를 정착시킨다.

3. 후반부

새로운 목표와 계획에 따라 안정적으로 실행에 옮겨가면서 다시 안정과 균형을 회복한다. 이전의 단계와는 다른 성과에서 성과를 달성한다. 마지막으로 정해진 기간에 종료회의를 갖고 집단을 해산한다.

【문제 3】

Daft의 상황 적합적 의사결정 분석체계의 내용을 서술하시오. (25점) (의사결정 분석체계를 도식화 할 것) /20점

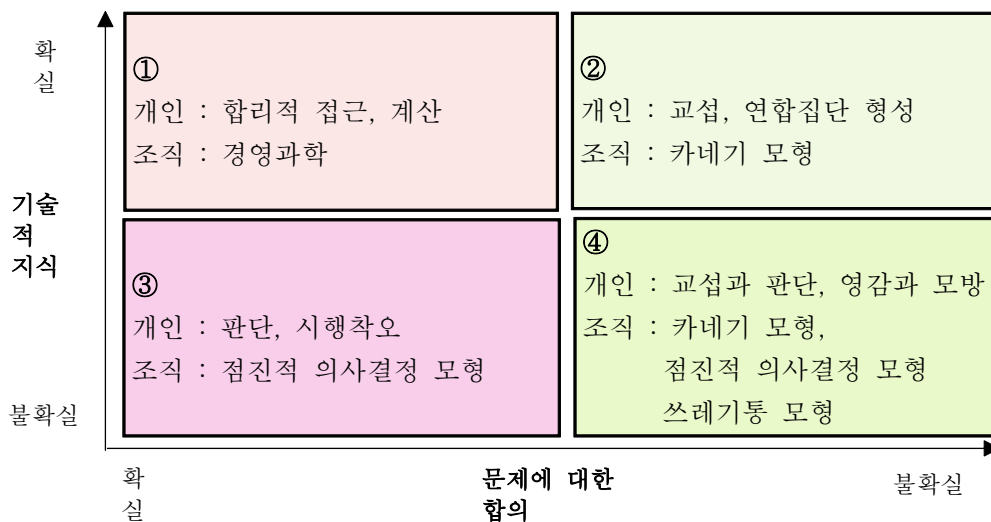
I. 의사결정의 개념 (2점)

의사결정이란 목표를 달성하기 위하여 하나 혹은 복수의 대안들 중에서 하나를 선택하는 것을 말한다. 여기서 제시된 대안들 중 어느 것도 선택하지 않고 현재의 상태를 그대로 유지하는 것도 의사결정에 포함된다. 즉 문제를 인식하고 진단하여 해결에 필요한 대안들을 찾아 평가한 후 최적의 대안을 선택하는 일련의 과정이다. 의사결정을 해야 하는 근본이유는 현재의 상태와 바람직한 것으로 여겨지는 상태 간에 차이가 존재하기 때문이다.

II. 상황 적합적 의사결정 분석체계 (6점)

의사결정에 모형에서 어떤 모형이 더 효과적일까? 이에 대한 정답은 없다. 이는 조직이 처한 상황에 따라 혹은 문제의 성격에 따라 선택하거나 혹은 적절히 혼합해서 사용하는 것이 좋은 것이다. 즉 어떤 접근방법을 사용할 것인가는 조직이 처한 상황에 적합해야 한다.

대프트(Daft)는 이상의 여러 의사결정 모형들을 언제 어떤 상황 하에서 적용하는 것이 타당한지에 대하여 상황적 의사결정 분석체계를 도입하여 설명을 하고 있다. 그에 따르면 의사결정 방법을 선택하는 기준은 문제에 대한 합의 여부와 문제해결의 수단에 관한 기술적인 지식이다. 문제에 대한 합의성은 집단·조직 구성원들 간에 해결해야 할 문제가 무엇인지에 관한 의견이 일치하는지의 여부를 뜻한다. 문제해결의 수단에 관한 기술적인 지식은 문제 해결에 필요한 지식과 기술 등이 구비된 정도를 뜻한다.



1. 합리적 의사결정 모형 (3점)

문제에 대한 합의가 이루어지고 문제해결방안에 대한 인과관계를 충분히 이해하므로 불확실한

상황이 없기 때문에 합리적인 의사결정 절차에 따르면 될 것이다. 즉 의사결정은 수치적인 계산을 활용하고 대안 설정 및 최적의 분석에 의해 선택될 수 있다. 문제 및 해결 수단이 명확하게 정의 되어 있기 때문에 합리적 의사결정 모형이 개인 의사결정 및 조직 의사결정의 모든 경우에 활용될 수 있다.

2. 카네기 모형 (3점)

문제 및 우선순위 설정에서 불확실성이 높기 때문에 합의에 이르기까지는 교섭과 타협을 해야 한다. 한 무제가 난관에 부딪히면 다른 이슈들도 뒤로 미루어질 수밖에 없다. 해당 문제별로 결정기준은 토의와 논쟁 및 세력집단 형성을 통해서 정해진다. 조직에 대한 의견차이가 있을 때는 카네기 모형이 적용된다. 조직 내의 그룹들 간에 의견이 다를 때 또는 조직이 관련기관들(정부기관, 공급자, 노동조합)과 갈등이 있을 때 교섭과 협상이 요구된다. 교섭전략은 의사결정 과정에서 특히 문제의 확인 단계에서 필요하다. 일단 교섭과 협상이 완료되면 조직은 한 방향으로 나아갈 수 있는 지지를 확보하게 된다.

3. 점진적 의사결정 모형 (3점)

문제와 성과기준이 확실하지만 대안을 제시할 기술적인 지식이 애매하며 불확실하다. 이러한 상황에 직면한 경영자는 개인 의사결정 시 직관에 의존하게 된다. 대안을 명확하게 설정하고 계산할 수 없기 때문에 합리적인 분석적인 방법은 효과적이지 않다. 객관적이고 정확한 정보를 이용할 수도 없다. 조직의 의사결정에는 점진적인 의사결정 과정에 따라 시행착오적인 결과를 따라야 한다. 일단 문제가 정의되면 작은 문제들을 연속적으로 해결해 가면서 해결방안을 찾아갈 수 있게 된다. 기업에서는 경영진에서 문제에 대한 인식은 같이 하고 있으나 해결방안을 알지 못하는 이러한 상황이 자주 발생한다. 이런 경우에 점진적인 의사결정 방법을 사용한다면 목표를 달성하고 문제를 해결할 수 있는 기술적 지식을 얻을 수 있게 될 것이다.

4. 쓰레기통 모형 (3점)

문제확인과 해결방안 설정이 모두 불확실한 상황인 경우에는 의사결정이 어렵다. 개인 의사결정 시에는 목표와 우선순위를 설정하기 위해 세력집단을 형성하고 문제해결을 위해서는 판단과 시행착오적인 방법을 시도할 수 있다. 영감과 모방과 같은 부가적 방법을 쓸 수도 있다. 전체조직이 문제와 해결방안이 설정이 매우 불확실한 상황에 직면하면 쓰레기통 모형이 나타난다. 이러한 상황에서는 해결안을 선택할 기회를 촉진시키기 위해서 경영자는 문제 제기 및 아이디어 제안이 광범위하게 토의될 수 있게 이끌어야 한다, 결국 시행착오를 통하면서 조직의 어떤 문제들은 해결될 수 있을 것이다.

[2020년 공인노무사 2차 - 3기] 2020.07.05.

제3회 경영조직론 모의고사

【문제 1】

조직 간의 관계를 대프트(Daft)의 관점에서 분석하여 제시하시오.
각 영역별 특징과 각 이론에 대한 개념과 핵심내용 및 각 조직이
처한 문제를 해결하는 방안 등에 관하여 서술하시오. (50점)

【문제 2】

포터(Poter) 및 마일즈와 스노우(Miles and Snow)의 전략이론을
설명하고 각각의 전략이론 관점에서 전략과 조직구조의 관계를 논
하라. (25점)

【문제 3】

혼합형 조직은 다양한 조직구조의 강점을 취하고 약점을 피하려는
목적으로 설계된 조직형태이다. 혼합형 조직에 대한 내용과 효과
및 문제점에 대해 약술하시오. (25점)

【문제 1】

조직 간의 관계를 대프트(Daft)의 관점에서 분석하여 제시하시오. 각 영역별 특징과 각 이론에 대한 개념과 핵심내용 및 각 조직이 처한 문제를 해결하는 방안 등에 관하여 서술하시오. (50점) / 참고(교재 325P + 356~368p)

I. 대프트(Daft)의 조직 간 관계 분류기준과 특징

1. 분류기준

대프트(Daft)는 조직 간의 관계를 분석하기 위한 관점을 제시하였다. 그는 조직 간의 관계는 조직들이 서로 유사한지 아닌지, 그리고 협력적인지 아니면 경쟁적인가 하는 두 가지 차원을 기준으로 구분하였다.

2. 영역별 특징

① 경쟁적 - 상이성

서로 상이한 조직들이 생존을 위한 경쟁을 벌인다는 관점으로서 자원의존이론을 들 수 있다. 조직은 가능한 환경에 대한 의존도를 최소화하고 자율성과 독립성을 유지하기 위하여 환경에 영향력을 행사하려 한다.

② 경쟁적 - 유사성

서로 유사한 조직들이 생존을 위한 경쟁을 벌인다는 관점으로서 조직군 생태학 이론을 들 수 있다. 개별조직이 아닌 조직군 단위에서 살아남는 조직과 사멸하는 조직의 차이가 무엇인지를 밝히는 것이 주된 연구대상이 된다.

③ 협력적 - 상이성

서로 상이한 조직들이 상호 협력을 취한다는 관점으로 네트워크 이론을 들 수 있다. 조직이 가치와 생산성을 제고하기 위하여 의도적으로 다른 조직과 의존적인 관계를 맺는다고 본다.

④ 협력적 - 유사성

서로 유사한 조직들이 상호 협력한다는 관점으로서 제도화 이론을 들 수 있다. 특정한 조직형태가 사회속에서 정당성을 획득하게 되는 계기와 과정이 어떠한지, 그리고 서로 특정한 조직구조를 서로 모방하게 되는 이유가 무엇인지 등을 주로 연구하게 된다.

		조직 유형	
		상이	유사
조직 관계	경쟁적	자원의존 이론	조직군 생태학 이론
	협력적	네트워크 이론	제도화 이론

II. 자원의존이론

1. 의의

자원의존이론은 페퍼와 샬린식(Pfeffer & Salancik)에 의해 정립된 이론으로 조직이 생존하고 성장하기 위해서는 환경으로부터 필요한 자원을 획득하고 적절하게 유지해야 한다는 이론이다. 조직의 목표는 환경으로부터 희소한 자원을 공급받음에 있어 다른 조직에 대한 의존성을 최소화하고 필요한 자원을 확보하기 위해 다른 조직에 영향을 미치는 방법을 찾는다고 설명한다. 따라서 모든 조직은 자원을 획득하기 위해 다른 조직에 영향력을 행사해야 하며 조직환경에서 다른 조직의 수요와 요구에 대응해야 한다. 자원의존이론에서 조직의 성공이란 그들이 권력(power)을 최대화하는 것을 의미한다.

2. 핵심내용

자원의존 관점에 따라 운영되는 조직은 다른 조직에 대해서 지나치게 의존하게 되는 상황을 회피하고 자원과 산출물에 대한 통제를 유지하며 그를 통해 불확실성을 줄이기 위하여 모든 수단을 동원할 것이다. 인수합병, 합작투자, 전략적 제휴, 공급계약, 산업조합, 중역겸임 등 다양한 형태들을 활용한다.

자원의존도의 크기를 결정하는 요인들은 다음과 같다.

첫째, 자원의 집중도와 대체가능성으로서 조직이 필요로 하는 자원이 한 사람이나 집단에 집중되어 있거나 다른 것으로 대체가 어려울 때 역시 조직은 해당 자원을 보유한 사람이나 집단에 의존하게 된다.

둘째, 자원의 희소성으로 조직이 획득해야 하는 자원이 충분하지 못하다면 그 희소자원 공급자의 영향력이 커질 수밖에 없다.

셋째, 자원의 상호의존으로서 조직이 필요로 하는 복수의 자원 간 상호의존성이 크다면 조직의 환경의존성이 커지게 된다.

넷째, 조직의 환경인식 능력으로 조직이 환경 속의 자원 상태를 정확히 파악할 수 있다면 환경으로부터의 의존도를 줄일 수 있을 것이다.

3. 조직이 처한 문제를 해결하는 방안

자원의존이론에서는 조직이 수동적으로 환경의 변화에 따라서 변해가는 것이 아니라 능동적으로 환경을 변화시켜야 한다는 점을 강조한다. 즉 조직은 능동적으로 환경에 대응하기 위해 조직구조를 변경해서 생존과 번영에 유리한 이해관계자를 찾아 나설 수도 있으며 변화시킬 수도 있다.

첫째, 경영자와 리더는 조직이 환경에 능동적으로 대처할 수 있도록 전략을 수립해야 한다. 둘째, 자원의존성을 낮추기 위해서는 환경에 순응하는 소극적 전략(인수합병, 합작투자, 전략적 제휴, 공급계약 인적접근, 광고와 홍보)과 환경을 조직에 맞게 바꾸는 적극적 전략(활동범위의 변경, 정치활동 및 로비, 각종 연합활동)을 병행할 필요가 있다.

셋째, 외부 환경의 자원 공급처에 차질이 생기는 것을 미연에 방지하기 위하여 부서 간 차별화를 실시하거나 외부 거래처 혹은 생산품목을 다원화하여 위협을 감소시킬 수 있다.

Ⅲ. 조직군 생태학 이론

1. 의의

조직군 생태학(population ecology)은 생물이 외부의 영향에 의해 어떻게 생성되고 분포하며 그 형태 및 생태는 어떠한가 왜 사멸하는가를 연구하는 생물학의 한 분야인 생태학을 조직에 응용한 이론이다. 조직군 생태학 이론은 생물학에서 적자생존론(자연도태설)의 개념을 이용하여 조직 내부의 구조적 요인과 외부환경 요인에 의해 환경에의 적응이 제약을 받으며 조직군에 있어서의 변화는 환경의 선택 과정에 의해 야기된다는 관점을 취한다.

2. 핵심내용

조직군 생태학은 어떤 조직이 번성하고 어떤 조직이 쇠퇴하는 것인지는 환경의 변화에 의해서 결정된다. 기본 전제는 개별 조직 안에서 존재하는 구조적 관성 때문에 오래된 환경변화에 적응하기 어려워 쇠퇴하고 새로운 환경에 적합한 새로운 조직 형태가 출현하여 빈자리를 차지한다.

조직군 생태학은 새로운 조직 형태가 계속해서 출현하기 때문에 사회 안의 조직군은 항상 변화하고 있다고 여긴다. 개별조직의 성공은 조직이 어떠한 환경에 속하고 이 환경이 어떠한 선택을 하는가에 달려 있다고 본다. 조직군에서 변화가 일어나는 과정은 변이, 선택, 보존의 3단계로 이루어진다. 변이란 새로운 조직 형태가 조직군 안에 출현하는 것을 말한다. 선택이란 새로운 조직 형태가 환경에 적합한 것으로 받아들여져 생존하는 것을 의미한다. 환경의 선택을 받은 조직 형태가 제도화되고 유지되는 것을 보존이라 한다.

3. 조직이 처한 문제를 해결하는 방안

개별조직이나 조직군은 자원의 확보와 생존을 위한 투쟁(경쟁)을 피할 수 없다. 특히 새로 출현한 조직 형태 사이에는 격렬한 생존 경쟁이 벌어진다.

일반전략은 대중적이고 평균적인 자원과 역량을 토대로 여러 제품과 서비스를 다양한 고객층을 대상으로 제공하는 방식이다. 일반전략의 경우 환경이 변해도 자원을 재배치하여 사멸을 막을 수 있다는 장점이 있다.

특수전략은 특수한 생산방식과 자원을 토대로 특정한 제품과 서비스를 특정한 고객층을 대상으로 제공하는 일종의 다걸기(all-in)이다. 이 경우에는 일반전략을 사용할 때보다 우수한 제품과 서비스의 제공이 가능하고 경쟁자가 적다는 장점이 있다.

Ⅳ. 네트워크 이론

1. 의의

네트워크 관점은 자원의존관점에 대안으로 제시된 이론이다. 기업들이 경쟁력을 높이고 희소한 자원을 공유하기 위하여 상이한 유형의 기업 간 협력을 통하여 공동체를 구성하고 있다. 기업 간 제휴를 관리하려면 경영자들은 기업의 경계를 넘어서 개인적 네트워크를 형성하고 관리하는데 능숙해야 한다.

2. 핵심내용

기업들이 다른 기업들과 협력을 하는 이유는 상호의존적 관계를 형성함으로써 독자적으로 달성할 수 없는 성과를 거둘 수 있기 때문이다. 바로 새로운 시장에 진입하는 데 따르는 위험을 낮추거나 엄청난 개발비용이 드는 새로운 프로그램에 대한 비용을 분담하고 특정 산업 또는 기술에 대한 조직의 능력을 제고하려는 것이다. 오늘날 혁신, 문제해결, 성과 제고를 위해서는 조직 간 협력이 필수 요건이다. 또한 파트너십은 세계 시장에 진입하기 위한 가장 좋은 수단이기 때문이다.

3. 조직이 처한 문제를 해결하는 방안

조직 간 협력은 안전망의 역할을 하여 장기 투자와 위험 추구를 가능하게 한다. 적대적인 관계에서 동반자적인 관계로 변모하면서 더욱 혁신적이고 높은 성과를 달성할 수 있게 된다. 새로운 관점인 동반자적 관계는 상호의존성과 신뢰에 기반을 두고 있으며 발생하는 문제는 토론과 대화를 통해서 해결된다. 서로 정보를 공유하고 쌍방에 이익이 되도록 노력한다. 또한 동반 관계의 기업들은 서로 상대방 제품의 설계와 생산에 관여하고 장기적인 관점에서 투자한다. 조직의 경계가 허물어지고, 서로 공정하게 대우하면서 상호이익을 추구하는 동반자적인 관계가 많아지면서 조직의 경계의 개념이 변화하고 있다고 볼 수 있다.

V. 제도화 이론

1. 의의

제도화 이론은 조직이 생존하려면 환경으로부터 정당성을 획득하는 것이 중요하다고 주장하는 이론이다. 제도적 환경은 고객, 투자자, 협회, 이사장, 정부, 협력 기업들을 포함하는 이해관계자들의 규범과 가치로 구성된다. 제도화는 활동방식이나 운영원리가 사회적 법칙으로서의 자격을 획득하는 것을 의미한다. 정당성은 조직이 활동이 바람직하고 적절하며 환경의 규범과 가치, 그리고 신념체계와 부합한다는 사회 전반의 시각을 의미한다.

2. 핵심내용

현재의 제도는 갑자기 생겨난 것이 아니고 과거의 선택, 지나온 경로의 제약을 받지 않을 수 없는 경로존속성을 가지고 있다. 그러므로 제도는 지속성(안정적 고착성)과 변화성(가변적 적응성)을 동시에 포함한다.

조직은 생존에 요구되는 자원과 사회적 정당성을 얻기 위해 우선 그들을 둘러싼 외부환경의 요구에 순응하게 된다. 이는 곧 제도적 환경의 중요성을 특히 강조하는 것이다.

사람들은 확실하고 예측 가능한 상황을 선호한다. 그러므로 개별조직의 관행과 구조는 조직이 매우 합리적이며 안정적이며 예측 가능한 방식으로 행동하고 있음을 외부(이해관계자)에 보여주기 위한 일종의 장치로 볼 수 있다. 이러한 노력의 결과로 조직은 환경으로부터 정당성을 얻게 되고 필요한 자원을 획득할 수 있게 된다.

3. 조직이 처한 문제를 해결하는 방안

정당성은 은행, 학교, 병원, 정부기관의 부서, 유사한 산업에 속한 기업들이 서로 놀라울 정도로 유사하다는 것을 잘 설명해 주고 있다. 인터넷 기업과 같이 새롭게 출발한 조직 영역에서는 여러 다양한 조직 형태가 공존한다. 그러나 일단 산업이 안정되고 나면 유사성을 향한 보이지 않

는 힘이 작용한다. 조직의 형태들이 유사해지는 경향을 동형화(isomorphism)현상이라고 한다.

조직은 다른 조직을 모방하여 그들이 하는 대로 따라하는 모방적 동형화로 환경의 불확실성을 극복하고자 한다.

일반적으로 기업은 자신이 의존해야 하는 조직 또는 집단으로부터 각종 압력을 받게 되는데 이는 그 조직과 유사한 구조와 기법 내지는 행동을 택하도록 가해지는 외부 압력에 의해 강압적 동형화가 일어난다.

조직은 정보기술, 회계기준, 마케팅 기법, 협력적 관계 등의 주로 전문적인 기준을 수용하거나 전문가 집단에서 가장 효과적이고 최선의 방법이라고 규정한 방식을 수용하는 규범적 동형화를 하게 된다.

VI. 결론

대프트(Daft)의 네 가지 관점은 모두 나름대로 타당한 점을 지니고 있다. 조직은 독립을 유지하기 위해 서로 투쟁하고, 다른 조직과 협력적인 관계를 형성하여 공동의 번영을 꾀하기도 한다. 환경의 변화에 적응하지 못하고 새로운 조직에 기회를 제공하기도 하고, 경제적인 이익이 아니라 외부 환경에 인정을 받으려고 노력하기도 한다. 경영자들은 조직간 관계를 잘 이해하고 적절히 관리하는 것이 앞으로의 환경에서 매우 중요하다는 점을 명시해야 할 것

【문제 2】

포터(Poter) 및 마일즈와 스노우(Miles and Snow)의 전략이론을 설명하고 각각의 전략이론 관점에서 전략과 조직구조의 관계를 논하라. (25점) / 교재 467~469

I. 전략의 개념

조직구조는 다양한 요인에 의해 영향을 받을 수 있다. 기본적으로 복잡성, 집중성, 공식성이라는 3대 요소가 조직구조를 결정 또는 설명하는 기본변수라 할 수 있지만 외부상황요인(예 : 규모, 기술, 환경, 수명주기, 권력 등)에 의해서도 구조는 영향을 받을 수 있다.

이 중 전략(strategy)이란 기업의 목적을 달성하기 위하여 경영환경의 제약 하에서 조직 전체와 그 구성부문들 모두를 하나의 방향으로 이끄는 목표, 계획, 방침을 종합적으로 일컫는 단어이다. 전략과 조직구조간의 관계는 많은 학자들이 비교적 오랜 기간 동안 고민해 온 부분이며 역사적 순서로 찰들러, 포터, 마일즈와 스노우 등이 대표적으로 전략과 구조간의 관계에 대한 나름의 이론적 입증을 시도한 사람들이다.

찰들러(Chandler)는 1909년부터 1959년까지 약 100여개 기업을 연구한 끝에 '구조는 전략을 따른다(Structure follows strategy)'라는 일반명제를 내놓게 된다. 그의 연구는 전략-구조연구의 시발점이 되며, 조직구조는 기업이 생산해 내는 제품의 복잡성 정도가 커짐에 따라 점차 발전, 변형되어 왔다고 주장했다.

II. 포터의 전략이론과 조직구조

1. 포터의 연구내용

포터(Porter)는 특정 산업 내에서 특정 기업의 경쟁력을 다섯 가지 요소(five-forces : 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 신규진입자의 위협, 대체재의 위협, 기존 경쟁업체간 경쟁강도)에 의해 상대적으로 결정된다고 보았다. 이러한 다섯 가지 힘(five-forces)으로 규정되는 산업 내 경쟁관계 속에서 특정 기업이 타 기업에 비해 우위를 점하는 방법에는 크게 세 가지 전략이 존재한다.

첫 번째는 원가 우위(cost leadership) 전략이다. 타사에 비해 상대적으로 저렴한 재화 및 용역의 공급이 가능한 업체는 타사에 비해 우월한 위치에 선다. (예 : Walmart)

두 번째 전략은 차별화(differentiation) 전략이다. 타사가 제공할 수 없는 특이하고 우수한 제품 및 서비스를 제공할 수 있다면 그 기업은 성공한다. (예 : Apple)

세 번째는 집중화(focusing) 전략이다. 이는 경쟁의 범위가 좁은 특수한 경우에 사용하는 전략으로서, 특정 기업은 좁은 시장 내에서 저원가와 차별화 중 선택하여 사용할 수 있다.

2. 전략과 조직구조의 관계

원가우위 전략을 수립하는 기업에서는 집중성과 공식성이 높아진다. 높은 수율(yield, 洋品 생산의 비율) 달성, 효율성의 극대화 추구가 경영의 목표로 자리잡으며 구성원에게 재량권을 폭넓게 인정하기보다는 감독과 관리를 강조하는 조직문화가 자리잡게 된다. 작업절차의 표준화가 이루어지고 구성원을 철저히 감독하기 위하여 관리인력의 수가 늘어나 중간부가 두터운 조직이 형성된다.

반면 차별화 전략을 수립하는 기업에서는 분권화와 유연성이 늘어나게 된다. 변화하는 시장상황에서 빠른 시간 내에 남들이 하지 않는 독특하고 차별적인 제품을 만들어야 하므로 연구개발 인력이 늘어나고 고객과의 접촉을 늘리기 위해 일선 종업원들에게 폭넓은 재량권이 부여된다. 이는 위험감수 및 창의적 사고를 촉진하려는 전략과 맞닿아 있다.

Ⅲ. 마일즈와 스노우의 전략이론과 조직구조

1. 마일즈와 스노우의 연구내용

마일즈와 스노우(Miles & Snow)의 전략론은 한 마디로 정리하자면 전략유형에 부합되는 조직구조 및 관리특성을 갖추어야 성과를 낼 수 있다는 것이다. 그들의 연구에 의하면, 전략이 결정되고 나면 조직구조뿐만 아니라 관리관행(practice), 인사제도, 조직구성원들의 사고 및 행동까지도 일관된 방향으로 정렬(aligned)되어야 한다.

성공하는 경우의 전략유형에는 세 가지가 있다. 첫째는 공격형 전략이다. 이는 위험을 감수하고 혁신과 모험을 추구하는 적극적 전략이다. 두 번째는 방어형 전략이다. 이는 공격형 전략의 반대 개념으로 현상유지 및 안정을 추구하는 소극적 전략이다. 세 번째는 분석형 전략으로, 이는 혁신과 안정성을 동시에 추구하는 전략으로서 공격형 전략과 방어형 전략의 중간에 위치한 것이다.

2. 전략과 조직구조의 관계

공격형 전략을 수립하는 기업에서는 유연성과 분권화가 높아진다. 이는 진취적이고 창의적인 업무수행을 위해서 권한위임(empowerment)이 이루어지고 유연하면서도 탄력적인 의사결정을 선호하기 때문이다.

반면 방어형 전략을 수립하는 경우에는 공식성과 집중성이 강해지는 조직구조를 갖게 된다. 이는 현재의 경쟁상황과 시장점유율을 유지하려고 하기 때문에 안정적이고 정해진 범위에서의 효율성 달성이 경영의 우선목표가 되기 때문이다.

Ⅳ. 결론

전략과 조직구조간의 관계는 오랜 세월 동안 많은 학자들에 의해 연구된 주제임에도 불구하고 아직까지 명확한 인과관계가 밝혀지지 않았다. 다만 알려진 것은 전략이 조직구조에 일정 부분 영향을 미치는 것이 사실이지만, 그 반대의 경우도 존재한다는 것이다. 무엇보다 분명한 것은 전략이 제대로 수립되지 않을 경우에는 구조가 환경의 요구에 부합되지 않을 뿐만 아니라 조직의 생존 자체가 위협받을 수 있다는 것이다. 훌륭한 경영자라면 여러 상황변수를 깊이 통찰하여 적합한 전략을 도출하여야 한다.

【문제 3】

혼합형 조직은 다양한 조직구조의 강점을 취하고 약점을 피하려는 목적으로 설계된 조직형태이다. 혼합형 조직에 대한 내용과 효과 및 문제점에 대해 약술하시오. (25점) 교재 418~421

I. 혼합형 조직의 내용

1. 혼합형 조직의 개념

혼합형 조직(hybrid organization)은 기능식 구조, 사업부 구조, 지역별 구조, 수평적 구조, 네트워크 구조 등의 특징을 혼합적으로 사용하여 설계한 조직 형태이다. 이는 다양한 조직구조의 강점을 취하고 약점을 피하는 것을 그 목적으로 한다.

2. 혼합형 조직이 적합한 상황

① 환경

불확실성이 크거나 소비자 니즈가 급변하는 경우, 또는 혁신이 필요한 경우에 혼합형 조직의 효과성이 크다. 조직이 직면하고 있는 환경의 변화가 빠르고 그 불확실성이 큰 경우에는 적절한 대응을 위하여 다차원(고객, 제품, 기능 등)적 관리역량을 갖출 필요가 있기 때문이다.

② 기술

기술, 기능 부문과 제품 부문 간의 상호의존성이 클 때 혼합형 조직의 효과성이 크다. 상이한 원리로 운영되는 복수의 부문 간 의존성이 크다는 것은 곧 적절한 통제와 조정기제가 필요하다는 의미이기 때문이다.

③ 규모

대규모의 조직에서는 여러 제품사업부간 지원의 중복이 존재하는 경우가 있다. 이러한 경우 이들은 본사단위에서 규모의 경제 달성을 위해 하나로 묶는 형태의 혼합형 조직구조로 재편할 때 그 효과성을 담보할 수 있다.

3. 혼합형 조직의 유형

① 기능식 구조와 사업부 구조간의 결합(예 : 정유회사)

성장에 따라 규모가 확대될 때는 일반적으로 제품이나 시장을 중심으로 부서화가 이루어진다. 이 때 제품이나 시장의 관리에 중요한 기능(유류제품의 종류인 연료, 윤활유, 석유화학 등)은 독립적인 단위로 분권화하지만 안정적이고 규모의 경제가 요구되며 전문성이 필요한 기능(인사관리, 기술관리, 재무관리 등)은 본부에 집권화가 이루어지진다.

② 기능식 구조와 프로세스 구조간의 결합(예 : 차량 서비스 회사)

고객 서비스를 보다 효율적이고 빠른 속도로 그리고 통합적으로 관리하고자 할 때는 핵심 프로세스를 중심으로 혼합구조가 형성된다. 기업의 궁극적 미션과 관련이 있는 역할(차량정비, 부품공급과 물류 등)은 핵심 프로세스 위주로 구조화되지만 스태프 역할의 비중이 큰 부서(인사관리, 전략 및 홍보, 재무관리 등)는 기능식 구조로 편성된다.

4. 혼합형 조직의 운영 체계

① 목표

제품(또는 시장)별 목표를 강조하는 한편, 자원의 효율적 관리와 지원역할의 강화를 위해 기능부문에 대한 강조를 일부 병행한다.

② 예산과 통제

사업부 단위는 수익(또는 매출)을 기준으로 기능 단위는 비용(또는 원가)을 기준으로 통제한다.

③ 권한

일반적인 사업영역에 걸친 대부분의 의사결정 권한은 제품(또는 시장)별 관리자가 보유하게 되며 기능별 관리자는 해당 지원영역이나 자원에 국한된 권한을 보유하게 된다.

IV. 혼합형 조직의 효과

혼합형 조직은 기능부서의 규모의 경제나 전문화에 따른 이점을 그대로 누리는 동시에 제품 또는 시장별 부서를 통한 환경 적응과 효율성을 추구할 수 있다.

또한 기능식 부문이 본사 조직에서 조정역할을 담당할 수 있다.

V. 혼합형 조직의 문제점

혼합형 조직에서는 제품사업부를 담당하기 위한 관리 스태프의 수가 과도하게 증가하여 간접경비의 지출증가, 의사결정 속도의 저하, 본사조직과 사업단위 간의 갈등 발생, 효과적인 전략 수입의 애로 등의 문제점을 안고 있다.