

2019년도 제28회 공인노무사 제2차 경영조직론 문제 및 해설

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	100분		

[문제 1] 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

당신은 노무법인에 근무하는 공인노무사로서, 화장지를 대량생산하여 원가우위를 추구하는 생산 중심의 정교화 단계 A기업과 의약품을 개발하여 차별화를 추구하는 연구개발 중심의 집단공동체 단계 B기업으로부터 조직 재설계 컨설팅을 의뢰받았다. 두 기업은 현대 경영에서 요구되는 유연성, 창의성 향상을 위하여 팀제 도입을 원하고 있으며, 팀제 도입을 통하여 조직혁신을 추구하려고 한다.

물음 1) ‘조직수명주기’, ‘팀제 설계에서 고려해야 할 상황’ 두 측면에서 A기업, B기업을 각각 분석하시오. (15점)

물음 2) 4가지 유형의 팀제 및 조직혁신을 설명하고, A기업, B기업에 적합한 팀제 및 조직 혁신 유형을 각각 논하시오. (35점)

[문제 2] 조직시민행동의 개념 및 5가지 구성요소를 설명하고, 조직시민행동이 조직의 생산성 향상에 기여하는 이유를 기술하시오. (25점)

[문제 3] 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 개념과 주요 구성요인을 설명하고 각 리더십별로 권력원천(source of the power)과의 상호관련성을 기술하시오. (25점)

해 설 - [제 1 문] A기업, B기업

I. 물음 1-1 : 조직수명주기와 팀제 설계에서 고려해야 할 상황

1. 조직수명주기 측면에서의 분석

(1) Quinn과 Cameron의 조직수명주기 모형

조직수명주기는 조직이 어떻게 성장하고 변화하는지를 알게 해주는 유용한 개념이다. 조직수명주기의 단계별로 조직구조, 리더십, 관리스타일은 일정한 패턴을 갖고 변화한다. 단계들은 연속적으로 발생되며 자연적인 성장과정을 따른다. Quinn과 Cameron에 따르면 조직수명주기는 창업 단계-집단공동체 단계-공식화 단계-정교화 단계의 4단계로 구분된다.

(2) A기업 : 정교화 단계(elaboration stage)

1) 의의와 특징 : 대규모 관료제 조직, 관료화 심화

조직성장 단계상 규모가 방대해져 지나친 관료주의의 한계에 도달한 상태를 말한다. 관료주의의 팽배로 대응능력이 떨어져 환경변화와 적절하게 조화를 이루지 못하도록 퇴보한 조직은 혁신이나 구조조정을 하지 않으면 안 될 시기에 직면하게 된다.

2) A기업에의 적용 : 협동과 팀워크를 활용한 '재활력화' 필요

화장지를 대량생산하여 원가우위를 추구하는 생산 중심의 A기업은 관료주의의 위기에 처해있다. 이 단계의 해결방안은 협동과 팀워크를 활용하는 것인데 공식시스템은 단순해지고 팀제나 태스크포스에 의해 대체되어야 한다. 여러 부서에 온 사람들로 구성된 팀을 통해 협력을 증진시키고, 기업은 중소기업적 사고를 가지고 있는 다양한 사업부문으로 분할해야 한다.

(3) B기업 : 집단공동체 단계(collectivity stage)

1) 의의와 특징 : 비공식적 조직구조, 강한 카리스마적 리더의 방향 제시

조직이 생존이 중시되는 창업기를 지나 급속도로 성장하게 되면 집단공동체단계로 접어들게 되는데, 이 때 분명한 목표와 방향을 가지고 권한계층, 직무할당, 역할 분화를 통해서 부서 구분이 이루어지게 된다. 종업원들이 개인의 목표와 회사의 사명과 목표를 동일시하고 기업의 성공을 위하여 헌신하는 시기이다. 몇몇 공식적 시스템이 나타나기 시작하지만 대부분 비공식 커뮤니케이션과 통제에 의해 운영된다.

2) B기업에의 적용 : '권한위양'의 필요

의약품을 개발하여 차별화를 추구하는 연구개발 중심의 B기업의 하위관리자들은 자신들의 생각이나 의견이 강력한 최고경영진의 하향적 리더십에 의해 무시된다고 느끼게 된다. 자신의 직무분야에서 확신을 얻기 시작한 하위관리자들은 더 많은 결정권을 원하며, 강력한 리더십과 비전에 의해 성공한 상위경영자들은 자신들의 권한을 포기하지 않으려 하기때문에 권한위양에 대한 위기가 발생한다. 조직에는 최고경영층의 직접감독 없이도 각 부서의 조정과 통제가 이루어질 수 있는 메커니즘이 필요해진다.

2. 팀제 설계에서 고려해야 할 상황 측면에서의 분석

(1) 상황변수의 고려

상황적합이론(contingent theory)에 의하면 조직의 유효성을 높이기 위해서는 상황에 적합한 조직을 유지해야 한다. 조직형성에 영향을 미치는 결정요소로서 환경·기술·규모와 같은 객관적 상황변수와 전략·권력작용과 같은 주관적 상황변수가 있는데, 이하에서는 사례에서 제시된 기술과 전략을 중심으로 설명하도록 하겠다.

(2) A기업의 팀제 설계 시 고려해야 할 상황 : 화장지 대량생산, 원가우위 전략

1) 기술(technology) : 대량생산(mass production) 기술

기술이란 조직의 투입물을 산출물로 변환시키는데 사용되는 작업절차, 기법, 기계, 행동 등을 총괄한 개념이다. A기업에서는 화장지라는 표준화된 제품을 생산하기 위하여 여러 가지 공정으로 이루어진 긴 제조과정인 대량생산기술을 활용하고 있다. 일상적이고 반복적인 절차가 특징이며, 제품의 생산과정과 최종 상태에 대한 예측이 가능하다. 대량생산기술과 관련된 연구로는 <Woodward>가 있다.

2) 전략(strategy) : 원가우위(low-cost leadership) 전략

전략이란 기업의 목적을 달성하기 위하여 체계적이고 합리적인 대응노력을 기울이도록 하는 기본방침 또는 계획을 말한다. A기업에서는 화장지를 대량생산하여 원가우위를 추구하는데, 이는 규모의 경제(economy of scale)를 통해 누적생산량이 많아질수록 단위당 생산비용과 시간이 줄어드는 효과를 누림으로써 경쟁자에 비해 가격을 낮게 책정하고 시장점유율을 증가시키는 것이다. 원가우위와 관련된 연구로는 <Porter>가 산업 내에서 효과적으로 경쟁할 수 있는 일반적인 형태의 전략유형으로 본원적 경쟁전략(generic competitive strategy)을 제시한 바 있다.

(3) B기업의 팀제 설계 시 고려해야 할 상황 : 의약품 개발, 차별화 전략

1) 기술(technology) : 신기술 개발을 위한 비일상적(nonroutine) 기술

B기업에서는 의약품을 개발하는 연구개발이 중시되는데, 이는 비일상적 기술(nonroutine technology)로 기초과학 분야의 연구나 고도의 기술 및 전략적인 연구가 필요한 것으로 과업이 복잡할뿐 아니라 문제를 분석하기 위해 상당히 많은 노력을 들여야 한다. 업무수행과 관련된 공식화 정도가 매우 낮고 의사결정의 분권화 정도는 매우 높다. 비일상적 기술과 관련된 연구로는 Perrow의 연구가 있다.

2) 전략(strategy) : 차별화(differentiation) 전략

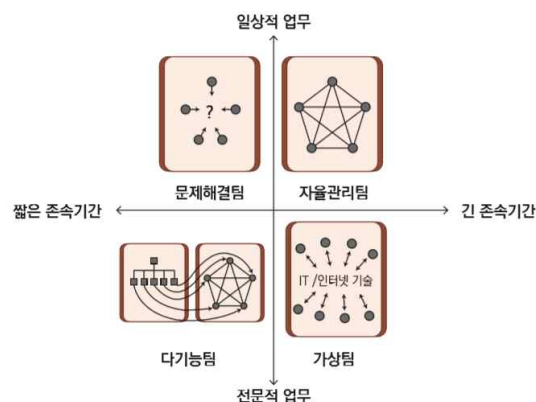
차별화 전략이란 산업 내 다른 경쟁자에 비해 독특한 제품이나 서비스를 제공하는 것을 말한다. B기업에서는 의약품을 개발하여 차별화를 추구하는데, 고객이 중시하는 특별한 기술이나 가치가 집적된 제품을 개발하는 전략을 추구한다. 마찬가지로 Porter의 본원적 경쟁전략 연구를 통해 알 수 있다.

II. 물음 1-2 : 4가지 유형의 팀제 및 조직혁신, A·B 기업에 적합한 팀제와 혁신유형

1. 4가지 유형의 팀제 및 조직혁신

(1) 4가지 유형의 팀제

팀을 어떻게 구성하는지에 따라서 구성원의 행동과 마음가짐이 매우 달라진다. 팀의 유형은 일반적으로 존속기간과 업무 속성에 따라 다음과 같이 분류할 수 있다.



1) 문제해결팀(problem solving team)

회사에서 특수 프로젝트나 직면한 문제를 해결하기 위해 관련되는 사람들 몇 명이 주기적으로 혹은 일정기간 동안 모여서 정보와 의견을 서로 나누면서 해결책을 찾아내기 위한 팀이다. 품질분임조(QC), 품질개선팀, 경영효율화팀, 시장홍보팀 등이 그것이다

2) 자율관리팀(self managed team)

상부로부터 전권을 위임받아 스스로 계획을 세우고 실천하고 통제와 감독까지 맡아 하는 팀 형태로, 심지어는 팀원의 선발과 평가도 팀 자율로 하기때문에 종래의 관리자나 감독자는 역할이 줄어들거나 아예 없어지기도 한다.

3) 가상팀(virtual team)

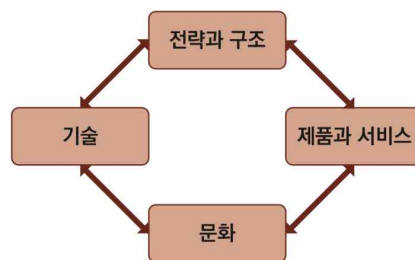
가상팀이란 팀구성원들이 시간, 공간 또는 조직의 경계를 초월하여, 주로 전자통신을 통하여 커뮤니케이션 하면서 과업을 수행하는 다기능팀을 의미한다. 예를 들어, 어떤 소프트웨어 개발업체에서 개발팀의 일부는 미국에, 일부는 인도에 나머지는 영국에 배치하여 24시간 개발업무를 수행토록 한다. 가상팀은 지역과 시간과 조직경계를 초월하여 운영될 수 있다.

4) 다기능팀(multi-functional team) 또는 교차기능팀(cross-functional team)

특수한 일이든지 반복적인 일이든지 직무수행을 위해 각 방면에 소속되어 있던 서로 다른 기능을 가진 사람들이 모여서 팀 작업을 하는 것을 말한다. 군대에서의 공병, 포병, 보병 등으로 구성된 수색대팀은 대표적인 교차기능팀이다.

(2) 조직혁신(organization innovation)

조직혁신은 산업, 시장 또는 일반 환경에서 새로운 아이디어나 행동을 채택하는 것을 말한다. 조직의 비대화, 관료화가 종업원의 무기력화, 경직성 증대, 변화적응력 감소, 관리비용 증가 등 조직실패 문제를 야기하면서 이를 개선하기 위한 조직혁신 방안으로서 조직의 내부 부서를 외부화하는 조직 슬림화가 시도되고 있다. 전략적 우위를 달성하기 위한 혁신(변화)의 유형으로는 다음을 고려할 수 있다.



1) 전략과 구조 변화(strategy and structure innovation)

전략과 구조 변화는 기업의 경영과 관련하여 변화를 추진하는 경우를 말한다. 기업경영은 조직을 감독하고 관리하는 것이다. 전략과 구조의 변화에는 경영전략 조직구조, 정책, 보상 시스템 노사관계, 통합장치, 경영정보통제시스템, 회계예산시스템 등이 포함된다. 구조와 시스템의 변화는 일반적으로 최고경영자에 의해 주도적으로 진행되는 반면에, 제품과 기술의 변화는 하위계층에서 유발된다.

2) 제품과 서비스 변화(product and service innovation)

제품과 서비스 변화는 조직에서 생산하는 제품 및 서비스와 관련된 변화를 말한다. 기업에서 생산하는 새로운 제품이나 서비스를 일부 변경하거나 또는 완전히 새로운 제품라인을 도입하는 경우를 모두 일컫는다. 새로운 제품과 서비스는 해당 기업이 시장점유율을 확대하거나 새로운 시장, 소비자, 고객을 개척하기 위해 추진한다.

3) 문화 변화(culture innovation)

조직은 사람과 사람 간의 관계로 구성된다. 전략, 구조, 기술, 제품의 변화는 각각이 독립적으로 이루어지는 것이 아니며, 이것들의 변화는 사람의 변화를 수반한다. 문화 변화는 구성원이 가지고 있는 가치관, 태도, 기대, 신념, 능력, 행동 등의 변화를 말한다. 따라서 문화변화는 구조, 제품 또는 기술의 변화보다는 구성원 사고방식의 변화와 관련된다.

4) 기술 변화(technology innovation)

기술 변화는 지식이나 기술을 포함한 조직의 생산과정을 변화시키는 것으로 차별적인 경쟁력을 가능케 한다. 기술변화는 제품을 보다 효율적으로 생산하고, 더 많은 양을 생산하도록 한다. 즉, 기술변화는 제품이나 서비스의 생산기법과 관련되어 있다. 따라서 기술변화는 작업방법, 설비, 작업흐름의 변화를 포함한다.

2. A기업과 B기업에 적합한 팀제와 조직혁신의 유형

(1) 팀제의 개념과 필요성

팀이란 소수의 사람이 상호 보완적인 업무기술을 가지고 공동의 목표를 달성하기 위해 공동의 작업방식으로 스스로가 상호책임을 가지고 협동적으로 직무를 수행하는 집단이다.

팀은 전통적 위계조직과 달리 신속하게 사람을 모으고, 유연하게 배치하고, 초점을 다시 조정하고, 필요할 때 금방 해체할 수 있다. 또한 의사결정에 모두가 참여할 수 있기에 조직을 민주화하고 사기를 북돋운다. 즉, 팀은 조직과 구성원을 동시에 '활성화'하는 새로운 작업방식이다. A기업은 관료화 타파를 위해, B기업은 연구개발을 위한 조정을 위해 팀제가 필요한 상황이다.

(2) A기업에 적합한 팀제와 조직혁신의 유형

1) A기업에 적합한 팀제 : 문제해결팀(경영효율화팀) 또는 자율관리팀

(※ 문제해결팀 / 자율관리팀 둘 중 하나만 선택 가능)

A기업은 화장지를 대량생산하고 원가우위를 추구하는 생산 중심의 대규모 관료제화가 진행된 기업이다. 규모의 경제를 통한 이점을 누리기 위해서는 생산비용의 절감과 효율성 극대화가 중요한만큼 ① 비용통제를 하기 위해 업무 관련 구성원들이 일정기간 동안 모여 정보와 의견을 서로 나누면서 해결책을 찾아내는 <문제해결팀(경영효율화팀)>을 활용하거나, ② 관료화를 타파하고 소규모 기업식 사고를 배양하기 위해 <자율관리팀>을 활용하여 상부로부터 전권을 위임받아 제품의 질과 생산성 능력을 향상시키기 위한 준자율적 작업팀을 수직적 통합장치로 활용할 수도 있다.

2) A기업에 적합한 조직혁신 : 전략과 구조 변화, 제품과 서비스 변화

(※ 전략과 구조 변화 / 제품과 서비스 변화 둘 중 하나만 선택 가능)

① 전략과 구조 변화(strategy and structure innovation) : 관리부문과 기술부문의 이중모형

화장지는 생필품으로 생산 기법이나 작업 흐름을 통해 비용을 절감할 수 있기 때문에 전략과 구조 변화에서의 <조직변화의 이중모형>을 활용하여 조직계층의 상층부에 있는 관리부문은 조직의 구조나 통제를 기계적 구조로 두되, 기술부문은 유기적 구조를 활용하여 더 나은 제품과 서비스로 변환하는 것이 필요하다.

② 제품과 서비스 변화(product and service innovation)

제품과 서비스 변화란 기업에서 생산하는 새로운 제품이나 서비스를 일부 변경하거나 완전히 새로운 제품라인을 도입하는 경우를 말한다. 새로운 제품과 서비스는 기업이 시장점유율을

확대하거나 새로운 시장, 소비자, 고객을 개척하기 위해 추진한다. A기업은 화장지 생산에 있어서 더 질 좋은 제품, 서비스를 제공하기 위해 기술과 마케팅 부서 간의 협력이 매우 중요하다. 이를 위해서는 <부서의 전문성(departmental specialization)>을 추구하고, 고객의 정보를 수집하는 <경계 역할(boundary spanning)>, 아이디어를 공유할 수 있는 <부서 간 수평적 조정(horizontal coordination)>, 외부인을 제품 개발과정에 직접적으로 참여시키는 <개방적 혁신(open innovation)> 및 온라인으로 정보와 아이디어를 제공받는 <크라우드소싱(crowdsourcing)> 등을 적극 활용할 수 있다.

(3) B기업에 적합한 팀제와 조직혁신

1) B기업에 적합한 팀제 : 다기능팀(multi-functional team) 또는 가상팀(virtual team)

(※ 다기능팀 / 가상팀 둘 중 하나만 선택 가능)

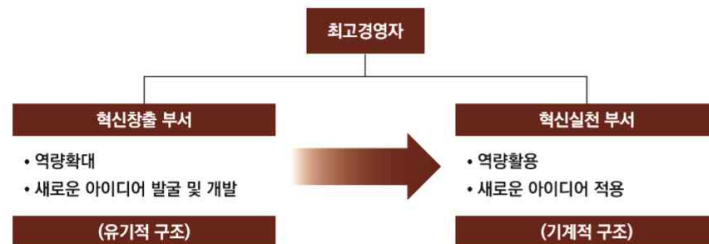
B기업은 의약품을 개발하여 차별화를 추구하는 연구개발 중심의 집단공동체 단계의 기업이다. 새로운 아이디어를 촉진하여 공격적인 성장을 이루어야 한다. 따라서 ① 전문성을 가지고 각 방면에 소속되어 있던 서로 다른 기능을 가진 사람들이 모여 작업을 하는 <다기능팀>을 활용하는 것이 적합하다. ② 또는 최종제품의 성공을 위해 정보통신기술을 활용하여 시간·공간·조직의 경계를 초월하여 기술개발에 필요한 비용을 분산시키고 신뢰와 협력을 통해 과업을 수행하는 <가상 팀>을 활용하는 것도 가능하다.

2) B기업에 적합한 조직혁신 : 기술변화, 문화변화 (※ 기술 / 문화 둘 중 하나만 선택 가능)

① 기술변화(technology innovation) : 양면적 접근방법(ambidextrous approach)

의약품 연구개발 중심의 B기업은 새로운 아이디어를 도출하고 실험하면서도 변화를 실행하여 제품화 할 수 있는 <양면적 접근방법>이 필요하다. 분권화와 자율성 같은 유기적 조직의 특성은 새로운 아이디어를 도출하고 실험하는 데 효과적이지만 이러한 조직에서는 직원들이 변화에 순응하려 하지 않기 때문에 변화를 실행하기가 어려워 ‘유기적 조직과 기계적 조직의 딜레마’가 존재한다.

March가 성공하는 기업은 ‘탐색(exploration)’과 ‘활용(exploitation)’을 잘 활용하는 조직이라고 하였듯이 새로운 아이디어를 탐색하고 개발하는 부서를 유기적인 구조로 설계하고, 혁신을 실행하는 부서는 기계적인 구조로 설계하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 <구조전환(structuring)>, <창조적인 부서(creative departments)>, <벤처 팀(venture team)>, <조직의 기업가 정신을 배양할 수 있는 아이디어 챔피언(idea champions)>을 촉진시켜야 한다.



② 문화변화(culture innovation) : 임파워먼트를 이끌어낼 수 있는 분위기 조성

조직은 사람과 사람 간의 관계로 구성된다. 문화의 변화는 기본적으로 조직에서의 업무수행방식을 변화시키고, 구성원들의 몰입과 임파워먼트를 이끌어낼 수 있다. 특히 B기업과 같이 새로운 아이디어의 창출을 위해서는 <대집단 개입활동(large group intervention)>이나 <팀 빌딩(team building)>, <부서 간 교류활동>과 같이 혁신을 추구할 수 있는 문화 변화를 위한 조직개발기법을 제시할 수 있다.

해 설 - [제 2 문] 조직시민행동

I. 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)의 개념

1. 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)의 개념

조직시민행동이란 조직규정상 정해진 직무행동도 아니고 조직의 공식적인 보상시스템에 의해서 직접적으로 또는 명백히 보장되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효율성과 성과를 높이는 조직구성원의 자발적이고 자발적인 행동을 말한다(Organ, 1988).

2. 역할 외 행동(extra-role behavior)으로서의 조직시민행동(OCB)

조직시민행동은 역할 내 행동(in-role behavior) 이외 “역할 외 행동(extra role behavior)” 등 조직을 위해 과외의 노력을 기울이려는 구성원의 태도를 의미한다. 조직에서 주어진 임무나 업무와 직간접적으로 관련된 행동을 ‘역할 내(in-role) 행동’ 이라고 하고, 조직에 도움은 되지만 임무와 관련 없는 행동을 ‘역할 외(extra-role) 행동’ 이라고 한다. 즉, 조직에서 공식적으로 요구되는 의무사항도 아니고 적절한 보상도 없지만, 개인이 역할 외로 자발적으로 수행하는, 조직에 도움이 되는 긍정적인 모든 행동인 것이다.

3. 조직시민행동의 중요성

Katz와 Kahn(1966)은 공식적 역할행동에 따른 제한적 행동만을 하는 조직구성원들로 이루어진 조직은 쉽게 붕괴될 것이라고 주장하였다. 이와 같은 주장에 비추어볼 때 불확실성이 높은 외부환경에 유연하고 신속하게 대처하고, 경쟁우위를 확보하여 살아남기 위해 필요한 것은 조직구성원들로 하여금 규정상 주어진 역할, 즉 역할 내 행동(in-role behavior)뿐만 아니라 조직이 원활하게 기능하게 하는 윤활유와 같은 조직시민행동 등의 자발적인 역할 외 행동(extra-role behavior)을 하도록 하는 것이 그 어느 때보다 절실히 요구된다.

II. 조직시민행동의 5가지 구성요소

조직시민행동의 5가지 형태 중 이타주의와 예의성은 조직 내 다른 구성원들을 지향하므로 ‘조직시민행동-개인(OCB-I)’ 이라고 부르고, 나머지 양심성, 스포츠맨십, 시민의식은 행동의 대상이 조직을 향한 것이므로 ‘조직시민행동-조직(OCB-O)’ 라고 부른다.

1. 조직시민행동-개인(OCB-I)

(1) 이타주의(altruism)

조직 내 타인을 돕는 행동으로 이러한 행동이 자신의 이해타산이 아닌 순수한 의도인 경우를 말한다. 예를 들면, 업무량이 과도한 동료의 도움을 준다든가, 결근한 동료의 일을 처리해준다든가 그리고 동료의 어려운 문제에 처했을 때 해결을 위한 아이디어를 제공하는 등이 포함된다. 이러한 이타적 행동은 주로 조직 내 타인을 대상으로 많이 일어났지만, 조직외부인 고객, 원재료 공급자 등에게도 일어난다. 이를 **친사회적 행동**이라고도 한다.

(2) 예의성(courtesy)

직무수행과 관련하여 타인들과의 사이에 문제나 갈등이 야기될 수 있는 가능성을 미리 막으려고 노력하는 행동을 의미한다. 예를 들면, 동료의 직무 관련 권한을 침해하지 않는다든지, 어떤 의사결정을 하기 전에 관련되는 다른 사람들과 상의를 하는 등이 포함된다. 앞의 이타적 행동은 이미 문제가 발생한 후에 보여주는 행동인 반면, 예의 행동은 향후 좋지 않은 일이 발생할 가능성을 미리 줄이는 행동이다.

2. 조직시민행동-조직(OCB-O)

(1) 양심성(conscientiousness)

회사규정의 빈틈을 이용하여 개인의 편의나 이익을 챙기지 않으면서도 규정에서 요구하는 수준 이상을 지키려고 하며, 또한 규정에 명시되어 있지 않은 경우에도 사회적 룰(rule)이나 자신의 양심에 맞는 행동을 하는 경우를 말한다. 예를 들면 갑작스럽게 병이 났거나 교통사고를 당한 와중에도 정상적으로 출근을 하려고 노력한다든지, 근무시간 중에 개인적인 일을 하지 않는 등의 예가 이에 해당한다.

(2) 스포츠맨십(sportsmanship)

회사에 대해 불평불만하지 않고, 개인적으로 감내할 수 있는 조직 내 문제점을 과장하지 않으며, 조직에서 어떤 결정이 내려졌을 때 자신에게 불리한 점이 있음에도 불구하고 이를 수용하는 태도를 보이는 것을 말한다.

(3) 시민의식(civic virtue)

조직생활에 관심을 가지고 적극적으로 참여하는 것을 말한다. 예를 들면, 조직에서 주관하는 행사(회식 등)에 참석하는 것이 포함된다. 공익적 행동에는 개인이 조직의 정책이나 변화에 관심을 가지고 긍정적인 행동을 보이는 것도 포함된다. 예를 들면, 조직에 아이디어 제공, 회의에서 적극적인 토론참여 등이다.

Ⅲ. 조직시민행동이 조직의 생산성 향상에 기여하는 이유

1. 생산성(Productivity)의 의미

생산성이란 사전적으로 생산 과정에서 생산요소를 얼마나 효율적으로 결합하였는가의 정도를 의미하는데, 투입된 자원에 비해 산출된 생산량이 어느 정도인가를 대변하는 척도를 말한다. 생산성이 높을수록 상대적으로 적은 양의 자원을 투입하여 많은 양의 제품이나 서비스를 생산할 수 있게 되므로 제품에 투입된 자원의 원가는 그만큼 낮아진다.

다만, 조직행동론에서는 사람의 행동을 대상으로 연구를 하는 학문이기 때문에 투입 자원 대비 산출량의 극대화라는 효율성(efficiency)만을 의미하기보다는 조직이 추구하는 진정한 목표를 궁극적으로 달성한 정도라고 볼 수 있는 효과성(effectiveness)까지 넓게 포함하는 개념으로 보는 것이 바람직하다.

2. 리더-멤버(leader-member) 교환의 질(quality of exchange) 향상으로 인한 이직률 저하

남을 돕고 갈등을 피하며 조직의 결정을 수용하는 태도를 보이게 되면 리더와 좋은 관계를 맺게 되고 내집단(in-group)이 형성되면서 리더-구성원 간 교환의 질이 좋아지게 된다. LMX 이론에서의 리더-멤버 간 관계의 질이 향상될수록 상호존중, 신뢰, 믿음이 향상되고, 조직 내에서의 사회적 정체성(social identity)이 구축되며, 조직정의 인식과 조직몰입에 영향을 미쳐 결근률이나 이직률이 줄어든다고 볼 수 있다.

3. 혁신행동의 촉진으로 인한 생산성 향상

조직에 대한 자부심과 친사회적 동기를 가지고 있으면서 조직에서 공식적으로 요구되는 의무 사항도 아니고 적절한 보상도 없지만 역할 외로 자발적으로 수행되는 도움행동을 하게 되면 조직에 새로운 아이디어를 제공하고 동료의 어려움에 처했을 때 해결을 위한 아이디어를 제공하는 등 혁신행동을 촉진시켜 조직의 생산성에 영향을 미치게 된다.

4. 협동행동으로 인한 시너지 창출

개인의 편익을 챙기지 않으려는 양심성, 불평불만하지 않는 스포츠맨십, 다른 사람을 돕는 행동, 타인들과의 갈등 야기 가능성 예방, 적극적으로 조직의 행사에 참여하는 행동은 조직 내 타인과의 협동행동에 영향을 미치게 되고 협동의 결과 개인의 합 이상의 시너지 효과를 창출하게 되어 조직의 효율성뿐 아니라 효과성에 기여하게 된다.

- 2문 끝 -

해 설 - [제 3 문] 거래적 리더십, 변혁적 리더십

I. 리더십의 개념과 중요성

리더십의 대가인 스톡딜(R. M. Stogdill)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고, 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라고 하였다.

$$B = f(P, E)$$

리더십의 행위(B)는 리더 자신의 특성(P), 부하의 특성(E_1), 상황요인(E_2)들의 상호작용 결과로 나타낼 수 있다(Lewin). 리더십은 구성원들에게 영향력을 발휘하여 그들이 조직의 목표달성에 공헌할 수 있도록 사기를 양양하고 잠재능력을 활성화시킴으로써 조직의 목표달성과정의 효율성을 결정할 수 있기 때문에 중요하다.

II. 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 개념과 주요 구성요인

1. 거래적 리더십(transactional leadership)

(1) 개념

거래적 리더십이란 역할과 업무 요구사항을 명확히 해줌으로써 부하 직원들이 목표를 달성할 수 있도록 지도하고 동기부여해주는 리더십을 말한다. 거래적 리더십은 리더와 구성원 간의 교환거래관계에 바탕을 두면서 조직의 안정을 위해 비용-효과의 거래로 수행되는 리더십을 의미한다. 거래적 리더는 할당된 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 부하들의 욕구를 파악하여 부하가 적절한 수준의 노력과 성과를 보이면 그에 대해 보상을 하게 된다.

(2) 주요 구성요인

- ① 조건적 보상(contingent reward)은 구성원들에게 과업과 임무를 명확히 해주고 만족스런 수준을 달성했을 때 보상을 제공하는 것을 말한다.
- ② 능동적 예외관리(active management-by-exception)은 구성원의 직무수행과정에 적극 개입하여 지속적으로 과정을 살피며 잘못이 있을 경우 그때그때 수정해주는 행동을 뜻한다.
- ③ 수동적 예외관리(passive management-by-exception)는 문제가 발생했을 때만 개입하여 수정해주는 스타일을 말한다.

2. 변혁적 리더십(transformational leadership)

(1) 개념

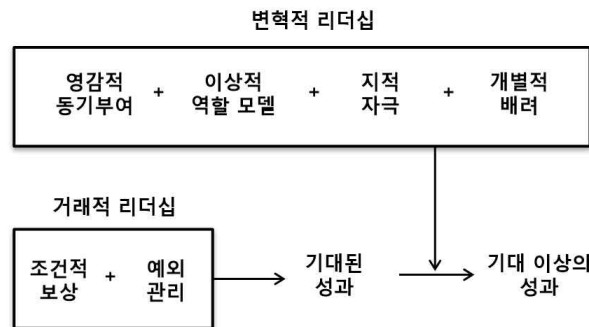
변혁적 리더십 이론은 1978년 번스(Burns)에 의해서 처음 제시되었으며 그 후 1985년 베스(Bass)가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 변혁적 리더십은 매슬로우의 욕구단계설(생리적 욕구, 안전욕구, 소속욕구, 자존욕구, 자아실현욕구)에서 출발한다. 변혁적 리더는 저차원 욕구에 얽매어 살아가는 사람들이 고차원 욕구를 추구하도록 마음속 가치체계를 변혁(transform)시키는 리더이다.

(2) 변혁적 리더십의 등장배경 : 거래적 리더십의 한계점

변혁적 리더십 이론은 기존의 리더십 이론이 리더와 부하 간에 발생하는 거래적 관계에 초점을 맞추어 발전하였다고 보고, 이러한 관점은 한계를 가질 수밖에 없으며 이에 대한 대안으로 제시된 것이다. 변혁적 리더십은 한마디로 변화와 안정의 양 축에서 변화에 초점을 맞춘 것이다.

(3) 주요 구성요인

- ① **영감적 동기부여(inspirational motivation)**란 리더가 구성원들에게 비전을 제시하고 이를 긍정과 열정을 가지고 소통하는 것이며,
- ② **이상적 역할 모델(idealized influence)**은 추종자들이 리더에 대해서 존경, 자부심, 일체감을 갖도록 개인보다 집단이익을 강조하고 엄격한 윤리규범을 보여주며 이상적 리더로서 모범적 행동을 보이는 것이다.
- ③ **지적 자극(intellectual stimulation)**이란 기존의 관행에 대해서 추종자들이 의문을 갖고 현상을 새로운 관점에서 바라보도록 외적으로 자극하는 리더의 행동을 뜻하며,
- ④ **개별적 배려(individualized consideration)**는 추종자 개인의 욕구와 감정과 능력을 파악하여 코칭, 지원, 자극을 통해서 임파워먼트시켜 주는 행동이다.



베스(Bass)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 양립할 수 있으나 변혁적 리더십의 효과가 거래적 리더십의 효과보다 더 크다고 주장하였다. 즉, 리더는 변혁적 리더십 행위와 거래적 리더십 행위를 둘 다 보여줄 수 있다. 그러나 효과 측면에서는 변혁적 리더십이 성과에 미치는 영향이 거래적 리더십의 성과에 대한 영향력보다 크다는 것이다.

Ⅲ. 각 리더십별 권력원천(source of the power)과의 상호관련성

1. 권력의 원천

권력의 원천과 기반에 대한 논지는 다양하게 제시되고 있으나, 전통적으로 ‘프렌치와 레이븐(French & Raven, 1960)’이 제시한 5가지 권력의 기반에 따른 권력의 유형구분을 많이 사용한다.

(1) 보상적 권력(reward power) : 공식적 권력(formal power)

보상적 권력은 개인이 상대방의 보상을 통제할 수 있는 힘을 말한다. 여기서 보상은 물질적인 것뿐만 아니라 상징적인 것 모두가 포함된다. 이러한 보상은 배고픈 사람에게는 음식, 죄수에게는 자유, 근로자에게는 연봉 인상, 승진, 인정, 보다 도전적인 업무, 그리고 선호하는 근무시간 등 매우 다양하다. 상대방이 권력을 행사하는 사람에게 저항하지 않고 복종하는 이유가 보상 때문일 경우 우리는 권력 행사자가 보상적 권력을 가지고 있다고 말한다.

(2) 강제적 권력(coercive power) : 공식적 권력(formal power)

강제적 권력은 권력행사자가 보상의 반대인 처벌할 수 있는 힘을 가지고 있는 경우이다. 일상생활에서 처벌은 매우 다양한 형태로 나타난다. 조직에서 구성원을 한직으로 좌천시키거나, 연봉을 삭감하거나, 인사평가에서 낮은 점수를 주는 것 등이 해당된다. 조직구성원들 중 자신이 권력을 많이 가지고 있다고 생각하는 사람보다 그렇지 않은 사람이 상대방에게 강제적 권력을 선택하는 경우가 더 많다.

(3) 합법적 권력(legitimate power) : 공식적 권력(formal power)

합법적 권력은 조직이 개인에게 부여한 공식적인 권한(authority)을 말하는데, 개인의 직위에서 나온다. 조직에서 상위계층에 있는 사람이 하위계층에 있는 사람보다 더 많은 권력을 가지고 있다. 예를 들면, 상사가 부하에게 업무지시를 하게 되면 부하는 상사의 지시를 반드시 수용해야 한다.

보상적 권력과 강제적 권력도 조직이 대부분 공식적으로 부여한 것이기는 하지만, 보상 및 강제적 권력은 합법적인 것을 벗어난 경우도 있다. 예를 들면, 부하에게 인정감을 부여한다든지 혹은 은밀히 왕따를 시키는 것은 조직의 규정에 나와 있지 않는 것이다.

(4) 준거적 권력(referent power) : 개인적 권력(personal power)

준거적 권력은 개인이 바람직한 특질을 가졌을 때 나오는 것으로서 권력을 수용하는 사람과 일체감이 조성될 때 발생한다. 예를 들면, 권력행사자가 개인적으로 매력을 가졌거나, 상대방으로 존경을 받는 경우이다. 권력수용자가 권력행사자의 권력을 수용하는 이유가 그를 롤 모델(role model)로 여겨 동일시하고 싶다는지 인간적으로 그를 좋아하기 때문인 경우이다.

(5) 전문적 권력(expert power) : 개인적 권력(personal power)

전문적 권력은 권력 행사자가 전문지식, 특수기술 그리고 업무 수행상 노하우(know-how)를 가지고 있을 때 형성된다. 집단구성원들은 대개 월등한 기술과 능력을 가졌다고 보이는 사람의 의견을 따르며, 그의 충고를 받아들인다. 사회생활에서는 환자의 증상을 해석하는 의사나 외지인에게 길을 가르쳐주는 그 지방 주민, PC 사용자에게 조언을 해주는 컴퓨터 기사 등이 바로 이러한 권력을 가지고 있다.

2. 각 리더십별 권력원천과의 상호관련성

(1) 거래적 리더십(transactional leadership) : 보상적 · 강제적 · 합법적 권력과 상호관련성

거래적 리더십은 역할과 업무 요구사항을 명확히 해줌으로써 부하 직원들이 목표를 달성할 수 있도록 지도하고 동기부여해주는 리더십이다. 단기적 조망에서 기본적 · 가시적 보상에 의한 동기부여에 관심을 갖기 때문에 저차 욕구 중심의 외재적 보상 위주의 강화기제를 활용하게 된다.

따라서 단기 강화기제로서 효과적인 방법인 구성원의 보상을 통제할 수 있는 <보상적 권력(reward power)>, 구성원을 처벌할 수 있는 힘인 <강제적 권력(coercive power)>, 그리고 구성원들의 과업과 임무에 따른 보상에 대해 조직으로부터 부여된 공식적인 권한(authority)을 활용하여 영향력을 행사할 수 있는 <합법적 권력(legitimate power)>이 이와 관련이 있다고 할 수 있다.

(2) 변혁적 리더십(transformational leadership) : 준거적 · 전문적 권력과의 상호관련성

변혁적 리더십은 현상변화를 위한 노력의 일환으로 장기목표를 위해 노력을 유도하는 리더십이다. 장기적 조망에서 고차적 욕구, 내재적 욕구충족 위주의 개인 목표설정 권장에 의한 동기부여를 하게 된다.

따라서 리더 자체가 개인적으로 바람직하고 매력을 가지고 이상적 역할 모델(idealized influence)로 여겨 동일시 하고 싶은 <준거적 권력(referent power)>, 리더가 지적자극에 영향을 줄 수 있는 전문지식, 특수기술 그리고 업무 수행상 노하우(know-how)를 가지고 있는 <전문적 권력(expert power)>과 관련성이 있다.

- 3문 끝 -

이 하 여 백

총 평

(김유미 노무사)

1번 문제의 경우

A기업과 B기업을 분석하는 사례형의 문제로 기본적으로는 조직수명주기, 상황 변수, 팀제 유형, 조직혁신에 대한 전반적인 이해도를 묻는 문제입니다. 충실한 암기가 기본으로 되어 있으면서도 적재적소에 적용할 수 있는 응용력이 필요한 변별력이 높은 문제입니다. 다양한 맥락에서의 다른 방식의 서술도 충분히 가능하다고 보여지니 예시답안과 같이 제시하지 못했다 하더라도 너무 걱정하지 마시기 바랍니다.

2번 문제의 경우

연구가 많이 수행되었음에도 불구하고 아직 미기출이라고 말씀드렸던 조직시민행동이 출제되었습니다. 5가지 구성요소는 정확하게 서술하셔야 하며, 조직시민행동이 조직의 생산성 향상에 기여하는 이유에 대하여는 모의고사를 통해 접해봤던 선행변수(팀워크(teamwork), 임파워먼트(empowerment), 리더-멤버(leader-member) 교환의 질(quality of exchange) 등)와 다양한 결과변수(혁신행동, 협동행동, 결근률, 이직률, 직무만족, 조직몰입 등)의 내용을 활용하여 서술을 했다면 충분합니다.

3번 문제의 경우

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 개념과 주요 구성요인은 모의고사를 통해 풀어보았듯이 구성요인 자체는 명확하게 제시해주셔야 합니다. 권력의 원천은 French & Raven의 권력 유형구분을 활용해 설명하시면 되고 각 리더십별 권력의 원천으로 <거래적 리더십>은 단기적인 강화기제를 공식적 권위를 활용한다는 측면에서 보상적·강제적·합법적 권력으로, <변혁적 리더십>은 장기적 조망에서 내재적 욕구 변혁을 추구한다는 측면에서 준거적·개인적 권력으로 상호연결해주시면 됩니다.

그동안 고생 많으셨습니다. 매년 느끼는 점이지만 치열한 한 해를 경험하고 난 후에는 한층 다른 시각으로 세상을 보게 되는 것 같습니다. 아마 여러분들도 그럴 것입니다. 평상시 모의고사에서 매우 높은 점수를 받았던 분들도 제출한 답안지에 대한 많은 후회와 아쉬움이 남는 법입니다. 공부를 아무리 열심히 해도 기억에 남아있지 않기도 하고, 공부한 내용을 모두 완벽하게 현출할 수도 없으며, 제한된 시간 안에서 내가 할 수 있는 것은 한계가 있다는 점 등 지혜와 교훈을 얻게 되는 것 같습니다.

1년 간 토요일 밤까지 신림동에서 뜨거운 열기를 뿜어가며 경영조직을 공부하는 분들을 보면 마음이 짊어지기도 하지만 정말 대단하다는 것을 느낍니다. '법전 없는 노동법'이라고 불릴 정도로 방대한 경영조직을 공부하느라 수고 많으셨습니다. 3순환 마지막 시간에 "성심을 다한 시간은 절대 배신하지 않는다"라고 말씀드렸듯이 완벽한 답안이 아니라 하더라도 교수님께서도 답안지에 담겨있는 간절함과 열정을 확인하시면 그리 박하지 않은 점수를 주시는 경향이 있으니 너무 걱정하지 마시고 당분간 휴식을 취하시기 바랍니다.

- 김 유 미 노무사 드림 -