

제4판

경영조직 전략노트

김 유 미 편저

새흐름

제4판 머리말

「경영조직 전략노트」 제4판의 주요 개정 사항은 다음과 같습니다.

1. 경영조직 이론과 관련된 핵심 내용을 빠짐없이 담기 위해 노력하였습니다. 최근 출간된 다양한 조직행동과 조직이론에 관한 저서와 논문의 내용을 발췌하여 기존 전략노트의 내용을 더 탄탄하게 보강하였습니다. 또한, 상대적으로 중요도가 낮은 내용은 생략하였습니다.

2. 조직행동과 설계와 관련한 연구를 수행한 우수 학자들의 논문과 교과서 문구를 최대한 그대로 살려 원문과의 이질감을 줄이되, 번역체를 다듬어 최대한 자연스럽게 수정하였습니다.

3. 색인을 추가하여 개념을 쉽게 찾아볼 수 있도록 하였습니다. 개념은 모든 공부의 시작과 기본이 되는 것으로, 기초적인 개념을 빠르고 쉽게 찾아 학습할 수 있도록 하였습니다.

개정작업은 항상 상상 이상의 고된 작업이 수반되는 것 같습니다. 그렇지만 여러분들이 이 책을 다독독하여 조직 구조와 구성원의 행동을 설명·예측·통제할 수 있는 통찰력(insight)을 갖게 된다면, 비단 수험뿐 아니라 향후 조직 현장에서 발생하는 인간 문제에 대해 보다 생산적으로 대처할 수 있으리라 생각합니다.

본 교재가 대학 교재로도 활용되고 있다는 이야기를 듣고, 더 큰 책임감을 가지고 책을 쓰게 되는 것 같습니다. 강의가 끝나고 교탁으로 와서 열정적으로 질문하는 수강생분들, 이메일을 통해 질의를 보내주시는 전국의 독자분들, 책의 보완사항에 대하여 애정 어린 조언과 도움을 주신 합격생 여러분들께 마음속 깊이 감사드립니다. 특히 책임감과 흥미를 가지고 교정에 도움을 준 지성근 노무사, 매년 요구사항이 많은데도 잘 반영해주는 새흐름 편집팀에게도 감사의 인사를 전합니다. 그리고 항상 저를 응원해주는 가족과, 지금은 하늘에 계신 어머니께 이 책을 바칩니다.

2019년 10월

공인노무사 김유미

제3판 머리말

최근 공인노무사 시험의 문제 수준이 높아지면서 한 권의 특정 교과서만으로는 경영조직론을 대비하기가 쉽지 않게 되었다. 이에 저자는 공인노무사 경영조직론을 효율적으로 대비하기 위하여 저명 교수 저서와 논문 및 연구보고서 등을 취합하여 수험에 최적화되도록 정리하여 본서를 집필하였다.

본서의 기본이 되는 큰 틀은 조직행동에 탁월한 내용을 담고 있는 박경규 저, 백기복 저, 임창희 저 및 Robbins 저를 참고하고, 조직설계에 대해서는 Daft 저, 신유근 저, 김인수 저를 참고하였으며, 이외에도 김성국 저, 이학중 저, 박원우 저, 김식현 저, 강정애 저, 박계홍 저 등을 부분적으로 참고하였다.

경영조직론의 공부 범위를 좁히고자 한다면 2~300페이지 정도로 임팩트하게 줄일 수도 있으나, 불안감도 함께 상승하기 마련이다. 경영조직론은 학부 및 대학원에서도 조직행동론과 전략경영 등 1~2년에 걸쳐 배울 만큼 범위가 매우 넓은 학문이기 때문이다. 따라서 본서에서는 이 책 한 권에 전체 범위를 아우를 수 있도록 내용을 알차게 담았고, 경중완급을 조절할 수 있도록 중요도가 다소 떨어지는 부분은 강의를 통해 전달할 것이다.

경영조직 과목 자체는 쉽게 읽히지만 답안작성은 어려운 과목이라는 점을 감안하여, 수험생들이 최대한 현출하기 쉽도록 목차와 내용을 다양하게 구성하였다. 또한 동일한 파트의 내용이라 하더라도 전문적이면서 기억하기 쉽도록 내용을 요약 및 정리하였고, 수험 생활을 경험했던 입장에서 수험생들이 좀 더 쉽게 이해하고 어떻게 하면 고득점을 받을 수 있을지에 대하여 다음과 같이 다방면으로 고민하였다.

1. ? (why? what?)의 활용

본 교재의 편의 제목마다 ? 라는 표는 각 편의 내용을 어떠한 고민 없이 당연하게 받아들이지 말고, 전체적인 경영조직론에 있어 해당 편과 챕터가 왜(why)? 중요하고 무엇이(what)? 문제가 되는지를 공부하기 전에 먼저 생각해보기를 바라는 의도가 담겨 있다. 이러한 학습 습관이 정착된다면 실제 시험에서도 전체적인 관점에서 본인의 서술 흐름을 일관되게 유지하면서 문제의 취지에 맞도록 핵심을 깊게 파고드는 혜안(慧眼)을 가지게 될 것이다.

2. 경영조직 Map의 활용

본 교재의 내용은 크게 개관, 개인 수준, 집단 수준, 조직 수준으로 구성되어 있다. 각각의 세부적인 내용을 성실히 공부하는 것도 중요하지만, 최근 통합적인 문제의 출제경향이 높아짐에 따라 해당 주제의 상위 카테고리를 연상하면서 연관된 주제들끼리 유기적으로 연결시키는 역량이 더욱 중요해졌다. 따라서 일종의 길 안내 역할을 하는 표시를 해두었고, 이를 적극 활용하면 숲과 나무를 동시에 볼 수 있기 때문에 이해와 암기에 도움이 될 것이다.

3. Mind Map의 활용

강의를 듣기 전에 해당 편별·챕터별로 기억나는 주요 주제 및 목차를 반드시 Mind Map 칸에 먼저 연필로 써보고, 강의를 듣고 복습을 한 후 다시 Mind Map에 기술한 내용들을 수정·보완해나가는 식으로 활용하기 바란다. 휘발성이 강한 경영조직론의 과목 특성상 수동적인 공부 방법보다 적극적인 공부 방법을 직접 활용할 수 있도록 고려한 것이다. 고득점을 받는 수험생들을 살펴보면 Mind Map을 잘 활용한다는 공통적인 특징이 있었다.

4. 어원, 등장배경, 실험 및 사례의 storytelling

경영조직론은 이론적인 관점을 많이 내포하고 있는 학문이다. 따라서 공부하는 데 있어서 이론 그 자체를 딱딱하게 바로 암기하기보다는 어원이 라틴어 또는 그리스·로마신화 등에서 어떠한 백그라운드를 가지고 있는지, 어떤 실험을 어떻게 구체적으로 수행하였는지, 조직에 어떻게 적용할 수 있을지를 최대한 자세하게 기술하려고 노력하였다. 또한 공헌과 비판점에 매우 많이 신경 썼다. 이러한 내용들을 고려하여 공부한다면 이해가 보다 더 쉬워지고 현출에 있어서 본인만의 차별화 방법을 쉽게 찾을 수 있을 것이다.

5. 그림과 도표의 활용

경영조직론을 현출함에 있어 적재적소적소에 활용하는 그림과 도표들은 채점 교수님들로부터 담 안들과 차별화 역할을 할 뿐만 아니라, 서술 내용을 모두 읽지 않아도 수험생이 정확하게 알고 있다는 것을 표시할 수 있는 아주 훌륭한 도구가 될 수 있다. 실제로 교수님들 저서의 머리말 중에는 ‘도표는 그 자체로 하나의 중요한 학습 내용이며, 읽을거리로 그냥 넘어가면 책의 일부만 공부하는 것’이라 표현하고 있다. 따라서 본 교재에서는 이해를 도모하면서도 실제 시험장에서 현출할 수 있는 그림과 도표들을 최대한 많이 실어놓아 적극 활용할 수 있도록 하였다.

이 책의 내용은 저자의 독창적인 창작물이 아닌 경영조직 분야의 상아탑에 계시는 존경하는 교수님들의 연구결과를 통해 나온 결과물임을 밝힌다. Industry에 있는 경영조직과 관련된 현상도 중요하지만, 그 중에서도 Academic한 것이 단연 수험의 기초이자 기본일 것이다. 여러 교수님들의 교과서와 논문들로부터 기본적이면서도 핵심적인 내용들을 추출하고 조화롭게 구성하기 위해 많은 생각을 하면서 본 교재를 집필하였다. 본서로 형식지(explicit knowledge)를 획득하고, 실제 시험에서 고득점한 저자의 강의를 통해 암묵지(tacit knowledge)의 노하우를 전수받는다면 단시일 내 효과적인 학습 효과를 가져갈 수 있을 것이라 자신한다.

초심불망 마부작침(初心不忘 磨斧作針)과 같이 항상 처음의 겸손한 마음가짐을 잊지 않으면서 전문성 있는 답안을 작성하기 위하여 부단히 노력한다면 합격의 영광이 바로 앞에 있을 것이다.

책을 출간하는 것은 많은 고민과 어려움이 선행되는 작업이다. 특히 경영조직론은 범위가 굉장히 넓기 때문에 한 챕터씩 완성해나가는 것이 매우 힘들었지만, 그것을 능가할 정도로 재미가 있어서 원고를 쓰다보면 해가 지는지·밤을 새는지도 모르는 날이 많았다. 본서를 통해 각종

시험에서 많은 도움을 받았다는 피드백을 받은 만큼 앞으로도 저자가 열성과 정성으로 준비한 책과 강의가 여러분들에게 합격의 지렛대가 되기를 바란다.

마지막으로, 책을 출간하기까지 저자의 완벽주의 성격에 피해를 받으면서 여러 모로 도움을 준 가족과, 존경하는 지도교수님, 노무사 동기들(순수지속), 이종은 부장님 외 새흐름 편집부 식구들, 서강대 인사조직 대학원 동기들, 합격한 많은 후배 노무사들과 수험생들에게 감사함을 표한다. 특히 자식의 공부와 일에 방해될까 아픈 사실도 알리지 않으셨던 어머니께 이 책을 바치고 싶다. 이제는 하늘나라에서 통증 없이 편히 쉬시길 바란다.

2018.10.

공인노무사 **김유미** 드림

제1편 조직행동 개관

제1장 조직(organization)의 이해	4
I. 조직(organization)의 의의와 등장배경 및 속성	4
II. 조직의 목표 : 조직효과성(organizational effectiveness)	6
제2장 조직행동론(organizational behavior : OB)의 이해	15
I. 조직행동론(organizational behavior : OB)	15
II. 조직행동 연구에서 다루는 개념과 변수	18
III. 조직행동의 연구 절차 및 방법	20
IV. 조직행동론의 기초과학	20
제3장 조직행동론의 현대적 이슈들과 연구의 흐름	21
I. 조직행동론의 현대적 이슈들	21
II. 조직행동론 연구의 흐름	21

제2편 개인 수준(individual level)

제1장 개 요	31
I. Intro	31
제2장 다양성(diversity)	32
I. Intro - 인력다양성 : 양날의 칼	32
II. 다양성과 다양성 경영의 의의	33
III. 인력 다양화가 기업에 미치는 영향	40
IV. 미국의 적극적 조치(Affirmative Action정책 : AA정책)의 의미와 시사점	42
V. 다양성 시대의 기업의 대응방안	43
제3장 지 각(perception)	44
I. 지각(perception)의 개념과 중요성	44
II. 지각의 진행과정(processing)	44
III. 지각에 영향을 미치는 요인(factor)	48
IV. 대인지각(person perception) 관련 이론	49
V. 지각오류의 유형	57
VI. 지각과 조직행동	62
VII. 조직 내 구체적인 응용	64
VIII. 지각오류의 감소방안	65
IX. 지각과 관련된 개념 : 자아개념(self-concept)	66
제4장 성 격(personality)	67
I. Intro : 성격(personality)의 개요	68
II. 성격 결정에 관한 이론	69
III. 성격의 결정요인	73
IV. 조직행동에 영향을 주는 성격 특성	75
V. 성격과 조직, 직업 및 직무 배치와의 조화	86

제5장 가치관(value)·····	88
I. 가치관(value)의 의미, 개념적 특징 및 중요성 ···	89
II. 가치 체계(value system)와 가치관의 원천 ···	90
III. 가치관의 유형 - Rokeach, Allport ···	90
IV. 조직체에서 나타나는 가치관의 갈등 ···	94
V. 가치관과 국가문화 ···	94
VI. 가치관의 변화에 따른 관리자에의 시사점 ···	99
제6장 태도(attitudes), 신뢰(trust) ·····	101
I. 태도(attitude)의 개요 ···	101
II. 태도의 구성요소 ···	103
III. 태도의 기능 ···	104
IV. 태도의 형성 ···	105
V. 태도와 행동과의 관계 ···	106
VI. 태도의 변화 ···	107
VII. 태도변화의 저항과 방법 ···	113
VIII. 직무와 관련된 태도 ···	113
IX. 신뢰(trust)의 개요 ···	122
X. 심리적 계약(psychological contract) ···	126
제7장 감정(emotion), 직무 스트레스(job stress) ·····	128
I. 정서(affect), 감정(=감성)(emotion), 기분(mood)의 개요 ···	128
II. 감정과 조직행동 ···	133
III. 감성지능(emotional intelligence : EI) ···	136
IV. 감정과 조직생활 : 감정노동(emotional labor : EL) ···	138
V. 스트레스(Stress)의 기본 개념 ···	142
VI. 스트레스에 대한 학문적 배경 ···	143
VII. 스트레스의 유형(=스트레스의 순기능과 역기능) - by Selye ···	146
VIII. 스트레스 모델 ···	147
IX. 스트레스의 원인(stressor) ···	149
X. 스트레스에 대한 반응 결과 ···	153
XI. 스트레스 관리 ···	154
제8장 동기부여(motivation) ·····	156
I. 동기부여(motivation)의 개요 ···	157
II. 동기부여의 접근법 ···	159
III. 욕구 이론(need theory) : 동기부여 내용 이론(content theory) ···	159
IV. 인지적 동기이론(cognitive motivation theory) : 과정이론(process theory) ···	179
V. 내재적 동기이론(intrinsic motivation theory) ···	199
제9장 학습(learning)·····	209
I. 학습(learning)의 개요 ···	210
II. 학습과정 관련 이론 ···	210
III. 학습에 의한 행동수정(behavior modification) ···	222

- IV. 조직사회화(organizational socialization) ... 229
- V. 징계(discipline) ... 232
- VI. 학습의 결과변수로서의 다양한 직무행동 ... 234

제3편 집단 수준(group level)

제1장 개 요	249
I. Intro ...	249
제2장 집단(group)과 팀(team)	255
I. 집단(group)의 개요 ...	255
II. 집단의 발전 단계(=발달 과정) ...	269
III. 집단 성과(group performance)의 결정요인 ...	274
IV. 집단 성과에 영향을 미치는 요인 1 : 외부여건 ...	274
V. 집단 성과에 영향을 미치는 요인 2 : 집단 내부의 사회적 구조 ...	275
VI. 집단의 성과향상을 위한 전략 : 팀(team)의 활용 ...	296
VII. 집단행동에 따른 결과변수 : 집단의 유효성 ...	303
제3장 갈등(conflict), 협상(negotiation)	303
I. Intro ...	304
II. 갈등(conflict)의 개념, 특징 및 유형 ...	304
III. 갈등의 원인과 과정 및 결과 ...	308
IV. 갈등의 관리 ...	318
V. 협상(negotiation) ...	325
제4장 권력(power), 임파워먼트(empowerment), 조직정치(organizational politics)	333
I. Intro : 조직을 보는 관점 ...	334
II. 권력(power) ...	334
III. 권력의 원천(source) ...	336
IV. 권력 전술(power tactics) (=권력 행사의 전략) ...	340
V. 권력 행사에 대한 반응과 결과 ...	342
VI. 실질적 권력 행사로서의 임파워먼트(empowerment) ...	345
VII. 조직정치(organizational politics) ...	347
제5장 커뮤니케이션(의사소통(communication))	357
I. 개 요 ...	358
II. 커뮤니케이션의 기능 ...	358
III. 커뮤니케이션 과정 및 네트워크 ...	359
IV. 커뮤니케이션 유형 ...	364
V. 커뮤니케이션 방법 ...	370
VI. 커뮤니케이션의 장애요인 ...	374
VII. 커뮤니케이션의 개선방안 ...	376
제6장 리더십(leadership)	379
I. 리더십(leadership)의 개념, 중요성 및 조건 ...	380

Ⅱ. 리더십 특성이론(leadership trait theory)(1930~40년대) ...	381
Ⅲ. 리더십 행동이론(behavioral theory of leadership)(1940~60년대) ...	383
Ⅳ. 리더십 상황이론(contingency theory of leadership)(1970년대 이후) ...	390
Ⅴ. 관계중심의 리더십 이론 : 리더-구성원 교환이론(Leader - Member Exchange theory : LMX theory) ...	405
Ⅵ. 최근 주목받는 현대적 리더십 이론 ...	411
Ⅶ. 리더십 구축에 대한 도전과제 : 귀인이론, 대체이론과 중화이론 ...	433
제7장 의사결정(decision making).....	436
Ⅰ. 의사결정(decision making)의 개념, 특징 및 중요성 ...	437
Ⅱ. 의사결정의 다양한 상황들 ...	438
Ⅲ. 의사결정의 전형적 오류(A. Tversky & D. Kahneman) ...	440
Ⅳ. 집단 의사결정(group decision making) ...	443
Ⅴ. 효과적인 집단 의사결정 기법 ...	451
Ⅵ. 의사결정 모형 : 개인과 조직의 다양한 의사결정 방식들 ...	457
 제4편 조직 수준(organizational level)	
제1장 개요	487
Ⅰ. Intro ...	487
Ⅱ. 관리자와 관리계층 ...	488
제2장 조직이론(organization theory)	489
Ⅰ. 개 요 ...	490
Ⅱ. 고전적 조직이론(classical theory) ...	491
Ⅲ. 신고전이론(neoclassical theory) ...	498
Ⅳ. 통합이론 : Barnard의 협동체계론과 Simon의 의사결정체계 ...	502
Ⅴ. 행동과학론(1950년대) ...	505
Ⅵ. 현대적 접근 ...	507
Ⅶ. 조직과 환경적 맥락(organizational and environmental context)에서의 거시조직이론의 분류 ...	520
Ⅷ. 조직이론의 변천 ...	540
제3장 조직구조(organizational structure)의 이해	546
Ⅰ. 조직과 조직구조 ...	546
Ⅱ. 민츠버그(Mintzberg)의 조직구조 유형 ...	547
Ⅲ. 조직구조(organizational structure)의 기본유형 ...	558
Ⅳ. 현대적 조직구조(organizational structure) ...	571
제4장 조직구조의 설계(design of organizational structure).....	595
Ⅰ. 조직구조 설계의 개요 ...	596
Ⅱ. 조직설계의 구조적 차원(structural dimensions) : 조직 내부 특성을 설명하는 속성변수 ...	597
Ⅲ. 조직의 통제와 조정수단 ...	606

IV. 효율성과 학습을 위한 조직설계 ...	613
V. 조직설계에 영향을 미치는 변수 - 상황 요인(contingency factors) ...	614
VI. 조직설계에 영향을 미치는 상황변수로서의 '환경' ...	615
VII. 조직설계에 영향을 미치는 상황변수로서의 '기술' ...	630
VIII. 조직설계에 영향을 미치는 상황변수로서의 '규모' ...	656
IX. 조직설계에 영향을 미치는 상황변수로서의 '전략' ...	661
X. 조직설계에 영향을 미치는 상황변수로서의 '권력' ...	667
XI. 글로벌 환경을 위한 조직설계 ...	669
XII. 조직의 성장과 쇠퇴 ...	676
제5장 조직문화(organizational culture), 윤리(ethics), 기업의 사회적 책임(CSR)	691
I. 조직문화(organizational culture) ...	691
II. 조직문화(organizational culture)의 구성요소 ...	696
III. 조직문화(organizational culture)의 유형 ...	699
IV. 조직문화의 기능 ...	709
V. 조직유효성을 위한 조직문화 ...	711
VI. 조직문화의 개발 : 조직문화의 구축방법 및 변화의 수단 ...	713
VII. 조직윤리의 실천 : 윤리적 가치와 사회적 책임 ...	715
VIII. 도덕적 해이(moral hazard) ...	719
제6장 조직변화(organizational change)와 조직개발(organizational development)	721
I. 조직변화(organizational change)의 의의와 과정 ...	722
II. 조직개발(Organizational Development : OD) ...	741
III. 지식경영을 위한 학습조직의 설계방안 ...	748
[부록] 기출문제(제1회 ~ 제28회)	761
사항색인	767

제1편

조직행동 개관

제1장 조직(organization)의 이해

제2장 조직행동론(organizational behavior : OB)의 이해

제3장 조직행동론의 현대적 이슈들과 연구의 흐름

원래 조직(organization)의 어원인 organon은 어떤 일을 하기 위한 도구, 수단, 기관, 기계장치 등을 의미한다. 즉, 조직을 목표달성을 위한 도구(tool, instrumentality)나 기계로 본 것이다.

경영(management)의 어원에 대한 여러 이야기가 있는데, 불어 main(손)에서 왔다고도 하고 이탈리아어 mannegiaire(정돈하다)에서 왔다고도 하고 말타기(horse riding)에서 유래되었다고 한다. 모두가 손으로 잘 주무르다, 잘 다루다, 정리하다라는 의미가 있다. 경영이 정리정돈을 잘 하고 잘 주무르고 하는 것이라면 그 대상은 바로 조직일 것이고, 조직의 자원을 잘 관리하는 것이다. 즉, 원료, 자본, 사람, 시설 등의 생산요소를 제대로 계획, 조직, 지도, 통제하는 것이 경영이다.

결국 조직경영이라고 하는 것은 '사람을 통해서 목표를 달성하는 것'으로 볼 수 있을 것이다. 그러므로 사람을 이해하지 않고서는 경영을 제대로 할 수 없다.

여기서는 조직경영에서도 중요한 부분인 조직행동(OB)에 대하여 살펴보고자 한다.

기출문제

[15회('06)] 조직효과성(organizational effectiveness)의 개념을 설명하고, 이를 측정하는 다양한 지표를 기술하시오. (25점)



Mind Map

제1장 조직(organization)의 이해

기출문제	[15회('06)] 조직효과성(organizational effectiveness)의 개념을 설명하고, 이를 측정하는 다양한 지표를 기술하시오. (25점)
------	--

조직행동 개관	조직의 이해
	조직행동론(OB)의 이해 조직행동론의 현대적 이슈들과 연구의 흐름

I. 조직(organization)의 의의와 등장배경 및 속성

1. 조직(organization)의 의의

조직에 대하여는 보는 관점에 따라 다양한 정의가 이루어지고 있다.

- ① 쿤츠(H. Koontz)는 조직이란 '계획과 같이 조직계층에서 이루어지는 경영자의 기능'이라고 정의하고 있다.
- ② 브라운(A. Brown)에 따르면 조직은 '개인의 노력을 보다 효과적으로 협력할 수 있는 수단'이면서 동시에 관리가 이루어지며 또한 목표를 향한 과정'이라고 한다.
- ③ 구텐베르그(E. Gutenberg)는 조직이란 '계획에 의해 이루어진 질서 정연한 과정을 위한 수단'이며, 설정된 목적을 구체화하기 위한 도구'라고 정의하고 있다.
- ④ 알렌(L.A. Allen)은 조직이란 '구성원이 기업의 목표를 달성하기 위해 가장 효과적으로 협력할 수 있도록 직무에 대한 내용을 명확히 하고 이에 대한 위임을 통해 상호 관계성을 이루는 과정'이라고 한다.

이러한 조직에 대한 여러 학자들의 정의를 통합해보면, 조직(organization)이란 i) 공동의 목표를 가지고, ii) 이를 달성하기 위하여 의도적으로 정립한 체계화된 구조 하에서 구성원들이 상호작용하며, iii) 협력관계를 구축하면서, iv) 외부환경에 적응하는 인간의 사회집단이라고 할 수 있다.

2. 조직의 등장배경

(1) 노동의 분업(division of labor)

그리스 신화에서 프로메테우스가 제우스의 허락 없이 인간에게 불을 훔쳐다 준 벌로 판도라라는 여인을 시켜 내려 보낸 소위 판도라상자 속에 각종 불행의 씨앗과 함께 노동이 들어있었다고 하듯이, 인간의 기원과 노동의 기원은 때를 같이 한다. 노동이란 가능한 한 적게 할수록 좋다는 의미에서 인류는 효율적 노동을 위해 도구와 분업을 발명하였다. 특히 숙련도 및 작업속도 증가, 새로운 작업방법이나 아이디어를 통한 기술혁신 촉진, 생산 시설을 최소한도로 유지 가능, 인적자원의 적재적소 배치 가능성을 통해 효과성을 높이고 공동의 과업완수를 도모할 수 있었다.

(2) 거래비용(transaction cost)의 최소화 – 윌리엄슨(O. Williamson)의 거래비용이론 (Transaction Cost Theory : TCT)

1) 시장에서의 교환과 거래비용 : 보이지 않는 손

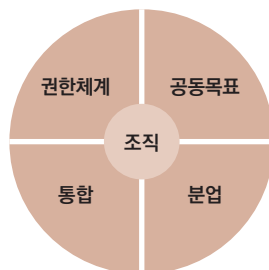
시장 메커니즘의 가장 큰 특징은 A. Smith가 말하는 ‘보이지 않는 손’의 기능인데, 시장이 완전경쟁상황이라면 교환을 위한 추가비용이나 당사자 사이의 거래를 조정할 별도의 자원이 필요없다. 그러나 인간사회에서는 완전경쟁시장이 별로 없고 불완전경쟁 시장만 존재하므로, 실제 시장에서는 외부 거래상대의 소수성과 그들의 독점, 거래자들의 사익을 추구하는 교활한 기회주의 성향과 그에 따른 정보의 왜곡과 부족, 미래의 불확실성과 인간의 제한된 합리성, 정보처리의 인지적 한계 등으로 인하여 시장 메커니즘이 제대로 작동할 수 없는 바, 이를 시장실패(market failure)라고 부르며, 추가적인 거래비용(transaction cost), 즉 교환시장에서 거래상대방과 시비하고 감시하는데 들어가는 비용이 발생한다.

2) 거래비용과 조직의 탄생 : 보이는 손

시장에서 거래비용의 크기는 거래에 따르는 불확실성이 클수록, 거래당사자들이 보유하고 있는 정보량의 격차가 클수록, 정보를 처리하고 해석하는 기술이 약할수록 커질 수밖에 없다. 그런데 이 거래비용을 줄이는 방법은 위계계층(hierarchy)을 활용하는 것이다. 결과적으로 인류는 시장거래로 이루어질 다양한 거래를 조직 내부로 끌어들이므로써 불확실성을 줄이고 안정성을 확보할 수 있는 것이다. 즉, 시장에서의 거래비용을 낮추기 위해 조직이 만들어지고 조직은 거래비용을 최소화하는 방향으로 설계되고 유지되는 것이다.

3. 조직의 기본 속성

그림 1



(1) 공동목표(common goal)

조직을 만든 원래의 목적으로 조직구성원들이 공유하며 함께 추구하는 것이다.

(2) 분업(division of labor)

공동목표를 달성하기 위해 해야 할 일을 서로 나누어 맡는 것으로, 목표의 최종 완성은 이들의 활동결과가 합해져서 이루어진다.

(3) 통합(coordination)

나누어진 일들은 서로 독립적으로 진행되는 것이 아니라 목표를 중심으로 상호 연결·조정되면서 완성되는데 이를 통해 구성원들끼리 상호 유기적인 관계를 가지게 된다.

(4) 권한체계(hierarchy of authority)

조직 안에는 사람들에게 일을 나누고 지시하고 조정하고 연결하고 통제하는 권한과 지휘 체계가 존재한다. 이러한 권한체계 없이는 사람들에게 과업을 나누고 지시할 수도 없으며 서로의 이해관계를 조정해 줄 수도 없다. 조직이 직접 조정을 하지 않는다고 해도 조정과 관련된 규정을 정하여 구성원에게 규정을 지키도록 하는 권한이 존재한다.

II. 조직의 목표 : 조직효과성(organizational effectiveness)

1. 조직효과성(organizational effectiveness)의 의미

조직효과성은 조직이 추구하는 목표를 궁극적으로 달성한 정도를 의미한다. 효과성이라는 개념은 상당히 폭넓은 개념으로 조직 전체와 부서 수준의 다양한 변수들을 암묵적으로 포함하고 있다. 효과성에 대한 평가는 여러 가지 목표(조직 전체의 공식적인 목표 또는 운영 목표)에 대한 달성정도를 통해 이루어질 수 있다.

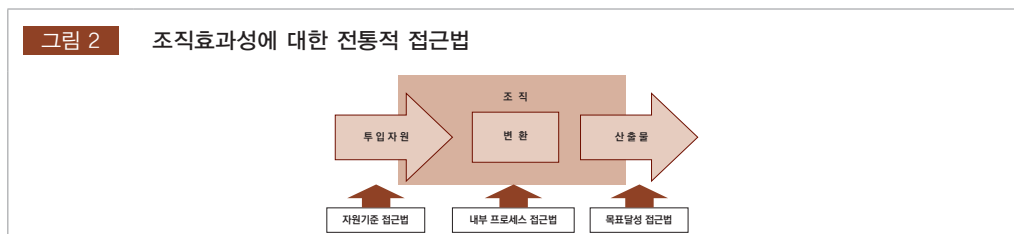
참고 : 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)의 비교

경영학에서는 조직성공을 설명할 때 종종 효율성과 효과성이라는 개념을 대비한다. 여기서 효율성이란 투입(input) 대비 산출(output)의 극대화 정도를 의미하고, 효과성이란 조직이 추구하는 진정한 목표를 궁극적으로 달성한 정도를 가리킨다. 수단-목표(means-ends) 관계에서 봤을 때, 효과성은 목표 차원(doing the right thing)이고, 효율성은 이러한 목표를 달성하기 위한 수단 차원(doing things right)으로 이해될 수 있다.

예컨대, 주어진 자원(인력, 예산, 원재료 등)을 가지고 다른 기업보다(또는 이전 기업보다) 더 많은 제품을 생산해냈다면 이는 효율성이 높은 것이라 할 수 있다. 그런데 효율성이 높다고 해서 반드시 효과성이 보장되는 것은 아니다. 왜냐하면 만일 고객들이 이 제품을 구매하지 않는다면 이 기업은 궁극적인 목표를 달성했다고 할 수 없기 때문이다. 이 경우 효율적이지만 효과적이지는 못하다고 할 수 있다.

2. 조직효과성에 대한 전통적 측정 방법

(1) 개 요



조직은 그 자체가 너무 다양하기 때문에 조직유효성을 정의하는 데는 이 같은 복잡성과 다양성을 반영한 기준이 필요하다. 따라서 조직의 목표나 결과뿐만 아니라 수단과 과정도 동시에 고려해야 한다. 조직은 환경으로부터 자원을 반입하고 이 자원들을 산출물로 변환시켜 다시 환경에게 제공한다. 전통적인 효과성 측정방법은 조직의 각기 다른 부분에 초점을 두어 산출물, 투입물, 그리고 내부 활동에 관련된 지표를 측정한다.

(2) 목표달성 접근법(goal-attainment approach)

1) 의 의

목표달성 접근법은 우선 목표에 대해 파악하고 그 목표를 달성한 정도를 평가하여 유효성을 판단하는 것이다. 조직은 어떤 목적을 이루기 위해 의도적으로 만들어진 것이기 때문에 그 목표를 얼마나 달성했는가를 가지고 유효성을 판단하는 것이다.

2) 측정지표

조직이 실제로 수행하는 목표, 즉 운영목표로 목표달성 정도를 측정하는 것으로, 예컨대 투자수익률, 시장점유율, 매출증가율, 재고회전율, 불량률, 지각률 및 결근률 등과 같은 지표를 활용하여 성과를 평가한다.

3) 전제조건

- ① 운영목표들의 수가 너무 많으면 조직이 각 운영목표 전부를 일일이 챙기고 관리하기 불가능하기 때문에 적당한 수를 넘지 말아야 하며 또한 그것이 측정 가능해야 한다.
- ② 또한, 조직구성원 모두가 찬성하는 목표여야 하는 바, 대다수가 반대하는 것이라면 아무리 초과달성해도 유효한 것이 아니다.
- ③ 아울러 조직의 힘이 미치는 목표수준이어야 하며, 목표를 달성하지 못했다고 해서 무조건 비효율적 조직이라고 할 수 없다.

4) 한계점

- ① 조직은 복수의 목표를 가졌으며 심지어 어떤 목표들은 서로 상충된다. 그러므로 누구를 위한 목표인지가 중요하다(투자수익률이 높으면 주주에게는 좋지만 사원들이 밤새워 일하고 임금을 적게 받아 직무만족도가 최저 수준이라면 그 조직은 유효한 조직이라고 할 수 없다). 기간에 따라서 단기 목표와 장기 목표가 다르기도 하고 상충되는 경우가 있다.
- ② 또한 주관성의 문제가 있다. 한 개의 목표라고 하더라도 그것을 평가하는 사람들의 주관이 모두 다르다. 따라서 운영목표를 어떻게 정하고 어떻게 측정할 것인지가 문제가 된다.
- ③ 과거의 업적과 미래의 행동이 불일치된다. 이미 지나가버린 여러 가지 지표를 합해서 목표달성 정도를 평가한 결과는 그저 과거의 활동성과를 정당화하기 위한 자료에 불과하다고 할 수 있으며 그것이 그 조직의 현재 또는 미래의 유효성을 판단하는 기준이 된다는 것은 모순일 수 있다.

5) 시사점

- ① 측정기준이 되는 목표를 선택할 때 전체 관련자의 의견이 수렴되어야 한다.

- ② 조직구성원의 행동과 직접 관련이 있는 목표가 선정되어야 한다.
- ③ 단기목표를 선정할 때는 장기목표에 공헌할 수 있다는 전제 하에서 선정되어야 한다.
- ④ 공식목표에 직접 연계된 운영목표로서 유형적이고 측정 가능한 것이어야 한다.
- ⑤ 목표는 고정된 것이 아니라 상황 변화에 따라 변화될 수 있다고 보아야 한다.

(3) 자원기준 접근법(resource based approach)

1) 의 의

자원기준 접근법은 투입(input) 측면에 초점을 맞추어 조직을 평가하는 방법으로, 조직효과성을 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고, 성공적으로 결합하고 관리할 수 있는 능력이라고 보아 그 유효성을 판단하는 것이다. 자원기준 접근법은 산출물(output)이 객관적이고 정량적인 지표로 측정되기 어려운 비영리조직이나 사회복지기관의 경우에 유용하게 사용될 수 있다(이러한 조직들의 산출은 계량화하기 어렵지만 투입물(input)의 계량화는 어느 정도 측정이 쉽기 때문이다).

2) 측정지표

- ① <협상 지위>로 재무자원, 원재료, 인적자원, 지식, 기술 등과 같은 희소하고 가치 있는 자원을 외부로부터 획득할 수 있는 능력
- ② <판별 능력>으로 외부환경의 실제 속성을 의사결정자가 정확하게 인지하고 해석할 수 있는 능력
- ③ <관리 능력>으로 높은 성과를 얻을 수 있도록 일상적인 조직 활동에 필요한 유형 자원과 무형 자원 등을 관리할 수 있는 능력
- ④ <대응 능력>으로 변화하는 환경에 대응할 수 있는 능력 등이 있다.

3) 전제조건

- ① 조직이 효과적이기 위해서는 가치 있는 자원을 효과적으로 획득하고 관리할 수 있어야 한다는 것을 가정하고 있다.
- ② 또한 시장이 매우 안정적이라는 것을 전제로 한다.

4) 한계점

- ① 자원기준 접근법은 조직을 만든 목적(산출물)과는 관계가 멀 수 있다.
- ② 투입된 자원이 아무리 좋아도 그 투입물을 활용하여 산출물로 배출하기까지는 매우 많은 시간이 걸리는 조직도 있다.
- ③ 투입할 때의 자원에 대한 가치판단은 장차 환경 변화에 따라 변화될 수 있다(자원기준 접근법은 시장이 매우 안정적이라는 것을 전제했지만 현실은 그렇지 못하다).

(4) 내부 프로세스 접근법(internal process approach)

1) 의 의

내부 프로세스 접근법은 투입·변화·산출 중에서 변환 단계의 유효성에 초점을 맞추는

접근법이다. 조직이 원활하게 잘 돌아가려면 자원들이 무엇이건 그것들의 변환과 결합이 잘 되어야 하는데 이것은 조직의 내부 변환 프로세스가 어떠한지에 달려 있다. 업무처리 프로세스는 분업화와 통합화 상태, 역할 배분과 권한의 위임 정도, 조직위계와 부서규모 등 주로 조직 내부 구조의 설계와 관련이 깊으며, 내부 프로세스 접근법은 그것이 어떻게 설계되어 있는지에 따라서 조직의 유효성이 결정된다고 보는 것이다.

2) 측정지표

- ① 강한 기업문화와 좋은 분위기
- ② 충성심과 팀워크 수준
- ③ 사원과 경영진 사이의 신뢰와 의사소통 수준
- ④ 현장중심의 의사결정과 권한위임 정도
- ⑤ 원활한 커뮤니케이션과 정보공유 정도
- ⑥ 사원의 능력개발 지원 정도와 업적에 대한 보상 유무
- ⑦ 상호작용을 통한 갈등해결 방식 등을 활용한다

3) 전제조건

- ① 내부 프로세스 접근법에서는 외부 환경을 고려하지 않는다. ② 효과적인 조직은 원활하게 잘 돌아가는 내부 프로세스를 가지고 있고, 구성원들은 행복감과 만족을 느끼며, 각 부서의 활동은 다른 부서의 활동과 조화를 이룬다고 가정한다. ③ 효과성에 있어서 가장 중요한 요소는 보유하고 있는 자원을 어떻게 활용하는가이다.

4) 한계점

- ① 이 접근법은 조직의 효과성(조직의 최종목표) 그 자체보다는 조직효과성을 달성하는데 필요한 수단(각 부문의 운영목표들)에만 초점을 맞추고 있다는 한계가 있다(여러 개로 쪼개어진 각 부문 조직들의 내부에서 의사소통이 잘 되고 부서와 부서 간의 업무프로세스가 잘 된다는 점은 확실하더라도 그 조직에서 결과물로 나오는 최종 산출물의 가치가 보잘 것 없는 경우 그 조직이 유효하다고 평가될 수는 없다). ② 하부 단위 부서들이 얼마나 과업을 잘 진행시키고 연결하는지를 객관적·계량적으로 평가하는 것은 조직 내부의 일이기 때문에 주관적으로 이루어지는 경우가 많다. ③ 조직의 내부 프로세스는 어디까지나 내부의 문제이기 때문에 외부의 고객이나 이용자들에게는 직접적인 평가 지표로 활용되기 어렵다(조직 전체의 결과와 외부 환경의 관계가 평가되지 않는다).

3. 조직효과성에 대한 현대적 측정 방법

(1) 이해관계자 접근법(stakeholder approach)

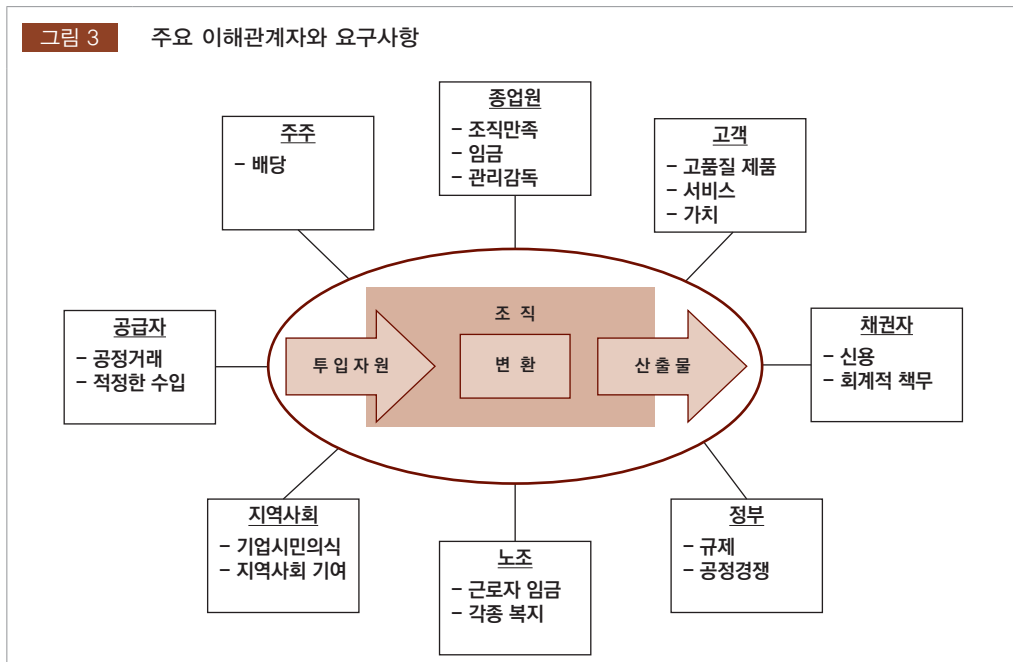
1) 의 의

이해관계자(stakeholder)란 조직성공에 이해를 가지고 있는 조직 내부 혹은 외부의 모

든 집단을 지칭한다. 다양한 이해관계자들이 조직으로부터 무엇을 원하는지를 생각하고 이에 부응하기 위해 조직 활동이 통합적으로 이루어질 때 효과성을 달성할 수 있다. 이해관계자들의 만족 수준이 조직성과와 효과성을 나타내는 하나의 지표가 될 수 있다.

2) 주요 이해관계자와 요구사항

이해관계자들의 이해는 서로 갈등적이기도 하기 때문에 이들의 요구를 동시에 만족시키는 것은 매우 어렵다. 고객 만족도는 높지만 공급업체와의 관계는 좋지 않거나, 채권자와의 관계에서 어려움을 겪을 수 있다.



(2) 균형성과표 접근법(Balanced Score Card approach : BSC approach)

1) 의 의

BSC는 조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합으로 정의될 수 있다(Balanced Score Card is a carefully selected balanced set of measures derived from the vision and strategies that represent a tool for leaders to use in communicating strategies to the organization and motivating change. by David P. Norton & Robert S. Kaplan). BSC로 선택된 지표들은 경영진이 조직의 미션(mission)과 전략적 목표를 달성하기 위한 성과요인들과 그 결과를 종업원과 외부 이해관계자들에게 제공하는 정보라고 볼 수 있다.

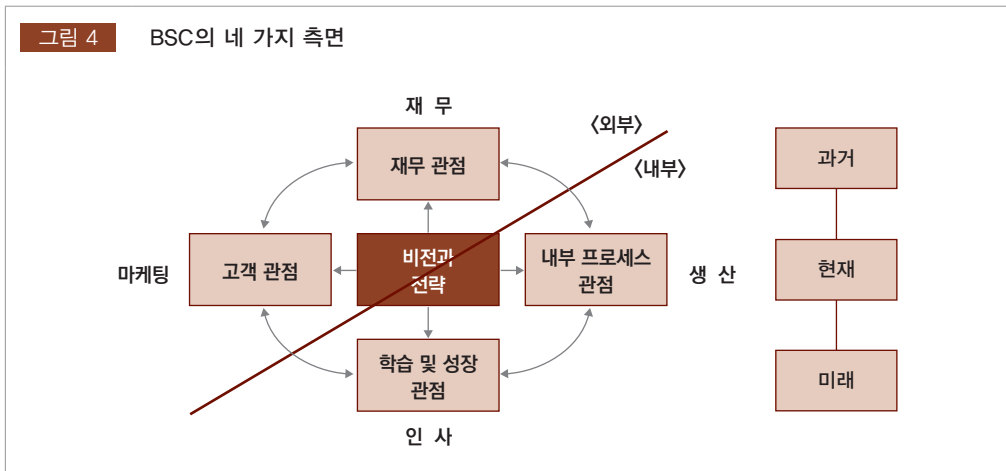
균형성과표는 1992년에 하버드대 교수인 Robert Kaplan과 컨설턴트인 David Norton에 의해서 처음 개발되었다. Kaplan과 Norton은 재무성과지표들이 현대의

경영환경에 효과적이지 못하다는 믿음 하에 새로운 성과측정 대안에 대해 연구하는 과정에서 고객, 내부 프로세스, 직원활동 및 주주관련 이슈 등 조직 전반에 걸친 경영활동과 관련한 성과지표들을 개발해 냈다.

즉, 기존 재무성과지표 일변도의 성과평가시스템의 한계를 극복하기 위하여 전략과 연계한 새로운 전략적 성과평가시스템으로서 조직의 장기성장발전을 위해 도입된 것이다.

2) 네 가지 측면의 효과성 영역

다음은 균형성과표에서 고려하고 있는 네 가지 효과성의 범주를 보여주고 있다. 재무 성과, 고객서비스, 내부 프로세스, 그리고 학습 및 성장을 위한 조직역량 등 네 측면의 효과성 영역에서 경영자로 하여금 조직이 관리해야 할 핵심성과지표를 파악하게 한다.



① 재무 관점(financial perspective) : 과거

특히 영리조직에 있어서 중요한 요소로서 우리가 다른 관점과 관련된 성과지표들을 이용해서 실행한 전략이 재무적으로 향상된 결과를 낳는지 알려주는 것이다. 주요 지표로는 자기자본이익률, EVA(Economic Value Added), 수익성 등을 들 수 있다.

② 고객 관점(customer perspective) : 외부

시장과 목표 고객 관점에서 기업의 경영성과를 평가하는 것이다. 주요 성과지표로는 보통 시장점유율, 고객 수, 고객확보(신규고객 수), 고객만족, 고객유지 등을 들 수 있다.

③ 내부 프로세스 관점(internal perspective) : 내부

고객, 그리고 궁극적으로 주주에게 가치를 지속적으로 제공하기 위해서 기업이 어떤 프로세스에서 남보다 탁월해야 하는가에 대해 살펴보는 것이다. 주요 지표로는 경영시스템(관리비, 제안건수), 제품개발, 생산, 품질, 적송, 사후서비스, 정보기술 등이 있다.

④ 학습 및 성장 관점(learning and growth perspective) : 미래

직원의 숙련도나 정보시스템 등과 관련된 현재의 조직 인프라가 목표달성에 요구되는 수준과 차이가 있다는 것을 발견하고 이러한 차이를 줄여서 미래의 지속적인 성과달성을 도모하는 것이다. 주요 지표로는 직원숙련도, 직원만족, 정보획득 가능성, 연구개발(R&D) 등이 있다.

3) 유용성

균형성과표는 경영자들이 전체 효과성을 잘 이해할 수 있도록 다양한 관점에서 조직을 평가하는 데 도움을 준다. 성과표의 각 요소들은 서로를 강화해주고 단기 활동이 장기 전략 목표와 잘 연계될 수 있도록 통합되어 설계되어 있다. 성공적인 경영자들은 재무지표와 같이 부분적인 설명을 해주는 한 가지 지표에 의존하기보다 네 가지 범주의 자료들에 모두 집중하고 있다.

(3) 경쟁가치 접근법(Competing Values Approach : CVA)

1) 의 의

경쟁가치 접근법이란 조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것이다(Quinn & Rohrbaugh, 1981). 하나의 조직을 둘러 싸고 있는 다양한 여러 개의 가치들은 서로 대등하게 경쟁하는 입장에 놓이는 것이 필요한데, 다양한 가치들은 상황의 변화에 따라 약해지고, 사라지고, 강해지고, 새로 생기는 것도 있으므로 처음에 공시된 한 개의 조직목표로만 그 조직의 유효성을 평가해서는 안 되기 때문이다. 가치들은 서로가 더 중요하다고 경쟁하면서 중요성의 가중치가 다르게 매겨지는데, 이로 인하여 ‘경쟁가치(competing values)’라는 용어가 사용된 것이다.

2) 경쟁가치의 분류

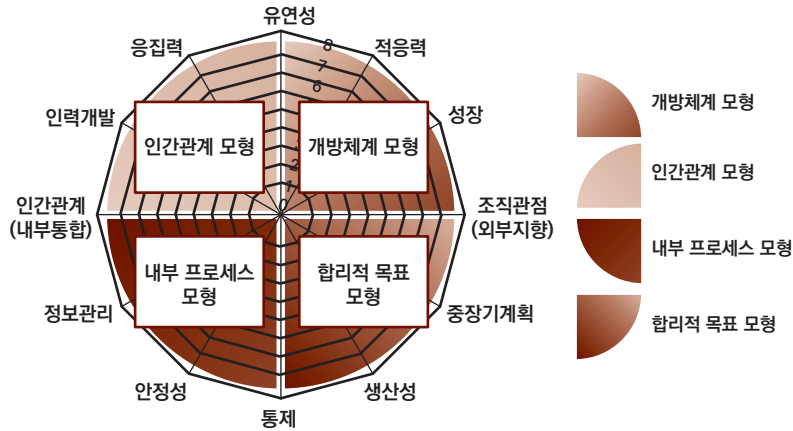
조직에는 여러 가지 상충된 목표가 있기 마련인데, 그 이유는 각 목표의 배후에는 상충되는 가치관과 이해관계를 가진 집단들이 진을 치고 있기 때문이다. 경쟁가치 접근법은 수십 개의 기준들 중에서 서로 공통성을 지니고 있는 것끼리 다음 세 가지의 부류로 범주화하였다.

표 1 유효한 조직모형들

유효성 모형	유효성의 수단과 목적	
	수 단	목 적
개방체계 모형	적응력	성장
	위기대응력	자원획득
합리적 목표모형	기획	생산성
	목표설정	능률성, 이윤

내부 프로세스 모형	정보관리 의사소통	팀워크 안정의 유지
인간관계 모형	응집력 신뢰와 사기	인적자원의 개발 인적자원의 성장

그림 5 조직유효성의 경쟁가치 모형도



① 유연성과 통제(flexibility-control) 차원 : 조직의 구조 혹은 제도

유연하고 개혁적이고 환경 적응적이며 권한을 위임하고 변화를 추구하는 조직 분위기가 유효한 조직이라는 기준이 한쪽 차원을 이루고 있는 반면에, 반대쪽 극단은 질서유지와 통제를 강조하며 명령과 지휘가 잘 되고 예외가 없는 조직이 더 유효하다는 기준이 차지하고 있다.

② 구성원과 조직(people-organization)의 차원 : 조직 운영의 초점을 어디에 두는지

구성원의 욕구 충족이나 그들의 만족 혹은 개인의 발전을 추구하는 것이 유효한 것이라는 가치관과 개인보다 조직 자체의 이익과 조직 발전이 더 중시되는 것이 유효한 조직이라는 판단기준이 양극에 존재한다.

③ 수단과 목적(means-ends) 차원 : 목표달성과 과정의 초점

목표달성만을 강조하여 일단 목표가 달성되면 유효한 조직이라는 판단기준과 그 과정이 더 중요하다는 판단기준이 서로 경쟁하는 것을 말한다.

3) 유효한 조직모형

이상의 세 축을 결합한다면 여덟 가지의 조직유효성 측정기준이 형성되며 이들 여덟 가지의 측정기준을 중심으로 다음과 같은 네 가지의 유효한 조직모형이 만들어진다.

① 인간 관계(human relations) 모형 - 집단공동체 단계

공식과 규정보다는 상호 인간적이며 비공식적인 신뢰관계를 중시하는 인간 존중의 관

참고문헌

- 강정애·권순원·김현아·양혜현·조은영·태정원 (2015), 『조직행동론』, 시그마프레스.
- 구본장 (2008), 『조직행동론 : 기업조직의 인간행동』, 형설출판사.
- 김성국 (2015), 『조직행동의 이해』, 탐북스.
- 김성국 (2008), 『조직과 인간행동』, 명경사.
- 김영재·김재구·이동명 (2014), 『조직행동론』, 무역경영사.
- 김인수 (2007), 『거시조직이론』, 무역경영사.
- 노순규 (2012), 『윤리경영과 기업윤리』, 한국기업경영연구원.
- 마도운 (2014), 『조직행동』, 민영사.
- 민 진 (2014), 『조직관리론』, 대영문화사.
- 박경규 (2014), 『조직행동』, 홍문사.
- 박계홍·박하진·유승동 (2014), 『조직행동론』, 형설출판사.
- 박계홍 (2015), 『경영조직론』, 학현사.
- 박영배 (2016), 『조직행동』, 청람.
- 박오수 (2015), 『조직행동』, 경문사.
- 백기복 (2014), 『조직행동연구』, 창민사.
- 백삼균 (2009), 『학습조직 본질의 이해』, 에피스테메.
- 손태원 (2012), 『조직행동 입문』, 비앤엠북스.
- 신구범 (2008), 『조직행위론』, 형설출판사.
- 신구범 (2003), 『조직관리론』, 형설출판사.
- 신유근 (2016), 『인간존중경영』, 다산출판사.
- 신유근 (2014), 『조직행위론』, 한경사.
- 신철우·최병우·김영복 (2016), 『조직의 인간행동』, 탐북스.
- 신형재·권용만·권혁기 (2015), 『조직행동론』, 삼영사.
- 양원규·김광주·정우열 (2012), 『조직이론 제대로 알기』, 대왕사.
- 유호룡 (2008), 『조직관리 이해』, 대명.
- 윤재풍 (2014), 『조직론』, 대영문화사.
- 이인석 (2015), 『조직행동이론』, 시그마프레스.
- 이희자 (2015), 『조직과 조직행동의 이해』, 청람.
- 이창원 (2012), 『새조직론』, 대영문화사.
- 임창희 (2015), 『조직론 이해』, 학현사.

[부록] 기출문제

제1회 ('87)

1. 조직이론에 있어서 컨틴전시 이론(Contingency theory)의 배경 및 그 대표적인 학설과 특징을 논하라. (50점)
- 2-1. 경력개발(Career Development)의 의의·절차 및 기법. (25점)
- 2-2. 직능급의 의의 및 장점과 단점. (25점)

제2회 ('89)

1. 근로생활의 질(Quality of Working Life)에 관하여 논하라. (50점)
- 2-1. 매트릭스(Matrix) 조직의 본질·의의 및 한계. (25점)
- 2-2. 경영참가제도의 의의와 유형. (25점)

제3회 ('91)

1. 경영조직의 발전과정을 과학적 관리론, 인간관계론, 근대적 조직론(조직행동론) 중심으로 비교 논술하시오. (50점)
- 2-1. 인간관계관리의 제 기법(제도). (25점)
- 2-2. 직무확대(Job enlargement)와 직무충실(Job enrichment)의 특성과 효과. (25점)

제4회 ('93)

1. 동기이론 중 알더퍼(Alderfer)의 E.R.G 이론, 허즈버그(Herzberg)의 2요인 이론, 아담스의 공정성 이론의 특징과 동기부여에의 기여를 설명하라. (50점)
- 2-1. 조직문화의 정의와 조직 관련에의 영향. (25점)
- 2-2. 기계적 조직구조와 유기적 조직구조의 가장 적합한 상황. (25점)

제5회 ('95)

1. 폐쇄시스템과 개방시스템을 비교, 설명한 후 조직과 환경과의 관련 하에서 폐쇄시스템에서 개방 시스템으로의 이행과정에서의 중요한 이슈에 관하여 논하라. (50점)
- 2-1. 내재적 보상과 외재적 보상의 차이점. (25점)
- 2-2. 사업부제 조직의 개념 및 장단점. (25점)

제6회 ('97)

1. 조직혁신과정에서 조직구성원들이 저항하는 원인들을 밝히고 이를 극복하는 방안들을 제시하여 보시오. (50점)
- 2-1. 조직 내의 집단사고(Group think)의 증상과 극복방안을 제시하시오. (25점)
- 2-2. 갈등해결의 기본방식을 열거하고 설명하라. (25점)

제7회 ('98)

1. 조직개발의 목적과 기법에 대해 논하시오. (50점)
- 2-1. 변혁적 리더십(Transformational Leadership)과 교환적 리더십(Transactional Leadership)

사항색인

7

가상 조직(virtual organization)	591	개인주의-집단주의(individualism vs collectivism)	95
가상팀(virtual team)	298	거래 모델(transactional model)	127
가식적 행동(=표면행동)(surface acting)	140	거래비용(transaction costs)	526
가치 체계(value system)	90	거래비용이론(Transaction Cost Theory : TCT)	526, 719
가치관(value)	89	거래의 불확실성(uncertainty) / 복잡성(complexity)	528
가치표현적 기능(value-expressive function)	105	거래자산의 특수성(asset specificity)	528
가혹화 경향(harsh tendency)	58	거래적 리더십(transactional leadership)	416
갈등 과정(conflict process)	311	결핍-지배의 원리	162
갈등 조장 전략	319	경계관리 역할(boundary spanning role)	621
갈등 처리 의도(=갈등 관리 방식, 갈등 관리 기법, 갈등 처리 모형)	312	경로-목표 이론(path-goal theory)	397
갈등 축소 전략	321	경영과학적 접근법(management science approach)	463
갈등(conflict)	304	경영정보시스템(Management Information System : MIS)	652
갈등의 결과	316	경쟁(competing)	312
갈등의 수직적 조정(vertical coordination) 방안	323	경쟁가치 접근법(Competing Values Approach : CVA)	12
갈등의 수평적 조정(horizontal coordination) 방안	324	경험에 대한 개방성(openness to experience)	78
갈등의 원인	308	계층적 통제(hierarchical control)	610
감각형(Sensing)	75	고배경문화(high context culture)	708
감성 리더십(emotional leadership)	431	고전적 조건화(classical conditioning)	211
감성적(emotional) 능력	35	고전적 조직이론(classical theory)	491
감성지능(emotional intelligence : EI)	136	고정 간격법(fixed interval schedule)	226
감수성 훈련(T-Group Training)	742	고정 비율법(fixed ratio schedule)	227
감시비용(monitaring cost)	720	고정 집단(permanent group)	263
감정 전염(emotional contagion)	136	고정관념(stereotyping) (=상동적 태도)	57
감정(=감성)(emotion)	130	고착과 조정 오류(anchoring and adjustment heuristic)	441
감정노동(emotional labor : EL)	138	공격형 전략(pro prospector)	665
감정부조화(emotional dissonance)	140	공급계약(supply contract)	518
감정형(Feeling)	75	공동체 생태학이론(communitv ecology or collective strategy)	530
강도(intensity)	157	공변모형(covariation model)(=입방체 모형)	54
강압적 동형화(coercive isomorphism)	538	공식 집단(formal group)	263
강제적 권력(coercive power)	337	공식적 커뮤니케이션(formal communication)	364
강한 문화(strong culture)	699	공식화 단계(formalization stage)	679
강화 스케줄(reinforcement schedule)	225	공식화(formalization)	601
강화(reinforcement)	223	공유 비전(shared vision)	544
강화론	107	공정성 이론(equity theory)	186
강화의 법칙(reinforcement effect)	215	공학적 기술(engineering technologies)	642
개념적 자질(conceptual skills)	488	과신 오류(overconfidence bias)	440
개방 - 사회	542	과업 집단(task group)	264
개방 - 합리	542		
개인적 숙련(personal mastery)	544		

김유미 노무사

서강대학교 일반대학원 경영학 석사졸업(인사조직 전공)

현) 한림법학원 인사노무관리, 경영조직 전임강사

삼성그룹 공인노무사 과정 강의

LG그룹 공인노무사 과정 강의

CJ그룹 공인노무사 과정 강의

제20회 공인노무사 합격

고용노동부 장관상 최우수상(2012년)

전) 웅진패스원 인사노무실무 강의

전) 우리노무법인 책임노무사

제4판

경영조직 전략노트

2017년 1월 15일 초 판 제1쇄발행

2019년 11월 18일 제 4 판 제1쇄인쇄

2019년 11월 20일 제 4 판 제1쇄발행

편저자 김 유 미

발행인 이 중 은

발행처 새 흐 름

서울특별시 마포구 독막로 295 삼부골든타워 212호

전 화 (02) 713-3069 FAX (02) 713-0403

등 록 2014. 1. 21, 제2014-000041호(윤)

홈페이지 www.sehr.co.kr

편저자와
협의하여
인지첨부를
생략함

파본은 바뀐드립니다.

본서의 무단복제행위를 금합니다.

정 가 48,000원

ISBN 979-11-6293-106-6