

경영조직론 전략노트 제4판 추록(김유미 노무사)

53페이지 : 3) 일관성과 관련한 설명 추가

일관성이란 그 사람이 같은 방식으로 오랜 시간 동안 같은 반응을 보이는지를 의미하는 것이다. 몇 달 동안 정시에 출근한 직원과 일주일에 두세 번씩 지각하는 직원이 모두 어느 날 출근시간에 10분 지각하였더라도, 이는 동일하게 인식되지 않는다. 행동에 일관성이 높으면 높을수록 관찰자는 이러한 행동을 내재적 원인 때문 이라고 생각하는 경향이 더 크다.

128페이지 : 맨밑 내용 추가

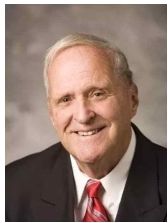
1948년 버몬트 주 철도회사 직원인 Phineas Gage는 현장에서 폭약을 장착하던 중 1미터나 되는 철근이 왼쪽 아래 턱으로 날아들어 두개골 상단까지 관통하였다. 놀랍게도 그 큰 부상에도 불구하고 게이지는 살아남았고, 읽고 말하기는 물론 인지능력 테스트에서 평균 이상의 점수를 받았다. 하지만 그는 감정을 느끼는 능력을 상실하여 극도로 슬픈 불행이나 행복한 상황이 발생해도 이를 전혀 감지하지 못하게 되었다. 감정을 표현하지 못하게 되면서 게이지는 논리적인 사고력도 잃어버렸다. 점차 생활이 비합리적인 판단의 연속이 되고 간혹 엉뚱한 짓이나 자신의 욕구에 반하는 모습도 보였다. 이 사건을 통해 감정과 합리적 사고는 강하게 연결되어있다는 점이 발견되었다. 즉, 감정은 사고활동 프로세스에 도움을 주는 가치 있는 정보를 제공해준다는 사실을 알 수 있다.

165페이지 : 2) 비판에서 ①의 내용을 아래로 교체

ERG 이론은 실증적 연구결과를 중시하고 그에 근거하여 이론구성을 시도하였다는 점에서 매슬로의 이론보다 진일보 했다고 보여지나, 욕구 중심 이론이 갖은 한계를 벗어날 수는 없었다고 보인다. 특히 <보편성>과 관련하여 이 이론이 어떤 조직에는 들어맞지만 어떤 조직에서는 맞지 않는다. 즉, 이 이론에 대한 결론이 성급하게 내려졌으며 더 심도 있는 이론화의 과정이 필요하다는 비판이 있다.

175페이지 : 그림 추가

[Vroom]



194페이지 : 2. 단점에서 내용 추가

① 톱니효과(ratchet effect)란 일단 어떠한 상태에 도달하고 나면 다시 원상태로 되돌리기 어렵다는 특성을 지칭하는 말이다. 기업에서 목표를 설정할 때도 톱니효과가 등장하게 되는데, 구성원이 현재의 성과목표를 무사히 달성하게 되더라도 차후 목표가 더 높게 설정되고 이를 달성하지 못할 것을 우려해 일부러 성과를 낮추려고 하거나 성과향상을 위한 새로운 기술이나 아이디어를 숨기려 하는 경향을 보인다는 것이다 (Carmichael et al., 2000).

② 평가와 관련하여 행정적인 업무(paper~~

214페이지 : 표에서 조작적 조건화에서 1. 강화물이 주어진 반응(R)→자극(S)을 아래로 교체

자극(S) → 반응(R) → 강화(R) → 결과(C)

248페이지 : 사회적 태만의 내용 아래로 교체

1) 사회적 태만(social loafing)

① 사회적 태만(social loafing)의 개념

사회적 태만은 집단 속에서 함께 일할 때 혼자서 할 때보다 노력을 적게 하는 현상을 말한다. 집단의 크기가 커질수록 집단 속에서 일하는 개인의 업적이 타인에 의해 정확히 관찰될 수 없어 개인의 공헌도 및 집단의 생산성이 더 떨어지는 것을 의미한다.

② 실험 내용 - 링겔만의 로프 실험(Ringelmann's rope-pulling experiments)

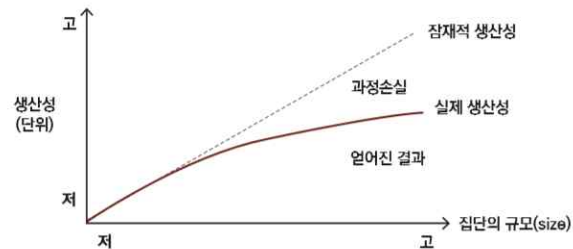
프랑스의 농공학 교수인 Maximilien Rignelmann은 1913년에 박수치기, 줄다리기 등 집단 구성원의 개인별 노력의 합이 총 집단 생산성이 되는 가산 과제(additive task)를 수행하는 일련의 연구를 진행하였다. 그는 세 사람이 함께 로프를 잡아당기면 한 사람이 잡아당긴 것의 3배만큼 강하게 로프를 잡아당겨야 하며, 여덟 사람은 한 사람의 강하게 8배만큼 잡아당겨야 한다고 예상했다. 그런데, 혼자서 로프를 잡아당기는

사람은 평균 63kg의 힘을 발휘했으나, 3명으로 이루어진 집단에서는 한 사람당 잡아당기는 힘이 53kg으로 떨어졌다. 그리고 8명으로 이루어진 집단에서는 당기는 힘이 한 사람당 31kg에 불과했다. 즉, 각 개인으로서 잡아당긴 경우보다 집단으로서 잡아당긴 경우에 개별 구성원의 노력의 정도가 감소된다는 사실을 발견했다.

③ 링겔만 효과(Ringelmann effect) 발생의 이유

실험에 따라 집단의 크기(size)가 증가함에 따라 비효율성이 증가되는 경향을 <링겔만 효과(Ringelmann effect)>라고 명명하게 되었다. 책임 분산(diffusion of responsibility)때문에 집단구성원들이 자신의 몫을 다하지 않아도 다른 사람이 잘 할 수 있을 것이라고 생각하게 되어, 소위 말하는 무임승차(free rider)현상이 나타나게 되는 것이다.

집단 규모(size)와 생산성과의 관계



자료 : 박경규, 조직행동, 2014, p.278.

④ 사회적 태만의 원인

링겔만은 이러한 현상이 발생하는 이유를 구성원이 가지고 있는 자원을 합하는 과정에서 결함이 생기는 것으로 보고, 그 이유를 조정 손실(coordination loss)과 동기 손실(motivation loss)로 제시하였다. 조정손실이란 구성원의 자원을 합하고 활용하는 과정에서 발생하는 문제로 인한 손실을 의미하고, 동기손실이란 구성원이 각자 가지고 있는 자원을 최대한 활용하지 않거나 최선을 다하지 않아 발생하는 손실을 말한다. 이 중 동기 손실은 집단에 속한 사람들이 함께 일하는 상황에서 나타나게 된다.

i) 책임의 분산(diffusion of responsibility)

자신이 하지 않아도 남이 할 수 있으면 사회적 태만이 발생한다. 개인이 집단의 과제를 수행하면서 각각의 역할 및 책임의 정도를 알 수 없을 때 사회적 태만의 발생 가능성은 더 높아진다. 개인의 수행 수준을 평가할 수 없어 개개인의 수행이 집단에 묻힌다고 생각되면, 과제에 대한 책임이 다른 조직 구성원들에게도 분산되어 사람들은 기여 수준을 낮추게 된다.

ii) 집단의 크기(size)

집단의 규모가 커질수록 구성원 개개인의 공헌도에 대한 평가 및 감독이 어려워지기 때문에, 사회적 태만이 발생하게 된다.

iii) 개인의 공헌도 측정의 곤란

사회적 태만은 개별적 노력을 확인하기 어려울수록 더 많이 나타나며, 성과에 대한 보상이 개인에게 정확히 돌아가지 않을 경우 심해진다. 집단 속에서 과제 수행에 참여한 개개인의 기여도를 평가할 수 없는 상황 이거나 정교한 성과평가 시스템이 갖추어지지 못한 경우 구성원은 충분한 동기를 갖기 어려워진다.

iv) 노력의 무용성 지각

사람들은 자신의 노력이 집단의 수행 결과에 크리 큰 영향을 미치지 않는다고 느끼면 노력을 덜 하게 된다 (Kerr & Bruun, 1983). 결과적으로 집단의 과제는 완료될 것이라고 예상하지만, 개인 자신의 노력이 필요하거나 중요하지 않다고 생각하면서 과업 완성에 따른 혜택을 동등하게 획득할 수 있다고 생각하는 경우 태만이 나타나게 된다. 이러한 현상을 무임 승차 효과라고 하며, 이러한 개인은 무임 승차자(free rider)라고 한다.

v) 봉 효과(sucker effect)

집단의 다른 구성원들이 충분한 노력을 가지고 있음에도 불구하고 최선의 노력을 기울이지 않고 있다는

생각이 들 때에도 사회적 태만이 발생한다. 보상은 자신의 노력에 상응하는 것일 때 사기가 높아지는데, 집단으로 일하면 자기가 노력을 더 한 만큼 보상을 더 받는다는 보장이 없기 때문이다. 혼자 열심히 일하여 손해를 보는 것을 예방하기 위해 다른 사람들과 유사한 수준으로만 노력하는 경향을 '봉 효과' 혹은 '남들 만큼 하기 효과'라고 한다(Kerr, 1983).

vi) 과제의 가치 및 특성

사회적 태만은 집단 과제가 중요하지 않다고 지각되었을 경우에 나타나기 쉽고(Karau & Williams, 1997), 집단이 수행하는 과제가 누구나 쉽게 달성할 수 있을 만큼 단순한 경우에도 일어난다(Harkins & Petty, 1982). 자기가 안 해도 누군가가 대신할 확률이 높다고 생각하기 때문이다. 사회적 태만과 반대로 집단이 수행하는 과제가 중요한 것일 경우, 집단 구성원의 수행이 저조할 것으로 기대될 때 반대로 더 많이 노력하는 경우가 있다. 수행이 저조하다고 예상되는 구성원이 채우지 못했다고 생각하는 노력만큼 다른 구성원이 더 노력을 기울이는 것이다. 이는 사회적 보상 효과(social compensation effect) 때문이다.

vii) 집단의 특성

집단과의 동일시 및 응집성도 사회적 태만에 영향을 주는 요인으로 확인되었다. 즉, 친구들로 구성된 집단보다 낯선 사람들로 구성된 집단에서 사회적 태만이 더 많이 일어났다(Karau & Williams, 1997). 낯선 사람들과 함께 있을 경우 익명성이 증가되기 때문이다.

viii) 생산성의 착각

집단 과제를 수행할 때, 집단 구성원들은 대개 자신이 속한 집단이 다른 집단보다 더 생산성이 높다고 생각한다(Polzer, Kramer, & Neale, 1997). 이러한 현상을 집단 생산성의 착각(illusion of group productivity)이라고 한다(Nijstad, Stroebe, & Lodewijckx, 2006). 생산성의 착각은 집단 생산성뿐 아니라 개인 생산성을 판단할 때에도 나타나는데, 집단 과제를 수행하는 개인은 자신이 태만하지 않고 충분히 노력하고 있다고 믿는다. 예를 들어 파울루스 등(Paulus, Dzindolet, Poletes & Camacho, 1993)은 집단에게 창의성 과제를 수행하도록 한 후, 각 구성원들에게 본인의 기여도를 추정하게 했다. 그 결과, 구성원들은 실제 객관적으로 확인된 자신의 기여도(25% 정도)보다 더 높은 수준(약 36%)으로 자신이 기여했다고 추정했다. 다시 말해서, 사회적 태만은 구성원 스스로가 객관적으로는 그렇지 못함에도 자신은 열심히 노력하고 있다는 잘못된 믿음을 갖고 있을 때에도 발생한다.

ix) 문화(culture)에 따른 차이

사회적 태만에는 문화 차이가 있는 것으로 밝혀졌는데, 집단주의 문화권인 동양인들보다 개인주의 문화권인 미국인들에게서 사회적 태만 경향이 더 높았다(Karau & Williams, 1993). 즉 개인주의 문화에서는 개인의 이익을 더 우선시하기 때문에, 개인의 이익보다 집단의 공동 목표를 추구하는 집단주의 문화보다 사회적 태만이 더 나타나기 쉽다. 사회적 태만의 문화 차이를 확인하기 위하여, 미국과 대만의 아동들을 대상으로 헤드폰을 끼고 들리는 소리를 세는 작업을 혼자 혹은 짝지어 수행하도록 했다. 그 결과, 사회적 태만 현상은 미국 아동에게서만 나타났으며, 대만 아동의 경우 오히려 짝으로 일할 때 개인별 수행이 좋아졌다(Gabrenya, Wang, & Latane, 1985).

x) 자율성(autonomy)의 확대

피라미드 조직 같은 위계(hierarchy) 조직이 아니라, 어느 정도의 권한과 책임의 자율성이 보장되는 집단의 느슨한 감독도 사회적 태만의 원인이 된다.

⑤ 사회적 태만의 부작용

i) 집단의 성과저하(performance decline)

구성원이 100% 역량을 발휘하지 않으므로 집단성과 달성에 차질을 빚게 된다.

ii) 구성원의 사기저하(demotivation)

공헌에 맞는 보상을 받지 못하므로 공정하다 느끼지 못하게 되어 이로 인한 사기저하가 문제된다.

iii) 사회적 태만의 전염(contagious)

사회적 태만은 그 성격상 집단 내 전염이 빠르고 그로 인한 조직분위기가 악화되며, 복지부동의 부정적 문화가 고착될 수 있다.

⑥ 사회적 태만의 극복방안

i) 업무분장의 명확화

개인이 집단 속에 숨을 수 있을 때 사회적 태만이 생기기 때문에 집단 속에서 개인을 드러내는 조치가 필요하다. 사회적 태만은 자신의 일을 남에게 미루는 것에서 시작되므로, 업무분장을 명확하게 하여 책임 범위를 지정하는 것만으로도 상당히 줄일 수 있다.

ii) 집단의 크기(size) 적정화

집단이 거대해지면 관리감독상 제한이 생기므로 집단의 크기를 관리자의 통제범위에 맞게 적정화 할 필요가 있다. 미국의 온라인 쇼핑기업 아마존은 '피자 2판의 규칙(two-pizza team rule)'으로 소규모 인원의 중요성을 강조하고 있다. 라지 사이즈 피자 2판으로 한끼 식사를 해결할 수 있는 6~10명 정도의 인원이 최적의 팀 크기라는 것이다. 아마존의 최고경영자 Jeff Bezos는 "프로젝트 팀이 한 끼 식사에 피자 2판 이상이 필요하다면 너무 큰 팀"이라며 조직이 크면 관료화되고 혁신이 나올 수 없다고 말했다. 어느 정도 작은 인원이어야 구성원들 간의 소통이 활발하게 이루어지고 빠른 의사결정이 가능하며, 개개인이 책임감을 가지고 최선을 다할 수 있음을 강조한 것이다.

iii) 집단성과 배분의 합리화

집단성과를 공정히 평가·배분하여 구성원의 공정성 인지에 맞게 보상하면 사회적 태만의 발생을 막을 수 있다. 집단의 과제가 구성원 개인과 어떻게 연결되고 연관되어 있는지 그 의미와 가치를 객관적으로 밝혀야 한다. 따라서 성과평가 시 개인별로 기여도를 측정할 수 있는 시스템을 갖춰야 한다. 승진과 보상체계에서도 개인별 성과에 따라 개인별로 다른 인센티브를 줄 수 있는 제도를 만드는 것도 고려해볼 수 있다.

iv) 목표(goal)의 명확화

모호한 목표는 모호한 결과를 가져온다. 막연히 "많은 아이디어를 내라"라고 하거나 "최선을 다하자"라고 말하는 것보다는 "신제품 개발을 위한 아이디어 후보군 10개"라거나, "고객 불만을 10% 감소" 등과 같은 구체적인 목표를 설정하는 것이 사회적 태만을 줄이는 방법이다. 회의에서 '목적'과 '결과물'을 명확하게 제시하고 가시화해야 하는 것이 중요한 이유이다.

v) 집합적 노력 모형(collective effort model)

카라우와 윌리엄스(Karau & Williams, 1993)는 사회적 태만의 원인을 설명하기 위하여 고전적인 기대-가치 이론(expectancy-value theory, Edwards, 1954)을 바탕으로 한 집합적 노력 모형을 고안해 냈다. 동기 이론 중 하나인 기대-가치 이론은, 사람이 특정 과제를 수행할 때 동기에 영향을 주는 두 가지 변수가 존재한다고 주장한다. 첫째는 성공할 수 있다는 믿음, 즉 과제 수행에 대한 높은 기대이며, 둘째는 과제 혹은 과제 수행의 결과물에서 얻어지는 가치이다. 이 이론에 의하면 사람들은 어떤 활동에서 적절한 정도의 노력을 기울이면 주어진 과제를 성공적으로 수행할 수 있다는 기대가 높을수록, 그리고 그 활동 또는 활동 결과의 가치가 클수록 강하게 동기화된다. 반대로 과제 수행에 대한 기대가 낮고 그 결과가 그리 중요한 가치를 갖지 않는다면 동기는 약해진다.

집합적 노력 모형은 기대-가치 이론을 집단 상황에 적용한 모형으로, 이 이론은 집단 과제에서 개인이 노력을 기울이는 동기 수준이 두 가지 요인에 의해 결정된다고 본다. 첫째는 목표 달성에 자신의 기여도가 중요하다는 기대이며, 둘째는 그 목표의 가치이다. 즉, 집단이 목표를 달성하는 데 자신의 기여도가 중요하다는 생각이 적을수록, 그리고 그 과제의 수행으로부터 오는 결과물이나 보상이 개인에게 중요하지 않다고 지각될수록 사회적 태만이 나타나기 쉽다. 카라우와 윌리엄스(Karau & Williams, 1993)는 실제로 집단의 성공에 자신의 기여 수준이 중요하다는 기대가 높고, 집단이 추구하는 목표가 개인에게 가치 있을 때 사회적 태만이 감소했음을 확인했다.

vi) 집단 응집력(group cohesiveness) 향상

구성원들은 낯선 사람들과 함께 있을 때보다 친밀한 관계의 사람들과 있을 때 더 많은 책임감을 느끼게 된다. 또한 자신이 속해 있는 집단과 강하게 동일시하거나 응집력이 높은 경우, 집단에 대한 가치를 높게 평가하며 이는 집단의 성공과 성과가 개인에게도 중요한 가치로 작용하게 된다. 따라서 집단의 친밀감과 응집력을 강화하는 것을 놓치지 말아야 한다.

vii) 기 타

① 공동목표를 설정하고, ② 집단 '간' 경쟁을 증대시키며, ③ 동료평가를 실행하고, ④ 고도로 동기부여되고 집단 내에서 일하기를 선호하는 구성원을 선발하며, ⑤ 과업에 몰두할 수 있는 환경을 조성하는 것 등도 고려 될 수 있다.

257페이지 : 그림 추가

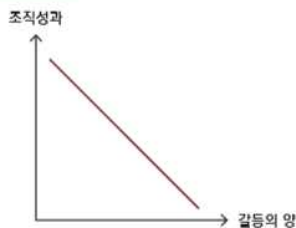
Tuckman



293페이지 : 그림 추가

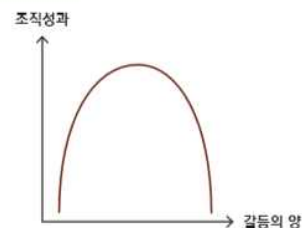
(1) 전통적 관점

그림 161 전통적 관점



(3) 상호작용적 관점

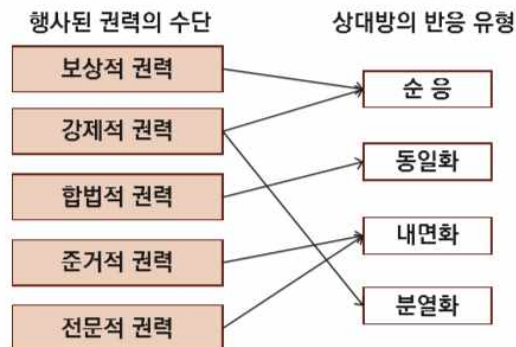
그림 162 상호작용적 관점



324페이지 : French & Raven 사진 변경



330페이지 : 그림 175는 삭제, 그림 176은 아래로 교체



345페이지 : 기출문제에 추가

[20회('11)] 조직 내 대인관계에 있어서 조하리 창(Johari window)의 개념과 활용방안을 설명하시오. (25점)

485페이지

그림 240을 (2) 아래로 위치 조정

596페이지 : 내용(예시) 추가

1) 안정적이며 단순한 환경

이것은 환경을 구성하는 요소들이 단순해 변화가 없는 환경이다. 따라서 환경의 불확실성이 별로 지각되지 않는다. 이러한 경우에는 높은 복잡성(수직적·수평적 분화가 높음)·공식성과 집권화가 높은 조직구조가 적합하다는 것이다.

대표적으로 청량 음료 유통업은 이러한 환경에 속해있다. 수요는 점진적으로만 변화하고, 유통업자는 확정된 배송 경로가 있으며, 청량 음료의 공급은 일정에 따라 이루어진다.

2) 안정적이며 복잡한 환경

이것은 환경을 구성하는 요소들이 많기는 하지만 그들 간에 변화가 없으므로 불확실성이 비교적 낮게 지각되는 환경이다. 따라서 조직구조는 높은 복잡성·높은 공식화와 분권화된 구조가 적합하다는 것이다. 대표적으로 주립 대학, 가전기기 제조업자, 보험회사는 이러한 환경에 속해있다. 다수의 외부 요소들이 존재하지만 변화하더라도 점진적이며 예측 가능하게 변화한다.

3) 동태적이며 단순한 환경

이것은 환경의 구성 요소는 적지만 그 요소들이 계속해서 역동적으로 변화하므로 환경에 대한 불확실성이 높게 지각된다. 따라서 이 경우의 조직구조는 복잡성과 공식화 및 집권화가 모두 낮은 것이 적합하다는 것이다. 대표적으로 장난감 제조사가 이러한 환경에 속해있다. 장난감을 설계, 제조, 판매하는 조직뿐만 아니라 전자 게임을 만들거나 의류 혹은 음악 산업에 관여된 조직은 공급 및 수요의 변화에 직면한다. 의류회사 ZARA는 변화하는 고객의 취향을 맞추기 위해 매년 11,000개의 신규 제품을 출시한다. 공급자, 고객, 경쟁자와 같이 경쟁하는 요소들은 적지만 예측하기가 어렵고, 예상치 못한 변화가 발생하기도 한다.

4) 동태적이고 복잡한 환경

이것은 환경을 구성하는 요소의 수가 많고 그들 간에 역동적이며 계속적으로 변화가 심하므로 불확실성이 높게 지각된다. 따라서 이 경우에는 복잡성이 낮고 공식화도 낮으며 분권화가 높은 조직구조가 적합하다는 것이다. 대표적으로 전기통신 산업, 석유 산업, 항공사가 이러한 환경에 속해있다. 많은 외부 부문들이 동시에 변화한다. 항공사의 경우 몇 년 만에 주요 운송회사들이 항공 교통 통제관(air traffic controller)의 부족, 비행단의 노화, 노동 불안, 연료 가격의 급상승, 새로운 저가 경쟁자의 진입, 일련의 항공 교통 사고, 소비자 수요의 극적인 감소에 직면한다. 몇 년 동안 다수의 4개의 항공사와 다수의 소형 항공사들이 파산했고, 항공사들은 집단적으로 수십만명의 직원을 해고했다.

619페이지 : 표. 맨 오른쪽

공학적 기술에서 다소 유기적 : 다소 기계적으로 변경

636페이지 : 첫 번째 문단. 내용 추가

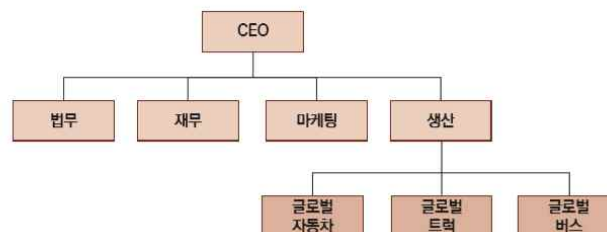
~~ 결론을 내리고 있다. 조직규모가 일정한 임계치를 지남에 따라 복잡성이 둔화되는 이유는 규모가 커짐에 따라 분사되고, 분업화가 진행될수록 부서·직위 내 과업의 이질성이 감소하여 추가적인 분업화의 필요가 감소하기 때문이다.

649페이지 : 그림 추가

국제사업부 조직(international division structure)



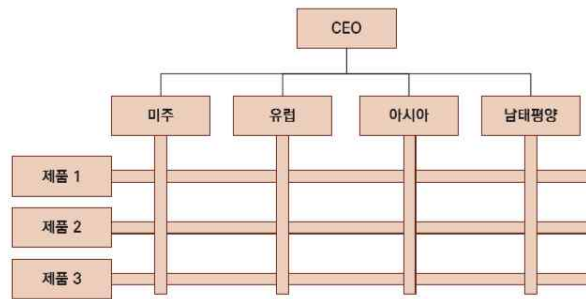
글로벌 제품사업부제 구조(global product structure)



글로벌 지역사업부제 구조(global geographic structure)



글로벌 매트릭스 조직(global matrix structure)



724페이지 : (1) 지식의 의의 밑에 FDIKW 그림 추가, (4) 지식의 변환 밑에 그림 수정변경

지식의 FDIKW



지식의 변환

