

[1] 거시조직이론 중 조직군생태학이론, 전략적 선택이론, 제도화이론의 개념을 각각 설명하고, 이들 세 가지 이론의 차이점을 환경과의 대응관점(임의론 대 결정론)과 조직의 분석수준에서 각각 논하시오. (50)

I. 들어가며

최근경영환경 변화에 따라 기술의 변화, 글로벌화, 경쟁의 심화 등으로 인하여 외부 환경의 영향을 받지 않는 독립적인 조직형태에서 외부 환경과의 지속적인 영향을 주고받는 형태로 변화하고 있다.

이에, 전략적 선택이론에서는 조직이 능동적으로 상황을 선택하고 조작할 수 있다는 관점으로 조직이 상당한 재량을 가지고 스스로 조직을 설계하고 운영해나간다고 주장하였다. 그러나, 최근 경영환경의 변화에 따라 경쟁과 협력의 공존 시대로서 조직 간 관계이론에서는 경영자들은 환경과 지속적인 영향관계를 유지하면서 환경을 평가하고, 그에 따라서 자신의 필요에 적절한 전략을 선택할 수 있다고 한다.

II. 각 이론의 개념

1. 전략적 선택이론

(1) 의의

전략적 선택이론은 조직은 환경 속에서 자신이 원하는 것만 전략적으로 선택해서 활용하여 살아간다는 것으로 환경이 조직에 미치는 영향력은 그다지 중요하지 않고 조직 관리자가 환경을 어떻게 인식하느냐, 즉 관리자가 환경의 지배를 받는 것이 아니라 환경을 임의적 또는 전략적으로 해석하고 선택할 수 있다는 것으로 1970년대 초 차일드는 찰들러가 주장한 전략결정론을 확장시킨 전략적 선택이론을 주장하였다.

(2) 전략적 선택의 방식

1) 대안의 선택

조직 관리자들의 재량 폭이 생각보다 많아 여러 대안들 중 어느 것을 선택할 것인지는 환경이 결정하는 것이 아니라 조직의 의사결정자인 관리자가 결정하는 것으로, 의사결정시 조직의 형편에 따라 그 결정자들의 주관성이 개입되어 능동적으로 결정하는 것이다.

2) 환경의 조작과 통제

조직은 환경의 지배만 받는 것이 아니라 때로는 자신의 구미에 맞도록 환경을 조작, 변형, 조절할 수 있다. 또한, 조직은 환경 변화에 따른 피해를 보지 않기 위해 스스로 환경과의 경계에 완충지대를 만들어 놓고 통제를 해나간다.

3) 주관적 환경 지각

조직의 관리자들은 환경을 지각하고 의사결정을 내리는데, 조직의 설계과정에서 조직관리자의 주관성이 개입되는 것으로 결론적으로 기술, 시장 등의 환경은 조직의 의사결정을 지배하는 것이 아니라 조직이 자신의 구조를 형성하는 과정에서 환경요소들은 하나의 지표와 기준으로 제공되는 것뿐이라고 할 수 있다.

2. 조직간 관계이론 : 조직군 생태학이론, 제도화 이론

(1) 개요 : 조직 간 관계이론

조직 간 관계란 둘 혹은 그 이상의 사이에 자원의 거래, 이동, 연결이 지속적으로 이루어지는 관계를 말한다. 조직 간 관계는 조직들이 서로 유사한가 아니면 상이한가 하는 차원과 서로 협력적인가 아니면 경쟁적인가 하는 차원을 기

준으로 자원 의존 이론, 조직군 생태학 이론, 협력적 네트워크 이론, 제도화 이론 네 가지 관점으로 구분할 수 있다.

(2) 조직군 생태학이론 (Population Ecology)

1) 조직군 생태학이론 의의

조직군이란 유사한 형태의 자원 활용 및 산출물을 갖고 유사한 행동양식을 보이는 조직들의 집합을 말한다. 조직군 생태학 관점은 조직 개체군 안에서의 조직적 다양성과 적응의 문제에 초점을 맞춰 어떤 조직이 출현하고 어떤 조직이 왜 사멸하는지 설명하는 것이다. 이 이론이 실제적으로 의미하는 것은 대규모의 기성 조직들은 구조적 관성 때문에 급격한 환경변화에 적응하기가 어렵다는 것으로 결국 환경의 변화에 따라 새로운 조직형태가 출현하여 적소를 차지하고 점차 기존 기업들을 대체해 나간다.

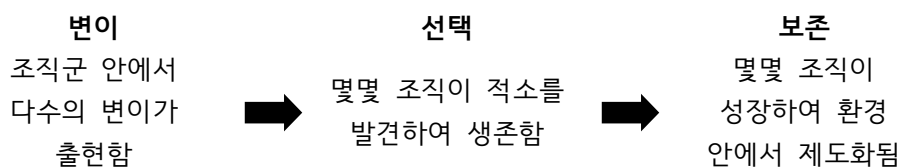
2) 조직형태와 적소

조직형태(Organizational Form)란 조직이 사용하는 기술, 구조, 제품, 목표, 이력 등의 전체를 가리키며 환경에 의해서 선택되거나 도태되는 것이며, 새로운 조직은 자신이 생존할 수 있는 적소(niche)를 찾기 위해서 노력하는데, 적소란 특정한 환경 자원 및 필요가 존재하는 영역을 의미한다.

3) 생태적 변화의 과정

조직군 생태학 관점은 사회 안에서 새로운 형태가 지속적으로 출현하여 조직군이 항상 변화하고 있다고 보는데, 조직군에서 일어나는 변화의 과정은 변이, 선택, 보존의 3단계로 이루어진다.

i) 변이(variation)란 새로운 조직형태가 조직군 안에 출현하는 것으로 조직형태의 다양성과 복잡성을 높이게 되며, ii) 선택(selection)이란 새로운 조직형태가 환경에 적합한 것으로 판명되어 생존하는 것으로 적소를 발견하여 생존에 필요한 자원을 환경으로부터 공급받는 변이는 생존하지만, 그렇지 못한 변이는 환경의 필요를 충족시키지 못하고 사멸하며, iii) 보존(retention)이란 환경의 선택을 받은 조직형태가 제도화되고 유지되는 것을 보존이라고 하고, 보존된 조직형태는 환경의 지배적인 위치를 차지한다.



<도표 : 조직군 생태학 모델, 조직이론과 설계 Daft 159 Page>

4) 생존전략

조직군 생태학 관점은 생존을 위한 투쟁 즉, 경쟁으로 i) 넓은 범위의 적소 또는 활동 영역을 지닌 조직은 generalist, ii) 좁은 범위의 제품이나 서비스를 한정된 시장을 대상으로 제공하는 조직은 specialist 로서 generalist 전략은 환경의 변화에 따라 자원을 재배치할 수 있는 장점이 있으며, specialist 전략은 환경의 변화에 빠르고 유연하게 적응할 수 있는 장점이 있다.

(3) 제도화 이론

1) 의의

제도화 이론은 조직이 생존하기 위해서는 효율적인 생산을 하는 것 이상으로 이해관계자로부터 정당성을 획득하는

것이 중요하다고 한다. 제도적 환경이란 고객, 투자자, 협회, 정부, 협력 기업들과 같은 이해관계자의 규범과 가치로 구성되며, 정당성이란 조직의 활동이 바람직하고, 적절하며, 환경의 규범과 가치, 그리고 신념체계와 부합한다는 사회 전반의 시각이다.

2) 제도화이론과 조직설계

i) 기술적 차원은 일상적인 업무수행을 위한 기술과 운영의 조건을 다루는 것으로 합리성과 효율성의 규범이 지배하며, ii) 제도적인 차원은 외부의 일반 대중에게 비치는 조직의 이미지로 외부환경이 조직에 대해서 갖고 있는 기대가 지배한다.

3) 제도화 이론의 제도적인 유사성(Institutional Similarity)

제도적인 유사성은 제도적인 동형론(Institutional Isomorphism)으로 불리는데, 동일한 장에 속한 조직들에게서 나타나는 동일형태의 구조와 관점을 의미하며, 동형화란 조직군 안에 있는 한 단위 개체가 유사한 환경조건 처해 있는 다른 개체를 닮아가는 과정이다. 제도적인 유사성이 증가하는 현상은 불확실성에 대한 대응의 결과로 나타나는 모방적 힘, 강압적 힘, 규범적 힘이 작용한 결과이다.

- ① **모방적 힘** : 모방은 어떤 제품과 서비스를 생산하고, 원하는 결과를 달성할 수 있는지, 때로는 원하는 결과가 무엇인지 모르는 높은 불확실한 상황 속에 있어 다른 조직을 모방하여 그들이 하는 것을 따라하려는 모방적 힘이 작용한다.
- ② **강압적 힘** : 조직이 다른 조직에 의존하고 있거나 규칙과 법, 제재 등이 포함된 정치적 요소가 변화하거나, 법적인 제약이 있을 때에 강압적 힘에 의한 조직변화가 나타난다.
- ③ **규범적 힘** : 규범적 힘이란 전문적인 기준을 수용하거나 전문가의 단체에서 가장 효과적이고 최선의 방법이라고 규정한 기법을 수용하는 것을 말한다.

Ⅲ. 각 이론의 환경과의 대응관점과 조직의 분석수준에서의 차이점

1. 각 이론의 환경과의 대응관점 차이

전략적 선택이론에서는 조직의 의사결정자에게는 상당한 재량권이 있으며, 외부 환경은 조직에 영향을 미치는 요소가 아닌 조직 의사결정자의 의사결정에 필요한 하나의 판단지표로서 만 작용한다는 관점이며, 반면에 조직간 관계이론의 조직군 생태학이론과 제도화 이론의 경우 조직이 외부 환경과 지속적인 상호작용을 통해 외부 환경 및 타 기업과의 공진화를 통해 조직은 더 경쟁적이게 된다는 이론이다.

이에, 전략적 선택이론에서는 환경의 영향력 보다는 의사결정자의 전략선택을 더 중시하는 반면, 조직간 관계이론의 조직군 생태학 이론과 제도화이론은 의사결정자의 재량권 보다는 외부 환경과의 영향관계를 반영하여 조직의 전략을 결정한다는 것이다.

2. 각 이론의 조직 분석수준에서의 차이

조직의 분석수준을 미시조직과 거시조직으로 구분했을 때, 전략적 선택이론은 개인이나 그들이 속한 집단 자체에 대한 연구에 초점을 둔 미시적 분석수준으로 의사결정자의 개개인의 전략선택 능력에 따라 조직의 효과성이 달라질 수 있으며, 조직 간 관계이론의 조직군 생태학이론과 제도화이론은 조직구성원들의 개개인의 행동이 아닌 조직 자체에 초점을 두고 연구한 것으로 거시적 분석수준을 통해 외부 환경에 대응하는 조직 자체 및 조직 간 영향관계에 따라 조직의 효과성이 달라질 수 있다.

IV. 맺음말 : 개방시스템에서의 환경과의 관계설정을 통한 경쟁력 강화

조직은 외부 환경과의 폐쇄적 시스템에서는 생존할 수 없는 환경에 있으며, 변화하는 환경에 생존하고 경쟁력을 강화하기 위해서는 외부 환경 및 타 조직과의 영향관계를 고려하여 조직의 전략을 수립해야 하는바, 이에 따라 환경과의 지속적인 피드백을 통해 변화를 빠르게 감지하고, 차별화된 전략수립을 할 수 있도록 환경요소를 의사결정의 판단지표 뿐만 아니라 조직 내외부적으로 적극적으로 활용하고 반영할 수 있도록 해야 한다.

[2] 아담스의 공정성이론의 내용 및 공정성의 3가지 유형을 설명하고, 불공정성 해소방안과 조직관리에 대한 시사점을 제시하시오. (25)

I. 들어가며

1. 동기부여의 의의 및 중요성

동기부여(Motivation)란 개인이 직무수행 과정에서 개인과 조직목표를 향해 높은 수준의 노력을 자발적이고 지속적으로 기울이도록 스스로를 이끌어아가는 과정 및 경영자도 그러한 행동을 촉진하기 위해 내재적, 외재적 보상을 부여하는 활동을 말한다. 동기부여는 i) 자아실현의 기회를 제공, ii) 과업수행에 대한 자신감과 자긍심, iii) 창조적인 업무수행노력을 촉진으로 조직유효성을 제고, iv) 조직 변화의 추진력, v) 기업경쟁력을 제고시키는 열쇠가 된다.

2. 동기부여의 주요이론 : 현대적 동기부여이론

동기부여의 주요이론에는 전통적 동기부여이론과 현대적 동기부여가 있으며, 그 중 아담스의 공정성 이론은 현대적 동기부여이론으로 동기부여를 결정해 주는 인지적 요인과 노력, 그리고 이들 간의 연결 관계에 초점을 두는 것이다.

II. 아담스 공정성이론의 주요내용

1. 의의

아담스(S.Adams)의 공정성 이론은 인간행위에 관한 기본적인 가정으로 개인이 타인과의 비교 속에서 자신의 사회적 관계를 평가한다고 보고 있다. 공정성이란 자신의 직무수행에 투입한 요소와 산출 결과물과의 비율을 다른 사람의 그것과 비교하여 합당하다고 인식하는 정도를 의미 한다.

2. 공정성이론의 유형

공정성이론의 유형은 배분적, 과정적, 상호적 공정성 세 가지로 구분할 수 있으며, i) 배분적 공정성이란 회사의 자원을 직원들 사이에 공평하게 배분했는지의 문제이며, ii) 과정적 공정성은 직원들에게 나누어 줄 분배량을 결정하는 과정이 공정했는지의 여부이며, iii) 상호적 공정성이란 자원분배가 아닌 인간관계에서 상하 간에 혹은 회사와 직원간에 공정한 관계를 가졌는지의 여부이다.

3. 공정성이론의 주요내용

구체적으로 사람은 자기가 일에다 투자하는 투입과 그로부터 얻어내는 보상을 다른 사람들과 비교하는 것으로 만약 자신의 투입 대 보상의 비율이 타인의 투입 대 보상 비율과 동일하다면 공정성이 있다고 생각하고, 공정성에 맞지 않는다고 생각하면 공정성을 회복하려는 쪽으로 노력하게 된다.

$$\begin{array}{ccc} \frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B} & \text{불공정} & \text{(과소보상)} \\ \frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B} & \text{공정성} & \\ \frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B} & \text{불공정} & \text{(과대보상)} \end{array}$$

<도표 : 아담스의 공정성이론>

Ⅲ. 불공정성 해소방안

1. 투입의 변경

불공정을 지각하는 사람이 불공정 비율을 공정한 상태로 바꾸기 위해서 자신의 투입을 상향 또는 하향 조절할 수 있다.

2. 산출의 변경

이 방법은 투입보다는 산출물에 문제해결의 초점을 둔다. 즉, 산출의 양을 변경함으로써 공정성을 이루려는 것이다.

3. 투입과 산출의 인지적 왜곡

투입, 산출을 바꾸지 않고 인지적으로 투입, 산출의 비율계산을 자신이 생각하는 결과에 맞도록 하는 것으로 과다보상을 인식할 때 많이 쓰이는 방법이다.

4. 준거인을 변경 및 준거인에 영향

비교의 대상을 바꿈으로써 불공정을 시정하거나, 준거인물을 문제의 상황으로부터 제거하거나 집단압력을 가하여 투입물을 바꾸게 할 수 있다.

5. 직무를 그만 둠 (장의 이탈)

불공정한 비교결과를 낳는 상황을 이탈함으로써 문제를 해결하려는 전략으로 타부서로의 이동, 결근 또는 이직 등을 들 수 있다.

공정성 이론의 핵심은 사람들의 행위가 타인들과의 관계에서 공정성을 유지하려는 쪽으로 동기부여 된다는 것이다.

Ⅳ. 공정성이론의 평가 및 시사점

1. 공정성 이론의 평가

공정성이론은 i) 과다보상에 의한 불공정성은 대부분 작업 상황에서 행동에 영향을 주는 것처럼 보이지 않고, ii) 모든 사람들이 공정성에 민감한 것은 아니며, iii) 공정성을 어떻게 객관적으로 측정하는지 문제가 되며, iv) 공정성이론은 대부분 급여에 초점을 둔 반면, 종업원들은 보상의 분배에 있어서 공정성을 찾는다는 것을 간과하고 있다.

2. 공정성이론의 시사점

공정성이론은 i) 개인의 업무성과에 대한 평가가 공정하게 이루어지고 성과와 보상이 합치될 수 있게끔 종업원들을 공정하게 대우하도록 노력해야 한다는 점, ii) 어떤 종업원이 실제로 노력에 비해 과소보상 되고 있다고 지각하면 이에 준하여 행동하므로 종업원의 동기부여에 있어서 평가의 중요성을 인식해야 한다는 점, iii) 공정성은 다른 종업원과의 비교를 통한 상대적 금액이 중시되므로 경영자는 조직에서의 사회적 비교과정에 주의를 기울여야 할 필요성이 있다는 시사점을 알 수 있다.

[3] 기능별 조직의 공식적 조직도상에 나타나는 커뮤니케이션 유형을 커뮤니케이션의 방향에 따라 구분하여 설명하고, 이들 각 유형이 사용되는 상황의 예시와 각 유형의 문제점을 제시하시오. (25)

I. 들어가며 : 기능별 조직구조와 커뮤니케이션

기능별 조직은 내용이 유사하고 관련성이 높은 업무를 우선 결합시키는 조직설계방법으로 각 부서들을 기능별로 분화하고, 기능관리자는 모든 업무활동에 대한 제반사항을 책임지고, 관리하며, 최고 경영층에 보고하도록 설계된다. 특히, 기능별 조직은 효율성을 중시하는 조직으로 구성원들의 통제를 위해 주로 정보연결은 명령체계, 규칙과 절차, 계획과 스케줄, 보좌역, 수직적 정보시스템을 통해 이루어지며, 기능별 조직의 커뮤니케이션은 조직위계 상·하 간 이루어지는 수직적 커뮤니케이션과 위계수준이 같은 구성원 및 부서 간 이루어지는 수평적 커뮤니케이션이 이루어진다.



< 도표 : 기능별 조직구조 >

II. 커뮤니케이션의 의의 및 유형

1. 커뮤니케이션의 의의 및 중요성

커뮤니케이션(Communication)이란 일반적으로 개인, 집단, 조직과 같은 주체들이 어떤 의미가 담긴 메시지나 정보를 상호 교환하여 공유하는 사회적 과정을 말한다. 커뮤니케이션은 i) 구성원들의 활동을 조정·통합하는 기능을 함으로써 업무를 수행할 수 있도록 방향을 제시해주고, ii) 팀 구성원들을 동기부여 시키는 유용한 수단이 되며, iii) 구성원들이 창의적이고 신속하게 업무를 수행할 수 있도록 활력을 불어넣어주며, iv) 조직변화를 촉진시키고, v) 사람들이 집단이나 조직을 이루어 활동하는 데 있어서 가장 기본적인 활동으로 조직 유효성에 영향을 미친다.

2. 커뮤니케이션 유형 및 유형별 예시

(1) 개요

커뮤니케이션은 그것이 이루어지는 방향에 따라 수평적 커뮤니케이션과 수직적 커뮤니케이션으로 나뉘 볼 수 있다.

(2) 수직적 커뮤니케이션 (Vertical communication)

수직적 커뮤니케이션이란 조직의 위계상 상·하간에 이루어지는 커뮤니케이션으로 메시지의 흐름이 위에서 아래로 이루어지는 하향적 커뮤니케이션과 아래에서 위로 이루어지는 상향적 커뮤니케이션이 있다.

1) 하향적 커뮤니케이션 (Downward Communication)

하향적 커뮤니케이션은 조직의 위계 또는 명령계통에 의해 상급자로부터 하급자로 전달되는 의사소통을 의미한다. 상급자는 세부적인 방침, 명령, 지시, 성과표준 등의 정보를 하급자에게 전달하여 하급자의 행동을 유도하고 그 활동을 조정하게 된다.

하향적 커뮤니케이션의 예로는 팀장들이 모인 자리에서 사장이 혼자 마이크를 잡고 팀장들에게 지시를 하고 야단을 치는 것으로 상급자의 의견이 하급자로 전달되어 활동을 조정하게 된다.

2) 상향적 커뮤니케이션 (Upward Communication)

상향적 커뮤니케이션은 하급자의 성과보고 뿐 아니라 하급자의 의견이나 태도 등이 상급자에게로 전달되는 커뮤니케이션이다. 부하는 자신이 조직의 목표달성을 위한 적절한 행동을 취했는지를 확인할 수 있고, 하향적 커뮤니케이션의 오류를 시정할 수 있다는 점에서 긍정적으로 검토되어야 한다.

상향적 커뮤니케이션의 예로는 최근과 같은 고객 중심 경영 체제하에서 고객 접점에 근무하며 고객의 상황을 더 잘 아는 현장사원들의 정보를 활용하여 전략을 수립하고자 하는 것으로 하급자의 의견을 반영하는 것이다.

(2) 수평적 커뮤니케이션 (Horizontal Communication)

수평적 커뮤니케이션이란 조직에서 위계수준이 같은 구성원들이나 부서 간의 의사소통을 의미하는 것으로서 상호작용적 커뮤니케이션이라고도 한다. 수평적 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지게 되면 부서 내 문제해결은 물론 협동심을 촉진하여 작업시간을 절약하고 부서의 목표를 효과적으로 달성할 수 있다.

수평적 커뮤니케이션의 예로는 일시적인 문제해결을 위해 구성된 프로젝트 팀 내에서 부서 및 직급과 관계없이 원활하게 커뮤니케이션이 이루어진다.

Ⅲ. 커뮤니케이션 유형별 문제점 및 개선방안

1. 수직적 커뮤니케이션

1) 하향적 커뮤니케이션의 문제점 및 개선방안

기능별 조직구조의 피라미드형태의 긴 계층으로 인하여 i) 상급자의 생각, 의도하는 관점이 제대로 전달되지 않는 “왜곡현상”이 나타나며, ii) 상급자의 일방적인 의사소통으로 인하여 지시내용이 모호하거나, 구성원의 시간 압박 등을 반영하지 못하는 경우 “수용성 저하” 문제가 발생할 수 있다.

이에 i) 하급자에게 직무에 대하여 충분히 알려줘서 직무가 요구하는 바를 명확히 해주고, ii) 업적과 관련된 피드백을 계속적으로 제공해주고, iii) 커뮤니케이션 경로를 다양화 시켜주고, iv) 중요한 내용은 반복전달하고, v) 공식적 경로를 통해 수신자에게 직접 전달되도록 해야 한다.

2) 상향적 커뮤니케이션의 문제점 및 개선방안

i) 상급자에게 잘 보이기 위해 구성원이 의도적으로 정보를 조작하는 “필터링”이 나타날 수 있으며, ii) 아무리 좋은 정보라 하더라도 이를 필요로 하는 적시에 전달되지 못하는 “타이밍”을 놓치는 문제가 발생할 수 있다.

이에, i) 감별법을 통해 특별히 필요한 정보를 도출해 내고, 정보 내용의 중요성과 타당성을 구분하여 전달하는 것으로 예외에 의한 관리, 공급충족의 법칙, 대기행렬의 법칙을 활용할 수 있으며, ii) 조직 분위기를 원만하고 부드럽게 유지하도록 하여 하급자가 상급자에게 보고하는데 어려움이 없도록 하며, iii) 상급자에게 보고되는 정보의 내용은 조직화 되어야 한다.

2. 수평적 커뮤니케이션의 문제점

구성원들 간 부서 간 원활한 의사소통으로 인하여 정보나 지식이 과도하게 많아져 합리적 의사결정에 장애가 되는 “커뮤니케이션의 과중”의 문제가 발생할 수 있으며, 부서 간 조직 자원의 제약으로 인하여 경쟁관계에 있는 경우 “갈등 발생”의 문제가 발생할 수 있다.

이에, i) 작업 집단 내 상급자에 대한 신뢰, ii) 부서 간 형평의 원리 적용, iii) 부서 간 정보의 원활한 교환, iv) 조직구조의 변화가 신축성을 지녀, 환경에 맞는 조직구조를 이룰 때 수평적 커뮤니케이션이 효과적일 수 있다.

Ⅳ. 맺음말 : 관리자를 위한 시사점

기능별 조직구조에서는 피라미드 형태의 조직구조로서 주로 수직적-하향적 커뮤니케이션이 원활히 이루어지는 것이 일반적이거나, 최근 기능별 조직구조 안에 변화하는 환경에 유연하게 대처하기 위한 유기적 조직의 형태인 프로젝트 팀 등을 활용하여 수평적 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지고 있다. 이에, 완전한 커뮤니케이션은 달성 가능하지 않지만 지각된 신뢰, 지각된 정확성, 상호작용에 대한 바람, 최고경영자의 수용 및 상향적 정보요건 등을 포함하는 효과적인 커뮤니케이션과 구성원의 생산성 사이에 긍정적 관계가 존재한다. 따라서 올바른 경로를 선택하고, 효과적인 청취자가 되며, 그리고 피드백을 이용하면 보다 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 있다.