

<경조 전략노트 제3판 추가 개정 사항>

※ 제3판은 작년 제2판에 비해 50페이지 이상 변경되었습니다.
(일반적으로 출판사에서 50페이지 이상 개정하는 경우 추록을 제공하지 않습니다.)
다만, 수험생들의 요청에 따라 위치 변경 및 삭제 사항은 일일이 기재하지 않되,
별도로 추가된 내용을 수록하였으니 참고하시기 바랍니다.

27페이지 기출문제 추가

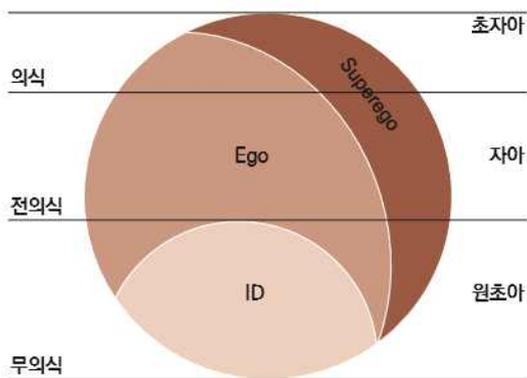
행동변화의 전략 중 4가지 강화(reinforcement) 유형을 예시를 포함하여 설명하고, 조직관리에 대한 시사점을 제시하시오. (25점)

56페이지 (5) 설명 추가

공변원리(covariation principle)는 우리가 많은 상이한 조건들에 살피서 어떤 특정의 효과와 어떤 특정의 원인 사이에 연결을 찾는 경향이 있다는 것을 의미한다. 만일 어떤 특정의 원인이 많은 상이한 상황들에서 어떤 특정의 효과와 연합되어 있고, 만일 그 효과가 그 원인이 없이 일어나지 않는다면, 우리는 그 효과를 그 원인에 돌리게 된다. 그 원인은 항상 그 효과와 공변한다. 그 원인이 존재할 때에는 언제나 그 효과가 존재한다. 그리고 그 원인이 없을 때에는 언제나 그 효과가 존재하지 않는다.

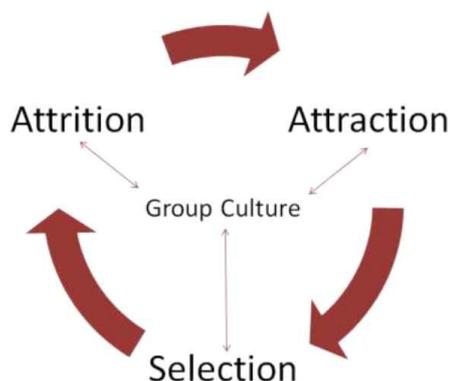
73페이지 그림 추가

[그림] 성격의 구성



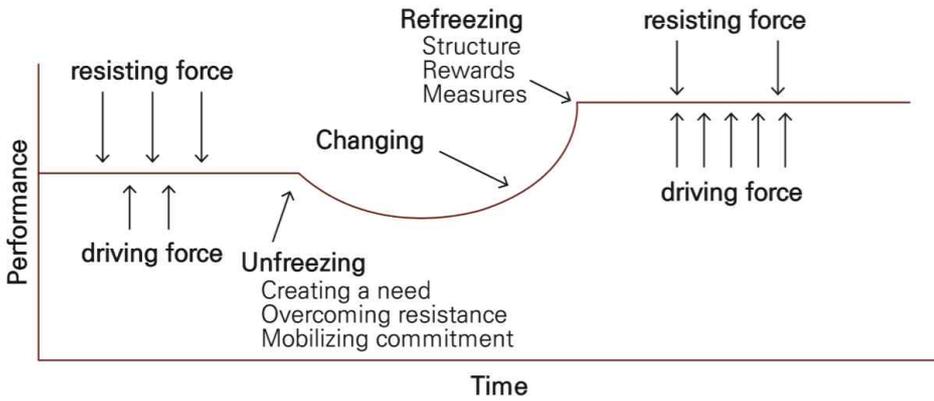
92페이지 (1)에 그림 추가

[그림] ASA framework



116페이지 3) 밑에 그림 추가

[그림] Lewin의 태도변화과정 2



128페이지 내용 arrange(뒤에 있는 내용을 가지고 음)

(3) 유형

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 도와준다든가, 결근한 동료의 일을 처리해준다든가 그리고 동료가 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 행동이라고도 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(sportmanship)

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.

(4) 조직시민행동의 동기

1) 조직관심 동기

자신이 속한 조직이 잘되기를 바라고, 조직에 대한 자부심을 가지고 있을 때 이러한 행동을 보여준다.

2) 친사회적 동기

인간은 기본적으로 남을 돕고 또한 다른 사람과 좋은 관계를 맺기를 희망한다. 이러한 행동을 함으로써 인간

은 만족과 보람을 느끼는 것이다.

3) 인상관리 동기

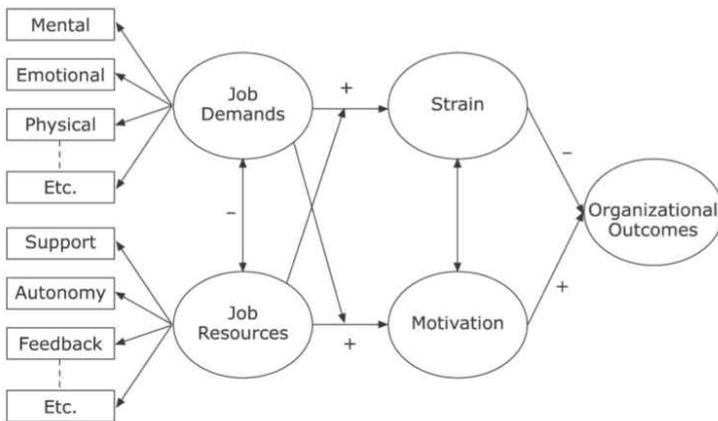
이것은 조직 내 개인은 동료 및 상사에게 좋은 면을 보여주어 후에 어떤 보상을 얻으려는 동기이다. 사실, 기업에서 상사는 부하를 평가할 때 업무 외적인 것을 자신도 모르게 평가점수에 반영하는 오류가 종종 나타난다.

132페이지 1. 심리적 계약의 개념. 교체(더 쉬운 용어로)

Argyris(1960)가 심리적 계약이라는 용어를 처음 사용한 이래, Schein(1965)에 의해 상호 호혜적 의무에 대한 기대감으로 정의된 후, Rousseau(1995)에 의해 개인의 주관적 차원에서 상호의무에 대한 믿음으로 그 개념이 구체화되기 시작했다. 여러 학자들의 논의를 종합했을 때 심리적 계약이란 장기간에 걸쳐 조직과 구성원 간 상호 기대와 의무가 제대로 이행된다고 느낄 때 나타나는 조직과 구성원 간 상호의무에 대한 기대와 믿음이라고 할 수 있다. 심리적 계약은 실제적 서류상의 합의에 근거한 것이 아니라 개인이 지각한 약속이나 지각한 합의(perceived promise & perceived agreement)에 근거한다고 볼 수 있다(Conway and Briner, 2005:22-23; Morrison and Robinson, 1997: 228-229).

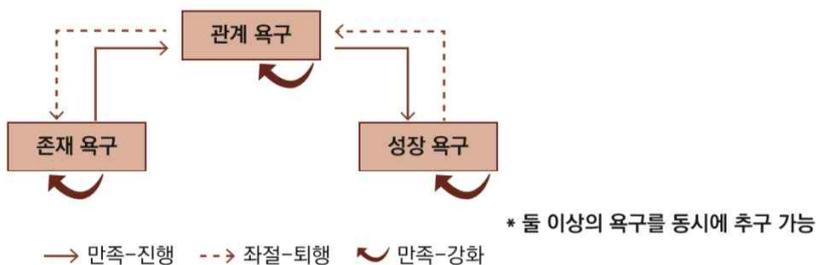
152페이지 그림 77번 밑 그림 추가

[그림] 직무요구-자원 모형(Job Demands-Resources model, JD-R 모형) 2



174페이지 (3)에 그림 추가

[그림] ERG 이론의 가정



206페이지 내용 추가

2. 등장배경 : Peter Drucker와 E. Locke의 영향

Peter Drucker는 "If you can't measure it, you can't manage it and if you can't monitor it, you can't measure it"이라는 유명한 명언을 남겼다. 측정할 수 없으면 관리할 수 없고, 관찰하지 않으면 측정 역시 불가능하다는 것이다.

MBO는 1950년대에 <Peter Drucker>가 MBO를 하나의 경영관리기법으로 도입하였고, 1960년대에 목표 관리와 목표 설정에 관한 논의가 학문적인 인기를 끌면서 <E. A. Locke>가 중심이 되어 '목표 설정 이론'을 정리했다. 목표 설정 이론은 Locke(1968)에 의해 제시된 이후 McGregor에 이르기까지 여러 동기 이론 중 가장 많이 연구되었으며 가장 타당성이 있는 것으로 인정받고 있다. Locke에 따르면 목표는 난이도와 구체성이

있어야 하고, 참여적 방법으로 협의에 의해 설정할 때 성과가 난다고 주장하였다.

3. MBO의 성공요건~

207페이지 1. 장점에 내용 추가

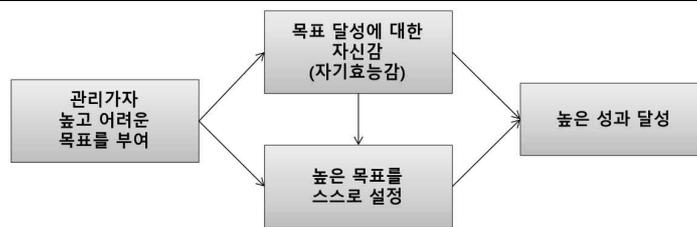
⑤ 특정한 문제나 과업을 성공적으로 해결할 수 있다는 자기 자신에 대한 신념이나 기대감인 자기효능감 (self-efficacy, Bandura(1977))이 증대된다. 자기효능감에 영향을 줄 수 있는 요인으로는 과거의 성과, 대리 경험, 구두 설득, 개인의 생리적인 상태가 있는데 특히 과거의 성공 경험(small success)을 통해 자신감을 고취시킬 수 있다.

⑥ 효과성~~

209페이지 내용 추가

6. 인지적 동기이론의 한계점. 바로 전에

참고 : 목표와 자기효능감의 결합(Locke, Latham)



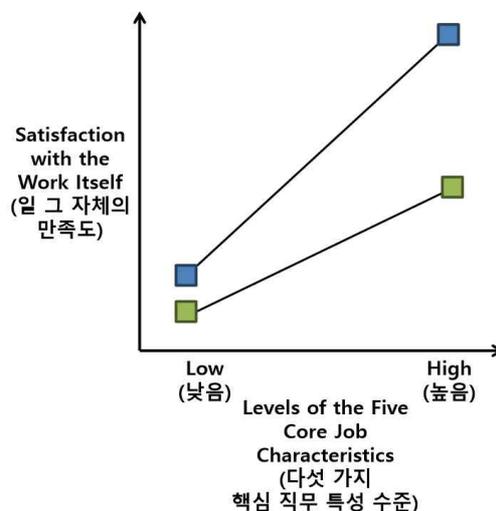
출처 : E. A. Locke and G. P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation :A 35-Year Odyssey," American Psychologist(September 2002), pp. 705-717.

목표설정이론과 자기효능이론은 서로 경쟁하는 관계가 아니고 서로를 보완하는 관계이다. 경영자는 높은 수준의 자기효능감을 지닌 직원에게 어려운 목표를 부여할 것이다. 구성원에게 어려운 목표를 부여하는 것은 그들에 대한 신뢰를 나타낸다. 이것을 시작으로 더 높은 자기효능감을 가지고, 더 높은 개인적인 목표를 향하여, 직장 내외에서 더 좋은 실적을 내는 정신적인 과정으로 연결된다.

자기효능감은 스스로를 돕기도 하고 스스로를 방해하는 사고유형을 형성하기도 하는만큼 조직은 선발 시부터 구성원의 자기효능감을 조사해야 하며 이들 변수를 관리대상으로 삼아 구성원 스스로 더 높은 목표를 수립하고 그 목표에 대한 몰입을 높이는 측면으로 관리활동을 펴나가야 할 것이다.

211페이지 (5) 성장욕구강도에 그림 추가

[그림] Growth Need Strength as a Moderator of Job Characteristic Effects



출처 : Adapted from B. T. Loher, R. A. Noe, N. L. Moeller and M. P. Fitzgerald, "A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction", Journal of Applied Psychology 70(1985), pp. 280-289.

218페이지 (5) 환경적 지원 밑 표 추가

[표] 환경적 지원 방법

요 인	제 공	방 법
역량감(competence)	구조	기대를 명확화 관련성을 명료화 피드백 제공 과업을 잘 다룰 수 있을 정도로 분화
	적정 도전	너무 어렵지 않은 과제 부여 너무 쉽지 않은 과제 부여
자율성(autonomy)	자율성 지지	개인의 독특한 관점을 인식 가능한 선택권들을 제공 최소한의 압력 사용 시도 독려 개인의 목표와 가치를 연결 개인의 선택을 지지 개인이 대처 가능한 수준에서 선택할 수 있도록 지원
연대감(relatedness)	관여	시간 흥미 에너지

출처 : Connell and Wellborn(1990)

232페이지 III. 바로 직전 '박스' 추가

참고 : 스키너의 행동주의 이론과 반두라의 사회학습이론 비교

1. 공통점

인간행동을 불러일으키는 요인이 환경의 자극이라고 보았다. 관찰가능한 행동에 초점을 두었기 때문에 과학적 연구를 통해 인간의 본성을 설명할 수 있다고 보았다. 인간행동은 변할 수 있다고 보았다.

2. 차이점

구 분	스키너	반두라
기본 입장	기계론적 환경결정론	상호결정론
강조점	객관적 자극-반응 관계를 강조 직접적인 인화/벌을 통한 행동학습 강조	인지와 같은 주관적 요소의 관여를 강조 직접적인 강화/벌을 통한 행동학습뿐 아니라 관찰학습 및 자기강화를 통한 행동학습을 강조
인간의 자기통제력	인간은 자신의 행동을 통제할 힘이 없음	인간은 자기효능감을 성취하는 방향으로 행동을 규제할 수 있음
인간에 대한 관점	인간의 내면세계에 대한 연구는 없음 (인간 본성이 합리적인지 비합리적인지에 대한 논의 없음)	인간은 자신의 인지능력을 활용하여 사려깊고 창조적인 사고를 함으로써 합리적 행동을 계획할 수 있는 합리적 존재로 봄
행동의 학습	외적 강화 없이는 어떠한 행동의 학습이나 수정도 이루어질 수 없다고 봄	새로운 행동의 학습은 외적강화 없이도 이루어질 수 있다고 봄

기출문제

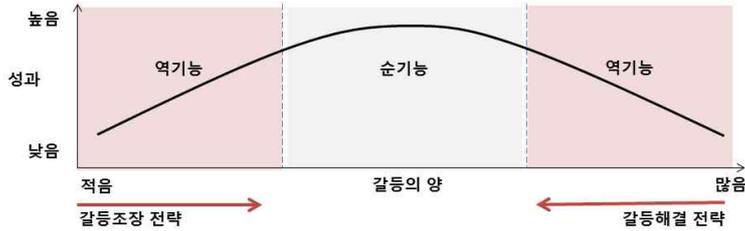
253페이지 집단

집단의사결정의 의미를 설명하고, 집단의사결정 방법 중 명목집단법(nominal group technique), 브레인스토밍(brainstorming) 및 델파이기법(delphi technique)을 각각 기술하시오. (25점)

274페이지 내용 추가

3. 비판점

- ① Tuckman의 모형에서는 4단계에서 가장 높은 성과를 내는 것으로 주장하고 있으나, 2단계인 혼란(storming) 단계에서 집단 구성원들은 서로 부딪치면서 적절한 갈등을 통해 성과를 도모할 수도 있다.



- ② Tuckman은 집단의 발전 단계가 한 단계에서 다음 단계로 순서대로 진행한다고 주장하였으나, 반드시 다음 단계로 이어지지 않을 수도 있다. 예컨대 2단계(storming) 다음에 3단계(norming)로 진행되는 것이 아니라 바로 해체(adjourning)되기도 하고 3단계(norming)와 4단계(performing)가 동시에 나타날 수도 있다.
- ③ 실제로 집단 발달의 프로세스는 Tuckman이 묘사한 것과 같이 선형적이라기보다는 순환적인 것에 가깝다고 볼 수 있다.
- ④ 각각의 단계의 특징에 대해 주장하였으나, 인간의 행동에 따라 집단이 언제 다음 단계로 옮겨가게 되는지 불명확한 경우가 있다. 단계 사이에 겹치는 부분이 있을지도 모른다.

265페이지 내용 arrange(뒤에 있는 내용을 가지고 음)

④ 사회적 태만의 원인

i) 개인의 공헌도 측정의 곤란

개별적 노력을 확인하기 어려울수록 더 많이 나타나며, 성과에 대한 보상이 개인에게 정확히 돌아가지 않을 경우 심해진다.

ii) 책임의 분산

자신이 하지 않아도 남이 할 수 있으면 사회적 태만이 발생한다.

iii) 자율성의 확대

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

iv) 집단의 크기

집단의 규모가 커질수록 평가 및 감독에 한계가 생기므로, 사회적 태만이 발생하게 된다.

v) 문화에 따른 차이

개인주의적 문화에서 집단으로 일할 때 사회적 태만이 발생하게 된다.

⑤ 사회적 태만의 부작용

i) 집단의 성과저하

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

ii) 구성원의 사기저하

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

사회적 태만은 자신의 일을 남에게 미루는 것에서 시작되므로, 업무분장을 명확하게 하여 책임범위를 지정하는 것만으로도 상당히 줄일 수 있다.

ii) 집단의 크기 적정화

집단이 거대해지면 관리감독상 제한이 생기므로 집단의 크기를 관리자의 통제범위에 맞게 적정화 할 필요가 있다.

iii) 집단성과 배분의 합리화

집단성과를 공정히 평가·배분하여 구성원의 공정성 인지에 맞게 보상하면 사회적 태만의 발생을 막을 수 있다.

iv) 기타

a) 공동목표를 설정하고, b) 집단'간' 경쟁을 증대시키며, c) 동료평가를 실행하고, d) 고도로 동기부여되고 집단 내에서 일하기를 선호하는 구성원을 선발하며, e) 과업에 몰두할 수 있는 환경을 조성하는 것 등도 고려 될 수 있다.

293페이지 더 쉬운 설명으로 교체

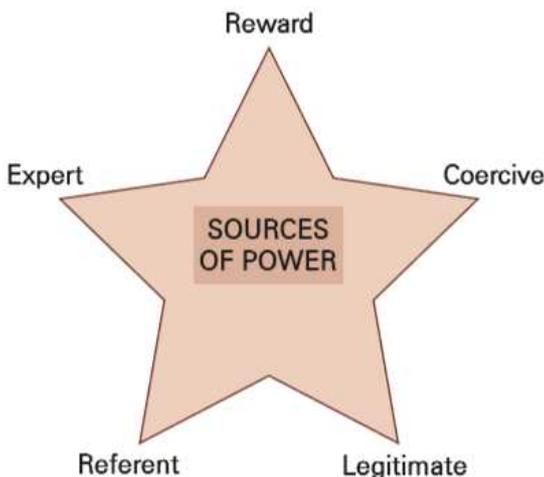
Argyris(1960)가 심리적 계약이라는 용어를 처음 사용한 이래, Schein(1965)에 의해 상호 호혜적 의무에 대한 기대감으로 정의된 후, Rousseau(1995)에 의해 개인의 주관적 차원에서 상호의무에 대한 믿음으로 그 개념이 구체화되기 시작했다. 여러 학자들의 논의를 종합했을 때 심리적 계약이란 장기간에 걸쳐 조직과 구성원 간 상호 기대와 의무가 제대로 이행된다고 느낄 때 나타나는 조직과 구성원 간 상호의무에 대한 기대와 믿음이라고 할 수 있다. 심리적 계약은 실제적 서류상의 합의에 근거한 것이 아니라 개인이 지각한 약속이나 지각한 합의(perceived promise & perceived agreement)에 근거한다고 볼 수 있다(Conway and Briner, 2005:22-23; Morrison and Robinson, 1997: 228-229).

319페이지 2. 갈등과정 설명에 추가

Pondy(1967)의 갈등국면의 분류는 갈등 연구의 효시라고 할 수 있다. Pondy는 갈등을 5단계로 나어 각 단계 별 특성을 설명한다. 갈등이 전개되는 과정을 i) 잠재된 갈등(latent conflict), ii) 인지된 갈등(perceived conflict), iii) 감지된 갈등(felt conflict), iv) 표면화된 갈등(manifest conflict), v) 갈등 여파(conflict aftermath)로 나누고 있다.

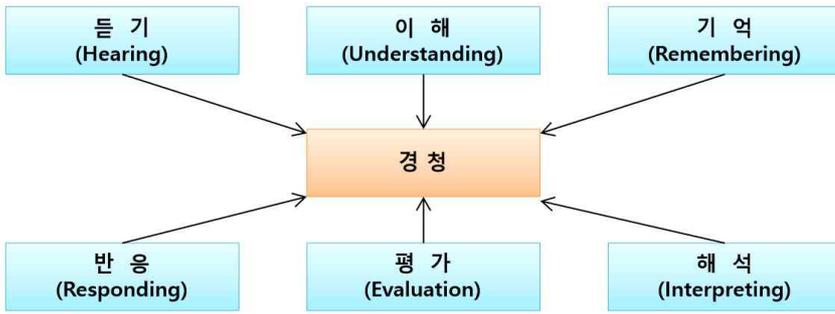
346페이지 1. 개인수준 밑 그림 추가

[그림] French and Raven's Sources of power



388페이지 (2)를 밑의 내용으로 교체

(2) HURIER 모델



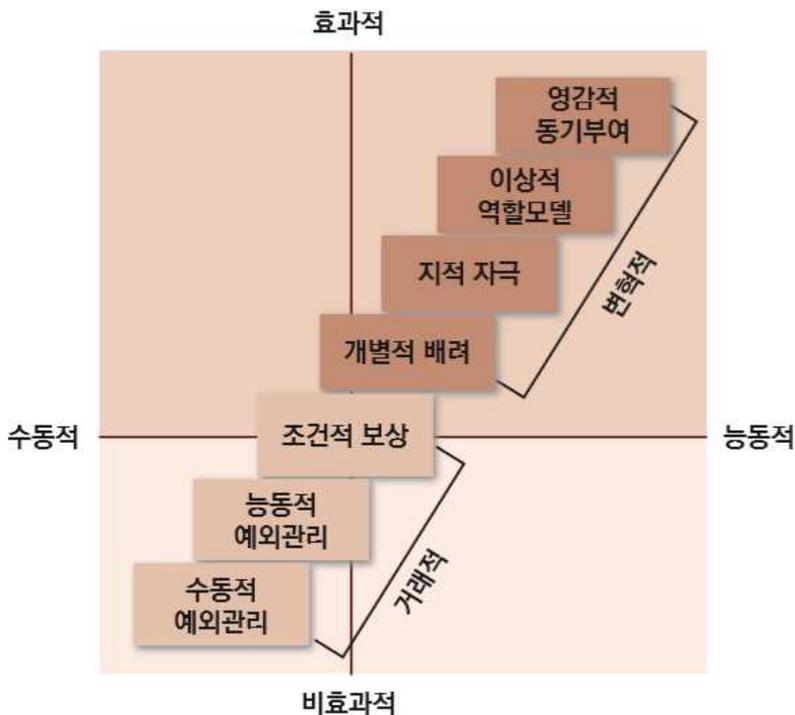
효과적 경청을 위해서는 다음과 같은 여섯 가지 활동이 필요하다. ① 듣기(Hearing)은 상대방의 말에 주의를 기울이는 것이고, ② 이해(Understanding)는 전달되는 메시지를 이해하려 하는 것이며, ③ 기억(Remembering)은 앞서 보낸 메시지를 기억하는 것이다. ④ 해석(Interpreting)은 발신자의 메시지를 종합적으로 가감없이 판단하는 것이고, ⑤ 평가(Evaluating)은 메시지에 대하여 성급한 판단을 하기 전에 숙고하는 것이며, ⑥ 반응(Responding)은 상대방의 메시지에 주의를 기울이고 있음을 알리는 것이다.

433페이지 표 63 밑 그림 추가

[그림] 거래적 리더십과 변혁적 리더십



[그림] 리더십 모델의 전체적인 범위



439페이지 윤리적 리더십에서

(1) 윤리적 리더십(Ethical leadership)의 의미

원래 설명 그대로~

(2) 윤리적 리더십의 중요 요소

1) 윤리적 성실성(integrity)

리더 자신의 윤리적 품성과 인격을 든다. 이러한 자질은 윤리적 결정, 가치, 믿음을 위해 필요하다.

2) 윤리적 가치의 중요성에 대한 자각과 이를 행동과 일치시키는 능력

윤리적 리더는 자신의 행동에 대하여 책임을 지는 사람이자, 부하들에게는 직접 무엇이 도덕적 성실성(integrity)인가를 모범으로 보여주는 사람이기도 하다. 공정하게 행동하고, 자신의 사회적 권력을 어떻게 행사해야 하는지를 알고 있다. 자기 조직 또는 자신만의 이익뿐만 아니라 사회 전체의 이익에 기여하는 방식으로 일을 해야 한다는 자각을 갖고, 또 이를 실천한다.

3) 윤리적 동기부여 능력

조직과 부하들로 하여금 공동의 목표를 성취하는 과정에서 이를 윤리적으로 실천할 수 있도록 하는 사람이다. 윤리적 리더는 부하들의 윤리적 행동에 대하여 보상하고, 커뮤니케이션 등을 통해 촉진하고자 노력한다. 윤리적 가치에 대한 자신의 분명한 입장을 밝히고, 부하들도 이를 잘 알도록 한다(Trevino et al., 2003). 윤리적 리더는 이를 통해 조직 문화와 직원의 윤리적 가치를 한 단계 높게 끌어 올린다.

(3) 윤리적 리더십의 효과

윤리적 리더십은 부하들로 하여금 자아 개념(self-concept), 믿음, 동기부여, 태도, 행동에 영향을 미친다고 말한다. 윤리적 리더의 행동은 부하들로 하여금 자신의 업무를 매우 의미 있게 생각하게 만들고, 그래서 동기부여, 노력을 촉진하고, 생산적 행동을 늘리게 한다고 주장한다. 윤리적 리더십의 부하에 대한 효과는 리더와 자기 동일시(self-identification)에 기초한 동기부여 및 사회적 학습 과정, 크게 두 가지를 통해 나타난다(Den Hartog, and Belschak, 2012). 윤리적 리더십은 부하들로 하여금 자기 동일시 함양으로, 업무 몰입, 신뢰 수준을 개선하고, 부하들의 윤리적 행동에 대한 사회적 학습을 촉진한다. Den Hartog, and Brown et al.(2005)은 부하들은 윤리적 리더를 자신의 롤 모델(role models)로 삼고, 리더의 행동을 바람직한 것으로 간주하며, 리더의 윤리적 고결(integrity), 신뢰, 가치를 자신의 것으로 받아들여지게 하는 효과가 있다고 말한다. Belschak(2012: 36)도 윤리적 리더는 부하들에게 윤리적 정체성의 모델로, 무엇이 규범적으로 적절한 행동인가를 자신의 행동뿐만 아니라 다른 사람과의 관계에서 직접 보여준다고 한다. 부하들은 그러한 가치 주도적 리더를 존경하고 이러한 리더의 가치와 행동을 모방하고, 자신을 그것과 동일하게 하고자 노력하게 된다는 것이다. 부하들의 윤리적 가치와 아이디어에 대한 내재화는 윤리적 리더의 효과로, 롤 모델, 정보 교환, 보상의 제공 등을 통해 일어난다.

553페이지 (2) 설명 밑에 박스 추가

Selznick의 초기제도화 이론

셀즈닉은 조직은 목표를 달성하는 도구일지라도 외부환경으로부터의 영향, 구성원들의 이질적인 고유 특성, 그리고 조직에 대한 그들의 서로 다른 반응 등으로 형성된 하나의 적응적 유기체라고 주장하였다. 그는 유기체로서의 조직이 생존하기 위한 요건으로 제도화(institutionalization)의 필요성을 처음으로 제시하였다. Selznick은 조직을 둘러싼 외부환경(특히 제도적 환경)에 대한 적응 방법으로 '호선(互選)(co-optation)'이라는 개념을 도입하여 제도화의 문제를 설명하고 있다. 호선이란 조직이 살아남기 위해서는 조직의 안정 또는 생존을 위협하는 대상이나 요소를 조직의 정책결정 구조 속에 흡수시키고 이를 관행화하여 공식적·비공식적으로 제도화시킴으로써 조직의 안정과 생존을 확보하는 방어 메커니즘인 것이다(적응적 흡수, 전직 관료의 기업체 이사 초빙 등). 다만 그는 표면적으로는 외부 지향적인 행동을 주장하면서도 조직 내부의 문제에 초점을 두었기 때문에 그가 주장한 모형은 보다 일반적인 자연체계 모형과 비교하면 다소 전통적인 모형에 해당한다(셀즈닉은 환경을 적대적이며 압력의 원천이고 문제의 소지를 지니고 있는 대상으로 간주하고 있으며, 조직은 생존의 대가로 그러한 위협적인 환경에 대해서 수동적으로 적응을 해야 하는 존재로 보고 있다(Scott, op. cit., p.99).

570페이지 내용 더 쉽게 교체

(3) 적합한 상황 : 안정적 환경, 일상적 기술, 작은 조직규모

환경이 비교적 안정적이고 각 부서 간의 기술적 상호의존성이 낮으며 일상적인 기술이 사용되는 조직에서는 기능식 조직을 사용하여 조직관리의 효율을 높일 수 있다. 또한 조직 규모가 작거나 중간 정도일 때 기능식 조직을 활용하여 조직의 내부 효율을 극대화 할 수 있다. 이러한 경우 횡적 조정 메커니즘이 크게 필요하지 않기 때문에 종적 관리 메커니즘을 효율적으로 활용할 수 있는 것이다.

574페이지 내용 더 쉽게 교체

(3) 적합한 상황 : 불확실한 환경, 비일상적 기술, 큰 조직규모

조직 내에서 각 기능부서 간의 조정문제가 매우 중요해지면 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적이다. 환경의 불확실성이 크거나 기술에 있어서 부서 간 상호의존성이 크고 비일상적일 때, 그리고 조직의 목표가 외적 효율성과 적응성을 중요시할 때에는 기능부서 간의 조정문제가 중요하므로 사업부제 조직을 적용하는 것이 바람직하다. 또한 조직이 다각화전략을 채택하고 있을 때에도 기능부서들 간에 발생하는 갈등을 효과적으로 조정해야 할 필요가 있기 때문에 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적이다. 조직의 규모가 비대해지면 여러 부서 간 기능 조정의 필요성이 증가함으로 크고 복잡한 조직을 여러 개의 작은 제품단위별 조직으로 나눔으로써 더 용이하게 조정 및 통제를 할 수 있고, 각 구성원들로 하여금 자신이 담당하고 있는 고유기능보다 오히려 사업을 중요시하는 마인드를 갖게 할 수 있다.

591페이지 (2) 설명 및 박스 추가

조직 간 협력관계의 구분 : 거래비용과 신뢰의 개념을 활용하여

		업무적 연결	
		낮음	높음
자본적 연결	높음	지주회사	M-Form
	낮음	시작 거래 관계	네트워크 조직

(1) 거래비용

거래비용이란 경제 단위의 거래를 하는 데 필요한 정보수집비용이나 거래 과정에서 소요되는 비용을 가리키며, 구체적으로는 가격 및 부대조건의 결정비용, 거래자의 존재와 위치를 알리는 비용, 거래자를 집결시키는 비용, 정보의 불완전성에서 기인하는 기회주의적 행동을 예방하기 위한 대책에 드는 비용, 수요자가 극히 제한된 특수한 거래에서 발생하는 비용 등을 포함한다. 이러한 거래비용이 상당히 낮을 때에는 시장거래가 효율적으로 이루어지기 때문에 네트워크 조직은 필요하지 않게 된다.

(2) 신뢰

신뢰는 어떤 공동체 안에서 다른 구성원들이 보편적인 규범에 의하여 규칙적이며 정직하고 협동적인 행동을 할 것이라는 기대이다. 신뢰는 대개 두 가지 요인에 의하여 구축된다

① 사회문화적 배경이 기회주의적 행동을 제대로 제어하고 있는 경우이다. 일본의 기업 간 관계에서 볼 수 있는 바와 같이 기회주의적인 행동을 하는 것이 배신으로 여겨지고, 이러한 배신은 곧 부정적 평판을 형성하여 전 사회에 알려지게 됨에 따라 앞으로 사업기회가 박탈되기 때문에 비교적 신뢰 관계가 잘 유지되고 있다.

② 상대기업이 시장에서 보였던 과거 행동과 다른 협력 관계에서 나타난 평판 등을 오랫동안 경험하고 관찰한 결과에서 기인한다.

이처럼 기업 간 신뢰는 사회문화적 영향과 제도적인 영향 아래에서 이루어지는 동시에 기업 간 상호작용을 통해서 형성되는 것으로 볼 수 있다.

593페이지 그림 246 밑에 그림 추가

[그림] 네트워크 조직의 유형

	수직적	수평적
내부적	소사장제	사내벤처, 일부분사
외부적	모듈 기업	전략적 제휴

686페이지 (2) 내용 더 쉽게 교체

범위란 한 기업이 활동하는 지역, 국가, 시장의 수와 종류뿐 아니라 한 기업이 제공하는 제품과 서비스의 수와 종류를 의미한다. 여러 국가에 진출한 기업은 소수의 국가에만 진출한 기업보다 마케팅 파워와 시너지 측면에서 큰 효과를 누릴 수 있다. 범위의 경제를 통해 다양한 고객에게 영향을 미치는 문화, 사회, 경제 등에 대한 광범위한 지식을 획득할 수도 있으며, 다양한 고객의 요구에 맞는 특화된 상품과 서비스를 제공할 수 있기 때문에, 범위의 경제를 실현하고 있는 기업들은 경쟁사에 비해 시장에 대한 영향력을 크게 가질 수 있다.

688페이지 (3) 내용 교체

구성원들이 국경을 넘어 지식과 아이디어를 이전하도록 하는 것은 극히 도전적인 과제이다. 언어 장벽, 문화적 차이, 지리적 거리 등과 같은 요인으로 서로 상이한 국가의 사업부에 존재하는 지식과 기회를 인식하기 어렵기 때문이다. 때때로 경영자들이 조직 간 통합을 통해 얻을 수 있는 가치를 인식하지 못하고 다른 부문과 협력하기보다는 자기 부서의 이익을 지키려 하기 때문이다. 뿐만 아니라 지식의 많은 부분이 구성원의 정신 속에 존재하므로 쉽게 문서화되지 못하고, 다른 부서와 공유하기 어렵기 때문이다.

698페이지 내용 추가

3. 조직성장경로 모형

(1) 조직수명주기 모형의 한계 : Quinn과 Cameron의 수명주기 모형이 조직성장의 실제 현실을 그대로 반영하는 것인가?

대부분의 실제 조직성장의 과정은 Quinn과 Cameron이 주장한 4단계보다 훨씬 복잡하며 어떤 의미에서는 조직성장의 현실을 제대로 반영하지 못할 수도 있다. 왜냐하면 그들이 제시한 모형은 어디까지나 복잡다양한 현실을 지극히 단순화시킨 이론이기 때문이다. 따라서 조직성장의 현실을 보다 구체적으로 기술하고 설명하여 처방을 내리기 위한 모형이 제시되어야 한다는 의견도 있다. 이런 관점에서 볼 때 Mintzberg의 조직성장경로 모형은 조직이 성장하는 과정에서 요구되는 조직설계의 특징과 방향을 구체적이고 다각적인 상황 속에서 조명하고 있다.

(2) Mintzberg의 조직성장경로 모형의 주장

Mintzberg가 제시한 조직성장경로 모형을 통하여 ① 모든 조직에는 여러 방향으로 나아가려는 힘이 작용하고 있고, ② 조직의 구조와 상황을 반영하는 다섯 가지 원형이 있으며, ③ 혼합 구조가 형성되는 근거를 알 수 있으며, ④ 하나의 구조와 상황으로부터 다른 구조와 상황으로 전환되어가는 근거를 파악할 수 있다(그림 229 참조).

736페이지 표 밑 박스 추가

참고 : CSR 피라미드

[그림] Carroll(1991)의 CSR 피라미드(The Pyramid of Corporate Social Responsibility)



Archie B. Carroll에 따르면 ① <경제적 책임>은 재화와 서비스의 효율적 생산을 통한 수익 창출, ② <법적 책임>은 법적 의무의 준수, ③ <윤리적 책임>은 윤리적이고 공정한 활동, ④ <자선적 책임>은 기부 및 자선과 같은 사회공헌 활동을 의미한다. Carroll은 이 모델이 피라미드 모양으로 구성되어 있으나 경제적 책임이 다른 책임들보다 중요하다거나 각 책임 간에 선후관계가 존재한다고 보지 않으며, 네 가지 책임을 동시에 충족시켜야 한다고 주장했다.

739페이지 내용 추가

(3) 대리인 비용의 구성

대리인 비용은 본인과 대리인 간의 이해대립과 정보의 비대칭으로 인해 발생하는 비용을 뜻한다.

① 감시 비용(monitoring cost)

대리인이 주인의 이해에 반하는 행동을 하는 것을 감시 감독하는데 드는 비용이 여기에 해당한다.

② 확증비용(bonding cost)

대리인이 주인의 이익에 반하는 행동을 하지 않고 있다는 것을 증명하는 데 수반되는 비용이 여기 해당한다.

③ 잔여 손실(residual loss)

앞서 살펴본 감시비용과 확증비용에도 불구하고 대리인의 의사결정이 주인의 의사결정과 일치하지 않음으로써 발생하는 주인의 부의 감소비용을 의미한다.

(4) 대리인 비용과 도덕적 해이

그대로~~~~