

36페이지 : 시스템 접근법의 설명 교체

System(여러 개의 부문으로 구성된 전체)의 개념을 이용하여 전체의 입장에서 상호 관련성을 추구하면서 주어진 문제의 해결을 시도하는 사고방식을 말한다. 기업은 대표적인 개방시스템으로 투입 요소가 구조기술·사람간의 결합 과정을 거쳐 어떻게 산출이 되는지 관계성을 이해하는 접근법이다.

43페이지 : 박스 사이 박스 추가

참고 : 4차 산업혁명의 도래

기술변화는 기본적으로 인사관리의 중심이 되는 직무의 내용을 변화시킨다. 이러한 변화는 바로 직무를 수행하는 작업자에게 요구되는 역량을 변화시켜 이것이 인사관리 전반에 영향을 미친다.

산업혁명은 기술의 급격하고도 광범위한 발전을 말한다. 세계 산업혁명의 주요 흐름은 다음을 통해 살펴볼 수 있다.

[표] 세계 산업혁명의 주요 흐름

구 분	기술변화	공 장	주도국(시기)
1차 산업혁명	증기기관	방적공장	영국(18세기 후반)
2차 산업혁명	전력, 콘베이어 벨트	육류가공, 포드자동차 Cincinnati	미국 (20세기 초반)
3차 산업혁명	컴퓨터, 자동화 (로봇)	도요타 자동차	일본, 독일 (1970년대)
4차 산업혁명	사물 인터넷, 인공지능, 빅데이터, 사이버-물리 시스템	스마트 팩토리 (2005)	독일, 미국, 일본, 한국, 중국, 인도 (2015년~)

자료 : Plattform Industrie 4.0, 김인숙, 남유선, 2016에서 재인용

1차 산업혁명은 영국에서 증기기관을 처음 발명함으로써 시작되었는데, 증기기관차는 새로운 운송수단으로 장거리 여행과 효율적인 운송을 가능하게 하였다. 뿐만 아니라 방적기도 발명되어 그 동안 수작업으로 해왔던 옷감 생산이 기계로 대체되어 상상할 수 없는 생산성 증가를 가져다주었다. 산업의 다른 분야에서도 생산활동에 기계를 활용하여 영국은 국제적으로 산업경쟁력을 획득할 수 있게 되었다.

2차 산업혁명은 전기에너지를 이용한 콘베이어 벨트 생산방식으로 대량생산을 가능하게 하였다. 대표적으로 20세기 초 미국의 포드자동차 공장 그리고 육류가공 분야에 이러한 기술이 도입되었다.

3차 산업혁명은 생산공정의 자동화를 가져다주었다. 1970년대 전기전자와 정보통신 기술을 이용하여 이전에 사람이 담당해왔던 작업을 로봇이 담당하게 되었다. 공장에서 로봇은 사람이 하기 힘든 작업을 수행하고 작업 오류를 최소화하여 제품의 품질뿐만 아니라 인건비의 혁신을 가져다주었다.

4차 산업혁명은 사물 인터넷(IoT: Internet of Things), 빅데이터(Big Data), 인공지능(AI: Artificial Intelligence) 그리고 사이버-물리 시스템(CPS: Cyber-physical system)을 활용하여 생산활동 및 인간의 생활에 서비스를 제공하는 것으로 요약할 수 있다. 즉 사물인터넷을 통해 얻은 정보를 클라우드(Cloud)에 저장하고, 이를 빅데이터 기법으로 분석해 모바일(Mobile)을 통해 확산시키는 것이다. 여기에 인공지능이 판단과 추론을 더해 새로운 부가가치를 창출하는 것이다(신동엽 외, 2018).

4차 산업혁명이 인사관리에 미치는 영향을 아래에서 간단히 살펴본다.

첫째, 작업자의 근무방식에 커다란 변화가 예상된다. 기존 정규직보다 일정 계약관계에서 일하거나 플랫폼에 접속해서 일하는 플랫폼 근로자 형태가 나타나게 된다. 즉 임시직 고용관계(gig economy)가 확대될 것이다.

둘째, 인력확보의 경우, 근로자에게 요구되는 역량이 기존과 달리 복잡한 문제해결 능력, 사회적 기술, 시스템 기술 그리고 비주얼 능력 등이 포함된다.

셋째, 인력개발의 경우, 교육훈련의 질적 변화가 예상된다. 근로자에게 특정 분야의 전문적 지식보다 공통적이고 범용적인 능력이 요구되기 때문에 이를 개발하는 교육훈련 시스템이 요구된다.

넷째, 인사평가의 틀도 많은 변화가 예상된다. 4차 산업혁명시대에서는 근로자들은 복수의 조직에서 다수의 프로젝트에 참여하는 방식이 많이 등장하게 된다. 또한 근로자의 업무수행결과를 실시간으로 알게 되고 이는 근로자에게 그대로 피드백될 수 있다. 즉 주기적이고 정기적인 평가가 사라지고 수시평가가 이루어지게 된다.

다섯째, 인력보상의 경우, 개인의 역량과 역할에 따라 개별적으로 보상이 결정되는 형태로 변화될 것이다. 지금까지는 개인 근로자는 직업집단에 소속되어 집단의 성과 속에서 개별근로자의 직급위치, 상대적인 역할 등이 고려되어 보상이 결정되지만 4차 산업혁명시대에는 빅데이터와 인공지능을 활용하여 집단 내 개인의 성과평가가 훨씬 용이해질 것이다. 따라서 개인별로 이루어지는 보상이 가능해질 것이다.

45페이지 : 장기-단기 지향성 설명 교체

장기-단기 지향성은 후속 연구에서 추가된 차원으로(Hofstede and Bond, 1988) 장기 지향성 문화권의 사

람들은 현재의 즐거움을 유보하고 미래지향적 가치를 중시하여 장기적인 성과를 이루려는 성향이 강하여 지속성, 끈기, 절약, 적응 능력, 인간관계 서열의 존중 등에 가치를 둔다. 그러나 단기 지향성 문화권의 사람들은 과거나 현재에 가치를 두고 단기적인 성과를 중요시하는 성향이 강하여 체면 유지, 사회적 책무의 준수와 같은 과거 및 현재와 연관된 미덕의 수양 등에 가치를 둔다. 우리나라와 일본, 홍콩, 중국 등이 유교적 역동성이 높고 (장기 지향성이 높고), 미국은 낮은 것으로 나타났다.

48, 76페이지

방어형 전략 부제에서 weak → seek

107페이지 표 21에서 Hay system 우측에 추가

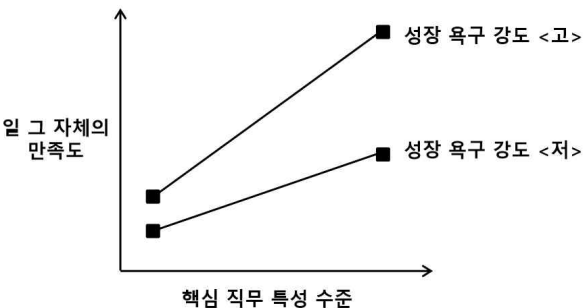
[표 21] 직무평가요소 관련모델 - REFA 모델, Lytle 모델, Hay system

Hay system	
업무지식 및 기술 (know-how)	깊이(depth : Thoroughness) 넓이(Breadth : Comprehensiveness) 대인관계(human relations)
문제해결 (problem solving)	사고의 넓이(thinking environment dimension) 사고의 깊이(thinking challenge dimension)
책임 (accountability)	자유도(freedom of act) 업무집행에 대한 역량(impact of end results) 책임의 정도(magnitude)

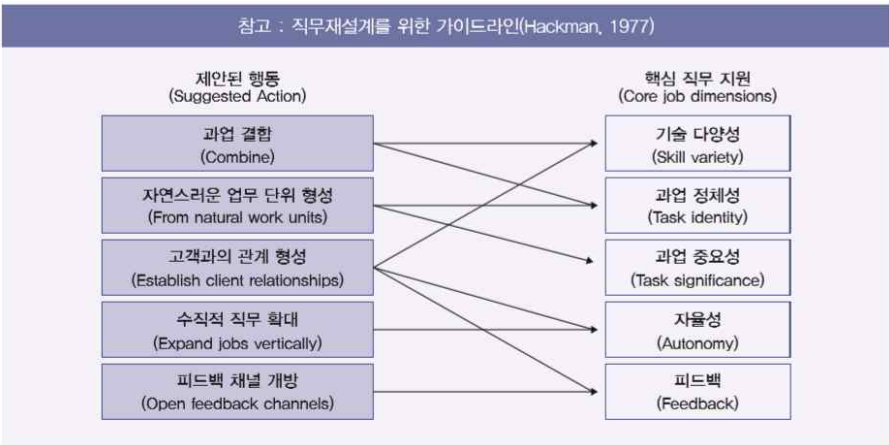
119페이지. 성장욕구 강도. 그림 추가

성장욕구 강도란 종업원의 자존과 자아실현에 대한 열망의 정도를 말한다. 핵심직무특성이 중요한 심리상태를 유발하는 것은 사실이나, 개인의 성장욕구 강도가 이에 미치지 못할 경우에는 유효한 결과를 형성하지 못한다.

[그림] 성장욕구 강도에 따른 조절효과



119페이지 맨 밑 박스 하나 추가



136~137페이지 삭제 후 아래 내용 교체

직무설계에 있어 행동중심적 접근법은 조직구성원이 직무수행을 통해 만족을 느끼도록 하기 위해 직무영역의 설계에 초점을 두는 것을 말한다(Carg/Rastogi, 2006). 이러한 접근의 기본가정은 직무수행자가 직무를 통해 만족을 느낄 수 있을 때 더 높은 성과를 낼 수 있다는 데 있다. 직무수행을 통해 만족을 높일 수 있는 방법은 우선 개인-직무적합성을 극대화시켜야 한다. 여기서 개인은 직무수행자의 특성으로서 성격, 역량 그리고 선호도 등을 포함한다. 제공되는 직무

내용이 직무수행자의 특성과 매치가 잘될 경우, 성과가 높게 나타난다는 것이다.

이와 관련하여 버틀러/월드루프(Buttler/Waldroop, 1999)가 제시한 작업자의 직무선호유형 몇 가지를 아래에서 살펴본다.

- 기술응용형 : 기술의 응용이나 활용에 관심이 있는 자, 주로 엔지니어
- 계량분석형 : 수리계산에 익숙하고, 문제해결에 있어서도 수학적 접근이 유일한 최고의 접근이라고 판단함. 주로 경영지원 분야 종사자
- 창조형 : 무로부터 유를 창조하고 새로운 것을 만들어내는 데 흥미를 느끼며, 상상력이 풍부하고 틀에 박힌 사고를 싫어함. 기업가, 연구개발부서, 광고분야 종사자
- 조언코치형 : 가르치는 것을 즐기고 타인에 대한 코칭과 멘토링에 흥미를 느낌. 인력개발부서, 경력지원부서 종사자
- 대인설득형 : 타인과 이야기하고 협상하고 설득하는 것 등 언어를 가지고 타인에게 영향을 주는 것을 즐김. 홍보, 광고관련 분야 종사자

개인-직무적합도를 극대화시키기 위해서는 타부서와의 연계된 직무도 직무영역에 추가할 수 있다. 이렇게 해당 팀 내에서 직무영역을 조정하거나 추가하여 직무수행자의 개인-직무적합도를 높일 수 있다. 그리고 특정 팀원의 개인-직무적합성을 해당 팀 내에서 만족스럽게 높일 수 없을 때는 해당 팀원을 다른 팀원으로 전환배치시킬 수 있다. 이러한 직무조정활동은 행동중심 직무설계에서 핵심적인 역할을 할 수 있다.

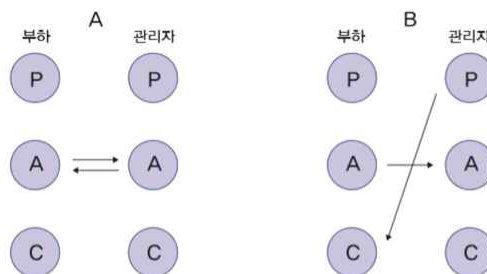
173페이지 : 1. 2. (3) 아래 내용 추가

(3) 전략 기능의 강화

웹기반 모집은 사내 인력의 활용 극대화를 위한 '사내공모제도' 등의 활발한 운영을 통해 경력개발의 기회로 활용 가능하다는 점에서 기업의 인사기능을 개선하고 서비스 향상을 통한 전략기능을 강화할 수 있다는 점에서 그 의미가 있다.

223페이지 : 교류분석법에 추가

그림 130 교류분석의 예



*P: 어버이형, A: 성인형, C: 어린이형

<교류A>

1. 부 하: 올해 저의 목표들을 검토해 보셨습니까?
2. 관리자: 검토해 보았습니다. 우리 곧 만나서 몇 가지 변화와 당신이 목표를 달성하는 데 내가 도와줄 수 있는 방법에 대해서 이야기해 봅시다.

<교류B>

1. 부 하: 올해 저의 목표들을 검토해 보셨습니까?
2. 관리자: 검토해 보았습니다. 그런데 당신은 목표관리 프로그램이 무엇인지 전혀 모르고 있는 것 같습니다.

232페이지 : III 목차와 그림 137 사이 아래 내용 추가

Kirkpatrick의 4단계 평가모형은 기업교육의 평가에 있어서 하나의 기준 틀(frame)로 현재까지 널리 활용되고 있는데, 평가의 기초와 조직 가치 기여도에 따라 다음과 같이 나누고 있다. 평가가 쉬울수록 조직가치 기여도는 낮고, 평가가 어려울수록 조직가치 기여도는 높아지기 때문에 이들의 관계는 서로 trade-off 관계에 있다고 할 수 있다.

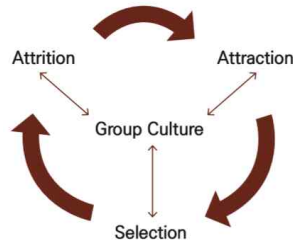
252페이지 : III. 조직사회화 발전단계(Feldman) 그림 밑 1. 2. 3. 아래 내용으로 교체

1. 1단계 <getting in> : 조직진입 전 사회화(선행사회화(anticipatory socialization))

(1) 개인의 활동 : 관심이나 가치에 적합한 직무와 조직 발견

사회화 과정은 종업원이 조직에 입사하기 전부터 시작된다. 지원자는 자신의 역량, 가치 및 흥미에 기반하여 모집과정에 임하게 되고 모집과정 동안 조직과 직무에 대한 기대를 갖게 되며, 자신의 기술이나 관심 및 가치에 적합한 직무를 발견하게 된다. 이 때 심리학자 Schneider의 ASA 이론(유인-선발-퇴출)이 여기에 적용될 수 있

는데, 조직은 유사한 성격과 가치를 지닌 사람들을 유인하고 그러한 사람들을 선별하여 고용하며 조직에서 공유되는 가치와 맞지 않는 사람들을 퇴출시킴으로써 동질적인 가치와 태도로 구성된 조직문화가 형성된다는 것이다.



(2) 기업의 활동 : 과대포장전략으로 인한 기대차이를 낮추기 위한 RJP(Realistic Job Preview)

기업은 모집에 대한 조직의 기대와 정보를 지원자들에게 전달하고, 새로운 인력의 평가와 선발고용에 포커스를 맞추게 된다. 예컨대 인턴십, 산학협력교육, 직업교육 등의 제도 운영을 통해 조직과 직무에 이미지에 적합한 입사후보자를 양성할 수 있다.

현실적 직무소개라고 불리는 이것은 신입 종업원에게 직장생활에 대한 현실적인 기대를 형성하게 함으로써 직무만족·조직몰입을 증가시키고 조직생활에 대한 적응력을 높이는 것을 의미하는데, 이러한 현실적이고 객관적인 소개활동을 이직률을 낮출 수 있다.

2. 2단계 <breaking in> : 조직과의 대면(encounter)

(1) 개인의 활동 : 역할 인지, 조직의 규칙과 관습 습득, 새로운 대인관계 형성

채용과정을 거쳐 조직에 입사하게 되면 새로운 환경에 접하게 된다. 신입사원은 실제로 현실적인 조직과 직무의 모습을 보기 시작하면서 기존에 가지고 있던 기대와 다른 점을 발견하게 되는 것이다. 이 기간 동안에는 새로운 과업을 통한 자신의 역할 인지, 조직의 규칙 및 관습 습득 그리고 새로운 대인관계의 형성 등을 다양한 적응활동이 진행된다.

(2) 기업의 활동 : Orientation, Coaching, Mentoring, 직무 교육

조직은 경력초기에 신입사원을 여러 방법으로 사회화한다. 훈련, 오리엔테이션, 새로운 상사와 동료들에 대한 사회적 적응의 촉진이 주를 이룬다. 사회화 방법에는 <제도적 방법>과 <개인적 방법> 두 가지 유형이 있다. 제도적 방법은 공식적으로 모든 신입사원에게 제시되는 광범위한 집합 프로그램과 동료애를 발달시켜주는 경험으로, 개인적 방법은 특정 개인을 대상으로 하는 멘토링이나 도제 프로그램 및 학습경험으로 구성할 수 있다.

3. 3단계 <settlng in> : 조직에 정착(metamorphosis, 변화와 습득)

(1) 개인의 활동 : 업무 숙달, 갈등 해결을 통한 심리적 계약 체결

입사 후 일정 시간이 지나면 개인은 알게 모르게 어느 정도 조직이 바라는 방향으로 자신의 행동을 변화시키게 된다. 업무사항의 숙달, 안정적이고 신뢰적 업무관계의 형성, 직업생활과 가정생활, 과업 과중 사이의 갈등해결이 목표가 된다. 이러한 과정을 통해 개인과 조직은 심리적 계약(psychological contract, Rousseau)을 체결하게 되고 이러한 상호수용을 통해 직무만족, 내적 동기, 조직 몰입과 같은 성공적인 사회화가 이루어질 수 있다.

(2) 기업의 활동 : 강력한 vision 제시 리더십, 의사소통의 다각화

조직은 종업원의 발전정도를 평가하고, 종업원들에게 조직의 미래계획을 알려주고, 종업원의 강점과 약점을 고려하여 업무를 재구성하는 활동을 하게 된다. 또한 수평적·대각적 의사소통을 다각도로 활용하여 갈등의 소지를 제거시킬 수 있고, 임금과 승진에 있어서 공정성(equity)을 고려한 제도개선을 통해 구성원을 조직에 완전히 정착시키게 된다.

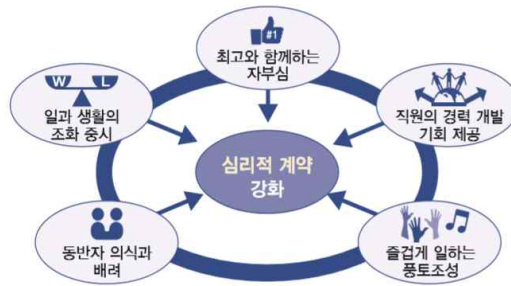
255페이지 : I. 1. 설명 아래로 교체

Argyris(60)가 심리적 계약이라는 용어를 조직심리분야에 최초로 적용한 이후 Schein(65)은 심리적 계약을 상호 호혜적 의무에 대한 기대감으로 개념을구체화하였고, Rousseau(90)는 개인의 주관적 차원에서 상호의무에 대한 암묵적인 믿음과 신념으로 개념을 정립하였다. 즉, 개인과 조직의~

257페이지 : III의 내용을 다음으로 교체

[그림] 심리적 계약의 증진방안

그림 148 심리적 계약의 증진방안



1. 동반자 의식과 배려

영국의 로펌 CMS 캐머런 매켄나는 위기 상황에서도 직원을 우선 배려하여 동반자 관계를 중시하는 기업이라는 이미지를 구축하였다. 2005년 런던 폭탄테러 당시 전 직원에게 사고 소식을 문자 메시지로 알리고, 실시간으로 속보를 전해 직원들의 불안감을 완화하고 안전을 최우선으로 도모했던 사례가 있다.

2. 즐겁게 일하는 풍토 조성

세계적인 인터넷 쇼핑몰 기업 자포스는 '직원의 행복이 고객의 행복을 가져온다'는 비전을 추구한다. 자포니언이라 부르는 직원들은 행복을 창조하고 이윤보다 가치를 따르는 사람들로 정의하고 직원의 행복 추구를 핵심 가치로 실천하고 있다. 특히 의료보험료 전액을 회사가 부담하고 무료로 점심을 제공하며 사내 취침실과 상근 라이프 코치제를 운영한다. 간부들에게 업무시간 중 20%를 직원과 함께 시간을 보내도록 장려하고 동료들 칭찬하거나 격려하면 50달러를 지원하고 있다.

3. 일과 생활의 조화 중시

SAS는 '직원이 만족하면 고객도 만족한다'라는 경영철학을 기반으로 이를 업무환경과 직원 복리후생에서 일관되게 실천하고 있다. CEO인 Jim Goodnight는 자주 직원들의 처우와 복지혜택을 강화하는 것이 구성원의 충성도와 비즈니스 성공이라는 보상을 가져올 것으로 믿는다고 언급하였다. 좋은 복지가 직원의 행복과 만족에 영향을 주고 고객 만족으로 이어지며 회사의 성장으로 이어지는 직원 복지 선순환 구조를 강조한 것이다.

4. 구성원의 경력 개발 기회 제공

언스트앤영은 '인재들이 무한히 성장해 성공할 수 있는 회사(The place to grow, succeed be)'라는 기업 이미지를 구축하였다. 구성원의 성장과 발전, 경력개발을 위해 멘토링 제도와 학습비용 지원 등 다양한 프로그램 제공을 당연시하고, 회사와 직원들이 이행해야 할 직원 성장과 관련된 의무사항을 공개적으로 표명하고 있다.

5. 최고와 함께하는 자부심(Pride in Top)

애플은 '당신은 세계 최고로 멋진 제품을 만드는 회사에서 일하는 특권을 누리고 있다'라는 것을 인식시켜 인재를 유치하고 유지하고 있다. 최고의 100인 연찬회 등을 통해 CEO와 직접 대화하는 것이 가능하고 끊임없는 오류 수정이 이뤄지는 문화를 구축했으며, 명확한 책임 분담과 함께 특화된 자신의 전문분야에만 집중할 수 있도록 조직을 운영하고 있다.

304페이지 : 상대평가와 절대평가의 설명 순서를 바꿈

1. 평가기준

① <상대평가>는 평가의 착안점은 정해져 있더라도 사람과 사람을 비교하는 것이므로 기준은 일정치 않고 피평가자가 한사람이면 평가할 수 없으나, ② <절대평가>는 평가기준이 명확하다.

2. 정규분포

① <상대평가>는 기준이 없으므로 정규분포를 사용하여 A, B, C, D 등급의 %를 정할 필요가 있으나, ② <절대평가>는 피평가자의 받은 성적의 정규분포를 생각할 필요가 없다.

3. 상대적 레벨의 설정

① <상대평가>는 노력하여 전체의 레벨이 향상되어도 A, B, C, D로 나누어야 하나, ② <절대평가>는 예컨대 모두 B이상의 기준을 충족시키면 C는 없어도 된다.

4. 팀웍 측면

① <상대평가>는 아무리 향상되어도 A, B, C, D로 나누어지므로, 동료는 적대관계가 되고 팀웍을 깨뜨리기 쉬우나, ② <절대평가>는 팀이 협력하여 기준을 충족할 수 있게 되므로 화합을 깨뜨리지 않는다.

5. 평가의 활용

① <상대평가>는 사람과 사람을 비교하기 때문에 장점, 단점이 뚜렷하지 않고 자기 개발이나 교육에 사용하기 힘들다, ② <절대평가>는 평가기준이 명확하므로 장점, 단점이 뚜렷하여 자기개발이나 교육에 사용할 수 있다.

6. 평가의 용이성

① <상대평가>는 절대적 기준이 없으므로 평가하기 어려우나, ② <절대평가>는 평가자는 평가하기 쉽고, 피평가자도 납득성이 있다.

7. 평가항목의 구체성

① <상대평가>는 결국 사람과 사람을 비교하게 되므로 평가항목의 구체성이 꼭 요구되는 것은 아니기 때문에 비교적 용이하게 만들 수 있으나, ② <절대평가>는 평가항목의 구체성이 요구되므로 직무분석에 의해 업무기준이나 직능기준의 설정이 필요하다.

8. 평가결과와 조정

① <상대평가>는 평가결과를 조정할 경우, 대인비교가 되므로 기준이 없고 조정하기 힘들다, ② <절대평가>는 평가결과와 조정이 필요한 경우에 기준에 의하여 행해지므로 비교적 용이하다.

9. 납득성

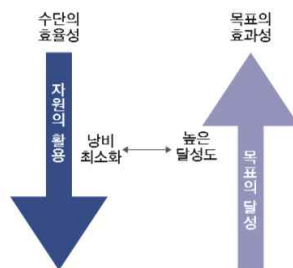
① <상대평가>는 업무기준, 직능기준, 평가결과는 직결되지 않으므로 승급, 상여와 연결시키면 납득성은 얻기 힘들다, ② <절대평가>는 업무기준이나 직능기준에 밀착한 평가로 승급, 상여에 연결시켜도 납득성이 있다.

10. 의욕 창출과 업적향상 관련성

① <상대평가>는 도전목표가 명확치 않으므로 의욕과 연결시킬 수 없으며 업적향상에 도움이 되기가 절대평가보다는 다소 힘들다, ② <절대평가>는 도전목표가 뚜렷해지므로 해야 한다는 의욕을 창출해낼 수 있으며, 업적향상에 도움이 된다.

313페이지. IV. 1. ⑥에 추가

그림 169 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)



338페이지 : 4. 목차 바로 위 내용 추가

(4) 불공정성을 감소시키기 위해 활용하는 방안

1) 투입의 변경

개인은 불공정성이 과소보상에 따른 것인지 과다보상에 따른 것인지를 살펴 투입을 증가시키거나 감소시킨다. 예컨대, 과소보상을 느낄 경우 노력수준은 감소시킬 것이고, 과다보상일 경우 노력을 증가시킬 것이다.

2) 산출의 변경

산출을 변경할 때에는 대개 산출 양을 증가시키려 하며, 산출을 감소시키는 경우는 거의 없다. 산출 증가의 예로서 노조의 압력으로 인한 임금인상이나 작업조건의 개선 같은 경우가 있으며, 특히 이것이 다른 산업이나 조직과의 불공정성을 없애기 위한 것일 때에 발생한다.

3) 자기 자신의 투입이나 산출의 인지적 왜곡

실제로 투입이나 산출을 변경시키지 않고도 사람들은 인지적으로 이것을 왜곡시킴으로써 같은 산출을 얻을 수 있다. 예컨대, 불공정한 대우를 받았다고 느꼈을지라도 직무에 대한 자신의 투입을 의도적으로 증대시킬 수 있다. 즉, “내가 하고 있는 일이 더 중요하니까” 등으로 생각할 수 있다는 것이다.

4) 장(場) 이탈(직장 이동)

불공정성을 줄이는 또 하나의 방법은 불공정성을 느끼게 하는 직장을 떠남으로써 불공정성을 없애는 것이다. 이는 상당히 극단적인 예로서 불공정성이 극히 크거나 이를 감당할 수 없을 때 나타난다.

5) 타인의 투입이나 산출의 인지적 왜곡

왜곡은 자기 자신만이 아닌 비교대상에 대해서도 나타날 수 있다. 예컨대, 비교대상이 실제보다 열심히 일

하기 때문에 보상을 많이 받는 것은 당연하다고 여길 수 있다. 또는 그의 보상이 실제보다 적은 것으로 지각할 수도 있다.

6) 준거인물의 변경

비교대상을 변경함으로써 불공정성을 줄일 수 있다. 예를 들어 자기의 전문지식수준을 석학(碩學)의 지식과 비교하던 것을 대상인물의 수준을 낮추어 자기 동료전문가의 지식과 비교함으로써 불공정성을 줄일 수 있다.

340페이지 : 4. (1) 사이에 아래 설명 추가

Belcher(1974)는 “보상을 조직과 종업원 간의 관계에 있어서 공헌한 것에 대한 보답으로서 나타나는 교환관계로 나타내어질 수 있는데, 이러한 거래는 주로 경제적인 것 이외에 심리적, 사회적, 정치적 혹은 윤리적 거래 등으로 다양하게 정의되고 있으며, 보상은 이러한 것을 공통적으로 나타내는 것”으로 정의하고 있다. Belcher가 제시한 보상에 대한 5가지 거래차원은 다음과 같다.

- (1) ~~
- (2) ~~
- (3) ~~
- (4) ~~
- (5) ~~

위의 거래차원 중에서 임금을 어떤 거래현상으로 보느냐에 따라 임금과 관련해 나타나는 노사 간 갈등문제를 해결하는 접근방법이 달라진다. 그러나 Belcher는 각각의 거래를 따로 구분해 보더라도 보상은 결코 어느 하나의 관점에서만 노할 수 없는 것이라면서 “보상은 복합적 거래(multiple transaction)”라고 결론지었다.

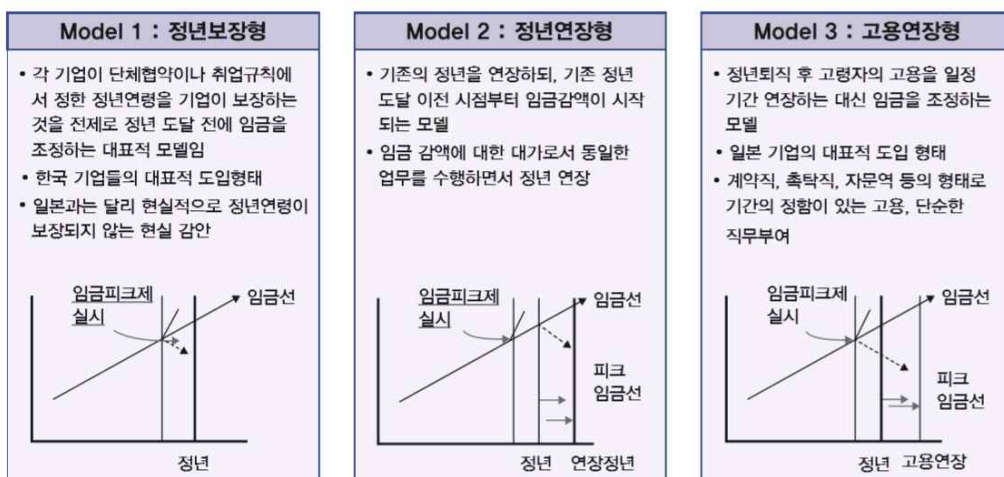
350페이지 : 그림 193 바로 밑 설명 추가

다만, 2019년 초 최저임금위원회를 <구간설정 위원회>와 <결정 위원회>로 나누어 최저임금 인상률이 너무 높거나 낮은 경우 상호 견제 및 보완하는 역할을 하도록 논의되고 있다. 구간설정위원회는 노사정 각각 3명씩 추천하는 전문가 9명으로 구성되고, 최저임금의 상·하한 구간을 정해서 결정위원회로 제출하면, 노사공 15~21명으로 구성된 결정위원회가 최저임금안을 심의하고 의결한다는 것이다.

또한 현행 기준 ‘근로자의 생계비, 유사 근로자의 임금, 노동생산성 및 소득분배율’ 등 노동자측 기준에만 초점을 맞추기보다는 ‘고용 수준, 기업 지불 능력, 경제성장률 포함 경제상황’ 등의 기준을 더해 사용자측에 불리하게 적용된 기준을 바로잡을 수 있도록 변경할 예정이다.

365~366페이지 : 그림 교체

그림 203 정년보장형



419페이지 : II. 2. 목차 밑에 추가

그림 223 선택적 근로시간제



내용 설명 뒤 추가

(적용가능 직무 : 영업직, A/S, 출장업무 등)

420페이지 : 3. 목차 밑에 추가

그림 224 탄력적 근로시간제



내용 설명 뒤 추가

(적용가능 직무 : 운수·통신·의료서비스업과 같이 근로시간을 연속하여 근로하는 것이 효율적이거나 고객의 편리를 도모할 수 있는 업종, 병과류·냉난방장비 제조업과 같이 업무량이 주기적으로 많은 업종, 철강·석유 화학과 같이 기계를 쉬지 않고 가동시키기 위하여 근로가 연속하여 필요한 경우)

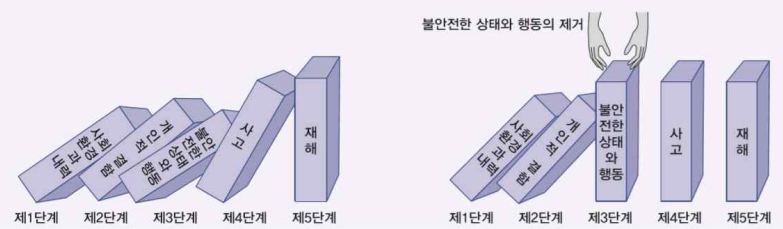
422페이지 : 박스 밑 추가

8. 재량근로시간제

업무의 성질에 비추어 업무수행방법을 근로자의 재량에 위임할 필요가 있는 경우 근로시간 배분뿐만 아니라 업무수행방법까지 구성원의 재량에 맡기고, 실제 근로시간과 관계없이 노사가 합의한 시간을 근로시간으로 간주하는 제도를 말한다. 고도의 전문 업무에 종사하거나 창의적 업무를 수행하는 구성원의 경우에는 업무 수행수단에 재량의 여지가 크고, 보수 또한 근로의 양보다는 근로의 질 내지 성과에 의하여 결정되는 것이 적절하고, 종래와 같이 시간의 길이에 따라 임금지급액을 결정하는 방식이 적절하지 않은 측면이 있기 때문에 근로시간 산정의 적정성을 도모하고, 보수를 근로의 양이 아닌 질과 성과에 따라 결정토록 제도화하는 것이다.

425페이지 : 3. 목차 밑 추가

그림 225 도미노 이론



447페이지 : 2. (1) 사이 내용 추가

외부환경이 고용관계 당사자의 의사결정에 중요한 영향을 미치지만 고용관계시스템의 과정과 구조를 결정하는 것은 고용관계시스템 당사자의 선택이라고 할 수 있다. 즉, 노동조합, 사용자 및 정부가 갖고 있는 전략적 선택이 고용관계를 결정하는 가장 중요한 요인인 것이다.

449페이지 : 맨밑 내용 추가

6. 노동조합의 이데올로기

노동조합은 각 국가가 처한 역사적 상황과 지배적인 사상에 따라 차이를 보이게 된다.

(1) 혁명적 노동조합주의(revolutionary unionism)

혁명적 노동조합주의는 정부와 자본주의 체제를 전복시키고, 공산주의나 무정부주의 등 새로운 사회를 건설

하는 것을 목표로 한다. 부의 재분배, 체제변화 등 극단적인 구호와 정치적인 주장을 내세우고 자본주의 체제 내에서 피고용자들의 지위와 대우가 향상되는 것을 거부하는 특징을 지닌다. 프랑스노동총연맹이 대표적인 예이다.

(2) 사회주의적 노동조합주의(social unionism)

사회주의적 노동조합주의는 진보적인 성격이 강한 스웨덴, 덴마크 등 북유럽의 노동조합이 신봉하고 있다. 정치체제로서 자본주의보다는 사회민주주의를 선호하며, 선거 등의 정치적 수단을 통하여 사회체제를 점진적으로 변혁시키고자 한다. 의회를 통한 로비, 입법활동과 같은 정치적인 수단 및 단체협상과 같은 경제적 수단을 병행 사용한다. 주로 사회민주당 등 정당과 노동운동을 연계하여 활동하고 있다. 노동조합원뿐만 아니라 노동계층 전부를 위한 노동운동으로서, 무덤에서 요람까지를 정부가 책임지는 사회전체의 복지체제 구축, 인간다운 삶과 양질의 일자리 창출을 목표로 한다. 핀란드, 스웨덴의 LO, 한국의 민주노총 등이 대표적인 예이다.

(3) 경제적 노동조합주의(business unionism)

경제적 노동조합주의는 자본주의 체제를 인정하고 시장경제 체제하에서 노동조합원의 임금이나 노동조건 개선에 가장 직접적이며 중요한 목표로 삼는다. 입법을 통한 정치적인 수단보다는 단체협상 등의 순수한 경제적인 수단을 중시한다. 노동계층 전부를 위하기보다는 노동조합원들만의 경제적인 지위향상에 전력을 기울이는 특징을 갖고 있다. 미국의 AFL-CIO, 일본의 렌고(連合) 및 한국의 한국노총 등이 대표적인 예이다.

455페이지 : 박스 내용 교체

참고 : 무노조기업 등장의 배경

1. 무노조기업 등장의 배경

(1) 노조 조직률과 노동쟁의의 감소 추세

21세기 들어 세계 고용관계의 가장 큰 이슈는 노동조합조직률의 지속적인 하락이다. 지난 수십년 간 지속되어 온 전세계적인 노동조합의 쇠퇴가 앞으로도 계속되어 향후 노동조합이 유명무실한 존재로 전락할 것인지, 아니면 재반동의 실마리를 찾게 되어 시장경제사회의 중심세력으로 존속할 것인지를 예측하는 것은 세계고용관계의 장기 전망에 있어 가장 중요한 이슈이다. 노동조합의 하락과 더불어 노동쟁의도 장기적으로 감소추세를 보이고 있다.

(2) 노조조직률 하락의 원인

- ① 경제의 구조적 변화를 들 수 있다. 전통적으로 노조조직률이 높았던 제조업의 경제활동참가율이 감소하고, 노조조직률이 낮았던 서비스산업과 화이트칼라 직종의 확대가 빠르게 진전되었기 때문이다.
- ② 1980년대 이후 세계적으로 유행한 신자유주의적 풍조의 영향으로 정부의 정책이 노조에 적대적으로 기울은 점도 노조조직률 하락에 기여하였다. 노조에 적대적이거나 비우호적인 정책과 법안이 집행되고 통과되는 현상이 지속된 것이다.
- ③ 정부가 고용평등법, 차별금지법, 모성보호법 등 개별 노동기본권을 보호하는 추세가 강화되면서 노동조합으로 대표되는 집단적 노사관계의 중요성이 약화되었다.
- ④ 반노조적 사회정치적 분위기를 배경으로 사용자들이 노조회피전략을 적극적으로 활용한 것도 노조조직률 하락에 기여하였다. 즉, 사용자들도 노골적인 노조회피전략을 사용하여 노동조합이 조직되어 있는 기존 공장의 규모를 줄이거나 폐쇄하고 그 대신 노조 조직성향이 낮은 지역과 사업 부문으로 사업의 중심을 이전하였다.

2. 무노조기업의 노조화

(1) 노조화이론

유노조기업은 대체로 무노조기업의 직원들이 노조를 결성함으로써 발생하게 된다. 기존의 연구들은 노조화에 대한 다음과 같은 이론을 제시하고 있다.

$$\text{노조화} = f(\text{직무불만족}, \text{노조의 수단성})$$

노조화는 직무불만족과 노조의 수단성의 함수로 직원이 기업에게 느끼는 직무불만족 정도가 높을수록 노조화 가능성은 높아지게 된다. 고용안정, 임금, 승진, 상급자, 근로조건에 대한 불만이 많은 경우 직원들은 이직(Exit option)과 노조결성(Voice option)의 두 가지 선택에 직면하게 될 것이다. 불만이 많은 직원들이 이직보다는 노조결성을 택하게 되는 원인은 직원들이 노조를 통하여 자신들의 직무불만

족을 해소할 수 있을 것이라고 믿는 노조의 수단성(union instrumentality) 때문이다. 즉, 직원들의 직무불만족이 높고 노동조합이 이를 해소할 수 있다고 믿을 때 노조화의 가능성이 높아지게 된다는 것이다.

(2) 무노조기업의 직원들이 노조를 결성하는 이유

노조가 없었던 기업에서 노조를 결성하는 이유에 대해 한 실증연구를 살펴보면 ① 구성원과 경영자 간의 의사소통 부재, ② 무원칙적인 인사정책, ③ 열악한 근로조건 등의 세 가지로 분류된다. 이 세 가지 모두 직원들의 직무불만족을 높여준다는 공통점이 있다.

3. 무노조기업의 노조화 방지전략

무노조기업에서 노조의 결성을 반대하는 이유는 여러 가지가 있지만 일반적으로 경영권침해에 대한 우려와 노동비용의 증가 등이 중요한 원인으로 뽑힌다. 노동조합이 있는 경우 기업의 의사결정에 노조가 개입하게 되면서 경영진의 자율권이 축소되는 것과 노조가 결성될 경우 임금인상, 근로조건 향상 등으로 인건비의 증가가 뒤따를 것을 우려하기 때문이다.

(1) 노조탄압전략(union suppression)

① 노조파괴 전문가를 활용하거나, ② 사용자의 노조결성 추진세력을 해고하거나, ③ 교섭을 거부하거나, ④ 노조를 해산시키는 전략이 이에 해당하는 것으로 노조를 극한적으로 탄압하는 것을 말한다.

(2) 노조회피전략(union avoidance)

① 적극적 인적자원관리로 경쟁대상인 노조기업이 단체교섭과 임금교섭을 통해 결정된 임금수준과 근로조건보다 더 높은 임금수준과 더 좋은 근로조건을 제시(노조 프리미엄)함으로써 노조를 결성하려는 의지를 약화시키려는 것으로, 근로조건이나 교육훈련 및 경력개발 그리고 고충처리에 있어서 최고의 수준과 세심한 배려로 근로자들의 불만을 사전에 파악하고 능동적으로 대응하는 것을 말한다. ② 병렬형 관리(double breasting)로 유노조 사업장과 무노조 사업장을 함께 가진 기업에서 노조의 영향력을 약화시키기 위하여 노조가 있는 사업장은 축소하고 노조가 없는 사업장을 확대하도록 관리하는 방법이다. 즉, 중장기적으로 노조가 없는 기업에 투자와 고용을 늘리고 노조가 있는 기업에는 투자를 줄이거나 고용을 축소하여 자연스럽게 노조가 약화되도록 유도하는 전략을 말한다.

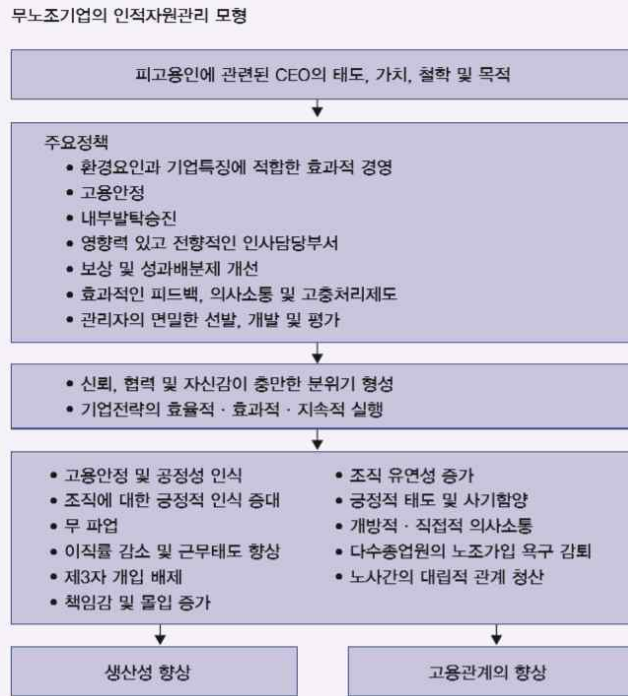
(3) 노조대체전략(union substitution)

법 테두리 내에서 노조의 순기능을 대신할 수 있는 대안적 의사소통기구(alternative voice channel)를 제시함으로써 노조 결성과 활동을 막으려는 사용자 측의 방법이다. 노사가 공동체임을 강조하고 조직에 대한 충성심을 고취하여 노사 간의 구분을 약하게 하여 노조결성 움직임을 막으며 노동조합 대신 노사협의회와 같은 조직을 적극 활용하여 근로자의 불만을 처리하거나 제안을 받아들이는 방법 등이 있을 수 있다.

4. 무노조기업의 유형과 특징

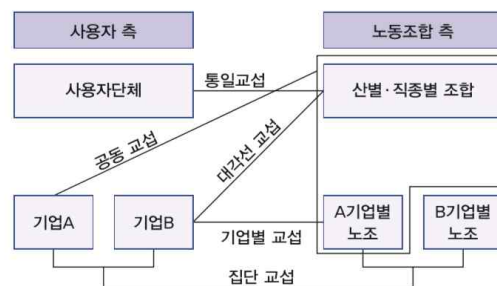
	개념	특징
철학적 무노조기업 (philosophy-laden nonunion management)	CEO가 인재경영에 대한 철학을 갖고 있으며, 무노조경영은 목표가 아닌 경영철학의 부산물로 나타난다고 봄	-우수한 인적자원관리 제도가 노조의 존재를 대체(substitution) -무노조 프리미엄(nonunion premium)
정책적 무노조기업 (doctrinaire nonunion management)	무노조경영을 인적자원관리의 목표 중의 하나로 천명하고 노조회피전략을 명시적으로 수립·실행	-직원들을 잘 대우하여 직무만족도를 향상시켜 노조가 발생하지 않도록 하는 high road식 인사정책과, 노조를 결성하고자 하는 움직임을 사전에 간파하고 노조결성 움직임을 수단과 방법을 가리지 않고 탄압하는 low road식 인사정책을 함께 사용 -노조의 대안으로 노사협의회 등과 같은 무노조직원 대표조직을 적극 활용
종교적 무노조	종교적인 믿음을 바탕으로 노사가 합심하여 기업을 운영	-경영자는 노조가 경영자와 직원 간의 종교적 화합을 저해하는 불필요한 제3자로 인식하므로 노조의 결성을 명시적·묵시적으로 금지
영세 무노조	노조도 없으며 우수한 인적자원관리제도도 없는 기업군	-경영에 대한 전문지식이 부족한 대부분의 중소기업에서 나타남. Black hole 또는 Bleak house라고도 함

5. 체계적 무노조기업의 경영상 특징



457페이지 : 그림 교체

그림 241 단체교섭의 유형



549페이지 : II. 1. (2) 목차 밑에 추가

그림 271 여성인력 경력단절의 M자형·L자형

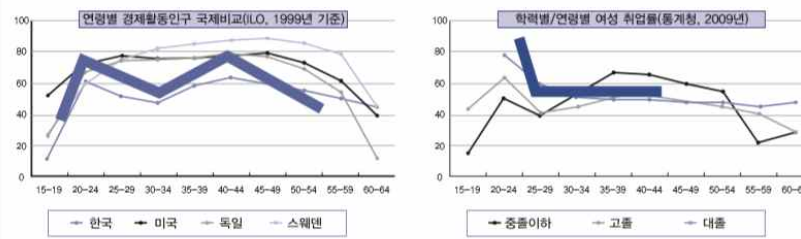
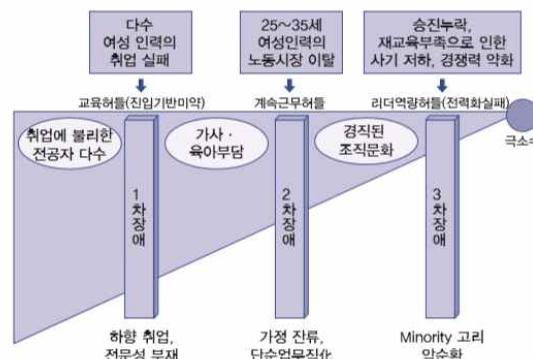


그림 272 여성인력 경력단절의 3차 장애



583페이지 : 6. 설명 및 내용 추가

7. 권력에 의한 직장 내 괴롭힘

사용자 또는 구성원이 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 구성원에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위를 직장 내 괴롭힘이라고 한다. 대표적으로 폭행이나 협박 등을 지속하거나 반복적으로 폭언하는 것, 집단따돌림으로 업무 수행과정에서 의도적인 배제와 무시, 정당한 이유 없이 업무 능력이나 성과를 인정하지 않거나 조롱하는 것 등이 이에 해당하며, 이러한 직장 내 괴롭힘이 발생할 경우 직무불만족과 조직몰입 저하로 인해 저성과자가 발생할 수 있다.

595페이지 : 6. (2) 설명 및 내용 추가

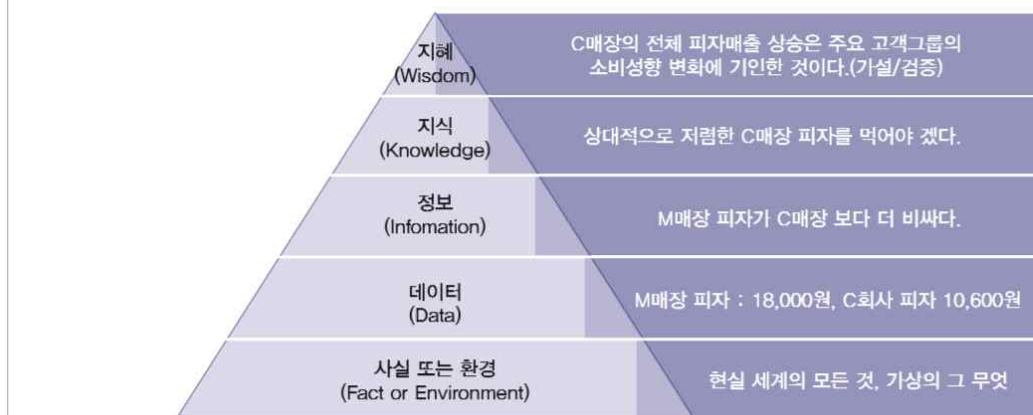
(3) 직원가치제안(employee value position : EVP) 활용

직원가치제안이란 조직이 구성원에게 그들이 원하는 직무와 관련된 기대를 얼마나 충족시켜줄 수 있는지를 설명하는 것으로 구성원들이 조직에서 일하면서 경험하고 부여받게 되는 모든 것들을 의미한다. 일의 성취를 통해 얻게 되는 만족감, 높은 보상, 훌륭한 리더십, 회사 평판 등을 포함하는 총체적 개념을 말한다.

EVP는 일반적으로 3C 구성 요소로 설명할 수 있는데, 고령인력을 활용하게 되는 경우 ① 미래 경력비전을 수립할 수 있는 잠재적 가치인 경력(career), 직무환경과 인간관계 등 제반여건을 포함하는 감성적 가치인 문화(culture), 급여 및 복리후생 등 재무적 가치인 보상(compensation)을 제공함으로써 직무만족을 추구할 수 있을 것이다.

605페이지 : II. 1. 목차 및 추가

그림 296 지식의 FDIKW 피라미드



이슈관리 19번 추가

조직문화(organizational culture)

I. 조직문화(organizational culture)의 개념

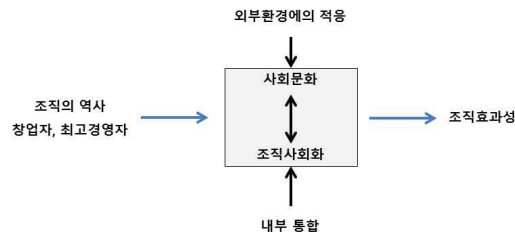
조직문화란 조직구성원들, 조직구조, 규범을 제공하는 통치체제와 상호작용하는 공유된 가치(무엇이 중요한가)와 신념(무엇을 해야 하는가)의 시스템을 말한다. 가장 일반적으로 받아들여지고 있는 정의는 조직문화의 대가인 샤인(Schein)은 “한 집단이 다양한 환경에 대하여 어떻게 지각, 사고 및 반응할 것인지를 결정하는 요인으로써 흔히 조직구성원들 사이에 공유되어 당연시되는 내재적 가정”(1966), “조직문화란 일정한 패턴을 갖는 조직활동의 기본가정과 신념(basic assumptions and beliefs)”(1985)이라고 정의하였다.

참고 : 조직문화

조직문화는 미국의 경우 기업문화(corporate culture)라고도 하고, 일본의 경우에는 사풍(社風)으로 이해되고 있다.

II. 조직문화의 형성과정(조직문화를 만드는 주체들)

[그림] 조직문화의 형성과정



자료 : D. R. Denison, 1990. 수정인용

1. 조직의 역사

조직문화의 형성에 영향을 미치는 요인으로 고려하여야 할 또 하나는 조직의 역사를 통한 경험이다. 기업의 발전과정 초기에는 기업의 창업자가 조직문화의 형성에 중요한 역할을 한다. 그러나 조직이 계속 발전해감에 따라 문화는 창업자의 믿음 및 조직구성원의 계속적인 학습과 경험이 복합적으로 혼합되어 나타난다.

2. 창업자

문화의 가장 큰 요소는 전통이다. 조직이 처음 출발할 때의 에피소드나 창업자의 설립목적과 창업신념이 조직문화의 주요 내용이 된다. 더구나 조직형성의 초창기에는 조직의 규모가 작기 때문에 창업자의 일거수일투족이 조직에 속속들이 침투되어 구성원들의 머리에 강하게 인식된다. 고 정주영 회장의 터프한 스타일이 현대그룹의 터프한 사업(개발, 개척 : 토목, 건설, 간척)과 터프한 문화와 일치하며, 고 이병철 회장의 깔끔한 스타일은 삼성그룹의 깔끔한 사업(발명, 창조 : 반도체, 바이오)과 깔끔한 문화와 일치한다.

3. 최고경영자

최고경영자의 관리 스타일도 조직문화에 미치는 영향이 크다. 그들이 항상 강조하는 원칙을 구성원들은 그대로 따를 것이며 최고경영자로부터 칭찬과 높은 보상을 받은 사람은 다른 사람들의 모델이 될 것이기 때문이다. 또한 최고경영자는 조직의 인사권을 쥐고 있으므로 자신이 뜻하는 문화에 걸맞은 사람을 영입시킴으로써 조직문화를 형성할 수 있다. 입사시험과 같은 직접 인터뷰에 의해서도 가능하지만 선발·승진제도를 경영자 의도대로 만들어 놓으면 자신이 원하는 사람들로 조직을 구성할 수 있고 조직문화도 그렇게 만들어진다.

4. 사회문화

기업이 활동하고 있는 국가의 사회문화, 관습, 규범 등이 조직문화 형성에 영향을 미친다. 국가문화의 지배적인 가치는 기업이 직면하는 많은 환경적 제약조건들을 반영해준다. 기업은 구성원을 특정 사회로부터 모집하게 되며, 그들은 그 사회의 가치관을 기업 내에 가지고 들어온다.

5. 조직사회화(organizational socialization)

조직사회화란 한 개인이 어느 조직에 소속되면서 그 조직의 과업관련 규범, 가치, 사회적 분위기에 대한 지식, 생활양식과 조직문화 등을 습득해가는 과정을 의미한다. 신입사원이 조직에 처음 입사하면 자신이 간직했던 습관과 사고방식을 버리고 조직 내의 다른 사람들이 공통적으로 사용하는 것을 따르도록 무언의 압력을 받는다.

6. 외부환경에의 적응과 내부통합

환경 속에 살아가는 조직은 항상 문제에 부딪치고 이를 해결하면서 존재한다. 조직구성원들이 문제를 해결하기 위해 어떤 수단을 강구하고 의사결정을 할 때는 새로운 대책을 찾기보다는 과거에 경험했던 성공사례와 정보를 이용한다. 반복 사용하는 것은 몸에 익혀져 강화되고 정착되며 그렇지 않은 것은 잊어버린다. 몸에 익혀지면 조직문화가 된 것이다. 결국 환경에 적응하는 과정에서 환경의 특성에 맞는 조직문화가 형성되기 마련이다.

III. 조직문화의 기능

1. 조직문화의 순기능

(1) 조직원으로서의 정체성(organizational identity)을 제공

조직문화는 조직구성원들에게 소속 조직원으로서의 정체성을 제공한다. 우리는 흔히 '삼성맨'이니 '현대맨'이니 하는 말을 쓴다. 조직원들이 일반적으로 공유하는 행동적, 심리적 또는 지식이나 사고에 있어서의 독특한 동질성을 뜻하는 말이다. 또한 한 사람의 행동이나 태도를 잘 관찰해보면 그 사람의 소속집단이나 직업을 추측할 수 있는 경우도 있다. 이것은 문화적 동질화의 결과이다.

(2) 집단적 몰입(commitment)

조직문화는 집단적 몰입을 가져온다. 조직문화는 가치관, 믿음, 행동의 통일을 가져옴으로써 조직구성원들의 집단에 대한 몰입의 결과를 낳는다. 일종의 집단학습 효과라고 볼 수도 있다.

(3) 조직체계의 안정성을 높임

조직체계의 안정성을 높이는 결과를 가져온다. 따라서 많은 경우 문화적 동질성을 강화하기 위한 규범과

통제가 증가하게 되며 한계를 벗어난 행동에 대해서는 제재가 가하여진다. 그리고 조직구성원들은 이같은 강한 통제에 대하여 일종의 감정적 애착을 갖게 된다.

(4) 학습도구

조직문화는 구성원들로 하여금 조직의 이모저모에 대하여 학습토록 함으로써 구성원들의 행동을 원하는 방향으로 조작해 나간다. 즉, 조직문화는 일종의 학습도구로서의 기능을 수행한다. 사회화(socialization)의 과정을 통하여 조직에서의 관행과 의미체계에 대한 구성원들의 인지적 스키마를 다듬어 나아가는 과정인 것이다.

(5) 내부통합(internal integration)

조직문화는 조직이 외부환경에 적응할 수 있도록 도와준다. 구성원들이 집단정체성을 개발하고 효과적으로 함께 일하는 방법을 아는 것을 의미한다. 문화는 일상적인 작업관계를 이끌어나가고 사람들이 조직에서 어떻게 소통해야 하고, 어떤 행동을 해야 하고 어떤 행동은 하지 말아야 하는지, 권력과 지위가 어떻게 주어지는지를 결정한다.

(6) 외부적응(external adaptation)

조직이 어떻게 목표를 달성하고 환경을 다룰 것인지에 관한 것이다. 문화는 특정 목표를 달성하기 위해 구성원의 일상적인 활동을 이끌어준다. 문화는 조직이 고객의 요구나 경쟁자의 움직임에 신속하게 반응할 수 있도록 도와준다.

(7) 의사결정의 기준 - 행동지침의 제공

조직문화는 명시적 규정이나 정책 없이도 구성원이 어떻게 의사결정을 해야 하는지도 알려준다. 조직구성원들 간에 그리고 조직과 외부환경 간에 긍정적 또는 부정적인 관계를 형성함으로써 조직의 사회적 자본 형성에 영향을 미친다.

(8) 조직분위기(organizational climate) 형성

조직분위기란 조직구성원들이 조직이나 직무환경에 대해 동일하게 느끼는 공통적인 지각이다. 조직분위기를 구태여 조직문화와 구분하자면, 조직분위기란 조직구성원들이 깊숙이 알고 느끼면서 체화되어 있는 어떤 상태인데, 그 정체는 구성원들이 근무하면서 겪은 여러 가지 경험들의 총체로부터 얻어진 것이다. 이에 비교되는 조직문화란 구성원이 조직에서 어떻게 행동할지의 기준이 되는 가치관과 그런 사고의 기반을 떠받치고 있는 기본전제이다. 조직문화의 이러한 측면은 일종의 팀 정신이 된다. 이러한 심리적인 분위기는 구성원의 직무만족, 조직몰입, 모티베이션과 상관성이 높다. 그리고 조직의 긍정적인 작업분위기는 고객만족도를 높이고 조직성과도 높인다. 또한 이러한 분위기는 구성원 개개인의 습관을 형성하는 데 일조를 하고, 서로에게서 배우면서 분위기에 어울리는 행동의 학습은 가속된다.

2. 조직문화의 역기능

(1) 제도화(institutionalization)

문화가 조직 안에서 관습이나 규범으로 굳어져서 그 자체가 구성원의 행동과 가치관을 지배하게 되면 제도화되었다고 말한다. 이때부터는 조직 관리자의 목표나 의도대로 되지 않고 제도 자체가 별도의 삶을 유지해간다. 원래의 조직설립 목적과 다른 방향으로 가더라도 활동을 멈출 수 없다. 제도 자체가 자기 삶을 영위해가기 때문이다. 즉, 주객이 전도된 듯이 그 조직의 존재목적이 바로 조직문화의 유지계승이 되고 만다는 것이다.

(2) 다양성과 창의성의 제한

신입사원이 들어왔을 때 그가 회사문화와 다른 특성을 가지고 있다면 적응하기도 어려울 것이며 그가 가진 장점은 숨겨진다. 인종, 나이, 성별 등의 각기 다른 독특한 개성들을 마음껏 발휘해야 함에도 불구하고 대세인 조직문화 분위기에 억눌려 개성대로 못 움직인다. 사실은 서로 다른 개성과 다른 경력을 가진 구성원들을 영입해야 창의성이 개발되는 것이다. 그럼에도 그들은 입사 후에 조직문화에 눌러 숨을 죽이게 된다.

(3) 합병의 걸림돌

시너지 효과를 위해 조직은 가끔 다른 조직과 합병도 하고 흡수도 하며 이러한 추세는 급변하는 환경에서 더욱 가속화된다. 그런데 합병대상인 두 해당 기업의 문화가 서로 강하게 구별된다면 부작용이 많다. 최근 합병실패의 주요 원인이 조직문화 때문이라는 연구결과가 많다. 그래서 합병 시 가장 먼저 살펴보는 것이 당해 회사의 조직문화이다.

IV. 조직문화(organizational culture)의 유형

1. 강한 문화(strong culture)와 약한 문화(weak culture)

- ① 강한 조직문화는 많은 구성원들이 조직의 핵심적인 가치가 강하게 널리 스며들어 있는 문화로, 독특하고 긍정적인 특질을 지닌 문화가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다(Posner, Kouzes and Schmidt,

1985: 295-303). 이러한 강력한 조직문화를 유지하기 위해서는 조직의 역사가 길고 구성원의 안정성이 높아야 할 뿐만 아니라 구성원들이 조직의 핵심적 가치에 대하여 강한 집착을 지녀야 한다. 종교단체 특히 사교집단이나 일본의 기업들은 강력한 문화를 지닌 대표적인 예이다.

- ② 약한 문화는 비교적 조직의 역사가 짧고 구성원의 교체가 빈번할 때 나타나기 쉽다. 그러한 이유는 조직의 핵심적인 가치에 대하여 구성원들이 집착을 지닐 수 없기 때문이다. 로빈스(Robbins, 1990)는 문화가 약할 때 조직의 환경, 전략, 기술 등이 적절하더라도 조직의 효과성을 높일 수 없다고 한다.

2. 적응적(adaptive) 조직문화와 부적응(non-adaptive)적 조직문화

- ① 적응적 조직문화를 갖는 조직에서는 직원들이 고객을 우선적으로 생각하며 변화를 가져올 수 있는 인적, 물적 또는 제도나 과정 등의 내적 요소들에 많은 관심을 보인다.
- ② 부적응 조직문화에서는 직원들이 고객보다는 자기 자신의 이익을 우선 생각하고 위험을 감수하려 하지 않으며 변화를 싫어한다.

3. 오우치(Ouchi)의 Z이론

(1) 의의

오우치(Ouchi, 1981)는 미국과 일본에서 경영활동을 하고 있는 20개의 대기업 대표들과 인터뷰를 하여 세 가지 조직문화를 구분하여 각각의 특성을 설명하였다. 즉, 일본기업들의 전형적인 경영특성을 J형으로, 미국기업들의 전형적인 특성을 A형으로 규정하고, J형과 A형을 융합한 Z형을 이상적인 기업형으로 제시하였고, 이를 'Z'이론이라 발표하였다. 미국기업들이 일본기업들에 의한 시장의 잠식을 극복할 수 있는 방안으로 제시된 것으로, 미국기업들은 Z형 기업경영 체제를 갖추으로써 일본기업들의 도전을 극복할 수 있다고 주장하였다.

Ouchi



(2) 이론의 등장배경

1970년대 이후부터 1980년대에 이르기까지, 미국의 생산성은 다른 선진국의 생산성에 비해 현저히 떨어졌다. 생산성 하락에 대한 우려와 외국으로부터의 도전에 직면해 있던 미국의 경영자들은, Toyota와 같은 일본기업들이 그들과 다르게 경영되고 있다는 것을 인식하게 되었다. 연구결과 일본 특유의 문화에서 태동된 조직관리 방법이 일본의 성공에 커다란 공헌을 했다는 것인데, 일본 문화 깊숙이 잠재해 있는 특징적 요소인 과거 봉건영주시대에 형성된 가부장적 유교주의와 전통적 사회주의가 조직의 구성원들에게 스며들어 상하관계와 상호작용, 회사에 대한 충성심에 영향을 주었다는 것이다.

이에 따라 1981년 오우치(W. Ouchi)는 미국과 일본에서의 보편적인 경영방식의 장점을 통합한 Z이론을 제시하였다. 이 이론은 맥그리거(McGregor)의 X-Y이론에 비유되어 제3의 이론으로 명명되었다.

(3) Z이론의 내용

Ouchi는 수년 간의 연구를 통하여, 극단적인 미국기업형(A형) 조직과 일본기업형(J형) 조직의 중간형태인 Z형 조직이 바람직하며, 이것은 특히 미국기업의 조직에 적합하다는 결론을 내렸다.

그림 308 A, J, Z형 조직

