

2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS-2기 5회차 해설지

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	25분		

< 1문 > 조직효과성 (25)

I. 조직의 목표 : 조직효과성(organizational effectiveness) 달성 (+)

1. 조직효과성(organizational effectiveness)의 개념 : 조직 목표 달성 정도
 조직 효과성은 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.

2. 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)의 개념 비교
 경영학에서는 조직성공을 설명할 때 종종 효율성과 효과성이라는 개념을 대비한다. 여기서 효율성이란 투입(input) 대비 산출(output)의 극대화, 즉 조직 목적을 달성하기 위해 사용된 자원 양의 효율적 활용을 의미하고, 효과성이란 조직이 추구하는 진정한 목표를 궁극적으로 달성한 정도를 가리킨다. 수단-목표(means-ends) 관계에서 봤을 때, 효과성은 목표 차원(doin the right thing)이고, 효율성은 이러한 목표를 달성하기 위한 수단 차원(doin things right)으로 이해될 수 있다.

과거에는 조직효과성을 평가하는데 있어 일반적이고 추상적인 접근이 많았다. 그러나 환경이 점차 다양해지고 급변하며 배타적이면서도 모순적인 가치관들이 공존하여 동태적으로 접근할 필요성이 높아지고 있다. 이러한 관점에서 여러 지표를 고려할 수 있는 경쟁가치 접근법에 대해 알아보도록 하겠다.

II. 경쟁가치 접근법(Competing Values Approach : CVA) - R. Quinn과 J. Rohrbaugh (20)

1. 개 요
 경쟁가치 접근법이란 조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것이다. 다양한 가치들은 상황의 변화에 따라 약해지고, 사라지고, 강해지고, 새로 생기는 것도 있으므로 처음에 공시된 한 개의 조직목표로써만 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 있게 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.

(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 극단에는 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 반대쪽에는 개인보다 조직 자체의 이익과 조직 발전이 더 중시되는 것이 유효한 조직이라는 판단기준이다.

(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.

		유연성			
내부통합	<인간관계 모형> 수단 : 응집력 목적 : 인적자원 개발	<개방체계 모형> 수단 : 적응력 목적 : 성장	외부지향		
	<내부 프로세스 모형> 수단 : 의사소통 목적 : 안정	<합리적 목표 모형> 수단 : 기획 목적 : 생산성			
		통제			

(1) 인간 관계(human relations) 모형 - 집단공동체 단계

공식과 규정보다는 상호 인간적이며 비공식적인 신뢰관계를 중시하는 인간 존중의 관리를 모토로 한다. 구성원 간의 신뢰와 사기도 높아서 상호협력으로 난관을 이겨낼 수 있는 조직모형이다. 동시에 조직도 구성원의 개발에 많은 공을 들이며 생산성보다는 인적자원을 개발하여 조직 가치를 높이는 데 주력한다.

<목표>는 인적자원의 개발과 성장이며,
<수단>으로 응집력 및 신뢰와 사기를 활용한다.

(2) 개방 체계(open system) 모형 - 창업 단계, 구조의 정교화 단계

환경변화에 유연하게 대처할 수 있도록 준비태세가 되어 있으며 위기 시에 적절히 대응할 능력이 있는 조직모형이다.

<목표>는 자원을 최대한 획득하여 성장과 자원획득을 최우선 목표로 정하고 운영되며,
<수단>으로 적응력이나 위기대응력을 활용한다.

(3) 내부 프로세스(internal process) 모형 - 공식화 단계

조직 내부의 기능들의 분화와 통합이 잘 정렬되어 있고 구성원 간의 의사소통과 정보교환이 원활하며 응집력도 높아서 업무가 잘 진행되는 조직모형이다. 어느 조직이건 시간이 가면 내부에서의 업무 진행과 의사소통은 어느 정도 완성단계에 이른다.

<목표>는 팀워크 및 안정을 유지하는 것이고,
<수단>으로 정보관리 및 의사소통을 활용하게 된다.

(4) 합리적 목표(rational goal) 모형 - 공식화 단계

목표가 확실하게 공표되어 구성원 모두가 분명하게 목표를 이해하고 있는 조직으로서 정부 조직처럼 공식화도 잘되어 있는 조직이다.

<목표>는 생산성 제고와 능률을 높여 이윤을 내는 것이고,
<수단>으로 기획 및 목표설정을 통해 과업을 매우 정교하게 체계화한다.

III. 조직에의 적용 : Quinn과 Cameron의 조직수명주기에 따른 가치 평가 (5)

경쟁가치모형은 가치적 차원에서 합리성을 추구하면서 조직의 성장주기에 따라 4가지의 경쟁적인 가치가 성장하기도 하고 쇠퇴하기도 한다고 본다. 즉, <창업 단계>에서는 개방체계 모형이, <집단공동체 단계>에서는 인간관계 모형이, <공식화 단계>에서는 내부 프로세스 모형과 합리적 목표모형이, <구조의 정교화 단계>에서는 개방체계 모형으로 성장하며 이 기준에 따라 평가된다고 본다.

- 1문 끝 -