

【문제 1】 다음 사례를 참고하여 물음에 답하십시오.

한국엔터의 홍길동 사장은 아이돌 굿즈와 관련한 한국 전통 제품군들을 생산하는 대규모 사업부와 아이돌 굿즈 기획을 컨설팅하는 소규모 사업부를 운영하였다. BTS, 블랙핑크와 더불어 뉴진스 등이 공전의 히트로 한류 붐이 거세지면서 제품 생산 및 컨설팅 의뢰 폭증으로 해외 사업에 진출하게 되었다. 홍길동 사장은 전세계를 하나의 시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미·동남아 지역 위주의 차별적 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겨 해외 사업을 진행하였고 형제 간의 간섭 없이 전략, 조직구조를 만들도록 전권을 각각 위임하였다. 사업이 번창할 것이라는 기대와는 달리, 오히려 회사가 어려움에 처하면서 경영 위기를 맞게 되었다. 컨설팅 결과에 따르면, 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 첫째와 둘째 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 버티지 못한 것이었다. 이에 셋째 아들에게 조직쇠퇴 원인을 파악하고 해결하는 중책을 맡기게 되었다.

물음1) 바네(J.Byrne)의 대규모 조직과 중소기업 조직의 차이점을 설명하십시오.(10점)

물음2) 국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)의 4가지 유형을 도식화하여 제시하고, 2개 사업부에 적합한 유형을 각각 설명하십시오. (20점)

물음3) 밀러(D. Miller)의 조직쇠퇴 4가지 유형을 설명하고, 한국 엔터가 처한 조직 쇠퇴 유형 및 극복방안을 설명하십시오. (20점)

물음1) 대규모 조직, 중소기업 조직

1. 대규모 조직, 중소기업 조직

1. 개요

-조직의 규모를 판단하는 측정기준에는 총투자자본금, 매출액, 종업원 수 등이 있으나, 최근 종업원 수 기준에 의한 규모측정 판단기준으로서 대부분 활용하고 있고, 이에 종업원 수에 의한 규모에 따라 대규모 조직과 중소기업 조직으로 구분된다.

2. 대규모 조직과 중소기업 조직

-<대규모 기업>은 종업원 수가 상당히 많은 기업체를 의미하며, 조직구조의 복잡성이 높고, 고집권화, 고공식화의 특징을 갖는다. 퀴와 카메론의 조직수명주기에서 공식화 단계, 정교화 단계에 이에 해당한다.

-<중소기업 조직>은 종업원 수가 상대적으로 적은 기업체를 의미하며, 조직구조의 낮은 복잡성, 분권화, 낮은 수준의 공식화의 특징을 갖는다. 퀴와 카메론의 조직수명주기에서 창업단계, 집단공동체 단계에 이에 해당한다.

3. 복잡성의 역설

-복잡성은 역설적으로 복잡성과 분화의 정도가 클수록 조직에서의 조정과 통합니즈가 커지게 되고, 전문성의 증가와 조직규모의 증가로 인해 분업화가 증가하면, 조직구조는 수평적으로 복잡해진다. 즉, 복잡성이 커지면서 조직구조는 분화되는 한편, 이에 대한 조정과 통제의 필요성은 더욱 커지게 된다는 것이다. 효과적인 조직은 이러한 분화와 통합의 이슈를 잘 다루는 조직이다

물음2)글로벌 조직구조 4가지 유형, 도식화, 2개 사업부에 적합한 유형

I.글로벌화 원인

-최근 글로벌 조직설계의 중요성으로서 거론되는 이유에는 몇 가지가 있다.

- i. 규모의 경제 실현 : 누적생산량이 많아질수록 단위당 비용이 감소하는 현상
- ii. 범위의 경제 실현 : 두 가지 이상의 생산품(제품) 생산이, 각각의 생산보다 시너지효과가 발생하여 비용이 오히려 적게 드는 현상
- iii. 생산원가 절감 효과 : 원료구입비용과 생산원가 절감의 효과가 있다는 이유에서 글로벌 조직설계의 중요성이 있다.

II.글로벌 조직구조 4가지 유형

〈국제적 경쟁우위와 조직구조간의 적합성 모형〉



1.국제사업부

-전형적으로 수출부서가 확대되면서 국제사업부로서 나타나는 조직이며, 여러 국가에서 사업을 하는데 필요한 기능부서를 갖는다는 특징이 있다.

2.글로벌 제품사업부제 구조

-제품별 사업부가 특정 제품분야에 대해서는 전 세계시장에 걸쳐서 책임을 지게 되는 조직구조이며, 세계 전역에 걸친 다양한 사업과 제품을 관리하는데 효과적이다. 표준화된 제품을 전 세계적으로 판매하는 경우에는 유리하나, 어떤 국가에서는 제품 사업부들간에 협력보다는 경쟁이 심화되어 조직운영이 원활하지 못하다는 단점이 있다.

3.글로벌 지역사업부제 구조

-전 세계시장을 지리적인 권역으로 나누어 최고경영자에 직속하는 지역별 사업부를 두고, 각 지역사업부는 그 지역 범위내에서 관련된 전 기능을 총괄하도록 하며, Hofstede에 의하면, 국가마다 사회문화적 차이가 있으므로, 글로벌 기업의 경우 현지화의 필요성을 설명한 바 있다. 글로벌 지역사업부제 구조의 문제는 각 지역사업부의 자율성에 관한 것에 있다.

4.글로벌 매트릭스 구조

-둘 이상의 다른 조직구조 또는 조직설계 요인들을 함께 활용하는 것을 말한다. 제품표준화와 지역별 현지화를 조합한 전략을 사용할 때, 효과적이다.

III.2개 사업부에 적합한 유형

1.글로벌 제품사업부 : 표준화된 제품군 생산 사업부

-첫째 아들이 맡은 사업부는 전 세계를 단일시장으로 보고 글로벌 통합에 초점을 두는 조직형태인 글로벌 제품사업부가 적합하다.

2.글로벌 지역사업부 구조 : 문화차이를 감안한 차별적 서비스의 컨설팅사업부

-각 국가별 차이를 감안한 컨설팅 서비스의 제공에 초점을 두므로 현지적응에 주안점을 두는 글로벌 지역사업부 구조가 적합하다.

물음3)밀러의 조직쇠퇴유형 4가지, 한국엔터의 조직쇠퇴 유형 및 극복방안

I.조직쇠퇴의 의미

1.의의

-<조직쇠퇴>란 오랜 기간에 걸쳐 나타나는 절대적이고 상당한 조직자원기반의 감소, 즉, 인적자원과 물적 자원 등의 감소를 수반하면서 조직의 생존이 어렵게 되어 도태하거나 소멸하는 현상을 말한다.

2.이카록스 패러독스

-과거 D.Miller교수는 '이카록스 패러독스'를 제안하면서, 항상 성공을 경계해야 함을 주장하였으며, 성공한 경영자가 권력을 오래 잡고 있을수록 조직은 경영자를 중심으로 한 폐쇄적이고 고착화된 사고방식으로, 변화에 적응하지 못하고 소멸되는 상태로 전락할 수 있음을 설명하였다.

II.Miller의 조직쇠퇴유형



1. 발명형 쇠퇴

-개척자형 기업이 현실도피형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이다. 즉, 기술혁신을 통하여 시장에서 선두위치를 점했던 기업들이 소비자의 욕구 무시, 경제적 한계 무시하면서까지 기술혁신만을 강조하는 근시안적인 전략을 수행하는 현실도피형 기업으로 전략한 경우이다. 소비자의 욕구에 부응하는 기술혁신, 상품개발, 다양한 시장개척 등으로 극복해야 한다.

2. 집중형 쇠퇴

-장인형 기업이 수선공형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이며, 완벽한 제품을 출시시키려고 하는 장인형 기업이 극도의 비용절감을 강조하다가 품질을 손상시키고 기술혁신을 도외시하며, 결국 소비자들로부터 외면당하는 수선공형 기업으로 쇠퇴하게 되는 유형이다. 이러한 유형의 경우 하급자와 소비자의 말을 경청하는 경영자를 선임하여 경영철학과 문화의 변화를 도모해야 한다.

3. 모험형 쇠퇴

-건축가형 기업이 제국주의자형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이며, 기업가정신을 갖춘 최고경영층이 시장의 유망한 분야를 발견하고 지속적인 사업확장을 도모하던 건축가형 기업이 무차별적인 다각화를 함으로써, 폭발적으로 늘어나는 업무의 복잡성을 통제하지 못하는 제국주의자형 기업으로 쇠퇴하는 경우이다.

-이러한 경우 전망없는 사업은 정리하고, 핵심사업 및 관련사업에만 집중하여 경영을 해야 하고, 이에 적합한 전문경영인을 선임해야 한다. 경쟁우위가 약한 사업단위는 매각하고, 핵심사업부문 경쟁우위를 재확립하는 지혈전략을 사용해야 할 것이다.

4. 이완형 쇠퇴

-영업사원형 기업이 표류자형 기업으로 변신하면서 쇠퇴하는 유형이다. 뛰어난 판매전략과 폭넓은 유통망을 가진 영업사원형 기업이 제품의 질이나 소비자의 욕구보다는 제품포장에만 치중하여, 각 부서들이 구심점 없이 흩어져 전략실행이 불가능한 표류자형 기업으로 전략한 경우임. 통일된 판매전략을 수립하기 어렵다면, 본사 차원에서 상호 연결망을 구축하여 정보교환과 공생전략을 설정해야 하고 품질개선을 해야 한다.

III. 한국엔터의 조직쇠퇴 유형 및 극복방안

1. 사례 분석

-사례에서 살펴보면 한국엔터의 두 사업부가 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 지게 되었다고 설명하고 있음을 확인할 수 있고, Miller의 조직쇠퇴유형 중에서 한국엔터의 두 상황에 어울리는 유형은 모험형 쇠퇴임을 알 수 있다.

2. 모험형 쇠퇴

1) 개념

-모험형 쇠퇴는 무분별한 다각화에 빠져 업무의 복잡성과 다양성을 통제하지 못하고 몰락해 가는 유형을 의미한다.

2) 건축가형 기업이 제국주의자형 기업으로

-이는 건실한 기업가정신을 발휘하여 사업영역을 발굴하는 건축가형 기업이 무분별한 사업다각화를 추진하다 제국주의자형 기업으로 몰락해 가는 과정이다.

3. 극복방안

-이를 극복하기 위해서는 전망이 약한 사업을 정리하고 핵심사업에만 전력으로 질주하는 방식으로 전략을 전환할 필요가 있다. 또한, 경영상황에 적합한 전문경영인을 선임하거나, 경쟁우위를 창출하는 부문에 집중하고, 그렇지 않은 부문은 매각하는 지혈전략이 필요하다.

(1번문제 끝. 이하여백)

【문제 2】 조직구성원들의 조직적응은 업무에 대한 태도 형성과 성과에 영향을 미친다.

특히 신입사원 조직적응과 관련하여 조직사회화(organizational socialization)의 중요성이 강조되고 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 조직사회화의 개념과 행위적 결과 및 정서적 결과를 설명하시오. (10점)

물음 2) 조직사회화의 3단계 모델을 설명하시오. (15점)

물음 1) 조직사회화 개념, 행위적 결과, 정서적 결과

1. 조직사회화 의미

1. 의미

-<조직사회화>란 한 개인이 어느 조직에 소속되면서 그 조직의 과업관련 규범, 가치관, 사회적 분위기에 대한 지식, 생활양식과 조직문화 등을 습득해 가는 과정을 의미한다.

2. 행위적 결과

- a)진입충격 완화 - 신규직원으로서 채용합격 이후 조직분위기 적응, 업무에 익숙해지기 위한 진입충격을 완화시킬 수 있다.
- b)역할모호성 제거, 사회적 자아 확립 - 업무역할을 명확하게 하고, 조직생활에 적합한 사회인으로서 역할매김에 유리하다.
- c)채용비용의 적절한 활용 - 채용합격 이후에 업무 및 조직 적응에 실패하여 이직을 하게 되는 상황을 줄일 수 있다.
- d)조직유효성 향상 - 투입된 채용비용, 면접비용 대비 조직성과창출에 유리하다.

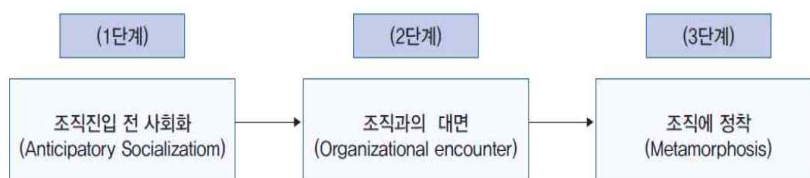
3.정서적 결과

- i)조직정체성 유도 - 조직성과에 기여하는 공헌도나 노력이 개인의 성장과 발전과 일치시킬 수 있다는 사실을 인지시킬 수 있다.
- ii)개인과 조직의 심리적 계약 공고화 - 기업과 구성원 간에 묵시적 계약관계로서 상호작용을 통해 직무 만족, 내적동기, 조직몰입과 같은 성공적인 사회화를 이룰 수 있다.

물음2) 조직사회화 3단계

I.조직사회화 3단계

1.Feldman 이론을 활용한 조직사회화



1)1단계(getting in) : 선행사회화

①개념

-신입사원이 조직에 입사하여 직무수행을 하기 전에 발생하는 모든 내용의 사회화 과정을 말한다.

②현실적 직무소개 활용(RJP 활용)

-이 단계에서 기업은 지원자들이 기업정보를 미리 가지고 지원할 수 있도록 기업의 인재상을 명확하게 해야 하고, 소셜 리크루팅, SNS를 통한 채용경로 다각화를 통해 적극적인 광고 홍보를 해야 한다. 또한, RJP를 통해 직장생활에 대한 현실적인 기대를 형성하게 함으로써 조직생활에 대한 적응력을 높일 수 있게 연봉수준, 사내문화, 복지제도, 상급자의 업무스타일 등 정확한 사전 안내와 정보제공이 있어야 한다.

2)2단계(breaking in) : 조직과의 대면(encounter)

①개념

-신입사원이 입사하여 직무를 배우고, 역할을 명확하게 습득하며, 각종 대인관계를 형성하는 단계이다.
첫 출근일로부터 6개월-9개월 정도까지 진행되며, 이 단계에서 신입사원은 과업요구, 역할요구, 인간
관계요구에 직면하게 된다.

②기업의 활동 : 명확한 비전제시, 오리엔테이션, 멘토링 등

- 조직에 새로 들어온 신입사원은 직무관련 정보나 성과에 대한 기대 수준을 잘 알지 못하기 때문에, 새로운 과업을 경험하게 될 때의 충격을 예방하기 위한 정보제공과 직무지시를 하는 것이 바람직하다.
- 신규사원에게 단순업무만 제공하는 것 보다는 능력있는 사수와 업무수행, 커리어 가치를 증진시켜 줄 수 있는 기회 부여, 성과와 연동된 직무제공 등을 통해 성공경험을 축적할 수 있도록 해야 한다.
- 성과에 대한 피드백을 제공할 때에는 강점과 약점을 알려주고 개인이 일을 통해 성장할 수 있는 방향을 제시해 주어야 한다.

3)3단계(setting in) : 조직에 정착하는 **변화와 수용**

①개념

-신입사원이 자신에게 주어진 직무요구를 파악하고 본격적으로 성과를 내기 시작하는 단계이다.

②기업의 활동 : 강력한 비전 제시, 의사소통의 다각화, 공정성 관리

- 기업은 신규직원의 강점과 약점을 고려하여 직무를 재설계해야 하고, 디지털 친화력이 높은 e-HRM을 통한 수평적·대각적 의사소통을 다각도로 전개하여 갈등의 소지를 제거시키도록 해야 한다.
- 특히, 공정성을 고려한 제도개선이 필요하며, 개인의 노력과 재능을 기반으로 한 능력을 발휘할 수 있는 충분한 기회를 주어야 한다. 평가제도에 있어서 상대평가와 절대평가의 병행, 정량평가 뿐만 아니라 정성평가까지 고려해야 하며, 집단평가와 개인평가의 동시적 고려가 필요하다.

(2번문제 끝. 이하여백)

【문제 3】 특정 사물, 사람, 사건 등에 대해서 좋아하거나 싫어하는 것을 태도(attitude)라고 한다. 태도는 개인의 조직행동을 결정하는 중요한 요인이다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 태도를 구성하는 3가지 요소를 제시하고, 3가지 요소들의 영향 관계에 관하여 설명하시오. (10점)

물음 2) 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화(cognitive dissonance)이론을 기반으로 태도와 행동 간 불일치를 해결하는 원리를 설명하고, 태도와 행동 간 불일치 해결에 영향을 미치는 요인을 제시하시오. (15점)

물음1) 태도 구성요소 3가지, 영향관계

I. 태도의 의의와 중요성

1. 의의

-태도는 어떤 대상에 대해 지속적으로 호의적 또는 비호의적으로 반응하려는 개인의 선유경향이며, 학습된 사전적 견해(predisposition)이다.(ready to respond)

2. 태도의 중요성

-태도는 행동의 방향을 예측하는 기준이 되어 미리 예방하거나 바꿀 수 있고, 특히 개인의 경험과 사회적 상호작용 속에서 후천적 학습을 통해 변화할 수 있다는 점에서 중요하다.

II. 태도의 구성요소와 영향관계

1. 태도의 구성요소

1) 인지적 요소

-어떤 대상에 대하여 알고 있는 지식 또는 그렇게 믿고 있는 믿음을 말하며, 옆 사람은 나보다 일을 더 못하는데, 나보다 임금을 더 받는다고 인지하는 것, 과장님이 일을 너무 모른다고 생각하는 것 등이 해당한다.

2) 정서적 요소

-어떤 대상(사물, 사람, 사안)에 대해 좋아하거나 싫어하는 혹은 긍정적이거나 부정적인 느낌을 말한다. 웅장한 미술품을 보고 마음에 들어한다거나, 상사가 부하직원을 마음에 들어하는 경우를 들 수 있다.

3) 행동적 요소

-어떤 대상에 대한 느낌의 결과로 어떻게 행동에 옮기겠다는 생각이다. 아직 구체적인 행동으로 옮기지 않았으므로, 행동은 아니며 행동의도(intention)이다.

2. 영향관계

-인지적 요소, 정서적 요소, 행동적 요소는 꼭 순서대로 나타나지 않으며, 태도의 세 요인들은 상황에 따라 복합적으로 작용하면서 행동에 영향을 미친다.



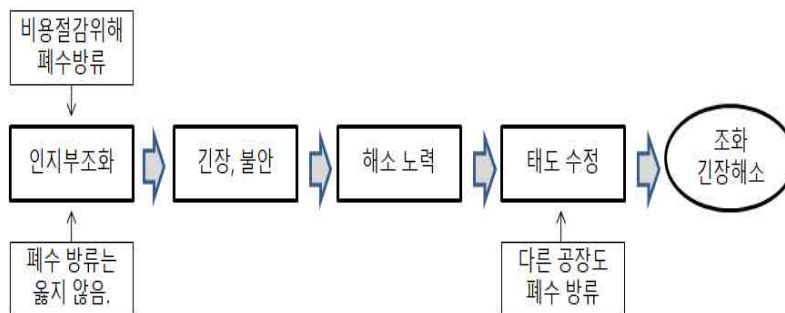
물음2) 인지부조화

I. Festinger의 인지부조화

1. 의의

-페스팅거(L.Festinger)가 주장한 이론으로 둘 이상의 태도간 또는 태도와 행동간 불일치를 최소화하기

위해 노력한다는 것이다. 즉, 조직 내 개인은 직무수행과 관련된 행동이 자신의 태도와 모순될 경우, 둘이 양립 가능하도록 태도를 수정할 수 있다는 것이다. <인지부조화>란 인지의 비일관성이며, 두 가지 양립할 수 없는 인지가 한 사람의 마음에 있어서 서로 불일치할 때 불편함이나 긴장(부조화)을 경험하게 되며, 이러한 부조화 상태를 해결하기 위하여 조화의 상태로 돌아가고자 하는 노력으로 심리적 균형을 회복하려 한다.



2. 인지부조화 감소를 위한 노력

1) 태도를 변경

-공장의 폐수방류 사례를 가지고 태도변경의 해결노력을 설명하면, 인사고과의 불이익을 감수하더라도 방류사실을 신고해야 겠다고 마음을 고쳐먹거나, 그 반대로 이까짓 약간의 방류는 다른 공장들도 다 한다는 식으로 태도는 변경하여 인지부조화를 해결할 수 있다.

2) 행동을 변경

-흡연자가 자신의 건강을 목적으로 담배를 즉시 줄이거나, 끊기 위해 노력하는 행동상의 변경을 하는 것이다. 공장의 폐수방류 사례에서 자신의 윤리의식과 사회상식이 중요하므로, 회사의 임원들에게 정식으로 폐수방류는 적은 양이라 하여도 잘못되었음을 고하는 경우를 들 수 있다. 반대로 자신의 부양가족의 수, 자신의 처지, 경기가 좋지 않아 타회사 취업도 어려우므로 회사가 시키면 이에 꿀을 수 밖에 없다는 식으로 행동을 변경하기도 한다.

3) 더 가치있는 조화요소를 찾음(비교기준의 변경)

-<흡연자>가 흡연노력에 계속 실패하자 과거의 조상 중에 줄담배를 피우시던 고조할아버지도 90세까지 사셨다는 전설적인 이야기를 드러내면서 자신도 그렇다고 하여 비교기준을 변경하는 것이다. <폐수방류> 사례에서 보면, 동종의 타 회사도 동일하게 하고 있다고 보고 우리 회사가 그렇게 나쁜 회사가 아님을 단정하는 경우, 반대로 회사의 대외적인 이미지가 곧 장기적인 성장과 발전이다 라고 하여 과거 모범적인 동종업계 사례를 들어 비교하면서 더 이상의 폐수방류를 위험하다고 생각하는 경우를 들 수 있다.

4) 부조화를 낳지 않는 방향으로 노력(인지적 왜곡)

-<흡연>은 당연히 건강을 해친다는 상식에도 불구하고, 담배가 폐에 해롭다는 것은 의학적으로 아무런 근거가 없다고 하여 머릿속에서 아예 왜곡시키는 것이다. <공장의 폐수방류> 사례에서 보면, 회사가 창출하는 가치와 기여도는 하천 오염으로 발생하는 오염보다 훨씬 크고, 사실 오염된 하천은 국가의 상

수도가 잘 되어 있어서 어차피 정화된다고 생각하면서 회사가 낸 세금이 얼마인데 폐수방류도 못하는
가 라는 식으로 왜곡시키는 것을 말한다.

5)회피

-갖가지 노력을 하다하다 더 이상의 방법이 없게 되자, 짧게 살아도 하고 싶은 것을 하면서 살아도 좋
다고 생각해 버림으로써 <흡연>을 계속 하는 것을 말한다. <공장 폐수방류> 사례에서 나는 공장 폐수
방류를 못봤다라고 자기최면을 하거나 보고도 못 본 척으로 상황을 회피하는 것이다.

II.인지부조화 해소 영향요인

1.부조화 요인의 중요성(importance)

: 부조화를 줄이기 위해 태도변화 또는 행동변화 등의 노력을 투입할 가능성이 크다.

2.부조화 요인에 대한 통제력(influence, control)

: 행위자 자신에 의해 해당요인의 통제가 가능하다고 믿는다면 태도에 어울리는 바람직한 행동을 취할
가능성이 크다.

3.해결 이후의 보상(competence)

: 부조화에서 조화로 유지를 할수록 이에 따르는 보상수준이 클수록 인지부조화 해결노력에 더 집중을
할 확률이 크다.

(3번문제 끝. 이하여백)