

"이 문제 나온다고 했죠?" 이패스노무사 강의에서 찾은 26 노무사 2차 시험문제

경영조직론 최우정 노무사

1. 기출문제 문제1번

▶ GS3기 모의고사 7회차 문제2의 물음2번

다음 물음에 답하십시오. (총 25점)

물음 2) 배분적 협상과 통합적 협상 전략의 개념을 제시하고, 적합한 상황을 설명하세요. 물음1)에서 제시한 두 가지 리더십 스타일에 어울리는 적합한 협상전략을 작성하세요. (12점)

해설

1. 배분적(distributive) 협상 : Zero-sum 협상

1. 개념 : Pizza cutting game

〈배분적 협상전략〉이란 고정된 파이(fixed pie)를 나누어 가지는 Zero-sum(혹은 Win-Lose) 협상전략을 말한다.

2. 적합한 상황 요건

협상이슈가 하나이고, 어느 한 집단의 이익이 다른 한 집단의 손해로 이어지는 협상상황인 경우에 선택하는 것이 효과적이다. 예컨대 물건을 살 때 혹은 중고차에 금액을 더 지불하여 새 차와 교환할 때처럼 한쪽의 양보만으로 다른 쪽에 이익이 되는 상황이 될 때, 두 당사자는 가격(price)이라는 고정된 자원을 두고 서로 협상하는 배분적 관계에 놓이게 된다. 이때 재화가 한정된 상황에서 한쪽이 이익을 얻으면 다른 한쪽이 손해를 보기 때문에 협상당사자들의 관심방향은 반대이며, 이러한 협상방식은 주로 단기적인 인간관계에서 행해진다.

3. 특히 중시되는 사항 : 협상결과에 대한 최고 대체안(BATNA) 결정

BATNA란 'Best Alternative to a Negotiated Agreement'를 의미하는 것으로서, 협상으로 얻은 결과를 대신할 수 있는 대안 중 최고의 것, 즉 받아들일 수 있는 협상결과 중 최저의 것을 말한다(협상 최소수용 조건 또는 차선택). 협상당사자들은 자기 측의 BATNA 이상의 성과를 얻으려고 노력한다. BATNA보다 높은 제안은 당사자를 협상에 남아 있게 할 수 있고, BATNA보다 낮은 제안은 협상을 성공시키기 힘들게 만든다. 협상에 임할 때 상대방의 BATNA에 대해 어느 정도 알고 있으면, 그것을 충족시키지 못하더라도 상대방이 BATNA를 바꾸게 할 수 있을 것이다.

II. 통합적(integrative) 협상 : Plus-sum 협상

1. 개념 : Pizza cooking game

〈통합적 협상전략〉이란 파이의 크기가 늘어날 수 있는 Plus-sum(혹은 Positive-sum 혹은 Win-Win) 협상 전략을 말한다.

2. 적합한 상황 요건

협상당사자들이 갖는 우선순위가 다를 뿐 이해관계의 방향은 같은 경우에 선택하면 효과적일 수 있다. 왜냐하면 서로 이해가 상충되지 않을 수 있기 때문이다. 예를 들어, 판매원이 회사와 판매량에 따른 수당을 약정할 때나, 야구선수가 홈런 횟수에 따라 구단과 연봉을 정하기로 할 때처럼 협상결과가 양쪽에 이득이 되는 상황일 때 적합하다. 이는 나눌 수 있는 재화의 양이 유한하지 않고, 나도 얻고 너도 얻을 수 있다는 가정 하에 서로의 관심사를 한 곳에 모을 수 있으며, 주로 장기적인 인간관계에서 행해진다.

III. 각 리더십 유형에 적합한 협상전략

1. 거래적 리더십의 갈등 조정 시 선호하는 전략 : 배분적 협상

〈거래적 리더십〉은 명확한 목표와 규칙을 바탕으로 단기적 성과를 강조하고, 구성원과의 관계를 보상과 처벌 중심의 교환관계로 설정한다. 따라서 갈등 조정 시에도 상대방과 협력적 관계를 형성하기보다는 제한된 자원이나 이익을 경쟁적으로 나누고, 명확히 정의된 목표를 통해 자신에게 유리한 결과를 얻으려는 배분적 협상(distributive negotiation) 방식을 더 선호하게 된다.

2. 변혁적 리더십의 갈등 조정 시 선호하는 전략 : 통합적 협상

〈변혁적 리더십〉은 장기적인 비전과 영감을 제시하고 구성원의 역량 개발 및 변화를 통해 혁신과 성장을 추구하는 특징이 있다. 따라서 갈등을 조정할 때에도 일방적으로 목표를 달성하기보다 상대방과 장기적이고 지속적인 협력 관계를 구축하고, 상호 이익을 극대화하는 공동의 가치를 창출하는 통합적 협상(integrative negotiation)을 선호하는 경향이 있다.

▶ 2026 경영조직론 답안작성연습 P245 연습16번

조직 갈등의 해결방안으로서 협상이 갖는 의미와 중요성을 기술하고, 분배적 협상전략과 통합적 협상전략을 비교 설명하시오. 2013년 제22회 기출

조직의 갈등관리에 있어서 협상의 의미와 중요성, 협상전략 그리고 협상과정에 대하여 설명하라.

2000년 제19회 기출

통합형 협상의 개념에 대하여 설명하고, 만약 당신이 조이서 컨설턴트라면 통합형 협상의 태도, 행동, 정보 각각의 관점을 통해 사업부간 갈등 문제의 해결방안을 설명하시오. 2020년 제29회 기출

해설

I. 협상의 의의와 중요성

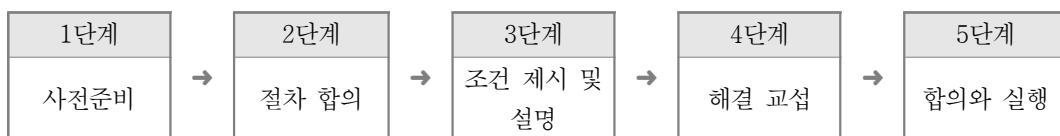
1. 협상의 의의

협상이란 서로 상이한 이해와 관심을 갖고 있는 둘 또는 그 이상의 사람들이 합의에 이르기 위해 노력해 가는 과정으로서 교환율을 약정하는 과정이라고도 할 수 있다. 기업에서는 협상(negotiation)과 교섭(bargaining)이라는 용어로 사용되기도 한다.

2. 협상의 중요성

협상은 소송비용, 중재비용 등을 절감하면서 양당사자 모두의 이해에 부합되는 이상적인 해결안으로 원만한 해결안을 절충시킬 수 있다는 점에서 반드시 알아두어야 할 필요가 있다.

II. 협상과정



1. 사전준비

- 협상의 목표와 그 취지를 명확히 하고 전략을 수립하는 단계이며, 협상준비는 BATNA를 결정함으로써 완성된다. BATNA는 받아들일 수 있는 협상으로 얻은 결과를 대신할 수 있는 차선택 중 최고의 것을 말한다.
- 협상에 임할 때, 상대방의 BATNA를 어느 정도 알고 있으면, 지피지기면 백전백승이라고 자신의 의견을 충족시키지 못하더라도, 상대방의 BATNA 정도는 바꾸게 할 수 있을 것이다.
- 따라서, 협상을 시작하기 전에, 우선 특정한 문제를 어떠한 절차로 협상할 것인지 쌍방 간에 명확히 하는 것이 필요하다.

2. 절차 합의

- 협상 테이블에서의 절차와 규칙을 합의하는 단계이며, 이 단계에서 서로의 요구조건을 교환하기도 한다.
- 누가 협상 테이블에 참석하고 언제까지 합의에 도착해야 하는지 결정하는 단계이다.

3. 조건 제시 및 설명

서로 원하는 조건을 제시하고 그 배경과 이유, 타당성을 구체적으로 설명하는 단계이다.

4. 해결 교섭

양당사자의 의견과 주장에 대하여 실천할 수 있는 범위 내에서 교섭(bargaining)을 하는 단계이다.

5. 합의와 실행

합의된 사항을 문서화하고, 그 실행을 위한 구체적인 사항들을 결정하는 단계이다.

III. 배분적 협상전략

1. 의의

- 배분적 협상전략이란 고정된 파이를 나누어 가지는 zero-sum 또는 win-lose협상전략을 말한다.
- 협상이슈가 하나이거나, 어느 한 집단의 이익이 다른 집단의 손해로 이어지는 상황 등 서로 관심방향이 반대가 될 때 사용되는 협상전략이다.

2. 협상에 들어가기 전에 준비사항

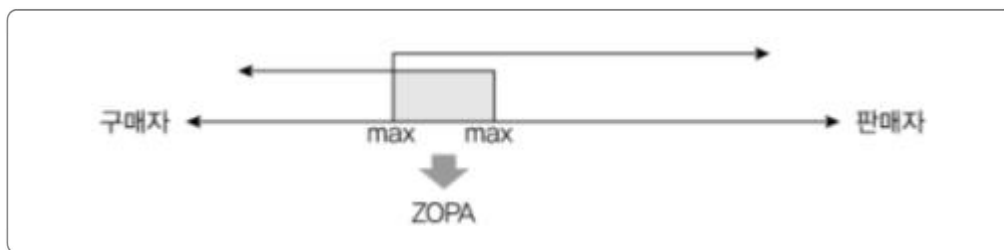
1) 협상의 타결영역

협상에 들어가기 전에 같은 주제에 대한 나의 기준을 미리 정해 놓고, 상대의 기준도 파악하면서 협상에 임하면 훨씬 성공적이다. 구체적으로 협상목표, 상대가 요구하는 수준, 상대에게 제시하는 나의 최초 요구 수준 등을 미리 정해놓은 것이 바람직하다.

이때, 나와 상대방의 목표추구 지점이 반대될 때 협상이 가능한 현실적 대안을 미리 예측을 하여 ZOPA를 미리 설정해 놓는다면, 협상은 성공을 이룰 가능성에 가까워진다.

2) ZOPA에 의한 선택

Zone of Possible Agreement, ZOPA란 실제 실현가능하고 협상이 이루어질만한 타결영역을 의미한다.



3. 배분적 협상의 핵심요소

1) 태도

배분적 협상은 win-lose 혹은 zero-sum 관점에서 출발한 태도를 갖게 되며, 상대방에 대한 적대적인 태도의 형성으로 강력하게 자기주장을 한다는 특징을 가진다.

2) 행동

서로 반대되는 관심사와 갖고 최후의 협상결과를 중요시하므로, 상대방과의 지속적인 장기적인 관계를 어렵게 한다.

3) 정보

협상대상에 대한 충분한 정보를 갖고 협상 장소에 가야 하며, 보유하고 있는 정보내용을 상대방에게 알리면 불리해지므로 의사소통의 벽은 더욱 두껍게 된다. 배분적 협상의 핵심은 자신의 정보를 노출시키지 않으면서 상대의 정보를 얼마나 파악하고 있는지가 관건이 된다.

4. 협상결과에 대한 대체안으로서 BATNA

- BATNA는 협상으로 얻은 결과를 대신할 수 있는 대안 중에서 최고의 것, 즉, 받아들일 수 있는 협상결과 중 최소한의 것이다.
- 협상당사자들은 내편의 BATNA이상의 성과를 얻으려고 노력한다. BATNA는 협상당사자가 협상결과로 받아들일려고 하는 최소한의 가치를 결정하므로, BATNA보다 높은 제안은 협상에 남아 있게 하고, BATNA보다 낮은 제안은 협상을 성공시키기 힘들도록 만든다. 협상에 임할 때, 상대방의 BATNA를 어느 정도 알고 있으면, 자신의 주장을 충족시키지 못하더라도, 지피지기면 백전백승과 같은 말처럼 상대방의 BATNA를 바꾸게 할 수 있을 것이다.
- 이러한 BATNA에 의한 협상테이블에서의 활용은 기업 입장에서는 실리를, 노동조합 입장에서는 명분을 추구하게 함으로서 협상결과에 모두 만족하게 되는 결과를 가져올 있다.

IV. 통합적 협상전략

1. 의의

- 통합적 협상전략이란 파이의 크기가 늘어날 수 있다는 Plus-sum 가정에 기초한 Win-win 협상전략이다.
- 조직은 배분적 협상전략보다는 통합적 협상전략을 더 활용해야 하는데, 그 이유는 통합적 협상전략일 때 어느 한쪽에 손해가 되는 일이 없으므로, 서로 양속이 되는 사태가 발생되지 않기 때문이다.

2. 통합적 협상의 성공요인

- 서로 경쟁하는 것보다 협력하는 것이 모두에게 이익이 되리라는 믿음과 지식이 있어야 한다.
- 능력이 있으면 자신 있게 협상에 임하여야 하고, 이때 상대방의 입장과 태도를 인정하고 대우하면서 협상에 임하여야 한다.
- 정확한 의사전달과 상대방의 의견에 귀를 기울이면서 서로 오해가 없어야 하고, 무엇보다 친화와 협력을 유지할 수 있도록 신뢰하면서 최선을 다해야 한다.

3. 통합적 협상의 핵심요소

1) 태도

통합적 협상은 win-win 혹은 plus-sum 관점에서 출발한 태도를 갖게 되며, 상대방의 의견이 제시되기까지의 과정과 입장 등을 이해하려는 타협, 협력, 수용의 태도가 필요하다.

2) 행동

서로 공동의 이익을 추구한다는 생각을 갖고 해결안으로 도출되어야 할 내용이 나에게도 상대방에게도 모두 왜 중요한지 생각하여 예의와 존중에 의한 순리적인 행동방향, 즉 참여적 리더십이나 후원적 리더십, 참여적이고 협의적인 의사결정의 조직행동이 필요하다.

3) 정보

통합적 협상전략은 최종적인 추구하는 결과가 승자 - 승자의 형태이므로, 상식적인 정보량과 분석을 통해 획득한 결과물을 상호 공유하여 협상안이 서로에게 왜 중요한지 알도록 해주어야 한다.

4) 시간, 지위와 권한

- 협상 마감시간이 얼마나 남아 있는지도 매우 중요하다. 시간을 넉넉하게 갖고 있을수록 취합할 수 있는 정보량도 많아지고 협상을 준비할 수 있는 여력도 있게 된다.
- 상대방의 지위와 권한을 미리 알아 놓는다면 협상에 유리한 우위를 점할 수 있다. 권한이나 재량권한 없는 자와 협상을 시도할 경우 시간만 낭비하게 되는 꼴이므로, 어느 정도 지위와 권한을 가진 자와 다시 협상을 해야 한다.

4. 협상결과에 대한 대체안으로서 BATNA

- BATNA는 협상으로 얻은 결과를 대신할 수 있는 대안 중에서 최고의 것, 즉, 받아들일 수 있는 협상결과 중 최소한의 것이다.
- 협상당사자들은 내편의 BATNA이상의 성과를 얻으려고 노력한다. BATNA는 협상당사자가 협상결과로 받아들일려고 하는 최소한의 가치를 결정하므로, BATNA보다 높은 제안은 협상에 남아 있게 하고, BATNA보다 낮은 제안은 협상을 성공시키기 힘들도록 만든다.
- 통합적 협상에서의 BATNA의 역할은 양당사자가 서로 양보하면서 더 중요한 공동의 이익을 추구할 수 있도록 한다는데 있다.

V. 배분적 협상전략과 통합적 협상전략의 비교

1. 목표

배분적 협상전략은 개별이익을 추구한다는데 있고, 통합적 협상전략은 공동이익의 추구에 있다.

2. 추구하는 결과

- 배분적 협상전략 : win-lose (승자와 패자)
- 통합적 협상전략 : win-win (승자와 승자)

3. 협상초점

- 배분적 협상전략 : 최후의 타결지점
- 통합적 협상전략 : 해결안이 나에게도 상대방에게도 왜 중요한 지에 관심

4. 관심사와 이해관계

- 배분적 협상전략 : 서로 반대방향, 대립, 갈등, 적대적이다.
- 통합적 협상전략 : 공동의 목표를 추구하는 보완하는 관계, 조화를 이루어야 하는 관계라고 생각한다.

5. 관계의 지속가능성

- 배분적 협상전략 : 장기적인 지속적 관계를 어렵게 한다.
- 통합적 협상전략 : 장기적인 관계 유지가 가능하다.

6. 정보공유

- 배분적 협상전략 : 정보를 제공하면 상대방이 유리하므로, 정보의 공유는 낮다.
- 통합적 협상전략 : 이익이 되는 방향과 해결안에 대하여 정보공유도는 높다.

2. 기출문제 문제2번

▶ 2026 경영조직론 답안작성연습 P64 연습13번

다양성의 의미, 관리층에 요구되는 능력, 역량에 대하여 서술하시오.

해설

I. 다양성의 의미

- 다양성이란 일반적으로 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미한다. 구성원들의 이질성은 개인차를 발생시키는 근원에 해당하며, 최근 다양성이 조직성과에 미치는 다양한 변수 중 하나로서 연구가 활발하게 진행되고 있다.
- 개인의 다양성은 선호하는 보상방식, 커뮤니케이션 유형, 리더에 대한 반응 행동, 협상의 유형 및 조직행동과 관련된 여러 사항에 영향을 주고 있으므로, 중요하다.

II. 다양성의 수준

1. 표면적 다양성

- 표면적 다양성이란 성별, 인종, 민족, 나이, 외모 등 육안으로 쉽게 파악할 수 있는 특성 차이로서 때로는 고정관념을 유발하는 원인이 되기도 한다.
- 연구결과에 의하면, 나이가 많을수록 이직 및 결근율이 낮게 나타났고, 외모와 소득과의 관계, 외모와 승진과의 관계, 외모와 직장만족도와의 관계에서 비례하는 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

2. 내면적 다양성

1) 의미

내면적 다양성이란 능력, 가치관, 성격, 일에 대한 선호도 차이로서 사람들이 함께 어울리면서 서로 유사성을 파악하는 데 있어서 갈수록 증시되고 있는 다양성이다. 즉, 내면적 다양성에 대한 공감을 통하여 상호간 이해의 폭이 넓어지면 자연스럽게 표면적 다양성에 오는 인구통계학적 차이에 대한 관심은 감소할 수 있다는 것이다.

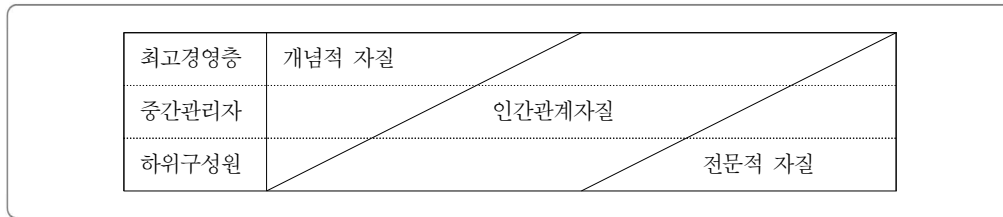
2) 일반적 특성

- ① 지적 능력 : 어떤 문제를 잘 해내기 위해 정신적으로 사고하고 추리해 낼 수 있는 능력으로 어휘력, 지각력, 추리력, 공감지각력, 기억력 등의 종합이며, 선천적이고 유전에서 기원한다는 특징도 있다.
- ② 육체적 능력 : 신체적 능력, 근력을 말하며, 고도의 복잡한 기술이 필요한 업무보다 덜 복잡하고 단순한 직무에서 중요한 역할을 한다.
- ③ 감성적 능력(= 정서적 능력) : 자기 자신과 타인의 정서와 감성을 잘 알아채고 이해하고 조정할 수 있는 능력으로 자신과 다른 사람들을 얼마나 잘 다루는지를 말한다. 감성지수가 높을수록 대인관계에 성공을 거둘 확률이 높으며, 감성적 능력에는 크게 자기인식능력, 자기관리능력, 타인 인식능력, 사회적 관계능력으로 구분하여 이해할 수 있다(Daniel Goleman).

III. 관리층 구분에 따른 능력

1. 개요

조직의 성패는 관리자의 관리능력에 달렸다고 해도 과언이 아니다. 관리자가 갖추어야 할 능력은 매우 다양하고 복잡한데, 특히 관리자가 어느 계층에 속해 있는지에 따라 담당하는 기능이 다르므로, 요구되는 자질이 다를 수가 있다. 카츠(Katz)는 관리자의 자질을 세 가지로 나누어 관리자의 위치에 따라 각 자질들의 비중이 다르게 요구된다고 주장하였다.



2. 개념적 자질 : 상황판단 능력

최고층 관리자라면 조직을 전체적으로 파악하면서 조직의 각 부분은 서로 어떤 관련이 있으며, 한 부문에서의 변화가 조직 전체에 어떤 영향을 미칠 것인지를 예측할 수 있어야 한다. 주어진 정보 분석으로부터 장기적이고 모든 분야를 동시에 고려하는 능력이 필요한데, 이러한 능력은 최고경영층일수록 더욱 필요하다.

3. 인간관계 자질 : 대인관계 능력

다른 사람과의 대인관계 형성 능력으로 모든 계층의 관리자에게 똑같이 필요하다. 관리자로서 사장, 작업반장, 팀장 등 관계없이 구성원들과 원만한 관계를 유지하면서 그들에게 동기를 부여해주고, 서로 조정해 주면서 협조를 이끌어 내는 탁월한 인간관계능력이 필수적이다.

4. 전문적 자질 : 현장실무 능력

업무적 자질, 기술적 자질이라고도 부르며, 일선 관리자가 과업 담당자에게 지시하고, 충고하고, 감독하기 위해서는 실무기술이나 자기가 맡고 있는 전문분야의 업무에 능통해야 할 것이다. 실무를 담당해 본 경험이 오래 될수록 자기 경험을 토대로 실무자들을 잘 이끌어 갈 수 있을 것이다.

IV. 역량(competency)

1. 의의

역량의 개념을 Spencer & Spencer는 특정 상황이나 직무에서 비교 준거기준에 비추어 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라고 정의하였으며, 역량은 고성과자들이 갖고 있는 심리적이고 행동적인 특성으로서 해당하는데, 맥클레랜드(McClelland)는 역량은 선천적이 아니라 후천적으로 얼마든지 개발할 수 있다고 제시하여 최근 각 기업체에서 구성원들의 역량개발에 대한 관심이 급증하고 있다.

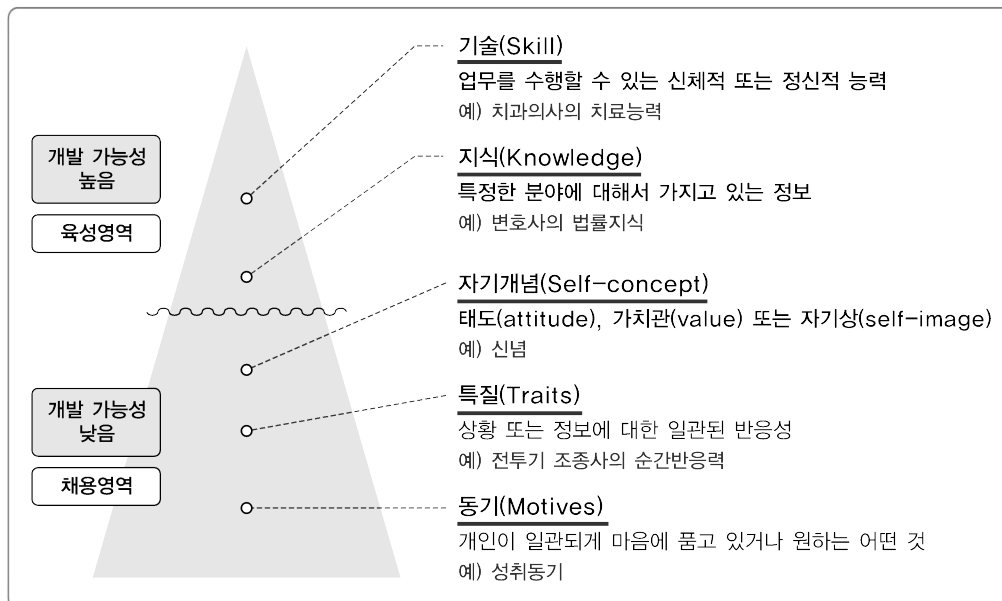
2. 역량의 구성요소

- 1) 스킬 : 과업에 대한 숙련의 수준으로 훈련과 경험으로 습득된 기술이다.
- 2) 지식 : 특정 분야에 대하여 가지고 있는 축적된 정보이다.
- 3) 자아개념 : 개인이 일시적으로 가지는 자아 이미지와 타인에게 보이는 자신의 태도이다.
- 4) 특질 : 개인 자신만이 갖고 있는 일관성 있는 성격과 반응을 말한다.
- 5) 동기

어떤 행동을 하도록 하는 가장 근원적인 요인으로서 목표를 향해 돌진하는 의욕을 말한다.

Spencer & Spencer의 다섯 가지 차원 중에 스킬과 지식은 비교적 쉽게 파악할 수 있지만, 자아개념, 특질, 동기는 일반인이 구분하여 특정하기는 쉽지 않기 때문에, 실무에서는 Sparrow의 세 가지 차원인 KSA(Knowledge, Skill, Ability) 및 기타 요소를 많이 활용하는 편이다.

[역량 Iceberg Model]



3. 역량의 특성

- 1) 행동성
역량은 행동으로 전환가능하며, 행동의 결과 조직의 성과가 효율적으로 달성된다.
- 2) 측정가능성
역량이 있는지 없는지에 대한 명확한 평가가 가능하다.
- 3) 개발가능성
훈련, 코칭, 직무도전, 약간 높은 목표설정, 피드백 등에 의해 개발과 학습이 가능하다.

V. 역량의 유형

1. 공통 역량

조직의 모든 구성원들이 공통적으로 가져야 할 역량이다. 즉, 모든 사원들이 공통적으로 가져야 할 역량으로 자기개발능력, 변화적응력, 대인관계 형성 능력, 오픈된 마인드, 상대방에 대한 공감능력 등이 있다.

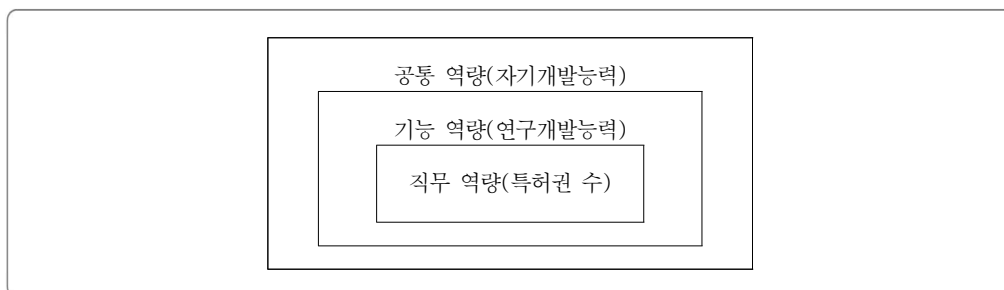
2. 기능 역량

기업 조직에는 생산, 재무, 관리, 인사, 회계, 마케팅 등의 여러 기능이 있는데, 각 기능별로 요구되는 역량이 다르다. 구체적으로 마케팅 기능으로 판매능력, 제품홍보 능력 등이 있고, 생산 기능에는 기계조작 능력, 기계수리 능력, 품질점검 능력 등이 있다.

3. 직무 역량

기업의 각 기능 부문이 완료되려면 여러 가지 구체적인 직무가 완성되어야 하는데, 각 직무 수행에 필요한 구체적인 실무 역량이다. 예를 들어서 판매직에 종사하는 사람의 직무역량에는 대인관계능력, 친절과 배려, 설득력, 공문 작성 능력, 다른 팀과의 상호작용능력, 고객관리능력, 귀에 거슬리지 않는 말하는 기술 등이 있다.

4. 그 외 최근에는 리더십 역량을 추가하여 연구되고 있다. 리더십 역량이란 상급자가 부하직원에 대한 업무지휘와 통솔력을 원만하게 할 수 있어서 팀 전체를 이끌어 갈 수 있는 능력을 말한다.



VI. 결론 : 다양성 경영

- 결국 다양성 경영이란 직원들의 장점이 극대화되고, 단점이 최소화되는 방향으로 조직시스템을 계획, 실행, 통제 관리하는 것이며, 우수한 인력들의 조합을 통한 시너지 효과 창출의 경제적 필요, 사회적 책임에 부응한 다양한 인력 채용의 필요, 차별금지법/남녀고용평등법/장애인고용법 등 관련 법률 준수 필요성에 기인한다.
- 기업에 미치는 영향에는 구성원의 창의성에 기반한 조직 전반적인 시너지 효과 창출, 다양한 인재pool 확보, 대외적인 기업이미지 창출 등이 있으며, 다양성 경영을 할 때 유의할 점은 인력의 다양성에 기인한 상호간 갈등 잠재 및 표출 가능성, 의사소통의 저해와 단절상태를 초래할 수 있음에 유의하여, 관리자는 조직 전반적으로 역기능을 최소화하고, 순기능 극대화를 추구할만한 지원책을 마련해야 한다

3. 기출문제 문제3번

▶ 실전모의고사 1회차 문제1번

국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)의 4가지 유형을 도식화하여 제시하고, 각각 사업부에 적합한 유형을 각각 설명하시오. (50점)

해설

1. 세계화에 대한 기초적 이해

1. 조직구조의 상황변수로서의 세계화

〈세계화, Globalization〉는 국제사회에서 상호의존성이 증가함에 따라 세계 각국이 단일한 체계로 나아가고 있는 현상을 의미한다.

2. 세계화의 동인

① 규모의 경제

해외진출을 통해 기업은 더 많은 수요를 확보할 수 있으며, 대량생산을 통해서 단위비용을 절감할 수 있다.

② 범위의 경제

세계화를 통해 기업이 취급하는 제품 및 서비스의 종류가 많아진다면, 이들 간의 시너지를 창출하는 것이 가능하다. 또한, 다양한 국가의 다양한 소비자층으로부터 다방면의 정보를 수집하여 새로운 시장기회를 얻을 수 있다.

③ 시장개방, 기회활용과 위험분산

자본, 인력, 기술의 이전이 점차 쉬워지고 있는 개방경제 시대를 맞이하여 전 세계 시장의 동질화 현상이 나타나면서 기업의 해외진출이 활발해지고 있다.

각 국가별 경영환경이 상이하므로 한 나라에서의 수요 감소나 원료 공급 중단 등의 위험에 대비하여 복수의 대체안을 가질 필요가 있다.

④ 경제성과 합리성

국제적 대규모화는 원료구입비용과 생산원가 절감을 통해 자원조달의 최적화를 추구할 수 있다.

3. 세계화 발전단계

1) 국내기업단계(domestic stage)

세계적이며, 지역적 특성을 지닌 제품 • 초기 해외시장의 진입단계에 있으면서 국내시장 중심으로 수출부서를 조직 내부에 갖추게 되는 단계이다. 해외 판매 등은 주로 수출부서 중심으로 이루어지며, 이때의 해외시장은 매우 제한적이다.

2) 국제기업단계(international stage)

해외시장에서 경쟁 입지를 굳히면서, 조직 내부에 국제사업부(기존의 수출부서가 국제사업부로 대체됨)를 구축하는 단계이다. 해외 판매, 서비스, 물류 등을 맡은 전문가 고용이 시급하고, 다수의 해외 시장이 잠재된 시장으로서 인식되기 시작한다.

3) 다국적 기업 단계(multi-national stage)

해외시장에서 폭넓은 경험과 능력으로 다국적 기업으로서 폭발적으로 성장하는 단계이다. 공급업체, 생산업체, 유통업체 등이 전 세계 여러 지역으로 동반진출을 한다.

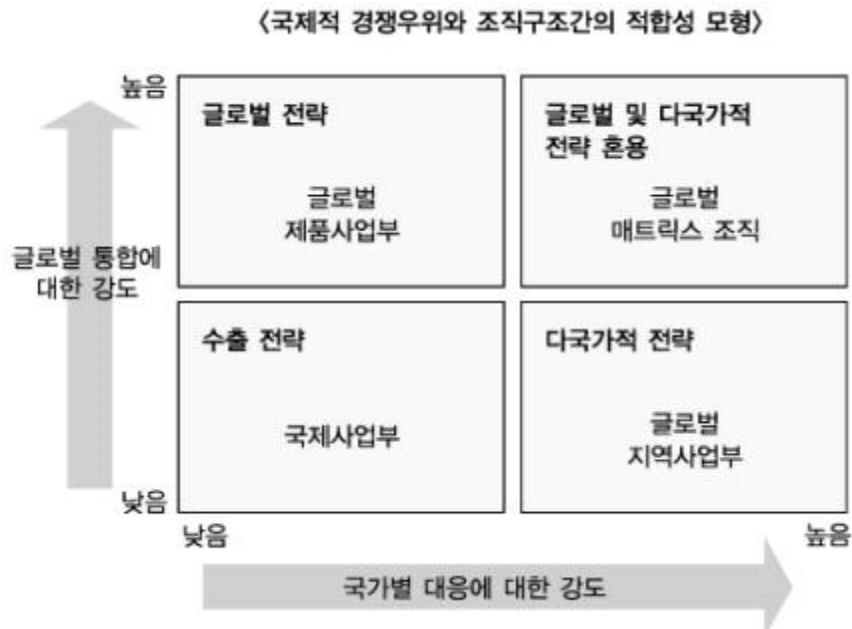
4) 글로벌 기업단계(global stage)

기업이 한 국가를 초월하여 전 세계의 자회사들과 서로 연계되는 단계이다. 이 단계에서 오너십, 지배력, 수뇌부 등이 몇몇 국가로 분산되고, 무국적 상태의 기업으로서 글로벌 방식에 의한 영업을 한다.

4. 세계화 전략의 유형

〈글로벌 전략〉과 〈현지화 전략〉으로서 조직이 세계화에 대응하는 과정에는 크게 두 종류의 요구에 직면하게 되는데, 〈글로벌 전략〉은 세계적 통합의 추세에 부응하기 위해 가치창조활동이 세계적 차원과 국가단위 모두에서 조정·운영되어야 한다는 것이고(글로벌 통합에의 압력), 〈현지화 전략〉은 세계 각지의 현지에 걸맞도록 적응할 필요가 있다는 것이다(현지국가별 대응에의 압력).

이러한 글로벌 전략과 다국가적인 현지화 전략을 기준으로 글로벌 기업은 ㉠ 수출전략, ㉡ 글로벌 전략, ㉢ 다국가적 전략, ㉣ 글로벌 및 다국가적 전략 혼용을 취할 수 있다.



※ **글로벌 전략** : 제품설계와 제조 및 마케팅 전략 등을 전 세계적으로 “표준화”시키는 것을 말한다.

다국가적 전략 : “현지화”한 시장진입 전략을 의미한다.

II. 세계화와 조직구조

1. 국제사업부 조직 : 국제화 전략

1) 의의 및 특징

글로벌화와 현지화 두 압력 모두가 작은 경우에는 국제화 전략이 필요한데, 이는 국내 사업부문들과 동일한 위상의 국제사업부를 두고 수출 중심의 세계화 전략을 추진하는 것을 뜻한다.

국제화 전략에 부합하는 조직구조는 국제 사업부 구조이며, 이는 해외시장의 진출을 위해 본국에서 해외보문을 담당하는 수출 부서 등을 따로 형성하는 것이다. 기업 전체의 관점에서 해외활동을 전개하여 객관적 위치에서 다양한 자회사를 관리하고, 해외자회사의 활동계획을 수립, 필요한 자원(자본과 인력)을 국제사업부로부터 지원받는다.



2) 장단점

수출전략의 국제사업부 조직구조의 <장점>에는 본사의 정책과 계획 실천에 있어서 ㉠응집성과 통일성을 제공, ㉡자원의 집중, ㉢해외시장에 대한 개발 추진을 할 수 있다는 점이 있고, <단점>에는 ㉣국내부문과의 협조를 약화/갈등 발생, ㉤기능과 제품에 대한 지식공유 곤란, ㉥자원할당과 사용의 비효율성 초래한다는 점이 있다.

2. 글로벌 제품사업부 조직 : 글로벌 전략

1) 개념

글로벌 제품사업부 조직구조는 특정 제품을 전 세계에 걸쳐 단일한 관리방식으로 생산, 판매, 유통하기에 적합한 조직구조로서, 글로벌 통합에의 압력을 소화하기에 용이한 조직구조이다. 즉, 기업의 제품별 사업부가 특정 제품분야에 대해서는 전 세계시장에 걸쳐서 모든 운영에 책임을 지게 되는 조직구조이다. 이렇게 함으로써 세계 전역에 걸친 다양한 사업과 제품을 관리하는데 효과적이기 때문이다.

표준화된 제품을 전 세계적으로 판매하는 경우에는 유리하나, 어떤 국가에서는 제품 사업부들 간에 협력보다는 경쟁이 심화되어 조직운영이 원활하지 못하게 되기도 한다. 대표적으로 일상소비재용품(비누, 샴푸, 세탁세제 등), 자동차부품, 공업용품, 공구(BOSCH), 쿠키압력밥솥, 초코파이, 신라면 등이 있다.



2) 장단점

시장기회에 유연성 있게 대처할 수 있다는 장점이 있지만, 기능간의 일관성이 부족하고, 제품부문간 조정에 애로가 있다는 한계점도 있다.

3. 글로벌 지역사업부 조직 : 다국가적 전략

1) 개념

다국적 전략에 적합한 조직구조는 글로벌 지역사업부 조직이며, 이는 특정 국가에 적합한 방식으로 재화나 용역을 생산, 판매, 유통하기에 적합한 조직구조로서, 현지적응 니즈를 충족하기에 용이한 구조이다. 전 세계시장을 지리적인 권역으로 나누어 최고경영자에 직속하는 지역별 사업부를 두고, 각 지역사업부는 그 지역 범위 내에서 관련된 전 기능을 총괄하도록 한 것이다.

Hofstede에 의하면, 국가마다 사회문화적 차이가 있으므로, 글로벌 기업의 경우 현지화의 필요성을 설명한 바 있으며, Hofstede의 국가별 차원의 조직문화를 살펴보면, 불확실성 회피, 권력거리, 남성성 - 여성성, 개인주의

집단주의, 단기 - 장기지향성 등의 기준에 따라 각각 다르게 나타나므로 이에 적합한 조직문화와 조직구조를 형성하여야만 업무효율성을 달성할 수 있다고 설명한 바 있다.



2) 장단점

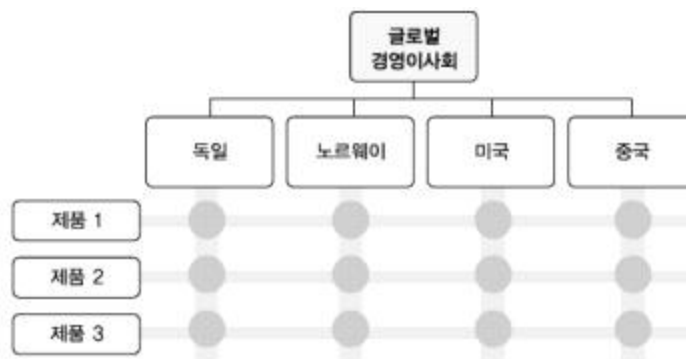
글로벌 지역사업부 조직의 <장점>에는 현지시장에 맞는 제품과 서비스를 제공한다는 점에서 유리하다는 점이 있고, <단점>은 지역 간 협력이 곤란하다는 점, 기능상 노력이 중복될 수 있다는 점에서 조정비용, 갈등비용이 발생할 수 있다.

글로벌 지역사업부제 구조를 사용하는 조직에서 직면하는 문제는, 각 지역사업부의 자율성에 관한 것이며, 즉, 그 지역의 시장진출에만 집중할 뿐, 연구개발 같은 것은 기대하기 어렵다는 점이 있다. 글로벌 지역사업부제는 각 지역의 구체적인 요구에 대한 대응을 중요시하며, 이때 비용의 통제가 큰 문제가 될 수 있다. 따라서, 전 세계 모든 지역에 대한 조정 문제를 전담하는 부서를 새로이 설치하여 글로벌 조정 문제를 해결해야 한다. 대표적으로 네슬레, 스타벅스 등이 있다.

4. 글로벌 매트릭스 조직 : 초국적 전략

1) 개념

초국가 전략에 부합하는 조직구조는 글로벌 매트릭스 조직이다. 이는 둘 이상의 조직설계요인이 동시에 작용할 때 사용되는 구조로서, 초국가 전략 하의 글로벌 통합니즈와 지역별 대응 및 차별화 니즈를 함께 충족하기 위한 조직구조이다. 둘 이상의 다른 조직구조 또는 조직설계 요인들을 함께 활용하는 것을 말하며, 제품표준화와 지역별 현지화를 조합한 전략을 사용할 때 효과적이다.



2) 특징

고도로 분권화된 지역별 적응 니즈와 동시에 글로벌 사업 간의 조정이 필요하므로, 집권화의 필요성 역시 높은 편이다. 이러한 경우에는 강한 조직문화와 정보통신 네트워크를 활용하여 각 국가별 조직 간에 높은 차원의 연계가 가능하도록 조직을 운영해 나가야 한다.

기능별, 지역별, 제품별 사업부 조직을 혼용하여 사용할 수 있어서 글로벌 매트릭스로 운영하는 기업체는 글로벌 환경에서 직면하는 여러 문제들을 극복하기 위하여, 빈번히 조직구조를 변경해야 한다. 대표적으로 코카콜라, 맥도널드 등이 이에 속한다.

3) 장단점

글로벌 매트릭스 조직의 <장점>은 환경대응에 용이하며, 글로벌화와 현지화를 동시에 실현할 수 있다는 점, 기술과 혁신의 신속한 전파가 가능하다는 점이 있지만, <단점>으로 능력과 기능이 중복되어 갈등과 비용이 발생하기도 하고, 이에 조정과 통합비용이 필요하다는 점도 있다.