

경영조직론 해설

【문제 1】 경영환경의 변화는 의사결정에 있어서 불확실성을 증대시킨다. 조직은 이에 대한 효과적 대응방안의 하나로써 구조적 설계 대안을 마련해야 한다. 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 조직 구조를 설계할 때 고려하는 3가지 핵심 요소를 설명하시오. (10점)

물음 2) 조직 환경의 불확실성을 정의하고, 불확실성을 분류하기 위한 던컨(R. Duncan)의 2가지 구성요소를 설명하시오. 그리고 이에 따른 4가지 수준의 조직 환경의 불확실성과 각 불확실성 수준에서 활동하는 조직의 구조적 특성을 함께 설명하시오. (25점)

물음 3) 환경 불확실성에 대처하기 위한 조직의 대응방안 중 완충 역할(buffering role 또는 buffer)과 경계 역할(boundary spanning role)을 설명하시오. (15점)

실전모의고사2

[제2문] 다음 물음에 답하시오. (25점)

- 1) 환경의 개념, 환경의 복잡성과 동태성의 개념에 대하여 설명하시오.
- 2) 환경의 복잡성과 동태성에 대한 대응방안으로 Thompson은 완충전략과 경계관리전략을 제시하였다. 이에 대하여 설명하시오.

GS3기 모의고사 제5회 1번

[제1문] 다음 물음에 답하시오.

- 1) 환경의 개념, 환경의 복잡성과 동태성의 개념에 대하여 설명하고, Duncan과 Thompson의 환경 불확실성 평가 틀을 제시하시오. (20점)
- 2) 환경 불확실성 정도에 대한 Lawrence와 Lorsch의 연구 내용에 대하여 설명하시오. (20점)
- 3) 환경의 복잡성과 동태성에 대한 대응방안으로 Thompson은 어떻게 주장하였는지 설명하시오.(10점)

문제1-1) 조직구조 설계 시 고려하는 핵심요소 3가지

1. 조직구조 설계 시 고려하는 핵심요소 3가지

1. 복잡성 - 조직 내 과업의 분화 정도를 말한다.
2. 집권화 - 조직의 상층부에 의사결정권, 명령지시권 등 권한이 집중된 정도를 의미한다.
3. 공식화 - 조직내에 적용되는 각종 규정, 규칙 등이 문서화되어 적용되는 경우와 불문율로 적용되는 모두를 의미한다.

문제1-2) 환경의 불확실성 구성요소, 환경의 불확실성 통합적 틀

1. 환경의 불확실성 정의

〈과업환경〉은 조직경계 외부에 존재하면서, 조직의 전략수립, 조직설계, 조직관리에 영향을 주는 환경요인이며, 이는 경영자가 지각하는 과업환경은 확실한 환경과 불확실한 환경으로 구분할 수 있는데, 여기서 불확실한 환경은 Thompson과 Duncan의 〈복잡성〉과 〈동태성〉이라는 기준에 따르면, 기업환경을 둘러싼 환경요소들이 많고, 각각의 환경요소들의 변화정도도 심한 경우로서 설명된다.

II. 환경의 불확실성 구성요소 2가지

1. 복잡성

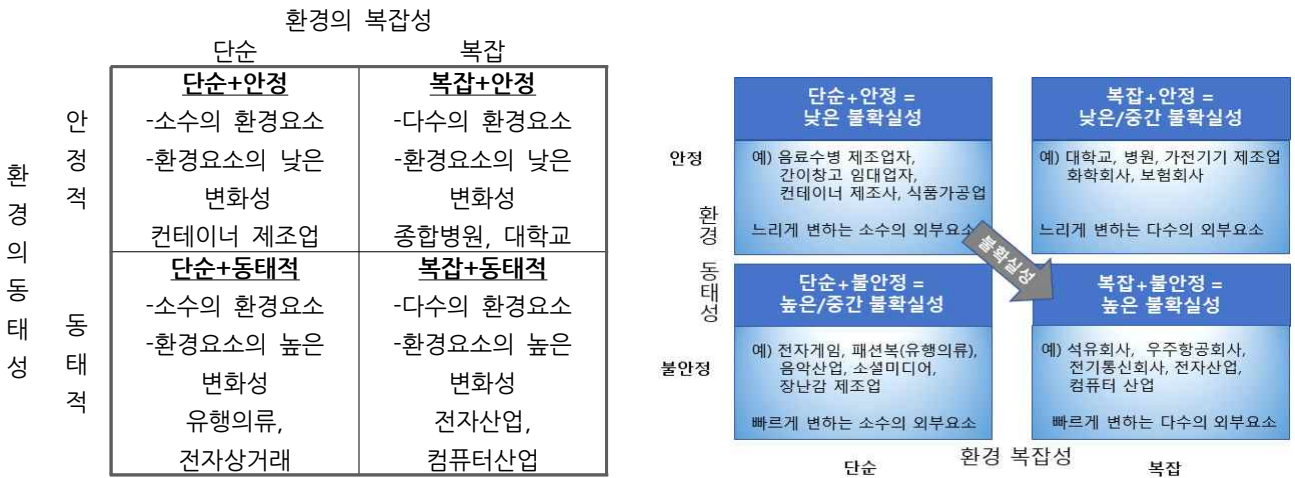
<복잡성>은 환경을 구성하는 구성요소의 수를 의미하며, 여기에는 정부의 가격정책, 수출입 환경, 원자재 공급 환경, 구매하는 고객의 욕구변화 등등이 있다.

2. 동태성

<동태성>은 환경요소의 변화정도를 의미하고, 소비자의 욕구 변화, 취향변화 등으로서 확인할 수 있다.

III. 환경의 불확실성 통합적 틀

1. 4가지 수준의 조직 환경의 불확실성



- (1) 단순, 안정적인 환경
환경을 구성하는 요소들이 소수이면서 단순하여 변화가 거의 없는 상태이며, 따라서, 환경의 불확실성이 거의 지각되지 않는다.
- (2) 복잡, 안정적인 환경
환경을 구성하는 다수의 환경요소가 있지만, 그들 간에 변화가 없으므로, 불확실성이 낮게 지각되는 환경이다.
- (3) 단순, 동태적인 환경
소수의 환경요소가 있지만, 그 소수의 환경요소가 역동적으로 높은 변화성을 갖는 환경을 말한다.
- (4) 복잡, 동태적인 환경
환경을 구성하는 요소의 수가 많고, 역동적으로 변화하는 동태성을 갖고 있는 환경이다.

2. 각 불확실성 수준에서 활동하는 조직의 구조적 특성

		환경의 복잡성	
		단순	복잡
환경의 동태성	안정적	낮은 불확실성 -기계적 조직 -소수의 변경조직 -아주 낮은 차별화 -아주 낮은 통합수준	다소 낮은 불확실성 -공식적, 집권적 -다수의 변경조직 -낮은 차별화
	동태적	다소 높은 불확실성 -유기적 조직 -소수의 변경조직 -높은 차별화	높은 불확실성 -유기적 조직 -다수의 변경조직 -아주 높은 차별화 -아주 높은 통합수준

(1) 단순, 안정적인 환경

이러한 단순하고 안정적 환경에는 높은 수준의 복잡성, 집권화, 공식화가 높은 조직구조가 적합하다. 적합한 산업은 컨테이너 제조업, 음료병 제조업, 청량음료제조업, 간이창고 임대업, 식품가공업이 있음.

(2) 복잡, 안정적인 환경

높은 수준의 복잡성이 존재하지만, 다양한 환경요소에 대한 전문화된 전담하는 직원이 있어야 하므로 분권화가 적합하고, 고도의 공식화가 적합하다. 환경요소의 수가 많지만 변화 정도가 적은 안정적인 환경에서는 대학교, 병원, 가전기기 제조업, 보험회사가 있다.

(3) 단순, 동태적인 환경

단순하고, 동태적인 환경에서는 불확실성인 높게 지각되는 환경이므로, 낮은 수준의 복잡성, 낮은 수준의 공식화, 분권화가 적합하다. 환경요소의 수가 적지만 역동적으로 변화하는 동태적인 환경이기 때문이다. 산업사례는 유행의류 제조업, 장난감 제조업, 전자게임, 패션업, 음악산업, 소셜미디어 등이 있다.

(4) 복잡, 동태적인 환경

복잡,동태적인 환경에서는 낮은 수준의 복잡성, 분권화, 낮은 수준의 공식화가 적합하다. 복잡하고 동태적인 환경에서는 전자산업, 석유회사, 우주항공회사, 전기통신회사, 대규모 의료체계 등이 있다.

문제1-3) Thompson의 완충역할과 경계역할

1. 완충역할

<완충>이란 환경변화가 있을 때 충격을 감소시키고 대응책을 마련하는 것이며, 이를 구체적으로 규격화 전략, 비축 전략, 평준화 전략, 예측 전략을 사용하는 것이다.

1. **규격화** - 외부환경으로 투입되는 각종 자원들에 대한 표준을 미리 규격화하여 조직에 맞는 것만 선택하는 전략이다.
2. **비축** - 다량의 원료, 원자재를 비축해 놓으면 시장가격의 상승 등과 같은 급변하는 환경에 타격을 입지 않는다.
3. **평준화** - 투입과 산출이 평준화되도록 유지하는 전략이며, 회사의 업무량이 시급할 때에는 단기계약직을 채용하고, 경영사정이 여의치 않은 경우 재계약을 하지 않는 경우이다.
4. **예측** - 환경변화를 주기적으로 예측이 가능한 상황에서 미리 대비하는 전략이다.

II. 경계관리역할

〈경계관리〉는 환경과 접해 있는 경계에서 완충을 위해 관찰하고 예의주시하는 것이며, 여기에는 정보입수 및 정보전달, 경계의 확장과 수축 전략이 있다. 경계관리의 주 역할을 하는 〈경계역할담당자〉는 대부분 사장, 임원들, 고객담당직원, 마케팅조사직원들이 있다.

1. 정보입수 - 필요한 환경정보를 탐색하여 조직 내로 들어오는 역할이다.
2. 정보전달 - 조직 안의 정보를 부문별 전달하고, 조직 밖으로도 조직에 유리하게 내보내는 역할이며, 구체적으로 홍보활동이 있다.
3. 경계의 확장과 수축

환경변화에 따라 업무량이 많은 경우, 각 부문의 구성원들을 특정 경계선으로 동원시켜서 확장하거나, 조직 내부의 경영기밀유지를 위하여 경계조직에 속하는 직원들을 소수만 배치해 두는 상황을 말한다.

【문제 2】 집단은 여러 가지 이유로 변화를 겪게 되고, 집단 구성원들은 집단의 발달 단계에 따라 각기 다른 상황에 직면하게 된다. 따라서 집단이 어떻게 변화하고 발달 단계에 따라 어떠한 특성이 나타나는지를 이해하는 것은 중요하다고 할 수 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 집단의 발달단계를 설명하고 있는 모델 중 터크만(B.W. Tuckman)의 집단 발달 5단계 모델과 거식(C.J.G. Gersick)의 단속평형모델(punctuated-equilibrium model)을 각각 설명하시오. (20점)

물음 2) 터크만(B.W. Tuckman)의 집단발달 5단계 모델과 거식(C.J.G. Gersick)의 단속평형모델(punctuated-equilibrium model)의 차이점을 비교·설명하시오. (5점)

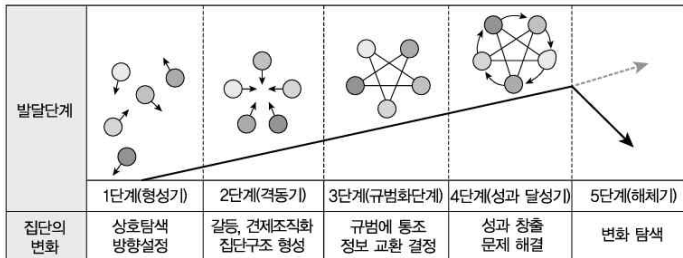
경영조직론 답안작성연습 170페이지, 경영조직론 핵심이론 189페이지 (ㅎㅎ 교수해)

문제2의 1) 터크만의 집단발달 5단계, 거식의 단속평형모델

I. 개요

집단에 대한 연구의 목적은 집단이 개인과 달리 어떤 행동을 하는가인데, 그 행동은 집단의 발전단계, 성숙에 따라 달라진다고 본 것이다. 집단의 발전은 Tuckman의 집단발전모형과 같이 점진적으로 발전단계를 거쳐 일어나는 경우가 일반적이지만, 어떤 경우에는 Gersick의 단속균형모형과 같이 비점진적인 단계를 보이기도 한다. 이하에서는 Tuckman의 집단발전모형과 Gersick의 단속균형모형에 집중하여 설명을 하고, 그 차이점에 대하여 기술하고자 한다.

II. 터크만의 집단발달 5단계



※ 출처: Robinson, Organizational Behavior, 16th, 235page

1. 형성 단계

형성단계에서는 멤버들이 처음 모여서 집단의 구조, 목표, 역할 등 모든 것이 미정이고 불확실한 상태이다. 주요 특징은 서로 상대를 알려고 노력하며 탐색한다는 점이 있다.

2. 혼란 단계

혼란단계에서는 같은 집단에 소속된 것은 인정하면서도 역할분담, 권력구조, 신분차이에 대한 분명한 타협의 되어 있지 않아 서로 부딪혀가면서 해결해 나가는 단계이다.

3. 규범화 단계

집단의 목표, 구조, 멤버의 소속감, 역할 등 조직체계와 규정이 등장하여 정착되는 단계이다. 이 단계의 특징은 역할보호성 및 권한관계에 대한 불확실 등이 규범으로 정립된다는 특징을 갖고 있다. 이 단계에서 정보를 공유 하면서 성과창출을 위한 의견교환을 하고, 단점은 지나친 규범동조 현상 등에 유의해야 한다는 점이 있다.

4. 수행 단계(성과달성단계)

집단의 통일성, 비전이 공유되어 집단목표를 달성하는데 모든 조건을 갖추게 되고, 구성원들은 직무수행에 몰입 하게 되며, 원활한 커뮤니케이션을 통해 실질적으로 높은 성과를 내는 단계이다.

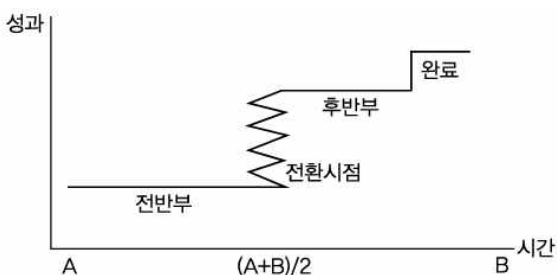
5. 해체 단계

집단의 목표가 달성되어 더 이상 집단의 필요성이 없을 때 해체단계를 맞이하게 되거나, 집단의 수명이 다하거나, 집단의 목표달성과 상관없이 멤버들이 이탈하려고 할 때 해체단계에 오게 된다.

6. 공헌점과 비판점

- 공헌점 : 집단이 경험하는 다섯 가지의 단계, 즉, 형성, 혼란, 규범, 성과, 해체단계를 거쳐 진행하는 것으로 특징지을 수 있다.
- 비판점 : Tuckman은 4단계인 성과달성단계에서 가장 높은 목표를 이루는 것으로 설명하고 있으나, 갈등곡선으로 역U자형에서 보면 적절한 갈등수준일 때 가장 높은 목표와 성과를 이루는 것으로 설명하고 있어서, 두 이론 간의 서로 다른 견해대립이 있다는 점에서 비판을 받았다. 그 외 집단의 발전단계가 1단계에서 바로 4단계로 가기도 한다는 점 등

Ⅲ. 거식의 단속평형모델



1. 전반기

집단의 구성목표와 활동방향에 대하여 합의를 도출하고, 그 합의결과에 의한 안정적인 속도로 작업을 진행하는 단계이다. 어떤 멤버가 새로운 의견을 제시해도 무시하고, 처음 모였을 때 모든 계획과 규정을 신봉하면서 맡은 대로 묵묵히 일을 하는 단계로, 균형과 안정기간이다.

2. 전환기

여러 문제에 부딪히면서 지금까지의 자기들의 행동에 문제가 있으며 변화가 필요함을 각성하는 단계이다. 이에 멤버들은 새로운 룰을 만들고, 과거의 균형과 안정을 버리는데 이것을 단절이라고 부른다. 그리고, 새로운 관점에서 모든 것을 혁신하면서 새로운 규범과 질서를 정착시키는데 주력한다.

3. 후반기

멤버들은 새로운 목표와 계획을 새로 만들어진 규범에 따라 안정적으로 실행에 옮겨나가면서 다시 안정과 균형을 회복하는 단계이다.

4. 공헌점과 한계점

- 공헌점 : 집단은 매우 가변적이고 역동적으로 생성 소멸된다는 것을 알 수 있게 한다.
- 비판점 : 전환시점의 성과는, 사실 마감시한 전에 더욱 더 드라마틱하게 극적으로 나타날 수 있음.
안정적이고 장기적인 환경에서의 집단에 적용하기 어려움.

문제2-2)터크만의 집단발달 5단계 모델과 거식의 단속평형모델의 차이점을 비교·설명

1. 두 이론모형의 차이점 비교 설명

1. 시간 틀

Tuckman의 점진적 발전모델은 긴 지속기간을 전제로 하지만, Gersick의 단절균형모델은 짧은 지속기간을 전제로 한다는 점이 다르다.

2. 환경

Tuckman의 점진적 발전모델은 안정적이고 단순한 환경에 있는 집단에 적용 가능하나, Gersick의 단절균형모델은 불안정하고 가변적인 환경에 있는 집단에 적용 가능하다.

3. 주요 내용

Tuckman의 점진적 발전 모델은 집단의 형성기부터 해체기까지 전반적인 모습을 다루고 있지만, Gersick의 단절균형모델은 특정과업을 실행하는 집단의 모습을 다룬다.

4. 성과달성 단계

Tuckman의 점진적 발전모델은 4단계인 성과달성 단계에 집단의 목표를 달성한다고 설명하고, Gersick의 단절균형모델은 중간지점에서 성과달성을 이룬다고 설명한다.

5. 구성원의 몰입

Tuckman의 점진적 발전모델에서 구성원의 몰입은 형성기, 혼란기, 규범정립단계 등 전반부에 상대방을 탐색하고, 집단의 방향을 설정하며, 갈등과 견제를 하면서 규범을 정립하여 몰입을 하지만, Gersick의 단절균형모델에서는 전환기에 집단 목표 달성에 집중하게 된다는 점에서 차이가 있다.

【문제 3】 권력(power)은 조직 내에 엄연히 존재한다. 하지만 권력행사자가 강력한 권력을 소유하고 있다고 하더라도 권력수용자가 받아들이지 않으면 영향력을 발휘할 수 없다. 또한 조직에서 권력의 독점이 아닌 공유를 통하여 조직유효성을 높이기 위한 개념으로 임파워먼트(empowerment)가 강조되고 있다. 다음 물음에 답하십시오. (25점)

물음 1) 켈만(H.C. Kelman)의 권력수용 3가지 과정을 제시하고, 해당 과정별로 권력의 원천, 권력수용자의 영향력 수용 이유, 권력행사자의 적합한 상황요건과 행동 대안을 설명하십시오. (15점)

물음 2) 스프라이저 등(G.M. Spreitzer et al.)에 따른 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)의 개념을 구성하는 4가지 하위차원의 개념 및 발생하는 상황을 설명하고, 직무성과 및 직무만족과 관계있는 하위차원을 각각 기술하십시오. (10점)

GS3기 경영조직 모의고사 2회 보충문제

[제8문] 다음 물음에 답하십시오.

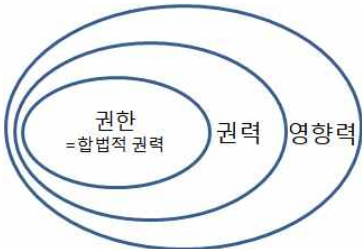
물음1) 집단 수준에서의 권력의 원천을 설명하십시오. (12점)

물음2) 효과적인 권력행사방안으로 임파워먼트의 개념 및 심리적 임파워먼트 4가지 구성요인을 설명하십시오. (13점)

3-1번 문제) 켈만의 권력수용 3가지 과정

I. 권력과 영향력

<권력(power)>이란, 한 조직의 구성원 또는 집단이 자신의 의도대로 다른 개인 혹은 집단으로 하여금 어떤 행동을 하도록 할 수 있는 능력을 말한다. 권력의 공식적인 측면인 ‘권한’이나 타인의 가치관, 행동, 태도 등에 변화를 가져오도록 움직일 수 있는 힘의 총량인 ‘영향력’과는 다르다.



II. 켈만의 권력수용 3가지 과정

영향력은 발생과정에 따라 달라지는데, Kelman(1958)은 수단에 의한 복종, 개인적 동일시, 내면화라는 세 가지 유형으로 제시하였다.

1. 복종(순종, 순응)

영향력을 받는 사람이 보상을 받기 위해 또는 처벌을 피하기 위해 리더의 요구에 따르는 행동이다.

2. 동일화

리더를 기쁘게 하고, 리더처럼 되기 위하여 행동하는 것으로 리더에 대한 인정과 존경의 욕구에서 우러나오는 행동이다.

3. 내면화

리더의 제안이 개인적인 가치관, 신념, 원칙에 맞다고 생각하기 때문에 따르는 것이다.

III. 권력의 원천

1. 순응

보상적 권력과 강압적 권력에 대한 수용반응이며, 주어진 명령을 따르고 지시에 순응하는 것

2. 동일화

준거적 권력에 대하여 수용반응이며, 권력자의 매력에 빠지거나 그를 존경하여 그가 가진 생각이나 견해를 받아들이고 동일시하려는 것

3. 내면화

전문적 권력과 합법적 권력에 대한 수용반응이며, 권력자의 생각이나 주장에 감화되어 자발적으로 그를 따르는 것. 이는 상급자의 요구와 하급자의 가치가 일치하는 경우

IV. 영향력 수용 이유

1. 순응

켈만은 순응(순종)을 권력수용자가 보상을 받기 위한 목적, 처벌을 피하기 위한 목적으로 영향력을 수용한다고 보았다.

2. 동일화

동일화는 권력행사자의 행동에 대한 인정과 존경심에서 표현되어 권력행사자의 영향력을 수용하는 것이다.

3. 내면화

권력행사자의 제안, 행동, 신념 등이 권력수용자의 가치관, 신념 등에 맞기 때문에 내면화되어 영향력을 수용하는 것으로 가장 강력한 권력수용의 모습으로 나타난다.

V. 권력행사자의 적합한 상황조건과 행동 대안

1. 순응

경영환경 및 업무환경이 안정적이면서 변화하지 않은 상황에서 기대할 수 있는 부하들의 행동으로, 이때의 부하들의 행동은 업무지시에 대한 순종 반응으로 업무기술 습득에 집중하게 된다.

2. 동일화

권력행사자를 존경하여 그의 요구에 따르는 상황에서 부하들은 리더의 요구를 수행함으로써 그와의 관계를 돈독하게 한다.

3. 내면화

리더와 부하의 가치관이 일치하는 상황에서 발생하는 권력수용과정이며, 이때 부하들은 자율적이고 능동적인 업무행동을 한다.

3-2번 문제) 심리적 임파워먼트의 개념, 4가지 하위차원, 발생상황, 직무성과 및 직무만족과 관계있는 하위차원을 각각 기술

I. 심리적 임파워먼트 개념

〈임파워먼트〉는 조직구성원들에게 권한, 능력, 활력 등의 확신을 심어주는 과정

II. 임파워먼트의 4가지 구성 요인

1. 의미성

의미성이란 일 자체에 대해서 느끼는 가치를 말한다.

2. 역량감

역량감은 자신의 일을 효과적으로 수행하는데 소요되는 능력에 대한 개인적 믿음, 자기효능감, 자신감 등을 말한다.

3. 자기결정력

자기결정력도 직무만족과 관계가 깊으며, 업무를 수행하는 방법, 시기 등을 스스로 결정할 수 있으면 자신의 일에 대한 주인의식을 스스로 갖게 된다.

4. 영향력

영향력은 최종성과에 얼마나 결정적인 기여를 할 수 있다고 믿는가와 관련된다.

III. 발생상황

1. 의미성 - 개인이 심리적인 힘을 느끼도록 하는 가장 기본적인 요소이며, 다른 역량감, 자기결정력 등 임파워먼트 요소에 영향을 미치는 가장 기본 요소에 해당한다.
2. 역량감 - 역량감이 있는 사람은 눈 앞에 놓인 업무량에 스트레스를 먼저 느끼기 보다는 차근차근 계획을 세워서 해결해 나가려는 성향을 보이지만, 역량감이 없는 사람은 눈 앞의 업무량에 부담과 압박감을 느끼고, 직접 부딪혀 보기도 전에 스스로 도태되어 버린다.
3. 자기결정력 - 자기결정력은 수많은 작은 성공을 경험하면서 스스로 체득한 방법에 의한 자기결정력을 발휘하기 때문에 상황에 유연하면서 빠른 의사결정이 가능하다.
4. 영향력 - 역량감이 있고 영향력이 크다고 느끼는 사람들은 자신의 일에 있어서 책임감을 갖고 있기 때문에 영향력이 작은 사람보다 큰 성과를 달성한다.

IV. 직무성과 및 직무만족과 관계있는 하위차원

1. 의미성

의미성은 일 자체에 대해서 느끼는 가치이고, 일 자체가 주는 동기, 임파워먼트의 “엔진”에 해당하는 기본요소이므로, 직무성과와 직무만족과 관계있는 기본적 요소로서 해당할 것이다.

2. 역량감

〈역량감〉은 작업 능력에 대한 개인적 믿음, 자기효능감, 자신감. 역량감이 있는 사람은 눈 앞에 놓인 업무량에 스트레스를 먼저 느끼기 보다는 차근차근 계획을 세워서 해결해 나가려는 성향을 보이므로, 개인의 성취감 및 도전감 등과 같은 직무만족에도 관계가 있고, 직무성과와 당연히 연관될 것이다.

3. 자기결정력

〈자기결정력〉은 과거 성공경험에 의한 스스로 체득한 방법에 의한 결정력을 발휘하게 되는 것으로 자기결정력이 높은 사람은 업무완성률도 높지만 혹여 실패할 경우의 책임감도 높은 수준으로 발휘한다.

4. 영향력

〈영향력〉은 스프라이저(Spreitzer)와 그의 동료들의 연구결과에 의하면, 역량감이 있고 영향력이 크다고 느끼는 사람들은 자신의 일에 있어서 보다 큰 성과를 내는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 자신들의 직무에 있어서 의미감을 느끼고 그만큼 만족감을 느끼게 되는 것으로 밝혀졌다.