

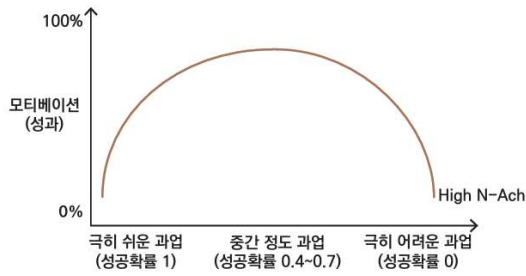
문제 : 1. McClelland의 성취동기이론의 개념과 내용, 과업 난이도는 어떻게 설정되어야 동기부여 효과가 나타나는지, 성취동기가 높은 사람의 특징, 성취동기 훈련 방법 (20) / Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 이론의 개념과 내용, 성취동기가 높은 구성원에게 적합한 리더십 (15) / Karasek의 직무긴장모형, 성취지향성이 높은 구성원이 고강도 환경에 노출될 때 나타날 수 있는 스트레스 반응을 Locke의 목표지향성 관점에서 설명 (15)

2026년도 제35회 공인노무사 제2차 대비 GS-2기 9회차 해설지

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	50분		
<p>< 1문 > McClelland, Hersey&Blanchard, Karasek (50)</p> <p>< 1-1) 문> McClelland 성취동기이론 (20)</p> <p>I. 동기부여(motivation)의 개념 (+)</p> <p>동기부여란 어떤 목표를 성취하기 위하여 개인의 행동을 자극하고 지휘하며 유지하는 과정이다. 동기부여는 노력의 강도(intensity)·방향(direction)·지속성(persistence)의 역동적 힘의 집합으로 정의할 수 있다(Pinder). $P = f(M \times A)$ (P : Performance, M : Motivation, A : Ability)로 동기부여는 성과의 구성요소가 되기 때문에 중요한 의미를 지닌다.</p> <p>II. McClelland의 성취동기이론(Achievement Motivation Model)의 개념과 내용 (10)</p> <p>1. 성취동기이론의 개념과 등장배경</p> <p>성취동기에 대하여 처음으로 주의를 환기시킨 사람은 1930~40년대 헨리 머레이(Henry Murray)였다. 그 후 데이비드 맥클리랜드(D. C. McClelland)는 모든 사람이 공통적으로 비슷한 욕구의 계층을 가지고 있다고 주장하는 Maslow의 이론을 비판하면서, 욕구는 ‘학습되는 것’ 이므로 개인마다 욕구의 계층에 차이가 있다고 주장하였다. 그는 조직 내 개인의 욕구 유형을 성취욕구·권력욕구·친교욕구로 파악하였다. 특히 그와 후속연구자들은 성취욕구를 가장 중요한 요소로 보고 이를 집중적으로 연구하였다.</p> <p>성취동기이론은 기업가의 역할을 설명하는 이론에서 출발하였다. 기업가는 보통 사람보다는 더 큰 성취욕구를 지녔으며, 이에 따라 기업가로서 성공할 수 있었다는 것이다. 이는 거시경제학적으로 확장되어 어떤 국가가 경제적으로 성공할 수 있었던 원인은 국민들의 성취욕구가 강하기 때문이라고 설명한다.</p> <p>2. 성취동기의 유형</p> <p>(1) 성취욕구(Need for Achievement : n-Ach)</p> <p>성취욕구는 우수한 결과를 얻기 위하여 높은 기준(standard of excellence)을 설정하고, 이를 달성하려는 욕구이다. 성취욕구가 높은 사람은 성공에 대해 강렬한 희망을 가지고 있으며, 실패에 대해서는 강한 두려움을 가지고 있다. 그들은 도전받기를 원하며, 무척 어렵지만 불가능하지 않은 목표를 설정한다.</p> <p>(2) 권력욕구(Need for Power : n-Pow)</p> <p>권력욕구는 타인의 행동에 영향력을 행사하려는 욕구이다. 맥클리랜드는 권력욕구가 높은 사람들은 영향력과 통제력 행사에 대해 큰 관심을 가지고 있다는 것을 발견하였다. 그러한 사람들은 일반적으로 leader가 되길 원하며, 강압적이고, 거리낌 없이 말하며, 완고하고 자기본위적이다.</p> <p>(3) 친교욕구(Need for Affiliation : n-Aff)</p> <p>친교욕구는 귀속욕구라고도 하며 타인 간의 관계를 중시하는 욕구이다. 친교욕구가 높은 사람들은 일반적으로 사랑을 받으면 기뻐하고, 사회집단(social group)으로부터 배제되는 아픔을 피하려는 경향이 있다. 이런 사람들은 유쾌한 사회적 관계유지에 관심을 가지며, 친밀감과 이해감을 느끼려고 한다. 그리고 어려운 처지에 있는 다른 사람을 기꺼이 위로하고 도와주며 다른 사람과 친근한 상호작용을 즐긴다.</p> <p>III. 과업 난이도 설정에 따른 동기부여 효과 (3)</p> <p>① McClelland의 연구에 따르면 직무에 높은 개별 책임, 중간 정도의 리스크, 피드백이 있을 때 성취욕구가 높은 구성원들이 강하게 동기부여된다. 이를 도식으로 표현하면 다음과 같다.</p>				

문제 : 1. McClelland의 성취동기이론의 개념과 내용, 과업 난이도는 어떻게 설정되어야 동기부여 효과가 나타나는지, 성취동기가 높은 사람의 특징, 성취동기 훈련 방법 (20) / Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 이론의 개념과 내용, 성취동기가 높은 구성원에게 적합한 리더십 (15) / Karasek의 직무긴장모형, 성취지향성이 높은 구성원이 고간장 환경에 노출될 때 나타날 수 있는 스트레스 반응을 Locke의 목표지향성 관점에서 설명 (15)

성취욕구, 직무난이도(risk), 직무성과의 관계



- ② 극히 쉬운 과업(성공확률 1)의 경우 성공해도 성취감이 낮고 유인가가 거의 없다. “어차피 되는 것”이라는 인식으로 동기부여 효과가 미미하다.
- ③ 극히 어려운 과업(성공확률 0)의 경우 노력 대비 성공 기대가 극히 낮아 시도 자체를 포기하게 된다. 실패 공포가 성취 욕구를 압도하여 회피 행동을 발생시킨다.

따라서 조직 관리 측면에서 성취욕구가 높은 구성원에게는 달성 가능하지만 상당한 노력이 필요한 도전적 목표(Stretch Goal)를 부여하는 것이 동기부여 효과를 극대화하는 핵심 원칙이다.

IV. 성취동기가 높은 사람의 특징 (3) (택 3가지)

성취동기 측정 도구인 AMS(Achievement Motivation Scale)는 McClelland와 Herman이 개발한 것으로, 이에 따르면 성취동기가 높은 사람은 다음과 같은 특성 - 과업지향성(task-oriented), 모험성(adventurous), 성취가능성에 대한 자신감(self confidence), 정력적이고 혁신적인 활동(energetic and revolutionary activity), 책임감(responsibility), 행동결과에 대한 지식의 중요성(knowledge of the result), 미래지향성(future-orientation) - 을 지닌다.

V. 성취동기 훈련 방법 (4)

1. 성취 동기 수준 파악

투사법적 성격 검사인 ‘주제통각기법(TAT)’을 사용하여 개인의 성취 심상(achievement imagery)을 측정한다. 이를 통해 자신의 경험을 이해하고, 자신의 정체성을 탐색해나간다.

2. 목표 설정

작은 단위의 과업 성취를 통한 성공 경험(small success)을 통해 자신감을 축적하고, 도전 정신을 형성할 수 있도록 독려한다.

3. 학습

구성원들이 실패를 두려워하지 않도록 누구나 실패할 수도 있고, 언제든 다시 시작할 수 있다는 피드백을 제공한다. 이 때 긍정적 자아개념(positive self-concept)을 형성하게 하여 일에 대한 보다 높은 기대 수준을 가지게 하면서 성취동기를 증가시킬 수 있다.

< 1-2)문 > Hersey & Blanchard (15)

I. 리더십(leadership)의 개념 (+)

스토그딜(R. M. Stogdill)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정 목표를 지향하게 하고, 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라고 하였다. B = f(P, E)에서 리더십의 행위(B)는 리더 자신의 특성(P), 부하의 특성(E1), 상황요인(E2)들의 상호작용 결과로 나타낼 수 있다(Lewin).

II. Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 이론의 개념과 내용 (12)

1. 상황적 리더십 이론의 개념

종전의 오하이오 주립대(OSU)의 연구가 리더의 배려와 구조주도 행위가 리더십 유효성과 일관된 결과를 보여주지 못한 점에 착안하여 허시와 블렌차드(Hersey & Blanchard)는 “상황적 리더십 이론(Situational Leadership Theory)”을 발표하게 되었다. 특히 상황적 리더십 이론은 효과적인 리더십을 발견하는 데 있어서 부하의 성숙도(maturity : readiness)를 상황변수로 도입하였다.

문제 : 1. McClelland의 성취동기이론의 개념과 내용, 과업 난이도는 어떻게 설정되어야 동기부여 효과가 나타나는지, 성취동기가 높은 사람의 특징, 성취동기 훈련 방법 (20) / Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 이론의 개념과 내용, 성취동기가 높은 구성원에게 적합한 리더십 (15) / Karasek의 직무긴장모형, 성취지향성이 높은 구성원이 고긴장 환경에 노출될 때 나타날 수 있는 스트레스 반응을 Locke의 목표지향성 관점에서 설명 (15)

2. 리더십 스타일

(1) 과업행동 : OSU연구의 구조주도 행위

리더가 집단구성원들의 역할의 범위와 한계를 명확히 해주는 행동을 말한다. 즉, 각 구성원이 해야 할 과업을 언제, 어디서, 어떻게 수행해야 하는지를 설명해주는 것이다. 또한, 조직의 구조를 잘 설계하고 구성원들 간의 커뮤니케이션을 지원하여 효과적인 과업수행방식을 알려주는 것을 말한다.

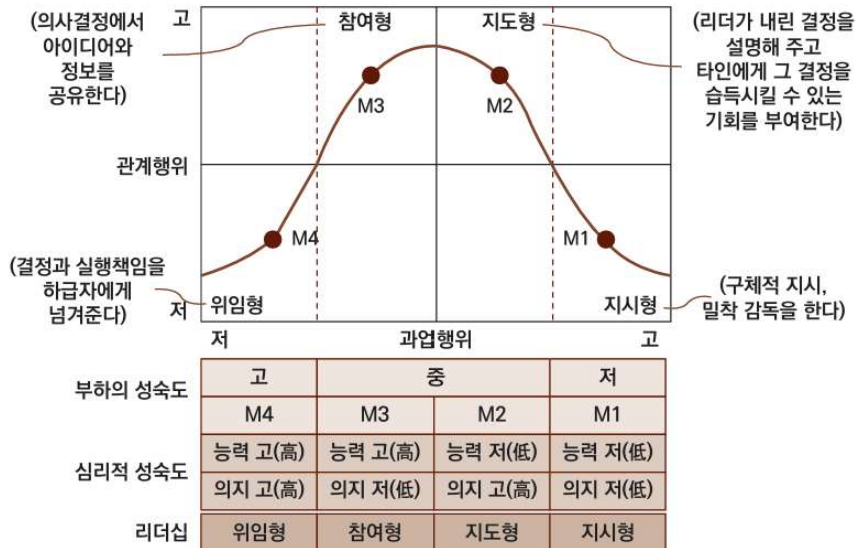
(2) 관계행동 : OSU연구의 배려 행위

리더가 부하와의 커뮤니케이션을 보다 개방적으로 유지하고, 사회정서적인 지원을 하며 보다 긴밀한 인간관계를 유지하는 행동을 말한다.

3. 상황변수 : 구성원들의 성숙도(maturity : readiness)

상황변수로는 구성원들의 ‘성숙도(maturity : readiness)’ 를 들었다. 즉, 구성원들의 성숙도에 따라 리더십 스타일의 유효성이 달라진다는 주장이다. 성숙도란, ① 하급자가 달성가능한 범위 내에서 높은 목표를 세울 수 있는 역량(성취욕구), ② 하급자들이 자신의 일에 대해서 책임을 지려는 의지(willingness)와 능력(ability), ③ 구성원들의 과업과 관련된 교육수준 및 경험 등을 통칭한다. 요컨대, 성숙도란 하급자들의 일에 대한 능력과 의지를 뜻한다.

4. 상황에 따른 리더십의 효과성



(1) M1(능력 저 · 의지 저) : 지시형(Telling)

구성원이 명확한 방향 제시와 통제가 필요하기 때문에, 구체적인 업무 방법과 절차를 지시하고 감독하는 지시형 리더십이 적합하다.

(2) M2(능력 저 · 의지 고) : 지도형(Selling)

구성원이 의욕은 높으나 능력이 부족하여 교육과 지원이 필요하므로, 업무를 코칭하며 동기를 부여하는 지도형 리더십이 효과적이다.

(3) M3(능력 고 · 의지 저) : 참여형(Participating)

구성원의 동기와 몰입이 저하되어 심리적 지지가 필요하기 때문에, 의사결정에 참여시키고 지원을 제공하는 참여형 리더십이 적합하다.

(4) M4(능력 고 · 의지 고) : 위임형(Delegating)

구성원에게 자율성을 부여할 때 성과가 극대화되기 때문에, 권한과 책임을 위임하여 자율적으로 업무를 수행하도록 하는 위임형 리더십이 효과적이다.

Ⅲ. 성취동기가 높은 구성원에게 가장 적합한 리더십 유형 : 위임형 리더십 (3)

성취동기가 높은 구성원은 업무에 대한 강한 의지와 책임감(심리적 성숙도 High)을 지니고 있으며, 성취를 위해 필요한 기술과 지식을 주도적으로 습득하는 경향(직무 성숙도 High)이 강하다.

문제 : 1. McClelland의 성취동기이론의 개념과 내용, 과업 난이도는 어떻게 설정되어야 동기부여 효과가 나타나는지, 성취동기가 높은 사람의 특징, 성취동기 훈련 방법 (20) / Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 이론의 개념과 내용, 성취동기가 높은 구성원에게 적합한 리더십 (15) / Karasek의 직무긴장모형, 성취지향성이 높은 구성원이 고긴장 환경에 노출될 때 나타날 수 있는 스트레스 반응을 Locke의 목표지향성 관점에서 설명 (15)

따라서 이들은 M4 단계에 해당한다. 성취동기가 높은 구성원들은 타인에 의한 일방적인 지시나 불필요한 간섭을 받을 때 오히려 의욕이 저하되고 스트레스를 받기에, 과업행동과 관계행동을 모두 최소화하는 <위임형 리더십>이 가장 효과적이다.

< 1-3)문 > Karasek의 직무긴장모형(Job Strain Model) (15)

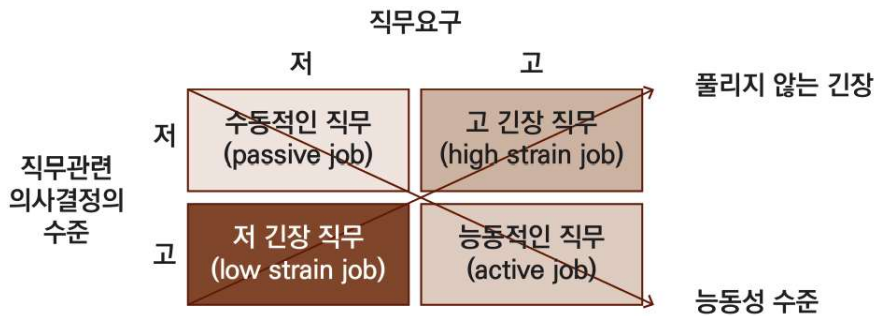
I. 스트레스(Stress)의 개념 (+)

스트레스란 환경의 변화에 대한 반작용으로 발생하는 개인의 생리적 변화 및 심리적 변화를 가리킨다. Stress라는 말의 어원은 라틴어인 ‘stringere(팽팽하게 당기다)’에서 유래했다.

II. Karasek의 직무긴장모형(Job Strain Model)의 개념과 내용 (9)

1. 직무긴장모형의 개념

카라젝은 스트레스를 받는 데 있어서 스트레스를 주는 요인(stressor)과 함께 개인의 의사결정 태도 (decision attitude)가 중요한 변수가 된다고 주장하였다. 그는 스트레스는 작업환경이라는 요인뿐만 아니라 작업상황에서 개별 작업자에게 직무요구(job demands)가 주어질 때 그와 관련된 의사결정의 자유재량 범위, 즉 의사결정 수준이 스트레스의 정도에 결정적인 영향을 미친다는 것이다.



2. 유형

(1) 고긴장 직무(High-strain Job) : 가장 높은 수준의 스트레스와 소진 발생

높은 요구(High Demand)와 낮은 의사결정 수준(Low Control)이 결합한 영역이다. 심리적 긴장과 스트레스, 신체적 질환 발생률이 가장 높은 <취약 영역>에 해당한다.

(2) 능동적 직무(Active Job)

높은 요구 + 높은 의사결정 수준(Control)로 높은 요구가 재량을 통해 도전감으로 승화되어 학습과 성장이 일어나는 영역이다.

(3) 저긴장 직무(Low-strain Job)

낮은 요구 + 높은 의사결정 수준(Control)로 최적의 안정 상태를 유지하지만, 자칫 타성에 젖기 쉽다.

(4) 수동적 직무(Passive Job)

낮은 요구 + 낮은 의사결정 수준(Control)로 직무 소외(Alienation)와 매너리즘이 발생하며 역량이 퇴화하는 영역이다.

III. 성취지향성(Achievement Orientation)이 높은 구성원이 고긴장(High Strain) 직무환경에 노출될 때 나타날 수 있는 스트레스 반응 (6)

1. 개요

성취지향성(Achievement Orientation)이 높은 구성원은 도전적인 목표를 선호하고 높은 성과를 달성하려는 욕구가 강하다. 그러나 고긴장 직무환경에서의 스트레스 반응은 목표를 추구하는 방식에 따라 달라질 수 있으며, 이는 Locke의 목표지향성 관점으로 설명할 수 있다.

2. E. Locke의 목표지향성(숙련지향 성향, 성과지향 성향) 관점

문제 : 1. McClelland의 성취동기이론의 개념과 내용, 과업 난이도는 어떻게 설정되어야 동기부여 효과가 나타나는지, 성취동기가 높은 사람의 특징, 성취동기 훈련 방법 (20) / Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 이론의 개념과 내용, 성취동기가 높은 구성원에게 적합한 리더십 (15) / Karasek의 직무긴장모형, 성취지향성이 높은 구성원이 고긴장 환경에 노출될 때 나타날 수 있는 스트레스 반응을 Locke의 목표지향성 관점에서 설명 (15)

Edwin Locke와 후속 연구자들은 성취지향성이 높은 개인이라 하더라도 능력을 인식하고 목표를 추구하는 방식에는 차이가 있다고 보았다. 이들은 이러한 차이를 개인이 과업과 능력을 해석하는 인지적 틀인 목표지향성(goal orientation)으로 설명하였다. 즉, 도전적인 과제가 주어졌을 때 사람들은 크게 숙련지향 성향과 성과지향 성향으로 구분될 수 있다.

(1) 숙련지향 성향(Mastery Goal Orientation) : 도전적 스트레스와 적응적 성장

과제 도전을 통해서 새로운 기술을 학습하고 역량을 향상시키는 기회로 삼으려는 것으로, 많이 배우려는 성향을 갖는 것은 숙련지향성향이 강한 것이다. 숙련지향 성향의 구성원은 자신의 역량 향상과 학습 자체를 중요하게 생각한다. 따라서 고긴장 직무환경에서도 높은 직무요구를 성장과 학습의 기회로 인식하는 경향이 있다. 이들은 어려운 과업을 통해 역량을 개발하고자 하므로 스트레스를 비교적 긍정적인 도전(challenge)으로 해석하며, 높은 몰입과 학습동기를 보일 수 있다.

<이하와 같이 구체적으로 서술한 경우 추가 가점 +1>

구체적으로는 ① 숙련-향상(Mastery-Approach) 성향을 가진 구성원은 어려운 과업을 역량 향상과 학습의 기회로 인식한다. 따라서 고긴장 직무환경에서도 높은 직무요구를 도전으로 받아들이며, 스트레스를 성장의 자극으로 해석할 가능성이 높다. 그 결과 높은 몰입, 학습, 혁신 행동이 나타날 수 있다. ② 반면, 숙련-회피(Mastery-Avoidance) 성향을 가진 구성원은 “배워야 할 것을 배우지 못할까” 를 우려한다. 따라서 고긴장 직무환경에서는 과업 실패 자체보다 충분히 성장하지 못하거나 역량 개발 기회를 놓치는 것에 대한 불안이 증가할 수 있다. 이 경우 지속적인 자기압박과 심리적 긴장이 나타날 수 있다.

(2) 성과지향 성향(Performance Goal Orientation) : 방해적 스트레스와 파괴적 소진

우월한 성과를 창출하여 호의적인 평가를 받으려는 것으로, A+를 받는 것을 목표로 하는 것은 성과지향 성향이 강한 것이다. 성과지향 성향의 구성원은 타인보다 우수한 성과를 달성하고 자신의 능력을 입증하는 것을 중시한다. 따라서 고긴장 직무환경에서는 높은 성과압박과 실패 가능성을 더욱 민감하게 지각하게 된다. 특히 직무통제가 낮아 자신의 노력으로 결과를 충분히 통제할 수 없다고 판단할 경우 불안감, 긴장감, 좌절감 및 소진이 증가할 수 있다.

<이하와 같이 구체적으로 서술한 경우 추가 가점 +1>

구체적으로는 ① 성과-향상(Performance-Approach) 성향을 가진 구성원은 타인보다 우수한 성과를 달성하고 자신의 능력을 입증하려는 욕구가 강하다. 따라서 고긴장 직무환경에서도 높은 목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하지만, 성과평가와 경쟁에 대한 압박을 강하게 느낄 수 있다. 이들은 높은 성과를 창출할 가능성이 있으나 스트레스 수준 역시 높을 수 있다. ② 반면, 성과-회피(Performance-Avoidance) 성향을 가진 구성원은 타인보다 못하다는 평가를 받거나 실패하는 것을 회피하려 한다. 따라서 고긴장 직무환경에서 가장 높은 수준의 스트레스와 불안을 경험할 가능성이 높다. 직무통제가 부족한 상황에서 실패 가능성을 크게 지각하여 방어적 행동, 위축, 소진 및 직무회피가 나타날 수 있다.

IV. 관리자에의 시사점 : "고긴장 직무에서 가장 적응적인 유형은 숙련-향상 성향이며, 가장 취약한 유형은 성과-회피 성향" (+)

성취지향성이 높은 구성원이라도 목표지향성의 유형에 따라 스트레스 반응은 다르게 나타난다. 숙련지향 성향은 고긴장 직무를 성장과 학습의 기회로 인식하여 스트레스를 완화하는 경향이 있는 반면, 성과지향 성향은 성과압박과 실패위험에 민감하게 반응하여 스트레스를 증폭시킬 가능성이 있다. 따라서 조직은 동일한 직무환경에서도 구성원의 목표지향성 차이를 고려하여 관리할 필요가 있다.

- 1문 끝 -

< 2문 > 분화, 통합 (50)

< 2-1)문 > 분화와 통합 (18)

I. 조직 설계(organizational design)의 개념 (2)

조직 설계란 여러 과업과 과업담당자, 담당부문들을 적절하게 분화(differentiation)하고, 분화된 과업 및 부문들이 서로 연결되도록 통합(integration)시키는 것을 말한다.

II. 조직구조 설계의 기본 메커니즘 : 분화와 통합 (4)

1. 분화(differentiation)

분화란 조직이 발전함에 따라 하부단위로 나누어지는 정도 즉, 목표달성을 위해 과업·권한의 관계를 정하고 사람·자원을 적절하게 분배하는 과정을 말한다.

2. 통합(integration)

분화를 통하여 여러 기능의 작업집단이 만들어지면 각 기능과 부문은 나름대로 목적을 갖고 관점도 달라진다. 하지만 분리된 작업집단의 작업결과가 합해져야 조직 목표가 완수되기 때문에 이들을 다시 연결시키고 통합해야 할 문제가 대두되는데 각 기능과 부문 간의 협동을 꾀하고 상호 연결시키는 것을 통합화라고 한다. 즉, 경영활동의 복잡성을 해결 및 조정하는 과정이다.

III. 분화만 강조되는 경우 발생할 수 있는 부정적 현상 (6)

1. 기능 간 조정 부족으로 인한 부분 최적화(전사적 비전 상실)

분화가 지나치게 강조될 경우, 각 부문은 자신의 기능 목표 달성에만 집중하게 된다. 이로 인해 부서 간 공동 목표 조율이 약화되고, 조직 전체의 전략적 일체성이 저해된다. 즉, 부분 최적화는 되지만 전체 최적화는 실패하는 구조가 발생할 수 있다. 예를 들면, 생산 부서는 원가절감을, 영업 부서는 납기단축을 추구할 때 상충 가능성 발생하는 것이 그것이다.

2. 정보 단절과 사일로(Silo) 현상 심화

기능별 부서가 독립적으로 운영되면, 정보가 부서 내부에만 머무르는 경향이 강해진다. 이로 인해 타 부서와의 상호이해가 줄고, 협업보다는 경쟁과 갈등이 조장될 수 있다. 이는 일명 ‘사일로 현상’이라 불리며, 기능 간 벽이 생겨 시너지 창출을 방해한다. 예를 들면, 마케팅 부서가 고객정보를 독점하여 R&D 부서와의 신제품 개발 연계가 지연되는 것이 그 예이다.

3. 의사소통 및 업무조정 비용 증가

기능 간 연결이 약할 경우, 업무 중복이나 누락, 책임 회피가 발생하기 쉽다. 의사소통 경로가 불명확하거나 지나치게 수직적일 경우, 신속한 조정이 어렵고 비용이 증가한다. 특히 환경 변화에 빠르게 대응해야 할 때, 부서 간 협조 부재는 심각한 조직 리스크로 작용한다. 예를 들면, 고객 클레임 대응 과정에서 부서 간 책임 떠넘기기로 인해 대응 지연이 이에 해당한다.

IV. 통합만 강조되는 경우 발생할 수 있는 부정적 현상 (6)

1. 의사결정 지연 및 책임 불분명

통합을 지나치게 강조하여 모든 사안을 협의·공동결정하게 되면, 의사결정 속도가 느려지고 실행력 약화가 발생한다. 또한 과도한 공동 참여는 책임 소재가 모호해지고 책임 회피 문화로 이어질 수 있다. 예를 들면 전사적 회의 후에도 최종 의사결정자가 불명확하여 실행이 지연되는 것이 그 예이다.

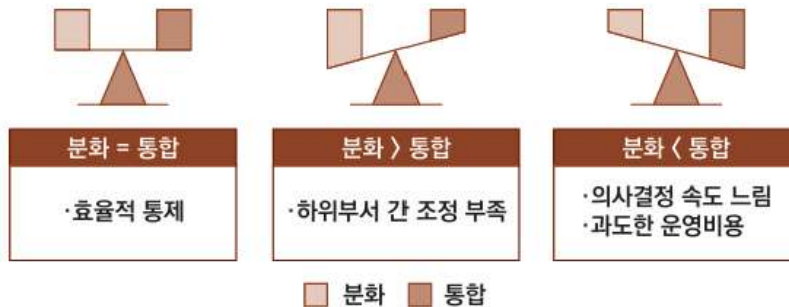
2. 역할과 경계의 모호화

통합 중심의 조직은 부서 간 경계를 허물어 유연성과 협업을 강화하지만, 역할과 책임이 명확하지 않으면 전문화가 약화되고 성과 평가도 어려워진다. 특히 직무 중심의 성과보상 구조에서는 기능별 기여를 분리하기 어려워지는 단점이 존재한다. 예를 들면 팀제 도입 이후 누가 무엇을 담당했는지 모호해져 인사평가가 어려워진 것이 그 예이다.

3. 과도한 운영비용(과잉 커뮤니케이션에 따른 피로와 집중력 저하)

통합이 강조될수록 커뮤니케이션의 빈도와 양은 증가하며, 이는 종종 불필요한 회의, 과잉 보고, 정보 과부하로 이어진다. 구성원은 집중 업무 시간 확보에 어려움을 겪고, 커뮤니케이션 피로감이 누적된다. 예를 들면 매일 열리는 다부서 간 협업 회의로 인해 실질 업무 수행 시간이 부족해지는 것이 그 예이다.

V. 시사점 : 조직 구조 설계의 균형적 접근 필요 (+)



조직은 분화와 통합이라는 상반된 원리를 동시에 고려하여 구조를 설계해야 한다. 과업이 복잡하고 환경의 불확실성이 높을수록, 전문화된 기능 간의 조율과 협력이 필수적이며, 단순히 기능 중심의 분화나 통합 중심의 협업 중 어느 하나에 치우친 구조는 전략 실행력과 유연성 모두를 약화시킬 수 있다. 따라서 관리자는 특정 기능이나 성과에만 초점을 둘 것이 아니라, 전체적인 조직 목표와 일체성을 기준으로 부서 간 연계와 균형을 설계해야 하며, 필요 시 계층상 상사뿐 아니라 연결자, 통합팀, 정보시스템 등 다양한 통합 메커니즘을 전략적으로 조합할 수 있어야 한다.

< 2-2)문 > 통제 · 조정 장치 (15)

I. 개요 (+)

분화와 통합은 상호 긴장관계에 있으나, 조직은 이를 갈등이 아닌 상호보완의 관점에서 설계해야 한다. 상황에 따라 다양한 통합 장치를 적절히 선택하고, 수직적 방법(계층상 상사, 규칙과 계획)과 수평적 방법(연결자, 통합팀)을 조합하여 균형적으로 운영하는 것이 중요하다. 리더는 분화된 기능의 자율성을 존중하되, 조직 전체의 전략적 일관성을 유지할 수 있는 통합 설계 능력을 갖춰야 한다.

II. 분화와 통합의 균형을 효과적으로 달성하기 위한 통제 · 조정 장치 (15) (택6)

1. 계층상의 상사(hierarchical referral)

조직 내 수직적 연결장치의 기본은 계층 또는 명령체계(hierarchy)이다. 조직도에서 상하로 이어지는 연결선은 의사소통 경로이자 문제 해결 채널의 역할을 수행한다. 구성원이 독자적으로 해결할 수 없는 문제가 발생한 경우, 상급 관리자에게 보고하고 지시를 받는 방식으로 조정이 이뤄지며, 이는 공식적 권한체계를 통한 수직적 통합 방식으로 기능한다.

2. 규칙과 계획

① 반복적으로 발생하는 문제나 의사결정은 규칙과 절차를 사전에 설정함으로써, 상사와의 직접적 의사소통 없이도 일관된 업무 수행이 가능하도록 표준화된 정보를 제공할 수 있다.

② 계획(plan)은 구성원에게 공통된 방향성과 자원 사용 기준을 제시하여 기능 간 조정을 완화한다. 대표적 도구인 예산(budget)은 자율적인 의사결정과 실행을 자원 범위 내에서 가능하게 하는 통합 장치이다.

3. 정보시스템(information system)

현대 조직에서는 기능 부서 간의 수직·수평적 연결을 위해 정보시스템이 핵심적인 역할을 수행한다. 컴퓨터 기반의 정보시스템은 관리자와 실무자가 과업, 의사결정, 활동 등에 관한 정보를 실시간으로 공유하도록 돕는다. 또한 프로젝트나 지역 간 경계를 넘는 협업 상황에서 조직 간 조정 메커니즘으로도 활용된다. 이러한 시스템은 정보 흐름을 통합함으로써, 물리적 거리나 부서 간 장벽을 극복하는 데 기여한다.

4. 직접 접촉(direct contact)

문제 해결과 협조를 위해 관계 부서 간 관리자 및 구성원 간의 직접적 커뮤니케이션이 활용된다. 이는 수평적 통합의 기본적인 형태로, 비공식적 조율과 빠른 의사소통이 가능하다는 장점이 있다. 이러한 접촉을 제도적으로 뒷받침하는 방식 중 하나가 전담 연결자(Liaison Role)이다. 연결자는 특정 부서에 소속되면서 타 부서와의 협업·조정 기능을 전담하는 사람으로, 정보 전달과 갈등 완화에 기여한다.

5. 태스크포스(task force)

두 개 이상의 부서를 연계하여 복합적인 과제를 해결할 필요가 있을 때는 태스크포스가 활용된다. 태스크포스는 문제 관련 각 부서를 대표하는 인력으로 구성된 일시적 협업 조직이며, 구성원들은 자신의 부서의 입장을 전달하고 회의 결과를 다시 부서에 환류하는 역할을 수행한다. 태스크포스는 단기적·비정기적 문제 해결에 효과적이며, 과업이 종료되면 해산된다.

6. 전임통합자(fulltime integrator)

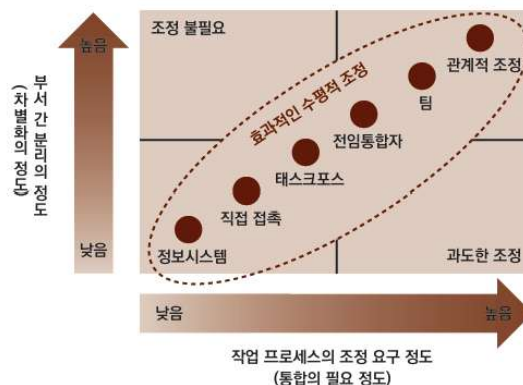
보다 지속적인 통합이 요구될 경우, 조정기능을 전담하는 상설 직위를 둘 수 있다. 전임 통합자는 제품 관리자, 브랜드 관리자, 프로젝트 관리자 등으로 불리며, 기능 부서에 소속되지 않고 복수의 부서를 대상으로 상호 조정·통합을 전담한다. 이들은 상하 명령체계에 얽매이지 않으며, 강한 인간관계 기술과 협상력이 요구된다.

7. 프로젝트 팀(project team)

프로젝트 팀은 지속적인 다기능 간 협력이 필요한 상황에서 사용되는 가장 강력한 수평적 연결장치이다. 이는 태스크포스보다 장기적이며, 보통 전임 통합자와 함께 운영된다. 기능횡단적(Cross-functional)으로 구성된 팀은 부서 경계를 넘나들며 신제품 개발, 혁신 과제, 대규모 시스템 구축 등에서 통합된 실행력과 응집력을 제공한다.

8. 관계적 조정(relational coordination)

관계적 조정은 공식적인 장치가 아닌, 조직문화와 사회적 관계에 기반한 자율적 통합 메커니즘이다. 이는 공유된 목표, 지식, 상호 존중에 바탕을 두고, 구성원 간 빈번하고 신속한 커뮤니케이션을 유도한다. 관계적 조정이 잘 형성된 조직은 구성원 간 신뢰와 이해를 바탕으로 부서 간 조정을 능동적으로 수행한다. 이는 조직의 비공식적 통합 수준이 높을수록 공식적 구조의 한계를 보완하는 효과가 있다.



< 2-3)문 > 팀 조직 (17)

I. 팀 조직 : 기능 간 통합을 촉진하기 위한 조직 형태 (4)

1. 팀 조직의 개념

팀이란 소수의 사람이 상호 보완적인 업무기술을 가지고 공동의 목표를 달성하기 위해 공동의 작업방식으로 스스로가 상호책임을 가지고 협동적으로 직무를 수행하는 집단이다. 팀조직의 확산 동기로는 신속성, 유연성, 도전성, 창의성을 요구하는 현대적 경영 요구 때문이다.

2. 팀 조직이 기능 간 통합을 촉진하는 형태인 이유

팀 조직은 팀 내부에서 마케팅, R&D, 생산 등 서로 다른 기능적 배경을 가진 인재들이 상시적으로 함께 일하기 때문에, 별도의 조정을 위한 결재 라인이나 연락 담당자가 없어도 업무 과정에서 자연스럽게 유기적인 <동시적 통합(Simultaneous Integration)>이 촉진된다.

II. 팀 조직의 적합한 상황 (5)

- ① 변화가 극심해진 환경에서는 전통적인 피라미드 형태의 부서조직이나 고정적인 인력배치 보다는 팀제가 더 신속적으로 신속하게 반응할 수 있다.
- ② 일상적 기술보다는 비일상적 기술을 사용하며,
- ③ 고객중심적 목표를 가지고 있으면서 자율적이고 수평적인 운영이 필요할 때,
- ④ 정보공유가 중요하여 권한위임과 네트워크가 필요한 경우 도입이 적절하다.

III. 팀 조직의 장·단점 (8)

1. 장 점

(1) 의사결정의 신속성(Speed)

전통적인 관료제 구조는 다단계의 수직적 결재 라인을 거쳐야 하므로 의사결정이 지체된다. 반면 팀조직은 실무를 담당하는 팀원들에게 의사결정 권한을 대폭 위임(Empowerment)하고 계층을 슬림화하기 때문에, 외부 환경 변화나 고객의 요구에 직면했을 때 현장에서 즉각적이고 신속한 의사결정이 가능해진다.

(2) 인력 운영의 유연성과 효율성(Flexibility & Efficiency)

팀조직은 고정된 부서 장벽에 간혀 있지 않고, 해결해야 할 과제나 프로젝트를 중심으로 구성된다. 따라서 시장 상황이나 전사적 전략 변화에 맞추어 팀을 융통성 있게 신설, 확장, 축소, 해체 할 수 있으며, 이 과정에서 유휴 인력을 최소화하고 적재적소에 인적 자원을 기민하게 재배치 할 수 있어 인력 운영의 효율성이 극대화된다.

(3) 참여 확대를 통한 내재적 동기부여(Intrinsic Motivation)

구성원들을 단순한 지시 이행자가 아닌, 팀의 목표 설정과 핵심 의사결정 과정에 주도적으로 참여(Employee Participation)시킨다. 이는 구성원들에게 직무에 대한 책임감과 자율성(Autonomy)을 부여하여, 스스로 업무의 의미를 찾고 성장하게 만드는 강력한 내재적 동기부여 기제로 작동한다.

2. 단 점

(1) 중간관리자 및 기능전문가의 고용 불안과 위협(Threat to Middle Managers)

팀조직을 안착시키기 위해 조직을 수평화(Flat化)하는 과정에서 기존의 수직적 위계 계층(중간관리직)이 대폭 축소되거나 재편된다. 이 과정에서 자신의 포스트나 고용 지위를 상실하게 될 중간관리자와 특정 부서 안에서만 보호받던 기능전문가들이 강한 신분적 위협을 느끼게 되며, 이는 조직 변화에 대한 강력한 저항(Resistance to Change)으로 이어질 수 있다.

(2) 수평적 관계 관리 및 팀 조율 역량의 요구(Need for Collaboration Skills)

팀조직은 명확한 수직적 지시 라인이 없는 상태에서 대등한 구성원들이 자율적으로 협업해야 한다. 따라서 구성원들에게 고도의 의사소통 스킬, 갈등 해결 능력, 수평적 관계 관리 능력이 필수적으로 요구되는데, 만약 조직 내에 이러한 협업 역량이 성숙해 있지 않다면 팀 내부의 감정적 갈등으로 인해 협업이 마비될 위험이 크다.

(3) 전사적 인적·물적 자원의 중복 활용(Resource Redundancy)

전통적인 기능별 구조에서는 재무, 마케팅, 인사 등의 기능 자원이 전사 차원에서 통합 관리된다. 반면, 팀조직은 각 팀별로 독립적인 프로젝트나 핵심 프로세스를 완결형으로 수행해야 하므로, 여러 팀에 동일한 기능적 자원이나 인력이 각각 분산 배치되는 경향이 있다. 이로 인해 조직체 전체 관점에서는 자원의 중복 사용과 낭비(비효율)가 발생할 수 있다.

IV. 시사점 : Meredith Belbin의 'Apollo Syndrome'으로부터의 교훈 (+)

아폴로 신드롬은 뛰어난 능력과 창의성을 가진 인재들만으로 구성된 팀이 오히려 낮은 성과를 보이는 현상을 의미한다. 이는 구성원들의 성취동기와 전문성은 높지만 협력 규범, 역할 분담, 의사결정 기준 등이 부족하여 논쟁과 갈등이 증가하고 실행력이 저하되기 때문이다.

따라서 팀조직은 단순히 우수한 인재를 모으는 것만으로 성공할 수 없으며, 다양한 역할의 균형적 구성과 명확한 목표, 협력적 조직문화 및 효과적인 조정 메커니즘을 구축해야 한다. 즉, 팀의 성과는 개별 구성원의 역량 총합보다 구성원 간 통합과 협업의 수준에 의해 결정된다는 점이 중요한 시사점이다.

- 2문 끝 -