

[2024년도 제33회 공인노무사 제2차 경영조직론 문제 및 해설(안지연 노무사)]

[문제 1] 경영환경의 변화는 의사결정에 있어서 불확실성을 증대시킨다. 조직은 이에 대한 효과적인 대응 방안의 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)

<1문>

I. 조직구조에 영향을 미치는 상황변수로서의 환경(environment)의 개념

환경이란 조직의 경계(boundary) 밖에 존재하면서 조직에 영향을 미치거나 미칠 잠재력이 있는 모든 요인을 의미한다. 환경은 조직의 목표달성에 직접적인 영향을 미치는 과업환경(task environment)과 기업활동에 간접적으로 영향을 미치는 환경으로 일반환경(general environment)이 존재한다. 상황이론(Contingency theory)에 따르면 환경변수에 맞는(fit) 조직구조 설계가 이뤄져야 구조적 결함(symptoms of structural deficiency)을 극복하고 조직효과성을 달성할 수 있다.

이하에서는 ① 조직구조 설계 시 고려하는 3가지 요소로 복잡성(complexity), 집권화(Centralization), 공식화(formalization)에 대해 설명한 후, ② 환경 불확실성의 개념과 Tompson과 Duncan의 환경분류 차원에 따른 조직구조 설계 방안에 대해 서술한 후, ③ 과업환경을 관리하기 위한 방안으로 완충 역할(buffering role)과 경계 역할(boundary spanning role)에 대해 서술하겠다.

II. <1-1문> 조직구조 설계의 3가지 핵심요소

1. 조직구조 설계의 의의

조직을 설계(design)한다는 말은 여러 작업과 담당자, 그리고 담당 부분들을 전문화시켜 잘 나누고(differentiation), 나누어진 과업들이 서로 연결되도록 잘 통합(integration)시키는 것이다. 즉, 조직구조 설계란 과업과 부서를 분화하고 분화된 과업과 부서를 연결하는 통합하는 과정이다.

2. 조직 구조 설계시 고려하는 3가지 핵심 요소

(1) 복잡성(Complexity): 분화의 정도(degree of differentiation)

복잡성이란 조직의 분화 정도(degree of differentiation)로 ① 과업의 세분화를 의미하는 전문화(specialization)와 분화된 과업을 직무와 대응시켜 조직 수준에서 집단별로 결합시키는 부서화(혹은 부분

화, departmentalization)을 의미하는 <수평적 복잡성(horizontal Complexity)>, ② ‘조직구조의 깊이’를 나타내는 용어로서 조직의 <위계(hierarchy)>와 <통제의 폭(span of control)>을 의미하는 <수직적 복잡성(vertical Complexity)>, ③ 조직의 지리적 분산 정도를 나타내는 공간적 복잡성(spatial Complexity) 등 3가지가 있다.

(2) 집권화(centralization): 의사결정의 소재

조직에서 집권화란 조직 내부의 의사결정(decision making) 권한의 소재(locus)에 관련되는 개념이다. 의사결정 권한이 비교적 조직의 상위층에 집중되는 현상을 집권화라고 한다. 반대로 조직의 하위층에 의사결정 권한이 많이 분산되는 현상을 분권화(decentralization)라고 한다. 즉, 조직의 전략적인 주요 결정에 소수의 고위층만 참여하는 경우에는 집권화가 높다고 할 것이며, 반대로 중·하위층 조직구성원의 다수가 결정을 주도하는 경우에는 분권화가 높은 조직이라고 할 수 있다.

(3) 공식화(Formalization): 업무의 방식과 절차를 규정화

공식화는 구성원의 업무와 행동을 미리 규칙이나 절차로 규정해 두는 정도를 의미한다. 즉, 조직구성원 및 조직 관련자들이 언제, 무엇을 어떻게 해야하는가를 공식적으로 어느 정도나 규정하느냐에 관한 개념이다. 공식화는 구성원들이 자기 업무를 어떻게 처리하는지를 통제하고 예측하기 위한 것이다. 이는 구성원 입장에서는 ‘지켜야 할 약속’이다.

한편 공식화는 표준화(Standardization)와 차이가 존재하는 바, 공식화는 규정과 절차를 정하는 것이라면, 표준화는 업무방식과 생산과정이 통일된 정도를 의미한다. 조직이론 교수의 예시로는 강의 활동(내용, 시간, 진도)은 누구나 비슷하여 표준화되어 있지만 각 대학에서 교수들에게 미리 공식과 규정을 정해주는 것은 아니기에 공식화 정도는 낮다. 즉, 작업방식이 미리 정해졌으면 공식화이며 다른 작업자들과 유사하게 통일되어 있으면 표준화라고 할 수 있다.

3. 조직구조 설계에 영향을 미치는 환경의 불확실성

환경은 조직에 문제를 제기하는 근원이면서 자원의 제공자이기도 하며 조직의 변화를 촉진하는 기회의 제공자이기도 하다. 즉, 조직은 <개방시스템(open system)>으로 환경과 상호작용을 하면서 목표를 달성해야 하는 바, 이하에서는 환경을 불확실성과 확실성이라는 기준으로 구분한 Tompson과 Duncan의 환경분류 차원에 따른 조직구조 설계 방안에 대해 서술하도록 하겠다.

Ⅲ. <1-2문> 조직환경의 불확실성과 Duncan의 환경분류 차원

1. 조직 환경의 불확실성의 개념과 중요성

환경 불확실성의 세가지 요인은 환경 복잡성, 환경 동태성, 환경 풍부성(희소성)으로 환경의 불안정성과 환경 동태성이 높아짐에 따라 환경의 불확실성 정도는 증가한다. 조직은 이해관계자와 조직 영역을 쉽게 관리하기 위해 자원의 지속적이고 풍부한 공급을 소유하기를 원한다. 그러나 조직은 경영자가 자원의 흐름을 예측하고 통제하는 것을 불가능하게 만드는 <환경 불확실성>에 직면해있다. 환경 불확실성(uncertainty)이란 조직의 환경이 매우 급변하기 때문에 환경을 예측할 수 없다는 의미이며 조직 유효성의 위협요인으로 의사결정자가 환경의 구성 요소에 대하여 충분한 정보를 갖고 있지 못하고, 외부의 변화를 예상하는 데 어려움을 겪는 것을 의미한다. 따라서 이러한 환경 불확실성을 최소화하는 노력이 필요하기 때문에 환경 불확실성에 대한 분석과 대응방안은 중요한 바, Duncan의 환경분류의 차원으로 불확실성-확실성에 대해 서술하도록 하겠다.

2. Duncan의 환경 불확실성의 2가지 분류 차원

1) 환경의 복잡성

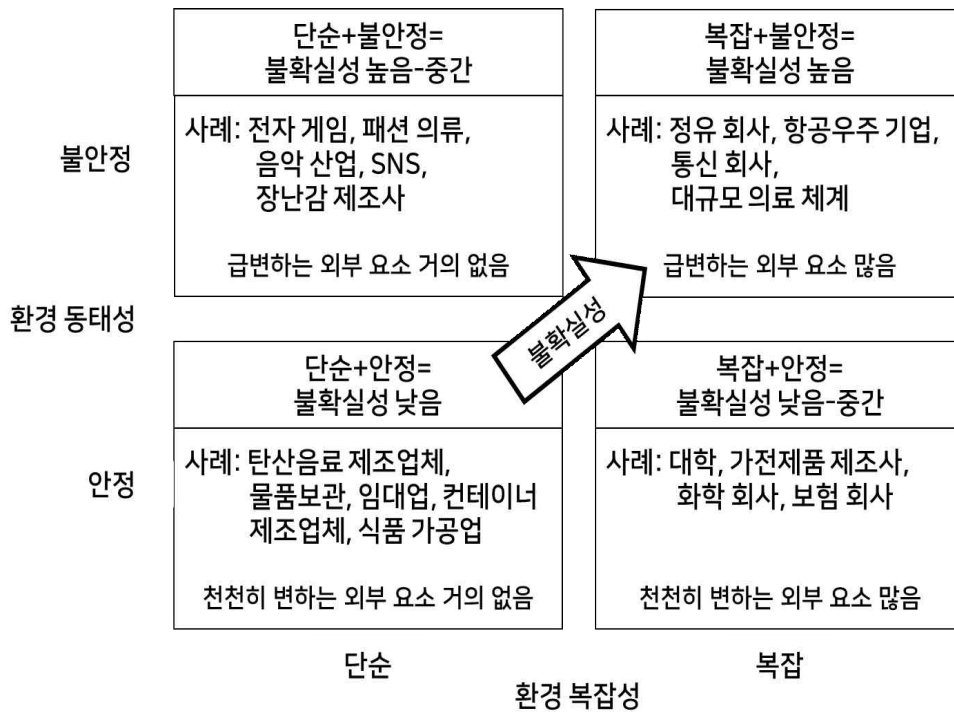
환경의 복잡성(complexity)은 조직의 활동과 관련을 맺고 있는 환경 요소들의 수와 구성 요소 사이의 이질성, 즉 조직의 운영에 필요한 외부 요소들의 수와 그들 사이의 비유사성 수준을 의미한다. 환경의 복잡성이란 조직이 의사결정을 할 때 **고려해야 할 환경요소의 수**에 관한 개념이다. 즉, 환경이 복잡할수록 조직이 의사결정을 할 때 고려해야 할 환경요소가 많다는 것이다.

2) 환경의 동태성

환경의 동태성이란 조직이 의사결정을 할 때 고려하는 환경요소들이 얼마나 동태적인가에 관련된 개념으로 **환경요소들이 자주 변한다**는 특징이 있다.

위 기준에 따라 4가지 수준의 조직환경의 불확실성이 도출된다.

3) 환경 불확실성의 4가지 수준



① 단순하고 안정적인 환경: 낮은 불확실성(산업의 예: 음료병 제조업)

병에 대한 수요는 연중 거의 변하지 않고 일정하며 경쟁자도 소수이고, 병을 제조하는 기술은 거의 변하지 않으며, 정부의 규제도 자주 변경되지 않는다. 즉, **고려해야 하는 환경요소가 소수이며 이들 요소의 특성은 거의 변하지 않는다**.

② 복잡하고 안정적인 환경: 다소 낮은 불확실성(산업의 예: 대학)

대학교는 소비자, 경쟁자, 정부 등 많은 환경요소를 고려해야 하지만 이들 요소의 특성은 거의 변하지 않고, 변화한다 하더라도 그 정도를 예측할 수 있다.

③ 단순하고 동태적 환경: 다소 높은 불확실성(산업의 예: 유행의류 제조업)

20대의 젊은 여성, 새로운 디자인 기술과 같은 소수 환경요소를 고려해야 하면 되지만 이들 소비자의 특성이나 디자인기술의 변화는 예측하기 어려울 정도로 빠르게 변화한다.

④ 복잡하고 동태적 환경: 높은 불확실성(산업의 예: 전자산업)

국내외 컴퓨터 제조업, 소비자, 반도체 및 기타 부품의 기술변화 등 고려해야 할 환경요소가 많으며 이들 환경 요소의 변화 정도도 하루가 다를 정도로 빨리 변화하고 있다.

3. 불확실성 수준에 따른 조직구조의 특성: 환경의 복잡성과 동태성에 대한 대응

(1) 안정적 환경: 기계적 구조

Burns와 Stalker에 따르면 안정적 환경에서는 기계적 구조(mechanistic structure)의 특성을 보이는 바, 기계적 조직(mechanistic)이란 그 말이 의미하는 바와 같이 표준화된 절차와 규칙 그리고 분명한 권한구조에 의하여 기계처럼 작동하는 조직을 말한다. 이런 조직은 매우 공식화 되어 있고 의사결정 권한이 상층에 집중되어 집권화가 높다.

다만, 환경이 복잡해질수록 Lawrence와 Lorsh에 따르면 조직 내 차별성은 더 커진다. 차별성이란 환경 부분의 불확실성을 다루는 데 특정 부서가 매우 특화되는 것을 의미한다. 높은 차별성과 함께 관리자달은 부서 간 협동을 달성하는 데 반드시 더 많은 시간과 자원을 투자해야 한다. 즉, 환경의 복잡성에 따라서 분화(differentiation)의 정도와 이에 따른 통합(integration) 수행 역할 정도가 달라질 수 있는 바, 이하에서는 안정적 환경에서 단순한 환경과 복잡한 환경을 나누어 서술하겠다.

① 단순하고 안정적인 환경

단순하고 안정적인 환경에서는 공식화와 집권화가 모두 높은 기계적 구조의 특성을 보이거나 환경이 단순하기 때문에 부서가 적다. 즉, 분화(differentiation)의 정도가 낮아 복잡성이 낮은 기계적 조직구조의 특성이 적합하다. 분화의 정도가 낮기 때문에 통합 수행 역할이 없는 것이 특성이다.

② 복잡하고 안정적인 환경

그러나 비교적 낮은 수준의 불확실성을 지닌 환경에 속한 조직은 부서의 수가 단순하고 안정적 환경보다는 많고, 이에 부서를 통합할 수 있는 통합역할 수행자의 수도 약간 있다. 즉, 공식화와 집권화가 높은 기계적 조직구조 특성을 지니면서 부서의 수가 많기 때문에 통합 수행 역할이 약간 있어 경계관리 활동 부서가 약간 있는 조직구조의 형태를 보인다.

(2) 동태적 환경: 유기적 구조

Burns와 Stalker에 따르면 동태적 환경에서 조직은 유기적 구조(organic structure)의 특성을 보이게 된다. 유기적 조직(organic)은 느슨함, 정보의 자유스러운 흐름 및 적응성이라는 특성을 갖는 조직이다. 규칙이나 규정이 문서화되어 있지 않고, 문서화되어 있어도 매우 유연하게 적용된다. 사람들은 그들 자신들의 방식으로 일을 처리할 수 있다. 권한계층은 느슨하면서도 분명하지 않다. 의사결정은 분권화되어 있다.

한편 앞서 설명했듯이 환경의 복잡성에 따라 분화(differentiation)와 통합(integration)의 정도가 달라지는 바, 이하에서는 단순한 환경과 복잡한 환경을 나누어 서술하도록 하겠다.

③ 단순하고 동태적 환경

참여적이고 분권적인 유기적 조직 구조의 특성을 보이며 단순한 환경이기 때문에 부서의 수가 적고 통합 수행 역할이 약간 존재하게 된다. 다만, 다소 높은 불확실성의 상황에서는 다소 낮은 불확실성의 상황보다

는 경계관리 활동부서가 많다는 것이 특징이다.

④ 복잡하고 동태적 환경

불확실성이 가장 높은 단계에서는 협력과 팀워크가 강조되고 분권화가 되어 있는 유기적 구조를 지니지만, 분화된 부서의 수가 많고 가장 높은 불확실성의 상황이기 때문에 많은 수의 경계관리 활동부서가 존재한다. 이에 통합 수행 역할이 많은 것이 특징이다. 해당 단계에서는 수평적 조정기제로서 태스크 포스(Task force), 기능횡단팀(cross functional team), 관계적 조정 등이 활발하게 사용될 것이다.

Ⅲ. <1-3문> Thompson의 과업환경의 관리: 환경의 복잡성과 동태성에 대한 대응

1. 의미

환경의 복잡성과 동태성에 대응하는 방법은 ① 직위와 부서 설치, ② 관계구축하기, ③ 분화와 통합 등이 있는 바, 이하에서는 Thompson이 주장한 과업환경의 관리 방안으로 관계구축하기에 초점을 맞추어 서술하겠다. 한편 관계구축이란 완충역할(buffering role)과 경계 관리 과업(boundary spanning role)을 의미하는 것으로 완충역할의 목적은 환경의 불확실성을 흡수하여 기술핵심부서를 보호하는 데 있다. 경계 관리 과업이란 외부환경의 핵심 요소들과 조직을 연결하고 조정하는 것을 말한다. 즉, 완충은 환경의 변화가 있을 때 충격을 감소하고 시간을 벌면서 대응책을 마련하는 것이고, 경계관리는 환경과 접해 있는 곳에 집중하여 조직에 피해가 가지 않도록 완충장치를 마련해 놓고 예의주시하는 것을 말한다

2. 유형

(1) 완충

조직을 환경의 교란으로부터 차단 시켜서 조직의 내적 운영을 미리 계획한 대로 조직 자체적으로 자율적 관리를 하려는 전략이다.

1) 규격화(coding)

외부에서 조직으로 공급되는 인적·물적·정보적 자원의 표준과 규격을 조직에 맞게 미리 정하여 조직에 익숙한 것만 조직으로 들어오도록 만들면 조직은 당황할 필요가 없다.

2) 비축(stock piling)

원료를 많이 비축해 놓으면 갑자기 원료가격이 상승하거나 공급업자들이 담합을 해도 안심이다. 제품이나 기타 산출물을 많이 만들어 비축해 놓으면 시장의 갑작스런 수요증가에 조직은 안정적으로 제품을 공급해 줄 수 있다.

3) 평준화(leveling)

규격화와 비축전략보다 더욱 적극적인 것으로서 조직에의 투입과 조직에서 나가는 산출이 항상 평탄하도록 시장의 수요나 조직의 공급을 평준화시키는 것이다. 항공업계가 비수기 관광상품을 만들어 공급한다든지 병원에서 수술 시간대를 한가한 때로 잡아서 하는 전략이다. 결과적으로 조직의 공급능력에 맞게 환경의 수요량을 조절하여 수요와 공급을 동일하게 평준화시키는 전략이다.

4) 예측(Forecasting)

환경 변화가 주기적이라서 예측이 어느 정도 가능하다면 계획과 예측으로 이에 미리 대비하면 된다. 항공사의 운항스케줄을 비수기와 성수기에 맞게 수립하거나 학생들이 중간고사, 기말고사 기간에 잠 못 자고 당황하지 않게 학기 초에 미리 공부를 해놓으면 환경을 잘 관리하는 것이다.

(2) 경계관리역할(Boundary Spanning Role)

경계역할은 환경과 정보를 주고 받는 역할이다.

1) 정보입수(detect & bring)

환경에 관한 필요한 정보를 탐색하고 이를 조직 안으로 들어오는 역할이다.

2) 정보전달(send)

조직 안의 정보를 조직에게 필요한 정도로 조직에게 유리하게 환경에 내보내는 역할이다.

3) 경계의 확장과 수축

환경 경계역할은 주로 공식적으로 조직의 대표 기능을 하는 대표이사가 가장 많이 한다. 대표이사는 정부 고관을 만나서 조직에 필요한 정보를 입수하기도 하고 주주들에게 조직의 비전을 전달하기도 한다. 실무적으로 소비자 변화에 관한 정보는 소비자와 지속적으로 접촉하는 시장조사자, 판매원, 고객상담원 등이 담당하고 조직정보를 외부에 전달하는 역할은 주로 홍보팀이 한다.

• 경계의 확장(expansion)

조직은 비상시에 즉, 환경의 변화가 심해져 위태로우면 모든 구성원을 경계선 쪽으로 동원시킨다. 대표적으로 경쟁사의 정보를 많이 얻기 위해서는 경쟁사의 중역을 스카우트해 오기도 한다.

• 경계의 축소(constriction)

확장과 반대의 전략으로 회사의 정보가 새어 나가지 않도록 판매원들에게 신제품 개발이 진행 중이라는 사실을 아직 알리지 못하도록 함구령을 내리든가, 외부 환경으로 정보나 기술이 자꾸 새어 나가면 변경에 근무하는 직원 수를 소수정예화시키는 것이다.

조직은 평소에는 경계선의 담을 보통 높이로 쌓아 두었다가도 비상시에는 경계선의 자원을 증가시켜 환경에 귀를 쫓긋 세운다. 때로는 경계를 넓히기도 하고 좁히기도 하면서 경계역할을 충실히 하기 위해 노력한다.

<1문 끝>

[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 집단발달 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)

<2문>

I. 집단(Group)의 의의와 특성

집단(group)이란 **공동의 목표**를 공유한 채 **상호작용**하는 또 **서로가 같은 집단의 멤버임**을 인식하고 있는 **두 명 이상**의 소규모적인 구성체를 뜻한다. 즉, 집단은 ① 구성원들이 합의한 **공동의 목표(Common Goal)**를 가지며, ② 서로 의사소통을 하고 영향을 주고 받는 **상호작용(Interaction)** 과정이 존재하고, ③ **우리**라는 의식을 통해 자기가 속한 집단에의 일체감을 느끼는 **소속감(membership)**을 지니고, ④ 구성원 관계가 **안정적(stable)**으로 존재한다는 특성을 지닌다. 이하에서는 **집단의 변화과정을 점진적으로 설명한 Tuckman의 모델과 π 에 대해** 서술하겠다.

II. <2-1문> 집단의 발달단계

1. 터크만(Tuckman)의 5단계 집단발전모형(Five-Stage Group-Development Model)

(1) 의의: 안정적 환경에서 장기간 존속하는 집단

터크만(Tuckman)은 집단의 발전단계에 대해 아래와 같은 5단계로 나누었다. 터크만의 모델은 안정적 환경에서 장기간 존속하는 집단의 발달을 설명하는 데 적합하다.

(2) 유형

발달단계					
	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
집단의 행동변화	상호탐색 방향설정	갈등, 견제 조직화 집단구조형성	규범에 동조 정보교환 결정	성과창출 문제해결	변화탐색 새로운 도약

1) 1단계: 형성기(Forming)

① 의미: 처음 만나게 되는 <직면 상황> 존재

개인들이 집단에 들어와 처음 만나게 되는 단계다. 서로 관찰을 하면서 집단 운영을 위한 무난한 규칙을 만들게 된다. 많은 부분을 리더에서 의존한다. 리더는 구성원들에게 집단에 대한 제반 관련되는 정보를 제공한다. 형성기에서는 집단의 구조(리더선정, 역할분담), 목표, 책임 등을 정하고 구성원들이 각자의 역할을 학습한다.

② 특성

- 멤버들이 모이기는 했지만 집단의 구조, 목표, 역할, 행동방식 등 모든 것이 미정이고 불확실한 상태다.
- 서로 상대를 알려고 하며 탐색한다.
- 기본적인 규칙과 행동양식을 정한다.
- 상황이 불확실하며 멤버들이 불안해한다.
- 리더에게 의존하게 되며 따라서 강력한 리더십이 요구된다.
- 적대감, 공격성, 감정표출을 서로 억제한다.

2) 2단계: 격동기(Storming)

① 의미: 갈등이 생기게 되는 <직면 상황> 존재

집단에서 개인들은 자신의 위치를 확보하려는 시도를 하게 된다. 권력이나 역할에 대해 다른 사람들의 것과 자신의 것을 비교하게 되고 이에 대해 만족하지 않은 경우가 많이 발생한다. 이에 보다 격렬한 토론을 하게 되고 리더의 결정에 대해 반항하기도 한다. 대체로 구성원들은 방어적이 되고, 경쟁심을 노골적으로 드러내며 서로 시기하는 갈등상황이 발전한다. 즉, 격동기에서는 갈등이 생기기 시작한다. 격동기에서는 규범과 원칙을 세워 갈등을 빨리 극복하는 것이 중요하다. 격동기에서는 같은 집단에 소속된 것은 인정하면서도 역할분담, 권력구조, 신분차이에 대한 분명한 타협이 안 되어 있어서 서로 부딪치면서 해결해 나아가는 단계이다.

② 특성

- 좋은 위치(역할과 지위) 확보를 위해 멤버들 간에 적대행위도 한다.
- 과업과 제도와 관련하여 이해가 엇갈린다.
- 누가 누구보다 더 공헌자인지 위계가 높은 자인지 분명히 가려지지 않는다.
- 타협과 양보로 규정과 제도를 확정한다.

한편 격동기에서의 갈등상황을 빨리 종식시키기 위해 집단 리더가 해야 할 조치는 다음과 같다.

- 갈등현상은 집단 발전에서 자연스럽게 발생하는 것이며 구성원들이 특별히 잘못하는 것이 아니라는 것을 주지시킨다.
- 구성원들이 서로 의견이 다른 것은 극히 자연스러운 것이라는 것을 알리고 이러한 의견들이 새로운 가치 있는 아이디어를 발굴하는 과정에서 매우 중요하다는 것을 주지시켜 준다.
- 격렬한 토론을 진지하게 경청하고 상대방의 의견에 대해 이해할 태도를 갖도록 지원한다.
- 집단의 목표를 달성하기 위해 구성원들이 가지고 있는 능력이 매우 중요하다는 것을 강조한다.
- 갈등단계를 서둘러 종식시키려는 시도를 해서는 안 된다. 여러 차례의 회의를 통해 갈등을 서서히 감소시킨다.

3) 3단계: 규범기(Norming)

① 의미: 응집성이 높아지는 <직면 상황> 존재

규범기에 구성원들은 규범을 정립하여 격동을 극복할 수 있는 질서를 찾게 되고 응집력과 동료의식이 싹트게 된다. 이 시기에는 규범에의 동조현상이 생길 수 있고, 정보교환 및 의사결정이 활발하게 일어난다.

② 특성

- 집단구성원들과 리더는 집단 운영에 대한 제반 규칙 및 절차 등 규범을 만들어 갈등을 해소하려 하는 단계다.
- 규범이 정립됨으로써 역할모호성 및 권한관계에 대한 불확실 등이 해소된다.
- 집단의 응집력 높아지는 것은 물론 구성원 간 협동의 수준도 높아지고 중요한 의사결정도 잘 이뤄진다.
- 집단의 에너지가 최고조에 달하는 시기다. 즉, 집단의 목표, 구조, 멤버간의 소속감, 역할, 응집력 등이 분명해진 상태이다.
- 규범이 정착되며 동의, 타협이 많이 이루어진다.
- 서로 협력하며 공동체 의식 속에서 좋은 관계를 가지려고 한다.
- 갈등은 피하면서 상대방에 대한 비판은 자제한다.
- 정보교환, 의견교환이 원활히 이루어진다.

4) 4단계: 성과달성기(Performing)

① 의미: 성과창출을 위한 목표해결에 초점을 맞추는 <직면 상황> 존재

각자가 주어진 역할을 충실히 하면서 집단의 목표달성에 총력을 기울여 실제로 목표달성을 위한 업적을 많이 내는 단계이다. 즉, 성과달성기는 집단의 본래 목적을 달성하기 위해서 매진하는 단계이다.

② 특성

- 집단에서 시너지효과를 발휘한다.
- 모든 문제가 쉽게 해결되며 업적을 낸다.
- 마침내 목표를 완수한다.
- 집단의 통일성 그리고 비전이 서로 공유되어 집단목표를 달성하는 데 모든 조건을 갖추게 된다.
- 생산성 및 성과가 가장 높다.
- 집단이 자율적이며 능숙하다.

5) 5단계: 해체기(Adjourning)

① 의미: 목표가 달성되는 <직면 상황> 존재

목표를 다 이루는 등 집단의 존속 이유가 사라지면 집단은 해체한다. 또는 기존 멤버십을 유지하여 새로운 목적을 정하고 이를 위한 집단을 재설계하려고 구조적으로 혁신하고 변화하기도 한다.

② 특성

- 목표 달성으로 집단이 해산된다.
- 기존의 집단규범과 규정이 소용없어지고, 새 틀이 형성되기 시작한다.

(3) Tuckman의 점진적 발전 모델의 비판점

① Tuckman의 5단계 모형은 집단이 4단계에서 가장 높은 성과를 낼 수 있다고 주장한다. 그러나 2단계인 혼란(storming) 단계에서 집단성과를 높일 수 있다. 적절한 수준의 갈등은 집단에 활력을 일으켜 집단 성과를 높이는데 도움이 되기 때문이다.

② 집단이 반드시 Tuckman의 주장처럼 한단계에서 다음 단계로 분명하게 진행되는 것은 아니다. 예를 들어 격동기(norming)와 성과달성기(performing)가 동시에 진행될 수도 있으며, 집단은 가끔 이전 단계로 돌아갈 수도 있다.

③ Tuckman의 모형은 실제 상황을 고려하지 않는다. 실제로 집단 프로세스는 Tuckman이 주장한 것 같이 선형적이라기 보다는 순환적인 것에 가깝다.

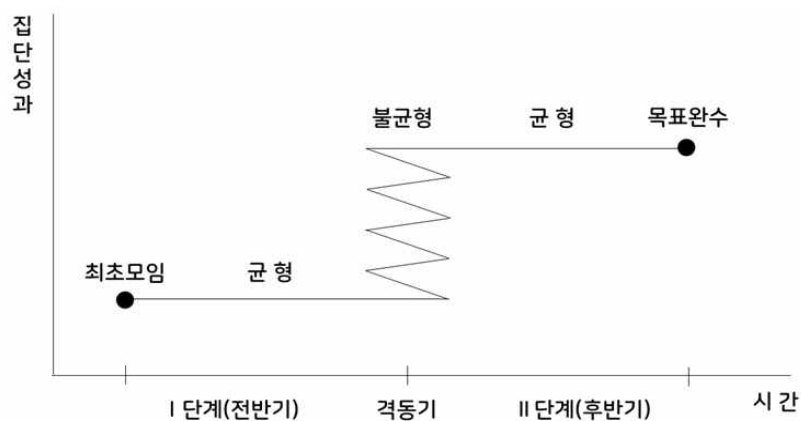
2. 게르식(Gersick)의 단절적 균형모형(punctuated-equilibrium model)

(1) 의미: 가변적 환경에서 한시적으로 존속하는 집단

집단의 생성과 소멸이 점진적 발전모델에 따라 정상적인 단계를 거치는 것만은 아니다. 집단은 상황에 따라 가변적이고 역동적으로 생성·소멸된다. 단절적 균형모형은 진화론에 기반한 관점이다. 성과달성 단계에 있어도 경쟁사 신기술 도입 등 어떤 예상치 못한 상황으로 인해 균형이 깨지고 퇴행하여 혼란기로 돌아갈 수 있다.

특히 특정과업을 위해 임시로 형성되는 한시적인 집단은 위의 표준화된 단계를 거치지 않는다고 알려져 있다. 한시적 집단은 오히려 초기에 균형을 유지하다가 중간쯤 오면 멤버들이 초기의 방향과 방침에 변화가 필요하다는 것을 깨닫고 위기의식을 느끼면서 변화하며 방침을 다시 정하는 등의 '격동기'를 겪는다. 후반부는 새롭게 짜인 계획대로 실천하면서 다시 균형상태를 맞는다. 전반기의 균형이 일시적으로 격동기를 겪고 나서 후반기에 다시 균형을 이루어 진행되기 때문에 이러한 모델을 단절적 균형모형(punctuated-equilibrium model)이라 한다.

(2) 유형



1) 1단계: 전반기

① 의미: 안정을 추구하는 <직면상황> 존재

전반기는 안정의 시기로 집단 멤버들은 목표와 각자의 사명을 나누어 정하고 안정적으로 일을 시작한다.

② 특성: 관성(inertia)이 존재

해당 시기에는 변화의 필요성을 느끼지 못하게 되는데 기존의 상태를 유지하려는 관성(inertia)가 존재하기 때문이다. 불확실성에 대한 공포, 기득권 상실에 대한 우려, 새로운 기술 적용에 대한 두려움 등의 원인으로 관성이 존재하여 기존의 업무수행 방식이나 처음의 계획대로 업무를 수행하려는 특성을 가진다.

2) 격동기: 전환기

① 의미: 변화의 필요성을 느끼는 <직면상황> 존재

특별한 자극이 가해진다. 목표달성까지 시간이 얼마 남지 않았다는 것을 인식하면서 문제를 인식하면서 변화의 필요성을 깨닫는다. 지금까지의 안정(균형)을 깨뜨리도록 자극한다. 과거의 균형과 안정을 버리고(단점) 새로운 관점에서 모든 것을 혁신하면서 새로운 규범과 질서를 정착시킨다.

② 특징: 변화의 실행

전환기에서는 변화의 필요성을 깨닫고 기존의 관성을 깨뜨리도록 자극하게 된다. 성공적인 변화를 위해서는 ① 아이디어(idea), ② 변화의 필요성 인지, ③ 채택 결정(Decision to adopt), ④ 실행(Implementation), ⑤ 자원(Resource) 등 5가지 요소가 필요하다. Lewin의 변화모델에 따른 해빙과 변화 과정에 속하게 되는데 교육이나 참여 등을 통해 저항세력을 약화시켜서 변화의 필요성을 깨닫게 하고, 변화 과정에서도 조직이 추구하는 가치와 조직원이 추구하는 가치의 연관성을 통해 내면화(internalization)를 이끌어내는 노력이 필요하다.

3) 2단계: 후반기

① 의미: 안정을 찾게 되는 <직면상황> 존재

현재의 균형으로부터 단절되어 새로운 시작을 맞이하는 단계다. 멤버들은 새로운 목표와 계획을 새로 만들어진 규범에 따라 안정적으로 실행에 옮겨나가면서 다시 안정과 균형을 회복한다.

② 특징: 새로운 목표 달성

Lewin의 변화 모델 중에서 바람직한 상태로 변화된 집단을 상시화하는 <재동결>의 단계에 해당한다. 해당 단계의 성공을 위해서는 최고경영자의 지원, 적절한 보상 및 강화, 그리고 체계적인 계획 등이 필요하다.

(3) Gersick의 단절적 균형 모델의 비판점

① 단절적 균형모형은 마감시한이 있는 임시 집단에 적합하지만, 점진적으로 발전하는 영구적이고 장기적으로 존재하는 작업집단에는 적합하지 않다.

② Gersick 모형은 전환기를 만들어내는 것을 강조하지만 실제 작업집단에서 전환기를 만드는 것이 쉽지 않다. 왜냐하면 집단에는 관성(inertia)이 존재하여 갑작스럽게 변하는 것은 쉽지 않기 때문이다.

③ Gersick 모형은 격동기가 할당된 시간의 1/2 시점에서 찾아온다고 주장했지만 그에 대한 근거가 미흡하다.

Ⅲ. <2-2문> Tuckman과 Gersick의 비교

1. 집단발달모델: 안정적 환경 vs 가변적 환경

Tuckman과 Gersick은 집단의 성장단계를 설명한 모형이라는 점에서 <공통점>이 있다. 그러나 Tuckman은 안정된 환경에서 집단의 생성부터 소멸까지 점진적으로 설명한 반면에 Gersick은 가변적 환경에서 집단을 단절적으로 설명했다는 점에서 <차이점>이 있다.

2. '격동기'의 존재: 갈등에 대한 관점

Tuckman과 Gersick 모델 모두 집단의 '격동기' 즉, 혼란한 시기가 존재한다는 점에서 <공통점>이 존재한다. 그러나 Tuckman은 조직 내 위치와 권한을 확보하기 위해 갈등이 존재한다고 설명한 반면 Gersick은 목표달성까지의 기간이 얼마 남지 않아 집단 내 혼란이 발생한다. 즉, Tuckman은 조직의 성과를 저해하는 역기능적 갈등으로 간주하여 갈등은 극복의 대상이지만, Gersick은 조직의 목표달성에 도움이 되고 조직성적을 높이는 데 기여하는 건설적인 갈등으로 간주했다는 점에서 차이점이 존재한다.

3. '안정기'의 존재: 규범(norm)의 정착 시기

Tuckman과 Gersick 모델 모두 집단의 '안정기' 즉, 규범이 정립되어 응집력이 높은 시기가 존재한다. 규범(norm)이란 집단구성원들이 지켜야 하는 판단과 행동의 기준을 뜻한다. 그러나 Tuckman의 모델에 따르면 집단의 안정기는 '규범기(norming)'로 중반에 위치하지만, Gersick은 후반기에 위치한다.

4. '성과달성기'의 존재: 집단의 성공 이유

Tuckman과 Gersick 모델 모두 문제를 해결하고 집단의 목표를 달성하게 되는 성과달성기가 존재하지만, Tuckman은 4단계에서 응집력이 존재한 이후에 성과달성기가 존재하게 되지만, Gersick은 목표 달성까지 기간이 얼마 남지 않다고 인지하는 갈등 이후에 존재하게 된다. 즉, Tuckman은 집단의 응집성을 높이기 위해 집단의 동질성을 높이거나 집단의 기간을 길게 하는 등 안정성을 형성하는 것이 집단의 성과달성을 위해 중요하지만, Gersick은 반대로 집단의 성과 달성을 위해서는 기능적 갈등을 조장하기 위해 목표를 상향 조정하거나 지속적 혁신을 요구하는 등의 방안이 필요하다.

<2문 끝>

[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 답하시오. (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 설명하시오. (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 기술하시오. (10점)

<3문>

I. 권력(Power)의 개념과 중요성

베버(M. Weber), 권력이란 사회적 관계 속에서 상대방(개인 또는 집단)의 의지와 관계없이 나의 의지와 뜻을 상대방에게 관철시킬 수 있는 잠재적·실제적 힘 또는 능력을 뜻한다. <3-1문>에서는 권력의 원천

(Source)을 행사함으로써 나타나는 피권력자의 3가지 반응에 대해 서술한 후, <3-2문>에서는 권력의 독점이 아닌 공유를 통한 empowerment를 통해 무력감(powerlessness)을 극복하고 권능감을 느끼게 하여 조직유효성을 높이는 심리적 임파워먼트에 대하여 자세히 서술하도록 하겠다.

II. <3-1문> 권력행사에 대한 반응

1. Kelman의 권력수용의 3가지 과정

(1) 복종(compliance)

상급자의 보상이나 처벌에 대한 하급자들의 반응이다. 하급자들은 보상의 확대와 함께 처벌을 최소화하고자 한다. 예를 들어 주어진 업무를 마무리하도록 지시받은 하급자는 별도의 수당을 기대하거나, 일을 거부했을 때 뒤따르는 처벌을 두려워하기 때문에 상급자의 지시에 복종하게 된다.

(2) 동일화(identification)

하급자가 상급자를 존경하여 상급자의 요구에 따르는 경우이다. 하급자는 상급자의 요구를 수행함으로써 그와의 관계를 보다 발전시키고자 한다.

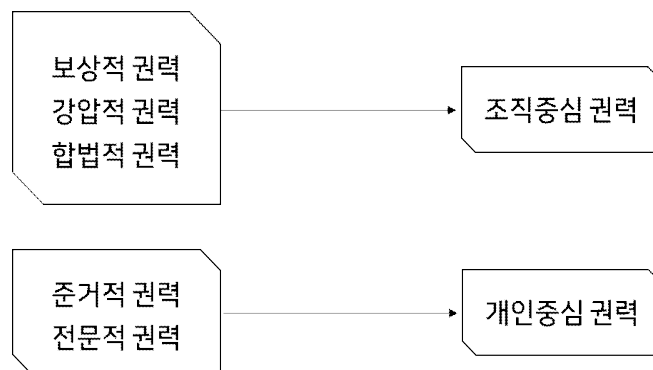
(3) 내면화(internalization)

상급자의 요구와 하급자의 가치가 일치하는 경우이다. 예찌오니(Etzioni)는 이를 도덕성(moral)이라 했다. 예를 들어 급한 업무가 있을 때 상급자의 요구에 자발적으로 따르는 것을 말한다. 즉, 권력자의 주장과 생각에 감동하여 자발적으로 따르는 것을 의미한다.

2. French & Raven의 5가지 권력의 원천

(1) 의의

프렌치와 레이븐(French & Raven)은 특징인이 가진 권력이 어디에 기반을 두는지에 따라 유형을 다섯가지로 분류했다. 이들 다섯 가지 권력은 크게 공식적 권력과 비공식적 권력으로 구분할 수 있는데, 공식적 권력은 조직이나 법이나 사회가 그 자리에 있는 자에게 권력을 부여하여 이를 근거로 권력을 행사하는 것인 반면, 비공식적 권력은 개인의 지위와 관계없이 갖고 있는 인간적 특성에서 비롯되는 권력이다. 달리 표현하여 공적(formal) 권력 혹은 조직중심 권력, 사적(personal) 권력 혹은 개인중심 권력이라고도 한다.



(2) 유형

1) 조직중심의 공식적 권력(formal power)

공식적 권력으로는 부하가 원하는 보상을 해 줄 수 있는 자원과 능력을 갖고 있을 때 나타나는 ① 보상적 권력(reward power), 보상의 반대인 처벌할 수 있는 힘에 비롯된 권력인 ② 강제적 권력(coercive power), 권력행사에 대한 정당한 권리를 전제로 하는 ③ 합법적 권력(Legitimate power) 등이 있다.

2) 개인 중심의 개인적 권력(Personal power)

개인적 권력으로는 ① 개인이 바람직한 특질을 가졌을 때 나오는 것으로서 권력을 수용하는 사람과 일체감이 조성될 때 발생하는 준거적 권력(Referent power)과 ② 전문적인 기술이나 지식 또는 독점적 정보에 바탕을 두는 전문적 권력(Expert power) 등이 있다.

(3) 권력의 원천 사용에 따른 kelman의 권력수용 결과

1) 복종(compliance)

① 권력의 원천과 수용이유

복종은 원하는 보상을 얻거나 처벌을 피하기 위한 권력수용자의 반응이기 때문에 조직중심의 권력인 보상적 권력, 강제적 권력, 합법적 권력과 관련이 있다. 이러한 인간의 행동은 조작적(=작동적) 조건화(Operant Conditioning)의 원리에 따라 설명가능한 바 Thorndike의 효과의 법칙에 따르면 기쁜 결과(보상)를 얻는 행동은 반복되고 나쁜 결과(벌)를 얻는 행동은 반복되지 않는다.

② 권력행사의 상황요건

권력행사자가 권력을 행사하는 상황요건은 ① 피권력자의 개인적 특성과 ② 권력자가 속한 집단의 특성으로 설명가능한 바, 피권력자가 의존성이 높거나 불안정하고 외재적 동기를 가질 때 복종을 유도할 가능성이 높으며, 집단의 불확실성 대처능력, 중심성, 대체가능성이 높아 부서수준의 권력이 높을 때 다른 부서에 속한 부하직원에게 대해서 복종을 유도할 가능성이 높다.

③ 행동대안: 강화(reinforcement)

앞서 설명드렸듯이 복종은 조작적 조건화와 관련이 있기 때문에 강화(reinforcement) 전략을 활용하는 것이 바람직한 바, 강화의 법칙이란 결과물이 반응을 결정한다는 것이다. 즉, 반응의 결과물을 어떻게 설계하느냐에 따라 그 강도가 달라지게 되며 행동에 대한 결과물을 강화물이라고 하는데, 이러한 강화물은 긍정적인 것과 부정적인 것이 있다. 바람직한 행동에 대해서는 긍정적 결과를 제공하는 긍정적 강화(Positive Reinforcement)를 사용하고 바람직하지 않은 행동에 대해서는 부정적 결과를 제공하는 벌(Punishment)을 활용할 수 있다.

2) 동일화(identification)

① 권력의 원천과 수용이유

동일화는 리더와의 좋은 관계를 유지하기 위한 권력수용자의 반응이기 때문에 개인적 권력 중에서도 <준거적 권력>과 관련이 있다. 특히 리더가 카리스마 리더십(Charismatic Leadership)을 보유하는 경우 카리스마는 논리적으로 설명할 수 없는 천부적 특성을 의미하기 때문에 부하로 하여금 리더의 행동을 모방하고 리더처럼 되려는 개인적 동일화를 이끌어 낼 수 있다.

② 권력행사의 상황요건

동일화는 Schneider의 유인-퇴출(Attraction-Selection)-Attrition)이론에 따르면 ① 피권력자가 권력자와 유사할수록 매력을 느끼고 동일화를 유도할 가능성이 높으며, ② 집단 특성의 경우 불확실성, 중심성, 대체가능성이 모두 낮은 경우라도 개인적 특질과 매력을 느끼고 동일화를 유도할 수 있다.

③ 행동대안: 카리스마 리더십(Charismatic Leadership)

앞서 설명했듯이 권력행사자가 카리스마 리더십 (Charismatic Leadership)을 보유하거나 타인 중심의 가치관을 전달하고 도덕적 행동을 모델화하는 사회화된 카리스마로 윤리적 리더십이나 서번트 리더십(Servant Leadership) 혹은 진정성 리더십(Authentic Leadership)을 행사하는 것도 좋은 방안이다.

3) 내면화(internalization)

① 권력의 원천과 수용이유

가치관이 일치하여 수용하는 유형으로 <합법적 권력>과 <전문적 권력>과 관계가 있다. 즉, 권력행사자의 요구가 권력수용자의 가치관이 일치하여 수용하는 경우이다. 또한 리더의 구체적 지시 없이도 부하 스스로 사회화를 통하여 리더 혹은 조직이 원하는 행동을 보여주는 자기 규율과 자기 통제가 가능하다는 것이 가장 큰 특징이다.

② 권력행사의 상황요건

피권력자가 내재적 동기를 가지거나 권력행사자와 가치관이 일치하는 경우 적합하며, 집단이 빠르게 변화하여 불확실성이 높을 때 내면화가 가장 적합하게 쓰일 수 있다. 즉, 리더의 명확한 규율과 규칙 없이도 부하 스스로 조직이 원하는 행동을 유도하는 문화통제(Clan control)를 이끌 수 있다.

③ 행동대안: 분권적 통제(decentralized control)

분권적 통제는 가치와 믿음에 기반하는 것으로 구성원의 행동을 통제하기 위해 공유 목표와 가치에 의존하는 것이다. 분권적 통제에서는 권력이 더 분산되어 있고 공식 지위 못지않게 지식과 경험이 중요한 권력 기반으로 작용한다. 경영자는 임금과 같은 외재적인 보상뿐만 아니라 의미있는 업무, 학습과 성장 기회와 같은 내재적 보상을 사용한다. 또한 직원들이 효과적인 의사결정, 공동 작업 및 문제 해결에 필요한 정보를 제공함으로써 직원의 역량을 강화한다.

3. 효과적 권력행사를 위한 방안: 내면화를 통한 신뢰(trust) 형성

급변하는 최근의 경영환경에서는 부하의 내면화를 이끌어낼 수 있어야 하는 바, 리더에 대한 신뢰(trust) 형성이 중요하다. 즉, 합법적 권력 혹은 준거적 권력을 행사하여 부하의 내면화를 이끌 수 있으려면 분권적 통제가 활용되어야 하는데 핵심은 권력의 분산으로 empowerment가 수반되어야 한다는 것이다. 즉, 권력의 분산을 통해 부하가 효과적으로 권력행사를 하기 위해서는 리더에 대한 신뢰 형성이 중요한 바, 능력(ability)이 있는 리더를 선발해야 하는 것은 물론 상·하간 활발한 의사소통(communication)을 할 수 있는 채널을 형성하여 정보를 공유하고 정확한 피드백을 제공해야 할 것이다.

Ⅲ. <3-2문> Spreitzer의 심리적 임파워먼트의 4가지 하위차원

1. 임파워먼트의 개념 및 중요성

(1) 개념

조직의 하부계층 구성원에게 권력을 부여하는 전략을 임파워먼트라고 한다. 이와 비슷한 용어로는 참여경

영, 의사결정참여, 재량권, 권한위임(delegation) 등이 있는데 모두 권력을 분산시킨다는 의미가 있다. 임파워먼트(empowerment, 권능감)란 조직원들에게 자신이 조직을 위해서 많은 주요한 일을 할 수 있는 권력, 힘, 능력 등을 갖고 있다는 확신을 심어주는 과정이다.

(2) 중요성: 무력감(powerlessness) 극복을 통한 조직효과성 달성

반대로 무력감(powerlessness)이란 조직원들이 느끼게 되는 권력의 결핍현상을 뜻하는데 임파워먼트는 구성원들이 힘을 느끼게 하여 자신들이 조직에서 무력한 존재가 아니라, 반대로 조직을 위해 많이 공헌할 수 있는 능력(권력)이 있음을 확신시키는 결과를 가져온다. 즉, 소외(alienation)문제를 극복하고 조직 의사결정에 대한 참여를 통해 조직의 목표와 개인의 목표를 일치시키는 Cascading은 물론 결정에 대한 수용성을 높이고 몰입을 높일 수 있어 결과적으로 직무성과와 직무만족을 높일 수 있다.

2. 심리적 임파워먼트의 4가지 구성요소

(1) 영향력(impact)

1) 개념

영향력이란 최종성과에 얼마나 결정적인 기여를 할 수 있다고 믿는지의 정도를 의미한다.

2) 발생상황

Hackman과 Oldham의 직무특성모형(Job characteristic model)의 중요심리상태 중에서도 작업 결과에 대한 인식의 차원으로 자신의 성과가 얼마나 유효한지를 알고 있는 것이다. 이는 <피드백 경로를 개방>시킴으로써 직무수행의 결과에 대한 정보를 공식적 경로만을 통해 얻을 수 있게 하지 말고, 직무를 수행하는 본인의 직무수행 과정에서 직접 획득할 수 있도록 하는 것이다. 즉, 직무에 피드백 특성이 증가하게 되면 영향력을 느낄 수 있다.

(2) 자기결정력(self-determination)

1) 개념

자기결정력이란 일의 방법과 시기를 스스로 결정할 수 있음으로써 생기는 주인의식을 의미한다.

2) 발생상황

Thomas의 내재적 보상 이론에 따른 선택(choice) 지각을 의미하는 것으로 선택감은 수행하는 일을 자신의 판단을 근거로 수행할 수 있다고 느끼는 것으로 재량권이 주어져 있는 경우를 의미한다. 이는 과업 선택 시 스스로 판단하고 생각하는 대로 수행할 수 있는 자율성을 의미하는 것으로 직무수행자에게 권한과 책임을 부여하는 직무충실화(job enrichment)를 통해 가능하다.

(3) 의미성(meaning)

1) 개념

의미성이란 일 자체에 대해서 느끼는 가치로움을 의미한다.

2) 발생상황

Hackman과 Oldham의 직무특성모형(Job characteristic model)의 중요심리상태 중에서도 작업에 대한 의미감 즉, 직무에 대해 의미있고 가치있다고 느끼는 것으로 세분화되고 단편화된 과업을 결합시키거나 기

본적인 작업단위를 형성하는 등 기능다양성(skill variety), 과업정체성(skill identity), 과업중요성(task significance) 등을 형성함으로써 가능하다.

(4) 역량감(competence)

1) 개념

자신의 일을 효과적으로 수행하는 데 소요되는 능력에 대한 개인적 믿음으로 자기효능감(self-efficacy)과 관련이 있다. 자기효능감이란 어떤 일을 성공적으로 수행하는 데 필요한 능력을 보유하고 있다는 생각하는 믿음을 의미한다.

2) 발생상황

Thomas의 내재적 보상 이론에 따른 역량(competence) 지각을 의미하는 것으로 역량감은 선택한 과업들을 수행하면서 느끼는 성취감으로 현재하는 일을 잘 해내고 있다는 느낌을 의미한다. 반복학습을 통해 과거의 성공적인 경험(small success)이 많을수록 자기효능감이 높아지는 바, MBO(Management By Objective)를 활용하여 난이도가 있고 구체적인 목표를 부여하도록 한다. 난이도가 있는 목표란 성공가능성이 50%인 목표를 의미한다.

3. 심리적 임파워먼트와 직무성과와 직무만족 간의 관계

(1) 의의

직무만족이란 직무에 대한 즐겁고 긍정적인 감정상태를 의미하며 직무성과는 말 그대로 직무를 성공적으로 수행(performance)하는 것을 의미한다. 심리적 임파워먼트와의 관계는 Thomas의 내재적 보상을 활용하여 설명할 수 있는 바, 해당 이론 상의 가로축을 활용하여 설명할 수 있다. 가로축의 내용은 다양한 과업들을 완수하는 목적에서 중요한 일을 했다는 느낌과 발전한다는 느낌 같은 보상이 나타난다. 반면 개인이 수행하는 특정 과업에서는 스스로 선택했다는 느낌과 자신의 능력에 대한 지각과 같은 보상이 나타나게 된다.

	기회 보상	성취 보상
과업활동 으로부터	선택 지각	역량 지각
과업목적 에서	의미 지각	발달(성과) 지각

(2) 직무성과와의 관계: 과업목적에서의 지각

과업목적에서 느끼는 내재적 보상이란 과업을 완수하는 결과에서 느끼는 내재적 보상을 의미한다. 해당 내재적 보상은 원하는 결과 즉, 과업의 목적을 달성해야 얻을 수 있는 것으로 심리적 임파워먼트 중에서도 <영향력(impact)>과 <의미성(meaning)>과 관련이 있다. 예를들어 고객응대업무에서 고객만족이라는 목적을 달성했다면 일에 대한 가치로움인 의미성과 결과에 대한 기여도인 영향력을 느낄 수 있다.

(3) 직무만족과의 관계: 과업활동으로부터의 지각

과업활동에서 느끼는 내재적 보상이란 개인이 특정 과업을 수행하면서 느끼는 지각으로 심리적 임파워먼

트 중에서도 <자기결정력(self-determination)>과 <역량감(competence)>과 관련이 있다. 즉, 과업을 수행하는 과정에서 주어진 자율성과 small success의 달성을 통해 느낄 수 있는 것이다.

<3문 끝>