

	<문제 1>
I.	물음 1) 조직 구조 설계의 3가지 핵심 요소
	1. 조직의 구조적 차원
	조직의 구조적 차원(structural dimension)이란 조직 내부 특성을 설명하는 속성 변수로서, 이를 통해 여러 조직을 측정하고 비교할 수 있다.
	이러한 구조적 차원의 3가지 핵심 요소로서 아래에서는 복잡성, 공식화, 집권화를 중점적으로 서술하겠다.
	2. 복잡성(complexity)
	복잡성(complexity)이란 조직 내 부서나 활동의 개수를 의미한다. 복잡성은 크게 수직적, 수평적, 공간적 세 가지 차원으로 나누어 볼 수 있다. 수직적 복잡성은 조직 내 위계계층의 수를 의미하고, 수평적 복잡성은 부서와 같은 수평적 의미에서 직업적 전문가의 수를 의미하며, 공간적 복잡성은 조직의 부서와 사람들이 지리적으로 흩어져 있는 정도를 의미한다. 복잡성은 분업을 통해 효율성과 생산성의 향상을 가져올 수 있다는 <장점>이 있으나, 지나친 복잡화로 인해 매너리즘, 싫증, 스트레스를 유발하여 생산성과 만족을 저해하는 <단점>이 있다.

3. 공식화(formalization)

공식화(formalization)란 조직 내 문서화된 정도를 의미한다. 문서화는 조직에서 절차, 직무 내용 기술, 제도, 정책 매뉴얼 등 문서로 표현되어 있는 정도를 말하지만, 문서화되지 않더라도 구성원 대다수가 관행적으로 인지하고 있는 경우에는 공식성이 높다고 할 수 있다.

공식화를 통해서 조직은 구성원의 통제를 용이하게 할 수 있고, 구성원 행동의 예측가능성을 높여 효율성을 높일 수 있다는 <장점>이 있으나, 지나친 공식화로 인해 구성원의 자율성이 존중되기 어렵고 인간소외나 목적전도현상과 같은 관료제의 <단점>이 나타날 수 있다.

4. 집권화(centralization)

집권화(centralization)란 의사결정이 어느 계층에 있는지 관련이 있다. 즉, 의사결정권이 최고경영층에 제한되는 경우 집권적, 의사결정권이 하위계층에 위양되어 있다면 분권적이라 할 수 있다.

집권적 구조에서는 의사결정 속도가 빨라지고 관리의 통일성이 증가한다는 <장점>이 있으나, 관료주의적 성향이 강화되고, 구성원의 창의성, 적극성을 통제하는 결과가 발생할 수 있다는 <단점>이 있다.

II. 물음 2) 조직 환경의 불확실성과 2가지 구성요소

1. 조직환경의 불확실성

환경(environment)은 개방시스템으로서의 조직이 외부적으로 상호작용하게 되는 대상으로 과업수행에 영향을 주고 조직의 생존을 위해서 대응하는 제반 요인을 의미한다.

조직환경의 불확실성이란 예측 가능한 정도에 따른 환경의 특성 변수라고 할 수 있다. 조직에서의 어떠한 사건을 예측하기 어렵거나, 원인을 파악하기 어려운 경우 불확실한 환경이라고 정의한다.

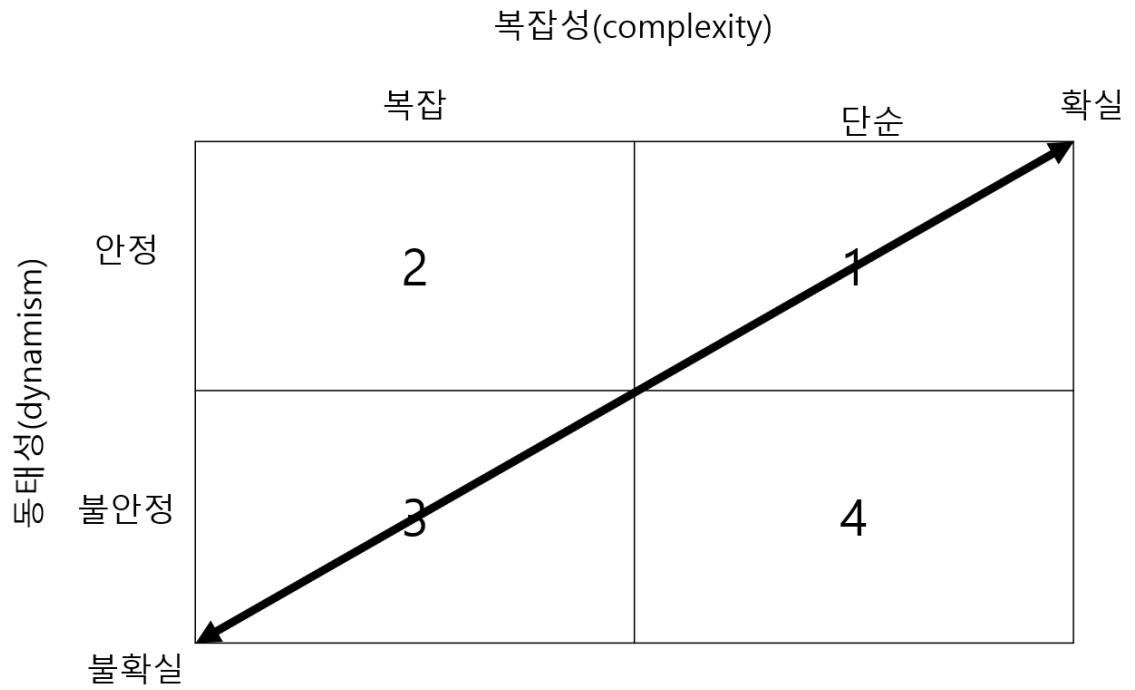
2. 불확실성의 2가지 구성요소

던컨(Robert Duncan)과 톰슨(James Thompson) 등 학자들은 조직환경의 불확실성을 <복잡성(complexity)>과 <동태성(dynamism)>의 기준으로 구분하였다.

<복잡성(complexity)>이란 조직 활동과 관련을 맺고 있는 환경 요소들의 수와 외부 요소들의 수를 의미한다.

<동태성(dynamism)>이란 환경의 구성요소가 얼마나 역동적으로 변화하는지 그 정도를 의미한다.

이러한 각각의 기준의 높고 낮음에 따라서 총 4가지 수준의 조직환경의 불확실성 유형이 구분된다.



3. 조직환경 불확실성의 4가지 유형

(1) 제1상한 : 단순, 안정

1) 의의

조직 환경에서 고려할 요소의 수가 많지 않고, 환경 변화의 양상이 적은 것으로 불확실성이 매우 낮은 확실한 환경에 해당하는 경우를 의미한다.

2) 조직의 구조적 특성 : 기계적 관료제 구조

고객이나 공급업체와 같은 필수적인 외부 요인 이외 다른 요인이 많지 않고 천천히 변화하는 특성이 있다.

분업화 정도와 반복성, 공식성이 높고 의사결정의 집

중성이 크다는 특성이 있다.

이러한 특성을 가진 산업군으로는 식품 가공업, 제철업 등이 있다.

(2) 제2상한 : 복잡, 안정

1) 의의

조직환경에서 고려해야 할 요소의 수가 많고 다양하나, 급격하거나 예측 불가능하게 변화하지는 않는 환경을 의미한다.

2) 조직의 구조적 특성 : 전문적 관료제 구조

고객, 공급업체, 정부 규제, 노동시장, 원자재 등 조직에서 반드시 해결해야 하는 많은 요인이 있어, 고도의 지식과 기술력을 겸비한 전문가들 스스로 통제권과 재량권을 행사한다는 특성이 있다.

주로 대학이나 보험회사, 병원, 가전제품 제조사 등의 산업이 이에 해당한다. 이러한 산업에서는 고려 요인의 수가 많아 복잡하지만 매년 큰 변동이 일어나지는 않아 예측이 어렵지 않다는 특징이 있다.

(3) 제3상한 : 복잡, 불안정

1) 의의

조직 환경에서 고려해야 할 요인의 수가 많고 다양하여 매우 복잡하고, 변화 양상이 매우 불안정하기 때문에 환경 불확실성 유형 중 가장 높은 수준의 불확실성을 가진다.

2) 조직의 구조적 특성 : 애드호크라시

조직은 다양한 환경 영역에 있는 수많은 외부 요인을 해결해야 하기 때문에 고려해야 할 요인의 수와 그 변화 속도가 매우 빠르고 예측이 불가능하게 변화할 수 있다는 특성이 있어 효과적인 혁신을 위해 여러 전문가들을 유기적으로 연결하는 유연한 조직구조 형태를 지닌다.

주로 항공우주 기업, 통신회사, 정유 회사 등의 산업이 이 유형에 해당한다. 이러한 산업에서는 소비자의 수요 패턴과 경쟁업체의 전략이 쉽게 변화하기 때문에 불확실성이 가장 높게 나타난다는 특성이 있다.

(4) 제4상한 : 단순, 불안정

1) 의의

조직 환경에서 고려 요인의 수가 적지만 요인의 변화 양상이 심하다는 특성이 있다. 소수의 적은 요인의 변화를 예측하기 어렵기 때문에 중간 이상 수준의 불확실성을 가진다.

2) 조직의 구조적 특성 : 단순 구조

조직에서 해결해야 하는 외부 요인이 몇 가지 존재하지 않지만 변화의 폭이 무척 크다는 특성이 있어 고도의 집권화된 유기적 구조의 성격을 띤다. 이러한 산업에는 패션, 패스트푸드, 전자 게임 등이 해당한다.

III. 물음 3) : 환경 불확실성 대처방안으로서 완충, 경계

1. 의의

조직환경을 복잡성, 동태성의 측면에 따라 불확실성 수준을 구분해보았고, 이러한 불확실성은 조직 구조와 내부 활동에 큰 영향을 미치게 된다.

아래에서는 이와 같은 환경 불확실성의 대응방안 중 완충 역할(buffering role)과 경계 역할(boundary spanning role)에 대하여 서술하겠다.

2. 완충 역할(buffering role)

(1) 의미

완충 역할이란 조직 외부의 충격을 흡수하여 핵심부서를 보호하여 미리 계획한대로 조직 내부 관리를 이행하는 전략을 의미한다.

(2) 완충 역할의 유형

① <규격화>는 조직 외부에서 공급되는 자원을 규격에 맞게 사전에 정해두어 안정적으로 조달받도록 하는 전략을 의미한다.

② <비축>은 조직에 필요한 재료, 인력 등 각종 자원을 사전에 다량 확보, 저장해두어 갑작스러운 변화양상에 적절하게 대응하는 전략을 의미한다.

③ <평준화>는 적극적 완충 전략으로 조직의 투입과 산출물이 균형을 유지할 수 있도록 수요와 공급을 평준화시키는 전략을 의미한다.

④ <예측>은 미래 환경 변화를 여러 근거 지표로 추정 대비하는 전략을 의미한다.

3. 경계 역할(boundary spanning role)

(1) 의미

이는 외부환경의 요소들과 조직을 연결하고 조정하는 전략으로서, 환경과 접해있는 곳에서 정보를 주고받는 역할을 담당하는 부서를 의미한다.

(2) 유형

① <경계 관리자>는 경영자, 판매원, 고객상담원 등 다양하게 자신의 위치에서 <정보입수(detect & bring)>와

<정보전달(send)> 두 가지 역할을 수행한다. 전자는 환경에 필요한 정보를 탐색하고 조직으로 들어오며, 후자는 조직 안의 정보를 조직에게 유리하도록 환경에 내보내는 역할을 한다.

② 또한 조직은 환경 변화가 심하면 <경계 확장(boundary expansion)>하고, 조직의 정보가 새어나가지 않도록 할 때는 <경계 축소(boundary constriction)>한다.

<문제 1 끝>

<문제 2>

I. 물음 1) : 집단의 발달단계

1. 정의

집단(group)이란 공동의 목표를 달성하기 위해 구성원 간 상호작용하는 2인 이상의 집합체를 의미한다.

Bruce Tuckman은 이러한 집단의 발달 단계를 일반적으로 5단계에 걸쳐 진행된다는 점진적 발전 모델로 설명하였고, Connie Gersick은 임시집단의 경우 이와 다른 양상으로 발달한다고 보아 단속평형모델로 설명하였다.

2. Tuckman의 집단발달 5단계 모형 : 일반적, 안정적
Tuckman은 비교적 일반적이고 안정적인 집단의 경우에는 형성, 혼란, 규범화, 성취, 해체의 단계를 거친다고 주장한다.

① <형성(forming)> 단계에서는 구성원들이 불확실한 상태에서 서로를 알기 위해 탐색하고, 기본적인 규칙을 정하나 구체적 과업의 수행은 하지 못하는 단계이다.

② <혼란(storming)> 단계에서는 구성원 간 소통이나 역할분담, 권력구조 등에 대한 갈등이나 대립이 나타나는 단계이다.

③ <규범화(norming)> 단계에서는 앞선 갈등, 대립 상황의 해결을 통해 집단의 정체성이 정립되어 역할이 명확해지고 공동체 의식이 고양되는 단계이다.

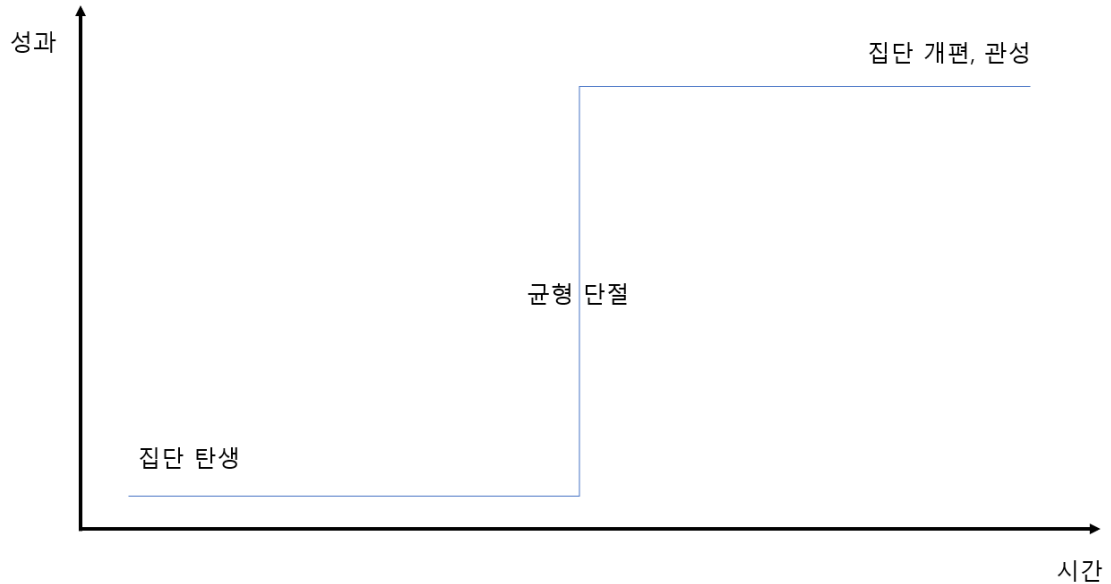
④ <성취(performing)> 단계에서는 집단의 구성원들이 과업 수행 및 성과 창출에 집중하는 단계이다.

⑤ <해체(adjourning)> 단계에서는 집단의 목표가 달성되어 기존 과업을 마무리하고 구성원 관계를 정리하는 단계이다.

3. Gersick의 단속평형모델 : 가변적, 역동적

Gersick은 가변적, 역동적인 환경에서 임시집단을 위한 대안 모형으로서 단속평형모델(punctuated-equalib

-rium model)을 제안하였다.



(1) 전반부 : 집단의 탄생

첫 모임에서 대략적인 목표와 방향에 대한 합의를 도출하여 안정적인 속도로 작업을 진행하는 과정으로 일정한 행동 패턴이 관성으로 정착할 수 있도록 반복하는 특성이 있다.

(2) 중간지점 : 균형 단절

목표 지점까지 여러 문제에 직면하고 변화가 필요하다는 것을 느끼게 되어 이의를 제기하거나 새로운 규칙을 만드는 등 변화양상이 나타난다.

(3) 후반부 : 집단 개편, 관성

새로운 방법이 정립되어 다시 목표 달성을 위해 집중

하는 단계로 업무 종료 시점이 임박하여 마감기한 효과 (dead line effect)로 인해 급격한 성과달성을 한다.

II. 물음 2) Tuckman과 Gersick 모델의 차이점 비교

두 모델은 모두 집단에 대한 연구로 발달 단계의 양상을 연구하였다는 <공통점>이 있으나, 아래와 같은 차이점을 가지고 있다.

1. 지속기간 기준

Tuckman의 모델은 상대적으로 긴 지속기간을 전제로 한 집단의 발전모형을 연구하였으나, Gersick의 모델은 일시적이고 상대적으로 짧은 지속기간을 전제로 한 발전모형을 연구하였다는 차이가 있다.

2. 환경 기준

Tuckman의 모델은 단순하고 안정적인 환경 전제로 집단의 발전 단계를 연구하였으나, Gersick의 모델은 복잡하고 가변적인 환경을 전제로 집단 발전 단계를 연구하였다.

3. 연구 대상

Tuckman의 모델은 집단이 수행하는 전반적인 과업에 초점을 두어 연구를 진행하였으나, Gersick의 모델은 시작과 끝이 정해져 있는 특정 과업들에 초점을 둔 연구라는 특성이 있다.

<문제 2 끝>

<문제 3-1 : 켈만의 권력수용 과정>

I. 권력의 개념

권력(Power)이란 사회적 관계속에서 상대방의 의지와 관계없이 나의 의지와 뜻을 상대방에게 관철시킬 수 있는 잠재적/실제적 힘 또는 능력을 뜻한다.

II. kelman의 권력수용 3가지 과정

1. 의의

kelman은 일반적으로 상사가 권력을 사용했을 때 나타나는 하급자들의 반응을 복종, 동일화, 내면화 3가지로 구분하여 제시하였다.

2. 권력수용 3가지

(1) 복종

영향력을 받는 하급자가 보상은 확대하고 처벌은 최소화

하고자 상급자의 요구에 따르고 순응하는 것이다.

<권력의 원천>은 상급자의 보상을 통제할 수 있는 보상적 권력과 처벌이나 위협을 할 수 있는 강압적 권력이다

<권력수용자의 영향력 수용이유>는 권력수용자가 연봉 인상, 승진 등 보상을 받기 위한 목적이거나, 연봉삭감이나 승진누락 등에 대한 두려움이 있어 불이익을 피하기 위한 목적이다. <적합한 상황요건>은 환경이 안정적이고 변화가 적을 때, 하급자들의 <행동대안>은 상급자의 업무지시에 순응하여 정해진 업무기술을 습득한다.

(2) 동일화

하급자가 상급자를 존경하여 상급자의 요구에 따르고 상급자와 자신을 동일시하려는 것이다.

<권력의 원천>은 자신보다 뛰어나다고 인식되는 사람을 존경하고 닮고자 하는 하급자들의 절대적인 존경을 받게 되는 준거적 권력이다.

<권력수용자의 영향력 수용이유>는 상급자를 존경하고 닮기를 원하기 때문이고, 상급자의 요구를 수행함으로써 그와의 관계를 보다 발전시키고자 한다.

<권력행사자의 적합한 상황요건>은 기업 내 상급자가 카리스마적인 인물처럼 하급자로부터 절대적인 인정을 받는 분위기일 때 적합하며, <행동대안>으로서 하급자는

상급자를 롤모델로 삼아 그의 요구를 수행한다.

(3) 내면화

상급자의 요구와 하급자의 가치가 일치하여 자발적으로 따르는 것으로서 경영관리 측면에서 가장 강력하다.

<권력의 원천>은 전문적인 기술이나 지식 또는 독점적 정보에 바탕을 둔 전문적 권력과 권력행사에 대한 정당한 권리를 전제로 하는 합법적 권력이다.

<권력수용자의 영향력 수용이유>는 권력수용자의 가치 체계와 일치하는 상급자의 생각, 주장에 감동받아 자발적으로 그를 따르는 것으로서 도덕성(moral)으로 볼 수 있다. <권력행사자의 적합한 상황요건>은 상급자와 하급자의 가치관이 일치하고, 연구개발에서와 같이 창의력을 발휘할 수 있도록 하는 상황이다.

<행동대안>으로서 하급자는 상급자의 권력행사의 뜻과 취지를 받아들여 깊게 이해하고 자율적이고 능동적으로 실천하게 된다. <3-1문 끝>

<문제 3-2 : 심리적 임파워먼트>

I. 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)란 조직원들에게 자신이 조

직을 위해서 많은 주요한 일을 할 수 있는 권력, 힘, 능력 등을 갖고 있다는 확신을 심어주는 과정이다.

최근 조직의 유효성을 높이기 위해 조직구성원 개인의 마음속에서 느끼는 권능감에 초점을 맞춘 심리적 임파워먼트에 서술하겠다.

II. 심리적 임파워먼트 하위차원과 발생상황

1 의미성(meaning)

일 자체에 대해서 느끼는 가치로움을 뜻한다. 필요한 정보를 공유하여 그들이 조직운영에 있어 자신의 일이 얼마나 중요한지 스스로 느낄 수 있도록 하고 그 일이 스스로의 직업 가치와 일치할 때 심리적인 힘을 느낀다.

2 역량감(competence)

자신의 일을 효과적으로 수행하는데 소요되는 능력에 대한 개인적인 믿음이다. 과업수행에 필요한 피드백과 지침, 자원을 풍부하게 받을 수 있고 높은 기술과 지식을 가져서 자기효능감이 높은 사람이 높은 역량감을 가진다

3 자기결정력(self-determination)

일의 시기와 방법을 스스로 결정할 수 있는 주인의식을 의미한다. 혁신활동을 지원하고 권한을 부여한다면 높은

	주인의식을 가질 수 있다.
4	영향력(impact)
	최종성과에 얼마나 결정적인 기여를 할 수 있다고 믿는지를 의미한다. 기업이 정보를 공개하여 자신의 일이 어떤 결과로 이어지는지 느낄 수 있게 한다.
Ⅲ. 하위차원과 직무성과 및 직무만족	
1	직무성과 : 역량감, 영향력
	스프라이썬과 동료들의 연구결과에 따르면 역량감이 있든가 영향력이 크다고 느끼는 사람들은 자신의 일에 있어서 보다 큰 성과를 내는 것으로 나타났다. 역량감이 있는 사람은 높은 자기효능감으로 자신감 있게 문제를 해결해나가며, 영향력이 높은 사람은 본인의 기여도를 높게 평가하여 책임감과 몰입도 있게 성과를 창출한다.
2	직무만족 : 의미성, 자기결정감
	의미성은 일 자체가 주는 내적동기로서 임파워먼트의 엔진에 해당하며 직무만족과 관련되는 기본요소이다. 또한 자기결정이론(deci)에서 주장하듯이 자기결정감은 목표달성과과정에서 자율적으로 행동함으로써 내적인 동기와 직무만족도를 얻을 수 있다.
	<3-2문 끝>