

제32회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
경영조직론	기출문제 및 예시답안

제1문. 다음 사례를 참고하여 물음에 답하십시오. (50점)

한국엔터의 홍길동 사장은 아이돌 굿즈와 관련한 한국 전통 제품군들을 생산하는 대규모 사업부와 아이돌 굿즈 기획을 컨설팅하는 소규모 사업부를 운영하였다. BTS, 블랙핑크와 더불어 뉴진스 등이 공전의 히트로 한류 붐이 거세지면서 제품 생산 및 컨설팅 의뢰 폭증으로 해외 사업에 진출하게 되었다. 홍길동 사장은 전 세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미·동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겨 해외 사업을 진행하였고 형제 간의 간섭 없이 전략, 조직구조를 만들도록 전권을 각각 위임하였다. 사업이 번창할 것이라는 기대와는 달리, 오히려 회사가 어려움에 처하면서 경영 위기를 맞게 되었다. 컨설팅 결과에 따르면, 첫째와 둘째 모두 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며, 첫째와 둘째 모두 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 버티지 못한 것이었다. 이에 셋째 아들에게 조직쇠퇴 원인을 파악하고 해결하는 중책을 맡기게 되었다.

물음 1) 바네(J. Byrne)의 대규모 조직과 중소기업 조직의 차이점을 설명하십시오. (10점)

물음 2) 국제적 경쟁우위와 조직구조 간의 적합성 모형(Model to Fit Organization Structure to International Advantage)의 4가지 유형을 도식화하여 제시하고, 2개 사업부에 적합한 유형을 각각 설명하십시오. (20점)

물음 3) 밀러(D. Miller)의 조직쇠퇴 4가지 유형을 설명하고, 한국엔터가 처한 조직쇠퇴 유형 및 극복방안을 설명하십시오. (20점)

I. [물음 1] 대규모 조직과 중소기업 조직의 차이점

1. 조직구조의 상황변수로서의 규모

조직규모(organization size)는 일반적으로 조직구성원의 수를 의미한다. 조직규모는 조직의 자산규모, 매출, 고객의 수 등 조직효과성에 직·간접적으로 관련이 있는 각종 변수들과 유의미한 관계가 있는 것으로 밝혀진 주요한 상황변수 중 하나이다. 실제로 조직규모를 변수로 삼은 연구들 가운데 80% 가량이 조직규모를 구성원의 수로 정의하고 있다.

2. 규모에 따른 조직특성의 차이

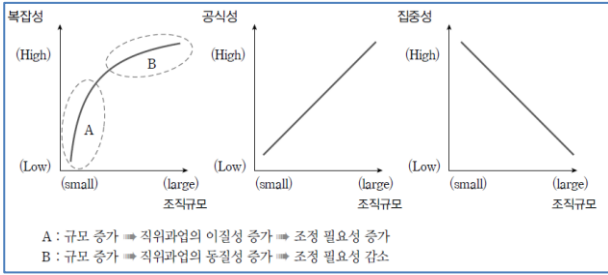
이하에서는 조직구조의 기본요소인 복잡성, 공식성, 집중성과 조직규모간 관계가 어떤지에 대해 살펴보도록 한다.

1. 규모와 복잡성 간의 관계

일반적으로 조직의 규모가 커지면 분업이 발생하여 조직구조가 복잡해진다. 즉 대규모 기업은 중소기업에 비해 복잡성이 커진다. 이는 전문화와 함께 발생하는 것으로서, 라인직위(line position)의 증가와 더불어 과업의 이질성이 증가하는 동시에 조정의 필요성도 커지게 된다. 따라서 부서의 수가 증가하게 된다.

하지만 조직규모가 일정 수준 이상으로 커지게 되면 조직은 사업부별로 조직을 분리하거나 분사하는 경우가 많아서, 이 경우에는 단일조직으로 보기가 힘들어질 뿐만 아니라 직위의 수가 증가함에 따라 직위과업들간의 동질성이 도리어 이질성을 압도하게 된다. 이 경우에는 조정의 필요성이 점차 줄어들고 조직구조의 복잡성 증가 속도가 둔화되는

양상을 나타내게 된다.



2. 규모와 공식성 간의 관계

일반적으로 조직규모가 커짐에 따라 공식성은 증가한다고 알려져 있다. 즉 대규모 기업은 중소기업에 비해 공식성이 커진다.

그 원인은 다음과 같다. 첫째, 규모가 커질수록 조직의 분화 정도가 커지므로 분업화된 부서에서 일하는 구성원 각각의 행동이 반복될 가능성이 크다. 이러한 상황에서 관리자들은 구성원에게 매번 지시할 필요 없이(즉 감독비용의 지출 없이) 그들이 예측가능한 행동을 할 수 있도록 매뉴얼을 제공하게 되는데 이것이 곧 공식성의 증가를 뜻한다. 둘째, 조직규모가 증가함에 따라 분쟁의 발생 빈도가 늘어나므로, 이의 원만한 해결과 지속적 관리를 위해서도 규칙 및 절차 등이 강화된다.

3. 규모와 집중성 간의 관계

일반적으로 조직의 규모가 증가할수록 공식화된 절차와 규정에 의해 관리를 수행하게 되므로 권한의 위임이 발생하게 된다. 즉 대규모 기업은 중소기업에 비해 집중성이 낮아진다.

그 원인은 다음과 같다. 첫째, 사업규모의 지속적 확대와 종업원 수의 계속된 증가는 단일형 조직구조에서 복합형 조직구조(예, 사업부제)로의 변화를 요구하게 되고, 이에 따라 사업부나 지점·지사가 출현하는 단계에 이르러서는 규정과 절차에 따른 권한위임이 발생하여 집중성의 강도가 약해진다고 볼 수

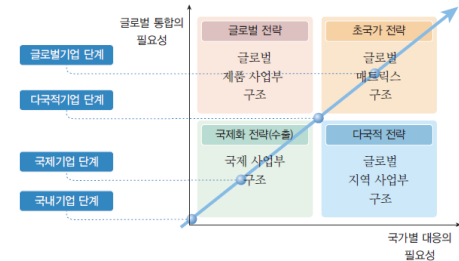
있다. 둘째, 대규모 조직에서는 인지능력의 한계로 인해 개인이나 소수가 업무범위 전반에 대한 의사결정을 수행하는 것이 사실상 불가능하다. 따라서 각각의 조직구성원들이 스스로의 인지능력 범위 내에서 관리활동을 수행하게끔 분권화하는 것이다.

II. [물음 2] 국제적 경쟁우위와 조직구조간의 적합성 모형

1. 경쟁우위 창출을 위한 해외진출 전략의 유형

조직이 세계화에 대응하는 과정에서는 크게 두 종류의 요구에 직면하게 된다. 하나는 세계적 통합의 추세에 부응하기 위해 가치창조활동이 세계적 차원과 국가단위 모두에서 조정·운영되어야 한다는 것이고(글로벌 통합에의 압력), 다른 하나는 세계 각지의 현지에 걸맞도록 적응할 필요가 있다는 것이다(현지국가별 대응에의 압력).

그림 7-18 세계화 전략과 조직구조 간의 적합성



1) 초국적 전략

두 압력 모두가 높은 경우에는 초국적 전략(transnational strategy)이 필요한데, 이는 원가절감과 차별화라는 모순된 목표의 동시충족을 통하여 전 세계의 각국에 걸친 가치창조활동을 수행하는 것이다.

2) 국제화 전략

두 압력 모두가 작은 경우에는 국제화 전략(international strategy)이 필요한데, 이는 국내 사업부문들과 동일한 위상의 국제사업부를 두고 수출 중심의 세계화 전략을

추진하는 것을 뜻한다.

3) 글로벌 전략

글로벌 통합 압력은 높는데 현지 지향 압력은 작은 경우에는 글로벌 전략(global strategy)을 통한 원가절감이 필요하다. 이는 모든 국가의 소비자들에게 표준화된 제품을 제공하되, 활동의 조정과 운영 측면만 개별 국가단위로 수행하는 것을 뜻한다.

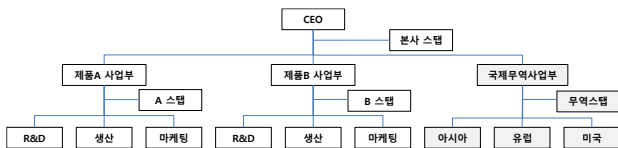
4) 다국적 전략

글로벌 통합 압력은 낮는데 현지 지향 압력은 높은 경우에는 다국적 전략(multi-domestic strategy)을 통한 현지 차별화가 필요하다. 이는 각 국가별로 커스토마이징(customizing)된 제품과 서비스로 승부를 거는 전략을 뜻한다.

2. 세계화 전략에 따른 조직구조 유형

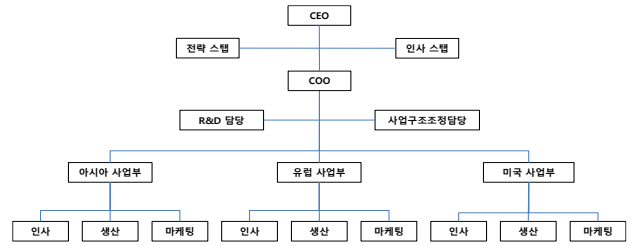
1) 국제 사업부 구조

국제화 전략에 부합하는 조직구조는 국제 사업부 구조(international division)이다. 이는 해외시장의 진출을 위해 본국에서 해외부문을 담당하는 부서를 따로 형성하는 것으로서, 국내에서 생산되는 재화나 용역을 해외로 수출하는 역할을 주로 담당하는 구조가 된다.



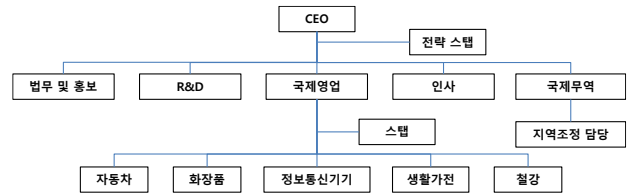
2) 글로벌 지역사업부 구조

다국적 전략에 적합한 조직구조는 글로벌 지역사업부 구조(global region-group structure)이다. 이는 특정 국가에 적합한 방식으로 재화나 용역을 생산·판매·유통하기에 적합한 구조로서, 현지 적응에의 니즈를 충족하기에 용이한 구조가 된다.



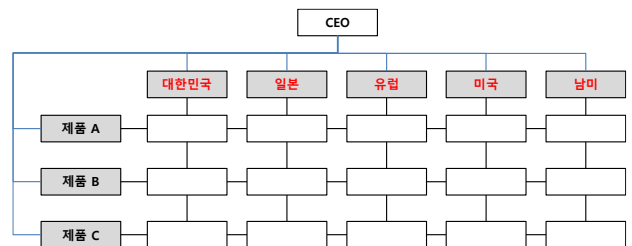
3) 글로벌 제품사업부 구조

글로벌 전략에 부합하는 조직구조는 글로벌 제품사업부 구조(global product-group structure)이다. 이는 특정 제품을 전 세계에 걸쳐 단일한 관리방식으로 생산·판매·유통하기에 적합한 구조로서, 글로벌 통합에의 압력을 소화하기에 용이한 구조이다.



4) 글로벌 매트릭스 구조

초국가 전략에 부합하는 조직구조는 글로벌 매트릭스 구조(matrix structure)이다. 이는 둘 이상의 조직설계요인이 동시에 작용할 때 사용되는 구조로서, 초국가 전략 하의 글로벌 통합 니즈와 지역별 대응 및 차별화 니즈를 함께 충족하기 위한 구조가 된다. 여기서는 고도로 분권화된 지역별 적응조직을 운영하는 동시에 글로벌 사업간의 조정이 동시에 필요하므로 집권화의 필요성 역시 높은 편이다. 이런 경우에는 강한 조직문화와 정보통신 네트워크를 활용하여 각국별 조직간에 높은 차원의 연계가 가능하게끔 조직을 운영하여야 한다.



3. 사례에서 소개한 2개 사업부에 적합한 조직구조 유형

문제에서 홍길동 사장은 전 세계를 단일시장으로 보고 표준화 제품군을 생산하는 사업부를 첫째 아들에게, 문화적 차이를 감안하여 중남미·동남아 지역 위주의 차별적인 서비스를 제공하는 컨설팅 사업부를 둘째 아들에게 맡겼다고 설명하였다. 편의상 전자를 사업부 A, 후자를 사업부 B라 지칭한다면, 사업부 A는 전 세계를 단일시장으로 보므로 지역별 적응보다는 글로벌 통합에 초점을 두는 조직형태인 글로벌 제품사업부 구조가 적합하고, 사업부 B는 각 국가별 차이를 감안한 컨설팅 서비스의 제공에 초점을 두므로 현지적응에 주안점을 두는 글로벌 지역사업부 구조를 사용하는 것이 적합할 것이다.

III. [물음 3] 한국엔터의 조직쇠퇴 유형과 극복방안

1. 밀러의 조직쇠퇴 이론

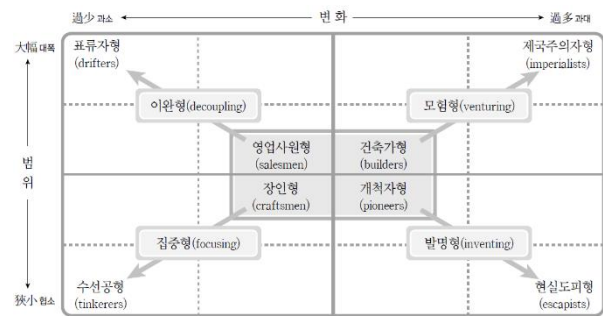
1) 이론의 개요

조직쇠퇴(organizational decline)는 조직의 인적·물적·재무적 자원이 감소해 가는 현상을 의미한다. 밀러(Miller)는 탁월했던 기업이 쇠퇴하는 과정(riches-to-rags scenario)을 이카루스의 역설(The Icarus Paradox)이라 명명하고 그 쇠퇴의 유형을 4가지로 나누어 그 원인과 극복방안을 제시하였다. 이들 조직쇠퇴 유형이 가지는 공통점은 경로의존적(path-dependent)이라는 데 있다. 즉 넓은 범위에 초점을 두었던 기업이 더욱 더 넓은 범위를 추구하면서, 그리고 좁은 범위에 초점을 두었던 기업은 더욱 더 좁은 범위를 추구하면서 실패한다.

변화보다 안정을 희구했던 조직은 더욱 더 큰 안정상태를 원하면서, 그리고 변화를 바랐던 조직은 더 큰 변화를 바라면서 몰락해 가는 것이다.

2) 4가지 조직쇠퇴 유형

다음 그림은 네 가지 조직쇠퇴의 유형을 도식화한 것이다. 그림의 세로축은 제품군과 목표 시장의 범위이고, 가로축은 경영기법이나 생산과정의 변화(변동성)를 나타낸다.



① 집중형(focusing) 쇠퇴는 강력한 지도자에 의하여 형성된 단일한 가치관에 의하여 강하게 결속되는 경향이 있는 장인형(craftsmen) 기업이 경쟁사의 정책이나 고객니즈와는 무관한 고유한 기술적 기준에 점차 사로잡혀 자신들의 기술과 기능에만 편협하게 집중한 결과 (시장이 원하는 새로운 것이 아닌) 옛 제품을 수선이나 하는 수선공형(tinkerers) 기업으로 쇠퇴해가는 경로이다.

② 발명형(inventing) 쇠퇴는 새로운 제품과 기술의 측면에서 최고가 되고자 하는 개척자형(pioneers) 기업이 서서히 적절한 수준을 넘어서서 소비자의 욕구와 경제적인 한계를 무시하면서까지 새로운 과학과 기술을 추구해가는 혼란의 상태로 바뀌는 과정이다. 이러한 상태에 이른 기업을 밀러는 현실도피형(escapist)이라 명명하였다.

③ 이완형(decoupling) 쇠퇴는 우수한 판매전략과 유통망으로 시장을 넓혀갔던 영업사원형(salesmen) 기업이 점차 포장이나

이미지 등의 걸치레를 통한 제품 포장과 개별 사업단위별 활동에 치우쳐 너무 많은 상품을 만들어 내고 너무 많은 시장에 진입하며 너무 많은 매장을 설치하는 과정에서 서로 상충되는 제품을 만들고 중심점이 사라져 마침내 표류자(drifters)형 기업이 되는 방식의 쇠퇴 유형이다.

④ 마지막 네 번째가 모험형 쇠퇴인데 이는 사례에 소개된 한국엔터의 상황에 해당하는 유형이므로 이는 목차를 바꾸어 설명하기로 한다.

2. 한국엔터의 모험형 쇠퇴와 극복

1) 사례의 분석

사례에서는 한국엔터의 두 사업부가 공통적으로

- 잘못된 전략, 조직구조를 활용하였으며,
- 지나치게 사업을 확장하여 해외 사업에 무작정 뛰어들었다가 과중한 부담을 지게 되었다고 설명하고 있다.

밀러의 네 가지 조직쇠퇴 유형 중 한국엔터의 두 상황에 어울리는 유형은 모험형 쇠퇴이다.

2) 모험형 쇠퇴의 개념

모험형(venturing) 쇠퇴는 유망분야를 발견하고 사업영역을 확장해 나가던 기업이 무분별한 다각화에 빠져 업무의 복잡성과 다양성을 통제하지 못하고 몰락해 가는 유형이다.

이는 인수와 합병을 통해 점차 그 영역을 넓혀가는 건축가형(builders) 기업이 점차 무분별한 사업다각화를 추구하는 제국주의형(imperialists) 기업으로 쇠퇴해가는 과정이다.

3) 모험형 쇠퇴의 극복방안

이를 극복하기 위해서는 전망이 약한 사업을 정리하고 핵심 사업에만 전력으로 질주하는

방식으로 전략을 전환할 필요가 있다.

4) 보론: 전략과 조직구조의 잘못된 선택을 되돌리기

사례 후반에 제시된 바와 같이 두 사업부는 모두 위기를 겪게 된다. 아이돌 굿즈는 일종의 제품이고 캐릭터 상품이므로 그 사용처와 활용방안이 문화적 영향을 받지 않을 수 없다. 예를 들어 대규모 콘서트가 가능한 지역이라면 응원봉이나 티셔츠 등을 판매할 수 있겠지만 그렇지 않은 경우에는 캐릭터 인형이나 실용소품 중심으로 판매하는 것이 나올 수 있다. 따라서 제품제작을 목적으로 하는 사업부 A는 오히려 현지화 전략을 사용하는 지역사업부를 사용하는 것이 좋을 것이다.

반대로 아이돌 굿즈의 '기획'에 대한 컨설팅을 하는 사업부 B는 전략컨설팅업의 특성상 통일된 원칙과 방법으로 컨설팅을 하는 것이 가능할 수 있다. 따라서 사례와는 반대로 오히려 사업부 B가 글로벌 통합에 초점을 두는 글로벌 제품(전략)사업부 구조로 재편되는 것이 나올 수 있다.

제2문. 조직구성원들의 조직적응은 업무에 대한 태도 형성과 성과에 영향을 미친다. 특히 신입사원 조직적응과 관련하여 조직사회화(organizational socialization)의 중요성이 강조되고 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 조직사회화의 개념과 행위적 결과 및 정서적 결과를 설명하시오. (10점)

물음 2) 조직사회화의 3단계 모델을 설명하시오. (15점)

답안의 구성

I. 조직사회화의 개념과 결과

1. 개념

조직사회화(organizational socialization)는 한 개인이 어느 조직에 소속되면서 그 조직의 과업관련 규범, 가치, 사회적 분위기에 대한 지식, 생활양식과 조직문화 등을 습득해가는 과정을 의미한다.

2. 기능과 결과

조직사회화가 잘 수행될 경우 다음의 행위적 및 정서적 결과를 기대할 수 있다.

일반적인 조직사회화 결과는 만족 증가, 몰입 증가, 잔류의도 증가(이직의도 감소), 업무생산성의 증진 등입니다. 우리 교재에서는 <기능>으로 배운 네 가지 사항이 있는데, 이들 사항을 행위적 측면과 정서적 측면으로 나누어 이하에 목차를 배열하였습니다.

1) 행위적 결과

첫째, 새로운 세계로 들어서는 신입사원의 진입충격(entry shock)을 완화시켜준다. 조직사회화를 통해서 개인은 자신의 모습을 조직의 기대에 맞는 사회적 자아(social self)로

바꾸어 나감으로써 조직에 성공적으로 적응할 수 있는 것이다.

둘째, 조기이직의 감소로 인력충원비용을 절감할 수 있다. 진입충격을 최소화하는 조직사회화 과정을 통하여 개인은 자신의 개성과 조직의 가치, 목표, 문화와의 조화를 꾀할 수 있게 되며, 개인의 요구와 조직의 요구가 서로 조화를 이룰 경우 조직몰입의 심화, 조기이직의 방지는 물론이고, 업무성과향상과 장기근속이라는 효과까지 기대할 수 있다.

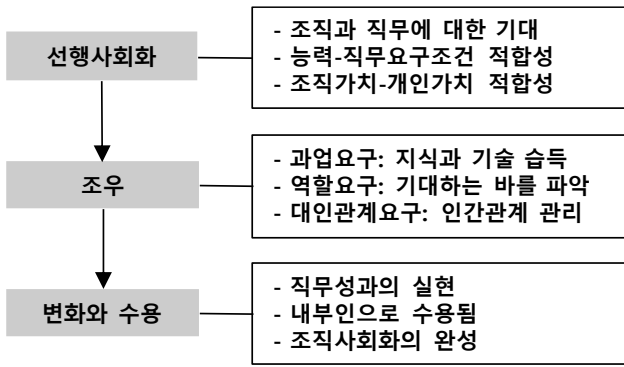
2) 정서적 결과

첫째, 조직정체성(organizational identity)을 유도하여 적극적인 업무활동을 촉진시킨다. 조직정체성이 높은 사람일수록 조직에 대하여 헌신적으로 몰입하며 직무만족도가 높다고 알려져 있다.

둘째, 개인과 조직의 심리적 계약(psychological contract)의 공고화를 통하여 조직효과성을 향상시킨다. 조직사회화를 통해 개인은 자신의 공헌에 대하여 조직차원의 보상이 주어지리라는 기대감을 형성하게 되며, 그 기대가 실현될 경우 조직목표 달성을 위해 전력을 다하게 된다.

II. 조직사회화의 3단계 모델

조직사회화는 신입사원이 조직에 진입하여 적응하는 과정에서 도움을 줄 뿐만 아니라, 조직문화가 전수되는 과정에서도 결정적인 역할을 한다. 대니얼 펠드먼(D. Feldman)에 따르면 조직사회화는 선행사회화(예비단계), 조우(대면), 변화와 수용(체질화)의 3단계에 걸쳐 진행된다.



1. 선형사회화(anticipatory socialization, 예비단계)

이는 신입사원이 조직에 입사하여 직무수행하기 전에 발생하는 모든 내용의 사회화 과정을 뜻한다. 이 단계에서 중요한 두 개념이 바로 현실감과 조화이다.

현실감이란 신입사원이 조직과 직무에 대해 갖게 되는 현실적 기대의 정도를 뜻한다. 조직문화나 가치관 등에 관한 정보를 입사전에 미리 습득함으로써 신입사원들은 이후에 경험하게 될 여러 사건들을 해석할 수 있는 근거를 축적하게 된다. 이를테면 기존에 회사생활을 경험한 선배들과의 대화, 입사를 희망하는 기업의 창업주가 쓴 자서전 등을 통하여 기업문화를 미리 파악하고 자신과의 적합성을 검증해 볼 수 있다.

조화는 크게 능력과 직무요구조건간의 적합성과 개인가치와 조직가치간의 적합성으로 구성되는 개념이다. 이상의 적합성이 높은 경우, 즉 조화가 잘 되는 경우 신입사원은 새로운 직무에 보다 빨리 적응하는 동시에 그 회사에 더 오래 근무하고 싶어질 것이다.

2. 조우(encounter, 대면단계)

이는 신입사원이 입사하여 직무를 배우고, 역할을 명확히 습득하며, 각종 대인관계를 형성하는 단계이다. 첫 출근일로부터 6개월에서 9개월 정도까지 진행되며, 과업요구와 역할요구 및 인간관계요구에 직면하게 된다. 조우 단계에서는 선형사회화

단계에서 형성된 신입사원의 조직에 대한 기대들이 현실적인 업무상황과 충돌하는 경우가 많다.

과업요구(task demand)는 업무수행에 필요한 지식과 기능의 습득을 의미한다. 신입사원에게 재량권이 주어지는 정도는 직무와 조직의 특성에 따라 상이하지만, 전체적으로 이 시기에 어떤 경험을 하는지는 종업원의 전체 경력에 지대한 영향을 미친다.

역할요구(role demand)는 상사나 동료로부터 기대하는 바가 무엇인지 정확하게 인지하는 것이다. 어떤 조직은 신입사원 스스로 자신의 역할을 찾아야 하지만, 다른 조직에서는 관리자가 역할을 명확히 정해 주기도 한다.

대인관계요구(interpersonal demand)는 업무로부터 파생되는 다양한 인간관계를 어떻게 관리하는지에 관한 것이다. 조직정치, 리더십 스타일, 집단압력 등이 대인관계요구의 예이다.

3. 변화와 수용(change and acquisition, 체질화)

이는 신입사원이 자신에게 주어진 직무 요구를 파악하고 본격적으로 성과를 내기 시작하는 단계이다. 조직사회화가 성공적으로 이루어졌다면 신입사원들은 능숙하게 자신의 직무를 처리하고, 역할에 대해서도 명확한 인식을 가지며, 인간관계에도 적극적으로 참여할 것이다. 그 결과 여러 조직구성원들이 신입사원을 해당 조직의 내부인(insider)으로 인정하게 되면 비로소 조직사회화가 완성된다.

제3문. 특정 사물, 사람, 사건 등에 대해서 좋아하거나 싫어하는 것을 태도(aitude)라고 한다. 태도는 개인의 조직행동을 결정하는 중요한 요인이다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 태도를 구성하는 3가지 요소를 제시하고, 3가지 요소들의 영향 관계에 관하여 설명하시오. (10점)

물음 2) 페스팅거(L. Festinger)의 인지부조화(cognitive dissonance)이론을 기반으로 태도와 행동 간 불일치를 해결하는 원리를 설명하고, 태도와 행동 간 불일치 해결에 영향을 미치는 요인을 제시하시오. (15점)

답안의 구성

I. 태도의 개념과 구성요소

1. 개념과 형성원인

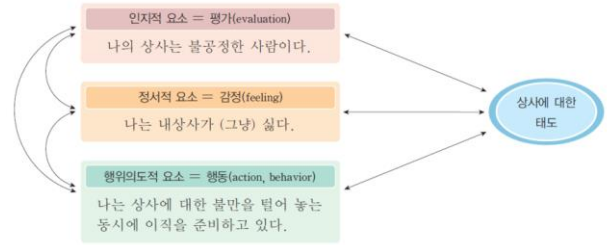
태도(attitude)란 사물, 사람, 사건에 대한 평가(evaluation)적 표현이나 판단을 의미한다.

이는 곧 대상이나 상황에 대하여 비교적 지속적으로 유지되는 신념(belief)과 반응경향을 뜻한다. 예를 들어 회사(대상)에 대하여 누군가가 “우리 회사는 사회에 공헌하는 훌륭한 기업이다”라는 신념을 지속적으로 견지하고 있다면 이는 그 사람이 자신의 회사에 대하여 긍정적 태도를 가지고 있는 것이다. 조직구성원의 태도는 개인의 성격, 경험, 문화, 집단 속에서의 지위 등에 의해 형성된다 .

2. 구성 요소와 이들간의 관계

태도는 인지적 측면, 정서적 측면, 행동의도적 측면의 세 가지 요소로 구성된다. 이 세 요소들은 서로 긴밀한 상관관계를 갖고 있다. 예를 들어 팀 내 어떤 구성원이 거짓말을 자주 하는 경우에는 그 사람이 점점

싫어지고(정서적 요소), 그를 정직하지 않은 사람으로 판단하게 되며(인지적 요소), 마침내 그와 점심식사를 같이 하지 않는 등(행동의도적 요소) 어울리고 싶지 않은 마음이 생기는 것이다.



1) 인지적 요소

이는 어떤 대상에 대해 개인이 가지고 있는 신념이 표출되는 것이다. “나의 상사는 공정하지 못하다”라는 입장의 표명이 태도의 인지적 측면이 된다.

2) 정서적 요소

이는 대상에 대한 감정, 감흥, 느낌의 표현으로서, “나는 나의 상사가 (그냥) 싫다”와 같은 진술과 유사한 감정적 의견 표명이 태도의 정서적 측면이 된다.

3) 행동의도적 요소

이는 대상에 대해 어떤 의도를 가진 움직임으로 보이는 것으로서, “나는 나의 상사가 지닌 리더십 스타일이 권위주의적이어서 언제 한번 대들고 싶다”는 마음을 먹거나 혹은 현재 자신이 하는 직무가 마음에 들지 않아 이직의도를 가지는 경우가 이에 해당한다.

II. 인지부조화와 태도-행동 불일치의 해결

1. 인지부조화 이론의 의의

페스팅거(Festinger)는 복수의 신념·태도·행동 간에 불일치가 발생할 경우 개인이 인지부조화로 인한 불편한 심리를 갖게 되며, 이로 인한 심리적 불균형을 극복하기 위하여 불일치를 최소화하기 위해 노력한다고 보았다. 이 과정에서 자신의 태도나 행동을 변화시킬

수 있다.

2. 태도-행동간 불일치의 해결

인지부조화를 해소하는 기본적 방법은

1) 태도에 맞게 행동을 변화시키거나

2) 행동에 어울리는 태도를 갖는 것이다.

보통은 1)의 경우처럼 행동을 변화시키기 어려우므로 2)와 같이 태도를 행동에 맞게 변화시키는 소위 자기합리화(rationalization, self-justification)가 발생하는 경우가 많다.

만약 자기합리화와는 반대로 '태도를 변화시키지 않고 인지부조화를 해소'하려면 결국 태도에 어울리는 행동을 취해야 한다. 다시 말하자면 태도에 맞지 않는 행동을 태도에 어울리는 행동으로 변경해야 하는 것이다. 행동의 변화는 저절로 이루어지는 것이 아니므로 다음의 요인들을 고려해야 한다.

3. 불일치 해결에 영향을 미치는 요인

첫째, 부조화를 유발하는 요인의 중요성이다. 중요한 이슈라면 부조화를 줄이기 위해 행동변화 등의 노력을 투입할 가능성이 크다.

둘째, 부조화를 유발하는 요인의 통제가능성이다. 행위자 자신에 의해 해당 요인의 통제가 가능하다고 믿는다면(즉 부조화를 내가 직접 해소할 수 있다고 믿을수록) 태도에 어울리는 바람직한 행동을 취할 가능성이 크다.

셋째, 부조화를 유발하는 요인과 관련한 각종 비용이다. 부조화가 나에게 큰 비용(손해)을 초래할수록 인지부조화의 해결, 즉 행동변화를 위해 더 적극적으로 노력하게 된다.