

제26회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
경영조직론	기출문제 및 예시답안

제1문. 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오.

우리나라의 한 제조업체 공장장으로 근무한 홍길동은 몇 개월 전 동일업체의 미국 공장장으로 부임하여 현지 미국인 근로자들을 관리하고 있다. 홍길동은 우리나라에서 한국인 근로자들을 관리했던 방식을 동일하게 현지 미국인 근로자들에게 적용하고 있지만, 두 나라 근로자들의 행동 간에 상대적인 차이가 존재함을 경험하고 있다. 예를 들어 우리나라에서는 부하직원들에게 어떤 과업을 어떻게 수행해야 하는지 알려주면 그대로 받아들이는 경향이 많지만, 현지 미국인 근로자들은 자기 의견을 적극적으로 개진하는 경우가 많으므로, 홍길동은 자신이 우리나라에서 보여준 리더행동(유형)이 미국에서 더 이상 효과적이지 않음을 깨닫고 있다.

(1) 두 나라 근로자들의 행동차이의 원인일 수 있는 국가문화의 하위차원들(홉스테드(Hofstede)의 연구)에 대해 한국과 미국을 비교하여 설명하고(단, 남녀역할 차이와 장기/단기지향성에 관한 국가문화 차원은 무시),

(2) 로버트 하우스(Robert House)의 경로-목표이론(path-goal theory)에 기반하여, 홍길동이 우리나라에서 행한 리더행동 유형은 무엇이고, 미국에서 행해야(바뀌어야) 할 적합한 리더행동 유형은 무엇인지에 관해 국가문화의 하위차원과 관련하여 논하시오. (50점)

설문(1)의 해결

I. 홉스테드의 문화가치 유형 연구의 의의

문화에 따라 달라지는 가치관의 다양성을 분석하는 데 가장 폭넓게 참조되는 접근 방식 중 하나가 1970년대 후반 홉스테드(Hofstede)에 의해 고안되었다. 홉스테드는 40개국 11만 6000명의 IBM 종업원들을 대상으로 직무 관련 가치에 대해 조사했다. 그는 국가의 문화에 따라 경영자들과 종업원들이 가지는 가치관이 상이하다는 점을 밝히고 이를 다음의 다섯 가지로 분류했다. 그 내용은 권력격차, 개인주의-집단주의, 남성성-여성성, 불확실성 회피, 장기-단기 지향성 등이다.

II. 홉스테드 방식에 따른 한국과 미국 문화 비교

문제의 지시대로 남녀역할 차이와 장기/단기 지향성을 제외한 국가문화 차원의 韓美간 비교 내용은 다음과 같다.

1. 권력거리

권력거리(power distance)는 권력이 불균등하게 분포되어 있는 것을 사회가 받아들이는 정도로 정의된다. 상대적으로 균등하게 분포되었다고 받아들여지는 문화는 권력거리가 작다고 보는 반면, 극도로 불균등하게 분포되었다고 받아들여지는 문화는 권력거리가 큰 편이다.

한국의 경우에는 권력거리가 크다고 본다. 상하간 위계를 중시하기에 상급자에 대한 순응도가 높은 편이다. 따라서 상사와 부하간 권력의 차이가 있다는 점을 조직구성원들이 당연하게 받아들이는 경향이 있다. 반면 미국의 경우에는 권력거리가 작은 편이다. 사례에 소개된 것과 같이 조직구성원들은 상급자의 지시에 대해서도 그것을 반드시 따라야 하는 내용으로 이해하기보다는 토론이 가능하며 수정가능한 내용으로 받아들이는 경향이 있다.

2) 개인주의 대 집단주의

개인주의(individualism)는 개인이 집단의 구성원으로서의 활동보다 개인으로서의 활동을 선호하는 정도이다. 집단주의(collectivism)는 개인주의의 수준이 낮음을 뜻한다.

주지하다시피 한국은 집단주의 성향이 큰 편이다. 조직이 개인사의 깊숙한 영역에 관여하는 경향이 있고, 개별 구성원들도 다른 주류 구성원들과 유사한 방식으로 행동할 때 편안함을 느낀다. 반면 미국은 개인주의 성향이 커서, 개인의 사적 영역에 관해서는 조직이 touch하지 않는 경향이 있으며 공동활동보다 개인활동을 선호하는 것으로 알려져 있다.

3) 불확실성 회피

불확실성 회피(uncertainty avoidance)는 불확실하고 모호한 상태에 대해 사회가 받아들이는 정도를 뜻한다. 불확실성 회피가 높은 사회의 사람들은 불안, 스트레스가 많고 신경질적이며 공격적이다.

한국사회 구성원들의 불확실성 회피성향은 매우 큰 편이다. 많은 사회 구성원들이 안정적인 직장과 직업을 선호하며, 상사의 지시를 잘 따르는 현상의 원인 중 하나 역시 문제가 생길 경우 책임을 피할 수 있기 때문이다. 반면 미국의 경우는 벤처창업이 활발하고, 이직이 자유롭다는 점을 보더라도 상당히 불확실성에 관한

수용성이 크다는 점을 유추할 수 있다.

설문(2)의 해결

I. 하우스의 경로-목표 모형의 내용

1. 이론의 의의와 네 가지 리더십 유형

하우스(House)에 의해 제안된 **경로-목표 모델(path-goal model)**은 **브룸(Vroom)의 기대이론(expectancy theory)**에 기반하고 있다. 그에 따르면 리더는 구성원이 과업, 상사, 자기자신에 대해 가지는 기대감(기대, 수단성, 유인가의 종합)에 영향을 미치는 과정을 통해 리더십을 발휘한다고 본다.

피들러가 리더십의 본질을 리더의 특성으로 본 반면, 하우스는 리더십을 네 가지 하위 차원(지시적, 후원적, 참여적, 성취지향적 리더십)을 가진 행위로 보았다.

지시적(directive) 리더십은 구성원에 대한 통제와 감독을 강조하는 리더의 행동 스타일로서, 규정준수를 독려하고 작업일정을 마련하며 직무를 명확히 해 주는 행위 등을 지칭한다. 사례의 홍길동 씨가 수행하는 리더십은 지시적 리더십에 가깝다.

후원적(supportive) 리더십은 구성원들의 욕구와 복지에 관심을 보이며, 상하간 동지적 관계를 중시하는 리더의 행동 스타일이다.

참여적(participate) 리더십은 의사결정에 있어 구성원들의 견해를 중시하여 그들과 진지하게 상의하는 스타일의 리더 행동 방식이다.

성취지향적(achievement-oriented) 리더십은 도전적(challenging) 목표를 설정하고 그 실행 과정에서 스스로의 능력에 자신감을 갖도록 함으로써 구성원들이 최고의 성과를 달성할 수 있도록 독려하는 리더 행동 방식이다.

2. 리더십의 발휘 경로와 상황변수

리더십 스타일은 구성원의 기대감에 영향을 미치며, 그 결과 동기유발이 이루어지고 직무만족도가 증가하며 성과가 창출된다.

하우스는 리더십의 효과성에 영향을 미치는 상황변수로 구성원의 특성과 과업환경요소를 들고 있다.

1. 구성원의 특성

1) **능력(ability)**: 과업을 효과적으로 완성할 수 있다고 스스로 지각할수록 상사의 지시적 리더십에 대한 수용도가 낮아진다.

2) **통제의 위치(locus of control)**: 내재적 통제성향의

구성원은 참여적 리더십을 선호하고, 외재적 통제성향의 구성원은 지시적 리더십을 선호한다.

3) **욕구 및 동인(needs and motives)**: 안전욕구가 강한 구성원은 지시적 리더십에 대한 수용도가 높고, 자존욕구가 강한 구성원은 지원적 리더십에 대한 수용도가 더 높다.

2. 과업환경요소

1) **과업특성**: 과업이 구조적인 성격을 지니고 있을수록 지원적 또는 참여적 리더십에 대한 만족도가 크며, 비구조적 과업일수록 지시적 리더십의 효과성이 크다고 볼 수 있다.

2) **작업집단**: 집단의 형성 초기에는 지시적 리더가 효과적이지만, 안정기에 접어들면서 점차 지원적이고 참여적 리더십의 효과가 커진다.

3) **조직특성(권한체계 등)**: 방침이나 규율 및 절차가 명백한 경우에는 지시적 리더십이 크게 요청되지 않지만, 비정형적 상황이나 시간의 압박이 존재할 때에는 지시적 리더십의 필요성이 커진다.

II. 국가문화와 리더십 스타일

1. 사례의 내용

사례에서 소개하고 있는 미국 공장의 경우 한국과는 하우스 리더십 이론의 여러 상황변수 측면에서 다른 점이 발견된다. 우선 한국에 비해 미국의 근로자들은 외재적 통제보다는 내재적 통제성향이 크고, 안전욕구에 비해서 자존욕구가 높은 편이다. 또한 조직의 권한체계 등의 특성 역시 기계적이라기보다는 유기적 특성을 가진다.

2. 리더십 스타일 제안

그럼에도 불구하고 홍길동 씨는 한국에서와 마찬가지로 방식의 지시적 리더십을 미국 공장에서도 사용하고 있기에 구성원 통솔에 애로가 예상된다. 앞서 설문(1)에서 검토한 휴스테드의 문화가치 차원에서도 한국과 미국은 권력격차, 개인-집단주의, 불확실성 회피 등의 측면에서 차이가 발견되었다. 특히 권력격차는 하우스 이론의 상황변수 중 조직특성과 권한체계, 불확실성 회피는 과업 및 구성원 특성과 밀접한 관련이 있다. 즉 미국의 근로자들은 상사와의 자신간의 권력격차가 크지 않다고 인식하는 동시에 불확실한 과업의 측면에서도 그 수용성이 한국 근로자들보다 크다고 판단된다.

즉, 한국에서는 권력거리가 크므로 하급자들이 리더의 독단을 당연하게 받아들이며, 개인주의보다는 집단주의 성향이 강하므로 리더가 구성원 개인욕구의 충족보다는 집단의 결집을 위해 일하게 되지만 미국에서는

권력거리가 작기에 상사와 부하간 협의하는 방식의 리더십이 필요하다.

또한 한국에서는 불확실성 회피성향이 강하므로 조직에서 해결할 수 없는 문제가 발생하는 경우 상급자에게 판단을 의뢰하는 경우가 많지만, 미국과 같이 이러한 성향이 낮은 경우에는 구성원간의 커뮤니케이션이나 교육훈련의 과정을 통해 문제해결을 시도해야 한다.

결론적으로 홍길동 씨는 미국 공장 구성원들을 지휘•감독함에 있어서 한국 스타일의 지시적 리더십보다는 후원적 리더십이나 참여적 리더십을 사용하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

제2문. 조직의 구성원 통제 방식을 계층적 통제(hierarchical control)와 분권적 통제(decentralized control)로 나누어 설명하고, 구성원 통제 방식이 IT(information technology)의 영향으로 어떻게 변화할 것인지를 행동통제(behavioral control)와 결과통제(outcome control) 측면에서 논하시오. (25점)

답안의 구성

I. 통제방식의 개념과 유형

1. 통제의 의미

통제(control)는 조직의 각 부문에서 일어나는 여러 활동에 대한 의사결정권한을 지위에 따라 배분하고 그 결과에 대한 책임소재를 명확히 설정하는 현상을 뜻한다. 이는 곧 조직의 활동들이 원활히 이루어지고 있는지 확인하고 수정하는 절차와도 관련이 있다.

2. 계층적 통제와 분권적 통제

조직이 구성원을 관리하고 통제하는 방식에는 크게 계층적 방식과 분권적 방식이 있다. 이러한 구분방식은 조직의 구조나 설계방식을 흔히 종적 방식과 횡적 방식으로 구분하는 것과도 그 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

계층적 통제(hierarchical control)는 각종 규정, 정책, 권한, 문서를 통한 표준화, 기타 관료제적 메커니즘을 동원하는 통제 기법이다. 베버(Weber)의 권한 분류에 따르면 합리적·법적 권한에 근거한 관료제적 통제수단이 이에 해당되며 조직문화의 유형 중에서는 관료문화가 이에 해당된다.

분권적 통제(decentralized control)는 구성원들의 각자의 자율과 전문성에 입각하여 업무를 진행하고, 그 결과에 대한 책임을 지는 방식이다. 현대의 애드호크라시적 조직운영방식과 맥락이 일치하며, 조직문화의 유형 중에서는 적응적 문화(adaptive culture)가 이에 해당된다.

3. 행동통제와 결과통제

조직에서 구성원에 대한 통제를 수행할 때는 행동통제(behavioral control)와 결과통제(outcome control)를 고민하게 된다. 시스템 관점(system perspective)에 따르면 조직은 투입-과정-산출과 그에 대한 피드백으로 운영되며, 그 중 과정에 대한 피드백이 행동통제, 결과에 대한 피드백이 결과통제에 해당된다.

행동통제는 과정통제라 할 수 있으며, 그 사례로는 업무수행의 단계별로 진행내용과 계획을 서로 비교·검토하는 작업이나, 우수한 행동방식을 사전에 정해

두고 구성원의 실제 업무과정이 그에 얼마나 부합하는지를 살펴보는 행동중심의 인사평가방법 등을 들 수 있다.

결과통제는 성과통제라 할 수 있으며, 그 사례로는 경영활동의 결과물인 제품이나 서비스에 대한 고객의 평가나 매출규모를 검토하는 작업이나, 업무달성정도에 대한 구체적인 합의된 목표를 설정해 두고 그에 따라 구성원의 역량과 성과를 판단하는 목표관리법(management by objective) 등을 들 수 있다.

II. 정보기술의 발전과 통제방식의 변화

1. 정보기술과 정보화

정보기술(IT, information technology)이란 정보를 빠른 속도로 검색, 처리, 전송, 저장하는데 사용되는 각종 하드웨어와 소프트웨어를 의미하며, 정보화(情報化)는 정보의 수집과 활용이 부가가지 창출의 원천이 되는 사회변화를 뜻한다.

정보기술과 정보화는 각종 규제나 조정의 방식을 바꾸어 놓음으로써 조직구조와 그 설계방식에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

2. 정보기술의 발달이 조직에 미치는 영향

현재 나타나는 경향은 정보기술의 발전이 조직의 권력 분산에 큰 기여를 한다는 것이다. 일부 소수의 최고경영진에게만 공개되었던 정보에 대한 접근성이 다수 구성원들에게도 향상되었고 온라인상에서 자율적으로 행동하는 개인 및 집단들간의 의사소통과 협력이 가능해졌기 때문이다.

정보기술 발전의 또 다른 결과물 중 하나는 바로 회사 내 조정과 의사소통을 향상시킬 수 있는 잠재력이다. 실제로 IBM은 가상팀(virtual team)을 많이 활용하는데 이는 공동의 목표 달성을 위해 물리적으로 분산되어 있는 구성원을 정보통신 기술(화상회의, 온라인 채팅 등)을 활용해 결속시켜 문제를 수행하는 팀을 말한다. 비대면적 상호작용을 통해 원하는 성과를 내기 위해서는 팀원 간의 신뢰가 필수적이며, 팀원 간의 상호작용과정이 서로에게 공개되어 도덕적 해이를 막아야 하고, 팀의 노력에 대한 결과물이 조직 전반에 공표되어 '비가시적'인 팀의 성과가 '가시적'이 되게끔 해야 한다. 이 과정에서 정보통신(IT)기술의 발전이 기여할 수 있다.

3. 정보기술과 통제방식 변화

이상의 내용을 종합해 보면 정보통신기술의 발전은 계층적 통제와 같은 수직적 방식보다는 분권적 통제와 같은 수평적 방식으로 발전할 가능성이 크다. 그 구체적인 내용을 행동통제와 결과통제의 측면으로

나누어 검토하면 다음과 같다.

1) 행동통제의 측면

과거의 조직에서는 정보가 소수의 구성원에게 독점되어 있었기에 과정통제가 잘 이루어지지 않았을 뿐만 아니라 과정통제를 한다고 하더라도 단계와 절차의 준수 여부를 따지는 감사(auditing) 측면에 치중할 수 밖에 없었다.
하지만 전술한 바와 같은 정보통신기술의 발전은 정보의 편재성(ubiquity)을 높여주어 조직구성원 다수에게 정보에 대한 접근성을 향상시켰다. 그 결과 조직구성원들이 업무수행의 과정이나 매뉴얼을 들여다볼 수 있고, 스스로 인사정보 database에 접속하여 업무를 처리하는 self-service도 가능해지게 되었다. 이러한 행동통제의 용이성은 구성원들이 언제 어디서나 용무를 볼 수 있게 한다는 장점을 가지지만, 반대로 휴가나 퇴근 후 시간에서도 업무로부터 해방되기 어렵게 한다는 점에서 최근 문제점을 지적하는 학자들도 많다.

2) 결과통제의 측면

과거의 조직에서는 결과통제가 곧 업무성과 자체에 대한 측정과 평가만을 의미하였지만, 최근 정보통신기술이 발전함에 따라 이제는 다양한 측면에서 구성원의 업무성과와 결과를 평가하는 것이 가능해 졌다. 당장 균형성과표(balanced scorecard)만 예로 들어 보더라도, 재무적 측정지표가 산출되지 않더라도 고객만족도나 리드타임(lead time) 및 직원만족도 등과 같은 다양한 지표를 활용하여 부서의 업무성과를 통제할 수 있게 되었다. 즉 과거의 조직에서는 재무지표 외의 다른 결과지표를 파악하고 측정하는 것이 어려웠던 반면, 오늘날 IT의 발전은 마케팅, 생산운영, 인사조직 등의 다양한 측면에서도 나름의 목표치를 정하고 그에 따라 조직이 운영될 수 있는 가능성을 제시하였다는 점에서 그 의미가 있다. 다만 결과통제는 자칫 과정은 무시하고 결과만 좋으면 된다는 식의 논리로 이어질 가능성이 있으므로, 구성원에게 충분한 자율성과 재량권을 주되 행동통제와 병행하여 사용하는 것이 바람직할 것이다.

제3문. 조직설계의 핵심적인 구조적 차원 중 공식화(formalization), 전문화(specialization), 집권화(centralization)의 개념을 각각 설명하고, 아래 지문에 나타난 상황적 요인을 고려하여 A조직과 B조직 간에 공식화, 전문화, 집권화의 정도가 어떠한 차이를 보일지 비교·설명하시오. (25점)

- A조직: 차별화된 신제품 개발을 임파워된 팀 중심으로 운영하는 90명 정도의 기업으로, 사장을 비롯해 구성원 간에 직접적인 의사소통을 주저하지 않는 가족적인 문화를 가지고 있다.
- B조직: 가전제품을 대량생산하여 원가우위를 추구하는 기업으로, 내부 효율성을 중시하고 분업화·표준화된 방식으로 운영하고 있는 10,000명 정도의 조직이다.

답안의 구성

I. 조직의 구조적 차원 변수들의 개념

조직의 구조적 차원(structural dimension)이란 조직의 내부적 특성을 설명하는 변수로서, 특정 조직을 타 조직과 비교하는 기준이 된다. 여기서는 공식화, 전문화, 집권화를 중심으로 살펴본다.

1. 공식화

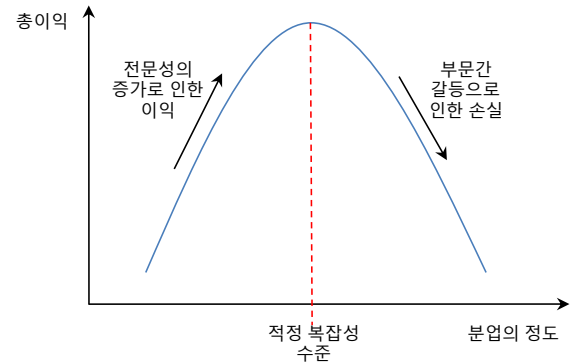
공식화(formalization)란 조직내에서 특정 과업을 누가, 언제, 어떻게 수행할 것인지를 공식적으로 규정해 놓은 정도로 정의할 수 있다. 공식화는 보통 문서화된 수준을 의미하는 경우가 많지만, 비성문화된 규정이라 할지라도 구성원의 대다수가 이를 인지하고 있으며 실제 과업수행에서 해당 규정을 적용하게 된다면 공식성이 높다고 볼 수 있다. 즉 공식화는 구성원들의 준수의지가 강할 때 비로소 실현될 수 있다.

공식성을 통해 조직은 구성원들을 쉽게 통제할 수 있으며, 구성원들은 행동의 예측가능성을 높일 수 있다. 이는 곧 문서화된 절차로 인해 조직 내 혼란과 각종 비용이 발생할 가능성이 줄어들어 효율성이 증가한다는 의미이다.

그러나 공식화가 지나칠 경우 구성원의 자율성을 무시하는 X론적 관리방식이 만연하게 되며, 관료제의 단점인 인간소외나 목적전도현상 등이 나타날 가능성이 있다.

2. 전문화

전문화(specialization)는 조직구성원 개개인이 업무의 일부를 나누어 전문적으로 수행하는 것을 의미한다. 이는 종업원의 기능이 숙달되고 업무의 처리 속도가 빨라지며, 인력의 충원과 교육훈련이 용이하다는 점에서 효율성과 생산성 향상에 도움이 된다는 장점을 가지지만, 지나친 전문화는 비인간화(반복업무로 인한 싫증 유발)와 스트레스를 유발하기 때문에 생산성과 종업원 만족도를 저해한다는 비판을 받기도 한다.



3. 집권화

집권화(centralization)란 조직의 어느 단일점에 의사결정권이 집중되는 정도를 나타내는 용어로서, 집중성이라 부르기도 한다. 집권화가 높으면 어느 한 사람(직위)에 의하여 조직 전반에 관한 의사결정이 이루어질 가능성이 크며, 집권화가 낮으면 의사결정권한이 계층별로 분산되어 있다는 의미가 된다. 일반적으로 집권화는 조직 상층부로의 권력집중을 의미하며, (비공식조직이 아닌) 공식조직에서의 권한 집중 문제와 주로 관련된다.

한 조직의 권력이 집중되는지 아니면 분산되는지의 여부는 상급자의 가치관, 기술의 복잡성 여부(복잡할수록 분권화), 환경변화의 속도(빠를수록 분권화), 실무자의 능력(뛰어날수록 분권화), 조직의 규모(커질수록 분권화), 조직의 역사(길수록 분권화) 등에 따라 달라진다.

II. 두 조직의 구조적 비교

문제에서 제시하고 있는 두 조직을 번스와 스토크(Burns & Stalker)의 논리에 따라 비교해 보면 A조직은 유기적 조직(organic structure)이며, B조직은 기계적 조직(mechanistic structure)이라 할 수 있다.

1. A조직: 유기적 조직

환경요인이 복잡하고 변동성이 크며 상대적으로 자원의 여유가 적은 환경에 직면한 조직의 경우에는 유기적 조직구조가 형성되는데, 그 특징은 탄력적인 과업과 수평적인 의사소통구조, 낮은 수준의 공식성과 권한의

분권화를 들 수 있다.

2. B조직: 기계식 조직

환경요인이 비교적 단순하고 상대적으로 안정적이며
자원의 여유가 많은 환경에 직면한 조직의 경우에는
기계식 조직구조가 형성되는데, 그 특징은 비탄력적인
과업과 수직적 의사소통구조, 높은 수준의 공식성과
권한의 집중화를 들 수 있다.

3. 두 조직의 비교

두 조직구조유형의 차이점을 조직의 구조적 차원에서
살펴보면 아래와 같다.

1) 공식화

기계식 조직(B)에서는 업무처리 방법이 상세히 규정되어
있으나, 유기적 조직(A)에서는 구성원 각자가 자신의
전문성과 지식에 입각하여 스스로에게 적합한 방식을
찾아낼 수 있다.

2) 전문화

전문화를 분업(division of labor)화의 측면에서 바라본다면
기계식 조직(B)에서는 업무간의 경계가 뚜렷하지만,
유기적 조직(A)은 그렇지 않아 전문화 정도가 낮다.
그러나 전문화를 구성원 각자의 일에 대한 전문성의
강도로 해석한다면 신제품을 개발하는 임파워된 유기적
팀인 A조직 구성원 각자의 전문성이 더 높다고 해석할
수도 있다. 일반적으로 애드호크라시(adhocracy) 조직의
구성원들이 관료제(bureaucracy) 조직의 구성원들보다 더
수준높은 지식과 기술을 보유하고 있기 때문이다.

3) 집권화

기계식 조직(B)에서는 의사결정 권한이 조직의
최고위층에 집중되어 있으나, 유기적 조직(A)에서는
문제해결 지식과 능력을 갖춘 사람 누구에게나 권력이
존재할 수 있다.