

제27회 공인노무사시험	담당: 최중락 강사
경영조직론	기출문제 및 예시답안

제1문. 스코트(R. Scott)는 기존의 조직이론을 체계적으로 정리하여 조직과 인간에 대한 관점으로 조직이론의 유형을 분류하고 있다. 다음 물음에 답하시오. (50점)

물음 1) 스코트의 4가지 조직이론 유형을 설명하시오. (20점)

물음 2) 각 유형별로 이론의 가정(assumption), 강·약점, 공헌분야 및 대표적 이론을 논술하시오. (30점)

물음 1)의 해결

I. 스코트의 조직이론 유형의 의의

조직이론은 조직을 바라보고 분석하는 방법론적 틀(a way of thinking about organization)이라 할 수 있다. 따라서 조직이론은 조직을 체계적으로 이해하고 관리할 수 있도록 도와주는 도구이며, 조직이 처한 문제를 올바르게 진단하고 그에 대한 처방을 내는데 도움을 준다.

스코트(Scott)은 조직연구에 있어 조직환경의 고려여부와 인간에 대한 관점을 기준으로 조직이론을 네 가지로 분류하였다. 여기서 환경의 고려여부란 조직을 외부 환경과 고립된 폐쇄 시스템으로 보는지 아니면 환경과 상호작용하는 개방 시스템으로 보는지의 여부를 뜻하고, 인간에 대한 관점은 합리적 인간관인지 사회적 인간관인지의 여부를 의미한다. 사회적 인간관은 흔히 자연적(natural) 인간관이라 불리기도 한다.

스코트의 조직이론 분류를 도식화하면 다음과 같다.

	인간관	
	합리적	사회적
폐쇄적	1900 - 1930 Taylor Weber Fayol	1930 - 1960 Mayo Selznick McGregor
개방적	1960 - 1970 Chandler Lawrence & Lorsch Thompson	1970 - March & Simon Weick Senge

이 도식을 통해 조직이론이 시대적 순서에 따라

순차적으로 발전해 왔음을 알 수 있다.

II. 4가지 조직이론의 유형

앞의 그림에서 4가지 조직이론은 각 상한별로 고유의 특징을 갖는 동시에, 각 cell의 배치순서는 조직이론의 발달순서와도 같다는 점에서 스코트 이론모형이 가지는 가치가 높다 하겠다.

우선 제1상한에 위치한 폐쇄-합리적 조직이론 모형은 1900년대부터 1930년대 사이의 시기의 이론으로서 과학적 관리론, 관료제론, 일반관리론 등을 총칭하는 것이다.

제2상한인 폐쇄-사회적 모형은 1930년대부터 1960년대 사이를 풍미했던 이론이며, 전술한 폐쇄-합리적 조직이론 모형의 문제점과 한계를 극복하고자 하는 노력에서 나온 이론으로서, 인간관계론 및 행동과학 이론 등이 이 시기의 이론에 해당한다.

제3상한인 개방-합리적 모형은 1960년에서 1970년 사이에 대두된 이론으로서, 시스템이론과 상황이론으로 대표된다.

마지막 제4상한인 개방-사회적 모형은 1970년대 이후에 각광을 받고 있는 현대조직이론으로서, 자원의존이론, 조직군생태학이론, 제도화이론, 학습조직이론 등을 포함한다.

물음 2)의 해결

이하에서는 각 시대별 이론의 기본가정, 특징(강점 및 약점)과 대표이론의 내용을 살펴본다.

I. 폐쇄-합리적 모형

1. 기본가정과 시사점

제1상한에 위치한 폐쇄-합리적 조직이론 모형은 1900년대부터 1930년대 사이의 시기의 이론으로서, 조직을 외부환경과 단절된 폐쇄체계로 보는 동시에 구성원들이 합리적으로 사고하고 행동하는 것으로 간주하는 이론이다. 제1상한의 이론들은 상대적으로 조직의 인간적 측면에 소홀했다는 이유로 비판을 받고 있지만 오늘날에도 산업공학과 인간공학 등을 중심으로 한 경영과학 분야로 독자적인 학문영역을 구축하고 있다.

2. 특징

폐쇄-합리적 조직이론의 **장점**은 첫째, 조직의 효율성을 강조하고, 둘째, 정확성, 안정성, 책임성 등을 강조한다는 것이다. 반면에 몇 가지 **단점**도 가지는데 그 내용은 첫째, 인간적 가치의 간과, 둘째, 환경의 중요성 간과, 셋째, 조직의 비공식적 측면에 대한 무시 등이다.

3. 대표이론

폐쇄-합리적 모형에 속하는 이론을 제시한 연구자들은 과학적 관리론을 주장한 테일러, 합리성에 입각하여 관료제론을 정립한 베버, 일반관리론을 주장한 페이를 등이다. 그 중 테일러(Taylor)에 의해 주창된 과학적 관리론(scientific management)은 사업장을 관리했던 경영자였던 테일러의 개인적 경험과 통찰에 의하여 고안된 몇 가지의 조직관리 원칙들로 대표된다. 이는 경제적 인간관(economic man) 가설에 입각한 테일러리즘 또는 테일러시스템으로 불린다.

II. 폐쇄-사회적 모형

1. 기본가정과 시사점

제2상한인 폐쇄-사회적 모형은 1930년대부터 1960년대 사이를 풍미했던 이론으로서, 이들 이론은 조직의 구성원들이 자연적이고 사회적인 존재이며, 이들의 욕구를 이해함으로써 조직의 생산성을 향상시킬 수 있다는 가정을 하고 있다. 제1상한의 이론이 지나치게 조직의 합리적인 측면만을 강조하고 있는 반면, 제2상한의 이론은 반대로 조직의 인간적 측면만을 지나치게 강조하고 있다는 비판을 받는다. 그러나 오늘날에 이르러 인간에 대한 연구분야를 종합학문의 성격으로 끌어올린 행동과학과 인적자원관리의 발전을 위한 강력한 틀을 제공하였다는 시사점을 가진다.

2. 특징

폐쇄-사회적 모형의 **장점**으로는 첫째, 인간의 사회적 측면에 대한 이해를 중시한다는 것, 둘째, 조직의 비공식적 요인의 중요성에 관심을 가진다는 점 등이다. **단점**으로는 조직의 비공식적 측면과 인간의 심리·사회적 측면에만 지나친 강조를 한다는 점이다.

3. 대표이론

이 시기의 대표적 이론으로는 인간관계론, 맥그리거의 X-Y이론 등이 있다. 그 중 인간관계론(human relation theory)에서는 인간의 행위가 외적 요소보다 내적 요소에 의해 결정된다고 본다. 따라서 사람의 행동을 알고자 할 때에는 그 사람의 내부적인 주관이나 태도 및 감정구조나 심리상태에 더 큰 비중을 두어야 한다고 주장한다. 하지만 조직 내의 여러 관계를 형성하는 방식에 유일최선의 방법이 있다고 보는 점에서는 과학적 관리론이나 일반관리론과 유사한 측면이 있다.

III. 개방-합리적 모형

1. 기본가정과 시사점

제3상한인 개방-합리적 모형은 1960년에서 1970년 사이에 대두된 이론으로서, 조직의 합리적 목적수행의 과정에서 조직을 둘러싼 여러 환경변수의 중요성을 강조하는 이론이다. 기존의 이론이 보편론적(universalism) 관점을 택한다고 본다면, 이 시기부터의 이론은 환경에 따른 조직의 상황론적(contingent) 관점을 받아들인다고 볼 수 있다. 제3상한의 이론은 오늘날에 이르러 관료제적 사고의 틀을 벗어날 수 있는 조직과 관리의 이론으로서 서로 다른 환경의 요구들에 대처할 수 있는 방안을 안내해 주는 “상황 적합론”의 관점으로 집대성되었으며, 조직개발(organization development)의 실행에도 활용되고 있다.

2. 특징

개방-합리적 조직이론 모형의 **장점**을 크게 두 가지로 나누어 살펴볼 수 있다. 첫째, 이 모형에서는 조직을 살아있는 유기체로 바라보는 소위 ‘시스템적 접근’을 취하고 있다. 둘째, 조직관리에 있어 유일 최선의 원칙이 있다기보다는 여러 상황변수(contingencies)에 대한 고려가 중요함을 역설한다.

이 모형은 조직을 유기체로 간주하면서 조직환경에 대한 효과적 적응을 강조한 것에 그 의의가 있다. 그러나 조직의 전략적 선택(strategic choice)의 중요성을 간과한 점, 조직과 환경간의 관계를 지나치게 기술적(descriptive) 측면에서만 고찰한 점

등의 문제점도 가진다.

3. 대표이론

이 시기의 대표적 이론은 시스템 이론, 구조적 상황이론 등이 있다. 그 중 상황 이론(contingency theory, 狀況理論)은 모든 조직에 보편타당하게 적용되는 원리나 설계기법을 찾기보다는 각 조직이 처한 상황에 맞는 조직구성의 방법이 있다고 보는 관점이다. 이는 시스템이론의 연장선상에서 조직구조에 영향을 미치는 각종 상황변수(전략, 환경, 기술, 규모)의 역할에 주목하는 것이다.

IV. 개방-사회적 모형

1. 기본가정과 시사점

제4상한인 개방-사회적 모형은 1970년대 이후에 각광을 받고 있는 이론으로서, 조직을 둘러싼 환경의 중요성을 강조하면서도 조직의 합리적 목적수행보다는 조직의 존속(생존 그 자체)이나 비합리적 측면을 강조하는 이론이다. 제4상한의 이론들은 조직이 목표달성보다는 생존을 중시하고 조직속에 흐르고 있는 비공식성과 비합리성에 초점을 맞추어 규칙이나 원칙만으로는 설명하기 힘든 조직의 비합리적(irrational)·동기적(motivational) 측면을 중점적으로 다루고 있다.

2. 특징

개방-사회적 모형의 강점은 조직의 자기조직화와 학습을 중시하면서 조직의사결정과정에 내재된 비합리성과 효과적 생존전략 등을 강조하였으나 규범적(normative)인 측면이 부족하다는 것을 단점으로 꼽을 수 있다.

3. 대표이론

이 시기의 대표적 이론으로는 와익의 조직화이론, 마치의 쓰레기통 모형, 생계의 학습조직 이론, 셸린식과 페퍼의 자원의존이론 등이 있다. 이 중 자원의존이론(resource dependent theory)은 조직이 환경에 적응한다는 관점에서 탈피하여 환경을 변화시켜 환경의 통제를 극복하고자 하는 조직의 주체적 노력을 강조하는 접근법이다.

제2문. 집단 의사결정의 의미를 설명하고, 집단 의사결정 방법 중 명목집단법(nominal group technique), 브레인스토밍(brainstorming) 및 델파이기법(delphi technique)을 각각 기술하시오. (25점)

답안의 구성

I. 집단 의사결정의 의의와 특징

1. 의의

집단 의사결정(group decision making)이란 중요한 이슈나 쟁점에 대해 다수 구성원들의 역량과 견해를 반영하여 합의를 도출하기 위한 의사결정을 의미한다.

2. 장점

집단 의사결정을 하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 일반적으로 개인의 독단적 결정에 비해 완벽에 가까운 정보와 지식의 결합으로 인해 실수의 가능성이 적다. 둘째, 사고의 다양성 덕분에 미처 혼자서는 생각하지 못한 이슈에 대한 고찰이 가능하다. 셋째, 여러 사람들이 최종 결론을 내리는데 참여하기 때문에 결론의 수용성이 증가한다.

3. 단점

집단 의사결정의 단점은 다음과 같다. 첫째, 다수 인원이 합의에 이르기까지 시간이 많이 소요된다. 둘째, 결정내용의 책임소재를 가리기가 힘들다. 셋째, 소수인원에 의한 지배 및 사회적 압력(social pressure)으로 인한 순응(동조, conformity)이 증가한다는 단점도 있다. 넷째, 사회적 압력과 순응이 부정적인 결과로 이어져서 집단사고와 집단양극화를 초래할 수 있다. 이에 관해서는 목차를 바꾸어 자세히 살펴본다.

II. 집단 의사결정의 부정적 측면: 집단사고와 집단양극화

1. 집단사고(groupthink)

1) 개념

이는 응집력이 높은 집단에서 동조압력(즉, 합의에 대한 규범) 때문에 대안적인 의견(예, 보기 드문 견해, 소수의 입장, 비대중적인 의견)에 대하여

비판적이고 심도있는 평가를 행하지 못하는 현상을 의미한다.

2) 원인

집단사고는 해당 집단이 도덕적으로 우월하고 역량에 있어서도 강하다는 근거없는 믿음을 가지거나, 상대 집단에 대한 부정적인 고정관념에 사로잡혀 있을 때 발생하기 쉽다.

2. 집단양극화(group polarization)

1) 개념

이는 대립이나 토론의 상황에 놓여 있는 양 집단이 서로간의 상호작용을 거치면서 점차 극단적인 입장과 태도를 취하게 되는 현상을 지칭한다.

2) 원인

집단양극화는 크게 두 가지 경로를 통해 형성된다.

첫 번째는 외적 경로로서, 집단 구성원들이 상대 집단과의 상호작용을 통해 스스로의 소속감을 재확인받는 과정인데, 이 과정에서는 내집단이 외집단에 견주어 스스로의 정체성을 형성하기 때문이다.

두 번째 과정은 내적 경로로서, 집단 내부에서 발생하는 몰입의 심화 현상인데, 이는 유사한 구성원들끼리 서로의 주장을 강화해주는 의견만을 선택적으로 청취하고 상대집단에 대한 일방적인 매도나 비난이 이루어진다.

III. 집단 의사결정의 각종 기법

집단 의사결정의 부정적 측면을 줄일 수 있는 대표적 방안들은 다음과 같다.

1. 명목집단법(Nominal group Technique)

1) 개념

이는 의사결정이 이루어지는 동안 구성원간의 대인 커뮤니케이션이 제한된 그야말로 명목적(nominal)인 임시집단을 구성하여 의사결정을 행하는 기법이다. 모임에 앞서 참여자들은 각자 주어진 문제에 대한 최적대안을 생각한 뒤, 함께 모여서는 자신의 대안과 아이디어를 무기명으로 제출하고 이를 함께 공유할 수 있도록 칠판에 적든지 아니면 회람한다. 그 시점 이후부터 논의가 비로소 시작되며, 각 아이디어의 특징과 장단점 등을 살펴본다. 토론이

끝나면 최적대안에 대해 투표를 실시하여 대안을 확정한다.

2) 장점

의견이 무기명으로 제출되고 그 동안 커뮤니케이션이 제한되므로 계급이나 사회적 영향력에 따른 의견표명의 왜곡이 줄어들 수 있다.

3) 단점

의사결정의 질이 집단을 이끄는 리더의 자질에 좌우되며, 한 번에 한 문제밖에 처리할 수 없다.

2. 브레인스토밍(Brainstorming)

1) 개념

이는 오스본(Osborn)에 의해 창안된 기법으로서, 다수 인원이 한 가지 문제를 두고 떠오르는 각종 생각을 자유롭게 무작위적으로 말한다. 이 과정에서 토론을 이끄는 리더와 아이디어를 정리하는 역할을 하는 사람이 필요하며, 개진된 의견에 대해서는 비판을 가하지 않는 것을 원칙으로 한다.

2) 장점

브레인스토밍을 통해서 집단에 대한 동조압력을 극복할 수 있다.

3) 단점

현실성 없는 결론에 이를 수도 있으며 문제와 상관없는 대안이 도출될 가능성도 있다.

3. 델파이법(Delphi technique)

1) 개념

이는 전문가들에 의해 서면상으로 이루어지는 일종의 무기명 토론방식으로서, 문제나 이슈에 대해 각 전문가들이 생각하는 바를 서면으로 제출하면 토론의 진행자는 이를 전문가 집단의 구성원 수만큼 인쇄하여 각 개인에게 회람시킨다. 각 전문가는 개별 의견에 대한 자신의 견해를 코멘트하고 이를 다시 토론 진행자에게 보낸다. 진행자는 코멘트된 종이를 다시 그 아이디어를 원래 낸 사람에게 보내고, 그는 자신의 생각을 수정하여 다시 진행자에게 제출한다. 이 과정을 최적의 대안이 도출될 때까지 반복한다.

2) 장점

합리적이며 최적화된 대안 도출이 가능하고, 그 실천방안 역시 발견해낼 수 있다.

3) 단점

시간이 오래 걸리고, 응답자에 대한 통제가 어렵다(즉, 중도탈락이나 미응답시 제제를 가할 수 없음)는 단점이 있다.

제3문. 행동변화의 전략 중 4가지
강화(reinforcement) 유형을 예시를 포함하여
설명하고, 조직관리에 대한 시사점을 제시하시오.
(25점)

답안의 구성

I. 조직구성원의 행동변화전략과 강화

1. 조직구성원의 행동변화: 조직행동수정

조직행동수정(organizational behavior modification, OB-MOD)은 경영진이 바람직하다고 규정한 목표행동에 구성원들의 실제 행동이 유사하게 다가갈 수 있도록 강화를 통해 행동수정을 유도하는 과정이다.

2. 강화의 개념

여기서 강화(reinforcement)는 행동주의적 학습이론(그 중, 스키너의 조작적 조건화 이론)에 입각하여 등장한 개념으로서, 행동(behavior)이 그를 이끄는 자극의 단순한 후행변수가 아니라 행동결과에 의해 영향을 받는다는 점을 강조하는 개념이다.

즉, 전통적인 고전적 조건화 이론에 의하면 행동은 자극의 결과일 뿐이지만, 강화이론에 의하면 행동은 그 행동의 결과에 의해 영향을 받는 복합적 개념이다. 요약하자면 강화는 행동이 그 결과의 함수라고 보는 이론적 개념이며, 구체적으로는 행동을 변화시키는 기제(작용)를 의미한다.

II. 강화의 주요 수단과 사례

1. 강화수단의 목표

행동 변화 기제로서의 강화는 개인에게 강화물(유리한 보상과 불리한 내용)을 각각 부여하거나 제거하는 방식으로 구성된다.

	행위자가 선호하는 결과물	행위자가 싫어하는 결과물
부여	긍정적 강화 (상, 적극적 강화)	벌
제거	소거	부정적 강화 (소극적 강화)

2. 강화수단의 적용

이러한 강화수단은 둘 이상의 전략끼리의 혼용이

가능하다. 예를 들어 긍정적 강화는 벌과 함께 사용하면 더욱 효과적이다. 또한 긍정적 강화와 소거를 함께 사용할 수도 있다. 잘 할 경우에는 원하는 것을 주었다가, 성과가 예전에 미치지 못하면 이를 다시 뺏는 것이다.

3. 강화수단의 개념과 사례

1) 긍정적 강화(=적극적 강화, positive reinforcement)

이는 행위자가 바람직한 행동을 했을 때, 그에게 유리한 보상을 부여하는 방식의 강화를 일컫는다. 여기서의 보상에는 비단 외재적 보상(유형적이고 물질적 측면)뿐만 아니라 내재적 보상(만족감이나 성취감 같은 심리적 측면)도 포함된다. (예, 승진, 보너스 지급 등)

시사점 긍정적 강화가 성공을 거두기 위해서는 개인의 욕구를 고려한 보상이 주어져야 하고(유인가 측면), 행동과 보상의 결속관계가 명확하며 일관성이 있어야 할 뿐만 아니라(수단성 측면), 보상이 주어지기 위한 성과 목표 수준이 현실적이어야 한다(기대 측면).

2) 부정적 강화(=소극적 강화, negative reinforcement)

이 역시 긍정적 강화와 마찬가지로 관리자가 원하는 (즉, 바람직한) 행동을 유도하는 방식으로, 불리한 내용이나 자극을 제거해 주는 방식의 강화를 일컫는다. (예, 위생조건 개선, 책임추궁 면제 등)

시사점 부정적 강화가 성공을 거두기 위해서는 개인에게 현재 회피하고자 하는 강화물(예, 벌)이 존재해야 하고, 이러한 벌과 같이 싫어하는 결과물이 강화하고자 하는 행동과 반드시 연결되어 있어야 한다.

3) 소거(extinction)

이는 바람직하지 못한 행동의 빈도를 낮추기 위한 방식으로, 기존에 구성원들에게 주어졌던 이익이나 혜택을 제거하는 것이다. (예, 저성과자에게 명절상여금 미지급)

시사점 소거는 대개 기존 종업원들에게 주어졌던 이익의 상실을 초래하므로 저항감을 불러일으킬 수 있음에 주의해야 한다.

4) 벌(punishment)

이 역시 바람직하지 못한 행동의 빈도를 낮추는 데 사용되는 강화전략으로서, 구성원들이 받기 꺼려하는 반대급부를 지급하는 것이다. 대부분의 처벌 및 제재 규정이 벌의 사례가 되며, 부작용에 주의할 필요가 있다.

시사점 벌은 양면적 속성을 가진다. 효과적인 학습수단으로 작용할 수 있다(예, 답안지를 붉은 색 펜으로 첨삭해서 돌려주는 경우)는 점에서 긍정적 측면을 가지지만, 감독비용의 증가, 능력이 부족한 구성원의 좌절감 증가 등의 점에서는 부정적인 측면도 있다.

3. 강화수단의 효과

이상의 강화전략들 중에서 긍정적 강화와 부정적 강화는 바람직한 행동을 유도하는 방식, 즉 자극과 반응간의 연계를 증대시키는 데 사용되며, 소거 및 벌은 원치 않는 행동을 줄이는 방식, 즉 자극과 반응간의 연계를 감소시키는 데 사용된다고 할 수 있다.