

제31회 경영조직론 답안 해설

[문제 1] 다음의 내용을 참고하여 물음에 답하십시오. (50점)

갈등은 어느 조직에나 존재하는데, 갈등에 대한 전통적 관점에서는 기본적으로 갈등은 조직에 역기능을 가져다주기 때문에 제거해야 된다는 입장이다. 반면에 현대적 관점에서는 갈등이 순기능을 가져다 줄 수 있기 때문에 조직은 갈등에 대해 보다 적극적인 관심을 가져야 한다는 것이다. 조직경영과 관련하여 중요한 갈등은 개인 간 갈등과 집단 간 갈등으로 대표되는 조직 내 갈등이다. 조직원들 끼리 또는 팀들 간에 업무를 수행하고 목표를 달성하는 과정에서 발생하는 갈등은 자칫 성과를 떨어뜨리는 결과를 가져올 수 있기 때문이다.

물음1)갈등의 개념적 정의를 제시하고, 개인 간 갈등의 발생 원인을 개인차원, 업무차원, 조직차원으로 구분할 때 각 차원별로 그 원인 3가지를 설명하십시오. (10점)

물음2)개인 간 갈등관리의 유형을 라힘 M. A. Rahim의 구분 기준에 의하여 제시하고 각 유형의 개념과 장단점을 설명하십시오. (25점)

물음3)집단 간 역기능적 갈등 해결방안과 조직성과를 높이기 위한 순기능적 갈등 조성 방안을 각각 5가지 설명하십시오. (15점)

문제1의 물음1)

I.갈등의 개념적 정의

-갈등이란 개인간의 상호작용, 집단간의 상호작용에서 상대적 손실을 지각한 결과, 대립과 다툼, 적대감, 긴장이 발생하는 행동의 한 형태이다.(J.Litterer)

II.갈등의 발생원인 - 개인차원

1.개인의 성격 및 가치관의 차이

-개인마다 상이한 성격, 가치관, 상황, 경제적 여건, 삶의 철학과 우선순위, 기득권 등에 기인하여 개인간의 갈등의 요인으로 불거지기도 한다. 일례로 내재론자인 A와 외재론자인 B가 실패된 과제결과를 가지고 의견이 달라 다투는 경우를 들 수 있다.

2.숙련도와 능력의 차이

-업무 숙련도와 능력, 학습효과 등이 다른 경우 개인차원의 갈등으로 불거지는데, 그 이유는 숙달된 능력이 오히려 업무량의 할당에 영향을 주기도 하고, 임금인상이나 승진에 적용되기도 하므로 개인간의 질투와 갈등을 발생시키는 것이다.

3.적절하지 못한 커뮤니케이션

-메시지 구성이 잘못되었거나, 적절하지 못한 매체를 사용한 경우이거나, 메시지 해석상에 어려움이 따르는 경우이거나, 피드백의 방법이 적절치 못했거나 하는 이러한 커뮤니케이션 방식이 갈등을 형성하는 것이다. 또한, 상대방에게 상처를 주는 언행 역시 갈등의 원인이 되기도 한다.

III.갈등의 발생원인 - 집단차원

1.상호의존관계

-“상호의존관계”는, 과업수행이나 목표달성에 있어서 상호간에 협조를 요하는 공통의 이해관계가 존재하는 것이며, 이에는 공유적, 연속적, 호혜적 상호의존성으로 설명할 수 있다. <공유적>상호의존성은 상위 조직에 의해서 조직체의 한정된 자원을 공유하면서 나타나고, <연속적>상호의존성은 A집단의 산출이 B집단의 투입이 되고, B집단의 산출이 C집단의 투입이 되어야 하는 상태이며, <교호적> 상호의존성은 A집단과 B집단의 투입과 산출이 동시다발적으로 발생하는 상태를 말한다.

2.부서간 영역모호성

-<영역모호성>이란 조직 내 집단들이 자신들의 역할을 수행함에 있어서, 방향이 분명치 못하고, 목표나 과업, 책임이 명료하지 않은 상태를 의미한다. 영역모호성이 높을수록 집단 간에 관할이나 책임을 둘러싼 갈등이 발생하기 쉽다.

3.목표에 대한 인식의 차이

-부서간의 목표가 상이한 경우 집단 차원의 갈등 발생의 요인이 되기도 하며, 예를 들어 마케팅팀은 빠른 시일 내에 적극 제품 홍보를 통하여 시장을 점유하고자 하지만, 생산팀은 조금 천천히 하더라도 완제품을 만들고자 하는데서 오는 갈등 사례를 들 수 있다.

IV.갈등의 발생원인 - 조직차원

1.자원의 희소성

-자원의 희소성(resource scarcity)이 갈등의 원인이 되기도 하는데, 자원에는 크게 재무자원, 인적자원, 물적자원, 기술자원 등이 있으며 인사팀은 인적자원이 필요하고, 구매팀은 원재료와 그 구매 비용이 필요하고, 재무팀은 필요한 예산을 지원해야 하나, 자원이 빠듯할 경우 조직에 대한 불만과 갈등이 잠재될 수 밖에 없다.

2.제도적 불공정성

-차별적 보상에 의한 상대적 박탈감이나 신뢰성이 결여된 임금제도가 승진제도를 실행할 경우 구성원들은 공정성을 인식할 수 없어 열심히 일하기 보다는 상사의 비위를 맞추는데 더 신경을 쓰게 될 수 밖에 없다. 임금인상의 원칙, 승진기준 원칙이 확립되지 않으면 구성원들은 상대적 박탈감으로 갈등에 빠지게 될 수 밖에 없다.

3.위계적 조직구조

-엄격한 위계적인 수직적 구조에 의한 갈등은 무조건 위계에 의한 명령지시를 받아들이고 이행해야 하는

지시적 리더십이 일방적으로 행하여지고 있는 경우 부하직원들은 상식과 맞지 않은 상황에서는 아무리 상사의 업무지시라 하여도 받아들이기 어렵다.

문제1의 물음2)

I .Rahim의 갈등처리의도 모형



1.경쟁(competing)

1)의의

-한정된 자원의 확보를 위하여, 상대방의 입장을 전혀 고려하지 않은 채, 자신의 이익만 추구하는 행동이며, 일례로 한정된 자원, 금전, 승진, 실적추구 등을 위하여 상대방과 치열한 노력을 분투하는 경우. Win-Lose가 되어야 하는 상황에서의 행동방향을 들 수 있다.

2)장단점

-장점은 의사결정자과정이 신속하고, 결단력이 있지만, 단점으로 Loser가 되어야 하는 상대방의 분노와 원망을 불러올 수 있다.

2.협동(collaborating)

1)의의

-서로의 목표, 관심사, 이해관계를 정확하게 파악하고 문제해결을 위한 통합적 대책을 추구하는 행동이며, 각 멤버의 이익, 가치관 등을 일치시면서 조직 전체의 목표를 설정하여 조직몰입을 유도하는 사례가 있다.

2)장단점

-장점은 양 당사자의 입장을 이해하고 이를 총체적인 문제를 해결할 수 있다는데 있고, 단점은 협동이라는 행동을 취하기까지 상당시간 소요된다는데 있다.

3.타협(compromising)

1)의의

-양당사자가 서로 조금씩 양보하여, 자신과 타인의 관심사나 목표를 서로 주고받고 가장 최적인 행동방향으로 나아가도록 협의하는 것이다. 조직목표가 중요하지만, 그 보다 더 시급한 상황에서 타경쟁업체와 더 큰 매력적인 공동목표를 설정하는 경우를 들 수 있다.

2)장단점

-장점은 둘 이상의 의사결정자간에 평화를 유지하면서 대안을 추구한다는 점이 있고, 단점은 자칫 우유부단한 모습으로 비추어 질 수 있다.

4.회피(avoiding)

1)의의

-의사결정자간에 직면한 문제와 갈등상태에서 자신을 철회하는 것이다. 일단 이번에는 한 발 물러가고 다음에는 양보 못하다는 심정으로 하는 행동이다. 당면한 문제 사안에 대한 해결이 자신의 이익보다 더 중요하다고 생각될 때 하는 방법임이다.

2)장단점

-장점은 에너지와 시간을 저축할 수 있다는 점이 있고, 단점은 매우 중요한 사안에서 회피 전략을 택하여 비겁하게 보일 수 있다.

5.수용(accommodating)

1)의의

-상대방의 관심사를 우선시하려고, 나의 이익을 양보하고 수용하는 행동전략이다. 업무실수를 해버린 부하직원의 모습에 이를 나무라지 않고 수용하여 부하직원이 더 잘 배우도록 함으로써 부하직원을 개발하고자 한 경우를 들 수 있다.

2)장단점

-소란과 싸움이 없고, 배려심을 발휘하여 이미지를 향상시킬 수 있지만, 단점으로 추종자들의 신뢰감이 감소하고 지금 수용하는 모습이 진심일까 하는 오해도 불러일으킬 수 있다.

문제1의 물음3)

1.갈등의 해결 방향

1.문제의 해결

-당면한 문제를 토의하여 해결하는 방법이며, 언어상의 잡음현상으로 잘못된 이해를 해결하거나, 직면한 문제를 양집단 간 신중하고 공개된 회의를 통해 해결하고자 하는 것이다.

2.상위목표의 도입

-상위목표는, 갈등상태에 있는 집단들에게 아주 매력이 있는 목표이며, 이러한 상위목표 아래 서로 협력하도록 참여시킴으로써 갈등을 해결하는 방법이다. 집단 간에 갈등이 있더라도 공동의 초월적 목표를 위해 서로 의논하고 교류하게 됨으로써 갈등이 해소되는 경우가 있다.

3.여유자원의 조성

-기존의 한정된 자원에 여유자원을 조성하여 자신에게 영향을 미치는 상대집단과의 연결고리를 잠시나마 느슨하게 또는 끊을 수 있도록 하는 여유자원의 조성은 완충장치와 같은 역할을 하는 것이다. 조직의 자원에는 지위, 공간, 보상, 인적자원 등 다양한 요소들이 포함될 수 있으며, 이러한 자원에 여유를 제공하게 되면 갈등고리를 느슨하게 할 수 있다.

4.권력의 개입(관리자의 개입)

-공식적인 권한을 가진 상위자가 명령을 내림으로써 갈등을 해결하는 방법이며, 가장 오래되고 흔히 쓰이는 방법이다. 그러나, 힘에 의한 갈등해소 방법은 앞의 갈등 해소방법과 달리 갈등의 원인에 대해서나 아니라, 갈등 결과에 초점을 두기 때문에 집단 간 갈등의 여지는 남아 있게 되며 갈등의 재발가능성도 높다.

5.직접대면에 의한 해결

-가장 보편적인 방법이며, 대면회합을 통해 갈등요인이 되는 문제에 대하여 상호 입장을 밝히고 원인을 규명하여 갈등을 해소하고자 하는 방법이다. 직접대면을 통한 방법인 만큼 모든 문제를 터놓고 논의할 수 있도록 해야 하며, 상호 만족할만한 해결책을 찾도록 해야 한다.

II.갈등의 조장 방향

1.커뮤니케이션 형태 변경

-의사전달 채널을 다양하게 활용하여 집단 간 긴장을 유발시키는 방법이며, 예를 들어서 Y형의 의사소통의 경우, 두 상급자에 의한 의견충돌을 발생하게 하여 갈등을 형성케 하는 것이다.

2.조직구조의 변경

-조직구조의 변경은 갈등해소 및 조장에 다 같이 유용한 방법이며, 집단 간 상호의존을 높이고, 의사결정권을 재분배하여 갈등을 적정수준으로 조장하기도 한다.

3.구성원의 이질화

-새로운 구성원을 영입하여 경쟁심을 부추키는 방법이며, 조직밖의 새로운 인재 영입으로 비능률적이었던 조직분위기를 자극하는 방법이다. 마중지붕(麻中之蓬)이라 하여 구부러진 속도 삼발에 가면 곳곳하게 잘 자라는 모습에 기원한다.

4.경쟁의 조성

-집단 간 경쟁의식을 고취시키는 방법으로 성과급, 연봉제, 인센티브 제도에 의한 선의의 경쟁에 자극을 주는 것이다. 이러한 경쟁의 출현은 기능적인 갈등을 발생하게 하여 조직 전반에 걸쳐 성과의 수준을

한층 높여줄 수 있다.

5. 반대제안법(악마의 옹호자)

-조직 안에 비판 역할을 맡은 사람을 두는 제도이며, 이때 사람들은 비판을 받지 않기 위해 사전적 장단점 및 비판할만한 점을 잘 숙지하여 준비해 두었다가 이후 실무에서 모범적이면서 바람직한 발표, 업무 보고, 행동을 보이게 된다.

1번 문제 끝. 이하여백

[문제 2] 의사결정자가 최선의 의사결정을 내리는 데 필요한 모든 정보를 획득하고 처리하는 것이 불가능하다는 것을 고려해 볼 때, 최선의 대안을 선택하는 과정에서 범하는 오류는 의사결정의 질을 저해할 수 있다. 의사결정자가 흔히 범하는 아래의 오류들 각각에 대하여 개념적 정위와 조직 상황에서 발생할 수 있는 예시를 1가지씩 쓰시오. (25점)

- (1) 가용성 편향(availability bias)
- (2) 고착 편향(anchoring bias)
- (3) 확증 편향(confirmation bias)
- (4) 사후확신 편향(hindsight bias)
- (5) 몰입의 심화(escalation of commitment)

I. 의사결정의 의의 및 중요성

-<의사결정>이란 바람직한 목표달성을 위하여 하나 혹은 그 이상의 대체안 중에서 선택하는 과정을 의미하며, 조직의 운영은 의사결정의 연속선상에서 이루어지고, 사소한 의사결정부터 조직이 사활을 걸어야 하는 중요한 의사결정까지 다양하게 존재하기 때문에 의사결정이 잘만 이루어진다면 조직의 성장 발전에 긍정적인 영향을 줄 것임은 명백하다. 이하에서는 조직이 직면한 상황에서 가장 합리적인 의사결정을 내리는 데 필요한 전형적 오류들을 트버스키와 카네만의 접근을 통하여 자세하게 설명해 보고자 한다.

II. 의사결정의 전형적 오류들

1. 가용성 편향(availability bias)

1) 의의

-의사결정자가 자신이 수집한 정보에만 의존하여, 기억하기 쉬운 정보만을 갖고 의사결정을 하는 경향을 의미. 최근에 발생한 정보, 사건, 사고에 의존하거나 현저성이 높은 강렬한 상황이 기억에 남아 의사결정을 하는 것이다.

2) 사례

-자동차 사고와 비행기 사고 중에, 자동차 사고량이 실제로는 많음에도 불구하고, 사람들은 비행기 사고의 위험성만 기억하는 경우, 가까운 주변인이 음식점사에 성공한 것을 보고, 자신도 음식점사에 성공할 수 있다고 잘못된 의사결정을 하는 사례를 볼 수 있다.

4. 고착 편향(anchoring bias)

1) 의의

-의사결정을 위한 정보 수집 시, 과거에 접한 정보나 처음 접한 정보에 의존하여 의사결정을 내리게 되는 것이다. 이 경우, 당면한 의사결정과 직접적 관련되지 않은 정보에 의존하여 최종결정을 내리게 되는 결과도 초래하기도 한다.

2) 사례

-특정 팀의 실적이 월등했음에도 불구하고, 회사의 연봉인상을 방침이 3%이므로, 그대로 일괄적용해

버리는 사례를 들 수 있다.

3.확증 편향(확정적 편견, confirmation bias)

1)의의

-자신의 신념과 일치하는 정보는 받아들이고, 일치하지 않는 정보는 무시하는 경향을 말하며, 지각의 오류 유형에서 확정적 편견과 같다.

2)사례

-대표적 사례로 거론되는 게 1998년 미국은 물론 전 세계를 떠들썩하게 만든 빌 클린턴(Bill Clinton) 대통령이 백악관 인턴 모니카 르윈스키(Monica Lewinsky)와 벌인 '섹스 스캔들'이다. 클린턴이 믿기지 않을 정도로 무모한 섹스 행각을 벌인 심리적 배경엔 "예전에 괜찮았으니 이번에도 괜찮겠지" 하는 식의 확증 편향이 자리잡고 있었다

4.사후확신 편향(hindsight bias)

1)의의

-처음에는 자신의 관점 및 생각을 숨기다가 나중에 결과를 확인하고 난 후 '내 그럴 줄 알았어. 내 짐작이 맞았어.' 마치 처음부터 잘 알고 있었다는 식으로 의사결정을 하는 오류이다.

2)사례

-주식을 매수한 후 운 좋게 오르는 경험을 한 투자자는 '내 그럴 줄 알았지.'라며, 투자금을 늘리게 되는데 이후의 주가가 계속 오른다면 좋겠지만, 그렇지 않고 떨어지는 경우가 대부분이다. 이처럼 전문가라고 하여 예측까지 정확하게 할 수 없는 경우를 사후 확신 편향이라고 한다.

5.몰입의 심화(escalation of commitment)

1)의의

-경영자가 어떤 의사결정이 잘못되었음을 인지한 후에도, 시간, 노력, 자원 등을 계속 투입해 온 그간의 매몰비용을 생각하여 잘못된 의사결정을 유지하다가 결국, 조직에 큰 해를 입히는 것이다.

2)사례

-미국정부가 GM자동차회사에 130억달러 국가재정을 투자하였으나, 결국 재정적으로 개선되지 못한 사례, 사업성이 전혀 없음이 명백한 초음속비행기 콩코드에 영국+프랑스가 합작하여 계속 투자를 했고, 결국 사업을 접은 사례, 호주 오페라하우스 공사기간의 장기화로 국가재정이 흔들릴 지경에 이르게 된 사례를 들 수 있다.

2번 문제 끝. 이하여백

문3)조직의 각 부서는 다른 부서와 구별되는 고유한 기술 투입물을 산출물로 변환하는데 필요한 업무 프로세스, 기법, 기계 및 행동을 가지고 업무 활동을 전개한다. 이로 인해 각 부서의 구조적 특징도 달라지게 된다.

이러한 부서 수준의 기술을 분석하고 이해하기 위하여 페로우 (C.Perrow)는 개념적 모형을 개발하였다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음1)페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 기술을 분류하는 2가지 기준을 설명하고, 해당 기준에 의해 도출되는 4가지 기술 유형을 쓰시오. (10점)

물음2)페로우(C. Perrow)가 개발한 모형에서 일상적(routine) 기술과 비일상적(nonroutine) 기술에 따라 조직구조의 특성이 어떻게 달라지는지를 공식화, 작업자 숙련도 및 통제 범위 Span of control)의 3가지 차원에서 설명하시오.(15점)

문제3의 물음1)

I .Perrow의 기술

1.Perrow의 기술 정의

-페로는 기술을 어떤 대상물을 변화시키기 위해 행해지는 모든 활동으로 정의하고, 지식을 바탕으로 한 기술 업종 연구를 통해, <예외의 빈도(과업의 다양성)>, <과업의 분석가능성> 두 가지 차원에서 기술을 설명하였다.

2.예외의 빈도(과업의 다양성)

-<과업의 다양성>은 예외의 빈도와 관련된 것으로, 과업이 수행되는 과정에서 발생하는 예외의 수를 말한다. 즉, 과업이 일상적이면 예외가 거의 발생하지 않는다.

3.과업의 분석가능성

-<과업의 분석가능성>은 과업수행 중에 발생한 문제에 대해 적절한 해결책을 찾아내는 탐색과정의 난이도이며, 분석가능성이 높다는 것은 문제가 구조화되어 있어서 해결책을 찾기 위한 논리적 분석을 이용할 수 있고, 분석가능성이 낮다는 것은 문제의 정의가 잘 되어 있지 않고 복잡하여 많은 시행착오를 해야 하는 것을 말한다.

II .Perrow의 기술분류

		과업의 빈도	
		동질성	다양성
과업 분석가능성	분석가능	일상적 기술 사무직, 회계감사, 자동차조립 등	공학기술 엔지니어링, 과학연구 등
	분석불가능	장인기술 예술 활동, 공연작품, 수작업 제품 등	비일상적 기술 전략적 계획, 사회과학 연구 등

1. 일상적 기술

-과업의 내용이 분명하고, 분석하기 용이한 기술. 집권화된 의사결정과 높은 공식화를 특징으로 하고, 예를 들어서, 사무직, 회계감사, 자동차 조립 등이 해당한다.

2. 비일상적 기술

-예외의 빈도는 많고, 과업을 분석하기 어려운 기술이며, 이러한 업종은 공식화 정도가 매우 낮고, 의사결정의 분권화 정도는 매우 높다. 여기에는 전략적 계획, 사회과학 연구, 응용 연구 등이 있다.

3. 공학적 기술

-상당한 다양성이 존재하기 때문에, 예외의 빈도는 많으나, 합리적이며 체계적인 방법으로 분석할 수 있는 기술. 이 경우 잘 짜여진 공식화에 의해 해결이 가능하다. 구체적으로 공학 엔지니어링, 과학연구 등이 있다.

4. 장인기술

-예외의 빈도가 적고, 과업을 분석하기가 비교적 어려운 기술. 과업이 다양하지 않으므로, 공식화 정도는 높되, 의사결정은 분권화되어 있으며, 그 사례에 해당하는 산업에는 예술활동, 공연작품, 수작업 제품, 공예산업, 수제화 신발 등이 있다.

문제3의 물음2)

1. 기술유형에 따른 공식화, 숙련도, 통제범위

1. 조직구조적 특성 : 기계적 vs 유기적

-〈일상적 기술〉을 사용하는 부서에서는 고도의 규정과 절차, 의사결정의 집권화와 같은 기계적 조직구조의 특성을 갖고 있으며, 〈비일상적 기술〉을 하용하는 부서는 자유로운 의사소통에 의한 유기적 구조의 특징을 지닌다.

2. 공식화

-“공식화란 구성원이 행하는 과업의 내용, 수행절차, 수행방법, 그리고 수행결과 등에 대해 사전에 기준을 정해 놓은 정도를 말하며, 〈일상적 기술〉을 사용하는 경우 과업의 표준화, 분업화를 통하여 높은 공식화가 이루어져 있으며, 〈비일상적 기술〉을 사용하는 경우 업무를 수행하는 절차나 방법이 비공식적이며 표준화 정도가 매우 낮은 특징을 나타낸다.

3. 숙련도

-숙련도는 작업에 숙달된 정도를 말하며, 구성원의 지식과 경험에 따라 달라진다. 〈일상적 기술〉의 경우 과업의 내용이 분명하고, 분석가능성이 높기 때문에 비교적 낮은 수준의 교육과 경험으로 반복된 업무를 한다는 차원을 갖고 있지만, 〈비일상적 기술〉의 경우 고차원적인 교육과 기술, 경험 등을 요구한다는 특징을 갖는다.

4. 통제범위

-<통제범위>란 관리자가 감독자가 지휘통솔하는 부하직원의 수를 말하며, <일상적 기술>을 사용하는 업무일수록 공식화 정도가 높고 집권화되어 있으므로, 일선감독자의 통제범위는 넓어진다. <비일상적 기술>을 사용하는 부서에서는 예외의 빈도가 높아 공식화가 어렵고, 문제 분석 가능성이 낮아 분권화가 요구되므로, 이 경우 감독자와 부하들은 자주 상호작용하면서 과업을 해결해야 하기 때문에 통제범위는 좁아진다.

3번문제 끝. 이하여백