

조직에서의 통제 기능

최 중 배
(서울대학교 경영대학 교수)

I. 통제의 정의 및 필요성

1. 통제의 definition

조직 구성원들이 조직목표의 달성을 위해 행동하고 있는가를 확인하는 시스템

2. 통제의 필요성

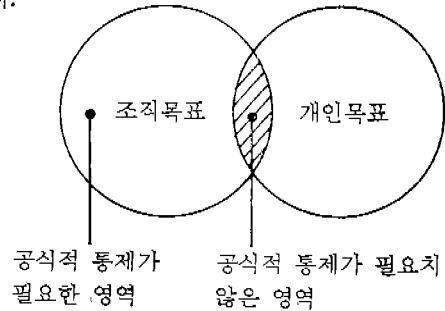
1) 목표의 불일치

조직에 있어서 통제가 필요한 이유는 간단하다. 즉 통제가 없으면 조직목표와 상관없는 방식으로 구성원들이 행동할 가능성이 있기 때문이다. 자발적인 조직(Voluntary organization)에서는 조직구성원들과 조직목표 사이에 괴리가 없다. 따라서 여기서는 공식적인 통제가 필요없다. 그러나 대부분의 대조직에 있어서는 구성원의 목표와 조직목표가 일치하지 않는 경우가 많다.

예를 들어, 이것을 설명해 보기로 하자. 한 전기시설의 수리반이라는 조직이 있다. 그 사람들이 해야 하는 일은 두가지이다. 하나는 정상근무 시간 동안 수리를 하는 것이고 다른 하나는 긴급출동하여 배선을 수리하는 일이다. 작업반원들은 모두 자신의 일들이 사회적으로 중요하고 가치있는 일이라고 생각하고는 있지만 퇴근해서는 나를대로의 일이 있는 것이다. 어떤 사람은 극장구경을 갈 수도 있고 또 어떤 사람은 집수리도 할 수 있다. 그러나 이들 작업반원들은 수천가구에 전기를 공급하는 일에 땀을 아끼지 않고 일하고 있다. 그래서 눈보라가 치는 새벽 2시에 호출되어도 망서리지 않는 것이다.

이 경우에는 조직목표를 달성하기 위해 노력하게 만드는 효과적인 통제시스템이 작용하고 있다. 회사의 목표가 개인의 목표와 일치하지 않음에도 불구하고 작업반원들은 열심히 잘 해내고 있다. 물론 그들은 일한 것에 대하여 보수를 받는다. 그러나 보수가 주어진다

는 것만으로 좋은 업무성과가 보장되는 것은 아니다. 이와같은 상황은 (그림 1)처럼 설명될 수 있다. 개인 목표와 조직목표의 중복되는 영역이 일치 영역이다. 이 영역에 있어서는 공식적 통제가 필요치 않다. 그러나 일치하지 않는 영역이 더 많다. 이 부분에 대해서는 양측간에 타협이 이루어져야 한다. 즉 개인이 조직의 목표를 위해 일하는 대신에 무엇인가 유인(incen-tive)이 주어져야 한다. 즉 쉽게 말해 서비스를 제공하고 급여나 기타 보상을 얻어낸다. 종업원들의 기여와 고용자의 유인 사이에는 한 사람이 고용되는 시점에서 합의가 이루어진 것이지만 고용기간 중에도 그러한 합의가 지켜지고 있는가를 수시로 확인할 수 있는 통제장치가 필요한 것이다. 이것이 통제시스템의 기능이다.



(그림 1) 개인목표와 조직목표간의 합치

2) 필요한 행동의 확보

조직이 효과적이기 위해서는 세가지 형태의 행동들이 확보되어야 한다. 즉,

- (1) 조직에의 참여
- (2) 역할의 충실한 수행
- (3) 적절한 시기에서의 혁신적이고 자발적인 행동이 그것이다.

(1)과 (2)의 요건은 쉽게 통제될 수 있다. 즉 결론

이 글은 이영복 증경회장 기념사업으로 87.5.12~13 개최된 제 6회 간호행정세미나의 내용임

을, 이직을 검토해 보면 된다. 그런데 이런 양적 성과보다는 질적인 성과를 통제하기 어렵기 때문에 세 번째 분야에 있어서는 다소 통제가 어렵다.

이들 필요행동을 확보하기 위해서 경영자는 두가지 방안(approach)을 가질 수 있다.

가. 개인목표와 조직목표의 합치영역을 확대하는 방안

이들 방안은 구체적으로 (1) 원태부터 조직의 목표의 합치된 목표를 지닌 종업원을 고용하는 방법과 (2) 구성원의 욕구예보다 적합하게끔 조직을 재설계하는 방법이 있다. 인간관계론이나 O.B의 학자들은 (2)를 선호하는 경향이 있다. 왜냐하면 그들은 조직이 외부적으로 부과하는 조직통제보다는 구성원들의 내적인 자기통제(self-control)이 훨씬 효과적이라고 생각하고 있기 때문이다. 구성원들이 자율성에 대한 강한 욕구를 지니고 있다고 생각하고 조직의 재설계를 통해 목

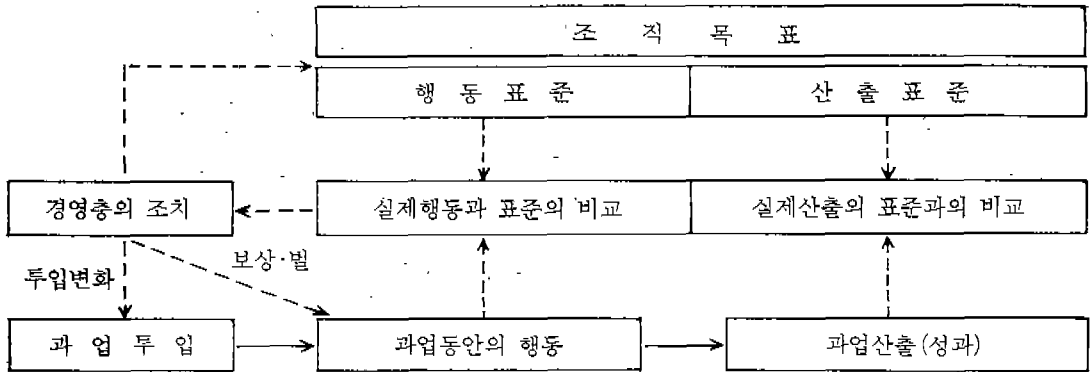
표합치영역을 증대하려는 직무 충실화가 이런 방안의 좋은 예이다.

나. 공식적인 통제시스템

공식적 통제란 자기통제를 외부적 통제가 대신하는 것이다. 조직은 목표를 확립하고, 이들에 대한 진전도를 측정하고 이를 목표와 비교하여 편차 수정 조치를 취한다. 이런 통제가 관리의 선택범위에 드는 통제이다.

II. 통제과정

통제의 기본과정이 (그림 2)에 나와 있다. 실선은 공정을 거쳐 완성품이 되어 나오는 원료의 물리적 흐름을 가르킨다. 점선은 작업흐름에 주어지는 그리고 표준과 일치되게끔 작업이 이루어지는가를 확인하기 위한 정보흐름을 표시하는 것이다. 통제과정은 다음과 같은 크게 3과정으로 통해 이루어진다.



(그림 2) 통제과정

1. 표준의 설정

(그림 2)에서처럼 표준은 조직의 목적이나 목표로부터 나온다. 조직의 목표에 관계없이 개인의 구체적 활동목표는 조직목표와 분명하게 관련성을 가지고 작성되어야 한다. 활동목표는 구성원들의 구체적 활동에 지침이 되는 것이므로 이 표준들은 바람직한 목표를 반영하고 있어야 한다.

앞서 예로 들었던 수리반의 경우로 이 과정을 설명해 보기로 하자. 전기회사의 공식목표는 합리적인 이윤을 내는 동시에 종업원들의 경제적 욕구도 충족시켜 줄 수 있는 가격으로 일정지역내의 가정에 전기를 공급하는 것이다. 상급관청의 감독, 회사의 주주, 종업원들의 감시의 눈초리가 이들 목표들간에 우선순위를 결정하게 된다. 이러한 전반적인 목표들은 다음에 수리반의 구체적 활동 목표 혹은 성과에 대한 표준이 설

정되기 위해서는 보다 구체적인 것으로 전환되어야 한다.

예컨대, 긴급출동에 필요한 표준은 현장에 도착해서 수리를 끝내는데 걸리는 시간의 관점에서 정해져야 한다. 반면 일상적인 수리표준은 일을 끝내는데 필요한 시간의 관점에서 정해지게 된다. 뿐만 아니라 완료된 작업의 질에 대한 표준도 설정되어야 한다. 일단 수리가 되었으면 해당시설은 일정기간 동안 똑같은 문제점을 야기해서는 안될 것이다. 끝으로 적절한 복장, 안전모의 착용 여부, 도로상에 수리표지판의 설치 등과 관련된 수리에 대한 표준절차가 수립될 수 있다.

작업의 표준은 종업원들의 행위에 지대한 영향을 미치기 때문에 이들은 타당성을 지녀야 한다. 즉 조직이 꼭 성취해야 할 목표를 표시하는 것이어야 한다. 타당성이 없는 표준은 종업원들로 하여금 조직목표에 반하

게 행동할 가능성이 있다. 예컨대 작업반에게 1일 6개의 수리라는 표준이 주어진다면 아무리 서둘러도 이것을 끝내는 경우 며칠이 걸린다. 그렇게 되면 결국 대강대강 처리를 하게 되어 조직에 오히려 손해를 끼치는 것이 된다.

2. 측 정

표준이 설정되면 그 표준의 이행여부를 알아보기 위해 실적을 측정해야 한다. (그림 2)의 하단에 그 과정이 나와 있다. 측정의 대상은 크게 행동(behavior)과 산출 혹은 성과(output)의 두 가지가 있다.

성과의 측정치는 작업자가 성취한 것, 즉 활동의 결과를 말한다. 행동의 측정치는 작업자가 하고 있는 즉 활동자체를 표시하는 것이다.

행동과 성과간에는 긴밀한 관계가 있을 때도 있으나 이 두 측정치는 별개의 것이고 따라서 측정에 있어 매우 다른 접근법을 필요로 한다.

성과에 대한 측정은 완성품을 검사하는 등의 방법으로 측정할 수 있다. 반면 행동에 대한 측정은 직접 관찰이 필요하고 사람의 지각이 관계되므로 성과측정보다 덜 객관적이다. 작업자가 사무실에서 대화하는 것을 감독자는 그가 허송세워하고 있다는 인상을 받을 가능성이 있다. 따라서 대부분의 작업자는 이러한 잘못된 지각에 민감하게 되고 감독자가 있을 때는 바뀔 경우가 있다. 그러므로 감독이 체계적이지 않으면 타당성있는 행동에 관한 측정치는 얻기 힘들다.

3. 교정조치

경영층이 표준과 실제 행동·성과간에 격차가 있다면 무엇인가 조치를 취하는 과정이 필요하다. 이러한 조치는 결국 어떤 특정 작업자를 지목하여 그에게 보상을 주든가 벌을 주든가 하는 형태를 취하게 된다. 이외에 경영자는 격차의 원인이 된다고 생각하면 과업 투입도 변화시킬 수 있다. 즉 기계나 기구를 보다 나은 것으로 대체할 수 있다. 따라서 상급자가 비서의 타이프 문서를 보고 완전하다고 칭찬을 해주거나(상), 목 하거나(벌), 새타이프를 사주는 방법이 있을 수 있다. 덧붙여서 실제 성과에 대한 휘드백을 통해 표준을 상향 혹은 하향조정할 수도 있다. (그림 2)의 경영자의 조치에서 나가는 접선은 이런 여러 형태의 것들을 보여주고 있다.

경영층은 흔히 성과가 표준 밑에만 있을 때만 교정조치가 필요하다고 생각한다. 그러나 성과가 표준을 웃돌거나 왜 모든 일이 잘 되고 있는가에 관한 이유를 확인하는 일도 가치있는 것이다. 따라서 효과적인 통

제는 바람직하지 못한 결과를 제거하는 것이기도 해야 하나 바람직한 결과를 강화시켜 주는 역할도 한다.

III. 비효과적인 통제시스템의 문제점들

실제경영에 있어서는 통제시스템이 원래 의도했던 대로 기능을 달성하지 못하는 수가 많다. 이러한 비효과적인 통제시스템의 문제점들을 이해하게 되면 보다 효과적인 통제시스템을 설계하는데 도움이 된다. 문제점들은 다음과 같은 3가지로 크게 생각해볼 수 있다.

1. 경직된 관료적 행동

이상적인 관료제(bureaucracy) 하에서는 사람들은 그들에게 기대되는 것 이상도 이하도 안한다. 관료적인 통제체계는 모든 문제에 대해 절차를 예상하여 마련해 놓고 있고 직결한 행위로부터의 이탈은 기계적으로 교정되게끔 되어 있다. 그러나 이상적인 관료제에 대한 조건은 거의 충족되지 않는다. 왜냐하면 예상 못했던 조건이 발생해서 구성원들의 자발적이고 창조적인 활동을 요구하기 때문이다. 불행히도 기존의 관료제적 통제는 이런 행동을 억제하고 규정준수를 강요한다. 그 경우 규정준수가 잘못은 아니지만 효과적인 업무수행에 방해가 될 가능성이 있다. 병원의 경우가 그 대표적 예다. 예컨대 응급실에 눈이 아파 도착한 사람을 자기 소관이 아니라고 십수시간 방치해 두는 경우가 있다. 안과담당 해당 스텝이 와서 보니 눈에 조그단 이물질이 들어가 있는 것이 발견되었다. 이를 제거하는데 30초도 안걸렸다. 이 경우 관료제적 규칙을 따름으로써 훨씬 비효율적으로 업무가 처리된 셈이고 환자는 그동안 필요없는 고통을 당한 것이다.

이 문제의 뿌리는 조직의 통제체계내에 있다. 즉 통제체는 목표에 이르는 수단이 아니고 그 자체가 목표가 되고 있다. 그러다보니 환자의 복지는 희생이 되었다. 이런 이유가 관료제가 그토록 많은 비판의 대상이 되는 이유이다. 경직된 관료제적 행동은 모든 상황에 규칙을 만들고 이 규칙으로부터의 이탈은 나쁜 것이라는 잘못된 가정에 의해 야기되고 있는 것이다.

2. 표준에 대한 선택적 주의집중

다원적인 표준이 강제될 때조차도 구성원들은 자신들이 가장 중요하다고 생각하는 것에 선택적으로 관심을 쏟고 여기에 그들의 노력을 기울인다. 예컨대 학생들은 시험성적에는 많은 관심을 기울이면서 매일의 공부과정은 소홀히 한다. 마찬가지로 생산감독자는 생산할당량을 채우기 위해서 기계유지보수는 소홀히 할 수 있다. 이 각 예에 있어서 하나의 단일표준만이 일차적

인 것이 되고 진짜 장기적인 유효성에 영향을 주는 기타의 활동은 배제되는 양상이 빚어진다.

3. 전략적인 측정치의 조작

통제에 있어 가장 흥미로운 것은 평가를 받는 사람들에 의해서 측정치가 전략적으로 조작된다는 점이다. 이때는 목표가 조직목표의 달성에 있는 것이 아니라 '숫자를 그럴듯 하게 보이는데' 있다. 즉 구성원들은 기업의 전반적인 성과가 아니라 자신들의 성과수치에만 관심을 기울임으로써 장기적으로 조직에 손해를 끼치기도 한다.

때로는 숫자를 조작함에 있어서 타당성없는 보고서가 결들이게 된다. 미국의 경우 중업원들이 자기차를 공무로 쓸 경우 주행거리를 제시하게끔 되어 있는데 이 자료는 여러 이유로 해서 부정확한 경우가 많다. 정확한 주행거리가 표시되지 않고 심지어 기기를 조작하는 경우도 있고 과장되게 제시되는 경우도 많다. 그 자료가 평가를 받는 사람들이 직접 통제하에 있을 때 유혹은 크게 된다. 이것이 경영자들이 왜 자기통제의 개념을 선뜻 받아들이는데 주저하는지에 이유가 되는 것이다. 중업원들은 이 엉터리 보고서를 합리화시키려고 애쓸 것이고 '다른 사람도 다 그렇게 하고 있는 경우'에는 별 죄의식을 느끼지 않을 것이다. 이런 사례에는 성과표준을 현실수준보다 낮추어 설정한다든가, 판매예측을 낮게 해서 그것을 초과달성하여 워스 사람에게 잘 보이려 한다든가 하는 것들도 있다.

IV. 효과적인 통제시스템의 설계

효과적인 통제시스템을 일률적으로 설정할 수는 없다. 다른 설계변수들과 마찬가지로 통제시스템도 상황변수(Contingency factor)들에 의해 영향을 받게 된다. 따라서 여러 설계방식에 대해 비용과 효과를 살펴보고 구체적 상황요인들이 설계선택에 미치는 영향력을 알아보기로 한다.

1. 행동통제와 성과통제

앞에서 행동을 측정하는 통제장치와 한 사람의 결과 즉 성과를 통제하는 장치에 대하여 언급하였다. 이러한 선택은 이 경우 상호배타적인 것은 아니다. 그들의 기능, 비용, 제약점은 인식되어야 하겠지만 두 유형의 통제가 동시에 사용될 수 있다. 은행의 출납계원의 예를 들어보기로 하자.

출납계원의 행동은 두 가지 방식으로 통제된다.

첫째, 정확한 작업절차나 표준이 수립되고 이는 훈련을 통해 습득된다. 심지어 의복이나 외양에 대한 표

준까지 설정되어 있다. 대부분의 좌석배치상 은행에서는 대리가 출납계원의 행동을 직접 관찰할 수 있다.

둘째, 성과를 측정하여 통제할 수 있다. 은행 출납계원에 대한 성과측정치의 하나는 매일 저녁에 내는 수치균형을 알아보는 대차대조표이다. 대차가 맞지 않으면 출납계원은 실수를 범하고 있는 것이다.

이와 같은 오류는 직접관찰을 통해서만 감지하는 것이 불가능하다. 그러므로 성과 통제는 극히 중요한 두 번째 형태의 통제이다. 개별 경영자의 입장에서는 행동통제가 보다 유용하다. 반면 성과통제는 계량적인 수치를 요약하는데, 전반적 조직성과를 통제하는데 도움이 된다. 따라서 통제를 하는 경우 행동통제와 산출 통제 양자를 이용하게 된다.

이 두 유형의 통제에 어디에 많은 비중을 둘 것인가 하는 문제에는 과업불확실성(task uncertainty)의 정도가 영향을 미친다. 행동과 결과간에 완전한 관계, 즉 완벽한 과업확실성을 가정하는 경우 행동통제 하나만으로도 충분하다. 그러나 과업불확실성하에서는 바람직한 결과를 얻어내기 위해서 어떤 절차가 사용되어야 하는가를 규정하기가 훨씬 어렵다. 이 경우 최선의 방법은 중업원에게 자유재량권을 많이 주는 통제방법이 사용되게 된다. 따라서 과업불확실성이 커질수록 그만큼 성과측정치(output measures)가 그만큼 중요하게 된다. 왜냐하면 바람직한 성과를 내기 위해서 어떤 구체적인 과업행동이 필요한지가 그리 분명하지가 않기 때문이다. 이 경우 행동통제는 타당성이 그리 크지 못하다.

통제체계의 설계에 있어 추가로 고려해야 할 것은 비용(cost)이다. 행동통제는 비용이 많이 든다. 불확실한 과업에 대한 감독은 보다 작은 통제폭을 요구하고 감독시간도 많이 걸린다. 시장판매와 같은 상황에서는 직접관찰은 불가능하고 따라서 성과통제가 보다 광범하게 이용된다.

성과통제는 비용이 덜 들고 또 량으로 나타내기 때문에 컴퓨터에 의한 계산화가 가능하다. 그러나 성과통제라 하더라도 지원부서가 필요하고 이는 많은 돈이 든다. 자료수집, 분석, 보고를 위해 많은 스태프가 필요하다. 그러나 균형면에서 볼 때 대체로 산출성과 통제가 행동통제보다는 비용이 덜 든다.

결론적으로 행동통제와 성과통제는 상호보완적이다. 과업이 완벽히 이해되어서 성과의 가장 최선의 방법이 알려져 있는 곳에서는 가장 비용이 적게 드는 둘 중의 어느 하나를 선택해야 한다. 그러나 과업불확실성이 증대됨에 따라 성과통제가 보다 적절하다. 그러나 이 경우

system이 이것을 가능하게 해준다.

짧은 워드백 주기가 행위적 측면에서도 가치가 있고 기술적으로도 타당성이 있다면 왜 월급을 주는 종업원에 대한 성과검토가 1년 기준으로 이루어지는가에 대해서 의심이 갈 것이다. 그에 대한 답변은 비용 때문이라는 것이다. 성과 검토를 자주 실시하게 되면 경영시간이 그만큼 많이 소비되고 관리 비용이 증대된다. 그러나 성과를 자주 검토하지 않음으로서 생기는 종업원에 대한 통제 상실의 위험은 어떻게 할 것인가? 그러나 이러한 우려는 정기적인 검토외에 기타의 통제장치들이 있고 이들은 워드백 주기가 짧다는 점에서 어느 정도 상쇄된다.

과업의 불확실성이 클수록 워드백 주기의 간격은 짧을 필요가 있다. 불확실한 과업은 예측이 불가능하기 때문에 자주 교정조치를 취할 필요가 있다. 작업자가 예외상황을 처리할 수 있는 자격이 있다면 작업자 수준에서도 처리될 수 있다. 반면 일상적인 업무에서는 엄격한 감독이 불필요하고 따라서 보다 긴 워드백 주기가 가능하다.

5. 보상과 벌

끝으로 설계에 있어 고려할 사항은 실제성과의 표준과를 비교한 후에 취해야 할 행동의 유형이다. 경영자가 이에 가능한 방안은 보상과 벌이다. 그러나 대부분 보상에 대해서만 거론하지 벌에 대한 논의는 부족한 형편이다. 실제로 벌은 상만큼 조직에서 광범하게 사용되고 있다. 따라서 조직은 공식적 통제시스템의 맥락 안에서 종업원 행위에 벌이 미치는 영향력을 인식해야 한다. 벌과 상은 다른 목표를 지니고 있다. 보상은 그에 앞선 행위를 강화시켜 주고 벌은 그 행위를 소멸시키는 경향이 있다. 그런데 조직의 경우 이를 잘 사용 못하는 경우가 많으므로 그에 도움이 되는 지침을 소개하기로 한다.

- (1) 가능한한 행위가 끝난 즉시 줄 것
 - (2) 종업원이 밟고 존경하는 사람에 의해 상·벌이 주어질 때 효과적
 - (3) 모든 종업원에게 일관되게 적용될 것
 - (4) 벌이나 상이 주어질 때 이에 관한 부수적 설명이 따른 것
- 통제시스템을 설계함에 있어야 할 5가지 결정이 (그림 3)에 나와 있다.

선	백	안	호	과	비	용	주	요	상	황	요	인
성과 표준이나 행동 표준이나	성과표준→ends 강조 행동표준→means 강조		성과측정→비용小, 감독 덜 필요		과업불확실성이 클수록 성과표준 증요							
표준의	표준과다→갈등야기		표준이 클수록 시스템 관리비용 증대		과업불확실성→표준많을 필요							
통제단위의 규모	단위→공짜면승小, 개인 통제大		단위가 클수록 비용감소		입적을 냄에 있어서의 상호의존성→보다 큰 통제단위							
측정간의 시간간격	워드백이 늦을수록 통제 상실 위험		짧은 워드백→비용 증대		과업불확실성→워드백주기가 짧을 필요							
상 대 벌	상은 행위 강화, 벌은 행위 소멸		상은 자원의 소비, 벌은 부작용		과업불확실성→관리의 어려움							

과업이 확실하면 통제시스템에 대한 지침을 갖기가 비교적 용이하다. 예컨대 계량적인 목표설정, 행동과 성과측정치를 얻는 것이 어떤 행동을 취해야 할 것인가를 아는 것이 쉽다.

그러나 과업불확실성이 클 경우에는 통제가 보다 어렵다. (그림 3)에서의 보는 바와 같은 통제를 시도하는 것은 비현실적이다. 다음에 설명하는 다른 통제수단이 필요한 것이다.

<29페이지에 계속>

치 않게 된다.

표준개발에 책임을 진 경우 그 기관의 간호부서의 전반적인 소망수준과 관심의 초점을 결정할때 모집단의 철학적 목표를 고찰해 보아야 한다.

4. 간호이론과 표준과의 관계

이론의 목적은 어떤 실증적 경험을 기술, 설명, 예측하는것

Dorothea Orem의 간호이론에서는 환자를 자가 간호행위자(self-care agent)로 기술하였고, 간호의 목적은 건강을 증진, 질병으로부터 빠른회복, 평화로운 죽음을 맞이하는 자가간호를 이룰 수 있도록 개인을 돕는 것이라고 하였다.

Clinton등은 Orem의 자가간호이론을 Michigan 대학에서 개발한 간호표준의 기초로 사용하였다.

Seattle University Hospital Ambulatory Nursing Standard의 창시자도 Rogers의 에너지장이론, Roy의 적응이론을 참고하였다.

5. 표준개발을 위한 Topics

간호표준개발 요원들이 철학, 목표, 이론적인 방침에 대한 의견의 일치를 본후 각 집단은 수행을 지도해 나가는데 Normative Standards (ideal practice)를 쓸 것인지 Empirical standards (average or usual practice) 쓸것인지를 결정해야 한다.

실제 표준개발 업무를 개시함에 있어 열망수준이 결정되면 표준을 구성하는 issues나 Topics을 결정해야 한다.

Abraham Maslow의 욕구계층은 간호중재가 도울 수 있는 특수한 환자의 욕구를 확인해 주고 있다.

결 언

오늘날 경제적 인플레이션이나 새로운 치료방법의 개발로 건강관리 비용이 상승하고 있다. 따라서 건강관리 비용절감과 건강전문가에 의한 질통제에 대한 대중의 압력은 가중되고 있다. 대중에 대한 간호원들의 의무를 다하기 위하여 각 기관에서 간호원들은 간호의 질을 높일 수 있는 특수 실무표준을 개발해야 한다.

<26페이지에서 계속>

(그림 4) 조직에서의 통제유형

통제의 유형	통제 대상	행동 혹은 성과측정	교정조치에 대한 신호	동조시의 상	비동조시의 벌
공식적 통제	조직목표, 전략	예산, 표준비용 판매액	편차	• 칭찬 • 인센티브 • 승진	• 규율 • 해고
비공식적인 사회적 통제	상호규약, 집단이상	집단규범	정상적 행동으로부터의 이탈	• 동료의 인정 • 리더쉽	• 사회적 추방
내재적 자기통제	개인목표, 소망	자기기대	실패에 대한 지각	• 자기가치에 대한 만족	• 실망감 • 실패감