

한국과 미국에서 발행된 조직수준 중심의 조직행동론 교과서에 대한 사례연구

이원행*
초당대학교

A case study on organization level based-organizational behavior textbooks published in Korea and USA

Lee, Won Haeng*
Chodang University*

Abstract I have done a case study on organization level based-organizational behavior textbooks published in Korea and USA. The objects are 'organizational behavior' by Su Yong Jung and 'organizational behavior' by Im Chang Hee in Korea, and 'organizational behavior' by Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, & Hunt and 'organizational behavior' by Robbins, & Judge. The goal of this study is to identify the differences of the perspectives on the organization level based-organizational behavior between Korean and American textbooks. This research finding shows that it is valid to classify organizational behavior into such categories as organizational structure, organizational culture, and organizational change in the Korean textbooks for the better future study.

Key Words : case study, organization level, organizational behavior, textbook, organizational structure, organizational culture, organizational change

1. 서론

본 연구는 '한국과 미국에서 발행된 개인수준 중심의 조직행동론 교과서에 대한 사례연구'와 '한국과 미국에서 발행된 집단수준 중심의 조직행동론 교과서에 대한 사례연구'의 후속연구이다.

본 연구에서도 한국과 미국에서 발행된 조직행

동론 교과서들을 비교 검토함으로써, 그 차이가 무엇이며, 왜 그런지를 알아보고자 한다. 이를 통해 한국에서의 조직행동론이 어떤 흐름으로 연구되어야 하는지를 간접적으로나마 밝히고, 한국에서의 조직행동론 교과서에 대한 편집방향을 제시하는데 본 연구의 목적을 두고 있다.

이전의 연구에서와 마찬가지로 연구의 대상이 되는 한국에서 발행된 교과서로는 정수영저 '조직

* 초당대학교 부교수

접수일(2016년 4월 25일), 수정일(1차 2016년 5월 9일), 게재확정일(2016년 5월 25일)

행동론'과 임창희의 '조직행동'이 있다. 또 미국에서 발행된 교과서로는 Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, & Hunt가 (편의상 이하의 서술에서는 Schermerhorn 등으로 표기함) 공저한 'Organizational Behavior'와 (이하에서는 조직행동론으로 표기함) Robbins, & Judge가 (편의상 이하의 서술에서는 Robbins 등으로 표기함) 공저한 'Organizational Behavior'가 (이하에서는 조직행동론으로 표기함) 있다.

조직행동론을 연구할 때는 개인수준, 집단수준, 조직수준의 영역으로 나누어 이슈들을 다루는 것이 학자들 사이에서 일반적으로 인정되고 있는 견해이다. 본 연구에서는 조직수준의 영역에 포함된 이슈들을 그 분석의 대상으로 삼았다. 개인수준과 집단수준에 대해서는 이미 연구를 진행한 바 있다.

조직수준 중심의 조직행동론 교과서에 포함된 이슈들을 살펴보면, 정수영의 조직행동론은 환경의 진단, 조직의 유효성관리, 조직균형론을 다루었고, 임창희의 조직행동에서는 조직구조, 조직문화, 조직변화를 각각 다루었다. Schermerhorn 등의 조직행동론은 리더십도전과 조직변화, 조직문화와 혁신, 조직구조, 조직설계를 각각 다루었고, Robbins 등의 조직행동론은 조직구조, 조직문화, 인적자원정책, 조직변화와 스트레스관리를 각각 다루었다.

본 연구에서는 임창희의 조직행동이 한국적 상황에서 가장 적합한 분류체계를 따른다고 판단함에 따라, 조직수준의 영역에 속하는 것으로서 조직구조, 조직문화, 조직변화에 관한 제반 이슈들을 다루고자 한다.

2. 조직구조

2.1 내용의 분석

1977년도에 발행된 정수영의 조직행동론에서는 조직구조에 관해서 전혀 다루지 않았다. 뿐만 아니라 뒤에 나오는 조직문화와 조직변화에 대해서도 전혀 언급하지 않았다, [1].

2014년에 발행된 임창희의 조직행동은 조직구조에서 조직설계의 구성요소, 조직설계의 전통적 이론과 상황이론, 조직유형들을 다루고 있다.

먼저 임창희의 조직행동에서는 조직설계를 정의하면서, 이러한 조직설계의 구성요소로서 분업화와 통합화 그리고 집권화(분권화)를 들고 있다. 분업화에는 과업을 수평적으로 나누는 수평적 분화, 수직적으로 나누는 수직적 분화가 있고, 통합화에는 공식화를 통한 연결, 상호조정을 통한 연결, 팀 작업을 통한 연결이 있다고 주장하고 있다. 집권화(분권화)는 권한을 배분하는 것으로서, 여기에 영향을 미치는 변수로는 책임자, 사용하는 기술, 환경의 변화, 담당자의 능력, 지리적 분산을 각각 들고 있다. [2].

임창희의 조직행동은 조직설계에 관한 이론으로서 막스 베버의 관료제, 페이올의 위계이론, 테일러의 표준화 이론을 소개하면서, 이러한 고전이론들이 주로 조직의 생산성 향상에만 목표를 두었기 때문에, 이에 대한 반발로서 나타난 메이요의 호손 실험과 맥그리거의 X형·Y형 이론을 비롯한 신고전 이론들이 나타나게 되었다고 하였다. 최근 들어 조직구조는 상황에 의해 영향을 받을 수밖에 없는데, 이러한 상황요인들로서는 조직의 연혁과 규모, 사용하는 기술, 시장의 환경, 조직에서 채택하는 전략이 있다고 주장하고 있다. 이에 따라 조직은 외부환경의 특성에 따라 그 유형이 유연하게 변하게 되는 유기적 조직, 그렇지 않은 기계적 조직이 있다고 하였다. [3].

끝으로 임창희의 조직행동은 전통적인 조직유형인 기능별 조직, 부문별 조직, 그리고 매트릭스 조직의 장점과 단점을 제시하고 있다. 또 민쓰버그의 조직유형을 인용하면서 이러한 조직은 다음과 같은 5개의 기본집단 즉 실행담당 부서, 전략최고 부서, 중간관리 부서, 전문연결 부서, 간접지원 부서가 외부의 상황에 따라 어떻게 연결이 되느냐에 따라 단순조직, 기계적 관료조직, 전문적 관료조직, 사업부조직, 애드호크러시조직이 된다는 것이다. 그는 또 현대적 조직유형으로서 가상조직과 팀 조직을 들고 있다. [4].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직구조와

조직설계를 나누어서 설명하고 있다. 조직구조에는 조직의 목표, 통제, 조직화와 조정화가 있다.

Schermerhorn 등은 조직의 목표에는 사회적 목표, 산출목표, 시스템 목표로 나누었다. 그들은 사회적 목표란 “조직을 둘러싸고 있는 사회에 대한 조직의 의도된 공헌이다.”라고 정의하였는데, 조직은 사회적 목표를 달성함으로써 사회에 대한 정당성을 확보할 수 있다는 것이다. 산출목표는 기업의 이해관계자에 대한 의무를 이행함을 의미한다. 주주의 입장에서는 이윤으로 표시되고, 근로자에게는 임금이다. 시스템 목표는 조직 자체의 목표에 해당하는 것으로서 생존의 잠재력을 향상시키는데 있다. 이들은 또 이를 위해서는 성장률, 생산성, 안정성, 조화, 유연성, 명성, 인적자원의 유지 등이 필요하다고 주장하고 있다. [5].

조직의 목표에 대한 Schermerhorn 등의 기술은 조직구조를 설명하기 위한 기본지식으로서 유용하나, 이는 조직행동론에서 다루기보다 거시조직론에서 설명하는 것이 보다 합리적이라고 본다.

Schermerhorn 등의 조직행동론은 공식적인 조직구조가 행하는 것을 통제라고 말하고 있다. 공식적인 조직구조는 계층을 통하여 통제를 행하는데, 이에겐 공식적인 권한에 의해 통제를 행하는 수직적 전문화가 있다. 관련 개념으로는 통제의 범위, 그리고 라인과 스텝이 있다. 통제의 범위란 상사에게 보고하는 부하의 숫자를 의미한다. 부하의 숫자가 많으면 통제의 범위가 넓다고 말하고, 그렇지 않으면 통제의 범위가 좁다고 말한다. 대개 생산직은 통제의 범위가 넓고, 사무직은 통제의 범위가 좁다. 수직적인 분업을 설명하는 가장 효율적인 수단은 라인과 스텝이다. 라인은 조직의 주요 부서를 형성하는데 이에겐 생산부서, 마케팅 부서 등이 있다. 스텝은 전문적인 지식과 서비스를 제공하는 조직으로서 이에겐 회계부서나 PR부서 등이 있다. 이 외에도 그들은 산출통제, 과정통제, 품질관리 등도 통제의 영역에 포함시키고 있다. [6].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 집권화와 분권화를 통제의 영역에서 다루고 있다. 의사결정의 통제 정도를 집권화 또는 분권화로 보기 때문이

다. 그들은 자원이나 사람 그리고 자금을 대한 결정권한이 상부로 이동할수록 집권화의 정도가 심하다고 말하고, 동 자원들에 대한 의사결정이 아래로 내려올수록 분권화의 정도가 심하다고 말하고 있다. 그들은 분권화를 강조하는 입장에서 있어서, 분권화의 정도가 심할수록 부하들의 만족이 증가하고, 외부의 자극에 대해 빠르게 결정을 내리며, 부하들에 대한 훈련이 가능하다고 주장하고 있다. [7].

Schermerhorn 등은 조직화와 조정을 설명하고 있다. 여기서 조직화란 수평적 전문화라고도 하는데, 흔히 부서를 의미한다. 이러한 조직화된 부서들은 전체적인 관점에서 일을 처리하기 위해 통합이 되어야 하는데, 이를 조정이라고 한다. 조직에서는 조정의 수단으로서 사람이나 다른 수단들을 사용하기도 한다. 그들은 조직화의 구체적인 형태로서 기능적 부서, 사업부 부서, 매트릭스 조직을 각각 들고 있다. 인적인 조정 수단으로는 위원회 조직이 있다. 일반적으로 위원회는 각자 다른 부서에 속한 사람들이 모여서 조직 전체의 입장에서 의견을 조율하기 때문에, 조정수단으로 곧잘 이용된다. 그들은 비인적 통제의 수단으로서는 과정 통제를 확장하거나, 공식화나 표준화를 강조할 것을 주장하고 있다. [8].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직설계의 영향요인으로 전략, 기술, 환경을 거론하고 있다.

먼저 Schermerhorn 등의 조직행동론은 전략이 조직설계에 영향을 미친다고 하면서, 전략이란 “기업이 성공할 수 있는 역량을 갖추기 위하여 환경 속에서 기업의 위치를 정립하는 것이다.”라고 정의하는데, 만약 기업이 효율성을 원한다고 한다면 그 기업은 기계적 관료제를 채택해야 하고, 혁신을 원한다면 유기적 형태를 각각 채택해야 한다고 하였다. 이 경우 기계적 관료제는 통제를 강화하고, 유기적 조직은 조정을 강조한다고 덧붙이고 있다. [9].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 기술이 조직설계에 미치는 영향도 다루고 있다. 기술에는 운영기술과 정보기술이 있는데, 여기서 운영기술이란 “조직에서 재화와 서비스를 생산하는 기술, 자

원, 지식을 결합하는 것이다.”라고 정의하고, 정보 기술이란 “정보를 지식으로 전환시키기 위하여 정보를 수집하고 저장하며 분석하여 배분하는데 사용된 시스템, 절차, 기계, 장치 등을 결합하는 것이다.”라고 하였다. 그러면서 그들은 톱슨의 견해를 인용하고 있다. 톱슨은 기술의 상호의존성 개념을 통하여 기술이 조직설계에 미치는 영향을 설명하고 있다. 여기에는 집합적 상호의존성, 순차적 상호의존성, 교호적 상호의존성이 있다. 집합적 상호의존성이 상호의존성의 정도가 가장 낮고, 교호적 상호의존성이 가장 높다. 따라서 집합적 상호의존성의 경우에는 사업부제, 순차적 상호의존성은 테스크포스, 교호적 상호의존성은 수평적 구조가 각각 적합하다는 것이다. [10].

Schermerhorn의 조직행동론은 환경도 조직설계에 영향을 미친다고 하였다. 그들은 환경을 일반환경과 특별환경으로 나누고 있다. 일반환경은 조직이 운영되는 지역에 기반을 둔 문화적 환경, 경제적 환경, 법률적·정치적 환경, 교육적 환경으로 이루어지고, 특별환경은 조직이 성장하고 생존하기 위하여 반드시 상호작용을 해야 하는 주주, 공급자, 소비자, 정부기관, 경쟁자로 구성된다고 하였다. 환경에서 관심을 두어야 하는 분야는 환경의 복잡성이다. 환경의 복잡성은 환경의 풍부함, 환경의 상호의존성, 불확실성과 변덕성으로 구성된다고 하면서, 환경의 복잡성이 증가할수록 유기적 조직을 채택해야 하고, 환경의 복잡성이 감소할수록 기계적 조직이 필요하다고 하였다. [11].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직구조와 조직설계를 나누어 설명하고 있다. 그들은 조직구조에서는 통제, 조직화, 조정을 다루고 있다. 집권화(분권화)는 통제에 포함시켜 설명하고 있다. 조직설계에는 전략, 기술, 환경이 영향을 미친다고 보고 있다.

Robbins 등의 조직행동론은 Schermerhorn 등의 조직행동론과는 달리 비교적 단순하게 조직구조를 설명하고 있는데, 이에에는 조직구조의 구성요소, 조직설계, 조직구조에 영향을 미치는 요인들로 나뉜다. 조직구조의 구성요소로는 작업의 전문화, 부문화, 명령체계, 통제의 범위, 집권화와 분권화

가 있다. 먼저 작업의 전문화는 “사람들이 전체보다는 부분적인 작업에 전문적으로 참여하는 것을 말한다.”라고 정의하면서, 이러한 작업의 전문화가 20세기 초반 하더라도 생산성을 올리는 수단으로 여겨졌으나, 최근 들어서는 오히려 지루함, 피로, 스트레스, 낮은 품질, 결근율과 이직률의 증가를 가져 왔다고 보고 있다. 부문화에 대해서는 “직무들이 작업의 전문화를 통하여 일단 나누어지게 되면, 이러한 직무들은 어떤 공통적인 일의 특성에 따라 부서별로 모여 조정이 될 수 있다.”라고 하였다. 또 명령체계는 권한과 명령의 일원화에 의해 운영되고, 통제의 범위는 “조직이 관리하는 사람의 숫자”라고 하였다. 집권화와 분권화는 의사결정권한이 어느 계층에 있는지를 의미하는 것으로, 집권화는 상부에 의사결정권한이 있고, 분권화는 아래에 있다고 하였다. [12].

Robbins 등의 조직행동론에서는 조직설계를 단순 조직, 관료제, 매트릭스 조직으로 나누고 있다. 단순 조직은 부문화의 정도가 가장 낮고, 통제의 범위가 넓으며, 상부의 한 사람에게 권한이 집권화 되었음은 물론, 공식화의 범위가 낮은 조직을 의미한다. 관료제의 특징은 반복적인 작업의 전문화, 높은 공식화, 기능의 부문화, 집권화, 좁은 통제의 범위로 요약된다고 하였다. 그들은 새로운 조직설계로서 가상 조직, 경계가 없는 조직, 린 조직을 각각 들고 있다. [13].

Robbins 등은 조직구조에 영향을 미치는 요인으로서 전략, 조직의 규모, 기술, 환경을 각각 들고 있다. 그들은 조직이 만약 혁신 전략을 채택하게 되면 유기적 조직구조, 원가 최소화전략을 채택하게 되면 기계적 조직구조, 모방전략에는 기계적 조직과 유기적 조직을 혼합하는 것이 좋다고 주장하고 있다. 그들은 조직의 규모가 그리 중요한 영향요인은 아니지만, 대개 조직의 규모가 커질수록 전문화와 부문화, 수직적 계층화, 공식화는 증가한다고 하였다. 기술에 있어서, 반복적인 활동을 수행하는 조직은 기계적 조직구조를 채택하는 것이 좋고, 비반복적인 활동을 수행하는 조직은 유기적 조직구조가 적합하다고 주장하였다. 환경에 있어서도, 환경이 역동적이고 복잡할수록 유기

적 조직구조가, 환경이 풍부하고 안정적이며 단순할수록 기계적 조직구조가 적합하다고 보고 있다. [14].

Robbins 등의 조직행동론은 조직구조를 설명함에 있어서 조직구조의 구성요소, 조직설계의 형태, 조직구조에 영향을 미치는 요인으로 각각 나누고 있다.

2.2 논의

임창희의 조직행동에서는 조직설계의 구성요소로서 분업화와 통합화 그리고 집권화(분권화)를, Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직설계의 구성요소로서 통제, 조직화, 조정을 거론하면서 집권화(분권화)는 통제의 영역에 포함시키고 있다. Robbins 등의 조직행동론은 조직설계의 구성요소로서 작업의 전문화, 부문화, 명령체계, 통제의 범위, 집권화(분권화)를 포함시키고 있다.

여기서 임창희의 조직행동, Schermerhorn 등의 조직행동론, Robbins 등의 조직행동론이 모두 다른 주장을 하는 것처럼 보인다. 하지만 임창희가 말한 분업화를 Schermerhorn 등은 조직화라고 말하면서 통제에서도 분업화를 상당부분 설명하고 있다. Robbins 등의 조직행동론에서는 전문화와 부문화가 임창희의 분업화에 해당되는 개념이다. 또 그들이 말한 명령체계와 통제의 범위는 임창희가 말한 통합화에 해당되는 개념으로 보인다.

조직구조의 형태 또는 조직설계에 관해서 임창희의 조직행동은 전통적인 조직유형으로서 기능별 조직, 부문별 조직, 매트릭스 조직, 민쓰버그의 조직유형을 포함시키고 있다. Schermerhorn 등은 조직형태를 별도로 소개하고 있지 않다. 다만 조직화와 조정을 설명하는 과정에서 기능 부서, 사업부 부서, 매트릭스 조직을 예로 들어 소개하고 있는 정도이다. Robbins 등의 조직행동론에서는 조직형태에 단순 조직, 관료제, 매트릭스 조직을 포함시키고 있다. 조직구조의 형태에 있어서는 임창희의 조직행동과 Schermerhorn 등의 조직행동론이 상당부분 유사하다. Robbins 등의 조직행동론도 부문별 조직 대신에 관료제를 추가하였지만, 근본적인 차이라고 볼 수는 없다.

조직설계에 영향을 미치는 요소에 대해서 임창희의 조직행동은 Schermerhorn 등이나 Robbins 등의 조직행동론에 비해 상대적으로 설명력이 약하다. 물론 임창희의 조직행동에서도 조직설계에 영향을 미치는 상황요인으로서 조직의 연혁과 규모, 사용하는 기술, 시장의 환경, 조직에서 채택하는 전략을 거론하고는 있지만, Schermerhorn의 조직행동론에서 말한 전략, 기술, 환경만큼 설득력 있는 설명을 하고 있지 못하다. Robbins 등의 조직행동론도 Schermerhorn 등의 저서만큼은 아니지만 전략, 조직의 규모, 기술, 환경이 조직구조의 형태에 영향을 준다고 나름대로 설명을 하고 있다.

본 연구에서는 위의 논의들을 종합하여 1. 조직구조의 구성요소 2. 조직의 형태 3. 조직구조의 영향요인으로 나누어 조직구조에 대한 연구 및 교과서 편집을 하는 것이 타당하다고 본다.

3. 조직문화

3.1 내용의 분석

임창희의 조직행동은 조직문화의 특징과 유형, 조직문화의 구성과 형성, 조직문화의 기능과 역기능의 순으로 조직문화들 다루고 있다.

그는 조직문화는 총체적 집합성, 고유한 특성, 지속과 안정, 무형의 정신세계, 모든 계층에 분포, 행동을 조절하고 통제하는 속성을 가지고 있다고 하면서, 다양한 조직문화의 유형들을 들고 있다. 그가 분류한 조직문화는 다음과 같다. 고피와 존스의 모형으로서 인간관계형, 성과중심형, 개별독립형, 공존공생형이 있고, 딜과 케네디 모형으로 남성형, 노력형, 전심전력형, 관료절차형이 있다. 퀸 모형으로는 인간중심문화, 개방체계문화, 위계질서문화, 생산중심문화가 있고, 톰슨 모형으로 야구팀형, 클럽형, 아카데미형, 요새형이 있고, 해리슨과 헨디 모형으로는 아폴로 문화, 아테나 문화, 제우스 문화, 디오니소스 문화가 있다. [15].

임창희 조직행동에서는 조직문화는 건물이나 사무실과 같은 상징물과 징표, 신념과 신화 의례와

의식 그리고 터부로 구성되는 사고와 격식, 조직 구성원들의 마음속에 자기도 모르게 자리를 잡고 있는 상상과 조직이미지로 각각 구성된다고 하였다. 그는 또 조직문화의 주체는 창업자, 최고경영자, 사회와 환경적응, 국가 사회이며, 문화의 확산과 유지에는 의식, 이야기와 에피소드, 언어, 물질적 상징이 있다고 주장하고 있다. [16].

임창희는 조직문화는 조직구성원에게 긍정적 영향과 부정적 영향을 끼친다고 하였다. 즉 문화는 구성원들에게 행동의 지침을 제공해주고, 구성원의 조화와 단합을 가져오며, 조직분위기를 형성시키는 물론, 환경 적응력을 강화하고, 조직몰입에의 향상을 가져오지만, 제도화를 가져오기도 하는데, 여기서 제도화란 문화가 굳어져서 그 자체가 구성원의 행동과 가치관을 지배하게 되는 현상을 말한다. 이 밖에도 구성원들의 다양성과 창의성을 제한하고 경우에 따라서는 합병에의 걸림돌이 된다는 것이다. [17].

Schermerhorn의 조직행동론은 조직문화의 기능, 하위문화와 반문화, 국가문화와 기업문화, 문화의 계층, 조직문화 구성의 순으로 조직문화를 설명하고 있다.

Schermerhorn 등의 조직행동론에서는 조직문화를 “조직 안에서 개발이 되어 구성원들의 행동을 이끄는 공유된 행동, 가치관, 믿음의 시스템이다.”라고 정의하면서, 조직문화의 기능을 외부에의 적응과 내부의 통합이라고 보고 있다. 여기서 외부에의 적응이란, 목표를 달성할 수 있는 방법이 무엇인가? 성취할 과업은 무엇인가? 목표를 달성하기 위해 사용된 방법은 무엇인가? 그리고 성공과 실패에 대처할 수 있는 방법은 무엇인가? 등의 이슈를 다룬다. 내부적 통합에서는 누구를 구성원으로 포함시킬 것인가의 문제, 어떤 행동을 거부하고 어떤 행동을 수용할 것인가에 대한 비공식적인 이해의 개발, 누가 친구이고 누가 적인지를 구분하는 문제를 각각 다루고 있다. [18].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 하위문화, 반문화, 국가문화, 기업문화를 각각 설명하고 있다. 여기서 하위문화란 조직의 주류 가치관 및 철학과는 일치하면서도 그 보다는 하층에 있는 사람들이

공유하는 가치관 및 철학을 의미한다. 반문화란 조직의 주류 가치관 및 철학과는 반대가 되는 문화를 의미하고 있다. 국가문화란 기업의 문화가 속하게 되는 한 국가의 문화를 의미하며, 기업문화란 어느 특정한 기업의 문화를 의미한다. [19].

Schermerhorn 등의 조직행동론에서는 문화의 계층을 피라미드 형태로 설명하고 있다. 첫째, 관찰가능한 문화로서 여기에는 이야기, 의식, 회사의 행사 등이 포함된다. 둘째, 공유된 가치관으로서, 예를 들면 마이크로 소프트에서의 ‘기술에 대한 정열’이 있다. 셋째, 공통의 가정으로서, 여기에는 구성원들이 모두 가지고 있는 경험 등이 있다고 말한다. 그들은 조직문화를 구성하는 요소들로서, 이야기와 의식들, 규칙과 역할, 공유된 의미, 조직의 신화 등이 있다고 보고 있다. [20].

Robbins 등의 조직행동론은 조직문화의 일반적인 개념, 조직문화의 기능, 조직문화의 형성과 유지, 조직문화의 학습, 윤리적 조직문화, 긍정적인 조직문화를 형성하는 방법, 성과와 조직문화의 순으로 조직문화를 설명하고 있다.

Robbins 등의 조직행동론에서 말하는 조직문화의 일반적인 개념은 다음과 같다. 그들은 조직문화란 “어떤 조직을 다른 조직과는 구별이 되게 하는 것으로서, 구성원들이 공유한 의미의 시스템이다.”라고 정의하면서 그 기본적인 특징으로서, 혁신과 위협의 감수, 세부적인 분야까지 관심, 결과 지향성, 종업원 지향성, 팀 지향성, 공격성, 안정성이 있다고 하였다. 또한 대부분의 조직은 주류문화와 함께 하위문화를 가지고 있음은 물론, 강한 문화와 약한 문화도 함께 가지고 있다고 하였다. [21].

Robbins 등의 조직행동론에서 대부분의 조직문화는 긍정적인 역할을 하지만, 경우에 따라서는 부채가 되기도 한다고 하였다. 첫째, 조직문화는 조직분위기를 창조한다. 여기서 조직분위기란 “조직의 구성원들이 자신의 조직과 작업의 환경에 대해 갖고 있는 공유된 지각이다.”라고 정의되고 있는데, 이러한 조직문화로 인해 조직분위가 좋아진다는 것이다. 둘째, 조직문화는 윤리적 지향성을 추구한다. 설령 조직이 윤리적 목표를 추구하지

않는다고 할지라도, 조직문화는 윤리적 추구를 외면하지 않는다는 것이다. 셋째, 조직문화는 혁신을 추구한다. 대부분의 혁신적인 기업들은 개방적이고, 비보수적이며, 협력적이고, 비전을 추구하고, 역동적인 문화를 갖고 있다는 것이다. 하지만 조직문화는 역기능적인 작용도 한다고 하였다. 즉 조직문화로 인하여 제도화가 구축이 되고, 변화에의 장애가 되며, 다양성에도 장애로서 작용되며, 합병에도 어렵게 한다는 것이다. [22].

Robbins 등의 조직행동론에서는 조직문화의 창조와 유지에서, 조직문화는 다음과 같은 측면에서 창업자에 의해 형성이 된다고 하였다. 첫째, 창업자는 자신이 행하는 것과 똑같이 생각하고 느끼는 사람들만을 채용할 수가 있다. 둘째, 창업자는 그들의 종업원들에게 자신의 사고방식과 느낌을 강요하고 사회화 시킨다. 셋째, 창업자 자신의 행동이 종업원으로 하여금 창업자와 동일시하고, 창업자의 신념과 가치관, 그리고 가정을 내재화 하도록 격려한다는 것이다. [23].

Robbins 등의 조직행동론은 구성원들이 조직문화를 무엇으로 학습하는지에 관해서 다음과 같이 설명하고 있다. 조직문화는 특히 조직 내에서 있었던 이야기들, 조직에서 의식적으로 행해졌던 의식들, 회사의 건물이나 기념물과 같은 상징물들, 조직마다 특징이 있는 언어에 의해 각각 학습된다는 것이다. 그들은 윤리적 조직문화를 창조할 것을 강조하고 있다. 윤리적 조직문화를 창조하기 위해서 경영자들은, 가시적인 역할 모델이 되고, 윤리적 기대를 전달하며, 윤리적 훈련을 준비하고, 윤리적 행동은 보상을 하나 비윤리적 행동은 벌을 주고, 예방적 메카니즘을 구축하라는 것이다. 그들은 적극적 조직문화도 창조할 것을 주장하였다. 적극적 조직문화는 종업원들의 장점에 바탕을 두고 구축하고, 별보다는 상을 강조하며, 성장을 강조하는 것이라고 소개하고 있다. 이 밖에도 그들은 영성을 강조하였다. [24].

3.2 논의

임창희의 조직행동은 조직문화의 유형, 조직문화의 구성과 유지, 조직문화의 기능과 역기능 순

으로 조직문화를 설명하고 있고, Schermerhorn 등의 조직행동론에서는 조직문화의 기능, 조직문화의 유형, 조직문화의 구성 순으로 조직문화를 다루고 있으며, Robbins 등의 조직행동론은 조직문화의 일반적인 개념, 조직문화의 기능, 조직문화의 형성과 유지, 조직문화의 학습, 윤리적 조직문화, 긍정적인 조직문화를 형성하는 방법, 영성과 조직문화의 순으로 조직문화를 설명하고 있다. 하지만 조직문화를 설명하는 관점에 있어서 몇 가지 차이가 있음을 발견할 수가 있다.

조직문화의 유형에 있어서 임창희의 조직행동은 선행연구의 모형을 인용하여 조직문화를 설명하고 있으나, Schermerhorn 등의 조직행동론은 문화의 일반적인 유형인 하위문화, 반문화, 국가문화, 기업문화만을 소개하고 있다. Robbins 등의 조직행동론 역시 주류문화, 하위문화, 강한 문화, 약한 문화를 소개하고 있어 Schermerhorn 등의 조직행동론과 그 맥을 같이 하고 있다. 임창희의 조직행동이 조직문화의 모형들을 소개한 것은 나름대로 평가를 받아야 하지만, 그 모형들이 한국적 상황에서 적합한지는 좀 더 검토를 해야 할 것으로 본다.

먼저 조직문화 기능에 있어서의 차이는 다음과 같다. 임창희의 조직행동에서 조직문화는 구성원들에게 행동의 지침을 제공, 구성원의 조화와 단합, 조직분위기를 형성, 환경적응력을 강화하고, 조직몰입에의 향상을 가져오지만, 제도화가 역기능이라고 말하고 있다. Schermerhorn의 조직행동론에서는 조직문화가 외부에의 적응, 내부의 통합을 가져온다고 그 기능을 말하고는 있으나, 역기능은 지적하지 않고 있다. Robbins 등의 조직행동론에서 조직문화는 조직분위기를 창조, 윤리적 지향성을 추구, 혁신을 추구 하는 등의 기능과 제도화의 구축, 변화에의 장애, 다양성에도 장애, 합병에도 장애가 된다고 하였다. Schermerhorn의 조직행동론이 조직문화의 기능적인 면을 간결하게 설명하고는 있으나, 그 역기능을 지적하지 않은 것은 흠이라고 본다.

조직문화의 형성과 유지에 관해서, 임창희의 조직행동은 조직문화는 건물이나 사무실과 같은 상

징물과 징표, 신념과 신화 의례와 의식 그리고 터부로 구성되는 사고와 격식, 조직구성원들의 마음 속에 자리를 잡고 있는 상상과 조직이미지로 구성되고, 그 형성의 주체는 창업자, 최고경영자, 사회와 환경적응, 국가 사회의 문화가 있으며, 문화의 확산과 유지에는 의식, 이야기와 에피소드, 언어, 물질적 상징이 있다고 하였다. Robbins 등의 조직행동론에서는 조직문화는 창업자가 사람들을 채용하고, 종업원들에게 자신의 사고방식과 느낌을 사회화 시키며, 종업원으로 하여금 자신과 동일시 및 내재화 하게 함으로써 조직문화를 형성한다고 하였다. 그들은 구성원들이 조직문화를 학습하는 것은 이야기, 의식, 상징물, 언어라고 하였다.

이상에서 논의된 내용을 종합하면, 조직문화는 1. 조직문화의 유형 2. 조직문화의 역할 3. 조직문화의 형성과 유지의 순으로 연구 및 교과서 편집을 하는 것이 타당하다고 본다.

4. 조직변화

4.1 내용의 분석

임창희의 조직행동은 조직변화를 조직변화와 조직학습으로 나누었다. 조직변화에서는 조직변화의 개념, 변화에의 저항과 관리를 다루고 있다.

임창희의 조직행동에서는 조직변화란 “저절로 또는 의도적으로 조직의 구조와 기술과 사람을 변화시키는 것”이라고 정의하면서, 조직은 경쟁조직으로부터의 압력, 경제적·정치적·범세계적 압력, 사회적 압력, 윤리적 압력 등 조직 외부의 압력이나, 조직 내부의 압력에 의해 변화를 추구할 수밖에 없다는 것이다. 이에 따라 변화하라는 압력에 대처하는 조직의 대처방식에는 변화압력에 천천히 대응해 나가는 점진적 변화방식과, 변화압력에 단번에 대응하는 급진적 변화방식이 있다고 하였다. [25].

임창희의 조직행동에서는 구성원들은 개인적인 차원이나 집단적 차원 또는 조직적 차원에서 저항을 한다고 하였다. 개인적인 저항이유로는 지각의 문제, 성격상의 문제, 불확실성에 대한 공포, 기득

권을 상실할 수 있다는 우려, 사회학적 이유, 새로운 기술의 취득, 안정욕구, 경제적 이유가 있다. 집단수준의 저항이유로는 집단의 규범, 집단의 응집력, 집단의 사고를 들고 있다. 조직차원의 저항이유로는 조직의 문화, 조직의 구조, 자원의 한계, 부서 간의 공조 여부, 기존의 조직전략이 있다고 보고 있다. 이와 같은 변화에의 저항을 관리할 수 있는 이론으로는 레윈의 3단계 전략을 들고 있다. 레윈은 해빙단계, 변화단계, 재동결단계를 통하여 조직변화를 관리할 수 있다고 하였다. 이 밖에도 저항을 극복하기 위해서 변화담당자는 자신에 대한 신뢰의 확보, 구성원들의 참여, 상사의 지원, 협상, 의도적 접근을 하여야 하며, 조직은 교육과 커뮤니케이션, 조직지원, 조직몰입, 변화 리더십을 보여줘야 한다고 것이다. [26].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직변화를 리더십 영역에서 다루고 있는데, 여기에는 조직변화의 담당자로서의 리더, 계획된 변화전략, 변화에의 저항이 포함된다.

Schermerhorn 등은 조직변화 담당자로서의 리더에서 조직은 급진적인 변화만을 추구하는 것이 아니라, 경우에 따라서는 점진적인 변화도 행해야 한다고 하였다. 또 조직변화 담당자의 의해 추진되는 조직변화는 계획된 변화이지만, 계획되지 않은 변화도 종종 발생한다는 것이다. 특히 계획된 조직변화의 대상으로는 조직의 목표와 사명의 명확화, 작업의 흐름에 사용되는 기술의 개선, 조직의 설계나 구조를 개편, 개인이나 집단의 과업을 설계, 종업원의 채용과 개발, 핵심적인 문화의 창조, 전략의 개선 등이 있다는 것이다. [27].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 계획된 변화의 전략으로서 구성원들을 협박하고 압력을 가하는 강압적 전략, 반대로 구성원들을 합리적으로 설득하는 합리적 설득전략, 구성원들과 함께 참여하는 권력의 공유전략 등이 있다고 하였다. 변화에의 저항에는 변화 그 자체에 대한 반대, 변화전략에 대한 반대, 변화담당자에 대한 반대 등이 있다고 하였다. [28].

Robbins 등의 조직행동론은 조직변화와 스트레스 관리를 함께 묶어서 취급하고 있다. 하지만 스

트레스는 개인수준에 포함시키는 것이 타당하다고 본다. 그들은 변화에의 압력, 계획된 변화, 변화에의 저항, 조직변화의 관리의 순으로 조직변화를 설명하고 있다.

Robbins 등의 조직행동론에서는 조직변화의 일반적인 개념에 대해서는 간단히 취급하고 있다. 조직은 평소에 계획에 없던 변화를 추구하기도 하지만 대부분은 계획된 변화라고 하면서, 이러한 계획된 변화의 대부분은 변화의 담당자에 의해 추진된다고 것이다. [29].

Robbins 등의 조직행동론에서는 변화에 대한 저항의 원천을 개인적인 원천과 조직적인 원천으로 나누고 있다. 개인적 원천으로는 습관, 안전의 추구, 경제적 요인들, 알려지지 않은 것에 대한 두려움, 선택적인 정보과정을 들고 있다. 조직적인 원천으로는 구조적인 타성, 변화에 대한 제한된 집중, 집단의 타성, 전문적 지식에 대한 두려움, 권력관계 설정에 대한 두려움이 있다고 하였다. 이러한 변화저항에의 극복전략으로는 교육과 커뮤니케이션, 참여, 지원과 헌신의 구축, 긍정적 관계의 개발, 변화를 공정하게 처리, 조작, 매수가 있다고 하였다. 또 레윈의 3단계 모형인 해빙, 이동, 재동결을 도입해야 한다고 주장하고 있다. 이 밖에도 조직변화에의 저항에는 조직개발을 도입할 것을 권고하고 있다. [30].

임창희의 조직행동은 학습조직, 조직학습을 설명하고 있다. 먼저 생계의 정의를 인용하여 학습조직이란 “사람들이 진실로 바라는 결과를 창출하기 위한 능력을 지속적으로 확대해 가는 곳, 새롭고 팽창적인 사고의 패턴이 자라는 곳, 집단적인 확일성에서 해방되는 곳, 그리고 사람들이 함께 학습하는 방법을 끊임없이 배우는 곳”이라고 학습조직을 표현하고 있다. 이러한 학습조직을 구축하기 위해서는 체계적인 문제해결활동, 실험을 통한 시범적 운용, 과거의 경험으로부터의 학습, 벤치마킹, 정보지식의 이전, 파괴학습이 필요하다고 말하고 있다. 조직의 지식을 증가시키기 위해서는 이식, 표출, 연결, 체화가 있다고 주장하고 있다. 조직학습에 영향을 주는 요인으로는 인지부조화, 통제 환상, 투사와 자아방어성, 점증적 몰입이 있

고, 조직학습의 전략으로는 반대의견의 적극적 청취, 사건을 학습기회로 전환, 실험정신, 안정과 개선의 담보가 있다고 주장하고 있다. [31].

Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직학습을 전략과 연계시키고 있다. 그들은 전략이란 “경쟁적인 환경에 처한 조직의 위치를 정립하고, 성공적으로 경쟁하기 위하여 활동들을 완성하는 과정이다.”라고 정의하면서, 오늘날의 환경 자체가 독단적으로는 생존이 가능하지 않기 때문에 경영자들은 공진화의 전략을 사용해야 한다고 주장하고 있다. 또 조직학습이란 “변화하고 있는 환경에 성공적으로 적응하기 위하여 지식을 획득하고 정보를 사용하는 기술이다.”라고 정의하면서, 구체적으로 조직이 지식을 학습하기 위해서, 조직은 지식의 획득, 정보의 분배와 해석, 그리고 변화하는 환경에 성공적으로 적응하는 과정에서의 조직유지에 참여해야 한다고 주장하였다. [32].

4.2 논의

임창희의 조직행동에서는 조직변화의 개념, 조직변화에의 저항, 조직변화의 관리를 다루고 있다. Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직변화의 담당자, 계획된 변화전략, 변화에의 저항을 설명하고 있다. Robbins 등의 조직행동론은 조직변화에의 압력, 계획된 변화, 변화에의 저항, 조직변화의 관리의 순으로 조직변화를 설명하고 있다.

먼저 조직변화의 개념에 있어서, 임창희의 조직행동에서는 조직은 여러 형태의 조직 내·외 압력에 대해 점진적 변화방식과, 급진적 변화방식을 채택할 수 있다고 하였다. Schermerhorn 등은 조직은 급진적인 변화만이 아니라 점진적인 변화를 추구할 수 있고, 조직변화에는 계획된 변화와 계획되지 않은 변화도 있다고 하였다. 계획된 조직변화의 대상으로는 조직의 목표와 사명, 기술, 조직의 설계나 구조, 개인이나 집단의 과업, 종업원의 채용과 개발, 핵심적인 문화의 창조, 전략의 개선 등이 있다고 하였다. Robbins 등의 조직행동론에서 말하는 조직변화의 일반적인 개념은 임창희의 조직행동과 Schermerhorn 등의 조직행동론과 큰 차이를 보이지 않고 있다. 다만 Robbins 등의

조직행동론은 이 분야에 있어서 설득력 있는 설명을 하고 있지 않다.

조직변화의 저항과 관리에 있어서, 임창희의 조직행동에서는 조직변화에의 여러 가지 사유를 들면서 조직변화의 저항사유를 설명하고 있다. 변화에의 저항을 관리할 수 있는 이론으로는 레윈의 3단계 전략을 들고 있다. 이 밖에도 변화담당자로서의 신뢰 확보, 구성원 참여, 상사의 지원, 협상과 타협은 물론, 의도적 접근, 교육과 커뮤니케이션 등이 필요하다는 것이다. Robbins 등의 조직행동론에서도 조직변화에 대한 여러 가지 형태의 저항 사유들을 나름대로 설명하면서, 이러한 변화저항에의 극복전략으로는 교육, 커뮤니케이션, 참여, 지원과 헌신의 구축, 긍정적 관계의 개발, 공정한 변화의 처리, 조작, 매수가 있다고 주장하고 있다. 따라서 이러한 변화에의 저항을 관리하기 위해서는 레윈의 3단계 모형인 해빙을 주장하고 있다. 조직변화에의 저항사유로는 임창희나 Schermerhorn 등, Robbins 등 모두 큰 차이를 보이고 있지 않다. 이를 극복하는 방안에서라도 임창희와 Schermerhorn 등은 별 차이가 없으나, Robbins 등은 조직개발을 도입할 것을 주장하고 있다. Robbins 등의 주장이 타당성이 있으나, 조직개발은 별도의 교과서에서 다루는 것이 타당하다고 본다.

조직학습에 있어서 임창희의 조직행동은 학습조직을 구축하기 위해서는 체계적인 문제해결활동, 실험을 통한 시범적 운용, 과거의 경험으로부터의 학습, 벤치마킹, 정보지식의 이전, 파괴학습이 필요하고, 조직의 지식을 증가시키는 것으로는 이식, 표출, 연결, 체화가 있다고 주장하였다. 조직학습에 영향을 주는 요인으로는 인지부조화, 통제의 환상, 투사와 자아방어성, 점증적 몰입이 있고, 조직학습의 전략으로는 반대의견의 적극적 청취, 사건을 학습기회로 전환, 실험정신, 안정과 개선의 담보가 있다고 하였다. Schermerhorn 등의 조직행동론은 조직이 지식을 학습하기 위해서, 조직은 지식의 획득과 정보의 분배와 해석, 변화하는 환경에 성공적으로 적응하는 과정에서의 조직유지에 참여해야 한다고 하였다. Robbins 등은 학습조직

에 대해 전혀 기술하지 않았다.

이상에서의 논의를 종합하면, 1. 조직변화의 개념 2. 조직변화에의 저항과 관리 3. 학습조직의 순으로 조직변화에 대한 연구 및 교과서 편집을 하는 것이 타당하다고 본다.

5. 결 론

지금까지 한국과 미국에서 발행된 조직행동론 교과서들을 대상으로 조직수준 중심의 조직행동론 교과서에 대한 사례연구를 진행하였다. 한국의 교과서로는 정수영의 조직행동론과 임창희의 조직행동이 있다. 미국의 교과서로는 Schermerhorn, Osborn, Uhl-Bien, & Hunt가 공저한 Organizational Behavior가 있고, Robbins, & Judge가 공저한 Organizational Behavior가 있다.

한국과 미국의 교과서에 대한 사례연구를 통하여 양국 사이의 조직행동론 특히 조직수준에 대한 관점에 어떤 차이가 있으며, 왜 그런지를 분석하였다. 이에 따라 한국에서 조직수준의 조직행동론을 연구할 때는 조직구조, 조직문화, 조직변화로 그 영역을 구분하는 것이 타당하다고 본다. 하지만 본 연구는 초보적 수준의 연구에 해당되기 때문에 향후에는 보다 더 깊이 있는 분석이 필요하다고 본다.

참고문헌

- [1] 정수영, 조직행동론, 대왕사, 1977, 15-273.
- [2] 임창희, 조직행동, 제5판, 비엔엠박스, 2014, 267-276.
- [3] 임창희, 전게서, 529-535.
- [4] 임창희, 전게서, 536-547.
- [5] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., Organizational Behavior, 12th edition, John Wiley & Sons, Inc., 2012, 374-376.
- [6] Ibid, 377-383.

- [7] Ibid, 383-384.
- [8] Ibid, 384-391.
- [9] Ibid, 404-408.
- [10] Ibid, 408-409.
- [11] Ibid, 413-416.
- [12] Robbins, S. P., Judge, T. A., Organizational Behavior, 16th edition, Pearson, 2015, 464-466.
- [13] Ibid, 470-479.
- [14] Ibid, 481-486.
- [15] 임창희, 전계서, 560-567.
- [16] 임창희, 전계서, 567-579.
- [17] 임창희, 전계서, 576-579.
- [18] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 348-350.
- [19] Ibid, 350-353.
- [20] Ibid, 353-360.
- [21] Robbins, S. P., Judge, T. A., op. cit., 496-499.
- [22] Ibid, 500-505.
- [23] Ibid, 505-509.
- [24] Ibid, 510-520.
- [25] 임창희, 전계서, 593-598.
- [26] 임창희, 전계서, 599-610.
- [27] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 338-342
- [28] Ibid, 338-342.
- [29] Robbins, S. P., Judge, T. A., op. cit., 566-567.
- [30] Ibid, 567-574.
- [31] 임창희, 전계서, 611-625.
- [32] Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G., op. cit., 400-404.

이원행(Lee, Won Haeng)



- 1993년 2월 : 성균관대학교 대 학원 경영학과 (경영학박사)
- 1991년 3월 ~1997년 2월 : 제주 한라대학교 전임강사
- 1997년 3월 ~2016년 6

월 현재 : 초당대학교 부교수

- 관심분야 : 조직이론
- E-Mail : whlee5026@naver.com