

경쟁과 협력

이 형 우·

〈目 次〉

- I. 서 론
- II. 경쟁과 협력에 관한 이론 및 선행연구 고찰
- III. 경쟁과 협력의 재음미
- IV. 정책적 함의
- V. 결 론

〈요 약〉

협력과 경쟁은 조직을 구성하는 양대 축으로 가장 핵심적인 요소이다. 조직은 이들 두 가지 요소에 의해 조직의 목적을 달성하며 성과를 내게 된다. 그러나 현대사회에서는 신자유주의에 기반을 둔 세계화의 논리에 따라 경쟁이 지나치게 강조되고 있다. 본 논문은 조직 내에서 경쟁만을 내세우는 지금과 같은 정책들이 과연 조직의 존속과 성장 그리고 성과 달성을 바람직한 것인가라는 근본적인 문제를 제기한다. 협력과 경쟁이 조직의 목표 달성을 위한 중요한 요소라고 한다면 어느 한 측면만을 강조하고 또 다른 측면을 도외시하는 것은 조직의 목적을 효율적으로 달성할 수 없게 만든다. 따라서 협력과 경쟁이 어떤 특성을 가지고 있으며 각각의 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 분석하여 협력의 가치를 재조명하고 이를 균형 있게 추구하도록 하는 것은 중요한 의미를 가진다.

【주제어: 협력, 경쟁, 조직성과】

* 동국대 행정학과 교수

I. 서 론

1. 문제의 제기

현재 세계는 국가 간의 경계를 초월하여 무한경쟁 시대로 가고 있으며 빠르게 변화하는 환경에 적응하여 경쟁에서 살아남는 것이 최선의 과제로 되고 있다. 각 국가들과 기업들은 급속히 변화하는 경쟁환경에서 살아남기 위하여 노력하고 있다.

환경변화와 조직의 발전 및 성장에 영향을 미치는 여러 요인들 중 최근에 가장 강조되고 있는 요인이 경쟁이다. 경쟁은 조직 내의 개인 간에, 조직과 조직간 또는 회사 간에, 그리고 국가 간의 각 차원에서 매우 치열하게 전개되고 있다. 이는 조직은 물론 개인도 경쟁에서 승리해야 생존 할 수 있다는 점을 강조하고 있는 것이다. 이러한 경쟁논리의 근간은 구성원 간, 조직 내의 집단 간, 그리고 조직 간의 경쟁이 효율성 또는 생산성의 향상을 가져오며 결과적으로 조직의 목표를 효율적으로 달성 할 수 있다는 것이다. 조직차원에서는 계속적인 구조조정을 통하여 비용을 절감하고 효율성과 생산성을 높이는 한편 조직내부에서는 구성원들간의 경쟁을 통하여 조직의 목표를 효율적으로 달성하려고 한다.

현재 우리 사회는 IMF 이후의 여러 요인들로 인하여 서구에서 많이 강조되고 있는 경쟁 요인이 과다하게 강조되고 있다. 이러한 변화는 감성적·협력적 측면이 강한 우리의 조직문화와 가치관을 도외시 한 채 진행됨에 따라 조직문화에 동화되지 못하고 오히려 구성원들의 생산성을 높이고 조직의 목표를 달성하는데 많은 문제점들을 야기하고 있다.

이와 같은 문제점들은 경쟁만을 강조하는 전략들이 조직의 존속과 성장 그리고 성과 달성을 바람직한 것인가라는 근본적인 문제를 제기한다. 조직을 형성하는 근본적인 이유가 서로 협력하여 공동의 목표를 달성하는 것이라면 논리적으로 조직의 성과는 협력을 바탕으로 하면서 조직의 성과를 높이는 하나의 수단으로 경쟁이 필요한 것이다. 경쟁만을 강조하고 협력적 측면을 도외시한다는 것은 수단과 목표의 전도라고도 볼 수 있다. 협력과 경쟁이 조직의 목표달성을 위한 중요한 요소라고 한다면 어느 한 측면만을 강조하고 또 다른 측면을 도외시해서는 초기의 목적을 효율적으로 달성할 수 없다.

본 논문은 이러한 현실적 문제의식을 가지고 협력 내지 협조라는 요인 및 현재 사회에서 강조되고 있는 경쟁이라는 요인과 조직의 목표달성 또는 성과와의 관계를 분석하여 조직이 좀 더 효율적으로 목적달성을 하는데 기여하는 요인들을 재조명하데 목적이 있다. 협력과 경쟁의 의의, 특성, 그리고 요인들을 논리적·체계적으로 분석하여 아직은 정교하게 정립되지 않은 협력과 경쟁이론의 정립에 기여하고자 한다. 이러한 고찰을 통해 조직 내에서 협력이라는 요인이 경쟁 못지않게 중요한 성과달성의 핵심요인이라는 점을 분석·재조명하고 경쟁과 협력의 조화에 대하여 논하고자 한다.

2. 연구의 범위 및 방법

생산성, 경쟁, 그리고 협력에 관한 연구는 다양한 차원에서 이루어 질 수 있으나 대부분의 논문들이 국가 간, 경제 조직인 회사 간에 초점을 맞추고 있다. 그러나 본 논문의 분석단위는 개인, 조직 내의 집단, 조직의 세 가지 단위 중 개인단위의 분석에 초점을 맞추었다. 물론 조직의 목표달성 측면을 보려면 거시적 측면에서 세 단계를 모두 분석해야 하나 그것은 한 논문에서 분석하기에는 너무 광범위하다. 개인적 차원을 분석하는 것도 매우 중요한데 그 이유는 조직에서 구성원 개개인의 행동과 역할은 구성원 개인의 성과뿐만 아니라 조직목표달성의 근간이기 때문이다.

연구의 방법으로는 설문조사나 데이터 분석을 통한 실증연구의 방법론보다는 주로 조직론과 조직심리학에서 이루어진 선행연구들에 대한 문헌 조사를 통해 규범적·서술적 방법론을 이용하여 이론적 측면을 검토하고자 한다.

본 논문의 전개는 연구의 목표를 달성하기 위하여 우선 협력적 측면을 강조하면서 조직을 구성하는 근거를 간단히 살펴본다. 다음으로 경쟁과 협력의 개념을 정리하고 우리의 현황을 간략히 개관한다. 그 다음 경쟁과 협력의 요인들을 구체적으로 분석하고 경쟁과 특별한 관계를 가지고 있는 구성원들의 동기 유발을 위한 금전적 유인책의 한계를 분석하여 정책적 함의를 도출한다.

II. 경쟁과 협력에 관한 이론 및 선행연구 고찰

1. 조직구성의 의미

조직의 유형은 크게 1차 조직과 2차 조직으로 분류된다. 전자는 자연발생적 조직으로 가족과 같이 자연적으로 형성되는 조직을 의미하는 반면 후자는 인위적 조직으로 어떤 특정의 목적을 위하여 인위적으로 형성되는 조직을 의미한다. 이 중 인위적인 조직이 주로 행정학이나 경제학 그리고 경영학 등의 연구대상이 된다. 인위적으로 조직되는 집단은 특정한 사람들이 그들이 추구하고자 하는 목적을, 개인 혼자가 아닌 공동으로 추구하는 것이 훨씬 더 바람직하기 때문에 형성된다. 이러한 근본적인 전제하에서 많은 학자들이 조직의 개념을 정의했다.

조직 개념에 관한 몇몇 학자들의 정의를 보면 Weber(1947)는 조직은 특정한 목적을 가지고 그 목적을 달성하기 위하여 구성원 간에 상호작용을 하는 인간들의 협동집단이라고 하고 있다. Barnard(1938)는 조직을 공동의 목표를 달성하기 위하여 노력할 의욕을 가진 두 사람 이상이 상호 의사 전달을 하는 집합체로 보았다. Hodge, Anthony & Gale(1966)은 집단은 각 개인이 혼자서는 실현 할 수 없는 목표를 달성 할 수 있게 하는 것으로 보았다. 이러한 측면에서 조직이란 동일함을 증명 할 수 있는 경계 내에서 공동의 목표나 목적을 달성하기 위하여 두 사람 이상이 함께 협력하여 일하는 것으로 볼 수 있다.

가장 일반적으로 사용되는 조직의 개념은 두 사람 이상이 공동의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 협력 또는 협조하는 것으로 정의한 개념이다. 이 개념에 대한 분석을 보면 우선 두 사람 이상의 구성원이 있어야 한다. 두 번째는 추구할 공동의 목표가 전제되어야 한다. 세 번째 구성요소는 구성원들의 협력이다. 조직 개념의 정의에서 이 세 가지 요인이 조직의 존재에 필수적 이라면 조직의 존재이유는 목표의 달성이며, 협력은 목표를 효율적으로 달성하는데 필수적인 수단이 된다. 협력이 조직의 존립과 목표의 효과적 달성을 의미하는, 조직성과에 있어서 없어서는 안 될 중요한 요소임에도 불구하고 조직의 연구에서 경쟁이 지나치게 강조되면서 상대적으로 협력에는 관심이 적었던 것이 사실이다.

학문적인 용어는 아니지만 협력의 중요성은 우리의 일상적 측면에서도

나타난다. 그러한 예로 “백지장도 맞들면 가볍다”라는 속담의 내용도 협력의 중요성을 의미하는 것이다. 조직의 개념을 “2인 이상이 공동의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 협조 또는 협력하는 것”으로 정의 할 때 상호 협력 또는 협조의 개념이 없이는 조직 자체가 존재 할 의미가 없음을 알 수 있다.

이처럼 조직성과 달성에 협력이 중요한 요인임이 분명하나 현재 우리사회는 협력보다는 경쟁을 너무 강조하고 중요시하는데 문제가 있다. 이러한 측면에서 기존에 연구되었던 조직의 목표달성에 미치는 요인들을 재정리하여 자칫 간과하기 쉬운 부분들을 재인식하는 것이 필요하다. 그 이유는 시대가 바뀌고 환경이 변화한다고 하지만 시대가 단절되어 발달하는 것이 아니고 연속선상에서 변화하는 것이기 때문에 기존의 다른 요인들도 조직의 목표달성에 영향을 미치고 있기 때문이다.

2. 경쟁과 협력의 개념

경쟁이란 인정, 상, 우위, 이익 등을 얻기 위하여 상대방을 능가하려고 노력하는 상태이며, 이러한 경쟁 상태는 생태계 및 사회 전반에 걸쳐 흔히 있는 보편적인 현상이다. 경쟁은 조직이 존립하고 성장하며 발전하는데 있어서 필수적 조건 중의 하나이다. 상대를 누르고 경쟁하는 것은 인간사회에서는 가장 넓게 인식되는 인간관계의 한 측면이다. 회사, 정치, 심지어 교육에서도 승리와 패배라는 용어는 가득 차있다. 승진에서 이기고 상대를 패배시키고 압도하며 경쟁자들을 자기자리에 끌어 두는 것은 “경쟁력”이라는 미덕으로서 사회구조에 깊이 엮어져 있다(Wisman, 2000). 특히 우리의 현실을 관찰 할 때 오늘날과 같이 세계를 하나의 공동체화하려는 상황에서 생존을 위해서는 세계화의 기준에 맞추어 치열한 경쟁에서 승리해야한다는 과제를 안고 있다. 이러한 상황은 그 어느 때보다도 경쟁을 강조하게 된다. 경쟁력의 강화를 위하여 우리사회는 그 동안 많은 구조조정을 해 왔으며 지금도 계속하고 있다. 국가 간, 조직 간의 경쟁력 강화뿐만 아니라 조직내부에서도 조직 구성원들 상호간의 경쟁을 강조하고 있다. 경쟁을 조장함으로써 개인의 생산성을 높이고 이를 통해 조직의 목표를 효율적으로 달성하려고 하는 것이다.

경쟁적 상황에서는 개인들이 혼자 또는 몇 명만이 달성할 수 있는 목표

를 달성하기 위하여 서로에게 적대하며 일을 한다. 개인들은 동료들보다 좀 더 빨리 그리고 정확하게 일을 할 것을 기대 받게 된다. 한 개인은 다른 참여자들이 그들의 목표를 달성하지 못 할 때에도 자기 자신은 자신의 목표를 달성 할 수 있다. 그래서 개인들은 그 상황에서 다른 사람들에게는 해가 되지만 개인적으로는 이득이 오는 결과를 찾는다. 만일 한 개인이 그가 원하는 것을 위하여 다른 사람을 이겨야 한다면 그때 그가 원하는 것은 희소성이다. 보상은 제한되어 있기 때문에 최고의 달성자인 몇 사람만이 성공적이라고 알려지거나 어떤 의미로든 보상을 받는다. 이러한 희소성은 때때로 인위적으로 만들어지는데 많은 경쟁이 이러한 경쟁을 위한 인위적인 희소성에 근거하고 있다.

한편 협력은 누구와 공동의 노력을 기울일 것인가에 초점을 맞춘 것으로 협력의 구조적 측면을 강조하는 관점이다. 협력의 정의와 관련하여서는 매우 다양한 개념이 사용되고 있는데, 각 당사자들이 공동의 목표를 달성하기 위해 상호 노력(Skinner, Gassenheimer & Kelley, 1992)하는 것이나 어떤 목적을 위해 함께 일하는 것 또는 조직구성원들이 조직의 목표 달성을 위하여 함께 일하는 상황(Anderson & Narus, 1990)을 말한다. 보다 구체적으로 협력은 개인, 집단, 조직들이 서로간의 이익을 위해 상호 작용하여 같이 일하고 지속적인 심리적 관계를 형성하는 과정으로 경쟁 또는 갈등과 반대되는 개념이다(최남희, 2001: 95). 따라서 협력은 하나의 행동 전략으로서 경쟁에 대립되는 대안으로 간주되기도 한다(임종원, 김현철, 1990: 5). 결국 협력은 상호의존 관계를 통하여 각 구성 부분들이 그들의 업무와 활동을 달성하기 위해 자원·권한 및 역할을 교환하여 상호 이익을 증진시키는 것을 말한다(노인만, 2003: 27).

협력 하에서 각 행위자의 행위는 어떤 목적을 지향하고 있으며, 행위자에게 이득 또는 보상을 제공한다는 가정을 내포하고 있다. 즉, 각 행위자의 행위는 합리적인 것이며 협력에 따른 이득은 상호적이라는 것이다(Jamal & Getz, 1995: 186-187). 그밖에 협력의 개념정의에 관한 내용을 정리하면 <표 1>과 같다.

협력은 공동의 목표를 달성하기 위하여 함께 일을 하는 것으로서, 개인들이 그들 자신과 다른 사람의 생산성과 목표달성을 최대화하기 위하여 함께 일을 하는 것이다. 그리하여 개인은 자신에게 이로운 결과와 집단의 모

〈표 1〉 협력의 개념 정의

구 분	협력의 개념
Childers & Ruekert (1982: 117)	둘 이상의 행위자들간에 공동행동을 통해 조직내부와 조직상호간의 목표를 동시에 달성하는데 필요한 공정한 자원 교환의 기대
Keohane(1984)	일방의 행위자가 정책조정의 과정을 통하여 타방의 실체적인 선호 또는 기대되는 선호에 자신의 행위를 조정하려고 할 때 발생하는 것. 즉, 모든 행위 참가자들의 상호정책조정 과정을 통하여 참가자 모두에게 혜택이 돌아가도록 하려는 목적지향적인 행위
Argyle(1991)	협력은 상충적인 이익과 보완적인 이익이 혼합된 상황 속에서 발생하는 것으로 상호이익을 실현하기 위한 의도적인 조정을 의미
안용식, 김천영(1995)	개별적인 운영목표와 공동성취를 위한 자율적인 조직간 관계
Chen et al. (1998)	공동목표 또는 공동이익을 위하여 자발적으로 함께 일하거나 행동하는 것

출처: 최남희(2001: 6)

든 구성원들에게 이로운 결과를 추구하는 것이다. 협력은 자신의 목표 달성이 다른 사람들의 목표 달성과 긴밀하게 연결되어 있다는 점과 다른 사람들의 노력이 그에게 도움이 되고 그의 일이 다른 사람들에게 도움이 된다는 것을 인식하는 것이다. 이처럼 협력적인 분위기에서는 개인은 집단의 다른 구성원들도 그들의 목표를 달성 해야지만 자기 자신의 목표도 달성될 수 있다고 생각한다. 집단구성원들의 목표달성을 긍정적으로 연결되어 있어서 결과적으로 개인들은 그들의 업무에 관하여 서로 의논하고, 돋고 지원하며 일을 열심히 하도록 서로를 격려한다.

조직의 성과를 비롯하여 모든 인간의 업적은 이러한 협력적 행동의 결과이다. 경쟁이 조직의 성과를 높이기 위한 또 하나의 중요한 요소인 것이 사실이지만 보다 본질적으로 협력은 조직의 핵심적인 요소이며 인간에게는 절대적으로 필요한 것이다. 우리는 공동의 목표를 달성하기 위하여 다른 사람들과 공동으로 일할 기회를 원하거나 찾는다. 조직은 구성되는 순간부터 협력해야 하는 의무로부터 자유롭지 않다.

3. 한국의 조직문화와 경쟁과 협력

문화와 가치관에 있어서 우리는 서구와 많은 차이점이 있다. 현재 세계가 아무리 단일 기준에 기초하여 조직을 운영한다 해도 그것을 무조건적으로 받아들인다면 문제가 있다. 우리는 이미 서구에서 개발된 이론들을 적용하는데 문화와 가치관의 차이와 경험의 부족 등으로 인하여 실패를 경험했다. 현재에도 한 조직의 특성과 기능에 따른 변화를 시도하는 것이 아니라 형식적으로 다른 조직을 모방하거나 무조건 따라가는 경향이 있다. 다른 조직들이 사용한다하여 과·부서제도를 팀제로 명칭만을 변경하는 것 등이 그 한 예이다. 황새와 뱃새의 속담에서도 알 수 있듯이 막대한 자금력을 가진 외국의 기업을 그대로 모방한다거나 국내의 큰 기업을 중소기업이 그대로 따라 한다면 그 결과는 실패로 돌아갈 것이다. 외국의 어떤 학자는 한국이 경제위기에서 벗어나는 과정에서 IMF의 제안을 그대로 따랐다면 아직도 위기 극복은 못했을 것이라고 하고 있다. 이는 서구의 문화에는 없는 우리만의 특수한 장점을 살렸기 때문에 가능했던 것이다. 서구의 기본적인 가치가 개인(I, MY)이 중심이었고 그것이 자연스럽게 경쟁으로 이어진다면 우리는 공동체(WE, OUR)로서 협력이 더 중심이었다고 볼 수 있다.

그러나 최근에는 일반적인 사조직은 물론이거니와 공공조직에서도 공동체적이고 우리의 특성인 “우리”에 기반한 협력을 강조하기보다는 개인주의적이고 서구의 특성이 강한 “경쟁”을 지나치게 강조하는 전략과 조치들이 난무하고 있다. 실제로 IMF 사태 이후 이루어진 사경영부문과 99년도 정부조직에 대한 구조조정의 경우에 일률적인 구성원의 감축은 충분한 내부적 진단을 하지 못한 채 이루어졌다.

김대중 정부 3년 동안 이루어진 정부기구개편이 효과가 크지 않은데도 불구하고 잦은 개편으로 인해 조직의 피로도를 가중시켰으며 실제로 인력감축의 경우도 숫자상으로만 생색을 낼 뿐 실제 기능 전환에 따른 구성원조정은 미비하였다(이창원, 2001: 141)는 평가도 이런 맥락에서 이해할 수 있다. 특히 성과급제와 관련하여 우리나라와 같이 집단주의가 강한 문화권에서는 조직구성원과 조직의 관계가 보호와 충성이라는 가족관계와 유사하기 때문에 성과가 낫다고 해서 조직구성원에게 심각한 불이익을 주는 것은 사회적 문화가 인정을 하지 않은 경향이 높기 때문에 선진외국의 성과급 제도를 그대로 우리나라 행정조직에 적용하는 것도 비효과적일 수

밖에 없다. 실제로 많은 공기업 및 정부 산하기관들 그리고 심지어는 지방 정부에 이르기까지 성과급제를 비롯한, “경쟁”을 강조하는 경영적인 기법들이 도입되고 있으나 이러한 도입들은 특히 공공조직에서 조직 구성원들의 반발을 사는 등 많은 문제점들을 나타내고 있다.

경쟁을 강조하는 여러 가지 기법들이 특히 공공조직에서 더욱 부작용을 가져 올 것으로 우려되는 이유는 공공조직이 사조직과는 달리 목표의 모호성을 가지고 있기 때문이다. 사실상 바람직한 경쟁을 유도하기 위해서는 정확한 성과측정에 기반한 경쟁체계의 설계가 필요하다. 그런데 공공조직의 경우는 성과측정의 필수불가결한 요소인 목표가 모호한 것으로 나타난다(전영한, 2004). 실제 공직사회에 성과인센티브제가 도입되었으나, 목표달성을 측정이 모호하여 공직사회 내부에서도 평가의 적정성에 대하여 의문을 제기하는 등 그 역기능에 관하여 우려하는 목소리가 많다(서울신문, 2005년 3월 8일). 특히 성과급제의 개별 보상 격차로 인한 부작용은 외국에서보다 가족주의 문화가 강하게 남아있는 한국에서 더 크게 나타나게 된다(삼성경제연구소, 2002: 5).

한편 개인들은 경쟁에서 살아남기 위하여 스스로의 비용으로 자기 발전을 계속해야 하며 조직은 인사행정에서의 효율적인 인력 활용의 방법인 교육과 훈련의 기회를 제공하기 보다는 이미 이러한 능력을 가진 외부의 인력을 선호하게 되었다. 개인들은 직업에 대한 불안전성을 느끼고 언제든지 기회가 되면 조직을 이탈 할 준비를 하게 되어 직무몰입에 의한 생산성 향상 등에 나쁜 영향을 미치고 있으며 그들 나름대로 조직 이외에서의 생존을 추구하게 되었다. 조직은 조직대로 구성원들이 언제 이탈 할지 모르기 때문에 조직에 있는 동안 최대로 그 인력을 활용하려고 하며 다른 구성원과 비교하여 능력 또는 생산성이 떨어질 경우는 조직에서 퇴출한다. 이러한 상황에서 개인과 조직 간에 신뢰성이 떨어지고 조직문화의 방향이 우리라는 협력적 측면보다는 오히려 지나친 개인주의 위주의 경쟁문화로 흘러 가고 있다.

현재 우리사회에서 경쟁을 너무 강조하여 나타나는 부작용을 단적으로 표현하는 것이 “남의 불행이 곧 나의 행복”이라는 것이다. 이는 협력은 고사하고 동료나 상사를 모두 적으로 생각하는 상태를 나타내는 것으로 매우 위험한 수준을 보여주는 것이다.

4. 경쟁과 협력에 관한 선행 연구 검토

이제까지 행정학이나 경영학 등에서 조직의 목표를 효율적으로 달성하는데 영향을 미치는 요인들에 관한 연구들이 계속되어 왔으며, 시대와 환경의 변화에 따라 강조하는 이론과 요인들도 다르게 나타났다. 특히 행정학은 초기부터 능률과 절약이라는 기준을 기본으로 하여 발전해 왔다고 볼 수 있다. 이러한 기준은 그 의미는 조금씩 다르더라도 능률성, 효율성, 생산성의 향상이라는 개념들과 밀접하게 관계가 있으며 이는 조직의 효율적 목적 달성과 핵심적인 관련이 있는 개념들이다.

이처럼 조직의 효율적 목적 달성을 위하여 시대가 요구하는 많은 원리와 원칙 그리고 이론들이 개발되고 강조되어 왔다. 이러한 이론들은 각 시대가 강조하는 요인들이 다르다 해도 근본적으로 적용되는 요인들에 부가하여 그 시대에 맞는 요인들을 적용했다.

우리의 경우도 행정학이나 경영학분야에서 조직의 목적을 효율적으로 달성하는데 영향을 미치는 요인들에 관한 많은 연구들이 있어왔다. 그러나 1990년대 후반부터 시작되어 2000년대에 들어오면서 조직성과 요인연구의 대부분이 경쟁을 통한 목표 달성을 어떻게 할 것인가에 주된 초점이 맞추어졌으며 그에 따라 협력을 통한 목표 달성 측면은 도외시되는 현상이 나타났다. 근래의 논문들의 주제들도 주로 무한경쟁시대에서 살아남기 위한 방안으로 경쟁과 구조조정을 통한 효율성과 생산성의 향상에 관한 것이 대부분이며 협력을 통한 생산성의 향상이나 목표 달성에 초점을 둔 논문은 거의 없는 것으로 보인다. 연구 분야가 주로 구조조정을 통한 생산성의 향상, 조직차원에서의 경쟁을 통한 생존전략, 신자유주의에 입각한 시장경제체제, 작고 효율적인 정부, 정부와 기업 간의 규제문제, 개방형 공무원제도 등으로 주로 거시적 차원에서의 효율성 또는 생산성의 증진을 통한 경쟁력의 강화에 주된 초점이 맞추어져 있다.

한편으로 목표 달성에 있어서 협력의 중요성도 오래전부터 강조되어 왔다. Mayo(1945)는 조직계층간 협력, 특히 노사간 협력의 필요성을 강조하였으며, Beer, Eisenstat & Spector(1990)는 협력을 통한 조정이 혁신과 경쟁적 성공에 필요함을 주장했다. 그 이외에 협력도 경쟁 이상의 효과를 조직성과와 생산성에 미친다는 것에 초점을 맞추어 주로 개인적 차원에서의 협력에 관한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

Deutsch(1973)는 협력이론을 통하여 개인들의 목표와 연결되어 있는 집단목표를 향해 사람들이 협력을 하고 그들은 합리적·인지적인 의사결정의 결과로 협력을 선택한다는 것을 설명했다. 그에 의하면 협력의 선택은 다른 대안과 비교하여 그 선택의 소망성에 의하여 결정되며 협력의 소망성은 협력을 통해 얻는 이득, 쾌락 및 가치요소들과 기대되는 고통, 비용 및 역 가치 요소들에 의해 결정된다. 협력은 협력의 긍정적인 요소들이 부정적인 요소들을 능가하는 것으로 기대되는 경우 이루어지며 협력의 소망성은 객관적인 목적의 성격과 이에 부수적으로 개성과 타 구성원들의 사회적 성격, 그 집단의 명성 및 집단 내에서의 그 사람에게 기대되는 활동과 지위와 같은 외부요인들에 의해 영향을 받는다.

Thomas(1992)는 협력이 협력당사자간의 높은 만족, 우수한 작업관계 형성, 수용 가능한 많은 대안 도출, 우수한 작업성과와 관련되어 있음을 제시하였다.

이재훈(2001)은 협력의 선행변수와 결과변수를 실증적으로 연구하여 선행변수 중에는 의사소통이 가장 큰 영향을 주며 그 다음으로는 동료에 대한 신뢰가 중요한 영향을 준다는 사실을 제시하였고 결과변수로서 협력은 직무만족과 팀 유효성에 중요한 영향을 미치는 것으로 판명하였다. 그는 협력이 잘될 때 조직의 유효성이 높아짐으로 조직의 성과를 제고하기 위해서는 협력이 중요하고 이러한 협력이 잘 되도록 하기 위해서는 조직 구성원 간의 신뢰와 의사소통이 중요하다는 점을 지적하고 있다.

또한 Muringhan(1994)은 협력의 요인을 두 가지 차원으로 구분하여 구조적 결정요인으로 보상, 기회주의 행동규제, 참여자들의 협력이 오랫동안 지속될 것이라는 기대를 그리고 심리적 결정요인으로 개인적 가치, 지식, 커뮤니케이션, 집단정체성을 들고 있다.

Smith, Carroll & Ashford(1995)는 협력의 선행요인으로 신뢰를 들고 협력의 요인을 사회심리적 요인으로서 파트너간 가치의 유사성, 파트너의 지위 및 정당성에 대한 인식, 상호작용 절차의 공정성 인식을 들었으며, 구조적 요인으로 관계된 파트너의 수, 사전의 사회적 유대관계의 정도, 협력을 둘러싼 사회적 배경을 제시하였다.

Waddock & Bannister(1991)는 협력요인으로서 신뢰성, 파트너 대표성, 적절한 파트너 하부조직, 파트너들에 대한 편견인식, 파트너간 상호의

존성, 파트너들에게 공유된 논쟁, 제휴에 대한 피드백의 적절성, 리더들의 강력한 비전, 강력한 리더십을 들었으며, Weiss(1987)는 재정적 편익, 전문적인 가치, 정치적 이익, 문제해결, 불확실성의 감소, 법적인 강제를 제시했다.

Selin & Beason(1991)은 협력의 선행요인으로 영역합의를 들면서 협력 장애요인으로 조직의 독립적인 자세, 조직간의 인식부족, 상이한 이데올로기를 그리고 협력의 성공요건으로 공통 목표의 명확함, 자원의 공유, 공동작업 순서의 명확화, 파트너 단체의 사고·행동양식의 변화를 제시하였다.

이상의 선행연구들을 종합해 보면 공동의 목표에 대한 인식, 조직 간의 의사소통, 역할의 정의, 전문성, 자원, 상호신뢰, 조직성향 등을 협력의 영향요인으로 지적할 수 있다.

조직에 있어 구성원들이 서로 협력하기 위한 바탕으로 상호간의 신뢰성이 중요하게 작용하는데 조직 연구에서 중요한 한 분야가 조직 구성원의 효과성의 근간이 되는 구성원간의 신뢰관계를 연구하는 것이다. 조직 내의 구성원 차원에서 신뢰는 협력과 통제에 영향을 미친다. 협력행위의 복잡한 체계 내에서 효율성은 상호 의존적인 행위자들이 효과적으로 같이 일을 할 경우에만 가능하다. 그러한 행위자들 간에 신뢰가 결정론적 요인으로 간주된다(McAllister. 1995). 오태현(1995)은 협력은 상호간의 노력이기 때문에 협력이 생성되기 위해서는 호혜성 요인들이 해결되어야 하며 호혜성 요인들은 신뢰, 협상, 조정으로 구성된다고 보았다.

여기에 더하여 조직 내에서 일어나는 자발적인 행동인 조직시민행태(organizational citizenship behaviors: OCBs)에 관한 연구에서 Organ(1988)은 OCBs가 조직의 효율성과 성공에 매우 중요한 역할을 담당한다고 주장했다(Russell & Byrne, 2000: 142, 142-161 재인용). 그리고 Podsakoff, Ahearne & MacKenzie(1997: 262-270)은 OCBs의 요소로서 동료를 돋는 행태와 스포츠맨십이 조직의 양적 성과에 매우 큰 영향을 미치며 그 중 동료를 돋는 행태는 질적 성과에도 큰 영향을 미친다고 지적했다. 즉, OCBs는 조직내의 마찰을 줄여서 효율성 증진을 위한 협력적 행태가 된다(Tyler & Blader. 2000; Borman & Motowildo, 1993; Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997). 결국 협력은 집단내

의 개인들의 사회적 조정을 증진시킬 뿐만 아니라 조직의 목표달성과 조직 자원을 자유롭게 하는 것과 같은 직접적인 방법들을 통하여 조직의 성과를 증진시키게 된다.

협력에 관한 선행연구들을 검토하여 보면 조직 내에서의 신뢰 및 의사 소통(정보공유)이 중요한 선행요소이며 조직 내 협력적 요소들이 구성원들의 조직몰입, OCBs 등을 통해 성과에 밀접한 영향을 주는 것으로 보고 있다.

그 외에도 조직 구성원 개인들의 속성들에 관한 연구들도 있다. 조직에 대한 결속력(Mullen & Copper, 1994: 210-227)과 정서적 안정(Barrick, Stewart & Mmount, 1998: 377-391)은 조직의 생산성과 효과성에 영향을 미친다고 분석한 논문들이 있다. 박노윤(2004)은 환경변화에 맞추어 조직의 혁신 및 변화가 성공하기 위해서는 구성원들의 협력이 필수적이며 조직구성원이 조직변화에 협력하려는 의지를 가지고 새로운 일과 방법을 탐색하고 실행해 나갈 때 조직의 효율성과 효과성이 높아진다고 보았다. 이는 구성원들 간의 협력을 통한 응집성이 조직성과에 큰 영향을 준다는 것을 의미한다. 또 다른 연구는 HRM의 활용이 업무성과와 citizenship을 증진시키고 결근과 이직을 줄이며 조직의 성과가 증진된다는데 초점을 맞추고 있다(Huselid, 1995: 635-672를 Neal & Hesketh, 2001: 16에서 재인용). 조직에 대한 현신, 만족, 감정, 충성심은 조직과의 연계의 강도를 반영한 것이다. 이들 세 요소는 바람직한 행태를 장려하는 것과 관계가 있다. 사람들은 때때로 단순히 보상이나 벌 때문에 행동하지 않고, 조직적 태도와 가치를 자기 자신의 것으로 받아들여 보상이나 위협 없이도 협력적으로 행동한다. 사람들은 그렇게 하는 것이 자신들의 태도와 가치를 표현하는 것이기 때문에 협력적으로 행동한다.(Alders & Wilthagen, 1997: 415-443; Gunningham & Rees, 1997: 363-414).

한편 경쟁력의 강화를 위한 전략들에 관하여 평가한 연구들을 보면 조직 변화 및 축소는 조직에 긍정적 영향을 주는 것도 사실이지만 다른 한편으로는 여러 가지 부작용도 가져온다는 사실을 간파해서는 안된다. 이와 관련하여 Amabile & Conti(1999)는 생존한 구성원들의 창의성이 조직 축소 등의 구조조정 기간 동안 실제적으로 얼마나 손상되었는지를 분석했으며, 사하(Shah, 2000)는 조직축소로 인하여 잃은 우호적 관계는 다시

찾아보기 어렵게 되었으며 그로 인하여 생존자들 간에 부정적인 상호관계를 초래했다고 분석했다.

산업시대에서 적응해야 했던 환경과 21세기의 정보시대의 조직 환경은 매우 다르게 나타나고 있다는 점을 지적하면서 손달호 외(2000)는 이러한 변화를 작업형태의 경우 기존의 분업과 조직구성원간의 경쟁을 강조하는 것에서 업무의 영역을 초월하여 협력을 통한 상승효과를 창출하는 것이 중요시되는 것으로 변화하고 있다고 한다. 조직의 형태에서도 수직적이고 기능적인 조직 형태에서 수평적인 조직형태로 전환하고 있으며 리더십은 과거의 계층적 구조를 통한 지지와 관리에서 협력분위기 조성으로 변화되고 있다는 것이다. 이러한 요인들이 현대사회가 요구하는 일반적인 조직 환경이라고 할 수 있다다는 것이다.

선행 연구들의 내용을 정리해 보면 협력은 목표달성을 있어서 매우 중요한 요소로서, 공동의 목표에 대한 인식, 조직 간의 의사소통, 역할의 정의, 전문성, 자원, 상호신뢰, 조직성향 등에 의하여 영향을 받는 것으로 나타났다. 또한 구성원 상호간의 신뢰와 의사소통(정보공유)등이 협력적 선행요소로서 이들 협력요소가 조직시민행태나 조직몰입 등을 통해 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 경쟁력 강화를 위한 조직의 변화와 축소가 조직 구성원에게 부정적인 영향을 주게 되므로 협력을 통한 상승효과 창출의 중요성을 지적하고 있다.

III. 경쟁과 협력의 재음미

어느 사회 환경에서든지 개인들은 공동의 목표를 달성하기 위하여 같이 협력하여 일을 하던지 또는 누가 더 잘하는지를 가리기 위하여 경쟁을 한다. 다른 사람들과 같이 일을 하거나 또는 적대적으로 일을 하는 것은 인간 생활에서 기본적으로 일어나고 있는 일이다. 협력과 경쟁은 사회적 상호관계의 가장 근본적이고 중요한 유형이며 선택할 수 있는 것이 아니고 해야만 하는 것이다.

한편, 공동의 목표를 달성하기 위하여 같이 일을 하는 것은 인간의 진화와 발전의 근본으로써 인간의 몸에 내재되어 있는 생물학적인 측면에서 뿐

만 아니라 개인 간의 상호관계와 사회체제에서도 깊숙이 자리를 잡고 있는 것이다. 이처럼 협력은 경쟁적 노력의 기반을 제공한다. 결국 협력과 경쟁은 인간이 존재하고 조직이 구성된 이후부터 항상 발생해온 상호 보완적 활동이며 조직의 목표 달성을 핵심적 양대 축이라고 할 수 있다.

1. 경쟁과 협력에 관한 인식적 배경

경쟁과 협력은 각각 그것을 추구하는 근본적인 원인이 있다. 조직의 구성원들이 어떠한 심리적 상태에서 경쟁과 협력을 하게 되는지에 관하여 간단히 알아본다.

경쟁적 체제는 정당성의 기준을 포함하고 있으며 특히 높은 성과를 낸 사람은 보상하고 낮은 성과를 낸 사람은 벌을 줌으로써 구성원들 간의 성과의 차이를 강조한다. 서구사회는 두가지 측면에서 이러한 경쟁의 장점을 누리고 있다. 경쟁은 권력을 분산시키고 또한 승자와 패자를 만들어 개인들과 집단들이 최선을 다하여 행동하도록 유도한다(Wisman, 2000: 197). 그렇기 때문에, 어떤 사람들은 경쟁이 개인들이 일을 좀 더 빨리, 매끄럽게 또는 비용을 절감함으로써 다른 사람을 보다 우수하게 하는 자극을 주기 때문에 효율성과 혁신을 가져온다고 믿으며 그러한 믿음은 이러한 행위가 조직의 장기적 필요성에 기여할 것이라는 것이다.

경쟁은 다른 사람이 성공하면 다른 한 개인이 성공 할 수 없거나 다른 사람들의 성공이 그의 성공 기회를 줄어들게 하는 방식으로 다른 사람들과 상호간 연계되어 있다고 인식하는 것이다. Johnson & Johnson(1989)은 경쟁은 구성원 상호간에 성공과 실패에 대하여 구성원 상호간의 체계를 인식하여 경쟁에 대한 조직 구성원들의 인식적 배경을 결과와 수단에 대한 경쟁으로 분류했다. 결과에 대한 경쟁은 한 사람이 목표를 달성하고 보상을 받으면 다른 사람들은 배제되는 상호배타적인 상황이 존재할 경우에 생기며 수단에 대한 경쟁은 한 구성원의 행위가 다른 구성원의 효율적 행위를 방해 할 때 생긴다고 한다.

결과에 대한 경쟁상황에서는 제일 높은 성취를 할 수 있는가를 결정하기 위하여 서로 적대시하는 분위기가 나타난다. 가장 생산적이거나 가장 높은 점수나 등급을 받으면 승리하는데 이때 각 개인들은 성과에 기초하여 한사람이 얻으면 다른 사람들은 잃는다는 식의 부정적 인과를 인식한다.

한 사람의 성공은 다른 사람들의 실패를 의미하기 때문에 구성원들은 상호 간 결과에 대하여 부정적인 감정으로 연결되게 된다. 이들은 자신의 실패에 대해서는 실망하고 다른 사람의 성공에 대해서는 시기심을 가질 가능성이 높다는 것이다. 이것은 결국 승자독식(winner takes all) 방식의 과도한 개인별 차등을 가져오고 구성원간의 위화감을 조성하여 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다(Bloom, 1999)

한편 수단에 대한 경쟁은 개인들이 그들의 성과가 자신의 성과와 경쟁자들의 성과에 의하여 상대적으로 연결되어 있다고 인식하는데서 온다. 승리는 관련된 다른 사람들 보다 우수하다는데 달려있다. 어떤 사람이 성과를 잘 냈다고 하더라도 다른 사람이 더 잘 했다면 그것은 아무 쓸모가 없는 것이며 그 반대로 마찬가지이다. 그러므로 개인은 경쟁자의 생산성이 그의 성공의 기회에 부정적으로 영향을 미치기 때문에 그 자신의 일의 결과에 대한 통제를 할 수 없으며, 서로 적대적으로 작용하는 유인을 만든다.

협력의 중요성은 집단, 조직 그리고 사회에 의하여 수행되는 중심적 기능과 연결되어 있다. 그러한 기능들은 집단내의 개인들의 행위를 통합하는 것을 포함한다. 예를 들면 조직 시민적 행태의 편익은 사회적 도구로서 조직을 매끄럽게 하고 마찰을 줄여서 결과적으로 효율성을 증진시키기 위한 협력적 행태에 기여한다(Tyler & Blader, 2000; Podsakoff, Adearne, & Mackenzie, 1997). 이러한 협력의 선택은 다른 대안과 비교하여 그 선택의 소망성에 의하여 결정되며 협력의 소망성은 협력을 통해 얻은 이득, 쾌락 및 가치요소들과 기대되는 고통, 비용 및 역 가치 요소들에 의해 결정된다. 협력은 협력의 긍정적인 요소들이 부정적인 요소들을 능가하는 것으로 기대되는 경우 이루어지며 협력의 소망성은 객관적인 목적의 성격과 이에 부수적으로 개성과 타 구성원들의 사회적 성격, 그 집단의 명성 및 집단 내에서의 그 사람에게 기대되는 활동과 지위와 같은 외부요인들에 의해 영향을 받는다(Deutsch, 1973). 조직 내의 구성원들이 상호협력적인 관계를 가질 경우에는 이에 기반한 상호작용이 일어나게 된다. 협력적인 집단에서는 결과와 수단에 대한 상호의존성이 형성되며 결과에 대한 협력은 다시 목표와 보상의 두 가지 유형이 있고 수단에 대한 협력은 자원, 역할, 업무, 업무 분장이 있다.

결과에 대한 협력은 집단 구성원들이 그들이 연계된 다른 개인들이 목

표를 달성해야지만 그들의 목표가 달성될 수 있다는 것을 인식하는 목표에 대한 협력과, 집단구성원 각자는 공동의 업무를 성공적으로 수행했을 때 똑 같은 보상을 받는다는 것을 인식 할 때 일어나는 보상에 대한 협력으로 구성된다. 이와같은 결과에 대한 협력은 모든 구성원들이 다음과 같은 요인들을 인식할 때 일어난다(Johnson & Johnson, 1989: 26-27). 구성원들의 전체성과에 기초하여 모두 얻든지 또는 잃든지 하는 공동의 운명을 공유하며 모든 구성원들이 가질 공동의 편익을 위하여 노력한다. 또한 다른 구성원을 돋는 것이 자기 자신에게 이롭고 그 자신의 생산성을 높이는 것이 다른 구성원의 편익을 증가시킨다는 인식이 있는 경우, 다음으로는 장기적인 결합적 생산성이 단기적인 개인적 이득보다 더 많은 가치가 있다고 인식하는 경우이다. 마지막으로 같은 집단의 구성원으로서의 공동적 동질성을 갖는 경우에는 각 개인은 개별적인 존재보다는 구성원의 한 사람으로서 감성적으로 구성원들을 결합시키며 집단구성원들의 성공에 대하여 상호 존경과 존중을 바탕을 둔 공동의 찬사에 대한 기대를 한다. 그러한 경험은 구성원들이 서로 호의적으로 대하는 긍정적 효과를 가지고 오며 성취감을 함께 나누어 자신의 성공뿐만 아니라 다른 구성원들의 성공에서도 긍지를 느낀다.

수단에 대한 협력은 개인들이 그들의 업무를 완성하기 위하여 두 사람이 이상이 그들의 노력을 조화시켜야 할 것이 요청되는 구조로 되어있다는 것을 인식하는 것이다. 즉, 수단에 대한 협력은 구성원의 성취가 상호 관련되어 있다고 인식하는데서 온다. 각 구성원은 개별적으로 임무를 완성하려는 것이 아니라 다른 구성원들의 생산성을 높이는 방법을 생각하며 다른 구성원들도 자신의 생산성을 높이는데 도움이 된다고 생각하게 된다. 각 구성원은 다른 구성원들의 생산성에 같이 책임을 느끼며 서로를 지원하며 보조하는 책임감을 갖는다. 협력은 서로를 향상시키고 보충하는 동기를 만든다. 상호간의 우호적 필요성과 다른 구성원들과의 좋은 관계를 가지려는 열망은 생산성의 증대에 직접적으로 작용 할 수 있다.

2. 경쟁과 협력의 성공요건

경쟁이 가장 효과적이기 위해서는 개인들은 협력과 경쟁을 할 수 있어야 한다는 조건을 가진다. 즉, 경쟁적 노력은 많은 장애와 문제를 피하기

위하여 적절히 설계되고 수행되어야 한다. Kohn(1986)은 그의 책 *No Contest*에서 경쟁에 관한 전반적인 비판을 하면서 승리와 패배의 근본적인 구조로 인하여 경쟁은 불안, 이기심, 자신에 대한 회의(self-doubt), 의사소통의 결여, 개인들 간의 공격의 원인이 되며, 상호관계를 파괴하고, 생산성을 낮추며, 일반적으로 생활을 불쾌하게 만든다고 하고 있다.

결국 경쟁은 면밀한 설계 없이는 비효과적으로 될 수 있으며 이는 다음과 같은 요인들로 특징지어진다(Johnson & Johnson, 1989: 28–29). 첫째는 적절하지 않은 업무 때문에 일어난다. 경쟁은 간단하고 단일하며 분할할 수 없고 숙달된 업무에만 사용가능하고 업무가 새롭고 복잡한 경우에는 그 적용이 적절하지 않다는 것에서 기인한다. 일반적으로 간단하고 숙달된 업무를 수행하는데는 협력의 경우보다 경쟁이 더 높은 생산성을 가져오는 반면에 새롭고 복잡한 업무의 경우에는 오히려 낮은 생산성을 가져온다(Miller & Hamblin, 1963: 768–778). 두 번째는 불합리한 경쟁으로 인한 성취동기의 결여에서 온다. 경쟁이 건전히 수행되기 위해서는 모든 참여자들에게 승리를 위한 동기를 유발시켜야 한다. 경쟁이 추구할 만한 도전이 되기 위해서는 모든 참여자가 승리 할 수 있는 기회가 있다는 믿음이 있어야 한다. 그렇지 못한 경우 참여자들은 미리 포기하거나 물러나버린다(Wisman, 2000: 199). 세 번째는 패자가 된다는 두려움에서 오는 높은 불안감에서 온다. 실패에 대한 높은 수준의 불안감을 야기하는 경쟁은 부적당하다. 이 경우 경쟁은 불안감을 증가시켜 오히려 업무를 잘 수행할 수 없게 만든다. 네 번째는 승리를 결정 할 규칙, 기준, 범위가 불분명한데서 온다. 건전한 경쟁이 되기 위해서는 과정, 규칙, 경쟁의 범위가 분명해야 하는데 그렇지 못 할 경우 경쟁은 역효과를 가져오며 참여자들은 불안해지고 서로 적대하게 된다. 마지막으로 승리에 대한 지나친 집착이 문제이다. 승리에 대한 중요성이 너무 높은 경우에는 적합한 문제해결을 방해하고, 결과를 과장하고 속인다. 일반적으로 경쟁자들은 복잡한 문제를 해결하기 위하여 협력해야 한다. 그러나 때때로 경쟁적인 행태나 태도는 다른 사람들의 문제해결 능력을 방해하는 경우가 있다. 경쟁은 결과를 과장되게 포장하고 경쟁에서 이기기 위하여 규칙을 위반하기도 하며 속이기도 하도록 하는 원인이 되기도 한다. 지나친 경쟁은 승패의 분위기를 조성하여 경쟁에서 뒤떨어진 사람은 소외감을 느낄 수 있다. 또한 조직 내의 구

성원들이 동료라는 생각보다는 상호간에 경쟁의 대상 내지 심지어는 적으로 생각 할 수 있다. 이러한 상황이 심화되면 조직이 효율적으로 공동의 목표를 달성하기 위한 협동적 업무수행이 어려워진다(오석홍, 2000: 477). 결국 단견적, 이기적 경쟁은 공동의 목표, 조직전체의 목표에 부정적 영향을 미치게 된다.

한편 비효과적인 협력은 다음과 같이 특징지울 수 있다. 책임성의 분산으로 인하여 빈둥거리거나 다른 사람들이 일을 하도록 하는 것이다. 빈둥거림은 때때로 집단구성원들이 그들의 기여한 부분을 분명하게 나타내지 못 할 경우, 중복되는 노력이 증가 할 때, 구성원들 간에 응집력이 결여될 때, 마지막 결과에 대한 책임성이 약화되었을 경우에 나타난다. 둘째, 협조의 부족으로 서로에게 요청되는 도움이나 지원을 하지 않는 것이다. 협력의 성공은 구성원들이 집단 전체의 성공을 위한 책임감과 그들 자신의 기여와 다른 구성원들의 기여에 달려있다. 구성원들이 다른 구성원들의 업무를 완성하도록 돋고 지원하는 것에 대한 책임감을 갖지 않는다면 협력적 체제는 성공 할 수 없다. 세 번째 요인은 부정적인 상호작용이다. 즉 서로를 모욕하고 비판하거나 부정적이고 대립적으로 서로를 대하는 것이다. 일반적으로 협력은 개인들이 상호작용을 하고 그들의 행위를 조정할 것이 요구되는데 이러한 것은 긍정적인 측면과 부정적인 측면의 양면성을 갖는다. 개인들은 서로를 격려하고 돋고 칭찬하는 대신에 비난하고 비판하고 비하하는 경우도 종종 일어나게 된다. 그 다음은 개인 간에 그리고 소집단에서의 필요한 사회적 기술의 결여이다. 집단이 지도력을 결여하거나 구성원들이 서로 효과적으로 의사소통을 할 수 없거나 구성원들이 서로 신뢰하지 않고 갈등이 파괴적으로 관리되면 그 집단은 효과적으로 기능 할 수 없다. 마지막은 구성원들의 무능력과 무관심이라고 할 수 있다. 개인들이 그들의 효과성을 어떻게 증진시킬 것인가에 관하여 전혀 반응이 없고 그러므로 비효과적이고 적절하지 않은 과정에 대한 의문을 제기함이 없이 업무를 계속하는 것을 말한다. 집단이 계속적으로 발전하기 위해서는 어떻게 효과적으로 일을 할 것인가를 추구해야 한다. 개인들은 그들이 초래하지 않은 경험으로부터는 배우지 않는다. 충동적 행위, 환경의 변화에 따라 변하지 않는 습관적 행태 유형, 심지어 파괴적 행태 등은 구성원들이 조직이 얼마나 잘 기능하고 있는지 그 효과성은 증진되고 있는지에 대한 검토를 할 때까지

계속된다.

이렇듯이 경쟁과 협력의 요인들 모두가 장점과 단점을 갖고 있기 때문에 이러한 요소들을 잘 파악하고 이해하지 않고 한 측면만을 너무 강조한다면 조직 구성원들의 생산성 향상 및 업무수행 동기유발을 제대로 할 수 없기 때문에 이로 인하여 조직목표 달성을 효율적으로 이루어질 수 없다.

3. 경쟁과 협력을 위한 금전적 유인책의 한계

구성원들이 협력적 행위를 하는데는 도구적 또는 환경적 동기와 내재적 동기의 두 가지 유형이 있다. 도구적 동기는 구성원들이 협력에 대한 보상을 기대하거나 협력을 하지 않으므로 오는 불이익에 대한 두려움 때문에 다른 구성원들과 협력하는 경우에 일어난다. 이러한 도구적 동기는 바람직한 행태를 진작시키기 위한 유인적 접근방법과 바람직하지 않은 행태를 억제하려는 억제적 또는 위협적 접근방법의 핵심이다. 지난 반세기 동안 사회과학은 집단을 위한 행동을 위하여 구성원의 도구적 동기에 초점을 맞추었다. 이 동기의 관점은 구성원들은 그들의 행위가 집단으로부터 보상된다는 생각에서 바람직한 협력을 한다는 것이다. 전형적으로 바람직한 행태를 장려하기 위한 전략은 보상지향적인 유인 제도와 연계되어 있다. 즉, 경제적 보상이 동기부여에 영향을 미치는 요인으로서 특히 성과급 제도는 성과와 보상을 잘 연계하는 성격을 가짐으로써 다른 요인보다도 높은 유인가(valence)를 갖는다는 데(황성원, 2003: 124) 근거하고 있다. 구성원들의 협력적 행태를 하도록 하기 위하여 급여의 상승이나 승진을 제공하고 더 큰 사무실 더 많은 자원의 사용 또는 금전적 장려금 등과 연계시킴으로 그 목적을 달성한다(Tom and Steven, 2000: 37). 금전적 보상이라는 경제적 유인이 조직구성원의 동기유발에 효과적이며, 업무성과와 밀접히 연계된 보상을 받은 경험이 있는 조직구성원은 지속적으로 높은 수준의 업무성취를 유지한다는 연구도 있다(김상묵 · 양기용, 1995: 180) 또한 Roethlisberger, Licker, Viteles, Lawler 등의 실증연구들이 성과급제가 생산성 향상에 기여한다는 결과를 보여주고 있다(Ha, 1989).

그러나 조직에서 보상을 통하여 구성원들의 행태를 구성하려는 것은 업무가 재미가 없거나 흥미가 없다는 것을 전제하는 것으로 근로자들에게 부정적인 내용을 전달하는 것이다. 그 이유는 보상이 업무를 수행하려는 내

재적 개인 동기를 침해 할 수도 있기 때문이다. 금전적 유인은 내재적 동기 부여에 대해 유해한 영향을 미친다는 주장도 있다(Eisenberger & Cameron, 1996). 금전적 유인에 반대하는 사람들은 금전적 유인이 구성원의 외재적 행태를 통제하여 자기결정력과 내재적 동기를 감소시키며 상하간의 관계를 악화시키고 위험한 일을 하지 않으려는 행태를 보인다고 주장한다(Deci & Ryan, 1985; Kohn, 1993: 54–63).

업무의 성과를 높이기 위한 금전적 유인책은 성과의 양에는 어느 정도 영향을 미치지만 성과의 질과는 별관계가 없다는 연구도 있다(Jenkins, 1998: 777–787). 이러한 결과는 유인책이 성과를 포장하도록 하는 행태를 가져오고 실제로 업무성과의 향상은 그다지 긍정적인 효과를 주지 않는 것으로 바람직한 업무행태를 가져오는데 문제가 있을 수 있다. 즉 금전적 유인책은 그 유용성에 한계가 있다는 것을 보여준 것이다. 같은 맥락에서 행태를 동기화하기 위한 유인책의 사용은 집단 구성원들의 관계에 부정적인 결과를 가져온다는 연구도 있다(Kohn, 1993). 유인책은 집단 구성원들 사이에 경쟁을 가져오고 경쟁은 구성원들이 서로를 자신의 성공에 장애가 된다고 생각하게 되어 개인들 간의 협력을 방해한다. 또한 경쟁은 불안, 이기심, 자신에 대한 회의, 구성원들 간 의사소통의 결여, 개인들 간의 공격, 상호관계의 파괴, 생산성의 저하, 생활의 불쾌를 가져오게 된다.

금전적 유인책으로서 많이 이용되는 것이 성과급제이다. 성과급제도는 직무수행의 실적을 보수를 결정하는 기준으로 하여 측정 가능한 직무수행 실적을 보수와 직접적으로 연결시키는 제도로서 오늘날 공공부문과 사적 부문의 조직들은 자신들의 구성원들에게 경쟁을 불러 일으켜 변화를 꾀하고자 다양한 유인책으로서 성과와 보수를 연결시키고 있다(Elliott & Vocino, 1995: 357). 성과와 연계한 차별적 보상은 조직구성원의 동기부여, 성과향상 및 우수인재 유지를 위한 가장 효과적인 수단이다(삼성경제 연구소, 2002: 2). 그러나 성과급자의 문제점에 대한 지적도 많다. 즉, 추가적 금전적 보상이 동기유발과 생산성 향상에 직결되지 않을 수도 있다. 한편에서는 금전적 유인이 외재적으로 동기를 유발하지 못하고 내재적 동기유발을 오히려 방해한다고 주장하는 사례들도 많다. 금전적 보상과 같은 외재적 유인이 동기유발을 한다고 하더라도 성과급의 논리가 외재적 보상에 의한 동기 유발만을 너무 강조하는 것은 무리가 있다. 성과급제는 개인

간의 경쟁을 통하여 생산성을 높이려는데 그 목적이 있지만 그러나 개인간의 경쟁을 격화시키면 오히려 바람직하지 못한 역효과를 초래 할 수도 있다는 것이다. 즉, 과도한 성과급제는 승패의 상황을 조성하고 소외감을 느끼게 하며 조직 내에서 위화감이 형성되어 동료들을 경쟁의 대상 또는 적으로 생각하게 되며 동료 간에 심리적 손상을 주어 협동정신을 무너뜨려 협동적 업무수행을 어렵게 한다. 단기적, 이기적 경쟁은 조직의 공동목표, 조직전체의 목표에 대한 기여를 약화시킨다. 기대한 것 보다 낮은 평가를 받은 사람은 사기가 떨어지며 그 책임을 전가 할 비난대상을 찾으며 모든 업무에서 냉소적인 행태를 보일 수 있다. 이렇게 되면 성과급이 근무수행 동기를 유발하기보다는 오히려 사기를 떨어뜨리는 역할을 할 수도 있다(오석홍, 2000: 470–478; 삼성경제연구소, 2002).

이처럼 유인 제도는 사람들의 행태를 만드는데 사용할 자원이 있어야 하기 때문에 조직을 불안전하게 한다. 항상 비용이 들고 비효율적이지만 보상체계는 전환기나 위기시절 때에 특히 문제이다. 조직들은 어려움에 있거나 변화 중에 있을 때 구성원들의 협력에 매우 의존하지만 조직구성원들에게 즉각적인 보상을 하기는 이 경우 사실상 힘들다. 그러나 이러한 문제들이 있음에도 불구하고 유인제도가 조직에서 사람들을 유인하기 위하여 사용되고 있는 이유는 그 제도가 수행하기 쉽고 종종 단기적인 성공을 가져온다는 매우 간단한 이유에서이다(Kohn, 1999). 이러한 제도들은 단기적인 측면에서는 부적절하게 요청되는 행태이며 특히 바람직한 행태들이 질적인 기준보다는 양적인 성과 기준에 의하여 유도 되는 경우, 유인 제도는 원래는 부적절하지만 단기적인 측면에서는 바람직한 행태로 나타나게 된다.

보상적 유인의 한계는 다른 요인들을 보면 잘 설명된다. 조직에 대한 헌신, 만족, 감정, 충성심은 조직과의 연계의 강도를 반영한 것이다. 헌신은 조직이 성공하기를 바라는 마음을 가지고 구성원들을 유도한다. 만족은 구성원 스스로가 자신의 역할에 대한 좋아함의 표시이다. 충성심은 조직의 구성원에 관한 행태적 의지에 대한 평가이다. 이러한 것들은 바람직한 행태를 장려하는 것과 관계가 있다(Tom & Steven, 2000: 52; Alders & Wilthagen, 1997: 415–443; Gunningham & Rees, 1997: 363–414). 이러한 보상적 동기 부여가 없이도 위와 같은 요인들로 인하여 동기가 부

여 될 수 있기 때문에 사람들은 때때로 단순히 보상이나 벌 때문에 행동하지 않는다. 사람들은 조직에 대한 태도와 가치를 자기 자신의 것으로 받아들여 보상이나 위협 없이도 협력적으로 행동하며 사람들은 그렇게 하는 것이 자신들의 태도와 가치를 표현하는 것으로 생각하기 때문에 협력적으로 행동한다.

IV. 정책적 함의

조직들이 구성원들 간에 어느 정도 협력과 경쟁을 강조할 것인가에 관한 질문은 매우 오래된 논쟁이다. 그것은 경쟁과 협력이라는 두 요소가 조직의 성과달성을 중요한 영향요인이고 이들 요소들이 조직의 성과달성에 긍정적인 영향을 주는 것은 부분적이기 때문이다.

경쟁과 협력의 두 가지 요소는 조직의 효율성을 증대시키고 성과달성을 긍정적인 영향을 주기도 하지만 한편으로는 효과적이지 못한 상황과 연계되어 부정적인 결과를 가져오기도 한다. 협력적으로 구축된 상황은 공유된 운명감을 형성하고 그 지지적 행태가 증진되는데 그것에 의해 각 구성원들은 다른 사람들의 관심에 주의한다. 더욱이 한 구성원이 배운 것과 통찰력은 모든 구성원이 다른 사람의 경험으로부터 대리로 편익을 받을 수 있도록 공유된다. 반면 경쟁적 구조에 있는 사람들은 정보와 경험을 공유하기보다는 가치 있는 정보를 독점하는 경향이 있다. 더욱이 구성원들 각자를 돋기보다는 자기에게 이로운 것을 얻기 위하여 다른 사람의 진도를 해치도록 하는 동기화가 일어날 수도 있다(Beersma, Hollenbeck, Moon, Conlon & Ilgen, 2003: 573-574). 이것이 조직의 성과를 향상시키기 위하여 경쟁과 협력의 요소의 조화와 통합의 필요성을 제기해 주는 것이다.

실제로 현대과학의 거시적 관점에서의 분석은 최선적 사회조직은 경쟁과 협력 두 가지 모두를 내포하는 인간의 기질을 요구한다. 즉, 조직의 구조 내에서 특히 작업구조 내에서 경쟁과 조화 간의 적절한 균형이 필요하다. 국제적 경쟁관계를 유지하는 기업에서도 협력관계의 필요성을 제기하는 변화를 감지할 수 있다. 한층 더 강화된 국제적 경쟁이 기업으로 하여금 조

직구성원들로부터 더 많은 생산성을 가져오도록 하는 전략을 사용하도록 강요하고 있다. 그런데 성공적으로 평가되는 많은 전략들이 점차 근로자간 뿐만 아니라 근로자와 관리자들간에도 더욱 더 협력과 관계를 강화하는 것을 포함하고 있다(Wisman, 2000: 197–202).

일반적으로 경쟁은 성과급이나 보상제도라는 유인을 통하여 동기를 유발시키다. 경쟁은 긍정적인 측면에서는 환경에의 빠른 적응력, 불확실한 상황에의 도전, 높은 창의력, 보상에서 오는 자신감과 성취감을 유발함으로써 궁극적으로 조직효과성과 성과에 긍정적인 영향을 주게 된다. 그러나 부정적인 측면에서는 구성원간의 위화감, 신분의 안정성에 대한 불안감 또는 위기감, 조직간 또는 구성원간의 정보흐름의 차단, 원활하지 못한 의사사통, 개인주의 등으로 인하여 바람직하지 못한 조직문화를 형성하며 효율성을 저하시키는 요인으로 작용하게 된다.

협력은 금전적·사회적 유인을 통하여 동기를 유발한다. 협력의 긍정적인 효과로는 신뢰, 소속감, 의사소통, 정보의 공유, 사기, 안정감 등을 향상시키며 궁극적으로 조직의 효율성을 증대시키게 된다. 반면 부정적인 영향으로는 관료제화, 변화에 대한 저항, 환경변화에 적응 부족, 도전성과 창의성의 부족, 성과보다는 서열중심의 임용순위 중시, 직무급 등으로 현재 상태에 만족 경향 등이 나타난다.

이러한 협력과 경쟁은 조직 내에서 항상 균형 있게 일률적으로 나타나는 것은 아니다. 어떤 조직은 협력의 요인이 강하게 나타날 수도 있고 다른 조직은 반대로 경쟁요소가 강할 수도 있다. 또한 같은 조직이라도 상황과 시간의 흐름에 따라 두 가지 요소는 불균형적으로 조직의 분위기를 지배하게 된다. 이러한 경쟁과 협력의 요소들이 강하게 또는 약하게 조직에 나타나게 될 때 이 요소들의 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 조직에 어떠한 형태의 영향을 주게 되는지를 분석하여 보면 <표 2>와 같다.

위의 표에서 분석한 내용 중에 현재 우리에게 많은 시사점을 주는 것은 경쟁은 강한데 협력이 약한 경우라고 할 수 있다. 일반적으로 경쟁과 협력의 동태적 관계구조는 경쟁치중형, 협력치중형, 경쟁과 협력 균형형의 세 유형으로 구분할 수 있다(권영철, 2001: 698). 경쟁치중형은 협력보다는 경쟁에 더 중점이 두어지는 구조이고, 협력치중형은 경쟁보다는 협력에 더 중점이 주어지는 관계유형이다. 그리고 경쟁과 협력의 균형이 이루어지는

〈표 2〉 협력과 경쟁 요인의 영향

		협 력	
		강 함	약 함
경 쟁	강함	<ul style="list-style-type: none"> - 조직 구성원들의 사기와 조직몰입도 높음 - 높은 신뢰로 의사소통 원활, 정보공유도 높음 - 조직은 빠른 환경적응력과 경쟁력을 가지며 높은 성과를 보임 	<ul style="list-style-type: none"> - 조직구성원 중 일부는 자신감과 성취감, 창의력을 보이나 다른 일부들은 불만, 불신, 불안감, 사기 저하 현상 - 이들 간에 분파가 발생하며 상호반목, 개인주의 성향으로 정보공유 실패 - 조직은 빠른 변화 적응을 보이나 단기적 성과에 치중하고 안정성 부족과 위기감 팽배
	약함	<ul style="list-style-type: none"> - 조직구성들은 안정감과 신뢰를 가지나 불만 세력이 존재 - 상호간 협조, 정보공유도 높으나 외부환경변화에 무관심 및 혁신에 대해 저항 - 조직은 안정적으로 보이나 역동성을 가지지 못해 도태되어 갈 가능성이 높음 	<ul style="list-style-type: none"> - 거의 대다수의 조직 구성원들은 불만을 가지며 조직 몰입도, 신뢰 매우 낮음 - 높은 조직 탈퇴율과 정보 흐름의 차단, 상호간 반목과 갈등 발생 - 조직은 낮은 성과와 실패를 반복하여 해체의 위기를 맞게 됨

관계구조로서 균형형이 있다. 문제는 지금까지 한국의 경우와 같이 조직 내에서 협력의 요인은 약한 반면 경쟁의 요소가 지나치게 강조되는 경쟁치 중형의 관계구조가 형성되면 조직은 역동성을 보여 빠른 변화를 나타내고 단기적으로는 성과를 올리게 되지만 장기적으로는 위기감과 같은 매우 큰 불안 요소를 가지게 된다. 또한 조직구성들 차원에서 보면 신뢰 및 조직 몰입의 저하, 불안감, 사기 저하 현상이 일어난다. 특히 조직 내부의 개인주의 성향의 증가는 구성원간의 의사소통을 저해하게 되고 이는 정보공유의 실패로 이어지게 된다. 조직 내의 신뢰 및 이를 기반으로 한 정보공유의 문제는 조직성과와 직결되는 중요한 요소이다. 따라서 이에 대한 손실은 장기적으로 조직의 성과를 침해하고 나아가서는 조직의 생존에도 중요한 영향을 미친다.

경쟁치중형 조직에서와 같이 지나친 경쟁의 강조로 이하여 나타나는 악 영향을 해소하기 위해서는 협력의 관점에서 조직과 조직 구성원을 바라볼

필요가 있다. 조직 구성원 개인들의 속성인 조직에 대한 결속력(Mullen, & Copper, 1994: 210–227)과 정서적 안정(Barrick, Stewart, & Mpoount, 1998: 377–391)은 조직의 생산성과 효과성에 영향을 미친다. 특히 환경변화에 맞추어 조직의 혁신 및 변화가 성공하기 위해서는 구성원들의 협력이 필수적이다. 조직구성원이 조직변화에 협력하려는 의지를 가지고 새로운 일과 방법을 탐색하고 실행해 나갈 때 조직의 효율성과 효과성이 높아지기 때문이다(박노윤, 2004: 94). 이는 구성원들 간의 협력을 통한 응집성이 조직성과에 큰 영향을 준다는 의미를 시사해주고 있다고 하겠다.

따라서 과거의 경쟁모델이 경쟁자를 물리치고 자신의 이익을 극대화 시키는 제로섬(zero-sum) 게임이었다면 앞으로는 경쟁과 협력을 동시에 고려하는 즉, 경쟁자와 공생공존을 도모하는 새로운 경쟁패러다임으로서 윈윈(win-win) 게임을 지향할 필요가 있다. 조직이나 개인 간의 경쟁과 협력이란 경쟁과 협력이 동시에 이루어짐을 의미한다. 즉, 경쟁하면서 협력 또는 협력하면서 경쟁관계를 갖는다는 것이다(Lado, Boyd & Hanlon, 1997). 이러한 의미에서 경쟁과 협력은 상호 배타적인 관계가 아니라 조화와 결합이 가능한 동태적인 상호작용 관계로 이해할 필요가 있다

V. 결 론

우리는 IMF 이후 거의 모든 조직들이 세계화의 기치아래 경쟁력 강화를 위하여 그들의 거의 모든 부문을 개선하려는 노력을 해왔다. 정부와 산업 그리고 회사 등에서 생산성, 효율성 등을 높여 경쟁력을 강화하기 위하여 조직의 재정적, 기능적, 구조적 측면과 더불어 인력관리측면에서도 많은 변화를 가져왔다. 가치관과 규범들도 서구적 특히 미국의 기준에 맞추었고 각 조직들은 생존하기 위하여 경쟁력의 강화를 강조하였다. 경쟁력 강화 전략의 하나가 조직 구성원간의 경쟁을 통하여 그들의 생산성을 높이고 또한 조직의 목표를 효율적으로 달성하여 무한 경쟁시대에 생존하려는 것이다. 이러한 과정에서 우리는 너무 경쟁을 강조하여 많은 부작용을 나타내고 있다. 이러한 측면에서 본 논문은 생산성 제고와 조직의 효율적 목

적 달성을 위한 요인들을 크게 조직 형성의 근본요소인 협력과 경쟁으로 보고 협력에 초점을 맞추어 두요인의 활용에 맞추어 분석하였다.

본문에서 분석하였듯이 협력과 경쟁은 각각의 장, 단점을 내포하고 있기 때문에 어느 한 요소만을 이용하여서는 소기의 목적을 달성 할 수 없다.

우리의 경우 구성원들의 생산성 향상을 위한 전략으로 구성원간의 경쟁을 강조하고 그 유인책으로 제도적 보상제도 즉 경제적 보상제도에 초점을 맞추고 있다. 그러나 조직 구성원들 간의 경쟁은 조직의 효율적 목적달성을 위하여 중요한 요인 중의 하나이지만 조직의 효율적 목표달성을 위해서는 구성원들의 생산성에 영향을 미치는 다른 요인들도 같이 고려되어야 한다. 즉 구성원 상호간과 관리층과의 신뢰성 향상, 조직에 대한 충성심과 소속감 증진, 수평적·수직적 의사소통의 원활화, 업무에 대한 만족도 등을 높임으로써 구성원들의 협력을 증진시키는 것이 필요하다. 개인적 차원에서 조직의 목표를 효율적으로 달성하는 방안으로 경쟁과 협력 모두 필요한 것이다. 그러나 현재 우리의 경우는 경쟁을 너무 강조하고 협력적 측면을 너무 도외시하고 있다. 경쟁과 협력의 전략은 각각의 장점과 단점을 가지고 있으며 각 조직들은 그들만의 고유한 환경과 특성을 가지고 있기 때문에 어느 한 측면만을 너무 강조하기보다는 그 요인들의 장점을 최대한으로 적용하여 조직에 맞는 전략을 선정하여 조직의 목표를 효율적으로 달성 할 것이 요청된다.

참 고 문 헌

- 권영철. (2001). 기업간 경쟁과 협력의 논리와 규범. 「경영학 연구」, 30(3).
- 김상목 · 양기용. (1995). 성과급제와 근무성적평정: 비판과 대안. 「한국행정 연구」, 4(4).
- 김시영 · 노인만. (2004). 지방정부와 NPO간 협력관계 결정요인에 관한 연구. 「한국지방자치학회보」, 16(1).
- 노인만. (2003). 지방정부와 NPO간 협력관계 결정요인에 관한 연구. 영남대 박사학위논문.
- 박노윤. (2004). 조직변화에서의 협력과 감정. 「인사관리연구」, 28(1).
- 삼성경제연구소. (2002). CEO Information: 성과주의 인사의 명암과 제언. 서울신문, 2005년 3월 8일.
- 손달호 · 이병돈 · 사공혜숙 · 차영한. (2000). 지식경영에 대한 탐색적 연구 및 연구방향. 한국산업경영학회 2000년 동계학술발표대회.
- 오석홍. (2000). 「인사행정론」. 서울: 박영사.
- 오태현. (1995). 마아케팅부서와 타부서와의 협력에 관한 연구: 협력조성방식을 중심으로. 서울대 박사학위논문.
- 이재훈. (2001). 협력의 선행변수와 결과변수에 대한 탐색적 연구: 팀제 조직을 대상으로. 「한국경상논총」, 19(1).
- 이창원. (2001). 우리나라 정부기구 개편에 대한 비판적 고찰: 김대중 정부 3년을 중심으로. 「한국행정연구」, 10(2).
- 임종원 · 김현철. (1990). 경쟁과 협력: 철강산업의 대기업과 중소기업을 중심으로. 「중소기업연구」.
- 전영한. (2004). 공공조직의 목표모호성: 개념, 측정, 그리고 타당화. 「한국행정학보」, 38(5).
- Kohn, A. 성재상 역. (1995). 「경쟁을 넘어서(No contest: the case against competition)」. 서울: 비봉출판사.
- 최남희. (2001). 조직간 협력의 조건이 공동목표 달성을 미치는 영향 분석과 시뮬레이션 모델에 관한 연구. 「한국시스템다이내믹스연구」, 2(1).
- 황성원. (2003). 공공조직의 성과급제에 관한 소고. 「한국행정연구」, 12(4).
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for

- creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42.
- Alders, M. & Wilthagen, T.(1997). Moving beyond command-and-control: Reflexivity in the regulation of occupational safety and health and the environment. *Law and Policy*, 19.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A.(1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of Marketing*, 54.
- Barnard, Chester I.(1938). Function of the Executive, Harvard University Press.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Mount, M. K.(1998). Relating member ability and personality to work-team process and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3).
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. A.(1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Moon, H., Conlon, D. E. & Ilgen, D. R.(2003). Cooperation, Competition, And team Performance: Toward A Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 46(5).
- Bloom, M.(1999), The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations, *Academy of Management Journal*, 42(1).
- Borman, W.C., & Motowildo, S. J.(1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- Deutsch, M.(1973). *The Resolution of Conflict*, New Haven. CT: Yale University Press.
- Elliott, Robert H. & Vocino, Thomas.(1995). Compensation Administration and the Human Resource Management Function. *Handbook of Public Personnel Administration*, 357
- Eisenberger, R. & Cameron, J.(1996). Detrimental Effects of Rewards: Reality or Myth?, *American Psychologist*, 51.
- Gunningham, N. & Rees J.(1997). Industry Self Regulation: An Institutional Perspective. *Law and Policy*, 19(4).

- Ha, Mee-Sung(1989), Merit Pay in the Public Sector, unpublished paper, University of Georgia. 1989.
- Hodge, B. J., Anthony, William P & Gales, Lawrence M.(1996). *Organization Theory(fifth edition)*, Prentice-Hall International.
- Jamal, T. B. & Getz, D.(1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, (21)1.
- Jenkins, Jr. G. D., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. D.(1998). Are Financial Incentives Related to Performance?: A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5).
- Johnson, David W. and Roger T. Johnson.(1989). *Cooperation and Competition: Theory and Research*, Edina. Minnesota: International Book Company.
- Kohn, Alphie.(1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. & Hanlon, S. C.(1997), Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*, 22(1).
- Mayo E.(1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- McAllister, Daniel J.(1995), Affect-And Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1).
- Miller, L. K. & Hamblin, R. L.(1963). Interdependence, differential rewarding, and productivity. *American Sociological Review*, 27.
- Mullen, B. & Copper, C.(1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2).
- Muringhan, J. Keith.(1994). Game Theory and Organizational Behavior, In Barry M. Staw & L. L. Cummings, *Research in Organizational Behavior*, 16.
- Neal, A. & Hesketh, B.(2001). Productivity in Organizations. in Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C., *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Vol. 2: Organizational Psychology*. Sage Publications Ltd.

- Organ, D. W.(1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, Philip M. and Ahearne, Michael and MacKenzie, Scott B.(1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2).
- Shah, P. P.(2000). Network destruction: The structural implications of downsizing." *Academy of Management Journal*, 43.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B. & Kelley, S. W.(1992). Cooperation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, 68(2).
- Smith, K. G., Carroll, S. T., & Ashford, S. J.(1995). Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38.
- Thomas, K. W.(1992). Conflict and negotiation process in organizations. in Dunnette, M. D., & Hought, L. M. (Eds.). *Handbook of Industiral and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Tom R. T. & Steven L. B.(2000). *Cooperation in Groups.*, Ann Arbor, MI: Braun-Brumfield.
- Waddock, S. A. & Bannister, B. D.(1991), Correlates of Effectiveness and Partner Satisfaction in Social Partnership. *Journal of Organizational Change Management*, 4(2).
- Weber, Max.(1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. Henderson and T. Parsons, New York: Free Press.
- Weiss, Janet A.(1987). Pathways to Cooperation Among Public Agencies. *Journal of Policy Analysis and Management*, 7(1).
- Wisman, Jon D.(2000). Competition, Cooperation and the Future of Work. *Peace Review*, 12(2).

Abstract

Competition and Cooperation

Hyung-U Lee

Purpose of this paper is to reexamine the importance of concept of cooperation. It is said that cooperation and competition can both contribute to improve productivity and performance of organization. Recent years, there is a trend to emphasize competition to increase member of a organization, instead cooperation. Of cause, competition is one of the most important and powerful factors to increase productivity. That is why all most every organization both private and public organization try to adopt competition strategy. It is not intended to deny the fact that the competition is essential to survive in this competitive world in this paper. Rather, I would like offer not to discard and to reconsider usefulness of cooperation to improve performance of organizations, because, as we know, the concept of cooperation also important in increasing productivity of organization.

【Key words : Cooperation, Competition, Organization, Performance】