

# 제11장 조직설계 및 조직구조

## 제1절 조직설계의 개념

: 조직 설계란 조직의 전략 및 조직환경에 적합한 조직구조를 선택하는 의사결정을 말한다

## 제2절 조직설계의 접근방법

### 1. 고전적 접근방법

- 경영학의 고전적 접근이론에 기초를 둔 것으로 조직의 모든 상황에 적합한 단일 조직구조를 개발하기 위한 원칙을 추구하는 접근방법
- 가정 효율적인 접근방법이란 조직구성원이 조직에 대한 의무의식과 합리적인 규칙과 규제에 의해 이끌어 지는 계층적 구조를 통해서 가능하다고 봄

- Weber가 주장한 이상적 관료조직의 특징
  - 명확한 분업과 조직의 각 지위는 전문가로 구성
  - 과업의 성과가 일정하도록 일관된 규칙이 있어야 함
  - 조직내 명령계통이 존재하도록 지위계층이 있어야 함
  - 경영자는 비개인적 방법으로 조직을 이끌어가야 한다
- 관료조직의 장점
  - 분업, 규칙에 의한 의존, 권한의 계층성, 전문성을 기초로 한 채용과 같은 요소를 포함하기 때문에 조직의 효율성을 증가시킨다
  - 관료조직은 다른 조직구조의 설계를 위한 출발점이 된다
- 관료조직의 단점
  - 유연성이 부족하다
  - 조직내 인간적, 사회적 과정을 소홀히 하는 경향이 있다
  - 조직에 대한 충성도와 비개인적 관계에 관한 가정은 비현실적이다

## 2. 과업-기술 접근방법

- 60년대 Joan Woodward 등이 주장한 개념으로 과업기술과 같은 조직내 변수를 고려한 조직설계 개념
- 과업기술이란 제품을 생산하는데 필요한 상이한 생산기술을 의미함
- Joan Woodward는 조직분류 기준
  - 단위 및 소규모 배치생산
  - 대규모 배치 및 대량생산
  - 공정생산
- 결론
  - 기술이 복잡할 수록 수직적 조직구조가 형성되며 많은 감독과 조정이 필요해진다
  - 단위생산에서 대량생산으로 변할수록 하위경영자의 관리범위가 증가하나 대량생산에서 공정생산으로 바뀌면 오히려 감소한다
  - 기술의 복잡성이 증가할수록 사무직 및 일반관리요원이 필요하다

### 3. 환경적 접근방법

- 기계적 시스템

- 조직의 활동이 상이한 전문화된 과업으로 나누어져 있는 조직
- 안정적인 환경에 적합
- 각 개별 및 단위활동의 목표는 고전적 관료주의의 명령계통을 따르는 상위경영층에 의해 명확히 정의된다.

- 유기적 시스템

- 집단차원에서의 작업을 수행 시
- 불안정한 환경에 적합
- 상위자로부터의 명령이나 하위자에 대한 명령이 적은 대신에 조직의 모든 수준별로 정보와 충고를 얻기 위해 구성원간에 의사소통이 이루어진다

## ◆ Lawrence and Lorsch

- 환경적요인은 분화와 통합이라는 개념의 차원에서 조직에 영향을 미친다고 설명함
- 분화 : 조직이 경영자의 지향성과 구조에 따라 하위단위로 나누어지는 것을 의미함
- 통합 : 여러 하위단위가 조정을 통해 공동으로 작업을 수행하는 것
  - 복잡한 환경하에서 경영자는 전문적 기술을 개발하고 환경적 불확실성을 다루기 위해서는 고도로 전문화된 부문(분화)을 창출해야 한다.
  - 환경의 변화 정도가 높은 경우 부문 내 및 부문간에 많은 정보 처리를 필요로 하기 때문에 높은 통합이 필요하게 된다.

## 제3절 조직구조

### ▶ 조직 구조

- 조직의 제 활동을 경영자와 종업원, 경영자와 경영자, 종업원과 종업원간의 관계성 차원에서 분할하고 집단화하고 조정하는 방법을 말함
- **조직구성원의 활동을 조정하고 통제하기 위한 기구**
  - **조정** : 조직의 과업과 부문을 조직목표를 달성하기 위하여 상호관련 시키는 과정
  - **통제** : 조직 구성원들로 하여금 조직 내에서 상호 관계성을 예측하고 안정시킬 수 있도록 활동을 규제하는 것을 말함

# 1. 조직구조의 유형

## 1) 직능별 조직구조

- 공동의 과업, 기술 또는 행동을 기준으로 상이한 부문별로 조직구성원을 집단화 하는 것

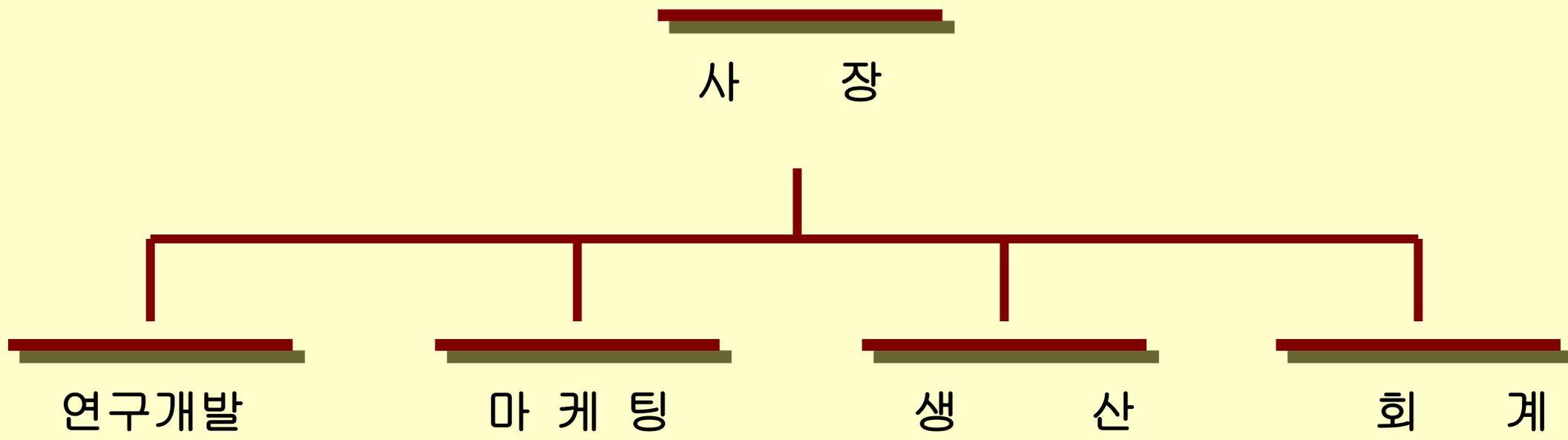
- 장점

- » 자원의 효율적 이용(규모의 경제 실현)
- » 구성원의 심층적 과업기술 개발에 도움
- » 구성원의 경력경로명을 명확하게 함
- » 지시계통을 통일 할 수 있다
- » 직능 내에서 조정활동이 용이함

- 단점

- » 의사결정이 느리다
- » 조직의 혁신성이 부족하게 된다
- » 성과에 대한 책임성이 명확하지 않다
- » 관리훈련이 제한되어 있다
- » 직능별 조정이 어렵다

# 직능별 조직구조



## 2) 사업부별 조직구조

➤ 제품이나 서비스를 생산하기 위한 활동을 독립적 단위로 집단화하는 것

➤ 유형

- **제품별 사업단위** : 단일제품 또는 관련된 제품집단에만 책임을 갖는 사업단위
- **고객별 사업단위** : 고객유형별 제품을 판매하는 경우 발생
- **지역별 사업단위** : 산출물을 전국적 국제적으로 판매하는 대규모 조직의 경우 지역을 기준으로 사업단위를 형성한 경우

➤ 특징

- 사업부 수준이나 단위 경영자에게 위양하는 분권화된 의사결정
- 문제에 신속하게 대응할 수 있다
- 작업은 전문화되며 부문경영자에 대한 통제의 범위가 감소
- 독립적으로 각 사업단위가 운영되기 때문에 전체 조직의 조정활동은 사업단위의 전체조직에 대한 기여도에 따라 이루어짐

## ➤ 사업부별 조직구조의 장단점

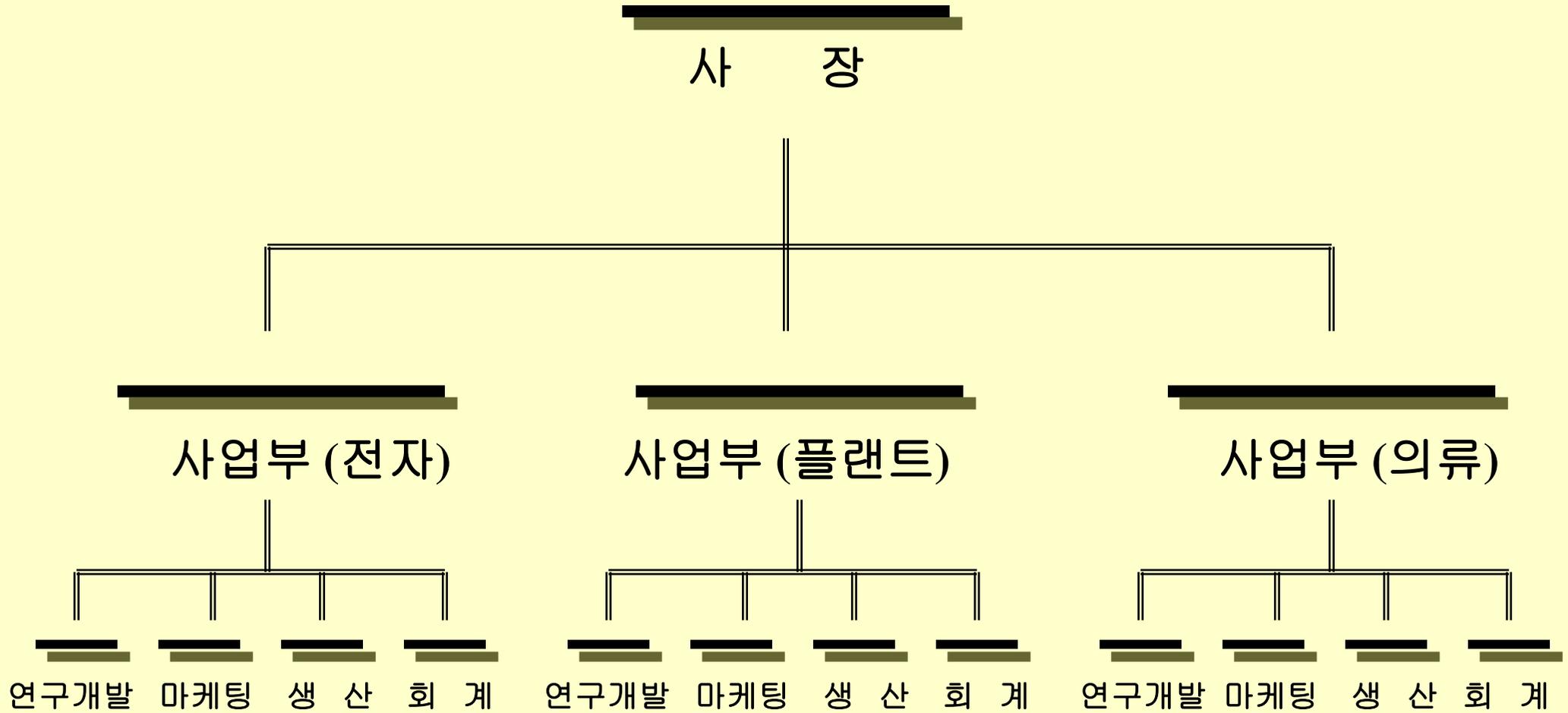
### ■ 장점

- 불안정적 환경에 대한 적응력이 높다
- 고객만족도를 높일 수 있다
- 과업의 조정이 용이하다
- 전반적인 관리훈련이 가능

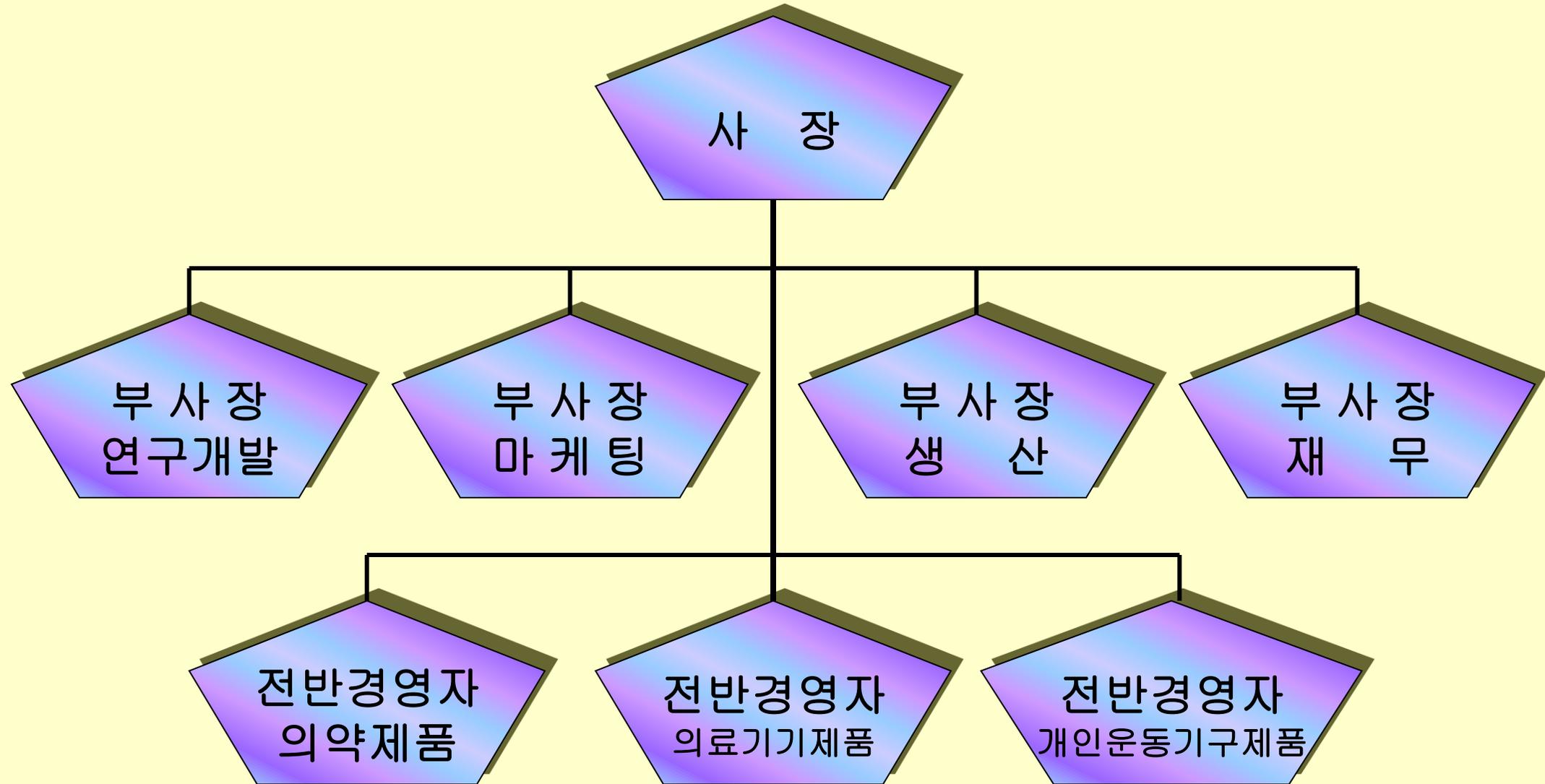
### ■ 단점

- 자원의 비효율적 이용
- 심층적인 교육훈련이 어렵다
- 사업부의 목표에만 중점을 둘 수 있다
- 통제의 상실

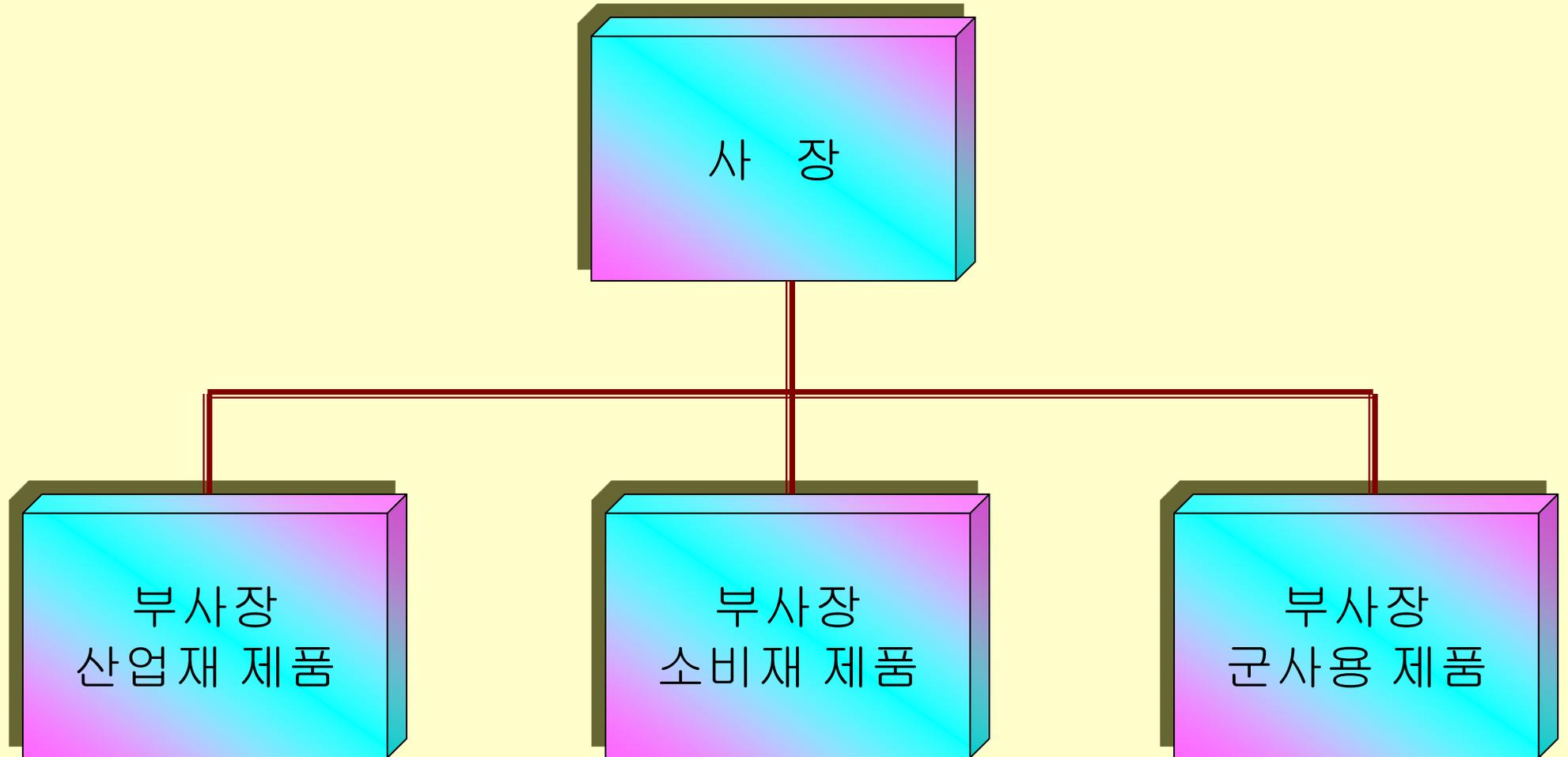
# 사업부별 조직구조



# 제품별 사업단위

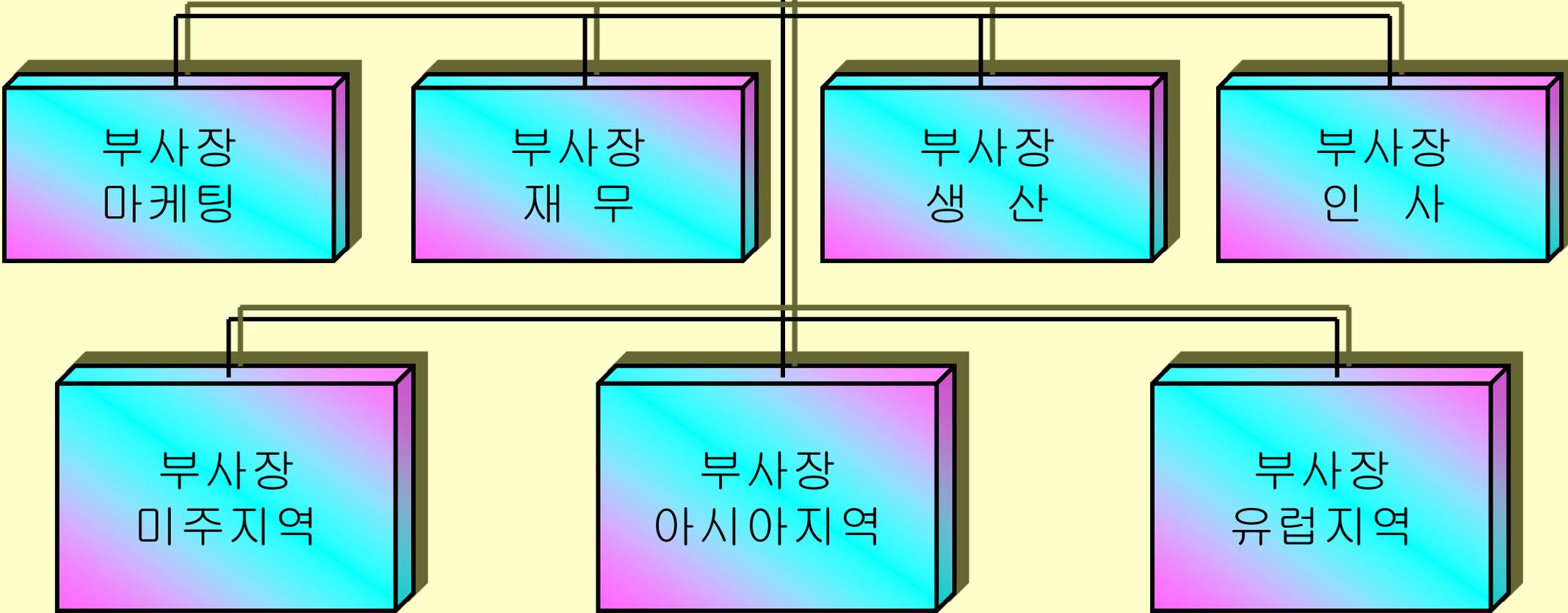


# 고객별 사업단위



# 지역별 사업단위

사 장



### 3) 혼합형 조직구조

➤ 사업부별 조직구조와 직능별 조직구조의 장점만을 이용하고자 두 조직구조가 혼합된 조직구조를 말한다

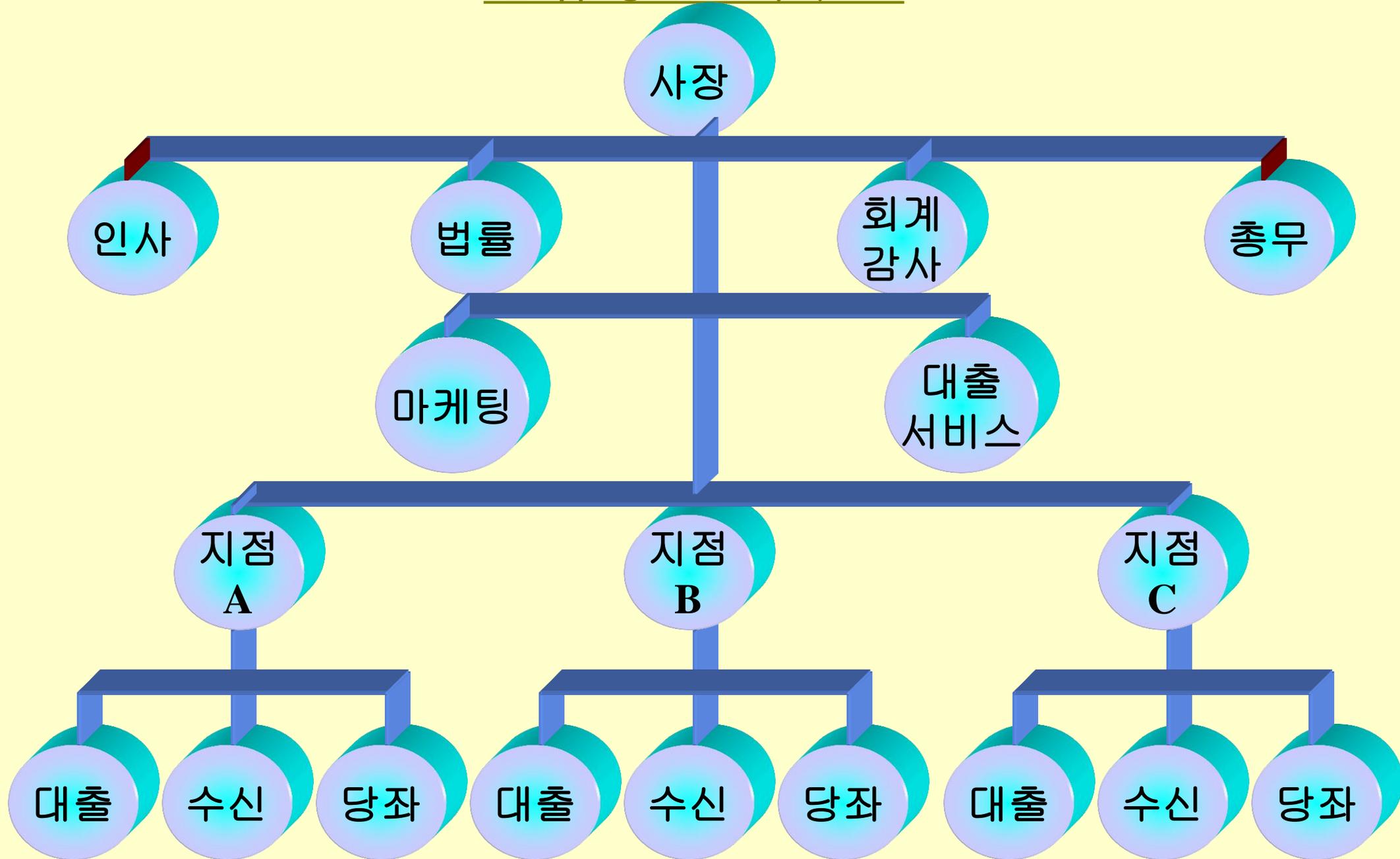
#### ➤ 장점

- 동시조정활동이 가능하다
- 조직 전체 목표와 사업부 목표의 통합이 가능하다
- 환경에 대한 적응성과 효율성을 높인다

#### ➤ 단점

- 예외적인 상황변화에 대한 반응속도가 느리다
- 본부와 사업부 간의 갈등이 발생할 수 있다
- 관리비용의 증가

# 혼합형 조직구조



#### 4) 매트릭스 조직구조(애드호크라시조직구조)

➤ 다양한 전문적 기술을 가진 사람들의 집단에 의해 해결될 수 있는 프로젝트를 중심으로 조직화된 신속한 변화와 적응이 가능한 임시적 시스템을 말함

##### ➤ 특성

- 고도의 전문 요원들로 충원되기 때문에 수평화가 매우 커진다
- 그러나 수직적 분화의 정도는 매우 낮다
- 규칙과 규정이 거의 없다
- 의사결정은 분권화 된 팀에 의존한다

## • 매트릭스 조직구조

### – 매트릭스조직구조가 타당한 경우

- » 이중적 활동에 중점을 두어야 하는 환경적 압박이 있는 경우
- » 많은 정보가 필요하고 그 정보를 처리해야 하는 경우
- » 자원의 이용에 있어서 특히 효율성을 필요로 하는 경우

### – 장점

- » 환경이 요구하는 여러 가지 요구를 동시에 수용할 수 있다
- » 조직으로 하여금 유연성을 가지게 한다
- » 자원의 효율성을 향상시킨다
- » 구성원의 기술 개발에 도움이 된다
- » 동기부여와 몰입의식을 증진시킨다
- » 최고 경영층의 계획수립에 도움이 된다

### – 단점

- » 이중의 권한관계가 형성된다
- » 조직내의 권력투쟁이 발생할 가능성이 있다
- » 시간낭비를 초래할 수 있다
- » 많은 대인관계 기술교육이 필요하다
- » 많은 실행비용이 든다

# 매트릭스 조직



## 2. 기타 조직구조

- **타스크 포스 조직구조**

- 일종의 특수 업무 조직으로 조직내의 여러 하위 단위의 결합된 노력이 필요한 구체적이며 명료하고 복잡한 과업을 수행하기 위해 형성된 임시 조직구조

- **위원회 조직구조**

- 원만한 의사결정을 위해 분야별전문가를 모아 논의가 필요할 경우
- 의사결정결과에 영향을 받을 대표자들을 참가 시켜야 할 경우
- 부담을 분산시킬 필요가 있는 경우
- 어느 한 개인이 조직을 이끌어 나갈 준비가 안되었을 경우

- **공동관리 조직구조**

- 고도의 전문직들로 구성된 조직체에서 택하고 있다
- 중요한 의사결정에 구성원 모두가 참가하는 완전 민주적 특성