

제8장 경영관리

<CONTENTS>

■ 조직(organization)

■ 경영관리 과정

■ 조직(organization)

- 동일한 목표 달성을 위해 여러 사람들이 모인 집단
- 조직의 구성
 - 작업자: 주어진 임무에 집중
 - 관리자: 여러 작업자의 작업을 적절히 조율하여 조직 목표에 효율적이고 효과적으로 다다를 수 있는 방법을 고민

■ 경영관리 과정

○ POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling)

- 계획, 조직화, 지휘, 통제 활동으로 구성된 경영관리 과정

○ 계획

- 조직의 전체 목표를 설정하고, 목표를 달성하기 위한 전략을 수립하고, 목표와 전략을 위해 구체적으로 실행해야 하는 활동들을 통합하고 조정하는 종합적인 계획을 수립하는 것

* 목표 관리(Management By Objectives, MBO): 조직의 모든 수준에서 상위 수준의 목표에 부합하는 각자의 목표를 설정

○ 조직화

- 조직화(organizing)는 조직 구조를 생성하는 절차를 의미하며, 조직 구조(organizational structure)는 조직 내에서의 업무의 공식적인 배정

- 조직 설계(organizational design)

- 조직화 vs. 조직 설계: 조직화 절차의 전반부인 업무를 결정하고, 세분화하고, 결합하여 하나의 조직 구조가 완성되는 단계(3단계 업무 결합)까지를 조직 설계로 정의

- 조직 설계시 고려해야하는 다섯가지 요소

- ① 업무 전문화(work specialization)
- ② 부서화(departmentalization)
- ③ 명령 계통(chain of command)

- ④ 통제 범위(span of control)
- ⑤ 집중화/분산화(centralization/decentralization)

• 조직 구조의 유형

- 조직 구조는 조직 설계를 통해 얻게 되는 결과물
- 조직구조의 보편적 유형 다섯 가지

- ① 단순 구조
- ② 기능별 구조
 - * 기능별 구조 예시



- ③ 부문별 구조
 - * 부문별 구조 예시



④ 팀 구조

⑤ 매트릭스 구조

* 매트릭스 구조 예시



○ 지휘

- '지휘' 활동의 필요성: 동일한 계획과 조직 구조를 갖고 있는 조직이라 해도 해당 조직의 구성원들을 어떻게 이끌어 가느냐에 따라 이루고자 했던 목표의 달성도에는 큰 차이를 나타냄

- 지휘 활동에 필요한 세 가지 요인: 리더십, 동기 부여, 의사소통

- 리더십: 조직의 목표를 달성하기 위해 조직 구성원들에게 영감을 불어넣는 과정

* 권력(power): 다른 사람들로 하여금 자신이 원하는 것을 하게 하는 능력을 의미하며, 관리자는 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서 자신이 보유한 권력을 사용하여 구성원들의 행동에 영향을 미침

* 지위 권력(position power) vs. 개인적 권력(personal power)

<지위 권력: 관리자의 공식적인 지위로부터 발원>

<지위 권력의 세 가지 종류>

- ①보상적 권력(reward power): 인센티브, 승진, 칭찬 등을 통해 구성원들에게 영향
- ②강압적 권력(coercive power): 벌칙, 감점, 꾸중 등을 통해 구성원들에게 영향
- ③합법적 권력(legitimate power): 관리자의 지위에 공식적으로 부여된 권한을 이용하여 구성원들에게 영향

<개인적 권력: 관리자의 개인적인 특성으로부터 발원>

<개인적 권력의 두 가지 종류>

- ①전문적 권력(expert power): 해당 분야의 전문 지식 및 기술을 보유함으로써, 구성원들에게 영향
- ②준거적 권력(referent power): 타인과의 좋은 인간관계, 카리스마, 매력 등을 보유함으로써 구성원들에게 영향

- 동기부여의 내용 이론

① 욕구 계층 이론(hierarchy of needs theory): 인간의 욕구는 다섯 단계로 구성, 생리적 욕구부터 단계적인 욕구 충족이 필요

② 2 요인 이론(two factor theory): 구성원들의 만족과 불만을 초래하는 요인이 별개로 존재함을 주장

: 만족 요인에 대한 동기 부여 ⇨ 성취감, 책임감, 승진 기회, 자부심 등과 같은 업무 자체에 대한 동기 유발 요인을 통해 제공

: 불만족 요인에 대한 동기 부여 ⇨ 작업환경, 기본급여, 직장 내 인간관계 등과 같은 업무 환경과 관련된 내용을 통해 제공

- 의사소통의 중요성

: 높은 계층의 관리자일수록 업무 시간 중 의사소통에 소요되는 시간의 비율이 증가하기 때문에 남다른 의사소통 능력의 보유 필요

○ 통제

- 통제의 절차

① 단계 1: 계획 수립 단계에서 설정한 목표를 가장 잘 나타낼 수 있는 성과 척도를 지정

② 단계 2: 지정된 성과 척도를 이용하여 실적에 대한 성과 척도를 측정

③ 단계 3: 계획치와 실적치를 비교하여 성과를 판단

④ 단계 4: 실적미달의 원인을 분석하고 개선안을 도출하고 실행