

제10장 조직화

제10장 조직화

제1절 조직화의 기본개념

- ▶ 조직화란 계획수립단계의 의사결정과정을 통해 설정된 조직목표의 달성에 공헌할 수 있도록 제 자원을 일정한 패턴하에 상호연관 되도록 배치하는 것
- ▶ 조직설계 및 조직구조,구성원간 권력 및 권한의 관계, 인적자원관리 등

제2절 조직화의 기본요소

1.작업분할(전문화)

- 조직 전체 작업을 조직내의 개인 및 집단에게 작업이 체계적으로 그리고 만족스럽게 수행 되도록 나누어 배분하는 것
- 작업의 전문화 또는 노동의 전문화라고도 하며 이 개념은 아담 스미스의 국부론에서 언급된 분업의 개념에서 출발

2. 부문화

- 직무를 어떤 논리적인 분류기준에 따라 **집단화** 하는 것
- **조정과 통제**를 용이하게 하기 위한 기초
- 분류기준
 - **지식 및 기술별 부문화**
 - » 구성원의 전문화된 지식과 기술에 따라 직무를 집단화
 - **작업과정 및 직능별 부문화**
 - » 생산, 마케팅, 연구개발, 인사, 재무부분에 따라
 - **시간별 부문화**
 - » 직무를 언제 수행하느냐에 따라
 - **제품별 부문화**
 - » 생산되는 제품을 기준으로
 - **고객별 부문화**
 - » 상이한 고객집단을 기준으로 직무를 집단화
 - **지역별 부문화**
 - » 조직의 활동이 어느 지역에서 수행되는가에 따라

3. 권한의 유형

- 경영자는 권한과 권력을 통해 조직구성원이 조직구조 내에서 활동하도록 하는 규칙을 설정하고 이를 구성원에게 적용
- 개인과 조직수준에서 권한의 분배방법을 결정(권한위양, 분권화)

1) 권력(power)

다른 사람에게 직간접적으로 행동이나 태도를 변화시킬 수 있는 능력

➤ 권력의 원천

- 보상적 권력 (reward power) :영향력 행사자가 피영향자에게 보상 또는 과업을 할당하는 상위자의 권력-보상능력
- 강제적 권력(coercive power):처벌/강제 능력
- 합법적 권력(legitimate power):하위자 또는 피영향자가 인정하는 공식적 권한
- 전문적 권력(expert power):행사자가 지니고 있는 지식이나 기술에 의해 발생하는 권력 -전문능력
- 준거적 권력(referent power):피영향자가 영향자 또는 집단에 대하여 본인과 동일시 하려거나 무반하려는 욕구에서 발생하는 자여적 권력

2) 권한

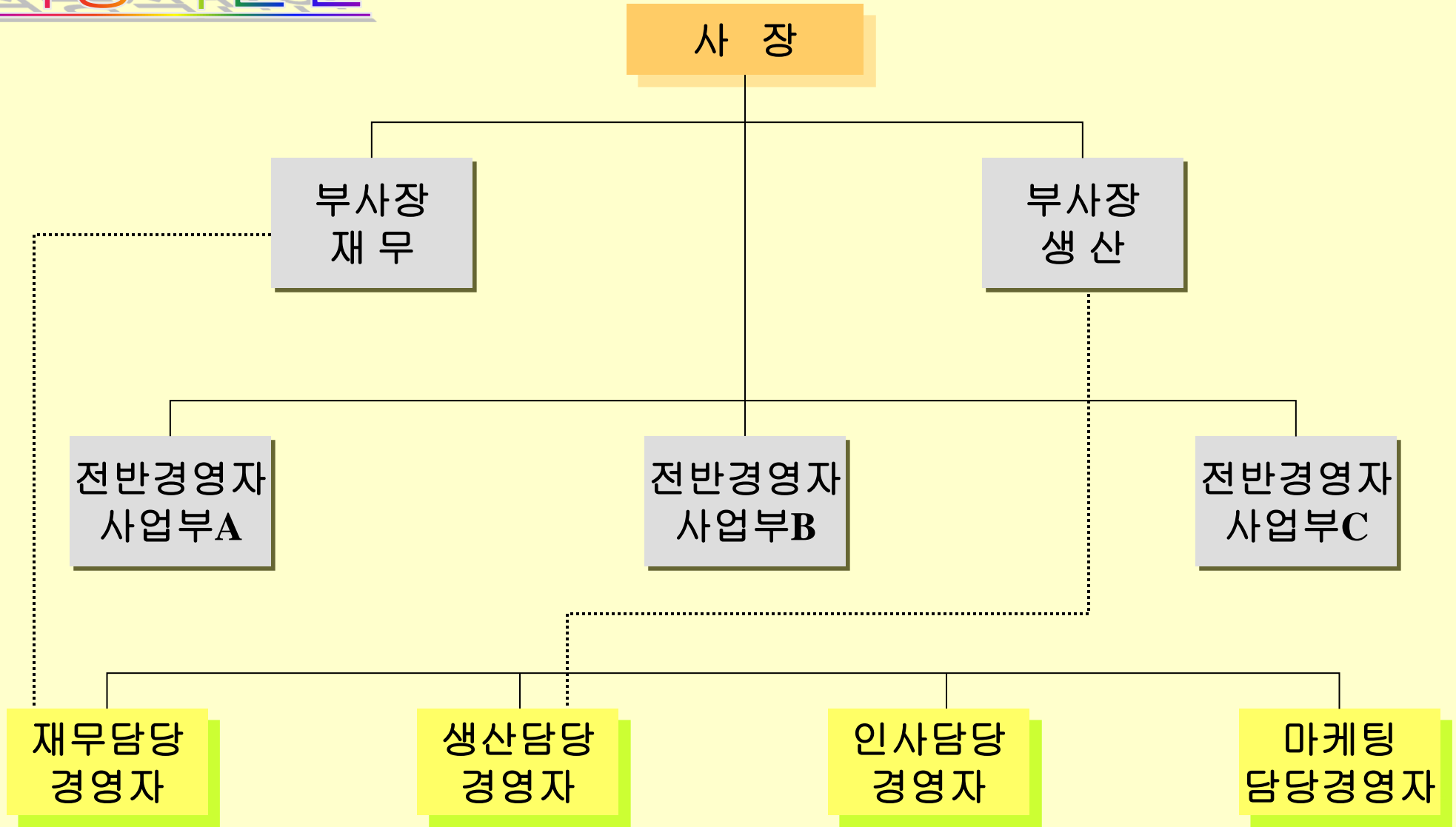
- 조직에 의해 합법화된 권력
- 권력의 한 형태로서 권력을 행사할 수 있는 능력
 - ✓라인권한: 조직의 목표달성에 직접적인 책임을 지닌 영향자가 지닌 권력(조직의 목표관점에서 규정됨)
 - ✓스텝권한:스텝이 지닌 권한으로 라인 경영자에게 서비스와 조언을 제공할 수 있는 집단의 권력
(조사,분석, 대안의 개발 등 계획수립에 대한 조언, 전략의 실행과 통제, 법률자문, 재무조언 등)
 - ✓직능적 권한 : 스텝구성원의 역할에는 독립성과 공식적 권한이 없기때문에 특정 스텝의 책임과 관련된 것으로 다른 부문의 활동을 통제할 수 있는 권리

라인과 스텝권한 및 지위



라인지휘
 보좌
 개인스텝
 전문스텝

직능적권한



3) 권한위양(delegation): 경영자가 자신의 전체적인 작업 중 일부를 수행 할 수 있는 권한과 책임을 다른 사람에게 할당하는 과정

- 장점

- 권한의 위양정도가 높을 수록 유효성 달성 동기부여 강화
- 하위자의 독창성 발휘와 능력개발 증진
- 현장업무능력 활용의 극대화
- 신속한 의사결정

- 장벽요인

- 자기과신, 하위자 능력 무시
- 권한 위양의 일관성 결여
- 경영자의 권한 축소 우려

- 효과적 위양 방법

- 하위자에 대한 자율권 부여
- 상하간 개방된 의사소통
- 경영자의 분석능력

4) 분권화(decentralization)와 집권화(centralization)

- 분권화:권력과 권한이 조직의 최고 경영층에서 하위경영층에 이르기까지 조직 전체에 걸쳐 체계적으로 위양되어 있는 정도
- 집권화:권력과 권한이 상위경영층에 집중되어 있는 정도
 - 분권화 집권화 결정요인
 - » 외부적 환경:불확실성이 높을 수록 분권화 높음
 - » 의사결정의 성격:의사결정비용이 높을 수록 집권화
 - » 하위 경영자의 능력

5) 임파워먼트(empowerment)

- 조직구성원 개개인에게 권한위임과 동기부여를 통해 성과제고 및 능력개발을 촉진하여 조직의 역량을 강화하는 도구
- 업무수행에 필요한 책임과 권한 등을 개인에게 최대한 부여하고 개인의 잠재력을 극대화 할 수 있도록 코칭하고 배려하는 과정

4. 통제의 범위 설정

- ▶ 특정 경영자에게 직접 보고하는 하위자 또는 부문의 수
- ▶ 명령계통의 결정
- ▶ 통제범위 선택의 중요이유
 - 특정부문 내에서 작업간의 관계에 영향을 미침
 - 의사결정의 속도에 영향을 미침
 - 통제의 범위가 좁은 경우(상하간 계층수가 많은 경우) 수직적 조직구조
 - 통제의 범위가 넓은 경우(상하간 계층수가 적은 경우) 수평적 조직구조
- ▶ 수직적 조직구조
 - 통제의 범위가 좁으며 상하간 조직계층수가 많은 조직
 - 업무처리의 권한을 수직적으로 세분화하고 유사한 과업범위나 기술을 기준으로 구성원을 집단화한 조직구조

수직적 조직의 강점과 약점

강점

- 상부의 강한 통제가 있어 조직 효율성이 높다
- 조직 내부의 예측성이 높아 안정적인 조직운영이 가능
- 안정적이고 예측가능한 환경에 유리
- 숙련에 의한 업무처리 효율을 높일 수 있음

약점

- 의사결정에 장기간 소요
- 정보전달과정에서의 왜곡, 손실
- 조직 내 정치행위가 팽배
- 부서간 긴밀한 협조를 가로막는 장벽이 존재
- 목표수립시 부서간 마찰이 빈번
- 구성원의 창의성 저해

➤ 수직적 조직구조

- 통제의 범위가 넓으며 상하간 조직계층수가 적은 구조
- 분권화, 네트워크구조 지향, 팀 중심으로 일하고, 고객과 밀착해 있는 부서와 그 구성원이 보다 많은 의사결정권을 갖는 조직

수직적 조직과 수평조직의 비교

	수직적 조직	수평조직
주요 목표	<ul style="list-style-type: none"> •효율성, 생산성 	<ul style="list-style-type: none"> •유연성, 적응성
운영방식	<ul style="list-style-type: none"> •기계적 방식에 의존 	<ul style="list-style-type: none"> •인간의 잠재력 활용
조직구조의 구성요소	<ul style="list-style-type: none"> •높은 과업분화 •높은 집권화 •높은 공식화 	<ul style="list-style-type: none"> •낮은 과업의 분화 •높은 분권화 •낮은 공식화
조직과정의 운영방식	<ul style="list-style-type: none"> •조직지위에 기초한 의사결정 •하향적 커뮤니케이션 •상급자에 의한 조정 	<ul style="list-style-type: none"> •개인능력에 기초한 의사결정 •쌍방향적 커뮤니케이션 •상호조정 및 자발적 조정
적합한 환경	<ul style="list-style-type: none"> •대량생산, 연속생산기술 •안정적이고 단순한 환경 	<ul style="list-style-type: none"> •소량주문 생산방식 •동태적이고 복잡한 환경

➤ 통제범위 고려 요인

- 전문성
- 과업의 불확실성
- 훈련
- 하위자의 인접된 물리적 분산
- 상호작용의 정도
- 과업의 유사성
- 표준화된 절차
- 과업의 통합정도

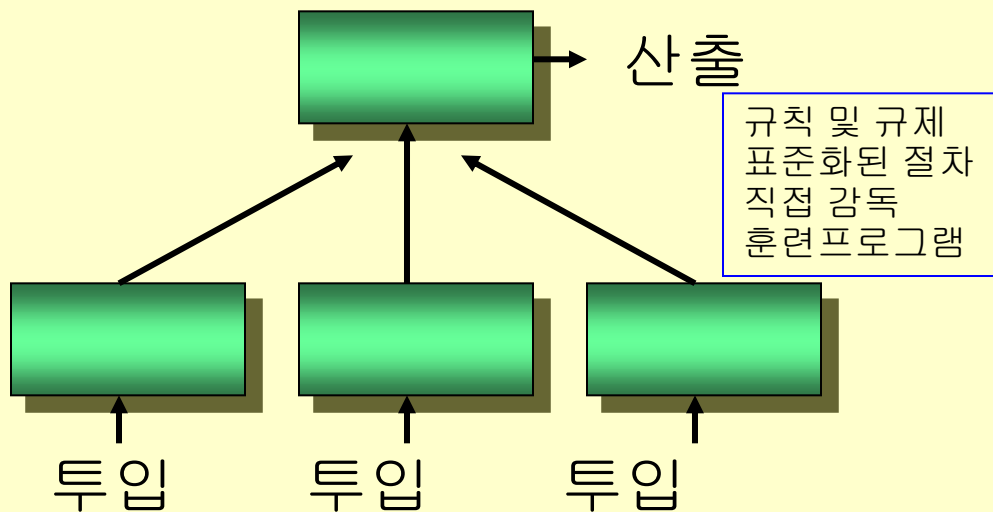
5. 조정

조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 각 부문의 활동을 통합 하는 과정

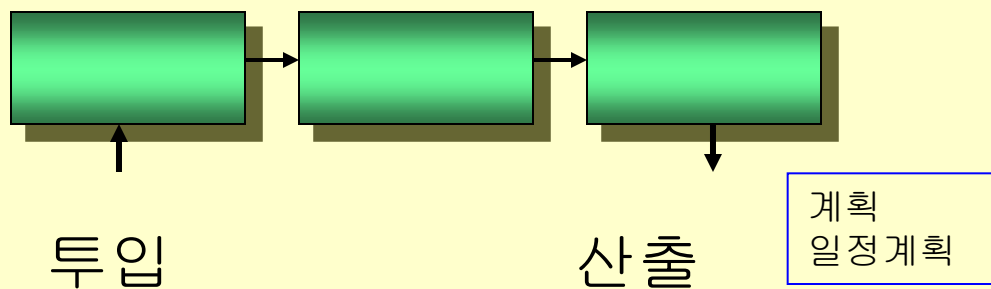
- 조정의 범위 : 수행되는 과업의 성격과 그 과업을 수행하는 부서들에 속한 구성원들간의 상호의존성에 의해 결정
- 상호의존성의 종류
 - 집합적 상호의존성
 - 순차적 상호의존성
 - 교호적 상호의존성
 - 팀형 상호의존성

상호의존성의 형태

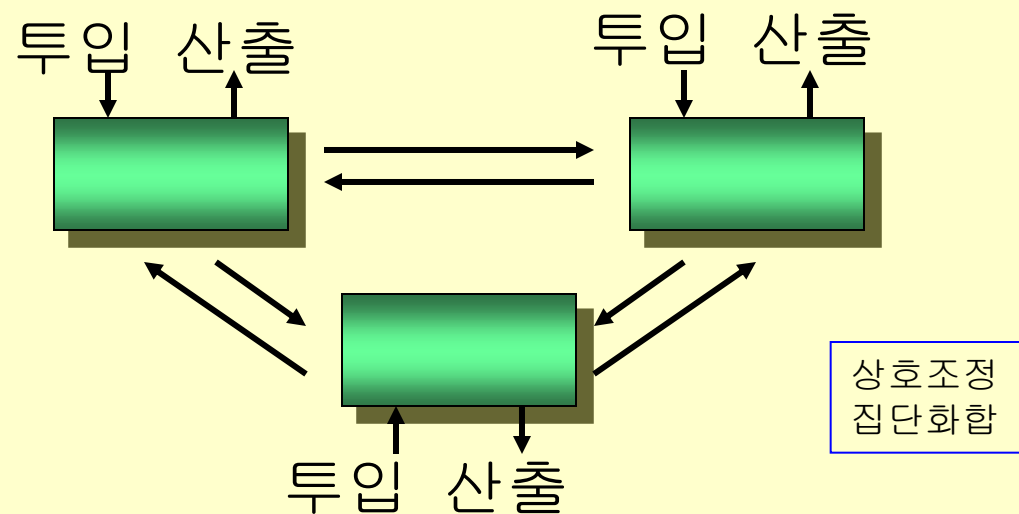
집합적 상호의존성



순차적 상호의존성



교호적 상호의존성



팀형 상호의존성

