

제 6장 조직화활동

조직화활동

Index

01. 조직화란?

02. 조직화 4단계

03. 조직구조의 유형

04. 21세기 조직화활동은?

조직화란?

1. 조직· 조직화 · 조직설계 · 조직구조

✓ 조직(organization)

- 조직화 과정을 거쳐 조직구조가 형성되어 체계를 갖춘 완성된 결과물
- 조직화 과정을 통해 만들어진 형태

✓ 조직화(organizing)

- 조직을 어떠한 형태로 구성할지 결정하고 각종 경영자원을 배분/조정하는 활동
- 조직을 구성해 가는 과정

✓ 조직설계(organization design)

- 조직화 과정에서 조직의 틀을 어떻게 구성할 것인가 결정하는 것
- 새로운 조직을 만들거나 환경이 변화하여 조직을 변경할 필요가 있을 때

✓ 조직구조(organization structure)

- 조직설계의 결과로 모양과 특색을 갖춘 짜임새 있는 조직
- 기업조직의 기본적 틀을 의미
- 조직 설계에 의해 완성된 구조(structure)

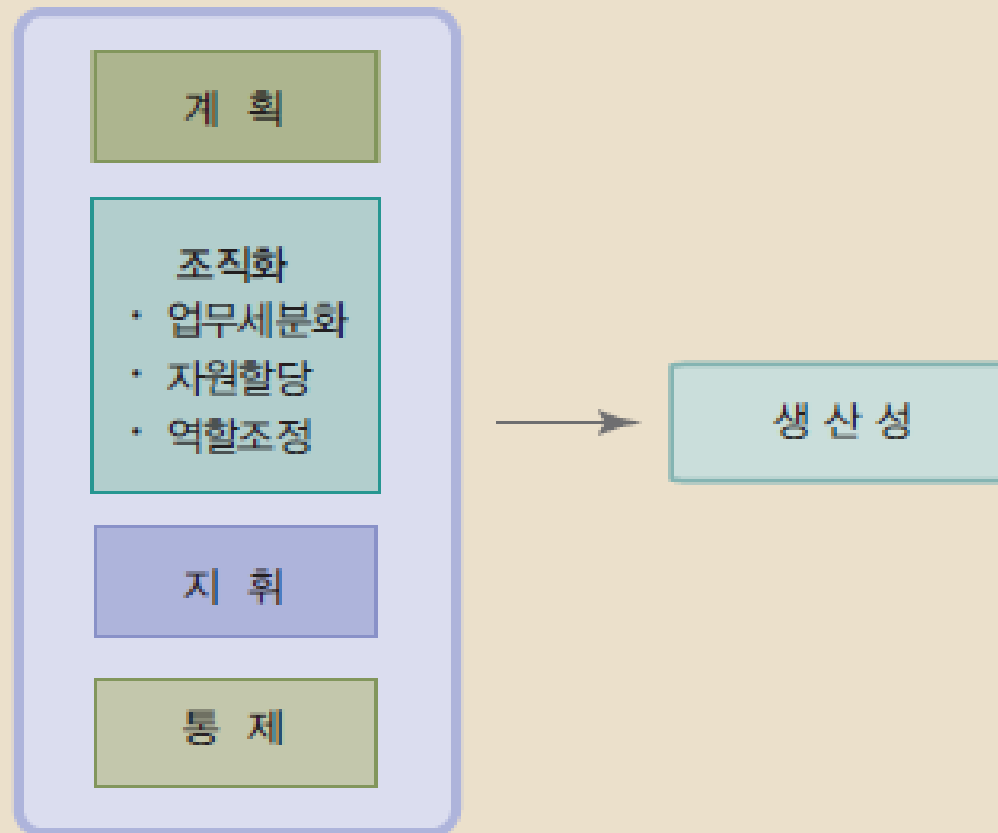


그림 6-1 조직화와 다른 경영관리기능의 관계

경영조직의 의의

경영목적을 **효율적으로 달성**하기 위하여
각 구성원의 **직무를 규정**하고,
직무의 수행에 필요한 **권한과 책임**을 **할당**함으로써
각 **직무의 상호관계**를 정한 후, 각 구성원의 **활동을 조정**하는 것

의사소통(communication)

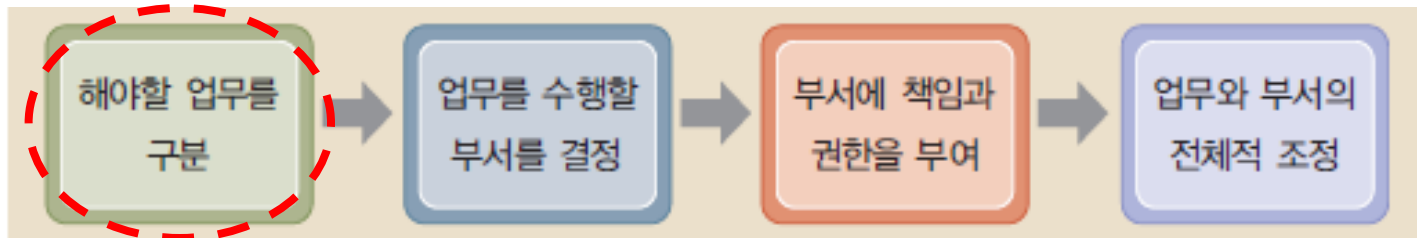
공헌의욕(willing to serve)

공통 목적(common purpose)

버나드(C.I.Barnard)

조직이란
두 사람 이상의
사람들이
의식적으로 조정한
여러 활동의 체계

조직화 4단계



1. 해야 할 업무를 구분

- ✓ 조직화의 첫 단계는 기업이 설정한 목표를 달성하기 위해 해야 할 업무를 구체적으로 확정하는 활동
- ✓ 작업자들을 단순화된 업무에 대해 전문화시키면 기업은 높은 생산성을 이룰 수 있음

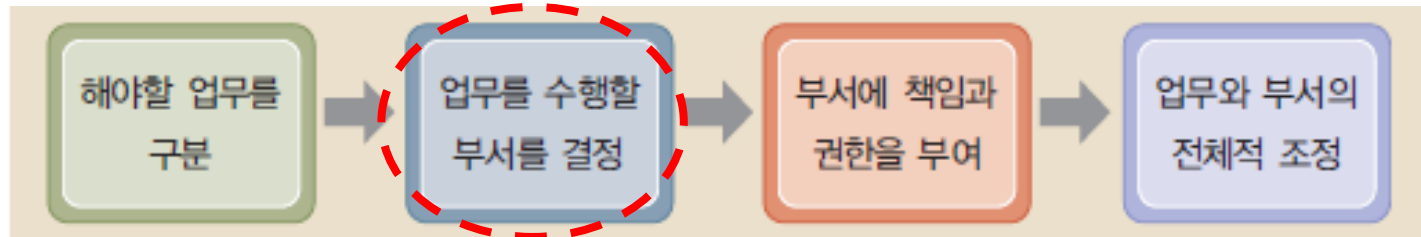
Adam Smith

[국부론: The Wealth of Nation]

1.분업의 원칙
분업(세분화) → 단순화
[Division of labor]

생산성

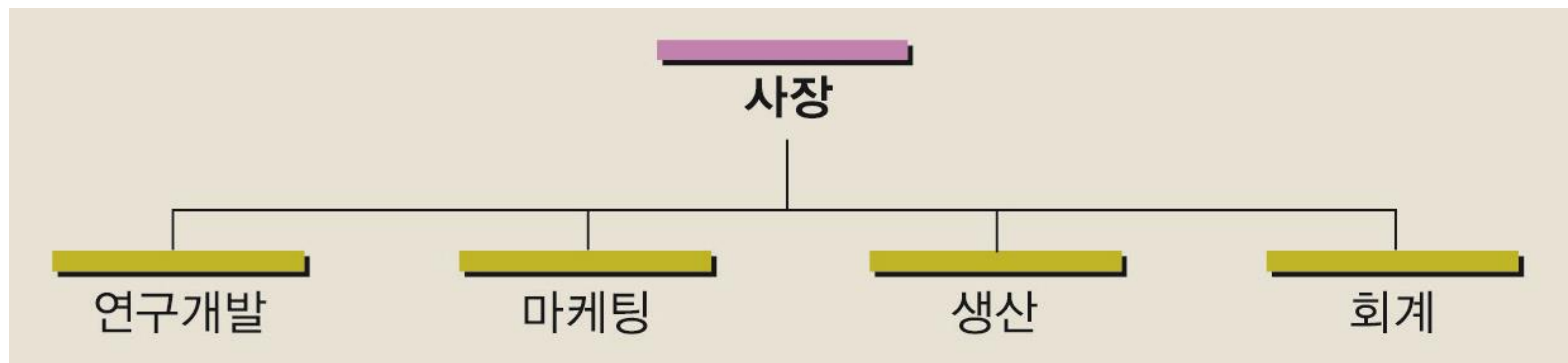
2.전문화의 원칙
단순업무 → 전문화
[Specialization of labor]

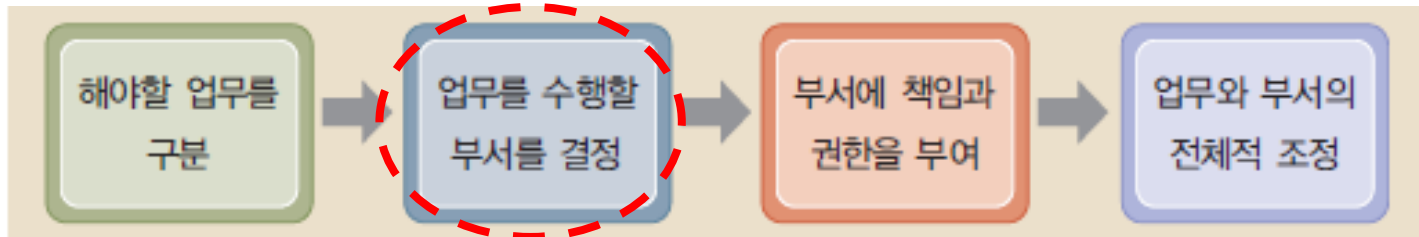


2. 업무를 수행할 부서를 결정

A. 기능별 부서화 또는 직능별 부문화(functional departmentalization)

- ✓ 공동의 과업, 기술, 지식 또는 행동을 기준으로 조직구성원을 집단화 하는 것
- ✓ 어떤 활동을 수행하는 데 필요한 투입요소를 바탕으로 집단화

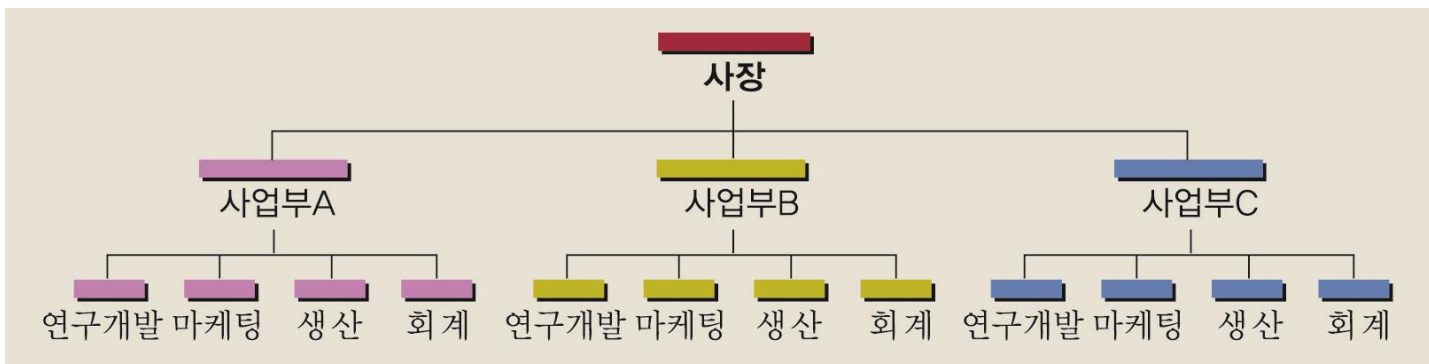


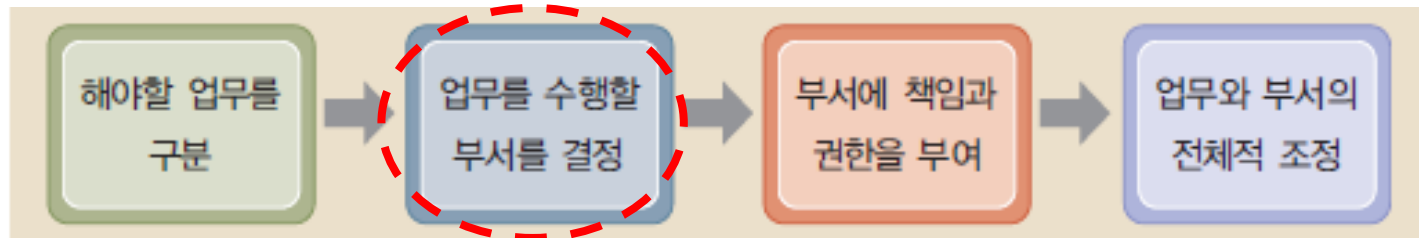


2. 업무를 수행할 부서를 결정

B. 사업별 부문화(divisional departmentalization)

- ✓ 어떤 제품이나 서비스를 생산하기 위한 모든 활동을 조직의 산출물에 따라 집단화
- ✓ 유형: 제품별 / 고객별 / 지역별

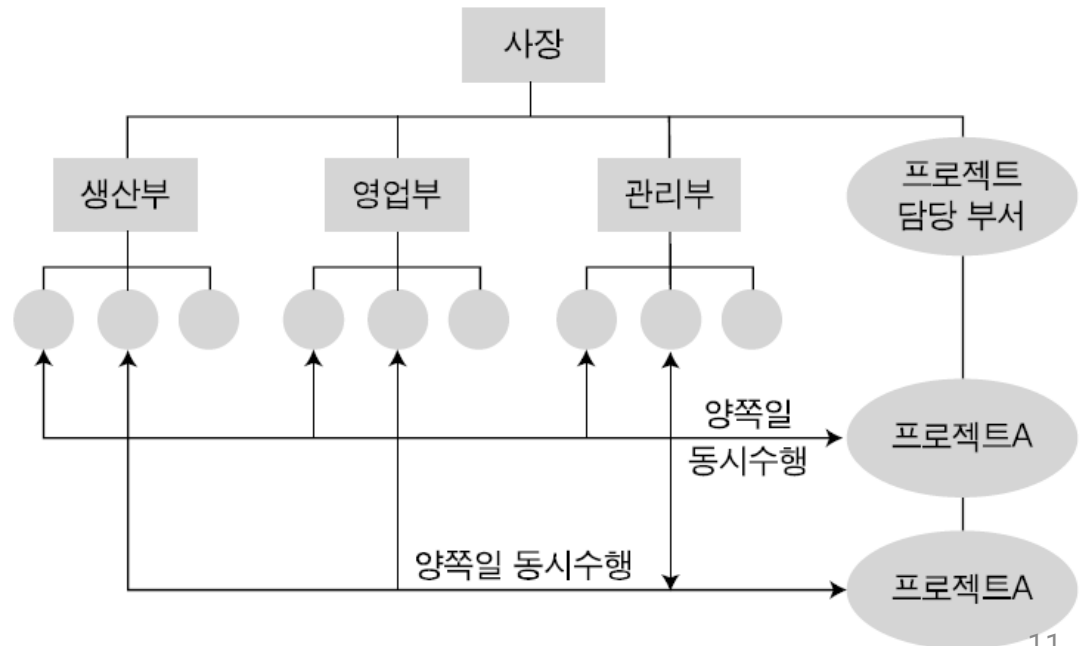


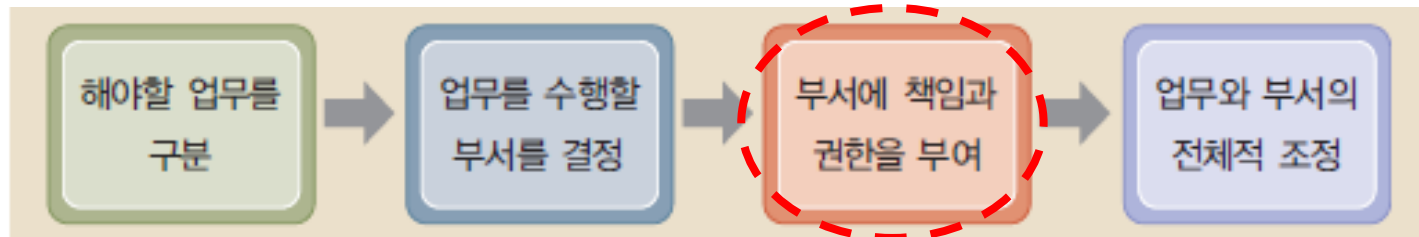


2. 업무를 수행할 부서를 결정

C. 매트릭스형 부문화(matrix departmentalization)

- ✓ 다양한 전문적 기술을 가진 사람들의 집단에 의해 해결될 수 있는 프로젝트를 중심으로 조직화
- ✓ 신속한 변화와 적응이 가능한 임시적 시스템





3. 부서에 책임과 권한을 부여

- ✓ 권한을 부서 내에서 어떻게 배분할 것인가를 결정하는 활동
- ✓ 권한 : 기업이 개인에게 합법적으로 부여한 의사결정권
- ✓ **권한배분에서 따라야 할 4가지 원칙**
 - A. 명령연쇄의 원칙(chain of command principle)
 - B. 명령일원화의 원칙(unity of command principle)
 - 매트릭스 구조의 경우 예외
 - C. 통제범위의 원칙(span of control principle)
 - 패올(H.Fayol): 하위직 20~30명, 상위직 3~4명
 - 쿤츠(H.D.Koontz): 하위직 15~18명, 상위직 4~8명
 - D. 책임-권한 동등의 원칙(responsibility-authority parity principle)



4. 업무와 부서의 전체적 조정(coordination)

- ✓ 전문화되어 분업화된 개인/집단의 작업활동을 상호 연결시키는 활동
- ✓ 기업 목표달성을 위해 각 부문별 요구사항을 적절히 조정하고 통합해야 함



조직구조의 유형

1. 라인-스텝 조직(line-staff organization)

✓ 라인조직(line organization) = 직계조직 또는 군대식 조직

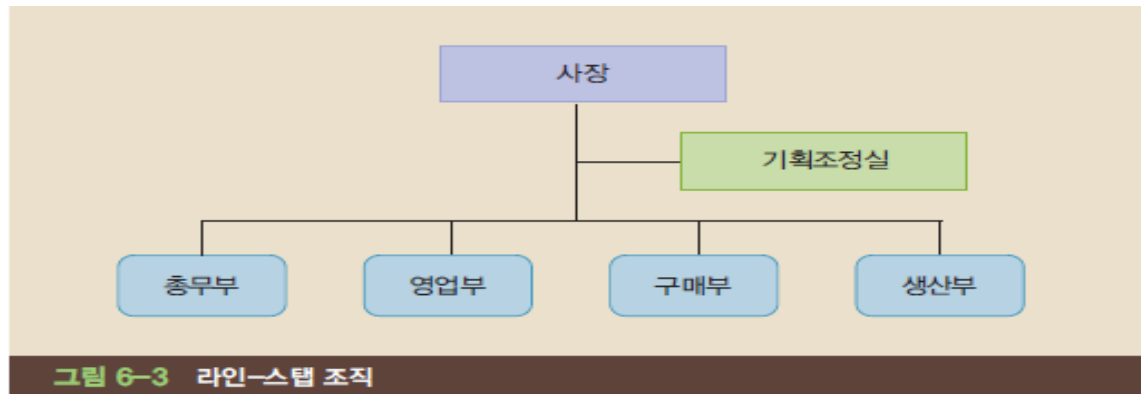
- 최고경영자에서 하위계층까지 직선적으로 연결되는 조직구조
- 업무의 부서화가 이루어지지 않은 매우 단순하고 초보적인 조직형태
- 모든 조직은 최고경영자부터 각 계층에 걸쳐 직접적인 명령체계를 갖는 라인조직에서 출발

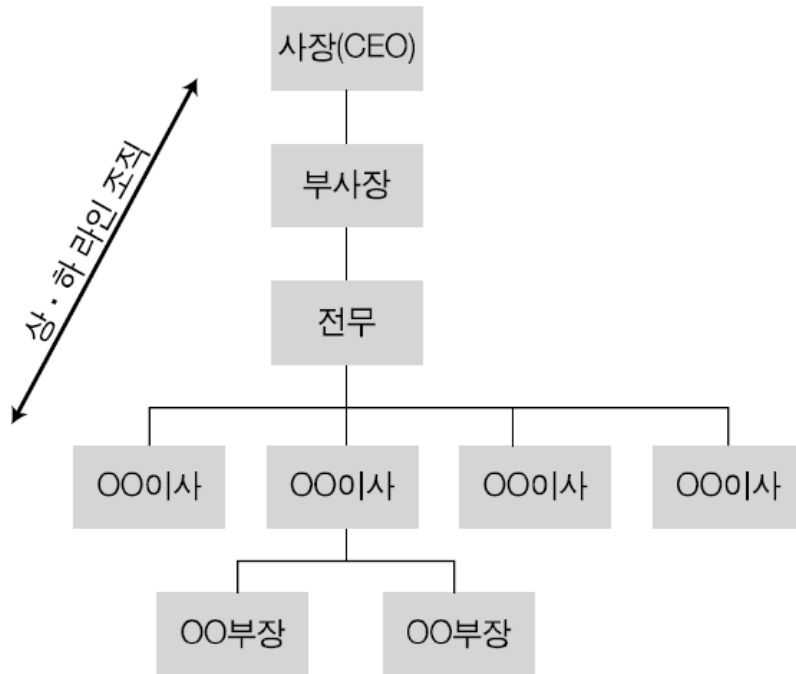
✓ 스텝(staff)

- 기획, 회계, 재무, 인사와 같이 전문적 지식이나 기술을 사용하여 라인활동을 도와주는 역할을 담당하는 구성원

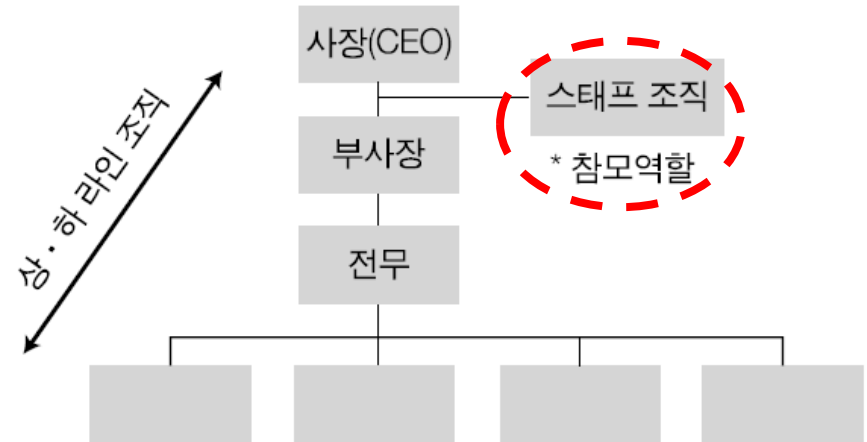
✓ 라인-스텝 조직(line-staff organization)

- 기업목표 달성에 필요한 핵심적 활동을 수행하는 라인조직에 전문적 지식이나 기술을 가지고 라인의 활동을 도와주는 스텝을 결합한 조직
- 가장 일반적 조직형태

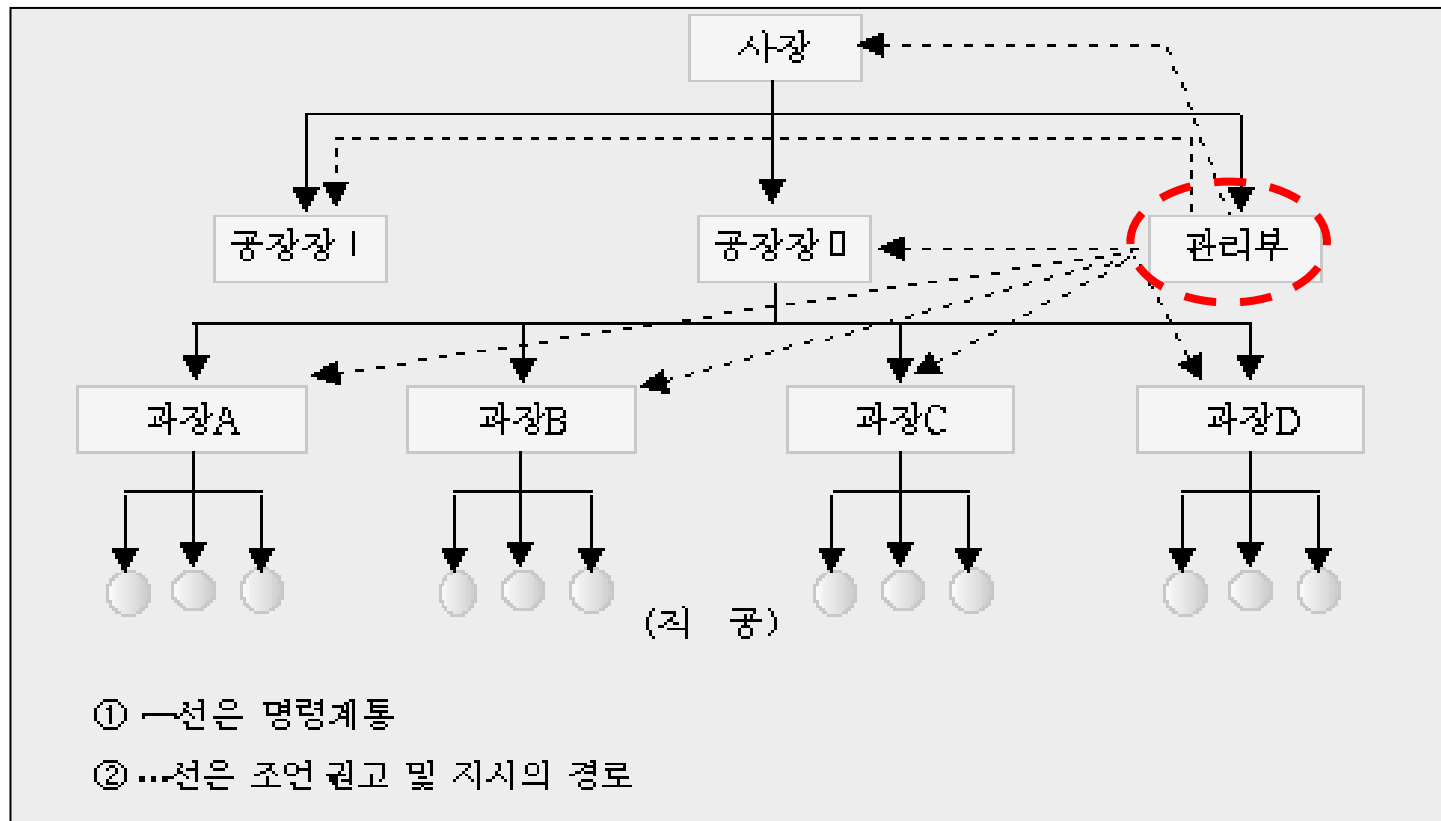




라인조직
(line organization)



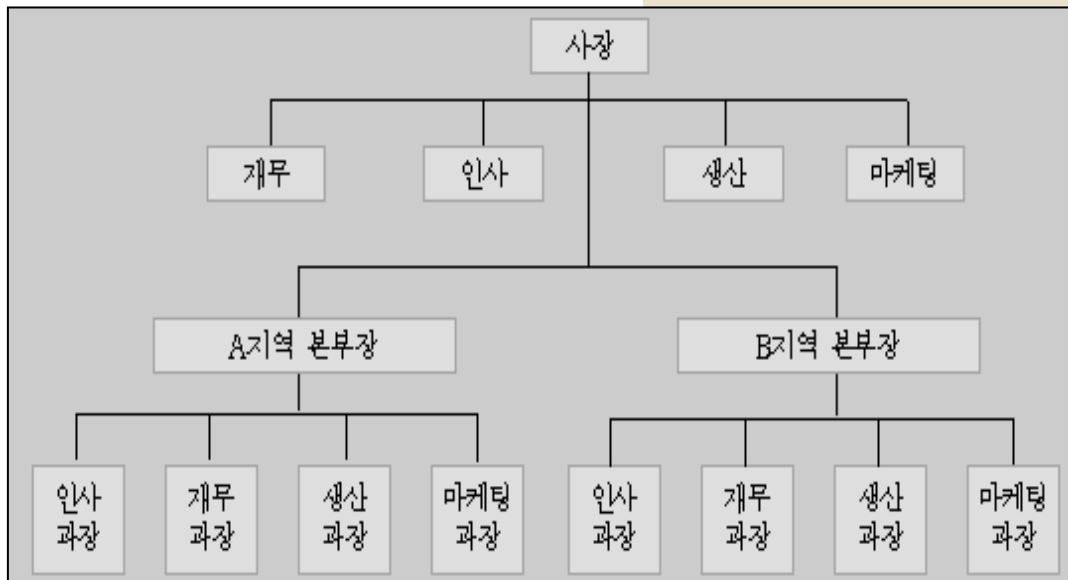
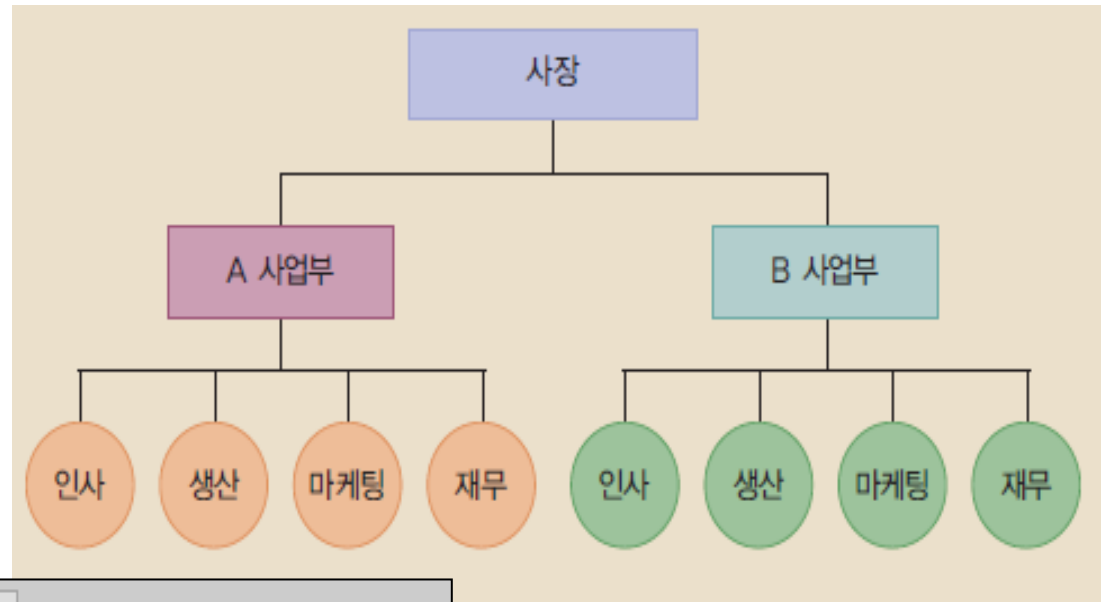
라인-스텝 조직
(line-staff organization)



라인-스태프 조직
(line-staff organization)

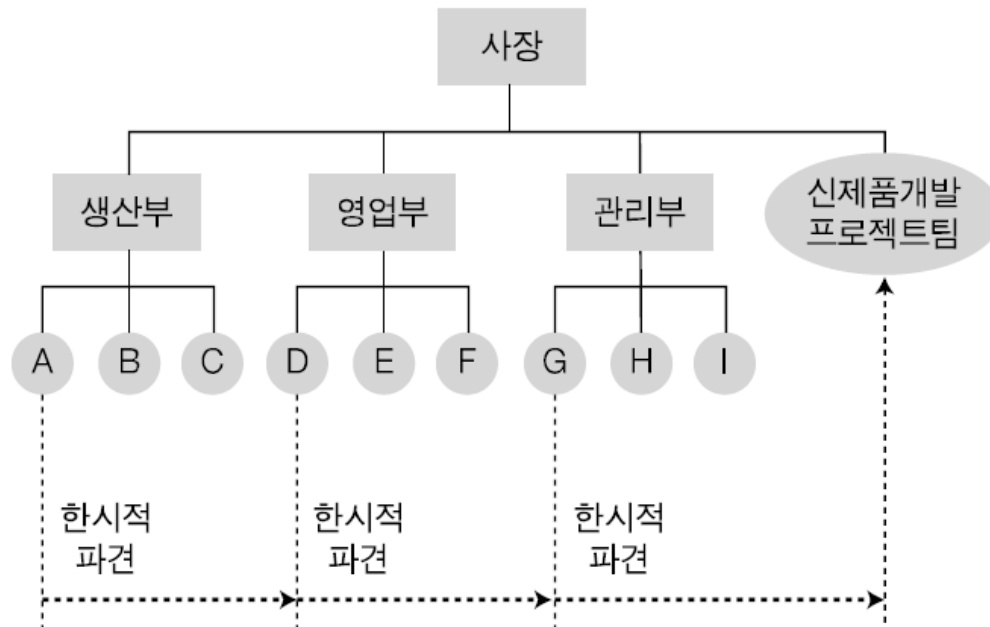
2. 사업부제 조직(divisional organization)

- ✓ 기업의 규모가 증대되고 제품과 시장이 복잡하게 되면서 **제품이나 시장 또는 지역**을 기초로 부문화하여 만들어지는 조직형태
- ✓ **특징**
 - 특정 제품 관련 경영활동은 해당 사업부문 책임자에 의해 이루어짐
 - 사업부의 책임자는 대부분의 권한 보유
 - 자주적, 독립적 지위 가짐 → 일을 주어진 권한 내에서 스스로 결정, 처리
- ✓ **장점**
 - 사업단위 별로 권한/책임을 부여함으로써 시장의 요구에 비교적 빠르게 대처 가능
 - 사업의 성패에 대한 책임소재 분명히 할 수 있음
- ✓ **단점**
 - 사업부마다 중복된 부서가 있어 자원의 낭비 초래 가능
 - 각 사업부간의 지나친 경쟁을 유발하여 기업 전체의 목표달성 저해가능
- ✓ 대규모 조직, 불안정적이고 예측하기 힘든 시장환경, 시장세분화가 가능한 경우에 효과적인 조직형태



3. 매트릭스 조직(matrix organization)

- ✓ 사업부제 조직의 문제를 해결하기 위해 시도된 조직
- ✓ 조직구성원들이 기능부서에 소속됨과 동시에 프로젝트 팀에도 소속되는 조직
- ✓ 특징
 - 프로젝트 업무 진행 시 프로젝트 업무 담당 조직의 경영자에게 귀속
 - 소량주문생산기술을 이용하는 상황, 시장환경이 빨리 변화하는 상황, 조직의 규모가 지역별로 다변화된 상황에서 효과적인 조직형태

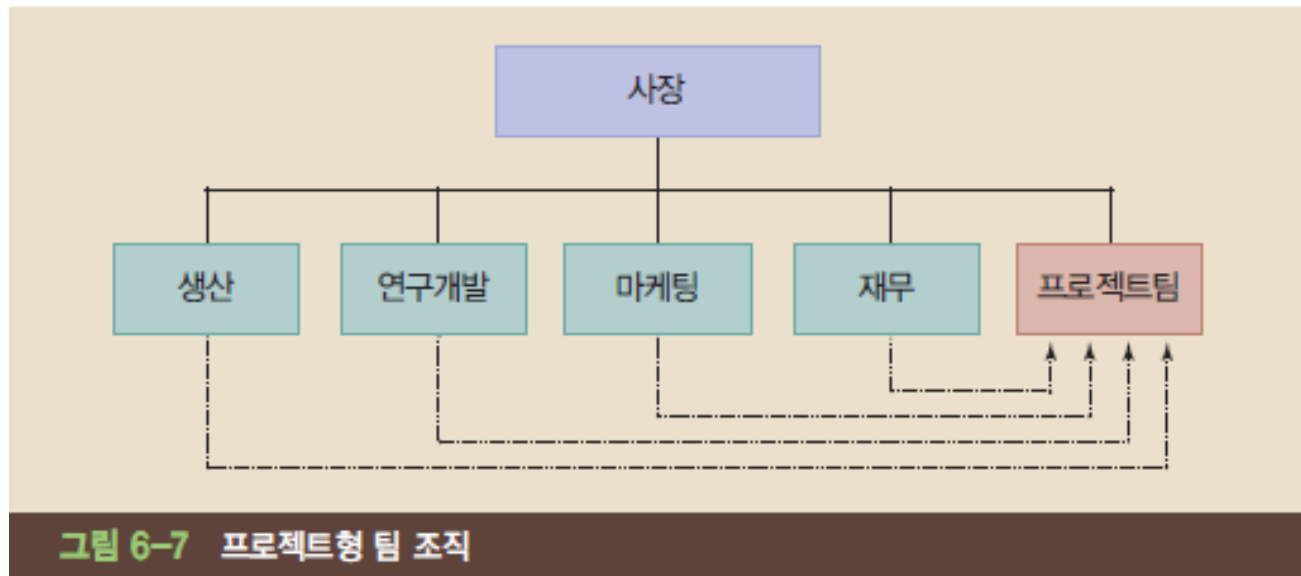
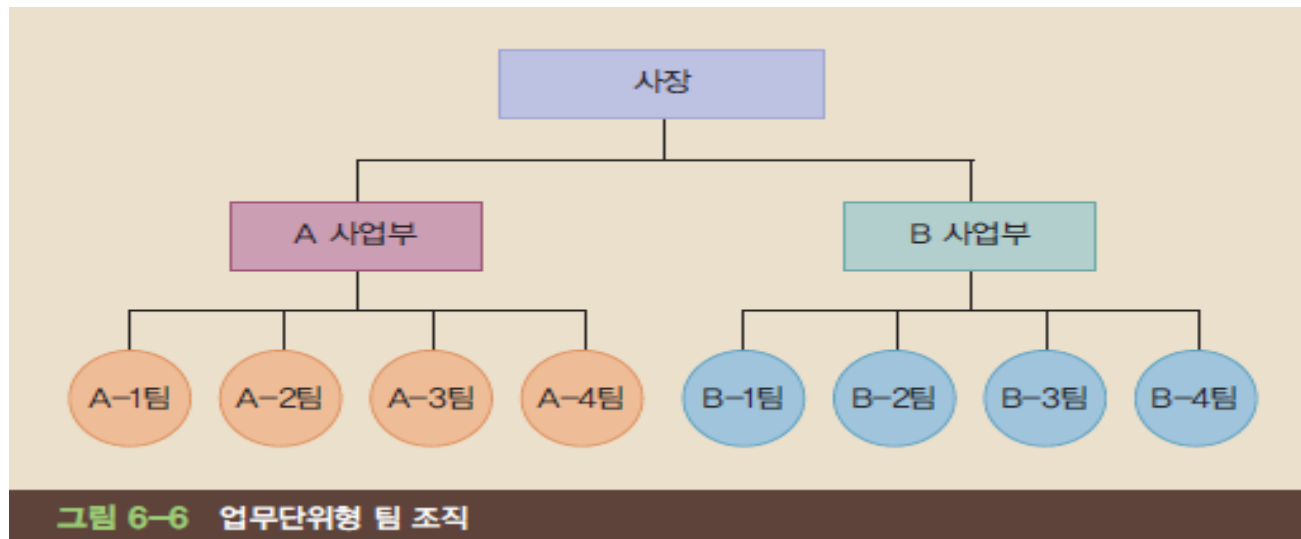


4. 팀조직(team organization)

- ✓ **상호보완적인 기술이나 지식**을 가진 소수의 구성원들이 **자율권**을 갖고 기업의 목표를 달성하도록 구성된 조직
- ✓ **서로 다른 능력과 개성**을 가진 여러 개인이 한 팀이 되어 공동목표를 추구하는 조직

- ✓ **장점**
 - 부서간 불필요한 장벽 제거
 - 신속한 의사결정체계
 - 매트릭스 조직의 이중적 명령·보고체계 탈피 가능
 - 성과에 대한 손쉬운 평가
 - 동기유발 잘 이루어짐
- ✓ **단점**
 - 각 구성원들의 능력에 크게 의존
 - 교육훈련에 많은 비용과 시간 소요

- ✓ **분류**
 - : 업무단위 형 팀 조직 / 프로젝트 형(a.k.a. task force) 팀 조직

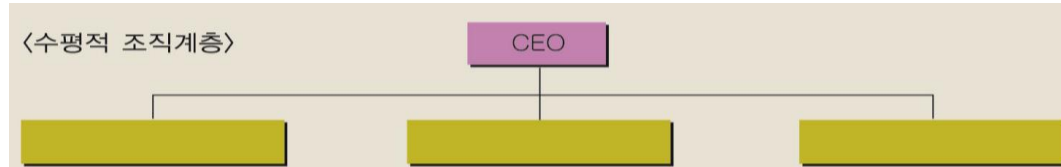


21세기 조직화 활동은?

1. 공식적(formal), 비공식적(imformal) 조직의 적절한 조화

- **공식적(formal)조직:** 공식적으로 권위가 부여된 집단, 공동의 목표 수행을 위해 효율적 직무와 권한이 배분된 조직
- **비공식적(imformal)조직:** 권한/직무와 무관, 친교나 감정에 의해 자연발생적으로 생겨난 조직
- 신속하고 유연하게 공식적, 비공식적인 조직을 적절하게 조화시킬 수 있어야 높은 생산성 유지가능

2. 신속한 의사결정을 위한 수평조직의 모색



	수직적(tall) 조직	수평(flat) 조직
주요 목표	•효율성, 생산성	•유연성, 적응성
운영방식	•기계적 방식에 의존	•인간의 잠재력 활용
조직구조의 구성요소	•높은 과업분화 •높은 집권화 •높은 공식화	•낮은 과업의 분화 •높은 분권화 •낮은 공식화
조직과정의 운영방식	•조직지위에 기초한 의사결정 •하향적 커뮤니케이션 •상급자에 의한 조정	•개인능력에 기초한 의사결정 •쌍방향적 커뮤니케이션 •상호조정 및 자발적 조정
적합한 환경	•대량생산, 연속생산기술 •안정적이고 단순한 환경	•소량주문 생산방식 •동태적이고 복잡한 환경

3. 네트워크형 조직구조 설계

- ✓ **피라미드형 조직**: 내부통제를 위한 수직적 개념의 조직
- ✓ **네트워크형 조직**: 상호협조를 통해 시너지 효과를 얻기 위한 수평적 개념의 조직, 환경변화에 유연하게 적응할 수 있는 개방형 시스템의 성격

예) 나이키 : 단위조직간의 네트워크형 조직 구축하여 성공한 기업
→ 핵심적인 업무만을 본사에서 수행하고 나머지는 네트워크를 통한 전략적 제휴(strategic alliance)와 아웃소싱(outsourcing)을 통해 세계적 기업활동 수행

‘사악해지지 말자’(Don’t be evil)

수평적 조직문화 직원 복지

직원들 스스로 ‘우리가 더 좋은 세상을 만들고 있다’
자부심을 느낄 수 있게 하는 것이 구글의 제1 목표

- 공짜 점심/무료 피트니스 클래스 등 사내 복지
- 팀원 각자가 팀 전체의 목표에 맞게 개별 목표를 알아서 설정
- 극소수 정보를 제외한 모든 내부 정보는 온라인 파일 공유 시스템을 통해 직원 모두 열람가능 / 부서별 업무 진행 상황도 회사 전체가 공유



‘일과 생활의 조화’

미국 동부의 작은 시골에 본사를 둔 데이터분석 소프트웨어 회사
업계 최고 연봉이 아님에도 불구하고 매년 수많은 인재가 몰려드는 회사로 유명
짐 콧나잇 새스 최고경영자가 인터뷰에서 가장 자주 하는 말

**“직원이 가족과 보내야 할 시간에 일을 한다고 해서
대단한 제품을 개발할 수 있는 것은 아니다”**

일과 생활의 조화가 지켜져야 행복한 직원이 나오고
그래야 회사도 성장할 수 있다는 경영관

‘자유 근무 시간제’, ‘식사 가져가기’, ‘더 허브’사내 게시판



‘직원이 최고의 자산’

*“직원들은 더 나은 연봉이나 직책을 제안받았을 때가 아니라
존중받지 못했다고 느낄 때 이직을 생각한다”*

직원을 위한 복지와 환경을 제공하는 것은

‘혜택 제공’이 아니라 ‘경영진의 의무’라고 설명

- 넷앱은 별도의 사장실이나 임원실이 없는 대신 직원들을 중심으로 사무실과 카페테리아 등 내부 구조를 리모델링
- 전 임직원이 똑같은 복지 혜택을 누리도록 조직 설계
- 기업 이미지와 직원들의 자부심 고양을 위해 자원봉사를 위한 유급휴가제도도 도입해 시행 중



국내에서도 수평적 조직문화를 정착시키기 위한 시도

NAVER

네이버

'책임근무제'

불필요한 상부 보고를 줄이고 빠른 의사결정을 위해 지난해 출퇴근 시간을 정하지 않는

'책임예산제'

각 조직장이 직접 예산을 책임

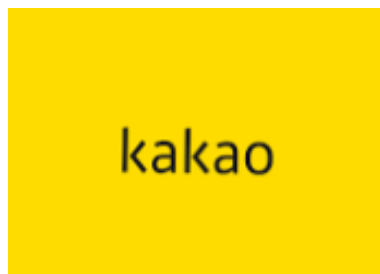
올해 초엔 **임원제를 폐지** / 모든 직원의 **호칭을 '님'으로 통일** /

직급·연차에 상관없이 각 프로젝트에 가장 적합한 직원을 **팀 리더로 선발**해 운영

임원에게 제공하던 법인 차량이나 개인 사무공간 **지원도 폐지**

국내에서도 수평적 조직문화를 정착시키기 위한 시도

daumkakao



kakao

카카오

직급에 상관없이 모두 영어 닉네임 사용

사장·이사 등 고위 임원을 제외하고는 모두 같은 직급의 정규직으로 고용

국내에서도 수평적 조직문화를 정착시키기 위한 시도



삼성

‘스타트업 조직문화 9가지 행동양식’을 발표

상호존중과 양방향 소통, 기존 형식 타파가 주목적

‘먼저 인사하기’, ‘존중하는 언어 쓰기’, ‘경청하기’, ‘상사보다 고객 중시하기’ 등

기존의 상명하달이나 군대식 조직문화로는 4차 산업혁명 시대를 살아남기 어렵다고 봄

국내에서도 수평적 조직문화를 정착시키기 위한 시도

“좋은 조직문화에 정답은 없지만
서로 소통하고 구성원의 자발성을 장려하는 조직이
성공할 가능성이 높다”



삼성경제연구원 SERI 경영 노트
조직충성심과 신뢰를 높이는 비결' 중

“조직과 구성원을 하나로 묶는 것은
직원 존중이라는 가치가 실제로 현장에서 실천된다는 믿음”
“특히 최고경영자의 일관성 있는 관심표명과 인사정책과
제도를 통한 지속적 실행이 무엇보다 중요하다”

국내에서도 수평적 조직문화를 정착시키기 위한 시도

LG경제연구원 자체 보고서 중



*“경영자나 관리자는 업무를 수행하면서
조직에 기여한 구성원들을 진심으로 인정하고,
그 마음을 다양한 방식으로 전달할 줄 알아야 한다”*

소통의 중요성을 강조

**“직원의 강점을 인정하고 소통하는 리더가
좋은 조직문화를 만들 수 있다!”**