

미래 CEO를 위한 경영학

제6장 조직관리

부산대학교 경영학부 조영복교수

Copyright 2013 by Young-Bohk Cho. No part of this file may reproduced, or transmitted in any form or by any means without written permission of the author

제6장 조직관리

조직화

1

직무설계

2

부문화

3

ONE PNU, The Best

1. 조직화



- ✓ 역할들의 상호관계인 과업과 책임을 정의하고 배분하기 위하여 조직구조(organization structure)를 확립하고 변화시키는 과정
- ❖ 조직화의 목적
 - ✓ 정보흐름을 용이하게 하여 불확실성을 감소시킴
 - ✓ 계획을 무리 없이 실행하고 일체감을 가지고 일할 수 있도록 해줌
 - ✓ 과업이 적절히 배분되어 조직의 성과를 성공적으로 달성하게 해줌



ONE PNU, The Best

2. 직무설계



- ✓ 조직 전체의 과업과 책임을 나누어 개인이나 집단에게 나누는 것
- ✓ 직무 : 개인이나 집단에게 나누어진 과업과 책임인 일의 덩어리

❖ 직무를 설계하는 방법



- ✓ 직무담당자들이 좁은 범위의 몇 가지의 일을 담당하도록 직무를 설계하는 방법

장 점

- ✓ 직무의 활동이 단순하고 반복적이기 때문에
작업자의 교체가 용이하고 새로운 종업원을
교육시키기 쉬움

단 점

1. 단순화가 과도하게 되면 종업원을 동기부여
하기가 어려움
2. 과도하게 전문화된 직무는 종업원에게
무료감을 주어 직무만족 저하의 원인이 됨
3. 결근율, 이직율, 태업의 원인 됨



- ✓ 작업자로 하여금 여러 가지 다양한 직무에 순환근무토록 함
- ✓ 활동을 다각화하여 단일 직무상에서 오는 권태감을 상쇄시키는 방법

수직적 순환

- ✓ 조직계층의 상하위의 직무로 순환
- ✓ 승진과 강등의 순환

수평적 순환

- ✓ 같은 직무계층에서의 직무변화
- ✓ 일반적으로 직무순환이라고 할 때는 수평적 직무순환을 의미

장 점

1. 종업원들에게 광범위한 경험과 지식을 접할 수 있는 기회를 제공
2. 직무로부터 느끼게 되는 지루함과 단조로움을 감소
3. 승진에 필요한 직무통합 능력을 개발

단 점

1. 능률과 경제성을 기대할 수 없음
2. 비용이 증가하는 반면 생산성이 감소
3. 의사결정상의 오류가 발생할 위험
4. 비자발적 직무순환은 종업원의 직무만족을 감소시키며 결근율을 증가

3) 직무확대(Job Enlargement)

2

직무설계

- ✓ 수평적으로 직무의 범위를 넓히는 것
- ✓ 직무를 수행하는 작업자가 하여야 할 활동의 다양성을 증대시키는 것

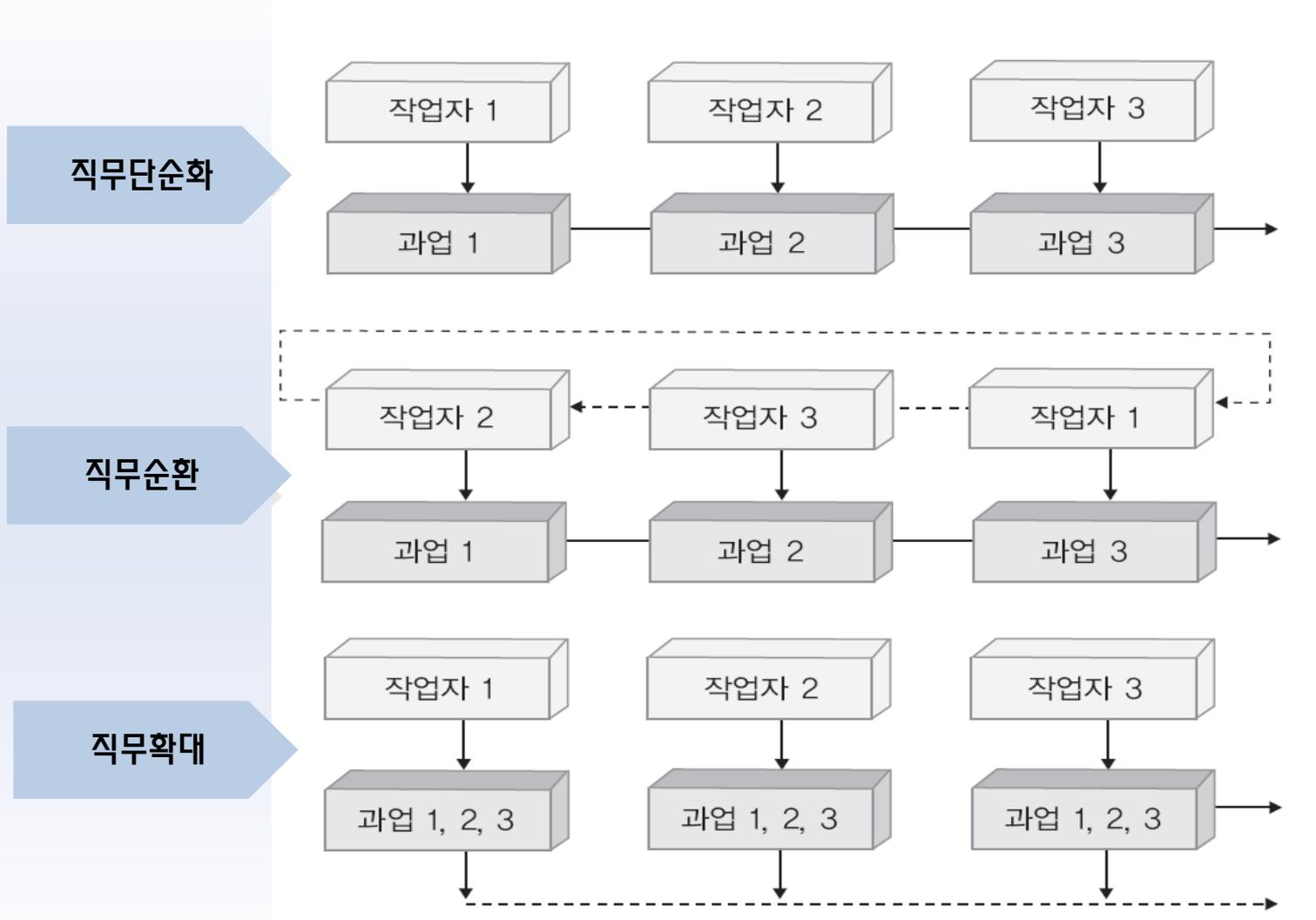
장 점

- ✓ 정형화된 직무의 단조로움을 줄일 수 있음

단 점

- ✓ 유사한 몇 가지의 일을 하게 만드는 직무확대로는 궁극적인 동기부여나 도전감을 불러일으킬 수 없음





자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, p.286

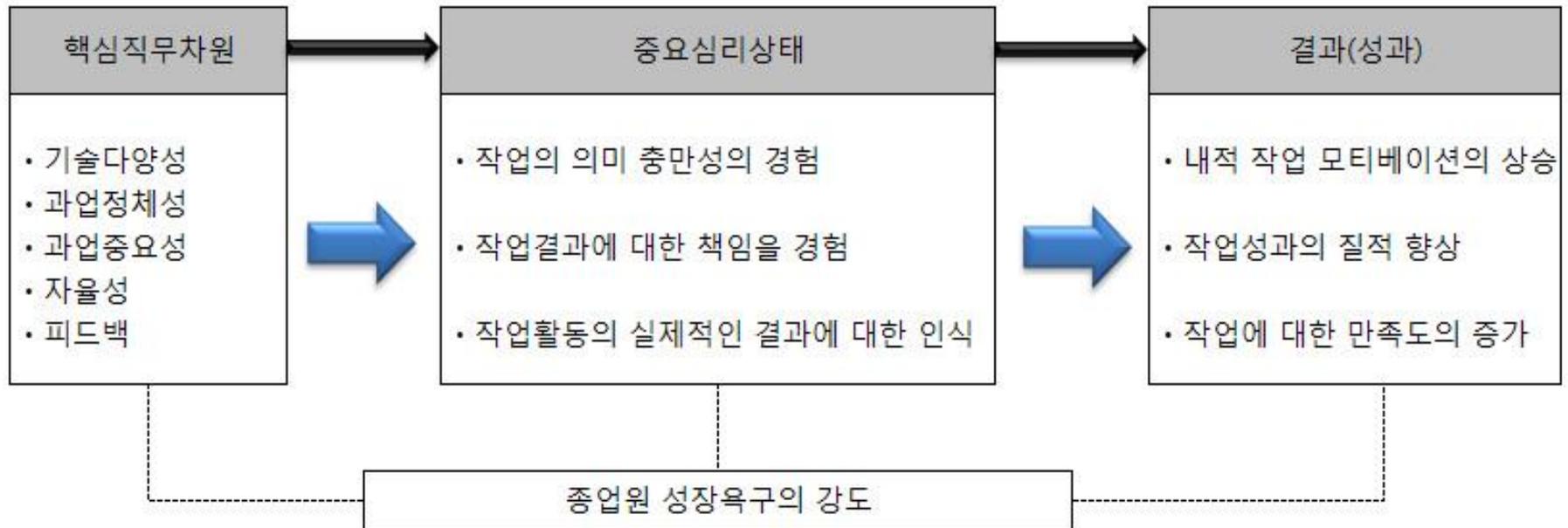
4) 직무충실화(Job Enrichment)

2

직무설계

- ✓ 직무를 수직적으로 확대하는 것
- ✓ 직무의 깊이를 심화하는 것
- ✓ 자가 직무에 보다 큰 통제력을 행사 허용

❖ 핵맨과 올드햄의 직무특성모형 (job characteristics model; JCM)



자료 : J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, "Development of the Diagnostic Survey," Journal of Applied Psychology, 1975, pp.159-170.

❖ 5가지의 핵심적 직무차원

기술다양성
(skill variety)

- ✓ 작업자가 상이한 기술이나 재능 및 기술을 활용할 수 있도록 직무가 다양하고 상이한 활동을 요구하는 정도

과업정체성
(task identity)

- ✓ 과업이 하나의 단위로써 완성이 되어 있는 정도로 독자적인 작업의 범위가 확인될 수 있는 정도

과업중요성
(task significance)

- ✓ 과업이 다른 사람의 직무나 활동에 영향을 미칠 수 있는 정도

자율성
(autonomy)

- ✓ 작업자들이 직무수행에 필요한 작업의 일정계획과 작업방법 및 작업절차를 결정·선택하는 데 있어서 작업자 개인에게 부여되어 있는 자유, 독립성 및 재량권의 정도

피드백
(feedback)

- ✓ 직무가 요구되고 있는 활동의 수행결과에 관하여 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도

❖ 다섯 가지의 직무차원에 의해 세 가지의 심리적인 상태가 도달될 때



- ✓ 내적인 동기부여 상승
- ✓ 성과의 질적인 향상
- ✓ 종업원의 만족 증대
- ✓ 결근, 이직 가능성 저하
- ✓ 성장욕구가 낮으면 부정적일 수 있음

ONE PNU, The Best

3. 부문화



✓ 구성원들을 단위별로 집합시키거나 이러한 단위를 부서로 만드는 의사결정

❖ 부문화의 유형



(1) 기능식 부문화

- ✓ 유사하거나 관련성이 있는 기능을 가진 전문가들을 한 부서로 편제시키는 것
- ✓ 조직이 성장하게 되면 노동의 분업에 따라 전문화가 일어나게 되며 이에 따라 조직이 전문화된 기능별로 부문화됨



장 점

1. 전문화
2. 경제성
3. 조정과 통제

단 점

1. 성과에 대한 책임
2. 조정과 통제
3. 다각화



❖ 기능식 부문화의 장, 단점

장 점	단 점
전문가의 양성이 용이함	기능간 문제해결 지연
기능 내에서의 명확한 경력경로	최고경영계층으로 의사결정이 집중
자원의 효율적 활용	순차적 특성으로 인하여 병목현상이 발생 함
경제적 규모의 달성 용이	조직에 대한 근시안적 견해
기능 내에서의 조정 용이	성과에 대한 불명확한 평가
경쟁자에 대한 기술적 우위확보 가능성이 높음	잠재적 경영능력교육에 불리

자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, p.314.

(2) 사업부제 부문화

- ✓ 독립적인 사업부로 부문화된 후 각 사업부 내부에 기능식 부문화가 이루어지는 형태
- ✓ 단위 사업부는 다른 사업부들과는 독립적으로 운영할 수 있는 자원을 가지고 있다는 측면에서 상당히 자족적



장 점

1. 제품에 대한 강조
2. 통제와 평가
3. 경영층의 동기부여와 관리능력

단 점

1. 경영자의 개발
2. 경제성
3. 조정

❖ 사업부제 부문화의 장, 단점

장 점	단 점
환경변화에 대한 신속한 대응	사업부들간의 자원의 중복
기능 간 조정의 용이	전문능력의 감소
사업부 목표에 대한 일관성 있는 강조	사업부들간의 경쟁
고객요청에 대한 높은 지향성	사업부간의 경험공유 부족
사업부 성과에 대한 정확한 평가	사업부간의 기술혁신 확산의 어려움
전반적 경영교육 가능	전체목표에 대한 태만

자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, p.317.

(3) 혼합형 부문화

- ✓ 동일한 조직의 계층에 기능식 구조와 사업부제의 구조를 동시에 편성한 형태
- ✓ 두 가지 형태의 장점을 활용하려는 부문화

장 점	단 점
기업과 사업부 목표의 조화와 일관성	기업기능부서와 사업부들간의 갈등
기능전문화와 능률성 확보	관리부담의 가중
사업부의 적응력과 유연성유지	예외적 상황에 대한 지연대응

자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, p.320.

(4) 매트릭스 부문화

- ✓ 계층적인 기능식 구조에 수평적인 사업부제 조직을 합한 부문화의 형태
- ✓ 기능식 구조이면서 동시에 사업부제적인 한층 복잡한 조직 구조



자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, p.321.

❖ 매트릭스 부문화의 장, 단점

장 점	단 점
분권화된 의사결정	높은 관리비용
제품과 프로젝트의 조정용이	권한과 책임에 대한 혼선가능성
환경변화파악의 용이	대인적 갈등존재 가능성
변화에 대한 신속한 대응	내적관계에 대한 과도한 관심
인적자원의 유연한 사용	집단의사결정에 대한 과도한 강조
지원시스템의 효율적 활용	변화에 대한 늦장 대응가능성

자료 : Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, 2nd ed., McGraw-Hill, 1994, p.322.

1. 기업의 규모가 커져감에 따라 조직구조가 변화해 온 사례를 찾아보자
2. 작업생활의 질을 높일 수 있는 방안을 생각해보자
3. 직무충실화를 도입한 기업에 대한 사례를 찾아보자
4. 조직의 권한집중이 가져오는 장단점에 대하여 생각해보자
5. 네트워크 조직과 사이버 조직에 대하여 알아보자
6. 정보화 사회의 기업 조직구조가 어떻게 변하고 있는지 생각해보자

PNU, *the Premier!*

감사합니다