제3판

경영조직 전략노트
목차키워드

김 유 미 노무사

새흐름

머 리 말

경영조직은 조직행동(organizational behavior)과 조직이론(organization theory)을 포함하는 방대한 범위의 과목이다. 이 책은 2019년 시험 대비 「경영조직 전략노트」의 핵심 요약판으로, 출간 전부터 독자들로부터 많은 요구와 관심에 따라 「경영조직 전략노트 목차키워드」를 발간하게 되었다.

시험장에 들어가기 전의 잘 정리된 한 권의 책은 수험생에게 그 무엇보다 가장 든든하고 강력한 무기가 될 수 있다. 특히 이 책은 넓은 범위의 경영조직 내용을 여러 번 리마인드하면서 실제 시험에 현출할 수 있도록 압축 정리한 것으로, 좀 더 정확히 말하면 목차·개념·키워드·도식·용어사전 노트라고 할 수 있다.

[활용방법]

1. 2단 구성의 활용

이 책의 가장 큰 특징은 많은 내용을 체계적으로 정리하여 〈좌측〉에는 목차와 도식을, 〈우측〉에는 개념과 키워드를 배치하였다는 것이다. 좌측에 위치한 목차 흐름(Flow)에 따라 우측의 개념과 키워드를 숙지하면 아주 빠른 시간 내에 전체적인 Frame을 파악하면서도 세부 내용까지 효율적으로 정리할 수 있을 것이다. 또한, 실제 답안 형식으로 목차와 내용을 구성하였기 때문에 이 책으로 충실히 공부한다면 시험장에서 출제 문제에 따라 가감할 수 있는 내용들을 빨리 판단할 수 있을 것이다.

2. 학습자

'학습자'는 일종의 가림판 역할을 할 수 있는 도구(tool)이다. 해당 편과 장을 공부하기 전에는 좌측의 목차를 학습자로 가린 후 대략 어떤 주제들이 있었는지를 연상해보고, 그 후에는 우측의 내용을 학습자로 가린 후 좌측의 목차만 보고 설명을 떠올리는 연습을 반복하게 되면 논술시험 대비에 아주 효과적일 것이다. 초판부터 구상해오던 학습자를 실제로 구현하기까지 오랜 시간이 걸린 만큼 꼭 활용해보기 바란다.

3. 기본서 및 전략노트와의 호환성

이 책은 교수님들의 기본서 및 전략노트와 호환성이 높다. 이 책으로 빠르게 회독 수를 높이면서도 특정 부분을 찾아보고 싶을 때, 이 책의 각 장에는 전략노트의 어떤 페이지에 해당 내용이 수록되어 있는지 명시해 두었다. 시간을 최대한 절약할 수 있도록 수험생의 편의를 배려한 부분이다.

4. 용어사전

용어사전이란 경영조직론에 나오는 기본적이고 핵심적인 개념, 시험장에서 깊이 있게 설명할 수 있는 개념, 차별화 포인트로 활용할 수 있는 개념 등을 알차게 모아둔 것으로 기본서에서의 Basic 한 부분뿐 아니라 신조어까지 답안 서술 시 직접 사용할 수 있는 단어들까지 수록해두었다(각 단어 밑에는 ★의 개수로 중요도를 표시해두었다).

5. 학자, 개념 및 평가(공헌 및 비판점)의 차별화

전문성이 돋보이도록 학자들의 이름과 연도를 최대한 명기하였고, 타 답안과의 차별화를 위해 개념 설명에 있어서 어원이나 히스토리를 활용하여 최대한 인상적인 답안을 쓸 수 있도록 정밀하게 기술하였다. 이론 자체의 내용도 풍부하게 담았지만, 특히 수험생들의 답안에서도 가장 크게 변별력의 차이가 나는 평가(공헌 및 비판점)에도 중점을 두어 정밀하게 구성하였다.

6. 그림, 도표들의 도식화

최근 시험에서는 도식화를 직접적으로 요구하는 문제들도 출제되고 있어 여러 교과서와 논문에서 자주 사용되는 좋은 내용의 그림 및 도표들을 엄선하여 수록하였다. 경영조직론을 현출함에 있어 적시적소에 활용하는 그림과 도표들은 채점교수님들로 하여금 타 답안들과 차별화시키는 역할을 할 뿐만 아니라, 서술 내용을 모두 읽지 않아도 수험생이 정확하게 알고 있다는 것을 표시할 수 있기 때문에 아주 훌륭한 커뮤니케이션 도구(communication tool)가 될 수 있다.

저자가 수험생활을 경험한 바에 의하면 수험생은 시험 전까지 항상 몸은 피곤하고 마음이 불안하기 마련이다. 이 책으로 효율적으로 공부하는 수험생들의 몸의 피로와 마음의 불안감을 조금이라도 덜게 된다면 저자는 생각했던 것 이상의 보람이 있을 것이라 생각한다.

책을 출간하기까지 저자의 완벽주의자 성격에 고난과 피해를 받은 가족들, 이제는 하늘나라에 있는 엄마, 노무사 동기들(순수지속)과 합격한 후배님들, 존경하는 지도교수님, 김지훈 사장님, 하철호 팀장님, 정문순 과장님, 이종은 부장님 외 새흐름 편집부 식구들, 서강대 인사조직 대학원 동기들에게 감사함을 표한다. 또한 그 동안 목차·키워드 노트를 기다려주신 많은 수험생분들에게도 이 기회를 빌어 꼭 감사인사 드리고 싶다. 이 책의 진정한 저자는 여러분의 관심이다.

2019.1.

공인노무사 **김유미** 드림

차 례 contents

제1부 경영조직 용어사전

(가) / 3

가상조직
가치관
가치 체계
갈등
감성지능
감정 리더십
감수성훈련
감정노동
강화
경영과학적 접근법
경쟁가치 접근법
계층적 통제
균형성과표 접근법
권한 계층
고전적 조건화
고정관념
과학적 관리론
관료제론
관리격자 모델
관리자의 역할
공동체 생태학이론
공식 집단
공식적 커뮤니케이션
공식화
규모
규범
권력
귀인
귀인이론
긍정심리자본
기계적 조직과 유기적 조직
기능식 조직
기술
기업의 사회적 책임

(나) / 7

나르시시즘
내면적 다양성
내부 프로세스 접근법
네오카리스마적 리더십 이론
네트워크 조직

(다) / 8

다양성
대리인 비용
대인지각
델파이 기법
도덕적 해이
동기부여

(라) / 8

리더-구성원 교환이론
리더십
리더십 귀인이론
리더십 대체이론
리더십 특성이론
리더십 행동이론
리더십 상황이론
린 생산
린 식스 시그마

(마) / 10

마키아벨리즘
명목집단법
매개변수
매트릭스 조직
모델
목표달성 접근법
몰입상승 오류
미시간 대학교 리더십 연구

(바) / 11

반생산적 과업행동
배분적 협상전략
변수
변혁적 리더십 이론
복잡성 : 분화의 정도
분권적 통제
분화
본원적 경쟁전략
브레인스토밍
비공식 집단
비공식적 커뮤니케이션
빅데이터

(사) / 13

사내벤처 분사조직
사업부제 조직
사회 · 기술시스템
사회적 교환이론
사회적 범주화 이론
사회적 비교이론
사회적 전염
사회적 정체성 이론
사회정보처리모형
산업구조 분석–Porter의 산업구조 분석
상황적합론
서번트 리더십 이론
성격
생산적 작업행동
싸이코패시
소시오그램
소시오메트리
소시오메트릭스
수퍼 리더십과 자율적 리더십
스트레스
스키마
쓰레기통 모형
시스템 이론
시장과 위계이론
심리적 계약

(아) / 16

아이오와 대학 리더십 연구
암묵지
역피라미드 조직
역할
역할 갈등
애드호크라시 조직
유사성 매력관점
유연생산기술
윤리
윤리적 리더십
오하이오 주립대학의 리더십 연구
의사결정
이해관계자 접근법
인간관계론
인상형성이론
인지부조화 이론
일반관리론
임파워먼트
임파워먼트 리더십

(자) / 19

자기관찰
자기결정이론
자기존중감
자기충족적 예언 기대 효과
자기효능감
자원기준 접근법
자원의존이론
장(場) 이론
전략
전문화 : 직무의 세분화 정도
점증적 의사결정 모형
정보기술
정보 · 의사결정 관점
정서, 감정
정서적 사건 반응이론
정신역동이론
제도적 동형화
제도화이론
제한된 합리성 모형 : 기술적 모델
조작적 조건화
조절변수
조직
조직개발
조직구조
조직변화
조직설계
조직설계를 위한 차원
조직의 다섯 가지 기본부문
조직 간 관계 분석의 틀
조직군 생태학이론
조직균형론
조직문화
조직몰입
조직사회화
조직 쇠퇴
조직시민행동
조직 정치
조직지원인식
조직통제전략의 유형
조직학습
조직행동수정
조직행동론
조직효과성
조하리의 창
지각
지식
지위
직관적 의사결정 모델
직무만족
직무 요구–자원 모형
진정성 리더십
집권화
집단
집단사고
집단양극화
집단 역학
집단응집력
징계

(차) / 27

창의성
초국적 조직

(카) / 28

카네기 모형
카리스마 리더십 이론
카이젠
커뮤니케이션
커뮤니케이션 네트워크
코칭 리더십

(타) / 29

태도
통제 위치
통합
통합적 협상
특성–유형 이론
팀의 개념
팀워크

(파) / 29

팔로워십
표면적 다양성
프로세스 조직
프로젝트 조직

(하) / 30

학습
학습조직
합리적 의사결정 모형
행동과학
행위학습 이론
혁신행동
협동행동
협력적 네트워크 관점
협상
형식지
환경

숫자, 외국어 / 31

1차 산업, 2차 산업, 3차 산업
3S 운동
Adam Smith의 분업
Adams의 공정성 이론
Affirmative action정책
Alderfer의 ERG이론
Argyris의 성숙–미성숙 이론
Asch effect
Astley & Van de Ven
Bandura의 사회학습이론
BATNA
Big–Five 모델
Chandler의 전략결정론
Child의 전략적 선택이론
Deci의 인지평가이론
Duncan과 Thompson의 환경 분류 통합적 틀
Deal과 Kennedy의 모형
Fiedler의 리더십 상황 모델
ERP
Gersick의 단절 균형 모델
GLOBE 문화 분석 틀
Hackman&Oldham의 직무특성 모델
Hersey&Blanchard의 상황적 리더십 이론
Herzberg의 2요인 이론
Hofstete의 문화 차원
Holland의 RIASEC 모델
House의 경로–목표 이론
JIT
John Kotter의 변화실행의 8단계 계획
Katz
Kurt Lewin의 세력 장 이론
Locke의 목표설정이론
Maslow의 욕구단계이론
McClelland의 성취동기이론
McGregor의 X, Y론
Miles&Snow의 전략 유형
Milgram's Obedience Experiment
Miller의 조직 쇠퇴 유형
Myers–Briggs Type Indicator
Ouchi의 Z이론
Pascale과 Peters의 7S 모형
Perrow의 연구
PM 리더십 모형
Porter와 Lawler의 수정 기대이론
Quinn의 경쟁가치 모델
QC circle
RIASEC 모델
Ringelmann's rope–pulling experiments
Schneider의 유인–퇴출 이론
Schein의 모델
Senge의 학습조직이론
Simon의 의사결정체계
Skinner의 실험
Thomas와 Kilmann 및 Rahim의 갈등관리유형
Thompson의 기술 연구
Thorndike 실험
TQM
Tuckman의 5단계 집단 발전모형
T/F
Vroom의 기대이론
Vroom · Yetton · Jago의 리더십 규범이론
Woodward의 연구

제2부 경영조직 목차키워드

제1편 조직행동 개관 / 47

제 1 장 조직(organization)의 이해 ····· 48
제 2 장 조직행동론(organizational behavior : OB)의 이해 ····· 53
제 3 장 조직행동론의 현대적 이슈들과 연구의 흐름 ····· 56

제2편 개인 수준(individual level) / 57

제 1 장 개 요 ····· 58
제 2 장 다양성(diversity) ····· 59
제 3 장 지각(perception) ····· 63
제 4 장 성격(personality) ····· 72
제 5 장 가치관(value) ····· 80
제 6 장 태도(attitudes), 신뢰(trust) ····· 85
제 7 장 감정(emotion), 직무 스트레스(job stress) ····· 94
제 8 장 동기부여(motivation) ····· 103
제 9 장 학습(learning) ····· 124

제3편 집단 수준(group level) / 135

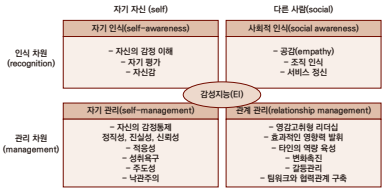
제 1 장 개 요 ····· 136
제 2 장 집단(group)과 팀(team) ····· 139
제 3 장 갈등(conflict), 협상(negotiation) ····· 155
제 4 장 권력(power), 임파워먼트(empowerment), 조직 정치(organizational politics) ····· 165
제 5 장 커뮤니케이션(communication) ····· 173
제 6 장 리더십(leadership) ····· 181
제 7 장 의사결정(decision making) ····· 206

제4편 조직 수준(organizational level) / 221

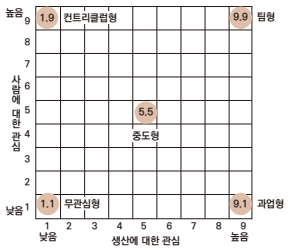
제 1 장 개 요 ····· 222
제 2 장 조직이론(organization theory) ····· 223
제 3 장 조직구조(organizational structure)의 이해 ····· 243
제 4 장 조직구조의 설계(design of organizational structure) ····· 262
제 5 장 조직문화(organizational culture), 윤리(ethics), 기업의 사회적 책임(CSR) ····· 297
제 6 장 조직변화(organizational change)와 조직개발(organizational developement) ····· 310

제1부
경영조직 용어사전

(가)

가상조직 (virtual organization) ★★	가상조직이란 팀 구성원들이 시간, 공간 또는 조직의 경계를 초월하여, 주로 전자통신을 통하여 커뮤니케이션하면서 과업을 수행하는 조직을 의미한다. 가상조직은 21세기에 고객의 욕구가 매우 다양해지고 기술이 점점 더 복잡해져서 기술개발에 필요한 비용을 한 기업이 감당하기 힘든 상황에서, 정보네트워크 기술의 발전을 이용한 새로운 기업 간 협력을 통해 경영성과를 높이려는 경영전략의 일환으로 설계된 조직형태이다.
가치관 (value) ★★★	가치관이란 어떤 특정한 행동방식이나 존재양식(specific mode of conductor and state of existence)이 그 반대의 행동방식이나 존재양식(opposite mode of conductor and state of existence)보다 개인적으로나 혹은 사회적으로 더 바람직하다는 기본적인 신념을 나타낸 것이다(Milton Rokeach, 1973). 가치관은 다양한 상황에서 무엇이 올바르거나 그르다거나, 좋거나 나쁘다거나 바람직하다거나 그렇지 않다거나 하는 개인적 생각이 담겨 있어 도덕적 성향 내지는 판단적 요소를 내포하고 있는 개념이다(옳고 그름(right or wrong)의 판단기준).
가치 체계 (value system) ★	가치관은 그 '내용'과 '강도'의 속성을 지니고 있는데, '내용'은 어떤 행동 양식이나 존재상태가 중요하다는 것을 말하고, '강도'는 그것이 얼마나 중요한가를 나타낸다(Robbins & Judge, 2009 : 150). 여기서 개인의 개별적인 가치관이 그 강도, 즉 상대적 중요성에 따라 우선순위화 되어 있는 것을 〈가치 체계〉라고 한다.
갈등 (conflict) ★★★	갈등이란 용어는 '칡'을 의미하는 한자어 '갈(葛)'과 '등나무'를 의미하는 '등(藤)'으로 구성된 것이다. 이들은 모두 덩굴식물로서 넝쿨이 돌아가는 방향이 서로 다르다. 칡은 오른쪽으로 감지만 등나무는 왼쪽으로 감는다. 이들이 서로 얽히면 풀기 어렵다. 갈등이란 이러한 나무들의 덩굴이 서로 복잡하게 뒤엉켜 있는 것과 같이 서로 적대시하며 분쟁을 일으키는 것을 말한다. 리터러(J. Literer)에 의하면 "갈등이란 어떤 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과, 대립·다툼·적대감이 발생하는 행동의 한 형태"라고 정의하였다.
감성 지능 (emotional intelligence : EI) ★★★	감성 지능(=감정 지능, 정서 지능)이란 감정적 단서나 정보를 파악하고 관리하는 능력을 말한다. 즉, 다른 사람의 정서(feeling)와 감성(emotion)을 잘 알아채고 이해하고 조절할 수 있는 능력을 말한다. 감성지능의 대표적 연구학자인 다니엘 골만(D. Goleman)은 감성지능(EQ)이 지적 지능(IQ)보다 경력을 형성함에 있어 훨씬 중요하다고 하였다. 
감성 리더십 (emotional leadership) ★★★	감성 리더십이란 구성원들이 즐거운 기분으로 업무를 수행할 수 있도록 업무환경을 조성해주고 배려해주는 리더십을 뜻하는데, ① 자기 감정을 지각하는 능력, ② 자기 감정을 관리하는 능력, ③ 타인 감정을 지각하는 능력 및 ④ 타인 감정을 관리하는 능력을 갖추어야 한다는 것이다. 감성지능의 대표적 연구학자인 다니엘 골만(D. Goleman)은 감성지능(EQ)이 지적 지능(IQ)보다 경력을 형성함에 있어 훨씬 중요하다고 하였다. 리더십 전문가인 네프(T. J. Neff)와 시트린(J. M. Citrin)은 Lesson from the Top이라는 그들의 저서를 통해 50명의 성공한 리더가 갖춘 15가지 공통자질을 제시해 화제가 된 바 있다. 여기서 주목할 점은 성공적인 리더가 갖춘 자질들 중 지적 혹은 기술적 능력과 관련된 부분은 단지 3가지뿐이고 대부분이 소프트한 차원에서의 감성지능(Emotional Intelligence : EI)을 기반으로 한 태도나 의지라는 것이다. 즉, 지적 능력 혹은 기술적 능력은 훌륭한 리더가 되기 위한 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라는 것이다.

감수성훈련 (T-Group Training) ★★	감수성훈련은 1946년 Kurt Lewin이 주도했던 T-Group활동을 모체로 하여 발달한 프로그램으로 대인관계의 감수성 증대를 통해서 인간관계 능력과 조직유효성을 향상시키려는 기법으로 T그룹 훈련이라고도 한다. 대인능력의 향상을 위해 개인의 태도 변화를 도모하고자 하는 것이다. 조직구성원들이 다른 구성원과의 대면접촉(face-to-face contact)을 통해 타인에 대해 관심을 가지고, 그들의 처지나 입장을 이해함으로써 마음의 벽을 허물고 인종, 지역, 학력, 출신 등 차이를 극복하고 협동을 하게 됨으로써 조직이 활성화되고 이를 통해 조직성과가 향상된다는 것이다.
감정노동 (emotional labor : EL) ★★★	감정노동은 Hochschild(1983)의 「The managed Heart : Commercialization of Human Feeling」이라는 저서를 통해 보편적 개념으로 자리 잡았다. 그는 승무원에 대한 조사를 통해 표면행동을 통한 정서노동의 수행이 자신의 진실한 정서로부터 소외를 유발하여 구성원이 다양한 심리적 복지에 부정적 영향을 미친다는 것을 제시하였다. 감정 노동이란 종업원이 직무상 고객으로부터 만족, 기쁨 등의 정서반응을 이끌어내고 음성이나 표정으로 교감을 형성하기 위하여, 자신의 기분과 맞지 않더라도 필요에 따라 감정을 제대로 표현하는 것으로 정의된다(Hochschild, 1983). 다시 말해 직무상 대인 간의 상호작용이 이루어지는 동안 종업원이 조직 차원에서 바라는 감정을 표현하는 상황을 말한다.
강화 (reinforcement) ★★★	조건화(conditioning)란 학습이 일어나도록 조건(여건)을 마련해주는 것을 말하는데, 강화(reinforcement)란 조건화를 통하여 개인의 행동을 증가시키거나 소멸시키는 행동변화 방법을 말한다. 즉, 행동변화를 위하여 학습대상자에게 일정한 자극을 주는 것으로, 강화가 없을 때 행동의 발생이나 변화는 있을 수 없다.
경영과학적 접근법 (management science approach) ★	경영과학적 모형이란 집단적 의사결정 모형을 조직관리에 일부 도입한 가장 합리적인 방식이다. 기업경영에 사용되고 있는 수리적 모형은 이런 식으로 개발된 의사결정 모형이다. 선형계획법(LP method), PERT 차트, 컴퓨터 시뮬레이션 등의 기법이 개발되었으며 오늘은 전사적 자원관리(ERP)라는 시스템으로 기업의 전반적 의사결정까지 과학적으로 실시간에 이루어진다.
경쟁가치 접근법 (competing values approach : CVA) ★★★	경쟁가치 접근법이란 조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것이다(Quinn & Rohrbaugh, 1981). 하나의 조직을 싸고 있는 다양한 여러 개의 가치들은 서로 대등하게 경쟁하는 입장에 놓이는 것이 필요한데, 다양한 가치들은 상황의 변화에 따라 약해지고, 사라지고, 강해지고, 새로 생기는 것도 있으므로 처음에 공시된 한 개의 조직목표로써만 그 조직의 유효성을 평가해서는 안 되기 때문이다. 가치들은 서로가 더 중요하다고 경쟁하면서 중요성의 가중치가 다르게 매겨지는데, 이로 인하여 '경쟁가치(competing values)'라는 용어가 사용된 것이다.
계층적 통제 (hierarchical control) ★★	계층적 통제는 규칙, 정책, 권위계층, 문서, 보상 시스템 및 여타 공식적 메커니즘들을 광범위하게 사용하여 구성원들의 행동을 모니터링하면서 영향을 미치는 방식을 말한다.
균형성과표 접근법 (Balanced Score Card approach : BSC approach) ★★★	BSC는 조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합으로 정의될 수 있다(Balanced Score Card is a carefully selected balanced set of measures derived from the vision and strategies that represent a tool for leaders to use in communicating strategies to the organization and motivating change. by David P. Norton & Robert S. Kaplan).
권한 계층 (hierarchy of authority) ★★★	권한 계층(= 통제 범위(span of control)) : 관리의 폭 권한 계층이란 관리자가 직접 관리하고 감독하는 부하의 수를 말한다. 즉, 조직에서의 보고 체계와 관리의 통제 범위를 지칭하는 말이다. 통제범위가 좁으면 조직 계층이 높아지고 통제범위가 넓어지면 조직은 수평적이 되며 계층은 낮아진다.

고전적 조건화 (classical conditioning)) ★★★	가장 초보적이고 고전적인 방법으로 러시아의 심리학자 파블로프(I. Pavlov)가 제시한 이론으로서 조건 자극(conditioned stimulus : CS)을 무조건 자극(unconditioned stimulus : UCS)과 관련시킴으로써 조건 자극으로부터 새로운 조건 반응을 얻어내는 과정을 말한다. 파블로프는 개를 연구대상으로 하여 소화작용에 따른 타액의 분비현상을 연구하던 중, 음식에 의한 직접적인 자극이 없어도 이에 관련된 신호에 의해서 타액과 위액이 분비되는 것을 발견하여 조건반응 형성에 관한 원리를 정립하게 되었다. 이 이론은 자극과 반응 간의 반복적인 결합(association)에 의해 행동이 학습될 수 있다고 주장하는 것이다.
고정관념 (stereotyping) (=상동적 태도) ★★★	Stereotyping이라는 용어는 원래 인쇄를 하기 전에 만드는 연판(鉛版) 내지 동판을 뜻하는 것으로 인쇄공들이 쓰던 말이었다. 1922년 미국의 저널리스트인 리프만(W. Lippman)에 의해 사회적 지각에 처음으로 사용된 이후부터 이 용어는 편견을 나타내는 용어로서 자주 통용되고 있다. 고정관념이란 그 사람이 개인의 특성(차이)은 무시한 채 특정한 사람 또는 집단에 대해 갖고 있는 고과자의 지각에 의해 나타나는 것으로, 과거에 학습된 평가적 체제(evaluative frameworks)와 사용하는 표식(using labels)에 의해 사람을 분류하는 것이다. 고과자가 평소 특정 종교, 사회단체 등에 좋지 않은 감정을 갖고 있을 때 이러한 감정이 피고과자 평가에 나타나는 경우가 있다.
과학적 관리론 (scientific management) : F. W. Taylor ★★★	인사관리에 대한 기계적 접근은 1911년 Taylor가 출판한 「과학적 관리법(Scientific Management)」을 출발점으로 형성되었는데, 그는 작업능률을 향상시키고 생산성을 증가시키는 유일한 최선의 방법(one best way)은 과학적인 방법을 사용하는 것이라 주장하였다.
관료제론 (bureaucracy) : M. Weber ★★★	19세기 말 독일의 사회학자 베버(M. Weber)는 한층 더 조직 자체에 접근하였다. 그는 18세기 이후 서구의 근대화과정에서 생성된 대규모 공공조직들의 공통된 특징을 통합하고, 합리적이고 작업능률을 극대화할 수 있는 이상적인 조직형태로서 관료제에 대한 이상형(ideal type)을 설정하였다. 관료제(bureaucracy)라는 말은 bureau(사무실, 책상)와 cracy(kratia : 관리, 지배)의 합성어로서 사무실 책상에서 미리 규정과 절차를 정해 놓고 나서 전체 구성원은 그에 따라 현장 실무를 진행해야 한다는 뜻이다. 그는 조직구성원들 간의 권력관계를 연구하여 조직의 권한구조(authority structure) 이론을 정립하였다.
관리격자 모델 (managerial grid model) ★★★	관리격자 모델은 리더십에서 가장 효과적인 것이 무엇인가를 찾으려는 데서 시도되었다. 블레이크(Blake)와 머튼(Mouton)은 리더십 유형을 리더가 가지고 있는 관심사가 무엇인가에 따라 구분했다. 이 프로그램은 구조주도와 배려 대신에 '생산에 대한 관심(concern for production)'과 '인간에 대한 관심(concern for people)'이라는 용어를 사용하면서 각 차원을 9등분하여 주요 좌표 다섯 지점에 명칭을 붙였다. 
관리자의 역할 ★★	관리자는 조직 내에서 여러 가지 역할을 한다. 민츠버그(Mintzberg, 1983)는 이를 대인적 역할, 정보역할, 의사결정의 역할로 구분한다. 대인적 역할에는 우두머리, 지도자 그리고 연락관의 지위가 포함된다. 정보역할에는 점검자, 보급자 그리고 대변인의 지위가 포함된다. 의사결정 역할에는 사업가, 해결사, 자원 배분자 그리고 중재자의 지위가 포함된다. 이러한 관리자의 역할에 따라 관리자가 갖추어야 할 기술이 요청된다.

제2부
경영조직 목차키워드

제1편 조직행동 개관

제 1 장 조직(organization)의 이해

전략노트 PP.4-14

Ⅰ. 조직(organization)의 의의와 등장배경 및 속성

1. 조직(organization)의 의의와 등장배경

보는 관점에 따라 다양한 정의
① 쿤츠(H. Koontz)는 조직이란 '계획과 같이 조직계층에서 이루어지는 경영자의 기능'
② 브라운(A. Brown)에 따르면 조직은 '개인의 노력을 보다 효과적으로 협력할 수 있는 수단이면서 동시에 관리가 이루어지며 또한 목표를 향한 과정'
③ 구텐베르그(E. Gutenberg)는 조직이란 '계획에 의해 이루어진 질서 정연한 과정을 위한 수단이며, 설정된 목적을 구체화하기 위한 도구'
④ 알렌(L.A. Allen)은 조직이란 '구성원이 기업의 목표를 달성하기 위해 가장 효과적으로 협력할 수 있도록 직무에 대한 내용을 명확히 하고 이에 대한 위임을 통해 상호관계성을 이루는 과정'
⇒ 조직(organization)이란 i) 공동의 목표를 가지고, ii) 이를 달성하기 위하여 의도적으로 정립한 체계화된 구조에 따라 구성원들이 상호작용하며, iii) 협력관계를 구축하면서, iv) 외부환경에 적응하는 인간의 사회집단

2. 조직의 등장배경

(1) 노동의 분업(division of labor)

숙련도를 높이고 작업속도를 빠르게 하며, 새로운 작업방법이나 아이디어를 통해 기술혁신 촉진, 생산시설 최소한도로 유지, 인적자원의 적재적소 배치 가능

(2) 거래비용(Transaction cost)의 최소화 – 윌리암슨(O. Williamson)의 거래비용이론(Transaction Cost Theory : TCT)

1) 시장에서의 교환과 거래비용 : 보이지 않는 손

실제 시장에서는 외부 거래상대의 소수성, 그들의 독점, 거래자들의 사익을 추구하는 교활한 기회주의 성향, 정보의 왜곡과 부족, 불확실성, 인간의 제한된 합리성, 정보처리의 인지적 한계 등 → 시장 메커니즘이 제대로 작동할 수 없음. 시장실패(market failure). 교환시장에서 거래 상대방과 시비하고 감시하는데 들어가는 거래비용(transaction cost)이 발생

2) 거래비용과 조직의 탄생 : 보이는 손

거래비용을 줄이는 방법은 위계계층(hierarchy)을 활용하는 것. 시장거래로 이루어질 모든 거래를 조직 내부로 끌어들임으로써 불확실성을 줄이고 안정성을 확보할 수 있는 것. 시장에서의 거래비용을 낮추기 위해 조직이 만들어지고 조직은 거래비용을 최소화하는 방향으로 설계되고 유지되는 것

3. 조직의 기본 속성

(1) 공동목표(common goal)
(2) 분업(division of labor)
(3) 통합(coordination)
(4) 권한체계(hierarchy of authority)

Ⅱ. 조직의 목표 : 조직효과성(organizational effectiveness)

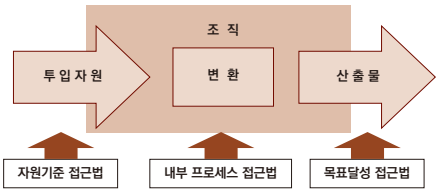
1. 조직효과성(organizational effectiveness)의 의의

조직 효과성은 조직이 추구하는 목표를 궁극적으로 달성한 정도
효과성에 대한 평가는 여러 가지 목표(조직 전체의 공식적인 목표 또는 운영 목표)에 대한 달성정도를 통해 이루어질 수 있음

2. 조직효과성에 대한 전통적 측정 방법

(1) 개 요

조직은 환경으로부터 자원을 반입하고 이 자원들을 산출물로 변환시켜 다시 환경에 제공



(2) 목표달성 접근법(goal-attainment approach)

1) 의 의

목표에 대한 파악과 그 목표를 달성한 정도를 평가하여 유효성을 판단하는 것

2) 측정지표

투자수익률, 시장점유율, 매출증가율, 재고회전율, 불량률, 지각률 및 결근율 등

3) 전제조건

① 운영목표가 적당한 수를 넘지 말아야 하며, 측정 가능해야 함, ② 조직구성원 모두가 찬성하는 목표, ③ 조직의 힘이 미치는 목표수준

4) 한계점

① 조직은 복수의 목표를 가졌으며 심지어 어떤 목표들은 서로 상충, ② 주관성의 문제(운영목표를 어떻게 정하고 어떻게 측정할 것인지), ③ 과거의 업적과 미래의 행동이 불일치

5) 시사점

① 목표를 선택할 때 전체 관련자의 의견이 수렴되어야, ② 조직구성원의 행동과 직접 관련이 있는 목표가 선정되어야, ③ 단기목표를 선정할 때는 장기목표에 공헌할 수 있다는 전제 하에서 선정되어야, ④ 공식목표에 직접 연계된 운영목표로서 유형적이고 측정 가능한 것이어야, ⑤ 목표는 고정된 것이 아니라 상황 변화에 따라 변화될 수 있다고 보아야

(3) 자원기준 접근법(resource based approach)

1) 의 의

투입(input) 측면에 초점을 맞추어 조직을 평가하는 방법, 조직효과성을 희소하고 가치 있는 자원을 획득하고, 성공적으로 결합하고 관리할 수 있는 능력을 평가하여 유효성을 판단하는 것

2) 측정지표

① 〈협상 지위〉, ② 〈판별 능력〉, ③ 〈관리 능력〉, ④ 〈대응 능력〉

3) 전제조건

① 가치 있는 자원을 효과적으로 획득하고 관리할 수 있어야 한다는 것, ② 시장이 매우 안정적

4) 한계점

① 조직을 만든 목적(산출물)과는 관계가 멀 수 있음, ② 투입물을 활용하여 산출물로 배출하기까지는 매우 많은 시간이 걸리는 조직도 있음, ③ 투입할 때 자원의 가치판단은 장차 환경 변화에 따라 변화될 수 있음

(4) 내부 프로세스 접근법(internal process approach)

1) 의 의

투입·변화·산출 중에서 변환 단계의 유효성에 초점을 맞추는 접근법. 분업화와 통합화 상태, 역할 배분과 권한의 위임 정도, 조직위계와 부서규모 등 주로 조직 내부 구조의 설계와 관련이 깊으며, 내부 프로세스 접근법은 그것이 어떻게 설계되어 있는지에 따라서 조직의 유효성이 결정

2) 측정지표

① 강한 기업문화와 좋은 분위기
② 충성심과 팀워크 수준
③ 사원과 경영진 사이의 신뢰와 의사소통 수준
④ 현장중심의 의사결정과 권한위임 정도
⑤ 원활한 커뮤니케이션과 정보공유 정도
⑥ 사원의 능력개발 지원 정도와 업적에 대한 보상 유무
⑦ 상호작용을 통한 갈등해결 방식

3) 전제조건

① 외부 환경을 고려하지 않음, ② 효과적인 조직은 원활하게 잘 돌아가는 내부 프로세스를 가지고 있고, 구성원들은 행복감과 만족을 느끼며, 각 부서의 활동은 다른 부서의 활동과 조화를 이룬다고 가정, ③ 보유하고 있는 자원을 어떻게 활용하는가

4) 한계점

① 조직의 효과성(조직의 최종목표) 그 자체보다는 조직효과성을 달성하는 데 필요한 수단(각 부문의 운영목표들)에만 초점을 맞추고 있음, ② 하부 단위 부서들이 얼마나 과업을 잘 진행시키고 연결하는지를 객관적·계량적으로 평가하는 것은 조직 내부의 일이기 때문에 주관적으로 이루어지는 경우가 많음, ③ 외부의 고객이나 이용자들에게는 직접적인 평가지표로 활용되기 어려움

3. 조직 효과성에 대한 현대적 측정 방법

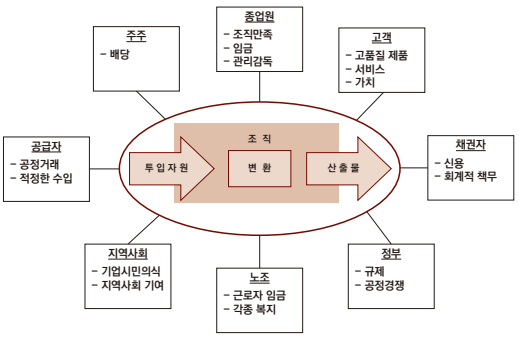
(1) 이해관계자 접근법(stakeholder approach)

1) 의 의

이해관계자(stakeholder)란 조직성과에 이해를 가지고 있는 조직 내부 혹은 외부의 모든 집단을 지칭. 다양한 이해관계자들이 조직으로부터 무엇을 원하는지를 생각하고 이에 부응하기 위해 조직 활동이 통합적으로 이루어질 때 효과성을 달성할 수 있음

2) 주요 이해관계자와 요구사항

이해관계자들의 이해는 서로 갈등적이기도 하기 때문에 이들의 요구를 동시에 만족시키는 것은 매우 어려움

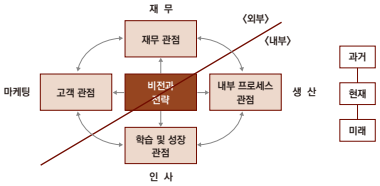


(2) 균형성과표 접근법(Balanced Score Card approach : BSC approach)

1) 의 의

조직의 전략으로부터 도출되어 신중하게 선택된 평가지표들의 합. 1992년에 하버드대 교수인 Robert Kaplan과 컨설턴트인 David Norton에 의해 처음 개발. 기존 과거에 국한된 재무성과지표일변도의 성과평가시스템의 한계를 극복하기 위하여 전략과 연계한 새로운 전략적 성과평가시스템

2) 네 가지 측면의 효과성 영역



① 재무 관점(financial perspective) : 과거

실행한 전략이 재무적으로 향상된 결과를 낳는지 알려주는 것
주요 지표 : 자기자본이익률, EVA(Economic Value Added), 수익성 등

② 고객 관점(customer perspective) : 외부

시장과 목표 고객 관점에서 기업의 경영성과를 평가하는 것
주요 지표 : 시장점유율, 고객 수, 고객확보(신규고객 수), 고객만족, 고객유지 등

③ 내부 프로세스 관점(internal perspective) : 내부

고객과 궁극적으로 주주에게 가치를 지속적으로 제공하기 위해서 기업이 어떤 프로세스에서 남보다 탁월해야 하는가
주요 지표 : 경영시스템(관리비, 제안건수), 제품개발, 생산, 품질, 적송, 사후서비스, 정보기술 등

④ 학습 및 성장 관점(learning and growth perspective) : 미래

직원의 숙련도나 정보시스템 등과 관련된 현재의 조직 인프라가 목표달성에 요구되는 수준과 차이가 있다는 것을 발견하고 이러한 차이를 줄여서 미래의 지속적인 성과달성을 도모하는 것
주요 지표 : 직원숙련도, 직원만족, 정보획득 가능성, 연구개발(R&D) 등

3) 유용성

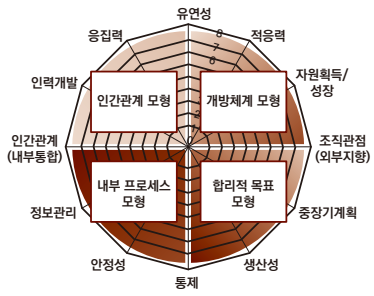
경영자들이 전체 효과성을 잘 이해할 수 있도록 다양한 관점에서 조직을 평가하는데 도움을 줌. 각 요소들은 서로를 강화해주고 단기 활동이 장기 전략 목표와 잘 연계될 수 있도록 통합설계

(3) 경쟁가치 접근법(competing values approach)

1) 의 의

조직의 효과성을 평가하는 데에는 조직의 다양한 관점의 다양한 가치들이 함께 고려되어야 하며, 어느 하나만을 가지고 조직을 평가해서는 안 된다는 것(Quinn & Rohrbaugh, 1981)

2) 경쟁가치의 분류



유효성 모형	유효성의 수단과 목적	
	수단	목적
개방체계 모형	적응력 위기대응력	성장 자원획득
합리적 목표모형	기획 목표설정	생산성 능률성, 이윤
내부 프로세스 모형	정보관리 의사소통	팀워크 안정의 유지
인간관계 모형	응집력 신뢰와 사기	인적자원의 개발 인적자원의 성장

① 유연성과 통제(flexibility-control) 차원 : 조직의 구조 혹은 제도

② 구성원과 조직(people-organization)의 차원 : 조직 운영의 초점을 어디에 두는지

③ 수단과 목적(means-ends) 차원 : 목표달성과 과정의 초점

3) 유효한 조직모형

① 인간 관계(human relations) 모형 – 집단공동체 단계

공식과 규정보다는 상호 인간적이며 비공식적인 신뢰관계를 중시하는 인간 존중의 관리를 모토
〈목표〉는 인적자원의 개발과 성장
〈수단〉으로 응집력 및 신뢰와 사기를 활용

② 개방 체계(open system) 모형 – 창업 단계, 구조의 정교화 단계

환경변화에 유연하게 대처할 수 있도록 준비태세가 되어 있으며 위기 시에 적절히 대응할 능력이 있는 조직모형
〈목표〉는 자원을 최대한 획득하여 성장과 자원획득을 최우선 목표로 정하고 운영
〈수단〉으로 적응력이나 위기대응력을 활용

③ 내부 프로세스(internal process) 모형 – 공식화 단계

조직 내부의 기능들의 분화와 통합이 잘 정렬되어 있고 구성원 간의 의사소통과 정보교환이 원활하며 응집력도 높아서 업무가 잘 진행되는 조직모형
〈목표〉는 팀워크 및 안정을 유지하는 것
〈수단〉으로 정보관리 및 의사소통을 활용

④ 합리적 목표(rational goal) 모형 – 공식화 단계

목표가 확실하게 공표되어 구성원 모두가 분명하게 목표를 이해하고 있는 조직으로서 정부 조직처럼 공식화도 잘되어 있는 조직이다.
〈목표〉는 생산성 제고와 능률을 높여 이윤을 내는 것
〈수단〉으로 기획 및 목표설정을 통해 과업을 매우 정교하게 체계화

4) 조직에의 적용 : Quinn과 Cameron의 조직수명주기에 따른 가치 평가

가치적 차원에서 합리성을 추구하면서 조직의 성장주기에 따라 4가지의 경쟁적인 가치가 성장하기도 하고 쇠퇴하기도 한다고 봄. 〈창업 단계〉에서는 개방체계모형이, 〈집단공동체 단계〉에서는 인간관계 모형이, 〈공식화 단계〉에서는 내부 프로세스 모형과 합리적 목표모형이, 〈구조의 정교화 단계〉에서는 개방체계모형이 성장하며 이 기준에 따라 평가된다고 봄

김유미 노무사

서강대학교 일반대학원 경영학 석사 졸업(인사조직 전공)
한림법학원 인사노무관리론, 경영조직론 전임강사
삼성그룹 공인노무사 과정 강의
LG그룹 공인노무사 과정 강의
CJ그룹 공인노무사 과정 강의
제20회 공인노무사 합격
고용노동부 장관상 최우수상(2012)

[제3판]

경영조직 전략노트 목차키워드

2017년 3월 31일 초 판 제1쇄발행
2019년 3월 20일 제 3 판 제1쇄인쇄
2019년 3월 30일 제 3 판 제1쇄발행

저 자 김 유 미
발행인 이 종 은
발행처 도서출판 새흐름
서울특별시 마포구 독막로 295 삼부골든타워 212호
전 화 (02) 713-3069 FAX (02) 713-0403
등 록 2014. 1.21, 제2014-000041호(윤)
홈페이지 www.sehr.co.kr

저자와
협의하여
인지첨부를
생략함

파본은 바꿔드립니다. 본서의 무단복제행위를 금합니다.

정 가 23,000원 ISBN 979-11-6293-055-7