

# 조직이론과 설계

## (Organization Theory & Design)

1부 조직의 이해 = 입문

### CHAPTER 1. 조직과 조직설계

#### 20. 조직이란 무엇인가

- 조직은 ① 사회적인 존재 ② 목적성 ③ 특정의로에 의해 구조화되고 조정된 행동  
④ 외부환경과 긴밀한 연결성 ←
- 조직은 <개방시스템> (open system) 이기 때문이다.
- <개방시스템>이란 환경으로부터 투입물을 공급받아 가공변형하여 부가가치를 만들고, 생산된 산출물을 다시 환경을 돌려주는 것이다.

#### 23. 조직설계의 차원

- 조직설계를 위한 차원은 ① 구조적 차원과 ② 상황적 요인 두가지이다.
- (① 구조적 차원 (structural dimensions): 조직 내부 특성 설명하는 특성변수  
② 상황적 요인 (contingency factors): 조직 구조에 영향을 주는 요인.)
- (① 구조적 차원 = 공식화 / 전문화 / 권한계층 / 복잡성 / 집권화 ←  
② 상황적 요인 = 규모 / 기술 / 환경 / 조직의 목적과 전략 / 조직문화 ←
- 조직이 이 두가지 차원을 이해해야 하는 이유는 높은 조직성과와 효과성을 달성할 수 있는 <조직설계> 방식을 알기 위해서다.

#### 31. 조직설계 이론의 진화

- 조직설계의 관점은 시간에 따라 변화해왔다.  
① 효율성 '과학적 관리법' → ② 조직화 '관계원리론' → ③ 인간 '호손연구 (인간관계론)'
- 고전적 조직이론은 조직설계에 있어서 참조체계 역할을 하고있으며  
이 이론들의 문제는 모든 조직을 설계하는 방법이 단 한가지 뿐이라는 것이다.
- 그러나 조직은 자신의 <상황> (contingency theory) 에 적합한 구조  
설계될때 가장 효과적이다. 라고 하는것이 상황이론의 핵심이다.
- 조직은 자신이 처한 상황에 따라 두가지 근본적인 조직설계방식 중 한가지를 선택한다.

### 35. 유기적 조직과 기계적 조직의 비교

- 유기적 조직과 기계적 조직 중 어느것을 선택하여 설계할지는 조직의 상황에 달려있다.
- 전형적인 상황요인
  - ① 집권화된 조직구조 vs 분권화된 조직구조
  - ② 전문화된 과업 vs 권한위양된 역할
  - ③ 공식 시스템 vs 비공식 시스템
  - ④ 수직적 의사소통 vs 수평적 의사소통
  - ⑤ 권한제층 vs 협력적 팀워크

### 38. 이 책의 구성틀

- 조직은 여러계층의 하위시스템으로 구성된 '시스템'이다.  
(조직 내 구성원 → 그룹·부서 <조직> → 조직들의 집단)
- 조직설계이론은 기본적으로 <조직>을 분석수준으로 한다.

## 2부 조직의 목적과 구조설계

### CHAPTER 2. 전략, 조직설계 및 효과성

#### 50. 조직설계에서 전략의 역할

- <조직의 목표>란 조직이 달성하고자 하는 바람직한 상태를 말한다.
- <조직설계>는 <목표>와 <전략>을 실행 할 수 있도록 해야 한다.

#### 51. 조직의 목적

- 조직은 <목적>을 위해 존재한다.

##### 1. 전략적 의도 (strategic intent)

조직의 모든 에너지와 자원이 집중된 강력한 전체목표를 지향하는 것

##### 2. 조직의 두가지 목표

- ① 공식적인 목표: 조직의 가치 시스템을 나타내주고, 정당성을 부여해준다.  
(사명 / 핵심역량 / 경쟁우위)
- ② 운영목표: 조직이 수행하는 주요 과업을 구체적으로 나타내주고, 최종결과물을 의미.  
(전체성과 / 자원 / 시장 / 인적개발 / 생산성 / 혁신과 변화)

## 62. 전략과 조직성계 선택을 위한 2개의 틀

### 1. 전략의 정의와 의미

- <전략> (strategy)은 조직이 목표를 달성하기 위해 경쟁적인 외부환경과 상호작용을 어떻게 할 것인가에 관한 계획, 즉 명시된 목표를 달성하기 위한 수단과 기법
- 조직은 <전략적 의도>를 달성하기 위해 구체적인 <전략>을 선택해야 한다.

### 2. 포터의 경쟁 전략

- ① 저가 전략: 경쟁자에 비해 가격을 낮게 책정함으로써 시장점유율을 증가시키는 전략
- ② 차별화 전략: 산업 내 다른 경쟁자에 비해 독특한 제품이나 서비스를 제공함으로써 고객에게 프리미엄을 요구할 수 있는 전략.

### 3. 마이클와 소우의 전략유형

- ① 공격형 전략: 혁신, 적극적 위험감수, 새로운 기회에 대한 탐색과 성장 추구
- ② 방어형 전략: 내부효율성, 신뢰성, 고품질을 확보하여 지속적으로 고객 유지
- ③ 분석형 전략: 사업 안정성 유지하되 부분적 혁신 추구
- ④ 반응형 전략: 환경에 대해 그에 대해 임시방편적으로 대응하는 것

### 4. 시사점

- 조직구라는 기업의 경쟁전략을 지원할 수 있도록 설계되어야 한다.

## 72. 조직효과성 평가

- 조직효과성을 획득하지 못한 조직은 쇠퇴하거나 사라지게 된다.

### 1. 조직효과성의 정의와 의미

- <조직효과성>이란 '조직이 목표를 달성하는 정도'이다.
- 그러나 <조직효과성>은 '정의 내려지는' 개념이지, 독립적으로 존재하는 개념이 아니다.  
즉, 4가지 접근방법 (① 목표 ② 자원 ③ 내부과정 ④ 전략적 이해관계자)  
각각에 따라 <조직효과성>의 특징과 평가가 달라진다.

## 74. 효과성 측정의 네 가지 접근방법

### 1. 목표접근방법 (goal approach)

= 목표에 대한 파악과 목표를 달성하고 있는 정도를 평가

### 2. 자원기초 접근방법 (resource-based approach)

= 희소하고 가치있는 자원을 획득하고, 성공적으로 결합하여 관리할 수 있는 능력을 평가

### 3. 내부과정 접근방법 (internal process approach)

= 조직의 내부 건전성과 효율성에 초점

### 4. 전략적 이해관계자 접근방법 (strategic constituents approach)

= 조직의 생존을 좌우하는 이해관계자들의 만족도

## 81. 통합적 효과성 모형

- 4가지 접근방법의 한계점을 극복하기 위해 다차원적이고 통합적인 접근방법이 요구되었고, 이를 <경쟁적 가치 모형> 이라고 한다.

- <경쟁적 가치 모형>은 조직의 다양한 부문을 균형있게 다루려는 모형이다.

(가치차원 ① 조직이 지배적인 가치를 '집중'하고 있는 곳 (내부 vs 외부)

(가치차원 ② '조직구조'가 중시하는 것 (안전성 vs 유연성)  
(통제)

- 내부집중 X 통제구조 : 내부과정 강조 (안전성, 균형)
- 내부집중 X 유연구조 : 인간관계 강조 (결속, 시너지)
- 외부집중 X 통제구조 : 합리적 목표 강조 (생산성, 효율성)
- 외부집중 X 유연구조 : 개방시스템 강조 (성장, 자원 확보)





## CHAPTER 3. 조직구조의 기초

조직구조는 기업의 전략실행과 목표달성에 도움을 주는 요인 중 하나이다.

조직은 목표와 목적을 달성하기 위해 다양한 <조직구조>적 대안을 활용한다.

### 97. 조직구조

- 조직구조는 ① 공식적 보고체계이며 → '수직'
- ② 개인을 → 부서로 → 조직으로 집단화 한 것이다. '수평' ↑
- ③ 조직구조는 부서간 효과적인 커뮤니케이션이 이뤄질 수 있도록 설계해야 한다.

### 99. 조직구조에 대한 정보공유관점

- 조직구조는 조직목표를 달성하는데 필요한 (수직적-수평적) 정보가 원활하게 흐를 수 있도록 설계되어야 한다.
- 그러려면
  - ① 공식적 보고 체계 = 집산화 또는 분권화 수준을 결정함으로써 조직내에서 의사결정이 이루어지는 수준을 결정하고
  - ② 커뮤니케이션 = 수직적 연결을 통해 '통제'할 것인지, 수평적 연결을 통해 '협력'을 외할 것인지 결정해야 한다.
    - ㄱ. 수직적 연결 : 통제 : 상하위층간 활동 조정 (계층상의 상사/규칙과 계획/수직적 정보시스템)
    - ㄴ. 수평적 연결 : 협력 : 공동 목표 달성을 위해 동원된 노력을 함 (정보시스템/연결역할/태스크포스/전임통합화/팀/관계적 조정)

### 111. 조직설계의 대안

- 그리고,
  - ③ 전체조직을 어떻게 집단화 할지 결정해야 한다; 개인 → 부서 → 조직
- 조직구조 설계는 세가지 요소를 중심으로 이루어진다.
  - ㄱ. 작업활동 : 과업의 묶음
  - ㄴ. 보고체계 : 수직적 연결
  - ㄷ. 부서화 : 종업원들의 묶음. → 조직구조를 뜻한다.

### 111. 조직설계의 대안

- 부서화 방법
  - ① 기능별 부서화 : 114 기능별 구조
  - ② 사업별 부서화 : 114 사업별 구조
  - ③ 다조점 부서화 : 121 매트릭스 구조 / 136 혼합형 구조
  - ④ 수평적 부서화 : 126 수평적 구조
  - ⑤ 가상네트워크 부서화 : 131 가상네트워크 구조

### 114. 기능별 구조

1. 정의: 공통기능을 중심으로 활동이 부서화
2. 장단점: <장점> 규모의 경제 효과 / 전문지식 개발  
<단점> 환경변화에 느린 반응 / 조직목표에 대한 제한적인 시각

### 114. 사업별 구조

1. 정의: 산출물을 기준으로 부서화
2. 장단점: <장점> 기능부서간 원활한 조정 / 분권화된 의사결정  
<단점> 제품라인간 조정 약화 / 규모의 경제 효과 감소

### 121. 매트릭스 구조

1. 정의: 전통적인 수직적 계층구조에 공식적인 수평적 팀을 결합한 형태
2. 장단점: <장점> 고객의 이중요구사항 충족 / 종업원들의 경력목표 충족  
<단점> 이중보고체제로 인한 혼란 / 수많은 회의나 갈등조정과정에 시간 소요

### 126. 수평적 구조

1. 정의: 핵심프로세스를 중심으로 조직화, 기인네이킹
2. 장단점: <장점> 고객을 위한 가치창출에 집중 / 조직 전체 목표에 대한 폭넓은 시각  
<단점> 핵심프로세스 규명이 어려움 / 수평적 구조 전환작업의 어려움

### 131. 가상네트워크 구조

1. 정의: 주요기능과 프로세스 대부분을 독립적인 기업과 하청계약을 하여, 이들의 활동을 조정하기 위한 별도의 작은 본사를 가지는 형태
2. 장단점: <장점> 작은조직, 적은투자 / 극단적인 유연성과 신속한 대응  
<단점> 다양한 활동, 종업원에 통제 곤란 / 협력업체와 관계유지 많은노력

### 138. 조직구조 설계의 뉥

- 조직구조는 상황과, 조직의 요구에 따라 다르게 설계되어야 한다.
- 즉, 조직의 필요에 따라 <수직적 통제>와 <수평적 조정이> 적절히 균형을 이룰수 있도록 조직을 설계해야 한다.
- 조직구조가 조직의 요구사항에 맞게 정렬되지 못한 경우에는 <구조적 결함의 증상> (symptoms of structural deficiency)이 나타난다.

## 3부 개방시스템 설계요소

### CHAPTER 4. 외부환경

#### 154. 조직환경

##### 1. 환경의 정의

- <환경>이란 조직경계 외부에 존재하면서 조직에 영향을 미칠 잠재력이 있는 요소들.
- <환경>은 조직이 활동하려고 선택한 '영역'  
즉, 조직의 적소인 <활동영역>에 대해 정해진다.

##### 2. 조직의 세부환경 영역

- ① 과업환경: 조직의 목표 달성에 직접 영향을 미치는 영역, 직접 상호작용을 포함.  
(산업 / 원재료 / 시장 / 인적자원 / 국제)
- ② 일반환경: 조직에 간접적으로 영향을 미치는 영역  
(정부 / 자연 / 사회문화 / 경제 / 기술 / 재무)

#### 159. 변화하는 환경

- <환경>에서 발생하는 패턴과 사건은 '세가지' 주요차원을 통해 설명될 수 있다.

- ① 동태성 (환경의 사건이 안정적-불안정적 인지 여부)
- ② 복잡성 (환경이 단순-복잡한지 여부)
- ③ 풍부성 (조직의 성장을 지원할 수 있는 자원의 양)

- <환경>은 '두가지' 방식으로 조직에 영향을 미친다.

- ① 환경변화에 대응하기 위해서는 <정보>를 확보해야 함.  
= <정보관점>에서 <불확실성 제거> → <동태성과 복잡성> 측정
- ② 조직생존을 위해서는 환경으로부터 <자원>을 공급받아야 함.  
= <자원관점>에서 <자원통제> → <풍부성> 측정



## 159. 변화하는 환경

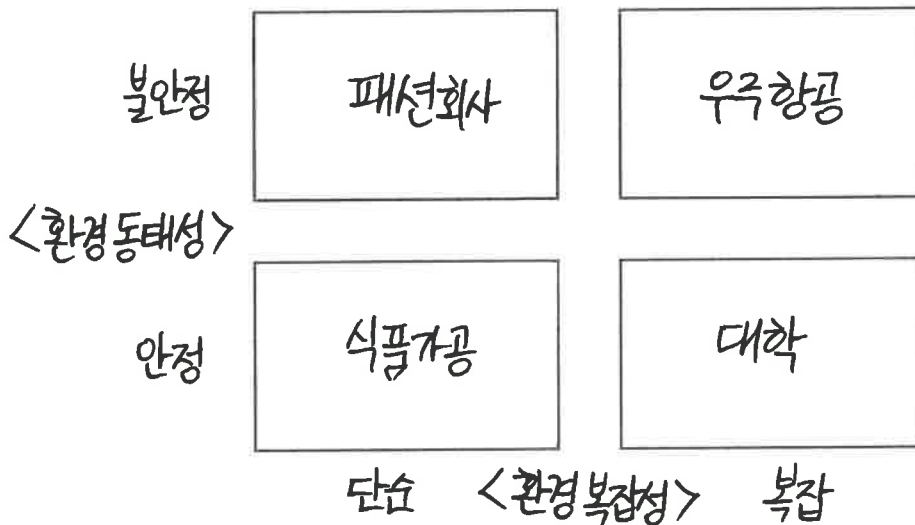
- 조직은 <정보>관점에서 <불확실성>을 대응해야 한다.
- <불확실성>이란 환경에 대한 정보를 갖고있지 못하고, 변화를 예상하는데 어려움을 겪는것을 말한다.

### 1. 복잡성과 동태성

- ① 복잡성 (complexity): 환경요소들의 수와 이질성
- ② 동태성 (dynamism): 환경요소들이 역동적으로 변화하는 정도.

### 2. 환경분석의 프레임워크

- 복잡성과 동태성, 두 차원은 환경의 불확실성을 평가하는 <프레임워크>로 결합.



### ① <정보관점에서> '불확실성 제거'

## 165. 환경의 복잡성과 동태성에 대한 대응

- 조직은 외부환경과 적합성을 가진 내부구조를 통해서 환경의 불확실성에 대응한다.  
즉, 조직의 내부구조는 외부환경과 적합성을 가지도록 설계되어야 한다.

- ① 직위와 부서설치: 복잡성이 증가할수록 직위와 -부서의수가 증가, 조직내부복잡성 증가
- ② 관계구축하기: '완충역할' 부서를 설치하여 기술핵심부서 보호,  
'경제관리역할' 부서를 통해 외부환경 핵심요소들과 조직을 연결.
- ③ 변화와 통합: 서로다른 기능적 부서의 구성원 들의 성향 차이·구조의 차이 (변화)와  
분화된 부서간 협력의 질 (통합)의 정도를 관리
- ④ 유기적 조직과 기계적 조직
- ⑤ 계획과 예측

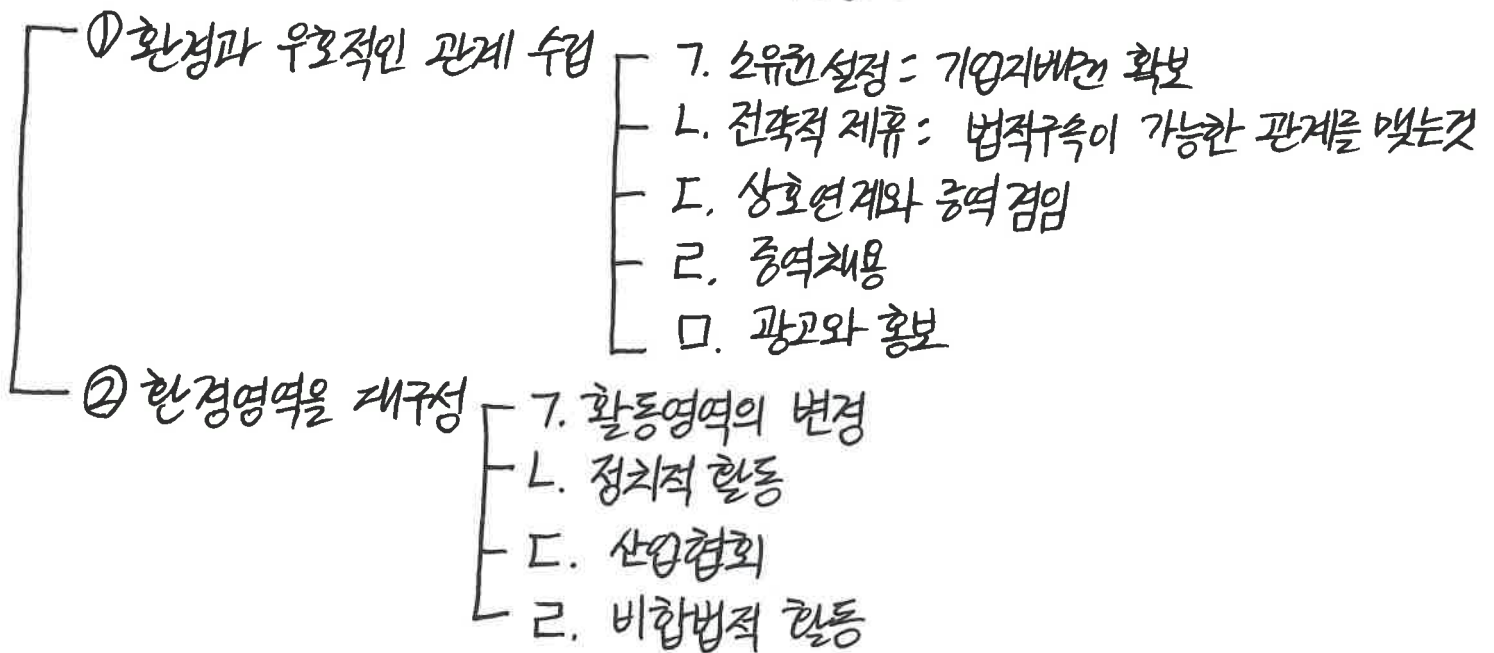
## ② <자원관점에서> '자원통제'

### 173. 자원의존

- <자원의존> (resource dependence)이란 조직이 환경에 대한 의존도를 최소화 하면서 생존가능성을 높이기 위해, 자원에 대한 통제력을 확보하려고 하는 것.

### 175. 자원통제를 위한 조직의 전략

- 조직은 자원을 확보하기 위해서 다른 조직과의 연계 - 독립성 유지 사이에 균형을 유지하려고 한다.
- 관계 전략으로는 (① 환경과 우호적인 관계 수립 - 간접통제) 하는 방법이 있다.  
(② 환경영역을 재구성 - 직접통제)



## CHAPTER 5. 조직간 관계

복잡해진 기업환경 속에서 <협력과 동반자 관계> 형성은 새로운 사업방식이 되고있다.

<조직 간 관계> (interorganizational relationships)란  
둘 이상의 조직 사이에 자원과 정보가 지속적으로 오고가는 관계를 말한다.

### 194. 조직생태시스템

#### 1. 조직생태시스템의 정의와 의미

- <조직생태시스템>은 조직의 집합체와 환경사이의 상호작용으로 구성되는 시스템
- 조직들은 생태시스템 안에 있는 다른 기업들과 협력하면서 기회를 창출할 수 있어야 한다. 즉, <공진화 (coevolution)>를 통해서 전체시스템이 더욱 강력해질 수 있다.

#### 2. 조직 간 관계의 분석틀

- <조직 간 관계>는 ① 조직들이 서로 유사한가 - 상이한가 (조직유형)  
② 조직들이 서로 협력적인가 - 경쟁적인가 (조직관계)  
하는 두 차원을 기준으로 구분할 수 있다.

		<조직유형>	
		상이	유사
<조직관계>	경쟁적	자원의존 관점	조직군생태학관점
	협력적	협력적 네트워크 관점	제도관 관점

## 200. 자원의존 관점

### 1. 정의

- 조직은 환경에 대한 의존도를 최소화하고, 자율성과 독립성을 유지하기 위하여 환경에 영향력을 행사함

### 2. 자원의존관계의 유형

- ① 인수/합병: 피인수기업의 모든 자원, 자산, 채무를 흡수
- ② 합작투자: 둘 이상의 기업이 새로운 조직을 만드는 것
- ③ 전략적 제휴: 독립성을 유지하면서 둘 이상의 조직이 자원을 투입
- ④ 공급계약: 협력관계를 맺으면서 핵심공급자와 자원 확보 계약
- ⑤ 산업조합
- ⑥ 증역점입

## 204. 협력 네트워크 관점

### 1. 정의

- 다른 조직에 대한 의존은 위험을 증가시키는 것이 아니라, 감소시킨다는 관점으로 희소자원을 공유하고 경쟁력을 제고하기 위해 공동체를 구성하는 것.

### 2. 협력의 동기

- ① 새로운 시장에 진입하는 위험을 낮추고
- ② 막대한 개발비용을 분담하고
- ③ 특정산업, 기술에 대한 조직능력을 제고하기 위함.

## 209. 조직군 생태학 관점

### 1. 정의

- 조직개체군 안에서의 '적응'의 문제와 '조직적 다양성'에 초점을 맞추는 관점.

### 2. '조직군'의 정의

- <조직군> (population)이란 유사한 형태의 자원 활용, 산출물 생산, 행동양식을 보이는 조직들의 집합.

### 3. '조직형태'와 '적소'의 정의

- <조직형태> (organizational form)란 조직이 사용하는 모든 자원, 환경에 의해 선택됨
- <적소> (niche)란 특정한 환경자원 및 필요가 존재하는 영역.



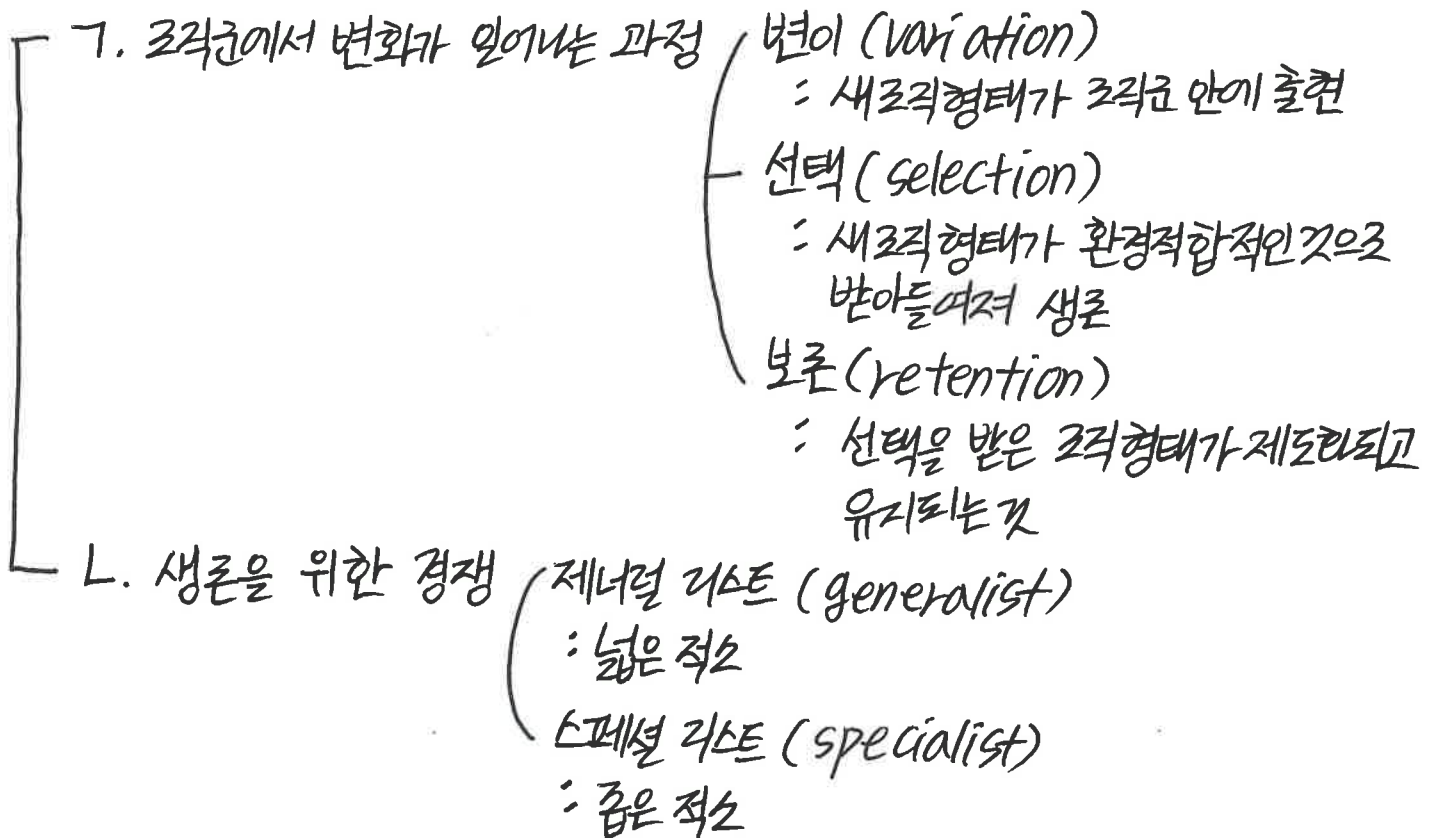
#### 4. 조직군 생태학 관점의 내용

① 적응의 문제: 기존 조직의 내부적 관성으로 인한 환경과의 부적합성

- 기존 조직은 급격한 환경변화에 적응하기가 매우 어렵다. 그 결과 새로운 <적소>가 생기면 새로운 <조직형태>가 출현하여 <적소>를 채운다. <환경>이 <적합>하게 되는 것
- 조직군 생태학 관점은 생물학의 '자연선택이론'에서 파생된 것이다.  
이 이론은 <환경에 가장 적합한> 형태를 지닌 종이 생존하게 된다고 극장한다.  
<환경에 적합하도록> 진화한 새로운 종이 출현하여 번성하는 반면,  
기존의 종은 왜 사멸하는지를 설명하는 이론이다.
- 즉, 조직군 생태학 관점에 의하면 조직의 번성과 쇠퇴, 생존과 사멸은 <환경>의 변화에 의해서 결정된다.

② 조직적 다양성: 새로운 <조직형태>의 출현으로 인한 <조직군>의 변화

- 사회안의 <조직군>은 항상 변화한다.



## 2.4. 제도화 관점

### 1. 정의

- 조직이 생존하려면 이해관계자들로부터 <정당성> 획득해야만 하고, 그 결과 조직은 유사한 조직군에 속한 다른 개체들과 '제도적 유사성'을 갖게 됨.

### 2. '정당성'의 정의

- <정당성> (legitimacy)이란 조직의 활동이 바람직하고 적절하며 환경의 규범과 가치, 신념 체계에 부합한다는 사회 전반의 시각

### 3. 제도화 관점에서 조직설계의 두 가지 차원 : 기술적·제도적 차원

① 기술적 차원 : 일상적 업무수행을 위한 기술과 운영의 조건 (효율성)

② 제도적 차원 : 외부의 일반대중에게 비쳐지는 조직의 이미지. (정당성)



7. 환경 (제도적 환경, 이해관계자들의 규범과 가치로 구성됨)

↳ 목표 (적절하고 정당한 방식으로 일하고, 사회의 중요한 가치에 부응하고자 함)

↳ 실천 (효율성 저하를 감수하면서 준법감시인, SNS 책임자 등을 채용)

↳ 결과 (작업흐름 측면에서는 비합리적, 그러나 장기적으로 조직을 생존케 함)

### 4. 제도적인 유사성

- 즉, 조직들은 <기술적 차원의 효율성> 대신 <제도적 차원의 정당성>을 인고자 한다. 이때 조직 간 관계는 유사한 조직군에 속한 다른 개체들과 유사하게 보이는 방향으로 움직이도록 압력을 가한다.

- <제도적 유사성> (institutional similarity)은 동일한 환경에 속한 조직들에게서 나타나는 동일한 형태의 구조적 관점을 가리킨다.

- <동형화>란 조직군 안에 있는 한 단위개체가 유사한 환경조건에 속해있는 다른 개체를 닮아가는 과정이다.

- 유사성 증가의 메커니즘

- ① 모방적 힘 (mimetic forces)
- ② 강압적 힘 (coercive forces)
- ③ 규범적 힘 (normative forces)

## 4부 내부설계요인

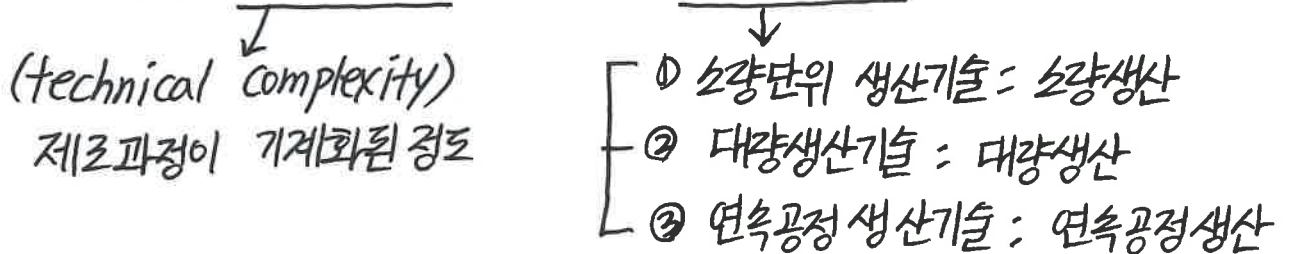
### CHAPTER 7. 제로기술과 서비스 기술

- <기술> (technology)이란 조직의 투입물을 산출물로 변환시키는 데 사용되는 모든 절차 (기법)
- <핵심기술>은 원료에 부가가치를 더해 고객에게 판매되는 제품과 서비스를 산출하는 기술.
- <비핵심기술>은 주요미션수행과는 직접관련이 없는 기술
- 효율적·효과적인 조직을 설계하기 위해서는 <외부>의 '전략적 요구'외에도 <내부>의 '운영상의 요구'역시 고려해야 한다.
- 즉, 조직은 효과적인 <작업 프로세스>를 고려해야 하고, 이는 <핵심기술> 및 <비핵심기술>과 관련이 있다.

#### 282. 핵심조직의 제로기술

##### - <Woodward 우드워드식의 제로기술 연구>

: 제로과정의 기술적 복잡성에 따라, 기업을 유형화 한 연구.



- 이 연구의 < 시사점 >은, 전략을 지원할 적합한 신기술을 채택하지 못하거나 기술에 맞는 전략을 수립하지 못하면 성과는 떨어진다.
- 즉, '전략 - 구조 - 기술'이 잘 연계된 조직이 성과를 내는 것이다.

#### 285. 오늘날에 적용

1. 스마트 공장 : 궁극적으로 자동화된 공장, 로봇, 기계, 공학적 분석이 단일화된 컴퓨터 (기술) 시스템하에 조립된다.

⊕  
2. 린 생산 (lean manufacturing) : 린 식스시그마, 수련된 종업원을 활용하여 고품질·저원가를 끊임없이 추구하는 것이다.  
(프로세스)  
핵심은 조직시스템의 변화와 문제를 지속적으로 개선하려는 노력이다.

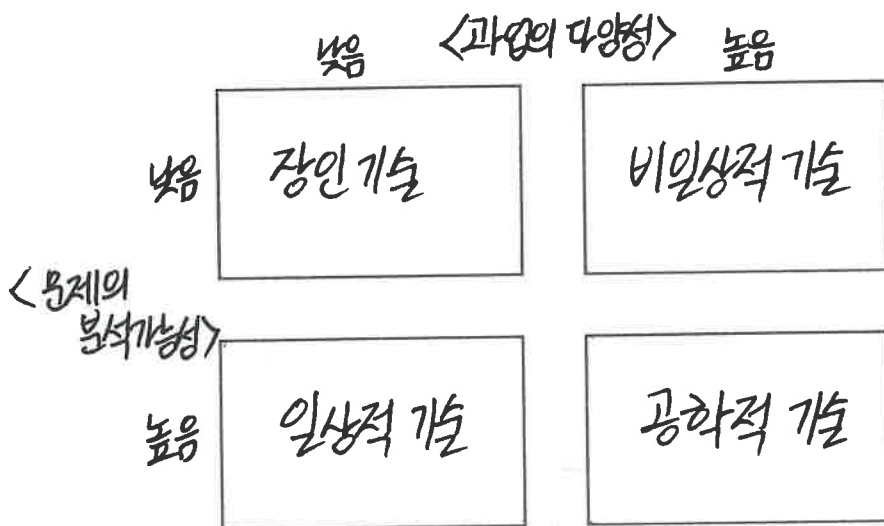
↓  
<대량주문생산> : 개별고객의 요구가 조립라인에 자유롭게 섞여있으며, 광범위한 고객의 맞춤제품을 낮은 단가로 제공하는 것 = '컴퓨터 기반의 장인정신'

### 293. 핵심조직의 서비스 기술

- 서비스기술은 생산기술과 완전히 다르며, 상이한 조직구조를 필요로 한다.
- 서비스 기술과 생산기술의 특성
  - ① 산출물의 유형 (유·무형)
  - ② 생산-소비의 시점 (저장가능 - 불가/즉시소비)
  - ③ 산업의 성격 (자본집약·지식집약)
  - ④ 고객과의 상호작용
  - ⑤ 인적요소의 중요성
  - ⑥ 품질측정
  - ⑦ 반응시간
  - ⑧ 설비의위치

### 299. 비핵심부서의 기술

- <perrow 페로우의 다양성과 분석가능성의 두가지 차원>
- 1. 다양성 = 예상치 못한 새로운 일들의 빈도
- +
  - 2. 분석가능성 : 작업이 기계적으로 나누어질 수 있고, 문제해결 절차가 계산될 수 있는 정도



- 부서기술의 속성이 밝혀지고 나면, 적절한 구조가 결정될 수 있다.
- 그리고 기술과 구조의 선택에 따라서 부서의 특성, 즉 관리적 특성이 달라지는 것이다.  
(숙련도, 공식화, 의사소통)
- 즉, ① 부서가 사용하는 작업의 기술에 따라 부서의 '모습'이 달라진다. (2x2 구조 유형화)
- ② 부서의 기술에 따라 조직구조와 '관리프로세스'가 달라진다.



### 305. 부서간 작업흐름의 상호의존성

- <상호의존성>이란, 부서가 과업을 완수하기 위해서 서로에게 의존하는 정도.

- <Thompson 팀의 상호의존성>

- ① 집합적 상호의존성 (중개기술) : 각 부서 작업독립적으로 수행 / 한정과 고객을 중개 (pooled interdependence) → 규정과 절차 사용
- ② 순차적 상호의존성 (연속형기술) : 한 부서의 산출물이 다음부서의 투입물이 됨 (sequential interdependence) / 생산의 한 단계가 다음 단계의 투입활동이 됨 → 폭넓은 계획과 스케줄
- ③ 교호적 상호의존성 (집약형기술) : 부서들의 권리가 서로에게 영향을 미침 (reciprocal interdependence) / 모든 작업자가 협력하여 동시에 서비스를 제공함 → 기능형단팀과 관계적 조정

- 즉, 조직은 다양한 수준의 '상호의존성'에 맞게 조직의 구조를 설계해야 한다.

### 3/2. 사회기술시스템

- 기술은 조직구조와 관리프로세스뿐만 아니라 '작업'인 종업원에게도 영향을 미친다. 최선의 기술은 고도의 정신적·사회적 기능을 필요로 하기 때문이다.
- 최근 기술의 발전에 따라 <사회기술 시스템> 접근법이 중요하게 다뤄지고 있는 이유다.

① 사회시스템: 모든 인적요인들

② 기술시스템: 생산 기술의 유형, 상호의존성의 정도, 과업의 복잡성



공동최적화 (joint optimization) : '조직의 기능이 최적화되는 경우' ←

- <사회기술 시스템> (sociotechnical systems approach)이란 기술효율성을 위한 '조직의 니즈'와 함께 '개인의 니즈'를 결합하여 효과적인 직무설계 안에 '기술과 인간의 목수가 상호작용하도록' 해내는 것.

## CHAPTER 9. 조직의 규모, 수명주기 및 쇠퇴

### 371. 조직의 규모

- 조직이 성장하고자 하는 이유는

(①경제적 기반유지 ②신사업추진력 ③시장지배력 확보 ④유능한 종업원 확보)에 있다.

- 규모의 딜레마 : 대규모 VS 소규모

#### <대규모>

- ① 막대한 자원과 규모의 경제
- ② 직원들의 소속감, 안정감
- ③ 사회적자원 여력, 시장안정화

#### <소규모>

- ① 고객니즈, 시장변화에 신속 대응
- ② 직원들의 몰입감, 만족감(내재적)
- ③ 혁신·기업가 정신



- 작은기업이 소규모의 강점을 이용하여 성공하면 규모가 커진다.

대규모 기업은 '혁신'보다 '최적화'에 집중할 수밖에 없으므로, '혁신'을 일으키기 위한 구조적 프로세스가 요구된다.

- 대기업 + 중소기업의 혼합 : <양면적 관리법>

대기업 조직의  
자원활용능력

(효율성)  
아이디어를 실행

중기업 조직의  
간소함, 유연성

(유연성)  
아이디어를 제안

### 377. 조직수명주기

- 조직이 어떻게 성장하고 변화하는지를 알게해주는 개념이다.

수명주기의 단계별로 조직구조, 리더십, 관리스타일은 패턴을 갖고 변화한다.

수명주기의 현상은 조직이 성장함에 따라 나타나는 문제점을 이해하고 해결할수있도록 도와주는 개념이다.

### 377. 조직수명주기

#### 1. 창업단계 (entrepreneurial stage)

- 창의를 동력으로 성장 / 비공식, 비관료적인 조직구조 / 최고경영자 개인의 통제
- <위기> 리더십의 필요성 (종업원 수가 증가함에 따라 관리적 문제 발생)  
<해결> 관리적 문제를 해결할 수 있는 경영자를 영입 → (강력한 리더십형성)

#### 2. 집단공동체 단계 (collectivity stage)

- 명확한 목표·방향 / 권한과 직무·역할 분화를 통한 부서권 / 종업원들의 헌신  
비공식 커뮤니케이션에 의한 통제
- <위기> 권한위양의 요구 (종업원들의 헌신으로 경영이 성공하면서,  
하위관리자들은 더 많은 권정권을 원함)  
<해결> 최고 경영층의 직접감독 없이도 각 부서의 조정·통제가 이뤄질 수 있는 메커니즘  
→ (통제시스템 정교화)

#### 3. 공식화 단계 (formalization stage)

- 제도·규칙·절차·통제 / 공식적 의사소통 / 최고경영층은 전략에 집중·운영활동관리 위임  
분권화된 조직 / 운영의 복잡성을 관리하는 새로운 시스템.
- <위기> 과다한 관료주의 (조직의 성장과 비례해서 복잡해지는 각종시스템, 프로그램)  
<해결> 협동과 팀워크 → (공식적 통제의 필요성 완화)

#### 4. 정교화 단계 (elaboration stage)

- 사회적·자기통제로 공식적 통제 줄임 / 공식시스템 단순화 / 테스크 포스 / 사업부크기로 분할
- <위기> 재할당력 필요 (관료주의의 팽배로 떨어진 대응능력,  
한정된 조직을 이룰 수 없고 퇴보)
- 시사점: 수명주기의 단계에서 성공적으로 전환하지 못한 기업들은 더이상 성장하지 못하고 시장에서 도태됨.

### 384. 조직규모, 관료주의, 통제

- 수행주기를 거치며 발전하는 동안 조직은 복잡해지고 규모가 커지면서 대부분 관료주의적 특성을 갖게 된다.

- <Max Weber 막스베버의 관료주의(bureaucracy)>

1. 관료주의의 특징: 합리적인 통제시스템

- (① 규칙·표준화된 절차 ② 세분화된 직무 ③ 권한계층 ④ 기술적요건 ⑤ 사명과직위분리 ⑥ 문서화된 기록)

2. 조직규모와 '관료적 구조의 각차원'

- 조직의 규모는 조직설계와 통제방법에 영향을 미치는 중요한 변수이다.

조직의 규모에 따라 <관료적 구조의 각차원> 이 달라진다.

- ① 공식화 : 규칙·절차·문서화의 정도 (규모↑ 공식화↑)
- ② 집권화 : 의사결정권한이 상층부에 집중된 정도 (규모↑ 분권화↑)
- ③ 인원구성비 : (규모↑ 총직원 대비 고위관리직 ↓ - 관리경제성)  
(규모↑ 사무직↑ 전문인력↑ - 의사소통·보고필요성 증가  
직무세분화)

### 388. 변화하는 세계속의 관료주의

- 권한계층구조, 세부적 규칙과 절차의 확립으로 관료주의는 큰 규모의 조직에서 질서를 유지하고 운영비용을 최소화하는 효과적인 방법이 되었다.

- 그러나 산업화시대의 기계적 관료주의 체제는 더 이상 효과적으로 작용하지 않는다. 지나치게 세분화된 직무 기술서와 과도한 규칙들은 오늘날 지식을 바탕으로 한 조직이 필요한 창의성, 유동성, 반응속도를 제한하는 경향이 있기 때문이다.

- 관료주의 문제점을 극복할 수 있는 방법: <임시시스템 조직화>

- ① 임시시스템 조직화 : <안정적 시기 / 이해하기 쉬운 문제, 예측가능한 상황>  
↳ 효율적·관료주의적 조직형태 / 계층구조  
<재난·위기 / 복잡하고 불확실성이 높은 시기>  
↳ 유연하고 느슨한 구조

② 다른 접근방법 : ① 직원들의 전문가정신 고취 ② 전문가 파트너십 조직형태



## 392. 관료주의 대 기타 통제 형태

- 조직들은 관료주의적 묘수를 줄이고 각종 규정, 절차를 간소화 하려고 노력하지만 조직을 이끌고 통제하는 체계는 여전히 필요하다.

- <William Ouchi 윌리엄 오우치 교수의 '조직통제의 세가지 전략'>

### ① 관료적 통제 전략 (bureaucratic control)

1. 정의: 행동을 양식화하고 관료적인 업무를 평가하기 위해 '관료주의적 매커니즘'을 활용하는 전략
2. 내용: 관료적 통제가 작동하려면 '경영자들이 조직에 대한 통제를 유지하는 <권한>'을 가져야 한다.
  - 7. 합리적·법적 권한 (규율의 합법성, 명령을 내리는 위치)
  - L. 전통적 권한 (전통에 대한 믿음)
  - D. 카리스마적 권한 (개인의 영웅주의)
3. 매커니즘: 규정, 서류, 계층적 권한
4. 관찰: <수명주기 이론>에서 <공식화 단계>에서 관찰

### ② 시장 통제 전략 (market control)

1. 정의: '가격매커니즘'을 활용하여 가격과 수익을 비교해서 기업의 효율성을 평가하는 전략.
  - ① 생산성이 명확하게 측정되고, 좀더 낮은 가격으로 더 나은 서비스를 제공하려는
  - ② 경쟁이 존재하는 영역에서 사용가능한 전략이다.
2. 매커니즘: 손익계산서
3. 관찰: <독립된 제품사업부>, <네트워크 조직>에서 관찰

### ③ 문헌 통제 전략 (clan control)

1. 정의: '사회적 특성'을 활용하여 개인이 집단에 사회화 되는 과정에서 집단의 규범을 습득하도록 하는 전략. 집단의 규범에 따라야 한다는 강한 압력이 구성원의 행동을 통제한다.
2. 매커니즘: 강한 문헌, 공유된 가치
3. 관찰: <전략기획부서> 등

### 398. 조직의 쇠퇴와 규모 축소

- 앞서논의한 조직의 규모와 관료주의를 적절히 관리하지 못하면 조직은 쇠퇴한다.

- <조직쇠퇴 (organizational decline)>

1. 정의: 오랜기간에 걸쳐 나타나는 절대적이고 상당한 조직자원 기반의 감소

2. 조직쇠퇴의 원인

① 조직 퇴화 (atrophy) = 조직이 오래되고 비효율적이며 과도하게 관료화되고  
긴장감을 잃게될 때 발생하는 것.

<발생> 오랜기간의 성공후에 ← <이유> 과기관습에 젖어 환경변화 적응 실패

② 취약성: 즉어진 환경에서 번성하지 못하는 조직의 전략적 무능력

<발생> 환경에 적응하지 못한 작은 조직 ← <이유> 환경을 고려한 전략수립 능력 없음

③ 환경의 쇠퇴와 경쟁: 조직을 뒷받침해줄 에너지와 자원의 감소

<발생> 새로운 경쟁, 너무 빠른 산업의 이동 ← <이유> 변화된 환경에서 자원 확보 어려움

- <쇠퇴단계 모형>

1. 무지단계 (blinded stage)

: 조직생존을 위협하는 내·외부 변화가 있음

ex) 과도하게 많은 인원 / 번잡한 절차 / 고비용의 충돌

2. 무대응단계 (inaction stage)

: 각종 성과 악화라는 경고를 부인하며, 내·외부 이해관계자 설득

ex) 분식회계

3. 오류행동 단계 (faulty action stage)

: 심각한 문제 발생, 저조한 성과 지표

ex) 긴급조치

4. 위기단계 (crisis stage)

: 공황상태, 급격한 변화, 분노, 기본으로 돌아가려는 노력

ex) 대량해고

5. 해체단계 (dissolution stage)

: 사랑의 명성 상실, 인재유출, 자본고갈

ex) 파산신청

<해결책>

→ 조직정보체계 구축

→ 리더십, 의사결정권 확대  
조직재구성한 조직  
새로운 문제해결 접근법

→ 가치를 명확히 하고  
정보를 투명히 공개

→ 전면 재조직, CEO 교체  
혁명적 변화

→ 즉시정편한 조직해체  
구성원 능력완화

## 5부 조직과정관리

### CHAPTER 10. 조직문화와 윤리적가치

<사회적 자본> (social capital)은 직원들 간의 상호작용의 질과 공통된 관점의 공유여부.  
높은 수준의 사회적 자본은 사회적 상호작용과 협력적 교환을 가능하게 함으로써  
원활한 조직활동을 촉진한다.

#### 420. 조직문화

1. 정의: <조직문화> (culture)란 조직구성원이 공유하고 있고, 사고방식과 행동방식으로  
신입사원에게 전수되는 가치관, 신념, 규범이다.
2. 조직문화의 층위
  - ① 표층: 인공물, 관찰 가능한 행동
  - ② 무의식적인 것: 기본적인 가치관과 믿음
3. 조직문화의 형성: 창립자와 리더로부터 형성
4. 조직문화의 기능
  - ① 내부통합: 집단정체성 개발 / 호의적인 협력방법
  - ② 외부적응: 목표달성방법 / 환경대응 방법

↓

조직문화의 두가지 기능은 조직의 <사회적 자본> 형성에 긍정-부정적 영향을 미친다.
5. 조직문화의 해석
  - ① 의례와 의식: 조직내에서 이뤄지는 정교하게 계획된 이벤트적 활동  
<목적> 특별한 가치강화 / 강한 유대감 창출
  - ② 이야기와 속담: 실제사건에 기반을 둔 경험담(이야기), 핵심문화가치를 요약하는 좌우명  
<목적> 조직가치관 유지/가치관 공유
  - ③ 권력관계: 영향력을 행사하는 사람, 권력관계의 성질 (공식적·비공식적)
  - ④ 통제시스템: 구성원과 조직운영을 통제하는 조직의 내부활동
  - ⑤ 조직구조: 구성원과 부서를 배치하는 방법, 유연성과 자율성의 정도
  - ⑥ 상징: 조직의 심층적 가치를 상징적으로 보여주는 것.

## 428. 조직설계와 문화

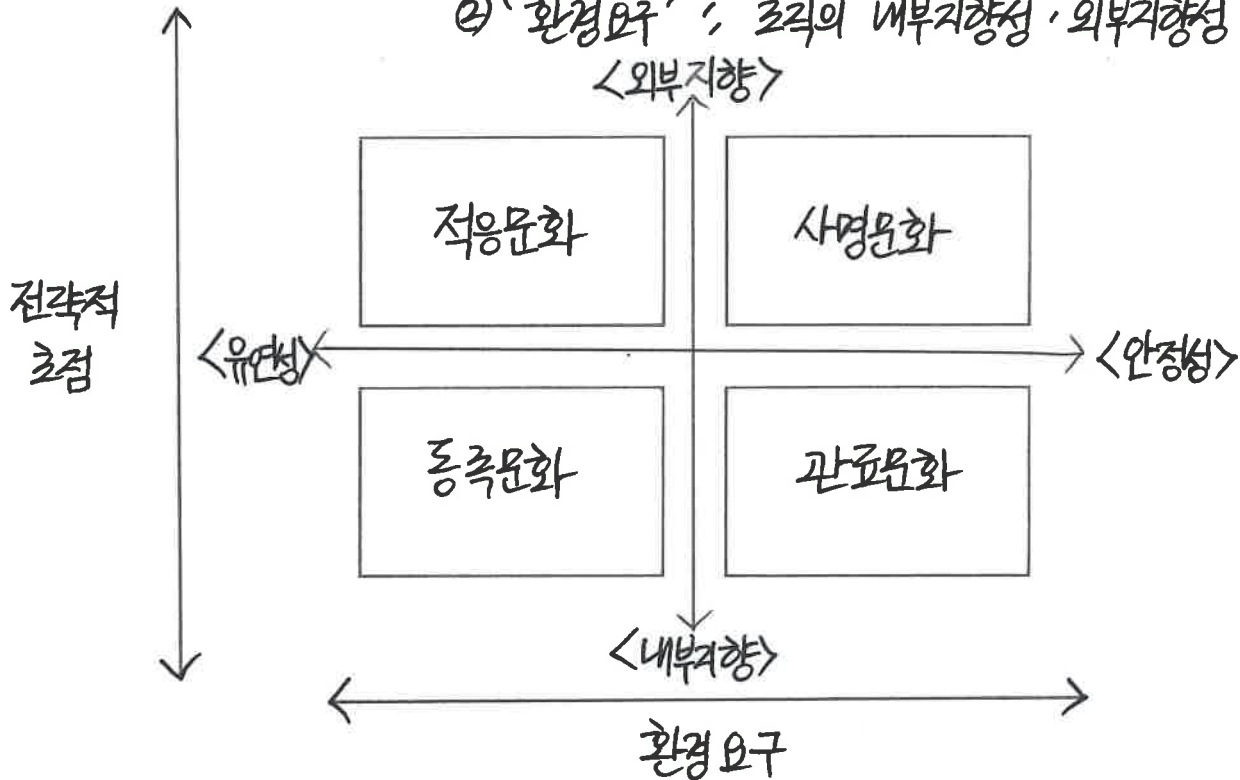
- 조직성과를 높이기 위해서는

① 조직환경에 적합한 조직의 ② 전략과 ③ 조직구조, ④ 문화적 가치를 간에

‘적합성’이 높아야 한다.

- 문화를 평가하는 방법 ① ‘전략적 초점’: 조직의 유연성, 안정성

② ‘환경요구’: 조직의 내부지향성, 외부지향성



1. 적응문화 (adaptability culture) ex) 인터넷 기반 회사

① 적합한 상황: 유연성과 변화를 통해 고객의 요구를 충족시키고자 할 때

② 강조하는 것: 새로운 대응책 개발 (기업가적 가치)  
적극적 변화 향료 (위험극구 정신)

2. 사명문화 (mission culture)

① 적합한 상황: 특정고객 요구를 충족시키되 빠른 변화가 요구되는 것은 아닐 때

② 강조하는 것: 높은수준의 정정 (전문가주의, 야망)  
수익창출 지향성 (구체적이고 측정가능한 목표, 성과에 대한보상)

3. 증족문화 (clan culture)

① 적합한 상황: 구성원의 참여와 몰입이 환경변화의 대응에 효과적일 때

② 강조하는 것: 구성원에 대한 배려 (몰입과 참여, 주인인식)

4. 관료문화 (bureaucratic culture)

① 적합한 상황: 안정된 환경에서 구성원 협력을 통해 효율성을 제고하려고 할 때

② 강조하는 것: 질서와 예측가능성



#### 434. 건설적인 문화, 학습 및 성과

- <문화강도> (culture strength)란 조직구성원이 조직가치의 중요성에 동의하는 정도.
- <강한문화>란 조직가치의 중요성에 대해 구성원들의 광범위한 합의가 이루어져서 명확한 가치관과 사회적 규범을 가져게 된 것을 뜻한다.
- 그렇지만 조직 전체가 동일한 문화를 가지는 것은 아니며 <하위문화>가 있다.  
<하위문화> (subcultures)는 팀이나 부서의 구성원들이 공통문제·경험을 공유하면서 형성된 것이다. 독특한 가치를 만들기도 하지만 부서간 갈등의 원인이 되기도 한다.
- 또한, <강한문화>가 항상 긍정적인 것은 아니다.  
적응과 변화를 촉진하는 강한 문화는 조직성장을 향상시키지만  
적응과 변화를 강력하지 않는 강한 문화는 조직에 해가 된다.
- 즉, <올바른 문화> (right culture)를 통해 원활한 '내부통합'을 제공하는 한편  
'외부환경'에 적응을 촉진해야 한다.

#### 436. 윤리적 가치와 사회적 책임

- 조직문화를 구성하는 다양한 가치중에서,  
최근 가장 중요한 가치로 간주되는 것은 <윤리적 가치>이다.
- <윤리> (ethics)는 옳고 그름과 관련하여 개인이나 집단의 행동을 이끄는 도덕적 원칙과 가치
- <윤리적 양상>은 개인이 속한 여러 배경·맥락이 복합적으로 작용하여 만들어진다.  
특히나 <조직문화>는 개인의 <윤리적 입장>에 강력한 영향을 미치기 때문에 중요하다.

##### 1. 경영자윤리 (managerial ethics)

- <경영자윤리>는 도덕적 관점에서 무엇이 옳고 그른 것인지를 결정하는 윤리으로,  
경영자의 의사결정과 행동을 이끌어낸다. 즉, 윤리는 의사결정과 관련되어 있다.
- 경영자가 <윤리> 이슈에 대해 민감해야 하는 이유는, <법> (rule of law)은 최소한 지켜야 하는 행동을 명문화한 법칙과 규칙인 반면에 <윤리>는 단순히 법을 준수하는 행동 이상의 것이기 때문이다. 즉, '법을 위반'하지 않았다고 해서 '윤리적으로 행동'하고 있는 것은 아니다.

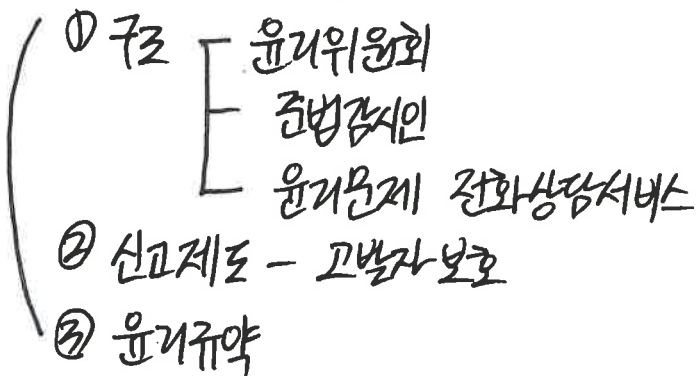
### 436. 윤리적 가치와 사회적 책임

#### 2. 기업의 사회적 책임 (corporate social responsibility : CSR)

- <기업의 사회적 책임>은 경영자윤리가 확장된 개념이다. 모든 이해관계자의 복지와 이익에 기여할 수 있도록 의사결정하고 행동해야 하는 경영자의 의무를 말한다.
- 최근에는 많은 기업들이 <깨어있는 자본주의 모델> (conscious capitalism model)을 강화하는 전략을 추구하고 있다. <깨어있는 자본주의 모델>은 <공유가치>로도 언급되고 있다.
- <깨어있는 자본주의>란 '회사의 경제적인 성공을 강화하는 동시에 기업이 활동하는 '지역사회의 경제적, 사회적 조건을 향상'시키는 정책과 관행을 채택 하는 것이다.
- <기업윤리>와 <사회적 책임>은 제무성과와 긍정적 관계를 가진다.
- 또한 조직의 장기적인 성공은 조직의 <사회적 자본>에 달려 있다. 즉, 빠른 성장과 단기적 이익을 위해 윤리를 배제하는 기업은 결국 위기를 맞게 된다.

### 442. 문화와 윤리형성방법

- 그래서 최고경영진은 지속적인 <가치심> 발휘하여 윤리적 행동의 중요성이 강조되는 <문화>를 창조하고 유지해야 한다.
- <가치기준 리더십>은 부하직원이 리더가 주장, 실행하는 가치관을 공유하고 강하게 내면화하고 있을 때 형성되는 것이다. 경영자는 이상적인 가치관을 설정하고 말과 행동을 통해 구성원들에게 적극적으로 전달해야 한다.
- <가치기준 리더>는 ① 개인간 행동 ② 개인의 행동과 기대 ③ 타인에 대한 공정성 ④ 조직리더십 네 가지 특성을 지니고 있다.
- 윤리적 문화를 형성하기 위한 또 다른 수단으로 <공식구조인 시스템>을 들 수 있다.



## CHAPTER 11. 혁신과 변화

### 459. 변화의 전략적 역할

- 전략적 우위를 달성하기 위해 경영자가 추진하는 변화유형은 크게 네가지가 있다.  
① 기술 ② 제품과 서비스 ③ 전략과 구조 ④ 문화

네가지 변화는 상호의존적이며 한 분야가 변하면 또 다른 분야도 변한다.

- 1. 기술변화 (technology innovation)
  - 조직의 생산과정을 변화시키는 것
  - 효율적인 생산, 더 많은 생산하기 위함.
  - ex) 작업방법, 설비, 작업흐름의 변화
- 2. 제품과 서비스 변화 (product and service innovation)
  - 조직에서 생산하는 제품, 서비스 변화
  - 시장점유율 확대, 신시장 개척하기 위함.
  - ex) 새로운 제품라인 도입, 제품개선
- 3. 전략과 구조변화 (strategy and structure innovation)
  - 기업의 경영 (조직 관리, 감독) 관련 변화
  - ex) 경영정보시스템 등 개선
- 4. 문화변화 (culture innovation)
  - 구성원이 가지고 있는 가치관, 태도 등의 변화
  - 사고방식 자체를 변형시키기 위함
  - ex) 슬로진,

### 464. 성공적인 변화요소

- <조직변화> (organization change)는 새로운 아이디어를 받아들이는 것이다.  
5가지 요소가 모두 갖춰져야 성공적인 변화이다.

- 1. 아이디어 (ideas) = 새로운 행동방식  
아이디어는 창로성에서 나오는데, 창로성을 추진하기 위해서는  
조직내 다양성을 증진시키고 구성원들이 상호작용하게 해서 실속강력,,
- 2. 필요성: 실제 성과의 목표성과 간에 차이가 존재할 때 자각되는 것.
- 3. 채택: 의사결정권자가 제안된 아이디어를 계속 개발할 것을 결정하는 것.
- 4. 실행: 조직구성원이 새로운 아이디어를 실제 활용하는 것
- 5. 자원: 조직변화를 추진하는데 필요한 에너지, 시간, 자원



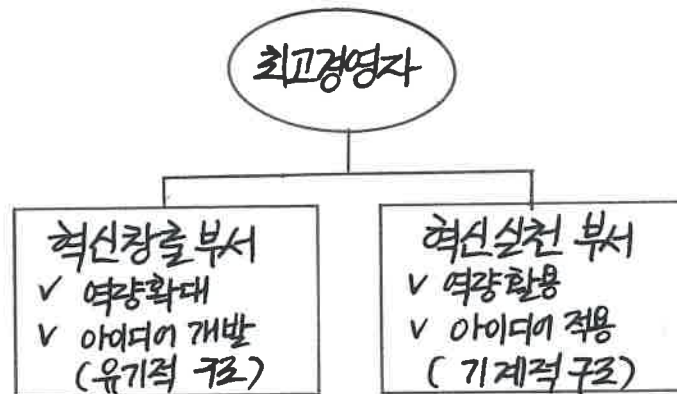
## 467. 기술변화

- <기술변화>는 <효율성>이 중요한 일상적 업무환경에서는 발생하기 어렵다.  
유기적이고 자유로운 조직에서 <혁신>이 일어나기 때문이다.

따라서 혁신과 효율을 동시에 달성할 수 있는 접근방법이 필요하다.

1. 양면적 접근방법 = 혁신과 효율의 딜레마를 해결 할 수 있는 방법.

- (① 유기적 구조 : 탐색 : 새로운 아이디어 탐색)
- (② 기계적 구조 : 활용 : 혁신을 실행)



2. 상향식 접근방법 : 직원들로부터 나온 아이디어가 경영권으로 이어지도록 함.

3. 기술변화 촉진기법 :

- ① 구조 전환 (switching structures)
- ② 창조적인 부서 (creative departments)
- ③ 벤처팀 (venture teams)  
스컹크팀 (skunk works)  
벤처기금 (new-venture fund)
- ④ 조직의 기업가 정신

## 474. 신제품과 서비스

- <신제품과 서비스> 변화는 매우 어렵다. 고객이 '외부자'이기 때문이다.

- 이 변화가 성공하려면
  - ① 혁신을 고객의 요구에 맞추고 (마케팅)
  - ② 기술을 효과적으로 사용하고 (연구개발)
  - ③ 일련의 과정에 영향력 있는 경영진의 지원을 받는다.

→ 각 부서가 '수평적으로' 연결될 수 있도록 설계되는 것.

- 1. 수평적 조정모형 : 전문성, 수평적 조정, 경계역할
- 2. 개방적 혁신과 클라우드소싱
- 3. 사명권을 시간을 단축하기



## 481. 전략과 조직구조의 변화

- <전략과 조직구조의 변화>는 경쟁적 환경에 적응하기 위한 방식이다.  
조직은 경영체제를 축소하고 의사결정을 분권화 시키면서 수평적구조로 변화하고자 한다. 따라서 이변화는 최고경영자에 의해 주도된다.
- 1. 조직변화의 이중모형 : 조직은 ① 기술부문 ② 관리부문의 2개의 핵심부문을 갖고있다.  
이 모형의 핵심은 (① 조직들은 관리변화를 더 지극시도해야하고  
② 관리변화와 기술변화는 각각 다르게 구조화되어야 한다는 것이다.
- 2. <관리변화> 실행을 위한 조직설계  
(① 기술변화 : 유기적 구조 / 상향적 프로세스 / 생산기법, 제품아이디어  
② 관리변화 : 기계적구조 / 하향적 프로세스 / 전략, 인력강화, 구조

## 485. 문화변화

- <문화변화>는 전략·구조·기술·제품의 변화에 의해 사람이 변화한다는 것이다.  
그러나 사람들의 핵심가치관과 행동방식을 바꾸는 것은 매우 어렵다.
- 조직을 둘러싸고 일어나는 많은 변화는 조직들에게 <문화변화>를 요구하고 있다.  
(① 리엔지니어링과 수평적 조직형태로의 전환 : 상호신뢰, 위험감수의 문화  
② 노동인구의 다양성 : 편견을 인지하고 해소하여 다양성을 인정하는 문화  
③ 학습과 적응 : 개방성, 평등성, 구성원 참여의 문화
- <문화변화>를 위한 '조직개발'  
 { ① 조직개발 (organizational development)  
 ② 대집단 개입활동 (large group intervention)  
 ③ 팀빌딩 (team building)  
 ④ 부서간 모임

## 489. 변화 실행 전략

- 성공적인 변화 실행을 위해서는 강력하고 일관된 리더십이 필요하다.  
특히 변혁적 리더십이 적합하다.

### 1. 변화 실행 기법

- ① 위기감 조성
- ② 변화를 이끌어갈 지도부 구성
- ③ 변화를 위한 비전과 전략 창출
- ④ 변화 요구에 적합한 아이디어 발굴
- ⑤ 변화 담당 팀 구축
- ⑥ 아이디어 캠페인 양성

### 2. 저항을 극복하는 기술

- ① 최고 경영층의 지원
- ② 참여와 몰입
- ③ 욕구와 목적의 일치
- ④ 의사소통과 훈련
- ⑤ 심리적인 안전을 제공하는 환경

## CHAPTER 12. 의사결정 과정

### 511. 의사결정의 유형

- <조직에서의 의사결정> (organizational decision making)은 두단계로 이뤄져있다.
  - (1) 문제확인 (problem identification) : 문제유인 진단
  - (2) 문제해결 (problem solution) : 문제해결의 대안 선택, 실행
- <복잡성의 정도>에 따라 다시 두가지 나뉜다.
  - (1) 프로그래밍화된 의사결정 (programmed decisions)
    - : 문제의 정의가 명확하고 문제해결을 위한 절차가 정해져 있을 때 사용
  - (2) 프로그래밍화 되지 않은 의사결정 (nonprogrammed decisions)
    - : 문제가 불명확하고 문제해결 절차도 정해져 있지 않음.
    - 전에는 문제로 여겨지지도 않았음, 명확한 의사결정 기준이 없음.

### 514. 개인의사결정

1. 합리적인 접근방법
  - (1) 정의 : 문제를 체계적으로 분석/해결안 선택/실행
  - (2) 의사결정 과정 : ① 환경탐지 → ② 문제정의 → ③ 목표구체화 → ④ 문제진단  
⑤ 대안설정 → ⑥ 평가 → ⑦ 최적대안선택 → ⑧ 대안실행
  - (3) 한계 : 그러나 '프로그래밍화 되지 않은 의사결정' 상황에서는 <제한된 합리성> 관점 필요.
2. 제한된 합리성 관점 - Herbert Simon 허버트 사이먼
  - (1) 정의 : 사람과 자원의 한계로 완벽한 해결책을 도출하는 것은 불가능하다는 전제, 즉 '합리성'은 온전한 것이 아니며 제한적인 것이다.
  - (2) 합리성을 제한하는 요인 :
    - ① 문제의 복잡성
    - ② 조직차원
    - ③ 개인적 제약조건
    - ④ 경영자들의 편향
  - (3) 합리성이 제한된 상황에서 효과적인 의사결정 방법 : 직관적인 의사결정 (intuitive decision making)
    - ↓
    - 논리적 과정이나 명백한 추론보다 경험, 판단을 활용하는 것.
    - 직관은 장래의 속 추적된 경험에서 비롯된 것이므로 불합리한 것만은 아니며, 합리적 분석과 결합하는 경우 매우 효과적.

## 524. 조직에서의 의사결정

### 1. 경영과학 모형 (management science approach)

- ① 정의: 수리적 모형을 활용하여 관련 변수들을 계량화 하고, 계량화 할 수 있는 대안 및 각 해결안의 확률을 제시함.
- ② 내용:
  - ㄱ. 제2차 세계대전 중 대규모 군사문제를 해결하기 위해 등장
  - ㄴ. 수학과 통계기법을 활용하여 의사결정과 관련된 변수들을 정의하고 방정식을 사용하는 모형을 설계함, 즉 의사결정 과정에 사람이 개입되는 요소는 완전히 배제됨.
  - ㄷ. 문제가 분석 가능하고 변수정의와 측정이 가능할 때 유용한 의사결정 방법.
- ③ 문제점: 계량화 할 수 없는 질적인 차원의 암묵지는 다룰 수 없음.

### 2. 카네기 모형 (Carnegie model)

- ① 정의: 조직수준에서의 의사결정에는 많은 경영자들이 관여하며, 최종선택은 이들 경영자들의 연합인 세력집단 (coalition)에 의해 결정되는 것
- ② 내용:
  - ㄱ. 경영자의 세력집단이 필요한 이유
    - ┌ 목표가 애매하고 일관성이 없을 때 해결하고자 하는 문제를 결정하기 위해서
    - └ 자원과 능력의 한계로 의사결정관련 모든 변수를 다룰 수 없음. 정보를 수집하고 모호함을 줄이기 위해서 서로 의사소통
  - ㄴ. '세력집단'을 형성하는 과정의 3가지 시사점.
    - ┌ 만족화 (satisficing)
      - ∴ 최대치의 성과보다 여러개 목표를 동시에 성취시킬수있는 만족치
    - ┌ 당면과제 검토방식 (problemistic search)
      - ∴ 당면한 문제와 단기적 해결책, 첫번째로 도출된 해결안을 선택
    - └ 토의와 교섭에 의한 문제확인.



## 524. 조직에서의 의사결정

### 3. 점진적 의사결정 과정 모형 (incremental decision process model)

- ① 정의: 조직에서 중요한 선택과정은 그 결정을 내리기까지 일련의 작은 선택의 연속적인 조합으로 이루어진다는 것.  
문제 발견부터 해결안 제시까지 수행된 활동들이 구조화된 행동순서를 밝히고 있음.
- ② 내용: 7. 의사결정 단계의 패턴

[ 확인: 인식 → 진단  
 개발: 탐색 → 설계  
 선택: 승인

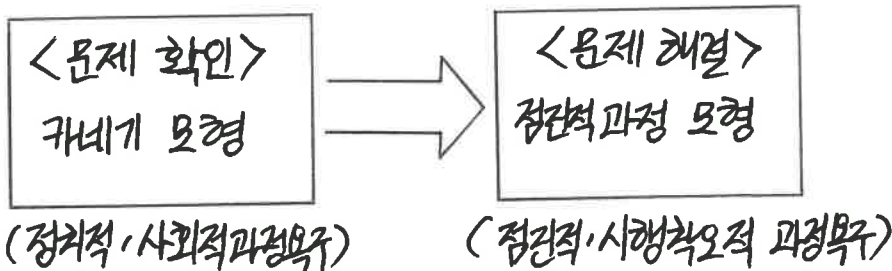
#### L. 동태적요인들: 의사결정 차단 (decision interrupts)

- 조직의 의사결정이 인식으로부터 승인까지 정해진 과정을 따라서 진행 되는 것이 아니라, 문제에 변화가 발생하면 의사결정의 이전단계로 되돌아가서 새로운 대안을 찾아야 한다는 것.

## 534. 조직의사 결정과 변화

- 조직들은 의사결정 중에 겪을수있는 불확실성에 대처하기위해 아래 두가지방법을 활용함.

### 1. 캐네기 모형과 점진적 의사결정 과정 모형의 결합.

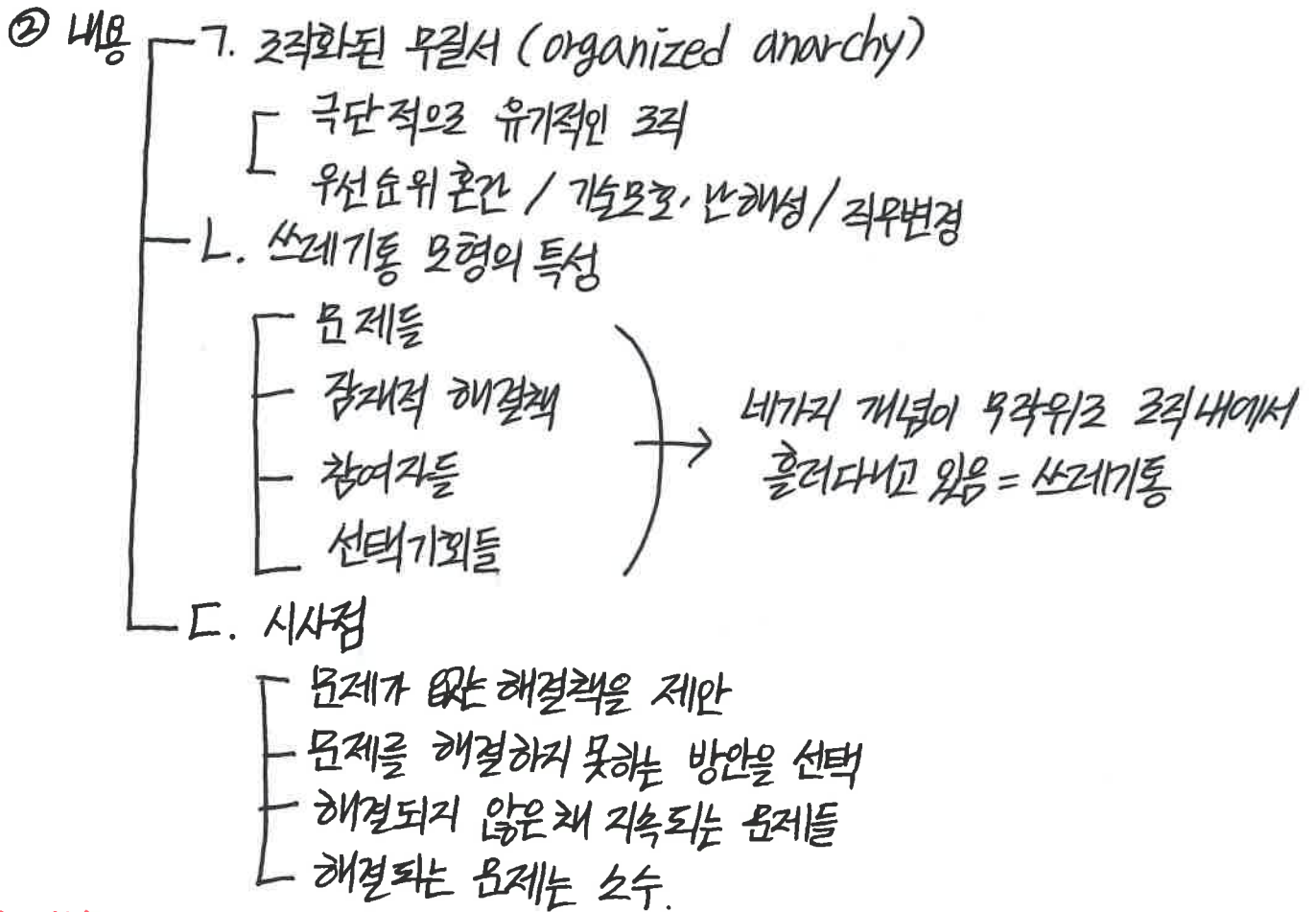


### 2. 쓰레기통 모형 (garbage can model)

- ① 정의: 극단적으로 불확실한 상황에 놓여있는 조직에서 의사결정의 전반적인 패턴은 무작위적 특성을 지닌다는 것.  
즉 문제·해결책·참여자·선택기회들이 모두 조직안에서 흘러다니고 있으며, 어떤 의미에서 조직은 <캐네기 쓰레기통>이라 할수있다.

## 534. 조직의 의사결정과 변화

### 2. 쓰레기통 모형 (garbage can model)



## 540. 상황적합적 의사결정 체제

- 의사결정방법을 선택하는 <두가지 기준>
- ① 문제에 대한 합의 (problem consensus)
    - : 문제상황과 목표, 결과에 대한 경영자들간의 의견일치정도
  - ② 기술적인 지식 (technical knowledge)
    - : 문제 해결 방법, 목표달성방법에 대한 이해와 등의

	확실	<문제에 대한 합의>	불확실
<해결방법에 대한 지식>	<div>                     · 합리적 접근                      · 경영리학                 </div>	<div>                     · 연합집단                      · 카네기 모형                 </div>	
	<div>                     · 시행착오                      · 잠란적 의사결정 과정                 </div>	<div>                     · 영감과 모방                      · 쓰레기통 모형                 </div>	
	불확실		

### 545. 의사결정의 특별한 상황

1. 급속히 변화하는 환경에서 의사결정의 질을 높이는 방법 = 대결집단기법

2. 의사결정을 통한 학습.

3. 경영자가 의사결정의 질을 높이기 위해 주의해야 하는 것  
= 인지적 편향 (cognitive biases)

- ↓
- ① 점진적 몰입 (escalating commitment)
  - ② 전망이론 (prospect theory)
  - ③ 집단사고 (groupthink)

↓ 극복방법

- ① 증거기반경영 (evidence-based management)
- ② 악마의 대변자 (devil's advocate)
- ③ 상호반대의견 제시 (ritual dissent)

## CHAPTER 13. 갈등, 권력 및 정치적 행동

- 각 부서간 목표와 배경 및 업무의 차이는 조직의 성과달성을 위해 필연적인 것이다.  
그러나 다양한 의견과 가치관을 가지고 서로 다른 목적을 추구하는 사람들이 밀접하게 상호작용하게 되면서 <갈등>이 발생한다.
- 개인과 집단 등은 서로의 차이를 조정하고 <갈등>을 관리하기 위해 ①<권력>과 ②<정치적 행동>을 활용한다.

### 565. 조직에서의 부서 간 갈등

#### 1. 집단 간 갈등의 정의

- <집단 간 갈등> (intergroup conflict)이란 조직구성원이 ① 자신이 속한 집단을 ② 다른 집단과 명백히 다른 것을 인식하고, 다른 집단이 자기집단의 ③ 목표달성에 장애가 된다고 각각할 때 조직 내의 집단들 사이에 발생하는 행동.

#### 2. 집단 간 갈등의 원천

- ① 목표의 불일치성 (한 부서의 목표가 다른 부서의 목표에 상충되는 것)
- ② 조직의 분화 (기능이 다른 부서의 관리자들 간에 나타나는 인지적·정서적인 차이)  
'분화'된 부서들은 서로 하위문화가 다르기 때문에 갈등이 유발됨
- ③ 업무의 상호의존성 (한 부서가 다른 부서에 윤자재나 자원·정보를 의존하는 정도  
부서간에 조정을 위한 의사소통 과정에서 목표차이가 포착, 갈등발생)
- ④ 자원의 제약 (각 집단이 목표달성을 위해 더 많은 자원을 확보하려고 함)

#### 3. 갈등해결의 두가지 모형: 합리적 모형 VS 정치적 모형

- 네가지 집단 간 갈등의 원천, 강약정도에 따라 갈등해결을 위한 모형이 다르다.

- ① 합리적인 모형: 낮은수준의 갈등 / 이상적인 모형
- ② 정치적인 모형: 높은수준의 갈등 / 합리적절치만으로도 목표를 달성할수 없을때 활용하는 모형.

#### 4. 효과적인 갈등관리: 협력충진을 위한 전략.

- ① 통합관리 신설
- ② 구성원의 순환배치
- ③ 대면과 협상 활용
- ④ 조직의 미션 공유 및 상위목표 설정
- ⑤ 집단 간 통합상담



## 576. 권력과 조직

### 1. 권력의 정의

- <권력> (power)은 원하는 결과를 이끌어내기 위해 조직 내의 타인·타부서에 영향력을 행사하는 힘

### 2. 권력의 원천

- ① 개인적 권력의 원천
  - 합법적 (legitimate)
  - 보상적 (reward)
  - 강압적 (coercive)
  - 전문적 (expert)
  - 준거적 (referent)
- ② 조직 내 권력의 원천 : 조직의 구조적인 특성.

### 3. '조직 내' 권력의 <수직적 원천> : 수직적인 계층 (조직도에 정의되는 것)

- ① 공식적인 지위
- ② 자원
- ③ 정보에 대한 통제
- ④ 네트워크에서의 중심성
- ⑤ 사람

### 4. 수직적 권력의 공유 = 임파워먼트 (empowerment)

- 권력을 공유하는 것, 즉 조직에서 ① 정보 ② 지식·기술 ③ 결정권한을 부하에 위임하는 것.

### 5. '조직 내' 권력의 <수평적 원천> : 부서들 간의 관계 (조직도에 정의되지 않는 것)

- 조직 내 부서 간 권력의 차이는 <전략적 권태전시 요인들> (Strategic contingencies)에 의해 설명할 수 있다. <전략적 권태전시 요인들>이란 조직 목표달성에 필수적인 조직 내·외부의 사건이나 활동을 뜻한다.
- 즉, 조직이 직면한 문제를 해결할 수 있는 전략적인 가치를 가진 부서가 권력을 가진다.

- ① 의존성
- ② 재무적 자원
- ③ 중심성
- ④ 대체불가능성
- ⑤ 불확실성 대처능력

## 591. 조직에서의 정치적 행동

### 1. 정치적 행동의 정의

- 정치적 행동이란 원하는 목표를 달성하기 위해 <권력>을 활용하여 의사결정에 영향력을 행사하는 것.
  - ① 첫번째 관점: 개인의 사적이익을 충족시키기 위해서 조직에서 허용되지 않는 행동을 하는 것
  - ② 두번째 관점: 조직의 이해집단들 간의 차이를 해결하기 위해 나타나는 자연스러운 과정
- ↓
- <조직>에서의 <정치적 행동>의 정의  
: 의사결정에 불확실성과 의견불일치가 있을 때, 다른 사람들에게 영향력을 행사하여 선호하는 결과를 얻기 위해, 권력 및 자원을 획득하고 개발하고 활용하는 행동.

### 2. 정치적 행동이 발생하는 경우

- ① 권력과 권한 관계를 근본적으로 수정하는 '조직의 재구조화'
- ② 새로운 중역을 선임
- ③ 자원할당

## 594. 부드러운 권력과 정치적 행동의 활용

- 조직에서 권력을 활용하는 방법을 더 온전히 이해하려면, 조직구조적인 요소와 개인행위를 함께 살펴보는 것이 중요하다.
- <권력>은 조직차원의 <조직형태와 관리과정>에서 발생하지만 권력을 정치적으로 활용하는 것은 <개인 차원의 기술>에 관련되기 때문이다.
- 그리고 정치적인 <기술>을 갖춘 관리자는 보다 효과적으로 자신이 원하는 것을 얻는다.

- ↓
- ① 딱딱한 권력 (개인의 직위에서 나오는 권력) 다양
  - ② 부드러운 권력 (대인관계 구축 위주의 권력) 다양

### - <권력을 키우기 위한 전략>

- ① 불확실한 영역으로 들어감
- ② 의존성 창출
- ③ 희소자원 제공
- ④ 전략적 컨텐전시 요인 충족

### - <권력행사를 위한 전략>

- ① 세력집단 형성 및 네트워크 형성
- ② 충성스러운 사람 중요하게 배치
- ③ 호혜성 활용
- ④ 합법성과 전문성 지고
- ⑤ 직접적인 항의