

# 2020년도 제29회 공인노무사 제2차 대비 GS-1기 11회차 해설지

교시	시험과목	시험시간	수험번호	성명
2교시	경영조직론	50분		

< 1문 > 기능식 조직, 사업부제 조직 (50)

**I. 조직(organization)의 의의와 중요성 (5)**

**1. 조직(organization)의 의의**

조직이란 보는 관점에 따라 다양한 정의가 이루어지고 있는데, 쿤츠(H. Koontz) · 브라운(A. Brown) · 구텐베르크(E. Gutenberg) · 알렌(L.A. Allen) 등 조직에 대한 여러 학자들의 정의를 통합해보면, 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 사회집단이라고 할 수 있다.

**2. 조직의 중요성**

조직을 통해서 ① 조직목적달성을 위한 각종 자원의 결합이 가능하고, ② 상품과 서비스를 생산하며, ③ 혁신을 촉진시킬 수 있고, ④ 현대적인 제조기술과 정보기술을 활용하며, ⑤ 환경에 적응하고 환경을 창출하며, ⑥ 소유주나 고객 및 종업원을 위한 가치를 창출할 수 있고, ⑦ 다양성, 윤리성, 구성원 동기부여, 구성원 간 조정 등 지속되는 도전과제를 수용할 수 있는 기제가 되기 때문에 중요하다.

1937년에 Ronald Coase는 시장이라는 교환거래제도가 존재함에도 불구하고 왜 계층제로 상징되는 조직제도가 생성되고 선택되는지를 설명하고, 1975년 Williamson이 거래 및 거래비용이 제도형태의 결정요인임을 주장하게 되는데, 시장거래를 대체하는 대표적인 효율적 조직형태로 기능식 조직과 사업부제 조직을 이하에서 살펴보도록 하겠다.

**II. 조직구조(organizational structure)의 기본유형 (35)**

**1. 기능식 조직(functional organization)**

**(1) 개념**

U-form(Unitary form)이라고도 불리는 기능식 조직은 조직의 상층에서 하층까지 공통기능을 중심으로 활동이 부서화되는 구조이다. 모든 엔지니어들은 엔지니어링 부서에 배치되고, 엔지니어링 부서의 부장은 엔지니어링 활동에 대해 모든 책임을 지고 있다. 마케팅, 연구개발 부서, 제조 부서 등도 이와 같은 방식으로 기능별로 부서화되어 있다.

```

graph TD
    CEO[CEO] --> Finance[재무 담당 부사장]
    CEO --> Manufacturing[제조 담당 부사장]
    CEO --> HR[인사관리 담당 이사]
    Finance --> Accounting[회계회고 책임자]
    Finance --> Budget[예산 분석가]
    Manufacturing --> Plant[공장 책임자]
    Manufacturing --> Maintenance[유지보수 책임자]
    HR --> Training[교육훈련 전문가]
    HR --> Welfare[복지 관리자]

```

기능식 조직에서는 구매 · 인사 · 회계 · 영업 등의 업무활동을 <기능별로 분화(differentiation)>하고 <기능관리자는 업무활동에 대한 제반 사항을 최고경영층에 보고>하도록 설계된다. <각 부서의 관리자는 해당 업무에 관련된 모든 사항을 책임지고 관리>하게 된다.

	<p><b>(2) 상황요건 : 안정적 환경, 일상적 기술, 중소 규모</b></p> <p>환경이 비교적 안정적이고 각 부서 간의 기술적 상호의존성이 낮으며 일상적인 기술이 사용되는 조직에서는 기능식 조직을 사용하여 조직관리의 효율을 높일 수 있다. 또한 조직규모가 작거나 중간 정도일 때 기능식 조직을 활용하여 조직의 내부 효율을 극대화할 수 있다. 이러한 경우 횡적 조정 메커니즘이 크게 필요하지 않기 때문에 종적 관리 메커니즘을 효율적으로 활용할 수 있다.</p> <p><b>(3) 장점과 단점</b></p> <p><b>1) 장 점</b></p> <p>① <b>규모의 경제(economy of scale) 효과</b></p> <p>규모의 경제는 구성원들이 동일 부서에 배치되고, 시설을 공유함으로써 나타나는 결과이다. 유사한 업무를 결합하여 생기는 전문화의 이점을 통해 각 기능별로 규모의 경제를 얻을 수 있으며 동일한 장소의 업무수행으로 자원과 노력의 낭비를 줄일 수 있다.</p> <p>② <b>각 기능별 기술개발 용이</b></p> <p>개인이 업무수행에 필요한 모든 기술을 소속 부서 내에서 짧은 시간에 효과적으로 숙달하여 다양한 기능과 지식을 효과적으로 습득할 수 있다. 즉, 기능별 구조는 구성원이 전문지식과 기술을 개발하는 데 도움이 된다.</p> <p>③ <b>조직 분위기, 업무 능률 향상</b></p> <p>부서 동료들 사이에서 공통된 사고와 언어를 공유하게 되므로 조직 분위기가 좋아지며, 업무능률을 최대로 향상시킬 수 있다.</p> <p><b>2) 단 점</b></p> <p>① <b>부서 간 상호조정 곤란(부서 이기주의)</b></p> <p>부서 간의 상이한 목표는 부서 간 상호조정을 곤란하게 하여 조직 전체의 목표달성을 어렵게 할 수 있으며 구성원은 부서 목표달성에 치중하여 조직 전체의 목표달성에는 제한된 시각을 갖는다.</p> <p>② <b>책임 소재 불분명</b></p> <p>과업수행 결과에 대해 단일 기능부서가 전적인 책임을 질 수 없으므로 책임소재가 불분명하다.</p> <p>③ <b>환경적응과 혁신이 곤란</b></p> <p>급변하는 환경에 대한 적응력이 매우 낮아 혁신이 늦어진다. 의사결정사안이 최고경영진에 집중됨에 따라 변화에 신속하게 대응하지 못하고 수직적 계층상의 업무 과부하현상이 발생할 수 있고, 조정이 느리기 때문에 혁신이 느리고, 구성원들의 전체목표에 대한 시각이 결여될 수 있다.</p> <p>※ <b>이하 내용도 가능</b></p> <p><b>업무능률 감소</b>(부서 간 수평적 조정이 약하므로, 기능 조직에서 야기되는 하위 부서 간 갈등은 목표와 수단의 전도되는 상황을 유발), <b>최고경영자 양성 곤란</b>(최고경영자 직무의 고유 특성인 통합적인 관리업무를 다루는 기술을 배우고 익힐 수 있는 직책의 부재로 조직전반의 관리기술을 개발하기 어려워 별도의 훈련 계획이 필요)</p> <p><b>(4) 기능식 조직구조의 보완 : 수평적 연결을 가진 기능별 구조 활용</b></p> <p>조직은 기능식 조직구조의 문제를 보완하기 위해 수평적 연결장치를 활용할 수 있다. 작은 조직에서는 비공식적 조정이 잘 이루어지지만 조직 규모가 점점 커지면 일반적으로 수평적 연결을 위해 보다 강력한 메커니즘이 필요하다. 관리자들은 정보 시스템, 연결 역할, 전임통합자나 프로젝트 관리자, 태스크포스 또는 팀 활용, 관계적 조정을 촉진하는 상황을 만들어 줌으로써 수평적 조정을 개선할 수 있다.</p>
--	--

## 2. 사업부제 조직(divisional organization)

### (1) 개념

M-form(Multi-divisional form) 혹은 분권화된 구조라고도 불리는 사업별 구조(divisional structure)는 사업부를 개별제품, 서비스, 제품그룹, 주요 프로젝트나 프로그램, 사업 또는 이익센터 등에 따라서 조직화한다. 사업별 구조는 때로는 제품구조 혹은 전략사업단위구조라고 불리기도 한다.



사업별 구조의 가장 뚜렷한 특징은 조직의 산출물을 기준으로 부서화가 이루어진다는 점이다. 변화하는 외부 환경에 기업을 혁신적으로 적응시키기 위한 전략적 결정의 필요성을 최고 및 중간경영층에게 자각시키는 환경을 조성하고, 본사의 최고경영층은 일상적 업무결정에서 해방되어 기업 전체의 전략적 결정에 몰두할 수 있는 체제를 만든다.

### (2) 상황요건 : 불확실한 환경, 비일상적 기술, 큰 조직규모

조직 내에서 각 기능부서 간의 조정문제가 매우 중요해지면 사업부제 조직을 사용하는 것이 효과적이다. 환경의 불확실성이 크거나 기술에 있어서 부서 간 상호의존성이 크고 기술이 비일상적일 때, 그리고 조직의 목표가 외적 효율성과 적응성을 중시할 때에는 기능부서 간의 조정문제가 중요하므로 사업부제 조직을 적용하는 것이 바람직하다. 조직의 규모가 비대해지면 여러 부서 간 기능 조정의 필요성이 증가하므로 크고 복잡한 조직을 여러 개의 작은 제품단위별 조직으로 나눔으로써 더 용이하게 조정 및 통제를 할 수 있고, 각 구성원들로 하여금 자신이 담당하고 있는 고유기능보다 사업을 중요시하는 마인드를 갖게 할 수 있다.

### (3) 장점과 단점

#### 1) 장 점

##### ① 최종적인 조직성과 강조

제품이나 서비스에 대한 모든 책임이 사업본부장에게 부과되어 전체적인 조직목표를 망각할 가능성이 있는 기능조직의 단점을 제거할 수 있다. 사업부제조직은 목표달성 수단에 초점을 두지 않고 최종적인 조직성과를 강조하는 조직구조이다.

##### ② 환경변화에 신속한 대응

각 사업부에서는 여러 가지 소단위사업을 경영하여 불안정한 환경변화에 대한 효과적이며 신속한 대응이 가능하다. 사업별 구조는 기능부서 간 조정이 원활하게 이루어지고 있으며, 각 제품은 개별고객이나 지역특성에 따른 요구사항에 쉽게 대응할 수 있다.

##### ③ 사업부내 기능 간 조정 용이

사업별 구조는 여러 가지 기능 부서가 한 사업부 내에 있기 때문에 기능 부서 간 조정을 달성하는 데 탁월하며, 전통적인 수직적 계층을 통해서는 더 이상 적절히 통제할 수 없을 경우, 조직목표가 적응과 변화를 지향하는 경우 적절한 조직구조이다.

#### ※ 이하 내용도 가능

고객 만족(사업부마다 다른 제품을 생산판매하고 시장특성에 적절히 대응. 각 제품라인은 독자적인 부서로 구성되기 때문에 고객들은 적절한 부서를 찾을 수 있고 만족. 제품의 차별화와 제품에 대한 책임의 명확화로 소비자 만족을 증대), 최고경영자의 전략 수립과 육성(최고경영층이 일상적인 업무에서 벗어나 장기적인 전략 수립에 집중하여 환경변화에 대응, 이러한 사업부의 포괄적인 업무수행의 특성은 최고경영자를 훈련·육성하기에 적합)

## 2) 단 점

### ① 규모의 경제(economy of scale) 상실

규모의 경제로부터 얻는 이점을 갖지 못하며 모든 제품단위마다 설비를 갖추어야 하므로, 자원활용 측면에서 비경제적이다. 예를 들어 기능별 구조에서는 50명의 엔지니어가 공동으로 시설을 활용하는 데 비해, 5개의 사업부로 구성된 조직에서는 10명의 엔지니어가 각 사업부에 배치될 것이다. 이 경우 깊이 있는 연구에 필요한 만큼의 충분한 인력을 구성할 수 없고, 연구시설도 각 제품라인별로 설치되어야 하므로 중복투자가 발생하게 된다.

### ② 제품 라인 간 기능조정 곤란

제품라인이 독립적으로 분리되어 있고, 라인 간 협력을 위한 인센티브가 거의 없기 때문에 제품라인 간의 조정이 곤란하여 제품의 호환성이 없거나, 각 부서 사원들 간의 조정절차 속지 부족으로 소비자의 불만이 증가할 수도 있다. 따라서 사업부 간 조정을 위해서는 태스크포스나 다른 수평적인 연결 장치가 필요하다. 부서 간 빈약한 조정과 협력으로 인해 마이크로소프트는 수익성 높은 스마트폰과 태블릿 시장에서의 진입이 늦어졌다.

### ③ 기술 전문화 추구 곤란

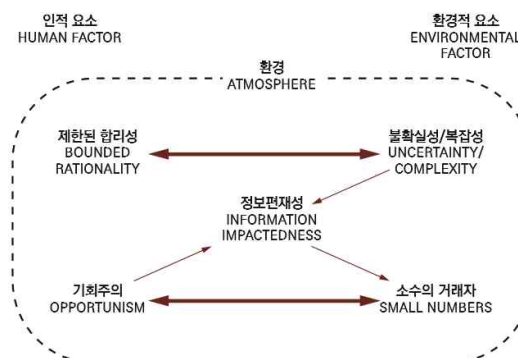
기능이 여러 사업부로 분산되기 때문에 기술의 기능별 전문화가 어려워진다. 또한 연구개발 인력은 전체 조직에 이익이 될 수 있는 기초연구를 수행하기보다는 자신이 속해 있는 제품라인에 이익을 낼 수 있는 응용연구를 주로 수행하게 된다.

## III. 거래비용 개념을 활용한 조직의 선택 형태 (10)

### 1. 거래비용과 거래비용이론의 개념

거래비용(transaction cost)이란 재화와 서비스를 생산하는데 소요되는 제반 비용을 의미한다. Williamson의 거래비용이론(transaction cost theory : TCT)은 경제학 이론을 조직이론에 연결시켜 기업과 시장 사이의 효율적인 경계(efficient boundary)를 설명하였는데, 기업활동 가운데 어떤 부분은 내부화(internalize)하며, 어떤 부분을 외부화(externalize)하는지를 설명하는데 일반적으로 적용되는 이론이다. Williamson(1975)은 Coase(1937)의 거래 개념을 확장·분석 가능한 형태로 체계화시키면서 거래 및 거래비용이 제도 형태의 결정요인임을 주장하게 된다. 거래비용이론에 의하면 기업은 시장 메커니즘이나 기업의 위계조직이라는 대체적인 거래양식을 통해서 필요한 자원을 조달하는데, 거래양식의 결정은 거래비용을 비교하여 이루어진다는 것이다.

### 2. 거래비용이 발생하는 요인



Williamson은 이에 대해 <인간적 요인>과 <환경적 요인> 그리고 <전제조건>으로 제시하였다.

① 인간적 요인으로서는 i) 의사결정자의 시간과 정보 부족 및 인지능력의 한계에서 비롯되는 제한된 합리성(bounded rationality), ii) 자신의 이익을 추구하는 기회주의(opportunism) 때문이고, ② 환경적 요인으로서는 i) 거래상대방의 신용상태를 확인할 수 없는 거래의 불확실성(uncertainty)과 계약 규정의 복잡성(complexity), ii) 소수 거래자와 적은 거래의 빈도(frequency), iii) 다른 대체물로 대신할 수 없는 거래자산의 특수성(asset specificity) 때문이다. ③ 전제조건(conditions)으로 정보를 알기 위해 비용이 많이 드는 정보의 편재성(information impactedness)이 그것이다.

### 3. 조직의 선택 : 시장거래 비용과 계층제조직 유지 비용의 비교

거래비용이론에서는 시장거래비용이 높은 경우 그것을 대체하는 방안으로서 내부조직화를 제안하고 있다. 다시 말하면 계층제 조직을 선택하는 것이다. 거래당사자를 조직계층 안으로 끌어들여 구성원으로 만들고 계층제적 규칙과 권한에 따라 그들을 조정한다는 것이다. 그렇게 함으로써 거래의 예측성을 높이고 기회주의적 행태를 제어할 수 있으며, 거래비용을 낮추고 재화와 서비스의 생산과 배분을 효율화할 수 있다고 설명한다.

### 4. 시장거래를 대체하는 효율적 조직(기능식 또는 사업부제) 형태

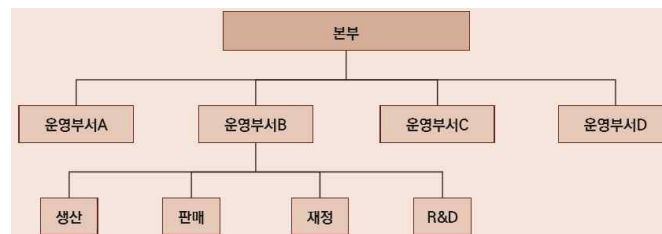
#### (1) 단일구조 형태인 U형(Unitary form) : M-form보다 '기능 내 조정비용'이 저렴할 경우 적용



U형은 최고관리층 밑에 기능적으로 분화된 몇 개의 부서로 이루어진다. 이것은 전통적인 기능식 조직구조로서 각 기능 부서들이 최고관리층을 중심으로 수직적 통합을 이루는 조직이다. 기능별 부서에서 이루어지는 일의 조정은 하향적으로 이루어진다. 조직이 소규모이고 업무가 단순한 경우에 적합한 조직이다.

기능식 조직은 생산·판매·재정·R&D와 같이 유사한 기능을 수행하는 구성원들이 동일 부서에 배치되고 시설을 공유하며 유사 과업들이 결합되기 때문에 사업부제 조직보다는 기능 내 조정비용이 저렴해진다.

#### (2) 복합구조 형태인 M형(Multi-divisional form) : U-form보다 '기능 간 조정비용'이 저렴할 경우 적용



M형은 본부 밑에 몇 개의 운영부서(A, B, C, D 등)를 두고 각 운영부서별로 생산·판매·재정 등의 기능부서를 두는 복합적 조직구조이다. 이것은 여러 계열사를 거느리고 있는 대기업 사업부제 형태와 유사하다. M형 조직에서 본부의 최고관리자들은 조직의 일상적인 업무보다는 전략적인 의사결정에 관심을 집중하고 사업부서들은 자율적인 의사결정권과 운영권을 가지고 효율적으로 사업을 수행하며 사업성과에 대해 책임을 진다.

조직의 각 기능이 사업부서의 이익목표를 위해 유기적으로 협조하기 때문에 기능식 조직보다는 기능들(생산·판매·재정·R&D) 간 조정비용은 저렴하나, 각 기능의 구성원과 시설이 사업부서별로 분할 배치되어 기능 내 조정비용은 증가하게 된다.

- 1문 끝 -

이 하 여 백