

A photograph of a modern university building with a large, white, cantilevered roof supported by a series of white columns. The sky is blue with some clouds.

World-Class Research University
First Choice University in Korea

성.균.관.대.학.교

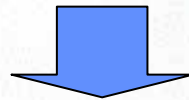
조직구조의 이해

윤 위 석

yunws@skku.edu

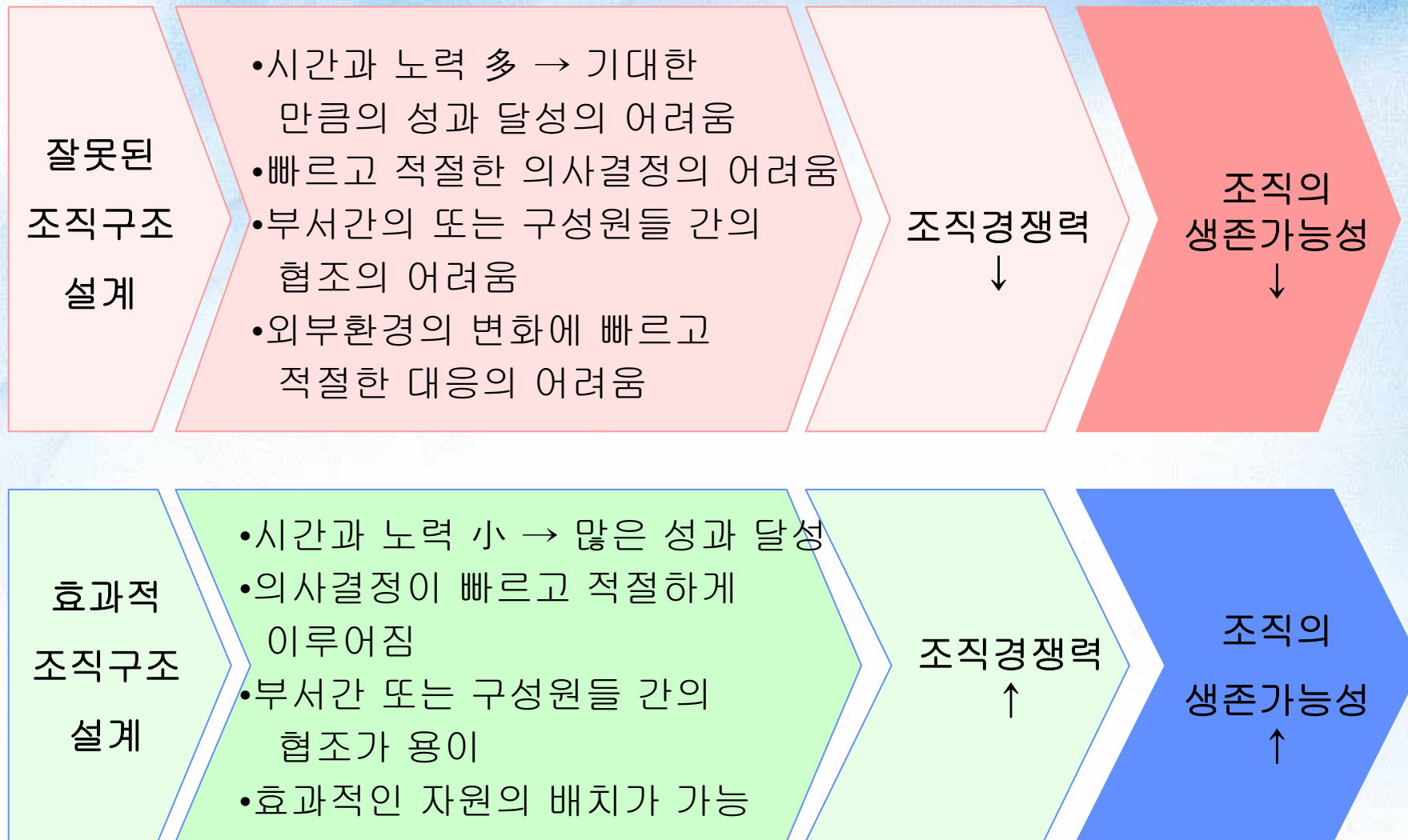
1. 조직구조의 개념

- 업무, 권한, 의무 등이 어떠한 사람과 부서에 분배되는가를 결정
- 사람들이 어느 부서에 배치되고, 하나의 조직이 몇 개의 부서로 이루어지는지 결정, 명령계통과 참모의 역할을 구분
- 사람과 부서간의 상호협력이 어떻게 이루어지고, 여러 부서들의 체계적 통합이 어떻게 이루어지는지 결정



조직구조란 사람과 부서의 체계적 배열

• 조직구조의 중요성

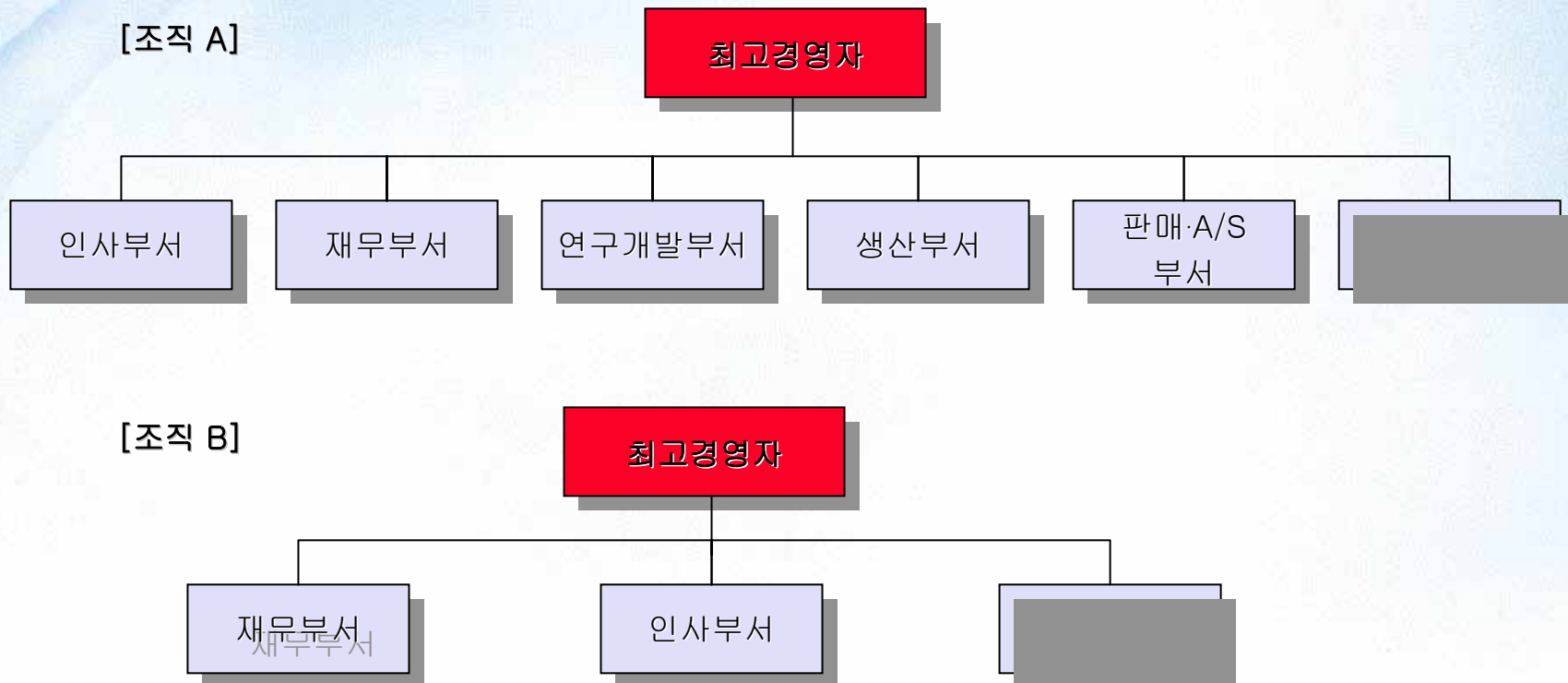


2. 조직구조 설계의 차원

1) 조직구조의 세분화(Differentiation)

: 조직 내에서 업무 혹은 부서가 나누어진 정도

□ 수평적 세분화

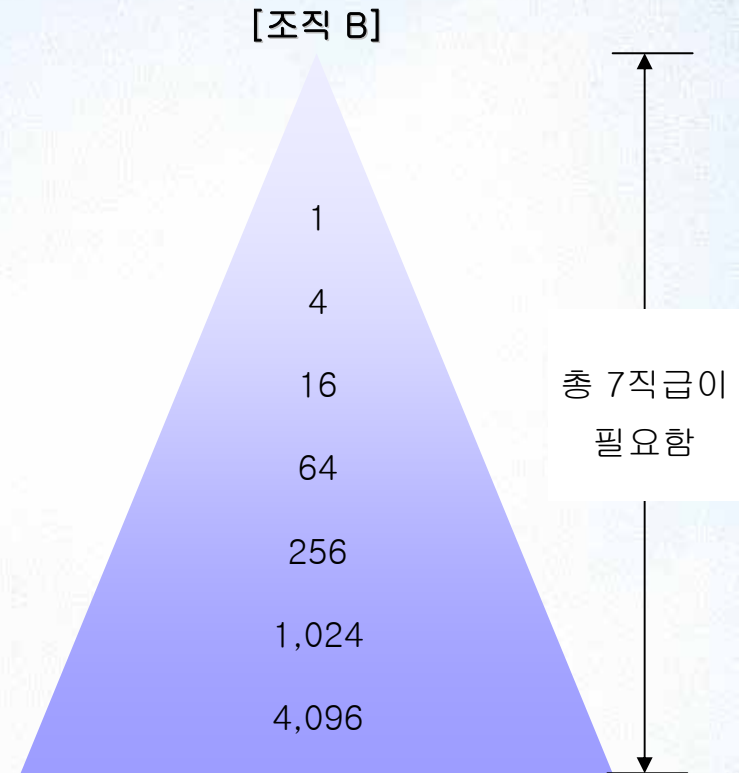


□ 수직적 세분화





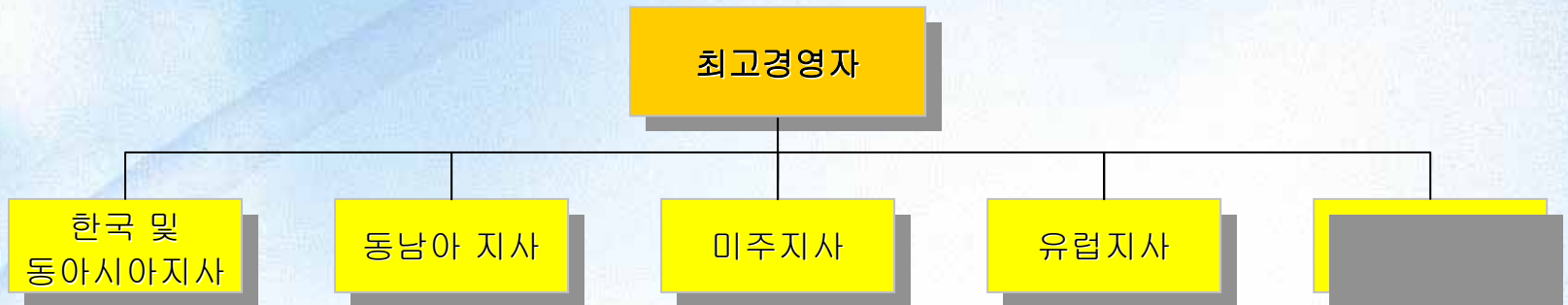
- 통제의 범위 = 2
- 총 인원 = 4,096
- 수직적 직급의 수 = 13



- 통제의 범위 = 4
- 총 인원 = 4,096
- 수직적 직급의 수 = 7

□ 공간적 세분화

[조직 A]

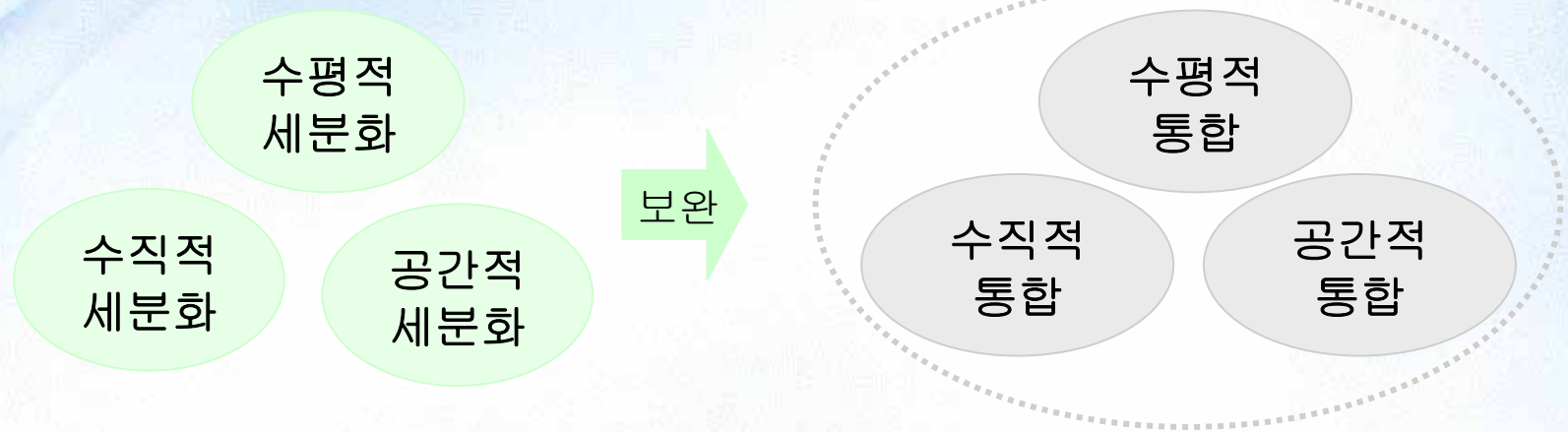


[조직 B]



2) 조직구조의 통합(Integration)

: 여러 부서, 기능, 사업부등과 같은 조직내의 여러 부분들이 서로 상호 협력하여 조직전체의 전략적 일관성을 유지하는 과정

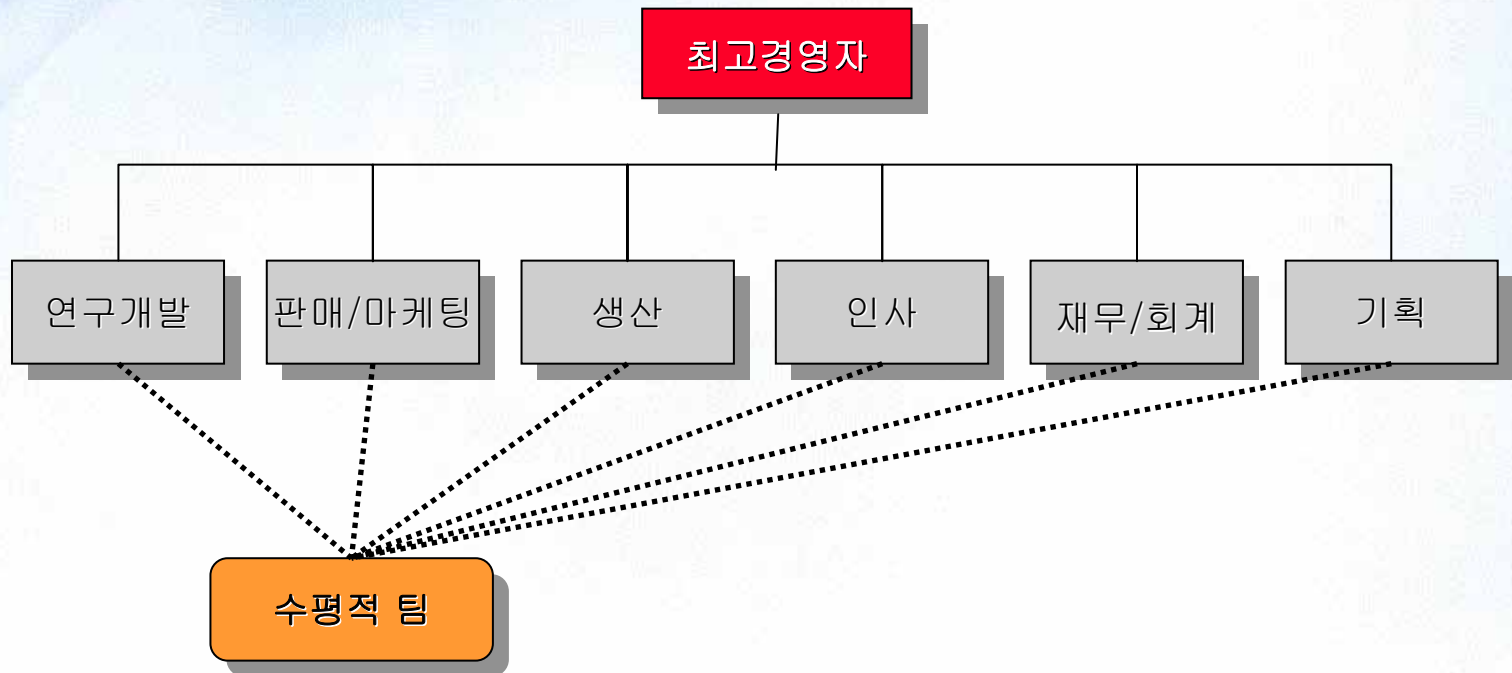
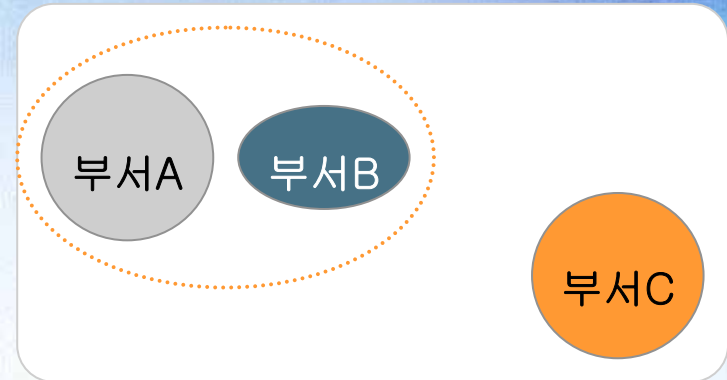


[조직구조의 세분화]

[조직구조의 통합]

□ 수평적 통합

- 부서간 순환(Rotation)
- 부서간 근접
- 수평적 팀 구성



□ 수직적 통합

권한체계의 확립

각 수직적 직급의 권한과 의무를 명확히 함으로서 의사결정의 속도를 어느 정도 빠르게 할 수 있다.

각 직급이 갖고 있는 권한과
의무가 명확

통제범위의 확대

통제범위(Span of Control)의 확대는 수직적 세분화를 상쇄하는 효과가 있다.

한 사람이 통솔할 수 있는
적정인원수가 증가

□ 공간적 통합

정보통신기술의 활용

공간적으로 세분화된 여러 부서들간의 유기적 상호협력을 향상시키기 위해서는 정보통신기술을 적극적으로 활용해야 한다.

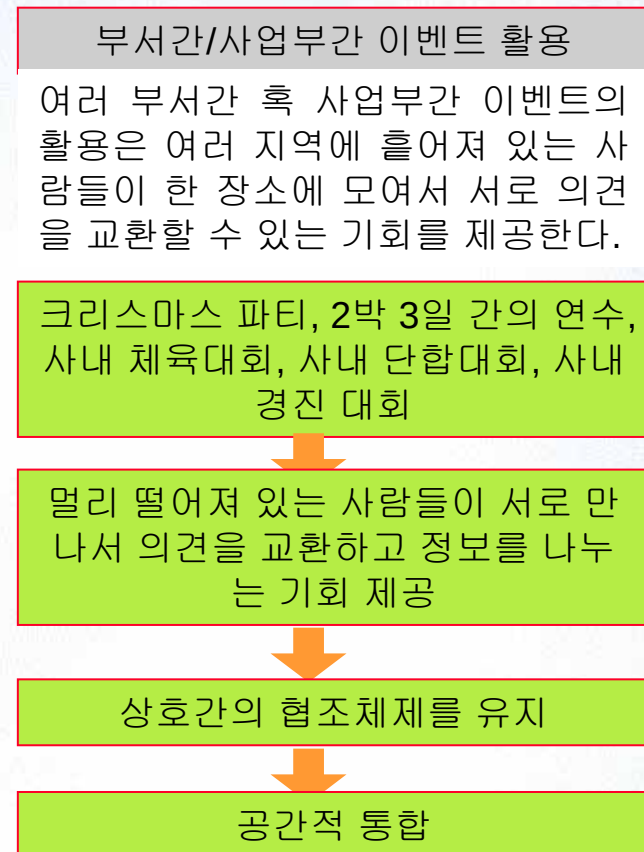
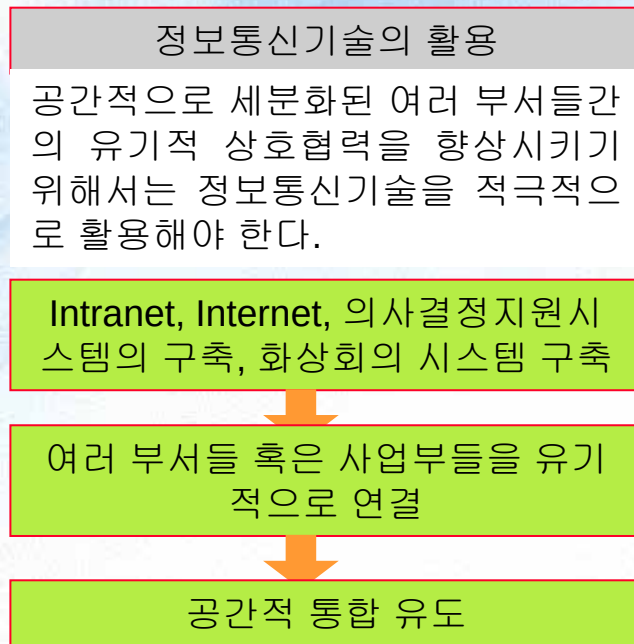
Intranet, Internet, 의사결정지원시스템의 구축, 화상회의 시스템 구축

부서간/사업부간 이벤트

여러 부서간 혹은 사업부간 이벤트의 활용은 여러 지역에 흩어져 있는 사람들이 한 장소에 모여서 서로 의견을 교환할 수 있는 기회를 제공한다.

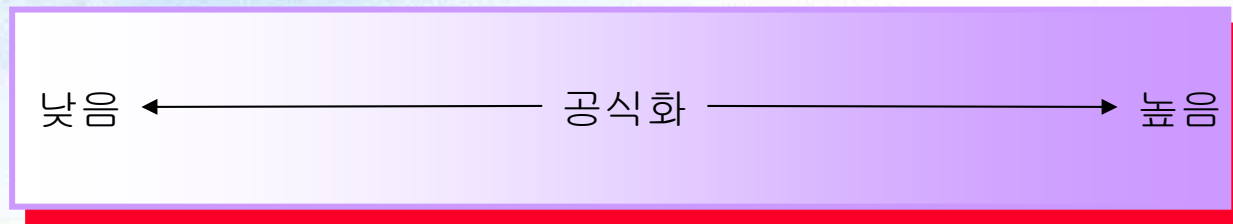
크리스마스 파티, 2박 3일 간의 연수, 사내 체육대회, 사내 단합대회, 사내 경진 대회

□ 공간적 통합



3) 공식화(formalization)

: 조직 구성원들의 업무 수행이 조직 내에서 정해진 규칙과 규정에 따라 움직여지는 정도



- 정해진 규칙·규정이 없거나 무의미함
- 개인의 자유재량권이 확보됨
- 업무가 표준화되어 있지 않음
- 정해진 규칙·규정에 따라 업무수행
- 개인의 자유재량권이 거의 없음
- 업무가 표준화 됨

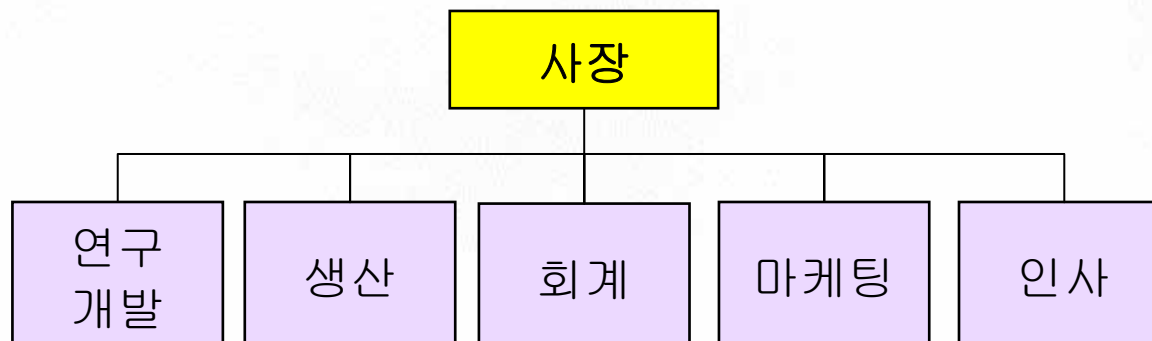
3. 기능식 조직구조(Functional structure)

1) 개념

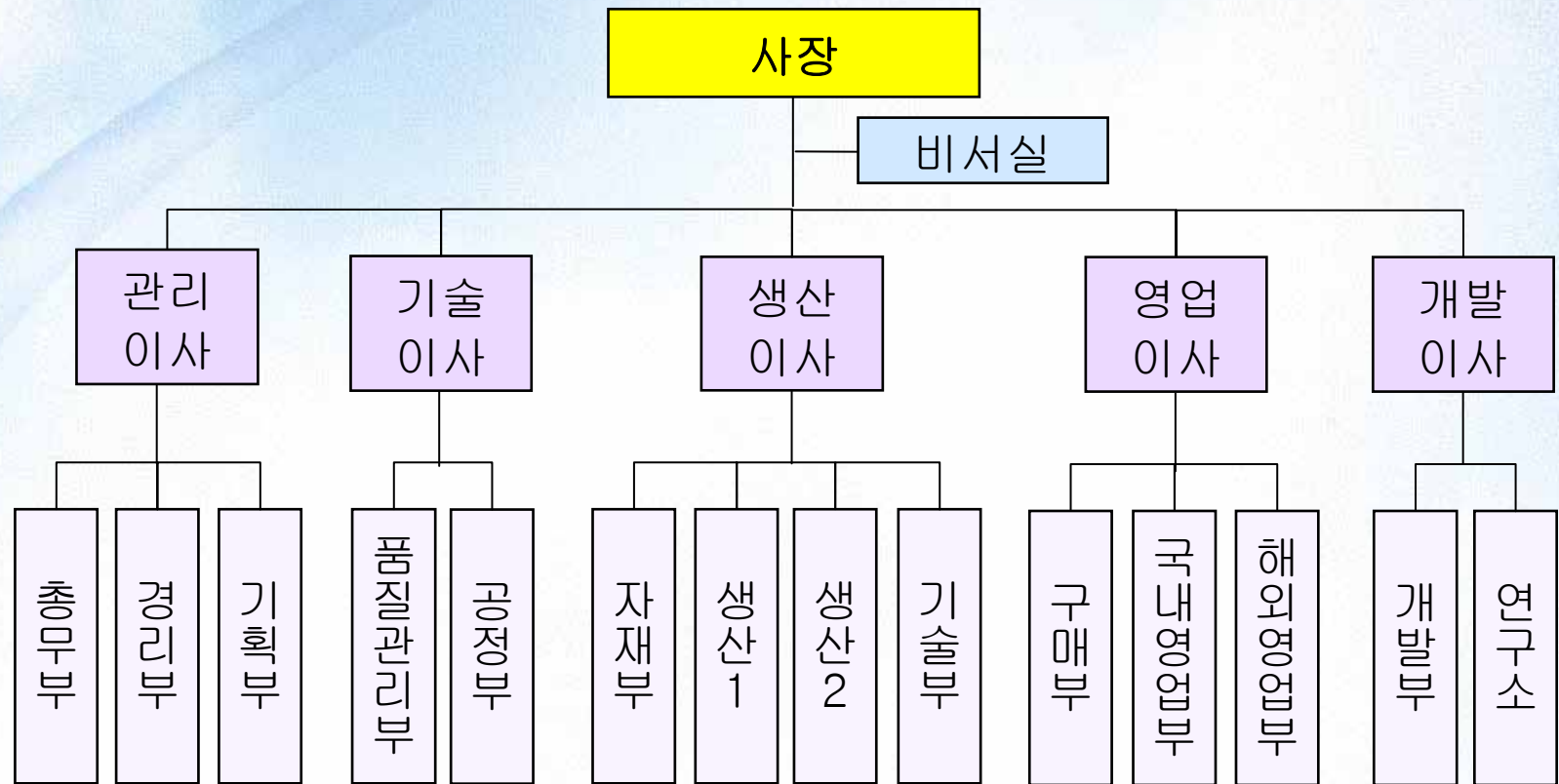
- 서로 비슷하거나 유사한 업무를 수행하는 기능(function)별로 배치
- 생산, 마케팅, 인사, 회계 등 기능별로 분화

2) 특징

- 수평적, 수직적 분화
- 의사결정권한이 최고경영자에게 집중
- 높은 수준의 집권화, 전문화, 표준화



-기능적 조직구조의 예



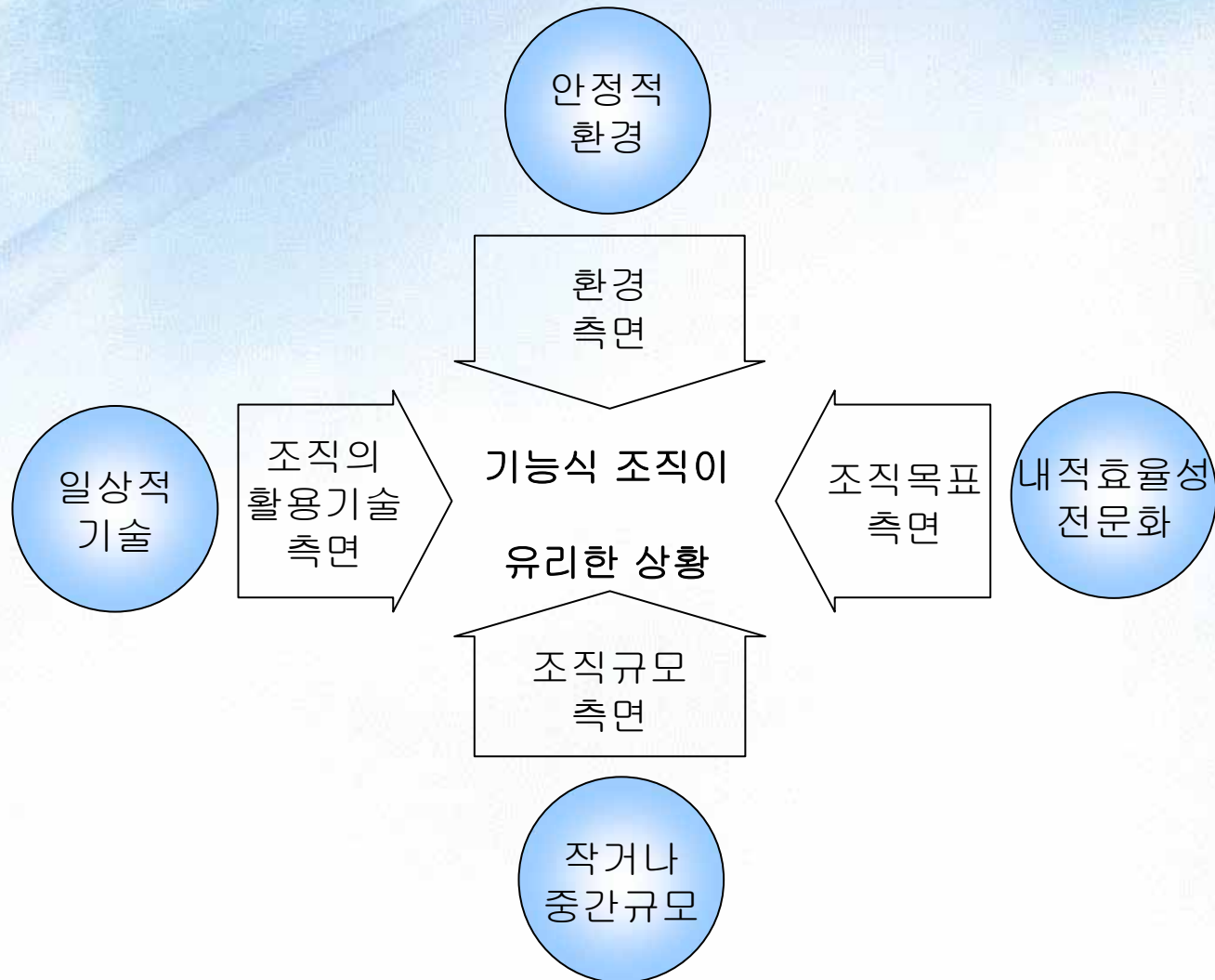
3) 장점

- 유사한 기능적 업무를 결합함으로써 규모의 경제 달성할 수 있으며 중복을 최소화 할 수 있음
- 한 부문에서 지속적으로 업무수행이 가능하기 때문에 깊이 있는 지식과 기술 개발이 가능함
- 각 부서의 기능적 목표 달성이 용이함
- 중복을 최소화하기 때문에 하나 또는 몇 개의 제품을 생산하는 소품종 생산에 적당
- 조직의 효율적 통제 가능

4) 단점

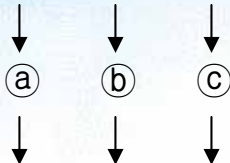
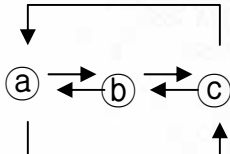
- 빠른 환경변화에 대한 대응과 적응력이 떨어짐
- 최고경영자에게 너무 많은 의사결정이 집중됨
- 기능 부서들간에 갈등이 발생하며, 수평적 조정이 미약함
- 통제와 효율적 위주의 조직운영으로 혁신이 어려움
- 전체 조직목표에 대한 제한된 시각
- 기능적 전문가만 양성이 되기 때문에 다양한 업무경험과 시각을 갖춘 경영자의 양성이 어려움

5) 기능식 조직이 유리한 상황



☞ 기술과 조직구조 특성간의 관계

-Thompson의 구분

기술 유형	상호의존성	조직구조 특성			예	
		의사결정과 커뮤니케이션의 중요성	조직 복잡성의 정도	조정 의 수단		
중개형 기술	집합적 상호의존성		낮음	낮음	표준화 및 규칙절차	은행
연속형 기술	순차적 상호의존성		중간	중간	계획	조립 생산공정
집약형 기술	교호적 상호의존성		높음	높음	상호조정 및 회의	종합병원

4. 사업부제 조직구조(Divisional structure)

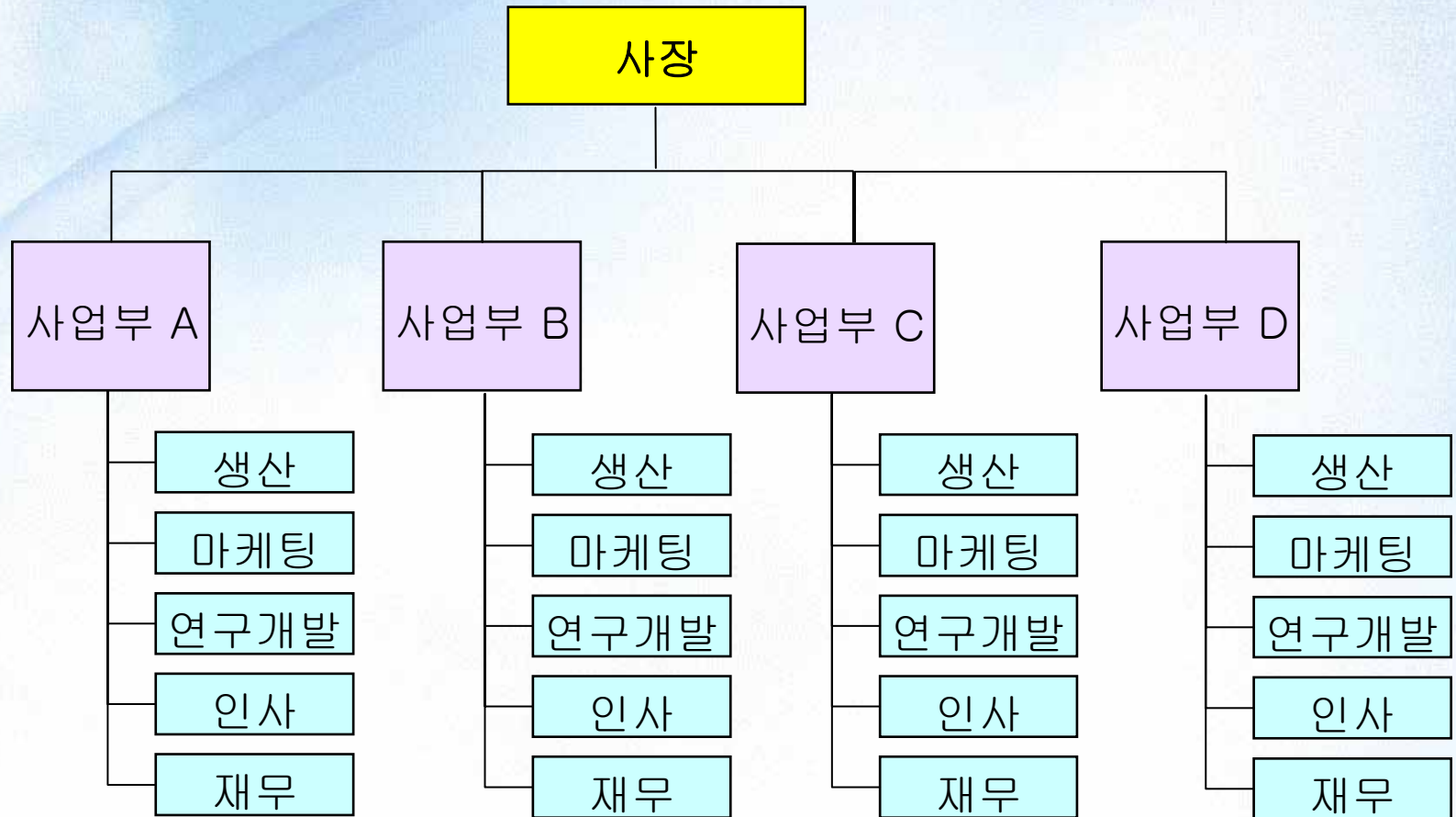
1) 개념

- 하나의 제품계열을 담당하는 본부내에 생산, 마케팅, 연구개발, 인사, 재무 등의 기능을 포함시켜 조직 전체적으로 중복적인 기능들을 가지는 조직형태
- 각 부서들을 제품, 지역, 서비스, 시장, 고객 등을 기준으로 설계

2) 특징

- 분권화 된 권력구조 형성
- 독립채산제 운영
- 각 사업부는 각 단위에 대하여 독자적인 생산, 마케팅, 관리 등의 권한을 가짐
- 최고경영자의 업무량 경감
- 제품·지역의 확대를 통해 생산과 판매능력 증대

-사업부제 조직구조의 예



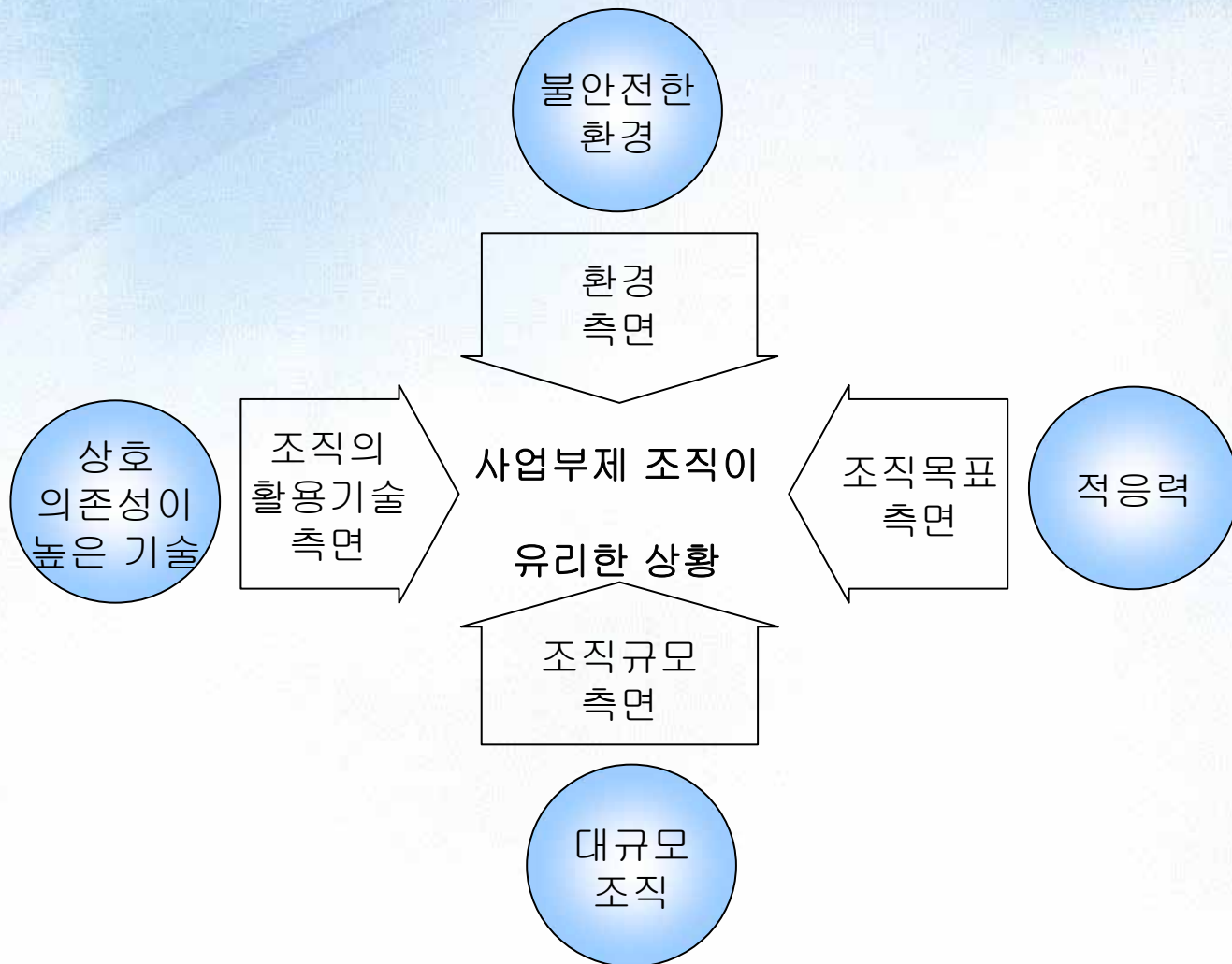
3) 장점

- 환경변화에 신속·유연하게 대처 가능
- 제품에 대한 책임의 명확화로 고객만족을 극대화
- 각 사업부내의 기능 부서들간의 조정이 용이
- 책임경영 체제 확립
- 목표로 하는 고객, 제품, 지역 등의 차별화 가능
- 각 기능을 사업본부장이 총괄하기 때문에 최고경영자의 양성이 유리

4) 단점

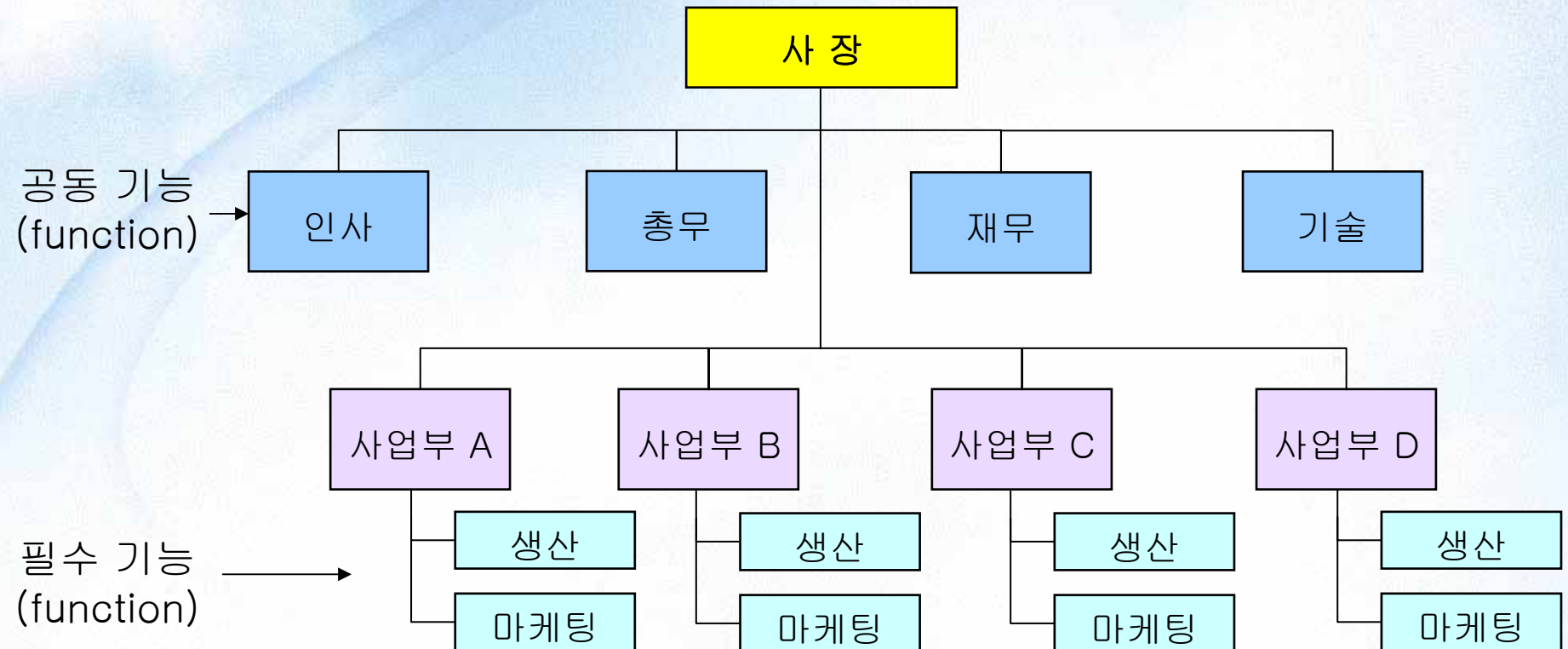
- 자원의 중복 투자로 비효율성 초래, 관리비용 증대
- 제품라인이 분리되어 있어 이들 제품 라인간의 조정 곤란
- 각 기능 부분들이 여러 사업부로 분산되기 때문에 기술의 기능별 전문화(specialization)가 어려움
- 조직전체 차원의 제품 라인간 통합 및 표준화의 어려움
- 본부와 사업부간에 권한 배분의 문제로 인해 사업부 관리자와 본사 스태프간에 마찰이나 갈등 발생

5) 사업부제 조직이 유리한 상황



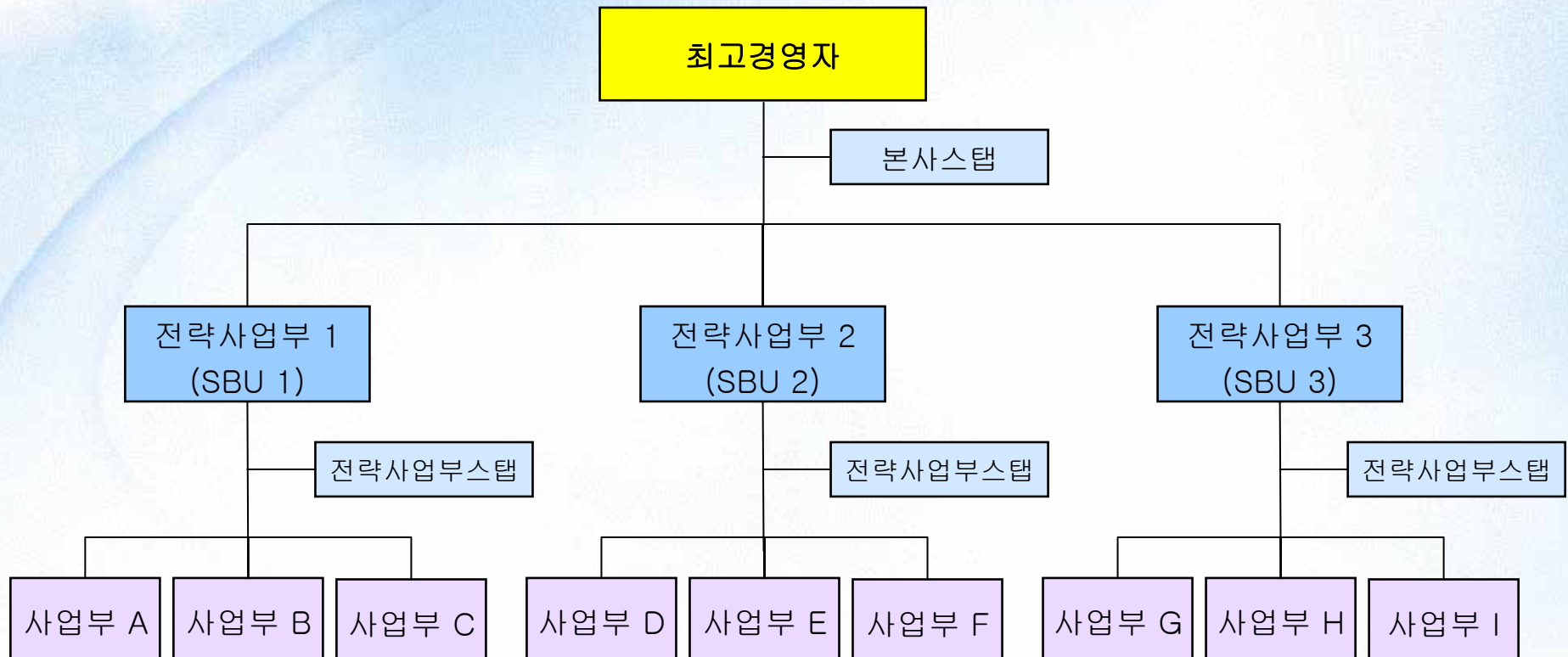
6) 절충형 사업부제 조직

: 자원활용의 비효율성 문제를 극복하기 위해 필수 기능(function)과
공동 기능(function)을 구분하여 배열



7) 전략적 사업단위(SBU)

: 유사한 특성을 갖는 사업부들을 하나의 전략사업단위로 구성



5. 매트릭스 조직구조(Matrix structure)

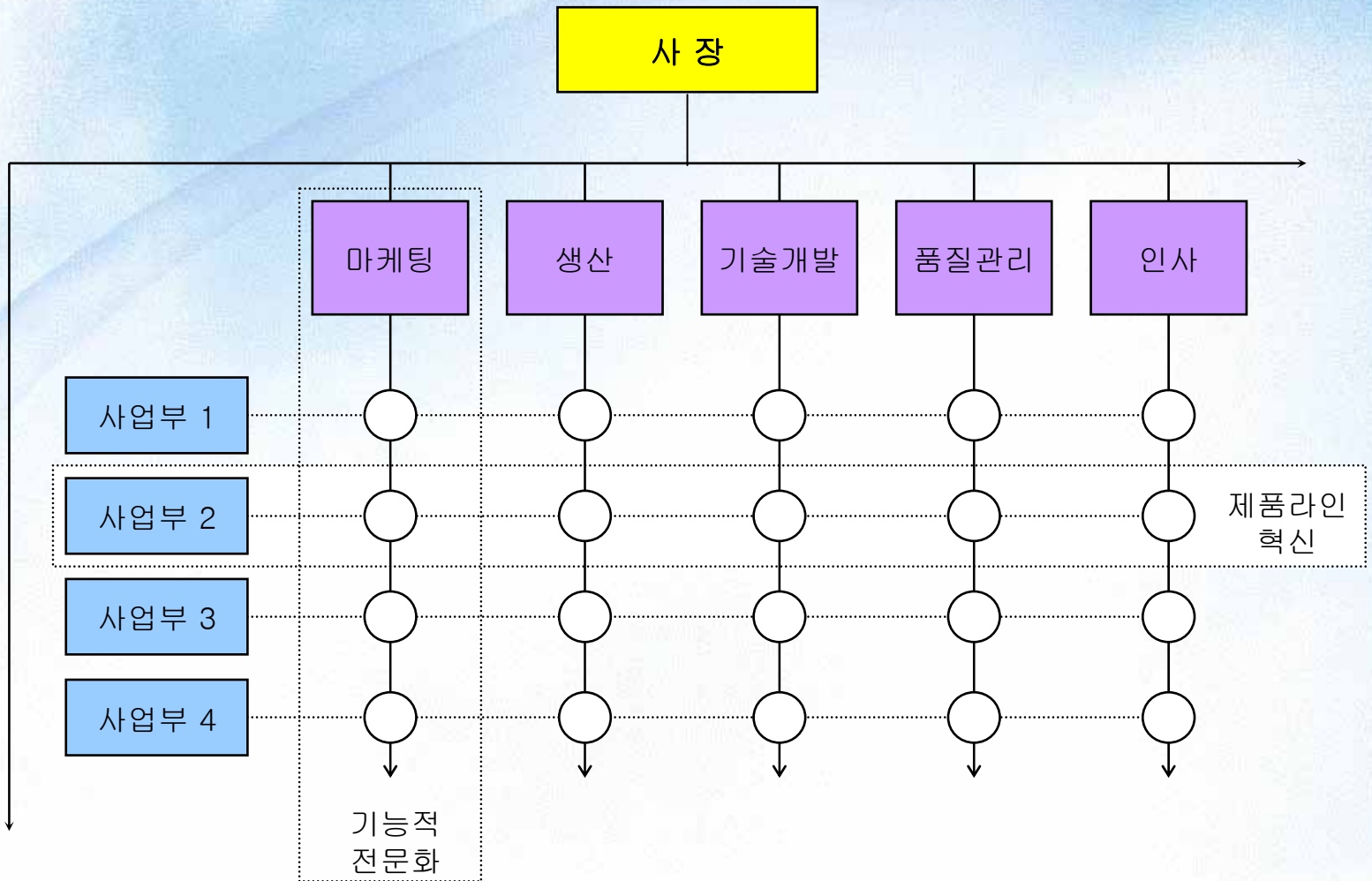
1) 개념

- 기능식 조직의 장점인 기능별 전문성과 사업부제 조직의 장점인 기능
부문간의 원활한 조정을 모두 살리기 위해 두 조직을 결합한 형태
- 수직축은 기능부문으로 구성되고 수평축은 제품이나 프로젝트
또는 지역별 유사성에 따라 형성

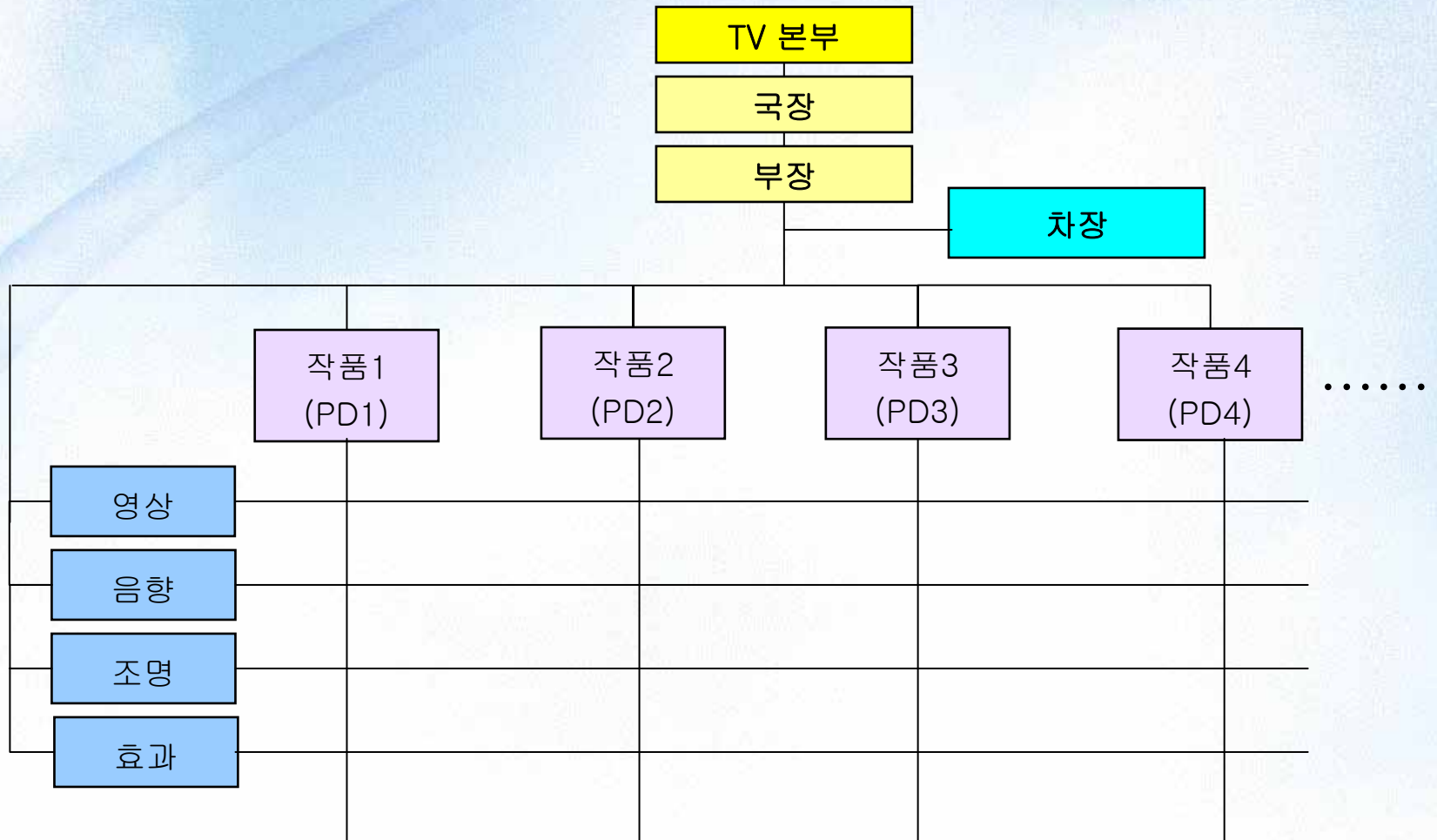
2) 특징

- 이중적 권한 체계
- 기능조직과 제품조직의 결합: 전문적 기술과 제품라인의 혁신 가능
- 조직의 자원을 적절히 사용하는 유연성 확보
- 영구적 형태의 조직운영 또는 한시적 형태의 조직운영

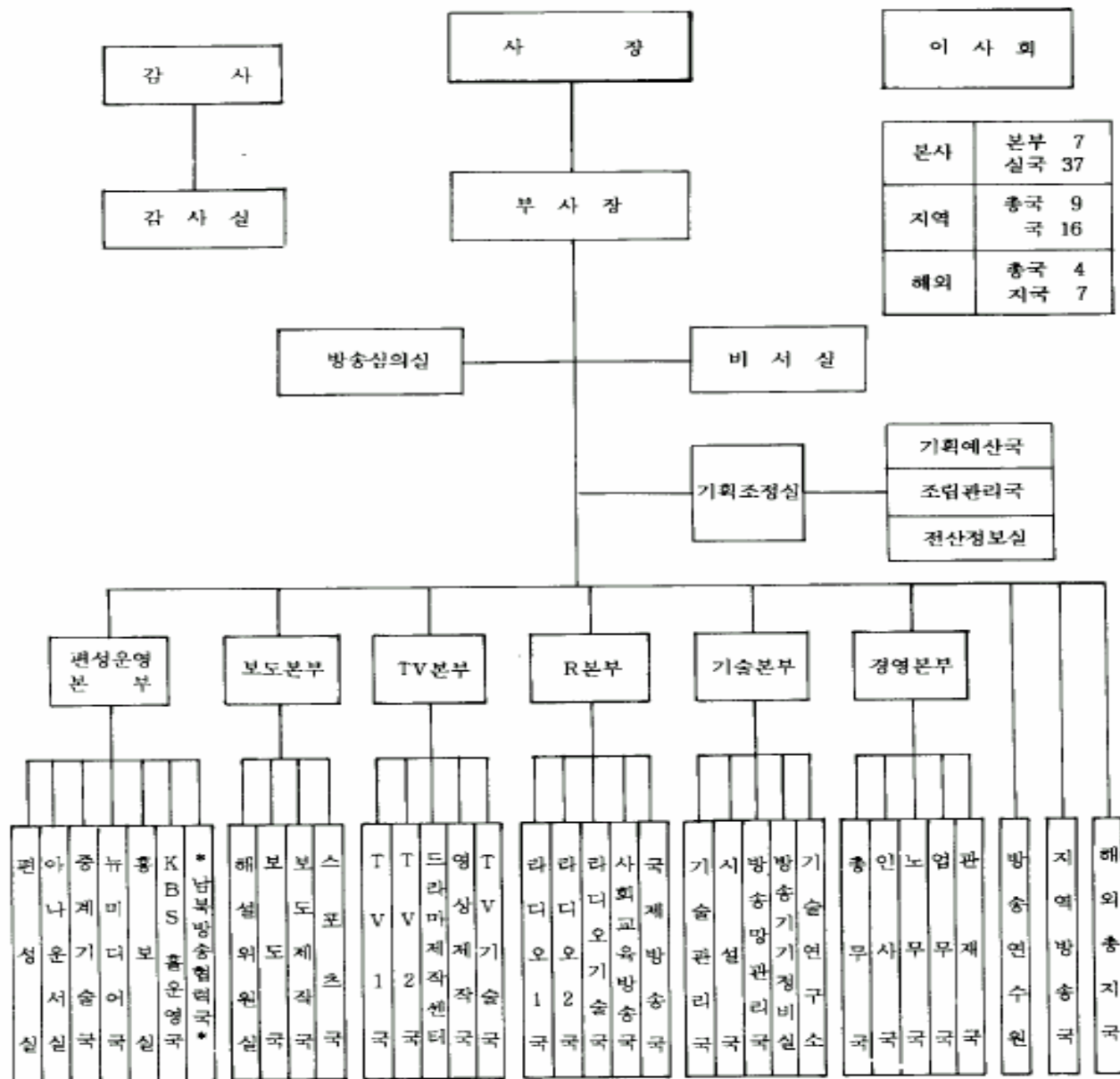
-매트릭스 조직구조의 예



-매트릭스 조직구조 예: KBS TV본부 내 매트릭스 조직



<KBS 조직도>



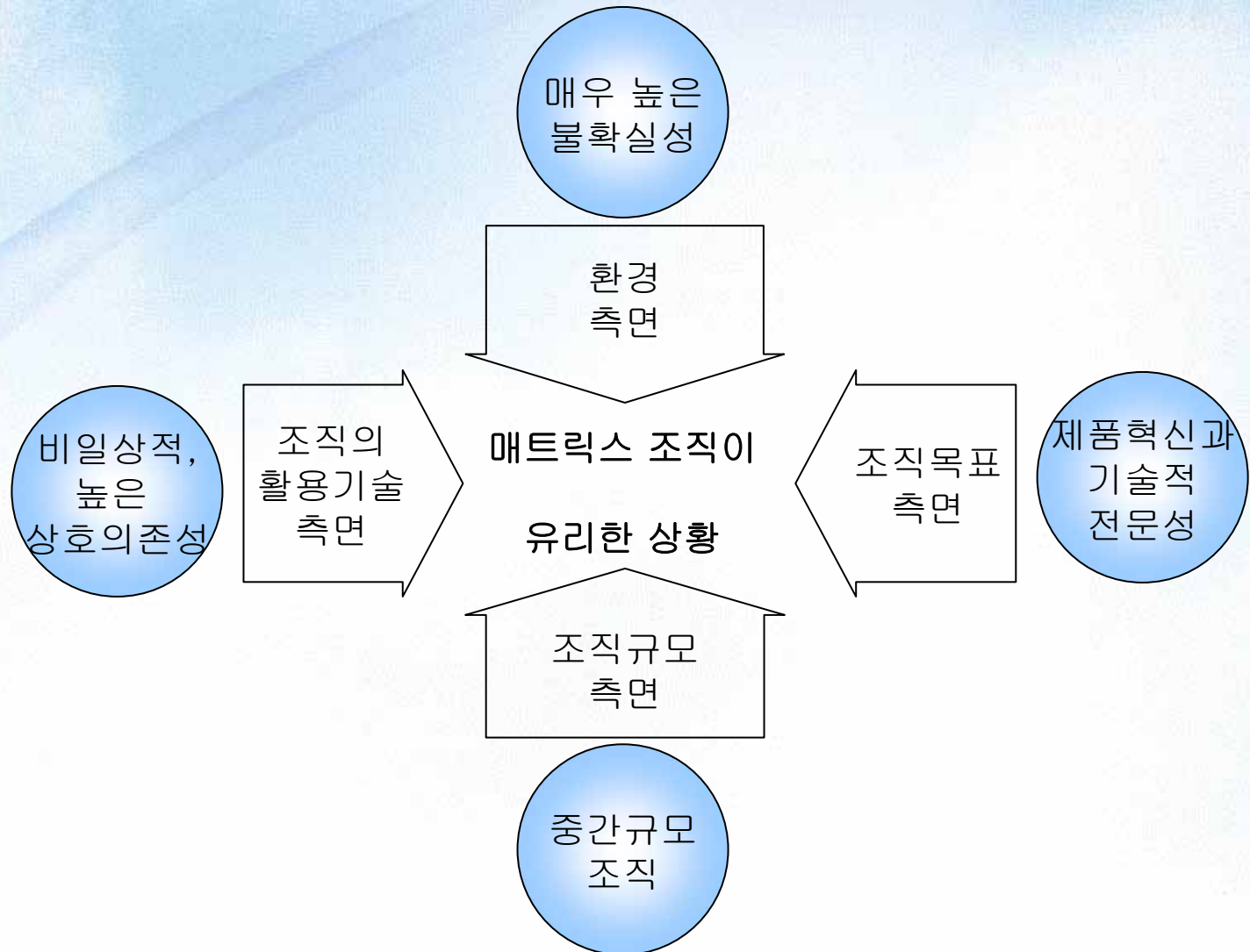
3) 장점

- 기술의 전문성과 제품라인의 혁신을 동시에 달성
- 조직의 내부자원을 각 제품라인에 효율적으로 사용
- 외부환경의 변화에 신속히 대응
- 기업내부의 인력에 대한 배치관리의 유연성 확보: 신규 인력의
충원 필요성 감소
- 조직구성원에게 양부문의 관리기술을 습득할 기회를 제공하여
경영자로서의 자질을 함양

4) 단점

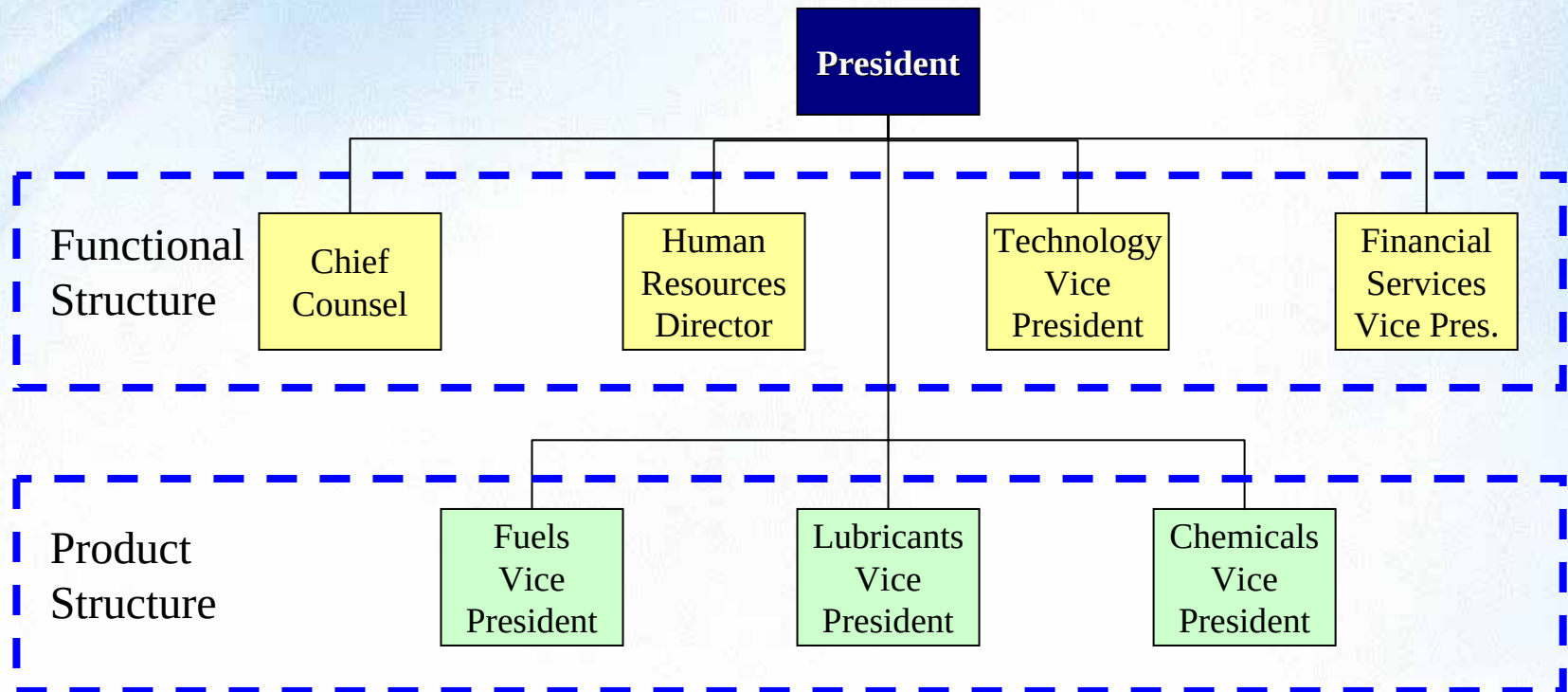
- 두 명의 상사를 갖는 직위에서는 좌절과 역할 갈등 발생
- 관리자들의 원활한 의사소통을 위한 많은 시간과 노력 필요
- 매트릭스 조직내의 구성원들이 정보와 권한의 공유에 대하여
적응하지 못하는 경우 조직이 제 기능을 발휘하지 못함
- 매트릭스 조직을 유지, 운영하는데 행정비용과 커뮤니케이션
비용이 많이 발생

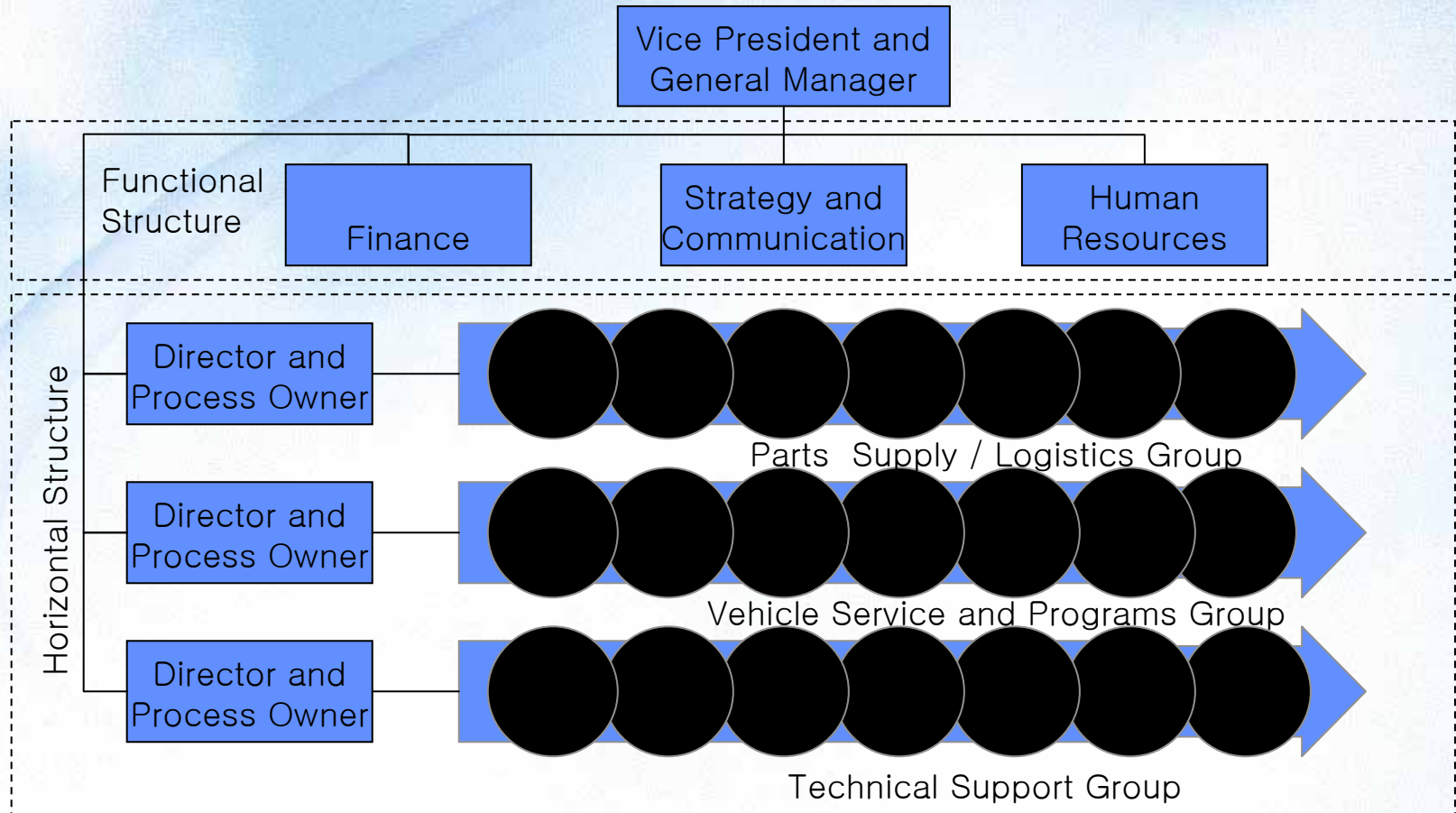
5) 매트릭스 조직이 유리한 상황



6. 하이브리드 조직구조(Hybrid structure)

- 여러 조직구조의 형태가 혼합되어있는 형태의 조직구조
- 환경에 대해 조직의 유연성을 높이기 위해 채택
- 형태: 기능적+제품별, 기능적+수평적





7. 수평적 조직(horizontal structure)

- 종업원을 핵심 프로세스별로 조직화
- 고객 니즈 충족, 수직적 위계와 전통적인 부서영역의 제거



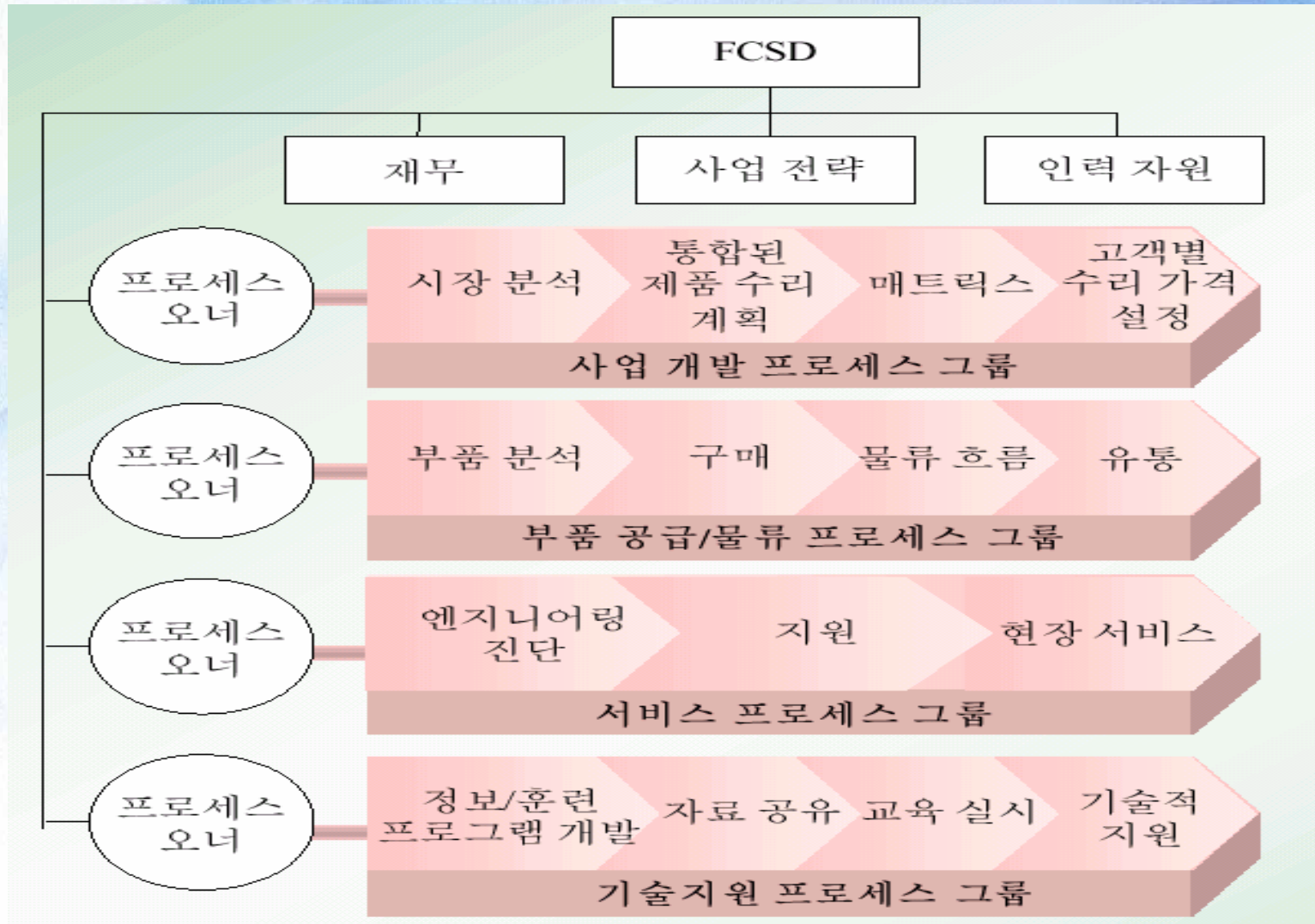
장 점

- 고객에 대한 유연성 확보와 신속한 대응
- 고객에 대한 가치 창출과 가치 전달의 집중
- 조직 목표에 대한 폭넓은 시각 보유
- 팀워크와 협력 증진
- 종업원들에게 책임감 공유, 의사결정 참여, 조직 목적에 기여 등을 통한 삶의 질 개선

단 점

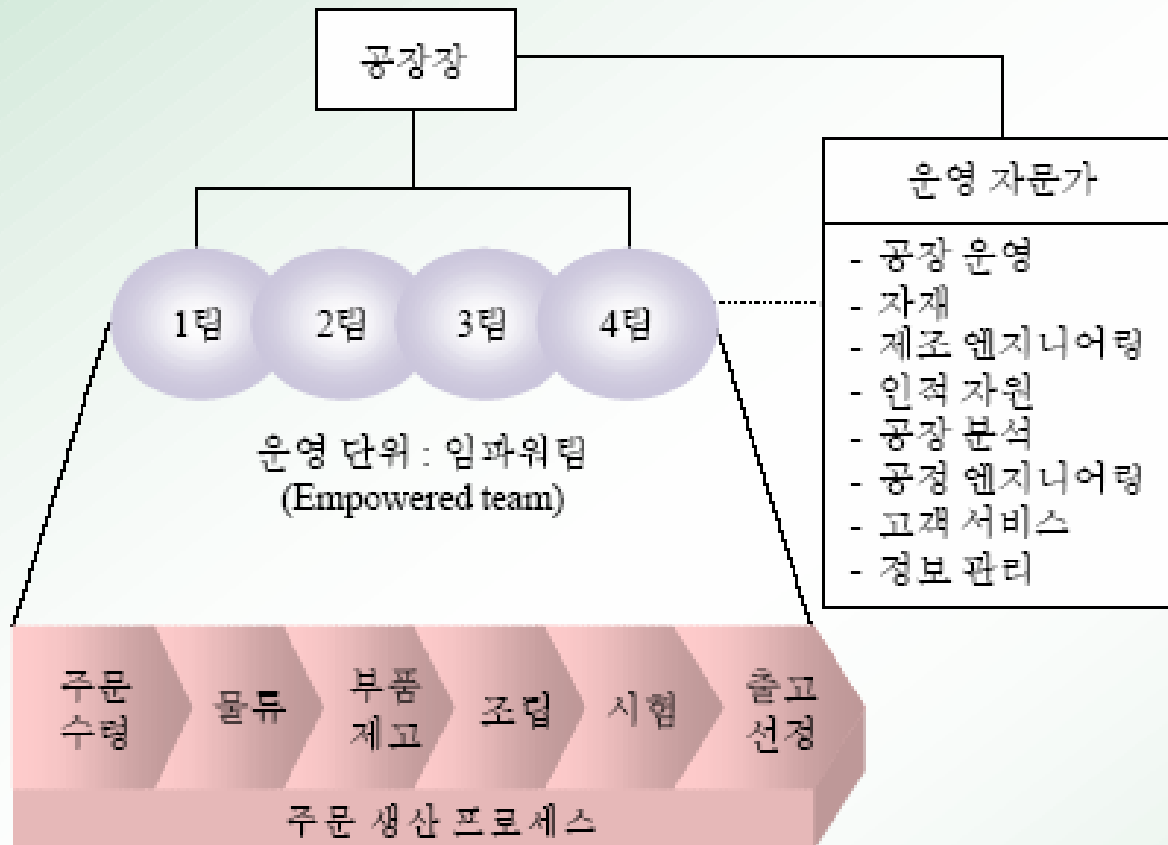
- 핵심 프로세스 규명의 어려움과 시간 소모
- 조직문화, 직무설계, 경영철학, 정보와 보상시스템 등의 개선 필요
- 관리자의 권력과 권한 축소로 인한 좌절감
- 종업원들의 훈련 필요
- 전문적인 기능 개발의 한계

- 포드(FORD) 자동차의 수평적 조직



* FCSD; Ford Customer Service Division

- GE의 수평적 조직(GE Salisbury공장)

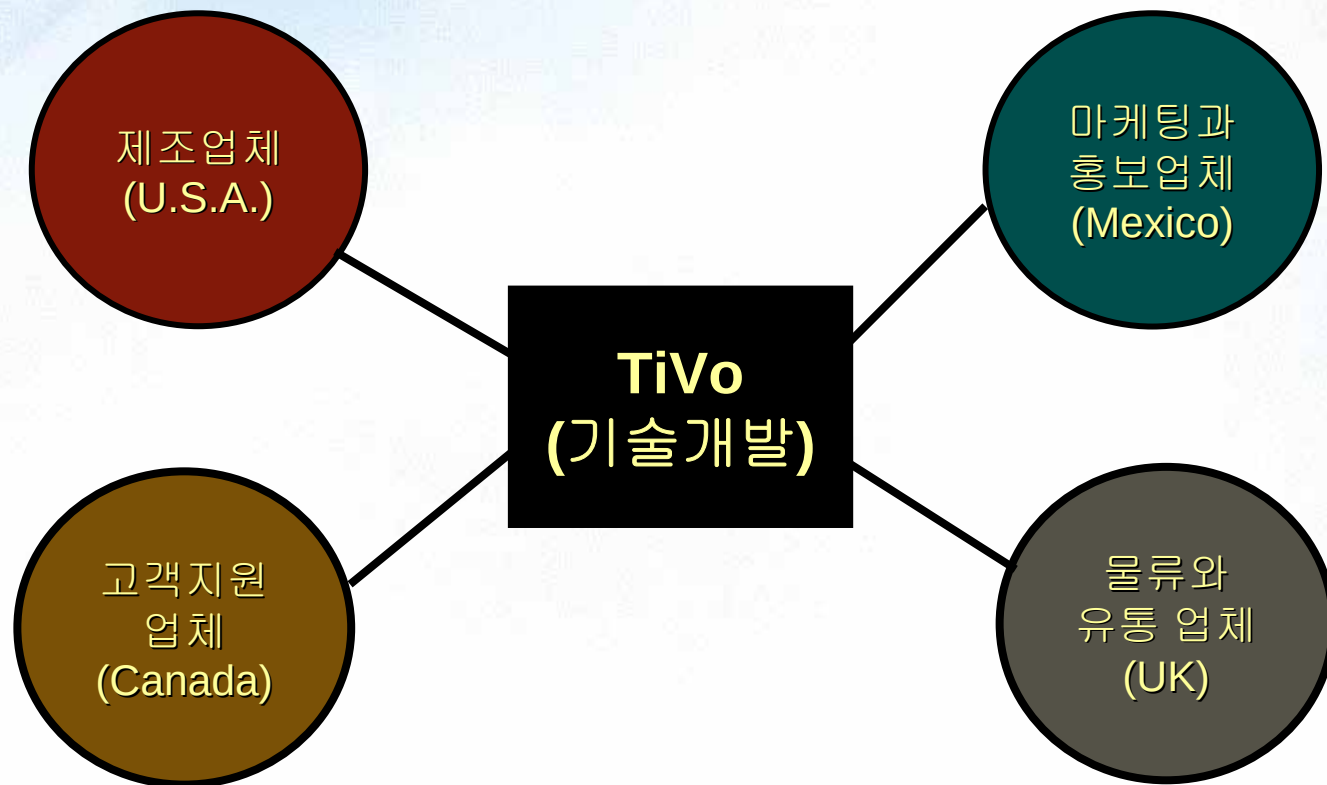


[운영 효과]

- 사이클 타임 감축:
6주 -> 2.5일
- 제품개발 유연성 증대:
70,000가지의 제품 생산
- 고객 불만을 감소:
2% -> 0.02%

8. 네트워크 조직(network structure)

- 지리적으로 분산된 환경에서 통신과 정보기술을 이용하여 동일한 목적을 위해 조직되어져 기술과 정보 그리고 비용을 공유하며 업무를 조정해 나가고 제품을 만들어가는 일시적인 조직 형태



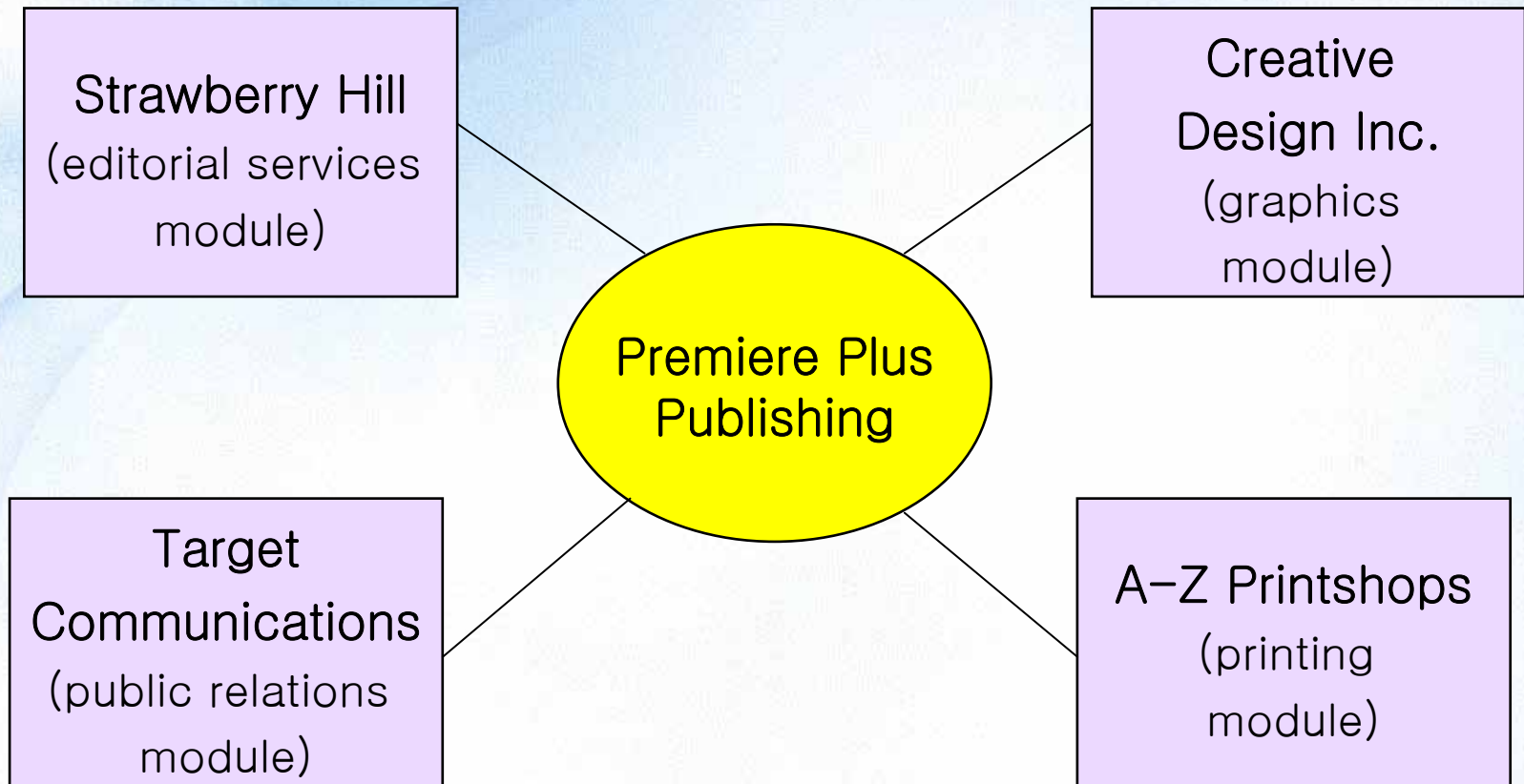
장 점

- 작은 조직을 유지하며 전세계의 인력과 자원 활용 가능
- 공장, 장비, 유통 시설 등에 대한 막대한 투자가 없이도 사업 가능
- 변화하는 니즈에 유연하고 신속한 대응
- 관리 간접비용 절감

단 점

- 업무 활동과 종업원에 대한 직접적 통제 미흡
- 협력업체와의 관계 유지 및 갈등 해결에 많은 시간이 소요
- 협력업체에 문제가 발생할 경우 조직 전체가 위험에 빠질 가능성
- 계약에 따라 종업원이 교체됨으로서 종업원의 조직에 대한 충성심과 기업문화가 약함

- Premiere Plus Publishing의 네트워크 조직

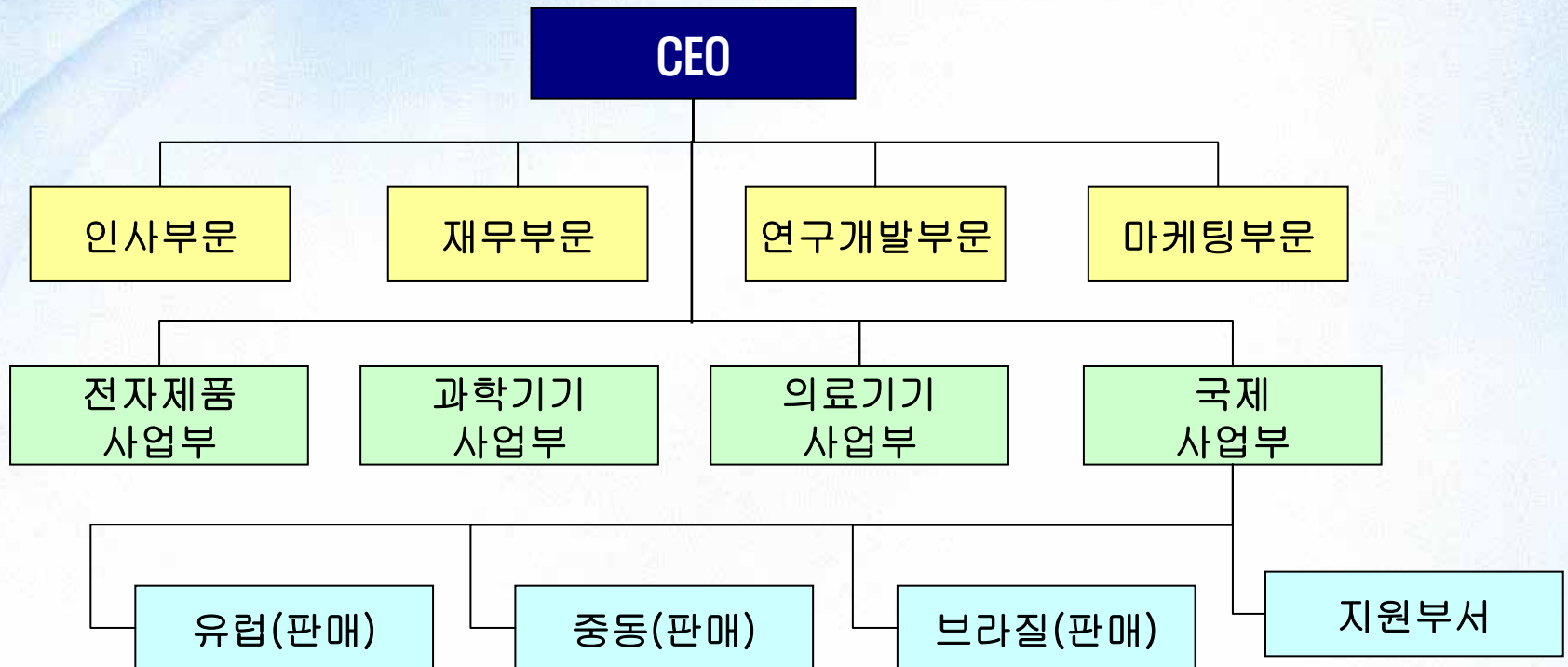


9. 기업의 글로벌화와 조직구조

- 기업의 국제화, 글로벌화에 따른 조직구조의 변화

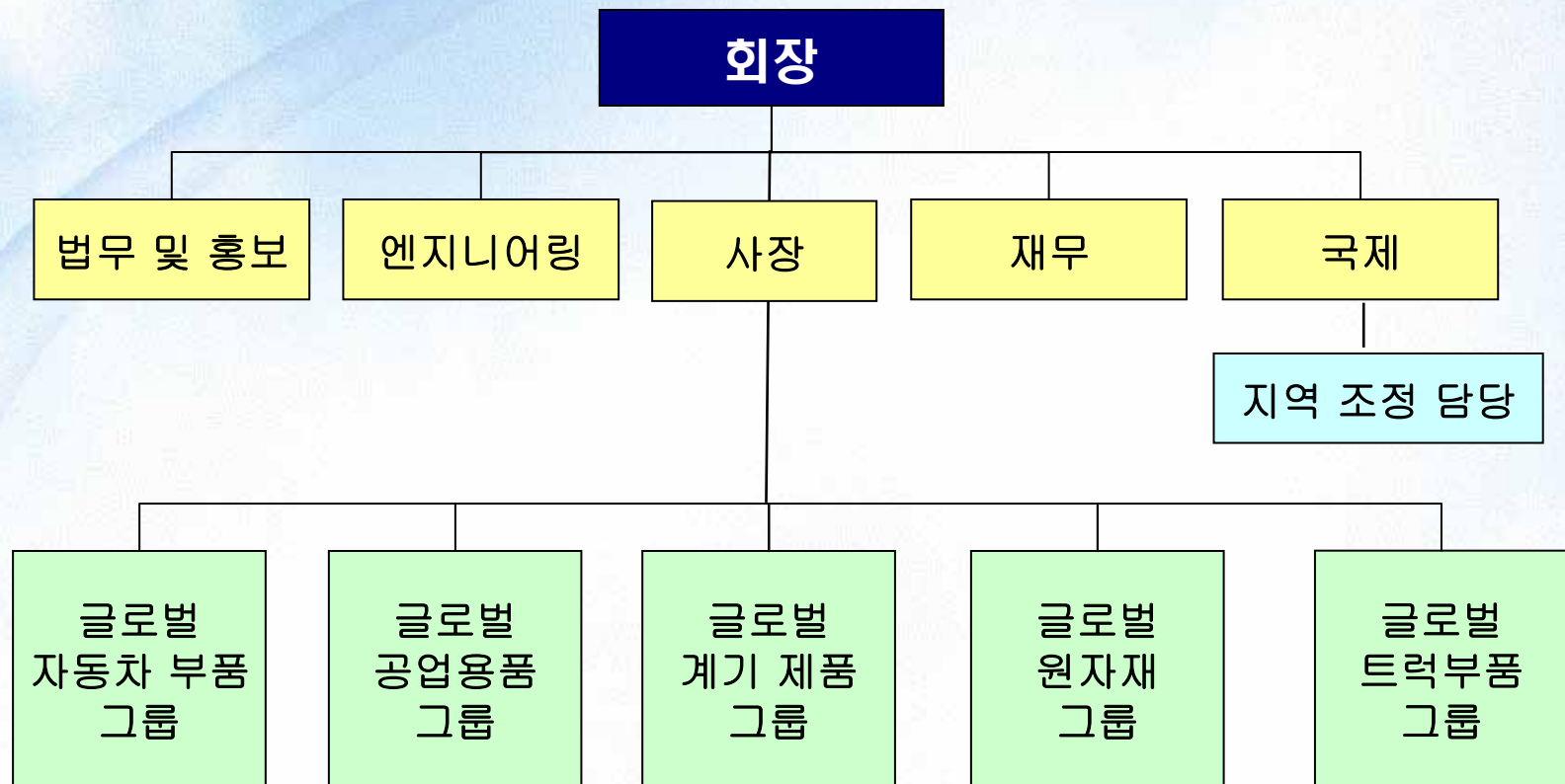
[International division]

[국내사업부와 국제사업부의 혼합형 조직]



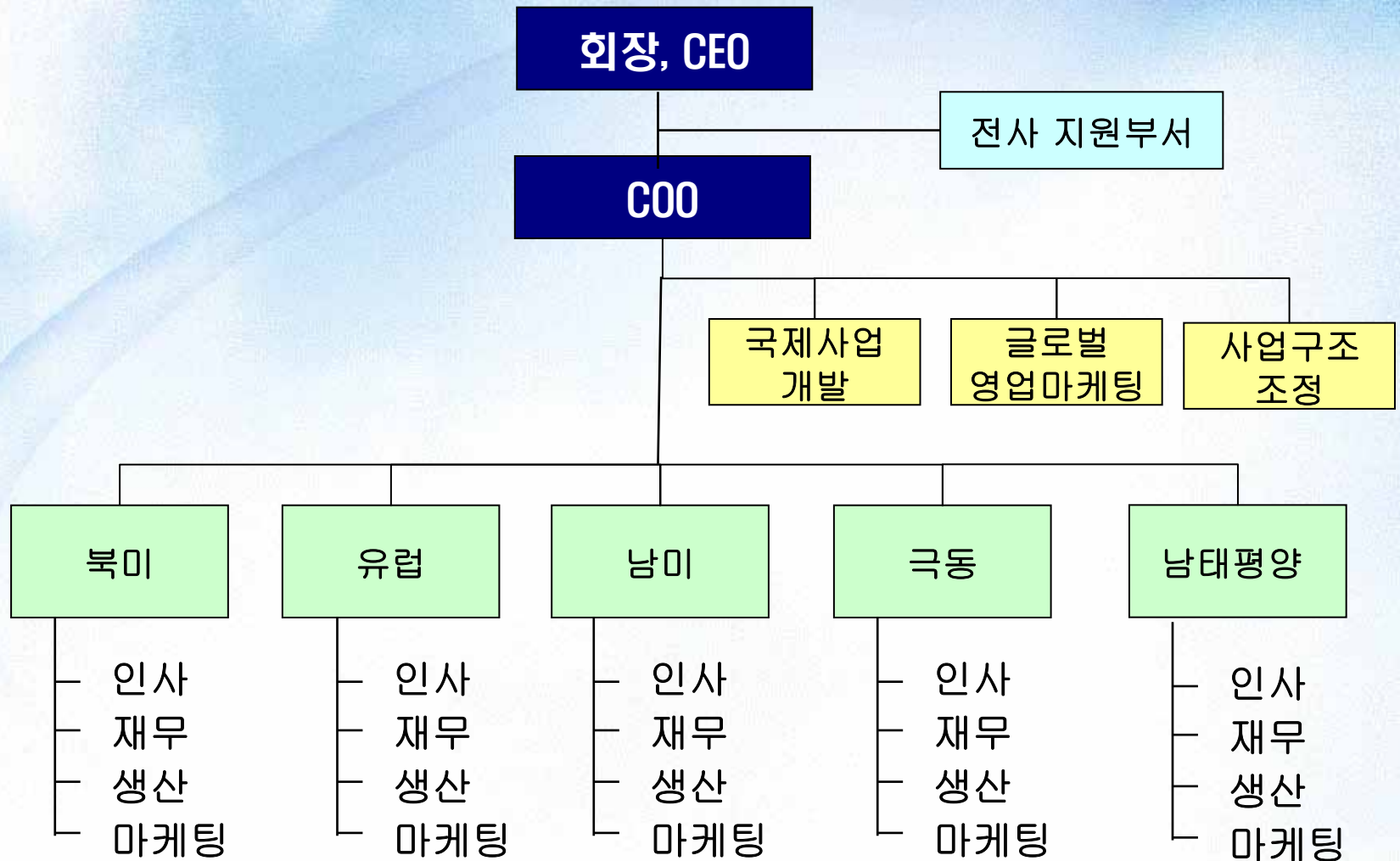
[Global product structure]

[글로벌 제품사업부제 조직]



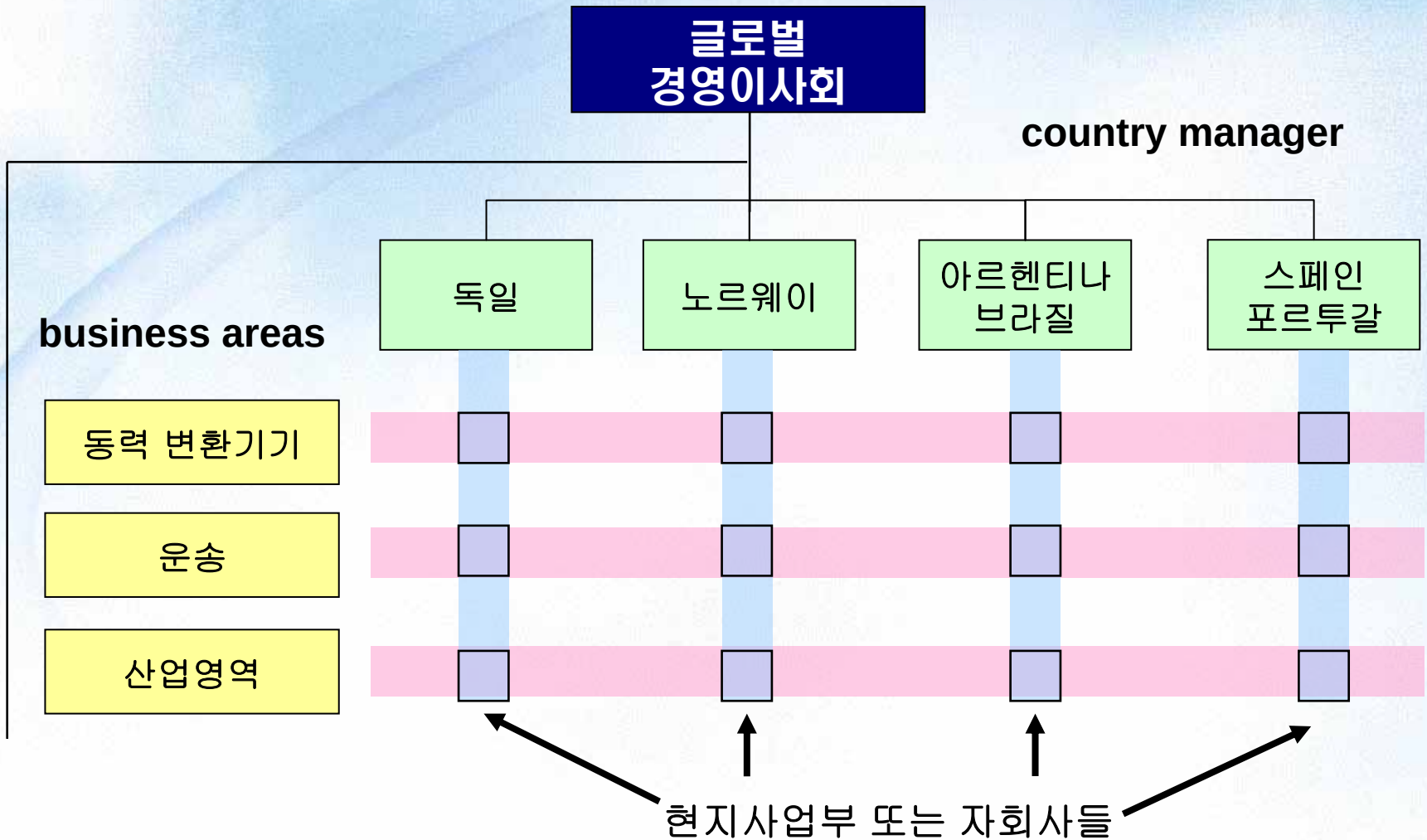
[Global geographic structure]

[글로벌 지역사업부제 조직]



[Global matrix structure]

[글로벌 매트릭스 조직]



10. 조직구조 설계의 방향

- 효율성과 환경적응(학습지향) 관점

수평적 조직설계: 학습, 적응



구조적
접근



수직적 구조가 유리

- 전문화된 기업
- 엄격한 계층구조, 많은 규칙
- 수직적 의사소통, 보고체계
- 소수의 팀, 태스크포스, 통합자
- 집권화된 의사결정

수평적 구조가 유리

- 과업공유, 권한 위양
- 느슨한 계층구조, 소수의 규칙
- 수평적, 면대면 의사소통
- 많은 수의 팀과 태스크포스
- 분권화된 의사결정

수직적 조직설계: 효율성

기능식
조직구조

기능식
조직구조
(TFT, PM)

사업부제
조직구조

매트릭스
조직구조

수평적
조직구조

네트워크
조직구조



구조적
접근



수직적

- control
- efficiency
- stability
- reliability

수평적

- coordination
- learning
- innovation
- flexibility

수직적 조직설계: 효율성

11. 최근의 조직구조 추세

- 조직의 구조가 수직적으로 얇아지고 (flat)
수평적으로 날씬해짐 (slim)
- 고객중심 (customer-oriented) 조직을 강조하는 경향
- 지식기반 (knowledge-based) 조직 강화
- 가상, 네트워크 조직 확대

SKT, 과장·부장 없앤다...직원은 모두 '매니저'

SK텔레콤에서 과장, 부장등의 직책이름이 사라진다. 대신 본부장, 실장, 팀장등 직책을 맡은 사람을 제외한 모든 직원이 '매니저'로 통일된다. 이에 따라 '매니저' 단위에서는 승진의 개념도 사실상 없어진다. 승진이라는 개념은 성과가 있는 직원에 대한 연봉을 높여주는 것으로 대신하게 된다.

SK텔레콤(대표 김신배)은 글로벌 비즈니스 환경에 빠르게 적응하고, 신사업영역에 진출해 지속성장을 실현할 수 있는 사람(People), 제도(System), 문화(Culture) 혁신을 목표로 16일 인사제도 혁신 조치를 실시했다고 발표했다.

매니저라는 단일호칭은 직위와 연공서열에 상관없이 '자신의 업무에 대해 전문지식과 책임을 가진 담당자'라는 의미를 담고 있다.

이에 따라 기존 사원/대리/과장/차장/부장 등 과거 직위체계는 역량과 성과 중심의 Band 체제로 통합 변경된다. Band 체제란 비슷한 연봉을 가진 사람들의 그룹을 의미한다.

SK텔레콤은 "기존 직위체계에서 직위는 회사가 공식 인정한 계층으로 업무에 있어서도 공식적인 지위체계로 작동했으나 Band 체계는 비공개적으로 관리되는 처우기준일 뿐 회사가 공개적으로 인정한 계층이 아니라는 점에서 개인의 존재감과 업무수행에서의 책임감을 높일 수 있다"고 설명했다.

일반 기업의 직위체계에서는 사실상 부장이 지시하거나 계획한 일을 과장이 일방적으로 따를 수 밖에 없는 구조. 그러나 Band체계는 이같은 수직구조를 벗어나 개인의 역량이 더 중요하게 평가된다는 것.

SK텔레콤은 "수직적 상하관계를 보여주었던 직위체계와 호칭을 능력과 성과 중심으로 변경해 보다 수평적이고 창의적인 조직문화를 확산하고, 구성원의 역량을 극대화하기 위해 인사제도를 혁신한 것"이라고 설명했다.

이와함께 SK텔레콤은 원칙적으로 기존 최소 승진연한을 폐지해 역량과 성과가 뛰어나면 언제든지 보상 수준의 조정이 가능하도록 변경했다. 과장 5년차가 되면 차장 승진 대상이 되던 승진연한이 사라지고 Band체계에서 성과를 내면 언제라도 연봉을 높이는 방식으로 보상을 받을 수 있다는 것.

SK텔레콤은 "이번 인사 시스템 개편으로 팀장의 역할은 강화되고, 팀원들은 수평적 관계 속에서 업무에 대한 권한과 책임을 부여받아 개인의 도전과 창의를 극대화할 수 있을 것"이라고 기대했다.

또 이번 제도 개편은 최근 기업들의 고민거리로 부상하고 있는 '항아리형' 조직구조의 문제를 해소할 수 있는 대안이 될 것이라고 내다봤다.

'항아리형' 조직구조는 관리인력이 증가하고 실무인력이 감소하는 조직형태로 조직의 총총구조를 심화시키고, 수직적 수동적 일 처리 문화를 유발시키는 문제를 낳고 있다.

결국 Band체계를 통해 고위층 관리인력을 제외한 모든 직원을 실무인력으로 활용하고 내부 경쟁을 촉발한다는 것이 이번 조직개편의 목적이라는 것.

SK텔레콤 인력관리실장 현순엽 상무는 "인사제도의 끊임없는 진화와 발전을 통한 조직의 긍정적인 변화는 급변하는 경영 환경에서 회사의 지속적인 성장과 발전을 위해 반드시 필요하다"며 "구성원,제도,문화의 혁신이 유기적으로 이루어질 때 새로운 역량의 확보가 가능하고 이는 SK텔레콤이 World Leader로 도약하기 위한 기반이 될 것"이라고 말했다.

[철도시설공단] 프로젝트 중심으로 조직개편 단행

철도시설공단은 지난 1월 공공기관에서는 처음으로 기능 중심이던 조직을 전면적으로 개편해 사업관리 중심인 매트릭스 조직으로 바꿨다. 한 프로젝트를 토목·궤도·전기·통신 등 여러 기능으로 나눠 각각 담당부서에서 관리하던 '기능별 관리방법'에서 탈피해 독립된 책임과 권한을 가진 'PM(Project Manager)'이 프로젝트 하나를 총괄적으로 관리하는 선진 조직모형을 도입한 것이다.

공단 출범 2년 만에 이러한 모형을 도입할 수 있었던 것은 짧은 기간에 자체 기반이 탄탄해졌기 때문. 실제로 철도공단 전체 임직원 중 60%가량인 900여 명이 사업관리전문가(PMP) 자격증을 취득했다. 사업관리조직은 프로젝트별로 지정된 사업책임자가 설계부터 준공까지 주어진 사업비와 목표 공기 내에 우수한 품질의 철도를 건설하는 총괄적인 책임과 권한을 갖는 조직구조. 이를 위해 철도공단은 3실 6본부 5지역본부 50처 18부이던 기존 조직을 2본부 1실을 축소한 6본부 5지역본부 4단 86팀으로 전면 개편했다. 이에 따라 공단은 그 동안 고속철도 건설사업을 추진하면서 구축한 종합사업관리시스템과 국제사업관리 전문인력, PM 중심 조직이라는 삼박자를 갖추게 돼 세계 일류 철도건설 사업관리 전문기관으로 성장할 수 있는 기반을 마련하게 됐다. 철도공단은 또 새로운 조직개편에 따라 인사제도도 과감하게 뜯어고쳤다. 직렬·직급에 따른 보직 부여 방식에서 탈피해 84개 표준 직무체계와 직무별 역량 모델을 설정하는 등 성과와 역량을 중심으로 한 신인사제도를 도입했다. 한마디로 능력 있고 성과만 좋으면 누구든 과감히 발탁한다는 게 골자다. 경력개발제도(CDP·Career Development Plan)를 통해 적성과 역량에 따라 자유로운 보직 이동이 가능하도록 했고, 근무평정도 기존 하향식 평정에서 업적·역량·다면 평가를 실시했다. 뿐만 아니라 승진과 승격의 분리 운영, 승진 포인트제 도입 등으로 역량을 갖춘 인재를 발탁해 승진시킬 수 있는 기반도 조성했다.