



2022. 10. 09. (일)

담당 : 김만희 선생님

<https://cafe.naver.com/polimania>

01. 관료제

(1) 관료제의 의의

- ① 관료제(bureaucracy)는 관료(bureaucrat)에 의하여 통치(cracy)된다는 의미로서 왕정이나 민주정에 비해 관료가 국가정치와 행정의 중심 역할을 수행한다는 의미가 있다.
- ② 다양한 의미가 있지만, 오늘날 관료제는 일정한 특성을 지닌 합리적 관리기구로서 기능 적 합리성, 합법성, 계층성 등에 입각하여 관리되는 대규모의 구조적 특성을 의미한다.
 - > 공사 부문의 대규모 조직에서 공통적으로 나타나는 구조적 특징을 의미한다.

[참고]

'관료제'라는 용어는 프랑스의 중농 주의 경제학자 구르네(V. de Gournay)가 1745년 경에 처음 사용한 것으로 전해지고 있다. bureaucracy는 '(사 무용) 사람 달린 큰 책상'을 뜻하는 bureau와 '통치'를 뜻하는 그리스어 인 cratia가 결합된 합성어이다.

<베버(M. Weber)의 이념형 관료제>

베버는 실제로 존재하는 관료제에 관한 것이 아니라 추상적으로 가상할 수 있는 이념형으로서의 관료제에 관해 연구하였다.

- ① 이념형의 입장에서 조직을 지배하는 정당성(legitimacy)을 기준으로 하여 권위(authority)를 유형화하였다.

권위	지배	관료제	내용
전통적 권위	전통적 지배	가산관료제	인간적 지배, 관직의 사유화
카리스마적 권위	카리스마적 지배	카리스마적 관료제	지배자의 개인적 특성에 의존
합법적·합리적 권위	합법적·합리적 지배	합법적·합리적 관료제	계층제, 문서주의, 공사구분 등

- ① 이들 중 근대사회에서 정당성을 인정받을 수 있는 권위는 합법적 권위이며, 이를 관료제적 권위라고 하였다(근대관료제).
- ② 베버(Weber)는 조직을 사회관계의 특수한 형태로 간주하였으며, 조직운영에 필요한 명령을 구성원들이 수행하도록 보장하기 위한 권위의 계층을 주장하였다.

(2) 근대 관료제의 특징

- ① 엄격한 수직적 계층제 구조
 - ① 수직적·계층제적 권위구조로 상명하복의 질서정연한 체제이다.
 - > 상급자의 지시나 명령에 복종하는 계층제의 원리에 따라 조직이 운영된다.
 - ② 엄격한 계층제의 확립과 실적 중심의 인사로 인간의 능력상 차이를 반영할 수 있다.
 - >관료제는 소수의 상관과 다수의 부하로 구성되는 피라미드 형태를 취하므로 과두제(oligarchy)의 철칙이 나타날 수 있다.

[참고]

* 근대관료제의 성립요인(Weber)

- ① 화폐경제의 발달
- ② 행정사무의 양적 증대와 질적 고도화, 전문화
- ③ 관료제적 조직의 기술적 우월성
- ④ 사회의 변화 - 사회의 인적·물적 관리수단이 집중되고 사회적 차별에 대해서도 보다 표준화된 서비스의 요구가 나타났다.

② 분업화와 전문화

- ① 기술적 능력에 근거해 조직 내 역할 분담과 분업 체계가 형성된다.
- ② 관료제는 일정한 자격·능력에 따라 규정된 기능을 수행하는 분업의 원리에 따른다.
 - > 문제해결과 의사결정은 집단과정보다는 분업화의 원리에 의하여 이루어진다.

③ 문서화의 원리

- ① 모든 직위의 권한과 임무는 문서화된 규칙으로 규정되어야 하고, 관료의 임무수행은 규칙에 의해 이루어진다.
 - > 관례에 의한 직무수행이 아니라, 문서에 의해 이루어지며, 그 결과는 문서로 보존된다.
- ② 규칙에 의한 규제는 조직에 계속성과 안정성을 제공한다.

④ 책임과 권한의 명확화

- ① 법규로 직위와 권한을 명확히 하고 책임을 분명히 한다.
 - > 권한은 구성원이 아니라 직위에 부여하여 직위와 소유를 분리시킨다.
- ② 구성원 직위의 권한과 관할범위는 법규에 의하여 규정된다.

⑤ 비정성성(impersonalism), 비개인화

- ① 인간적 감정을 배제한 공식적 문서위주로 공평무사한 업무처리를 하여야 한다.
- ② 관료는 'Sine ira et studio'의 정신으로 업무를 수행하여야 한다.



2022. 10. 09. (일)

담당 : 김만희 선생님

<https://cafe.naver.com/polimania>

⑥ 관료의 전임화(full-time job)

- ㉠ 관료로서의 직업은 임시적인 것이 아니라 생애적 직업이고, 직업적 훈련을 받은 관료들은 자신이 맡은 직위의 수행에 전력하여야 한다.
- ㉡ 관료는 계급과 근무연한에 따라 정해진 금전적 보수를 받는다.
 - > 보수를 받지 않고 봉사하는 사람은 관료라고 볼 수 없다.

⑦ 관료제의 항구성, 능력에 의한 채용, 조직적 안정성 등

(3) 관료제의 역기능

① 의의

관료제는 1930년대 사회학자 등에 의해 비판을 받게 되었고, 원래적(이상적) 기능이 의도 하지 않은 변화로 인해 조직에서 비효율적으로 나타나는 현상을 의미한다.

*관료제의 역기능 연구모형

학자	내용
1930년대 미국사회학자	① Merton: 동조과잉(목표전환) 등 역기능 ② Selznick: 환경의 불고려, 권한위임과 전문화의 역기능 ③ Thompson, Blau: 조직 내 개인의 소외현상 ④ Gouldner: 비인간적 규칙
1960년대 발전행정론자	관료는 전문적 지식도 중요하지만 사회전반에 대한 이해력과 발전지향적 관점이 더 필요하다고 보고 계층제의 완화·수정, 행정의 합목적성 강조
1970년대 신행정론자	① 관료제의 종말 주장 ② 후기관료제 모형(탈관료적 조직형태) W. G. Bennis의 '관료제의 종말론', A. Toffler의 'Adhocracy' 등

② 관료제의 구체적인 역기능

㉠ 형식주의(formalism)·번문옥례(red-tape)

지나친 문서주의는 행정의 내용보다 형식적인 문서처리 절차에 관심을 두게 된다.

㉡ 목표-수단의 대치(displacement), 동조과잉

조직구성원은 조직목표보다는 수단에 집착하여 목표의 전환 현상이 발생한다.

㉢ 할거주의(국지주의)

전문가로서의 관료는 자기가 속한 조직 단위나 기관에만 관심을 갖고 다른 부서에 대한 배려는 하지 않게 되는 현상이다.

-> 관료들의 편협한 안목으로 인해 전체이익보다는 특수이익에 집착하게 만드는 병폐를 의미한다.

㉣ 인간소의 현상

조직 내 개인은 피동적이고 수동적으로 기계부품화되어 버리고, 인간적 또는 비공식적 요인의 중요성을 간과하게 된다.

㉤ 전문가적 무능, 훈련된 무능(trained incapacity)

세분화된 특정 업무에서는 전문적인 능력이 있지만 그 밖의 업무에 대해서는 문외한 이 되는 현상을 말한다.

-> 전문가는 업무의 시야가 좁고 편협하여 통찰력이 부족한 '전문화로 인한 무능' 현상이 나타난다.

㉥ 변동에의 저항

관료들이 위험 회피적이고 변화 저항적이며 책임 회피적인 보신주의로 빠지는 행태를 말한다.

-> 다양한 외부 환경의 변화에 둔감하고 조직목표의 혁신에 적극적으로 저항하는 현상이 나타난다.

㉦ 무사안일주의와 상급자의 권위에 의존

관료는 문제해결에 적극적 태도를 취하지 않고 상급자의 명령이나 지시에만 맹목적으로 복종하여 책임을 회피하고 상급자의 권위에 의존하는 경우가 많다.

㉧ 권위주의 행태

계층제적 구조를 강조하고 관리자의 권한을 강화시켜 집권화를 초래한다.

[참고]

*관료제국주의

관료제는 자기보존과 세력 확장을 도모하기 때문에 업무량과 상관없이 조직을 팽창하는 경향이 있다.



2022. 10. 09. (일)

담당 : 김만희 선생님

<https://cafe.naver.com/polimania>

*관료제의 순기능과 역기능 비교

특징	순기능	역기능
계층제	지휘 명령체계, 조직 내의 수직적 분업체계	상급자의 권위애의 의존, 권력의 집중현상, 의사소통 왜곡
법·규칙의 강조	조직 업무수행의 예측가능성·일관성 확보, 업무의 통일성 확보	동조과잉(목표전환), 경직성, 형식주의, 무사안일주의
비인간화	객관적 사실과 규칙에 의한 공정한 업무처리	인간소외, 조직구성원의 기계화·부품화
연공서열 중시	행정의 안정성, 직업공무원제 수립	무사안일주의, 무능력자의 승진(Peter)
전문화	행정능률 향상, 분업 촉진	전문가적 무능, 할거주의, 부처이기주의
문서주의	업무의 공식성과 객관성, 결과 확보	형식주의, 번문옥례(red-tape), 문서과다 생산

(4) 탈관료제의 특징(McCurdy)

① 의의

기존 관료제의 문제점을 해결하려는 노력으로 나타난 반관료제, 탈관료제모형들은 1970년대 공공선택이론과 신행정학, 1980년대 신공공관리론 등을 중심으로 제기되었다. 이후 포스트모더니즘, 불확실한 환경 등으로 인해 더욱 촉진되었고 팀워크 중심의 자발적 참여와 결과 지향적이고 유연한 신속적 조직을 지향한다.

② 특징

㉠ 문제해결능력 중시

계서적 지위나 권한보다 임무중심주의, 능력중심주의, 일중심주의를 처방한다.

탈관료제에서는 문제해결 능력을 가진 사람이 권한을 행사한다.

㉡ 집단적 해결 강조

문제해결과 의사결정은 집단적인 과정을 통해 이루어지도록 자율적·참여적·협동적 관계를 강조한다. 의사전달이 자유로워야 한다.

㉢ 계층제의 완화, 비계서제 구조

조직 내의 구조적뿐 아니라 조직 자체도 필요에 따라 잠정성을 가져야 한다고 본다.

낮은 공식화, 낮은 복잡성, 낮은 집권화를 주장한다.

㉣ 상황적응성 강조

업무수행은 상황적 조건과 환경의 변화에 대응해야 한다.

-> 경직적 조직구조보다는 잠정성과 직업상의 유동성을 주장한다.

㉤ 경계관념의 혁신

조직과 환경 사이의 높은 경계 개념을 타파하고, 시민을 비개인적·비정의적이 아닌 고객처럼 대한다.

02. 조직 원리

(1) 조직 원리의 개념

조직원리란 복잡·거대한 조직을 합리적으로 편제하고 그것을 능률적으로 관리하여 목표의 효율적 달성을 위해 적용되는 보편적 원리를 의미한다.

[참고]

* 조직 원리의 관점

- 고전적 관점 : 조직의 최고 가치로 능률을 확보하기 위해 피라미드형의 집권화된 조직 구조 형성을 주장하였다. 특히 분화(분업)와 통제(조정)에 초점을 두었다.
- Simon은 '조직의 원리들은 검증되지 않은 격언(속담)에 불과하다.'고 비판하였다.
- 현대적 관점: 조직구조 형성의 보편적인 원리 형성보다는 다양한 환경을 고려한 처방과 동태화를 중심으로 연구한다.

(2) 계층제(hierarchy)의 원리(계서제)

① 의의

㉠ 조직 내의 권한과 책임 및 의무의 정도가 상하의 계층에 따라 달라지도록 조직을 설계 하는 역할체제를 의미한다.

-> 직무를 책임과 난이도에 따라 등급화 하고 계층 간에 명령복종관계를 적용하는 원리이다.

㉡ 전통적인 조직은 조직의 하층부터 최상층에 이르기까지 상하관계가 존재하여 책임과권한의 분배가 이루어진다.

-> 고전적 모형의 계서제는 일원적이고 집권적인 피라미드 형태이다.



2022. 10. 09. (일)

담당 : 김만희 선생님

<https://cafe.naver.com/polimania>

② 계층제의 특징

- ㉠ 직무를 권한과 책임의 정도에 따라 등급화하고 상하계층 간에 지휘와 명령복종관계를 확립하는 것이다(명령의 사슬).
 - > 상위로 갈수록 권한과 책임이 무거운 임무를 수행하도록 편성한다.
 - > 상명하복의 일원적 체계 속에서 조직의 통합성을 확보한다.
- ㉡ 조직의 수직적 분화가 많이 이루어졌을 때 고층구조라 하고 수직적 분화가 작을 때를 저층구조라 한다.
- ㉢ 상위 계층은 비정형적 전략적 업무를 수행하고 하위계층은 정형적 집행적 업무를 수행한다

㉣ 통솔범위와의 관계 - 반비례 관계

- 엄격한 명령계통에 따라 상명하복의 관계 유지를 위해서는 통솔범위를 좁게 설정한다.
- ㉤ 통솔범위가 넓을수록 계층 수가 적어져 수평적인 저층(flat)구조 가 형성된다.
- ㉥ 통솔범위가 좁을수록 수직적인 고층(tall)구조 가 형성된다.
- ㉦ 한 명의 상관이 통솔할 수 있는 부하의 수는 한계가 있기 때문에 계층제는 통솔범위의 한계를 극복하게 해 준다.
 - > 근본적으로 통솔범위의 한계는 시간과 에너지의 한계에서 비롯된다.

③ 계층제의 장점

- ㉧ 조직에서 지휘명령 등 의사소통, 특히 상의하달의 통로가 확보된다.
- ㉨ 조직목표를 위해 조직 활동을 통합적으로 추구하며 명령계통을 확보하여 조정할 수 있다.
- ㉩ 할거주의(sectionalism)로 인한 조직 내의 갈등을 수직적·권위적으로 조정한다.
 - > 계층제적 조정이 이루어진다.
- ㉪ 권한과 책임의 배분을 통해 신중한 업무처리가 가능하다.

④ 계층제의 단점

- ㉫ 수직적 분화와 집권화 현상이 나타나 구성원의 동기부여를 저하시킨다.
 - > 조직 구성원의 귀속감과 참여감을 저해시킨다.
- ㉬ 상관들의 의사전달을 일방적으로 진행하므로 조직 내 원활한 의사전달을 저해한다.
 - > 조직을 경직화시킨다.
- ㉭ 명령할 권리와 명령할 능력이 부합되지 않을 수 있다.

[참고]

*계층제의 역기능 현상

- ① 할거주의(departmentalism, sectionalism), 부서이기주의
조직 내 각 부서가 저마다의 이해관계로 조정과 통합이 이루어지지 않음으로써 목표 달성이 저하되는 현상이다.
- ② 피터의 원리(Peter's principle)
계층제 조직 내 구성원이 승진함으로써 모든 직위가 무능자로 채워지는 것으로, 무능력의 수준까지 조직에서 학연·지연 등의 비합리적 요인에 의해 승진하다가 보면 그 개인이 감당할 수 없는 직위까지 승진한다는 것이다.
- ③ 집단사고(Group thinking)
조직 응집성이 큰 집단에서 개인들은 의사결정시 집단화된 조직의견에 개인들이 반대 등 다양한 의견을 나타내기 어려워짐에 따라 창의력이 없는 획일화된 기계적 사고를 하게 되는 것이다. 예) 1961년 미국의 쿠바 피그만사건

(3) 통솔범위(span of control)의 원리

① 의의

- ㉠ 상관의 능률적인 감독을 위해서는 통솔하는 대상의 범위를 적정하게 제한하여야 한다 는 것으로 한 사람의 감독자가 거느릴 수 있는 적절한 부하의 수를 의미한다.
 - > Graicunas 는 한 집단 내의 인원수가 증가하면 집단구성원들 간의 관계는 훨씬 높은 비율로 증대 된다는 논리에 따라 통솔범위를 설정하려고 하였다.
- ㉡ 부하들을 효과적으로 통솔하기 위해 부하의 수가 한정되어야 한다는 것을 의미한다. 전통적 조직이론들은 통솔의 범위가 좁을수록 효율적으로 보았다.

② 특징

- ㉠ 통솔범위가 넓은 조직은 일반적으로 저층구조의 형태를 보인다.
 - > 일반적으로 조직의 규모가 클수록 통솔범위는 좁아지고, 조직규모가 작을수록 통솔범위는 넓어진다.
- ㉡ 부하(구성원)들의 능력과 경험, 창의력이 높을 때 통솔범위가 넓어진다.
 - > 오래된 부서일수록, 근접한 부서일수록, 단순 업무일수록 통솔범위가 넓어진다.
- ㉢ 참모조직이 있을 때 관리자의 통솔범위는 확대된다.
- ㉣ 정보통신기술의 발달로 통솔의 범위가 과거보다 넓어졌다고 본다.(다수설)



2022. 10. 09. (일)

담당 : 김만희 선생님

<https://cafe.naver.com/polimania>

③ 한계점

- ㉠ Simon의 비판: '통솔범위에 관한 마술적인 수(magic number)는 없다.'
- ㉡ 모든 관계가 동일한 빈도로 발생한다는 전제는 비현실적이다.
- ㉢ 구성원 사이에 발생하는 조직상의 모든 관계를 포괄할 수는 없다.

(4) 분업(전문화)의 원리

① 의의

- ㉠ 일반적으로 조직에서 업무를 세분화하여 개인들에게 분담시키는 것을 의미한다.
 - > 업무를 성질과 종류별로 구분하여 한 사람에게 한 가지의 동일한 업무만을 전담하도록 하는 원리이다.
- ㉡ 고전적 입장에서는 업무를 가능한 한 세분화할수록 능률적이고 경제적인 효과를 얻을 수 있다고 본다.
 - > 다수가 일을 함에 있어서 각자의 임무를 나누어서 분명하게 부과하고 협력을 하도록 하는 것이다.

② 전문화의 장점

- ㉠ 분업화(전문화)를 통해 조직의 행정능률을 향상시킨다.
 - > 인간 능력의 한계를 극복하고 업무를 효율적으로 수행하기 위한 것이다.
- ㉡ 특정한 업무수행에 적합한 숙련된 사람을 채용하기 쉽다.
- ㉢ 분업의 심화는 작업도구, 기계와 그 사용방법을 개선하는 데 기여할 수 있다.
- ㉣ 일을 세분화할수록 일을 배우는 데 걸리는 시간이 줄어든다.

③ 전문화의 단점

- ㉠ 수평적 분화가 심할수록 전문성을 가진 부서 간 커뮤니케이션과 업무협조가 어렵다.
- ㉡ 업무를 세분화 할수록 통합 관리하는 것보다 더 많은 비용이 소요된다.
- ㉢ '전문가적 무능' 현상이 발생한다.
- ㉣ 일의 분할은 물리적 분할에 그쳐야지 유기적 분할에까지 미쳐서는 안 된다.

[참고]

*전문가적 무능

전문가의 편협한 안목이 전문가를 무 능하게 만든다는 것이다.

Veblen의 '훈련된 무능(trained incapacity)'이라고도 한다.

<전문화의 종류>

㉠ 수평적 전문화와 수직적 전문화

- ㉠ 수평적 전문화 : 직무의 범위(scope)가 얼마나 분업화되어 있는가를 의미하는데, 수평적 전문화 수준이 높을수록 업무는 단순해진다.
 - 부성화의 원리, 참모조직의 원리 등
- ㉡ 수직적 전문화: 조직의 종적인 분화로서 책임과 권한의 계층적 분화를 나타내는데 직무의 깊이(depth)가 얼마나 분업화되어 있는가를 의미한다.

구분		수평적 전문화	
		높음	낮음
수직적 전문화	높음	비숙련 단순 직무	일선 관리 직무
	낮음	전문가적 직무	최고 관리 직무

㉢ 업무의 전문화와 사람의 전문화

- ㉠ 업무의 전문화: 직무를 세분화하여 단순·반복적으로 처리하게 하는 것이다.
 - > 직위분류제에서 주장하는 전문화이다.
- ㉡ 사람의 전문화: 구성원의 전문교육을 통해 분야별 전문화가 되는 것이다.
 - > 계급제에서 주장하는 전문화이다.

㉣ 공간적(장소적) 분화

조직의 구성원과 물리적인 시설이 지역적으로 분산되어 있는 정도를 말한다.



2022. 10. 09. (일)

담당 : 김만희 선생님

<https://cafe.naver.com/polimania>

(5) 명령통일의 원리

① 의의

한 사람의 부하는 한 명의 상관으로부터만 명령을 받고 그에게만 보고해야 한다는 원리 이다.

-> 이것은 하나의 조직에는 오직 한 명의 최종책임자가 있어야 한다는 것을 의미한다.

-> 경찰조직이 피라미드 모양이 된다.

② 특징

㉠ 명령체계는 조직 내 구성원을 연결하는 연속된 권한의 흐름으로, 누가 누구에게 보고 하는지를 결정한다.

㉡ 조직의 명령상 혼란을 방지하고 책임을 명확히 하여 안정화할 수 있다.

-> 관리자의 공백등을 대비하여 위임이나 대리, 사전지정 등이 필요하다.

㉢ 명령통일의 원리는 계선조직에 적용되기 유용하다.

㉣ 감독자들이 수직적 의사전달을 파악하게 함으로써 조정을 용이하게 한다.

③ 한계점

㉠ 수직적 조정을 강조하므로 횡적인 조정과 협조가 저해된다.

㉡ 업무가 유동적인 경우, 조직 간 협력이 필요한 경우 등은 명령통일의 적용이 곤란하다.

-> 명령통일을 예외 없이 적용할 경우 조직의 대응성이 약화된다.

㉢ 명령통일의 원리의 예외: Matrix 조직, Taylor의 기능적 직장제 등

(6) 조정(coordination)의 원리

① 의의

권한배분의 구조를 통해 분화된 활동을 통합해야 한다는 것으로, 공동목적을 달성하기 위하여 구성원의 행동 통일을 기하도록 집단적 노력을 질서 있게 배열하는 과정이다.

-> 이것은 구체적 원리라기보다는 조정의 필요성을 강조하는 것이다.

-> Mooney 와 Reiley는 '조직의 원리 중 조정이 제1의 원리이다.'라고 주장하였다.

② 특징

㉠ 전통적 조직이론은 계층제에 의한 조정을 가장 중시한다.

㉡ 수직적 연결은 상위계층의 관리자가 하위계층의 관리자를 통제하고 하위계층 간 활동을 조정하는 것을 목적으로 한다.

-> 구성원이나 단위기관의 활동을 전체적인 관점에서 통일하여 조직의 목표달성도를 높인다.

㉢ 조정을 통해 전문화에 의한 할거주의, 비협조 등을 해소하는 순기능이 있다.

㉣ 수평적 연결은 동일한 계층의 부서 간 조정과 의사소통을 목적으로 한다.

->수평적 연결방법 : 프로젝트 팀(project team)의 설치, 태스크포스(task force) 설치 등

[참고]

* 조정의 방법

㉠ Likert의 연결핀 모형(link-pin): 조직의 모든 관리자는 자신이 관리하는 집단의 구성 원인 동시에 상사에게 보고하는 집단의 구성원이 되는 것이다.

㉡ 연락역할 담당자: 비공식적인 권한이나 전문지식을 가진 담당자가 부서 간 의사전달 문제를 처리함으로써 조정기능을 담당한다(Mintzberg).

㉢ 위원회 조직(committee): 부서 간 이견들을 조정하기 위해 정기적으로 소집되는 조직이다.

㉣ 태스크포스(task force): 여러 집단에서 차출된 대표들이 모여 과업을 수행하고 나면 해체되는 공식 또는 비공식 임시기구이다.

㉤ 임시팀 조직(project team): 집단 간 통합과 특정 프로젝트 수행을 위한 임시조직으로 태스크포스보다 장기적인 조정역할담당이다.

③ 조정의 저해요인

㉠ 지나친 전문화와 분권화는 조직의 조정적 기능을 약화시킨다.

㉡ 전문화 심화, 할거주의 현상이 초래되면 조정이 곤란해진다.

㉢ 관리자의 능력부족으로 인하여 조정이 저하될 수 있다.

-> 다양한 의사결정점의 증가는 거부점(veto point)이 될 수 있다.



2022. 10. 09. (일)

담당 : 김만희 선생님

<https://cafe.naver.com/polimania>

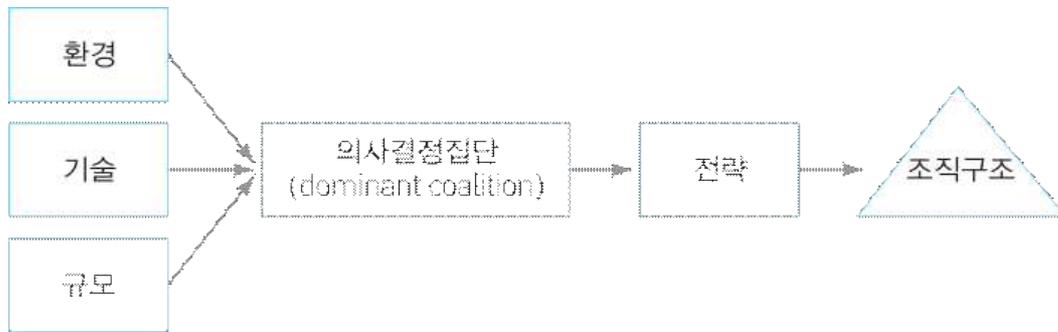
<조직 구조와 설계>

(1) 조직 구조(organization structure)

- ① 조직 구조란 조직 구성원들의 유형화된 교호작용을 의미한다.
- ② 구성원의 지속적 양태가 구조를 형성하고 인간행동을 지속적으로 조건 짓는 요소들을 구조의 구성요소 라고 한다.
→ 역할, 지위, 권력, 규범으로 구성된다.

(2) 조직설계

- ① 조직설계란 의사결정이 이루어지고, 역할이 이행되며, 책임이 분담되는 방식을 말한다. ② 고전적 조직론은 기계적 구조를 설계하였지만, 현대적 관점의 이론은 유기적 구조를 지향한다.
- ③ 조직설계의 기본변수: 구조변수, 상황변수, 조직문화
→ 조직구조의 기본변수로는 복잡성, 공식성, 집권성 등이 있다.



기본구조 변수	복잡성	수직적·수평적·지리적 분화의 수준
	공식성	구성원의 행동에 대한 공식적 규정의 수준
	집권성	의사결정의 수준
상황 변수	규모	조직의 인적 자원, 재정적 자원, 물적 수용능력 등의 크기
	기술	투입물을 산출물로 전환시키는 과정
	환경	조직의 외부요소로서 불확실성의 정도
	전략	조직목표를 효율적으로 달성하기 위한 광범위한 행동계획
	권력	권력자가 개인 또는 집단의 행태에 영향을 미치는 능력

03. 공식·비공식 집단

조직은 성립과정이 인위적인지 여부에 따라 공식적 조직과 비공식적 조직으로 분류할 수 있다.

(1) 공식집단(formal structure)

조직이 목적달성을 위해 법률이나 규칙, 직제에 의해 인위적으로 만든 명문화된 조직구조 이다. 고전적 조직이론에서 강조한 조직이다.

(2) 비공식집단(informal structure)

명문화나 공식적 구조 없이 조직 내 구성원 간의 상호관계에 의해 자연발생적으로 형성된 조직을 의미하며, 사회적 욕구충족을 위해 어디까지나 공식적 조직 내에서 발생하는 조직 을 말한다.

→ 1930년 인간관계론(신고전적 조직이론)에서 강조한 조직이다.

(3) 양자의 관계 및 구별

공식조직과 비공식 조직은 상호 보완적 관계이다(M. Dimock).

공식적 구조(집단)	비공식적 구조(집단)
목적을 전제로 한 인위적·제도적 단위	자연발생적 단위
외재적·가시적 단위	내재적·비제도적·비가시적 단위
능률의 원리가 지배	감정의 원리가 지배
전체적 질서를 추구	부분적 질서를 추구
권한이 조직 상층부로부터 위임(수직)	권위가 구성원들로부터 부여(수평)