

조 직

I. 조직구조의 기초적 요인

1. 권력의 개념과 종류

1) 권력의 개념

조직에서 구성원들이 유형화된 상호작용을 하기 위해서는 그 기본적인 전제로서 지배구조가 형성되어 있어야 한다. 즉, 조직의 성원들 간에는 어떤 종류의 행위가 바람직하거나 마땅한 것이라고 규정된 질서가 있기 마련인데, 그질서에 따라 어떤 성원은 권력이나 권한을 갖고서 다른 성원들을 통제하거나 지배하게 되는 것이다. 이러한 지배구조는 공식조직의 근간을 이루는데 필수적이고 기본적인 요인이 된다.

권력(power)에 대해서는 많은 정의가 내려지고 있지만, 간단히 말해서 권력은 어떤 일을 할 수 있는 능력이라고 할 수가 있다.

이와같이 권력은 상호작용적인 성질을 갖고 있는데, 주로 다음과 같은 요인들에 의해 그 관계가 결정된다.

첫째로, 권력행사에는 자원(resources)은 개인이 소유한 특성을 말한다.

둘째로, 권력관계는 의존성(dependency)의 함수이다. 즉, 권력행사가 갖는 자원의 가치는 단지 그 소유만으로 결정되는 것은 아니고 다른 사람들이 그 자원에 어느만큼의 의존성을 갖고 있는냐에 따라 결정된다.

세째로, 권력은 또한 代替案(alternatives)의 가능성에 대한 함수이기도 하다.

2) 권력의 종류

① 보상적 권력(reward power); 보상적 권력

은 권력행사자의 보상능력에서 기인하는 것으로 권력수용자에게 있어서 보상이 의미를 갖는 상황에서만 영향력이 발휘된다.

② 강압적 권력(coercive power); 강압적 권력은 권력행사자가 권력수용자에게 벌을 줄 수 있다고 인식하는데 기초를 두고 있다. 즉, 해고나 징계, 작업시간의 단축 등을 지시하는 것을 말한다.

③ 준거적 권력(referent power); 준거적 권력은 어느 사람이 특별한 자질을 갖고 있거나 해서 다른 사람들이 그를 닮으려고 할 때 생기는 권력이다.

④ 전문적 권력(expert power); 전문적 권력은 다른 사람들이 볼 때 권력행사자가 특정분야나 상황에 대하여 높은 지식을 갖고 있다고 느낄 때 발생한다.

⑤ 합법적 권력(legitimate power); 합법적 권력은 권력수용자가 권력행사자의 정당한 영향력 행사권을 인정하고 그것에 추종해야 할 의무가 있다고 생각하는 것을 바탕으로 한 권력이다.

그런데 이러한 다섯 가지 권력은 각각 독립적인 것이 아니라 서로 관련되어 작용하는 성격을 띤다.

2. 조직에서의 권력관계

1) 권력의 량

조직에서의 권력의 량(amount of power)이 어느 정도인가 하는것이 권력관계를 결정해 주는 주요 요인이 된다. 조직에서의 권력의 량은 간단한 문제인것 같이 보이지만 권력의 원천의 다양성을 고려하면 그리 간단하지가 않다. 조직의

간호행정세미나

구성원들이 공동의 목표를 추구함에 있어서 상호영향력을 미칠 때 권력의 증량은 그렇지 않은 경우보다 늘어나게 된다.

조직에서의 권력의量は, 조직이 외부적으로 확장을 하거나 조직 내부의 구조가 구성원들간의 상호작용이나 영향력을 높이는 방향으로 될 때, 그리고 조직구성원에 대한 통제욕구가 증가할 때 늘어나게 된다.

2) 권력의 분포

조직에서의 권력관계는 권력의 분포(distribution of power)에 의해서 영향을 받게 된다. 권력의 분포는 불확실성에 대처하는 능력에 따라 달라진다. 어느 개인의 역할이 명확히 규정되어 있지 않고 불확실성이 높을수록 그 개인이 속한 집단이나 부문의 권력이 증대된다.

3) 권력행사에 대한 반응

권력은 상대적인 개념이므로 권력행사에 대한 수용자의 반응은 권력관계의 결과를 보여 주는 지표가 될 수 있다.

권력과 조직의 유형에 따라서 조직구성원들의 심리적 반응이 어떻게 나타나는가를 설명해 주는 것으로 Etzioni의 연구는 팔목할만 하다. 그는 권력을 강압적 권력, 보상적 권력, 규범적 권력으로 나누고 조직의 하급자가 조직에 대하여 갖는 심리적 반응인 投心(involve)과의 관계를 분석하였다. 여기서 강압적 권력과 보상적 권력은 French와 Raven에서의 분류와 동일하고 규범적 권력은 준거적 권력에 해당하는 것이다.

投心이란 권력이라는 대상에 대하여 하급자가 반응하는 심리적 지향을 뜻하며, 여기서 하급자란 조직에서 권력에 종속되어 있는 자를 말한다. 조직에서는 상위자가 사용하는 권력에 대하여 하급자는 어떤 심리적 반응을 하게 된다. 어떤 하급자는 권력에 대하여 감정적으로 좋다 또는 나쁘다고 느낄 것이며, 옳다 또는 그릇되다고 생각하게 되는데, 그 느낌과 생각이 강할수도 있고 약할 수도 있다.

강압적 권력을 사용하는 조직에서의 하급자는 조직에 대해 소의적인 投心을 갖는다.

보상적 권력을 사용하는 조직에 있어서 投心은 적극적이기도 하고 부정적이기도 하지만 그 深度는 낮다. 상인간이나 상인과 고객간에는 타산적인 지향이 강하고 감육에서 간수와의 관계를 맺고 있는 최수도 권력을 가진 자들에게 타산적인 태도를 갖는다.

규범적 권력을 사용하는 조직은 도덕적 投心和 접합된다. 이는 높은 深度를 갖는 投心이고 교회의 목사나 정당의 열성적인 당원등에서 볼 수가 있다.

Warren은 권력과 행위적·태도적·복종의 관계는 권력의 형태에 따라 각각 다른 양상은 나타낸다고 한다. 즉, 그는 행위적·복종에는 강압적 권력에 대한 복종이 대부분이고 태도적·복종에는 합법적·전문적·준거적 권력이 보편적으로 나타나고, 보상적 권력은 둘 모두에 비슷하게 나타난다고 한다. 그리고 준거적 권력은 다른 권력과 결합에 관계 없이 통제에 있어서 결정적인 공헌을 하게 된다.

권력의 형태는 조직이 바라는 복종의 종류나 그 권력이 행사되는 대상에 따라 다르게 된다. 모든 사람이 전문가가 아니고 태도적·복종이 항상 필요한 것도 아니다. 조직에서 합법적·전문적·준거적 권력이 언제나 행사되는 것은 아니기 때문에 강압적 권력이나 보상적 권력도 항상 역기능적인 것은 아니다.

4. 권한의 개념과 종류

1) 권한의 개념

Weber는 권한을 “합법적 권력(legitimate power)”이라고 정의하고 있다. 권력이 실제조직에 의해 묵인이나 공동승인을 받아 제도화될 때 권력이 합법적이 되는 것이다.

일반적으로 대규모 조직에서 나타나는 가장 기본적인 권한 관계는 위에서 아래로 권한을 행사하는 下向的인 양상을 띤다. 이러한 下向的의 내지는 垂直的인 권한관계는 조직구조의 位階秩序를 형성하는데 매우 중요한 역할을 한다. 전통적으로 권한은 조직구조 형성에 있어서 필수적인 요소로 간주되어 왔고 下向的인 권한, 즉

공식적 권한이 관심의 대상이 되어 왔다.

그러나 권한은 위에서와 같이 下向的 상적만을 갖는 것은 아니다. 권한은 하급자가 부여하는 성질의 것이라는 이론도 많다. “조직구성원은 계약에 의해 명시적으로 또는 묵시적으로 규정된 범위 내에서만 조직이 요구하는 행위나 요구를 받아들이는 것이다. 이러한 권한을 上向的 권한이라 할 수 있고, 이러한 권한을 다룬 이론을 수용이론이라고 한다.

수용이론(acceptance theory)의 골자는 하급자가 권한을 수용하지 않으면 상급자는 효과적인 권한을 소유할 수 없다는 것이다.

2) 권한의 종류

① 전통적 권한(traditional authority) : 전통적 권한은 전통이나 관습에 의거한 것으로 사회질서가 신성하다는 믿음에 의거한 것이다. 봉건제도에서의 영주의 권한이나 가부장제에서의 부원들이 대표적인 전통적 권한으로 이들의 권한은 관습적으로 정당하다고 인정된 것이다.

② 합법적·합리적 권한(legal-rational authority) : 이 권한은 합법적이고 합리적으로 제정된 조직의 규칙에 그 근거를 두고 있다. 하급자들은 명령이 권한 관계물 다른 조직의 규정과 합치되므로 이에 따른다. 관료제가 이러한 권한이 적용되는 대표적인 예이다.

③ 카리스마적 권한(charismatic authority) : 카리스마적 권한은 추종자들이 지배자에게 개인적인 헌신을 하는데 근거를 둔다. 지배자는 다술적 능력, 예언능력, 뛰어난 웅변술 등을 소유함으로써 추종자들이 명령을 본질적으로 옳고 정당한 것이라고 간주하는 것이다.

한편 Peabody는 Weber의 권한분류에 입각하여 권한의 원천을 다음과 같이 다른 각도에서 분류하고 있다.

i) 외부적 권한(external authority) : 이는 조직 외부로부터 얻어지는 권한이다. 경찰관은 그가 속한 조직이 입법부가 통과시킨 법률에 운용되는 정부의 한 기관이므로 합법적으로 활동한다.

ii) 직위에 의한 권한(authority of position) : 이 권한은 직위를 차지한 개인으로부터가 아니

라 직위 자체로부터 나오는 권한이다.

iii) 능력에 의한 권한(authority of competence) : 이는 어느 개인의 직위가 아닌 기술적 지식이나 경험에 따른 권한이다.

iv) 개인적 권한(authority of person) : 이는 지배자의 특별한 자질에 따르는 권한이다. 이러한 권한은 직위·능력에 의한 권한과는 달리 극히 개인적인 것으로 사회적·제도적인 영향을 거의 받지 않는다고 할 수 있다.

II. 조직의 구조적 변수

1. 분화의 개념과 조건

1) 과업의 분화와 분업

복잡한 현대조직은 고도의 과업분화를 그 특징으로 한다. 현대조직의 전체과업이 특정의 부서나 단위로 전문화되어 조직활동이 수행되기 때문이다.

분화(differentiation)란 조직이 하부단위로 세분화되는 과정 또는 상태를 말하는데, 이는 과업 또는 조직활동의 분화를 전제로 하여 이루어지는 것이다.

분업 또는 과업분화의 장단점은 여러각도에서 다양하게 지적되어 왔다. 먼저 분업의 장점에 대해 중요한 몇 가지들 요약해 보면, 첫째 상대적으로 적은 업무를 수행하므로 기능의 숙련도가 높아진다는 점, 둘째 업무들 배우는 시간이 단축되므로 훈련비용이 절약된다는 점, 셋째 전문화된 직무와 숙련기능자의 조화로 기능자와 능력을 최대로 활용할 수 있다는 점, 끝으로 특정의 업무나 직무에 대한 의존성이 감소하므로 작업자의 잦은 이동이 용이하다는 점 등을 들 수 있다.

반면에 분업에 수반되는 단점은 전문화가 너무 극단적으로 진행된 경우 작업의 과도한 단순화로 인한 불만족과 좌절감을 느끼게 되어 분업에 의한 비인간화가 초래된다는 점이 중점적으로 지적되고 있다.

2) 분업의 조건

① 업무량과 전문화의 정도 : 먼저 양적인 면

간호행정세미나

에서 분업을 할 수 있을 정도로 업무량이 충분한 것이어야 하며, 동시에 질적인 면에서는 여러개의 직무로 세분화시킬 수 있는 업무이어야 한다.

② 안정성 : 분업의 잇점을 달성하기 위해서는 분업에 관계되는 모든 요소들이 안정되어 있어야 한다.

③ 분업에 의한 상호의존성 : 분업체제 전체의 효율성은 각부분요소의 효율적 운영에 의존한다. 따라서 분업의 효율성을 얻기 위해서는 분화된 일들의 상호 의존성이 기업요소들의 안정성 못지 않게 중요하다. 이 점에서 분화된 일들을 통합하고 조정하는 수단이 필요하게 된다.

2. 수평적 분화

1) 수평적 분화의 의미와 영향요인

수평적 분화(horizontal differentiation)란 과업의 분화로 세분화된 활동들을 직무의 대응시키고 이를 다시 그룹별로 결합시키는 과정으로 부문화(departmentation)라고도 한다. 즉, 부문화란 조직전체의 수준에서의 분업을 의미한다.

2) 부문화의 유형

이러한 부문화는 기본적으로 기능·제품·지역 및 고객별로 이루어지며, 그 외에 사업별·공정별 또는 시설별·시간별 그리고 몇 가지가 복합된 혼합형 부문화가 있다.

가. 기능화 부문화

기능별 부문화(departmentation by function)는 생산·마케팅·재무·인사 등으로 나뉘기도 하고, 계획(기획)·조직·통제 등 관리기능별로 부문화되기도 한다. 기능별 부문화는 조직성장의 초기단계에서 일어나며 그 후 다른 형태의 부문화가 뒤따르는 것이 보통이다. 기능별 부문화는 과정별 부문화(departmentation by process)라고도 한다.

나. 목적별 부문화

목적별 부문화(departmentation by purpose)란 제품별 부문화, 고객별 부문화, 지역별 부문화의 세 가지 형태를 통합적으로 일컫는 말이다.

제품별 부문화(departmentation by product)란 기업이 제조 또는 판매하는 제품의 종류별로 이

루어지는 부문화 형태를 말한다.

고객별 부문화(departmentation by customer)란 특정한 고객층이나 시장별로 부문화가 형성되는 것을 말하며, 지역별 부문화(departmentation by territory or location)는 조직활동을 지역별로 나누어 부문화 하는 것을 일컫는다.

다. 기타의 부문화

그밖에 생산공정별 또는 시설별로 부문화시키는 공정별 및 시설별 부문화(departmentation by process or equipment), 병원이나 공익사업 등에서 근무교대 시간별로 분화시키는 시간별 부문화(departmentation by time), 항공우주산업 등에서 이용되는 일시적 형태로 사업별 부문화(departmentation by project)가 있다.

3. 수직적 분화

1) 수직적 분화의 의미와 측면

조직활동의 수평적 분화만으로 조직이 형성될 수는 없으며 그것이 어떤 上下의 관계를 가지지 않으면 안 된다. 수직적 분화(vertical differentiation)란 과업의 분화가 상하관계를 가지고 이루어지는 것으로 계층 또는 위계(hierarchy)라고도 한다.

이러한 조직의 계층은 다음의 세 가지 측면을 포괄하는 체계이다.

① 기능(skill)의 계층 : 이는 조직의 각계층에 요구하는 기능에는 차이가 있음을 의미한다.

② 보상(rewards)의 계층 : 조직계층은 구성원의 공헌도에 따른 보상면에서도 차이를 가진다.

③ 권한(authority)의 계층 : 조직계층은 권한의 체계로서 각 직무에 주어지는 권한에는 차이가 있다. 이러한 권한의 계층을 반영하는 지표들로는 ㉠ 관리폭, ㉡ 계층의 수, ㉢ 일반관리자와 생산직 종사자의 비율, ㉣ 업무를 독자적으로 결정하는 데 허용되는 최대시간, ㉤ 집권화의 정도 ㉥ 관리자의 의사결정권에 대한 제한의 정도 등을 들 수 있다.

3) 평면구조와 고층구조

관리폭과 조직계층의 수는 서로 관련되어 조직의 형태를 결정한다. 관리폭을 넓게 하면 계층

의 수는 적어지므로 조직형태가 옆으로 퍼진 모양을 하게 되는데 이를 평면구조(flat structure)라 하며, 반대로 관리폭이 좁고 계층의 수가 많아 上下로 길게 늘어진 조직형태를 고층구조(tall structure)라 한다.

의사결정이 집권화된 경우 고층구조를 가지게 되며, 반대로 분권화된 경우에는 평면구조를 취하는 것이 보통이다. 그러므로 양구조의 장단점은 집권화 및 분권화의 그것과 같은 차원에서 살필 수 있다.

평면구조는 계층의 수가 적으므로 수직적 커뮤니케이션이 신속하게 이루어지며 넓은 관리 폭은 분권화를 촉진하여 자기통제에 의한 충분한 능력발휘를 가능하게 하는 잇점이 있다. 그러나 분권화로 증가된 대등한 지위와 권한은 그것이 구조적으로 차별화되어 있지 않을 경우 수평적 커뮤니케이션의 부담이 커져 조정이 어렵다는 단점도 있다.

반면에 고층구조는 관리폭이 좁으므로 부하에 대한 철저한 통제가 가능한 동시에 上下급간에 개인적 접촉의 기회가 많아 친밀한 관계를 유지할 수 있다. 그러나 타인에 의한 철저한 통제는 자기통제와 역행하는 것이므로 行態의 일장에서 볼 때 부정적이며, 계층의 수가 많으므로 수직적 커뮤니케이션이 부정확하고 왜곡될 가능성이 많으며 관료주의적인 煩文縟禮의 가능성이 높다

4. 라인과 스텔

1) 라인과 스텔의 성질

라인과 스텔을 구분하는 가장 일반적인 개념은 라인은 “조직목표의 수행에 직접 책임을 지는 것”이고 스텔은 “라인을 도와서 조직의 주요 목표를 가장 효과적으로 달성할 수 있도록 하는 것”이라고 보는 것이다. 이러한 생각을 가진 사람들은 대부분 생산·마케팅 또는 재무의 기능을 그 자체나 그 기능을 담당하고 있는 사람 혹은 부서를 라인으로 보고 또 구매·인사·품질관리 등의 기능이나 그 기능을 담당하고 있는 사람 혹은 부서를 스텔으로 분류한다.

전통적인 분류방법처럼 라인과 스텔을 기능 자

체나 담당주체에 의해서 구분하는 것은 옳지 못하다.

전통적인 관점에 의하면 스텔은 권한을 갖지 않는 것으로 되어있다. 그러나 오늘날 어떤 조직에서는 실제로 스텔에게 명확한 권한을 주어 그들로 하여금 타인에게 명령을 직접 내릴 수 있게 하는 경우도 적지 않다. 이때 스텔이 가지고 있는 권한을 직능적 권한이라고 한다.

직능적 권한이라고 하는 것은 어느 관리자 또는 부인이 다른 부문의 사람이 수행하는 업무활동에 관련된 특정과정·계획·방침 및 그 밖의 사항에 대하여 위양받은 권력이다.

직능적 권한은 어느 특정 유형의 부문관리자에 한정되어 있는 것은 아니다. 그것은 라인과 스텔부문의 장에 의해서 행사되는 것이지만 스텔부문에 비껴져 있다. 그 이유는 이들이 일반적으로 직능적 통제의 바탕이 되는 여러지식을 갖춘 전문가들로 구성되어 있기 때문이다.

이러한 직능적 권한은 신중하게 제약된 권한이어야 한다. 그러나 실제에 있어서는 이 직능적 권한이 너무 광범위하게 쓰여지고 있고 또한 이의 사용이 불가피한 경우에도 이 권한이 명확화되어 있지 못하는 수가 많다. 그럴으로써 다른 관리자의 직무에 간섭을 하는 사태가 많이 일어나게 된다.

라인과 스텔은 각자의 임무를 수행하는 과정에서 어떤 갈등이나 마찰이 일어날 가능성이 크다. 이러한 갈등과 업무의 혼선 그리고 위화감을 줄이고 라인과 스텔이 원활한 의사소통을 유지하며 조직목표의 달성을 위해 협력하게끔 유도하지 않으면 안된다. 이를 위해서는 다음과 같은 방안이 제시될 수 있다.

- 모든 관리자와 그의 하급자들은 그들의 과업목표와 그들이 라인 또는 스텔의 어느 자격으로 일을 하고 있는가를 이해하지 않으면 안된다.
- 라인은 스텔의 조언에 귀를 기울일 필요가 있다.
- 스텔은 탁상공론을 한다는 비판을 자주 받는다. 그들은 라인 관리자의 직무를 지니는

간호행정세미나

복잡성을 평가하는데 실패한다든가 또는 조언을 함에 있어서 중요한 사실을 빠뜨린다는 것이다.

- 스텔의 조언이 불확정적이거나 애매한 경우 스텔의 결론에 과오가 있는 경우 모든 사실을 계산에 넣지 않고 문제해결에 의하여 중대한 영향을 받는 사람들과도 상의하지 않는 경우가 발생하지 않도록 스텔은 주어진 임무를 철저히 수행하여야 한다.

5. 집권화와 분권화

집권화란 조직의 중요한 의사결정이 조직의 상층부에서 이루어 지는 것을 말한다. 이와 대조적으로 분권화는 조직전반에 걸쳐 의사결정권이 대폭 위양되어 있는 상태를 가리킨다. 집권화와 분권화는 정도에 따른 상대적 개념이므로 한 조직의 집권화 정도는 그 만큼 분권화가 덜 되어 있다고 말할 수도 있는 것이다.

오늘날 조직규모의 확대는 필연적으로 분권화를 요청하고 있으며 그것은 분권화가 지니고 있는 잇점과 행태적 관점에서 보다 선호되는 경영철학의 반영이라는 점에서 중요시되고 있다. 분권화는 여러가지 잇점을 가지고 있다고 지적되고 있는데 그것은 다음과 같다. 즉 분권화는 커뮤니케이션의 개선유효성의 증대, 여러가지 측면의 사기양양과 같은 잇점을 가졌다 준다.

먼저 분권화에 의하면 煩文縲禮를 없애고 자유로운 커뮤니케이션의 흐름과 사고의 교환으로 커뮤니케이션이 개선될 수 있다. 또 분권화는 문제해결·의사결정·창조적 사고를 촉진시키고 시장과 경제상황에 대하여 신속성있고 보다 민감한 반응을 나타내게 함으로서 유효성을 증대시킨다. 그리고 분권화는 전반적인 사기를 높일때 구체적으로는 개인의 발전, 직무만족의 증대, 책임감에 대한 공헌을 하며 동시에 노동이 등·勸愈·사고빈도 및 조직내에서 생기는 불안을 감소시킨다.

그러나 분권화는 조직에 해로운 영향을 줄 수도 있다. 즉 분권화는 조정, 통제, 능률에 제약을 가져다 준다는 것이다. 구성원의 협동심이

분권화에 의하여 감소될으로서 상당한 정도로 조정이 제약되며 통제의 일관성이 상실되기 쉽고 훈련의 필요성이 커지고 일의 증복·전문화의 곤란·파업부담의 증대·관리비의 증가로 능률이 제약을 받을 수도 있다.

이러한 분권화의 추세에도 불구하고 최근에 급격히 발전된 기술의 도입, 특히 컴퓨터의 이용은 조직을 도리어 재집권화(recentralization)시키는 경향을 낳고 있다. 컴퓨터의 도입으로 규모의 확대조직의 복잡화로 인한 분권화의 요구가 다시 집권화로 대체되는 경우가 이에 해당하는 것이다.

6. 분권화와 조직구조

분권화는 조직구조가 어떻게 편성되어 있느냐에 따라 상당한 영향을 받는다. 완벽한 분권적 조직구조란 실제로 존재할 수 있는 것은 아니고 주어져 있는 조직구조가 어떤가에 따라 분권화가 효과적으로 이루어질 수 있는 정도가 달라지기 때문에 조직구조의 조건이 분권화를 용이하게 할 수도 있고 반대로 도입할 수 없게 하는 경우도 있는 것이다.

분권화의 결과로서 나타날 수 있는 조직구조에는 다음의 두가지 대표적인 형태가 있다.

(1) 기능적 분권조직(functional decentralized organization): 이 형태는 예컨대 생산·마케팅·재무 및 인사등과 같이 어떤 부문에서 수행되는 기능을 통합하고 이를 중심으로 권한을 위양하여 조직단위를 설정함으로써 형성되는 분권적 조직이다.

(2) 연방적 분권조직(federal decentralized organization): 이 형태는 기업의 부문을 제품별, 지역별 또는 고객별로 독립체산을 하는 부문관리단위로서 조직화하고 이 사업부문에 권한을 위양함으로써 형성되는 분권관리조직을 말한다.

분권화가 이루어졌다고 할 때 분권화된 각 부문이 효율적으로 업무를 수행하도록 하는 방법이 필요한데 이때에는 보다 상위의 집권적 관리부문이나 각부문관리자의 상호교섭을 통해 해결하는 것이 보통이다.