



이번 강의는
어떤 내용일까?



제3장 조직구조

1

조직의 개념

2

조직구조의 구성요소

3

조직의 원리

4

조직의 구조

5

조직의 유형



1. 조직의 개념



- 두 사람 이상의 활동이나 힘이 의식적으로 조정되는 체제
- 특정의 목표를 성취하기 위하여 의도적으로 구성되고 재구성되는 사회적 단위
- 업무를 수행하기 위해 설계된 기술적 도구이며, 의도적으로 조정된 활동의 체제
- 업무와 기능의 분담을 통하여, 그리고 권위와 책임의 위계를 통하여 공동의 명시적 목적이나 목표를 성취하기 위하여 여러 사람의 활동이 계획적으로 조정되는 것
- 협동집단으로서 계속적이고 의도적인 특정한 종류의 활동체제

● **조직**이란

'둘 이상의 사람이 일정한 목표를 추구하기 위해 의도적으로 구성한 사회체제로서, 목표 달성을 위한 특정한 과업, 역할, 권한, 의사소통, 지원구조 등을 갖는 체제'



2. 조직구조의 구성요소

복잡성	공식성	집중성
<ul style="list-style-type: none">● 조직 내의 활동들이 어느 정도 분화(differentiation)되어 있는가와 관련<ul style="list-style-type: none">▪ 수평적 분화 : 조직 내 직무단위가 얼마나 세부적으로 분리되어 있는가와 관련된 것으로 단위 부서 간의 횡적 분리의 정도를 의미▪ 수직적 분화 : 조직계층의 단계와 관련▪ 공간적 분화 : 조직의 시설과 인력이 어느 정도 공간적으로 흩어져 있는가를 말함	<ul style="list-style-type: none">▪ 조직이 구성원들의 행동을 지휘·통솔하기 위해서 규칙이나 절차를 어느 정도 표준화시켜 놓았는가와 관련▪ 공식성이 높은 조직에서는 직무기술서가 분명하게 작성되어 있고 많은 규칙이 제정되어 있으며, 과업수행 절차가 구체적으로 규정되어 있음	<ul style="list-style-type: none">▪ 의사결정 권한이 조직의 상위계층에 어느 정도로 집중되어 있는가와 관련▪ 만일 상위계층에서 하위계층의 참여 없이 중요한 결정을 한다면, 그 조직은 집권화되었다고 할 수 있음▪ 하층부의 사람들이 실제로 의사결정할 수 있는 권한을 부여받았다면 그 조직은 보다 분권화(decentralization)되었다고 할 수 있음



3. 조직의 원리



명령의 통로, 의사전달의 통로, 권한 위임의
통로, 행정적 결정의 검토 및 행정 책임의
소재 규명 수단, 행정 목표의 설정과 업무
분담, 조직 내의 분쟁의 조정과 해결,
질서와 통일의 확보 등과 같은 기능을 수행
조직의 경직화, 의사소통의 왜곡, 조직의
보수화, 그리고 창의성의 저해 등을
초래하기 쉬움

조직의 원리

명령통일의 원리

- 부하는 한 지도자로부터 명령과 지시를 받고 그에게만 보고하도록 해야 한다는 것
- 명령의 중복을 피하고 계층의 질서를 확립시켜 줄 뿐만 아니라 업무처리의 능률을 가져오고 책임소재를 분명히 하는 데 도움이 됨

조정의 원리

- 조직의 목표 달성을 위해서 구성원의 노력을 결집시키고 업무를 조정하는 것
- 조직 구성원 간의 마찰, 갈등뿐만 아니라 이익 추구나 다양한 욕구로부터 파생되는 문제를 해결하는 데 매우 큰 역할을 담당
- 유능한 지도자는 조정을 잘하는 사람이라 할 수 있음

조직의 원리

적도집권의 원리

- 중앙집권제와 분권제 사이에 적정한 균형을 도모하려는 것
- 조직의 목적, 기능, 구성원의 성격, 사회 및 문화적 환경, 재정 등 다양한 요인들을 고려해서 균형점을 찾고자 하는 원리

분업의 원리

- 조직의 업무를 직능 또는 성질에 따라 구분하여 최대한 한 사람에게 동일한 업무를 분담시키는 것으로 전문화 또는 분업화의 원리라고도 함
- 행정조직이 추구해야 할 공동과업을 수행함에 있어서 표준화(standardization), 단순화(simplification), 전문화(specialization)라는 3S를 촉진하는 데 있음

통솔범위의 원리

- 한 지도자가 직접 통솔할 수 있는 부하의 수에는 한계가 있다는 것을 의미
- 인간의 능력에는 한계가 있기 때문에 한 지도자는 일정 수의 부하만을 통솔할 수 있다는 것
- Urwick은 상위층과 하위층에 따라 통솔 범위가 다르다고 보고 상위층은 4명, 하위층은 8~12명이 적당하다고 함



4. 조직의 구조

공식조직과 비공식조직

공식조직(formal organization)은

일정한 목표를 달성하기 위하여 의도적이고 인위적으로 구성된 조직, 제도화된 공식규범의 바탕 위에 성립되는 조직

공식적인 조직표나 기구표상에 나타나며, 조직의 직제 규정에 따라 권한과 책임의 계층이 확립되고 업무가 분담 조정되며, 공식화된 목표달성을 위한 명확한 역할이 주어져 있음

비공식조직(informal organization)은

공식조직에 존재하면서 공식조직이 만족시키지 못하는 여러 가지 심리적 기능을 수행하고, 공식 조직의 기능에 직·간접적인 영향을 미치는 조직 내의 조직

구성원 상호 간의 상호작용을 통해 자연발생적으로 성립된 조직이라는 측면에서 자생조직 내면적이고 비가시적이며, 친숙한 인간관계를 요건으로 하기 때문에 항상 소집단 상태를 유지하는 것이 특징



계선조직

- 직선조직이라고도 하며, 행정의 수직적인 지휘명령계통이 명확히 정립되어 업무를 직접 수행하는 제1차적 조직
- 조직의 상하 위계 속에서 지휘와 명령 계통에 따라 움직이므로 강력한 통솔력이 발휘되는 조직
- 권한과 책임의 한계가 명확하여 업무수행의 효율성을 제고할 수 있음

참모조직

- 계선조직의 기능을 원활하게 추진하도록 기획·자문·협의·경고·정보수집·통제·인사·조사·연구 등의 기능을 수행하는 조직
- 조직의 목적달성을 위해 간접적으로 기여할 뿐, 명령·집행·결정을 직접 행사할 수는 없음

집권화 조직

- 의사결정의 권한이 중앙 또는 상급기관에 집중되어 있는 조직 형태를 의미
- 집권화를 할 경우에는 정책 결정 및 수행의 통일성과 능률성이 향상되지만 지방민의 교육에 대한 참여 기회가 부족

분권화 조직

- 의사결정의 권한이 지방 또는 하급기관에 위임되어 있는 조직형태를 의미
- 분권화를 할 경우에는 지방 주민이 참여하고 교육에 민의가 반영되며, 지역사회 특성에 맞는 교육 내용을 발전시키지만 일관된 교육행정과 집행이 곤란



5. 조직의 유형

Parsons의 사회적 기능 유형

생산조직

- 일차적인 기능으로 사회의 적응기능을 수행하며, 사회를 유지하기 위해 사회가 소비하는 재화나 용역 등을 생산하는 조직
- 대표적으로는 기업체 조직이 이에 해당

정치적 목표지향조직

- 사회의 공동목표를 설정하고 달성하는 기능을 수행하는 조직으로 사회내부에 정치권력을 배분하고 사회를 통하여 부여된 가치 목표를 획득할 수 있도록 하는 조직
- 목표달성을 위해 권력을 할당하는 정부기관이나 은행과 같은 조직이 이에 해당

Parsons의 사회적 기능 유형

통합조직

- 구성원 간에 결속과 통일을 유지하는 사회통합의 기능을 수행하는 조직
- 조직의 제도화된 기대를 실현하도록 갈등을 해소하고 구성원들의 동기를 유발하며 전체적으로 구성원들의 활동을 통합
- 사회체제의 내적 활동을 조정·통합하는 법원, 정당, 사회통제기관 등이 이에 속함

유형유지조직

- 체제의 문화유형을 유지하고 새롭게 하는 잠재기능을 수행하는 조직
- 이런 조직은 사회의 계속성과 안정성을 유지하는 기능을 수행하며, 그것을 교육, 문화, 표현 등의 행동을 통하여 달성
- 대표적으로 문화를 창조하고, 보존하고, 전달하는 기능을 수행하는 공립학교, 대학, 교회, 박물관 등이 이에 해당

Blau와 Scott의 주요 수익자에 따른 분류

호혜조직

- 주요 수혜자는 조직의 참여자 또는 조직의 구성원으로, 노조, 공제조합, 재향군인회, 한국교총, 전문가협회, 종교단체, 정당 등

사업조직

- 조직의 소유주가 가장 큰 이득을 보게 되며, 제조공장, 무역 회사, 금융기관 등 사기업체가 여기에 속함

봉사조직

- 고객들이 가장 큰 혜택을 받게 되는 조직으로 사회사업기관, 법률상담소, 학교, 병원, 재활원 등을 예

공공복리조직

- 조직의 구성원이 아닌 일반 대중 전체가 조직의 주요 수혜자로, 군대, 경찰, 소방서, 국세청, 조사연구기관 등이 해당

Etzioni의 복종관계에 의한 분류

- Etzioni(1961)는 조직이 구성원을 통제하기 위해 이용하는 통제 수단과 구성원의 조직에 대한 참여(invovement)의 정도를 결합하여 복종관계의 유형을 분류
첫째, 물리적 통제수단은 신체적 위협, 고통, 감금과 같은 수단을 통해 구성원을 통제하는 것으로 이러한 수단의 적용에 입각한 통제는 강제적 권력(coercive power)이다.
둘째, 물질적 통제수단은 급여, 상여금, 특별급여 등과 같은 물질적·금전적 수단을 통해 구성원을 통제하는 것으로 이러한 수단의 사용은 보상적 권력(remunerative power)이다.
셋째, 상징적 통제수단은 위신, 존경, 칭찬, 비난 등과 같은 상징의 조작과 부여를 통해 구성원을 통제하는 것으로 통제목적을 위한 상징의 사용은 규범적 권력(normative power)으로 분류된다.
- 조직에 대한 구성원의 참여 정도에 기초하여 세 종류의 참여를 제시
소외적 참여는 매우 부정적인 태도를 가지고 소극적으로 참여하는 것
타산적 참여는 온건한 태도를 가지고 조직이 제공하는 물질적·금전적 보상이 적정하다고 생각되는 범위 내에서만 조직에 참여하는 것
도덕적 참여는 매우 긍정적인 태도를 가지고 조직의 임무와 자기가 맡은 일을 가치 있는 것이라 생각해 적극적으로 참여하는 것

Etzioni의 복종관계에 의한 분류

- Etzioni는 세 가지 권력에 다시 세 종류의 참여를 결합하여 아홉 가지 형태의 조직유형을 제시
- 강제적 조직(1), 공리적 조직(5)과 규범적 조직(9)이 전형적인 유형
- 여섯 가지는 이론적으로는 가능하나 권력과 참여가 불일치하는 부적합한 조직유형
- 강제적 조직(coercive organization)은 강제적 권력과 소외적 참여가 부합되는 조직으로 강제수용소, 교도소, 감금을 요하는 정신병원 등
- 공리적 조직(utilitarian organization)은 물질적 보상체제를 주된 통제의 수단으로 하는 조직으로 영리추구를 목적으로 운영되는 대부분의 기업체나 경제단체 등이 이에 해당
- 규범적 조직(normative organization)은 규범적인 권력을 사용하여 개인의 통제를 유지하며 구성원들은 조직에 대한 사명감이 일반적으로 높은 조직, 종교조직, 학교 등

권력	참여	소외적	타산적	도덕적
강제적	1 강제적 조직	2	3	
보상적	4	5 공리적 조직	6	
규범적	7	8	9 규범적 조직	

그림 3-1 복종(compliance)유형에 따른 조직 유형

Carlson의 봉사조직 유형 : 고객 선발에 의한 분류

- Calson(1964)은 고객 선발 방식이 봉사조직의 내적 기능에 중요한 의미를 지닌다고 믿고, 봉사조직에 대한 새로운 유형을 제시
- Calson은 고객이 조직에의 참여 여부를 선택할 수 있는 경우와 없는 경우로 분류하고, 또한 조직이 고객을 선발할 수 있는 경우와 없는 경우로 나누어 봉사조직을 [그림 3-2]와 같이 유형화



그림 3-2 고객 선발방법에 의한 봉사조직 유형

제 I 유형	제 II 유형	제 III 유형	제 IV 유형
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직이 고객을 선발하고, 고객이 조직을 선택 ▪ 조직과 고객은 고객선발과 조직에의 참여 여부를 각각 독자적으로 결정 ▪ 조직은 미국의 사립대학, 사립의료시설, 일반복지기관 등 ▪ 우리나라의 경우 국·공립대학도 이 유형에 포함 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객을 선택할 권한이 없는 반면, 고객은 조직을 선택할 수 있음 ▪ 고객의 조직에의 참여는 고객의 자유재량에 달려 있음 ▪ 조직은 미국의 경우 모든 고졸 지원생을 받도록 명시되어 있는 주립대학과 대부분의 지역사회대학 등이 속할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직이 고객을 선발할 권리가 있으나, 고객은 조직을 선택할 권리가 없음 ▪ 이론적으로는 존재할 수 있으나 현실적으로는 실재할 수 없는 조직 ▪ 조직의 예로는 군대 등의 강압조직을 들 수 있으나 군대는 봉사조직이라고 하기에는 적합하지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조직이 고객에 대한 선발권이 없으며 고객도 조직을 선택할 수 없는 조직 ▪ 법에 의해서 조직이 고객을 받아들이지 않으면 안되고, 고객도 참여하지 않으면 안 됨 ▪ 의무교육기관인 공립 초·중등학교, 교도소, 국립정신 병원 등이 속함

다음시간 강의소개(Preview)



다음 시간 강의는
어떤 내용일까?



제4장 관료제와 학교