

# 경영조직론

윤미경

【문제 1】 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

한국전자의 박새로이 사장은 약 30년간 기존의 반도체 칩(chip) 생산라인을 통해 노동집약적 사업을 추구하여 왔다. 그러나 최근 경영환경의 변화로 기존의 사업에 한계상황을 맞이하면서 신성장산업인 인공지능(AI) 사업을 시작하였다. 하지만 기대와는 달리 한국전자는 2개 사업부인 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부의 조직운영을 하면서, 전략방향, 조직구조의 설계 및 사업부간 갈등 등 단일 사업부일 때 보다 오히려 더 많은 어려움이 나타났다.

특히 3가지 문제인 전략, 조직구조 설계 및 사업부간 갈등의 문제로 조직의 균형과 안정성에도 문제가 발생하였다. 박새로이 사장은 고민 끝에, 빅픽처 컨설팅의 조이서 컨설턴트를 찾아가서 회사의 사정을 설명하고 자문을 구하였다.

조이서 컨설턴트는 이 문제를 해결하는 과정에서 전략 해결책으로 탐험(exploration)과 활용(exploitation)을 조직구조설계의 해결책으로 양면형 조직(ambidextrous organization)을 사업부간 갈등의 해결책으로 통합형 협상(integrative negotiation)을 제시하였다.

물음 1) ‘탐험과 활용’의 개념을 설명하고, 만약, 당신이 조이서 컨설턴트라면 탐험과 활용을 통해 2개 사업부 각각에 적합한 전략을 설명하시오. (15점)

물음 2) ‘양면형 조직’의 개념을 설명하고, 만약, 당신이 조이서 컨설턴트라면 양면형 조직구조의 개념을 통해 2개 사업부에 적합한 조직구조를 설명하시오. (15점)

물음 3) ‘통합형 협상’의 개념을 설명하고, 만약, 당신이 조이서 컨설턴트라면 통합형 협상의 태도, 행동, 정보 각각의 관점을 통해 사업부간 갈등의 문제 해결방안을 설명하시오. (20점)

물음 1)

## I. 탐험과 활용의 개념

1991년 March는 기업이 지속적으로 가치창출을 위해 시장 환경변화에 대한 전략적인 적응과정에 필요한 활동으로 탐색(exploration)과 활용(exploitation)을 제시하였다.

탐색은 새로운 기술을 탐색하고 확보하여 신규제품 시장영역으로 진출하는 혁신전략이며, 활용은 기업이 이미 가지고 있는 자원을 이용하거나 기존 지식을 사용하여 점진적인 혁신을 추구하는 활동으로 정의하고 있다.

탐색적 활동은 신규역량 확보에 초점을 두고 차세대 제품을 위한 연구개발, 생산품목의 다변화, 새로운 수요시장개척에 노력을 기울인다. 반면 활용적 활동은 기존 역량강화에 초점을 두고

기존제품의 품질개선, 생산 및 납기단축, 생산비용 절감, 불량품 개선 등을 위한 노력으로 측정할 수 있다.

## II. 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부에 적합한 전략

전략(strategy)이란 기업의 목적을 달성하기 위하여 경영환경의 제약 하에서 조직 전체와 그 구성부문들 모두를 하나의 방향으로 이끄는 목표, 계획, 방침을 종합적으로 일컫는 단어이다. 전략과 조직구조간의 관계는 많은 학자들이 비교적 오랜 기간 동안 고민해 온 부분이며 역사적 순서로 찬들러, 포터, 마일즈와 스노우 등이 대표적으로 전략과 구조간의 관계에 대한 나름의 이론적 입증을 시도한 사람들이다.

찬들러(Chandler)는 1909년부터 1959년까지 약 100여개 기업을 연구한 끝에 ‘구조는 전략을 따른다(Structure follows strategy)’라는 일반명제를 내놓게 된다. 즉 전략이 변경되면 조직구조는 이에 뒤따른다는 것이다. 그는 사례연구를 통하여 기업이 나름의 성장주기에 따라 전략을 수립, 개정하게 되며 이때마다 이러한 전략을 구현하기에 가장 적합한 형태의 조직구조를 갖게 된다고 논증하였다.

### 1. 반도체 칩 사업부에 적합한 전략

한국전자는 그동안 약 30년간 기존의 반도체 칩(chip) 생산라인을 통해 노동집약적 사업을 추구하여 왔다. 바로 활용적 활동에 해당하는 것으로 기업이 가지고 있는 자원이나 지식을 사용하여 역량강화에 초점을 두고 기존제품의 품질개선, 생산비용 절감, 불량품 개선 등을 위한 전략이 필요하다. 이는 높은 생산성과 효율성 극대화를 위한 포터의 원가우위 전략, 또는 마일즈와 스노우의 현상유지 및 안정을 추구하는 방어형 전략 유형이 적합하다고 볼 수 있다.

### 2. 인공지능 사업부에 적합한 전략

인공지능 사업부는 한국전자가 경영환경의 변화로 기존의 사업에 한계상황을 맞이하면서 신성장산업으로 시작을 한 사업분야이다. 바로 탐색적 활동에 해당하는 것으로 신규제품 시장에서의 신규역량 확보에 초점을 두고 제품 연구개발, 수요시장개척 등을 위한 전략이 필요하다. 이는 타사가 제공할 수 없는 특이하고 우수한 제품 및 서비스를 제공할 수 있는 포터의 차별화 전략, 또는 마일즈와 스노우의 위험을 감수하고 혁신과 모험을 추구하는 공격형 전략 유형이 적합하다고 볼 수 있다.

물음 2)

## I. 양면형 조직의 개념

양면형 조직(ambidextrous organization)은 혁신에 적합한 조직유형이다. 이는 효율성(efficiency, 활용)을 추구하는 오른손잡이 조직과 혁신(innovation, 탐색, 장기적으로 시장 경쟁의 근본 판도를 뒤흔들 수 있는 새로운 경로)을 추구하는 왼손잡이 조직의 운영원리를 적절하게 혼합하여 활용할 수 있는 조직이다. 전통적 조직역량에 부가적으로 창의적이고 도전적인 HR시스템, 개방적인 문화, 장기적인 평가시스템 등이 구축되어 있다는 특징을 가진다.

## II. 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부에 적합한 조직구조

### 1. 양면형 조직의 설계방향

1) 오른손잡이 조직이 초점을 맞추고 있는 활용은 기존 제품의 품질향상, 원가절감에만 초점을 맞춘다. 이에 비해 왼손잡이 조직의 주된 초점인 탐색은 CEO의 확고한 지원 하에서 보다 창의적이고 도전적인 인력, 개방적인 문화, 장기적인 평가시스템을 가지는 방향으로 설계되므로 오른손잡이 조직과 차별화된다.

2) 혁신 과정에서 조직 내의 축적자산에만 의존하지 말고 조직 안팎의 자산을 광범위하게 활용해야 한다. 혁신 과정에서 대학·벤처기업, 심지어 경쟁자와의 협력도 고려할 필요가 있다.

3) 안정적 성장을 위해서 필수적인 위계질서 및 기존의 조직운영원리에 더하여 자율과 창의를 존중하고 다양한 아이디어를 내 놓을 수 있는 분위기를 형성할 수 있도록 해 주는 팀 조직이나 매트릭스와 같은 다차원경영이 가능하도록 조직역량을 증대할 필요가 있다.

4) 일반적으로 탐색 부서는 유기적 구조로, 활용 부서는 기계적 구조로 설계하며 실제 연구에 의하면 이러한 양면적 접근법을 사용하는 조직이 혁신적 제품과 서비스를 더욱 성공적으로 출시하는 것으로 나타났다.

### 1. 반도체 칩 사업부에 적합한 기계적 조직구조

활용을 위한 반도체 칩 사업부 조직은 기계적 구조로 설계한다. 원가우위 전략과 방어형 전략을 수립하는 반도체에서는 집중성과 공식성이 높아진다. 높은 수율(yield, 洋品 생산의 비율) 달성, 효율성의 극대화, 현재의 경쟁상황과 시장점유율을 유지하려는 안정적 추구가 경영의 목표로 자리잡는다. 구성원에게 재량권을 폭넓게 인정하기보다는 감독과 관리를 강조하는 조직문화가 자리잡게 된다. 작업절차의 표준화가 이루어지고 구성원을 철저히 감독하기 위하여 관리인력의 수가 늘어나 중간부가 두터운 조직이 형성된다.

### 2. 인공지능 사업부에 적합한 유기적 조직구조

탐색을 위한 인공지능 사업부 조직은 유기적 구조로 설계한다. 차별화 전략과 공격형 전략을 수립하는 기업에서는 분권화와 유연성이 늘어나게 된다. 변화하는 시장상황에서 빠른 시간 내에 남들이 하지 않는 독특하고 차별적인 제품을 만들어야 하므로 연구개발 인력이 늘어나고 고객과의 접촉을 늘리기 위해 일선 종업원들에게 폭넓은 재량권이 부여된다. 이는 위험감수 및 창의적 사고를 촉진하려는 전략과 같다.

물음 3)

## I. 협상의 의의와 통합형 협상의 개념

### 1. 협상의 의의

협상(negotiation, 교섭 bargaining)은 둘 혹은 그 이상의 당사자가 상품이나 서비스를 교환하면서 그에 대한 교환비율을 결정하는 과정을 말한다. 즉 이해관계가 있는 사람들이 상호 교류를 통하여 서로 원하는 무엇인가를 얻어내는 것이다. 협상은 갈등관리의 한 수단으로 갈등이 부정적인 결과를 초래 할 것으로 예상되어 그 수준을 낮출 필요가 있을 때 사용할 수 있다.

### 2. 협상의 유형

협상은 크게 분배형 협상과 통합형 협상으로 나눌 수 있다.

### 1) 분배적 협상(distributive bargaining, 배분적 협상, Zero-sum, Win-Lose 협상)

이는 제한된 자원(고정된 파이)을 두고 누가 더 많은 부분을 차지할 것인가를 결정하는 협상이다. 여기서는 각자의 협상 입장에 따라 목표수준(최종적으로 얻고자 하는 수준)과 저항수준(더 이상 양보가 불가능한 수준) 사이에서 타결이 이루어진다.

### 2) 통합적 협상(integrative bargaining, Plus-sum, Win-Win 협상)

이는 서로가 모두 만족할 수 있는 선에서 상호승리(Win-Win)를 추구하는 협상이다. 여기서는 서로의 이해관계에 대한 파악과 정보공유를 통해 각자의 니즈가 모두 충족되는 선에 타결이 이루어진다.

## II. 통합형 협상을 통한 사업부간 갈등의 문제 해결방안

리터러(J. Litterer)에 따르면 갈등이란 어떤 개인이나 집단이 다른 사람이 집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과, 대립, 다툼 적대감이 발생하는 행동의 한 형태로 정의하였다. 한국전자의 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부의 갈등은 기업의 성과에 영향을 미치므로 갈등관리가 필요하다. 협상은 두 사업부간의 교류를 통하여 서로 원하는 것을 충족시키는 과정이므로 그 과정을 통해 두 사업부간의 이해의 정도가 높아진다. 협상이 가장 바람직한 갈등 해결의 수단으로 여겨지는 이유는 갈등 당사자 모두에게 공명정대한 방식으로 문제가 해결되었다는 인상을 주고 향후 발생 가능한 잠재적 갈등을 억제하는 효과가 있기 때문이다.

이하에서는 두 사업부간 갈등을 통합형 협상을 통해 해결방안을 태도, 행동, 정보 각각의 관점을 통해 살펴보고자 한다.

### 1. 태도의 관점

두 사업부 간의 당사자 모두 만족할 만한 파이를 확보하기 위해서는 각자의 입장을 주장하고 서로 경쟁하는 것보다 협력하는 것이 모두에게 이익이라는 믿음과 지식이 있어야 한다. 통합형 협상을 통해 반도체 칩 사업부도 만족하고 인공지능 사업부도 만족하는 두 사업부의 Win-Win을 추구하려는 태도가 필요하다.

### 2 행동의 관점

통합형 협상은 상대의 관심사를 정확하게 파악하고 상대방의 욕구를 들어 주도록 노력하며 어느 정도 기꺼이 양보해 주면 다음번 협상에서 유리한 고지를 차지할 수 있다. 서로의 관심사가 다를 때 경쟁만 하기보다 협상을 통해 양 당사자 모두 이득을 보게 된다. 그러므로 반도체 사업부와 인공지능 사업부는 서로가 사안에 대해 어떠한 입장이며 왜 그것이 중요한지 설명이 필요하며 사업부간의 장기적인 관계를 유지하려는 자세와 행동이 요구된다.

### 3. 정보의 관점

분배적 협상에서의 정보공유는 상대방의 이익을 만족시키는 것으로 정보공유를 최소화하고자 한다. 상대방이 나의 협상카드를 알지 못하게 해야 유리한 고지를 차지할 수가 있기 때문이다. 그러나 통합형 협상은 상대방의 입장과 태도를 인정하고 최대한의 정보를 공유함으로써 두 사업부간 서로 원하는 것과 만족을 가져올 수 있을 것이다.

【문제 2】 작업가치관(work values)은 내생적 작업가치관(intrinsic work values)과 외생적 작업가치관(extrinsic work values)으로 분류할 수 있다. 다음 물음에 답하시오. (25점)

물음 1) 내생적 작업가치관과 외생적 작업가치관의 개념에 관하여 설명하시오. (8점)

물음 2) 내생적 작업가치관을 갖는 종업원과 외생적 작업가치관을 갖는 종업원 각각에 대하여 성공적인 동기유발 방법을 설명하시오. (10점)

물음 3) 내생적 작업가치관을 가지고 있고, 내재적으로 동기부여되어 일하고 있는 종업원에게 외재적 보상을 하였을 때 내재적 동기부여수준이 어떻게 달라질 수 있는지를 데시(Deci, E. L.)의 인지평가이론(cognitive evaluation theory)에 근거하여 설명하시오. (7점)

---

물음 1)

## 1. 내생적 작업가치관과 외생적 작업가치관의 개념

가치관(value)이란 ‘어떤 특정한 행동 양식이나 존재 목적이 다른 행동 양식이나 존재 목적보다 개인적으로 또는 사회적으로 더 바람직하다는 기초적 신념’을 말한다. 가치에는 무엇이 옳고 그르며 무엇이 바람직한가 하는 판단적 요인이 내포되어 있다.

작업가치관(work values)은 기업의 조직구성원이 자신이 일을 함으로써 얻게되는 보상이나 결과와 이러한 것을 얻기 위해 어떤 방법을 사용할 것인가에 대해 선호하는 신념을 말한다. 일을 함으로써 얻을 수 있는 보상으로는 가족의 부양, 성취감, 자기 존경, 사회적 인정 등이 있겠다. 이러한 보상을 얻기 위한 수단에는 도전적이고 창의적이고 스스로 잘 통제하고 상사를 존중하고 지시를 따라야 하는 것 등이 포함된다. 이러한 작업가치는 개인에게 작업장에서의 행동 기준을 제시하며 어느 정도 윤리적인 행동을 해야 할 것인가도 제시한다.

### 1) 내생적 작업가치관의 개념

내생적 작업가치관은 직무 그 자체에 관련된 요인을 선호하는 신념으로 자율과 책임, 창의성과 관련이 있다. 내생적 작업가치관은 흥미로운 업무, 도전적인 과제, 새로운 것을 배우는 것, 중요한 공헌을 하는 것, 업무를 통해 최대한의 잠재능력을 획득하는 활동으로 획득될 수 있다.

### 2) 외생적 작업가치관의 개념

외생적 작업가치관은 직무를 수행함으로써 얻게 되는 것에 대해 부여하는 정도로 임금, 고용 보장, 복지, 지위, 여가시간 등과 관련이 있다. 외생적 작업가치관은 높은 임금, 고용보장, 직장에서의 복리후생, 조직에서의 지위, 사회적 접촉(인간관계), 가족과 보내는 시간, 여가에 할애하는 시간 등에서 유발된다.

물음 2)

## 1. 작업가치관에 따른 종업원의 동기유발 방법

동기부여는 어떤 사람으로 하여금 목표달성을 향해 행동하도록 자극하여 동기가 생기도록(유발, arousal)하고 구체적 행동으로 유도하고 이끌며(지향, direction) 그 행동을 지속(persistence)하게 하는 것이다. 핀더(Pinder)는 작업동기(work motivation)를 개인의 작업행동을 일으키며 노력의 강도(집중력), 노력의 방향, 지속기간을 결정하는 역동적인 힘의 집합이라고 정의하고 있다.

## 1) 내생적 작업가치관을 갖는 종업원의 동기유발 방법

### ① 직무충실화

직무충실화는 작업자가 작업의 계획, 실행 평가를 통제하는 정도를 증대시키는 직무의 수직적 확대를 말한다. 직무충실화를 통해 종업원으로 하여금 직무를 보다 의미있게 인식하게 하고 자유재량권 확대를 통해 직무수행자의 창의력 개발을 촉진시킬 수 있다. 또한 작업의 피로와 단조로움, 싫증을 줄이고 새로운 과업의 추가로 종업원의 능력신장을 기대할 수 있다.

### ② 직무확대화

직무확대는 한 작업자가 수행하는 기존의 과업의 숫자를 늘리는 것을 말한다. 이로 인해 작업자의 피로도와 단조로움을 줄일 수 있으며 종업원의 기능의 폭을 넓힐 수 있다. 또한 직무만족을 증대시키고 나아가 결근율, 이직률을 감소시킬 수 있다.

### ③ 종업원 인정 프로그램

종업원 인정 프로그램은 자발적이고도 사적인 감사의 표시에서부터 특정 행동이 장려되고 인정을 받기 위한 절차가 명확하게 제시되어 있는 공식 프로그램까지 다양하다. 몇몇 연구는 금전적 인센티브보다 비금전적 인센티브가 더욱 동기부여적이라고 제시하고 있다.

## 2. 외생적 작업가치관을 갖는 종업원의 동기유발 방법

### ① 성과급

성과급이란 종업원이 달성한 성과의 크기를 기준으로 임금액을 결정하는 제도이다. 성과급이 주어질 때 종업원들은 동기부여가 되어 더욱 열심히 일하게 된다.

### ② 직무축소화

직무축소화는 기능의 단순화를 통한 반복작업을 강조한다. 이는 훈련이 별로 필요하지 않은 직무에 적절하며 종업원의 업무상 실수를 줄여주고 정신적 스트레스가 낮아진다는 점에서 동기부여에 도움이 된다.

### ③ 선택적 복리후생

복리후생은 임금을 제외한 기업이 종업원에게 제공하는 모든 보상을 말한다. 따라서 보상은 노동에 대한 간접적 보상이다. 특히 선택적 복리후생은 각 종업원에게 자신의 욕구와 상황에 개별적으로 맞추어 선택할 수 있도록 한 것이다. 즉 종업원의 연령, 결혼 여부, 배우자의 복리후생 상태, 부

양가족의 수와 나이에 기초하여 종업원들의 욕구차이를 반영한 것이다. 이를 통해 종업원들의 동기 부여 유발을 가져올 수 있다.

### 물음 3)

## 1. 데시의 인지평가이론 의의

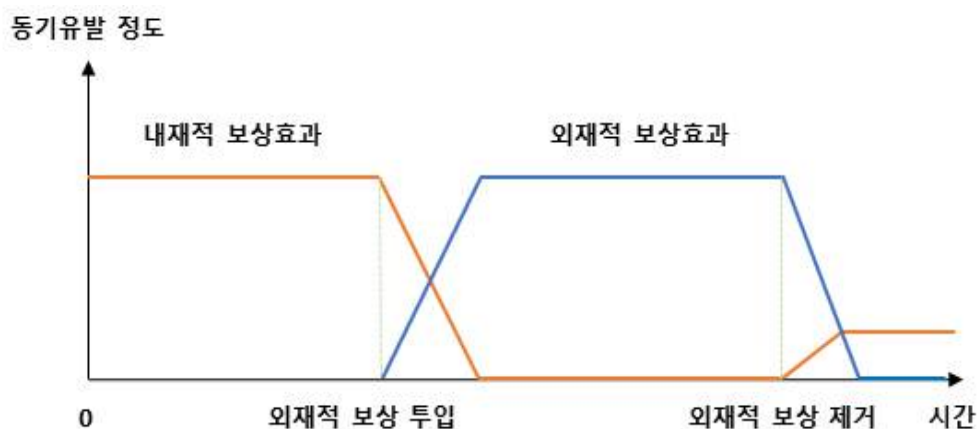
인지평가이론은 뱀(Bem)의 자기귀인(self-attribution) 이론에 근거하여 데시(Deci)가 발표한 이론이다. 어떤 직무에 대하여 내재적 동기가 유발되어 있는 경우 외적 보상이 주어지면 내재적 동기가 감소된다는 이론이다.

외재적 보상(외재적 동기)은 직무수행 시 환경으로부터 주어지는 보상으로서 급여, 승진, 복지 후생, 포상금 등이 있다. 내재적 보상(내재적 동기)은 일 자체에서 느끼는 흥미나 성취감 및 만족감을 말한다.

## 2. 데시의 연구내용

데시는 내재적 동기가 존재하는 상황에서 외재적 보상(돈)이 주어질 경우 내재적 동기수준에 변화가 있는지 연구하였다. 이를 검증하기 위해 정육면체 조합 퍼즐 실험을 실시하였는데, 그 결과 내재적 동기가 높았던(퍼즐 자체를 즐겼던)에 금전적 보상을 지급한 경우 금전지급 전보다 오히려 퍼즐을 잘 못 맞추는 결과가 도출되었다.

왜 이런 현상이 나타나는지에 대해 데시는 귀인이론에서 그 답을 찾는다. 즉 내재적 동기상태에서 열심히 일하고 있는 작업자는 다른 외재적 보상(성과급 등)이 없기 때문에 자기가 열심히 일하는 원인을 직무가 제공하는 재미에서 찾았다. 그런데 여기에 외재적 보상이 투입되면 열심히 일하는 원인이 일의 재미가 아닌 성과급과 같은 외재적 보상이라고 생각하는 것이다. 똑같이 일을 열심히 하는 것처럼 보이지만 그 원인은 내재적 동기에서 외재적 동기로 바뀌어버린 것이다. 즉 작업자는 자신이 왜 열심히 일하고 있는가에 대한 귀인을 인지적으로 평가 한다는 것이다. 여기에서 중요한 발견은 작업 중 투입했던 외재적 보상을 제거하게 되면 작업자가 과거의 내재적 동기가 원래 수준으로 회복되지 않는다는 것이다.



인지평가이론은 종업원이 직무에서 느끼는 내재적 보상이 동기유발의 원천이 될 수 있음을 도출해냈다. 성과와 연동한 보상이 오히려 종업원의 동기를 떨어뜨릴 수 있다는 점을 지적하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 따라서 보상정책 설계 시 종업원의 욕구구조와 업무의 속성을 다각도로 고려할 필요가 있다.

【문제 3】 조직의 다양한 부서들은 과업을 수행하기 위해 자원, 부품, 정보 등의 교환을 통해 상호 의존하게 된다. 기술이 조직구조 설계에 영향을 미치는 연구 중 톰슨(James Thompson)의 상호의존성(interdependence)의 3가지 유형을 설명하고, 조직구조 설계에 주는 시사점을 제시하시오. (25점)

## I. 조직기술의 개념

기술(technology)이란 단순히 조직 구성원들이 사용하는 생산 및 서비스의 기술만을 의미하는 것이 아니라 지식을 기반으로 하여 투입되는 자원(inputs)을 산출물(outputs)로 변환시키기 위하여 수행하는 각종 활동을 포괄적으로 지칭하는 개념이다.

조직이 사용하는 기술의 유형은 조직 구성원들이 과업을 수행하는 방식뿐만 아니라 조직의 구조에도 영향을 미치는 상황변수라 할 수 있다. 예를 들면 자동차의 대량생산기술은 원유를 정제하는 기술과는 다른 별개의 구조적 지원을 필요로 한다. 마찬가지로 종합병원 응급실의 의료서비스 업무는 은행의 일상적인 서비스 업무와는 다른 별개의 조직구조를 요구한다. 즉 조직마다 사용하고 있는 기술이 다양하며 각 유형에 적합하도록 조직구조가 설계되어 있어야 조직의 성과가 높게 나타나는 것이다. 변환기술이 무엇인지에 따라서 조직구조가 다르게 설계되어야 한다.

조직구조의 영향 요인으로서 조직기술에 대한 관심은 영국의 산업심리학자 우드워드(Woodward)의 연구에서부터 시작되었다. 기술과 조직구조간의 관계에 대해서는 구체적인 생산 기술에 초점을 둔 그녀의 연구는 기술적 관점에서 조직 구조를 처음으로 다룬 중요한 시도였다.

페로우(Perrow)는 부서수준의 기술에 초점 두었는데 그의 기술 분류는 부서뿐만 아니라 개인 수준의 기술을 설명하는데도 유용한 틀을 제공한다. 즉 개인이 맡은 과업을 처리하는 기술은 조직전체의 기술과는 별개이며 그가 소속한 부서의 기술과는 밀접한 관련이 있다는 것이다.

톰슨(Thompson)은 단위작업들이 서로 어떻게 의존하고 있는지에 따라서 기술의 유형을 분류하고 각 유형에 맞도록 조직설계가 필요하다고 하였다. 이하에서는 톰슨의 연구에 대해 살펴보고자 한다.

## II. 톰슨(Thompson) 연구의 의의

톰슨은 우드워드나 페로우의 기술유형에 따라 조직구조가 결정된다는 기술결정론적인 관점이 아닌 생산에 관여하는 인간의 지식 활동까지를 기술에 포함시켰다. 즉 단위작업들간의 상호의존성(interdependence) 정도에 따라 사용하는 기술 유형이 달라지며 그에 따라 조직구조의 특성도 달라진다고 보았다. 상호의존성이란 부서가 자신의 과업들을 완수하기 위한 과정에서 다른 부서나 개인과 얼마나 의존적인 관계를 유지하는가를 나타내 주는 개념이다.

## III. 톰슨의 기술 분류와 조정형태

톰슨은 상호의존성에 따라 기술유형을 크게 세 가지로 분류하였다.

### 1) 집합적 상호의존성(pooled interdependence, 중개형 기술)

집합적 상호의존성은 부서 간 상호의존성이 거의 없는 중개형 기술 유형이다. 즉 부서는 조직의 한 부분으로서 조직의 공통 목표에 독립적으로 공헌을 하게 된다. 롯데리아 체인점의 경우는 다른 체인점과는 전혀 무관하게 영업활동을 전개해나가며 각 체인점의 매출액은 전체 조직의 성

과에 각각 독자적으로 기여하게 된다.

중개형 기술을 사용하여 투입 측면과 산출 측면에서의 고객들에게 제품이나 서비스를 제공한다. 예를 들면 은행이나 부동산 중개소, 보험회사 (예 : 스포츠의 경우는 야구)등은 상품을 파는 사람과 사는 사람을 연결시켜 주지만 각각의 영업활동은 다른 부서와는 관계없이 독립적으로 수행되고 있다. 집합적 상호의존성이 있는 조직에서는 각 부서 간 업무의 표준화에 의해서 규정과 절차를 사용한다. 각 부서는 동일한 규정과 절차에 의해서 업무를 수행하기 때문에 부서 간의 상호 조정활동은 거의 필요하지 않게 된다.

## 2) 순차적 상호의존성(sequential interdependence, 연속형 기술)

순차적 상호의존성은 한 부서의 활동이 다른 부서의 활동에 직접적으로 관련되어 있는 연속형 기술유형이다. 첫 번째 부서의 행동이 완전히 이루어진 후에 뒤따르는 부서의 행동이 가능하게 된다. 각각의 부서들은 자신들의 업무수행을 위해서 필요한 자원을 서로 교환하기도 하며 다른 부서의 과업수행 결과에 영향을 받기도 한다.

자동차 산업이나 전자산업에서 사용되고 있는 조립라인이 순차적 상호의존성(예 : 스포츠의 경우 미식축구)을 가진 연속형 기술을 사용하는 경우에 해당된다. 연속형 기술은 제품을 생산하는 과정에서 연속적이며 상호의존성이 순차적으로 이루어지므로 각종 계획, 일정관리, 피드백 등 폭넓은 계획과 예정표가 필요하다.

## 3) 교호적 상호의존성(reciprocal interdependence, 집중형 기술)

교호적 상호의존성은 관련 부서 간의 상호의존성이 가장 높은 집중형 기술 유형이다. 하나의 과업을 수행하기 위해 여러 부서의 활동이 동시에 상호 관련되어 있는 것을 의미한다.

집약형 기술은 고객에게 다양한 제품과 서비스를 제공할 때 모든 업무담당자가 협력하여 동시에 제공한다. 병원에서 환자를 수술할 경우 방사선과, 마취과, 외과의사들, 간호사들의 협력 하에 수술이 실시된다. 따라서 여러 사람 또는 부서의 관리자들이 서로 얼굴을 맞대고 조정하고 팀워크를 맞추는 의사결정을 해 나가야 한다. (예 : 스포츠의 경우는 농구)

## IV. 조직구조 설계에 주는 시사점 : 상호의존성과 조직의 부서화

조직전체의 과업 달성을 위해서는 과업을 몇 개의 부서에서 나누어 맡아야 하는데 이 때 조정비용을 최소화시키는 방향으로 부서의 수를 결정해야한다. 즉 조정비용이 가장 많이 드는 부서끼리 우선적으로 묶고 점차 조정비용이 덜 드는 부서끼리도 필요하다면 묶어 가는 것이 효율적인 부서화의 원칙이다. 따라서 상호관계가 밀접한 교호적 부서끼리 먼저 하나의 범주로 묶음 다음 이렇게 묶은 부문들 간의 과업진행 순서를 고려하여 다시 부서화를 진행한다. 그리고 집합적 의존성을 고려하여 최종적으로 부서화를 마무리한다.