

제1문. 다음 사례를 참고하여 물음에 답하시오. (50점)

한국전자의 박새로이 사장은 약 30년간 기존의 반도체 칩(chip) 생산라인을 통한 노동집약적 사업을 추구하여 왔다. 그러나 최근 경영환경의 변화로 기존의 사업에 한계상황을 맞이하면서 신성장사업인 인공지능(AI) 사업을 시작하였다. 하지만 기대와는 달리 한국전자는 2개 사업부인 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부의 조직운동을 하면서, 전략방향, 조직구조의 설계 및 사업부간 갈등 등 단일사업부일 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, 조직구조의 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]의 해결

I. 탐험과 활용의 개념

1. 어원

‘탐험과 활용’은 1991년 J. March가 *Organization Science*에 기고한 논문에서 유래한 개념이다. 이는 조직이 성공을 거두기 위하여 반드시 필요한 두 가지의 요소를 지칭한다.

2. 의미

탐험(exploration)은 새로운 고객 니즈(needs)나 사업의 기회를 모색하는 활동을 뜻한다. 예를 들어 신시장을 개척하거나 새로운 제품을 개발하기 위한 아이디어를 수집·창출하는 활동, 미래 먹거리를 찾아나서는 정보수집 활동, 구조개혁을 위한 아이디어 수집활동 등을 모두 포함한다.

활용(exploitation)은 현재의 사업분야에서 최상의 성과를 내기 위해 노력하는 활동을 뜻한다. 예를 들어 성과수준을 높이기 위한 구성원들의 동기부여 활동, 원가절감을 통한 수익성의 극대화 노력, 현재 성과를 내고 있는 사업분야에서의 경쟁력을 유지하기 위한 방안의 모색 등을 모두 포함한다.

II. 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부에 적합한 전략

1. 조직에 영향을 미치는 요인으로서의 전략

전략(strategy)이란 기업의 목적을 달성하기 위하여 경영환경의 제약 하에서 조직 전체와 그 구성부문들 모두를 하나의 방향으로 이끄는 목표, 계획, 방침을 종합적으로 일컫는 용어이다.

하버드대의 찬들러(Chandler)는 1909년부터 1959년까지 약 100여개 기업을 연구한 끝에 ‘구조는 전략을 따른다(Structure follows strategy)’는 일반명제를 내놓았는데, 그 내용은 기업이 전략을 구현하기에 가장 적합한 형태의 조직구조를 갖게 된다는 것이다.

이하에서는 두 사업부에 적합한 전략을 포터(Porter)가 제안한 본원적 경쟁전략에 비추어 설명해 본다.

2. 반도체 칩 사업부에 적합한 전략

반도체 칩 사업은 기존 30년간 수행해 왔던 사업으로서 한국전자의 입장에서는 매우 익숙한 사업영역이다. 또한 업종의 특성상 노동집약적 속성이 강하므로 현재의 노동력으로 최대한의 산출을 달성할 수 있는 소위 원가우위 전략(cost-leadership strategy)이 필요하다. 이는 March가 제안한 두 요인 가운데 활용(exploitation)의 비중이 높은 전략유형이라 할 수 있다.

3. 인공지능 사업부에 적합한 전략

인공지능 사업은 한국전자가 새로운 성장동력으로 육성하는 사업분야라 할 수 있다. 또한 업종의 특성상 자본집약적·지식집약적 속성이 강하므로 경쟁기업이 제공할 수 없는 특이하고도 우수한 서비스를 생산하는 소위 차별화 전략(differentiation strategy)이 필요하다. 이는 March가 제안한 두 요인 가운데 탐험(exploration)의 비중이 높은 전략유형이라 할 수 있다.

[물음 2]의 해결

I. ‘양면형 조직’의 개념

혁신에 적합한 조직유형으로 소위 양면형 조직(양손잡이 조직, ambidextrous organization)의 개념을 소개한다. 이는 효율성(efficiency, 기존 조직의 성공 경로 = 활용, exploit)을 추구하는 ‘오른손잡이 조직’과 혁신(innovation, 장기적으로 시장 경쟁의 근본 판도를 뒤엎을 수 있는 새로운 경로 = 탐험, explore)을 추구하는 ‘왼손잡이 조직’의 운영원리를 적절하게 혼합하여 활용할 수 있는 조직으로서, 전통적 조직역량에 부가적으로 창의적이고 도전적인 HR시스템, 개방적인 문화, 장기적인 평가시스템 등이 구축되어 있다는 특징을 가진다.

II. 양면형 조직의 원리에 입각한 한국전자 조직구조의 설계

1. 조직설계의 방향

1) 오른손잡이 조직이 초점을 맞추고 있는 ‘활용’은

기존 제품의 품질 향상·원가 절감에 초점을 맞춘다. 이에 비하여 왼손잡이 조직의 주된 초점인 ‘탐험’은 CEO의 확고한 지원 하에서 보다 창의적이고 도전적인 인력, 개방적인 문화, 장기적인 평가시스템 등을 가지는 방향으로 설계되므로 오른손잡이 조직과는 차별화된다.

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

3) 안정적 성장을 위해서 필수적인 위계 질서 및 기존의 조직 운영 원리에 더하여, 자율과 창의를 존중하고 다양한 아이디어를 내 놓을 수 있는 분위기를 형성할 수 있도록 해 주는 팀 조직이나 매트릭스와 같은 다차원경영(multi-dimensional management)이 가능하도록 조직역량을 증대할 필요가 있다.

2. 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부에 어울리는 조직구조의 설계

1) 반도체 칩: 활용과 원가우위에 적합한 기계식 조직구조

원가우위 전략을 수립하는 반도체 칩 사업부에서는 집중성과 공식성이 높아진다. 높은 수율(yield, 洋品 생산의 비율) 달성, 효율성의 극대화 추구가 경영의 목표로 자리잡으며 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: 탐험과 차별화에 적합한 유기적 조직구조

반면 차별화 전략을 수립하는 인공지능 사업부에서는 분권화와 유연성이 늘어나게 된다. 변화하는 시장상황에서 빠른 시간 내에 남들이 하지 않는 독특하고 차별적인 제품을 만들어야 하므로 연구개발인력이 늘어나고 고객과의 접촉을 늘리기 위해 일선 종업원들에게 폭넓은 재량권이 부여된다. 이는 위험감수 및 창의적 사고를 촉진하려는 전략과 맞닿아 있다.

3. 원가우위형 기계식 구조와 차별화형 유기적 구조의 결합: 매트릭스 구조 내지는 혼합형 구조의 제안 본 목차는 필수목차는 아니고 [물음 2]의 결론에 해당하는 목차로 의미가 있을 듯 합니다.

각 사업부는 각각 별개의 원리로 구성되고 운영된다 하더라도 결국 한국전자가 직면한 문제의 핵심은 ‘조직의 균형과 안정성’의 추구이다. 따라서 상이한 두 원리로 돌아가는 내부 구조의 정렬(alignment) 내지는 다차원(multidimension)의 관리를 위해서는 매트릭스 조직(matrix organization) 또는 혼합형 조직구조(hybrid organization)의 설계가 궁극적으로는 필요할 수 있다.

[물음 3]의 해결

I. 협상의 의의와 통합형 협상

1. 협상의 개념

협상(negotiation)이란 이해관계가 있는 사람들이 상호 교류를 통하여 서로의 이해를 충족시켜 나가는 합의의 과정으로서, 교섭(bargaining)이라고도 한다. 협상은 갈등관리의 한 수단으로 등장하였다.

2. 협상의 유형

협상은 크게 분배적 협상과 통합적 협상의 두 유형으로 나뉜다.

분배적 협상(distributive bargaining)은 제한된 자원을 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 타협이 이루어진다.

반면 통합적 협상(integrative bargaining)은 서로가 모두 만족할 수 있는 선에서 상호 승리(win-win)를 추구하는 협상이다. 여기서는 서로의 이해관계에 대한 파악과 정보공유를 통해 각자의 니즈(needs)가 모두 충족되는 선에서 타협이 이루어진다.

II. 통합형 협상을 통한 사업부간 갈등의 해결

한국전자의 두 사업부, 즉 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부는 각각의 성과와 수익을 극대화하는 동시에 기업 전체의 목표달성에

이바지해야 하는 사업단위들이다. 그러나 일반적으로 사업부제 조직에서는 사업부 간 갈등관리와 조정의 실패로 인하여 개별 사업부의 목표달성이 기업 전체의 목표달성에 기여하지 못하는 목표불일치 현상이 발생하는 경우가 많다. 이러한 현상을 극복하기 위해서는 사업부의 목표와 조직 전체의 목표가 정렬되는 목표합일(goal congruence)이 필요하며, 이를 달성하는 수단으로서 이른바 협동적 갈등처리의도(collaboration)가 요청된다. 이는 자신과 상대방의 관심과 이해관계를 정확히 파악하여 문제해결을 위한 통합적 대안을 도출하는 방안을 뜻한다.

이하에서는 두 사업부간 갈등관리를 통합형 협상방법을 통해 해소하는 방안을 각 사업부가 임하는 협상태도, 협상행동의 내용, 정보공유의 정도 등으로 나누어 살펴보기로 한다.

1. 태도의 측면

만약 두 사업부가 제한된 자원을 나눠야 하는 분배적 관계로 서로를 인식한다면 이 경우 협상의 목표는 상대방보다 더 많은 몫을 챙기기 위해 노력하는 것인데 반해 통합형 협상에서는 쌍방의 만족(win-win)을 목표로 한다. 따라서 분배적 협상에서와는 달리 통합형 협상에서는 쌍방의 관심사가 같은 방향을 향한다. 즉 파이(pie)의 크기가 제한되어 있다는 관점이 아니라 파이의 크기를 키워서 서로 원하는 것을 얻을 수 있다는 태도를 견지한다.

2. 행동의 측면

협상에 임하는 당사자의 행동양식은 크게 협상의 시평(time horizon)과 초점(focusing)에 따라 달라진다. 분배적 관점에서의 협상에서는 일단 상대방서를 꺾고 예산과 자원의 우선권을 얻는 것이 필요하므로 타 사업부의 원망이나 원성을 사더라도 어쩔 수 없다는 식의 단기적 관점을 갖게 되며, 협상에 임하는 당사자들도 각자가 주장하는 바 자세(position)에 집중하는 협상행동을 보인다. 그러나 통합형 협상에서는 상호승리가 가능하다고 보므로 협상파트너와의 장기관계를 가정하여 협상을 진행하게 되며, 협상에 임하는 당사자들도 왜 상대방이 그러한 주장을 하게 되었는지 이유(interest)에 집중하는 협상행동을 보인다.

3. 정보의 측면

분배적 협상에서는 상대방이 나의 협상카드를 알지 못하게 해야만 내가 유리한 고지에 설 수 있으므로 정보공유를 최소화하는 협상방식을 택한다. 따라서 반도체 칩 사업부와 인공지능 사업부가 인력이나 예산의 배분과 관련된 협상을 진행할 때 각 사업부의 목표 자체만 주장하고 구체적인 내부사정이나 사업목표 등에 대한 정보를 공유하지 않을 것이다. 그러나 갈등의 궁극적인 해소를 위해서는 통합형 관점의 협상이 필요하다. 전술한 대로 왜 상대 사업부가 그러한 주장을 펼치게 되었는지 이유를 알게 하려면 협상 상대와 최대한의 정보공유가 필요하다. 이를 통해 서로 원하는 결론에 동시에 도달할 수 있다.

제2문. 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 동기수준이
어떻게 달라질 수 있는지를 데시(Deci, E. L.)의
인지평가이론(cognitive evaluation theory)에
근거하여 설명하시오. (7점)

답안의 구성

I. [물음 1] 내생적 작업가치관과 외생적 작업가치관

가치(value)란 어떤 행동목적이나 방식이 다른
목적이나 방식보다 개인적으로 또는 사회적으로 더
바람직하다는 기초적 신념을 말한다. 이는 무엇이
옳고 그르며 또한 무엇이 바람직한지에 대한
개인의 판단 기준을 포함한다. **작업 가치(work
values)**는 기업의 조직구성원이 일을 함으로써 얻게
되는 ‘보상이나 결과’, 그리고 이를 얻기 위한
‘수단 및 방법’들 가운데 무엇을 선호하는지에 관한
신념으로서, 작업 가치는 내생적 가치(intrinsic
values)과 외생적 가치(extrinsic values)로 나뉜다.

1. 내생적 작업가치

이는 직무 그 자체에 관련되는 요인을 선호하는
신념으로서 ‘흥미로운 업무, 도전적 과제, 학습,
공헌, 잠재능력, 자율과 책임, 창의성’ 등의 개념과
관련이 있다. 내생적 작업가치는 스스로가 일에
대해서 느끼는 성취감과 만족감이므로
도전적(challenging)인 직무를 수행하거나 타 업무에
비해 상대적인 중요성이 큰 일인 경우 발생한다.

2. 외생적 작업가치

이는 직무를 수행함으로써 얻게 되는 것들을
선호하는 신념으로서 ‘임금, 고용 보장, 복지, 지위,
인간관계, 가족과 보내는 시간, 여가시간’ 등의
개념과 관련이 있다. 외생적 작업가치는 업무의
결과 얻게되는 요인들이므로 주로 급여, 포상금,
승진, 복지후생 등에 의해 유발된다.

각 작업가치관에 따르는 동기유발 방법은 [물음
2]에서 자세히 살펴본다.

II. [물음 2] 작업가치관에 따른 동기유발 방법

핀더(Pinder)에 따르면 작업동기(work motivation)는
개인의 업무수행 과정에서 일과 관련된 노력을
일으키며 그 노력의 방향, 집중력, 그리고 지속성을
결정하는 역동적인 힘의 집합으로 정의한다.
개인의 작업동기는 앞서 설명한 작업가치관, 즉
업무수행에 있어 중시하는 것이 무엇인지에 따라
달라지게 되므로 이하에서는 내생적 작업가치관을
갖는 종업원과 외생적 작업가치관을 갖는 종업원
각각에 어울리는 동기유발 방법을 살펴본다.

[tip] 꼭 제가 적어드리는 목차만 답이 되는 것은
아닙니다. 내적 보상과 외적 보상의 관련요인,
Y론과 X론에 해당하는 인력관리 방안, 동기요인과
위생요인과 관련된 요인들은 모두 서술
가능합니다.

1. 내생적 작업가치관을 갖는 종업원을 위한 동기부여 방안

1) 직무확대화

현대적 직무설계는 전통적 직무설계로 인한
노동자의 소외(alienation) 문제를 극복하고 만족과
보람을 느낄 수 있는 방식으로 직무를 설계하고자
한다. 그 내용의 핵심은 직무범위를 확대하여
종업원으로 하여금 일하는 재미를 느낄 수 있게
하자는 것이다.

2) 목표관리법(management by objectives, MBO)

목표관리법은 정해진 기간 내에 달성할 특정
목표를 평가자와 피평가자의 합의에 의해 설정하고,
그 기간이 종료된 후에 목표를 양적, 질적으로
달성하였는지 평가하는 결과지향적 평가기법으로서,
종업원의 고과 참여(participation)와 상사의 고과
지원(support)을 통해서 업무과정과 목표를 통한

동기부여를 꾀한다.

3) 경영참가(participation in management)

경영참가란 기업경영상의 제반 문제에 대한 결정과 운영에 근로자 및 노동조합이 참여하여 그들의 의견을 반영하는 것으로서, 기업의 의사결정과정에 근로자의 참여를 유도하여 노사 상호신뢰의 증진 및 경영의 효율화와 생산성 향상에의 기여를 도모하는 것을 목적으로 한다.

2. 외생적 작업가치관을 갖는 종업원을 위한 동기부여 방안

1) 직무축소화

전통적 직무설계는 노동영역의 축소를 기초로 한 분업과 전문화 등과 관련을 가지며, 직무분업화와 기능단순화를 통한 반복작업을 강조한다. 직무축소화를 실시하는 과정에서는 훈련이 별로 필요하지 않고, 종업원의 정신적 스트레스 수준이 낮으며, 업무상 실수가 발생할 여지가 적다는 점에서 동기부여에 도움이 된다.

2) 강화(reinforcement)

강화는 행동(behavior)이 그 결과에 의해 영향을 받는 과정을 뜻한다. 이는 사람의 행동이 주체의 의지보다는 외부로부터 주어지는 결과에 의해 영향을 더 크게 받을 수 있음을 전제로 하는 것이다. 일반적으로 행동의 결과물이 '상'이나 '부정적 강화'라면 그 행동이 더욱 증가할 것이고, '벌'이나 '소거'가 주어지는 경우에는 행동이 감소할 것이다.

3) 성과급(pay for performance)

성과급이란 미리 정해진 절차에 따라 종업원 개인 또는 집단의 소득이 생산량 또는 작업성과와 직접적인 관계를 갖도록 설계된 임금형태이다. 경제적 인간은 성과급이 주어지는 경우 더욱 열심히 일한다.

III. [물음 3] 데시의 인지평가이론

1. 이론의 의의

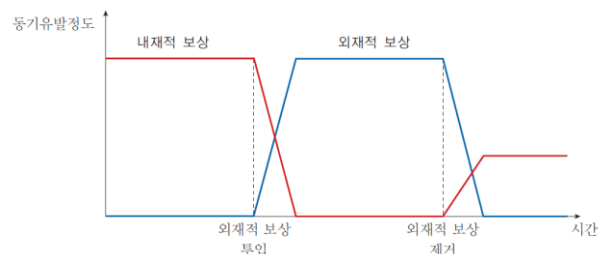
인지평가이론(cognitive evaluation theory)은 벰(Bem)의 자기귀인(self-attribution) 이론에 근거하여 데시(Deci)가 주장한 자기결정이론의 한

분야로서, 동기부여의 양과 질은 자신의 직무가 가지는 의미와 가치에 대한 인지적 평가(cognitive evaluation) 과정을 통해 결정된다고 보는 이론적 견해를 말한다.

데시에 따르면 동기를 유발하는 보상의 내용은 크게 외재적 보상과 내재적 보상으로 구분된다.

2. 내재적 보상과 외재적 보상의 관계

데시는 내재적 동기가 존재하는 상황에서 외재적 보상, 즉 돈이 주어질 경우 내재적 동기수준에 변화가 있는지 연구하였다. 이를 검증하기 위해 그는 정육면체 조합 퍼즐 실험을 실시하였는데, 그 결과 내재적 동기가 높았던 (즉 퍼즐게임 자체를 즐겼던) 집단에 금전적 보상을 지급한 경우 금전지급 전보다 오히려 퍼즐을 잘 못 맞추는 결과가 도출되었다. 이 실험의 결과를 해석하는 과정에서 데시는 자기귀인의 개념을 활용하였다. 즉 내재적 동기상태에서 열심히 일하고 있는 작업자는 다른 외재적 보상이 없기 때문에 자기가 열심히 일하는 원인을 직무 자체로부터의 흥미에서 찾았다. 그런데 여기에 외재적 보상이 투입되면 열심히 일하는 원인이 일의 재미가 아닌 외재적 보상 때문이라 생각하게 되고, 보상액의 크기와 일(퍼즐게임)의 가치를 비교하여 그에 상응하는 만큼만 일을 하는 것이다. 이는 작업자가 왜 자신이 열심히 일하는지에 대한 원인을 인지적으로 평가(cognitive evaluation)한 결과이다. 여기서 특기할만한 점은 외재적 보상을 제거하였을 때 본래의 내재적 동기(즉 일 자체의 흥미)가 되살아나지는 않는다는 것이다.



결론적으로 일을 일 자체가 아니라 일종의 놀이(play)와 같이 즐겁고 몰입된 상태에서 일을 수행할 때 동기도 향상되고 성과도 증진되는 것이다.

제3문. 조직의 다양한 부서들은 과업을 수행하기 위해 자원, 부품, 정보 등의 교환을 통해 상호의존하게 된다. 기술이 조직구조 설계에 영향을 미치는 연구 중 톰슨(James Thompson)의 상호의존성(interdependence)의 3가지 유형을 설명하고, 조직구조 설계에 주는 시사점을 제시하시오. (25점)

답안의 구성

I. 조직구조 설계의 상황변수로서의 기술

기술(technology)이란 단순히 조직 구성원들이 사용하는 생산 및 서비스의 기술(협회의 기술)만을 의미하는 것이 아니라 지식을 기반으로 하여 대상(주로 투입되는 ‘자원’을 의미함)을 변화시키기 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 들어 자동차의 대량생산기술은 원유를 정제하는 기술과는 다른 별개의 구조적 지원(structural support)을 필요로 하며, 마찬가지로 종합병원 응급실의 의료서비스업무는 은행의 일상적인 서비스업무와는 다른 별개의 조직구조를 요구한다.

기술과 조직구조간의 관계에 대해서는 구체적인 생산기술(협회의 기술)에 주로 초점을 둔 우드워드(Woodward)의 연구와 일반적 의미에서의 조직기술에 초점을 둔 페로우(Perrow) 및 톰슨(Thompson)의 연구가 있다. 이하에서는 톰슨의 연구에 집중한다.

II. 톰슨 연구의 의의와 상호의존성의 유형

1. 의의

톰슨(Thompson)은 우드워드나 페로우와는 달리 기술유형에 따라 조직구조가 결정된다는 기술결정론적 관점에 서지는 않았다. 그 역시 기술유형과 조직구조간의 관계를 논증하였지만, 그는 단위작업들간의 상호의존성 정도에 따라 사용하는 기술 유형이 달라지며 그에 따라

조직구조의 특성도 달라진다고 보았다. 여기서 상호의존성(intedepedence)이란 개인이나 집단이 과업을 수행하는 과정에서 타 부서(또는 타 구성원)와 관련을 맺고 있는 정도를 뜻하는 개념이다.

2. 상호의존성의 유형과 조직기술 및 조정형태
톰슨은 상호의존성에 따라 기술유형을 크게 세 가지로 분류하였다.

1) 집합적 상호의존성과 중개형 기술

첫 번째는 중개형 기술(mediating technology)로서, 작업활동들 간에 큰 관련이 없이 그냥 뭉쳐있는 상태인 집합적 상호의존성(pooled interdependence) 하에서 사용되는 기술을 뜻한다. 이는 조직 내·외부의 양 당사자를 단순히 연결하는 역할(예, 은행이나 스타벅스 지점간의 연결, 야구)을 수행하는 기술형태이다. 이러한 기술을 사용하는 조직에서는 주로 부서간 업무의 표준화를 위해서 규정과 절차를 사용하므로 부서 상호간의 별다른 조정활동은 필요하지 않게 된다.

2) 순차적 상호의존성과 연속형 기술

두 번째는 연속형 기술(long-linked technology)로서, 앞 부서의 산출물이 다음 부서의 투입물이 되는 것과 같이 작업활동 간에 순차적 상호의존성(sequential interdependence)이 존재할 경우의 기술을 뜻한다. 이는 각 과업간의 순차적 연결이 중시되는(예, 조립라인, 미식축구) 경우의 기술형태이다. 이러한 기술을 사용하는 조직에서는 각 활동들의 순서를 조정할 필요가 있으므로 각종 계획, 일정관리(scheduling), 피드백 등을 필요로 하게 된다.

3) 교호적 상호의존성과 집중형 기술

세 번째는 집중형 기술(intensive technology)로서, 모든 작업활동들이 동시에 작용해야만 업무가 비로소 완성되는 교호적 상호의존성(reciprocal interdependence)이 존재할 때의 기술을 뜻한다. 이는 다양하게 투입되는 요소간 서로 영향력을 주고받는 과정에서 업무가 진행되는 경우(예, 병원, 농구)의 기술형태이다. 이러한 기술을 사용하는 조직에서는 각 부분간 긴밀한 연계와 조정이 필요하므로 높은 수준의 의사소통과 팀워크를

필요로 하게 된다.

III. 톰슨의 연구가 조직설계에 주는 시사점

1. 상호의존성을 활용한 부서화(departmentalization)

조직 전체의 과업 달성을 위해서는 과업을 몇 개의 부서에서 나누어 맡아야 하는데, 이 때는 조정 필요성이 가장 큰(즉 조정비용이 가장 많이 드는) 부서끼리 서로 가까운 곳에 위치하도록 먼저 묶고 점차 조정의 필요성이 적은 부서까지 묶어 가는 것이 효율적이다. 정리하면, 상호관계가 밀접한 교호적 부서끼리 먼저 하나의 범주로 묶은 다음 이렇게 묶은 부문들 간의 과업진행 순서를 고려하여 다시 부서화를 진행한다. 그리고 마지막으로 집합적 의존성을 고려하여 최종적으로 부서화를 마무리한다.

2. 상호의존성을 고려한 불확실성(uncertainty)의 극복

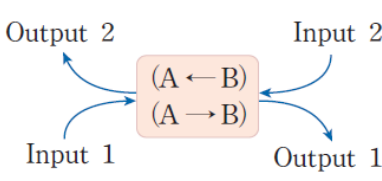
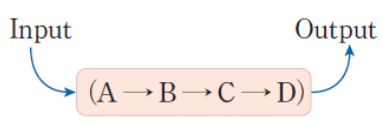
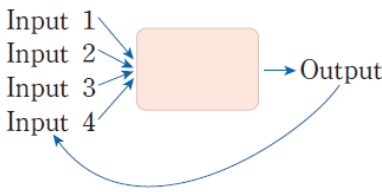
상호의존성은 곧 불확실성을 야기한다. 따라서 상호의존 방식과 기술유형에 따라 조직이 불확실성을 줄이는 방법도 달라질 수 있다.

1) 중개형 기술을 사용하는 조직에서는 부서간 관련성이 낮으므로 개별부서에서 처리하는 업무의 합이 곧 조직 전체의 업무량이 된다. 따라서 여기서는 조직이 서비스하는 대상(예, 고객)을

늘림으로써 불확실성을 줄일 수 있다.

2) 연속형 기술을 사용하는 조직에서는 가치사슬(value chain)상의 투입과 산출을 담당하는 업체들과의 관계가 얼마나 호의적인지 여부에 따라 성과가 달라질 수 있다. 따라서 여기서는 수직적 통합(vertical integration)을 통해 불확실성을 줄일 수 있다.

3) 집중형 기술을 사용하는 조직에서는 전문성을 갖춘 이들이 조직 내에 많을수록 성과가 향상될 것이다. 따라서 전문가를 영입하거나 구성원에 대한 교육훈련을 강화함으로써 불확실성을 줄일 수 있다.

상호의존성	도식화	기술유형	조직의 예	조정형태	생산비용 & 커뮤니케이션
집합적 상호의존성 (Pooled Interdependence)		중개형 기술 (Mediating Technology)	사업부제 조직 (은행)	표준화, 규정 (약한 조 정)	적음
순차적 상호의존성 (Sequential Interdependence)		연속형 기술 (Long-linked Technology)	조립라인 (조선회사)	계획, 피드백 (일반조정)	중간
교호적 상호의존성 (Reciprocal Interdependence)		집중형 기술 (Intensive Technology)	프로세스 조직 (병원)	상호조정, 팀워크 (강한 조 정)	많음