

教育行政 理論과 組織內의 人間觀

吳 暲 鍾

< 目 次 >

- I. 序
- II. Schein의 4가지 人間觀
 - 1. 合理的·經濟的 人間模型
 - 2. 社會的 人間模型
 - 3. 自我實現的 人間模型
 - 4. 複雜한 人間模型
 - 5. 人間觀에 따른 管理戰略
- III. Likert의 管理體制 分類
- VI. Miles의 經營管理論의 分類
- V. 要約 및 結論

I. 序

教育行政理論 또는 組織理論의 發展過程을 고찰할 때 보통 3개의 큰 흐름으로 나누어 고찰하는 것이 보통이다. 3개의 큰흐름이란 ① 古典的 理論 (科學的 管理) ② 人間關係理論 ③ 組織行爲 (行態)理論을 말한다¹⁾.

理論이란 “주어진 一聯의 狀況 (環境)下에서 사람이나 일들이 어떻게, 왜, 行動하며, 일어나며 (發生), 반응하는가를 多少 간단히, 一貫性있게 說明한 것”이다. 따라서 理論이란 一聯의 假定으로부터 出發한다. 假定(assumption)이란 假想된 條件下에서 가능한 一聯의 活動 (actions)을 記述하고, 規定하여 一聯의 結果를 結定지우는 原因的인 媒介變因을 밝히고 豫言하는 것이다.

어떤 組織이든지 그 組織의 性格, 特性, 機能方式, 그 組織이 안고 있는 問題의 種類등에 影響을 주는 基本的인 變數中的의 하나는, 人間의 本性和 그들이 어떻게 행동하는가에 대해서

1) Robst G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, second edition, (Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J., 1981), PP. 12-37

2) Raymond E. Miles, *The Theories of Management; Implications for Organizational behavior and Development*, (McGraw-Hill, Inc, 1975), PP. 32.

그 組織의 經營管理者들이 갖고 있는 一聯의 假定이다. 勿論 組織에 影響을 주는 다른 要因들—例컨대 技術的, 社會的, 法的 要因들—도 多樣하다. 그러나 組織構成員들이 指示받고, 統制되고, 보상받는 方式(樣狀)들은 一次的으로 그 經營管理者가 人間 즉 그 構成員들에 對해서 갖고 있는 假定에 의해 影響을 받는다. 經營管理者들이 行하는 經營管理行爲는 이들 假定에 따라 이루어지게 된다. 즉 組織에서 眞實로 重要的 決定은 論理나 具體的인 事實에 基礎해서 이루어지는 것이 아니라 假定이나 價値에 입장에서 이루어 지다.

組織理論에 있어서 人間本質에 對한 關心은 주로 人間の 行動을 組織要請에 부응시키려는 戰略의 탐색에 關聯된 것이다. 다시 말하면 組織에 참여하는 人間이 組織에 기여하는 것을 보장하는 諸般의 裝置와 方策을 마련하는데 必要하기 때문에 人間이란 어떠한 存在인가 하는 問題에 關心을 기울여 왔다고 할 수 있다.

따라서 本稿는 行政理論 또는 組織理論의 基盤인 前提로서 提議되고 있는 人間에 對한 基本的인 假定을 分析하는데 그 目的이 있다. 이를 爲해서는 莫나 구체적으로, 이에 對한 先구적인 研究로 定評이 나 있는 Schein, Likert, Miles 등의 研究를 檢討하고, 組織內에서의 人間觀이 行政理論, 尤 行政觀에 어떠한 關聯 및 시사(implication)를 示하는 點을 考察 적으로 整理해 보려 한다.

II. Schein의 4가지 人間觀³⁾

Edgar H. Schein은 歷史的인 登場順序에 따라 組織內의 人間模型을 네가지로 分類하고 各 人間模型에 상응하는 管理戰略을 說明하였다. 네가지 人間觀 또는 人間模型이란 ① 合理的·經濟的인 人間(rational-economic man), ② 社會的인 人間(social man), ③ 自我實現的인 人間(self-actualizing man), ④ 複雜한 人間(Complex man)을 말한다.

行政理論 또는 組織理論에서 제일 처음 登場한 人間模型이 合理的·經濟的인 人間이다. 人間을 合理的이고 經濟的인 存在라고 보는 見解에 의하면 人間은 經濟的인 自己利益이 最大로 되는 行動을 計算하고 그에 따라 行動할 수 있는 存在라고 한다. 이러한 見解는 人間の 被動性과 外在的인 動機賦與의 必要性을 假定한다.

둘째로 登場한 人間模型이 社會的인 人間이다. 이 觀點에 따르면 人間은 根本的으로 社會的인 欲求의 充足을 爲해서 움직이는 存在라고 한다. 즉 人間이 經濟的이기보다는 오히려 사람과 사람사이의 社會的인 關係 속에서 生活의 의미를 發見하는 存在라는 點을 強調한다. 여기서

3) Edgar H. Schein *Organizational Psychology*, 3rd edition, (Prentice-Hall, Inc., Englewoodcliffs, N.J., 1980), pp. 50-102를 參考 引한 것임.

도 人間을 被動的인 存在로 보고 動機가 外在的으로 賦與되어야 한다고 생각한다.

세계로 登場한 人間模型이 自己實現의 人間이다. 이 觀點에 의하면 人間은 自己의 資質 또는 力量을 生産的으로 活用하고 成長하려는 欲求를 지닌 存在라고 한다. 여기서는 人間의 內在的인 動機賦與와 自己規制能力을 認定한다.

네째로 登場한 그리고 가장 綜合的인 人間觀은 複雜한 人間이라는 觀念에 입각한 것이다, 그동안의 人間연구변천추세를 反省하고 進展의 方向을 생각한 끝에 設定한 이 人間觀에는 위 세가지 人間觀에서 지적된 것보다는 훨씬 複雜한 人間의 屬性을 파악하고 있다. 複雜한 人間의 모습을 想定하는 人間觀에 따르면 사람은 多樣한 欲求와 潛在力을 가졌고 그 發現은 때와 場所에 따라 달라질 수 있으며 새로운 欲求를 배울수 있기 때문에 스스로 複雜할 뿐만 아니라 그러한 複雜性의 樣態는 사람마다 다를 수 있다고 한다.

1. 合理的 經濟的 人間模型

吳錫泓⁴⁾은 Schein의 4가지 人間觀의 分類와 비슷한 범주로 역시 4가지 人間模型을 제시하고 있다. 즉 ① 古典的 人間觀, ② 人間關係論的 人間觀, ③ 成長理論, ④ 複雜한 人間이 그것이다. 吳錫泓의 分類는 Schein의 分類에 대체적으로 相應한 것으로 「古典的 人間觀」은 「合理的·經濟的 人間模型」과, 「人間關係論的 人間觀」은 「社會的 人間模型」과, 「成長理論」에서는 「自我實現的 人間模型」과 그 內容이 一致하고 있으며, 「複雜한 人間觀」은 Schein의 「複雜한 人間模型」을 그대로 소개하고 있다.

合理的 經濟的 人間觀은 보통 古典期로 分類하는 組織理論의 人間觀이며 다음과 같은 假定이 內包되고 있다⁵⁾.

첫째 人間은 經濟的 欲求를 지닌 타산적 存在이기 때문에 一次的으로 經濟的 誘因에 의하여 動機가 유발되며, 그에게 最大의 經濟的 利益을 주는 일을 골라 하게 된다.

둘째, 經濟的 誘因은 組織이 제공하게 되는 것이므로 人間은 組織에 의해서 조종되고, 動機化되고, 統制되는 被動的인 存在일 수밖에 없다.

셋째, 人間은 感情(feelings)이 必然的으로 非合理的이기 때문에 利己的인 타산에 의해서 行動할 것이다.

네째, 따라서 組織은 人間의 感情을 統制할 수 있도록 設計되어야 한다.

다섯째, 人間은 本性이 게으르기 때문에 外在的으로 動機가 부여되지 않으면 組織에 기여하는 行動을 하지 않는다.

4) 吳錫泓, 組織內의 人間研究, 서울대학교 행정대학원, 행정논총, 제17권 제1호, 1979

5) E. H. Schein, op. cit., P.53 및 Harry R. Knudson, et al., Management; An Experimental Approach, 2nd ed., (Mcgraw-Hill, inc., 1979), PP60-61 및 吳錫泓, 前掲文 P.3

여섯째, 人間의 自然的인 目的은 組織의 目的과 상치되기 때문에 人間은 組織目的에 기여하도록 外部的인 힘에 의해서 統制되어야 한다.

일곱째, 人間은 그의 非合理的인 感情때문에 根本的으로 自己統制 (self-controll)를 할 수 없다.

古典的 組織理論이 假定하고 있는 合理的·經濟的 人間의 觀念에 따르면 人間은 주로 經濟的 (금전적 또는 物質的) 誘因에 의하여 動機가 誘發되며, 經濟的 報償이 제공될 때에 비로서 움직인다고 한다. 그리고 人間은 本質的으로 게으른 存在라고 한다. 따라서 이러한 人間들이 수행하는 業務는 管理者 또는 監督者가 매우 세밀하게 計劃을 세워 주어야 하고 業務가 적절히 수행되도록 하려면 監督과 統制가 必要하다고 한다.

< 管理戰略 >

經營者 및 管理者가 갖는 人間 또는 構成員에 대한 이런 類의 假定은 組織과 그 構成員間의 心理的 유대가 어떠한가에 대한 經營者의 생각을 決定하게 될 뿐만 아니라 더 나아가서 그의 管理戰略을 決定하게 된다⁶⁾.

生産性 向上에 대해서 充分한 經濟的 報償을 제공하면 사람들은 經濟的 報償을 얻기 위한 手段으로 生産的 向上을 택하게 될 것이라고 豫測하는 經濟的 模型은 Frederick Taylor의 科學的 管理理論과 그 추종자들의 主張에서 찾아 볼 수 있다. Taylor는 熱心히 일하는 사람이나 게으른 사람이나 마찬가지로의 報酬를 받는다면 사람들이 生産性을 높이는 데 흥미를 잃을 것이므로 일을 많이 하는 사람은 일을 작게 하는 사람보다 더 많은 보수를 받게해야 한다고 주장하면서 이를 保障할 수 있는 賃金支給方法을 제안한바 있다⁷⁾.

Max Weber의 組織研究에 있어서도 理想的인 組織을 모든 것이 高度로 標準化되어 있으며 모든 사람이 자기의 임무가 무엇인지를 알고 그것을 엄격하게 수행하는 組織이라고 한다. 個人的 欲求是 組織의 必要에 종속되는 것이며 個人은 자기가 한 일에 부합되는 公式的인 經濟的 報償을 받는 것이라고 하였다⁸⁾.

위와같은 經濟的 人間觀에 바탕을 둔 經營者의 管理戰略에서 一次的으로 關心을 두는 곳은 課業遂行의 効率性에 있다. 構成員의 士氣나 感情에 대한 管理者의 關心 (責任)은 二次的인 것이다. 이런 觀點에서 Koontz와 O'Donnell은 管理者가 遂行해야 할 4개의 으뜸가는 기능으로 ① 計劃하기 ② 組織하기 ③ 動機부여 ④ 統制를 들고 있다⁹⁾.

6) E. H. Schein, Ibid., pp. 53-55 및 Harry R. Knudson, et al., Ibid., p. 60 및 吳錫泓, 前揭文, p. 3

7) Frederick Taylor, Scientific Management, (Haper & row, 1911), 을 引用한 吳錫泓, 上揭文, p. 4

8) Harry R. Knudson, et al., op. cit., p. 60 및 吳錫泓, 上揭文, p. 4

9) H. Koontz and C. O'Donnell, Principles of Management, 3rd ed., (Mcgraw-Hill, New York, 1964), cited in Harry R. Knudson, et al., Ibid., p. 60

이런 立場에서 보면, 만일 構成員의 士氣가 낮으면 管理的인 處方은 걱정수준의 動機化나 生産水準을 維持하기 위하여 課業및 組織關係를 再設計(構成)하거나 誘因및 統制體制를 變更하는 데서 그 解決策을 찾게 된다. 즉 이런 原理에 의해 支配되는 組織은 그의 組織効果의 거양을 爲해서는 組織自體에 눈을 돌림으로써 거기서 改善策을 찾으려 한다. 즉 첫째 누가 누구에게 報告하게 하는가? 누가 어떤 일을 해야 하는가? 課業은 經濟的으로, 能率的으로 設計(組織)되어 있는가? 등

둘째, 또한 그것은 構成員들의 課業遂行에 대해서 動機를 부여하고 報償을 주는 誘因計劃 및 體制를 再檢討하게 될 것이다. 例컨데 生産性이 낮으면 이를 높이기 위해서 構成員 間에 경쟁을 자극하고 生産實績에 따라 報償을 주는 보너스 計劃을 樹立하는 것이다.

셋째, 統制 構造를 再檢討할 것이다. 管理者는 構成員들에게 生産性向上을 위한 壓力을 充分히 加하고 있는가? 生産實績이 낮은 사람, 태만한 사람을 구별하고 적절히 징계할 제재는 마련되어 있는가? 部署別 生産實績을 확인하기 위한 情報수집 體制는 마련되어 있는가?

어쨌든 그 組織이 소기의 課業을 잘遂行하느냐 못하느냐는 全的으로 管理行爲에 그責任이 있다고 보는 것이다. 따라서 組織의 構成員들은 그 組織의 誘因體制및 統制體制가 권장하고 허용하는 것 이외에는 무엇을 더 하리라고는 기대하지 않는다.

結論的으로 말해, 이러한 假定에 따라 움직이는 組織이 갖는 가장 큰 맹점은 自己滿足에 빠지고 만다는 事實이다. 構成員이 무관심하고, 적개심을 가지고 있고, 經濟的 誘因에 의해서만 動機化되는 것으로 보면(기대하면), 그에 따른 管理戰略도 마찬가지로 構成員들이 그러한 方式으로 行動하지 않으면 안 되도록 물고 가고 말 것이다.

2. 社會的 人間模型

社會的 動機를 중시하는 社會的 人間觀에서는 人間の 經濟性 보다 오히려 人間の 社會性 내지 集團性을 強調한다. 人間은 愛情, 友情, 集團에의 소속, 다른 사람들로부터의 認定과 遵敬등을 願하는 이른바 社會的 欲求(social needs)를 지닌 存在로서 이러한 欲求를 充足시켜 주는 誘因이 제공될 때 비로서 動機가 誘發된다고 한다.

組織生活에서 社會的 動機의 重要性을 처음으로 밝힌 研究는 Hawthorne 研究이다. 「호오손 工場」에서의 實驗的 研究는 당초에 物理的 내지 육체적 作業條件의 變化가 勞動生産에 미치는 영향을 分析하려는 것이었으나 古典的 理論으로는 說明하기 어려운 현상이 관찰되자 이를 깊이 밝혀 보기 위해 Mayo가 주도하는 研究팀이 調査作業을 인계받아 研究를 계속 하였다.

이들 研究팀은 電話機附品을 組立하는 女工集團을 대상으로하여 物理的 作業條件의 變化에 따른 반응을 검토한 끝에 集團內의 一體感, 管理層의 關心등이 오히려 가장 중요한 動機賦

興의 要因임을 發見하였다. 그리고 계속해서 2만여명의 勞動者들을 面接하여 業務와 作業條件, 監督등에 대한 생각과 그러한 생각이 生産性에 어떻게 作用하는가를 알아보려는 調査를 進行하였다. 勞動者들은 調査의 過程에서 하고 싶은 말을 할 수 있는 機會를 얻었을 뿐 아니라 面接에서 나온 의견들이 상당히 채택되었기 때문에 勞動者들은 認定感과 參與感을 갖게 되었고 이것을 나아가서 生産性 提高에 기여한다는 것을 發見하였다. 이러한 研究結果는 研究人들이나 組織을 管理하는 사람들로 하여금 勞動者들 사이의 相互作用과 社會的 欲求의 充足이라는 問題에 깊은 關心을 불러오도록 作用을 하였디¹¹⁾.

Elton Mayo는 合理的·經濟的 人間觀과는 전혀 다른 人間에 대한 假定을 樹立하였다¹²⁾.

1. 人間은 根本的으로 社會的 欲求에 의해서 動機化되며 他人과의 關係를 通하여 그의 正體 (identity)를 樹立한다.
2. 産業革命 및 作業의 合理化의 結果로 作業 (業) 自體의 內在的 意味는 喪失되고 이제는 作業上의 社會的 關係속에서 그 意味를 찾아야 하게 되었다.
3. 사람들은 組織內에서 經營上의 統制나 誘因보다 동료집단의 社會的 세력 (force)에 민감하다.
4. 사람들은 監督者가 部下들의 社會的 欲求 및 認定의 欲求를 수용할 수 있는 만큼만 管理 行動에 순응한다.

人間의 合理性·經濟性 보다는 社會性 내지 集團性을 중요시하고, 經濟的 欲求가 아닌 社會的 欲求에 焦點을 두고 있다는 점에서 社會的 模型의 人間觀은 合理的·經濟的 模型의 人間觀과 正面으로 대조되는 局面을 가지고 있다. 그러나 여러가지 면에서 合理的·經濟的 模型과 共通點을 가지고 있다. 즉 두가지 模型이 다같이 人間의 被動性, 動機賦與의 外在性, 欲求體系의 劃一性등을 原則的으로 前提하고 있다. 그리고 組織의 要請과는 相反되는 個人的 욕구를 充足시켜주는 交換條件으로 組織을 위한 個人的 희생을 받아 낼 수 있다고 믿는 점이 라든지, 欲求의 充足이 바로 職務遂行의 動機가 된다고 보는점 또한 두가지 模型이 共有하는 特性이라 할 수 있다¹³⁾.

< 管理戰略 >

이들 假定을 바탕으로한 管理의 戰略은 合理的·經濟的 人間模型을 바탕으로한 經營管理戰略과는 현저히 다르다.

社會的 人間模型에 입각한 管理戰略에서 強調하는 것은 :

10) E. H. Schein, op. cit., PP. 56-59

11) E. Mayo, The Social Problems of an Industrial Civilization, Harvard University Graduate School of Business, Boston, 1945, Citted in Harry R. Knudson, et al., op., cit., P. 61

12) 吳錫淵, 前揭文, P. 5

첫째, 管理者는 遂行되어야 할 課業에만 關心을 둘 것이 아니라 構成員들의 欲求에 더 많은 關心을 가져야 한다.

둘째, 管理者는 部下들에게 指示하고, 統制하는데만 마음을 쓸 것이 아니라 소속감, 열정감, 認定感 등 部下들의 感情에 關心을 가져야 한다.

셋째, 管理者는 實質的으로 作業集團들을 認定해 주어야 하며, 個人的인 誘因보다는 集團的 誘因에 더 神經을 써야 한다.

네째, 管理者의 가장 重要한 役割이 計劃하고, 組織하고, 指示하고, 統制하는 일에서 構成員과 高位層 사이의 媒介者로서 행동하는 일로 바뀌어져야 한다. 그러기 위해서 管理者는 部下들의 感情과 欲求를 청취해서 理解하고, 그들의 感情과 欲求를 고려하는 行動을 보여줘야 한다.

한마디로 말해 社會的 人間模型에 의하면 管理者는 課業中心 管理에서 構成員中心의 管理 으로 移行하게 된다. 즉 管理者는 課業을 賦課하는 사람, 指示하고 統制하는 사람 대신에 課業에 대한 助言者, 후원자가 되어야 한다.

3. 自我實現의 人間模型

自我實現의 人間模型에 있어서 人間에 대한 基本的 假定은, 下級の 「動物的」 欲求 보다는 高級의 「人間的」 欲求에 注意를 환기시키면서 高級欲求의 充足을 지향하는 管理體制가 바람직하다는 점을 목적으로 또는 명시적으로 시사한다. 여기서 高級欲求란 自我實現, 責任 있는 일을 통한 成長, 獨自性, 自我滿足 등에 관한 欲求를 말한다 이 중에서도 自我實現의 欲求가 가장 重要한 것으로 다루어지고 있다. 自我實現의 欲求에 “力點이 놓이게 됨에 따라 動機賦與의 內在性 (intrinsic motivation) 또한 자극을 받게 되었다”¹³⁾.

社會的 人間模型에 의한 人間에 대한 假定은 管理 또는 行政理論에 있어서 “人間關係 運動”이라는 커다란 흐름의 結果를 낳았다. 이런 運動은 管理者로 하여금 構成員의 社會的 欲求의 重要性을 認識케 했다. 이런 認識의 結果는 組織內에서 構成員들의 士氣의 진작에 힘쓰게 하였으며 이것은 Mayo研究의 크나큰 공헌의 結果였다. Mayo의 基本的인 提案은 課業 그 自體의 性質에 關心을 기울이는 것은 無意味하다는 것이었다. 즉 構成員의 社會的 欲求에 關心을 기울여야 한다는 것이었다. 그러나 많은 사람들 (McGregor, Argyris, Maslow 등)은 人間 (構成員)들의 社會的 欲求보다도 자기가 맡은 일을 遂行하는데 능숙하고 생산적인 방법으로 自己의 能力이나 技術 (skill)을 발휘하려는 人間의 內在的 欲求 (inherent needs)의 重要性을 주장하였다. 즉 構成員들이 소외감을 느끼는 것은, 자기

13) 上揭文, P 6

에게 주어진 일이 보다 능숙하고 生産的인 方法으로 自己의 能力이나 技術을 발휘할 수 없게 되어 있는데 있다는 것이다.

自我實現의 人間模型의 人間에 대한 基本假定은 McGregor의 Y理論에 가장 잘 表現되고 있다¹⁴⁾.

人間の 動機는 位階를 이루고 있다. : ①生存, 安定, 安否의 欲求, ②社會的 및 소속의 욕구, ③ 자기만족 및 자기존경의 욕구, ④ 自律 및 獨立에의 欲求, ⑤ 自己의 能力 및 資源 活用の 극대화를 위한 自我實現의 欲求 : 人間은 제일 基本的이고 낮은 水準의 欲求가 充足되어야 次上의 欲求의 充足을 추구한다. 아주 低能한 人間도 다른 欲求가 充足되면 自己가 하는 일에 成就와 意味를 부여하려는 이른바 自我實現의 欲求를 추구하게 된다¹⁵⁾.

2. 人間은 自己가 하는 일에 成熟해지려고 하며 또 그럴 수 있는 存在이다. 이 말은, 즉 성숙해진다고 하는 것은 어느 정도의 自律性 및 獨立性을 구사하며, 長期的인 展望을 하게 되며, 專門的인 能力과 技術을 개발하며, 환경에 적응하는데 아주 융통성을 발휘하게 된다는 뜻이다¹⁶⁾.

3. 人間은 根本的으로 스스로 動機化 되며 (self-motivated), 自己-統制的인 存在이다. : 外部에서 賦課되는 動機 및 統制는 個人에게 위협 또는 구속이 되며, 그들을 미성숙 상태에 머물게 한다.

4. 自我實現과 보다 效果的인 組織의 課業遂行 間에는 對立(갈등)되지 않는다. 機會가 주어지면 人間은 自己自身の 目的을 組織의 目的과 自發的으로 統合시킨다. ¹⁷⁾

< 管理戰略 >

構成員에 대한 假定이 위와 같은 管理者는 社會的 人間模型에 의한 管理戰略과 유사한 管理戰略을 樹立할 것이다, 그 強調點이 相異なる 것이다. 例컨데 管理者는 部下와의 人和에 주력하겠지만 그 보다는 部下들이 自己가 맡은 일에 內在的으로 動機감을 갖고, 그 일의 遂行에 障지를 느낄 수 있도록 하는데 더욱 주력할 것이다.

問題는 構成員들이 社會的 欲求를 充足시킬 수 있는지 없는지가 아니라 構成員들이 自己가 하는 일에 자존과 障지를 느낄 수 있는가의 여부가 關鍵이 된다. 管理者는 動機賦與者, 指示

14) E. H. Schein, op. cit., P. 69

15) A. Maslow, Motivation and personality. (New York : Harper, 1954), cited in E. H. Schein, Ibid., P. 68

16) C. Argyris, Integrating the Individual and the Organization, (New York : Wiley, 1964) cited in E. H. Schein, Ibid., P. 68

17) D. M. McGregor, The Human side of Enterprise, (New York : McGraw-Hill, 1960), cited in E. H. Schein, Ibid., P. 68

者, 統制者가 아니고 촉매자 (Catalyst), 후원자가 되어야 하며, 그 보다는 더 나아가서部下들이 自己가 하는 일을 스스로 처리해 나간다고 느낄 수 있도록 管理者가 갖고 있는 責任과 권한을 대폭 部下들에게 委任시켜주는 委任者가 되어야 한다.

이를 假定으로부터 導出되는 것으로서 권위 (authority) 및 組織과의 心理的 유대에 대한 시사는 매우 중요하다. 우선 권위(authority)는 이제는 特定한 사람이나 特定한 役割에 주어지는 것이 아니라 課業 그 自體에 주어지는 것이다. 도전감을 갖고 問題를 解決하는 것—다른 말로 하면, 극기 및 자기개발 과정—은 自我實現의 核心이다.

一般的인 管理戰略에서 보면, 管理者들은 課業에 關해서 最小限度 特定한 課業이 요구하는 것이 무엇인가를 傳達하는 중개자 (agent)의 役割을 遂行해야 한다고들 얘기한다. 그러나 자기가 하는 일에 도전감을 갖고 그일을 遂行하는 사람들은 自律性을 추구하고, 대신에 스스로 自制할 줄도 알고, 그래서 그들 스스로 組織의 目的에 맞춰 自己의 課業을 완수할 수 있다는 점을 알아야 한다. 즉 이 말은 全體의으로 動機賦與의 基礎가 外在的 誘因에서 內在的 誘因으로 옮겨진 셈이다. 따라서 管理者는 組織 構成員들이 그 組織目的 추구를 通해서 內在的 動機를 充足시킬 수 있는 機會를 제공해 주지 않으면 안된다.

傳統의 人間觀이나 社會의 人間模型에서는 構成員이 組織과 맺는 心理的 유대는, 構成員의 課業遂行에 대해서 組織이 外在的 報償 (經濟的 또는 社會的)을 제공하는 相互交換에 의해서 成立되는 것으로 본다. 自我實現의 人間模型에서는 構成員이 組織과 맺는 心理的 유대는 構成員이 創意力을 발휘해서 水準 높은 課業遂行을 제공하는 대신에 組織은 構成員에게 內在的 報償 (能力발휘 및 成就에 대한 滿足)을 얻을 수 있는 機會를 제공하는 相互交換에 의해서 成立되는 것으로 본다. 이것은 타산적 관계가 아니라 하나의 道德的 關係이다. 그러기 때문에 이것은 組織目的 達成에 대한 책임을 더욱 크게 느끼게 하며 그래서 組織目的 達成을 위하여 創意的 努力을 경주하게 된다.

構成員들은 自己들이 맡은 일을 遂行 하는데 어느 정도의 自律性이 保障되면 보다 큰 影響力을 행사할 수 있게 된다. 이것은 管理者가 어떤 領域에서 그들이 갖고 있는 大權, 특히 統制領域에서의 大權을 포기해야 된다는 뜻이다. 그러므로써 理論Y의 假定에 입각한 組織이 보다 광범위하게 權力을 配分할 수 있게 된다. Leavitt¹⁸⁾는 이것을 “權力의 均等化 (power equalization)”라는 用語로 表現하고 있다. 그러므로써 그런 組織은 組織의 意思決定에 構成員의 參與價値를 認定하게 될 것이다.

“參與管理”의 概念은 그 아이디어가 構成員들은 그들에게 直接 影響을 미치는 意思決定에 參與되어야 한다는 것이다. 또한 그런 아이디어 속에 숨어 있는 假定은, 構成員들은 그들이

18) H. J. Leavitt, the Social Science of Organizations : Four Perspectives, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1963), cited in E. H. Schein, Ibid., P. 69

인하고 있는 組織에 價值으로 받아들여기를 위하여, 意思決定에 영향을 미칠수 있게 되기를 願하며, 組織目的 達成에 봉사할 수 있도록 그들의 能力을 발휘할 수 있게 되기를 願하고 있다는 것이다. Argyris¹⁹⁾에 의하면, 管理者가 이러한 假定을 채택할 때만이 그 組織 및 管理體制는 構成員으로부터 개인간 있는 成人行動을 끌어낼 수 있도록 設計될 수 있다는 것이다.

4. 復雜한 人間模型

組織 및 行政理論에 있어서 人間觀의 發展過程은 結局 무모한 劃一化 (simplified)나 지 普遍化를 배격하는 復雜한 人間模型을 定立하는데 이르게 되었다.

復雜한 人間의 모습을 想定하는 人間觀에 따르면 사람은 多樣한 欲求와 潜在力을 가졌고 그 發現은 연령 및 發達段階에 따라 變하며, 個人關係의 樣狀에 따라 다르며, 그러한 復雜性의 態態는 사람마다 다를 수 있다고 한다²⁰⁾. 이와 같이 人間의 復雜한 모습에 바탕을 둔 假定²¹⁾은, :

1. 人間의 欲求是 多樣한 범주에 걸쳐 나타나며, 發達段階 및 全體로서의 生活場面 (life situation)에 따라 그 發現이 多樣하다. 이들 欲求 및 動機들의 重要性 程度는 사람마다 다르며, 어떤 類의 位階를 이룬다. 이런 位階는 그 自體가 사람에 따라, 때와 場所 (situation)에 따라 다를 수 있는 하나의 變數 (Variable)이다.

2. 欲求 및 動機들은 動機類型, 價値, 目的 등과 復雜하게 相互作用하고 結合하기 때문에 우리들은 어떤 水準에서 人間動機를 理解한 것인가를 認定하지 않으면 안된다. 例컨데 급전은 아주 相異한 欲求를 만족시킬 수 있으며 自我實現 過程에 도움을 주기 때문에, 어떤 사람들에게는 自我實現의 欲求와 관련될 수도 있다. 한편, 社會의 欲求 또는 自我實現의 欲求是 相異한 發達段階에서 相異한 方法으로 實現과 發現될 수 있다.

3. 組織 構成員들은 組織經驗을 通하여 새로운 動機를 형성하게 된다. 그러기 때문에 궁극적으로 그의 動機類型은 그의 本始的 (initial) 欲求와 組織經驗 과의 復雜한 相互作用의 結果임을 意味한다.

4. 한 個人이라도 相異한 組織內에서는 또한 同一한 組織內에서라도 部署가 다르면 相異한 欲求를 發見시킨다. 즉 公式的 組織에서 조차된 사람은 非公式 組織에서 그의 社會的, 自我實現的 欲求를 充足시킨다. 일 (job) 自體는 여러가지 技術 (skill)로 構成되어 있는 것 같이, 수많은 動機는 서로 다른 時期에, 서로 다른 職業에서 각자 發見된다.

19) C. Argyris, op. cit., cited in E. H. Schein, Ibid., P. 70

20) 吳錫泓 前掲文, P. 21

21) E. Schein, op. cit., PP. 93—94. Harry R. Knudson, et al., op. cit., P. 63

5. 사람들은 아주 다른 種類의 動機를 갖고 組織에 參與한다. 個人의 궁극적인 만족, 組織의 궁극적인 効果들은 이들 動機의 性質에 단지 部分的으로 依存할 뿐이다. 遂行되어야 할 課業. 課業擔當者의 能力 및 經驗, 동료들과 形成하는 분위기등 이 모든 것들이 일과 感情의 어떤 類型을 形成하는데 交互作用한다. 例컨데 高度의 技術을 가졌지만 동기부여가 잘 되지 않은 사람은, 技術은 낮지만 동기부여가 잘 된 사람과 비슷하게 만족하고 效果의 일 수 있다.

6. 사람은 自己自身の 動機, 能力, 課業의 性質에 따라서 반응을 달리한다. 즉 管理戰略이 다르면 構成員 또한 다르게 반응한다. 다시 말하면 언제나 항상 모든 사람들에게 들어맞는 唯一한 管理戰略은 있을 수 없다는 말이다.

< 管理戰略 >

위에 든 假定이 經營管理 實際에 주는 시사는 무엇인가? 아마도 가장 重要한 시사는, 管理者는 하나의 '훌륭한 診斷者'가 되어야 하며 탐구정신에 價値를 두어야 한다는 점일 것이다. 管理者들의 휘하에 있는 사람들의 能力이나 動機가 變數的인 것이라면, 經營管理者들은 그 變數들이 갖는 差異를 간파할 수 있는 診斷的인 能力을 구비하고 있어야 한다. 둘째, 이들 差異가 存在한다는 것을 안다는 식의 知識의 水準에서가 아니라 實際 이들 差異의 소중함을 배우고, 이들 差異를 밖으로 들어나게 하는 진단과정을 소중히 할 수 있어야 한다. 세째, 진단적인 통찰의 잇점을 실리기 위해서 管理者들은 自己의 行動에 융통성을 지녀야 하며, 行動의 범위를 폭넓게 구사할 수 있게 되어야 한다. 즉 그의 部下들의 欲求나 動機가 다를 것을 認定한다면, 그들은 다른 方式으로 취급해 주어야 한다.

그러면 合理的·經濟的 人間觀, 社會的 人間觀, 自我實現의 人間觀과 그 假定은 全體的으로 다 틀렸다는 것인가! 그래서 그러한 假定에 대한 經營管理 戰略은 다 틀렸다는 말인가? 그렇지 않다. 그런 假定들은 어떤 사람들에게, 혹은 어떤 狀況에서 틀릴 수 있다는 말이다. 따라서 이제까지 우리가 잘 못 된 것을 지나친 劃一化 및 普遍化에 있다. 管理者가 人間行動에 대해 보다 科學的 態度를 취하려고 한다면 그들은 그들의 假定을 檢討하고 난 뒤 보다 나은 診斷을 얻게 될 것이다. 그렇게 되면 그들은 그 狀況의 要求가 實現될 수 있도록 보다 적절한 조치 및 行動을 택하게 될 것이다. 例컨데 어떤 때에 는, 혹은 어떤 사람(部下)들에게는 아주 指示的(명령적) 態度로 대하게 되고, 다른 경우에 있어서는 아주 非指示的으로 대할 수 있게 된다. 다른 말로 하면 그들은 융통성을 지닐 수 있게 되고 그래서 多樣的 對人關係, 多樣的 類型의 權威, 多樣的 心理的 유대를 구사할 수 있게 된다.

狀況의인 現實(situational realities)에 입각한 융통성 있는 行動을 "Contingency theory"라 부르고 있다. 이 理論이 표방하고 있는 것은, 特定한 狀況에서 組織하고, 管理

하고, 指導(lead)하고 하는 바론 方法은 수많은 要因에 달려 있다(Contingent upon)는 事實이다.

人間本性, 課業, 狀況, 指導性, 經營管理 過程들에 內在하고 있는 複合性을 認識하게 됨으로써 狀況理論(contingency theory)은 最近에 이 分野에서 아주 矚目을 받게 되었다. ²²⁾

5. 人間觀에 따른 管理戰略

經營管理者들의 人間에 關한 基本的인 假定, 또 構成員들이 組織內에서 어떻게 行動할 것인가에 대한 基本的인 假定은 그 組織이 機能하는 方式, 그 組織이 當面하게 될 問題의 樣狀에 중요한 影響을 미친다.

위에서 本稿는 네가지 人間觀과 그에 따른 管理戰略을 概觀하였는데, 이를 組織의 몇가지 特性에 따라 要約할 必要가 있다. 이를 위해서 本稿는 Knudson, Woodworth, Bell등이 네가지 人間觀과 그에 따른 管理戰略을 推論한 것²³⁾을 引用한다.

그들은 4가지 人間觀에 따른 管理戰略의 特徵을 “統制”(合理的·經濟的 人間觀), “集團活動,(社會的 人間觀), “委任”(自我實現的 人間觀), “體制個人差”(復雜한 人間觀)등으로 表現하고 있다. 여기서 “體制·個人差”란 말은, 復雜한 人間觀에 의한 管理戰略에 따르면, 組織을 하나의 體制(systems)로 보며 構成員들의 個人差를 認識하는 것을 중요하게 생각한다는 뜻이다.

또한 그들은 4개의 人間觀에 따라 管理戰略이 다음과 같이 해서 그것이 組織이 기능하는데 어떤 모습으로 影響을 줄 것인가를 推論하고 있다. 여기서 그들은 組織의 기능상의 特徵을 살리기 위해서 組織을 7개의 變數 또는 領域 (1) 目的, (2) 의사소통 體制 (3) 統制體制 (4) 意思決定 (5) 組織構造 (6) 리더쉽 類型 (7) 報償體制)으로 나누고, 4개의 人間觀에 따라 이 7개의 組織變數가 어떤 樣狀을 띠 것인가를 推論하고 있는데 다음과 같다

22) E. H. Schein, Ibid., p. 95

23) H. R. Knudson, op. cit., PP. 72-73

管理者의 人間觀과 그 것의 組織에의 영향

人間觀 → 領域 ↓	合理的 經濟的 人間觀 (統制)	社會的 人間觀 (集團運動)	自我實現的 人間觀 (委任)	復雜한 人間觀 (複合, 개인차)
目的的	1. 經濟的 측면 지향 2. 物量的인 用語로 記述 (이유 추구) 3. 사람에게 관한 목적진술이 없음 4. 管理者에 의해 수립됨	1. 構成員 中心 2. 構成員의 복지에 관심 3. 公衆의 구성 4. 집단 과정을 통해 모인 한다	1. 社會的 人間觀에 對하여 같은 點에 對하여 구성원들의 發展에 關心을 갖는다 2. 集團過程을 통해 決定한다	1. 人間因을 강조하는 모든 點들 中에 일부
의사소통	1. 管理者가 직접 관여 한다 2. 近接統制 3. 公式的 統制 4. 정보누설의 통제 (절제된 보안조치)	1. 完전한 公式統制를 強調 2. 경로의 개방 3. 公式通路를 이용하도록 권장 4. 직접의사 교환 5. 집단적 의사 교환	1. 管理者와 部下間에 사회적이고 개방적 2. 의사 교환 과정에 개인의사 참작	1. 層級의 의존하는 모든 層級의 체계
통제 체계	1. 分擔管理 2. 모든 것을 數量化 3. 個人的 誘因 4. 徹底的한 통제를 통한 관리	1. 集團을 기반으로한 통제 2. 사회적 압력을 통한 동료들의 통제 3. 集團誘因	1. 個人生活의 狀況에 依한 통제 2. 賞罰성 있고 彈性的한 통제 3. 個人은 스스로 통제한다	1. 徹底的한 모든 체계의 일부
의사결정	1. 管理者가 혼자서 決定한다 2. 管理者가 모든 것을 決定한다 3. 의사결정의 방법에 관심을 갖는다	1. 의사결정에 集團이 참여한다 2. 決定의 方法的 측면보다 더 關係의 作用 (acceptance)에 더 關係를 갖는다	1. 個人들이 참여한다 2. 管理者는 問題의 解決을 爲하여 個人들이 의사결정에 참여한다	1. 參與를 강조 하지만 모든 點들 中에 일부

人間觀→ 領域↓	合理的·經濟的人間觀 (統制)	社會的 人間觀 (集團活動)	我實現的 人間觀 (委任)	後難한 人間觀 (委任, 개인적)
조직구조	1. 統制의 범위가 좁다 2. 位階構造가 크다 3. 시행규칙, 전칙기, 등이 복잡하다 4. 高度의 조직화	1. 보다 개방적인 구조 2. 半面구조 3. 집단 활동의 여지 및 기회가 주어진다	1. 構造는 統制手段이 아니라 支援手段이다 2. 어떤 公式의 chart는 없음 3. 個人이 해석대로 수행된 일이 구조를 이룬다	1. 적절한 모든 것들중에 일부
리더십 類型	1. 理論X類型의 管理者가 모든 것을 결정한다 2. 最大의 경제적 이익을 달일 수 있는 것을 지칭한다 3. 專斷的	1. 理論Y類型의 리더가 집단의 복수나 바람을 만족시킨다 2. 集團指導 3. 民主的	1. 理論Y의이다 그러나 個人的인 責任지향 2. 리더는 하나의 촉매자요 3. 民主的	1. 理論X와 Y 양쪽의 일부 그러나 어떤 理論Y적인 활동
보상체계	1. 經濟的 報償을 강조 2. 物價的인 報償 3. 個人別 誘因 4. 明白으로 워험	1. 集團的 誘因 2. 경제적 사회적 보상 3. 동모달이 주는 보상 4. 非物價的 報償이 強調된다	1. 보상은 과잉계획에 내게해있다 2. 개인별로 작업에 따라 개인별로 보상하는 방법도 포함된다 3. 管理者는 구성원들이 자기가 맡은 일을 제대로 수행할 수 있는 환경을 조성해야 한다	1. 모든 것들중에 일부 그러나 경제적인 組合은 미물일적 한 것

Ⅲ. Likert의 管理体制 分類

Rensis Likert는 管理體制를 體制1(system I), 體制2(system II), 體制3(system III), 體制4(system IV)로 分類하였다. 體制1 및 體制2는 權威型體制(authoritative system)라고 하는데, 이들은 McGregor의 X理論에 相應한 管理體制라고 할 수 있다. 權威型 가운데서 體制1은 극단적인 權威的 統制를 內容으로 하고 있기 때문에 榨取的 權威型(explotativ^e system)이라 부르고 體制2는 다소 완화된 權威型이기 때문에 恩情的 權威型(benevolent authoritative system)이라 부른다.

體制3 및 體制4는 參與型體制(participative system)에 속한다. 參與型은 人間關係論의 人間觀과 Y理論에 접근하는 管理體制라 할 수 있다. 參與型 가운데서 體制3은 諮問的 體制(consultive system)이라 부르고, 그보다 훨씬 根本的인 參與와 相互信賴를 內容으로 하는 體制4는 參與的 體制(participative system)이라 부른다.

Likert의 管理體制 分類는 管理者의 管理行爲가 몇개의 組織變數에 대한 連續線上에 각기 다르게 나타나고 있음을 바탕으로 한 分類이고, 管理者의 管理行爲의 相異는 그들의 諸人間觀의 差異에 起因된 結果라고 할 수 있다.

Likert의 體制의 分類는 人間關係論의 影響을 농후하게 반영하고 있다. 그러나 初期 人間關係論에서 보는 바와 같이 單純한 眼目이 아니라 그 보다는 進一步한 人間理解를 바탕으로 하고 있다. 組織改善에 대한 그의 處方에는 X理論 보다는 Y理論이, 未成熟行態를 助長하는 것 보다는 成熟한 行動을 育成하는 것이, 그리고 衛生要因에만 關心을 갖는 것 보다는 動機要因을 중요시하는 것이 바람직하다는 意味가 어느 정도 함축되어 있는 것으로 해석할 수 있다²⁴⁾.

Likert의 各 體制의 內容을 要約하면 다음과 같다²⁵⁾.

※ 體制1(榨取的 權威型)

管理者는 部下職員을 信賴하지 않는다. 意思決定 過程에 部下들의 參與는 배제된다. 組織의 目的設定과 管理上의 決定은 위에서 하고 그에 關한 指示는 命令系統을 따라 下達한다.

24) Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Values*, (McGraw-Hill, 1967), Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 2nd ed., (Prentice-Hall, 1972), PP. 60-64, 吳錫泓, 前掲文 P. 10

25) Rensis Likert, *Ibid.*, PP. 197-210, cited in W. K. Hoy and C. G. Miakel, *Education al Administration: Theory, Research, and Practice*, (Random House, Inc., 1978), PP. 145-151

吳錫泓, 上掲文, PP. 10-11

組織內的 意思소통은 下向的이다. 部下들이 일하게 하기 위한 두려움, 위협, 처벌등의 수단을 쓰며 欲求充足과 報償은 生理的 欲求와 安否의 欲求에 자극을 주는 것을 주로 사용한다. 統制의 過定은 高度로 集權化되어 있다. 下位階層으로 갈 수록 責任感은 감소된다. 이러한 體制下에서 形成되는 非公式 集團은 組織의 公式의 目的에 저항하게 된다. 이 體制의 管理는 理論X의 가정에 의하여 主導되고 있다고 하겠다.

※ 學體制2 (恩情的 權威型)

管理者는 다소 恩情的인 信賴를 部下들에게 배준다. 그러한 信賴는 主人이 下人에게 베푸는 그것과 같다. 중요한 決定은 上級管理層에서 하고 下級階層에서는 위에서 정해진 범위내에서 決定할 수 있다. 動機賦與에서는 報償과 處罰 및 處罰의 위협이 사용된다. 報償으로 充足시키려는 欲求는 주로 經濟的인 것이며 각각의 自我滿足의 欲求도 대상으로 한다. 上下間의 접촉은 制限되어 있으며 接觸이 있을 때에 上官의 態度는 恩情的인 것이며 統制의 過程은 集權化 되어 있지만 약간의 委任이 행해진다. 이러한 管理體制下에서는 대개 非公式 集團이 形成되는데 그것이 일거나 組織의 公式의 目的에 저항하는 것을 이니다.

※ 體制3 (諮問型)

管理者가 部下를 상당히 信賴하지만 아직도 완전히 信賴하지는 않으며 意思決定의 統制權을 維持하려 한다. 一般的으로 重要한 政策이나 方針은 最上級 管理層에서 決定하고 具體的인 決定은 下級階層에서 할 수 있도록 허용한다. 組織構成員間의 接觸은 비교적 원활하다. 의 사소통의 方向은 上下雙方的이다. 動機賦與에는 經濟的 報償, 약간의 參與 그리고 간헐적인 處罰이 동원된다. 자극 대상이 되는 欲求는 經濟的 欲求 自我滿足의 欲求 그리고 새로운 經驗을 얻으려는 등의 欲求이다. 統制過程의 主要局面들이 相互信賴와 責任感을 바탕으로 하여 상당부분 下位階層에 委任된다. 이러한 體制下에서 形成되는 非公式 集團은 組織의 公式의 目的을 지지하거나 그에 대한 약간의 저항을 할 수 있다.

※ 體制4 (參與型)

管理者는 部下를 완전히 信賴한다. 意思決定權은 組織體制를 通해 널리 分散되어 있지만 중립되는 諸集團의 연쇄작용에 의하여 각 階層에서 하는 意思決定은 全體적으로 잘 統合된다. 雙方的인 수직적 의사소통뿐 아니라 橫向의 수평적 의사소통도 원활히 이루어 진다. 經濟的 報償의 決定, 組織目的의 設定, 業務方法의 改善, 業績評價등에 構成員을 參與시킴으로써 動機를 부여하려 한다. 經濟的 欲求, 自己滿足의 欲求 그리고 기타의 重要한 欲求들을 動機賦與의 基礎로 삼는다. 上官과 部下 사이에 心理的 距離感이 없으며 그들의 互換한 接觸은 우호적이고 신뢰를 바탕으로 하는 것이다. 統制過程에 대한 責任은 널리 확산되어 있으며 構成員들은 모두 組織目的의 成就에 신장한 責任感을 갖는다. 組織全體를 通하여 組織目的의 成就에 대한 肯定的인 態度가 支配的이며 組織構成員들은 組織目的의 成就에 기여하는 스스

로의 職務成就에 만족한다. 組織目的과 個人目的의 統合이 이루어지는 일면을 볼 수 있다. 이러한 狀況下에서 생겨나는 非公式 關係는 組織의 公式的 目的에 支援的인 作用을 한다.

以上에서 살펴 본 Likert의 管理體制의 分類를 管理者의 管理行爲가 8개의 組織變數 또는 組織特性 (①指導性過程, ②動機賦與의힘, ③의사소통過程 ④相互作用-영향과정 ⑤意思決定過程 ⑥目標設定 ⑦統制過程 ⑧實行目標및 訓練)에 대한 連續線上에 各기 다르게 나타나고 있음을 바탕으로 한 分類인데 그것을 表로 제시하면 다음과 같다²⁶⁾.

組織特性 및 體制類型的 連續線

組織特性	體制類型的 連續線			
	<體制1> (작위적권위형)	<體制2> (恩情的 권위형)	<體制3> (諮問型)	<體制4> (參與型)
1. 리더십過程	· 권위적 · 非支援的			· 참여적 · 支援的
2. 動機賦與의힘	· 낮 다			· 높 다
3. 의사소통과정	· 弱 · 왜곡된			· 强 · 精確한
4. 相互作用-영향관계	· 輕담한 · 少원한			· 따뜻한 · 親밀한
5. 意思決定過程	· 單방적(單獨적)			· 分擔的
6. 目標設定	· 單방적(單獨적)			· 分擔的
7. 統制過程	· 位階的			· 集團的
8. 實行目標및 訓練	· 보통			· 아주높음

Likert는 特定한 組織이 위와 같은 네가지 體制의 어디에 어느정도 해당하는지를 管理者나 構成員들이 용이하게 記述할 수 있도록 상세한 調査表를 만들었다. 調査表는 51개의 항목으로 구성되었으며, 51개의 항목들은 위에 든 組織特性인 8개의 變數를 자세히 記述한 것이다. 이 51개의 項目의 내용은 本稿 第一章에서 고찰한 Schein이나 Knudson등이 使用한 用語로 하면 구체적인 「管理戰略」에 해당된다. 51개의 項目에 의해서 4개의 體制가 分類된다는 것은 4개의 體制는 51개 項目에 걸쳐 각각 相異한 管理戰略을 갖는다고도 얘기할 수 있다. 그러면 8개의 組織變數 또는 組織特性에 따라 4개의 體制가 管理戰略上 어떻게 相異한 가를 要約하면 다음과 같다²⁷⁾.

26) Rensis Likert, Ibid in W. K. Hoy and C. G. Miskel' Ibid., PP. 146
27) W. K. Hoy and C. G. MisKel, Ibid., PP. 148-149

4개의 體制의 管理戰略上 差異를 說明한 例

조직변수 ↓	體 制 1	體 制 2	體 制 3	體 制 4
1. 채택된 제도성: 管理者가 구성원에게 비호인 지원 행동의 범위	· 女性的인 행동은 대 보이 지 않는다	· 단지 의 理想 思想的인 태도 를 보인다	· 아주 일반적으로 지원 행 동을 비 호인 다	· 모든 상황에서 지원적 행동 을 비 호인 다
2. 동기 부여의 힘: 동기 부여 의 방법	· 두려움, 힘, 벌과 수감의 보상	· 보상 및 어느 정도의 실질 적인 벌	· 보상, 수감의 벌, 약간의 군인 벌	· 공동체의를 통해 작성된 보상 체계에 근거한 경제적 보상 및 무적 설정, 방법의 개선, 目標 達成의 평가능에 집단이 참여
3. 의사 전달 과정: 조직 목표 달성을 위한 의사소통 및 상호작용의 분	· 아무런 다	· 적대	· 조금	· 個人과 集團 양쪽 측면에서 이루어짐
4. 相互作用: 협동적인 팀 활 동의 여부	· 조직적 체에 간의 협력의 이루어짐	· 보통	· 비교적 열 나련	· 없음
5. 意思決定過程: 組織의 어느 次階에서 의사 결정 이 공식적으로 이루어 지 는가	· 대부분의 결정이 組織의 최고위층에서 이루어짐	· 계획 결정은 최고위층에서 이루어지고, 그밖의 次要의 決定은 하위층에서 이루어지며 執行전에 확인 을 받는다	· 포괄적인 政策 결정은 최고 위층에서, 보다 구체적인 결정은 하위층에서	· 의사 결정이 조직 전체에 걸쳐 분산됨: 부서가 중심의 도록 함으로써 의사 결정의 연계 과정이 잘 통합되어 있음

조직역수 ↓		統制 →	
體 制 1	體 制 2	體 制 3	體 制 4
<p>6. 目標設定 및 指示의 方法</p> <ul style="list-style-type: none"> · 일반적으로 지시할 내림 	<ul style="list-style-type: none"> · 일반적으로 지시됨, 소견을 품신할 기회가 주어지지 못하고 그런 기회가 아예 없는 경우도 있다 	<ul style="list-style-type: none"> · 부하들과 문제점 및 활동 계획을 토의하고 안위 목표물 세우고, 지시할 내림 	<ul style="list-style-type: none"> · 긴급한 경우를 제외 하고는 통상적으로는 집단참여를 통하여 목표가 설정됨
<p>7. 統制過程: 統制 기능의 담당이 일차적으로 어느 位階水準에서 이루어지는가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 根本的으로, 또는 대부분 이 최고 위층에서 	<ul style="list-style-type: none"> · 根本的으로, 최고 위층에서 그러나 중간층에서도 어느 정도 분담의 책임을 느끼고, 다소간은 그하위 층에서도 책임을 느낀다 	<ul style="list-style-type: none"> · 組織全體를 통하여 統制기능의 책임을 느낀다
<p>8. 實行目標 및 訓練: 관리자가 추구하는 組織 목표와 實施수준</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 극도로 높은 目標達成을 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 아주 높은 목표달성률 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 높은 목표달성률 추구
			<ul style="list-style-type: none"> · 평균적인 (보통) 目標達成을 추구

III. Miles의 經營管理 理論의 分類²⁸⁾

Raymond E. Miles는 經營管理者의 主要 役割은 組織要素와 人間要素를 잘 統合하여 效果的이고 能率的인 社會機能的 體制를 만드는 것이라고 보았다 그는 組織要素로서 目的, 技術(technology), 構造를 들고, 人間要素로서 能力, 態度·價值·欲求, 人口學的 特性을 들고 있다.

그는 組織要素와 人間要素를 統合하는 機制로서 5개 領域의 가능을 제시하고 있는데, ①指示 (意思및政策決定, 監督), ②組織및 課業設計 ③의사소통및 統制體制 ④선발, 訓練, 評價, 發展, ⑤報償體制가 그것이다.

위 5개 領域의 管理者의 管理活動은 어떤 범위내의 선택적의 범위 (alternative behavior)에 의해서 遂行된다. 이들 管理者의 선택행위의 선택범위를 構造化하며 다음과 같다.

선택자의 범위 (range of alternatives)

1. 指示 (direction:-direction and policy making, supervision, etc.)

① 計劃, 政策 目標의 一方的決定 <意思및政策決定>	① 영향이있는 사람들과의 협의, 決定
② 間접, 직접 감독 < 監 督 >	② 合意된 目標追求를 위해 구성원이 自律, 自制를 유도

2. 組織및 課業設計 (Organization and job design)

① 기능적인 전문가들을 傳統的인 < 組織 設計 >	① 高程度, 各 部署에 異種의 기능자들이 업무의 동차성과 자기케이스를 유도
② 高度의 分業化, 專門化 < 課業 設計 >	② 자기케이스, 自己評價가 가능하게 포괄적으로 課業을 設計

3. 선발과 훈련-評價와 發展 Selection and training-appraisal and development

① 당장의 업무에 필요한 才질과 < 選 拔 訓 練 >	① 長期的인 必要의 發展에 의한 均衡의인 才질을 구미인가의 選拔
② 標準의인 基準을 設定, 監督자가 < 評 價 >	② 事前에 合意한 課業目標을 設定하고 그에한 上-下 技能평가
③ 一方的으로 제시된 발전 계획 < 發 展 計 劃 >	③ 構成員들이 자기케이스에 의한 목표및 방법선택

28) Raymond E. Miles, Theories of Management: Implications for Organizational Behavior And Development, (McGraw-Hill, Inc., 1975)을 빌려, 요약한 것임

4. 報償體制 (reward system)

- | | | |
|--|---------|---|
| ① 장기근속이나, 실적이냐, 물중에 하나만 (단일기준) 택하는 체계
② 보상의 내용이나 보상의 기준을 一方的으로 정하는 체계 | < 보 상 > | ① 실적중 복합적인 요인을 승인하는 體制
② 보상의 방법이나 기준에 대한 構成員들의 의견을 반영하는 체계 |
|--|---------|---|

5. 의사소통 및 統制 (Communications and control)

- | | | |
|---|-------------|---|
| ① 下向의 傳達: 一명령지시
上向의 傳達: 一報告
② 弘報를 目的으로한 課別 우수실 적사태에 대한 정보수집 | < 의 사 소 통 > | ① 業務單位別 必要한 資料를 수집하는 情報體制
② 自體評價實施, 짧은 feed back loops, 장기적 안목의 평가 |
|---|-------------|---|

Miles는 人間의 行動이나 能度에 對한 一聯의 假定으로부터 3가지 각기 다른 經營理論 또는 모델을 分類했다. 經營管理行動의 樣狀은 一次的으로 그의 人間에 對한 假定에 따라 管理戰略을 세우고, 그에 따라 豫想되는 結果를 想定한다. 이를 圖表化하면 다음과 같다.

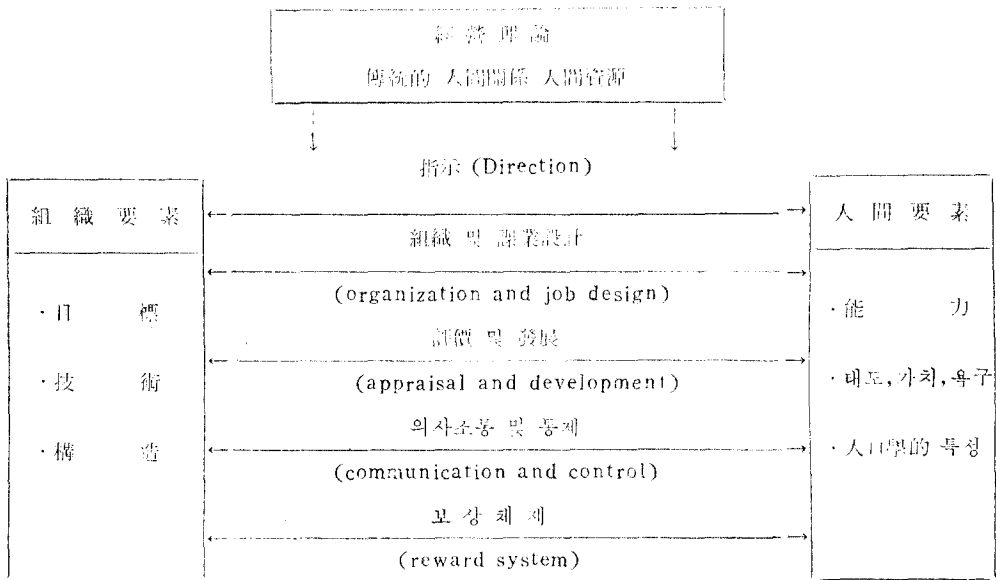
選擇의인 經營理論

傳統的 模型	人間關係 模型	人間資源 模型
<假 定> 1. 사람들은 일을 싫어한다 2. 사람들은 그들의 보수보다 적게 일한다 3. 사람들은 創意的인 일이나, 裁량권을 요하는 일을 하지 않거나, 할 수 없다	<假 定> 1. 사람들은 자신이 불모 있고 중요한 사람으로 인식하려고 한다. 2. 사람들은 소속감과 인정감을 원한다 3. 이런 욕구는 작업동기보다 더 중요하다.	<假 定> 1. 사람들은 원래 일을 싫어 하는 것이 아니다 사람들은 그들이 관계하는 의미있는 목적에 헌신하려 한다. 2. 사람들은 업무상 요구되는 것이 상으로 창의적이고 책임성 있게 자기재량을 행사할 능력이 있다.
<方 針> 1. 管理者가 해야할 기본적인 業務는 근점감독을 행하는 일이다. 2. 管理者는 業務를 단순하게 반복성있게, 취급방법을 쉬 배울 수 있게 細分하여야 한다. 3. 管理者는 細分된 業務가 公式的인 節次에 의해서 遂行될 수 있도록 淸楚한 方法的 조치를 취해야 한다.	<方 針> 1. 管理者가 해야할 기본적인 業務는 종업원들이 자신들을 불모 있고 중요한 인물이라는 생각을 갖게 하는 일이다. 2. 管理者는 부하들이 의견을 제시하도록 하며, 반대 의견도 경청하여야 한다. 3. 管理者는 部下들 에게 公式的인 이고 기계적인 日常的인 업무에 대해서는 裁량권을 허용해야 한다.	<方 針> 1. 管理者가 해야할 기본적인 업무는 活用되지 않은 人的 資源을 불모있게 만드는 일이다. 2. 管理者는 構成員들이 그들의 能力을 최대한으로 발휘할 수 있는 환경을 造成해야 한다. 3. 重要한 일에 적극적으로 모두 참여하도록 유도 (적려) 하여야 하며 점차 부하들의 자유재량권을 넓혀가야 한다.

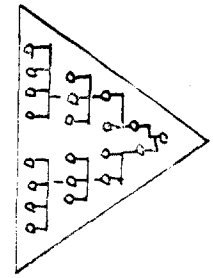
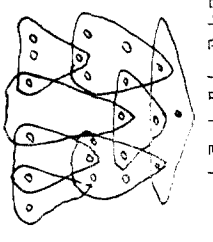
傳統的 모델	人間關係 모델	人間資源 모델
<p><期 待></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 사람들은 모수가 항상되거나 상관이 공경하면 일을 하려 한다. 2. 課業이 단순화 되어있고, 근접 감독을 하던 사람들을 보통 보다 훨씬 생산성을 향상 시킨다. 	<p><期 待></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部下들과의 원활한 의사소통과, 部下들을 日常業務上의 意思決定에 참여 시키는 일은 소수감이나 사주 의욕등과 같은 기본적인 욕구를 충족시키게 될것이다. 2. 이런 욕구를 충족시키면 작기가 향상되며, 公的標準에 대한 저항이 감소될 것이다. 수부 의욕이 커져야 될것이다. 	<p><期 待></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部下들의 比重을 높이고 부하, 들의 자유재량권을 증대 시키면 작업능률에 직접적인 증진을 가져올 것이다. 2. 작업만족은 종업원들의 인간자원을 충분히 가동 함으로써 생산력 (생산요소)로 커져야 할 것이다.

위 經營管理者의 經營管理理論을 管理活動의 統一的 機制와 組合하여 模型化한 것을 보면 다음과 같다.

2) 經營理論과 經營者의 統合機制



經營管理者가 어떤 經營管理 理論을 가졌는가에 따라 그의 構成員이 指示받고, 統制되고 報償받는 方式 (樣狀)이 달라진다. 즉 經營管理者의 人間의 態度나 能力에 대한 假定은 管理活動에 대한 그의 선택적인 행동의 樣狀을 決定케 한다. 이를 要約하면 다음과 같다.

經營理論 → 조직특성 1	傳統的 模型	人間關係 模型	人間資源 模型
1. 課業設計 2. 組織 構造	1. 課業 (job)을 구체화해 세분화해 규정한다. 2. 課業遂行의 方法 및 절차를 엄격히 標準化한다 3. 어떤 단계에서 어떤 직으로 적임하는가를 구체적으로 규정한다. · 각 단계에 소요되는 시간과 절차기준을 구체화한다. 1. 位階的, 支配的, 分科的 構造를 이룬다 2. 圖式化하면 다음 과 같다 <div style="text-align: center;">  </div>	1. 課業設計方法은 傳統的 模型의 그것과 다름이 없다 2. 이 모델에서 經營管理者는 構成員個人의 요구 (desires)를 중히 여기고 구성원 각 개인을 조직이라는 “기계”의 부분품으로 보지 않고 하나의 人間으로 待정하는 일에 관심을 갖는다 1. 公式構造는 傳統的 조직 구조의 모델과 다름이 없다 2. 管理者는 리더쉽 능력을 발휘한다 3. 부하들의 문제해결, 공동체의 문제점에 대한 논의 등을 허용한다 4. 管理者는 非公式 리더로서 信賴를 얻어야 한다 5. 조직을 하나의 환경으로 받아들이는 조직구조를 통해 구성으로 強制力을 띠는 것이 아니라 조직구조속에 구성원들이 응시한다	1. 構成員 個人의 欲求를 만족시키는 데 관심을 가지며 2. 自律 (self-directions) 自制 (self-control)를 허용 함으로써 3. 그들의 창조적인 계능과 능력을 유감 없이 발휘케 한다 1. 벗나간 課業遂行을 統制 하는데 목적을 두는 것보다는 功경적인 功績을 完滿히 할 수 있게 하는데 목적을 둔다 2. 圖式化하면 다음과 같다 <div style="text-align: center;">  </div>
의사 소통 및 통제 체계	1. 一方的 의사소통 · 下向的 소통 — 명령 · 上向的 소통 — 보고서 2. 문서주의 : 반드시 문서로 의사소통 3. 流環 (feed back)이 없고 복잡함 4. 수평적 의사소통이 이루어지지 않음	1. 구성원들의 일할 뿐이나 行爲의 기준은 때 맡겨지는 것이 아니라 “실용되는 것으로 받아 들인다 따라서 管理者는 部下와 만나야 하고 그의 요구를 실행시켜야 한다 2. 주로 채택하는 방법 ① 여론 · 아이디어 수집제도 ② 뉴스레터의 이용 ③ 특별 위원 회등의 설치	1. 여건이 조성되지 않아서 구성원들의 자질 (능력)이 발휘될 수 있음을 인정한다 2. 구성원들은 지기가 하는 일의 목적이나 기쁨을 관련된 자로나 정보의 흐름의 中核에 위치할 수 있게 됨으로써 자기 주도성을 하고 있고 왜 그것을 해야 하나를 알게 되고 그때서 창조적으로 자기의 행동을 自律的으로 統制할 수 있다 ① 모든 정보의 개방 ② 구성원들이 의사결정에 참여 ③ 流環過程이 짧다

※ 보상 체계 및 評價 · 發獎에 關한 內容을 Schein, Knudson, Likert의 그것과 비슷하기 때문에 여기는는 略한다.

IV. 要約 및 結論

行政理論 또는 組織理論은, Tylor의 科學的 管理論을 주축으로 하는 古典理論, 人間關係理論, 組織行爲(態)理論으로 大別하여 可分할 수 있고, 이들의 하나의 歷史的 發展過程을 이루어 왔다. 本稿의 目的은 이들 行政 또는 組織理論의 發展過程 속에 前提된 人間에 대한 基本假定을 分析하는데 주어졌다. 이를 위해서 本稿는 Schein의 4가지 人間觀, Likert의 體制分類, Miles의 세가지 組織理論模型을 고찰하였다.

Likert의 體制1, Miles의 傳統的 모델은 McGregor의 理論X의 假定과 一致하고 있으며, Schein의 合理的·經濟的 人間模型에 바탕을 두고 있는 것으로 可觀的 權威의 支配, 一方的 統制, 意思決定에 있어서 部下들의 不參與(소외)성을 特性으로 하는 組織管理 戰略을 나타내고 있다.

理論X와 傳統的 모델에서 管理者가 사람들 또는 그의 部下들에 대해서 갖고있는 假定은 部下들은 根本的으로 게으르고, 自己中心的이고, 變化에 대해서 저항적이기 때문에 管理者의 意思決定에 아무런 기여도 할 수 없다고 본다.

人間關係論的 組織理論에서는 社會的 人間模型이 바탕이 되어, 人間이 社會的 欲求의 重要性을 確認하게 되고 그 結果 集團過程과 人和的인 指導性を 중히 여기는 管理戰略을 낮게 된다.

體制4, 人間資源모델에서는 自我實現的 人間模型이 바탕을 이루고 있다. 組織內의 意思決定過程에서 構成員들의 깊은 參與를 촉구하고 高度의 自己指示, 自己規制를 強調한다. 그것은 大部分의 組織構成員들은 자기에게 맡겨진 일 이상으로 能力을 발휘할 수 있으며, 組織을 위해 새로운 能力을 발휘할 수 있다고 보기 때문이다. 이러한 假定에 입각한 管理者들은 部下들의 이러한 能力 및 特性을 開發하여 部下들의 課業遂行向上에 이바지할 수 있게 한다.

人間理論의 하나 하나는 經驗的 次元에서 立證되기도 하고, 잇달리는 研究結果를 낳기도 한다. 그러나 적어도 論理的인 次元에서는 人間理論이 점차 보다 先進한 모습으로 發展되어 왔다고 말할 수 있다. 오늘날 人間理論은 人間을 復雜한 存在로 파악하는데 귀착한 것 같다. 이러한 人間觀에 입각하여 모던적인 組織管理의 戰略을 處方하라고 하면 具體的인 條件에 적합한 狀況適應的 戰略을 處方한다는 말을 할 수 있을 뿐이다. 그렇다면 組織이 처한 어떤 具體的 狀況에 따라서는 古典的 人間觀이나 또는 社會的 人間模型에 의한 管理戰略이 適當할 수도 있고 또는 自我實現的 人間觀에 의한 處방이 適當할 수도 있으며 各種 人間觀의 復合에 의한 處方이 適當할 때가 있다고 말할 수 있다. 이렇게 어느 경우(狀況)에 있어서나 適當한

唯一한 處方이 있을수 없음을 強調하는 理論은 狀況理論(Contingency theory)라 부르며 최근에 組織研究에서 크게 各광을 받고 있다. 結論的으로 말해 復雜한 人間模型은 狀況理論 展開의 바탕이 되는 人間觀이 될 것이다.

參 考 文 獻

- 南廷杰, 教育組織에서의 行政家의 行爲에 관한 理論的 研究, 서울大學校 大學院, 教育學 博士學位 論文, 1983.
- 李範國, 學校組織에 있어서 動機賦與理論의 分析, 東國大學校大學院, 教育學博士學位論文, 1983
- 李君賢, “動機·衛生理論-傳統的 理論과의 差異 및 研究結果, 考察., 教育行政學研究會, 教育行政 學研究, 제1권 제1호 1983.
- Duncan, W. F., *Organizational Behavior*, 2nd ed., Houghton, Mifflin Company, 1961
- Hersey, P., et al., *Management of Organizational Behavior*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood cliffs, N. J., 1972
- Hoy, W. K., et al., *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*, Random House, Inc., N. Y., 1978
- Koontz, H., et al., *Management*, 7th ed., McGraw-Hill, Inc., 1980
- Knudson, H. R., et al., *Management: An Experimental Approach*, 2nd ed., McGraw-Hill, Inc., 1979
- Luthans, F., *Organizational Behavior*, 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., 1980
- Miles, R. E., *The Theories of Management: Implications For Organizational Behavior and Development*, McGraw-Hill, Inc., 1972
- Milton, C. R., *Human Behavior in Organizations: Three levels of Behavior*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1981
- Natemeyer, W. E., *Classics of Organizational Behavior*, Moore Publishing Company Inc., 1978
- Osborn, R. N., et al., *Organization Theory: An Integrated Approach*, John Wiley & Sons, Inc., 1980
- Owens, R. G., *Organizational behavior in Education*, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1981
- Robbins, S. P., *Organization Theory: The structure and Design of Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs N. J., 1983
- Shein, E. H., *Organizational Psychology*, 3rd ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1980
- Sergiovanni, T. J., et al., *Educational Governance and Administration*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffe, N. J., 1980
- Shafritz, J. M., et al., (ed.), *Clanics of Organization Theory*, Moore Publishing Company, inc., 1978
- Thompson, J. D., *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, M McGraw-Hill, Inc., 1967