

現代企業의 組織效率化 方案

金 範 國

I

1. 現代企業의 特質

人間이 必要로 하는 製品과 Service의 生産, 分配를 基本的인 目標로 하고 있는 現代企業組織은 人間에 의해서 組織된 社會組織 중에서도 가장 復雜한 組織이라 할 수 있다.

이 복잡한 現代企業組織의 一般的인 特徵은 企業의 環境이 20세기 후반기에 접어들면서 急速하게 變하고 있다는 것이며 이러한 現代企業의 特徵을 Johnson, R. A., 등은 다음과 같이 說明하고 있다¹⁾

첫째, 規模의 擴大로서 大規模인 경우는 數千, 數萬의 從業員을 雇傭하며 年間 賣上額도 數億원에 이르고 있다. 따라서 組織內의 各 構成單位間의 적절한 統合이라는 問題가 생기게 되었다.

둘째, 組織의 規模가 擴大됨에 따라서 復雜性이 增大되고 있다. 특히 二次大戰後에는 많은 企業組織이 異質化(heterogeneous)擴大 또는 多樣化를 통해서 成長하고 있으며 상당히 相異한 經濟的·政治的 環境에서 操業하는 復雜性을 띠고 있다.

셋째, 技術의 專門化가 이루어질 수록 組織內의 人間을 效果的으로 作業單位에 統合하는 問題는 幾何學的으로 復雜해 지고 있다.

네째, 一般的으로 企業組織은 長期的인 利益의 最大化를 目標로 하고 있다. 그런데 組織內의 많은 下位 system은 그 自體의 獨自的인 目的이나 目標를 가지며 組織의 成員은 各各 個人的인 目的과 要求를 가진 復數人間으로서 組織의 活動에 影響을 미치고 있다. 따라서 組織과 個人間의 統合, 組織의 下位 system間의 目的의 統合이라는 問題가 생기게 된다.

다섯째, 現代企業은 變化를 받아 드려야 한다. 오늘날의 企業環境은 變化와 革新을 招來하기 때문에 組織은 靜的이어서는 안되며 變化에 挑戰할 수 있는 動的인 것이 되지 않으면 안된다. 技術革新뿐만 아니라 社會的 倫理, 道德의 變化도 輕視해서는 안 된다. 따라서 組織은 變化의

1) Johnson, R. A., Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig, The Theory of Management of System, 3rd ed., Mc Graw-Hill, 1967.

2 는 문 집

受容과 適應, 社會的·文化的 基準에의 對應이 必要하게 된 것이다.

여섯째, 現代企業組織은 眞空中에 단독으로 存在하는 것이 아니고 全体로서의 統合된 社會의 一部門이다. 때문에 勞動組合의 成長은 企業의 意思決定에 制約을 加하며 政府는 統制力을 強化하는 등 많은 힘이 組織의 活動을 制約하고 變化를 強要하고 있다. 이에 대한 組織의 外部環境에의 適應問題가 提起되고 있다. 이외에 人間條件의 改善이라는 價値의 問題意識이 急激히 重要하게 擡頭되고 있는 것이 오늘의 現實이다.

이러한 狀況에서 現代企業組織은 傳統的인 官僚制的 組織構造나 機械論的 接近方法으로부터 하루 속히 脫皮하여 새로운 組織體系를 形成해야 한다는데 關心을 가지고 있는 研究者들은 組織이 靜的, 機械的, 閉鎖的이어서는 안 되며 動的, 有機的, 開放的이어야 하고, 동시에 人間的側面의 考慮가 있어야 한다고 주장하고 이에 대한 研究가 꾸준히 進行되어 오고 있다.

2. 問題의 所在

現代企業은 앞에서 본 바와 같이 環境의 條件의 變化에 따라 絶對적인 影響을 받으며 또한 環境의 變化로부터 發生하는 어려운 問題들을 開拓해 나가지 않으면 안 된다. 企業이 장래에 걸쳐 계속 維持되고 發展되기 위해서는 暗黑箱子(black box)안에서 움직이는 것처럼 企業內部에서 閉鎖的인 經營活動만으로는 不可能하며 마치 우리 人間이 社會와 自然에 挑戰하고 適應하면서 살아가는 것처럼 企業도 그 주위를 둘러 싸고 있는 여러 環境의 變化에 適應, 挑戰하는 開放的인 接近方法을 擇하지 않을 수 없다.

現代企業이 環境의 變化에 敏感하게 適應하고 能動的으로 挑戰해야만 한다는 사실은 現代企業에 있어서 絶對的인 原理가 되고 있다.

그럼에도 불구하고 우리 企業의 現實은 어떤가?

첫째, 現代企業의 흐름에 대처해 나가지 못하고 있다. 企業의 規模가 擴大됨에 따라 各 構成單位間, 즉 組織과 個人, 組織의 下位 system間的 統合이 잘 이루어 지지 않아서 效率的인 經營이 이룩되지 못하고 있을 뿐만 아니라 企業環境의 變化에 대한 受容이 없거나 느려서 適時에 機動的으로 企業環境의 變化에 適應하지 못하고 있다. 勞使間的 協調도 원만하지 못하며 社會的責任을 제대로 遂行하지 못하고 있다는 점에서 그 어느 때 보다도 社會의 各層으로부터 非難의 對象이 되고 있다. 특히 일부 經營者들이 “費用과 能率의 原理”(Taylor의 科學的 合理主義 一邊倒)에만 지나치게 신경을 쏟으므로 人間性이 無視되어 從業員의 Morale이 低下되는 현상을 얼마든지 볼 수 있는 것이 우리 企業의 現實임을 否認할 수 없다.

둘째, 組織觀의 變遷에 逆行하고 있다. 組織觀의 變遷過程을 보면 古典的 組織理論의 立場인 閉鎖體系觀(Closed System)에서 人間關係觀(Human Relations)을 거쳐 開放體系觀(Open Sys-

tem)에 이르고 있다.²⁾

그런데 우리 企業은 아직도 閉鎖體系觀에 의한 暗黑箱子 (black box) 안에서 閉鎖的인 組織管理를 하고 있거나 아니면 人間關係의 重要性이 「크르즈 업」되면서 이에 關心을 가지는 程度가 고작이다. 일부의 經營者들이 人間關係의 改善에 滿足하여 最新의 經營技法을 導入하고 있다고 自負할지 모르나 사실은 閉鎖體系觀의 테두리를 벗어나지 못하고 있는 것이다. 하루 속히 이러한 經營觀에서 탈피하여 企業環境의 變化에 敏感하게 適應할 수 있는 開放體系觀에서 企業이 管理되어야 하지만 그렇다고 合理性을 도외시 할 수 없는 것이 우리의 現實이기도 한 것이다.

그런데 現代企業의 흐름에 副應해야 하고 開放的인 接近方法을 擇해야 한다는 사실을 알면서도 그것의 適用方法을 알지 못하여 適用을 못하고 있거나 또는 適用한다해도 企業의 與件에 맞지 않거나 아니면 形式에 머물러서 成功을 거두지 못하고 있는 예를 많이 볼 수 있는 것이다.

따라서 本稿에서는 效率的 經營의 一環으로서 急激한 企業環境의 變化에 적절히 대처함으로써 外部的 均衡을 維持하고 組織內의 各 構成單位間이나 組織과 人間과의 內部的 均衡을 維持시킴으로써 組織의 效率을 높이기 위한 方案을 摸索하자는 데 그 目的이 있다. 그런데 組織의 均衡을 維持하기 위해서는 組織 自体가 合理性이 있어야 하고 動態性이어야 하며 活力性이 있어야 하기 때문에 效率化 方案도 이 세가지 側面에서 考察하기로 하겠다.

II

1. 組織觀의 變遷

1) 閉鎖 System觀

一般的으로 經營學에서는 古典的理論이 이 立場을 代表하고 있는 것으로서 system을 相互關聯作用을 가지는 諸要素의 複合体라고 定義하고 있다. 이 定義에 의하면 古典的 組織理論도 企業組織을 System으로 받아 드리고 있다고 볼 수 있다. 그러나 이것은 System으로서의 組織을 原則으로 하고 그 環境과의 相互作用을 行하지 않는 시험관의 內部에 있는 것으로 받아 드리고 있다.

古典的 組織理論은 構造面에서는 機能에 의한 分業, 各 職位間的 階層化, 規則의 明文化와 原則의 重視이며 人間面에서는 製品, service 및 生産의 手段으로 復雜한 感情을 갖지 않은 것으로서 주로 經濟的報酬를 目的으로 必要에 따라 雇傭 또는 解雇되는 것으로 본다.

2) 人間關係論

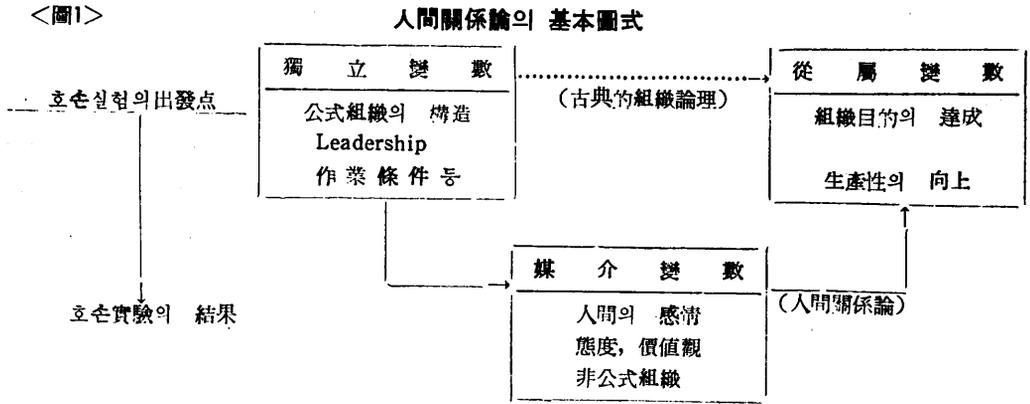
1924年에서 32년까지 행한 Hawthorne 實驗에서 人間은 個人的인 感情이나 態度를 組織內에 가지고 들어와 그것이 作業條件 보다 더 強한 힘을 가지고 生産性에 影響을 미치며, 組織內에서

2) 馬場昌雄, 組織行動, 白桃書房, 1967. P. 4.

4 는 문 집

의 人間相互作用에 의해서 形成된 小集團 (非公式組織)도 生産性에 強하게 影響을 미칠 뿐만 아니라 監督方式은 作業集團에 影響을 미쳐 公式組織의 目標達成에 作用한다는 것이다.

古典的 組織理論의 S—R(刺戟—反應)의 모델에 대해 Hawthorne 實驗의 結果는 S—O—R(刺戟—有機體—反應)라는 새로운 모델이 유도되었다는 점에서 新古典的 組織理論이라고 부르고 있다(圖 1). 그러나 이 思考方式에는 組織과 環境의 相互作用의 概念은 포함되지 않고 公式組織內部에서 活動하는 人間 및 非公式組織만이 주요 관심사가 되고 있다. 그러므로 閉鎖 system 이긴 하지만 다음의 變革에 橋梁의 役割을 했다는 점에서 높이 評價되고 있다.



3) 開放 System觀

人間關係論의 “感情의 論理”는 現代企業이 놓여 있는 狀況에 대해서 충분한 解決策을 提供하지 못하고 있기 때문에 여기에 대처하기 위한 것으로 組織을 環境과의 끊임없는 相互作用交涉을 가진 存在로서 보는 有機的 開放 system觀이다. 이 開放 system觀의 特質은 資金·原料·勞動力·情報라는 energy를 外部環境으로 부터 받아 드리고, 받아 드린 energy는 組織內에서 處理되어 製品 내지 Service로 外部環境에 Output되는데 이 Output의 結果 組織은 外部環境으로부터 金錢 내지 心理的 滿足이라는 feed-back에 의해서 다음의 Input energy를 獲得할 수가 있는 것이다.

이러한 Input의 問題에 대해 Katz, D., 등은 다음과 같이 설명하고 있다.³⁾

組織의 Input energy는 두 가지로 그 하나는 維持 energy인 System自体를 維持하기 위해서 Input 되는 energy는 勞動力이다. 결국 組織을 維持하는 役割은 그 組織成員에 의한다. 人間은 組織內에서 個人的 感情·價値觀·信念 등을 가지고 있는데 組織은 이러한 人間이 가지고 있는 多樣的 心理的 狀態를 媒介로 해서 維持되는 것이다. 또 하나의 Input energy는 生産的인 結果를

3) Katz, D. and R.L. Kahn, The Social Psychology of Organization, Jhon wiley & sons, 1966. p. 32.

남게 하기 위한 組織內部的 energy로서 주로 原料·情報라고 할 수 있다.

有機的으로 보는 경우 組織은 끊임없이 外部環境으로부터 두가지의 Input energy를 받아들이는 開放性을 가지는 것이다. 종래의 靜態的, 構造論的 組織觀은 Input energy로 生産energy만을 單一變數로 取扱하고 있다고 말할 수 있다.

그러나 組織을 開放system으로 보는 경우 그 機能은 維持energy인 勞動力의 活用 여하에 달려 있는 것이다. 組織을 構成하고 運營하는 人間의 集團이 어느 정도의 energy를 組織이라는 곳에서 자유로히 消費하며 또 어떻게 이 energy를 最大로 活用하느냐는 것이 組織行動의 研究에 부과된 課題이다.

그런데 開放system으로서의 組織은 外的環境으로부터 energy를 Input해서 處理된 結果를 外的環境에 Output하는 일련의 活動을 하는 것인데 이 경우 組織의 外的環境은 항상 變化하고 있다는 것을 잊어서는 안 된다. 適不足없이 잘 된 組織이 원활하게 運營되지 못하는 것은 環境으로부터의 影響에 의한 것이기 때문에 環境의 影響을 받아들이지 않는다는 생각은 잘못된 것이며 오히려 變化에 대한 情報를 빨리 feed-back할 수 있는 機動性을 가지고 外的環境에 대한 高度의 反應性과 變化에 대한 適應力을 가져야 하기 때문에 그런 方向에서의 組織運營이 바람직하다. 즉 組織內部에서는 個個人이 提供하는 Service와 組織이 提供하는 Service와의 사이에 平衡狀態를 維持하고 外部的으로는 環境과의 사이에 항상 變化에 대처할 수 있는 力動的인 Homeostatic한 狀態를 維持하는 것이 效率的인 組織運營이라고 말할 수 있다.

2. 組織有效性的의 概念과 그 基準

開放 System으로 企業組織을 고려할 경우 維持 energy의 最大化라는 것과 力動的인 Homeostatic한 狀態를 維持하는 두 개의 큰 問題가 있다는 것을 앞에서 지적한바 있거니와 이 두가지 問題를 解決함으로써 組織의 存續과 發展이 가능한 것이다.

組織이 어느 정도 成長·發展하여 目的을 達成하고 있느냐 하는 것은 組織의 有效性에 관한 것인데 지금까지 有效性에 대해서는 주로 經營學의 立場에서는 生産高, 販賣高, 純利益率 등 組織活動結果의 指標를 中心으로 取扱졌고 心理學의 立場에서는 成員의 滿尼感, Morale등의 心理的 狀態라는 媒介變數 또는 그 結果로서의 缺勤率, 退職率의 指標를 中心으로 測定되어 왔다.

그런데 흔히 組織活動의 成果를 表現하는 데 있어서 有效性 또는 能率이라는 用語를 많이 쓰고 있다. 그러나 有效性和 能率は 各者에 따라 임의적으로 使用되기도 하며 混用되기도 하여 엄밀하게 區分할 수는 없으나 대체는 有效性은 協同目標의 達成程度를 나타내는 用語로 使用하고 能率は 作業著昇이 遂行하는 活動의 合理性(즉 技術的 能率) 또는 有效性和 竝立시켜 協同體系에 參加한 個人의 滿尼의 總計로서 說明되고 있다.

6. 논 문 점

따라서 有效性은 하나의 組織이 그 目標을 實現하는 정도를 나타내는 것으로서 能率보다는 보편적인 概念으로 쓰여지는 것으로 理解될 수 있다. 한가지 명백한 점은 어느 組織이든 有效性이 없이 能率的일 수 없으며 또 能率 없이 有效的일 수 없다는 것이다.⁴⁾

Georgopoulos, B. S. 와 Tannenbaum, A. S. 는 有效性을 組織이 計劃한 目標達成時에 質·量과 동시에 높은 output를 얻는 것, 즉 組織의 生産성과 關聯되는 外的 內的變化를 吸收, 同化하는 能力 또는 組織의 統合性을 위태롭게 하지 않고 時代에 따라 갈 수 있는 能力, 즉 變化에 대한 柔軟性, 그리고 組織의 人的·物的 資源을 確保, 所與의 手段과 資源을 낭비하지 않고 組織成員에 過度한 緊張을 주지 않으면서 目的을 達成하는 程度 등을 들고 있다.⁵⁾

Schein, E. H. 은 system의 有效性은 system이 맡고 있는 特定の 機能과는 關係없이 그 system이 가지고 있는 存續, 順應, 自己維持 및 成長의 能力이라고 하고 있으며⁶⁾

Caplow, Th. 는 組織과 環境과의 關係를 無視하는 것은 아니지만 경우에 따라서는 有效性의 分析을 內的關係에 限定하는 것도 有用하다고 하고 組織의 有效性의 資料로서 SIVA變數를 들고 있다.

여기서의 S(安定性)라는 것은 組織이 스스로 構造를 維持하는 能力으로서 安定性的의 增加는 組織이 自己의 行動計劃을 實行해 가는 能力的 增加를 意味한다. I(統合性)은 組織內的의 相互關係를 維持하는 能力으로서 內部에서 생기는 Conflict를 統制하는 能力인데 이 경우에는 Communication이 中心의 問題가 된다. V(自發性)은 組織이 成員에 대해서 滿足을 提供하고 그 組織에 參與하고자 하는 感情을 갖도록하는 能力으로서 Morale과 同一한 意味를 갖고 있다. A(業績)은 組織活動의 重要的 結果이다. 組織의 業績은 언제나 그의 環境에 따라서 評價될 필요가 있으며 또한 어느 정도의 客觀性을 가지고 測定하는 것이 可能하게 된다.⁷⁾

Bennis, W. G. 는⁸⁾ 人間의 精神, 健康度の 基準을 援用해서 有效性(健康性)의 基準을, 環境을 적극적으로 支配하는 順應性으로서 組織이 外部的, 內部的環境의 變化에 應해서 스스로 變化할 수 있는 柔軟性으로 經驗에 의해서 學習하는 能力인 問題解決能力과 一定程度的 個性(一体化)으로서 順應性을 發揮하기 위해서는 業務와 人間과의 一体化가 이루어지지 않으면 안 된다. 이것은 組織의 目標가 成員에 의해서 어느 정도 理解되어 받아 드러지고 있으며 成員이 組織이 眞實한 姿勢를 어느 정도 까지 認識하고 있느냐에 따라 決定되어 지며 變貌하는 世界와 自己를 精確하게 認識하는 能力인 現實認知能力으로서 組織의 活動과 關聯시켜 環境의 特質을 보고 받

4) 慎侑根, 組織行爲論, 서울大學校, 1976. PP. 275~276.

5) Georgopoulos, B. S. & A. S. Tannenbaum, A Study of Organizational Effectiveness, American Sociological Review, Vol. 22, PP. 534~536.

6) Schein, E. H., Organizational Psychology, 2nd ed., Prentice-Hall, 1970. PP. 117~118.

7) Caplow, Th., Principles of Organization, Harcourt, Brace & World, 1964. PP. 119~124.

8) Bennis, W. G., Changing Organization, McGraw-Hill, 1966. 幸田一男譯, 組織의 變革, 産業能率大, 1968. PP. 73~77.

아내어 정확하게 解決하는 能力이다.

以上 諸學者의 見解를 綜合해 보면 Bennis를 除外하면 有效性의 共通의인 基準은 組織의 生産性(業績, 存續, 成長能力)이라고 볼 수 있다.

한편 Barnard는 組織의 有效性 問題를 組織과 組織의 內外環境과의 均衡理論에 의하여 說明하고 있다. 즉 組織構造의 內部均衡을 圖謀함과 동시에 外部環境에 다이 나믹하게 適應함으로써 組織과 外部環境 사이에 均衡을 維持·回復할 때 組織의 有效性은 높아진다는 것이다. 그는 組織의 均衡過程을 環境의 變化에 대해서 全体로서 組織을 繼續의으로 適應시켜 가는 組織의 外的均衡過程과 그것에 의해서 얻어진 誘因의 原資를 各個人에게 配分하는 組織의 內的均衡過程으로 나누고 있다. 그는 環境의 變化에 適應해 감으로써 組織의 效用을 生産하는 過程에 있어서 意思決定의 基準이 되는 原理는 組織의 有效性의 原理가 되며 높게 나타난 組織의 效用을 各構成員에게 誘因으로서 配分해 가는 過程에서 意思決定의 基準이 되는 것은 能率의 原理라고 하고 있다.⁹⁾

Likert, R. 는 이제까지의 組織의 有效性은 주로 生産高, 販賣高, 純益, 利益率 등과 같은 結果變數에만 關心을 集中하였고 이와 같은 結果變數에 영향을 미치는 媒介變數, 例컨데 忠誠心, Motivation, 效果的인 相互作用, Communication, 意思決定의 能力 등 人間組織의 特質에는 거의 주의를 두지 아니 하였다. 그러므로 組織이 가지고 있는 가장 중요한 人間資產을 浪費하는 結果를 가져오게 되었다.¹⁰⁾ Likert는 이러한 矛盾을 除去하고 새로운 有效性의 技法을 개발해야 한다고 主張하고 새로운 技法이란 修正理論에 근거를 두는 것이라 한다. 그가 말하는 修正理論의 中心概念은 部下들이 자기의 管理者가 威壓의이라기 보다 支援的인 方法으로 다룬다고 느끼며, 管理者는 組織內的의 個個의 成員이 잘 짜여지고 高度의 相互作用과 業務遂行目標를 가지고 效率的으로 機能하는 作業集團의 一員일 때만 組織內 人間資源의 潛在力을 充分히 利用할 수 있다는 점이다. 또한 Leadership의 研究로 부터 일보 전진하여 더욱 生産的인 組織의 特性을 測定하는 樣式을 개발하고 있다.¹¹⁾ 그가 作成한 調査表는 8要因에 의해서 51個의 質問으로 構成되고 있는데 8要因으로 Leadership, 動機賦與의 힘, Communication, 相互作用—影響, 意思決定, 目標設定과 命令, 統制, 業績目標와 訓練을 들고 있다. 이러한 要因을 보면 Likert가 말하는 生産的이라는 것은 확실히 有效性이라는 뜻과 가까운 意味를 가지고 있는데 調査表의 內容은 成員의 業績을 中心으로 해서 組織의 維持·安定을 一部 부가한 것이며 環境에의 適應이라는 基準에 관한 項目이 除外된 것은 아쉬운 일이다.

Price, J. R., 는¹²⁾ 從屬變數로서의 組織의 有效性을 目標達成度라고 定義하고 더욱 이 目標는

9) 姜正大, 現代經營組織論, 博英社, 1977. PP. 79~80.

10) 慎侑根, 前揭書, PP. 279~280.

11) Likert, R., The Human Organization, McGraw-Hill, 1967. 三隅二不二譯, 組織의 行動科學, 다이아몬드社, 1968.

12) Price, J. R., Organizational Effectiveness, An Inventory of Proposition, Irwin, 1968.

組織이 現實의 活動方針을 통해서 追求되는 目標로서 組織이 實行하려고 하는 즉, 組織의 實效 目標라고 한다. 또한 組織의 有效性에 영향을 주는 變數로서 (媒介變數) 生産性, Morale, 適合性, 順應性, 制度化的 다섯 가지를 들고 있다.

그런데, 傳統的인 經營理論에서는 組織의 有效性을 生産性 또는 經濟的 能率에 거의 局限하였었다. 傳統的理論은 人間을 合理的으로 行動하는 經濟人으로 假定하여 作業環境과 같은 物理的 條件을 改善하고 作業方法을 改良함으로써 組織의 生産性이 提高되고 이러한 生産性向上이 곧 企業의 目標인 利潤極大化 (profit maximization)를 가져 온다고 보았다. 따라서 傳統的인 研究는 어떻게 作業條件 내지 作業方法을 改善하여 組織의 生産性を 높일 것인가 하는 經濟的 能率에 關心을 集中하였으며 이러한 經濟的 能率が 向上될 때 有効性도 높아 진다고 보았다.

그러나 生産性向上만이 企業의 유일한 目標 내지 有效性의 決定要因이 되는 것은 아니다. 오늘날의 組織은 閉鎖体系的으로만 볼 수 없으며 外部環境에 適應하는 開放体系的 觀點에서 보아야 한다. 그러므로 組織이 外部環境의 變化와 어떻게 均衡을 維持하느냐 하는 維持目標가 필수적인 것으로 등장하게 된다. 또한 企業內部的으로도 從業員의 滿尼에 의해서 個人的 目標과 組織의 目標가 合致되도록 하는 組織內部的 維持目標도 組織의 有效性을 결정하는 데 絕對的인 變數가 된다.

요컨대 組織의 有效性은 組織의 對內外的均衡을 어느 정도 도모할 수 있느냐 하는 데서 판가름이 나는 것이므로 本稿에서의 有效性의 概念도 이에 따라서 組織의 對外內的均衡에 두고 效率化方案을 展開해 나가기로 하겠다.

■

組織의 效率은 組織의 內外的均衡에 依存한다 함은 Barnard의 理論이 指摘하고 있는 것이다.

요언하면 組織構造의 內部均衡을 도모함과 동시에 組織의 外部環境에 適應함으로써 組織과 外部環境과의 外部均衡을 維持, 回復한다면 組織의 效率은 높아 지는 것이다. 이 경우에 組織의 外部均衡은 組織의 外部環境의 變化에 伸縮性있게 順應的으로 適應해 갈 뿐만 아니라 構造 變革에 의해서 革新的으로 外部環境에 適應함으로써 企業의 目的을 達成하는 데 더욱 有利한 外部環境을 形成하는 것을 의미한다. 따라서 組織의 效率은 組織과 組織의 內部環境과의 均衡을 도모하는 組織의 環境適應의 動態에 의존하는 것이다.

그러면 組織의 內部環境과의 均衡을 維持하기 위한 方案을 合理性, 動態性, 活力性的 세 가지 側面에서 考察하기로 하겠다.

1. 合理性을 目標로한 效率化

組織이 合理的이 되기 위해서는 費用과 能率의 論理에 따라 組織化가 되어야 한다. 經營活動은 人間에 의해서 遂行되지만 그렇다고 企業組織이 단순한 人間集團이 아니고 業務集團인 이상 業務集團으로서의 效率을 높이기 위해서는 業務本位의 經營을 遂行하여 業務에 直結되는 組織的 活動에 대한 合理性을 높여야 한다. 그런데 人間關係의 重視나 人間性復活이 合理性의 否定을 뜻하는 것이 아님으로 人間性尊重이나 人間關係의 立場에서 合理性을 追求하는 것이 現代企業의 課題임을 명심하고 다음과 같은 몇가지 점에 대한 研究가 必要하다.

1) 例外的 原則: 經營者나 管理者가 經營活動의 全般에 대한 意思決定을 한다는 것은 大規模化되고 復雜한 現代企業에서는 不可能함은 물론 비록 한다 해도 非能率의이다. 그러므로 日常反復的으로 發生하는 定型的인 意思決定과 常規的 業務處理는 下位者에게 委讓하고 上位者는 機能業務나 例外的, 偶發的으로 發生하는 業務에 專念할 수 있도록 組織化한다. 例外的, 偶發的으로 發生하는 業務일지라도 反復해서 發生하게 되면 例外性, 偶發性을 잃게 되는 것은 물론이다.

2) 階層의 原則: 우리 나라의 실정을 보면 業務上の 必要에 의해서라기 보다는 處遇上의 必要에 의해서 部長—部次長—課長—代理—係長—係員 등으로 職位의 階層이 5段階 以上이며 또 代理職이 氾濫하는 경우가 많다. 職位의 階層數가 많을수록 그만큼 上下間의 意思疎通이 不充分하게 되고 命令傳達도 늦어져 經營活動의 能率化가 저해 된다. 그러므로 職位의 階層은 業務의 必要에 따라 決定해야 한다. 예를들면 大工場의 경우에는 工場代理라는 常時 部分代理를 必要로 하지만 그 외의 代理職은 全廢토록 組織化함과 동시에 處遇上의 代理職은 資格制度에 의해서 解決하고 職位體制에서는 全廢시킨다.

3) 監督範圍의 管理責任範圍의 適正化: 管理者나 監督者가 部下의 職務와 權限의 遂行을 有效適切하게 manage, 監督할 수 있도록 組織化한다. Management體制에 있어서는 上位의 管理者層에서는 管理者에 의한 Management 機能의 수행을 中心으로한 Leadership이 發揮되나 下位의 管理層에서는 face to face에 의한 陣頭指揮를 中心으로한 Leadership이 發揮된다. face to face에 의한 Leadership에 있어서는 部下의 業務를 監督하는 데는 스스로 把握할 수 있는 人員上的 限界가 있다. 그 適正範圍는 業務의 性格, 內容, 難易, 部下의 能力과 訓練의 정도에 따라 決定한다.

4) 協業化: 職務와 權限은 各 構成員에게 明確하게 割當되지 않으면 안 되는데 이러한 職務와 權限은 그 分担者가 孤立狀態에서 存在하는 것이 아니고 企業全體의 經營活動의 一節을 分担하는 것으로서 모두가 相互有機的인 連結性을 가지고 있는 것이다. 그러므로 各 構成員이 意思疎通을 통해서 相互協力해서 業務를 遂行할 수 있도록 相互關係를 明確하게 組織化한다.

5) 業務의 單純化와 集中化 : 業務의 遂行方法과 手段에 있어서 經營目的의 수행상 價値가 저거나 없어도 業務遂行이 可能한 것, 없는 것이 오히려 業務遂行上 좋은 것은 簡素化, 省略化합과 동시에 꼭 必要한 것에 대해서는 單純化를 피하고, 同種의 業務는 한 곳에 集中시켜 그 처리를 專門化, 機械化한다. 그리고 職務는 가능한한 너무 細分해서 分担되지 않도록 한다.

6) 命令系統의 明確化 : 各 担当者가 分担한 業務가 共通의 目標을 향해서 結付되고 經營組織의 秩序를 올바르게 維持하기 위해서는 한 職位에 있는 자가 2人 이상의 上位者로부터 指示, 指揮를 받는 일이 없도록하고 또한 管理者는 階層을 뛰어 넘어서 指示, 指揮하는 일이 없도록 指揮系統을 明確化한다.

7) 職務와 權限의 明確化 : 企業의 構成員과 部門이 分担하는 業務의 範圍·內容·遂行方法과 構成員이 分担하는 業務相互關係에 대해서 關聯性, 業務遂行의 過程을 明確하게 하고 權限의 內容, 權限의 行使者, 權限行使의 基準, 權限行使의 過程을 明確하게 한다. 그리고 職務와 權限의 割當에 있어서는 可能한한 下位者에 의해서 遂行되도록 한다. 分掌業務에 대해서는 重復이 없도록 職務의 範圍·內容·遂行方法·他職務와의 關係를 明確하게 하여 割當되어야 한다.

2. 動態化를 目標로한 效率化

오늘날 組織의 動態化 또는 Dynamic 組織이 課題로서 등장하고 있다. 社會環境이 比較的安定된 時代에 適合한 組織은 急激한 變化下에서는 硬直化될 可能性이 큼으로 이러한 狀況에 對應할 수 있는 組織의 問題가 重要한 課題로 등장하고 있는 것이다. 그렇다고 動態의 組織이라는 特別한 組織形態가 存在하는 것은 아니다. 問題는 社會環境의 變化에 適應해서 動態的, 機動的으로 組織化가 되풀이 될 수 있어야 한다. 組織의 動態化를 위한 代表的인 組織形態로 Project team을 들 수 있다. 그리고 組織에 機動性을 불어 넣기 위해 業務分掌의 中心이 되는 課를 없애고 部單位로 業務를 執行하기 위한 課制廢止와, 管理의 迅速化와 機動性을 찾기 위하여 分權의 組織設計 戰略으로 자주 거론되고 있는 事業部制組織이 動態化를 위한 組織化 方案으로 거론될 수 있겠다.

1) Project team

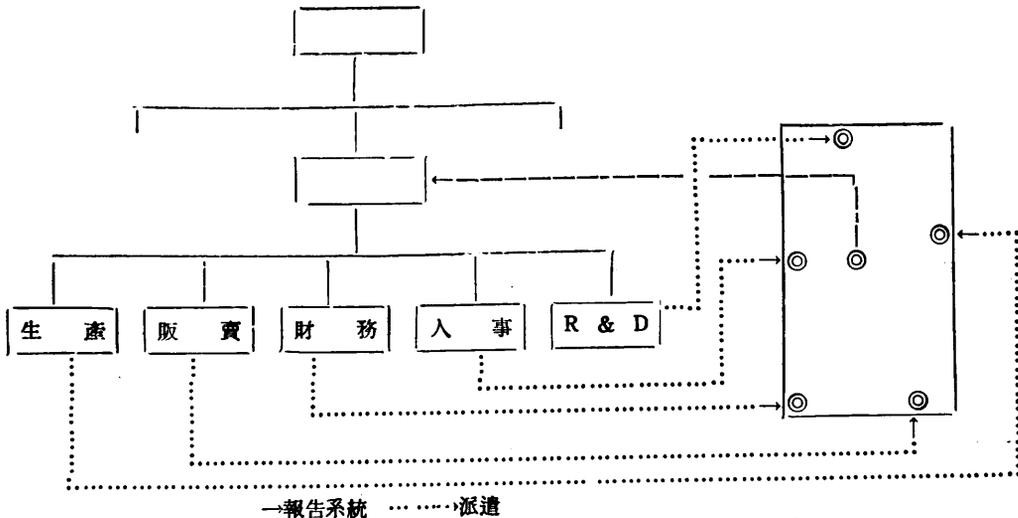
現代企業의 組織問題는 環境의 變化에 對應해서 彈力性, 適應性을 가질 수 있느냐 없느냐에 있다. 企業環境의 變化는 技術革新, 公害問題, 資源問題 등에 있어서 質的, 量的으로 클 뿐만 아니라 變化의 速度도 빨라 이에 對應하기 위한 組織의 動態化는 時急한 것이다. 傳統的으로 採用되어 온 職能別 部門組織으로는 經營構造의 變革을 環境에 適應하여 Speedy하게 實現할 수 없는 것이다. 특히 우리 나라의 職能別 部門組織은 組織單位가 美國의 경우와 같이 position이 아니고 部·課라는 block이기 때문에 더욱 組織의 硬直化傾向을 가져오고 있다고 볼 수 있다. 또한 우리 企業의 傳統的인 組織觀 역시 業務中心이 아니라 block과 사람과를 密着시

킨 것으로서 組織의 動態化를 阻害하는 要因이 되고 있기 때문에 이의 解決策으로 Project team의 活用이 바람직 하다.

從來의 組織이 일단 創設되면 機能이나 人員面에서 彈力性이 없었음에 반해 이 Project team은 課題(project)의 進展에 따라 人員을 交替하고 課題가 達成되면 解散하는 方式을 反復한다는 점에서 彈力性있는 組織運營이 可能하여 組織에 柔軟性을 주기 위한 目的으로 活用될 수 있다.

이 Project team은 <圖 2>에서 보는 바와 같이 Line組織을 代替하는 것이 아니고 補完的인 複合的인 되는 것으로 이의 基本的인 性格은 特定の 課題를 達成하기 위하여 編成된 team이며, 課題達成을 위한 期間이 限定된 臨時組織으로서 Project manager의 Leadership 밑에서 特定の Project의 達成을 위해 必要한 業務를 集約해서 그것을 擔當할 Member에 의해서 構成

<圖2> 프로젝트팀 組織構造



出處：서울大學校 經營大學 經營研究所, 成長企業의 經營計劃 세미나, 1977. P. 52

되는 team이다. 따라서 team의 構成員은 전부 full-time으로 그 業務에 專念하는 사람으로 構成하는 경우도 있지만 그것에 限定되지 않고 part-time으로 兼任하는 者를 포함하는 경우도 있다. 이 member의 全員은 特定の 課題를 達成하기 위하여 必要한 모든 領域에서의 專門家로 構成된다. 그러나 이 Project team의 適用에는 다음과 같은 몇 가지 制約條件이 있다.¹³⁾ 즉 問題의 性質이 project에 適合한 것, project team의 途中經過點과 終着點이 確認되는 것, 位務達成까지의 期間이 限定되어 있는 것, 必要한 경우 곧 project team에 充當될

13) 三星文化財團, 經營合理化, 1977. PP. 97~112 參照

talent의 fool이 母體組織에 갖추어져 있을 것, project team의 member를 용이하게 吸收할 수 있는 母體組織이 存在하고 있어야 한다는 것 등이다.

요약하면 Project team은 環境의 變化에 迅速, 效果的으로 對應하기 위해서 職能別部門組織 또는 事業別 組織이라는 母體組織의 存在를 前提로 그것을 機動的으로 補完하기 위한 組織으로 組織化가 되어 組織의 效率化에 活用된다. Project team의 活用은 앞에 지적한 問題에만 限定되지 않고 現在事業을 前提로 하는 經營活動에 있어서의 個別課題의 解決을 위해서도 活用될 수 있다. 그런데 이러한 Project team이 원활하게 그 任務를 다하기 위해서는 最高經營者와 社의 支持는 물론이고 project遂行에 필요한 緻密한 日程計劃을 세우고 team member에 대해 事前, 中間, 事後 教育訓練을 實施해야 한다. 특히 Project manager는 team의 編成부터 解散에 이르기까지 그 team의 모든 責任과 權限을 가지고 있고 또한 技術的 判斷뿐만 아니라 事業的 判斷과의 調整도 해야 하기 때문에 綜合的인 能力을 갖춘 者가 되어야 할 것이다.

2) 課制廢止

대부분의 企業에서는 規模의 擴大에 의해서 제네랄 스탭部門을 擴充하여 왔기 때문에 組織簡素化의 問題가 提起되어 스탭部門에 대한 人員을 減縮할 必要와 企業環境이 複雜해 짐으로써 從來의 스탭部門에 대한 反省에서 課題廢止의 물결이 일고 있다.

課題를 廢止함으로써 固定된 frame이 없어져 臨機應變으로 最適人材를 集中, 効率的으로 重要한 課題를 解決할 수 있고, 課題別로 Group을 編成하여 能率的, 流動的으로 業務推進이 可能하며, 人材를 效率化하여 ダイナ믹體制를 確立할 수 있고, Sectionalism을 排除하고 有能한 部長 主宰下에서 業務를 推進할 수 있다. 또한 判斷業務와 Clerical業務를 大別하고 Group을 編成하여 重點的인 業務推進과 簡素 強力한 組織編成, 階層短縮化와 意思決定의 迅速化가 이루어 지게 된다.¹⁴⁾ 또한 間接部門의 人員을 減縮함으로써 經費의 節減을 기할 수 있다. 日本의 產業界에서 流行되고 있는 MIC (Management of Indirect Cost)는 間接部門의 cost를 줄이는 것으로서 生産部門에 대한 合理化運動은 어느 정도 進展되어 科學的으로 되었으나 이 生産部門을 側面에서 助力하는 間接部門의 合理化는 너무 뒤져 있다는 것이다. 間接部門이란 厚生, 經理, 資材, 企劃, 人事部門 등으로 이 部門에는 비교적 無計劃하게 人員을 增加시키는 傾向이 있다. 正確한 統計가 없기 때문에 比較는 곤란하지만 美國 등에서의 直間比率는 약 9:1정도이고 日本의 企業에 있어서는 6:4에서 5.5:4.5정도라고 한다.¹⁵⁾ 여러 사정이 다르기 때문에 單純한 結論을 내릴 수는 없으나 우리 나라 企業의 間接部門에는 必要以上の 많은 人員이 配置되고 있는 것이 사실이다.

우리 나라의 部課制 組織을 보면 小部門을 쌓아 올려서 中部門, 中部門에서 大部門으로 構成

14) 鄭守永, 新經營組織論, 博英社, 1975. P. 3101

15) 經營의 知識, 日本經營新聞社, 1977. PP. 61~62 參照

되어 있기 때문에 部門單位間에 Sectionalism의 傾向에 빠지기 쉬운 分더러 業務量이 增減되는 경우 이에 對應하기 위한 組織의 縮少가 行해지기 어렵고 반면 擴大는 容易하게 이루어져서 機構의 肥大化를 招來하게 된다. 특히 事業의 擴張 tempo가 느린 경우에는 人事上의 均衡을 維持하기 위해 部課를 細分하거나 이것이 限界에 이르면 處遇上의 部長代理, 課長代理라는 職位를 設定하기 때문에 階層의 擴大化를 초래하게 된다.

日本企業研究所 調査에 의하면 59社中 34社가(57.6%) 어떠한 形態로든 課制를 廢止하고 있다. 이 內容을 보면 課制를 全面的으로 廢止한 部는 企劃開發部門, 技術部門, 關聯事業部門 등이 많고, 最初부터 課制를 取하지 않은 部는 秘書室, 監査部門, 제너럴 스태프部門, 企劃開發部門, 關聯事業部門이 많으며 全面的으로 課制를 取하고 있는 部로서는 總務部, 經理部, 財務部 人事部 등 職能部門이 中心이 되고 있다.¹⁶⁾

그런데 課制廢止에는 여러가지 問題點이 있다. 部一課一係라는 階層的인 構造는 많은 사람을 組織化하기 위해서는 不可缺한 構造이다. 少數精銳主義로 部에 所屬되는 人員의 數가 적고 直接的인 接觸이 가능하다면 階層을 만들 필요가 없을 것이다. 그러나 組織內에 階層的 職位 있다는 것은 構成員의 貢獻意欲을 불러 일으키는 手段이 되며, 더우기 우리 企業에서는 部長, 課長이라는 職位는 단순히 社內의 役割만을 나타내는 것이 아니라 社會的 威信의 象徴이기도 한 것이며, 昇進의 動機賦與가 된다. 專門的 職能에 대한 존경의 程度가 비교적 낮은 우리 나라의 風土속에서는 여러가지 점에서 抵抗을 받게 될 것이지만 우리의 企業은 급격한 技術의 變化와 社會環境의 變化에 直面하고 있고 經營의 多角化, 國際化政策에 의해서 점점 事業活動이 複雜化되고 있음을 감안할 때 部, 課編成을 基軸으로 지나치게 固定化 내지 非彈力化된 組織에 機動性을 불어넣기 위한 對策으로 課制廢止는 충분히 검토해 볼 가치가 있는 것이다.

3) 事業部制

오늘 날의 大規模 企業組織은 大規模經營의 優位性을 確保하면서도 한편으로는 管理의 迅速化와 機動性을 찾기 위하여 事業部制 組織化의 問題가 자주 거론되고 있다.

事業部制는 지금까지의 經營組織이 대개 傳統的인 機能的·集權的組織形態로 운영되어 왔으나 이와는 달리 單位의 分化的 原理에 따라 事業單位를 編成하고 各 單位에 대하여 獨自의인 生産, 販賣 및 管理權限을 부여 함으로써 製品別, 市場別, 地域別로 利益中心點을 設定하여 獨立採算制를 實施할 수 있도록 分權的 組織의 原理를 利用한 것이다. 事業部制를 導入함으로써 經營意思決定의 合理化, 生産性向上에 관한 意慾強化(Motivation의 強化), 製品의 製造와 販賣에 대한 專門化와 分業의 促進, 責任體制와 管理責任者의 業績測定의 明確化, 實踐에 의한 有能한 幹部의 育成을 기할 수 있다.¹⁷⁾

16) 企業診斷, 日本中小企業診斷協會, 1976. 2月號. P. 105.

17) 鄭守永, 前掲書, P. 348.

그런데 우리 나라 大企業에서 事業部制을 導入한 바 있지만 그 適用, 實施가 目的한 데로 이루어지지 않고 있다. 事業部制을 取하고 있는 대부분의 企業에서 볼 수 있는 現狀은 管理費의 絶對的인 增加, 事業部門의 Communication 杜絶, 事業部 相互間의 人事交流 中斷과 事業部間의 嫉妬意識이 높아지고 있다.¹⁸⁾ 이러한 問題는 事業部制의 導入에 필요한 여러 要件을 充分히 考慮하지 않고 傳統의인 組織體系만을 形式的으로 變更, 修正하므로써 이루어지고 있는 擬制的 事業部制가 많기 때문이며 이로 인해서 그 效果는 事實상 기대하기 어렵게 된다. 그러므로 사전에 다음과 같은 몇 가지 조건이 충분히 檢討된 다음에 導入하는 것이 바람직 하다.

첫째, 企業規模가 事業部組織이 가능할 만큼 充分하며 製品系列의 數(單一製品만을 生産하는 企業에서는 製品別 事業部制을 採擇할 수 없고 다만 市場의 領域이 크고 多樣할 경우에는 地域別 事業部制을 가질 수 있을 뿐이다)와 消費者 依存性 程度의 分析, 市場競爭의 程度에 대한 分析,

둘째, 특히 所有經營者가 個別事業部單位에 대하여 그 運營에 隨伴되는 諸權限을 委讓하려는 意思가 어느 정도이며 또한 事業部單位를 獨自의으로 運營할 수 있는 事業部長 내지 管理스텝들의 能力이 어느 정도인가의 內容的인 條件,

셋째, 各 事業部單位가 獨立採算制의 性格을 지니고 어느 정도의 獨自的인 經營活動을 遂行하며 自主的인 經營活動을 위하여 사전에 目標을 어느 정도 合理的으로 設定하고 本社에서 事業部の 業績評價의 基準에 대한 制度化의 程度, 事業部單位와 從業員 및 管理者에 대한 Incentive system의 活用程度, 事業部를 調整·指揮·統制할 수 있는 本社의 스텝의 確保와 活動程度, 管理能力 開發을 위한 教育訓練制度和 移動制度의 活用程度, 生産·販賣·管理의 直結度, 獨自的 意思決定機構와 共通費 配付基準등의 手段의 條件의 分析등이다.¹⁹⁾

3. 活力性을 目標로 한 効率化

經營組織은 經營目的의 達成을 指向해서 經營計劃을 合理的으로 遂行하기 위해서 意識的으로 統括된 複數의 人間活動의 構造 내지 諸力의 體系인데 이 경우의 人間은 단지 費用과 能率의 論理에 의해서 行動하는 것이 아니고 感情의 論理를 基低로 主体的인 業務遂行에 臨하는 것이다. 그러므로 經營組織에 있어서 人間性이 重要한 問題가 되는 것이다. 業務担当者로서의 人間活動에는 價値觀, 目標, 態度라는 人間性을 가지고 있어서 對立과 葛藤이 있기 마련이다. 經營組織은 이러한 問題를 解決하면서 經營目的을 効率的으로 達成하는 것이어야 한다. 다시 말하면 經營組織은 이러한 活動을 可能케 하는 體系가 되지 않으면 안된다. Morale이 低下되는 狀況이면 効率的인 組織이라고 할 수 없다. 組織의 活力性이라는 것은 從業員의 意欲과 能力의 向上을 可能하게 하는 組織이라고 할 수 있는데 이를 可能케 하는 方案을 摸索해 보기로 한다.

18) 三星文化財團, 前掲書, P. 177.

19) 占部邵美, 事業部制と利益管理, 白桃書房, 1969. PP. 185~207.
三星文化財團, 前掲書, PP. 97~113 參照

1) 機能分權과 權限委讓

Management体制의 導入에 의해서 General management 機能은 당연히 General manager에 의해 擔當되고 事業部, 部, 課 등의 組織單位에 대한 management 機能은 各階層의 管理者에게 分權하는 것으로서 委讓은 職能活動에 대한 權限을 下部에 委讓하는 것이다. 權限의 委讓은 恣意的으로 行해 지는 것이 아니라 經營目的의 目標을 合理的 效果的으로 達成하기 위해서 어떠한 種類의 權限을 어느 階層에서 擔當하는 것이 좋으며 그 權限行使에 의해서 어떠한 影響을 받게 되는지에 대한 것을 미리 分析한 후에 具體적으로 權限委讓이 行해 져야 한다. 이에 대한 判斷指標로는 일반적으로 權限行使의 結果가 將來 어느 정도의 期間에 걸쳐 會社를 拘束하며 또 그 効力を 取消하는 데는 어느 정도의 期間이 必要한가에 대한 効力の 將來性的 程度, 効력이 미치는 範圍가 限定된 것인가 아니면 몇 개의 職能分野 내지 會社全體까지 미치는가의 効力の 影響範圍의 廣狹, 한개의 結論을 찾은 경우 人間行爲의 基本原則, 倫理的인 價値, 社會的 政治的信條등이 要求되는 質的要素의 多寡, 어떤 問題에 대한 權限行使가 反復적으로 發生하는 것인지 또는 극히 드물게 밖에 없는 것인지의 周期性등이다. 그러므로 將來性的 程度가 낮거나 影響範圍가 限定된 것, 要求되는 質的要素가 적고, 周期性이 높은 것일 수록 可能的한 下部階層에 委讓한다. 그리고 委讓된 權限의 行使能力이 높아짐에 따라 委讓은 한층 促進되는 것이다.

人間은 단지 物的·經濟的欲求만에 의해서 活動하는 것이 아니라 心理的, 精神的인 欲求를 가지고 他人으로부터 正當하게 評價되고 尊敬받기를 바라며 業務를 통해서 自己의 能力을 充實化하고 完成시키려는 欲求를 가지고 있다.²⁰⁾ 또한 自己가 會社에 대해서 最終的効力を 發生시킬 수 있으며 擔當한 業務의 內容이 會社에 대해서 質적으로 높은 것이라고 느낄 수록 業務에 대한 意欲이 높아지는 것이다.

2) 職務擴大

古典的組織論에서 대표적인 職務設計의 思考方式은 能率의 原理를 基本으로 하는 Taylor의 科學的管理法에 잘 나타나고 있다.

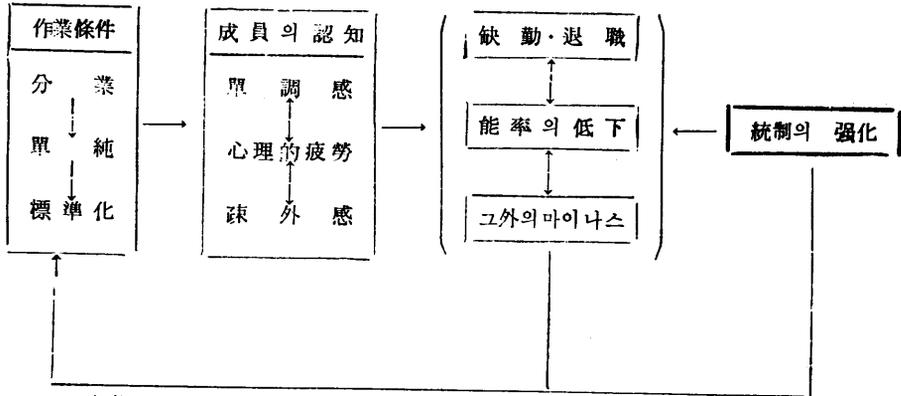
이러한 能率의 原理에 대한 批判으로 그 후의 system的 組織論의 主張에 따라서 能率의 原理에서 파생되는 副作用을 除去하고 從業員의 職務滿足을 통하여 보다 높은 成果를 가져올 수 있도록 職務擴大와 職務充實化의 思考方式이 職務設計의 새로운 方法으로 나타나고 있다. 確實히 能率의 原理에 의해서 組織이 보다 높은 成果를 올린다는 사실은 否認할 수 없으나 반면 從業員으로부터 反効率的인 반응이 나온다는 것도 사실이다. 즉 作業條件이 分業化, 單純化, 標準化되므로서 從業員은 單調感, 心理的疲勞, 疎外感 때문에 缺勤, 退職率이 增加하여 能率의 低

20) Hersey, P. & H. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, Prentice-Hall Inc., 1969. P. 17.

下와 그 外의 마이너스의 要因이 作用하여 많은 副作用을 낳게 된다. <圖 3>

<도3>

能率의 原理에 대한 成員의 反應



出處：馬場昌雄，組織行動，白桃書房，1979，P.233

이러한 成員의 反應에 대처하기 위한 手段이 職務擴大로서 이것은 成員에게 義務와 責任感을 增加시켜 보다 多様な 職務를 수행하게 하고 自己스스로가 生産량을 統制하고 品質을 檢査할 수 있도록 設計된 것이다.

職務擴大를 위한 職務設計方式은 두가지로서 그 하나는 專門化의 原理에 의해서 從業員에게 職務를 割當하면 그들의 限定된 能力만을 要求하는 데 不週하므로 作業의 흐름에서 基本作業의 數를 增加시키는 것이다. 이 방식은 흔히 水平的 職務擴大라고 하며 지루한 單純 反復的職務에 變化를 가져 오게 하거나 細分化된 몇개의 作業을 하나의 作業이 되도록 職務內容을 再編成하는 것이다. 다른 하나의 방식은 從業員에게 해야 할 일만 指示해 주기 보다는 職務範圍를 넓혀서 그들이 스스로 일을 遂行하는 方法을 決定토록 허용해 주며 어느 정도의 意思決定이나 計劃 樹立過程에 參與하도록 하는 垂直的 職務擴大로서 이것을 職務充實化라고 한다.²¹⁾

職務割當에 있어서는 --面으로는 職能을 細分化하여 專門的으로 担當할 수 있도록 함과 동시에 他面으로는 細分化에 의한 弊害를 없애기 위해서 同種의 것을 統合하여 한 사람이 더욱 廣範圍의 일을 担當하도록 하여 担當者의 能力을 full로 發揮할 수 있도록 兩者의 均衡이 必要하다.

組織의 效率化를 위해서는 職務擴大에 의해서 從業員이 일에 대해서 滿足感을 갖도록 하고 Morale을 높일 수 있도록 組織化하여야 할 것이다.

3) 意思決定에의 參與制度

21) 馬場昌雄，前掲書，PP. 232~235.

組織과 人間의 問題에 대한 管理方策으로 現代企業에서 重要な 意味를 가지는 參加的 管理는 參與를 통해서 人間性尊重, 人間性實現을 實体化하여 人間性實現이 그대로 組織有効性에 直結 되도록 하려는 것이다.

組織規模의 擴大에 의한 人間의 非人格化와 이에 따른 人間性疎外現狀에 대해서 새로운 動機誘發管理는 行動科學的 組織理論의 主要內容으로 提示되고 있는데 여기에서 重要的 基礎理論을 이루고 있는 것은 人間의 自己實現欲求이다.²²⁾

McGregor, D., Argyris, C., Herzberg F.는 人間의 自己實現이라는 高次欲求는 組織成員이 意思決定過程에 參與함으로써 實現된다는 것을 明確하게 밝히고 있다.²³⁾

이렇게 意思決定過程에 參與를 통해서 組織의 活力化를 도모하는 方法으로 行動科學의 立場에서 提唱되는 것이 目標管理이다. 이 目標管理는 組織의 目標과 個人的 目標을 연관시키고 組織目標의 達成은 個人的 興味나 欲求를 滿足시킴으로써 可能的 것이기 때문에 組織의 各階層의 目標을 充分히 分析하고 個人的 基本目標과 關心을 잘 檢討하여 滿足시켜 나가야 한다.

이 目標管理에서는 management leadership을 擔當하고 있지 않은 사람은 管理者, 監督者로부터 指示된 計劃에 基礎를 두어 割當된 職務를 效果的으로 遂行하기 위한 目標을 自己 스스로 또는 管理者의 指導를 基礎로 自立的으로 세우고 이 目標을 達成하기 위해서 業務를 自己統制하는 것이다.

이 目標管理가 制度化되면 management的인 經營方式은 한층 充實化되며 管理·監督者가 아닌 一般從業員에게도 參與와 自己統制의 機會가 주어지므로 動機가 誘發되고 業務遂行過程을 통해 士氣가 높아 지며 일하는 보람과 滿足感을 強하게 느끼게 되어 組織의 活化力가 이루어 진다.

Ordiorne는 目標管理의 內容을 目標管理 cycle에 의해서 說明하고 있다. <圖4>에서 보면 우선 組織全體의 共通目標을 明確하게 規定하여 次年度의 業績評價基準으로 使用할 수 있도록 設定하는 데 이것이 目標管理의 出發點이다. 다음에는 設定된 目標을 効率的으로 實現시키기 위한 組織機構를 設定하는 데 이것은 組織機構의 再編이다. 組織의 全體目標을 設定하고 組織機構를 編成하여 成員 各者에 職務分担을 한 다음에는 目標設定을 한다. 目標一成果라는 現地에서 設定된 目標은 圖에서 보는 바와 같이 上司와 部下와의 相互關係에서 設定되는 데 이때 實質的으로는 個人的 意思決定에의 參與가 重視되며 따라서 自主決定이라는 特徵을 가지고 있음을 알 수 있다. 이러한 方法에 의해서 目標가 設定되면 目標를 達成하는 過程도 職務遂行者 自身の

22) 植村省三, 南龍久共著, 現代企業의 管理と組織, 白桃書房, 1977. P. 144.

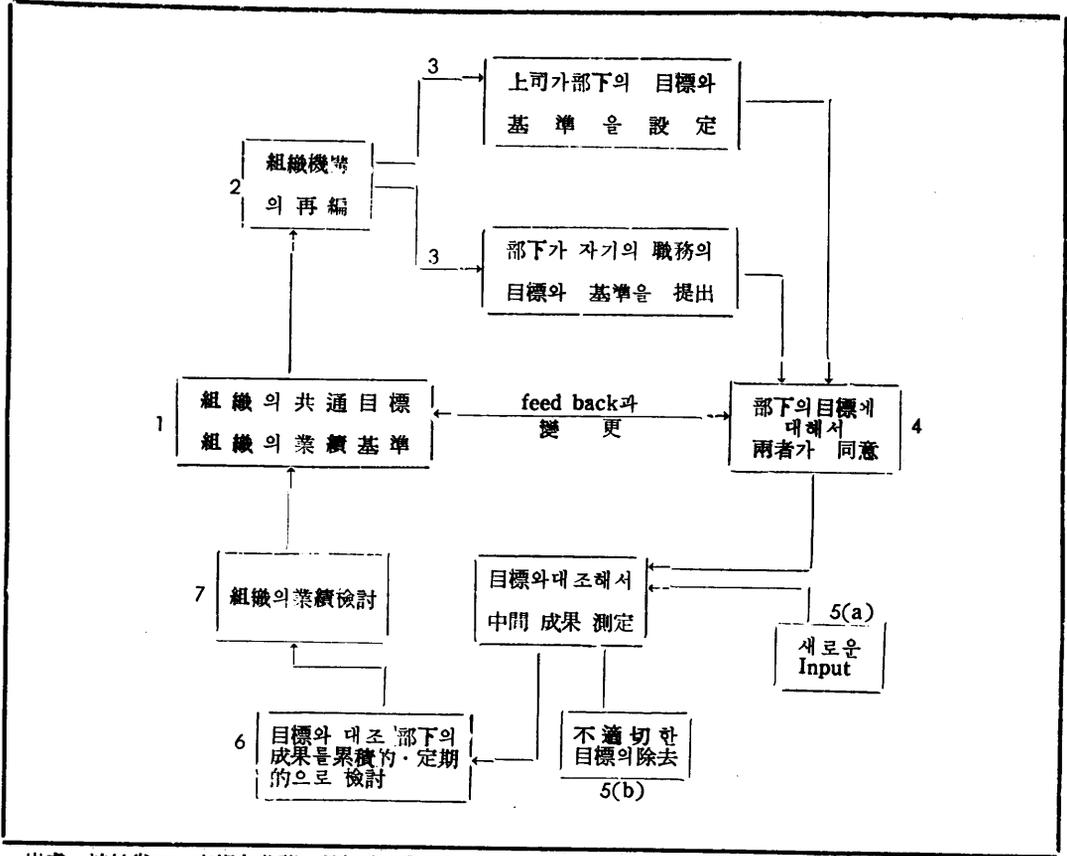
23) ① McGregor, D., The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960. PP. 33~34.

② 鄭守永, 前掲書, PP. 429~438.

③ 花岡正夫, 勝山英司共著, 現代人事管理, 白桃書房, 1972. PP. 93~98 參照

<도4>

目標管理의 Cycle



出處：植材省三，南龍久共著，前掲書，P.155

自主的, 自律的行動에 맡기고 上司에 의한 他律的인 命令·統制는 最少限으로 억제하지 않으면 안된다. 이것이 自己統制로서 部下에게 요청되는 것은 自主的인 判斷力, 選擇力, 獨創性的의 發揮이며 上司에게 요청되는 것은 部下의 能力을 충분히 發揮할 수 있도록 援助를 提供하는 것으로서 새로운 Input라든가 不適當한 目標의 除去라는 것이 이것을 시사해주고 있다. 그리고 目標의 實施活動이 끝나면 그 時點에서 達成된 成果를 評價하여 次期의 目標設定을 위한 基礎를 만들어야 한다. 이 때 部下인 職務遂行者가 우선 自身の 成果를 評價하고 동시에 上司도 部下의 成果를 評價한 다음에 雙方의 評價結果를 對照하여 서로 相議해서 最終評價를 하게 된다. 이 評價方法은 바로 自己評定을 中軸으로 하는 것으로서 自主決定, 自己統制에 對應하는 것이다. 自己評定에 의한 評價는 個個의 組織成員이 自身이 직접 參加해서 設定한 目標를 自己統制

에 의해서 實現한 成果를 자기 스스로가 測定하고 評定하지 않으면 目標管理가 目標로 하는 動機誘發의 効果는 충분히 기대할 수 없다는 認識에 의한 것이다.

自己評定이 目標로 하는 바는 自主決定·自己統制에 의해 設定되고 實施된 成果를 職務遂行者 自身이 스스로 評價하고 自己 스스로 成就하였다는 滿足を 얻도록 함으로써 次期의 目標을 향한 意欲을 끌어 내려는 것이다.

이상의 活力化方案도 組織內에서 行動하는 構成員의 活力化가 이루어 질 때 組織의 效率化에 直結될 수 있는 것이다.

IV

1. 現代企業은 規模의 擴大에 의해서 組織內의 各 構成單位間, 組織과 個人間의 目標統合의 必要性이 커지고 있을 뿐만 아니라 相異한 外的環境에서 活動하는 複雜性을 띠고 있어서 이러한 問題에 迅速히 對應해 나가기 위한 組織體制가 要求되고 있다.

그런데 우리 企業의 現實은 經濟成長에 의해 規模가 擴大된 데 반해 組織內의 sub-system間의 적절한 統合이나 個人의 目標과 組織의 目標와의 均衡은 이루어지지 못하고 있다. 아직도 대부분의 企業經營者는 傳統의인 組織觀(closed system)에서 벗어나지 못하여 能率과 費用의 論理에 의한 經營方式으로 人間性이 無視되고 閉鎖的인 經營活動으로 急變하는 環境에 適應할 수 있는 動態的인 組織運營이 이루어 지지 못하고 있다.

따라서 現代企業의 흐름에 副應하고 開放的인 組織觀에 의해서 組織의 效率를 높일 수 있는 方法을 組織의 對內外的均衡과 社會的均衡에 두고 이를 合理性, 動態性, 活力性의 세 가지 側面에서 均衡維持 方案을 摸索하였다.

2. 組織의 有効性基準에 대한 學者들의 주장은 組織의 生産性(業績, 存續, 成長能力)에 두고 있다. 요약하면 組織은 開放 System을 出發點으로 하는 이상 有効性의 支柱가 되는 것은 外的 環境에의 適應, 內部構造의 安定과 維持, 成員의 能力開發과 育成이라고 할 수 있다.

특히 Likert는 이제까지의 組織의 有効性은 生産高, 販賣高, 純益, 利益率 등과 같은 結果變數에만 關心을 集中하였기 때문에 이 結果變數에 影響을 미치는 媒介變數, 例컨데 忠誠心, Motivation, 効果的인 相互作用, Communication, 意思決定의 能力등 人間組織의 特質에는 거의 注意를 두지 않았기 때문에 組織이 가지고 있는 가장 重要한 資産인 人間資産이 浪費되었다고 지적하고 새로운 有効性의 測定技法을 개발해야 한다고 주장하고 있다. 요는 組織의 有効性은 組織의 對內外的均衡을 어느 정도 維持할 수 있느냐에 달려 있다.

3. 組織의 效率는 組織의 對內外的均衡과 社會的均衡이 維持될 때 높아짐으로 均衡維持를 위한 方案을 다음 세가지 側面에서 摸索하였다.

첫째, 合理性을 目標로한 效率化

1) 日常 反復的으로 발생하는 定型的 意思決定 내지 常規的業務의 처리는 下位者에 委讓하고 上位者는 機能的業務나 例外的 또는 偶發的業務의 處理에 專念한다. 2) 職位의 階層數는 業務의 必要에 따라서 設定하고 處遇上의 代理職은 資格制度에 의해 解決하고 職位体制에서는 全廢시킨다. 3) 部下에 대한 監督範圍는 業務의 性格, 內容, 難易, 部下의 能力이나 訓練程度에 따라 適切하게 決定한다. 4) 各 構成員이 意思疎通을 통해 相互協力해서 業務를 遂行할 수 있도록 相互關係를 明確하게 組織化한다. 5) 業務는 可能한한 簡素化·省略化함과 동시에 꼭 必要한 業務는 單純化를 꾀하고 同種의 業務는 한곳에 集中하여 專門化, 機械化한다. 6) 한 職位에 있는 者가 2人以上의 上位者로 부터 指示, 指揮를 받는 일이 없도록 하며 上位者도 階層을 뛰어 넘어서 指示나 指揮를 하는 일이 없도록 指揮系統을 明確화한다. 7) 業務의 內容, 範圍, 遂行方法, 業務相互關係를 明確화하고 權限行使의 基準과 過程도 明確함과 아울러 가능한 下位者에게 委讓한다.

둘째, 動態性을 目標로한 效率化

1) 우리 나라 企業의 職能別部門組織은 組織單位가 position이 아니라 部·課라는 block이기 때문에 組織의 硬直化를 招來하고 있어 組織의 動態化를 위해 project team, task force의 活用이 요망된다. 2) 企業環境이 複雜化됨에 따라 스템部門(間接部門)에 대한 反省, 즉 人材活用과 間接費用을 줄이고 Dynamic体制를 갖추기 위해 一部 間接部門에 대한 課制廢止가 바람직하다. 3) 大規模企業의 管理의 迅速화와 機動性을 찾기 위하여 組織變革의 일환으로 分權의 組織原理를 利用한 事業部制 導入이 요망 된다.

셋째, 活力性을 目標로한 效率化

1) 事業部, 部, 課등의 組織單位에 대한 management 機能은 各 階層의 管理者에게, 職能活動에 대한 權限은 下部에 委讓하여 業務에 대한 意欲을 높인다. 2) 從業員의 職務滿足を 통하여 보다 높은 成果를 올릴 수 있도록 職務擴大의 思考方式에 의한 새로운 職務設計方式을 採擇한다. 3) 目標管理에 의해서 一般從業員도 意思決定에의 參與와 自己統制의 機會를 부여하여 業務의 遂行過程과 達成을 통해서 滿足感을 얻고 Morale이 向上되도록 한다.

4. 企業目標의 達成을 위해 우리가 흔히 내 세우고 있는 여러가지 經營戰略도 組織戰略이 동시에 이루어 지지 않고서는 期待하는 效果를 얻기 어려운 것이다. 특히 極甚한 環境의 變化에 對應하면서 企業이 成長하기 위해서는 이제까지 대부분의 企業에서 行하고 있는 傳統的인 組織管理에서 脫皮하여 open system의 組織觀이 하루 속히 심어져야 할 것이다.

Barnard의 組織均衡論에 의하면 open system으로서의 組織均衡은 組織內部의 不均衡을 發見하여 거기에서 戰略的 要因을 選定하고 이것을 콘트롤하여 組織의 內部均衡을 回復하며, 企業의 生産시스템과 人的시스템 사이에 나타나는 不均衡을 發見하여 均衡狀態로 維持함으로써 組織의 內的均衡을 確保하면서, 企業의 外部環境과 組織間의 外部均衡을 確保하고 組織의 目的

과 個人의 目的을 調和시켜 組織의 社會的 均衡을 維持하는 過程으로 이루어진다고 한다.

本稿에서 提示한 組織效率化 方案은 이 理論에 근거해서 組織構造의 內部均衡의 도모는 組織의 合理性에서, 外部均衡은 動態性에서, 그리고 組織의 活力性에 의해서 組織의 社會的 均衡이 達成되도록 試圖했다. 組織의 存續, 成長은 이 세 가지 均衡이 維持될 때 可能한 것이므로 여기에 提示한 세 가지 側面에서의 效率化 方案도 一體的으로 適用되어야 함은 물론이다.

그러나 여기 提示된 方案中的 어떤 것은 一部 企業에서 이미 採擇한바 있으나 소기의 成果를 거두지 못하거나 失敗한 企業체도 있음을 指摘한 바 있다. 그러므로 흔히들 行하는 制度上의 模倣性을 벗어나서 各 企業의 狀況을 正確하게 分析하여 자기 企業體質에 알맞는 方案을 取捨, 選擇하고 또 開發시켜 나가야 할 것이다.

—Summary—

A study on Organizational Strategies for Modern Businesses

Kim Bum-kook

Business environment has been changing recently as rapid speed.

Especially, external environment such as the political, economic, social, legal and technological sectors are continually changing and affecting to the operations of modern business directly.

Then Korean business firms don't cope with the changing business environment, especially technological environmental change. Though the reasons not to adapted to new circumstances are basically caused by lack of the manager's technological information, from the organizational points of view, organization's structure don't be designed in response to the changing environment.

The methods of organization and management in our business firms are still in traditional means without changing. In order to find a way out these problems, the writer attempted to make the devices of organizational effectiveness through internal and external equilibrium.

The devices of organizational effectiveness will be summarized as;

First, for the purpose of the organizational rationalization, it applies the principles of organization "so-called logic of cost and efficiency" from a standpoint of human relations and the respect for humanity which is involved principle of exception, scalarship or hierarchy, span of control, delegation of authority, functions, cooperation and unit of command.

Second, for the purpose of dynamic structure, project team system, disuse of the indirect departments, and divisionalized organization can be taken into consideration. Project team especially is an effective way to get a solution for situation beyond the power of a manager to settle and adapt to continually external environment. During last few years this system has grown in popularity.

Third, for the purpose of vitality, every organization should first recognize the existence of its member's individual objectives and then develop organizational objectives. As means of satisfying individual objectives, decentralization of functions, job enlargement and management by objectives can be taken into consideration. As such, management is able to utilize the talents of all personnel to their best ability.

Though business strategies such as new products, new market, new technology can't achieve a given objective without the organizational strategies, the effectiveness of organization should precede by the pertinent organizational strategies to achieve a desired objectives.

In conclusion, since the existence of organization is concerned not only to internal equilibrium but also to external equilibrium, several devices which maintain internal and external equilibrium for the organizational effectiveness presented in this study have to apply simultaneously. Also there are no models adapted to all enterprises the management must find the devices fitted to each firm after analysis of the total organization structure.