

# 教育行政에 있어서 狀況適應理論의 人間에 대한 假定의 分析

吳 暲 鍾

## < 目 次 >

- I. 序
- II. 教育行政理論의 發達過程속에 前提된 人間에 대한 假定
  - 1. 合理的·經濟的 人間
  - 2. 社會的 人間
  - 3. 自我實現的 人間
- III. 動機와 人間本性에 대한 假定
  - 1. 人間本性에 대한 概觀
  - 2. 社會學的, 發達的 側面에서의 조망
  - 3. 組織側面에서의 조망
- IV. 狀況適應理論의 觀點 및 그가 前提하고 있는 人間觀
  - 1. 狀況適應理論의 觀點
  - 2. 狀況適應理論이 前提하고 있는 人間觀
    - 가. 複雜한存在로서 人間類型
    - 나. 組織內 人間觀과 管理戰略
- V. 要約 및 結論

## I. 序

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 영향을 주는 基本的인 變數中的의 하나는 人間의 本性和 그들이 어떻게 行動하는가에 대해서 그 組織의 經營管理者들이 갖고 있는 一聯의 假定(Assumption)이다.

勿論 組織에 영향을 주는 다른 要因들도 一例컨데 技術的, 社會的, 法的 要因들 一多樣하다. 그러나 組織 構成員들이 指示받고, 統制되고, 보상받는 方式(樣狀)등은 一次的으로 그 經營管理者가 人間, 즉 그의 構成員들에 대해서 갖고 있는 一聯의 假定에 의해서 영향을 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 중요한 決定은 論理나 具體的인 事實에 基礎해서 이루어지는 경우보다 假定이나 價値에 입각해서 이루어진다.

組織理論에서 人間本性(human nature)에 대한 關心은 주로 人間의 行動을 組織의 요청에 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 方案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.

教育行政 理論의 發展過程에 숨어 있는 前提의 假定으로서 人間本性에 대한 假定(人間觀)의 分析에 關한 研究들이나, 또는 相衝하는 諸行政理論 및 經營管理 戰略의 相衝性을 擧げる 前提의 要因으로서의 人間觀에 대한 分析 등의 研究들은 最近에 相當한 關心을 불러 일으키고 있다. 이들 研究의 始發은 리더쉽 研究에서 비롯되었다고 할 수 있다.

行政理論에서의 人間關係論의 대두, 또 그 후의 리더쉽 行動에의 關心과 그의 類型化에 關한 研究는 리더가 갖고 있는 人間觀이 리더의 리더쉽 類型을 決定하는 前提의 假定이 되고 있음을 주장하기에 이른 것이다. 이의 代表的 理論이 Mcgregor의 理論 X-Y이다.

리더쉽 理論이 리더의 行動을 記述하고 類型化하는 研究에서 차차 리더쉽 效果性 쪽으로 研究의 焦點이 옮겨지면서 리더 또는 經營者의 管理戰略의 一環으로 構成員의 欲求充足 및 課業動機賦與에 대한 關心이 集中되기 시작했다. 이런 研究에 크게 기여한 理論들이 Maslow의 欲求段階理論, Herzberg의 欲求充足要因 二元論, Argyris의 未成熟—成熟 理論 등이다. 이런 研究들에서는 組織構成員들이 어떤 欲求를 가졌으며 그러기에 어떠한 誘因을 賦與하면 組織이 願하는 行動의 動機를 얻게 되는가 하는 問題에 論議가 集中되어 왔다. 이런 研究들은 흔히 「欲求·滿足理論」, 「動機理論」, 「滿足과 職務遂行에 關한 理論」 등의 호칭을 사용하고 있으며 教育行政學 參考書에 一般적으로 紹介되고 있다.

人間本性에 대한 假定은 動機賦與의 戰略 및 方案에만 영향을 주는 것이 아니라 組織管理體制 및 經營管理 全般에 영향을 주는 要因으로서 強調되기 시작했다. 즉 組織에 참여하는 人間屬性에 關한 理論은 組織理論 全般의 前提의 理論(Assumptive theory)이 되고 있음에 착안하게 된 것이다. 다시 말해서 組織속의 人間屬性을 어떻게 理解하는가에 따라 組織을 構成하는 다른 모든 屬性에 대한 우리의 觀點과 實踐的인 戰略이 좌우되는 것이기 때문에 組織속의 人間에 대한 見解들은 全般的인 組織行動과 組織現象을 說明하는데 一種의 根假定(Root Assumption)을 제공하는 것이라 할 수 있다. 組織理論 또는 行政理論의 發展過程과 諸行政理論의 相衝性, 相異性 根底에는 時代的(歷史的)으로 人間觀이 變해 왔으며 그 人間觀의 相衝性, 相異성이 前提되고 있는 셈이다.

그런데 狀況適應理論(Contingency theory)에 의하면 組織管理體制 및 方式中에 最善의 類型이 어느 것이라고 딱 지정할 수는 없는 것으로 그것은 課業, 部下, 주위조건이 具體化되지 않으면 決定될 수 없다는 것이 이 理論의 具體的인 立場이다. 이렇게 組織管理의 效果性을 위해서는 狀況的인 現實(reality)에 따라 行動의 多樣性, 융통성이 요구되는데 이런 局面이 바로 “狀況適應理論”에 의해서 說明된다. 어떤 주어진 狀況(situation)에서 組織하고, 管理하고, 先導(lead)하는 바른 方法은 아주 多樣한 要因에 달려 있다(... is

Contingent upon ...)는 것이다.

이제까지 組織理論 및 行政理論은 人間動機賦與 概念을 單純化 및 一般化 하려고 努力해 왔다. 어떤 經驗的 研究는 이런 單純化된 一般化를 뒷받침해주는 것도 있지만 그것은 극히 일부이다. 數十年동안의 研究結果 남는 것은 人間本性 및 人間管理 方法에 대한 아주 複雜한 模型만 남기게 되었다. 狀況適應理論은 組織內的 人間行動에 關하여 單純한 法則化 (generalization)는 있을 수 없다는 點을 強調한다. 例컨데, 管理者가 經驗과 技術水準이 낮고 經濟的으로 가난한 少數 集團의 노동자들을 다루고 있다면, 그가 세우는 計劃은, 규칙을 치밀하게 구조화하고, 經濟的 誘因策을 높게, 노동자들이 자신감을 가질 수 있게 支援活動을 充分히 提供될 수 있게, 짜야한다. 反對로 管理者가 다루는 集團이 有識하고 經驗이 많은 엔지니어들이고, 그들이 해야하는 일이 高度한 技術장비의 새로운 部품을 設計하는 사람들이라면, 管理者는 그들에게 最大限의 自由를 許容하고, 必要하다면 相談者的인 位置에서 그들을 도우며, 金銭상의 誘因보다는 認定感을 맛볼 수 있게 하는 쪽으로 神經을 써주고, 규칙을 조목조목 強制的으로 注入할 것이 아니라 原則的인 規則만을 세워 그 범위 내에서 그들과 協助的으로 일해야 한다.

사람들은 많은 욕구(needs) 및 能力을 가지고 있을 뿐만 아니라 이러한 欲求는 연령 및 發達段階, 役割의 變化, 狀況, 人間關係의 樣狀의 變化에 따라 變한다. 이런 複合性을 지지하는 假定이 무엇인가? 그것이 바로 狀況適應理論(Contingency theory)의 假定이다.

따라서 本稿는 行政理論 또는 組織理論의 커다란 흐름속에 狀況適應理論이 前提하고 있는 人間에 대한 基本的인 假定(Assumptions)을 分析하는데 그 目的이 있다. 이를 좀 더 具體的인 問題水準으로 細分하면 다음과 같다.

- ① 教育行政理論의 發達過程에서 各 理論들은 組織管理를 위하여 어떠한 戰略을 취하고 있는가?
- ② 各 理論들이 취하고 있는 管理戰略에 前提되고 있는 人間에 대한 基本的인 假定은 무엇인가?
- ③ 狀況適應理論의 觀點은 무엇인가?  
또 그가 前提하고 있는 人間觀은 무엇인가?

## II. 教育行政理論의 발달과정과 그 속에 前提된 人間에 대한 가정

Edgar H. Schein<sup>1)</sup>은 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 네가지 人間模型이란 ① 合理的·經濟的 人間(rational-economic man), ② 社會的 人間(social man), ③ 自我實現的 人間(self-actualizing man), ④ 복잡한 人間(complex man)을 말한다.

行政理論 또는 組織理論에서 제일 처음 등장한 人間模型이 合理的·經濟的 人間이다. 인간을 合理的이고 經濟的인 存在라고 보는 見解에 의하면 인간은 經濟的인 自己利益이 最大로 되는 行동을 計算하고 그에 따라 行動할 수 있는 존재라고 한다. 이러한 견해는 인간의 被動性和 外在的인 動機賦與의 必要性을 假定한다.

둘째로 등장한 人間模型이 社會的 人間이다. 이 觀點에 따르면 人間은 根本的으로 社會的 欲求의 充足을 위해서 움직이는 존재라고 한다. 즉 인간이 經濟的이기보다는 오히려 사람과 사람사이의 社會的인 關係 속에서 生活의 意味를 발견하는 존재라는 점을 強調한다. 여기서도 人間을 被動的인 존재로 보고 動機가 外在적으로 賦與되어야 한다고 생각한다.

세째로 등장한 人間模型이 自我實現的 人間이다. 이 觀點에 의하면 인간은 自己의 資質 또는 力量을 生産的으로 活用하고 成長하려는 欲求를 지닌 존재라고 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 등장한 그리고 가장 綜合的인 人間관은 複雜한 人間이라는 觀念에 입각한 것이다. 그동안의 人間研究 변천추세를 反省하고 進前의 方向을 생각한 끝에 設定한 이 人間觀에는 위 세가지 人間觀에서 지적된 것 보다는 훨씬 複雜한 人間の 屬性을 파악하고 있다. 複雜한 人間の 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 배울 수 있기 때문에 스스로 複雜할 뿐만 아니라 그러한 複雜성의 樣態는 사람마다 다를 수 있다고 한다.

## 1. 合理的·經濟的 人間模型

吳 錫泓<sup>2)</sup>은 Schein의 4가지 人間觀의 分類와 비슷한 범주로 역시 4가지 人間모형을 제시하고 있다. 즉 ① 古典的 人間觀, ② 人間關係論적 人間觀, ③ 成長理論, ④ 複雜한 인간이 그것이다. 吳 錫泓의 分類는 Schein의 分類에 대체적으로 상응한 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.

1) Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3rd edition, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1980), pp. 50-102을 발췌한 것임.

2) 吳 錫泓, 組織內의 人間研究, 서울대학교 행정대학원 행정논총, 제17권 제1호, 1979.

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 있다.<sup>3)</sup>

첫째, 人間은 經濟的 欲求를 지닌 타산적 존재이기 때문에 일차적으로 경제적 誘因에 의하여 動機가 誘發되며, 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 提供하게 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(feeling)이 필연적으로 非合理的이기 때문에 利己的인 타산에 의해서 행동할 것이다.

네째, 따라서 조직은 人間의 感情을 統制할 수 있도록 設計되어져야 한다.

다섯째, 人間은 本性이 게으르기 때문에 外在的으로 動機가 賦與되지 않으면 組織에 기여하는 행동을 하지 않는다.

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 근본적으로 自己統制(self-control)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 물질적) 誘因에 의하여 動機가 誘發되며, 經濟的 報償이 提供될 때에 비로소 움직인다고 한다. 그리고 人間은 本質的으로 게으른 존재라고 한다. 따라서 이러한 人間들이 遂行하는 業務는 管理者 또는 監督者가 매우 세밀하게 計劃을 세워 주어야 하고 業務가 적절히 遂行되도록 하려면 監督과 統制가 필요하다고 한다.

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간의 心理的 紐帶가 어떠한가에 대한 經營者의 생각을 決定하게 될 뿐만 아니라 더 나아가서 그의 管理戰略을 결정하게 된다.<sup>4)</sup>

生産性 向上에 대해서 充分한 經濟的 報償을 提供하면 사람들은 經濟的 報償을 얻기 위한 手段으로 生産的 向上을 택하게 될 것이라고 예측하는 經濟的 模型은 Frederick Taylor의 科學的 管理理論과 그 추종자들의 主張에서 찾아볼 수 있다. Taylor는 열심히 일하는 사람이나 게으른 사람이나 마찬가지로의 보수를 받는다면 人們의 生産性을 높이는 데 興味를 잃을 것이므로 일을 많이 하는 사람은 일을 작게 하는 사람보다 더 많은 보수를

3) E.H. Schein, op. cit., p. 53 및 Harry R. Knudson, et al., Management ; An Experimental Approach, 2nd ed., (McGraw-Hill, Inc., 1979), pp. 60-61 및 吳錫祉, 前掲文, p. 3.

4) E. H. Schein, Ibid., pp. 53-55 및 Harry R. Knudson, et al., Ibid., p. 60 및 吳錫祉, 前掲文, p. 3.

받게해야 한다고 주장하면서 이를 保障할 수 있는 資金支給方法을 제안한 바 있다.<sup>5)</sup>

Max Weber의 組織研究에 있어서도 理想的인 組織은 모든 것이 高度로 標準化되어 있으며 모든 사람이 자기의 任務가 무엇인지를 알고 그것을 엄격하게 遂行하는 組織이라고 한다. 個人的 欲求是 組織의 必要에 종속되는 것이며 개인은 자기가 한 일에 부합되는 公式的인 經濟的 報償을 받는 것이라고 하였다.<sup>6)</sup>

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 效率性에 있다. 構成員의 士氣나 感情에 대한 管理者의 관심(責任)은 二次的인 것이다. 이런 觀點에서 Kootz와 O'Donnell은 管理者가 遂行해야 할 4개의 으뜸가는 機能으로 ① 計劃하기 ② 組織하기 ③ 動機賦與 ④ 統制를 들고 있다.<sup>7)</sup>

이런 立場에서 보면 構成員의 士氣가 낮으면 管理的인 處方은 적정수준의 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 변경하는데서 그 解決策을 찾게 된다. 즉 이런 原理에 의해 지배되는 組織은 그의 組織效果의 거양을 위해서는 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 賦與하고 報償을 주는 誘因計劃 및 體制를 再檢討하게 될 것이다. 예컨대 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 충분히 加하고 있는가? 生産實績이 낮은 사람, 태만한 사람을 구별하고 적절히 징계할 體制는 마련되어 있는가? 부서별 生産實績을 確認하기 위한 정보수집 체제는 마련되어 있는가? 어쨌든 그 組織이 所期의 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 許容하는 것 以外에는 무엇을 더 하리라고 期待하지 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 사실이다. 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.

5) Frederick Taylor, Scientific Management, (Haper & Row, 1911)을 인용한 吳 錫泓, 上揭文, p. 4.

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

7) 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.

## 2. 社會的 人間模型

社會的 動機를 증시하는 社會的 人間觀에서는 人間의 經濟性보다 오히려 人間의 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 존경등을 願하는 이른바 社會的 欲求(social needs)를 지닌 存在로서 이러한 욕구를 充足시켜주는 誘因이 제공될 때 비로소 동기가 유발된다고 한다.

組織生活에서 社會的 動機의 중요성을 처음으로 밝힌 연구는 Hawthorne 연구이다. 「호손 工場」에서의 실험적 연구는 당초에 物理的 내지 육체적 작업조건의 변화가 勞動生産에 미치는 영향을 分析하려는 것이었으나 古典的 理論으로는 설명하기 어려운 현상이 관찰되자 이를 깊이 밝혀보기 위해 Mayo가 주도하는 연구팀이 調査作業을 인제받아 연구를 계속하였다.

이들 연구팀은 電話附品을 조립하는 女工集團을 대상으로 하여 物理的 作業條件의 변화에 따른 반응을 검토한 끝에 集團內의 一體感, 管理層의 관심등이 오히려 가장 중요한 動機賦與의 要因임을 발견하였다. 그리고 계속하여 2만여명의 노동자들을 面接하여 業務와 作業條件, 監督등에 대한 생각과 그러한 생각이 生産性에 어떻게 作用하느냐를 알아보려는 調査를 진행하였다. 노동자들은 調査의 과정에서 하고 싶은 말을 할 수 있는 기회를 얻었을 뿐 아니라 면접에서 나온 의견들이 상당히 채택되었기 때문에 노동자들은 認定感과 參與感을 갖게 되었고 이것은 나아가서 生産性 提高에 기여한다는 것을 발견하였다. 이러한 研究結果는 研究者들이나 조직을 管理하는 사람들로 하여금 노동자들 사이의 相互作用과 社會的 욕구의 충족이라는 문제에 깊은 관심을 돌리도록 촉구하는 작용을 하였다.<sup>8)</sup>

Elton Mayo는 合理的·經濟的 人間觀과는 전연 다른 人間에 대한 假定을 수립하였다.<sup>9)</sup>

1. 人間은 근본적으로 사회적 욕구에 의해서 動機化되며 他人과의 관계를 통하여 그의 正體(identity)를 수립한다.
2. 作業革新 및 作業의 合理化의 결과로 作業(일)自體의 內在的 意味는 상실되고 이제 는 作業上的 社會的 관계속에서 그 意味를 찾아야 하게 되었다.
3. 사람들은 조직內에서 경영상의 통제나 誘因보다 동료집단의 사회적 세력(force)에 민감하다.
4. 사람들은 監督者가 部下들의 사회적 욕구 및 認定의 욕구를 수용할 수 있는 만큼만 管理行動에 순응한다.

人間의 合理性·經濟性 보다는 社會性내지 집단성을 중요시하고, 경제적 욕구가 아닌 사

8) E. H. Shein, op. cit., pp. 56-59.

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

회적 욕구에 焦點을 두고 있다는 점에서 사회적 模型의 인간관은 合理的·經濟的 模型의 人間觀과 정면으로 대조되는 일면을 가지고 있다. 그러나 이 두 모형은 서로 공통점도 가지고 있다. 즉 두가지 모형이 다같이 人間の 被動性, 動機賦與의 外在性 욕구체제의 劃一性등을 원칙적으로 前提하고 있다. 그리고 조직의 要請과는 相反되는 個人的 욕구를 충족시켜 주는 교환조건으로 조직을 위한 개인의 희생을 받아낼 수 있다고 믿는 점이라든지, 욕구의 충족이 바로 職務遂行의 動機가 된다고 보는점 또한 두가지 模型이 共有하는 特性이라 할 수 있다.<sup>10)</sup>

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 ;

첫째, 管理者는 遂行되어야 할 課業에만 관심을 둘 것이 아니라 구성원들의 욕구에 더 많은 관심을 가져야 한다.

둘째, 관리자는 部下들에게 指示하고 統制하는데만 마음을 쓸 것이 아니라 소속감, 일체감, 인정감등 부하들의 감정에 관심을 가져야 한다.

셋째, 권리자는 實質的으로 作業集團들을 認定해 주어야 하며, 개인적인 誘因보다는 集團的인 誘因에 더 神經을 써야한다.

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 구성원과 高位層사이의 媒介者로서 행동하는 일로 바뀌어져야 한다. 그러기 위해서 管理者는 부하들의 感情과 欲求를 淸취해서 理解하고, 그들의 感情과 욕구를 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에로 移行하게 된다. 즉 管理者는 課業을 賦課하는 사람, 지시하고 統制하는 사람 대신에 課業에 대한 助力者, 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 기본적 假定은, 下級の 「動物的」욕구보다는 高級의 「人間的」欲求에 주의를 환기시키면서 高級欲求의 충족을 지향하는 管理體制가 바람직하다는 점을 묵시적으로 또는 명시적으로 시사한다. 여기서 高級欲求란 自我滿足등에 관한 욕구를 말한다. 이 중에서도 自我實現의 욕구가 가장 重要한 것으로 다루어지고 있다. 自我實現의 욕구에 力點이 놓이게 됨에 따라 動機賦與의 內在性(intrinsic motivation) 또

10) 吳 錫泓, 前揭文, p. 5.



한 각광을 받게 되었다.<sup>11)</sup>

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 결과를 낳았다. 이런 운동은 管理者로 하여금 構成員의 社會的 欲求의 중요성을 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 연구의 크나큰 공헌의 결과였다. Mayo의 기본적인 提案은 課業 그 自體의 性質에 관심을 기울이는 것은 無意味하다는 것이었다. 즉 構成員의 社會적 欲求에 관심을 기울여야 한다는 것이었다. 그러나 많은 사람들(McGregor, Argyris, Maslow 등)은 人間(構成員)들의 社會的 욕구보다도 자기가 맡은 일을 수행하는데 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 자기에게 주어진 일이 보다 능숙하고 生産的인 방법으로 자기의 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 있다.<sup>12)</sup>

1. 人間의 動機는 位階를 이루고 있다: ① 生存, 安定, 安全의 欲求 ② 社會的 및 所屬의 欲求 ③ 自己滿足 및 自己尊敬에의 欲求 ④ 自律 및 獨立에의 欲求 ⑤ 자기의 能力 및 資源活用の 極大化를 위한 自我實現의 欲求: 人間은 제일 기본적인 낮은 水準의 욕구가 충족되어야 次上의 욕구의 충족을 추구한다. 아주 低能한 인간도 다른 欲求가 충족되면 自己가 하는 일에 成就와 意味를 賦與한다는 이른바 自我實現의 욕구를 추구하게 된다.<sup>13)</sup>

2. 人間은 자기가 하는 일에 成熟해지려고 하며 또 그럴 수 있는 존재이다. 이 말은, 즉 成熟해진다고 하는 것은 어느 정도의 自律性 및 獨立性을 구사하며, 長期的인 展望을 하게 되며, 專門인 能力과 技術을 開發하며, 環境에 適應하는데 아주 융통성을 발휘하게 된다는 뜻이다.<sup>14)</sup>

3. 人間은 근본적으로 스스로 動機化되며(self-motivated), 自己一統制的인 존재이다: 外部에서 賦課되는 動機 및 통제는 개인에게 위협 또는 구속이 되며 그들을 未成熟 상태에 머물게 한다.

4. 自我實現과 보다 效果的인 조직의 課業遂行間에는 對立(갈등)이 있을 수 없다. 기회

11) 上掲文 p. 6.

12) E. H. Schein, op. cit., p. 69.

13) A. Maslow, Motivation and personality, (New York: Harper, 1954), Cited in E. H. Schein, Ibid, p. 68.

14) C. Argyris, Integrating The Individual and the Organization, (New York: Wiley, 1964), Cited in E. H. Schein, Ibid., p. 68.

가 주어지면 인간은 자기 자신의 목적을 組織의 目的과 자발적으로 통합시킨다.<sup>15)</sup>

구성원에 대한 假定이 위와같은 管理者는 사회적 人間模型에 의한 관리전략과 유사한 관리전략을 수립할 것이나 그 강조점이 相異할 것이다. 例컨데 관리자는 部下와의 人和에 주력하겠지만 그 보다는 부하들이 자기가 맡은 일에 內在的으로 도전감을 갖고, 그 일의 遂行에 긍지를 느낄 수 있도록 하는데 더욱 주력할 것이다.

문제는 構成員들이 社會的 欲求를 충족시킬 수 있는지 없는지가 아니라 구성원들이 하는 일에 자존과 긍지를 느낄 수 있는가의 여부가 관점이 된다. 管理者는 動機賦與者, 指示者, 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 책임과 권한을 대폭 부하들에게 委任시켜주는 委任者가 되어야 한다.

이들 假定으로부터 導出되는 것으로서 權威(authority) 및 組織과의 心理的 紐帶에 대한 시사는 매우 중요하다. 우선 권위는 이제는 特定한 사람이나 役割에 주어지는 것이 아니라 課業 그 自體에 주어지는 것이다. 도전감을 갖고 문제를 해결하는 것 — 다른 말로 하면, 克己 및 自己開發 過程 — 은 自我實現의 核心이다.

일반적인 管理戰略에서 보면, 관리자들은 課業에 관해서 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 이말은 전체적으로 동기부여의 基礎가 外在的 誘因에서 內在的 誘因으로 옮겨진 셈이다. 따라서 관리자는 組織 構成員들이 그 組織目的 추구를 통해서 內在的 動機를 充足시킬 수 있는 機會를 提供해주지 않으면 안된다.

傳統的 人間觀이나 社會的 人間模型에서는 構成員이 組織과 맺는 心理的 紐帶는, 구성원의 課業遂行에 대해서 조직이 外在的 報償(경제적 또는 사회적)을 제공하는 상호교환에 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 紐帶는 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. 그렇기 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 수행하는데 어느 정도의 自律性이 保障되면 보다 큰 영

15) D. M. McGregor, The Human Side of Enterprise, (New York: McGraw-Hill, 1960), Cited in E. H. Schein, Ibed., p. 68.

향력을 行使할 수 있게 된다. 이것은 管理者가 어떤 領域에서 그들이 갖고 있는 大權, 특히 통제영역에서의 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. Leavitt<sup>16)</sup>는 이것을 “權力의 均等化 (power equlization)”라는 用語로 표현하고 있다. 그럼으로써 그런 조직은 조직의 意思決定에 구성원의 參與價値를 認定하게 될 것이다.

“參與管理”의 概念은 그 아이디어가 구성원들은 그들에게 直接 영향을 미치는 意思決定에 참여되어야 한다는 것이다. 또한 그런 아이디어 속에 숨어 있는 假定은 構成員들은 그들이 일하고 있는 組織에 眞情으로 參與되기를 願하며, 意思決定에 영향을 미칠 수 있게 되기를 願하며, 조직목적 달성에 봉사할 수 있도록 그들의 能力을 발휘할 수 있게 되기를 願하고 있다는 것이다. Argyris<sup>17)</sup>에 의하면 管理者가 이러한 假定을 채택할때만이 그 조직 및 管理體制는 구성원으로 부터 책임감 있는 成人行動을 끌어낼 수 있도록 設計될 수 있다는 것이다.

### III. 動機와 人間本성에 대한 假定

사람들을 일하게 하는 진정한 動機는 무엇인가? 이 問題에 대한 많은 研究와 理論이 제시되어 왔다.

그러나 이들 研究와 理論들은 그들 나름대로 正當성이 認定될 수 있는 理論들이긴 하지만 이들 理論들은 人間의 動機에 대해서 어떤 경우에도 적용될 수 있는 綜合的인 正답이 되지 못하고 있다.

組織內的 人間의 動機에 대한 正답을 구태어 내어 놓으려면 그것은 組織內的 人間을 管理하는 唯一한 “正當한(correct) 方法이나 課業(work)을 設計하고 組織하는 “完全한” 方法은 없다. 즉 “유일한 正답은 없다”가 될 것이다.

動機를 賦與하는 管理者 또는 行政家の 立場에서 보면 그들은 特定한 狀況下에서 벌어지는 일들과 構成員들이 내리는 주관적 해석(interpretation)을 진단하고 融通성을 발휘함으로써 그 狀況에 적절한 行爲樣式(동기부여방식)을 선택해야 할 것이다.

#### 1. 人間本性(Human Nature)에 대한 概觀

人間本性を 理解할 必要가 생기는 것은 組織內的 構成員들을 이해하는 일이 管理者들에

16) 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.

17) C. Argyris, *op. cit.*, cited in E. H. Schein, *Ibid.*, p. 70.

계 組織의 生産性 및 構成員의 滿足을 거양하기 위해서 構成員들을 어떻게 선발하고 고용하고 관리해야 하는가의 方法的 實마리를 제공해 줄 수 있기 때문이다.

組織內의 人間行動을 說明하려는 動機 理論들은 수없이 많다. 例컨데 「安全에의 欲求」, 「自己 能力 발휘에의 欲求」, 「自我實現의 欲求」등을 說明하는 이 動機理論들을 보면 特定한 狀況과 어떤 때는 잘 들어 맞지만 어떤 상황 및 어떤 때에는 잘 들어 맞지 않는다.

사람들은 어떤 때에는 돈을 위하여 일한다. 그러나 돈을 媒介로 하는 誘因體制(a financial incentive system)가 잘 먹혀 들어가지 않는다. 사람들은 분명히 自己의 能力을 발휘해 보고 싶어한다. 그러나 경우에 따라서는 보다 도전적인 일을 회피하는 경우가 있다.

사람들은 自己의 일에 덜 動機化되고 興味를 느끼지 못하고 있어도 그들이 遂行하는 일의 質은 높은 경우가 있다. 이와 같은 不一致(inconsistancies)를 어떻게 說明해야 할까, 그리고 管理者들은 이에 대해서 어떻게 대처해야 할까?

人間行動을 說明하는데 그 說明이 여러가지로 나타나는 이유는 生物學的인 種의 一員으로서(as members of a biological species)人間들이 갖고 있는 內的 欲求나 動機에 의해서 人間의 行動은 部分的으로만 영향을 받고 있는 事實 때문이다. 우리의 行動에 가장 크게 영향을 미치는 것은 學習된 動機 및 反應이다. 이들 學習된 動機는 우리들의 文化, 家族狀況, 社會經濟的 背景, 어떤 주어진(특정한) 生活狀況下에서 지금 바로 작용하는 實際的인 힘(forces)들이 반영된 結果이다. 바꾸어 말하면 우리들의 動機 및 欲求(needs)는 우리가 처한 狀況을 우리가 어떻게 知覺하느냐에 따라 크게 영향을 받으며 우리가 처한 狀況을 어떻게 知覺하느냐는 그 以前學習(prior learning)에 의해서 크게 영향을 받는다는 말이 된다.

例컨데 돈이 나를 動機化시키느냐의 여부는 크게는 내가 돈을 얼마나 必要하게 느끼느냐(知覺)에 달려 있고 작게는 이 돈의 必要에 대한 느낌(지각)은 내 처지와 비슷한 주위 사람들이 나의 경우라면 어떻게 處身할 것인가에 대한 나의 생각에 따라 영향을 받는다.

만일 내가 비천한 집안 出身이었는데 지금은 상당한 程度의 生活水準을 維持하게 되었다. 그런데 “이렇게 된 것”은 내가 항상 내 주위를(subculture)보고 저 程度는 살아야 되겠다고 努力한 結果라고 생각하는 경우와, 만일 나는 商業學校 出身으로서 下位職으로 出發해서 會社(organization)의 高位職까지 올라 갈 꿈을 꾸고 있고 그런 高位職에 어울리는 富를 維持해야 한다고 생각하는 경우를 비교해 보면 後者の 경우보다 前者의 경우가 현저히 金錢상의 誘因(incentive)에 동조할 것이다.

바꾸어 말하면 人間(human beings)은 매우 비슷한 生物學的 바탕을 가지고 出發하지만 現在 自己를 形成시켜 준 特殊한 양육(upbringing) 및 社會文化的 背景의 영향을 받아 각

기 다른 欲求(needs), 動機, 態度, 價値등을 形成한다.

‘人間本性’을 生物學的 바탕에서 찾으려는 것은 잘못이며 人間行動의 動機를 決定하는 決定因子(determinants)는 狀況的(situational)이며 役割關係的(role-related)이라는 證據가 압도적이다.<sup>18)</sup>

예컨데 어떤 사람이 上官으로부터 모욕을 당하거나 무례하게 취급당하면 다른 면에서는 별로 공격적이지 못한 그가 격노하여 사표를 써 버린다: 어떤 정직한 사람도 집안의 우환 때문에 회사 돈을 유용하게 된다: 보통때는 게으른 사람도 그가 평상시에 경쟁심을 갖는 사람과 함께 일하게 되면 갑자기 最高로 熱誠을 띠게 된다: 평소 出張을 달갑지 않게 생각했던 사람도 애들이 다 성장하고 그래서 그들 부부간의 關係에 어떤 자극적인 活動이 필요하게 되면 갑자기 出張같은 것을 自願하게 된다.

上官에게서 公正한 대접을 받는다고 생각할 때는 最上의 生産實績을 올리던 사람도 公正하게 대접을 받지 못하고 있다고 생각되면 사보타아즈(sabotage)를 하게 된다.

社會學者들에 의하면 人間들은 그가 처한 狀況에 대한 知覺, 假定, 期待에 의해 그 狀況을 定義하므로써 그 狀況에 대한 意味를 부여한다고 말한다. 우리는 결코 社會的 진공상태에서 行動하지 않는다. 우리는 항상 하나의 상황에서 다음의 狀況으로 움직인다. 그리고 우리가 어떻게 反應하게 되며 우리가 무엇에 의해 動機化될 것인지는 그 狀況을 어떻게 構造化(structure)하거나 定義하는가에 달려있다. 우리가 새로운 狀況에 들어갈 때 — 새로운 일거리를 얻거나 새로운 組織에 들어갔을 때와 같이 — 그 社會化過程은 그 狀況下의 構成要素들을 어떻게 보느냐를 배우든 가르쳐지든지 함으로 크게 決定될 수 있다.

우리가 한 사람이 주어진 상황에서 무엇을, 왜 그렇게 하고 있는가를 理解하려면 그 狀況에 대한 그 사람의 定義(definition)를 理解하려고 해야 한다. 만일 한 組織이 生産性 向上을 위해서 金전상의 誘因體制를 導入했는데도 生産性은 向上되지 않는다면 그 대답은 다음과 같이 생각할 수 있다. 즉 構成員들이 그 狀況을 다음과 같은 상황 즉 조금 열심히 일하면 友情에 금이 가고 유쾌한 社會的 關係가 소멸되고 그래서 나중에는 자기가 맡은 자그마한 일에도 誠意를 보이지 않는 것이 장땡이라는 狀況認識(define)이 作用하고 있기 때문이다.

그런 關係로 미루어 보면 그 狀況에서는 金전상의 利得(gains)은 위험을 걸 價値를 갖지 못한 것이고 그래서 그것(돈)으로 해서 行動은 變化되지 않는다. 그것은 돈이 一般的인 動機賦與 計劃에서 덜 중요한 位置에 있기 때문이 아니라 그 狀況이 돈과 對立되는 다른 價値 및 동기가 主導하고 있으며 돈에 대한 欲求가 다른 價値나 動機에 의해서 저울질(弱化)되고 있기 때문이다.

18) E. H. Schein, op. cit., p. 41.

그 會社에서는 特別한 金錢상의 誘因體制에 反應하지 않은 同一인이 보다 높은 俸給을 위해 그 職場을 떠나는 수도 있다. 이것은 모순된 설명이 아닌가? 아니다, 그것은 動機는 特殊한 狀況과 連結되었음을 뜻하는 것이 되고 同一한 動機가 언제나 모든 狀況에 모든 사람들에게 적용된다고 假定할 수 없다는 뜻이 된다.

人間本性은 固定的(fixed)이고, 動機도 우리들 各者에게 同一한 方式으로 作用(operate)하는 單純體制(single set)로 構成되어 있다는 假定은 충분히 科學的 地지를 받지 못한다. 이러한 주장은 한 文化, 한 家庭, 한 社會經濟的 階層, 하나의 組織에서의 役割에 社會化되는 여러가지 經驗을 통해서 내리게 되는 結論과 일치하게 된다.

## 2. 社會學的, 發達的 側面에서의 조망

가장 豫想하기 쉬운 人間들의 反應은 對面關係에서 일어난다. 또한 가장 강한 人間動機도 直接的인 對面關係를 통하여 야기된다.

人類學者 및 社會學者들에 의하면 우리들의 社會的 行爲(social behavior)는 高度로 規則化되어 있고, 또한 方法的 秩序를 유지하고 있다고 말한다.<sup>19)</sup>

例컨데 우리들은 누구도 어떤 사람을 화나게 하는 가장 쉬운 方法中的 하나가 그를 무시(모욕)하는 것임을 잘 알고 있다. 또한 남에게 歡心을 사는데 가장 쉬운 方法은 自己 自身을 바보로 만드는 方法<바보스런 말이나 行動을 한다던지, 관계가 없는 말을 한다던지>임을 알고 있다.

게임에 있어서 精確한 規則(무엇이, 어떤 것이 精當한 태도이고 어떤 것이 요령인가 하는것)은 狀況(situation)에 따라 다르지만 좋은 매너(good manner), 요령, 처세술을 배움으로써 남들과 원만히 살아가라는 주문은 보통의 부모들이라면 늘상 강조하는 바이다.

남부 아프리카 心理學者 Raymond Silberbauer 는 金광에서 白人인 勞務者 監督이 그곳에서 일하고 있는 여러 種族의 勞務者 集團들이 가지고 있는 그들 나름의 文化規則(Cultural rules)을 알게 되는 이야기를 하고 있다.<sup>20)</sup> 例컨데 勞務者들이 監督을 正面으로 쳐다보지 않기 때문에 監督은 할 수 없이 矚矚(shifedeyed) 쳐다보게 되는데 勞務자들은 그것이 자기들을 못 믿어워 그런줄로 생각하게 된다. 윗사람의 눈을 똑바로 쳐다보는 것은 不敬의 표시라는 점을 監督은 모르고 있었다.

남자들 끼리 서로 포옹하는 것은 그런 습관에 익숙치 못한 美國人 監督들에겐 同性愛의 嫌疑로 보일지 모르지만 라틴아메리카에서는 友情의 표시로 배운다.

19) Edward Hall, Beyond Culture, (New York: Anchor, 1977), cited in E. H. Schein, op. cit., p. 42.

20) E. R. Silberbauer, Understanding and Motivating The Bantu Worker, Johannesburg, South Africa: Personnel Management Advisory Service, 1968, Cited in E. H. Schein, op. cit., p. 42.

대부분 多國籍企業에서 어떤 나라에서 온 管理者들은 다른 나라의 文化에서 지켜지는 단순한 행동규칙을 몰라 狀況(situation)을 잘못 管理(mismanaged)하는 경우가 비일비재하다. 한 나라 社會안에서도 社會經濟的, 地域, 宗教的 背景등이 각기 다름으로 해서 그와같은 現象은 일어난다. 프라이드(pride)와 위신은 強力한 感情이다. 그래서 자기의 체면이나 위신을 지키려는 바램(the desire)은 人性心理學者들이 보통 나열하는 어떤 motivator, (例컨데 權勢欲, 成就欲, 安全에서 欲求등)보다도 아주 強力한 motivator가 될 것이다.

産業心理學者 Norman Maier<sup>21)</sup>이 지적한 것처럼 會社들은 會社의 官吏가 자기의 感情을 保護하기 위해서 즉 自己의 體面을 잃지 않기 위해서 저지르는 잘못을 은폐하는 막대한 돈을 낭비하고 있을 것이다.

Goffman<sup>22)</sup>과 같은 社會學者들이 지적하는 것처럼, 만일 사람들이 자기의 체면이나 위신을 다른 사람들이 지켜 주리라고 믿을 수 없다면 全體 社會秩序는 위험한 지경에 빠지기 때문에 그래서 이와같은 動機는 매우 중요하다. 내가 다른 사람들과의 관계에 安全을 느끼고 있다고 하면 그것은 그들이 不當하게는 나에게 不利益을 주지 않을 것이라고 믿을 수 있다라고 할 수 있다. 그래서 나는 재치있게 행동함으로써 그들에게 나를 믿어도 좋다는 것을 보여줘야 한다. 우리들은 이러한 사람들 間의 相互關係(interaction)의 行動規範이 깨어질때 바로 社會의 바탕은 붕괴되기 시작한다는 것을 알아야 한다. 따라서 賃金이나 勞動條件 보다도 경우에 따라서는 勞動者들에게 더욱 충격을 주는 것은 협박이나 모욕 같은 것인데 이는 사람들간의 相互關係의 行動規範을 깨뜨리는 것으로서 이에 대해서 考察함으로써만 냉혹한 勞動管理(labor-management)의 위험은 이해될 수 있을 것이다.

結論적으로 말해서 狀況的(situational)이며 社會學的인 조망(perspective)없이, 또 現在에 관찰되고 있는 集團內의 特定한 사람들의 規範(norms)및 價値를 考察함이 없이는 어떠한 일이 例컨데 누군가의 위신을 위협하게 될 것인가를 眞正으로 이해할 수 없다는 것이다.

發達的 조망은 社會學的, 狀況的 조망의 延長으로 볼수 있지만 다음과 같은 事實을 우리에게 提供하여 준다. 즉 欲求, 動機, 價値, 規範 모두는 社會가 變化됨에 따라, 組織이 發展함에 따라 가장 중요하게는 個人이 成長(growth)하고 發達(development)함에 따라 변한다는 사실이다.

個人立場에서 볼때 人生의 어느 한 段階에서 그를 主導하던 으뜸가는 欲求나 가치는 人生의 다른 段階에서는 完全히 바뀔수 있다.<sup>23)</sup>

21) N. R. F. Maier, Psychology in Industrial Organization, Boston : Houghton Mifflin, 1973), p. 102.

22) E. Goffman, The Presentation of self in Everyday life, (New York : Doubleday, 1959) Cited in loc, cit.

23) E. H. Schein, The Role of the Consultant : Content Expert or Process Facilitator? Personnel and Guidance Journal, February 1978, pp. 339-343.

人間行動을 科學的으로 研究하는데 있어서 어려운 問題中의 하나는 成長과 發達에는 固定的(stable)인 要素(factors)들과 成長과 發達에 따라 변하는 要素들을 쉽게 구별할 수 없는 점이다. 人生의 發展의 마디 마디는 自己의 自我像(self-image) 및 自己의 價値를 定立하는 하나의 過程이다. 中年이나 老年에 가서 극적인 變化를 맞는 경우도 있다. 管理者들은 그런 變化에 注意를 기울여야 할 것이다. 이제까지의 動機理論은 特定한 연령이나 特定한 文化集團에서만 적용되는 것으로 假定된(assumed)豫見的인 것이다.

### 3. 組織側面에서의 조망

動機化의 패턴(pattern)을 決定하는 주요 狀況 變因들(situational factors)들 중의 하나는 行動속에 스며 있는 組織側面の 맥락이다.

우리가 속해 있는 組織, 거기(組織)에 作用하는 規範 및 價値의 種類, 구사되고(exercised)있는 權威(authority) 및 權力(power)의 種類는 모두 우리의 行動과 우리가 어떤 動機에 의해 行動하게 되는가에 막대한 영향을 미치게 된다.

위와같은 主張(理論)의 論旨를 가장 잘 理解하기 위해서 여러 組織들이 基本的으로 그들의 構成員들과 맺고 있는 心理的 유대 關係를 比較해 볼 필요가 있다.

Etzioni<sup>24)</sup>는 組織의 分類를 통해 위와 같은 個人(構成員—組織間)의 關係를 類型化(typology)했다. 그의 組織分類는 다음을 基礎로 해서 이루어졌는데,

1. 組織 構成員들로 부터 복종(추종)(Compliance)을 받는데 使用하는 權力이나 權威의 種類

2. 構成員들을 계속 組織에 참여하게 (involvement)方法

Etzioni는 組織이 使用하는 복종의 手段, 즉 權力 또는 權威의 根源이

① 순전히 強制的인 힘(Coercive)

② 合法的 權威와 連結된 經濟的 또는 物質的 誘因

③ 規範的 報償 또는 誘因에 따라 組織을 3가지 類型으로 분류했다. ③번類型에 속하는 組織들은 一般的으로 그 構成員들로 하여금 內在적으로 價値있고(intrinsically valued) 個人의 目的과도 一致되는 目的(goals)에 헌신(contributs)할 수 있는 機會를 提供해 주는 組織이며 一般的으로 거기서 行使되는 리더쉽 類型은 카리스마적이거나 아니면 合理的 스타일(rational leadership style)이다.

Etzioni는 組織 構成員들을 참여시키는 3개 유형을 分類했는데,

1. 소외적(alienative); 구성원으로 남도록 하되(involvement) 心理的으로 포용하는 것이 아니라 強制를 사용하는 것

24) A. Etzioni, Complex Organizations, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.



2. 계산적 (Calculative) ; 月給만큼 일한다는 식으로 組織에 참여하는 경우
3. 도덕적 (moral) ; 자기 職業과 組織의 사명을 內在적으로 價値化(內面化)시키고 個人的으로 참여하고, 組織과 自己를 同一視하는 경우

權力 — 權威類型 ; 參與類型

	강제적 (Coercive)	공리적 (Utilitarian)	규범적 (Normative)
소외적 (Alienative)	○		
계산적 (Calculative)		○	
도덕적 (Moral)			○

위 表에서는 9 개의 組織類型으로 나누어 볼수 있다.

- ① 強制的 組織類型에서는 構成員들이 아주 소외적 (alienative)인 立場에 서게 될 것이고,
- ② 功利的 組織類型에서는 構成員들이 自己 職業이나 雇傭主를 좋아하지 않더라도 그들의 課業遂行(performance)에 따른 經濟的 報償을 一次的으로 期待하고 있는 것이다.
- ③ 規範的인 組織에서는 組織의 目的에 價値를 두고 내면화 시키고 조직에서의 그들의 役割遂行을 願하기 때문에 그 組織에 소속하게 되는 構成員을 갖게되는 경향이 있다. 즉 그 組織에 속하는 것이 道德的으로 옳다고 생각하는 사람들이다.

Schein<sup>25)</sup>은 위와같은 組織 — 構成員間의 關係를 心理的 紐帶(psychological contract)라는 概念으로 說明하고 있다.

表의 대각선상에 놓인 組織들은 構成員과 心理的으로 일할 만한 또는 “바른” 心理的 紐帶를 맺고 있다고 볼수 있다. 왜냐하면, 構成員이 參與(invovement)方法과 組織의 報償方法 및 組織이 行使하는 權力 및 權威類型은 一致되고 있기 때문이다. 만일 製造業類의 功利的 組織이 그들 構成員들에게 즐겨 일하기를 기대한다면, 즉 道德的으로 參與되기를 기대한다면 그것은 構成員들로 하여금 그들이 받는 것 이상으로 일해주시기를(그들이 받는 것보다 더 많이 조직에 봉사를)期待하는 것과 같다.

大學校와 같은 規範的 組織이 그의 教授들이 道德的으로 組織(學校)에 참여해 주기를 바란다면 그런式의 참여에 一致되는 (相應한)報償 — 權威體制를 使用해야 한다. 만일 大學을 責任지고 있는 行政家가 教授들의 學問的 自由라는 地位나 特權을 認定하지 않거나 억누르려 한다면, 예컨대 結果的으로 教授들과의 心理的 紐帶는 깨어지게 될것이다. 그래서 教授

25) E. H. Schein, Organizational Psychology, 3 rd ed, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J. 1980), pp. 46-48.

들은 다음 2가지 중 어느 하나에 反應할 것이다.

1. 그의 役割을 再定義함으로써 자기의 參與의 性格을 도덕적인 것에서 計算的인 것으로 바꿀 것이다. (여기서 計算적이라는 것은 그들이 받는 봉급액에 맞게 가르치고 근무한다는 뜻이다)

2. 소외적 관계를 維持함(alienated)으로써, 겉으로는 그들에게 주어진 教授 및 研究의 責任을 다하기는 하나 熱意도 없고 그 質에도 관심이 없다.

위의 組織類型的 分類에서의 組織類型은 순전히 理論的 水準의것으로서 現實環境(real-world circumstances)에서는 좀처럼 볼수 없다. 대부분의 組織들은 서너개의 類型이 複合되어 있는 形態를 취하기 마련이다. 그러나 參與(심리적 유대)의 類型과 權力—權威 類型에 의해서 순수한 組織類型을 理論的인 水準에서 記述하는 것은 有用한 일이다. 歷史的으로 볼때(組織理論 發展段階로 보면)처음에는 순수한 強制的 組織類型과 規範的 組織類型에서 出發하여 그것이 각각 功利的 組織類型과 多樣하게 連結되는 形態로 변하여 왔다. 특히 産業組織(經營學)에서 보면<sup>26)</sup> 처음에 組織들은 強制的 분위기를 띄게 된다. 職業이 희소하고 대체로 生活水準이 낮았던 때이기 때문에 組織들은 強制的 분위기를 띄게 되어 勞働者들은 組織이 시키는 대로 따라 하게끔 되어 있었고, 會社(組織)에서는 적절한 經濟的 報償方法, 作業安全, 그외의 여러 種類의 構成員 利益(benefit)에 대해서 關心을 갖게 된다. 그러나 그후 組合과 大量購買의 發達は 管理者와 勞働者間의 紐帶關係를 功利的, 合法的 類型으로 促進시켰다.

企業組織에서는 課業遂行 實績이 質的으로 높아져 가자, 構成員들과의 心理的 紐帶關係가 점점 功利的, 規範的으로 변하기 시작했다. 이 말은 會社(組織)들이 構成員間의 關係를 새로이 모색하기 시작했다는 뜻이다. 이 새롭게 定立되어 간 構成員間의 關係는 功利的이지만 약간은 規範的 性格을 띤 것이다. 組織은 構成員들에게 점점 그들의 業務(works) 自體를 좋아하고 個人的으로 組織目的을 容認하고 組織의 目的 達成에 創意性을 발휘해 줄 것을 期待하게 되었다. 바꾸어 말하면 구성원들에게는 점점 意思決定에 參與할 機會가 넓어졌으며 管理者의 權威(Authority)가 그만큼 줄어들었다는 뜻이다.

大學 캠퍼스의 경우를 들어 보면, 學生들이 學校와 갖는 關係(invovement)는 道德的, (배움 그 自體를 위하여 學校에 다니므로), 또는 計算的 (教育을 보다 나은 職業, 보다 많은 收入, 즉 階層上昇의 手段이 되고, 또 그것을 위해 學校에 나가는 面도 있기 때문에) 關係에서 점점 소외적(alienative) (학교에 나가는 것은 싫어도 強制로 나가게 되는 面도 있기 때문에, 또 배운 것이 별로 所用이 없거나, 僞善的(hypocritical)이며 水準이 낮은(degraded)것이라고 생각되기 때문에) 關係로 변해갔다.

26) F. Harbison & C. A. Myers, Management in the Industrial world, New York : McGraw-Hill, 1959.

教授의 學術 專門家(學者)로서 權威는 學生들의 目的이나 취향(values)에 맞아서 學生들이 그 教授의 專門性을 認定하는 범위내에서 教授들의 權威는 발휘될 수 있었다.

學生들이 教授의 專門性을 否定할때 그 教授는 더 이상 合理的 權威(rational authority)를 가질 수 없다. 그렇게 되면 그때 教授들은 功利的權威나 (學生들 스스로가 장래 經濟的 安全을 위해 教育받을 만한 필요를 알게 되기를 바라며) 強制的 權威(學生들이 불손하게 나오면 또는 成績이 나쁜 학생에게 낙제 시키겠다고 위협하는 것)에 호소하게 된다.<sup>27)</sup>

#### IV. 狀況適應理論의 觀點 및 그가 前提하고 있는 人間觀

##### 1. 狀況適應理論의 觀點<sup>28)</sup>

組織行爲에 關心을 갖는 組織理論家들은 組織管理者들이 遂行하는 活動의 種類를 찾아 발굴하고 그것을 說明, 記述하는데 關心을 갖는다. 즉 組織內에서 計劃, 組織, 統制 등의 活動에 關한 “原理들”(Principle)을 樹立하려고 한다. “原理”란 特定한 狀況에 구애되지 않고 樹立되고 적용되어지기를 기대하는 것이다.

이와 反對로 狀況適應理論(Contingency theory)은 하나의 特殊한 組織 및 行政모델 또는 原理가 모든 狀況에서 항상 들어 맞는다는 것을 否定하는데서 出發한다. 어느 狀況에서나 항상 通用되는 計劃, 先導(lead), 組織, 動機化, 統制, 評價 등의 行政行爲에 唯一한 最善의 方法(案)은 存在하지 않는다는 것이다. 例컨데 效率性 모델이라던지, 또는 意思決定 모델을 생각할 때 어떤 單一한 모델이 最適한 모델로 認定될 수 없다는 것이다.

代身에 狀況理論에 의하면 적절한 組織 및 行政過程의 선택은 ① 그 組織 自體의 特性 ② 組織構成員의 特性 ③ 지금 그 組織이 成就하려는 特定 課業 등에 따라 달라져야 한다는 것이다. 例를 들어 축구 게임에서 어떤 戰法으로 경기에 임하느냐는 어떤 고정적인 하나의 戰法으로 說明될 수 없다. 이쪽 팀 構成員의 特性, 상대 팀의 條件 등 그 게임이 갖고 있는 相對的인 어떤 狀況에 의해서 決定될 수 있는 것이다. 教育行政에 있어서도 이런 경우는 비일비재하다. 경기(게임)戰法은 當面한 問題에 有用한 合理的인 思考의 結果이어야 한다. 그러나 戰法은 實際問題와 딱 一致하지 않는다. 어떤 方式으로 경기를 運營해 달라는 監督의 주문은 教育行政家들이 내리는 意思決定과 같은 것이다. 어떻게 行動하며 어떤 行政 또

27) E. H. Schein, The Reluctant Professor : Implications for University Management, Sloan Management Review, 1970, 12(1), pp. 35-49.

28) 이에 대한 자세한 論議는 拙稿 “教育行政에 있어서 리더십 狀況理論”(濟州教育大學 論文集, 제13집, 1983, pp. 11-41)에서 이루어졌으며, 거기에서는 Fedler의 狀況理論, Farris의 5要因 狀況接近, House의 path-Goal 理論, Hersey and Blanchard의 狀況理論, Vroom-Yetton의 規範的 模型 등이 다루어져 있다. 本稿에서는 狀況適應理論의 觀點만 제시하는 데 그친다.

는 組織原理를 채택하느냐의 決定은 一般的으로 어떤 理論的인 知識 및 其他의 要素를 參考하지만 結局은 그때의 特殊 要件에 비추어서 決定된다. 特殊要件이 變하거나 그 狀況이 再形成된다면 意思決定도 變하기 마련이다.

狀況理論은 傳統的인 組織原理에 대한 두개의 비판에서 비롯되었다.<sup>29)</sup>

첫째, 行政家들은 實際問題 領域이 組織論이나 혹은 리더쉽 理論등 하나의 單一理論에 의하여 지나치게 單純히 制限되었다고 主張한다. 行政家들은 그들의 問題解決을 도움받기 위하여 教育行政學이나 또한 기타 學問的인 原理(理論)들을 뒤져보면 그들은 곧 失望하고 만다고 한다. 도움이 되는 어떤 처방을 얻기 보다는 혼란과 挫折을 맛 볼 뿐이라는 것이다.

둘째, 組織分野의 研究에서 점차 行政家들이 狀況條件에 의존하고 있다는 事實을 發見하기 시작하였다. 研究者들은 리더쉽, 意思決定, 組織構造 같은 要因을 說明하는 하나의 方法으로 이들 狀況條件들과 이들의 相互作用을 體系的으로 열거하기 시작했다.

狀況適應理論에서 重要的 焦點은 주어진 狀況(Situation)에서 組織하고, 管理하고, 先導(lead)하는 바른 方法은 아주 多樣的인 要因에 달려있기 때문에 (…… is contingent upon ……) 그것을 위해서는 狀況的인 現實(reality)에 따라 管理行動의 多樣性, 융통성이 요구된다는 事實이다. 特定한 狀況的인 現實(reality)은 그 狀況을 決定하는 諸狀況變因 및 세력들이 複合的으로 상호작용한 것(the interplay)이다.

“人間本性(human nature)은 무엇인가?” “組織이란 무엇인가?” 이제까지 組織理論 또는 動機賦與理論에서는 이에 대한 唯一한 正答을 찾아내려고 努力해 왔다. 우리는 이에 대해 명료한 正答을 찾아낼 수 없을 것이라는 것을 솔직히 認定해야 할 것이다.

## 2. 狀況適應理論이 前提하고 있는 人間觀

가. 複雜한 存在로서 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) 내지 보편화를 배경하는 複雜한 人間模型을 定立하기에 이르렀다.

複雜한 人間の 本性을 想定하는 人間觀에 따르면 사람은 多樣的인 欲求와 潛在力을 가졌고 그 發見은 연령 및 發達段階에 따라 變하며, 對人關係의 樣狀에 따라 다르며, 그러한 복잡성의 樣態는 사람마다 다를 수 있다고 한다.<sup>30)</sup> 이와같이 人間の 복잡한 모습에 바탕을 둔 假定<sup>31)</sup>은 :

29) T. J. Sergiovanni, et al., Educational Governance and Administration, (Prentice-Hall, Inc., Englewood, Cliffs, N. J., 1980), p. 77.

30) 吳錫泓, 前揭文, p. 21.

31) E. H. Schein, Organizational Psychology, pp. 93-94, Harry R. Knudson, et al., op. cit., p. 63.

1) 人間の 욕구는 多様な 범주에 걸쳐 나타나며 發達段階 및 전체로서의 生活場面(life situation)에 따라 그 發現이 다양하다. 이들 欲求 및 動機들의 중요성의 정도는 사람마다 다르며, 어떤 類의 位階를 이룬다. 이런 位階는 그 自體가 사람에 따라, 때와 장소(situation)에 따라 다를 수 있는 하나의 變數(variable)이다. 즉 어떤 欲求 및 動機가 더 중요한지는 各 個人에 따라 다르다.

2) 욕구 및 동기들은 動機類型, 價値, 目的들과 복잡하게 相互作用하고 結合하기 때문에 우리들은 어떤 水準에서 人間動機를 理解할 것인가를 決定하지 않으면 안된다. 예컨대 금전은 아주 相異한 욕구를 만족시킬 수 있으며, 어떤 사람들에게는 자아실현의 욕구까지도 滿足시켜 준다. 한편, 사회적 욕구 또는 자아실현의 욕구는 發達段階에 따라 아주 多様な 모습과 相異한 方法으로 폭넓게 發現될 수 있다.

3) 조직 구성원들은 組織經驗을 통하여 새로운 動機를 學習하게 된다. 그렇기 때문에 特定한 職業에서 또는 人生의 어느 段階에서 궁극적으로 그가 갖게되는 동기유형은 그의 主導的(initial) 욕구와 조직경험간의 複雜한 相互作用의 結果이다.

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 發現시킨다. 즉 公式的 組織에서 소외된 사람은 非公式 組織에서 그의 社會的, 自我實現의 欲求를 充足시킨다. 多様な 機能이 要求되는 職業에서는 相異한 動機가 서로 다른 時期에 서로 다른 課業에서 各各 發現되기도 한다.

5) 사람들은 아주 다른 種類의 動機를 갖고 參與한다. 個人의 궁극적인 滿足, 組織의 궁극적인 效果들은 이들 動機가 어떤 것이냐에 단지 部分的으로 좌우될 뿐이다. 遂行되어야 할 課業의 性格, 課業擔當者의 能力 및 經驗, 동료들과 形成되는 분위기등이 交互作用하여 일을 처리하는 패턴(pattern)과 어떤 感情(feelings)을 느끼게 하느냐에 영향을 준다. 예컨대 高度로 熟鍊되었지만 動機賦與가 잘 되지 않은 사람은, 熟鍊은 안 되었지만 動機賦與가 잘 된 사람과 비슷하게 滿足하고 效果의 일 수 있다.

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

위에 든 假定이 經營관리 실제에 주는 시사는 무엇인가? 아마도 가장 중요한 시사는 관리자는 하나의 훌륭한 診斷者가 되어야 하며 탐구정신에 價値를 두어야 한다는 점일 것이다.

첫째, 관리자들의 휘하에 있는 사람들의 능력이나 동기가 변수적인 것이라면 經營관리자들은 그 변수들이 갖는 차이를 간파할 수 있는 진단적인 능력을 구비하고 있어야 한다. 둘째, 이들 差異를 밖으로 드러나게 하는 診斷過程을 소중히 할 수 있어야 한다. 다시 말해

서 個人差가 엄연히 存在하는 狀況이라면 그것을 고통스런 現實로 知覺하고 그런 現實을 피하고 싶은 態度를 가질 것이 아니라 管理者들은 個人差를 바람직한 現象으로 생각하고 그 個人差를 現實化 시키는 診斷的인 過程이 중요함을 알아야 한다는 말이다. 세제, 診斷的인 통찰의 잇점을 살리기 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 다름을 認定한다면, 그들은 다른 방식으로 취급해 주어야 한다.

그러면 合理的·經濟的 人間觀, 社會的 人間觀, 自我實現的 人間觀과 그 假定은 전체적으로 다 틀렸다는 말인가? 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 잘못된 것은 지나친 劃一化 및 보편화에 있다. 관리자가 人間行動에 대해 보다 科學的 태도를 취하려고 한다면 그들은 그들의 假定을 검토하고 난 뒤 보다 나은 診斷을 얻게 될 것이다. 그렇게 되면 그들은 그 狀況의 요구가 實現될 수 있도록 보다 適切한 조처 및 行動을 택하게 될 것이다. 예컨대 어떤 때에는, 혹은 어떤 사람(部下)들에게는 아주 指示的(명령적)태도로 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 類型的 權威, 多樣的 心理的 紐帶를 구사할 수 있게 된다.

課業設計에 있어서도 어떤 課業設計에는 엄격히 기계적인 기준을 적용하는가 하면 어떤 課業設計에서는 構成員 스스로에게 委任할 수도 있다. 바꾸어 말하면 그들은 융통성을 발휘하게 되고 多樣的 類型的 對人關係를 수용할 수 있게 된다.

금전상의 誘因(monetary incentive)에 있어서도, Gellerman<sup>32)</sup>에 의하면 금전적 報償(economic rewards)도 사람에 따라 그 意味가 많이 달라진다. 어떤 사람에게는 基本的인 安全을, 어떤 사람에게는 power 를, 그의 다른 사람에게는 社會的 成功의 尺度(measure)로서, 또 다른 사람에게는 安樂하고 호화스런 生活이란 目標의 手段으로서 그 意味가 각각 다르다. 그렇게 特定한 報償을 놓고 볼때라도 그것이 特定한 그사람에게 지니고 있는 象徴的인 意味가 모두 어떤 것들이며 그것이 다른 動機들과 어떻게 연결되는지를 判斷하는 일은 어렵다.

Lawler<sup>33)</sup>는 금전상의 誘因(monetary incentives)에 관해 많은 文獻研究를 綜合한 結果 다음과 같이 結論을 내리고 있다. 給與體制는 그 組織과 그 構成員의 特殊性에 맞는 범위 내에서라면 궁극적으로 個別化(individualized)되어야 한다. 하나의 誘因(incentive)으로서 돈을 쓰는 “바른”方法에 대한 一般化(법칙)은 아직 없다.

32) S. W. Gellerman, Motivation and Productivity, New York: American Management Association, 1963.

33) E. E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1971.

組織經驗의 結果로서 動機(motivation)의 變化에 관한 證據들을 보면, 소극적으로 조직에 참여하는 구성원을(alienated workers)은 처음 組織에 들어올때부터 成就(achievement) 및 自我實現을 위한 動機가 결핍되었는지 아니면 계속적인 실패 연속의 業務經驗(work experience)의 結果로서 그렇게 되었는지를 判斷하는 것은 어려운 일이다. 이점은 重要하다. 왜냐하면 만일에 動機(motives)라는 것이 끌어내든지 또는 자극되어 질수 없는 것이 라면 처음부터 組織이 願하는 動機類型을 가진 사람을 골라 내는데 注力해야 할것이다. 反對로 組織을 整備(organizational arrangements)하고 管理戰略을 바꿈으로써 特定한 類의 動機를 일으킬 수 있다면, 組織의 變化에 強調을 두어야 할것이다.

Lieberman<sup>34)</sup>은 構成員(workers)의 役割變化(간사에서 감독까지 승진)의 結果로서 어떤 態度 變化가 야기되는지를 알아보려고 했다. 監督으로 昇進한 간사들은 昇進한지 2, 3個月안에 한결같이 態度 變化를 보였다. 會社의 財政 形便上 이들 監督들의 약간명을 강등시키게 되었는데, 이들의 태도를 조사한 研究에 의하면, 이들은 다시 간사의 態度를 갖는것을 發見했다.

動機(motives) 및 態度는 確實히 變하는데 우리들은 아직 이러한 變化의 條件들이나 制限(limitation)에 대해서 充分히 알고 있지 못하다.

사람들은 많은 欲求 및 能力을 가지고 있을 뿐만 아니라 이러한 欲求是 연령 및 發達段階, 役割의 變化, 生活 및 組織狀況의 變化, 人間關係 樣狀의 變化에 따라 變한다. 이러한 人間本性的 複合성을 根假定으로 前提하고 있는 것이 狀況適應理論이다.

#### 나. 組織內的 人間觀과 管理戰略

組織에서 構成員의 動機賦與 問題는 效果的인 業務遂行의 唯一한 決定要因(determinant)은 아니다. ① 사람(構成員)의 能力 ② 作業狀況의 性格 ③ 作業에 動員되는 道具 및 物資 ④ 職業 自體의 性格 ⑤ 構成員들의, 또는 集團 및 部署間的 努力들을 調整하는 管理者의 能力등은 모두가 組織效果에 投入되는 投入要因이다.

觀察된 組織行爲로부터 動機(motives)를 推論하려는 것을 反對하기란 참으로 어려운 일이다. 그래서 經營管理論 같은데서는 組織環境은 주어진 것으로 받아들이고, 構成員들의 行動上의 多樣성은 動機의 差異에서 연유된 것으로 설명한다. 成績이 좋은 構成員은 높은 成就欲求를 지녔다고 보며, 反對로 成績이 좋지 못한 構成員 또는 소외된 構成員(alienated worker)은 의욕이 결핍된 것으로 본다. 경우에 따라서 이런 假定은 맞을 수도 있다. 그러나 다른 狀況에서는 더욱 더 잘 들어맞는 경우란, 成績이 좋은 構成員은 그 上官이 도전적인 業務(work)를 제시하기 때문이며 成績이 나쁜 경우는 단편적이며 意味없는

34) S. Lieberman, The Effects of Changes in Roles On the Attitudes of Role Occupants, human Relations, 1956, 9, pp. 385-402.

일을 맡기기 때문이다. 成績이 좋게 되는 또 다른 경우는 構成員들의 欲求, 目的, 興味(이해관계), 職業價値(job value), 職業에의 헌신 정도에 어떤 誘因이 주어졌기 때문이라고 본다.

Schein<sup>35)</sup>은 이러한 誘因의 주요 變因으로서 心理的 紐帶(psychological contract)의 중요성을 들고 있다. 그의 核心的인 假說(central hypothesis)은 사람들이 ① 効果의으로 일하는지 여부 ② 그들이 組織과 組織目的을 위해서 忠誠, 熱誠, 헌신할지 여부 ③ 그들이 그들의 일에 滿足을 느끼는지 여부등은 크게 다음 두가지 條件에 달려 있다고 본다.

두가지 條件: ① 組織은 構成員들에게 무엇을 줄 것이며 構成員들은 그 댓가로 組織에게 무엇을 주게 될 것인가에 대한 構成員의 期待 程度 ② 實際로 교환되고 있는 것의 性格, (例컨데, 일한 시간의 댓가로 돈: 열심히 일하고 忠誠을 바친 댓가로 사회적 및 安定的인 욕구 滿足, 높은 生産性, 水準높은 業務 處理, 組織目的 達成을 위해 創意的인 努力등을 경주한 댓가로 도전적인 일을 하거나 自我實現하게 되는 機會의 享有: 이들과 다른 要素들과의 多樣한 組合)

궁극적으로 個人과 組織間의 관계는 일할 수 있는 心理的 紐帶를 구축하고 再定立하기 위하여 서로 영향을 주고 받으며, 서로 거래를 함으로써 相互作用의으로 나아간다. 만일 우리가 構成員 個人的인 욕구만 본다면 또는 조직의 여건 및 實行만을 본다면 心理的인 力動性은 理解될 수 없다. 이들은 複合的인 모양(양상)으로 相互作用하는 것으로 이들 相互 依存的인 現象을 分析할 수 있는 體制接近의 方法이 要請된다.

더우기 心理的 紐帶는 組織에서의 生活經驗을 통하여 끊임없이 再決定되고 있는 事實에 留意해야 한다. 組織 規範의 變化 즉, 組織內의 社會化 過程이 變하면 個人欲求 및 組織의 欲求도 時間이 經過함에 따라 變한다.<sup>36)</sup>

이들 規範(norms)의 몇몇은 이들에게 內在的으로 불박혀 있는 것이며 組織內에서는 계속적인 membership의 要請이라는 意味에서 中核(pivotal)적인 것으로 생각될 수 있다.

例컨데 美國의 管理者들은 自由企業體制의 타당성을 믿게끔 社會化되었고, 教授들은 研究 및 學問의 準則(규범)을 지킨다. 기타의 規範들은 바람직하기는 하지만 필수적인 것이 아니라는 意味에서 주변적(peripheral)이다. 例컨데 組織의 立場에서 보면 다음 것들은 바람직한 일이긴 하지만 주변적인 규범이다: 管理者는 사람이 되라, 어떤 政治的인 眼目を 가진다, 정장을 한다, 등등

教授들에게는 다음 事項이 바람직하기는 하지만 주변적 규범이다: 가르치는 일을 좋아한다, 大學行政에 協助한다. 大部分의 時間을 相談, 旅行보다 캠퍼스에서 지낸다, 등등

35) E. H. Schein, op. cit., pp. 98-101.

36) Ibid., p. 99.



이들 주변적 규범들의 편차(violation)는 membership 상실의 原因이 되지는 못한다. 그러나 核心의인 規範은 membership 에 內在해 있는 것이다.

個人的 組織에의 적응은 (adjustment) 다음 表에서 보는 바와 같이 핵심적 규범과 또는 주변적 규범을 수용하느냐 또는 반대하느냐에 따라 판단될 수 있다.

핵심적 및 주변적 규범을 모두 수용하는 것은 “동조”(Conformity)로 생각되어 질 수 있는데, 그 특성은 완전 무결하게 調和하려 하고 과거에 일들이 처리되었던 方式을 답습하려는 保守的(custodial) 傾向을 띠므로써 忠誠을 바치는 사람은 되지만 非創意的인 組織人間(organization man)이 된다.

주변적 규범을 수용하고 핵심적 규범을 배척하는 것은 파괴적인 반항이다. 그런 사람은 組織의 기본적인 前提(premise)는 배척하지만 주변적인 규범은 지킴으로써 그의 반항을 숨긴다.

반대로 양쪽 규범을 다 배척하는 것은 公開的인 반항 또는 혁명(revolution)적 行動이다. 通常 自發的이든 非自發的이든 membership 을 해친다.

個人的 組織에의 적응<sup>37)</sup>

		핵심적 규범	
주 변 적 규 범		수 용	배 척
	수 용	동 조	파 괴 적 반 항
	배 척	창 의 적 인 개 인 주 의	공 개 적 혁 명

만일 複雜하고 變化流動하는 環境하에서 組織이 自體의 成長 및 動機賦與 能力의 伸長에 關心을 갖는다면 그럴때 그 組織의 構成員 個人에게 要求되는 理想的 反應은 “創造的 個人主義(creative individualism)인데 그것은 核心의인 規範은 수용하는데 반해 주변적인 규범은 배척하는 경우이다.

창의적 個人主義者는 基本的으로 組織의 目的과 自己의 主體性 確立에 관심을 가지며 組織目標 達成에 自己의 創意力을 적극적으로 발휘하려 한다.

組織을 위한 創意性(creativity)은 두가지 面에서 생각될 수 있다.

1) 사람은 自身の 에너지를 새로운 上品과 서비스를 開發(creating)해내는데 集中할 수 있다. 이런 種類의 創造性은 傳統的으로 大部分의 組織에서 認定되고 있음이 研究를 통해서 強調되어 왔다.

37) Ibid., p. 100.

2) 또 하나는 創意性은 “役割새신(role innovation)으로서, 새로운 業務遂行 또는 方法의 開發에 內包되고 있다. 이는 組織을 보다 效果的이고 能率的이고 適應力있게 한다.<sup>38)</sup>

어떤 教授는 ① 새로운 科學的 法則을 發見하거나 새로운 理論을 定立할 수 있다; (內容 革新)

② 가: 새롭고 效果的인 教授方法을 開發할 수 있다.

나: 다른 사람들이 갖고 있는 機能(skill)을 보다 效果的으로 活用할 수 있다.

다: 그들과 社會的인 關係를 맺을 수 있다. (役割 革新)

“준봉자(conformist), 배척자(rebellion), 혁신자 중 어떤 立場에 선 사람의 欲求(needs)는 그들이 가지고 있는 欲求體系와 複雜한 樣狀으로 얽혀져 있다. 그리고 그와 같은 欲求들은 그들의 經歷이 變하면서 변한다.

例컨데, 그들이 經歷上으로 初期에는 즉, 初任教師 時節에는 사람들은 아마 대부분 준봉자(conformist)가 된다. 그들이 組織內에 確實한 安定的인 位置를 차지하게 되면 그들은 最高로 創意性을 발휘할 時期로 들어가게 되고 때때로 저항자(rebellion)가 되기도 한다. 經歷上으로 다음 段階에서는 보다 役割 革新者가 되는 傾向이 있지만 그들에게 重責이 맡겨지는 정도에 따라서 준봉자가 되기도 한다.

組織의 構成員에 대한 人事管理方法(部署間, 部署內 移動, 昇進)은 그 사람이 보다 保守的인 준봉자가 되느냐 또는 혁신자가 되느냐에 지대한 영향을 미치게 된다.

個人에게 있어서나, 組織 管理者들에게 있어서나, 이런 論議로 부터 얻어지는 가장 중요한 結論은 人間의 動機賦與(human motivation)는 高度로 複合的이어서 아직 充分히 理解되고 있지 못하다는 점이다. 그러기 때문에 行動에 옮기기 전의 계속적인 探究態度 및 狀況判斷에 依存하는 態度는 現在로서는 가장 安定的인 것으로 여겨지고 있다.

Miles<sup>39)</sup>는 人間의 行動이나 態度에 대한 일련의 假定으로부터 3 가지 각기 다른 經營理論 또는 모델을 分類해 냈다. 經營管理 行動의 樣狀은 一次的으로 그의 人間에 대한 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.

38) Ibid., p. 101.

39) Raymond E. Miles, Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development, McGraw-Hill, 1975.

選擇의인 經營理論

傳統的 모델	人間關係 모델	人間資源 모델
<p>〈假 定〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사람들은 일을 싫어한다.</li> <li>2. 사람들은 그들의 보수보다 적게 일한다.</li> <li>3. 사람들은 創意的인 일이나, 재량권을 요하는 일을 하지 않거나, 할 수 없다.</li> </ol>	<p>〈假 定〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사람들은 자신이 쓸모있고 중요한 사람으로 인식 하려고한다.</li> <li>2. 사람들은 소속감과 안정감을 원한다.</li> <li>3. 이런 욕구는 작업 동기보다 더 중요하다.</li> </ol>	<p>〈假 定〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사람들은 원래 일을 싫어하는 것이 아니다. 사람들은 그들이 관계하는 의미있는 목적에 헌신하려 한다.</li> <li>2. 사람들은 업무상 요구되는 것이상으로 창의적이고 책임성 있게 자기재량을 행사할 능력이 있다.</li> </ol>
<p>〈方 針〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理者가 해야 할 기본적인 業務는 근접감독을 행하는 일이다.</li> <li>2. 管理者는 業務를 단순하게 반복성있게, 취급방법을 쉬 배울수있게 細分하여야 한다.</li> <li>3. 管理者는 細分된 業務가 公式的인 節次에 의해서 遂行될 수 있도록 확고한 方法的  조치를 취해야 한다.</li> </ol>	<p>〈方 針〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理者가 해야할 기본적인 業務는 종업원들이 자신들을 쓸모있고 중요한 인물이라는 생각을 갖게하는 일이다.</li> <li>2. 管理者는 부하들이 의견을 제시하도록 하며, 반대 의견도 경청하여야 한다.</li> <li>3. 管理者는 部下들에게 公式的이고 기계적인 日常的 業務에 대해서는 재량권을 허용해야 한다.</li> </ol>	<p>〈方 針〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理者가 해야할 기본적인 業務는 活用되지 않은 人的資源을 쓸모있게 만드는 일이다.</li> <li>2. 管理者는 構成員들이 그들의 能力을 최대한으로 발휘할 수 있는 환경을 造成해야 한다.</li> <li>3. 重要한일에 적극적으로 모두 참여하도록 유도(식려) 하여야 하며 점차 부하들의 자유 재량권을 넓혀가야 한다.</li> </ol>
<p>〈期 待〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 사람들은 보수가 향상되거나 상관이 공정하면 일을 하려 한다.</li> <li>2. 課業이 단순화 되어있고, 근접감독을 하면 사람들은 보통보다 훨씬 생산성을 향상시킨다.</li> </ol>	<p>〈期 待〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部下들과의 원활한 의사소통과, 부하들을 日常業務上의 意思決定에 참여시키는 일은 소속감이나 자존 의욕등과같은 기본적인 욕구를 충족시키게 될것이다.</li> <li>2. 이런 욕구를 충족시키면 사기가 향상되며, 公的權威에 대한 저항이 감소될 것이다. 즉 부하들이 기꺼이 협조할것이다.</li> </ol>	<p>〈期 待〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部下들의 比重을 높이고, 부하들의 자유재량권을 증대 시키면 작업능률에 직접적인 증진을 가져올 것이다.</li> <li>2. 작업만족은 종업원들의 인간 자원을 충분히 가동 함으로써 생산재(생산요소)로 기능하게(활력소) 될 것이다.</li> </ol>

Knudson, Woodworth, Bell 등은 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하면 다음과 같다.<sup>40)</sup>

그들은 네가지 人間觀에 따른 管理戰略의 特性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”(複雜한 人間觀) 등으로 표현하고 있다. 여기서 “體制·個人差”란 말은 複雜한 人間觀에 의한 管理戰略에 따르면,

40) Harry R. Knudson, et al., op. cit., pp. 72-73.

組織을 하나의 體制(system)로 보며 構成員들의 個人差를 認識하는 것을 중요하게 생각한다는 뜻이다.

또한 그들은 4 개의 人間觀에 따라 管理戰略이 다르므로 해서 그것이 組織이 機能하는데 어떤 모습으로 영향을 줄 것인가를 推論하고 있다. 여기서 그들은 組織의 機能上的 特徵을 살리기 위해서 組織을 7 개의 變數 또는 領域(① 目的 ② 의사소통체제 ③ 통제체제 ④ 의사결정 ⑤ 조직구조 ⑥ 리더쉽 유형 ⑦ 보상체제)으로 나누고 4 개의 人間觀에 따라 이 7 개의 組織變數가 어떤 樣狀을 띠 것인가를 推論하고 있는데 다음과 같다.

管理者의 人間觀과 그것의 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 (集團活動)	自我實現的 人間觀(委任)	複雜한 人間觀 (체제, 개인차)
目 的	1. 經濟的 측면 지향 2. 物量的인 用語로 記述 (이윤추구) 3. 사람에 관한 목적 진술이 없음 4. 管理者에 의해 수립됨	1. 構成員 中心 2. 構成員의 복지에 관심 3. 공제회 구성 4. 집단 과정을 통해 보완한다.	1. 社會的 人間模型에서와 같으나 그외에 구성원들의 發展에 關心을 갖는다. 2. 集團過程을 통해 決定한다.	1. 人間要因을 강조하는 모든 것들 중에 일부
의사소통	1. 管理者가 직접 參與한다. 2. 近接統制 3. 公式的 統制 4. 정보누설의 統制 (철저한 보안조치)	1. 完전한 公式體制를 強調 2. 정보의 개방 3. 公式通路를 이용하도록 권장 4. 직접의사 교환 5. 집단적 의사교환	1. 管理者와 部下間에 사회적이고 개방적 2. 의사교환 과정에 개인 의사 참작	1. 욕구에 의존하는 모든 종류의 체제
의사결정	1. 分擔管理 2. 모든것을 數量化 3. 個人的 誘因 4. 철저한 통제를 통한 관리	1. 集團을 기반으로 한 통제 2. 사회적 압력을 통한 동료들의 통제 3. 集團誘因	1. 個人事情과 狀況에 입각한 통제 2. 융통성 있고 관대한 통제 3. 個人은 스스로 통제한다.	1. 적절한 모든 체제의 일부
의사결정	1. 管理者가 혼자서 決定한다. 2. 管理者가 모든것을 決定한다. 3. 의사결정의 방법에 관심을 갖는다.	1. 의사결정에 集團이 參與한다. 2. 決定의 方法的 측면보다 결정의 수용(acceptance)에 더 관심을 갖는다.	1. 個人들이 參與한다. 2. 管理者는 問題의 윤곽을 잡아주고 개인들이 의사결정에 參與한다.	1. 參與를 강조 하지만 모든것들 중에 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)	自我實現的 人間觀 (委任)	複雜한 人間觀 (체제, 개인차)
조직 구조	1. 통솔의 범위가 좁다. 2. 位階構造가 크다. 3. 시행규칙, 절차기 준이 복잡하다. 4. 高度의 조직화	1. 보다 개방적인 구조 2. 平面구조 3. 집단활동의 여지 및 기회가 주어진다.	1. 構造는 統制手段이 아니라 支援手段이다. 2. 아마 公式의 chart는 없을 것이다. 3. 個人이 해석대로 수행된일이 구조를 이룬다	1. 적절한 모든 것들 중에 일부
리더쉽 類型	1. 理論X類型의 管理者가 모든 것을 결정한다. 2. 最大의 경제적 이득을 낼 수 있는 것을 지향하는 리더쉽 3. 專制的	1. 理論Y類型의 리더가 집단의 욕구나 바람을 만족시킬 수 있다. 2. 集團指向 3. 民主的	1. 理論Y적이다. 그러나 個人的인 접근지향 2. 리더는 하나의 촉매자요, 支援者이다. 3. 民主的	1. 理論X와 Y양쪽의 일부 그러나 약간 理論Y적인 활동
보상체제	1. 經濟的 報償을 강조 2. 物理的인 報償 3. 個人別 誘因 4. 법칙으로 위협	1. 集團의 誘因 2. 경제적 사회적 보상 3. 동료들이 주는 보상 4. 非財政的 報償이 強調된다.	1. 보상은 과업자체에 내재해 있다. 2. 개인별로 자기가 자진해서 짚어지는 책임에 따라 개인별로 보상하는 방법도 포함된다. 3. 管理者는 구성원들이 자기가 맡은 일을 재량껏 수행할 수 있는 환경을 조성해야 한다.	1. 모든 것들 중에 일부 그러나 경제적인 보상과 비물질적 보상의 조합을 기반으로 한 것

## V. 要約 및 結論

狀況의인 現實에 입각한 融通성 있는 管理行動의 原理를 “狀況適應理論”(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하는 바른 方法은 수 많은 要因에 달려있다는 것이다.

人間本性, 課業, 指導性등 經營管理 過程에 內在하고 있는 複合性을 認識하게 되므로써 狀況適應理論은 最近에 이 分野에서 아주 각광을 받게 되기에 이르렀다.

組織속의 人間本性을 어떻게 이해하느냐에 따라 組織을 構成하는 다른 모든 屬性에 대한 우리의 觀點과 실천적인 戰略이 좌우되는 것이기 때문에 組織속의 人間에 대한 理解들은 全般的인 組織行爲와 組織現象을 說明하는데 前提的 理論이 되는 일면을 가지고 있다.

組織理論에 있어서 人間本性에 대한 關心은 주로 人間의 行動을 組織의 要請에 부응시키려는 戰略의 탐색에 관련된 것이다. 그러기 때문에 人間이란 어떤 存在인가 하는 問題에

關心을 기울여 왔다고 할 수 있다.

人間觀理論은 單純한 것에서부터 점차 複雜한 것으로 변천해 왔다. 즉 人間本性은 單純하게 그리고 劃一的으로 규정하는 觀點을 점차 보완하고 수정하면서 複雜한 人間の 實相에 보다 접근하는 觀點을 키워왔다.

그전에는 單一欲求 또는 複數欲求體제의 普遍性을 믿기도 하였고 欲求充足이 바로 生産活動을 촉진한다고 규정하기도 하였다. 그러나 사람마다 欲求는 다를 수 있고 설령 欲求가 같더라도 組織生活에서 어떤 欲求의 充足을 願하는가 하는 것은 사람에 따라 다를 수 있다. 滿足이 業績을 가져오는 것이 아니라 業績이 滿足을 가져올 수 있다는 주장도 나오게 되었다. 人間の 動機誘發은 欲求充足과 手段的 行動의 聯關性에 대한 個人的 知覺의 相異에 따라서도 달라질 수 있다는 것도 알게 되었다.

本 研究에서 組織內의 人間觀의 分類는 Edgar H. Schein의 人間觀理論을 채택하였다. Schein은 歷史的인 登場順序에 따라 人間模型을 네가지로 分類하였다. 네가지 人間觀 또는 人間模型이란 ① 合理的經濟的 人間 ② 社會的 人間 ③ 自我實現的 人間 ④ 複雜한 人間을 말한다.

이제까지 組織理論에서의 人間觀은 人間の 單一欲求 또는 複數欲求體系의 普遍性을 찾으려 했고, 또 그것을 믿기도 하였다. 그러나 複雜한 人間の 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 배울 수 있기 때문에 스스로 複雜할 뿐만 아니라 그러한 複雜性의 樣態는 사람마다 다를 수 있다고 본다. 이러한 人間觀은 狀況適應理論의 觀點과 一致되는 것으로 狀況適應理論의 人間에 대한 前提的 假定이 된다.

人間觀理論의 發展過程은 結局 무모한 劃一化 내지 普遍化를 배격하는 複雜한 人間模型을 定立하는데 이르게 되었다. 人間이 複雜한 存在라는 假定을 받아들인다는 것은 모든 사람이 서로 다를 수 있다는 可能性을 示唆하는 것으로, 그것은 組織生活에서 人間行態의 一貫的인 면모는 전혀 있을 수 없다고 強辯하는 것은 아니다. 組織以外에 걸쳐 人間을 均質化시키는 여러가지 努力이 作用하기 때문에 制限된 범위내의 劃一性을 발견할 수 있고 그에 따라 여러가지 前提와 限定을 붙인 狀況適應的인 管理戰略을 發展시킬 수 있는 것이다.

이와 같이 狀況適應理論의 人間에 대한 前提的 假定이 되고 있는 複雜한 人間模型의 내용을 要約하면,

① 人間の 欲求는 多樣하며 發達段階 및 生活場面に 따라 그 發現이 다르다. 이들 欲求 및 動機들의 重要性程度는 사람마다 다르며 어떤 類의 位階를 이룬다. 이 位階는 그 自體가 사람에 따라 때와 場所에 따라 다를 수 있는 하나의 變數이다.

② 欲求 및 動機들은 動機類型, 價値, 目的들과 複雜하게 相互作用하고 結合하기 때문에

우리들은 어떤 水準에서 人間動機를 理解할 것인가를 決定하지 않으면 안된다.

③ 組織 構成員들은 조직경험을 通하여 새로운 動機를 學習하게 된다.

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 發現시킨다.

⑤ 사람은 自己自身の 動機, 能力, 課業의 性質에 따라서 反應을 달리한다. 즉 經營戰略이 다르면 構成員 또한 다르게 反應한다.

다음으로, 行政理論의 發展過程으로 보아 相異한 行政理論 속에 前提된 人間觀과 그에 따른 相異한 管理戰略을 要約하면 다음과 같다.

人間에 대한 假定과 管理戰略

人間觀模型	動 機	課業과의 관계	정상적인반응양식	조직관리
合理的·經濟的 人間	最大限의 經濟的 利得	수동적이고 그래서 조종이 필요	비합리적	감정을 중립화(물감정적) 및 감정의 통제
社會的 人間	社會的 欲求	의미없는 課業 대신에 社會的 관계추구	동료집단	사회적 욕구 및 소속의 욕구
自我實現的 人間	欲求의 位階	성숙, 자율, 독립	스스로 동기화되며 自己統制	自我와 組織間의 갈등이 없음
複雜한 人間	複雜하며 多樣하다	경험 및 욕구와의 상호작용	狀況에 따라 동기가 다양하다	과업, 동기, 관리전략에 따라 만족과 효과가 다름

## 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, 教育學 博士學位論文, 1983.
- \_\_\_\_\_, 組織行爲論, 배영사, 1985.
- 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, 제 1 권 제 1 호, 1983.
- Duncan, W.F., Organizational Behavior, 2 nd ed., Houghton, Mifflin Company, 1981.
- Hersey, P., et al., Management of Organizational Behavior, 2 nd 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, 7 th ed., McGraw-Hill, Inc., 1980.
- Knudson, H. R., et al., Management: An Experimental Approach, 2 nd ed., McGraw-Hill, Inc., 1979.
- Luthans, F., Organizational Behavior, 3 rd 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, 2 nd 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, 3 rd 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.), Clinics of Organization Theory, Moore publishing Comapnay  
Inc., 1978.

Thompson, J. D., Organization in Action : Social Science Bases of Administrative Theory  
McGraw-Hill, Inc., 1967.

< ABSTRACT >

An Analysis on the Effects of Assumptions  
About Human Nature on Contingency Theory  
in Educational Administration.

Oh, Kyung-Chong

One of the primary factors that influences the nature of any organization, its character, the ways in which it functions if the set of assumptions about human nature and how they behave that is held by the administrators of the organization.

This paper was undertaken in an effort ① to become aware of different sets of assumptions that the administrator might have regarding people in organizations and how they behave, ② to identify and analyze the effects of assumption about human nature on Contingency theory.

The four sets of assumptions about human being are presented in this paper :① rational-economic man ② social man ③ self-actualizing man ④ Complex man.

The human, as a rational-economic creature, is motivated by economic incentives and seeks to maximize economic gain. When the rational-economic human fails to achieve managerial objectives, remedies include re-examining the reward plans to insure that rational-economic workers can clearly see their payoff, re-analyzing job structure so that work is efficient, and re-examining the Control structure so that those who loaf can be spotted and then punished or those who overachieve can be identified and rewarded.

The opposite end of the continuum is the complex human. The Complex assumption about human nature is congruent with administration-Contingency theory. By this assumption, individuals are seen as Complex and highly variable in their motive structure. While motives may be arranged in some type of hierarchy, the hierarchy may change over time as a result of learning, and may shift with situations. Successful managerial strategy requires the administrator to learn to value differences, be flexible, and inquire diagnostically about which motives are in play in this particular situation.

The assumptions and relationships to job factors are summarized as follows :

**Management's assumptions about people**

	Motivation	Relationships on job	Normal mode of response	Organizational management
Rational -Economic Man	Greatest economic gain	Passive and manipulable agent	Irrational	Neutralize and Control feelings
Social Man	Social needs	Social relationships for meaningless job	Peer group	Social needs and needs for acceptance
Self-Actualizing Man	Hierarchy of needs	Maturity, autonomy, and independence	Self-motivated and self-controlled	No conflict between self and organization
Complex Man	Complex and variable	Interaction of needs and experience	Motives may vary with situation	Satisfaciton and effectiveness vary with task, motivation, and managerial strategy