

도서관 조직설계의 상황변수에 관한 연구

Adoption of Contingency Variables to the Library System

이진영*
정옥련**

목 차

- I. 서 론
- II. 시스템이론과 도서관
- III. 도서관조직의 상황이론 도입의 배경
- IV. 상황변수와 조직구조
 - 1. 조직구조변수
 - 2. 도서관환경과 조직구조
 - 3. 인적자원과 조직구조
- V. 결론(상황모델설정)

초 록

본 연구는 특정상황에 가장 적합한 조직형태를 모색하는 상황이론에 입각하여 도서관조직에 영향을 미치는 상황변수를 밝히고, 밝혀진 변수로 상황모델을 설정하여 도서관조직의 유효성을 증가시킬 수 있는 방향을 제시하고 있다.

ABSTRACT

A contingency theory is employed to design effectively a library system. We examine the influence of the contingency variables in the library system.

It is shown that the adoption of the contingency variables may improve the efficiency of the library system.

I. 서 론

일찌기 에반스(G.E.Evans)는 경영발전사를 4기간¹⁾으로 나누고 4기간동안 일반적 양상은 그럴듯하게 일치 한다고 하면서 도서

1) 4기간: 과학이전시대(Pre-Scientific), 과학적 관리방법(Scientific-Management), 인간관계론(human-relation), 종합적(Synthesis)시대. 경영의 발전사에 대한 기간의 호칭이나 연대들은 경영학 교과서에 논의될 때는 약간의 차이가 있다.

* 청주대학교 도서관학과 교수

** 군산대학교 도서관

관 경영의 발전은 기본적으로 경영학에서와 비슷한 양상으로 나타난다고 주장하고 있다.²⁾

또한 잭슨(M.M Jackson)은 도서관학에 있어서 관련분야와의 연결을 인정할 필요가 있다고 역설하고 그예로 경영학과 행동과학이 앞으로 수십년 동안 도서관 교육의 시나리오로 설정될 것이라고 예언하고 있다.³⁾

본연구에서는 현재까지 도서관 경영에 도입된 제 조직이론의 한계점을 보완할 수 있는 상황이론을 통하여 도서관 시스템에 중요한 영향을 미치는 상황변수를 밝혀 설정된 상황변수가 조직의 유효성을 증가시킬 수 있는 방향을 모색하고자 한다. 우선 도서관 조직설계 이론의 주요 흐름을 살펴 현시점에서 도서관이 보완 도입되어야 할 조직설계이론을 설정하고자 한다.

전통적 조직구조는 오늘날 여러 조직형태의 기본이 되고 있으며 테일러(F.W.Taylor)의 과학적 관리법(Principles of Scientific Management)은 경영학의 선두적인 연구라 할 수 있다. 그는 주로 작업능력 증대에 관심을 갖고 경험적·공학적·기계적 측면에서 조직의 성과를 관찰했다.⁴⁾

이 기간동안의 대부분의 도서관 관계의 업무는 인간보다 활동이나 업무 자체에 초점을 맞추는 경향이 있다. 업무에 있어 명백히 인간을 고려한 테일러(F.W.Taylor)에 반해 과학적인 도서관 경영자는 각각의 업무에 대해 그 업무를 위한 조건으로 직원을 구하기 보다는 직원에 무관하게 작업에 흐름을 따랐다. 도서관 경영이 반인간적(Anti-people)이 되었다고 말할 정도는 아니지만 이러한 관계는 단순히 인간과 작업을 결합시키는 관계는 아니다.⁵⁾

관료제론은 조직구성원들의 작업과 임무가 명백히 구분되고 고도로 체계화 되었을 때 작업이 최상으로 수행된다는 주장이다.

이와같은 관료제론은 비인간적이며 인간에게 부여한 것보다 임무와 의무에 더욱 큰 중점을 둔다고 비판되어 왔다. 즉 인간의 모든 욕구를 조직의 목표에 연결시켜야 한다는 것이다.⁶⁾

관료주의 방식은 행정적으로는 환경변화에도 불구하고 고도의 안정된 조직을 창출하는 장점이 있으며 에반스(G.E.Evans)는 도서관에서의 관료주의 현상을 긍정적으로 보기도 하였다. 그러나 도서관 직원이 갖고 있는 주제 지식이나 기술에서 도서관 이용자가 얻는 이익이 매우 적다고 볼 수 있다.

또한 하로(Robert P.Haro)는 관료주의 현상이 도서관 변화와 혁신에 방해 된다고 지적하고 있다.⁷⁾

2) G.E.Evans, *Management Techniques for Librarians*, (2nd ed), N.Y., Academy Press, 1983, p.40.

3) M.Miles Jackson, "Changes in Library Education: The Deans Reply," *Special Libraries*, (fall 1986), p.220.

4) F.E.Kast and J.E.Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1979, pp.55-59.

5) G.E.Evans, Op.Cit., p.48.

6) Elmer H.Burack, *Organizations: Theory and Applications*, Illinois, The Dryden Press, 1975, p.25.

7) James Thompson, *An Introduction to University Library Administration*, (3rd ed.), London, Clive Bingley, 1979, p.39.

이상에서 살펴본 전통이론과 관료계론 등 전통적 조직설계의 관점은 논란이 많고 그 중 상당한 부분이 폐기되고 있는 실정이다.⁸⁾ 이들은 특히 경직된 조직구조 요소의 강조로 인한 인간요소의 결핍과 비과학적이라는 점이 비판을 받고 있으며 이러한 반발로 인하여 등장한 이론이 조직설계의 행위이론이라고 하겠다.

조직행위론의 관점은 조직구조와 효과적인 조직구조를 이해하기 위해서는 어느정도 구성원의 행동과 반응을 고려해야 한다는 것이다. 즉 사회시스템 (social system) 이라고도 불리우는 인간시스템 (human system)에 관심을 기울이는 것이다.

행위이론은 어떤 면에서는 조직을 기술시스템 (technical system)으로 본 전통이론 보다는 앞선 이론이나 조직설계의 “one-best-way (유일-최선의 방법)”만 찾으려 한 점에서는 동일하다고 보겠다.

리커트 (R.Likert)는, 인적자원과 물질자원 모두 적절한 관리틀 필요로 하는 자산으로 고려하여야 할 필요성을 강조하였다.⁹⁾ 그는 조직을 대상으로 행동과학적 연구를 시행한 결과 현재 일반적으로 통용되고 있는 조직관리체계 (management style) 들을 (시스템 1)에서 (시스템 4)까지 하나의 연속선상에 그리고 있다.

(시스템 1)은 착취적 권위 (Exploitive Authoritative)로 (시스템 2)는 호의적 권위 (Benevolent Authoritative)로 나타낼 수 있으며 (시스템 3)은 협의적 민주주의 (Consultative Democratic)로 (시스템 4)는 참여적 민주주의 (Participative Democratic)라고 볼 수 있

다.¹⁰⁾

도서관은 (시스템 1)을 행하는 곳은 거의 없고 어떤 곳은 (시스템 4)를 택하지만 (시스템 2)나 (시스템 3)을 택하는 경향은 정책이 없는 도서관에서 하나의 전체로나 개인적인 감독자에 의해 증명되어 왔지만, 이 체계 또한 문제가 있다고 볼 수 있다.

몇몇 후속의 연구들 - 특히 브룸 (V.H. Vroom)과 만 (F.C.Mann), 피들러 (F. E.Fiedler)에 의해 이루어진 연구들이 리커트 (R.Likert)의 노동자 중심 관리자가 높은 생산성의 근원이 된다는 결론에 반박했다. 어떤 연구는 생산지향적 관리자의 집단이 생산성이 더 높다고 주장하고, 또 다른 연구는 그 직업의 성질에 따라 최선의 관리형태가 결정된다고 주장하고 있기 때문에 리커트 (R.Likert)의 이론은 여러 문제점을 내포하고 있다고 할 수 있겠다.

II. 시스템이론과 도서관

많은 학자들은 그들의 연구를 통하여 다양한 시스템의 궁극적인 성격을 탐색하였는데 이는, 학자들이 행한 관찰결과에 일치하고 미래의 사건을 예측하기 위한 합리적인 근거를 마련해 줄 시스템적 모델 (systemic model)을 창출하기 위한 시도라고 볼 수 있다.¹¹⁾

8) 신유근, 조직론, 서울, 다산출판사, 1981, p. 526.

9) R.Likert, "Measuring Organizational Performance," "Harvard Business Review," 36, 1958, pp.41-50.

10) R.Likert, Op.Cit., pp.4-10.

11) 엠. 제이. 알렉산더, "정보시스템분석" 강진백 역, 도서관, 36권 6호(1986.11~12), pp.33~34.

여러 시스템중에서 경영조직 시스템은 우리 사회에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 따라서 시스템 일반이론은 경영조직에 많이 적용되어 왔고 시스템이론 자체도 경영조직을 대상으로 그동안 많은 이론적 발전을 이룩해 왔다.¹²⁾

현대사회의 여러가지 변화의 양상은 조직의 성장과 발전에 많은 영향을 끼치고 있으며 이러한 변화에 적응하고 도전하기 위한 노력의 하나로 시스템이론의 적용성이 점점 증가하고 있다.

하나의 조직은 사회라는 상위시스템 속에서 많은 부분을 자체시스템으로 구성하고 있으며, 이 하위시스템들이 어떻게 분석 가능한 시스템으로 이루어지는가에 주목하게 되었다.¹³⁾ 따라서 시스템이론을 도입하면 조직은 이를 구성하고 있는 단순한 집합체가 아니라 그 이상의 전체성을 띤 복잡한 개체가 된다. 이를 정확히 이해하려면 부분적인 분석보다는 조직 전체적인 연구가 요구된다. 시스템이론은 조직 연구에 크게 두가지로 공헌하였다.

첫째, 이전에 경영이나 조직을 폐쇄시스템(closed system)으로 보았던 것을 외부환경과의 관련하에 존재하는 개방시스템(open system)으로 파악하였다는 점이다. 이러한 개념은 카츠(D.Katz)와 칸(R.L. Kahn)의 연구로 보다 충분한 발전이 이루어졌다.¹⁴⁾ 또한 사회시스템적 접근방법을 사용하여 조직을 분석한 파슨스(T.Parsons)는 조직을 개방시스템으로 파악하였다.¹⁵⁾

폐쇄시스템의 특징은 시스템의 구성부분만이 존재되고 그 자체로서 모든것이 충족된다는 가정하에 환경의 영향을 고려하지 않는다. 이에 비해 개방시스템은 시스템과 외부환경과의

상호작용을 허용하며 관련요소가 많아져서 복잡한 개념이 된다. 개방시스템은 자원, 에너지, 정보를 받아들이고 이를 전환시켜 재화와 서비스 형태로 산출된다. 이때 계속적으로 피드백(feed back)이 이루어져서 환경과의 균형상태를 유지하게 된다.

둘째, 시스템이론은 조직에서 나타나는 복잡한 조직을 몇개의 하위시스템으로 구분시켜 주었다는 점이다.

효율적인 경영조직의 설계는 상위시스템인 외적환경은 물론 경영조직 내부의 이념적, 기술적 그리고 사회·심리적 하위시스템들과의 연관관계를 중심으로 전체 경영조직적 관점에서 형성되어야 한다고 시스템이론은 주장하고 있다.

그러나 시스템이론의 도입으로 경영 및 조직현상에 대한 이해는 보다 높아졌지만 핵심적 문제에 대한 실질적 요구에는 별로 부응하지 못했다. 왜냐하면 시스템이론이란 사고의 방법으로서의 좋았지만 이 개념을 실제에 응용하여 조직운영과 관련된 해결책을 얻기에는 지나치게 추상적이고 복잡하기 때문에 파악된다. 랜카스터(F.W.Lancaster)는 기술업무인(data processing system)과 이용자 서비스를 위한 정보시스템으로 구분하

12) 이학중, 조직행동, 서울, 세경사, 1984, p.45.

13) 신유근, Op. Cit., p.73.

14) Daniel Katz and Robert L.Kahn, Social Psychology of Organizations,(N.Y., John Wiley & Sons, Inc., 1966), pp.19-26.

15) T.Parsons, Structure and Process in Modern Societies,(N.Y., Free press, 1960), pp. 69-96.

였다.¹⁶⁾

데이터처리시스템은 도서관 경영상 필요조건과 목적을 달성하는데 필요한 정보의 형식과 내용을 생산하는데 필요한 작업 수행상의 조직 및 방법이다. 정보시스템은 도서관의 정보서비스상, 필요조건과 목적을 달성하기 위하여 정보를 축적하고 검색하는데 수반하는 조직과 방법이다.¹⁷⁾

전체시스템 (total system)으로서의 도서관을 구성하는 하위시스템 (Sub-system)을 업무면에서 여섯가지로 구분할 수 있다. 이는 위에서 언급한 두가지 시스템 중 어느 한 쪽에 속하거나 양쪽에 다 포함되는 기능을 갖고 있기도 하며 시스템간에 상호연결되어 있다. 여섯가지의 기본시스템은 다음과 같다.

- 1) 도서관 행정·기획시스템 (Library administration and planning System)
- 2) 수서시스템 (Acquisitions System)
- 3) 연속간행물시스템 (Serials Control System)
- 4) 대출관리시스템 (Circulation Control System)
- 5) 목록시스템 (Cataloging System)
- 6) 참고시스템 (Reference System)

위의 각 시스템은 축적·처리·출력의 시스템 구성요소를 모두 내포하고 있다. 이들 6개 시스템을 융합하고 조정하는 것이 전체 도서관시스템 (total Library System)으로 (그림 1)과 같다.

(그림 1)에서 보여주는 개개의 시스템은 그 계획을 단독적으로 세울 수는 없다. 각 시스템의 계획은 이용자에게 최대의 봉사

를 제공하며, 직원의 중복노력을 제거할 수 있는 전체시스템을 발전시키는 방향으로 조정되어야 한다.

시스템 접근법은 하나의 변수에 의한 효과보다는 전체과정 또는 조직에 대한 어떤 변화의 효과를 고려한다. 하나의 시스템은 관련있는 변수들의 결합이며, 각각의 시스템은 보다 큰 시스템의 일부로서 한 부서의 변수는 인력, 장비, 조직, 그리고 과정을 포함한다. 만약 변화가 하나의 변수와 관련되면 연속적으로 다른 변수도 영향을 받게 된다. 한 부서의 변화는 조직 전체에 쉽게 영향을 끼칠 수 있다.

중요한 것은 도서관은 보다 큰 사회시스템의 한 부분이고 내적변화뿐 아니라 다른 시스템에 의해서도 크게 영향을 받는다는 것이다.¹⁸⁾

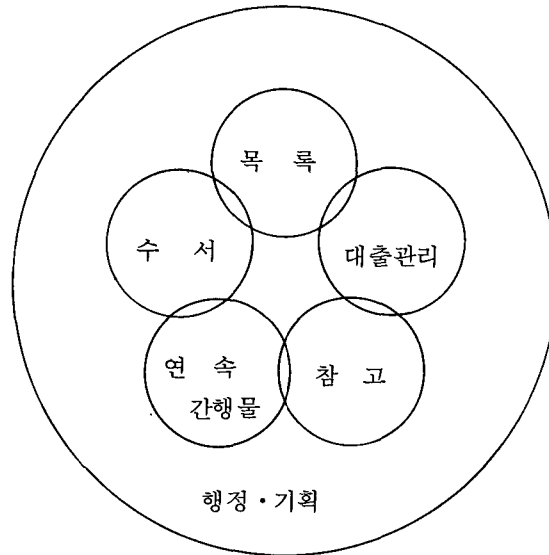
16) Lancaster, F.W., *The Measurement and Education of Library Service*, (Washington: IRP 1977.), p.132.

17) Edward A. Champman, Paul L. St. Pierre and John Lubans Jr., *Library Systems Analysis Guidelines*, (N.Y., John Wiley & Sons Inc., 1970), p.7.

18) G.E. Evans, *Op. Cit.*, p.305.

(그림 1)

도서관의 전반적 시스템



이에 따라 도서관도 확장되는 규모와 경영, 여기에 근거하여 봉사의 문제에 따른 어떤 해결책을 마련하기 위해서는 도서관을 전체시스템 (total system)으로 보아야 할 것이다. 이러한 관점에서 등장된 것이 시스템의 구조와 구성요인들의 상호관련 등을 통하여 새로운 조직을 창출하려는 시스템 접근법이다.

시스템 접근이란 흔히 설계와 같은 것으로 즉 인간이 만든 시스템의 설계와 개발을 위해 사용되는 하나의 논리적 의사결정방법이고 자체수정방법이라고 할 수 있다.¹⁹⁾

시스템 접근의 실제 전략단계는 ① 시스템조사 (survey) ② 시스템분석 (analysis) ③ 시스템설계 (design) ④ 시스템시행 (implementation)의 순서이다.

도서관에서 주로 적용되는 단계는 시스템분석이며 시스템분석은 정보시스템과 경영과학의 발전, 고도의 컴퓨터 등장, 경영기술의 발전

등으로 큰 도움을 받고 있다.²⁰⁾

시스템 분석이란 복잡한 문제를 해결하기 위해서 의사결정의 목적을 분명히 밝히고 해결 방안을 체계적으로 비교·검토하여 새로운 대안을 모색하는 것이며, 이로써 의사결정자가 최선의 해결방안을 택할 수 있도록 설계된 체계적인 문제해결 기법이다. 즉 목표에서 문제를 이루고 있는 상황과 관련요소간의 관계를 계량적으로 파악해서 목표달성이나 문제해결을 위한 최선의 해결방안을 강구하는 과학적인 분석기법이다.

19) 이영자, "도서관에 있어서의 시스템 접근방법에 관한 소고", 222호(1977.8), p.39.

20) Joel E. Ross, Management by Information System, (N.Y., Prentice-Hall, Inc., 1970), pp.4-18.

시스템분석은 도서관 업무 가운데 그 시행 절차가 다소라도 특수화되어 있고 또 반복해서 실시되는 것이라면, 어느 것에나 다 적용할 수 있다. 시스템분석은 단지 문제해결에 대한 한가지 접근방법이며 문제해결에 도움이 된다는 것만은 사실이다.²¹⁾ 그러나 개선된 시스템의 설계는 현행 시스템이 파악되고 또 완전히 이해되기 전에는 착수할 수 없다.²²⁾

도서관에 있어서의 시스템분석은 사실 지속적인 수집과 제시를 가능케 하며 구성원의 작업수행방법 개선과 커뮤니케이션 능력을 향상시킨다.²³⁾ 즉 기본적인 정보유통과 경영상의 문제를 취급한다고 볼 수 있다.

시스템분석의 목적은 다양성 있고 우수한 시스템을 설계하고 완성하는데 필요한 기반을 구축하기 위하여 한 시스템 즉 장비, 인원, 경영 조건 및 그 시스템에 대한 수요 등에 관하여 충분히 파악하는데 있다. 따라서 시스템분석은 전체시스템과 그 모든 부분이 관계되는 사실 발견 (fact finding) 및 발견된 사실의 비평적 검토로써 이루어진다. 사실발견의 기법에는 5가지 표준기법²⁴⁾이 있으며 이것들은 실제 적용에서 효과적임이 증명된 것들이다.

시스템접근이 계속적으로 의미있는 통합효과를 가져올 것이라는 점은 의심의 여지가 없으나 경영의 실현과 연구, 이해에 대한 이론적인 골격으로써 뒷받침 되기에는 실질적으로 충분하지 않다.²⁵⁾

시스템 이론가들은 환경을 고려하지 않았고 그들이 세운 개념과 기법이 어느 조직에나 보편적인 적용가능성을 갖는다고 가정했으나 실무자들은 실제에 있어서 비현실적임을 비난하고, 이론가들은 실무자들이 그들의 이론과 기법을 잘못 적용했다고 비난하고 있다.²⁶⁾ 이에

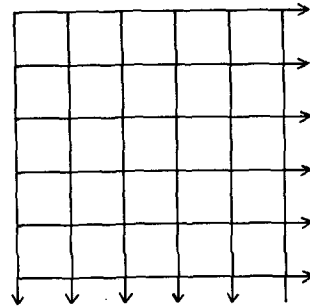
따라 환경을 통합하여 이론과 현실의 차이점을 줄이려는 시도로써 상황이론이 나타나게 되었다.

루산스 (F.Luthans)는 (그림 2)에서 나타난 바와같이 상황이론 관점의 기초가 되는 시스템이론 개념의 외적환경변수와 조직하위시스템들을 독립변수로 놓고 조직이론의 접근방법 또는 관리변수를 종속변수의 관계로 파악하여 (어떤 경우에는 독립변수와 종속변수의 관계를 이와 반대로 생각할 수도 있음) 독립변수와 종속변수는 “If-then”의 함수관계로

-
- 21) 유길호, “도서관시스템분석”, 도서관, 34 권 8호(1979.10), p.29.
 - 22) Shirley W. Bolles, “The Use of flow-Charts in the Analysis of Library Operations,” *Special Libraries*, vol.58, No.2 (Feb 1967), pp.95-98.
 - 23) Burton E. Lamkin, Op.Cit., pp.90-94.
 - 24) Edythe Moore, “Systems Analysis: An Over View,” *Special Libraries*, vol.58, No.2 (Feb 1967), pp.87-90. 5가지 표준기법: ① 개인면접 ② 서면조사 ③ 플로우차트작성 ④ 조직도표작성 ⑤ 선행연구와 외부자료의 이용
 - 25) F.Luthans and T.I. Stewart, “A General Conting Theory of Management,” *Academy of Management Review*, (April 1977), p. 182.
 - 26) F.Luthans, *Organizational Behavior*, 3rd ed., (Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981), p.458.

(그림 2) 상황적합적 관리를 위한 개념적 구조²⁷⁾

THEN
 종속변수 · 관리변수
 (과정적, 계량적, 행동과학적
 시스템관리)



IF 독립변수 · 환경변수
 (외적-사회 · 기술 · 경제 · 정치 / 법률)
 (내적-구조 · 과정 · 기술)

설명하고 있다.²⁸⁾ 상황이론에서는 상황이 독립변수로서의 역할을 하며 여기에서 상황(situation)이란 내부상황까지를 포함한다.

III. 도서관 조직의
 상황이론 도입의 배경

위에서 살펴본 바와 같이 경영학에서의 조직이론은 각기 나름대로 도서관에 영향을 끼쳐왔고 현재도 도서관 조직구조 설계시에 경영이론이 도입되고 있다.

효과적인 조직이란 몇가지 보편적인 이론을 만족시키는 것이 아니라 그 과업과 구성원에 적합하도록 설계되어야 한다.²⁹⁾

경영이란 결국 인간과 조직의 문제에 귀결된다고 볼 수 있으며, 도서관 조직도 이윤추구를 목표로 하는 기업체나 여타의 조직체와 마찬가지로 고도의 경영기술을 필요로 하고 있다.

상황이론의 중요한 경영상의 암시는 임무-조직-인간의 적합성에 놓여 있다. 이러한 관계의 복잡성을 통한 경영행위에 대한 최선의

가능성은 임무와 인간에 맞게 조직을 조작하는데 있다. 만약 이러한 적합한 관계가 이루어지면 효과적인 단위수행과 보다 높은 감각의 능력발휘가 이루어질 것이다.

경영이란 근본적으로 변화를 시도하는 학문이라고 볼 수 있다. 그러나 변화를 시도하는 것이 모든 것을 변경하려는 강요를 의미하지는 않는다. 그것은 새로운 관념에서 현상에 도전하고 재평가하는 것을 뜻한다.³⁰⁾

이런 의미에서 도서관 조직설계에 있어서의 상황이론 도입은 새로운 의미가 있을 것으로 보인다. 최근의 특징적인 조직설계에서 중요한 것은 “Contingency (상황)”이다. 일

27) F.Luthans, *Organizational Behavior*, 2nd ed. (Tokyo, McGraw-Hill Kogakutha Ltd., 1977), p.71.

28) *ibid.*

29) J.J.Morse and J.W.Lorsch, “Beyond Theory Y,” *Harvard Business Review*; Reprints of Selected articles, (1976, 5~6), p.106.

30) J.L.Wheeler and H.Goldhor, *Practical Administration of Public Libraries*, (N.Y., Harper & Pub., 1981), p.56.

찌기 피들러 (F.E.Fielder) 의 연구가 행해졌고 이것이 상황에 의해 결정되는 적합한 리더쉽스타일로 나타났다. 그것이 조직구조에 적용되기 시작한 것은 로렌스 (P.R.Lawrence) 와 로쉬 (T.W.Lorsch) 의 연구를 계기로 하고 있다. 오늘날 의무의 공식적인 분배에 최소의 관심을 갖는 조직구조의 개발은 점점 복잡해지는 조직설계의 결과이다. 기계적인 구조들은 많은 경우에 있어서 유기적인 것에 대체되고 있다. 물론 각각의 조직은 평가되는 자체의 상황에 따라야 할 것이다.³¹⁾

앞서 논의된 시스템이론의 보편성은 어떤 상황에는 적용이 되었고 다른 상황에는 적용이 안되는 단점을 드러내게 되었다.

1960년대 초에 이러한 단점을 극복하기 위한 시도가 계속되었다. 폐쇄시스템에 반한 개방시스템과 이러한 시스템관점은 증가되는 복잡성 보다 잘 대처하게 하였고 오늘날의 경영자는 환경변화에 직면하게 되었다.

이러한 발전이 일반시스템의 발전을 가져왔고 “Contingency Approach” (상황접근법)를 탄생시켰다. 이것은 경우에 따라서 “Situational Approach” (상황접근법)이라고도 불리운다. 현대이론의 「정글」 속에서 경영학을 이끌어 내기에 보다 적합한 이론으로 볼 수 있으며³²⁾ 그 정의가 확립되지 못하여 현재 많은 논의가 진행되고 있다. 왜냐하면 상황이론은 명확한 분석 패러다임을 사전에 의식하지 않은 채 서로 독립적으로 전개되어 온 조직의 실증연구를 통하여 형성된 것이기 때문이다. 그러나 오늘날 상황이론의 기본지향성은 분석의 수준에서 볼 때 개별조직이라는 마이크로 차원에서 두고 있으며, 인간 본성의 기본가정에서 볼 때 결정론에 두고

있다.

루산스 (F.Luthans) 와 스튜어트 (T.I. Stewart) 는 3차원의 상황적합관리의 개념적 구조를 제시하고 있다.

상황변수, 업적변수, 관리변수로 나타낸 그들의 모델은 일반상황이론의 발전을 위한 골격을 제시하는데 중요한 공헌을 하였다. 이미 언급한 바와 같이 현대의 조직은 개방체계적인 성격을 띄고 있고, 이런 관점에서 조직구조 설계시에 가장 중요한 변수로 작용하는 것은 환경요인이라고 할 수 있다. 따라서 효율적인 조직구조의 설계는 환경변화에 잘 적응할 수 있어야 할 것이다.

그러나 어떤 환경의 경우에 어떤 조직구조를 적용시켜야 할 것인가의 문제에 대한 해답은 쉽지 않다. 즉 환경의 불확실성이 문제가 된다.³³⁾

가논 (M.J.Gannon) 도 의사결정자는 환경의 불확실성과 기술변화를 중요한 변수로 분석하고 특수한 상황에 적절한 활동경로를 택해야 한다고 주장하고 있다.³⁴⁾ 의사결정에 대한 경영방법은 조직이 작용하고 논의하는 환경적·기술적인 상황에 적당하게 구체적이어야 한다. 상황이론의 구성원 행위에 대한 영향과 하부조직의 상호의존적인 구성요건에서의 이

31) Richard M. Hodgetts, Management: Theory, process and practice, 2nd ed., (Philadelphia, W.B.Saunders Co., 1979), p.402.

32) Ibid., pp.26-27.

33) Richard H.Hall, Organizations: Structure and Process, (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1972), pp.295-298.

34) Martin J.Gannon, Management: An Integrated Framework, 2nd ed., (Boston, Little, Brown and Co., 1977), p.44.

러한 환경적·기술적인 구속은 시스템이론의 관점에서 발전된 것이다.

상황이론은 (그림 3)에서 볼 수 있는 것처럼 조직이 처해 있는 여건, 즉 내부적·외부적 상황에 따라 기계적 모형 혹은 유기적 모형 등을 취하도록 요청하는 이론이다.

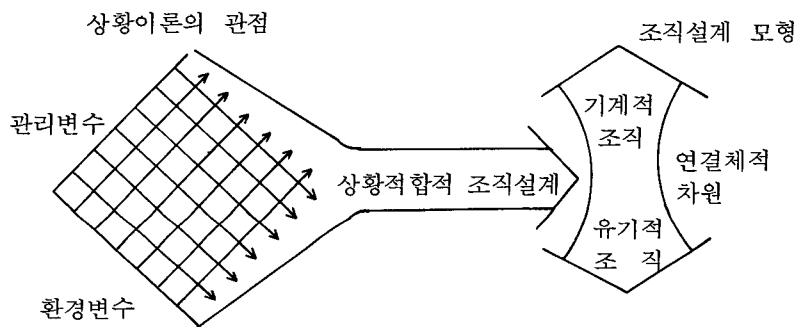
즉 상황이론이란 조직구조나 관리체제가 외부상황·조직의 규모 또는 기술에 의해 영향을 받는다는 것으로 보다 구체적으로는 조직 외부의 어떤 환경이 조직과 그 하위시스템 (Sub-system)에 어떠한 영향을 미치며, 조직 전체시스템과 하위시스템이 어떤 관계를 이룰 때 조직의 유효성이 높아질 수 있는가, 그리고 각 변수간의 적합 (match)적인 관계란 환경요인과 조직 전체 또는 각 하위시스

템이 어떤 관계가 있을 때를 말하는 것인가 하는 모든 문제를 해명하려는 이론이다. 그리고 한걸음 더 나아가 상황에 가장 적합한 조직의 구조를 설계할 수 있는 어떤 정책 (policy)을 발견하려고 한다.³⁵⁾

상황이론은 시스템적 사고에 현실성을 주기 위한 시도이며 구조중심이론으로, 변화하는 상황에 적용할 수 있는 조직의 형태를 모색하는 것이다. 조직이론과 설계에 관한 상황이론적 견해에 주어진 강조점은 전체로서의 관리의 개발과 유사하다. 개방체계이론과 정보처리조직은 환경적 투입을 인식하고 있으나 상황적 근법은 이러한 환경을 특정한 조직구조와 연

35) 신유근, 조직행위론, Op.Cit., p.72.

(그림 3) 상황적응적 조직설계 모형



결시켜 준다.³⁶⁾

조직설계와 관리의 목표는 조직과 환경 그리고 여러가지 하위시스템 (Sub-system)의 일치성을 극대화시키는 것으로 상황이론은 특정한 상황에서 성공할 확률이 가장 높은 조직설계 전략을 제시하고자 하는 것이다.

상황이론은 어떤 하나의 조직모형에 대한 보편성을 인정하지 않으며 조직과 환경과의 동태적 성격을 고려한 조직설계를 지향하고 있다.

즉, 상황이론은 종래의 조직이 지향하던 “One-best-way (유일-최선의 방법)”을 부정하고 “It all depends (상대적인 입장)”을 취하는 특징이 있다.³⁷⁾

상황이론의 접근방법은 조직의 상황변수(contextual variables)와 조직구조(특성)변수(organizational variables)의 관계를 실증적 다변량분석의 접근방법을 통해서 전개시킨다. 이는 사회현상에 관한 특수이론의 통합 중에서 사회현상에 대한 보편성을 설명할 수 있는 중범위이론을 지향하며,³⁸⁾ 또한 조직특성의 객관적인 결과를 중시하여 조직을 분석단위로 하는 특징이 있다.

상황이론은 조직구성요소들의 주요특성과 그 관련성을 체계적으로 연결시키는 개념적 틀을 제공해 주며 조직의 적합·부적합 관계를 드러냄으로써 이론과 실무를 연결시켜 준다.

상황이론에 관한 연구는 개인·집단·조직 차원에서 각기 활발한 연구가 행해져 왔다. 본고에서는 조직차원의 상황이론을 중심으로 하고, 리더쉽과 개인차원의 상황이론을 부분적으로 전개하고자 한다.

시스템이론과 밀접하게 관련된 카스트(F. E. Kast)와 로젠쯔와이그(J. E. Rosenz-

weig)는 단순하고 특수한 원칙과 특수한 원칙과 복잡하고 모호한 원칙 사이에 놓여지는 분석의 중간수준 이론으로 상황접근이라고 불리우는 이런 관점을 뒷받침 하였다.

그것들에 대하여 상황접근법은 현대경영에 있어서 포함되어 있는 복잡성을 깨닫고 또한 입증된 실행을 촉진시키기 위하여 하부시스템의 구조와 상관관계의 형태를 이용한 것이다.³⁹⁾

상황이론의 고유변수로는 세가지를 들 수 있다. 즉, 상황변수, 조직구조(특성)변수, 조직성과변수로써 이들 변수들로 구성된 상황이론의 기본모형은 다음 (그림 4)와 같다.

IV. 상황변수와 조직구조

4.1 조직구조(특성)변수

(그림 2)에서 보여주는 바와 같이 상황이론은 조직구조(특성)변수와 상황변수를 통합하여 그것이 조직구조와 조직유효성에 어떤 영향을 미치는가에 대한 이론적 모형을 설정하려는 것이다. 또한 각 변수가 조직구조에 상대적으로 미치는 영향의 정도를 측정해보려

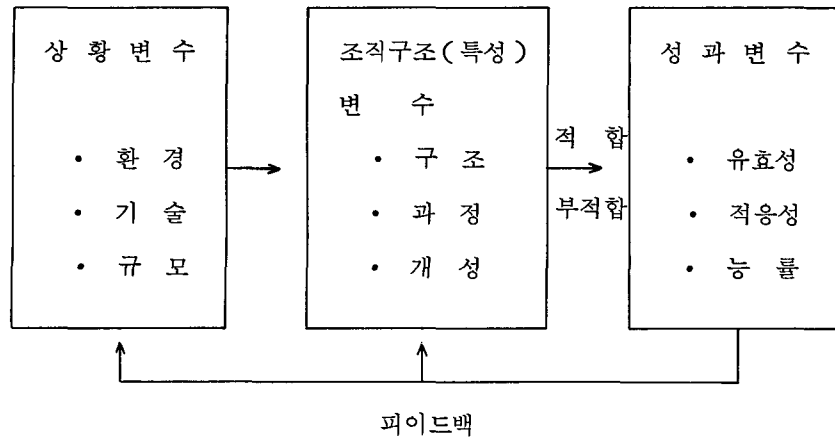
36) 백삼균, “계약이론과 조직설계전략에 관한 이론적 고찰,” 서울대학교 경영론집, 제 16 권 제 1 호(1982.3), p.57.

37) Robert D. Stueart & Barbara B. Moran, Library Management, 3rd ed., (Colorado, Libraries Unlimited, Inc., 1987), p.186.

38) R.K. Merton, Social Theory and Social Structure, (N.Y., The Free Press, 1957), p.39.

39) Fremont E. Kast and J. E. Rosenzweig, “General Systems theory: Application for Organization and Management,” Academy of Management Journal, (Dec 1972), p.463.

(그림 4) 상황적합이론의 기본모형



는 시도라고 볼 수 있다. 따라서 상황이론에서 조직구조는 중요한 변인이 된다. 구조⁴⁰⁾를 생각할 때 흔히 조직기구표를 연상하나 실질적으로 이것을 구조의 전부라고 볼 수는 없다. 구조란 수행해야할 경영상의 임무내에서의 골격 (frame work) 이라고 생각할 수 있다.⁴¹⁾

조직구조는 조직 내의 제활동을 조직목표달성에 맞게 개인이나 집단의 역할과 관계를 공식적으로 규정하는 것이다. 따라서 조직구조는 조직내의 개인이나 집단에 대한 특정한 행동유형을 요구하거나 또는 제한하게 된다.

구조란 조직의 목표를 달성하는데 필요한 전문화된 활동들을 결정하고 이 활동들을 어떤 논리적인 유형에 따라 집단화시키고, 이런 집단화된 활동을 어떤 직위나 개인의 책임하에 할당하는 것을 포함한다. 따라서 구조는 조직구성원의 유형화된 상호작용을 의미하는 것이다. 사회조직의 구조는 기계조직과 같은 가시적인 것이 아니며 조직의 실질적인 운영이나 형태로부터 추리될 수 있을 뿐이다. 조

직에서 과업의 분화가 이루어지는 정도를 복잡성 (Complexity)라 한다.⁴²⁾ 복잡성은 수평적 분화, 수직적 분화 그리고 장소적 분산으로 구분된다. 수평적분화 (horizontal differentiation)는 조직의 업무를 조직 구성원들이 분할하여 수행하는 태도로 부분화라고도 한다. 단위부서들이 조직구성원들의 지향성 과업의 성질 및 구성원들의 교육과 혼

40) 구조의 개념을 확실히 하기 위하여 과정과 구조를 구별해 보면 구조가 한 시기의 조직구성요소들의 질서있는 배열이라면, 과정은 그 조직의 자원과 정보의 흐름으로 본다. 구조가 정태적이라면 과정은 동태적이다. 그러나 조직과 같은 사회시스템에서 양자를 구분하기는 어렵다. 이런 관점에서 마아치 (J.G.March)와 사이몬 (H.A.Simon)은 조직의 구조는 비교적 정태적이고 서서히 변하는 부분요소들의 형태로서 구성되고 있는 것으로 보았다.

41) G.Charles Roche, "Organizational Structure and Departmentation," George R.Terry, (ed. (In.) :, Principles of Management, 6th ed., (Illinois, Richard D.Trwin, Inc., 1972), p.374.

42) Elmer H.Burack, Op.Cit., p.56.

련의 특성을 기준으로 하여 분화되고 있는 정도를 의미한다.

수직적 분화(Vertical differentiation)는 과업의 분화가 상하 관계를 가지고 이루어지는 것으로 계층 또는 위계(hierarchy)를 나타내며 조직구조의 깊이(depth)를 의미한다.

장소적 분산이란 조직의 사무실이나 공장 및 구성원들의 소재가 공간적으로 분산되어 있는 정도를 나타낸다. 장소적 분산은 조직의 복잡성에 수직적 분화와 유사한 영향을 미친다.

집권화(Centralization)란 의사결정이 조직의 어느 한 부분에 집중되어 있는 정도를 말한다. 이러한 권한 배분의 양상은 상대적인 성격을 가지며 집권화는 조직의 중요한 의사결정이 조직의 상층부에서 이루어지고 분권화는 조직 전반에 걸쳐 의사결정권이 대폭 위양되는 상태를 가리킨다.

공식화(formalization)란 조직내의 직무가 표준화되어 있는 정도 또는 구성원들의 행위나 태도가 명시되어 있는 정도를 의미한다. 조직에서 공식화가 필요한 근본적인 이유는 다양한 조직구성원의 행위를 정형화하여 그 예측 및 통제를 가능하게 하는데 있다. 이에 대한 이유는 첫째, 조직활동을 조정하기 위해, 둘째, 업무절차의 일관성으로 생산의 효율성을 높이고, 셋째, 이용자에게 공평을 기하는데 필요하다.

공식화 정도는 직무의 전문성에 따라 달라지며 조직의 계층 또는 기술부문에 따라서도 달라진다.

구조의 복잡성, 집권화, 공식화의 하위변수에 의해 나타나는 구체적인 조직구조는 기계적 조직구조(mechanic or rational

structure)와 유기적 조직구조(organic structure)로 구별된다.

4.2 상황변수 설정

위에서 논의된 바와 같이 특정한 조직의 유효성을 증가시키기 위해서는 그 조직만이 갖고 있는 여러 상황요인을 고려한 조직설계가 바람직할 것이다.

마아치(J.E. March)와 사이몬(H.A. Simon)은 조직의 매개변수로서 206가지의 변인이 있다고 밝히고 있으며 사회시스템으로서의 도서관 또한 수많은 변인을 내포한 조직체라 할 수 있다.

이러한 관점에 따라서, 본 연구에서는 동적 변수로서 '경영자·하급직원'을, 정적 상황변수로서 '업무·환경'을 채택하고자 한다. 이들 변수들은 현실적으로 도서관에 많은 영향을 주고 있는 것으로 이들 상황변수의 상호관련성과 조직구조에 미치는 영향력을 고려하여 도서관 조직구조의 상황모델을 제시하면(그림 5)와 같다.

조직의 구조가 조직이 수행해야 할 업무에 의해 결정되고 업무는 전문기술에 근거하여 수행된다. 이것은 인간의 할일이 대체로 조직이 이용하는 기술에 의해 결정된다는 것을 뜻한다.

도서관은 업무상 많은 전문성을 요하는 특징이 있으며 전문기술을 발휘하는 사서의 역할과 설비기계에 따라 그 효율성에 많은 차이가 나타남을 볼 수 있다.

좁은 의미에서 기술(technology)이란 도구와 기구 및 기계 그리고 이들이 이용되는 방법을 의미하며, 넓은 의미로는 조직의

기능 또는 조직 수행에 이용된 방법의 기본원리를 담고 있는 이념체제까지를 포함한다.⁴³⁾ 또한 조직의 구조는 업무의 연결체계를 나타내므로, 기술은 조직내의 인간관계에도 영향을 미친다.

탐슨(J. Tompson)은 기술유형을 생산조직뿐만 아니라 서비스조직 등 모든 조직을 대상으로 한 포괄적인 분류방식으로 기술이 불확실성을 감소시킬 수 있는 전략의 선택을 결정하며, 이에 따른 구조형성이 불확실성을 감소시킬 수 있다는 것을 논증하였다.

즉 탐슨(J. Tompson)은 (그림 6)에서처럼 기술자체의 차이에 근거를 둔 것이 아니라 사용하는 기술에 관계되는 인과관계 및 특징적인 관계의 유형에 근거하여 기술을 분류하였다.⁴⁴⁾

도서관에서의 기술요인은 컴퓨터의 도입에서 두드러지게 나타나고 있다. 컴퓨터를 이용한

도서관 자동화는 도서관 업무에 많은 영향을 끼치고 있으며 많은 도서관들이 자동화를 지향하고 있다. 도서관 자동화는 컴퓨터와 기타 기계를 사용하여 도서관 업무를 자동적으로 처리하는 것을 의미한다.⁴⁶⁾

이러한 자동화 추세에 따른 도서관의 업무와 그 처리과정은 종래의 업무처리과정과 상당한 차이점이 있으며 조직구조에도 많은 변화를 가져오고 있다.

43) Rubin Robert, Human Relations in Administration, 3rd ed., (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1968) p.467.

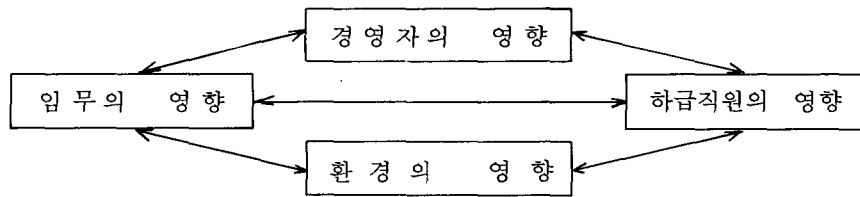
44) H.R. Pollard, Further Developments in Management Thought, (London, Heinemann, 1987) p.61,

45) J. Tompson, Organization in Action, (N.Y., McGraw-Hill, 1969) pp.15-18.

46) 정영미, 도서관정보전산화론, 서울, 구미무역(주), 1984, pp.9-10.

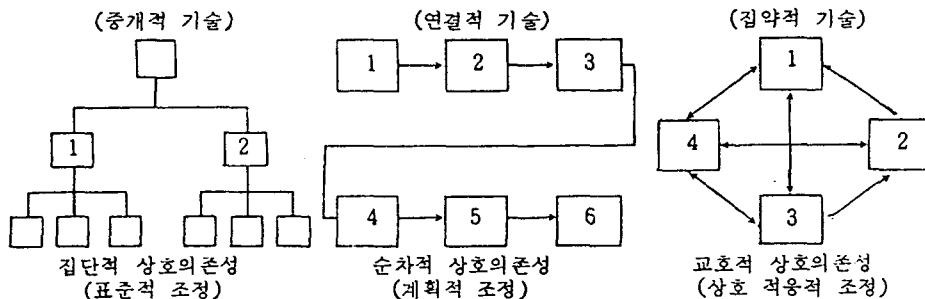
(그림 5)

조직구조에 영향을 주는 요인



(그림 6)

탐슨의 기술유형⁴⁵⁾



최근 자동화가 공식조직의 구조에 미치는 영향에 관한 제 가정들이 제시되고 있는데, 이 가정들은 대체로 컴퓨터 기술이 직무와 조직의 분화에 큰 영향을 미칠 것이라는 내용이다.

상황변수로서의 기술과 조직구조변수(복잡성, 공식화 및 집권화)의 관계를 살펴보면(그림 7)과 같다.

(그림 7)에서 보여주는 바와 같이 기술요인은 직무설계에 영향을 주고 직무설계는 다시 조직설계에 영향을 미침으로써 기술과 구조와의 상관관계가 성립된다.

조직에서 기술의 기능은 의사결정의 계층수준을 결정한다. 기술이 허용되고 의사결정기능이 조직에서 우선적인 작업집단 내에서 유지될 때 참여과정과 비공식 구조는 효과적이거나 의사결정과정이 조직적인 계층에서 상층으로 옮겨지고, 이러한 결정에 의해 영향받는 작업 집단으로부터 멀어질 때 공식구조와 직접적인 과정은 보다 적절하게 된다.⁴⁸⁾

4.3 도서관 환경과 조직구조

현대의 도서관이 처해있는 환경이 사회현상에 따라 급변하고 있다는 점에 대해서 다같이 공감하고 있다. 이러한 도서관 환경변화의 요인으로는 정보의 홍수현상, 학문연구의 분화작용, 도서관 자동화⁴⁹⁾ 등을 들 수 있으며 셰라(J.H.Sherra)는 도서관 변화를 기술면의 변화와 지식 내용면의 변화로 설명하였다.⁵⁰⁾

47) J.H.Donnely, J.L.Jr.Gibson, and J.M.Ivancovich, Fundamented of Management, 5th ed., (plano, Texas, Business Pub., Inc., 1984), p.197.

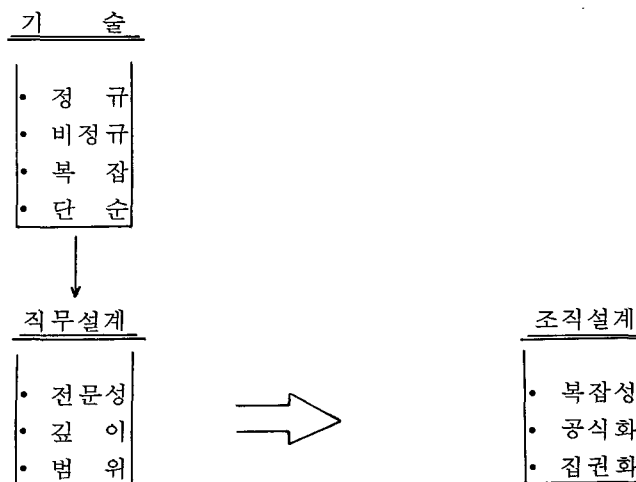
48) Henry L.Sisk, Management & Organization, 3rd ed., (Cincinnati, South Western Pub. Co., 1977), p.184.

49) 김세익, 도서관과 사회, 한국, 도협, 1981, pp. 150-151.

50) 제이·에이치·셰라, 도서관학의 사회적기반, 윤영 역, 서울, 구미무역(주), 1984, p.82.

(그림 7)

기술과 조직구조⁴⁷⁾



그러나 도서관은 변화에 대해 정적이고 무반응인 경향이 있다는⁵¹⁾ 지적과 함께 낡은 아이디어와 운영방법에 매달린다는 비평을 듣고 있다.⁵²⁾ 유기적 조직체로서의 도서관은 하나의 개방시스템(open system)으로 이해되며, 개방시스템으로서의 조직의 핵심은 조직과 환경이 상호작용을 한다는 것이다.

도서관은 외적 환경인 공간과 더불어 이용자에 의해 생성되는 물리적 환경에 대해서도 고려되어야만 한다. 사실상 각 도서관이 처해 있는 환경은 제각기 다르다고 할 수 있을 것이다. 따라서 린치(Beverly Lynch)는 “도서관 환경연구시 환경자체의 성격, 조직체 내에서의 도서관과의 관계, 도서관 사이에서 발생하는 상호교환의 특징, 도서관의 내적 구조와 기능에 미치는 환경의 영향 등의 4가지 요소를 고려하도록 권장하고 있다.”⁵³⁾

조직설계에서 가장 큰 문제는 역시 환경의 불확실성이다. 따라서 조직설계의 관심은 불확실성을 줄이는데 있으며, 이것은 조직구조를 조작함으로써 이루어질 수 있다.

조직의 상황변수로서의 환경을 파악한 연구중의 하나로 번즈(T. Burns)와 스탈커(G. M. Stalker)는 연구를 통하여 유기적 조직구조와 기계적 조직구조라는 두가지의 조직구조 형태를 제시하고 있다. 즉 안정적이고 확실한 환경하에서는 기계적인 구조가 급변적이고 불확실한 환경에서는 유기적 구조가 적합하다고 보고 있다.

조직의 복잡성과 환경의 불확실성은 역의 관계에 있다. 로렌스(P. K. Lawrence)와 러쉬(J. W. Lorsch)의 연구결과에 의하면 이러한 관계는 하위단위 활동을 반영하기 위해 조절되어야 한다.⁵⁴⁾

환경과 공식화의 관계는 역의 관계에 있으며 안정적인 환경의 조직은 높은 공식화를 유발한다. 그 이유는 안정적인 환경에서는 최소한의 신속한 반응만이 요구되므로 표준화나 공식화를 통해 경제성을 추구할 수 있다.

환경과 집권화의 관계는 환경이 복잡할수록 조직이 더욱 분권화 된다. 동태적·정태적 차원과는 관계없이 만약 서로 다른 요인이나 요소가 환경에 다수 존재한다면 조직은 분권화를 통하여 불확실성에 최대한 적응해 나갈 수 있다고 본다.

이러한 환경의 특징들은 직무설계에 영향을 줌으로써 조직설계에 영향을 미친다. 환경의 특징과 조직설계의 관계는 (그림 8)과 같이 나타낼 수 있다.

4.4 인적자원과 조직구조

조직의 성패는 그 구조에 많은 영향을 받으며 조직구조의 결정은 공식적 권한을 갖고 있

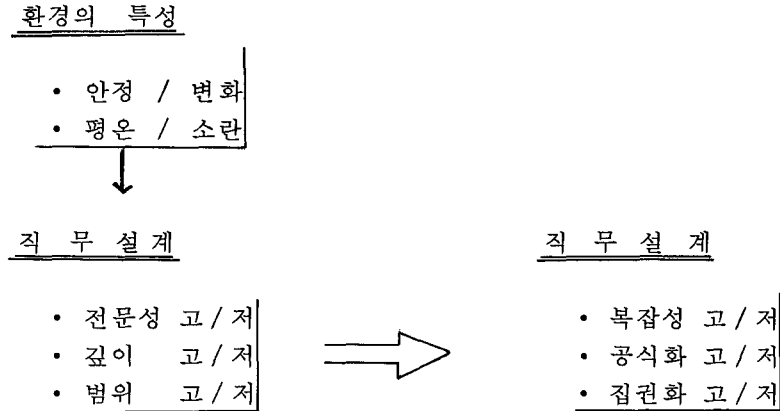
51) G.E. Evans, Op. Cit., p.57.

52) J.L. Wheeler and H. Goldhor, Op. Cit., p.56.

53) G.E. Evans, Op. Cit., pp.4-5.

54) P.K. Lawrence and J.W. Lorsch, "Differential and Integration in complex Organizations," ASQ(June 1967), pp.1-47.

(그림 8) 환경의 특성과 조직설계⁵⁵⁾



는 경영자의 의사결정에 따른다.⁵⁶⁾

조직설계는 경영자의 인성 내에서 작용하는 많은 요인에 따라서 영향을 받는다. 물론 경영자는 그들의 배경과 지식, 경험과 가치를 기초로 한 독특한 방법으로 그들 조직의 문제를 인식한다.⁵⁷⁾

어떤 조직체가 아무리 합리적이고 바람직한 구조의 모델이 있다 할지라도 선택자의 이해관계에 따라 다른 모델이 선택되는 것이 현실이다.⁵⁸⁾

오하이오 (Ohio) 주립대학교에서 행한 리더십의 연구결과를 보면 구조설정과 배려의 수준이 다같이 높을 때 추종자들의 불평정도와 이직율이 가장 낮고 생산성이 가장 높다⁵⁹⁾는 결과가 나타나 있다. 상황이론은 바람직한 리더십의 결정요인을 리더 자신으로부터 나타나는 특성에 두는 것이 아니라 경영자와 구성원들이 활동하고 있는 상황의 특성에 두고 있다.

리더십의 상황적응적인 모델 (Leadership

Contingency Model)을 만들어 낸 피들러 (F.E.Fiedler)는 기본적인 지도유형을 두가지로 구분하였다.⁶⁰⁾ 하나는 「인간관계 중심적 지도유형」이며 다른 하나는 「업무 중심적 지도유형」으로 지도상황의 유효성을 결정하는 세가지의 변수로 지도자와 구성원의 관계 (Leader-member relations), 임무구조 (task structure), 직위에 부여된 권력 (position power)을 들고 있다.

55) J.H.Donnelly, J.L.Jr.Gibson and J.M.Ivanchevich, Op.Cip., p.201.

56) Burton E.Lamkin, "Systems Analysis in Top Management Communication," Special Libraries, Vol.58, No.2 (Feb 1960), p.90.

57) Y.K.Shetty and H.M.Carlsle, Vol.58, No.2 (Feb 1960), p.90.

58) S.P.Robbins, Organization Theory, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983, p.167.

59) A.W.Halpin, The Leadership Behavior school Superintendents, Chicago, Midwest Administration center: The Univ. of Chicago, 1959, p.4.

60) G.E.Evans, Op. Cit., pp.200-201.

또한 그는 지도유형과 상황과의 관계 분석을 통하여 상황이 매우 유리하거나 매우 불리할 때는 임무 중심적 지도유형이 효율적이며, 상황의 유리성이 중간일 경우 「인간관계 중심적인 지도유형」이 효율적이라는 결론을 얻었다.⁶¹⁾

쿤츠(H. Koontz)와 오든넬(C. O'Donnell)은 유효한 리더쉽은 리더행동을 상황의 요청과 하급직원의 욕구에 맞춰나갈 수 있어야 한다고 밝히고 있다.⁶²⁾

경영자가 개인의 자유를 얼마나 허용 하느냐와 그들의 업무영역에 있어서의 자율이 조직 전체에 중요한 역할을 하며, 업무조직, 의사결정, 권위의 분산, 통제 범위, 조직구성 그리고 기타 모든 것에 관한 방법은 경영자의 내재된 가치시스템에 달려 있다.⁶³⁾ 맥그리거의 X Y 이론중 X 이론은 가치시스템을 가진 경영자는 기계적인 조직으로 유도할 것이고, Y 이론 가치시스템을 가진 경영자는 보다 유기적인 구조로 이끌어 갈 것이다. 따라서 외적인 환경에 대한 경영자의 가정과 조직과의 관계가 조직구조에 영향을 준다.

경영자의 기능에는 ① 장래구상의 구축 ② 의사결정 ③ 집행관리 등이 있으며 이러한 기능은 조직경영의 상황에 따라서 각기 다른 대응방법을 필요로 한다. 그러므로 바람직하고 효과적인 경영자의 능력이란 보편적인 형태로 존재할 수가 없는 것이다.

도서관은 전문직 구성원과 비전문직 구성원이 공존하는 조직체로써 이들의 심리적 욕구에 대한 조화와 직무만족도는 조직 유효성에 큰 변수로 작용한다.

조직의 유효성에 대한 중요한 공헌은 조직

구성원들의 심리적인 욕구를 보다 적절하게 조화시킨 구조의 채택에서 유래되었다고 몇몇 연구는 결과를 제시하고 있다.

아지리스(C. Argyris)와 허쯔버그(F. Herzberg)는 공식조직구조의 전통적인 정의와 성숙한 개인의 심리적인 욕구 사이에서 드러날 수 있는 갈등에 관심을 가졌다.⁶⁴⁾

아지리스(C. Argyris)는 그의 연구에서 공식조직의 원칙은 건강한 성인이 바라는 상황을 저해하는 요구를 하며 개인은 더 성장하려고 하는데 조직은 개인을 억압하고 종속적, 수동적 인간화를 강조하여 욕구불만과 갈등이 배태된다고 밝히고 있다. 따라서 그는 이런 폐단을 막기 위해서는 직무를 확대하고 참가적 또는 종업원 중심적 리더쉽 지향이 필요하다고 보고 있다.⁶⁵⁾

효과적인 조직구조와 과정은 조직구성원의 기대와 인성에 따른다.⁶⁶⁾ 하급직원의 독립에 대한 욕구, 예상되는 업무에 대한 기술과 동기부여, 성취감에 대한 욕구 등은 조직구조에 많은 영향을 미친다.

조직의 목표와 구성원의 목표가 일치할 때는 참여적인 과정과 공식화가 덜된 구조가 적

61) E.H. Burack, Op. Cit., pp.311-312.

62) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, 4th ed., (N.Y.; McGraw-Hill Book Co., 1968), p.435.

63) Y.K. Shetty and M. Carlisle, Op. Cit., p. 120.

64) Y.K. Shetty and H.M. Carlisle, Op. Cit., p.124.

65) Chris Argyris, "Personality and Organization Theory Revisited," ASQ Vol.18, No. 2 (June 1973), pp.141-167.

절하다. 그러나 조직적인 목표와 구성원의 목표가 다르면 신뢰증가를 위하여 외부의 통제에 의존해야 하고 공식구조는 적절한 통제를 확보해야 한다.⁶⁷⁾

숙련노동자와 미숙련노동자와의 한 비교 연구에서 숙련노동자와 전문직은 욕구충족에 그들의 업무를 더 많이 포함시켰고 업무에 있어서 높은 수준의 자율권에 대한 기대와 이에 관련된 의사결정에의 참여기회를 갖기를 보다 열망하는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구에서 학자들은 전문직 구성원들이 무엇보다 업무의 자율성에 대한 욕구가 강함을 보여 주었다.⁶⁸⁾

메이어(M.Scott Myers)는 조직 구성원의 욕구에 관한 연구에서 동기부여욕구(motivational needs)와 보존욕구(maintenance needs)로 구성원의 욕구를 구별하여 설명하고 있다. 즉 물리적·경제적·사회적·안전·지위·오리엔테이션 등의 보존욕구 보다는 성장(Growth)·달성(Achievement) 및 책임(Responsibility)·인지(Recognition) 등의 동기부여 욕구가 업무에 직접적인 관련이 있다는 것이다.

구성원은 보존욕구에서 만족을 찾으려 이러한 요소들은 업무외적인 것이다. 동기부여욕구가 만족될 때, 보존욕구의 상대적 중요성은 감소된다. 따라서 조직의 효율성을 증가시키기 위해서는 구성원 개인의 목표와 조직전체의 목표가 최대한 접근할 수 있어야 한다. 또한 개인의 집합체로서의 조직은 전체조직의 목표가 구성원의 심리적인 욕구를 최대한 수렴할 수 있는 방향으로 조정될 필요가 있다.

V. 상황모델 설정

어떤 유형의 구조가 최선인가?

이 질문에 대한 대답은 없다. 앞서 살핀 바와 같이 상황에 달려 있다. 현재 상황조직설계의 영역이 중요성을 가지는 이유가 바로 여기에 있다.

3장에서 상황변수인 환경, 경영자, 업무, 하급직원과 조직구조의 관계를 (그림 9)에서 나타나 있는 과업전문화과정(task specialization process)을 결합하여 조직설계의 통합적 상황모델을 설정하면 (그림 10)과 같이 나타낼 수 있다.

도서관에서의 임무는 전문성이 강조되고 있으며 근대적 방식으로서의 과업전문화라고 볼 수 있다. 마치(J.G.March)와 사이몬(H.A.Simon)은 분업을 기계적인 과정이 아니라 사회적인 과정이라고 규정하고 있으며 분

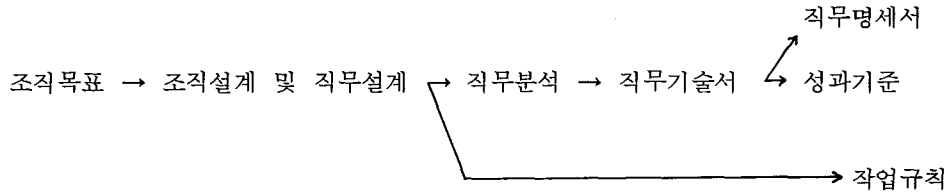
66) Victor H.Vroom, Some Personality Determinants of the effects of Participation, (Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1960) p.91.

67) W.K.Warner and A.E. Havens, "Goal Displacement and the Intangibility of Organization Goals, ASQ, Vol.12, No.4 (March 1968), pp.539-555.

68) Y.K.Shetty and H.M. Carlisle, Op. Cit., p.124.

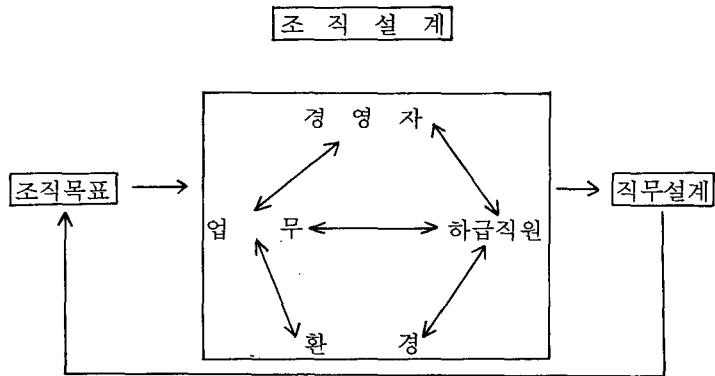
(그림 9)

과업전문화과정⁶⁹⁾



(그림 10)

도서관 조직설계의 통합적 상황모델



업에 대한 새로운 원리를 밝히고 있다.⁷⁰⁾

그들이 제시한 「조직참가자들의 임무 만족도를 높일 수 있는 조건」을 살펴보면 다음과 같다.

- ① 과업이 높은 수준의 기술을 요할 것.
- ② 과업이 다양한 활동을 포함할 것.
- ③ 과업상의 역할이 조직 참여자의 자아상 (self-image) 및 직무외적 역할과 양립할 수 있을 것.

④ 과업이 조직 참여자의 생애에 걸친 적분이라고 여겨질 것.

69) W.French, The personnel Management Process: Human Resources Administration, (3rd ed., (Boston, Houghton, Mifflin Co., 1974), p.180.

70) J.G.March and H.A.Simon, Op.Cit., p.77, 94-97.

⑤ 과업 수행에 관한 의사결정의 자율성이 클 것.

⑥ 과업관계가 예측 가능할 것.

⑦ 과업에 대한 조직의 통제가 적을 것.

이상에서 살펴본 마치 (J.G.March)와 사이몬 (H.A.Simon)의 견해에 따르면 도서관 조직에서의 과업전문화는 많은 진전이 이루어진 상태로 파악할 수 있다. (그림 9)에서 나타난 바와 같이 모델에 포함돼 있는 과업전문화 과정은 직무설계와 조직설계의 관계를 강조한 것이며 거시적 차원에서의 조직설계의 과정을 나타낸 것이다.

과업전문화 과정에서의 이러한 직무설계와 조직설계간의 관계는 근본적으로는 조직화 과정이지만 연속적으로 조직목표의 결정, 조직계획 및 직무설계를 포함하며 환경 및 기술변수 그리고 인간요인 등이 이러한 과정에 중요한 영향을 끼친다.⁷¹⁾

이론적으로, 많은 인간적 욕구는 조직설계와 직무설계에 의해 충족된다. 만약 좁은 직무범위 때문에 소수의 사람들 밖에 접촉할 수 없다면, 또한 소속, 협동 및 지배욕구가 좌절된다. 따라서 (그림 10)에서 나타난 상황모델은 조직변화를 고려함과 동시에, 앞에서 언급한 바와 같이 조직 목표와 조직구성원 목표가 일치될 수 있는 직무설계와 조직구조를 연결시킨 것이라 할 수 있다.

조직구조의 설계는 환경, 기술변화, 직무변화 및 구성원 요인의 변화의 적합성을 확보할 수 있는 방향으로 이루어져야 할 것이다.

이러한 관점에서 설정한 상황모델은 구성원 개인의 상황적인 욕구와 의무변화에 민감하게 대처할 수 있으며 환경과 기술변화에 대한 높은 적응성을 강조함으로써 도서관 조직의 유

효성을 증가시킨다고 볼 수 있을 것이다. 요컨대, 조직설계에 있어서 어떤 조직에는 기계적 구조가 우수하고 또 다른 어떤 조직에는 유기적 구조가 업무에 더 나을 수도 있다. 문제는 경영자, 구성원, 임무, 환경에 따라 초점을 어떻게 맞추는가에 따라 조직의 유효성은 다르게 나타난다는 점이다.

상황이론은 조직의 환경이론을 증시하는 경향과 특정상황에 가장 적합한 조직형태를 모색하는 것이다. 이러한 관점에서 본 연구에서는 첫째, 상황이론을 고찰하고 상황변수인 환경, 기술, 규모와 조직의 특성 변수중에서 구조와의 관계를 논하여 도서관 조직에 영향을 미치는 상황변수를 밝히며 둘째, 밝혀진 변수로 상황모델을 설정하여 조직의 유효성을 증가시킬 수 있는 방향을 모색 하였다. 셋째, 상황모델은 조직의 변화를 고려함과 동시에 구성원의 목표가 일치될 수 있는 직무설계와 조직구조를 연결, 환경, 기술변화, 직무변화, 구성원의 다차원적 변화의 적합성을 고려한 모델이라 할 수 있겠다. 도서관이 미래정보사회의 주역으로 미래 지향적 조직 경영체로서 그 목적과 역할을 수행 하는데 경영학적 이론을 도입함으로써 일조가 되고자 한다.

71) W.French, Op.Cit., p.204.

- Bolls, Shirley W., "The use to flow-charts in the Analysis of Library Operations," *Special Libraries*, Vol.58, No.2 (Feb 1967), pp.95-98.
- Burack, Elmer, *Organizations: Theory and Applications*, (Illinois: The Dryden Press, 1975).
- Champmen, Edward A., St. Pierre, Paul L. and Lubans, Jr. John, *Library Systems Analysis Guidelines*, (N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1970).
- Charles, Roche George, "Organizational Structure and Departmentation," Terry, George R., (ed.), *Principles of Management*, 7th ed., (Illinois): Richard D. Trwin, Inc., 1972).
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L. and Ivancevish, J. M., *Fundamentals of Management*, 5th ed., (Plano, Texas: Business Pub., Inc., 1984).
- Evans, G. Edward, *Management Techniques for Librarians*, 2nd ed., (N.Y.: Academy Press, 1983).
- French, Wendell, *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*, 3rd ed., (Boston: Houghton Mifflin Co., 1974).
- Gannon, Martin J., *Management: An Integrated Framework*, 2nd ed., (Boston: Little, Brown and Co., 1977).
- Hall, Richard H., *Organizations: Structure and Process*, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972).
- Halpin, Andrew W., *The Leadership Behavior of School Superintendents*, (Chicago: Midwest Administration Center, The Univ. Chicago, 1959).
- Hodgetts, Richard M., *Management: Theory, Process and Practice*, 2nd ed., (Philadelphia: W. B. Saunders Co. 1979).
- Jackson, Miles M., "Changes in Libray Education: The Deans Reply," *Special Libraries*, (Fall 1986).
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J. E., "General Systems Theory: Application for Organization and Management," *Academy of Management Journal*, (Dec 1972).
- _____, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, 3rd ed., (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1979).
- Katz, Daniel and Georgolos, Basil S., "Organizations in a Changing World," *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol.7, No.3, 1971).
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L., *Social Psychology of Organizati-*

- ons, (N.Y.: John Wiley & Sons. Inc., 1966).
- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, Principles of Management: An Analysis of Management Functions, 4th ed., (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1968).
- Lamkin, Burton E., "Systems Analysis in Top Management Communication," Special Libraries, Vol. 58, No.2 (Feb 1967).
- Lancaster, F. W., The Measurement and Education of Library Service, (Washington: IRP 1977). p. 132.
- Luthans, F., Organization Behavior, 3rd ed., (Tokyo: McGraw-Hall Kogakusha, Ltd., 1981).
- Luthans, F. and Stewart, Todd I., "A General Contingency Theory of Management," Academy of Management Review, (April 1977).
- March, James G. and Simon Herbert A., Organizations, (N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1958).
- Merton, R.K., Social Theory and Social Structure, (N.Y.: The Free Press, 1957).
- Moore, Edythe, "Systems Analysis : An Overview," Special Libraries, Vol.58, No.2 (Feb 1967), pp. 87-90.
- Moore, Edythe, "Systems Analysis :An Overview," Special Libraries, Business Review: Reprints of Selected Articles, (May-June 1970).
- Pollard, H. R., Future Development in Management Thought, (London: Heinemann, 1978).
- Robbins, S. P., Organization Theory, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983).
- Robert, Rubin, Human Relations in Administration, 3rd ed., (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1968).
- Ross, Joel E., Management by Information System, (N.Y.: Prentice-Hall, 1970).
- Simon, Herbert A., Administrative Behavior, 3rd ed., (N.Y.: The Free Press, 1976).
- Shetty, Y. K. and Carlisle, Howard M., "A Contingency Model of Organization Design," Hampton, David R., Modern Management: Ideals and Issues, 2nd ed., (Encino: Dickenson Pub. Co., 1975).
- Sisk, Henry L., Management & Organization, 3rd ed., (Cincinnati: South Westren Pub., Co., 1977).
- Stueart, Robert D. & Moran, Barbara B., Library Management, 3rd ed., (Colorado: Libraries Unlimited, Inc., 1987).

Thierauf, Robert J., Kiekamp, C. and Geeding, Daniel W., Management Principles and Practices, (Santa Barbara: John Willey & Sons, Inc., 1971).

Tompson, James, An Introduction to University Library Administration, 3rd ed., (London: Clive Bingley, 1979).

Vroom, Victor H., Some Personality Determinations of the effects of Participation, (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1960).

Warner, W. Keith and Havens, A. Eugene, " Goel Displacement and the Intangibility of Organization Goals, " ASQ, Vol.12, No.4 (March 1968).

Wheeler, Joseph Lewis and Goldhor, Herber, Practical Administration of Public Libraries, (N. Y.: Harper & Row Pub., 1981).

Whisler, Thomas L., Information Technology and Organizational Change, (Belmont, Calif.: Wordsworth Pub. Co., 1970).