

人間關係模型을 통한 豫算管理시스템 狀況論

(A Study on the Contingency Theory of Budgeting Control System through the Human Relation Model)

朴 大 圭*
(Park, Dae Kyu)

目 次

ABSTRACT

I. 序 論

II. 經營統制論의 課題

III. 人間關係論의 模型에 관한 考察

1. 호손 工場實驗模型(Hawthorne Research Model)

2. 리커트 시스템模型(Rikert System Model)

3. 人間關係論 模型의 評價

IV. 豫算管理시스템과 狀況理論의 接近

1. 傳統的 豫算管理論

2. 近代的 豫算管理論

3. 豫算管理와 狀況理論

V. 結 論

* 註 釋

ABSTRACT

A Study on the Contingency Theory of Budgeting Control System through the Human Relation Medel

This paper has an aim to look into whether it is possible for us to make an approach the budgeting control with the theory of human relation. This is only a traditional method and also it is open to criticism.

I think modern budgetion control should be developep by the contingency theory. As the environment is changing continuously, the budgeting control system which can be adapted for this change should be built up.

This paper consists of management control, human relation model method and changes of budgeting control.

I. 序 論

傳統理論의 統制觀과는 다른 하나의 典型的인 統制觀으로서 안토니(R. N. Anthony)의 經營統制의 概念을 注目하여 본다면 이것은 무엇보다도 目標整合性(goal congruence)을 保하는 것인 바 즉 組織目標와 個人의 目標를 一致시키는 것에 있다. 이러한 主張의 背景은 組織의 個人構成員에 의하여 成立되어 있다고 보기 때문에, 組織을 理解하는 것은 個人行動에 관한 社會心理學(social psychology)의 問題이다. 人間은 그 自身이 論理的인 것은 아니지만 組織의 統制機構 즉 豫算統制시스템을 통하여 論理的인 것으로 된다고 보고 있다.

따라서 豫算은 組織의 意思와 個人의 行動慾求 즉 聯結하는 場(field)으로 認識되기 때문에 統制者와 被統制者의 社會關係에 있어서 組織成員의 動機的 過程의 認識을 媒介로 하여, 豫算統制의 效果의인 運營의 再檢討를 圖謀하는 諸研究가 展開되어야 한다. 豫算에 있어서 動機賦與라고 하는 研究課題는 壓力機構로서의 豫算의 統制機能과 豫算에서 管理되는 人間의 多様な 內的 慾求를 어떻게 統合하는가에 있다. 豫算에 의한 動機賦與의 問題는 共通目標를 反映하는 豫算計劃의 實現이 組織成員의 動機的 過程을 媒介로 하여 達成된다고 하는 認識을 前提로 하고 있고, 豫算統制의 操作的 機能이 어떠한 誘因에 의하여 組織成員에 적극적으로 受容되는가 또 그 課業과 관련하여 課業遂行에 自己實現 慾求의 充足을 要求하는 主體的인 行動이 어떠한 形態로 形成되는가에 대한 實現分

析까지도 研究하는 것을 當面の 課題로 하고 있다.

이 論文은 豫算管理를 위하여 이에 人間關係理論을 接近하는 方法이 可能한가 하는데 있다. 그러나 이에는 批判의 餘地가 없는 바 이것은 傳統的인 方法에 不過하다는데 있다. 現代的인 豫算管理는 狀況理論에 의하여 展開되어야 한다고 생각한다. 環境은 變化되고 있는 바 이 變化에 適應할 수 있는 豫算管理시스템이 構築되어야 한다. 이 論文은 經營統制論과 人間關係模型 및 豫算管理의 變遷등으로 構成하였음을 밝혀 둔다.

II. 經營統制論의 課題

組織에 있어서 매우 중요한 問題中的의 하나는 組織內的의 個人을 어떻게 取扱하는가에 있다. 이러한 問題가 理論的으로 또는 實事證的으로도 重要視되어 왔는가에 대한 것은 組織이 共通의 目標를 가진 사람들로 構成되어 있지 않기 때문이다. 또한 組織의 成員은 있을 수 있는 모든 欲求와 期待 또는 利害關係를 組織속에서 찾고자 하기 때문이다.

카렐(Alexis Carrel)은 「人間은 바로 未知의 것」¹⁾이라고 表現하고 있지만 人間처럼 복잡하고 그리고 흥미있는 것도 없을 것이다. 또한 이러한 人間の 복잡성과 個人의 諸特性때문에 組織內的의 個人을 統制(control)한다는 것은 完全하다고 할 수는 없다. 타넨바움(A. S. Tannenbaum)은 組織은 본질적으로 또는 보편적인 성격으로서 組織의 成員에 대하여 統制力을 가지고 있다고 言及하고 있다.²⁾ 우리들은 이러한 課題에 대하여 어떻게 對處하고 또는 組織的의 個人은 어떻게 取扱해야 할 것인가에 대하여 研究할 必要가 있다고 생각한다.

組織에 있어서 個人을 取扱하는 일에 대하여는 여러가지의 이미지로 그려왔다. 古典的 經營管理論³⁾이나 웨버(M. Weber)의 官僚制理論⁴⁾에서는 個人을 取扱하는 組織理論은 個人의 복잡성中에 그 自身을 沒入시키기 때문에 個人은 無視되어 왔다. 또한 個人의 복잡성은 無視되어 왔기 때문에 古典的 經營管理論이나 막스 웨버의 官僚制理論은 그 自體로서 完全하게 整合的으로 論議를 展開할 수가 있었다. 그러나 그것은 다른 面에서 形式主義나 創意的 缺如 또는 責任의 回避나 權威主義 등의 逆機能을 낳게 하였다.⁵⁾

이러한 個人의 取扱과는 달리 복잡한 欲望이나 動機賦與를 가지고 個人을 組織理論의 中心에서 찾으려고 하는 理論들이 있다. 그것이 바로 人間關係 또는 近代的 豫算管理 理論들이다. 이러한 發想의 始點은 「組織은 人間이다」에서인데 이것은 組織은 個人으로부터

주1),2),3),4),5) 16p 참조

成立한다는 것에 있다. 따라서 組織을 理解하는 것은 人間의 行動을 解明하는 것이 된다. 그러므로 이들에 대한 分析의 焦點은 個人이나 小集團에 있고 組織이라고 하는 生活 領域에서 活動하고 있는 사람들의 心理나 集團間的 相互作用의 研究에 두어야 한다고 생각한다.

近代的 豫算管理論에 대하여 본다면 그것은 豫算에 의한 動機賦與論으로서 전개되고 있다. 組織成員의 이러한 立場에서 成員의 士氣(moral)와 리더쉽(leadership)이 重要하고 豫算시스템을 어떻게 管理하면 組織成員이 協調할 것인가, 그리고 그들의 動機賦與를 높힐 수 있을가 하는 것에 戰略的 觀點을 두게 되었다. 이러한 意味에서 近代的 豫算管理論의 展開는 心理學的 또는 社會心理學的인 豫算管理論이었다고 할 수 있겠다.

그렇다면 이러한 組織內的 個人에 관하여 問題點은 없는가. 그리고 이것이 唯一最善의 個人을 取扱하는 것이라고 할 수 있는지 또는 이밖에 보다 다른 方法은 있는 것인가 등이다. 人間關係論이나 近代的 豫算管理論에서는 動機賦與에 의한 豫算시스템을 客觀的인 諸條件에서 分離하여 봄으로써 豫算에 의한 動機賦與論이 唯一最善의 方法이라고 하는 主張이 明白한 것으로서 展開되고 있다. 그러나 여기에도 問題點은 없는 것인지에 대하여 이러한 問題意識下에 管理會計論의 重要한 領域의 하나인 豫算管理論을 들어서 論하고자 한다. 그렇게 함으로서 豫算管理시스템은 물론이고 企業의 經營統制의 構造를 解明하기 위하여 더욱 效果的인 모델(model)을 찾고자 한다. 그러므로 分析觀點을 解明하게 하기 위하여 出發點으로서 「組織은 人間이다」라고 하는 觀點에 立脚한 人間關係論의 모델을 檢討하는 것부터 보기로 한다.

III. 人間關係論의 模型에 관한 考察

組織은 그 目的을 達成하기 위한 重要한 方法으로서 動機賦與에 대한 研究가 있다. 이 動機賦與에 의하여 組織目標를 達成하는 有益한 方法은 무엇보다도 「組織은 人間이다」라고 하는 觀點에서 直接, 人間의 行動을 變化시키는데 있다. 즉 組織成員의 態度에 直接 適用시켜서 그들의 動機賦與를 높힘으로써 이러한 組織目的을 達成하는 方法이다. 이 研究에 의하면 個人이나 小集團이 分析單位로 되고, 個人의 心理⁶⁾나 集團間的 相互作用의 分析과 操作에 重點을 둔다. 이러한 戰略的인 觀點은 사람들이 組織目的에 대하여 動機賦與가 可能한가에 있다.

이 動機賦與論의 展開는 1920年代 末期부터 1930年代에 걸쳐서 美國電信電話株式會

주6) 18p 참조

社의 子會社인 西部電信電話會社의 事件으로부터 始作되었다. 그것이 有名한 호손工場 實驗이라는 것은 널리 알려진 事實이다.

1. 호손工場實驗模型(Hawthorne Research Model)

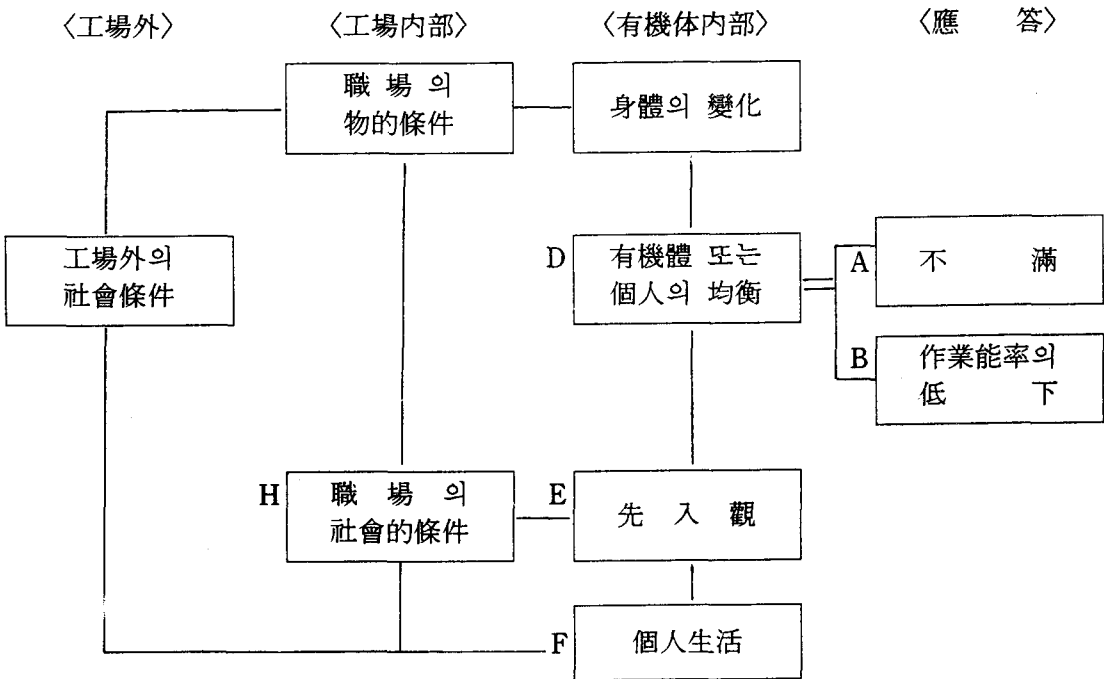
호손工場實驗은 繼電器組立實驗室(2年 2個月), 第2次 繼電器組立事業團(7個月), 雲母剝離作業實驗室(2年 1個月), 面接調查(3個月), 配線作業觀察室(7個月)등 5段階로 되어 있다. 이 實驗이 正式으로 하바드大學과의 協力下에 始作되기 前에 이에 會社 自身の 손으로 1924년부터 1927年사이에 照明등과 같은 環境的인 諸條件의 生産性에 미치는 影響이 調査되고 있었다. 會社의 調査者들은 같은 내용의 作業을 하고 있는 勤勞者의 2個의 集團을 選定하여 각각 다른 作業場에 넣고 그들의 生産性에 대해서 注意깊게 記錄해 나갔다. 한쪽의 集團(實驗班)에 대해서는 照明을 段階的으로 밝게 하여 操作했다. 그 集團의 生産性은 높아졌다. 또 다른 쪽의 集團(對照班)에 대해서는 照明을 變化시키지 않았다. 그러나데 調査者가 놀랍게 發見된 것은 그 集團의 生産性도 높아진 것이다. 더욱이 困難한 것은 實驗班의 照明度를 徐徐히 最初의 水準으로 매겼을 때 生産量은 여전히 계속 上昇된 것이다. 더욱이 對照班에 있어서도 生産量은 계속 上昇하였다. 調査者는 이상하게 생각하고 메이요(E. Mayo)를 리더로 하는 하바드大學의 研究者들에게 協力を 求하여 더욱 實驗을 하도록 하였다. 그것이 바로 繼電器組立實驗室이었다.

이러한 實驗을 하기 위하여 6名の 少女가 同僚의 選好에 따라 選定되고 1人の 觀察者가 特別作業室에서 그들의 對話와 相互關係行爲를 記錄하였다. 選定된 女職工들은 자신들이 實驗의 對象이 된 것을 알고 있었으므로 分明히 열성적으로 努力하여 生産性을 增加 시킬려고 하였다. 實驗段階를 따라 休息時間이 導入되면 다시 生産性이 높아지고 또 勤勞條件이 점차로 次 됨에 따라 生産은 계속 上昇하였다. 그다음에 變化하고 向上시켜 왔던 勤勞條件을 以前의 段階로 되돌려도 減少할 것이라고 생각되었던 生産品은 계속 增大되었다. 이러한 現象을 說明하기 위하여 生産성과 原因變數(作業方法, 材料의 變更, 規律, 疾勞, 賃金刺戟制度, 作業室溫度, 睡眠時間등) 間의 關係가 철저히 調査되었으나 그 結果는 어떤 原因變數와의 關係도 統計的으로 有意하지는 않았다.

生産性 向上의 原因變數에 대하여는 確證을 얻을 수 없기 때문에 「第2次 繼電器組立作業集團」과 「雲母剝離作業實驗室」의 2個의 새로운 實驗이 開始되었다. 그러나 이들의 實驗에서는 原因變數를 發見할 수는 없었다. 이러한 試行錯誤的인 實驗에서 調査者는 生産性 向上의 原因變數가 너무도 많다는 것과 이들의 變數를 一定하게 保全할 수가 없다는 것으로부터 特定の 原因變數를 찾아내어 그 結果를 說明한다는 것은 困難한 것임을 고려하여 이제까지의 實驗方法을 포기하고 그것에 대신하는 面接調查를 實驗 하기에 이르렀다.

이面接調査에서는 다만從業員을 맞아서對話를 하는듯 하는方法(非指示的面接方法)을 取하였다. 調査는 1929년부터 30년에 걸쳐서 21,126名이面接을 받았는데 여기에서多數의不滿과 意見을 받아들였다. 이 調査로 부터 從來에 調査된 變數間의 因果關係를 明確히 할 수는 없었으나 從業員의 不滿과 作業能率의 低下에 대해서는 다음과 같은 모델이 設定되었다.

〈圖 1〉 從業員의 不滿 및 作業能率의 低下를 解釋하는 모델



資料 : H. J. Reothlisberger & W. J. Dickson, Management and Worker, Harbard Unik Press, 1939, p.327.

이제까지의 實驗計劃이나面接計劃은 集團의 重要性을 알고는 있었으나 調査의 重點이 個人으로 되어 있었기 때문에 集團에 있어서 成員의 相互作用에 대해서는 未知 그대로 된 狀態였다. 그러므로 職場的 社會集團에 관한 더 正確한 情報를 얻을 必要가 있었으나 作業員이 對話한 것을 통하여 豫測할 수 밖에 없는面接計劃에는「明示된 行動」과「陳述에 의한 表示」를 區分할 수 없다는 限界가 있고 그것을 克服하기 위해서는 直接的인 觀察에 의한 調査研究가 必要하다는 結論에 到達하였다. 이렇게 하여 計劃된 것이 配電器卷線 作業觀察室의 實驗이었다.

調査는 作業을 하는 14名을 그대로 1室에 옮겨서 集團内部에서 일어나는 모든 現象이나 行動을 集團에 配置된 觀察者가 記錄하고 다른 쪽의面接者는 可能한 限 作業現場에 들어가지 않게 하고 職場밖에서 個別的으로面接하게 하였다. 이렇게 하여 얻어진 그

種類的 데이터(data)는 職場에 있어서의 集團의 狀況을 明白히 하는데 도움을 줄 수 있게 된다. 그 結果 觀察室의 生産狀況에 개한 特徵이 다음과 같이 明白히 밝혀졌다.⁷⁾

(1) 作業者는 企業側이 指示한 基準이 아니고 그들 사이에서 自然히 生産된 1日의 作業量을 重視하고 그것을 그룹 基準으로서 遵守해야 한다고 認識하고 있다.

(2) 이 基準을 넘어서 높은 水準의 生産을 계속한 사람은 다른 사람에게 罰을 끼치게 된다고 하여 集團의 制裁가 加해졌다.

(3) 「1日의 作業量」을 一定하게 維持하기 위하여 상당히 잘못된 生産量報告를 하고 있다. 단순한 操作뿐만 아니라 實階의 數字와 다른 架空의 數字가 報告되는 일도 적지 않았다.

(4) 實階의 作業時間이라고 報告된 作業時間사이에 도 어긋남을 볼 수 있었다.

(5) 作業員의 生産能率은 그들의 能力(知能도와 機能度)의 如何에도 아무런 相關關係도 갖지 않는 것이 分明해졌다.

以上에서 보는 바와 같이 觀察室에서는 集團成果制에 의한 인센티브(incentive)가 거의 機能的으로 되지 않고 오히려 成員間에는 企業에서 決定한 組織과는 別途로 自然發生的으로 發生한 集團 즉 非公式的 組織이 存在하고 이 非公式集團에는 生産量制限의 集團規範이 存在하고 있는 것을 알 수가 있었다. 이 事實은 集團과의 一體感이 生産性 向上의 重要한 規定要因이라고 할 수 있는 假說을 示唆하고 있다.

따라서 以上과 같이 매우 간단하게 호손工場實驗을 보아왔다. 이 實驗을 통하여 우리들은 다음과 같은 것을 알 수가 있을 것이다. 첫째 職場에 있어서 集團內的 條件 즉 作業集團의 形成과 監督方法 및 作業條件 등이 生産性 向上의 原因變數가 된다는 것과 둘째 原因變數에 의하여 直接的으로 結果變數인 生産성이 決定되는 것이 아니고 原因變數와 結果變數外에 作業者의 態度 또는 感情이라고 하는 媒介變數가 存在한다는 것을 다음과 같이 發見하고 있다.

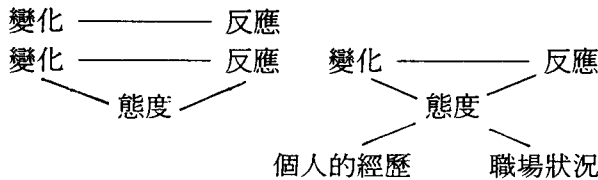
그러나 實驗을 통하여 몇個의 問題點이 指摘되고 있다. 첫째는 原因變數와 結果變數의 關係를 嚴密하게 實証하지 못하고 있고 둘째는 作業者의 態度라고 하는 媒介變數를 發見했지만 그것을 明確히 또는 測定하지도 못하였다. 세째 明確한 理論的 模型의 體系가 없었기 때문에 現實의 經營問題로서 무엇을 어떻게 見體的으로 展開하면 좋은가에 대한 課題에 充分치 못하였다. 넷째 非公式組織에 있어서의 動機賦與는 分析되었지만 이에 대하여 組織體系에 해당하는 公式組織의 動機賦與에 대해서는 未知의 狀態로 되었다.

이러한 問題點에 대하여 簡答을 내린 것이 리커트(R. Rikert)를 中心으로 하는 미시간 그룹의 人間關係論이다. 다음은 리커트 모델(Rikert model)을 들어서 檢討하기로 한다.

주7) 19p 참조

〈圖 2〉 호손 實驗假說의 變化

I. 照明 II. 繼電機→III. 面接→IV. 卷取



〈註〉 變化；直接的인 職場의 環境變化, 反應；그 變化에 대한 從業員의 反應

資料：藤芳誠一編, 經營學, 學文社, 1972, p.112.

2. 리커트 시스템 模型(Rikert System Model)

리커트는 1961年 그의 著書「經營管理의 新 패턴」(New Pattern of Management)⁸⁾를 出版하여 여기에서 새로운 組織管理의 樣式을 提案하고 있다. 즉 이것은 「시스템 4」에 관한 것이다. 그는 組織의 比較論으로서 傳統的 組織에서 리커트가 最善으로 하는 시스템까지를 連續되는 것으로 생각했다. 그것을 리커트·스케일(Rikert Scale)로 測定됨으로써 經營의 型을 〈시스템 1·2·3·4〉로 區分하고 있다.⁹⁾

〈시스템 1〉을 獨善的 專制型, 〈시스템 2〉을 溫情的 專制型, 〈시스템 3〉을 協議型, 〈시스템 4〉를 參加的 集團이라고 부르고 있다. 〈시스템 1〉에서 「시스템 3」까지는 專制方式 또는 權威主義의 程度에 差는 있다고 하여도 權威主義型으로서 파악되고 〈시스템 4〉의 參加的 集團과 區分하고 있다. 參加的 集團은 리커트가 새로운 組織의 具體的인 패턴으로서 提起하였다.¹⁰⁾

리커트는 이 새로운 管理의 패턴을 支援하는 다음의 3個의 原則을 들고 있다. 그의 第1條件은 支援의 關係의 原則이고 第2條件은 意思決定에 있어서의 重複集團方式 그리고 第3條件은 높은 目標設定의 原則이다.

第1의 支持的 關係의 原則은 組織속의 人間이 自己가 支持하고 있다고 하는 實感을 最大限으로 갖게 할 수 있는 原則이다. 리커트에 의하면 組織속의 人間이 自己의 經歷과 職位, 欲求, 期待등 全部에 대하여 組織의 모든 相互作用과 人間關係속에서 支持된다고 하는 實感을 갖는 것 즉 人間으로서의 尊嚴性을 自覺하고 또는 계속 信賴하는 것을 組織體의 리더쉽이나 기타의 방식에 의하여 最大限으로 갖게 할 수 있게 하는 것이 支持的 關係의 原則이다.¹¹⁾ 따라서 成員이 集團에 강한 魅力을 느낄 수 있는 凝集性이 높은 集團을

주8),9),10),11) 19p 참조

만들 수 있게 하기 위한 原則이다.

第2의 意思決定에 있어서 重複集團方式은 리커트가 提唱한 새로운 意思決定方式이고 이것은 또는 組織設計의 原則이다. 傳統的 組織論에 있어서의 意思決定方式은 다음과 같이 組織의 長에 대하여 部下가 個別關係型(man-to-man)으로 組合하는 것이었다. 리커트가 提唱한 것은 上司에 대하여 部下가 個別的으로 直結하는 管理型이 아니고 다음과 같이 小集團을 組織속에서 重複시킴으로서 成員의 參加에 의한 集團의 意思決定을 構造的으로 可能하게 하는 것이다. 이 事實은 리커트에 의하면 組織은 構成員이 個人으로서가 아니고 높은 業績目標을 갖는 高度로 效率的인 作業集團의 成員으로서 作用될 때 最高의 機能을 發揮하게 될 것이다. 따라서 管理者는 그러한 高度로 效率的인 集團을 形成하고 그리고 이 集團을 그의 成員이 여러가지의 集團에 重複的으로 所屬시킴으로서 하나의 全組織으로 統合할 수 있도록 努力하여야 한다¹²⁾로 되어 있다.

第3의 높은 目標設定의 原則은 높은 業績目標을 設定하는 것이 自己實現欲求의 充足이라고 하는 積極的인 人間關係를 갖게하여 生産性을 向上시키는 것을 主張한 것이다. 이의 主張은 從來의 人間關係論이 作業者の 作業條件과 監督方法 및 集團形成 등의 社會的 條件의 充足을 指向한 受容의 人間關係를 展開한 것과 매우 對照的이다.

以上の 3個의 原則이 組合되어서 리커트가 主張하는 <시스템 4>가 參加的 集團으로서 形成되게 된다. 即 組織을 構成하는 構成員은 第2의 原則에 의하여 重複小集團의 組織 構造에 들어가서 集團의 意思決定에 參與하고 또 第1의 支持的 關係의 原則에 의해서 集團에서 決定되는 存在로 해서 이렇게 됨으로서 成員은 集團에 魅力을 느끼게 된다. 이렇게 하여 第3의 原則인 集團의 높은 目標까지도 受容하고 同化되어 目標達成을 위하여 強하게 動機賦與가 될 수 있게 된다. 그 結果로 成員은 自進하여 一體感에 의한 拘束力을 갖게 하려고 한다. 여기에 리커트가 主張하는 人間統制패턴의 理想인 <시스템 4>의 形態가 見現되고 展開된다.

이 點에 대하여 리커트는 높은 生産性을 올리고 있는 作業集團의 作業者들은 同僚 集團에 대하여 強한 忠誠心을 表示하고 相互間에 協助해 나갈 뿐만 아니라 그러한 相互關係를 各者의 忠誠心이 강한 集團이 自發性에 의하여 行動하게 된다. 監督者의 리더쉽에 대하여 招來되는 바 好意를 갖는 人間關係에 由來하고 있다고 思料된다. 이러한 雰圍氣는 監督에 있어서 集團의 方法을 利用하여 主體的 業績에 대하여 集團主體로서의 責任感을 育成할 수 있는 리더쉽에 의해 된다고 볼 수 있다.¹³⁾

이와 같이 본다면 리커트가 提唱한 <시스템 4>의 本質은 經營者와 管理者 그리고 監督者등의 리더에 의하여 行爲되는 훌륭한 과거 이 自然히 發生되는 友情과 愛情

주12),13) 21p 참조

그리고 忠誠을 위한 統制를 組織속에 投入하는 것이다. 野中教授는 리커트理論의 本質은 凝集性이 높은 集團의 活動이 自然히 生産되는 同一化에 근거하는 統制를 同一化에 근거하는 同僚全員の 리더십을 組織속에 投入하는 것이라고 하고 있다.¹⁴⁾ 타넨바움은 리커트모델은 統制의 네트워크시스템(network system)에 不過하다.¹⁵⁾ 따라서 우리들은 組織에 있어서 個人의 自由와 組織의 統制라는 問題에 대하여 리커트 모델이 成員의 相互間에 作用하여 自發的인 自己統制의 패턴을 提示하고 있다고 생각한다.

3. 人間關係論 模型의 評價

우리들은 動機賦與理論에 接近하는 경우를 들고 있다. 호손工場實驗者는 原因變數와 生産量의 因果關係를 明確히 할 수는 없었으나 리커트는 호손工場實驗者가 嚴密하게 測定하지 못했던 媒介變數로서의 態度測定에 대한 技法을 開發하고 <圖 3>과 같이 態度에 관한 變數를 媒介變數로 하여 位置를 부여하고 原因變數의 組合으로 生産量의 增減이 일어날 수 있을 것을 明確히 나타낸 것이다. 이와 같이 組織理論에 人間行動을 中心으로 하여 그 態度에 관한 變數와 다른 變數와의 因果關係를 明確히 하는 리커트理論의 意義는 매우 큰 것이라고 할 수 있을 것이다.

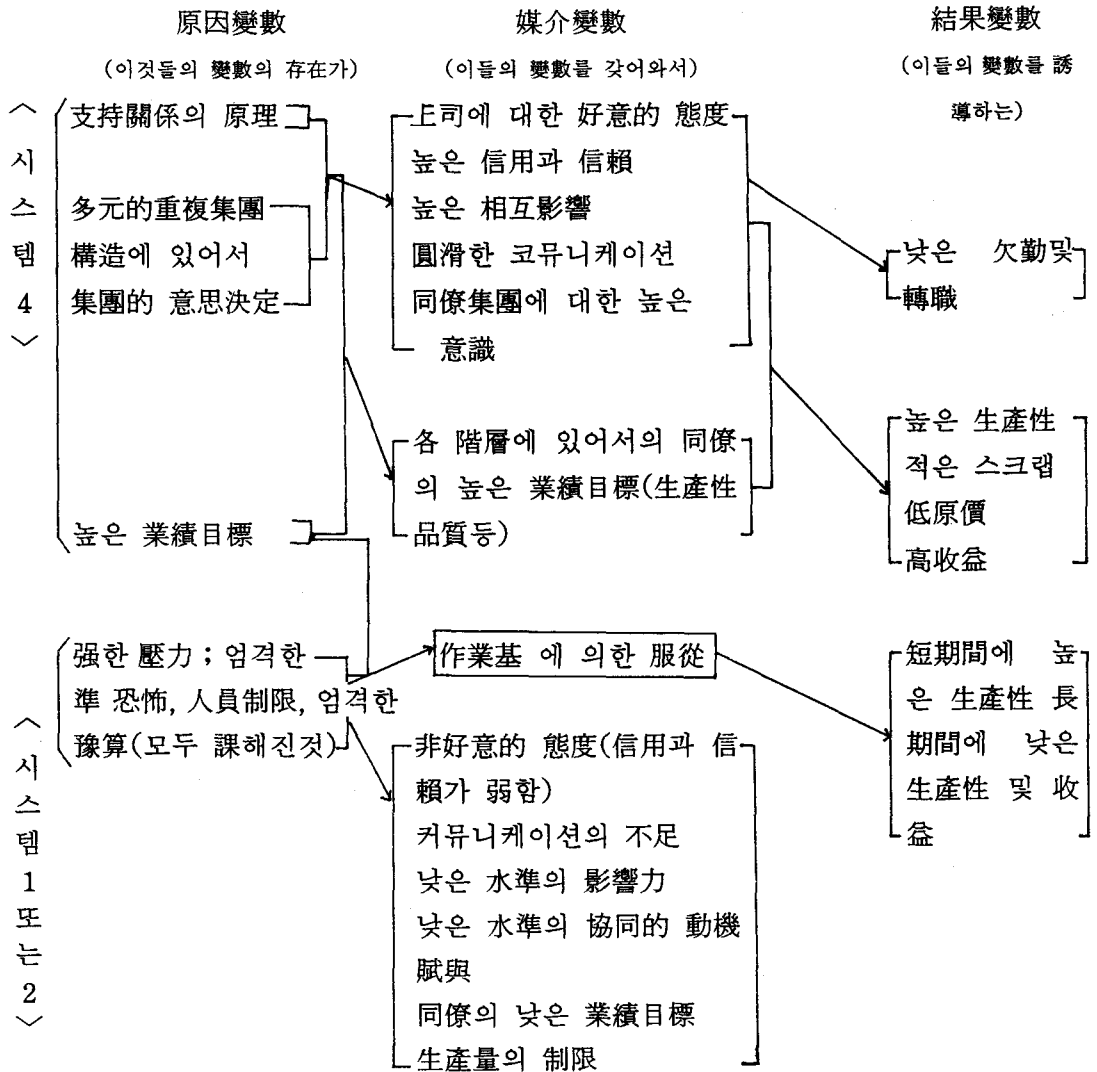
리커트에 의하면 構成員은 集團의 意思決定에 參與하고 集團에 受容됨으로서 集團에 魅力을 느끼고 그의 個人目標을 組織이나 作業集團의 目標과 規範에 一致시킬려고 한다. 이러한 同一化에 起因한 構成員의 拘束을 可能케 할 수 있는 構造가 設定되면 個人의 퍼선널리티는 變化하고 그 結果 個人의 行動은 變化하는 것이다. 이렇게 하여 리커트는 組織構造와 퍼선널리티의 關係를 取한것이 된다.

그러나 여기에서 주의할 것은 리커트가 말하는 組織構造가 管理에 있어서 人間關係에 너무 集中하고 있다. 그는 個人이나 集團을 組織의 分析單位로 하고 組織問題를 個人의 心理나 集團間의 相互作用에 還元하였다. 여기에 있어서 重要的 것은 職務나 役割 그 自體보다도 特定한 職務나 役割에 대한 사람들(經營者나 管理者와 監督者等)의 리더십이나 퍼선널리티에 대한 것이었다.¹⁶⁾ 그리고 이러한 퍼선널리티를 갖는 사람들은 組織目標에 대하여 協同할 수 있도록 動機賦與하는 것이 리커트의 戰略的 觀點 그 自體였다.

그러나 問題는 리커트의 理論과 같이 組織目的을 達成하기 위해서는 항상 個人의 퍼선널리티에 作用시켜 그 動機賦與를 높일 必要가 있는지에 관한 것이다. 리커트는 그가 提唱한 「시스템 4」의 基本的原理」는 어떠한 狀況에 있어서는 變化하는 것은 아니다¹⁷⁾라고 主張하고 있다.

주14),15),16),17) 21p 참조

〈圖 3〉 시스템 1 또는 2, 시스템4에 있어서 變數間的 關係



資料 : R.Likert, op.cit., 967, p.137.

戰略的 計劃의 事例로서 組織이 그것을 둘러싼 環境에 어떻게 適應하면 좋은가 하는 課題를 들어 보기로 한다. 作業이 直面한 環境이 매우 不確實性을 增加하는 狀況에 있어서 組織構造를 어떻게 設計하는가 하는 課題인 경우 個人의 心理와 小集團의 相互作用은 戰略的 要因으로서 取해지지 않으면 아니되는가에 대하여 오히려 이러한 課題에 대하여는 組織이 直面하고 있는 環境은 어떠한 것인가 또는 環境은 組織에 대하여 賦課하는 課業은 무엇인가 하는 것은 重要하다. 個人의 心理와 小集團의 相互作用에 問題를 還元해 보아도 問題解決에는 거의 有用하지 않다. 動機賦與를 높일 수 있는 組織構造를 設計하기 보다는

環境과 組織目的에 適應하는 組織構造를 設計하는 것이 效率的일 것이다.¹⁸⁾

事例를 들면 低成長이 됨에 따라 經營組織을 變更하는 움직임이 있게 된다. 즉 最高 經營層組織의 強化나 스태프의 充實 등 以外에 事業統制를 고려하는 것이 一般的이다. 事業統制는 大企業이 小企業의 長點을 採擇할 수가 있고 이에 따라 利益責任을 갖게 할 수 있다고 하여 많은 企業에서 採擇되고 있는 組織構造이다. 그러나 低成長下에서 自己完結型의 事業統制는 企業全體의 立場에서 본 경우 반드시 좋다고는 할 수 없다. 편견의 만연과 境界領域의 問題가 解決될 수 없다고 하는 여러가지의 問題가 發生하게 된다. 따라서 低成長에 맞는 組織으로서 職能制組織에의 回帰現象이 나타나기 始作하였다. 그러한 現象은 1974年의 神戶製鋼, 1975年의 東レ, 구라레, 1976年의 古河電氣工業, 三菱電氣등에 있어서의 職能制組織의 導入에서 볼 수가 있다.¹⁹⁾

따라서 戰略的 計劃으로서의 組織設計問題를 解決하려고 할 경우 리커트시스템은 效果的이라고는 생각할 수 없다. 그러나 리커트시스템에 대하여 이러한 批判을 해도 그다지 有效的이라고는 생각되지는 않는다. 이것은 그의 時代가 主로 内部 向의 時代이고 그의 時代的 制約으로부터 内部構成員의 動機賦與를 可能케하는 内部志向의 組織設計原則이 說得力을 갖고 있었기 때문이다.

그러면 組織内部에 있어서의 管理上에 人間關係의 問題나 리더쉽의 問題에 대하여 리커트시스템은 唯一最善의 方法인가, 戰略的 計劃과 다른 人間關係가 리더쉽의 問題에 대하여는 리커트시스템은 問題없이 效果的인것 같이 思料된다. 그러나 人間關係나 리더쉽의 問題와 같이 思料되는 일도 관찰하여 보면 事實은 組織의 權限體系와 規制 그리고 役割體系라고 하는 構造的 要因에 起因하고 있는 것이 많다. 例를 들면 어떤 營業所에서 豫定한 目標利益을 達成할 수가 없었다. 그 變化의 大部分은 營業所長의 리더쉽에 起因한 것으로 생각된다. 그러나 살펴보면 營業所長에 의한 營業社員의 業務評價는 이루어 지고 있으나 그 結果가 앞으로 昇進이나 보너스 決定에 충분히 聯結하는 構造로 되어 있지 않기 때문에 營業所長의 努力은 販賣活動에 대하여 강한 權力을 미치지 못하고 끝나게 한다. 營業社員의 大多數는 營業所長의 便 보다는 本社의 規定한 賃金制度나 昇進制度를 志向한 行動을 取하고 있었다. 營業所의 不振을 除去하기 위해서는 營業所長이 權限을 發揮할 수 있는 組織環境을 構築할 필요가 있다.

以上에서 論述한 바와 같이 「要컨대 리더쉽의 問題라고 思料되는 것이 實은 때때로 組織構造의 問題인 것을 알 수 있다.²⁰⁾」는 것이다. 「眞의 問題는 그 役割에 대한 사람의 特性이 아니고 오히려 組織의 構造에 内包되어 있다.²¹⁾」라고 할 수 있다. 히들러(F. A. Fiedler)는 「우리들이 組織이나 集團의 效率性を 增加하려고 한다면 어떻게 하면 그 리더가 良好한 成果를 올릴 수 있는 組織環境을 構築할 수 있을까²²⁾」라는 것을 認識하지 않으면 안되고 일 本位의 리더쉽스타일로 하든 人間關係重規의 리더쉽스타일로 하든

各己의 스타일이 業績에 기여할 수 있는 것은 어떤 特定한 課業이나 特定の 組織狀況에 있는 것이라고 結論하고 있다.²³⁾

만일 그렇다고 한다면 管理上의 人間關係問題나 리더쉽 問題에 대하여도 반드시 그 解決의 方法을 動機賦與에 까지 還元할 必要는 없을 것이다. 個人의 行動을 變更시키는데 있어서 퍼선널리티를 變更시키든지 人間關係의 技術을 訓練하든지 하는 것도 하나의 分析觀點이 되지만 이 分析의 觀點이 唯一最善의 方法은 아닌 것이다. 個人의 行動을 變更하기 위해 그것에 必要한 組織環境 또는 客觀的 意思決定前提를 구축하는 것은 하나의 分析觀點이다. 人間關係論의 모델은 管理上의 人間關係에 지나친 集中으로 더 큰 狀況 即 環境과 組織에 利用되는 技術과 戰略과 構造 및 課業등을 看過하고 있다. 經營統制의 構造(組織化의 方法)는 이러한 客觀的 條件에 의해 다르게 된다고 생각한다.

IV. 豫算管理시스템과 狀況理論의 接近

1. 傳統的 豫算管理論

豫算管理시스템에 관한 傳統的 論議에서 大部分의 경우 實行豫算의 配分과 實績의 測定, 豫算實績差異의 測定과 檢討, 豫算報告書의 作成과 傳達이라는 各 節次를 어떻게 合理的으로 設計하고 定型化하는 것이 重要한 課題로 되어왔다. 그것에 대하여 組織成員의 複雜한 欲求充足에 관한 論議는 賞罰에 관한 것이었다. 職長이나 監督下에 있는 一般從業員은 指示된 實行豫算을 規定대로 遂行하는 受動的인 反應者로서 取扱되어 왔다.

이렇게 하여 成員의 動機的 過程을 無視하였기 때문에 傳統的인 豫算統制論은 그 自律로서 完結한 整合的인 理論展開를 表示할 수가 있었다. 傳統的인 豫算管理시스템은 이러한 속성때문에 특히 限定된 條件 즉 安定된 環境下에서 成員의 意思決定이 거의 不必要한 組織活動의 統制에 대하여 더 適合한 시스템으로서 그 條件이 賦與되는 것이다.

傳統的 豫算管理論에서는 個人이 갖는 欲求가 無視되어 왔다. 즉 動機賦與에 대한 對立은 거의 形成되지 아니하였다. 그 結果 傳統的인 豫算管理시스템은 豫想하지 않았던 結果 즉 豫算機能을 沮害하고 逆機能을 招來하였다. 豫算過程中에는 個人이 存在하고 있고 個人은 士氣와 리더쉽과 人間關係를 갖고 있으며 豫算目標를 받아 드려 一體化하는 存在도 있다. 따라서 豫算過程은 단순한 計算機構는 아니고 그렇다고 완전히 合理的인 것도 아니다.

주23) 22p 참조

2. 近代的 豫算管理論

豫算管理시스템에 의한 動機賦與論에서는 複雜한 欲求와 動因을 갖는 人間이 理論의 中心으로 되고 協同目標을 反映한 豫算計劃은 組織成員의 動機的 過程을 媒介로 하여 構成된다고 생각하였다. 따라서 그 戰略的 觀點은 豫算目標과 個人目標을 어떻게 一致시키는가에 있다. 個人 그 自體는 合理的이지는 아니지만 豫算管理시스템을 잘 運營한다면 組織成員은 協同的 目標을 잘 받아 드려서 合理的으로 된다고 認識되었다. 예를 들면 豫算의 達成團制度를 어느 정도로 할 것인가. 豫算執行者의 欲求水準을 어떻게 豫算시스템에 짜 넣을 것인가 그리고 組織成員을 豫算構成直後에 어떻게 參與시킬 것인가 등의 一部分의 實証的 研究는 協同目標과 個人的 行動欲求를 어떻게 一致시키는가 하는 課題를 解決하는데 不過하다.

壓力機構로서의 豫算의 統制機能과 豫算에서 管理되는 사람들의 多樣한 內的 欲求를 위해서는 豫算에 의한 動機賦與論이 가장 重要한 課題가 되었다. 그러나 個人을 다루는 動機賦與論은 個人的 複雜成때문에 整合性있는 論議를 어느 程度 희생시키지 않을 수가 없다.

3. 豫算管理와 狀況理論

豫算管理過程에 複雜한 欲求를 가진 個人的 特性을 重要視하는 近代的 豫算管理論은 個人이 갖는 複雜性 때문에 多樣하고 對立하는 實証的 結果에 不過하였다. 즉 參加的 豫算管理는 成員을 가져오는 것도 있었지만 그렇지 않는 경우도 있었다. 이에 대한 研究結果를 본다면 豫算에 의한 動機賦與論은 個人이 갖는 複雜性이나 그 諸 特性中에 그 形態를 묶어둔 것과 같은 것으로 思料된다. 오히려 組織이나 豫算管理過程은 傳統的 理論에 나타나 있는 바와 같이 客觀的이고 合理的인 性格이 더 強하다.

즉 豫算管理過程에 있어서 直面하고 있는 分野는 動機賦與論이 可能할 程度로 個人的 自律을 認定하지 않는데 있다. 豫算編成과 統制는 이에 存在하고 있는 既存의 諸條件에 의하여 그 大部分이 集約되어 있다. 두 말할 나위도 없이 豫算管理過程에 組織成員이 參與하고 協議하지만 그 內容의 大部分은 이에 過去에 거친 結果이다. 이것은 過去의 內容은 現在의 狀況에 있어서 豫算의 先例가 된다. 즉 예산이 수립되면 그것이 장래의 예산의 선례가 되고 그 配分은 그것이 將來의 配分의 先例가 된다. 따라서 現在는 그것이 半永久的인 協約으로서 制度化된다.

環境과 技術, 戰略, 構造, 前期의 賣出額, 現在의 在庫등의 客觀的 諸條件이 豫算管理過程上的 많은 局面을 規定하고 있다. 그런데 豫算에 의한 動機賦與論은 豫算管理過程의 人間的 側面 즉 有機的 側面이나 非公式的 側面に 지나치게 重點을 두고 있다. 더구나 이러한 思考는 動機賦與要因이 되는 豫算編成에의 參加등을 客觀的 諸條件에서 分離하게

되는데 結局 豫算에 의한 動機賦與는 唯一最善의 方法이 될 수 없다는 것을 認知할 必要가 있다.

V. 結 論

人間關係論 모델의 基本的인 特徵은 組織은 人間으로 構成되어 있다는 現實에 立脚하여 人間 또는 集團만을 變更할 수 있다면 組織行動도 變更된다는 것이다. 따라서 分析의 焦點은 特定の 役割에 대한 人間の 퍼스널리티와 人間關係 그리고 리더쉽 및 小集團에 대한 것이다. 이러한 觀點에서 欲求와 希望 그리고 士氣 및 리더쉽등의 主觀的 要因이 우선 重要性을 갖고 있다고 생각한다. 그러므로 組織目標를 造成하기 위하여는 人間の 主觀的 要因을 어떻게 變化할 것인가에 대한 것이 理論展開의 中心課題로 되어 왔다. 즉 組織目的의 造成은 動機賦與에 依存하는 것으로 把握되어 왔다. 이러한 動機賦與는 組織內의 人間에 대하여 어떠한 誘因시스템 즉 바람직한 物的條件과 社會的 魅力 그리고 參加의 機會 등을 提供하는 것에 不過하였다.²⁴⁾

리커트는 이 課題에 대하여 集團凝集力을 中心으로 하는 集團活動의 메카니즘을 組織論속에 形成하려고 하였다. 이러한 事實에 대해 그는 組織構成員의 一體感이나 同一化에 근거하는 統制, 個人的 友情과 愛情 및 忠誠에 따르는 自己統制²⁵⁾ 등을 提示하였다. 그러나 人間關係論의 모델은 組織階層의 體系와 規則, 人間이 遂行하는 役割 그리고 여러가지의 役割이 演出되는 構造 그 自律에 대한 짜임새는 充分한 것은 아니었다고 생각한다. 組織內의 權限의 統制의 實際의 存在意義와 服從者의 實際上的 地位등의 體制가 不充分하였다.²⁶⁾ 더욱이 重大한 問題點은 人間關係論의 모델은 動機賦與의 要因이 市場이나 環境등의 客觀的 諸條件과는 無關係로 設定되어 있다.²⁷⁾ 그 結果 리커트모델과 같이 同一化에 근거한 同僚全員の 自發的인 自己統制는 人間統制 패턴의 「唯一最善의 方法」이라고 하는 主張이 提唱되기에 이르렀지만 과연 리커트가 말하는 參與的 集團管理는 環境과 市場, 規模, 技術, 原料 및 諸 戰略등의 差異에 無關係하게 妥當하는 最善의 方法이라고 할 수 있을 것인가에 대한 의문이 제기된다.

環境이나 技術의 差異에 따라 經營統制의 패턴은 變化하는 것이라고 생각한다. 따라서 動機賦與論과 같이 組織內에서 相對的으로 制御하기 위한 諸要因에 注目하기 보다는 制御가 困難한 客觀的 諸條件에 注目할 必要가 있다고 본다.²⁸⁾ 그러므로 人間關係論의 모델을 檢討한 결과 以上과 같은 問題點을 提起하기에 이르렀다. 이러한 問題點에 대처해 나가기 위해서는 動機賦與에 接近하기 보다는 오히려 環境과 構造등의 客觀的 諸條件을

주24),25),26),27),28) 23p 참조

重視하는 構造的 接近을 採擇하는 것이 더 適切하리라고 思料된다. 組織目的을 造成하기 위해서는 環境이나 技術등의 客觀的 諸條件에 適合하는 組織構造를 設計하는 便이 「組織은 人間이다」라고 하는 觀點에서 直接 人間의 態度를 變更하려고 하기 보다는 有效的이라고 假定하게 된다. 이러한 立場을 받아드리게 된다면 豫算管理시스템의 研究는 豫算에 의한 動機賦與論으로서가 아니고 豫算管理시스템을 豫算管理시스템으로서 客觀的으로 成立시키고 그 存在意義에 影響을 미치는 諸條件의 研究를 하게 된다. 이러한 分析에 立脚한 研究를 더 推進하기 위하여 우선 經營統制會計의 發展過程을 文獻을 통하여 考察하는것이 重要하다고 생각한다.

〈註 釋〉

1. A. Carrel, L'homme, cetinconnu, paris 1935.

Man, The unknown, Der Mensch, Das Unbekannte wesen.

樓澤如一譯, 人間—この 未知存るもの, 角川文庫, 24版, 1968.

2. A. S. Tannenbaum, Contral in Organigation, McGraw-Hill, Co., 1968, p.3. 타넨바움은 統制的 패턴이라는 觀點에서 組織의 特徵은 모든 成員이 直面하고 있고 이에 調整하지 않으면 안되는 組織의 本質의 그리고 普遍的 側面이다. 組織은 統制를 意味한다. 社會的 組織은 個人들의 相互活動에 있어서 秩序를 維持케하는 制度이다. 統制過程은 異質的인 行動을 制約하고 組織의 合理的인 計劃에 따라야 한다. 組織은 多樣한 諸活動의 統合뿐만 아니라 一定의 服從을 要求한다. 組織의 要件이나 組織의 窮極的인 目的을 達成하기 위하여 順應하게 하는 것이 統制的 機能이다. 成員의 多樣한 利害를 調査하고 秩序를 維持하는 것이 主된 統制的 機能이다. 여기에서 組織의 機能과 個人의 適應에 關連한 많은 問題가 發生한다. 統制는 組織의 必要不可欠한 相關關係이다.

C. I. Barnard, Elementary Conditions of Business Morals, Published by the Committeeon the Barbara Weinstock Cectures, University of California, 1958, p.37.

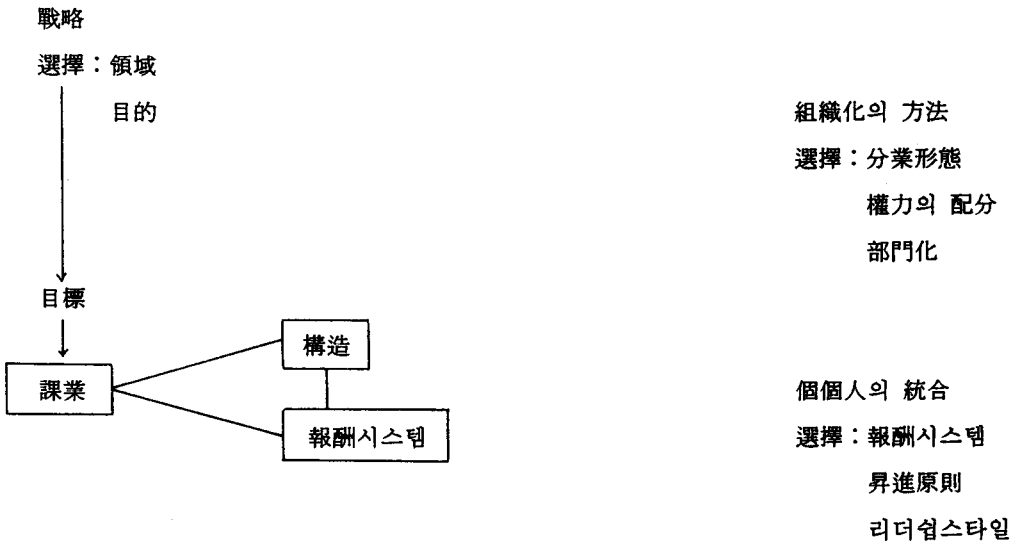
바나드는 個人主義와 全體主義와의 統合으로 그의 適切한 均衡은 確保하는 것만이 人類의 福祉를 向上시키는 必要條件이다. 그것은 個人과 責任行動에 있어서 分析化와 自律性的 程度를 確保해야 하며 活動의 시스템에 대하여 必要不可欠한 것은 調整을 確保하는 것이다.

3. J. R. Galbraith, Organibation Design, Addison-Wesley Pub., 1977, p.23.

갈브레이스는 古典的 理論에 대하여 다음과 같이 要約하고 있다. 古典的 理論은 組織構造를 論하고 있고 또한 組織에 대하여 選擇해야 할 組織設計變數를 明白히 하였다. 그들은 經濟學에 있는 分業에 注目하였다. 즉 分業의 勞動者 1人當의 生産量을 增加하지만 또 다른 面에서는 相互依存的인 作業職位間의 調整을 하지 않을 수 없는 相互依存性을 增加한다. 調整의 必要는 이 問題를 取扱하는

새로운 職位 즉 管理職位가 導入됨으로서 處理된다. 이때의 設計問題는 一定한 規模의 從業員에 대하여 어느 程度의 管理職位가 必要한가 하는 것이다. 이 問題는 管理範圍(span of control)의 選擇과 採用되는 專門스태프의 數에 의하여 決定된다. 그것들은 平均的 管理範圍 및 從業員에 대한 管理者나 스태프의 比率에 의하여 測定된다. 組織의 形態가 決定되면 다음의 問題는 權力(power)이나 權限(authority)의 配分을 어떻게 하는가 하는 것이다. 垂直的 配分은 集權化의 問題이지만 라인·스태프의 權限規定을 取扱하는 水準에서의 部門構造의 選擇이 存在한다. 이것은 部門化의 問題이다. 다음으로 古典理論은 計劃과 實行의 分離가 動機的 問題를 生産해 내는 것도 認定하고 있다. 따라서 組織의 人的機構를 좀 더 正確히 말한다면 報酬시스템에 대하여 어느 程度 認定하고 있다. 最大의 關心은 命令에 대한 順應을 確保하기 위하여 이의 基盤인 權限에 두었다. 따라서 리더쉽은 設計者에 의하여 決定되어야 할 主要 變數이다. 그들은 報酬시스템을 維持하기 위하여 業績에 근거한 貨幣的 報酬와 昇進이라고 하는 外生的 報酬에 相當한 信賴를 두고 있다. 갈브레이스는 古典的 理論의 組織設計變數를 다음과 같이 提示하고 있다.

〈圖 4〉 古典學派의 組織設計變數



資料：J.R.Galbraith, Organigathan, Addison-Wesley Pub., 1977. p.23.

4. R. Hall, The concept of Bureaucracy, An Empirical Assessment, American Journal of Sociology, July, 1963, p.33.

官僚制의 程度는 다음의 6個의 次元에서 測定된다고 指摘된다. 즉 (1) 職能에 明確한 規定에 基礎한 分業 (2) 明確히 規定된 權限의 階層 (3) 權利와 義務에 관한 規則體系 (4) 作業狀況을 取扱하기 위한 節次體系 (5) 對人關係의 非情性 (6) 專門知識에 基礎한 昇進과 採用

Max Weber, Economy and Socieay, ed., by Guenther Roth and claus Wittich, vols, 183, 1968.

5. P. M. Blau, Bureaucracy in Modern Society, Random House, 1956, ch., 1.

野中郁次郎, 經營管理, 日本經濟新聞社, 1980, pp.30-31.

合理的인 組織의 理想型으로서의 官僚制는 正(plus)의 結果(順機能)와 同時에 社會學者 머튼(1940)에 의한 意圖되지 않는 結果(unanticipated consequences)로서의 逆機能(dysfunction)이 있다. 野中教授(1980)는 官僚制의 負(minus) 結果에 대해 다음과 같이 整理하고 있다. (1) 訓練된 無能; 行動을 標準化하고 統制하기 위한 規則의 使用은 그 結果 變化에 對應할 수 없다는 것이 訓練된 無能에 속한다. (2) 最低許容行動; 規則은 處罰을 免하는 最低水準의 行動을 規定함으로 規則이 詳細하게 됨에 따라 組織의 成員은 最低許容行動을 알게 된다. 確實성이 높은 경우에는 規則은 모든 狀況을 克服함으로 效果가 있지만 不確實성에 直面했을 경우 또는 特別한 努力이 必要한 경우에는 規則은 그대로 非難받지는 않는다. (3) 顧客의 不滿足; 人間關係의 非人格化를 強調하기 위하여 個人的 欲求와 狀況을 配慮하지 않고 一般的 規則의 適用을 圖謀하는 것이 되고 顧客中心의 서비스를 發揮할 수 없다. (4) 目標置換: 目標置換은 原來 最終目的達成을 意圖한 手段으로서의 活動이나 價値 그 自體가 目的으로 되는 경우에 일어난다. 그것이 發生하는 過程은 다음과 같다. ①反應強化行動= 特定の 規則이 反復使用되고 그것이 成功하여 報償되면 學習反應이 되고 規則은 그 때문에 存在하는 目的과 關係없이 目的 自體가 된다. ②非難의 恐怖=組織의 成員은 規則이나 節次에 따르지 않고 非難된다고 하는 恐怖에서 目標置換이 일어난다. ③部門目標=組織이 部門으로 分割되는 경우에 部門의 成員은 組織全體의 目標에서 自己의 部門의 目標을 主觀化한다. (5) 個人的 成長의 否定; 效率을 追求하기 위하여 過度의 分業과 專門化의 強調은 個人的 成長과 成熟된 個性의 發展을 充分히 許容하지 않는다. (6) 革新의 沮害; ①官僚制志向은 保守의 이고 새로운 解決은 威脅을 받는다. 따라서 組織의 目標達成보다도 組織内部의 파워(power), 地位의 配分에 汲汲하다. ②革新에 必要한 演說의 인 콘플릭트(conflict)는 최고경영층의 構造에서 正當하다고 認定받는다. ③效率만을 重點의으로 追求해 가면 革新에 必要한 資源의 蓄積을 不許한다.

6. 리커트가提起한 集團主義의 人間關係論만을 들고 個人的 動機賦與理論에 대하여는 吟味하지 않고 있다. 그 理由는 리커트理論의 모델이 欲求理論이나 集團研究의 成果에 成立되어 있는 가장 體系的 그리고 實踐的 示唆點을 풍부히 갖는 모델이라고 생각되기 때문이다. 個人에 대하여 動機賦與하는 欲求理論은 다음과 같다. ①欲求階層說=A. H. Maslow, Motivation and Personality, Harper & Row, 1954. ②X理論과 Y理論=D. McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, 1960 ③成就 動機賦與=D. C. McClelland, The Achieving Society, Van Nostrand Comp., 1961 ④動機賦與-衛生 理論=F. Herzberg, Work and The Human of Man, World, 1966. 다음에 特定の 行動이 어떻게 하여 發生하고 어떻게 展開해 가는가를 說明하는 動機賦與의 過程理論에 대해서는 다음과 같다. ①期待理論=L. W. Porter & E. E. Lawler, Managerial Attitudes and Performance, Irwin-Dorsey, 1968 ②豫算管理의 動機的 制限을 期待理論에 의하여 解明하는 것=J. Ronen & J. L. Livingstone, An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impacts of Budgets, Accounting Review, oct., 1975, pp.671-685 ②그들은 하우스(R. J. House)에 의하여 精緻화된 다음의 定式에 基礎하여 論議를 展

開하고 있다. $M = |V_0 + P_1(IV_a + \sum P_a EV_i), i=1,2,\dots,n$, 여기에서 M =作業의 動機, IV_a =課業의 成功과 結付된 內在的 誘意性, IV_0 =目標指向的인 行動과 結付된 內在的 誘意性, EV_i =目標達成에 따른 外在的 報酬와 結付된 外在的 誘意性, P_1 =目標志向的 行動이 當該目標을 達成할 것이라고 하는 期待, P_2 =目標의 達成이 外在的 報酬를 招來할 것이라고 하는 期待,

H. O. Rockness, Expectancy Theory in a Budgetary Setting, An Experimental Examination, Accounting Review, Oct., 1977, pp.893-903.

7. 호손工場實驗에 대한 多數의 文獻 ①E. Mayo, The Human Prolems of Industrial Civilization, 1933 ②E. Mayo, The Social Problem of Industrial Civilization, 1945 ③E. Mayo, The Political Problem of Industrial Civilization, 1947 ④F. J. Roethlisberger and W. J. Pickson, Managment and Morale, and Morale, 1941 ⑤F. J. Roethlisberger, Management and Morale, 1941 ⑥T. N. Whithead, The Industrial Worker, 1938 ⑦T. N. Whithead, Leadeaship in a Free Society, 1938 ⑧C. Perrow, Complex Organization, Acritical SEscsay, Glenview, Scott, 1972, pp.97-143.

8. R. Likert, New Patterns of Managment, McGraw-Hill, 1961.

三隅二不二譯, 經營의 行動科學, 新しい マネシ"メントの探究, タ"イヤメント"社, 1966.

9. 리커트는 組織特性을 測定하기 위하여 組織의 狀態를 各 特性項目을 4段階尺度에 의하여 區分하였다.

R. Likert, The Human Organization, McGraw-Hill, 1967, pp.196-229.

<표 1> 組織 變數

(1) 리더쉽 過程의 特性

a. 上司가 部下에 대하여 갖는 信賴의 程度는?

부하를 전혀 信賴하지 않는다.	主人이 종에게 대하듯 이 은혜를 입히듯 信賴를 갖고 있다.	信賴는 상당히 있으나 충분하지는 못하다. 또 意思決定에 임해서 統制를 維持한다.	모든 사항에 대하여 部下를 충분히 信賴하고 있다.
------------------	----------------------------------	--	-----------------------------

b. 部下가 上司에 대하여 갖는 信賴의 程度는?

上司를 전혀 信賴하지 않는다.	종이 주인에 表示하듯 이 비굴한 信賴를 갖고 있다.	상당히 信賴하고 있으나 충분하다고는 할 수 없다.	충분히 信賴하고 있다.
------------------	------------------------------	-----------------------------	--------------

c. 上司가 自己이외의 사항에 대하여 支持的 行動을 나타내는 程度는 ?

支持的 行動은 전혀 나타내지 않는다. 실질적으로 없는것과 마찬가지로 마찬가지다.	어떤 상황에만 은혜입히듯이 하는 方法으로 支持的 行動을 나타낸다.	支持的 行動을 상당히 일반적으로 나타낸다.	모든 상황에서 충분히 支持的 行動을 나타낸다.
--	--------------------------------------	-------------------------	---------------------------

d. 職場에 대하여 部下는 어느정도 자유롭게 直屬上司와 對話하는가?

일에 관한 사항을 上司와 對話하는 것에 대하여 部下는 완전히 자유로운 느낌을 갖는다.	일에 관한 사항을 上司와 대화하는 것에 대하여, 部下는 자유롭게 느끼고 있다.	일에 관한 사항을 上司보다 대화하는 것에 대하여, 部下는 그다지 자유롭게 느끼지 않는다.	일에 관한 사항을 上司와 대화하는 것에 대하여, 部下는 자유로운 느낌을 전혀 갖지 않는다.
---	---	---	--

e. 職務의 問題를 해결할 때에, 일반적으로 直屬上司가 아이디어나 의견을 들어 그것을 건설적으로 活用하려고 하는가의 程度는 ?

항상 部下의 아이디어나 의견을 들어 건설적으로 活用을 시도한다.	通常, 部下의 아이디어나 의견을 들어 건설적인 活用을 시도한다.	때로는 部下의 아이디어나 의견을 듣는다.	部下의 아이디어나 의견을 듣는 것은 전혀 없다고 할 수 있다.
-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------	------------------------------------

(2) 動機賦與의 特性

a. 潛在的 動機의 活用은 ?

주로 身體的 安定, 經濟的 欲求의 活用, 때로는 地位에 대한 欲求의 活用	주로 經濟的 欲求의 活用과 自我動機(地位, 親和, 達成 등에 대한 欲求)의 다소 活用	經濟的 欲求의 活用과 自我 및 기타의 주요 동기(예로, 새로운 경험에 대한 欲求)의 상당한 活用	經濟的 欲求, 自我動機 및 기타의 주요한 동기(예로, 집단목표에서 생기는 동기부여)의 충분한 活用
--	---	---	--

10. 이반스비치(J. M. Ivancevich)등은 리커트<시스템 I>에 해당하는 古典的인 設計組織과 <시스템 4> 組織과의 過程의 特徵은 다음과 같이 對比하고 있다.

<表 2> 古典的 設計組織과 <시스템 4>組織의 特徵

古典的인 設計組織	시스템 4組織
1. 리더쉽과정은 認知된 信任과 信賴를 포함하지 않는다. 部下는 일의 問題를 그들의 上司와 자유롭게 대화 할 수 있다고 생각하지 않고, 上司도 그들의 아이디어나 의견을 구하지 않는다.	1. 리더쉽과정은 모든 事項에 上司와 部下와의 사이의 認知된 信任과 信賴를 포함, 部下는 그들의 上司와 일의 問題를 자유롭게 대화할 수 있다고 생각하고, 上司도 그들의 생각이나 의견을 요구한다.

<p>2. 動機賦與過程은 恐怖나 賞罰의 利用을 통하여 生理的 安全, 經濟的 動機만을 끌어낸다. 組織에 대한 好意的 態度가 종업원 間에 퍼진다.</p> <p>3. 커뮤니케이션 過程은 情報가 下位로 유출되어 왜곡되고, 부정확하게 된다. 部下에 대하여 의심을 하기가 쉽다.</p> <p>4. 相互作用過程은 閉鎖的이고, 限定되어 있다. 즉, 部下는 部門의 目標, 手段, 活動에 거의 影響을 주지 않는다.</p> <p>5. 意思決定過程은 組織의 最高간부에 의해서만 생긴다. 즉 그것은 상대적으로 集權化 되어 있다.</p> <p>6. 組織의 頂(Top)에 놓여진 目標設定過程은 集단의 참가를 阻害한다.</p> <p>7. 컨트롤 過程은 集權化되고, 과오의 固定化를 강화한다.</p> <p>8. 成果目標은 낮고 組織의 人적자원의 개발에 没入 하지 않는 관리자에 의해 消極的으로 추구된다.</p>	<p>2. 動機賦與過程은 參加的 方法을 통하여 모든 영역의 동기를 끌어낸다. 組織과 그 目標에 대한 態度는 好意的이다.</p> <p>3. 커뮤니케이션 過程은 위로, 아래로 橫으로 組織의 구성구석까지 자유로 흐르게 되어있다. 그 정보는 정확하고 왜곡되지 않는다.</p> <p>4. 相互作用過程은 개방되고, 廣範圍하게 이른다. 즉, 上司는 部下도 部門의 目標, 手段, 活動에 影響을 줄 수가 있다.</p> <p>5. 意思決定過程은 集단지 과정을 통하여 모든 레벨에 생긴다. 즉 그것은 상대적으로 分權化 되어 있다.</p> <p>6. 目標設定過程은 고도로 현실적인 目標설정 集단의 참가를 촉진한다.</p> <p>7. 컨트롤 過程은 組織의 구성구석에까지 확산된 다. 自己統制와 問題解決을 強調한다.</p> <p>8. 成果目標은 높고, 訓練을 통하여 組織의 人적 資源의 개발에 没入할 필요를 인정하고 있는 上司에 의해 적극적으로 추구된다.</p>
---	---

資料 : J. M. Ivancevich : Jr., A. D. Szilagyi Jr., M. J. Wallace, *Organizational Behavior and Performane*, Goodyear, 1977, p.352.

11. R. Likert, op.cit., p.103.

R. Likert, *The Human Organization*, 1967, p.47.

12. R. Likert, op. cit., 1961, p.105

13. R. Likert, op. cit., 1961, p.34.

14. 野中郁次郎, 組織と 市場, 市場志向の 經營組織論, 千倉書房, 1974, p.68.

15. A. S. Tannenbaum, op, cit., p.21.

16. J. R. Galbraith, op. cit., p.23.

갈브레이스는 「그룹」을 다른 「그룹」과 연결시켜서 支持的 리더에 의한 凝集力이 높은 集團이 리커트의 理想的 組織의 核心에 存在한다. 重要한 設計變數는 리더의 行動이다.

17. R. Likert, op. cit., 1967, p.75.

18. 野中郁次郎, 前掲書, p.75.

企業의 組織을 設計할 때에 組織成員의 動機賦與만을 考慮한다는 것은 經營戰略에 있어서 반드시 最適은 아니다. 企業을 둘러싼 環境의 變化가 極甚한 市場志向의 時代에 있어서는 企業自體로서 어떻게 環境에 適應하는가가 重要한 課題로 되고 이렇게 하기 위해서는 個個의 部門 또는 集團보다는 그들의 複合組織(complex organization) 主體로서의 外部志向의 組織設計가 必要하게 된다. 리커트는 管理部門의 組織도 對象으로 하였으나 그는 開放시스템으로서의 主體組織을 強調하지는 아니하였다. 社會心理學者로서의 그는 主體組織을 集團의 類似性에 있어서 取하고 있다.

19 工藤秀幸編著, 狀況部應의 經營體制, 타이야몬트社, 1979.

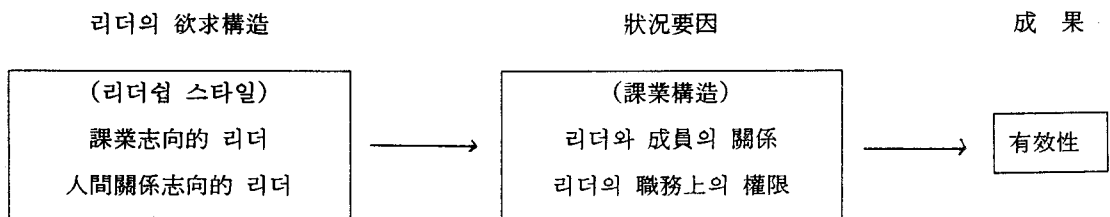
20 C. Perrow, Organizational Analysis-A Sociological View, Wadsworth pub., 1970, p.10.

21. Ibid., p.10. 리더쉽은 하나의 役割을 演出하는 것이 되지만 반드시 가장 중요한 것은 아니다. 적어도 그 리더가 直面하는 狀況을 檢討하는 것이 바람직하다.

22. F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, 1967, p.26.

23. 피들러가 어떻게 하여 이러한 結論을 해 냈을가를 考察하기로 한다. 리더쉽의 條件適合理論을 最初로 提唱한 것은 피들러이다. 그는 高業績을 올리는 리더의 有效性은 리더가 個性 특히 欲求構造(need structure)와 리더가 特定の 狀況에서 어느 程度의 統制力이나 影響力을 行使할 수 있는가 하는 狀況要因에 條件適合論이라고 하는 命題를 設定하였다. 피들러의 모델은 다음과 같다.

〈圖 5〉 피들러의 모델



여기에서 리더의 欲求構造는 리더가 基本的으로 人間關係에 動機賦與되는가 또는 課業으로 動機賦與되는가 하는 것이다. 그것은 피들러가 關係한 LPC(Ceas preferred Co-worker) 尺度로 測定된다. 이것은 리더에 대하여 한때 함께 일을 한 동료中에서 가장 좋지 못했던 同僚를 想起시켜서 그 人物을 16個項目(各 項目은 8포인트·스케일)에 걸쳐 評價시켜서 그 得點을 單純集計한 指標이다. LPC 得點이 높은 사람(協同者로서 가장 좋지 않다고 생각되는 人物까지도 比較의 好意的으로 보는 사람)은 對人關係를 잘 해 나가고 있는 것에 主된 滿足을 發見하는 人物이고 이에 대하여 LPC得點이 낮은 사람(協同者로서 가장 좋지 못하다고 생각되는 人物에 대하여 매우 非好意的인 見解를 갖는 사람)은 業績을 올리는데 主된 滿足을 發展하는 人物이다. 또하나의 피들러의 狀況要因은 狀況의 好意性(situational favoraple)이라고 하는 기능으로 表示된다. 그것은 狀況이 리더에 統制力과 影響力을 주고 그에게 行動結果의 豫測能力을 賦與하는 度數를 의미하고 다음의 3次元으로 把握된다.

①課業構造：課業의 目標, 日程, 成果가 明確하고 計劃化하고 構造化되어 있는 것 ②리더와 成員의

關係；리더가 集團의 成員에 支持되고 愛容되어 있는 것 ③리더의 職務上的 權限；成員을 評價하고 賞罰을 주는 公式인 權限이 賦與되어 있는 것 등이다. 히틀러는 이러한 리더의 行動스타일과 狀況의 好意성과의 關係로 1951년부터 1963년에 걸쳐서 800個以上の 集團에 대하여 實證的으로 明白히 하였다.

F. E. Fiedler and M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Foresman & Co., 1974, p.96.

24. C. I. Barnard, *The Function of the Executive*, Harvard uni., Press, 1938, pp.139-160.

바나드에 의하면 組織은 그것이 提供하는 客觀的 誘因에 의하든가 또는 心的 狀態의 改善에 의하든가의 어느것으로 存續에 必要한 努力을 獲得할 수 있다. 客觀的 誘因의 事例는 ①物質的 誘因 ②個人的이고 非物質的인 機會 ③바람직한 物的 條件 ④理想을 滿足시키는 組織의 能力 ⑤社會 結合上的 魅力 ⑥狀況의 慣習의인 方式과 程度에의 適合 ⑦넓은 參加의 機會 ⑧心的 交流의 狀態등이 指摘하고 또 主觀的 態度를 改善시키는 方法의 事例로서 ㉠強制的 狀態의 創出 ㉡機會의 合理化 ㉢動機의 教育을 들고 있다.

25. 野中郁次郎, 前掲書, p.67.

26. C. Perrow, *Complex Organizations, A Critical Essay*, Scott, Foresman and Co., 1972, 1979(Inded.,) p.139.

27. 리커트 理論에 대한 批判을 野中教授는 다음과 같이 列舉하고 있다. 즉 ①狀況要因을 無視하고 싶다. ②經營에 있어서 人間을 밝게 보지 않는다. ③個人的 自由와 獨立을 희생으로 하여 集團參加와 相互作用을 지나치게 強調한다. ④集團의 對面的 關係만으로는 組織自體의 行動은 說明할 수 없다. ⑤個人과 集團, 組織間의 目標의 갈등을 無視하고 있다. ⑥人間的 幸福이 生産性과 結付된다고 하는 假說은 지나치게 樂觀의이다. 이들 中에서 가장 問題가 되는 것은 ①의 狀況要因의 無觀에 대한 것일 것이다. 現在까지의 實證研究와 現實의 經營實態의 結果로부터 集團主義管理의 成敗는 人間的 欲求와 個性, 作業의 內容, 技術, 市場環境, 地域, 文化, 社會등에 강한 역할을 맡는 것이 明白히 한것이다. 단 페로우도 例証된 諸原理는 모든 종류의 企業에 適用될 수 있으리라고 思料된다고 하는 리커트의 所說은 相當한 條件附로 取扱되어야 한다. C. Perrwo, op. cit., p.123.

28. 리커트는 이 點에 대하여 다음과 같이 言及하고 있다. 이 리스트(list)는 組織의 成功에 역할을 주는 主要한 原因變數의 全部를 포함하고 있는 것은 아니다. 例를 들면 會社의 狀態와 設備, 運轉資本의 量, 技術의 適切함등은 포함되어 있지 않다. 本來 이 리스트는 人間組織의 質과 生産能力에 關係하는 諸次元을 網羅하는 것을 意圖한 것이다. (但 人事上의 選擇은 포함되어 있지 않다) 즉 組織이 選擇할 수 없을 만한 項目은 이 리스트에는 포함되어 있지 않다. 가령 外國과의 競爭과 產業界의 一般狀態, 國際情勢 등은 結果變數뿐만 아니라 아마도 媒介變數에도 역할을 줄 것이다. 그러나 이들의 要因은 企業의 管理者가 操作할 수 있는 影響力의 限界를 넘고 있다. R. Likert, 1967, p.139.