

740828 153232 81.

System的・狀況適應的 組織設計 Model*

宋 錫 勳

『目 次』

- | | |
|-----------|----------------------|
| 1. 序 言 | 가. 組織設計의 要因 |
| 2. 古典的 理論 | 나. Systems Model |
| 3. 修正理論 | 다. Contingency Model |
| 4. 組織의 設計 | 5. 要約 및 結論 |

1. 序 言

企業을 組織화하는데 있어서 過去에 생각하고 있던 唯一한 最善의 方法은 있을 수 없다는 것이 立證되었다. 即 組織에 對한 唯一한 最善의 構造와 過程의 設計란 없으며, 組織의 相異한 部門은 그들의 意思決定에 直面하는 不確實性의 水準에 따라 構造와 過程이 變할 수 있다는 것이다. 이리한 可變性의 概念은 古典的 Model에서는 實質的으로 나타나지 않으므로, 組織의 狀況이나 特性을 考慮하지 않는 古典的 概念의 適用은 非效果的이거나 非效率的인 組織을 만들어 내기 쉽다는 것이다.⁽¹⁾

Morse와 Lorsch는 效果的인 組織이란 몇가지 普遍的인 理論을 滿足시키는 것이 아니라 그 課業과 人間에 適合하도록 設計되어야 한다는 것을 밝혔다. 그들은 組織과 課業의 適合性이 個個人의 動機와 效率的인 課業遂行과 同時に 連結되어 있고 相互依存하고 있다는 結論을 얻고, 여기서 原因과 結果에 대한 問題를 提起시켰다. 이리한 問題에 關한 對答은 어느 하나도 唯一한 原因과 結果關係(cause-and-effect relationship)에 있지 않으며 이러한 要素들은 相互關聯되어 있다는 것이다.⁽²⁾

그러므로 組織은 獨立的인 實體가 아니라 組織과 環境사이의 複雜한 相互作用에 依한 相

筆者：慶尙大學校 法經大學 經營學科 專任講師

* 慶尙大學校 春季 教授研究論文 發表會 ('81.5.29)에서 發表

(1) H.R. Bobitt, Jr., R.H. Breinholt, R.H. Doktor, J.P. McNaul, *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall, 1978, p.91.

(2) J.J. Morse and J.W. Lorsch, "Beyond Theory Y", *Harvard Business Review*, May-June 1970, pp. 61~68.

互依存的 System이다. 組織의 問題에 效果的으로 對處할 수 없다면 堅實한 組織類型으로서의 價値는 없다는 것이다. [特定한 環境에 가장 適切한 組織類型은 內的・外的 環境에 依存한다는 것으로, 이러한 接近方法이 組織設計의 狀況適應的 Model開發에 先導的 役割을 했다. 다시 말하면 어느 技術的 環境이나 市場環境에 適合한 組織設計는 다른 環境에 適合하지 못할 수도 있기 때문에, 그것은 企業에 適切하도록 編成되어야 한다는 것이다.]

本稿에서는 組織에 關하여 몇가지 最近의 研究結果를 檢討하고, ↗어떻게 相異한 組織類型들이 內的・外的 環境의 要素들을 特殊하게 結合함으로써, 設計될 수 있는지를 理解하기 위한 方案을 提示할 것이다. 이것을 追究하기 前에 組織理論을 간단히 再考한다면 適切한 背景을 提供하는데 도움이 되리라 믿고 古典的 理論과 修正理論을 比較・要約하고 組織設計에 關한 要因을 더듬고 이와 關聯된 現代的 組織設計理論을 紋述코자 한다.

2. 古典的 理論

19世紀 後半에는 古典的 理論으로서 組織에 對한 基本概念이 廣範하게 發展하기 始作되었는데, 組織에 對한 古典的 理論의 影響 및 效果는 아직도 顯著하다. 그런데 組織에 關한 古典的 理論은 共通의으로 閉鎖的이고 安定的・靜態的인 特性을 가진 機械的인 Model로서 官僚制, 管理理論, 科學的 管理論 等, 3개 分野가 거의 同一한 時期에 發展되었으며 相互密接한 關係를 가지고 있다.⁽³⁾ 특히 注目할 만한 點은 이러한 理論들은 研究分野가 相異한 學者들에 의해 各其 獨立的으로 發展되었다는 것이다. 官僚制는 比較的 學問의이고 超然하고 記述的인 見解를 가진 社會學者들에 依해 大部分 發展되었으나, 管理理論 및 科學的 管理論者들은 一次的인 關心이 直接的인 實務改善에 있어 보다 改善된 組織業務遂行을 為す 原則과 實務를 規定했다. 管理論者들은 組織에 對해 全般的이고 相對的으로 巨視的인 觀點을 가졌고, 科學的 管理論者들은 製造活動에 있어서 個別勞動者와 職工匠 및 作業工程上 要素의 單位와 같은 微視的인 要素에까지 焦點을 두었다.

Weber는 反復되는 問題를 解決하기 為해서 階層的 構造와 指揮, 權限, 役割을 強調했으며 專門化된 訓練을 받은 職員은 業務를 보다 잘 處理할 수 있다고 했다. 正確性, 迅速性, 明白性, 文書에 關한 知識, 繼續性, 自由裁量, 單一性, 嚴格한 服從, 不和外物的・人的 費用의 減少 등은 官僚制의 長點이라 할 수 있다. 또한 Weber는 個人的인 感情을 等閑視하며

(3) H.G. Hicks & C. R. Gullett, *Organizations: Theory and Behavior*, McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo, 1975, pp. 125~127.

技術的인 熟達과 法規와 規則에 依한 支配를 通하여 效率을 增進시키려고 努力했다. 官僚制가 專門的으로 發展하려면 組織이 더우 더 非人格化 되어야 하며 組織內에 純粹하게 人格의이고 非合理的이고 感情的인 要素를 除去함으로서 더우 더 完全히 成功한다는 것이다. 이와 같이 Weber는 官僚制가 機械와 같은 特性 때문에 成功한다고 말했다.⁽⁴⁾

L.F. Urwick은 組織의 官僚的 形態는 人間의 協同 System이 一定規模 以上으로 發展하게 되면 不可避하다고 記述했다. M.E. Dimock 역시, 機構가 龍大해지고 人間關係가 非人格的으로 되고 組織과 節次가 너무 細心하게 遂行되는 複雜한 環境에서 官僚制는 當然한 結果라고, 同一한 見解를 表明했다. 反面에 W.G. Bennis는 向後 25年 乃至 50年 以內에 官僚制의 終末을 證言하고 모두가 官僚制의 終末에 參與할 것이라고 主張하면서 官僚制의 崩壞를豫測하면서도, 官僚制는 組織에 있어서 最惡의 境遇에 可能한 理論이라는 短評으로 官僚制에 對한 그의 嫌惡를 鎮靜시켰다. 官僚制는 現代組織에서도 많이 使用되고 있으나, Weber가 생각한 것은 理想型 또는 規範的인 것이므로 實際의 境遇에 있어서는 그 特性가 운데 一部만이 合致하며 많은 逆機能을 內包하고 있으므로 賛反兩論이 對立되고 있는 것이다.⁽⁵⁾

Weber와 거의 같은 시기에 F.W. Taylor는 當時의 Protestant 倫理에 強한 影響을 받고 勸勉한 勞動의 價值, 經濟的 合理性, 個人主義, 社會에서의 個人的 役割 等을 強調했다. 그는 管理에 關해 廣範하고 一般的인 理論을 開發한 것이 아니라, 實證的으로 主로 作業能率을 增大시키는데 中心을 두고, 經驗的, 工學的, 機械的인 側面에서 組織의 成果에 關心을 가지고, 權限과 責任의 明確한敘述, 計劃과 運營의 分離, 機能的 組織, 統制에 있어서 標準의 使用, 作業者에 對한 誘因制度의 開發, 例外에 依한 管理原則 및 課業 專門化 等을 包含하여, 後日 管理論者들의 理論의 背景을 提供했다.⁽⁶⁾

傳統的 組織理論은 J.D. Mooney, A.C. Reiley, L. Gulick, Urwick 等에 依해 더욱 發展되었다. 그들은 全般的인 業務가 賦與된 組織은 要求된 課業을 識別하고, 組別 職務에 依해 이러한 課業을 割當·調整하고, 單位 以下의 組別로 配置하고, 部署 以下의 單位들을 統合하고, 重役會 以下의 部署들을 調整하는데 있어서 모두 다 가장 經濟的인 手段으로 할 수 있을 것이라는 假定에서 部門化的 理論에 基礎를 두었다. 그들은 目的과 政策을 施行하기

(4) Y.K. Shetty and H.M. Carlisle, "A Contingency Model of Organization Design", D.R. Hampton, *Modern Management: Ideas and Issues*, New Delhi, Prentice-Hall of India, 1976, pp. 115~117.

(5) H.G. Hicks, et al., *op. cit.*, pp. 129~131.

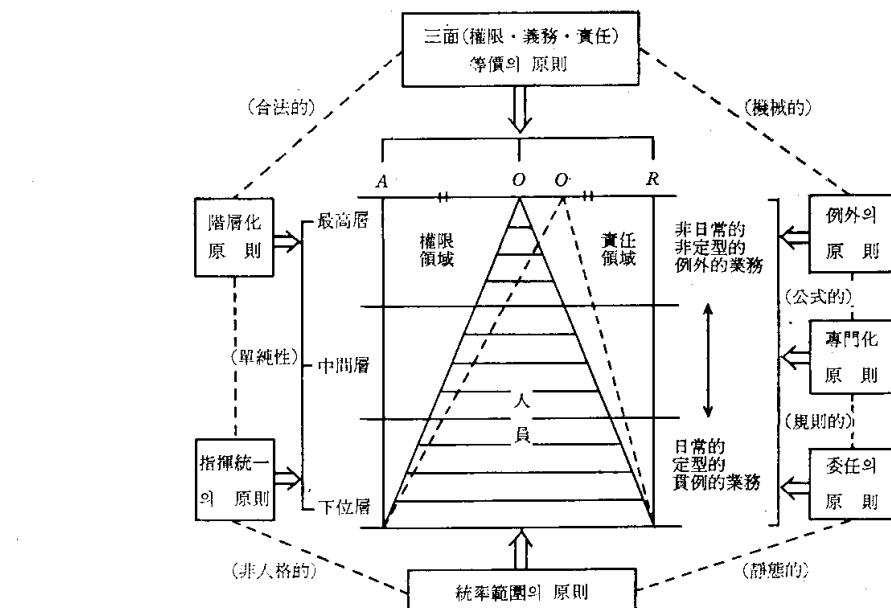
(6) F.E. Kast & J.E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo, 1979, pp. 55~59.

위한合理的인道具로서組織을 생각했다.⁽⁷⁾

管理理論은 官僚制와 같이 廣義의으로 演繹의이며 抽象的 實體로서組織을 把握하며 專門화의 長點을 가진 公式組織을擁護한다. Mooney와 Reiley는 公式的 意味로組織이란 調和되고 秩序 있는 節次를 意味하며, 이러한 秩序를 마련하는 公式的 原則을 發見하여 相關시키는데 目的을 두고 있다는 것이다. 그러므로 管理理論은 廣義의으로 官僚制의 要素 및 特性, 機能 및 逆機能을 同一하게 包含하고 있다.⁽⁸⁾

以上에서 言及한 古典的, 機械的 組織理論을 構造論의 觀點에서 살펴보면,⁽⁹⁾ 그研究體系는 組織의 分析과 統合을 特徵으로 하는 公式的 構造內에서 作用하게 된다. 이러한 觀點에서 古典的 組織設計의 原理를 要約·綜合하면 [圖 1]과 같이 나타낼 수 있다. 여기서 分化는 業務의 分割을 通해서 垂直的 階層화와 水平的 部門化, 即 專門化를 擴大된다. 統合 또는 調整은 指揮의 統一이나 例外의 原理나 權限의 委任 또는 統率의 範圍內에서 權限·義務·責任의 割當을 通해 이루어진다. 이러한 組織管理의 原則은 [圖 1]에서 提示하는 바와 같이 Weber의 官僚制論의 特徵과 密接히 結付된 것인데, 典型的인 Pyramid組織의 Model

[圖 1] 古典的 組織設計 原則의 Model



(7) D.R. Hampton, *op. cit.*, p. 116.

(8) H.G. Hicks, et al., *op. cit.*, pp. 158~169.

(9) E.F. Harrison, *Management and Organization*, Houghton Mifflin, Boston, 1978, p. 218.

遇, 階層別 權限領域과 責任領域은 同等하며 階層下向의으로 人員은 增加하는데 比하여 權限과 責任은 減少된다. 하지만 이것은 어디까지나 理想的이고 典型的인 圖表일 뿐이지 반드시 權限領域의 幅 AO 와 責任領域의 幅 RO 가 階層別로 同等한 境遇는 거의 드물 것이다. 實際的으로 兩領域이 階層別로 同等하지 않는 AO' 와 RO' 와 같이 그 以外의 여러가지 相異한 關係로 組織이 設計됨은勿論이다.

그래서 古典的 組織理論은 管理者들 間에 廣範하게 받아 들여졌는데도, 最近에는 批判이 漸次 高潮되고 있다. 主要한 批判으로서 古典的 組織原則들은 너무나 一般的이어서 組織設計의 實務에 많은 도움을 줄 수 없다는 것이다. 이를테면 專門化의 原則은 組織設計者에게 課業割當方法을 알려주지 못하며, 組織이 調整을 必要로 한다고 말하는 것은 明白한 事實을 陳述한데 不過하다는 것이다. 또한 몇 가지 原則은 다른 原則과 서로 對立되므로 原則全體를 함께 遵守하기란 不可能하다는 것이다. H.A. Simon은 指揮統一의 原則이 專門化의 原則과 不一致한다고 主張하면서 거의 모든 原則에 있어서同一하게 그럴싸하면서도 受容可能하지만 相反되는 原則을 發見할 수 있다고敍述했다.⁽¹⁰⁾ 그는 管理的인 記述은 皮相의이고 過剩單純化되어 있고 現實主義가 缺乏되어 있다는 것을 指摘하면서 그 理論이 어떤 具體的인 狀況에 適合하도록 多樣한 原則 가운데 各 原則에 賦與되어야 하는 比重을 關聯시켜야 한다는 結論을 내렸다. 簡單히 말하면 이와 같은 批評은 古典理論이 單純하며, 二律背反의 原則을 包含하고 經驗的이라기보다 規範的이라는 것을 意味한다.

이러한 古典的 組織理論은 行動科學者들에 依해 批判을 받았다. 그들은 古典的 理論이 너무나 機械的이며 人間本性의 主要한 側面을 無視한다고 主張했다. 그合理的 Model은 人間行爲와 經營者의 活動內容의 非合理的인 要素를 看過하는 抽象的인 概念으로 攻擊을 받았다. 이와 같은 深刻한 問題는 人間의 共同目標를 為해 함께 效果的으로 일하도록 할 수 있는 目的과 別個로 公式的 構造가 設計되기 때문에 일어나는 것이다.

3. 修 正 理 論

古典的 組織理論을 修正·擴張한 理論으로서 먼저 人間關係論은 傳統的 組織理論의 範疇를 벗어나지 못한 新古典理論(neoclassical theory)이라고들 하는데, 이 理論의 基本的인 假定은 [個人이나 作業集團에 있어서 心理的, 社會的 側面이 強調되어야 한다는 것이다].⁽¹¹⁾

(10) H. A. Simon, *Administrative Behavior*, MacMillan, New York, 1961, p. 20.

(11) H.G. Hicks, et al., *op. cit.*, p. 192.

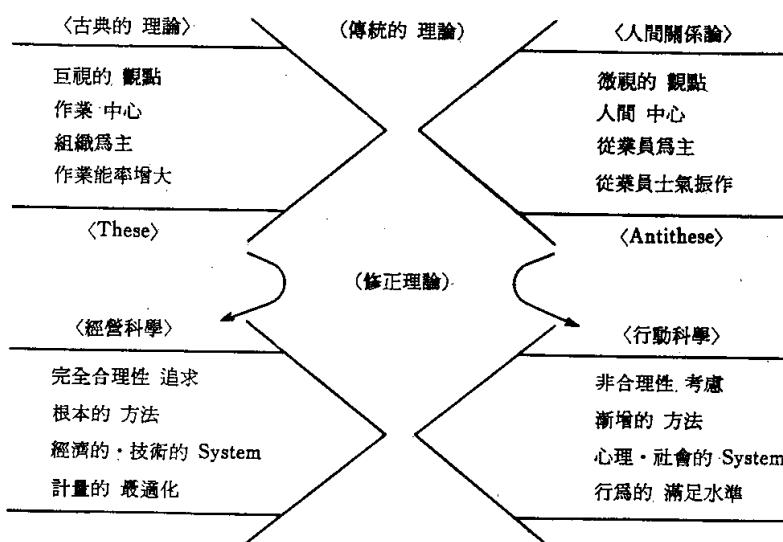
H. Munsterberg, E. Mayo, F.J. Roethlisberg, W.J. Dickson에 의해研究報告된 新古典理論은 古典的 理論의 經濟的 人間概念에 直接的으로 挑戰하여 모든 個人은 相異하다는 것을 支持하면서, 人間, 作業集團, 其他 社會的 要因을 重視한다. 그래서 人間關係論은 人間의 情緒的, 感情的, 人本的 特質을 強調했다.

또한 哲學的・方法論理의 特徵에서 살펴볼 때 古典的 理論이 巨視的 組織으로서의 企業과 作業自體를 分析單位로 採擇한데 比하여, 人間關係論은 두가지 새로운 分析單位, 即 個人的 屚傭人과 그의 作業集團을 紹介한 것이다.⁽¹²⁾ 古典的 理論은 組織을 非個性的 構造로 看做했으나, 新古典理論은 組織內의 人間을 強調한다. 科學的 管理는 作業에 焦點을 두었으나, 人間關係論은 勞動者에 重點을 둔 것이다.

그러나 新古典理論은 古典理論의 成功을 土臺로樹立된다. 秩序, 合理的 構造 等 古典的 接近方法의 根幹은 新古典理論에 依해 代替된 것이 아니라 修正된 것이다. 即 古典的 接近方法이 組織과 社會의 基本的 經濟的 慾求를 滿足시키는데 成功했기 때문에 그 後 勞動者의 人間的, 安全的, 社會的 慎求에 關心을 集中시킬 수 있게 된 것이다.

[圖 2]에서 提示하는 바와같이, 官僚制, 管理理論, 科學的 管理論과 같은 機械的 組織理論이 巨視的인 觀點에서 組織爲主, 作業中心으로 作業能率을 높이는데 重點을 두는데 比

〔圖 2〕 傳統的 理論과 修正理論



(12) B.D. Estafer, "Methods for Management Research in the 1970's: An Ecological Systems Approach", *Academy of Management Journal*, March 1971, pp. 53~54.

하여, 人間關係論은 微視的인 觀點에서 勞動者爲主, 人間中心으로 從業員의 士氣를 振作시키는데 置重했기 때문에 相互反作用의 關係에서 考察할 수도 있는데, 이러한 極端論은 各其修正이 不可避하게 된 것이다. 機械的 組織理論을 修正한 人間關係論은 行動科學이 다 시 修正의 「메스」를 들게 되고, 아울러 經營科學 역시 機械的 組織理論을 修正한 것이라 하겠다.

여기서 經營科學은 科學的 管理運動에 더욱 精巧한 數學的方法, Computer技術, 더욱 廣範한 問題에 대한 適應力이 附加된 것이다. 問題解決의 構造로서 主觀的 判斷보다 客觀的 判斷을 強調하며 管理者에게 最適意思決定을 提供하기 위해 規範的인 接近方法을 重視한다. 이와같이 經營科學과 科學的 管理의 關係는, Simon이 말한 바와 같이 別로 意味있는 境界線을 區分하기가 困難하다.⁽¹³⁾ 다만 經營科學은 科學的 管理를 基本의으로 擴大·修正한 것으로 생각할 수 있다. 그것은 主로 經濟·技術的 System으로서 組織과 關聯되며, 더욱 精巧한 計量的 技術과 進步된 Computer의 技術이 經營科學理論의 基本的 道具役割을 한 것이다.

近代行動科學은 開放的인 System方法을 使用하여 傳統的 Model에서 除外된 許多 變數들을 考慮한다. 人間關係論의 人本主義의 態度로서 從業員의 士氣, 適切한 Orientation과 訓練, 個人的 行爲, 從業員間의 相異한 行爲의 原因發見, 非公式集團의 行動 等에 關心을 가지는 데 比하여, 近代 行動科學은 成果增進을 위한 人間資源管理의 側面에서 企業을 보고 人間動機賦與의 複雜性, 學習理論과 行爲修正, 心理學의 過程과 Personality理論, 個人差의 力學, 集團力學과 其他 社會學의 配慮 등을 實質的으로 理解하는데 重點을 둔다.⁽¹⁴⁾

또한 行動科學研究의 基準으로서는 人間行爲를 取扱해야 되며, 科學의인 方法을 使用해야 된다는 것이다. 그 科學의 目的인 非人間의이고 客觀의인 方法으로 蒐集된 經驗의 證明에 依해 支持되는 人間行爲를 一般化하려는 것이다. 그 最終目的은 科學者들이 物理의인 힘이나 生物學의 要因을 理解·說明·豫測하기 為한 것이다.⁽¹⁵⁾

그러나 이러한 修正理論도 組織論上 完全히 統合된 知識의 實體는 되지 못했다. 各 學派는 그것이 가장 重要하다고 생각되는 組織의 局面을 強調했다. (組織은 心理的, 社會的, 技術的, 經濟的 要素로 構成되는 複合의인 System이다. 現代理論의 基礎로서 나타난 觀點은 Systems 概念과 Contingency 觀點이다. 이러한 現代組織理論을 展開하려면 이와 關聯된 古

(13) H.A. Simon, *The Shape of Automation: For Men and Management*, Harper & Row, New York, 1965, pp. 68~69.

(14) F. Luthans, *Organizational Behavior*, 2nd ed., McGraw-Hill, Kogakusha, Tokyo, 1977, p. 21.

(15) B. Berelson, *The Behavioral Science Today*, Basic Books, New York, 1963, p. 3.

典的 理論과 修正理論을 比較·要約한 바와 같이 組織設計上의 內外의 變數를 먼저 考察해 보는 것이 必要하다.

4. 組織의 設計

組織은 여러가지 方法으로 特性을 나타낼 수 있으나, 役割規定 및 그것의 外的 樣相을 詳述하는 程度라든지 自由裁量의 領域에 따라서 特性을 나타내는 것이 가장 適切한 것 같다. 그 結果 二分法(dichotomies)에 依해 區分하면, 閉鎖的 System과 開放的 System, 公式的인 것과 流動的인 것, 定型的인 것과 非定型的인 것, 機械的인 것과 有機的인 것, 習慣的인 것과 問題解決的인 것, 構造的인 것과 非構造的인 것 等으로 表現될 수 있다.⁽¹⁶⁾

이와 같이 組織類型들은 機械的이거나 有機的이고 適應的인 것으로 描寫될 수 있다. 대체로 機械的인 構造는 非開放의이며 더욱 公式化되어 있으나 有機的인 構造는 開放의이며 非公式化되어 있는 것 같다. 有機的인 組織은 職務의 定義를 公式化시키지 않으며, 流動性과 適應性을 더욱 強調하고, 命令보다는 더욱 協議의인 Communication Network을 가지는 特徵이 있다. 機械的인 組織은 嚴格히 專門化된 機能에 依託 그 特性을 나타내며, 一般的으로 有機的·適應的 連續體와 極端的인 것으로 定義된다. 그 兩極 사이에 어떤 組織이 나타날 수 있는 여러가지 類型이 있다. 普遍的으로 職能的 組織은 機械的 構造와 密接한 關係가 있고 Project 組織은 有機的 構造와 密接한 關聯이 있다.

大部分의 組織들은 設計보다 發展의 過程을 通하여 形成된다. 어떠한 段階에서 設計나 再設計는 發展의 結果를 成文化 및 修定하거나, 또는 環境的 影響力에 反應함으로써 發生한다. 組織理論을 開發하기 위한 適切한 模型은 組織開發에 있어서 意識的인 設計過程의 役割을 增加시킬 수 있도록 해야한다. 또한 構造에 影響을 주는 多樣한 變數를 識別함으로서, 組織設計의 問題를 探究할 수 있으며, 그러한 問題는 組織構造를 設計하는 方法을 決定하는데 있어서 考慮되어야 할 要素와 變數들이다.

가. 組織設計의 要因

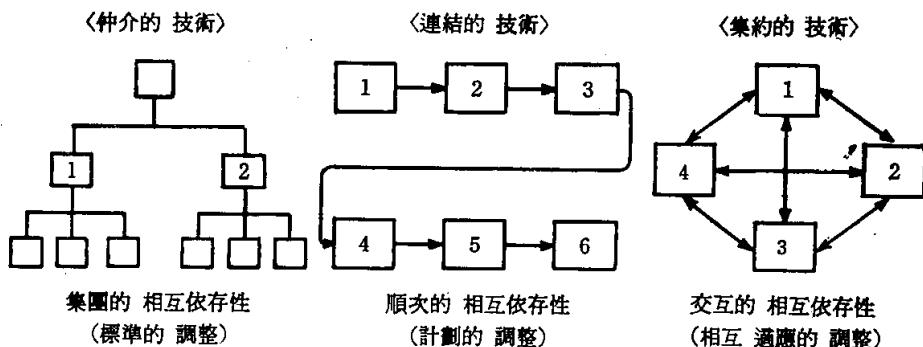
組織을 設計하는데 있어서 企業의 行動에 影響을 미치는 要素는 論者에 따라 相異하게 分類되나, 本稿에서는 System的이면서도 狀況適應的인 組織의 Model을 設計하는데 重點을 두고 있으므로, 그것을 考慮하면서 技術的 變數, 構造的 變數, 管理的 變數, 心理·社會的

(16) D.J. Hickson, "A Convergence in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, September 1966, pp. 224~237.

變數, 目標 및 價值 變數, 外的 環境變數 等으로 區分하여 要約한다. 물론 各 變數가 미치는 影響力은 狀況에 따라 다를 수도 있을 것이다. 이러한 變數에 敏感한 經營者만이 그가 面하고 있는 問題를 正確히 評價하고, 그 問題解決을 為해 適切한 組織類型을 決定할 수 있을 것이다.

첫째, J.Woodward, C. Perrow, J.D. Thompson의 研究에 依하면 技術이란 組織構造上에 主要한 要素라고 생각하고 있다. Woodward는 技術의 進步와 直接的인 關係를 나타내는 組織特性 가운데 指揮階級의 길이, 執行者の 統制範圍, 賃金支拂과 全體離職率, 管理者와 全體構成員, 事務員 및 管理參謀와 肉體勞動者, 直接勞動者와 間接勞動者, 生產部의 大學出身監督과 大學을 畢業하지 못한 監督의 比率 等을 提示했다.⁽¹⁷⁾ Perrow는 例外의 頻度와 問題分析 可能性의 困難性 程度에 따라 技術組織의 類型을 列舉했다.⁽¹⁸⁾

〔圖 3〕 技術과 組織構造



Thompson은 [圖 3]과 같이 技術을 3個 類型, 즉 仲介的 技術(mediating technology), 連結的 技術(long-linked technology), 集約的 技術(intensive technology)로 나누고 그 機能으로서 集團的(pooled) · 順次的(sequential) · 交互的(reciprocal) 依存性과 構造와 調整過程을 區分했다.⁽¹⁹⁾

Lawrence와 Lorsch도 賦與된 環境에 對하여 企業이 그들의 環境에 適切한 調整機制를 採擇한 程度에 따라 그들의 效果가 變하는 것을 提示하기 為하여 橫斷的(cross-sectional) 資料를 使用하여 Thompson에 依해 開發된 技術과 組織構造와의 關係를 分析했으나,⁽²⁰⁾

(17) J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford Univ. Press, Fair Lawn, N.J., 1965, p. 51.

(18) 慎佑根, 組織論, 茶山出版社, 서울, 1981, pp. 189~190.

(19) J. D. Thompson, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967, pp. 15-18.

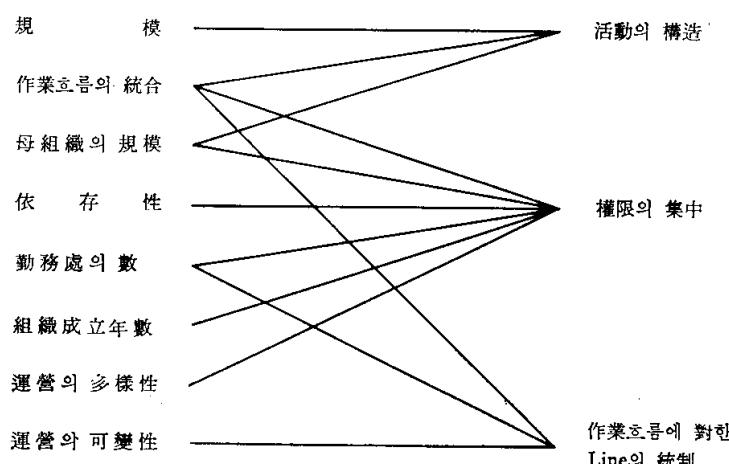
(20) J. Galbraith, "Environmental and Technological Determinants of Organizational Design," J.W. Lorsch and P.R. Lawrence, *Studies in Organization Design*, Irwin-Dorsey, Georgetown, 1970, pp. 113~139.

Lowrance와 Lorsch의 研究方法과 Thompson의 論法은 相異한 面도 있다. Thompson은 不確實性이 相互依存하는 部署를 調整하는데 必要한 情報의 量에 影響을 미칠 때만 考慮되므로 課業의豫測與否에 따른 繼續的인 Communication의 必要有無를 論한다. 反面에 Lawrence와 Lorsch는 組織內 相互依存의 下位課業에 對한 不確實性의 相對的인 差異가 何수록 組織運營 Model에 있어서 分化가 크며 下位單位의 統合을 困難하게 한다는 것이다.

그런데 組織의 技術을 考慮하는데 있어서 2가지 主要한 問題는 그 複雜性的 程度와 그 技術이 靜態的이냐 動態의이냐 하는 것이다. 一般的으로 이러한 2個 次元은 單純하고 靜態的인 技術로부터 高度로 複雜하고 動態的인 技術에 이르기까지의 連續體를 提示하는데 使用되었다. ⁽²¹⁾

둘째, D.S. Pugh一派는 細密한 經驗的 過程을 通하여 構造에 關한 4個의 基本的 次元을 測定하기 為한 基準을 開發했다. 各其 複合的인 下位次元을 가진 이러한 次元들은 活動의 構造, 權限의 集中, 作業흐름에 對한 Line統制, 支援的 構成要素의 相對的인 規模 等이다. ⁽²²⁾ 그 다음 段階로는 “背景的 變數”(contextual variables)로 불리우는 測定 Set를 開發한 것이다. 이들은 組織構造에 關聯되어 있는 것으로 認識되며 部分의으로 組織의이면서도 環境의特性을 가진 項目들이다. 그 研究로부터 나온 組織의 背景에 關한 7個의 主要한 ⁽²³⁾

〔圖 4〕 背景的 變數와 構造的 變數의 關係



- (21) R.G. Hunt, "Technology and Organization," *Academy of Management Journal*, September 1970, pp. 235~252.
- (22) D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings, and C. Turner, "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, June 1968, pp. 65~105.
- (23) D.S. Pugh, et al., "The context Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, June 1969, pp. 91~114.

概念은 紀元斗 歷史, 所有制와 統制, 規模, 目的, 技術, 勤務處, 其他 組織에 關한 依存性等이다.⁽²³⁾ 最終段階는 背景의 變數를 [圖 4]와 같이 構造的 次元에 關聯시키는 것이다. 即, 環境的이거나 組織環境的 變數들이 組織的 次元에 重要하게 關聯되어 있다는 것이다.

그들이 研究한 組織構造는 集團構造에 一致하는 關係에 있었다. 高度의 役割 規定, 活動의 組織化는 全體水準에 있어서 集團의 公式性을 높이고, 下位水準集團에 對하여 課業의 複雜性을 줄이는 것과 關聯되어 있다. 高度의 權限集中化는 集團의 自律性을 낮추고 外的壓力을 높이도록 했다. 또한 組織的 構造는 多次元의이며, 組織構造의 한 局面의 行爲結果는 다른 것의 效果에 의해 否定될 수 있었다. 더욱 下位階層에서 意思決定의 權限을 가지는 高層의·垂直的 位階組織은 地位分化에 關한 緣故로 實際 參與度가 낮은 것도 있었다. 特히 有機的인 構造가 中間 및 上位 管理者 가운데 더욱 融通性이 있고 革新的인 行爲를 導出한다는 것이다.⁽²⁴⁾

또한 組織에서 일어나는 過程은 組織構造의 여러가지 特徵에 따라 일어나는 複合的인 效果로부터 招來된다. 行爲에 있어서 官僚的 構造의 效果에 關한 一般化는 통일어서 不適切한 것으로 보여질 수 있다. 勤務水準, 勞動者와 監督者の 比率, 參謀와 直接的인 勞動者の 比率, 成層(stratification)의 程度와 같은 要因들은 權限의 集中과 活動의 組織化와 같이 Pugh一派에 依해 定義된 官僚制化局面의 效果를相當히 修正할 수 있는 諸般要因들이다.⁽²⁵⁾

傳統的인 組織에 比하여 複合的인 組織은 高度로 課業이 專門化되고 勞動이 部門化되고 있다. 이처럼 分化는 水平的 垂直的 方向에서 나타나게 된다. 이처럼 環境變化와 技術促進에 直面한 組織은 委員會, Task Forces, 調整 Teams, Program 管理者와 같이 統合을 實施하기 為한 새로운 手段을 採擇할 必要가 있다. Project組織이나 Matrix組織, 또는 Free-form組織은 System的인 基準 위에서 必要한 活動의 統合을 效果的으로 提供하기 위해 使用한 것이다.⁽²⁶⁾ 流動性과 適應性에 重點을 둔 現代的인 組織이 權限, 影響力, 目的 사이에 正確한 均衡을 잃는 것은 根本的인 問題이지만, 正確한 均衡이 一律的으로 心要한 것이 아니며組織類型에 內在한 葛藤이 반드시 問題가 되는 것도 아니다. 그러나 故意의이거나 逆機能

(24) D.C. Pheysey, R.L. Payne and D.S. Pugh, "Influence of Structure at Organizational and Group Levels," D.S. Pugh and R.L. Payne, *Organizational Behavior in its Context*, The Aston Programme III, Saxon House, Westmead, England, 1977, pp. 71~86.

(25) R.L. Payne and D.C. Pheysey, "Organization Structure and Sociometric Nominations Amongst Line Managers in three Contrasted Organizations," D.S. Pugh and R.L. Payne, *op. cit.*, pp. 104~105.

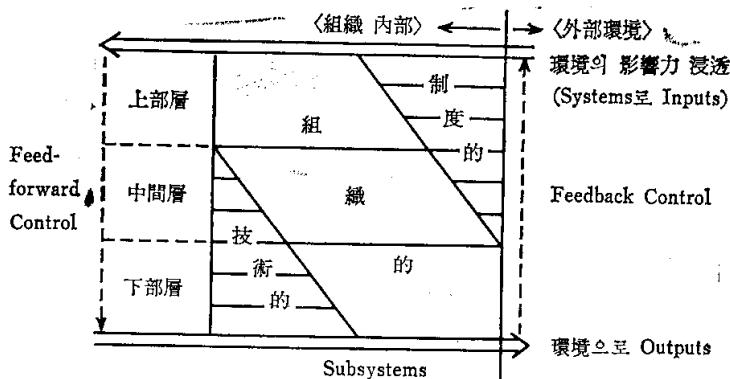
(26) F. Luthans, *Organizational Behavior*, 3rd ed., McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo, 1981, pp. 558~568.

의인 葛藤은 区別할 必要가 있다.⁽²⁷⁾ 그러므로 組織構造의 變化를 適切히 理解하려면 方法論의in 統合으로서 意味領域, 權限依存性, 環境的 制約 等을 相互關聯시켜 時間經過에 따라 組織構造를 制度的으로 形成하는 것을 說明할 수 있도록 그들의 概念의in 範疇에 適用될 理論的 Model을 具體的으로 다듬어 나가야 될 것이다.⁽²⁸⁾

셋째, 管理 System은 技術을 指示하고 人間과 其他 重要한 資源을 組織・支配하며 組織과 그 環境을 關聯시키는 것에 依하여 全體 組織設計에 影響을 미친다. [圖 5]에서 制度的(戰略的), 組織的(調整的), 技術的(業務的)水準 等으로 區分한 企業組織內部와 그 外의 環境의 關係를 살펴보면,⁽²⁹⁾ 技術的 水準은 企業의 環境으로부터 全的으로 關聯을 맺지 못하면서 高度로 閉鎖的인 領域을 가지며, 組織的 水準은 ingle 閉鎖의이므로 外의in 要素의 浸透에 更욱 影響을 받기 쉽고, 制度的 水準은 透過性이 높은 領域이므로 統制할 수 없고豫測不可能한 環境의要素에 依해 強하게 影響을 받는다. 投入要素는 企業에 들어가면 技術的 下位System에서 產出要素로 轉換되어 環境에서 處理된다. 여기서 計劃의in 段階와 結果의in 段階에서 必要한 Feed forward와 Feedback의 統制는 組織과 環境間의 投入・產出 및 組織內에서의 垂直的・水平的 過程을 通한 轉換과 함께 開放的인 System의 基本의in 構成要素이기도 하다.

이와 같은 圖表는 一連의 關聯된 下位 Systems로서의 組織을 單純화시킨 Model에 不過하

[圖 5] 企業環境과 管理 System의 構造



- (27) K. Knight, *Matrix Management*, Gower Press, Westmead, England, 1978, pp. 161~169, S. M. Davis and P.R. Lawrence, "Problems of Matrix Organizations," *Harvard Business Review*, May-June 1978, pp. 131~142.
- (28) S. Ranson, B. Hinings, and R. Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, March 1980, pp. 1~14.
- (29) T.A. Petit, "A Behavioral Theory of Management" *Academy of Management Journal*, December 1967, pp. 341~350.

지만 實際로 水平的, 垂直的, 內外의 關係의 數와 類型은 더욱 複雜하다. 即, 組織은 더욱複雜多端한 水平的・上部的・下部的 下位 Systems로 構成되어 있으며, 一個 下位 System의 產出要素는 다른 下位 Systems에 投入要素를 提供한다. ⁽³⁰⁾

뿐만 아니라 組織은 多數 個人の 類型化된 活動으로 이루어져 있고, 그 周圍環境과 來가 形成되고 있는 開放的 Systems이다. 그 Systems은 그의 環境으로부터 分離되는 限界를 가지며, 또한 別個의 下位單位를 가지고 있는 大部分의 System은 多數의 內的 境界를 가지고 있다. 組織은 政治的, 社會的, 經濟的 技術的, 環境으로부터 投入要素를 받아들여 產出要素를 轉換시키기 위해 維持活動 및 課業遂行過程이 實施된다. ⁽³¹⁾

아울러 組織이 成功의으로 環境에 適應하기 위해서 環境의 相異한 部門의 變化와 一致하도록 그 活動構造를 設計해야 한다. 이것은 相異한 種類의 下位環境에 直面하는 活動은 이러한 差異와 一致할 수 있는 方法으로 構造를 設計해야 한다는 差別의 概念에서 나온 것이다. 만약 賦與된 活動에 對한 環境이 不確實하고 急速히 變化한다면 廣範한 管理, 階層水準의 短縮, 融通性 強化, 知識에 對한 權限關係 等을 考慮하여 組織構造를 設計하는 것이 最善의 方法이 될 것이다. 反面에 相對的으로 安定的이고豫測可能한 環境에서 作用하는 活動은 더욱 狹小한 管理, 階層水準의 增加, 標準化 및 機械的인 일을 強調하는 것 等이 더욱 適合할 것이다. ⁽³²⁾

넷째, 社會的인 關係를 維持해야 되는 個人은 組織內에서 心理・社會的 System을 形成한다는 것이다. 一般的인 雾靄氣는 어느 程度 全體의이거나 周邊의인 많은 變數에 의해 影響을 받는다. 社會的 文化, 企業習俗 및 實務, 從業員의 態度 및 土氣 等 여러가지 變數들이 組織設計에 獨特하게 作用한다.

一般的으로 個人에 對하여 全體 System으로서 複雜多端한 要素를 統合하기 爲한 한 가지 方途로서 Personality와 行爲에 關係를 가지게 된다. 物理的, 肉體的, 心理的 機能은勿論, 自己知覺과 他人에 對한 知覺이 同時に 重要한 考慮要素이다. 한마디로 Personality는 全體的, 複合的인 System을 나타내며, 그것은 社會的 System의 主要한 要素가 될 뿐만 아니라 組織理論의 重要한 投入要素이다. 個人行爲를 理解・豫測하려면 Behavior=f(personality, environment)라는 함수관계에서 보여주는 바와 같이 Personality와 環境의 診斷이 要求된다

(30) D. Hellriegel and J.W. Slocum, Jr., *Management: A Contingency Approach*, Addison-Wesley, Massachusetts, 1974, pp. 66~68.

(31) R.L. Boot, A. G. Cowling and M.J.K. Stanworth, *Behavioral Sciences for Managers*, Arnold, London, 1977, pp. 144~147.

(32) H.G. Hicks, et al., *op. cit.*, pp. 93~94.

는 것이다.⁽³³⁾ 그러므로 對人的 關係, 地位構造, 役割, 動機賦與要因, 相互作用 및 影響力의 分散, 個人의 自律性 程度, 個人에 關한 組織影響力의 基礎, 個人的 關與, 權力 System, 對人的 協調, 參與者의 展望, 參與者의 統制, Leadership類型, 個人の 適應性 等에 따라 組織設計는 機械的 特性과 有機的인 特性을 나타내게 될 것이다.

끝으로, 目標와 價值는 모든 組織에 있어서 全體 下位 Systems 가운데 하나로서 人間의 行爲選擇을 하는데 影響을 받는 基準을 提供하기 때문에, 目標構造, 目標設定過程의 關與, 參與者의 手段目的, 方針決定, 理念的 態度決定 및 目標와 價值의 安定性, 流動性, 明確性, 數 等이 組織 System의 特徵과 關聯된다. 그런데 組織은 單一目的보다 重複된 目的을 가지며 이러한 目的設定은 內外의in 反應에 依해서 決定된다. 다른 開放的인 System들과 같이 組織은 一般的으로 System의 目的을 達成하기 為해 代替的인 手段을 가진다.⁽³⁴⁾

組織設計에 있어서 目的은 3가지 主要한 觀點에서 考慮해야 한다. 即 社會에 의해 組織에 賦課되는 制約과 關聯되는 環境的 水準, System으로서 組織의 目標가 되는 組織的 水準, 組織參與者의 目標가 되는 個人的 水準이다. 이러한 水準間에는 目標葛藤이 있으나, 組織이 存續하려면 最小水準이라도 目標의 一致가 있어야 한다.⁽³⁵⁾

나. Systems Model

現代組織設計理論은 組織의 設計要因으로서 앞에 列舉한 모든 要素를 全體 組織의 立場에서 考慮한다. 또 한편으로는 組織이 存續하면 環境의 變化에 適應해야 한다는 見地에서 組織을 適應的 System으로 보며 組織과 그 環境을 相互依存的인 것으로 看做한다.

이미 略述한 古典的 理論이 科學的方法에 依하여 分析과 記述中心인데 比하여, 現代的 理論은 綜合과 設計를 強調하면서 必要한 全般的인 觀點을 提示한다. Systems 接近法은 [圖 6]에서 提示하는 바와 같이 統合的인 機制로서 價值가 있다.⁽³⁶⁾

다시 말하면 Systems 接近法은 行動科學, 經營科學, 古典的 理論 等을 結合力 있는 全體로서 統合한 것이다. 그래서 Systems 接近法은 最小한 2個 水準에서 使用될 수 있다. 첫째, 組織은 多樣한 下位 Systems, 即 心理 및 社會(人間), 構造, 技術, 目標, 價值, 管理 等이 目標達成, 組織役割, 權限配分, 意思決定, 意思疎通, 社會的 相互作用 等의 連結過程으로 構成된 目標指向的 System이라는 것을 認識한다. 둘째, 組織 System의 研究에 있어서 古

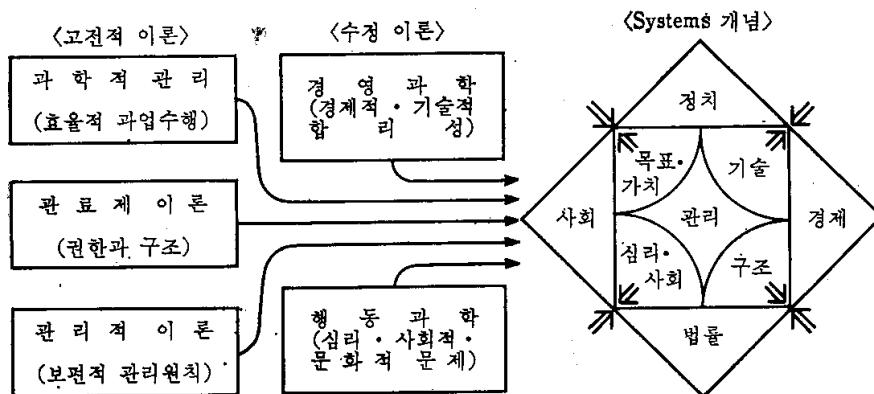
(33) C. Argyris, "Personality and Organization Theory Revisited," *Administrative Science Quarterly*, June 1973, pp. 141~167.

(34) D. Katz and R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1978, p. 30.

(35) F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, *op. cit.*, p. 153.

(36) E.F. Lundgren, *Organizational Management*, Harper & Row, New York, 1974, pp. 61~65.

〈圖 6〉 組織設計의 System Model.



※ 물질, Energy, 정보에 대한 Inputs·Outputs의 흐름 (↔)

典型的理論 및 修正理論 等 몇 가지 理論的接近法을 體係的으로 統合하려고 試圖한다.

여기서 組織은 環境으로부터 Energy, 情報, 物質을 取得하고 이들을 轉換하고 環境으로 產出物을 送り出す다. 이러한 側面에서 살펴보더라도 組織은 單純히 技術的, 社會的 System이 아니라, 오히려 그것은 여러가지 技術과 人間活動 및 下位 System을 構成하고統合하는 것이다. 그러나 社會的 System을 비롯한 政治, 經濟, 法律 等 外的 環境變數는 技術活用의 效果와 效率을 決定한다. ⁽³⁷⁾

이와 같이 組織設計에 있어서 Systems 理論의 特徵은 古典的 理論과 比較할 때 몇 가지 特徵을 發見할 수 있다. ⁽³⁸⁾ 첫째로 組織을 5個의 基本的인 部分, 即 投入, 過程, 產出, Feed-back, 環境으로 구성되어 있는 System으로 본다. 둘째, 古典的 理論이 大部分 靜態的 構造를 強調한데 比하여 組織構造內에서 일어나는 動態的相互作用過程을 強調한다. 셋째, 組織에 對하여 多水準的이고 多次元的 側面에서 考慮한다. 그것은 國家的 產業網에 比하면 微視的이지만, 組織內의 單位에 關하여 巨視的이다. 그것은 部門의 重要性을 認識하면서도 統一的 構成體인 全體를 考慮한다. 모든 조직이 各其 相異한 모든 것과 相互關聯될 수 있을 때 組織과 部分을 記述한다는 것은 困難하지만 組織을 巨大한 System과 그것의 構成部門으로서 理解코져 한다. 여기서 組織은 相乘效果(synergistic effect)를 가지는 것으로 認識한다. 넷째, 人間關係論과 같이 어떤 活動이 몇 가지 慾望에 依하여 動機賦與될 수 있다고 認識한다. 다섯째, 많은 變數를 認識하므로 豫測의 陳述이 確實性을 가질 수 있다는

(37) F.E. Kast, et al., *op. cit.*, pp. 107~111.

(38) H.G. Hicks, et al., *op. cit.*, pp. 213~219.

立場에서 確率的인 傾向이 있다. 끝으로前述한 바와 같이 組織管理의 一般理論을 發展시키는데 있어서 모든 分野의 適切한 部門을 統合하려는 것이며, 規範的인 것이 아니라 記述的이고 活動自體가 相互關聯되어 있으면서도 相互獨立的인 數많은 要因에 依해 誘發된다는 것을 假定하는 한편, 組織을 環境適應的인 System으로 본다.

다. Contingency Model

Systems 理論은 組織研究를 爲한 全般的인 Model을 提供하지만, 그것은 相對的으로 매우 抽象的인 데 比하여 Contingency 觀點은 Systems 概念에 基礎를 두지만 더욱 具體的인 傾向이 있고 下位 Systems 間의 關係類型과 組織의 特性을 더욱 強調하는 한편 組織變數間의 關係類型을 더욱 明白히 理解하려는 傾向이 있다.⁽³⁹⁾ 즉 Systems 概念은 組織研究를 爲한 巨視的인 凡例를 提供하지만 相對的으로 高度로 一般化된 것을 包含한다. Contingency 觀點은 Systems間의 相互關係에 對한 特性과 類型을 더욱 具體的으로 나타내고 더욱 獨特하게 強調한다.

여기서 Systems 背景을 使用하면서 Contingeney 觀點을 記述하면 組織이란 下位 Systems로 構成된 System이며, 그 環境的 Systems로부터 識別可能한 境界에 依해 輪廓을 나타낸 System이다. Contingency 觀點은 組織 및 環境間의 關係와 같이 下位 Systems內의 相互關係를 理解하고 變數들의 關係 및 輮廓을 提示한다. 그것은 組織의 多變數의 性質을 強調하며 組織이 變化하는 條件下에서 또한 特殊한 狀況內에서 運營되는 方法을 理解하도록 한다. Contingency 觀點은 結局 特殊한 狀況에 가장 適切한 組織設計와 管理行動을 提示하려는 것이다.

Systems 概念은 모든 組織의 理解를 爲한 廣範한 Model을 提供하지만 Contingency 觀點은 各 組織의 環境과 內的 下位 System들이 다소 獨特하다는 것을 認識하며 特殊한 組織을 設計하고, 管理하기 爲한 基礎를 提供하는 것이다. Contingency 觀點은 組織과 管理의 普遍的인 原則이 있다는 觀點과 組織은 獨特하며 各 狀況은 單獨으로 分析되어야 한다는 觀點間의 中間的인 立場을 나타낸다. 그래서 Contingency 觀點의 基本的인 假定은 組織과 그 環境, 그리고 여러가지 下位 System들이 相互一致되어야 한다는 것이다. 主要한 管理的 役割은 この一致를 極大化하는 것이다. 組織과 그 環境間의 適切한 一致와 適合한 內的, 組織的 設計는 更우 큰 效果 및 效率과 參與的인 滿足을 誘導한다는 것이다.⁽⁴⁰⁾

그리므로 Contingency 觀點의 核心은 모든 狀況에 適切한 普遍的인 原則을 拒否하는 것

(39) F.E. Kast, et al., *op. cit.*, pp. 115.

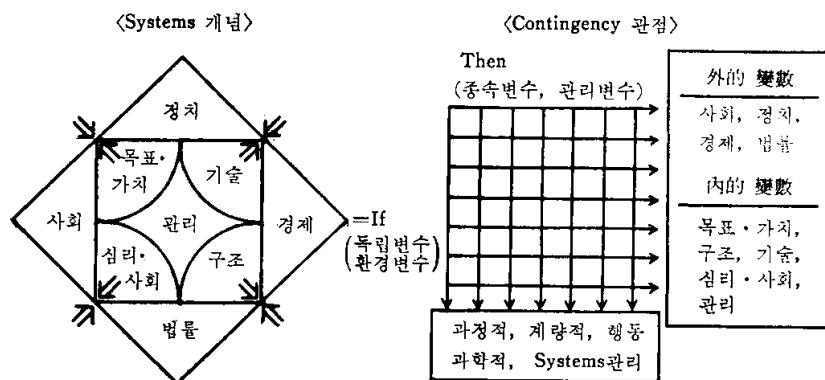
(40) D.V. Nightingale and Jean-Marie Toulouse, "Toward a Multilevel Congruence Theory of Organization," *Administrative Science Quarterly*, June 1977, pp. 264~280.

이다. 分權化가 必然的으로 集權화보다 좋다는 것은 아니며, 官僚制가 모두 나쁜 것은 아니고, 民主的・參與的 Leadership 類型은 確實한 狀況에 否適合할 수도 있으며, 緊密한 統制가 때때로 適切할지도 모른다는 것이다. 要約해서 條件이 A라면 行動 X가 가장 效果的이고 條件이 B라면 行動 Y가 使用되어야 한다는 傷例的인 指針을 벗어나, 無數히 相互關聯된 外的・內的 變數에 依存한다는 것이다.

이와 같이 Systems 概念과 Contingency 觀點은 <圖 7>과 같이 要約할 수 있겠는데, Luthans는 Contingency 觀點의 基礎가 되는 Systems 概念의 外的 環境變數와 組織의 下位 System들을 獨立變數로 놓고 組織理論의 接近方法 또는 管理變數를 從屬變數의 關係로 把握하여(어떤 境遇에는 獨立變數와 從屬變數의 關係를 이와 反對로 생각할 수도 있음), 獨立變數와 從屬變數를 “If-then”의 函數關係로 說明한다.⁽⁴¹⁾ 다시 말하면 組織內外의 狀況에 따라서 組織設計原則을 適切히 一致시켜 나가야 된다는 것이다. 勿論 圖表上의 行列은 간단히 要約되어 있으나 現實的으로 組織目標를 達成하기 為해 環境的 變數와 管理概念 및 技法을 有效適切히 一致시킨다는 것은 더욱 複雜할 것이다.

組織의 設計에 있어서 Goggin은 因習의이고 部門의인 組織으로부터 Matrix組織으로 轉換시킨 Dow Corning社의 成功的인 再組織에 關해 報告했다.⁽⁴²⁾ 그 企業의 生產品은 化學, 醫藥, 反導體와 같이 極히 不安定한 特性을 가진 것들이었다. 再組織을 編成하는데 있어서 그 企業은 廣範한 變化를 試圖했는데, 意思決定은 下向의으로 強力히 推進되었고, 交叉機

<圖 7> Systems 概念과 Contingency 觀點



※ "If-then"의 관계는 이와 반대로 고려할 수도 있음.

(41) F. Luthans, *op. cit.*, 1981, pp. 474~478.

(42) W. Goggin, "How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning," *Harvard Business Review*, Jan./Feb., 1974, pp. 54~65.

能的인 Matrix Team이 形成되었으며, Communication의 흐름은 關聯資料들이 最低水準의 意思決定에서도 有效하도록 改編되었다. 再組織은 完成하는데 4餘年이 걸렸으나 그 研究에서 新類型에 對한 從業員의 反應이나 劃期의in 販賣利益, 生產性·輸出의 增加 等으로 判斷할 때 多次元의in 組織이 驚異의in 成功을 거둔다는 것이 指摘되었다.

Lawrence와 Lorsch는 組織設計에 關한 最善의 方法은 없으며, 組織設計와 그 下位 System은 組織이 處한 環境에 適合하도록 해야하고, 組織構成員들의 慾求는 組織이 適切히 設計되는 程度에 따라 더욱 滿足된다는前提를 基礎로 “D & I”, 즉 分化(differentiation)와 統合(integration)으로서 Contingency 理論을 展開했다.⁽⁴³⁾ 分化란 相異한 職務部署에 從事하는 관리자들 間의 認知的, 情緒的 態度決定의 差異로 定義되어, 構造의 形式性, 對人的, 時間的, 目標上의 方針決定 等 4가지 基本的 次元에서 일어난다. 統合이란 環境의 要求에 適切하도록 努力의 統一을 達成하는데 必要한 部署間의 協同狀態의 質을 말한다. 그 要旨는 環境이 더욱 不確實性下에 있고豫測하기 困難할수록 分化와 統合이 더욱 더 要求된다는 것이다. 즉 環境이 不確實하고 異質的이면 組織은 相對的으로 非構造的으로 되어야 하며 管理參謀間에 影響力を 廣範하게 分散시켜야 하고, 環境이 安定的이고 同質的이면 硬直的 組織構造가 適切하며, 外的環境이 매우 多樣하고 內的環境이 高度로 分化되어 있으면 組織構造內에 매우 精巧한 統合機制가 있어야 한다는 것이다.

Tom Burns와 G.M. Stalker도 相異한 管理 System들은 環境의 變化率에 關聯되었다는 것을 提示했다.⁽⁴⁴⁾ 그들은 機械的 類型과 有機的 類型 等 2가지 管理類型을 特徵지우고, 機械的 類型은 安定된 條件에 適切하나 有機的 類型은 變化된 條件에 더욱 有利하다는 結論을 내렸다.

그러므로 Contingency 觀點에서 環境變數와 管理變數의 行列과 組織設計類型을 關聯시키면 〈圖 8〉과 같이 나타낼 수 있겠다. 機械的(安定的, 閉鎖的, 靜態的) 組織과 有機的(適應的, 開放的, 動態的) 組織을 極端으로, 連續體의in 次元에서 適切한 組織類型이 設計되어야 한다는 것이다.

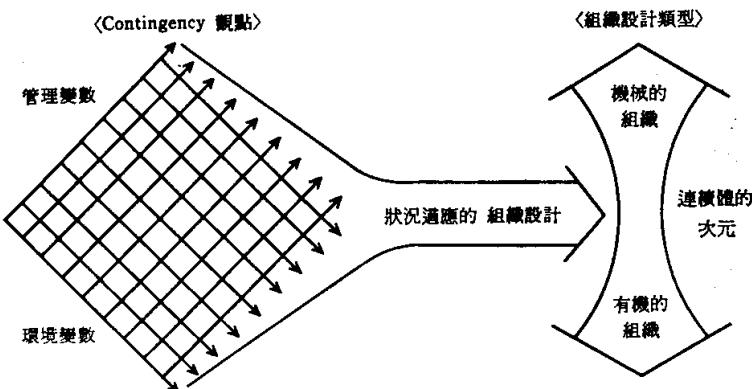
이와 같이 組織設計에 있어서 Contingency 分析은 相異한 組織類型에 對한 適切한 關聯變數를 提示하고 있다.⁽⁴⁵⁾ 安定的이고 機械的인 組織類型은 環境이 相對的으로 安定되고 確實한 境遇, 目標가 잘 定義되고 永續的일 境遇, 技術이 相對的으로 均一하고 安定的일 境

(43) E.F. Huse, *Organization Development and Change*, West publishing Co., Boston, 1975, pp. 122~124.

(44) H.R. Bobbit, Jr., et al., *op. cit.*, pp. 455~456.

(45) F.E. Kast, et al., *op. cit.*, pp. 116.

〈圖 8〉 狀況適應的組織設計의 過程



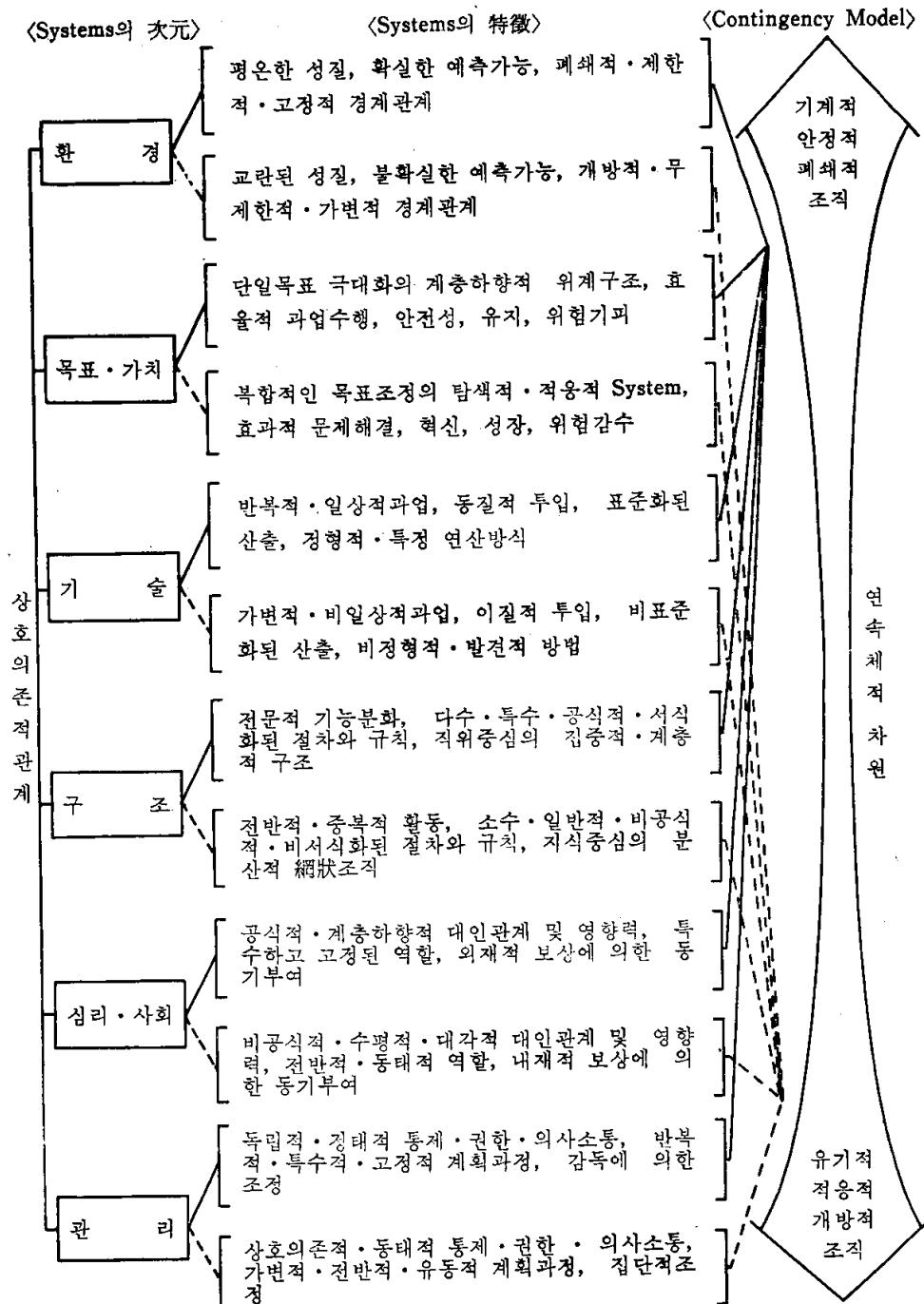
遇, 日常的인 活動이며 生產이 主要目的인 境遇, 意思決定이 定型的이고, 調整과 統制過程이 아주 構造的, 階層的 System으로 되어 있을 境遇에 더욱 適切하다. 反面에 適應的, 有機的 組織類型은 環境이 相對的으로 不確實하고 攪亂되어 있는 境遇, 目標가 多樣하고 可變的인 境遇, 創意性과 革新이 重要視되는 非日常的인 活動이 많을 境遇, 發見的(heuristic) 意思決定過程이 有用하게 되고 調整과 統制가 交互作用을 通해 일어나며, System이 ullen 階層의이고 더욱 流動的인 境遇에 더욱 效果의이다.

이러한 Contingency觀點의 概念的 Model은 組織 System들의 主要한 次元과 特徵別로 要約하여 區分하면 〈圖 9〉와 같이 整理할 수 있다.⁽⁴⁶⁾ System의 次元이나 System의 特徵도 論者에 따라 더욱 具體的으로 細分하기도 하고 概括的으로 統合하기도 했으나, 本稿에서는 現代的 組織設計의 理論으로서 Systems 概念을 言及할 때 區分한 Systems 次元과 Contingency 觀點을 關聯시켜 본 것이다.

그러나 Contingency 觀點은 組織設計方法에 있어서 全般的으로 有用性이 있음에도 不拘하고, 어느 理論이나 長點이 있으면 短點이 隨伴된 것처럼 脆弱點이 없는 것은 아니다. 그 가운데 하나는 組織效果를 試驗하기 위한 方法으로서 主로 既存 組織을 對象으로 適用되었다는 것이다. 即 Model에 適用하도록 組織을 能動的으로 變化시켜 그 變化的 effect를 體系的으로 評價한 것은 거의 없다는 것이다. 또한 Contingency Model 自體의 根本을 攻擊하는 더욱 强한 批判은 環境의 不確實性을 測定하기 為해 使用된 測定基準의 妥當性에 對한 疑問을 提起하는 것이다. Tosi 一派는 收益과 支出의 可變性 또는 流動性範圍 等, 不確實性에 對한 相異한 測定으로서 環境의 不確實性의 測定道具를 比較했다. 即 市場, 技術, 收

(46) Ibid., pp. 88-489, Selected Readings in Organization Behavior and Theory, 洪陵科學出版社, 서울, 1980, pp. 314~320.

<圖 9> 狀況適應的組織設計의 概念的 Model



入의 變化를 綜合的인 可變值로서 活用하여 上位階層이나 中間階層의 管理者를 對象으로 研究한 結果, 그들의 可變性의 測定과 環境的 不確實性에 對한 管理者의 反應間に 別로 關係가 없다는 것을 發見하고 環境的인 下位測定基準은 方法論的으로 不適切하므로 더욱 適切한 測定方法이 開發될 必要가 있다는 結論을 내렸다.⁽⁴⁷⁾

이와 같이 Contingency 觀點은 비록 어느 程度 方法論上의 脆弱點을 內包하고 있으나 組織을 設計하는데 있어서 오늘날에는 特히 非製造業體를 組織해야 하는 挑戰에 直面해 있고, 多種業體, 多技術業體, 多角市場業體로서 Conglomerate가 形成되고 多國籍化하는가 하면, 知識業務와 知識人에 關心을 기울이고 企業家 精神의 刷新을 要求하는 問題들이 擙頭되고 있으므로,⁽⁴⁸⁾ 그 比重이 漸次 增大될 것임에 틀림없다. 그러므로 傳統的인 構造는 오늘날의 複合的인 組織에 더 以上 適切할 수 없으며, 體系的이고도 多角的인 組織設計 方法의 改善과 함께 System的이고도 狀況適應的인 組織設計가 이루어지므로서 實際的으로 當面한 組織問題를 解決해 나갈 수 있을 것이다.

5. 要約 및 結論

本稿에서는 現代的인 組織設計를 爲해 組織에 關한 몇 가지 最近의 研究結果를 檢討하고, 相異한 組織類型들의 內的・外的環境의 要素들을 特殊하게 結合함으로써 狀況適應的 組織을 設計할 수 있는 方案을 考察해 본 것이다. 이것을 追究하기 前에 먼저 有效한 組織을 設計하는데 適切한 背景을 提供할 수 있는 組織理論을 再考하면서 傳統的 理論으로부터 行動科學, 計量科學 等, 修正理論을 거쳐, Systems 概念의 發達까지, 結局 Contingency 觀點의 出現까지 組織과 管理理論의 展開過程을 比較・要約했다.

傳統的인 管理理論은 모두 組織과 諸般管理業務에 適切히 使用되는 原則을 開發했다. 이 러한 普遍的 原則들은 매우 規範的이었으며 組織을 設計하고 管理하는데 있어서 唯一한 最適의 方法으로 主張되었다. 計量科學이나 行動科學이 모두 組織研究에 새로운 概念을 紹介했을지도라도, 그들은 “唯一한 最善의 方法”을 規定하는데 너무나 偏重하는 傾向이 있었다. 計量科學은 規範的인 接近法을 強調했으며 管理 및 意思決定에 關한 論理的, 合理的, 演算的인 觀點을 強調했다. 많은 行動科學者들 역시 管理에 對해 獨特한 接近法을 強調했다. 이

(47) H. Tosi, R. Aldag, R. Storey, "On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale," *Administrative Science Quarterly*, 18, 1973, pp. 27~36.

(48) P.F. Drucken, "New Templates for Today's Organizations," *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1974, pp. 45~53.

와 같이 古典的 理論이나 修正理論은 組織論上 完全히 統合된 知識의 實體가 되지 못하고 各 學派는 그것이 가장 重要하다고 생각하는 組織의 局面을 強調했다.

그러나 組織은 目標價值를 가지고 있으며 心理·社會的, 技術的, 構造的, 管理的 變數를 包含하고 있을 뿐만 아니라 政治·經濟·社會·法律 等 外的 環境의 影響을 받고 있는 複合的인 System이다. 이러한 組織內外의 變數와 下位 System들은 組織을 設計하는 方法을 決定하는데 있어서 반드시 考慮해야 될 要素가 된다. 그러므로 本稿에서는 組織類型의 設計에 關한 理論을 展開하기 前에 그 設計要因을 살펴 본 것이다.

System理論과 Contingency 觀點은 이러한 組織設計의 모든 要因을 全體 組織의 立場에서 考慮한다. 한편 組織을 環境適應的 System으로 보며 組織과 그 環境을 相互依存의인 것으로 看做한다.

Systems 接近法은 古典理論과 修正理論을 結合力있는 全體로서 統合한 것이다. 그래서 組織과 環境의 動態의인 相互作用過程을 強調하며 部分의 重要性을 認識하면서도 統一的 構成體인 全體를 考慮하고, 活動自體가 相互關聯되어 있으면서도 相互獨立의인 要因들에 依해 誘發된다는 것을 假定한다.

이와 같이 Systems 理論은 相對的으로 매우 抽象的이고 全般的인데 比하여 Contingency 觀點은 Systems 概念에 基礎를 두지만 Systems間의 相互關係에 對한 特性과 類型을 더욱 具體的으로 나타내고 더욱 獨特하게 強調한다. Contingency觀點은 結局 特殊한 狀況에 가장 適切한 組織設計와 管理行動을 提示하려는 것으로서, 모든 狀況에 適切한 普遍의인 原則을 拒否한다. 이것은 Systems 概念의 組織內外의 下位 System들과 計量的, 過程的, 行動科學的, Systems 管理變數를 獨立變數와 從屬變數의 關係로 相互行列의으로 把握하고, 機械的인 組織과 有機的인 組織사이의 連續體의인 次元에서 適切한 組織類型이 設計되어야 한다는 것이다.

以上에서 要約한 바와 같이 狀況適應의인 組織設計 Model은 複雜多端한 現代組織의 特性에 비추어 全般的으로 有效適切한 것이지만 能動의인 組織變化 및 體系의인 效果評價라든지, 環境의 不確實性에 對한 測定基準의妥當性에 對하여 論難이 있다. 그러므로 狀況에 適切한 全體的 Systems로서 組織을 더욱 더 完全히 設計할 수 있도록 組織設計에 關한 測定道具를 改善하고 體系的이고도 多角의인 次元에서 基本의인 概念을 施行할 方法을 開發해 나가야 될 것이다.

參 考 文 獻

1. 慎侑根, 組織論, 茶山出版社, 서울, 1981.
2. 洪陵科學出版社, *Selected Readings in Organization Behavior and Theory*, 서울, 1980.
3. Bobbit, H. R., Jr., Breinholt, R. H., Doktor, R.H., McNaul, J.P., *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice-Hall, 1978.
4. Boot, R.L., Cowling, A.G. and Stanworth, M. J.K., *Behavioral Sciences for Managers*, Arnold, London, 1977.
5. Hellriegl, D. and Slocum, J.W., Jr., *Management: A Contingency Approach*, Addison-Wesley, Massachusetts, 1974.
6. Harrison, E.F., *Management and Organization*, Hughton Mifflin, Boston, 1978.
7. Hicks, H.G. & Gullett, C. R., *Organizations: Theory and Behavior*, McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo, 1975.
8. Huse, E.F., *Organization Development and Change*, West Publishing Co., Boston 1975.
9. Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E., *Organization and Management: a System and Contingency Approach*, McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo, 1979.
10. Katz, D. and Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, New York, 1978.
11. Knight, K., *Matrix Management*, Gower Press, Westmead, England, 1978.
12. Lundgren E.F., *Organization*, Harper & Row, New York, 1974.
13. Luthans, F., *Organizational Behavior*, 2nd ed., McGraw-Hill, Kogakusha, Tokyo, 1977.
14. Luthans, F., *Organizational Behavior*, 3rd ed., McGraw-Hill Kogakusha, Tokyo, 1981.
15. Simon, H.A., *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1961.
16. Simon, H.A., *The Shape of Automation: For Men and Management*, Harper & Row, New York, 1965.
17. Thompson, J.D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York, 1967.
18. Woodward, J., *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford Univ. Press,

- Fair Lawin, N.J., 1965.
19. Argyrs, C., "Personality and Organization Theory Revisited," *Administrative Science Quarterly*, June 1973.
 20. Drucker, P.F., "New Templates for Todays Organizations", *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1974.
 21. Esterfer, B.D., "Methods for Management Research in the 1970's: An Ecological Systems Approach," *Academy of Management Jorunal*, March 1971.
 22. Goggin, W., "How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning," *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1974,
 23. Galbraith, J., "Environmental and Technological Determinants of Organizational Design," J. W. Lorsch and D.R. Lawrence, *Studies in Organization Design*, Irwin-Dorsey, Georgetown, 1970.
 24. Hickson, D.J., "A Convergence in Organization Theory," *Administrative Science Quarterly*, September 1966.
 25. Hunt, R.G., "Technology and Organization," *Academy of Management Journal*, September 1970.
 26. Morse, J.J. and Lorsch, J.W., "Beyond Theory Y," *Havard Business Review*, May/June 1970.
 27. Nightingale, D.V. and Toulouse, J.M., "Toward a Mutilevel Congruence Theory of Organization," *Administrative Science Quarterly*, June 1977.
 28. Payne, R.L. and Pheysey, "Organization Structure and Sociometric Nominations Amongst Line Managers in Three Contrasted Organizations," Push, D.S., and Payne, R.L., *Organizational Behavior in its Context*, Saxon House, Westmead, England, 1977.
 29. Petit, T.A., "A Behavioral Theory of Management," *Academy of Management Journal*, December 1967.
 30. Pheysey, D.C., Payne, R.L. and Push, P.S., "Influence of Structure at Organizational and Group Levels." Push, D.S., and Payne, R.L., *Oraanizational Behavior in its Context*, Saxon House, West mead, England, 1977.
 31. Pugh, D.S., Hickson, D.J. Hinings, C.R. and Turner, C., "Dimensions of Organization Structure," *Administrative Science Quarterly*, June 1968.

32. Ranson, S., Hinings, B. and Greenwood, R., "The Structuring of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, March 1980.
33. Shetty, Y.K. and Carisle, "A Contingency Model of Organization Design," Hampton, D.H., *Modern Managements; Ideas and Issues*, New Delhi, Prentice Hall of India, 1976.

A Systems and Contingency Model of Organization Design

Song Serk-Hoon

Summary

This article will examine some of the recent research findings on organizations and suggest a scheme for understanding how different organizational patterns may develop in response to specific combinations of elements in the internal and external environment. Before pursuing this, I have traced the evolution of organization theory from traditional views, through modifications of the behavioral and quantitative sciences, to the development of systems concepts, and finally to the emergence of contingency views.

Traditional theory emphasized the development of principles which were appropriate and applicable to all organizations. These universal principles were quite prescriptive—there was only one appropriate way to design and manage organizations. Although the quantitative and behavioral sciences have introduced new concepts to the study of organizations, they too have tended toward prescribing the "one best way".

But an organization is an interdependent system—a result of complex interaction between itself and environment. It includes the environmental suprasystem as well as the overall organizational system and its important subsystems—goals and values, technical, structural, psychosocial, and managerial. The question of organization design can fruitfully be explored by identifying these diverse forces influencing the structure. Therefore I arranged a brief analysis of these elements which would indicate how they might influence a company's actions in designing an organization.

Considering all the factors, system concepts and contingency views provide a basis for designing organization, viewing it as an adaptive ecological system in its environment. Systems theory may be considered a general theory of organizations, integrating classical and neoclassical with contemporary concepts. This is done by viewing an organization as a dynamic process that occurs with and, in general, is controlled by a structure. Systems theory involves a relatively high level of abstraction. On the other hand,

contingency views tend to be more concrete and to emphasize more specific characteristics unique to organizations. In effect, the contingency theory demonstrates clearly that there is no one best way to design an organization as either a total system in its own right or as a subsystem within a larger system. It seeks to understand the interrelationships within and among subsystems as well as between the organization and its environment and to define patterns of matrix relationships of variables-management and environment variables. This contingency model provides a framework for research and comparative analysis by focusing on supra-and subsystems and their key dimensions and by describing characteristics and open/adaptive/organic.

Despite its general usefulness, there are, however, less evidence about the actual implementation of the design in changing an existing organization, and doubts about the validity of the scale used to measure environmental uncertainty. So for these tasks we will need to develop better data, refine the measuring instruments, and develop methods of implementing the basic concepts.