

# 制約理論과 組織設計戰略에 관한 理論的 考察

白 三 均

◀目 次▶	
I. 序 論	(2) Perrow의 研究
1. 研究의 目的	IV. 社會·技術시스템과 組織設計
2. 接近方法 및 範圍	1. 職務設計와 社會·技術시스템
II. 制約理論과 經營管理(組織設計)	2. QWL과 社會·技術시스템
1. 制約理論의 內容	3. 組織設計와 社會·技術시스템
2. 本 研究의 狀況變數	V. 統合的 組織設計模型
(1) 環境變化와 組織	1. 環境·技術과 課業專門化過程
(2) 環境의 不確實性	2. 社會·技術시스템과 課業專門化過程
III. 環境·技術과 組織設計	3. 「課業-組織-人間」의 適合性模型
1. 環境變化와 組織設計	(1) Porter, Lawler와 Hackman 模型
(1) Burns와 Stalker의 研究	(2) Morse와 Lorsch 模型
(2) Lawrence와 Lorsch의 研究	(3) 制約的 職務設計模型
(3) 其他의 制約的 觀點	VI. 結 論
2. 技術變數와 組織設計	參考文獻
(1) Woodward의 研究	英文抄錄

## I. 序 論

### 1. 研究의 目的

不確實性和 급격한 變化속에서 效率的인 經營을 하기 위하여 經營者는 企業組織의 主體로서 各 企業環境의 要求에 適合한 組織原理를 適用하여야 한다.

現代企業의 經營者는 過去보다 훨씬 급변하고 불확실한 環境變化를 겪고 있으며, 技術的, 產業的, 政治的, 道德的, 科學的, 宗教的 環境變化가 組織에 커다란 影響력을 미치고 있다. 이러한 주요 環境變化는 個別的으로 발생하지 않고 있어서 더욱더 經營者의 어려움을 가중시키고 있다. Alvin Toffler에 의하면 環境變化의 複雜性和 不確實性 때문에 future shock<sup>(1)</sup>가 발생하게 되며, 이것은 變化의 類型과 導入速度가 個人의 適應能力의 限界를 넘어설 때 발생한다고 한다.

筆者 : 서울大學校 大學院 經營學科 卒業

(1) A. Toffler, *Future Shock*, (N.Y.: Random House, Inc., 1970).

이러한 環境變化에도 불구하고 經營者의 效率의 管理에 대한 責任은 變化하지 않고 있을 뿐 아니라 外部環境으로부터의 制約要件과 從業員과 스태프로부터의 變化하는 要求 및 變化하는 價値로 인하여 組織目標에 대한 優先權의 再調整과 經營方法을 再定義할 必要性이 있게 되었다.<sup>(2)</sup> 이처럼 內的·外的 環境變化로 인하여 經營管理의 어려움을 겪고 있는 經營者로 하여금 效率의이고 能率의인 適應을 할 수 있도록 하는 思考로서 最近에 各광을 받고 있는 經營管理의 思考가 制約的 어프로우치(contingency approach)이다.

本稿는 組織設計의 制約的 어프로우치를 理論的으로 考察함으로써 效率의이고 能率의인 組織設計戰略을 수립하여 外部環境變化에 창조적으로 適應할 수 있도록 함과 동시에 組織構成員의 士氣管理에도 도움을 줄 뿐만 아니라 個人, 集團, 組織의 目標과 같은 다양한 目標을 效率의이고 能率的으로 성취할 수 있도록 組織設計戰略의 方向을 設定하는 것을 目的으로 하며, 이러한 目的을 達成하기 위하여 經營者가 처해 있는 狀況으로서의 狀況變數인 環境, 技術, 社會·技術시스템을 포괄적인 制約要件으로 考察하겠다.

## 2. 接近方法 및 範圍

本稿는 組織設計에 대한 制約的 어프로우치에 관한 것으로서 經營者가 처해 있는 狀況을 중심으로 組織設計戰略의 方向을 결정하려는 시도이다. 이와 더불어 本稿에서의 制約的 어프로우치는 行動科學의 어프로우치 및 狀況理論의 좁은 觀點을 統合하는 입장에서 보다 포괄적이고 복잡한 制約條件까지도 동시에 고려하고 있다.

다시 말해서 行動科學의 어프로우치는 企業組織의 社會시스템만을 분리시켜 組織內에서의 組織構成員의 모티베이션과 職務滿足 및 일을 통한 自我實現에 주로 着점을 두고, 이를 통한 組織有効성의 달성을 시도하는 組織論의 接近法이다. 한편 社會·技術시스템 어프로우치는 企業組織의 社會시스템과 技術시스템을 조화시키려는 시도로서 보편성보다 특수성을 강조하는 組織論에 대한 接近法이며 組織內에 주로 관심이 있고 組織構成員의 感情이나 「일하는 보람」(quality of working life: QWL)에 着점을 두고 있기 때문에,<sup>(3)</sup> 결국 行動科學의 어프로우치와 더불어 經營者가 처해 있는 狀況으로서의 環境 또는 技術과의 適合關係를 소홀히 한다는 결점을 갖는다.

이러한 결점을 갖는 行動科學의 어프로우치 및 社會·技術시스템 어프로우치와 대조적인 입장에 있는 組織論의 接近法은 狀況理論이며, 이것은 企業組織外部의 狀況要因인 環境·技術要因에의 適應을 組織有効성의 觀點에서 보다 중요시하여<sup>(4)</sup> 組織內的 要因을 경시하는

(2) J.W. Slocum, Jr., "Using Organizational Designs To Cope With Change", *Business Horizons*, December 1979, pp. 65-66.

(3) 慎侑根, 組織論(서울: 茶山出版社, 1981), pp. 93-98 參照.

(4) 慎侑根, 上揭書, p. 98.

입장에 있다. 行動科學的 어프로우치 및 社會·技術시스템 어프로우치는 組織內的 狀況에 주로 관심을 갖는 반면 狀況理論은 組織外的 狀況에 주로 관심을 갖고 있기 때문에 이러한 組織論에 대한 接近法의 주요한 관심사를 統合하여 결점을 보완하는 입장에서 本稿의 組織設計에 대한 接近法인 制約的 어프로우치<sup>(5)</sup>는 전개되어진다. 이전의 여러가지 어프로우치의 결점은 環境·技術(行動科學的 어프로우치와 社會·技術시스템 어프로우치) 및 課業과 人間(狀況理論)의 變異성에 따른 複雜性を 인식하지 않으려고 했던 점이며, 制約的 어프로우치는 이러한 複雜性を 무시하는 것이 아니라 그에 대한 思考의 方向을 제시해 준다는 長點을 갖는다.

요컨대 급격한 環境變化 속에서는 動態的 組織이 요청되며, 이러한 動態的 組織은 經營管理의 主體로서 經營者가 처해있는 狀況을 나타내 주는 狀況變數를 考察한 結果로서 그 方向이 定해져야 하며, 그러한 狀況變數는 크게 다음 2가지로 分類할 수 있다. 첫째, 環境 및 技術變數를 들 수 있는데 이것은 주로 企業外部的인 狀況要因과 관련성을 갖는다. 둘째, 社會·技術시스템變數를 들 수 있는데 이것은 주로 企業內部的인 狀況要因과 관련성을 갖는다.

이처럼 本稿의 狀況變數로서의 環境, 技術 및 社會·技術시스템은 行動科學的, 社會·技術시스템的, 狀況理論的 어프로우치의 주요한 관심사를 포괄적으로 함축하고 있는 것으로서 3가지 接近法을 포괄하는 意味에서 組織設計에 대한 制約的 接近法을 취한다.

이러한 接近法을 따라 本稿는 制約理論과 經營管理(組織設計)의 關係와 環境, 技術 및 社會·技術시스템과 組織構造의 關係를 考察한 다음 이러한 考察을 바탕으로 하여 統合的 組織設計模型을 提示하는 順으로 內容을 展開하고자 한다.

## II. 制約理論과 經營管理(組織設計)

### 1. 制約理論의 內容

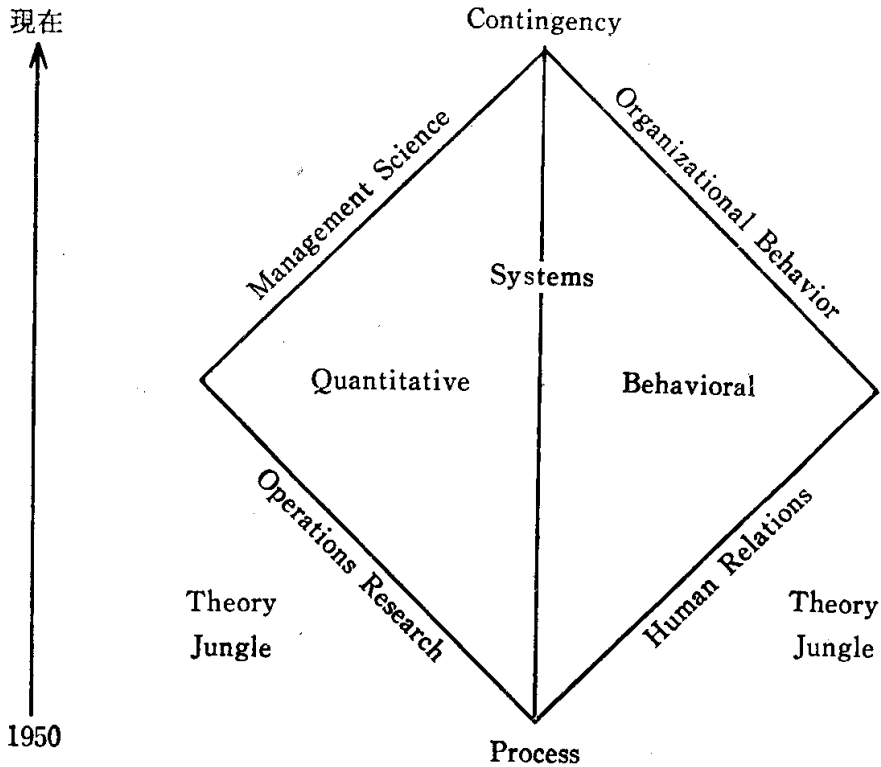
管理에 대한 古典的, 計量的, 시스템 어프로치적 理論家들은 環境을 고려하지 않았으며, 그들의 概念과 技法이 보편적으로 適用可能性을 갖는다고 가정한다. 그러나 實際에 있어

(5) 本稿의 制約的 어프로우치는 狀況理論과 區別되는 입장에 있다. 일반적으로 制約的 어프로우치와 狀況的 어프로우치는 同一한 概念으로 생각되고 있으나, 엄밀한 意味에서는 區別하여 使用할 수 있다. 本來의 制約的 어프로우치는 if-then contingency라 하여 situational approach와 區別할 수 있으며, 이에 관해서는 다음 文獻을 참조바람.

F. Luthans, *Introduction to Management: A Contingency Approach*, (N.Y.: McGraw Hill, Inc., 1976).

서 理論과의 많은 差異를 경험한 實務者들은 理論이 非現實的이라고 비난하며, 다른 한편 理論家들은 그들의 技法과 概念을 잘못 適用하였다고 實務者를 비난한다. 制約的 어프로우치는 環境을 統合하여 이러한 理論과 實際間의 差異를 좁히려는 시도로서 나타난 것이다. (6) <그림 II-1>은 이러한 經營管理概念과 技法의 進化過程을 나타낸다.

<그림 II-1> 時代에 따른 管理와 그 關係에 관한 어프로우치



資料 : Fred Luthans, "The Contingency Theory of Management: A Path out of the Jungle", *Business Horizons*, June 1973, p. 69. in; Luthans, *ibid.*, p. 458).

組織理論과 設計에 관한 制約的 見解에 주어진 강조점은 전체로서의 管理의 開發과 유사하다. 開放體系理論과 情報處理組織은 環境的 投入을 인식하고 있으나, 制約的 어프로우치는 한 걸음 더 나아가서 이러한 環境을 特定한 組織構造와 연결시킨다. 制約的 組織理論의 出發點은 Woodward 및 Burns와 Stalker에 의해 Tavistock Institute에서 행해진 몇 가지 주요한 研究인 것으로 일반적으로 인식되고 있다. 이러한 개척적인 노력이 Thompson 및 Lawrence와 Lorsch에 의해서, 그리고 가장 최근에는 Aston Group(영국의 Aston 대학의 연구

(6) F. Luthans, *Organizational Behavior*, 3rd ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1981), p. 474.

자 집단)과 Perrow에 의해서 보다 정리되었다. 이러한 여러 研究의 강조점은 각각 다르나 共通點은 모든 制約理論家들이 環境과 組織構造를 관련시키고 있다는 점이다.<sup>(7)</sup>

시스템 오리엔테이션은 公式的인 組織의 研究에 거시적인 paradigms를 제공하였다. 이 모형은 組織의 複雜性을 강조하며, 보편적으로 제시되어진 組織設計에 대한 純正히 古典的이거나 行爲的인 接近法을 심각하게 問題삼았다. Weber의 理想的인 官僚制的인 前提가 宏观(macro)일지라도 그것들이 組織設計에 관련 環境, 技術 및 個人選好의 差異를 고려하고 있지 않다는 點에서 보다 單純하다.

古典的 및 行動科學者들의 理論과 研究를 利用하여 組織設計의 制約的인 見解에 대한 광범위한 定義를 내릴 수 있다. 즉 制約理論이란 實體로서의 組織시스템과 그 環境과의 사이 뿐만 아니라 組織의 下位시스템內와 사이에서의 相互關係를 理解하고 豫測하려는 시도를 말한다. 이것은 組織의 多變量性格을 강조하며 그러한 變數들이 變化하는 狀況과 特定한 狀況에서 어떻게 作用하는가를 해석하고 이해하고자 시도한다. 이러한 접근은 特定한 狀況에서 成功할 확률이 가장 높은 組織設計戰略을 提示함으로써 經營者에게 도움을 준다.

組織設計에 대한 制約的인 접근은 다음과 같은 理由 때문에 經營者에게 호감을 갖도록 한다.<sup>(8)</sup> 첫째, "one best way" 접근은 옹호자들이 設計에 대한 經營者의 意思決定에 관한 대책으로서 制約的인 접근을 제공한다. 理論적으로 볼 때 最善인 접근을 實行한 후에 經營者들은 目標達成이 조금도 改善되지 않는 경우를 경험한다. 이처럼 經營者가 처해있는 狀況의 믹스가 特定한 접근과 항상 一致하는 것은 아니다. 制約的인 접근은 어떤 하나의 特定한 設計를 지지하지 않으며, 중요한 많은 變數를 통한 탐구와 特定한 時間과 環境에 적절한 設計의 決定을 선택할 것을 주장한다.

둘째, 비록 經驗的인 根據를 갖고 있으나 制約的인 접근은 組織이 직면한 狀況에 관한 個人的인 見解을 가미한다. 만약 狀況에 적합할 경우 상이한 類型, 시스템, 科學的인 管理, 관료제 및 시스템 4의 사용을 주장한다. 만약 組織과 環境間의 動態的인 性格을 고려한다면, 가장 適合한 것을 使用하고자 하는 의지는 현실적으로 바람직하다.

셋째, 制約的인 접근은 하나의 組織의 여러 部門이 目標을 達成하기 위해서 相異한 組織設計를 要求할 수 있다는 것을 명백히 지적해 준다. 이처럼 同一한 組織은 엄밀히 관료제적이거나 시스템 4적인 構造와 대조가 되는 것으로서 多樣한 설계를 가질 수 있다. 組織의 各 部門이 사용할 수 있는 正確한 設計는 그들의 目標發展과 成就에 영향을 미치는

(7) *Ibid.*, pp. 551-552.

(8) A.D. Szilagyi, Jr. and M.J. Wallace, Jr., *Organizational Behavior and Performance*, 2nd ed. (Santa Monica, California: Goodyear Publishing Co., Inc., 1980), pp. 370-371.

變數들의 狀況의 믹스에 의존한다.

## 2. 本 研究의 狀況變數

組織의 設計에 영향을 미치는 要因들의 正確한 性格은 의문의 여지가 많다. 本 研究에서는 「環境-組織-課業(職務)-人間」의 有機的 關係를 이해하고 예측할 수 있도록 주로 企業組織의 外的 狀況과 관련되는 環境的·技術的 要因과 주로 企業組織의 內的 狀況과 관련되는 社會·技術시스템의 要因을 組織의 設計에 있어서 가장 중요한 制約要件, 즉 狀況變數로 삼고 있다. 이러한 狀況變數들의 性格을 보다 잘 理解하기 위해서 그것들을 명백히 定義하여 研究하고자 하는 중요한 시도를 검토함으로써 理論을 탐사할 필요가 있다.

制約條件으로서 環境이라는 狀況變數는 [III-1]에서, 技術變數는 [III-2]에서 이에 관한 制約的 이프로우치의 研究結果를 검토함으로써 構造와의 關係를 명백히 理解할 수 있도록 한다. 다음으로 社會·技術시스템變數는 [IV]에서 마이크로次元의 職務에서부터 매크로次元의 組織까지를 검토한다.

이처럼 本 研究의 狀況變數인 環境, 技術 및 社會·技術시스템이 次後에 검토·분석되어짐에도 불구하고 環境變數의 重要性을 감안하여 여기에서는 環境의 不確實性을 效率的으로 管理할 수 있도록 하는 몇가지 概念을 검토하겠다.

### (1) 環境變化와 組織

組織은 環境과의 相互作用과 관련성을 갖고 연구되어야 한다. 모티베이션, 集團形成, 리더쉽 및 組織構造의 內的 要因을 무시하는 것은 組織의 部分的인 分析에 불과하듯이 組織에 영향을 미치는 環境要因을 考慮하지 않는 것도 또한 마찬가지다. 그러므로 組織行爲나 成果를 고찰할때 內的 要因과 環境을 동시에 고찰하는 것이 중요하다.

넓은 意味에 있어서 環境은 組織境界外的 모든 것이며, 組織의 一般環境과 특정한 課業環境을 區分하는 것이 유익하다. 一般環境은 政治的, 經濟的, 資源, 社會的, 技術的 環境 등을 가지고 있으며, 이것들은 各各 대부분의 組織에 영향을 미친다. 그러나 이것들이 모든 組織에 同一한 영향을 미치는 것은 아니다. 課業環境은 組織의 內的 機能에 직접 영향을 미치는, 보다 特定한 영향을 미치는 要素의 集合이다. 一般環境은 모든 組織에 따라 상이할 수 있다.

組織과 그 經營者는 여러가지 課業環境을 管理하며, 이의 基本假定은 經營者는 環境의 要求에 適合하도록 構造를 설계함으로써 그들의 環境에 適應하여야 한다는 것이다. 經營者가 環境變化에 適應하기 위하여 사용하는 戰略들은 互選(cooptation), 協商(bargaining), 組織外運動(lobbying), 聯合形成(forming coalition), 公表(representation) 및 社會化(socia-

lization)이다. 어떤 企業은 環境의 變化에도 불구하고 組織構造를 그대로 보유하고 있기도 한다. 그러나 대부분의 성공적인 經營者들은 環境의 不確實性에 그들의 構造를 適應시킨다.

대부분의 經營者는 安定的인 性格과 變動의인 性格을 동시에 갖는 環境에 처해 있다. 마케팅과 技術的 要因은 매우 安定的인 性格에서 매우 不安定的인 性格에까지 이르는 特性을 띄고 있다. 安定된 市場과 技術的 環境에서 營業을 하는 經營者는 日常的인 生産作業을 遂行하는 組織을 가질 것이며, 꽤 公式化되어지고, 集權的 意思決定을 가지며, 規則과 規制에 많은 制約을 받을 것이다. 安定된 環境은 複雜한 環境構造나 意思決定過程을 필요로 하지 않는다. 그러나 變化하는 組織을 성공적으로 管理하기 위해서는 分權的 組織構造와 外部狀況에 정통한 經營者를 보다 중요하게 생각해야 한다. 또한 專門家를 규합할 필요가 있을 때는 公式的인 段層을 우회하는 動態的 커뮤니케이션 시스템이 요청되며, 기회를 포착했을때 不確實性에 대처하고 새로운 製品이나 用役을 開發하는 것을 강조하는 分權的 構造가 요청된다. 變化하는 狀況에 있어서 가장 중요한 것은 相異한 背景을 가진 相異한 機能分野에서 모인 사람들과 협력하여야 하는 여러 팀에서 課業이나 地位를 變化시킬 때 그 變化를 수용할 能力이 있는 사람이다.<sup>(9)</sup>

## (2) 環境의 不確實性

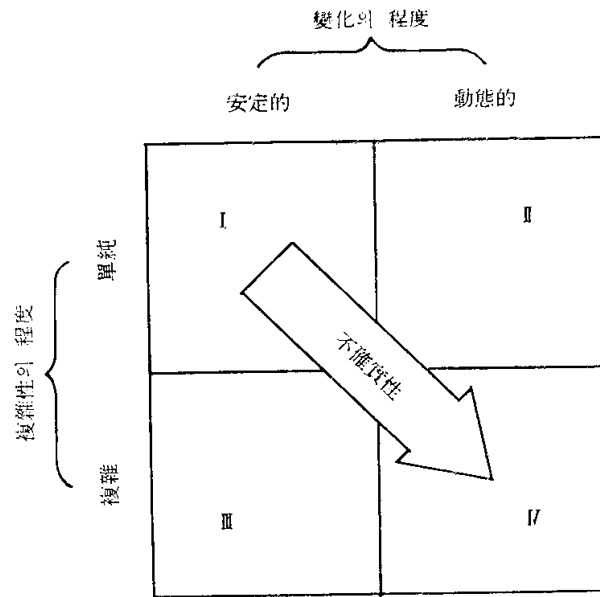
### ① 環境의 2次元

組織의 課業環境은 變化의 程度(degree of change)와 複雜性的 程度(degree of complexity)라는 2次元을 따라 관찰할 수 있다. 變化의 程度는 課業環境의 構成要素가 시간이 지남에 따라 相對的으로 安定的인 狀況에 있느냐 아니면 動態的인 狀態에 있느냐의 程度를 가리킨다. 複雜性的 程度는 單純한 狀態에서 複雜한 狀態에 이르기까지의 程度를 가리키며, 組織의 課業環境의 構成要素가 數的으로 少數이나 多數이냐를 가리킨다. 이러한 課業環境의 2개의 次元이 <그림 II-2>에 4개의 元素를 가진 매트릭스로 나타나 있다. 예컨대 第I元素는 顧客, 供給者 및 競爭者와 外的 相互作用이 거의 없는 꽤 安定的인 環境에서 營業을 하는 組織을 나타낸다. 반면에 第IV元素는 動態的이고 變化하는 環境이 外部相互作用의 複雜한 集合과 연결되어 있다.

이러한 2개의 環境的 次元은 環境 不確實性을 決定하는 데 유익한 役割을 한다. 組織의 課業環境이 安定的이고 單純한 狀態에서 動態的이고 複雜한 狀態로 옮겨감에 따라서 環境에 관한 特定 情報의 不足과 特定한 組織行動의 영향에 관한 知識의 不足은 점점 增加하여 經營者의 意思決定이 매우 不確實한 過程이 된다. 이처럼 環境의 不確實성은 많은 組織活

(9) J.W. Slocum, *op. cit.*, pp. 68-69.

〈그림 II-2〉 環境의 次元



動에 영향을 미친다. 즉 目標가 不確實性의 程度에 의해서 영향을 받을 뿐만 아니라 組織이 不確實性의 영향을 감소시키기 위하여 特定한 構造 및 過程의 構成要素를 변경시켜야 한다. (10) 이처럼 組織이 처해있는 狀況에 따라 組織을 設計해야 하며, 各各의 環境類型에 따른 組織設計戰略을 요약하면 <표 II-1>과 같다. (11) 이러한 環境의 不確實性을 管理하는 가장 중요한 組織機能은 境界外的 活動(boundary-spanning activity)이다.

② 境界外的 活動

모든 시스템은 그들과 環境을 區分시키는 境界를 가지고 있다. 이러한 境界를 검토함으로써 우리는 開放 및 閉鎖시스템을 구별할 수 있다. 閉鎖시스템은 경직적이고 침투불가능한 境界를 가지고 있으며, 반면에 開放시스템은 環境構成要素와 연관성을 갖는다.

組織行爲用語로 境界라는 것은 시스템活動의 定義, 構成員의 시스템에의 流入, 資源, 技術的 노우하우 및 피이드백의 시스템에의 流入에 대한 限界線이다. 境界는 從業員과 外部사람간에 어느 정도 장애역할을 하기도 한다. 사실상 境界는 情報, 資源, 技術 및 에너지의 흐름에 대한 여과시스템으로서 作用한다. 組織은 境界의 여과기능에 주로 의존한다. 왜냐하면 組織은 시스템에 영향을 미치는 모든 要因들을 충분히 供給할 수 없기 때문이다. 만약 이러한 여과작용이 없다면 境界의 영향은 統制될 수 없어서 혼동상태를 초래할 것이다.

(10) A.D. Szilagy, Jr. and M.J. Wallace, Jr., *op. cit.*, pp. 327-329.

(11) J.W. Slocum, *op. cit.*, p. 75.



〈丑 II-1〉 組織設計關係의 要約

複雜性程度	單純한 環境		複雜한 環境	
變化의 程度	安定的 環境	動態的 環境	安定的 環境	動態的 環境
狀況의 類型	I (單純—安定)	II (單純—動態)	III (複雜—安定)	IV (複雜—動態)
市場占有率	비교적 固定的이고 豫測可能함	確認 및 사소한 調整이  필요함. 비교적 固定的이고 安定的임	變動的	變動的이며 豫測不可能
企業의 目標	현재의 製品系列의 極大化	規模의 經濟를 개선함	顧客의 다양한 要求에의  적응능력 유지	불확실한 課業環境에  대처하기 위한  효율적 問題解決
市場戰略	製品系列에서 能力維持	製品需要를 창조함으로써  독특한 能力을 改善함	狀況의 計劃, 고급의  정보탐색	방법모색 市場과 技術變化에의 適應
組織形態	機械的	상당히 機械的	이익중심점과 더불어 機械的 組織과 有機的 組織의  혼합	有機的
主要技術	大量生産 및 어셈블리 라인, 定型화된 課業, 大規模 資本投資, 從業員의 低技能要件, 製品同一性	연속工程, 投入은 동질적이나  최종제품은 이질적임. 從業員의 낮은  기능요건, 經營者 및 시스템디자이너의 높은  技能水準要件	大量生産, 예외가 거의 없으며 資本集約的	匠人이나 注文生産 技術, 많은 예외가 있음, 主要한 技術이 없음
最高經營者의 役割	課業環境에서의  적극적인  탐색행위가 거의 없음, 現狀維持, 極少費用으로 顧客에게 製品을 전달하기 위한 流通經路의  모색	課業環境에서의  보수적인  탐색과정,  광고매체를 통한  製品需要創造	適應的 計劃家 및 課業環境에서의  정보탐색	企業을 위한 秩序確保, 課業環境에서의  積極적  정보탐색

環境要因이 組織의 構造와 過程에 영향을 미치고 있으므로 積極적인 境界外의 活動(boundary-spanning activities)을 수행하는 것이 필요하다. 環境이 보다 動態的이 될 때 境界外의 活動家에 대한 필요성이 증가된다. (12) 境界外의 活動이란 組織밖의 外部環境要因을 파악하여 情報를 획득하는 것 뿐만 아니라 組織境界밖의 利害關係者集團의 利害關係를 조정하기도 하는 것으로 이에 는 라인과 스태프가 있다. 境界外의 스태프(boundary-spanning staff)이란 그 주요한 접촉과 活動의 초점이 組織境界밖에 있는 스태프單位를 말한다. (13) 組織에서

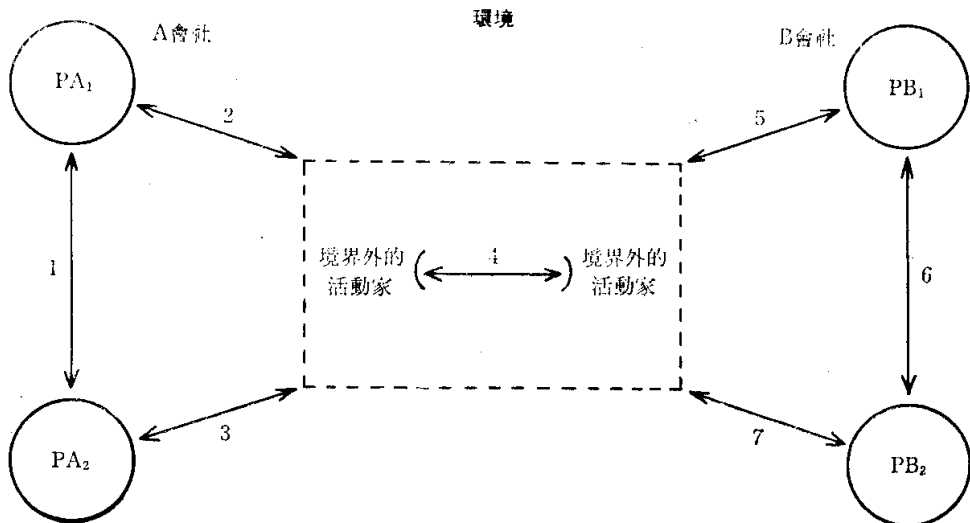
(12) A.D. Szilagyi, Jr. and M.J. Wallace, Jr., *op. cit.*, pp. 329-332.

(13) F. Luthans, *op. cit.*, p. 280.

境界外的 職位(boundary-spanning position)는 중요하고 긴박하며, 內的 및 外的 環境으로부터 영향을 받는다. 安全·衛生에 관한 法律, 勞組에 대한 從業員態度, 競爭的인 廣告計劃, 그리고 大學生의 教育背景의 變化는 境界外的 活動家가 意思決定을 할 때 고려해야 하는 要因들이다. 기민한 境界外的 活動家가 없다면 組織은 內的 및 外的 環境變化에 能率的으로 對應할 수 없을 것이다.

몇 가지의 境界外的 役割(boundary roles)은 販賣擔當者, 購賣擔當者, 人事採用者, 立法代表者, 勞使協約協商者 및 公衆關係擔當者에 의해서 수행되어진다. 그러나 境界外的 職位와 관련된 몇 가지 독특한 특징이 있다. 첫째, 境界外的 職位的 擔當者는 外部環境要因에 보다 가까워야 하며, 心理的으로 組織과는 거리가 멀어야 하는 것이 일반적이다. 둘째, 境界外的 職位擔當者는 外部環境關係者에 대해서 組織을 代表한다. 셋째, 境界外的 職位擔當者는 外部環境에 직접적인 영향을 미치는 代理人이다. 그는 個人이나 他組織의 行爲에 영향을 미치려고 시도하기도 한다. 물론 他組織이나 單位로부터 파견나온 境界外的 活動家도 또한 다른 組織의 境界外的 活動家에게 영향을 미치려고 시도하기도 한다. 이러한 영향력의 類型이 <그림 II-3>에 강조되어 있다. 이 模型에서 境界外的 活動家는 그들이 그들 자신의 集團이나 組織內的 他人에 의해서 영향을 받고 있는 것처럼 점 4에서 서로 서로 영향을 미치려고 시도하고 있다.

<그림 II-3> 境界外的 活動家



이러한 境界外的 活動은 同一組織(內部環境)內에서 또는 他組織(外部環境)내의 個人과 더불어서도 발생될 수 있다. 調整役割<sup>(14)</sup> (liasion roles)의 경우처럼 境界外的 活動의 遂行은 長·短點이 있다. 責任과 權限에 관해서 職務가 잘못 定義되어져서 役割葛藤(role conflict)이나 役割模糊性(role ambiguity)을 增加시키기도 한다.<sup>(15)</sup> 이러한 職務에 從事하는 個人들은 顧客의 要求가 그들 會社의 目標과 一致하지 않을 때처럼 葛藤狀況을 자주 겪게되며, 이 때문에 그들은 2개의 組織 사이에서 괴로움을 겪는다. 반면에 그러한 職務들은 그들의 組織, 顧客 및 他組織에게도 매우 눈에 잘 띈다. 성공은 즉시 주목을 받아서 그들 자신의 組織이나 他組織內에서 신속한 경력승진(career advancement)을 할 수 있다.

環境의 不確實性이 增加할수록 境界外的 役割을 담당할 個人을 보다 자주 이용하게 될 것이며, 이러한 役割에 있어서 個人은 環境의 不確實性에 대한 완충작용을 하여 意思決定에서 발생하는 問題點을 완화시켜 주는 데 도움이 된다.<sup>(16)</sup>

### III. 環境·技術과 組織設計

組織設計에 대한 制約的인 어프로치의 선구자적인 연구를 크게 2가지로 分類할 수 있다. 첫째, 環境과 組織構造와의 關係를 연구한 것으로는 Burns와 Stalker의 研究, Lawrence와 Lorsch의 研究, 그리고 其他의 觀點으로 Galbraith, Duncan의 制約的 觀點을 들 수 있다. 둘째, 技術과 組織構造와의 關係를 考察한 것으로서 Woodward의 研究, Perrow의 技術分類 등을 들 수 있다.

#### 1. 環境變化와 組織設計

##### (1) Burns와 Stalker의 研究

Burns와 Stalker는 英國의 20個 産業組織을 검토하였다.<sup>(17)</sup> 그들은 計劃, 組織化 및 統制에 있어서 管理行爲의 類型이 外部環境과 어떠한 관련성을 갖는가를 決定하는 데 관심을 갖고서 現場面接(field interview)을 실시함으로써 그들의 資料를 수집하였다. 面接結果를 分析하여 環境과 組織이 어떻게 相互作用하느냐에 관한 유용한 結論을 얻는 것이 그들의

(14) 이것은 internal boundary spanning roles이라고도 하는 것으로 intergroup behavior를 관리하는 데 사용되는 概念이다.

(15) R.T. Keller, A.D. Szilagyi and W.E. Holland, "Boundary Spanning, Job Characteristics and Job Satisfaction", *Human Relations*, 1976, pp. 699-716.

(16) J. Thompson, *Organizations in Action*, (N.Y.: McGraw-Hill, Inc., 1967), p. 20.

(17) T. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, (London: Tavistock, 1961), in; Szilagyi and Wallace, *op. cit.*, pp. 371-373.

意圖였다.

연구의 初期에 Burns와 Stalker는 管理過程이 여러가지 產業과 環境에 있어서 相異하다는 것을 발견하였다. 또한 研究標本으로 선택된 各 會社가 情報處理 그물로서 간주되어 질 수 있다는 결론에 도달했다. 情報處理에 관한 Burns와 Stalker의 研究는 組織이 직면한 環境的 要求의 豫測可能性을 다룬다. 그들은 環境을 安定的(stable)에서 不安定的(least predictable)까지의 5단계 척도로 평가한다. 그 다음 5個 環境의 各各은 相異한 管理過程의 立場에서 논의되었다.

그들은 人造件사제조업체, 엔지니어링會社 및 전자공업會社를 調査대상으로 선정하였는데 人造件사제조회사가 가장 安定的이고 豫測可能한 環境에서 營業을 하고 있었다. 이러한 安定性은 組織과 관련성을 가지며, 이 組織은 명확히 定義된 役割, 專門化된 課業, 限定된 情報의 下向的 흐름, 보다 上位管理水準에의 意思決定權限의 集中 및 상이한 명령체통의 기반위에서 運營되어진다. 엔지니어링會社는 급히 變化하는 課業環境에서 運營되며, 環境의 變動은 內的 組織設計의 變化를 要求한다. 이처럼 이 業種의 構造는 보다 流動的이고 動態的이다. 課業은 人造件會社에서처럼 明確히 定義되어지지 않고 權限과 責任의 라인이 강조되지 않는다. 가장 豫測不可能한 環境에서 營業을 하는 組織은 새로 개발된 전자공업 조직이었다. 여기에서는 職務課業이 잘 定義되어 있지 않고, 특정된 課業割當이 上級者, 동료 및 下級者간의 個人的 基盤 위에서 이루어진다. 이러한 類型의 相互作用的, 動態的 課業意思決定은 組織의 급변하는 狀況의 結果였다. 이러한 企業의 構造의 次元은 環境의 豫測不可能성과 일관성을 가졌다.

面接結果와 解析은 Burns와 Stalker가 組織設計와 管理過程을 주로 環境不確定성과 관련된 것으로서 概念化할 수 있도록 했다. 環境은 이러한 研究者들에 의하여 外在的 要因(extrinsic factors)으로 고려되었으며, 이것은 技術이나 市場의 相異한 變化率로서 확인할 수 있었다.

Burns와 Stalker가 研究調査에서 결과적으로 얻은 觀點은 機械的(mechanistic)인 것과 有機的(organic)인 것의 2가지 管理시스템의 確認이었다. 이러한 시스템들은 環境變化率에 대한 從屬變數로서 관련성을 갖는다. Burns와 Stalker는 環境變化란 生産의 技術의 基盤과 市場狀況을 가리킨다는 立場을 취했다.

機械的 組織(mechanistic organization)과 有機的 組織(organic organization)의 特性들이 <표 III-1>에 나타나 있으며 이에 관한 몇가지 중요한 要點을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 有機的 組織에서의 構造는 現在의 問題點을 취급하는 데 있어서의 專門的 意見에 의존한다.

〈丑 III-1〉 機械的 組織과 有機的 組織(Burns와 Stalker에 의해서 확인된 特性)

機械的 組織	特 性 區 分	有機的 組織
고도로 專門化된 職務課業 시스템의 最上位의 選擇된 集團 上級者에 의함 指示와 命令 組織시스템에 시스템에서의 職位에 근거함 安定的	專門化 權限의 根源 葛藤解決 컴퓨터의 基礎 忠誠心 威信 環境	職務課業의 낮은 專門化 技能 및 能力의 모든 水準에 존재함 相互作用에 의함 忠告, 助言, 情報 프로젝트와 集團에 個人的 能力에 근거함 動態的 · 不安定的

이러한 類型의 組織에 있어서는 보다 융통성이 있는 位階秩序가 있으나 혼란과 혼동을 피하기 위해서 어느 정도의 構造가 필요하다. 둘째, 有機的 組織에 있어서 個人的 忠誠心은 個人이 소속되어 있는 作業單位를 중심으로 발달되어 진다. 集團은 有機的인 시스템에 있어서 從業員의 欲求를 充足시키는 데 특별한 가치를 갖는다. 셋째, 有機的인 시스템은 不安定한 環境狀況과 깊은 연관이 있다. 이러한 類型의 시스템은 보다 융통성이 있어서 技術 및 市場狀況의 變化에 대처하고 適應할 수 있다. 機械的 組織에서 構造의 硬直性は 變化에 대한 適應能力을 감소시킨다. 이처럼 機械的 組織構造는 보다 安定된 環境에서 채택하는 것이 적절하다.

(2) Lawrence와 Lorsch의 研究

環境으로서의 制約要因을 뒷받침하는 또 하나의 研究는 Lawrence와 Lorsch에 의해서 행해진다. 그들은 상이한 技術變化率과 相異한 環境의 영향력을 基準으로 하여 3개의 産業(plastic, foods, containers)에서 10개의 企業을 선택했다. 그들은 分化(differentiation: 여러 機能別部門에서 目標, 時間, 人間的 모티베이션 및 構造의 公式性에 따른 經營者 사이의 差異)와 統合(integration: 部門間的 關係, 調整 및 協同의 地位)의 次元에 따라 이러한 組織들의 內的 環境을 分析하였다. 그 다음 制約의 어프로우치를 취하여 外部環境의 差異가 內部環境의 差異와 어떠한 關係가 있으며, 이것들은 組織의 統合메카니즘과 어떻게 관련되는가를 검토하였다.

Lawrence와 Lorsch의 研究結果는 內部組織變數가 相互間에 그리고 外部環境變數와 複雜한 關係를 갖는다는 것을 지적하였다. 어떤 組織에서 外部環境이 보다 격동적이고 多樣하고 複雜하면 할수록 下位單位나 部門들은 보다 많이 分化되어지며 정교한 組織統合메카니즘이 절실히 요청되어진다. 예컨대, 플라스틱會社는 가장 급변하고 複雜한 環境을 가지고 있어서 이들은 여러가지 下位單位가 고도로 分化되어 있으며, 따라서 성공적이기 위해서는 정교한 統合메카니즘을 가져야 한다는 結論을 내렸다. 그 반대의 例가 컨테이너會社에서

발견되는데, 이들 會社는 비교적 安定的이고 日常的인 環境에 직면해 있어서 그들은 下位 單位에 있어서 낮은 分化和 가장 적은 統合메카니즘을 갖는다. 食品제조업체에서의 企業 들은 이러한 두 극단의 中間的인 環境에 처해 있어서 分化和 統合의 程度도 中間水準에 있다.

Lawrence와 Lorsch의 研究結果를 本來의 制約的 어프로우치(if-then contingency) 體系로 表現하면 다음과 같이 要約할 수 있다. (18)

① 만약 環境이 不確實하고 異質的이라면 組織은 相對的으로 非構造化되어야 하며, 管理 시스템 사이에 영향력이 널리 分散되어진다.

② 만약 環境이 安定的이고 同質的이라면 경직된 組織構造를 취하는 것이 적절하다.

③ 만약 外部環境이 매우 多樣하고 内部環境이 매우 分化되어 있다면, 組織構造에 매우 정교한 統合메카니즘이 있어야 할 것이다.

Lawrence와 Lorsch는 組織을 設計하는 데 어떤 하나의 最善策도 없다는 것을 강조했다. 그들은 또한 여러가지 類型의 組織設計가 同一한 會社內에서 存在할 수 있다는 것을 지적한 바 있어, 制約的 組織設計의 分野에서 개척자적인 역할을 한 것임에 틀림이 없다. 그러나 環境의 不確實性的 測定이 미약하다고 비판을 받기도 하며, 실제로 測定尺度가 妥當性 이 없다는 증거가 있다. (19) 이러한 비판은 사실상 매우 중요하다. 왜냐하면 環境不確實性의 正確한 測定이 組織에서의 分化和 統合의 적절한 程度를 測定하는 데 決定的 役割을 하기 때문이다. Lawrence와 Lorsch의 研究에서 논의된 次元들을 評價하기 위한 보다 定確한 測定尺度가 開發되어질 때까지 그들에 의해 제시된 결과를 실행할 경우 상당한 주의가 필요하다. (20)

이 외에 그들이 研究調查過程에서 채택한 標本은 너무 적고 어떤 獨立變數도 操作되지 않았기 때문에 內的 및 外的 妥當性이 의심받을 여지가 많다. 그러나 Lawrence와 Lorsch의 研究와 같은 制約的 어프로우치는 기타의 制約理論과 결합하여 계속 開發될 수 있을 만한 충분한 實證的 證據를 지니고 있다. 특히 이러한 점에서 Burns와 Stalker의 研究는 주목할 만 하다. (21)

### (3) 其他의 制約的 觀點

(18) F. Luthans, *op. cit.*, pp. 554-555.

(19) H. Tosi, R. Aldag and R. Storey, "On Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Scale", *Administrative Science Quarterly*, March 1973, pp. 27-36.

(20) A.D. Szilagyi, Jr. and M.J. Wallace, Jr., *op. cit.*, p. 376.

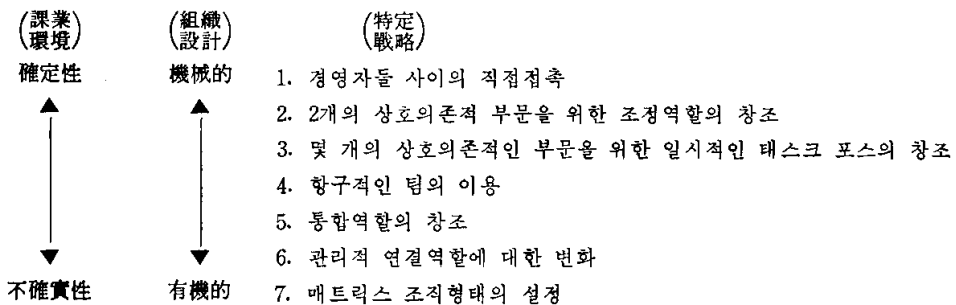
(21) F. Luthans, *op. cit.*, p. 555.

① Galbraith의 制約的 觀點

Galbraith는 分化和 統合에 관한 Lawrence와 Lorsch의 研究業績과 情報處理觀點(information processing perspectives)을 결합하여 分化和 統合을 均衡시킬 것을 강조한다.<sup>(22)</sup> 組織이 成長하여 環境의 複雜性과 不確實性에 대응하고자 試圖함에 따라 多樣한 下位單位를 부가시킴으로써 보다 많이 分化되어지는 경향이 있다. 이처럼 증가된 分化는 기존의 統合 메카니즘과의 不均衡과 혼란한 成果에 필요한 필수적인 情報處理의 혼란을 초래하게 된다. 예컨데, 급성장하는 企業에서는 販賣員이 顧客과의 去來에 필요한 情報를 生産部門과 財務部門으로부터 얻을 수 없어서 顧客과의 주요한 계약을 위반할 가능성이 있다. 과도하게 分化된 下位單位로부터의 統合메카니즘은 效率的 成果를 위해서 필요한 情報를 제공할 수 없게 된다.

分化和 統合의 均衡을 회복하기 위하여 Galbraith는 (보다 많은 資源을 부가시키거나 獨立的인 課業을 創造하거나 外部環境의 보다 效率的인 管理를 확보함으로써) 情報處理의 필요성을 감소시키거나, (수직적 情報시스템을 확장하거나 權限의 라인을 가로지르는 水平的關係를 창조함으로써) 情報處理의 能力을 增加시켜야 한다고 지적했다. 分化和 統合의 均衡을 維持하기 위해서 情報處理를 增加시키거나 減少시키기 위하여 提案되어진 戰略은 組織情報와 관련된다. 예컨데 <그림 III-1>에서 Galbraith는 權限의 라인을 가로지르는 水平的關係와 情報흐름을 組織의으로 창조하는 데 대한 7가지 代替案을 제시한다.

<그림 III-1> Galbraith의 制約模型(전통적인 權限체통을 가로지르는 수평적 관계에 의한 정보처리물 개선하는 목적)



Galbraith는 環境(특히 課業環境)의 不確實性에 制約받는 적절한 組織設計類型(한 쪽 끝은 관료제조직이고 다른 쪽 끝은 매트릭스 조직)을 만들었으며, 組織이 效率的이기 위해서

(22) J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, (Mass.: Addison-Wesley, Readings, 1973), and J. Galbraith, *Organization Design*, (Mass: Addison-Wesley, Readings, 1977), in; Luthans, *ibid.*, pp. 555-556.

는 課業不確實性의 程度에 比例하여 이러한 類型중의 하나를 선택하여 사용할 것이라고 말한다. 이처럼 課業不確實性이 增加하면 할수록 組織은 順次的으로 이러한 메카니즘을 위쪽으로 이동해서 매트릭스組織까지를 택할 것이다.

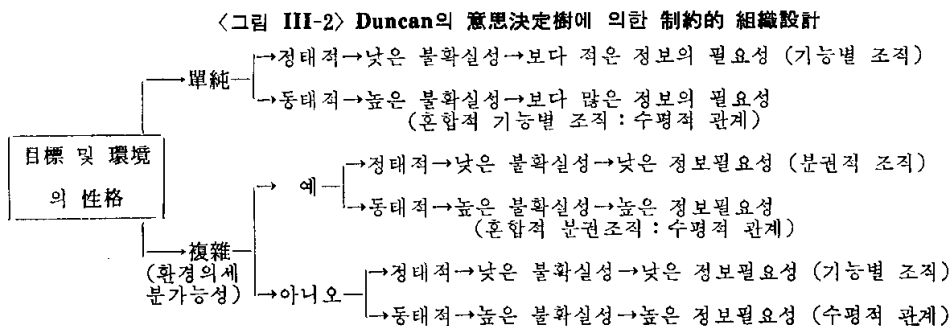
Galbraith가 制約理論에 공헌한 것은 확실하지만, 問題는 이러한 아이디어와 그가 提示한 制約的 關係에 대한 研究支援의 不足이다. 그러나 Galbraith는 실제의 經營者에게 特定한 指針을 주었으며, 그러한 實際的인 指針이 制約的인 어프로우치의 長點이다.

② Duncan의 制約的 觀點

Duncan은 실제의 經營者가 環境의 要求에 適合한 적절한 構造를 選擇하는 데에서 使用할 수 있는 特定한 意思決定過程을 제시하였다. 制約理論家인 Duncan은 Galbraith처럼 組織의 情報處理見解를 이용하여 組織構造가 公式化되고 集中化되어질 때 情報흐름은 制限되어지고, 그 結果로서 組織이 不確實性에 직면했을 때 필요한 情報를 수집하여 처리할 수 없게 된다<sup>(23)</sup>는 결론을 얻었다. 이처럼 Duncan은 여러가지 組織設計를 制約的으로 環境과 관련시킬 필요성을 제시한다.

비록 Duncan은 經營者가 이용할 수 있는 잠재적인 組織設計가 여러 가지 있다는 것을 인식하였지만, 이것들은 2개의 一般的인 形態(고도로 전문화되고 關료제적인 구조로서 기능별 형태와 보다 근대적이고 독립적인 의사결정단위와 프로젝트구조인 分권적 형태)로 分類될 수 있다고 생각했다. 그는 이러한 2가지 形態를 <그림 III-2>에서 처럼 目標 및 環境의 性格과 관련시킴과 동시에 機能別 또는 分權的 設計가 태스크포스, 팀, 매트릭스와 같은 水平的 關係의 형태와 더불어 보완되어야 하는 適節한 時期를 지적하였다.

이러한 意思決定樹어프로우치가 Galbraith 어프로우치보다 훨씬 자세한 指針을 실제의 經營者에게 제시해 준다. Duncan은 최근에 組織들이 경험하고 있는 급격한 變化 때문에 그



(23) R. Duncan, "What's the Right Organization Structures?", *Organizational Dynamics*, Winter 1979, (N.Y.: AMA-COM, a Division of American Management Associations), pp. 60-61. in; Luthans, *ibid.*, pp. 557-558.



러한 制約的 指針이 前·後로 적절히 조정될 필요가 있다는 것을 강조한다. 意思設定樹어 프로우치에 의한 管理實踐은 아래와 같은 4가지 長點을 갖는다.

① 經營者가 組織設計와 관련하여 생각해야 하는 주요한 要因들을 확인할 수 있는 넓은 體系를 제공한다.

② 經營者로 하여금 意思決定環境을 진단하도록 한다.

③ 經營者로 하여금 組織의 各部分사이에 얼마나 많은 相互依存性이 있는가에 관해 생각하도록 한다.

④ 일단 組織이 機能別 構造나 分權的 構造狀態에 있게 되면, 意思決定樹는 水平的 關係의 利用을 통한 情報의 보다 많은 필요성을 충족시킬 수 있는 지침을 제시해준다.

## 2. 技術變數와 組織設計

### (1) Woodward의 研究

Woodward의 研究 이전에 대부분의 理論家들은 組織을 아주 좁은 시야로 보았으며, 技術과 같은 狀況的인 要因에는 별다른 관심을 두지 않았다. Woodward는 공개적으로 이처럼 좁은 觀點을 공격하였고, 技術이 構造와 過程의 役割에 못지 않은 중요한 役割을 수행한다고 생각했다.

Woodward의 研究結果는 組織의 制約的인 立場을 지지하는 경향이 있는데, 이러한 研究는 영국의 약 100개 企業에 관한 것이며, 아래와 같은 獨立된 3類型의 生産技術的 環境의 類型으로 區分하였다.

① 單位少量生産(unit and small batch): 이러한 技術類型은 顧客의 明細書에 따라 製品을 製造하는 獨立된 單位, 模型 및 各 段階에서의 大規模設備에 의존한다.

② 大量生産(large batch and mass): 이러한 技術類型은 製品의 대량생산이라는 特徵을 갖는다. 이동식조립공정이 전형적으로 사용된다.

③ 連續工程生産(process): 이러한 類型의 技術은 화학제품의 간헐적 생산이나 액체, 가스 또는 유리제품과 같은 물질의 연속-흐름생산을 편리하게 한다.

이처럼 各 企業들이 使用한 技術類型에 따라 各 企業들을 分類한 後에 Woodward는 構造, 人間關係 및 地位의 內的 組織變數를 검토하였다. Woodward의 말을 빌리면 技術進歩와 직접적인 關係를 나타내는 組織特性은 命令系統의 길이, 最高經營者의 管理幅, 全體人員에 대한 經營者의 比率, 生産部門에 종사하고 있는 大卒以下の 監督者에 대한 大卒以上

(24) J. Woodward, *Industrial Organization*, (London: Oxford, 1965), p. 51. in; Luthans, *ibid.*, pp. 552-554.

〈표 III-2〉 Woodward의 研究結果의 要約

조직계층 및 특성	기술 유형		
	단위소량생산기술	대량생산기술	연속공정생산기술
하 위 계 층	비공식적으로 조직됨	공식적인 구조에 의해서 조직됨	과업과 기술특성에 따라 조직됨; 넓은 관리폭
상 위 계 층	비공식적으로 조직됨; 라인인과 스태프간의 명확한 구분이 없음	계층적으로 조직됨; 라인인과 스태프가 뚜렷이 구분됨	비공식적으로 조직됨; 라인인과 스태프가 뚜렷이 구별 안됨; 좁은 관리폭
전 반 적 특 성	소수의 계층; 넓은 관리폭; 명확한 위계질서가 없음; 종업원에 대한 관리자의 비율이 낮음	선계를 의식한 종업원; 명확한 직무전문화; 명확한 명령계통	다수의 위계적 계층; 설계차원을 적절히 의식함
가장효율적구조	유기적 조직	기계적 조직	유기적 조직

의 監督者의 比率, 육체노동자에 대한 사무관리직원의 비율, 간접노동에 대한 직접노동의 비율 등이다.<sup>(24)</sup> Leonard Sayles는 構造의 差異는 管理哲學, 相談者의 意見이나 시행착오의 差異로서 說明되어지지 않았으며, 形態 뿐만 아니라 그 內容도 技術로부터 結論을 내릴 수 있다고 지적했다. 그러나 Woodward는 公式的 組織構造에서 技術의 役割에 관한 극단적인 立場에서 한걸음 물러나서 다음과 같은 結論을 내렸다.

“技術이 組織構造의 決定에 있어서 유일한 중요한 變數로서 판명되어졌다고 주장하지는 않겠다. 비록 技術이 組織에 영향을 미치는 唯一한 變數는 아니라 하더라도 技術은 별다른 어려움 없이 연구의 목적상 분리시킬 수 있는 變數이었다. 資料分析에서 나타난 類型은 構造와 技術의 要件 사이에 기술적인 機能的 關係가 있다는 것을 지적하고 있다.”

Woodward의 研究가 制約的인 意味를 갖는 것은 技術이라는 狀況變數와 組織構造內에 있는 이러한 機能的 關係 때문이다.

(2) Perrow의 研究

技術과 組織構造에 관한 次後의 研究는 Woodward의 研究結果를 具體化시켰는데<sup>(25)</sup>, Perrow에 의한 보다 最近의 業績은 Woodward의 보다 좁은 生産指向의 技術分類(production-oriented technology)를 보다 넓은 知識-基準技術(knowledge-based technology)로 확대시켰다.<sup>(26)</sup> 〈그림 III-3〉은 이러한 Perrow의 技術分類를 보여준다. 이처럼 技術의 類型을

(25) W.L. Zwermer, *New Perspectives on Organization Theory*, (Greenwood, Westport, Co., 1970).

(26) C. Perrow, *Organizational Analysis*, (Calif.: Wadsworth, Belmonts, 1970), in; Luthans, *op. cit.*, p. 554.

〈그림 III-3〉 Perrow의 組織構造의 制約模型

	소수의 例外	다수의 例外
分析可能한 문제	일상적 기술 (관료제적 구조)	공학적 기술 (분권적 구조)
分析不可能한 문제	장인 기술 (경험과 장인지식을 가진 문제해결 자가 있는 프로젝트 조직)	비일상적 기술 (복잡성과 변화에 적응할 수 있는 개방적 유기적 구조)

分類한 다음 Perrow는 Woodward와 마찬가지로 그림에 나타난 바처럼 各各의 技術的 環境과 特定한 組織構造를 관련시킨다.

#### IV. 社會·技術시스템과 組織設計

##### 1. 職務設計와 社會·技術시스템

2次大戰 이전에는 從業員이 遂行하는 職務의 基本的인 再設計에 關係는 거의 關心이 없었으며, 2次大戰 以後에야 비로소 技術의 意味 뿐만 아니라 社會的 意味도 포함하는 職務의 設計에 관한 研究가 적극적으로 시작되었다.

人間關係의 研究方法의 실제적 弱點의 하나는 人間이 遂行하고 있는 課業과 課業에 관련된 組織構造 및 技術을 망각하는 경향이 있다는 것이다. 이러한 이유로 인하여 美國의 Homans, Whyte, Arensberg와 英國의 Trist, Rice와 같은 社會學者들은 社會·技術시스템의 概念으로 이끄는 一聯의 研究를 시작하였다. 社會·技術시스템論이란 課業의 本質과 그 課業을 遂行하는 作業者間에 形成되는 人間關係의 本質 사이에는 不可缺의 關係가 있음을 명백히 하려는 努力이었다. 다시 말하면 하나의 環境內에서 形成되는 人間關係는 技術, 文化, 組織體系 및 具體的 作業條件에 의해서 결정되어진다는 것이다.<sup>(27)</sup>

런던의 人間關係에 관한 Tavistock Institute는 성공적인 職務設計方法의 根源이 되는 組織社會心理學(organizational social psychology)을 개발하였는데<sup>(28)</sup>, 同 研究所에 의해서 행하여진 職務設計에 관한 初期의 研究를 從業員의 社會的 欲求와 遂行하는 課業間의 關係에 대한 「社會·技術시스템」(socio-technical system) 研究라고 일컫는다.<sup>(29)</sup> 이러한 分野의 研究는 社會心理學的인 견지에서 職務設計에 접근하며 보다 쉽게 일이 成就되어지도록 하

(27) 金植鉉, "行動科學과 人事管理", 經營學研究 第5輯, 韓國經營學會, 1976年 2月.

(28) F. Herzberg, "The Wise Old Turk", *Havard Bussiness Review*, Sept.-Oct. 1974, p. 75.

(29) H.M.F. Rush, "Job Design for Motivation: Experiments in Job Enlargement and Job Enrichment", (N.Y.: The Conference Board, Inc., 1975), p. 4.

는 社會構造의 開發이 可能하도록 組織을 變化시키는 것을 그 주요 과제로 삼는데, 自律的 作業集團(autonomous work group)은 바로 이러한 研究의 產物이다.<sup>(30)</sup> 社會·技術시스템 이프로우치는 自律的 作業集團이나 準自律的 作業集團(semi-autonomous work group)을 설정함으로써 作業者間的 社會關係를 재구축하는 것을 軸점으로 한다.<sup>(31)</sup>

이와 同時代에 美國에서는 作業順序의 變경이 勞動成果에 미치는 效果를 測定하고자 하는 다른 研究팀이 있었는데 社會·技術的 이프로우치가 매크로 次元에서 組織을 조작하는데 반해 美國設計研究팀(American Design Research)은 마이크로次元에서 課業을 조작하지만 실제적 의미에 있어서는 둘 다 모두 社會·技術的이라고 불리워질 수 있다. 왜냐하면 두 研究가 모두 作業成果에 있어서 人的 要素(human elements)와 技術的 要素(technological elements)의 相互作用을 決定하려고 하는 試圖이기 때문이다.

社會·技術的 이프로우치의 職務設計研究에 있어서 개척자인 Davis는 職務設計를 “職務擔當者의 社會的·個人的 欲求 뿐만 아니라 技術的·組織的 欲求까지도 充足시킬 수 있도록 하기 위해서 職務의 內容明細, 方法 및 關係를 決定하는 것”으로 定義했다.<sup>(32)</sup> Davis에 의하면 技術的이고 組織的인 作業要件 즉 物理的·環境的 要件에 관한 거대한 知識體系가 있어서 그것이 物理的 設備, 作業方法 및 道具를 設計하고 作業者의 能力을 生理的 作業要件에 適應시키는 데 이용되어지고 있다고 한다.

最近의 行動科學的 立場을 고려하기 이전에는 技術的 欲求와 人間的 欲求의 調整이란 「人間的 欲求를 充足시키기 위한 시스템의 再設計」라는 觀點보다는 「기존시스템에의 人間的 適應」이라는 觀點에서 考察되어 왔다. 그러나 社會·技術시스템論을 주장하는 사람들은 「人間에게 職務가 適合하도록 하여야 한다」는 입장을 취하고 있다.<sup>(33)</sup>

## 2. QWL과 社會·技術시스템

過度한 技術進歩, 産業生産性 및 經濟成長에만 집착한 결과 環境的·人間的 價値를 무시하는 오류를 범하게 되었다. 이러한 오류를 시정하고자 하는 입장에서 産業社會에서 잃어버린 人間性을 回復하고자 하는 움직임이 일고 있는데 이것이 바로 「일하는 보람」, 「勤勞生活의 質」 및 「職場生活의 보람」이라고 할 수 있는 QWL(quality of working life)인 것이다. 企業組織의 經營者는 組織構成員으로 하여금 「일하는 보람」을 느끼도록 하여야 함과 동시에 급격한 環境變化 및 치열한 競爭市場에서 살아남기 위한 生産性 向上에 대한 責任

(30) *Ibid.*, p. 16.

(31) F. Herzberg, *op. cit.*, p. 76.

(32) H.M.F. Rush, *op. cit.*, p. 4.

(33) *Ibid.*, p. 5.

까지도 부담해야 한다.<sup>(34)</sup> 왜냐하면 作業生活에 보람을 못 느끼는 組織構成員이 共通적으로 느끼는 좌절이나 실증과 같은 感情은 個人 뿐만 아니라 組織에게도 費用이 되기 때문이다.

QWL이란 雇傭安定, 快適한 作業環境, 適正하고 公正한 補償의 意味 이상을 뜻할 뿐만 아니라 雇傭의 機會均等이나 職務擴大概念보다 더욱 넓은 의미를 갖는다.<sup>(35)</sup> 사실상 QWL 概念은 職務遂行的 要素 뿐만 아니라 보다 넓은 領域의 社內行動까지도 그 對象으로 한다.<sup>(36)</sup> QWL의 對象은 問題解決技法, 設備配置, 使用되는 道具, 生産方法, 時間과 空間의 利用 및 製品의 品質改善 등이다. 요컨대 QWL이란 企業組織의 技術시스템과 社會시스템의 適合關係를 모색하여 從業員으로 하여금 「삶의 보람」(quality of life)을 찾도록 하는 것으로 社會·技術시스템 이프로우치와 同一한 意味를 갖기조차 한다.<sup>(37)</sup>

QWL의 充足은 그 가장 중요한 目的이 職務滿足水準의 向上과 作業環境의 民主化이며, 生産性向上은 결코 아니다. 만약 經營者가 QWL을 生産性向上만을 目的으로 實行하고자 한다면 從業員의 協力을 얻지 못하여 실패할 것이다. 궁극적으로 가치있는 QWL프로그램의 第1次的 目的은 職務滿足의 雰囲気을 창조하여 健全한 人間開發의 機會를 마련하는 것이어야 한다. QWL은 人間關係의 탈을 쓴 生産性向上計劃이 아닌 진정한 意味에서의 QWL이어야 한다. 물론 이것은 QWL프로그램이 組織構成員으로서의 從業員에게만 利益이 되도록 실행되어야 한다는 뜻은 아니다. 이 프로그램이 적절히 계획되어 실행된다면 經營者와 從業員 모두에게 利益이 되도록 할 가능성은 충분히 있다.<sup>(38)</sup> 從業員은 職務上의 意思決定過程에의 직접적이고 의미있는 參加를 통해서 職務滿足이 向上된다는 利點을 가지며, 經營者는 從業員이 職務滿足을 느낌으로써 얻게 되는 결근율감소, 불평감소, 이직율감소 등과 같은 效益을 또한 얻을 수 있다.

QWL의 實行에서 유의할 점은 모든 從業員이 QWL 프로그램에 호의적인 反應을 보이는 것은 아니라는 점이다. 어떤 사람은 作業環境의 民主主義보다 獨裁主義를 보다 좋아하기도 한다. 새롭고 보다 많은 義務의 期待가 어떤 사람에게는 그의 作業에 대한 보다 큰 몰입을 초래하는 것으로 생각될 수 있으나, 다른 사람에게는 그가 저항해야 할 것으로서 그에게

(34) R.E. Walton, "Quality of Working Life: What is it?", *Sloan Management Review*, Fall 1974, p. 11.

(35) E.M. Glaser, "State-of-the-Art Questions about Quality of Work Life", *Personnel*, May-June 1976, p. 39.

(36) I. Bluestone, "Implementing quality-of-work life programs", *Management Review*, July 1977, p. 49.

(37) F. Luthans, *op. cit.*, p. 228.

(38) I. Bluestone, *op. cit.*, p. 44.

보다 많은 것을 요구하는 것으로 생각될 수 있다. 즉 從業員의 參加가 모든 사람으로 하여금 QWL의 적극적인 變化들 경험하게 할 수는 없다.<sup>(39)</sup> 따라서 個人的 欲求 및 能力과 職務의 性質 등을 고려하여 적절한 社會시스템과 技術시스템을 決定하여야 하며, 결국 QWL도 여러 制約要件을 고려한 制約的 어로우치의 한 分野가 된다. 이러한 QWL은 制約的 職務設計模型처럼 職務設計에 대한 社會·技術的 어로우치의 더불어 보다 매크로 次元을 향하며, 때로는 社會·技術시스템論과 동일하게 생각되기도 한다.

### 3. 組織設計와 社會·技術시스템

組織設計에 대한 社會·技術시스템 어로우치는 모든 組織시스템이 從業員과 技術 및 相互間에 관련성을 갖는 技術 및 社會시스템을 필요로 한다는 理論體系에 근거를 두고 있다.<sup>(40)</sup> 社會·技術시스템 어로우치의 目的은 가장 能率的으로 運營될 수 있도록 組織을 設計하는 것이다.

個人과 組織有效性은 技術과 社會시스템의 結合作用과 관련되어진다. 古典的 設計어로우치(科學的 管理와 官僚制)에서 發見된 結果가 비록 技術시스템이 社會시스템을 희생한 댓가로 最適化(X-理論)된다 하더라도 結果는 정상적인 最適水準에 미치지 못할 것이라는 것을 보여 주고 있다. 마찬가지로 社會시스템(Y-理論)이 最適化된다 하더라도 가장 能率的인 機械와 生産시스템을 利用하지 못한다면 그 結果는 全體의 最適狀態에 이르지 못할 것이다.<sup>(41)</sup> 이처럼 技術專門家(technical specialists: 産業工學者, 工場設計技士 및 건축가)와 社會專門家(social specialists: 産業心理學者, 行動科學者 및 人間關係專門家)의 영향력은 매우 크다. 組織有效性은 技術 및 社會시스템의 結合된 統合과 最適化를 성취하기 위해서 技術專門가와 社會專門가가 협동함으로써 확보할 수 있다.

組織計劃(組織設計 및 職務設計)單位로서의 人事部門과 産業工學部門은 보통 별개의 것으로서 前者는 「위에서 아래로」(top down) 作用하는 것이라 할 수 있으며, 後者는 「아래에서 위로」(bottom up) 作用하는 것이라 할 수 있다.<sup>(42)</sup> 그러나 最近에 와서 人事部門은 全體組織의 동기부여환경에 보다 넓은 知識을 가져야 할 필요성이 있어서 점점 더 生産水準

(39) Karl-Olof Faxén, "Disembodied Technical Progress: Does Employee Participation in Decision Making Contribute to Change and Growth?", *American Economic Review*, May 1978, p. 134.

(40) D.N. Rousseau, "Technological Differences in Job Characteristics, Employee Satisfaction and Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, June 1977, pp. 18-42. in; Szilagyi and Wallace, *op. cit.*, pp. 379-381.

(41) R. Cooper and M. Fosta, "Socio-technical Systems", *American Psychological Review*, 1971, pp. 467-474. in; Szilagyi and Wallace, *ibid.*, pp. 380-381.

(42) W. French, *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin, Co., 1974), p. 203.

에서의 職務設計에도 영향을 미치고 있다.

일반적으로 技術專門家로서 産業工學者들은 傳統的인 課業專門化를 보다 정비하는 데 노력을 집중해 왔으며, 社會專門家로서 人事管理者의 活動(職務評價, 團體協約, 雇傭 등)은 産業工學者의 活動에 영향을 받아 온 것이 사실이다. 最近에는 人事部門이 專門化의 最適水準에 관심을 갖고서 經營者로 하여금 여러가지 職務設計方法을 실험해 보도록 격려하기도 한다. 이것은 産業工學者, 人事專門家 및 라인經營者의 공통적 배경으로 行動科學이 영향력을 발휘하기 때문이다. 여하튼 미래의 人事專門家は 매크로次元의 組織設計 뿐만 아니라 産業工學者의 관심대상인 마이크로次元의 作業의 設計에 관심과 노력을 보다 많이 기울여야 할 필요성이 있다. 人的 資源管理에 있어서의 專門家와 技術管理에 있어서의 專門家は 作業設計에서 서로 광범위한 협력을 해야 한다.<sup>(43)</sup>

사실상 産業工學者와 行動科學者가 모두 組織計劃部門에 參與하여야 하며, 동시에 組織計劃이 人的 資源의 效率의 管理에 영향을 미치므로 組織의 最高經營者는 全般的인 組織設計活動에 人事擔當者를 포함시키는 것이 현명하다. 경험적으로 組織 및 職務設計에 있어서 人事部員, 産業工學者, 行動科學者, 一線監督者 및 職務擔當者의 협조가 반드시 필요하다. 왜냐하면 매크로次元에서의 組織의 再構成이나 마이크로次元에서의 職務의 再設計의 하나의 目的은 일을 통한 모티베이션의 향상이라는 假定 아래서 課業을 擴大하거나 充實化하는 것이며, 職務擴大나 職務充實化를 통한 課業專門化體系의 變化는 訓練體系와 같은 기타의 하위시스템의 變化를 요청하기 때문이다. 예컨대 職務充實化戰略을 실행할 경우에 그것이 最適成果를 얻기 위해서는 職務充實化過程에 關聯從業員을 參加시켜서 그들의 적극적 支持와 協力을 얻어야 할 뿐만 아니라 職務充實化戰略에 의해서 부과되어진 職務의 새로운 側面을 效率的으로 實行할 수 있도록 人事스탈이 개발한 프로그램에 따라 訓練을 시켜야 하며, 모든 關聯當事者의 지지와 협력이 있어야 하기 때문이다.<sup>(44)</sup>

組織設計에 대한 社會·技術的 시스템 어프로치의 주요한 構成要素는 <그림 IV-1>에 나타나 있으며, 이것을 자세히 설명하면 다음과 같다.

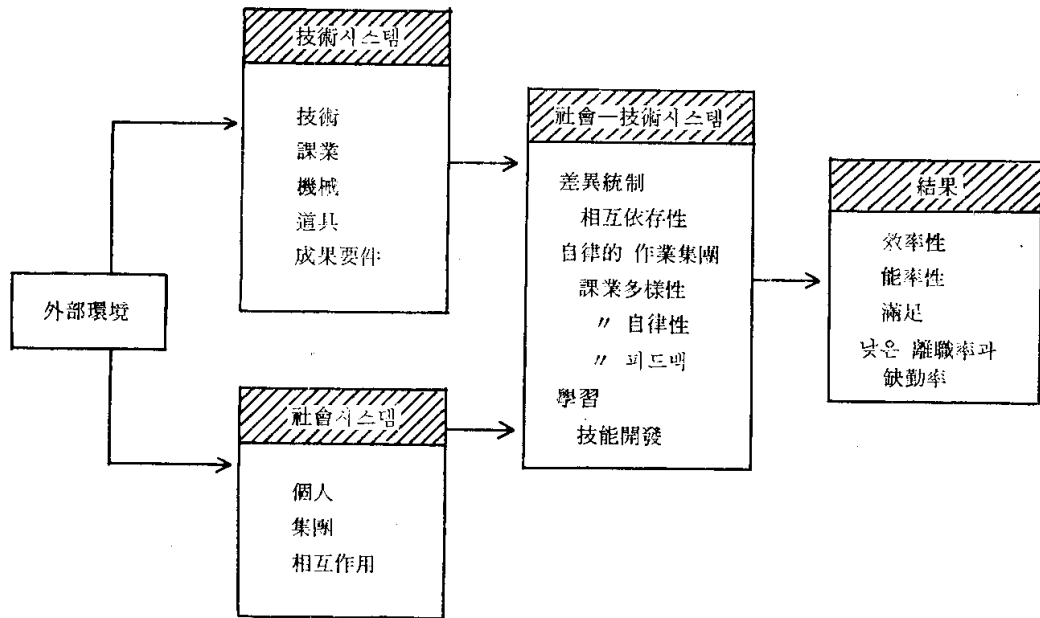
① 外部環境(external environment): 社會·技術的 어프로치는 技術的 및 人間的 要件(technical and human requirements)을 決定할 뿐만 아니라 組織內的 內的 變化에 대한 필요성에 영향을 미치기도 하는 外部環境의 役割을 명백히 인식하고 있다.

② 技術시스템(technical system): 效率的인 生産시스템에 대한 一般的인 要件이 技術시스템 構成要素에 포함되어 있다. 여기에서의 관심은 工程의 類型(技術), 필요한 道具 및 設

(43) *Ibid.*, pp. 203-205.

(44) *Ibid.*, p. 205.

〈그림 IV-1〉 組織設計에 대한 社會-技術시스템 어프로우치



備, 그리고 效率性和 能率性的 基準에 주어진다.

③ 社會시스템(social system): 組織의 運營에 있어서 個人과 集團 및 그들의 成果과 滿足의 重要성을 강조한다.

④ 社會·技術시스템(socio-technical system): 技術시스템과 社會시스템이 結合되어 社會·技術시스템의 構成要素가 되는데, 이러한 構成要素는 다음과 같다.

㉑ 組織要因(organizational factors): 作業사이클의 差異를 統制하는 것과 重要한 作業에 관련된 相互依存性的 認識을 강조한다.

㉒ 集團要因(group factors): 課業의 達成과 構成員을 여러 機能에 할당하는 責任을 지도록 自律的 作業集團이 설정된다. 이러한 集團의 凝集性은 作業集團의 成果에 영향을 미친다.

㉓ 個人要因(individual factors): 이러한 要因들은 職務設計原則과 相關성이 있다. 본질적인 責任(自律性), 課業의 知識과 結果(一體感과 피드백) 및 成長의 機會(學習과 技能開發)와 더불어 어떤 意味있는 일(多樣性)을 提供하는 것을 강조한다.

組織設計에 대한 社會·技術시스템 어프로우치를 適用하는 데 있어서 經營者는 몇가지 重要한 點을 留意해야 한다.<sup>(45)</sup> 첫째, 古典的 어프로우치에서 강조된 경직된 構成要素보다 柔

(45) A.D. Szilagy, Jr. and M.J. Wallace, Jr., *op. cit.*, p. 381.

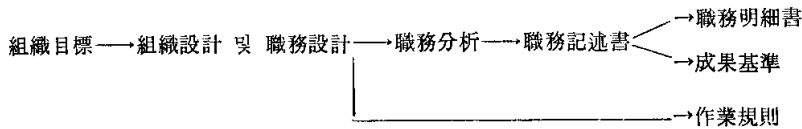


軟性和 適應能力을 강조하여야 한다. 最善의 組織圖表를 개발할 方法을 탐색하고 있는 經營者는 이러한 어프로우치에 대해 다소 실망할 것이다. 본질적으로 이 어프로우치는 여러 가지 設計중에서 選擇하도록 하며, 이것은 “하나의 가장 最善의 方法”(one best approach)에 대립되는 것이다. 둘째, 集團과 集團間의 關係의 重要性이 가장 강조되어야 한다. 세계 社會·技術시스템은 職務設計에 대한 어프로우치로서 생각할 수도 있다. 현대의 職務設計에 대한 어프로우치는 마이크로의이고 心理學的 傾向을 띄고 있다. 職務設計에 대한 社會·技術시스템 어프로우치와 이러한 두 가지 特性은 多樣性, 自律性, 피이드백 및 技能開發을 중요하게 생각한다. 그러나 組織設計에 대한 社會·技術的 어프로우치는 매크로적 體系(環境, 技術 등)에 근거를 두고 있다.

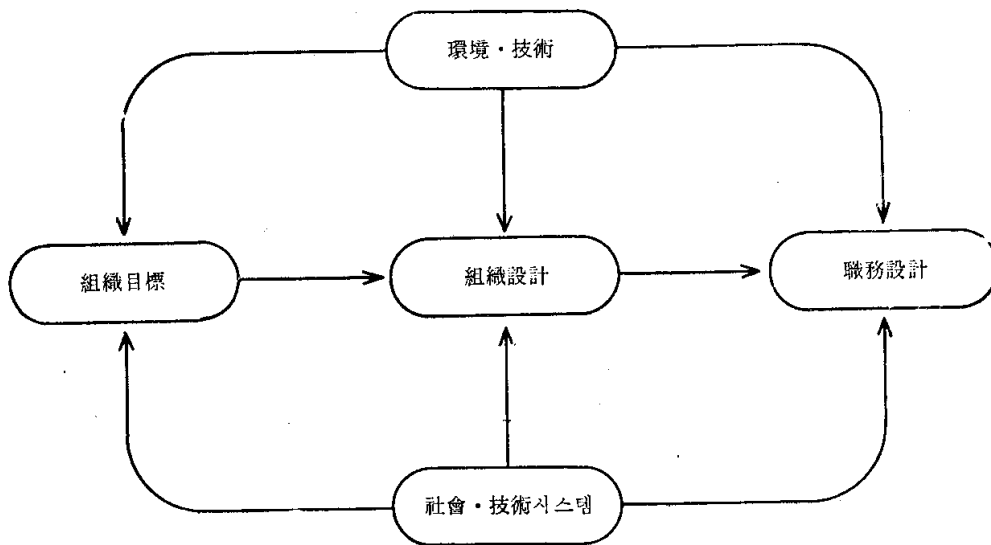
### V. 統合的 組織設計模型

이상에서 考察한 本稿에서의 狀況變數인 環境, 技術 및 社會·技術시스템과 組織構造의 關係와 <그림 V-1><sup>(46)</sup>에 나타나 있는 課業專門化過程(task specialization process)을 結合

<그림 V-1> 課業專門化過程



<그림 V-2> 本 研究의 統合的 組織設計模型



하여 <그림 V-2>에서처럼 本稿의 統合의 組織設計模型을 設定할 수 있다.

이 模型에서 [組織目標→組織設計→職務設計]의 關係는 한편 課業專門化過程으로서 組織設計이며, 다른 한편 組織設計과 職務設計의 연관성을 강조한 것으로서 「課業-組織-人間」의 適合性模型이라 할 수 있으므로 다음에서는 環境·技術變數와 課業專門化過程, 社會·技術시스템과 課業專門化過程 그리고 「課業-組織-人間」의 適合性模型의 順序로 이 模型을 說明하고자 한다.

### 1. 環境·技術과 課業專門化過程

環境의 變化가 급격한 狀況 속에서 維持目標을 달성하고자 하는 企業組織의 經營者는 한편으로 外的 環境에 適應함과 동시에, 다른 한편으로 從業員의 滿足을 구할 수 있는 生産的인 일(productive work)을 부과하여야 한다.<sup>(47)</sup> 즉 外部環境의 變化를 수용하는 過程에서 이루어지는 組織 및 職務의 變化方向에 여러가지 制約條件을 고려하여야 한다.

現代의 組織構成員은 價値觀의 變化로 말미암아 欲求水準이 向上되고 多樣化되어서 組織目標을 달성하기 위하여서는 從業員이 遂行하는 일 그 자체에 滿足과 보람을 느낄 수 있도록 하여야 한다.

이러한 마이크로(micro)次元에서의 일이란 결국 「일(課業)-職務-組織」이라는 次元을 따라 매크로(macro)次元에서의 組織과 관련되어진다. 따라서 職務設計에 의한 生産的인 일의 創造는 결국 組織目標에 따라 設定되어진 組織構造와 밀접한 關係 속에서 이루어져야 한다. 다시 말해서 마이크로次元에서의 課業(task), 職位(position) 및 職務(job)의 設計는 매크로次元에서의 組織設計의 過程으로 이루어지고 있다.

이러한 職務設計과 組織設計間의 關係는 課業專門化의 過程에서 찾아볼 수 있는데, 이것은 根本的으로 組織化過程이며, 順次的으로 組織目標의 決定, 組織計劃 및 職務設計를 포함하며(<그림 V-1> 참조), 技術變化, 勞使關係, 勞動市場狀況 및 經營者의 權力과 技能의 關係가 環境 및 技術變數로서 이러한 過程에 중요한 영향을 미치고 있다.<sup>(48)</sup>

한편 여러가지 環境·技術要因을 고려하여 決定된 명확한 組織目標은 기타의 組織化活動에 반드시 先行하는 것으로서 遂行되어야 할 全體課業은 이러한 組織目標의 決定에서부터 設計되어진다. 일단 組織目標이 決定되면 組織의 構造를 計劃할 수 있다. 組織目標을 달성하기 위하여 利用되어지는 道具, 機械 및 시스템技術에 근거를 둔 組織設計와 職務設計

(46) W. French, *op. cit.*, p. 180.

(47) P.F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, (N.Y.: Harper & Row, Publishers, Inc., 1974), p. 41.

(48) W. French, *op. cit.*, p. 204.

를 포함하는 組織計劃의 基本目的은 全體課業을 管理可能한 効率的 單位로 遂行될 수 있도록 나누어서 그들의 適節한 統合에 도움을 주는 것이다. 특히 分化와 統合은 중요하다. 이처럼 組織計劃을 통해서 全體課業이 職位, 部門 및 기타의 組織單位로 分割되어지며, 이때 시스템技術을 포함한 모든 科學技術의 利用可能性 및 勞動市場의 狀態는 組織計劃過程에 중대한 영향을 미친다. 組織計劃과 利用可能한 技術은 相互依存的인 關係에 있다.<sup>(49)</sup>

理論的으로 많은 人間的 欲求是 組織設計와 職務設計에 의해서 充足되어진다. 安全과 生存에 관한 欲求是 機械의 設計와 工場의 設備配置(layout)에 의해서 영향을 받는다. 마찬가지로 만약 좁은 職務範圍 때문에 從業員이 너무 적은 사람들과만 相互作用할 수 밖에 없다면 所屬, 協同 및 支配欲求가 또한 좌절된다.<sup>(50)</sup>

이처럼 環境·技術變數는 組織設計와 職務設計를 포함한 課業專門化過程에 중요한 영향을 미치며, 나아가서 從業員의 欲求充足에도 관련성을 가지므로 組織構造의 設計는 環境·技術變化, 職務變化 및 從業員要因의 變化의 適合성을 확보할 수 있는 方向으로 이루어져야 한다.

## 2. 社會·技術시스템과 課業專門化過程

經營管理上的 가장 어려운 問題중의 하나가 技術 및 構造의 要件과 心理·社會的 體系를 統合시켜 効率的이고 能率的인 社會·技術시스템을 設計하는 것이며, 이러한 下位시스템사이의 統合을 성취하는 가장 중요한 手段은 시스템 어프로우치이다.<sup>(51)</sup>

효율적인 社會·技術시스템을 設計하고자 할 때 經營者는 技術시스템 이외에 人的 成果와 行爲에 영향을 미치는 배경이 되는 要因에까지 關心을 두어야 한다. 어떻게 從業員으로 하여금 社會·技術시스템내에서 効率的으로 業務를 遂行하도록 하느냐에 관심이 있다. 傳統的 管理論은 주로 화폐적 자극에 의해서 모티베이션 되어지는 合理的 經濟人을 假定한다. 여기에서 人間的 모티베이션은 內在的 要因인 일 그 자체보다 더 外在的 要因인 화폐에 의하여 유발되어진다. 그러나 人間모티베이션의 이러한 觀點은 進歩된 社會에 있어서 대부분 的 社會·시스템에는 적합하지 않다.

行動科學的 立場에서 볼 때 일이란 人間이 그의 基本的·生理的 欲求를 充足시킬 수 있는 手段일 뿐만 아니라 社會的 相互作用, 地位 및 自我實現을 위한 高次的 欲求를 充足시키기 위한 手段도 되는 것이다. 보다 意味있고 도전적인 職務를 設計하는 것은 作業狀況에

(49) *Ibid.*, pp. 181-186.

(50) *Ibid.*, p. 195.

(51) R.A. Johnson, F.E. Kast and J.E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1973), p. 277.

있어서의 經濟的·技術的 要因 뿐만 아니라 心理的·社會的 要因까지도 고려하는 概念이다.<sup>(52)</sup>

이처럼 職務設計의 討議는 職務充實化어프로우치와 職務特性, 範圍 그리고 從業員滿足 사이의 關係인 마이크로적인 觀點을 주로 맺들었으나, <그림 V-4>의 職務設計의 制約的 模型은 組織設計의 영향과 더불어 보다 매크로적인 次元을 부가하였다.<sup>(53)</sup>

QWL에 대한 關心과 職務設計에 대한 社會·技術的 어프로우치는 制約的 職務設計模型에서처럼 마이크로 次元의 職務와 더불어 매크로次元의 組織까지도 동시에 고려하는 概念이다.

職務充實化어프로우치와 달리 QWL은 特定한 理論에 기반을 두고 있지 않으며, 또한 特定한 適用技法을 주장하지도 않는다. 대신에 QWL이란 전반적인 作業勞團氣와 關係가 있다. 이것은 共同意思決定, 協同, 經營者와 從業員間의 상호존경심의 구축과정이라고 정의되기도 하며, 그 目的은 「人間-技術-組織」의 共通部分이 보다 훌륭한 QWL을 維持하도록 作業勞團氣를 변화시키는 것이다. 비록 어떻게 이것이 실제로 성취되며, 보다 훌륭한 QWL이란 무슨 意味인지가 현재 不明確하지만 이것과 매우 밀접한 關係를 갖는 職務設計에 대한 社會·技術的 어프로우치가 많은 分析을 거쳐 適用되어지고 있다.

QWL의 보다 일반적인 概念과는 다르게 때때로 QWL과 同一視되기 조차하는 職務設計에 대한 社會·技術的 어프로우치는 시스템理論에 그 기반을 두고 있다.<sup>(54)</sup> 특히 職務設計에 대한 社會·技術的 어프로우치는 技術的 시스템과 社會시스템의 共通領域과 關係가 있다. 실제의 適用에 있어서 이것은 技術的 作業過程의 再設計와 自律的·自己規制的 作業集團 및 팀의 형성으로 전환되어진다.

職務設計에 대한 社會·技術시스템 어프로우치보다 매크로次元에 관심을 갖고서 環境과 더불어 組織 및 集團·個人要因에까지 범위를 광범위하게 펼치는 理論은 組織設計에 대한 社會·技術시스템 어프로우치이다. 결국 組織設計에 대한 社會·技術시스템 어프로우치는 環境·技術의 影響을 고려한 組織構造의 設計 뿐만 아니라 技術시스템과 社會시스템의 設計와 職務設計까지도 포함한다.

결과적으로 社會·技術시스템은 마이크로次元에서 職務와의 關係성 뿐만 아니라 매크로次元에서 組織 및 環境과의 關係성도 維持하면서 課業專門化過程으로서 組織設計에 重大한

(52) *Ibid.*, pp. 278-279.

(53) F. Luthans, *op. cit.*, p. 227.

(54) T.G. Cummings, "Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis", *Academy of Management Review*, July 1978, pp. 625-634. in; F. Luthans, *ibid.*, p. 228.

영향을 미치는 制約要件이 되고 있다.

### 3. 「課業-組織-人間」의 適合性模型

組織構成員으로서의 人間の 成長이 있기 위해서는 基本的인 2가지 要件이 필요하다. 즉 人間이 應進할 수 있는 能力範圍內的 「새로운 도전」과 그러한 도전에 대한 應進의 「결과에 관한 정보」이다. 만약 組織計劃과 職務設計에 의하여 個人에게 할당되어진 과업과 도전이 지나치게 쉽거나 어렵다면, 個人從業員은 의욕을 상실하여 成長할 수 없을 것이며, 그 個人의 도전에 대한 應進이 얼마나 効率的이었느냐에 관한 結果의 정보를 얻을 수 없다면 그것을 추측하거나 유추하려고 노력함으로써 進전한 방향으로 성장할 수 없을 것이다. 마찬가지로 組織成長 또한 內的·外的 環境에 창조적으로 適應함으로써 성취되어질 수 있다. 組織이란 여러가지 資源으로 구성되어진 시스템이기 때문에 各 領域이 어떻게 組織有効성을 향하여 적절히 管理될 수 있는가를 고려하여야 한다.<sup>(55)</sup>

일반적으로 高成果組織은 적절히 構造化되고 動機誘發된 組織이며, 低成果組織은 너무 적은 構造를 지닌 製造業이나 너무 많은 構造를 지닌 研究所組織처럼 構造化의 程度가 課業의 性格上 적당치 못한 組織이라 할 수 있다. 어떤 組織이든지간에 高成果組織이 되기 위해서는 課業과 組織間에 適合性이 存在하여 「權能모티베이션」<sup>(56)</sup> (competence motivation) 이 잘 充足되어야 하며, 「課業-組織-人間」의 適合性을 확보하기 위해서는 制約理論(contingency theory)이 필요하다.<sup>(57)</sup>

이러한 요청에서 組織構造와 組織設計의 概念的 統合에 관한 試圖가 최근에 나타나기 시작했다. Morse와 Lorsch (1970), Lawler (1971), Nemiroff와 Ford (1975, 1976), 그리고 Porter, Lawler와 Hackman(1975)이 組織構造와 職務設計에 관한 適合性模型을 提示하였다. 이들 各各의 模型은 個人 및 組織成果의 達成은 「組織-職務設計」의 適合性이나 「組織-職務設計-個人」의 適合性에 의존한다고 주장한다. Morse와 Lorsch (1970)는 從業員 權能모티베이션과 單位의 成果는 「組織-職務設計」 適合性이 있을 때 가장 높다고 주장한다. Nemiroff와 Ford (1975, 1976) 模型은 職務效率성과 個人의 成就感은 「組織構造-職務設計-個人」의 適合性에 의존한다는 것을 강조한다. Lawler (1971)와 Porter (1975)등은 有機的 組織設計(organic organizational design), 擴大된 職務(enlarged jobs) 그리고 높은 成長欲求를 갖는

(55) E.H. Schein, "Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development", *Sloan Management Review*, Fall 1977, p. 5.

(56) Competence motivation이란 자신의 環境을 성공적으로 支配하는데서 오는 누적된 滿足感으로서 일을 처리할 수 있는 能力이라 할 수 있어 「權能모티베이션」이라고 번역한다.

(57) P. Pigors and C.A. Myers, *Personnel Administration: A Point of View and A Method*, 7th ed. (Tokyo; McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1973), p. 16.

從業員이 相互關聯되어 있는 狀況下에서 가장 높은 滿足과 成果를 갖는다고 예측한다.<sup>(58)</sup>

(1) Porter, Lawler와 Hackman 模型

Porter (1975) 등은 組織(社會시스템)設計, 職務設計 및 從業員特性的 概念的 統合을 제시하였다. 그들은 組織設計를 古典的 관료제(機械的)模型에서 有機的 社會시스템設計에 이르는 연속선상에 分類하고, 職務設計는 單純에서 複雜에 이르는 연속선상에 分類한다. 概念的 패라다임에서 3번째 次元은 個人的 變數인 從業員 成長欲求의 強度이다. 이러한 構因(constructs)은 從業員이 複雜한 職務設計에 本질적인 內在的 特質을 기대하는 程度와 가치 있게 생각하는 程度를 가리킨다.

Porter 등은 3개의 構因들(機械的-有機的 組織, 單純-複雜 職務設計 그리고 低-高從業員 成長欲求 強度)을 2分化하고, 相互 交叉시킴으로써 8개의 칸(2×2×2 模型)을 定義하여 8개의 各 狀況에서 從業員反應을 예측한다. 이러한 豫測은 職務滿足과 從業員成果가 組織, 職務設計 그리고 個人的 特性間의 適合性的 函數로서 서로 相異해야 한다는 適合性概念에 근거하고 있다. <표 V-1>에서처럼 Porter 등은 3가지 効果가 滿足과 成果의 가장 높은 水準이 2개의 完全히 適合한 狀況, 즉 「有機的 設計-複雜한 職務-高成長欲求」와 「機械的 設計-單純한 職務-低成長欲求」의 狀況下에서 관찰되도록 相互作用할 것이라고 예측한다. 成果와 滿足에 대한 期待는 前者의 適合性狀況에서 약간 높았다. 그리고 또한 滿足과 成果의 가장 낮은 水準은 成長欲求와 不適合한 組織과 職務設計를 경험한 個人, 즉 「有機的 設計-複雜한 職務-低成長欲求」 또는 「機械的 設計-單純職務-高成長欲求」의 상황에 있는 個人에

<표 V-1> 適合性模型의 豫測結果

Cell Number in Power et. al.	Social System Structure	Job Design	Growth Need Level	Predicted Level of Satisfaction and Performance	Rank Order Predicted by Porter et. al.	Rank Order Predicted by Pierce, Dunham and Blackburn
7	Organic	Complex	High	Highest	1	1
2	Mechanistic	Simple	Low	High	2	7
5	Organic	Simple	High	Intermediate	4.5	5
3	Mechanistic	Complex	High	Intermediate	4.5	2
6	Organic	Simple	Low	Intermediate	4.5	6
4	Mechanistic	Complex	Low	Intermediate	4.5	4
8	Organic	Complex	Low	Lowest	7	3
1	Mechanistic	Simple	High	Lowest	8	8

(58) J.L. Pierce, R.B. Dunham and R.S. Blackburn, "Social Systems Structure, Job Design and Growth Need Strength: A Test of a Congruency Model", *Academy of Management Journal*, vol. 22, 1979, pp. 223-240.

게서 발견되어야 한다고 예측한다. 마지막으로 나머지 4개의 칸은 滿足과 成果의 中間水準을 나타내야 한다고 豫測하였다.

이러한 Porter 등의 豫測과 약간 다른 주장을 하는 職務設計資料(Pierce & Dunham, 1976)가 있는데 <표 V-1>의 마지막 줄에서 보듯이 가장 높은 水準의 滿足 및 成果를 예측하는 狀況과 가장 낮은 水準의 滿足 및 成果를 예측하는 狀況은 서로 一致하고 있으나 기타의 狀況에서는 서로 相異한 주장을 하고 있다. 이러한 差異를 說明해주는 理由는 職務設計의 모더레이터(moderator)로서의 成長欲求強度的 役割에 관한 實證的 證據와 職務의 設計가 社會시스템의 設計보다 중요하다는 우리의 느낌에 근거를 두고 있다.

## (2) Morse와 Lorsch 模型

Porter 등의 適合性豫測은 기타의 適合性模型과 많은 類似性을 갖는다. Morse와 Lorsch (1970)는 單位의 成果와 從業員 權能모티베이션에 초점을 두어서 4개의 組織單位(2개의 適合한 結合과 2개의 不適合한 結合)를 검토하였는데, 成果와 從業員모티베이션은 2개의 不適合한 「職務-組織」結合을 갖는 單位보다 單純한 職務를 갖는 機械的 組織과 擴大된 職務를 갖는 有機的 組織에서 보다 높았다. Morse와 Lorsch에 의하면 가장 效率的인 組織은 어떤 特定한 狀況에서 課業과 人間의 欲求에 適合한 組織이며, 「課業-組織-人間」의 適合性은 組織스타일에 關係없이 個人의 강한 權能모티베이션을 개발시킨다고 한다.<sup>(59)</sup>

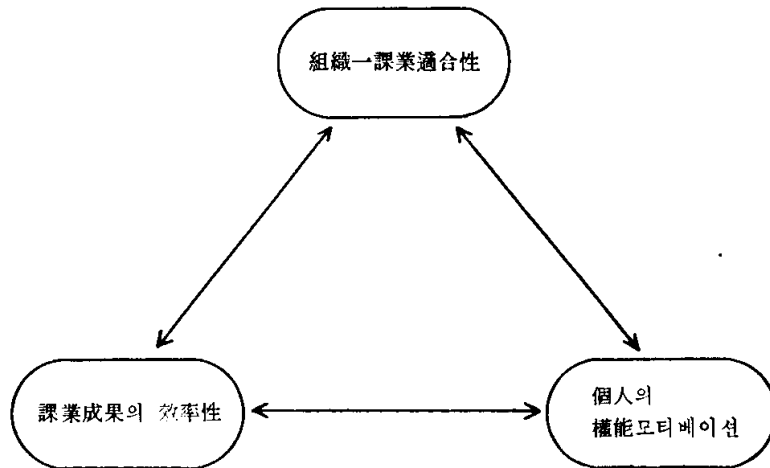
最近의 여러가지 研究에 의하면 유일한 最善의 組織어프로우치(one best organizational approach)는 없다고 한다. 오히려 가장 최선의 어프로우치는 수행해야 할 일의 性質에 의존하여야 한다. 이러한 새로운 研究結果에 따라서 經營者들은 組織의 性格이 수행해야 하는 課業의 性質에 適合하도록 組織을 設計하고 개발해야 한다. 소위 말하는 制約理論은 앞에서 고찰한 3개의 狀況變數와 더불어 「課業-組織-人間」의 適合性을 의미하며, 이러한 理論的 假定에 의하면 組織의 적절한 類型은 수행해야 하는 일의 性質과 관련된 人間의 特定한 欲求에 의존한다.

個人은 作業組織의 構成員으로서 그가 직면한 課業을 포함한 주변의 狀況을 지배하고자 하는 강한 欲求를 가지고 있다. 자신의 環境을 성공적으로 支配함으로써 얻게되는 축적된 滿足感을 權能모티베이션이라고 말할 수 있으며, 特定한 職務遂行에 있어서의 權能모티베이션과 課業과 組織特性의 適合性 및 성공적인 成果와의 關係를 <그림 V-3>처럼 파악할 수 있다.

制約理論의 주요한 管理的 意味는 「課業-組織-人間」의 適合성에 있다. 비록 이러한 相互

(59) J.J. Morse and J.W. Lorsch, "Beyond Theory Y," *Harvard Business Review*, Vol. 46, May-June 1970, pp. 61-68.

〈그림 V-3〉 基本的인 制約的 關係



關係가 複雜하더라도 管理行爲의 가장 最善의 可能性은 課業과 人間에 適合하도록 組織을 設計하는 데 있다. 만약 그러한 適合性이 성취되어 질 수 있다면 效率的인 單位의 成果와 權能모티베이션을 충족시킬 수 있을 것이다. 經營者들은 課業이 얼마나 確實하며, 課業成果에 관한 피이드백이 얼마나 자주 이용될 수 있으며, 그 課業에 포함되어 있는 目標가 무엇인가를 고찰함으로써 이러한 過程을 시도할 수 있다. 이러한 問題에 대한 考察을 함으로써 管理階層의 設計, 職務割當의 特殊性, 그리고 補償과 統制節次의 利用의 設計에 관한 意思決定을 할 수 있다. 訓練프로그램을 選別的으로 使用하고 적절한 管理스타일을 강조함으로써 「課業-組織」의 適合性을 확보할 수 있다.

「課業-組織-人間」의 適合性을 성취하는 問題는 어떠한 퍼스낼리티 特性이 여러가지 課業 및 組織과 適合性을 갖느냐에 관한 보다 많은 調査가 필요하다. 그러나 人間은 점차적으로 그들의 특정한 퍼스낼리티에 適合한 組織에 매력을 가질 것이라는 것을 지적할 수 있다. 經營者는 어떠한 心理的 欲求가 課業과 組織狀況에 가장 適合할 것 같은가를 보다 잘 파악하고 이러한 欲求를 고려한 人事選拔基準을 마련하려고 노력함으로써 이러한 過程을 성공적으로 수행할 수 있다.

이전의 여러가지 어프로우치의 결점은 이러한 複雜性을 초래하는 課業과 人間の 變異性 (variability)을 인식하지 않았다는 것이다. 制約的 어프로우치의 強點은 複雜性을 무시하는 것이 아니라 이러한 複雜性에 대한 思考의 方向을 제시하는 것이다. 이처럼 어떤 적합한 모티베이션이나 組織理論도 「課業-組織-人間」 사이의 制約的 關係(contingent relationship)를 고려해야 한다.



Morse와 Lorsch 모델이외에 이와 類似한 模型으로 Nemiroff와 Ford (1975, 1976) 模型이 있는데, 이것은 Porter 등처럼 組織有敍性和 人間の 成就感의 立場에서 組織設計, 職務設計 및 從業員 價値 사이의 3가지 次元의 適合性을 淸급한다. 機械的 組織에서 單純한 職務上의 낮은 成長欲求와 높은 關료제적 지향을 갖는 個人은 높은 成長欲求와 낮은 關료제적 지향을 갖는 個人보다 많은 성취감을 느낀다. (60)

(3) 制約的 職務設計模型

職務設計의 포괄적인 制約的 模型은 職務範圍(單純-複雜)와 個人的 欲求의 強度(高-低) 뿐만아니라 全般的인 組織設計(有機的-機械的)까지도 고려하는 것으로서 Porter 등의 模型을 基반으로 하고 있으며 <그림 V-4>에 이러한 模型이 제시되어 있다.

이러한 制約模型은 8개의 가능한 組合 중에서 2번과 7번칸은 3개의 變數사이의 適合性이 있다는 것을 보여준다. 이러한 組合들에 대해서는 다음과 같은 실천적인 指針을 제시할 수

<그림 V-4> 職務設計의 制約的 模型

		單純-日常的 職務	擴大된 職務
計 設 組 織 的 機 械	(1) (從業員의 높은 成長欲求) 從業員은 能力을  발휘하지 못하고 過度한 統制를  받는다  고  생각함 높은  挫折感,  불안증  및  이  情이  豫측됨	(2) (從業員의 낮은 成長欲求) 古典的 模型에   적합함 효율적  成果,   적절한  만  족수준  및   적절한  출근수준  이  豫측됨	(3) (從業員의 높은 成長欲求) 個人은  그의   직무上의   역할에   반응  하고   지각되어진   조직에   의한   과도한   통제를   배척할  것  이  豫측됨 相互  矛盾된  役割
	(4) (從業員의 낮은 成長欲求) 個人은  조직으로부터의   역할에   반응하고  그의   직  무를   효율적으로   처리하지  못  하리라고  豫측됨	(5) (從業員의 높은 成長欲求) 個人은  조직에서의   역할에   반응하고  그의   직무의   제한을  싫어할  것이  豫측됨.   직무변화를  시도하여  성공하거나  이직할  것이  豫측됨	(6) (從業員의 낮은 成長欲求) 相互  矛盾된  役割 個人이  그의   직무내의   역할에   반응하고    적절한   합리적  으로  수행할  것이  豫측됨.  그리  나  그는   지각된   조직관리의  豫측   불가능성에   대하여   끊임없이   불안해  한다
計 設 組 織 的 有 機	(8) (從業員의 낮은 成長欲求) 個人은  조직과  직  무요구에   의해서  압도  당함.   직무로부터의   심리  적   이탈,   명백한   적대감,  및   부적절한   직무성과가  豫측됨. 人間질리	(8) (從業員의 낮은 成長欲求)	(8) (從業員의 낮은 成長欲求)

資料 : Lymon W. Porter, Edward E. Lawler, and J. Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, (N.Y.: McGraw-Hill, Inc., 1975), p. 309.

(60) J.L. Pierce, R.B. Dunham and R.S. Blackburn, *op. cit.*, p. 226.

있다. 만약 機械的 組織이 있고 從業員이 낮은 成長欲求를 가지고 있다면 日常的인 職務設計(routine job design)가 이용되어야 한다. 그리고 만약 有機的 組織이 있고 從業員이 높은 成長欲求를 가지고 있다면 職務充實化(job enrichment)가 사용되어야 한다. 결국 이러한 職務設計模型은 Porter 등의 適合性模型과 同一한 것이며, QWL이나 職務設計에 대한 社會·技術시스템 어프로치와 더불어 이전의 職務設計模型에 보다 매크로적인 次元을 부가시킴으로써 마이크로次元에서의 職務를 매크로次元에서 組織과의 關聯하에서 設計하고자 하는 試圖라 할 수 있다.

한편 이 模型에 의하면 1번과 8번 칸은 變數들간의 適合性이 없기 때문에 成果가 낮고 不滿足이 있을 것이며 3번에서 6번까지의 칸에서는 變數들이 서로 모순된다. 이 칸들에 대해서는 Porter 등은 다음과 같이 말한다.

“기존의 이론과 자료에 확고한 근거를 갖지 않고 있지만 이 칸들에 대해서 설정할 수 있는 豫測은 個人들은 그들 자신의 欲求狀態와 일치하는 役割에 따라서 反應하고 行動하는 경향이 있으리라는 것이다. 이처럼 높은 成長欲求를 지닌 個人은 3번째 칸에서는 그들 職務에 의해서 제공된 役割과 5번째 칸에서는 組織에 의한 役割에 반응하는 경향이 있을 것이다. 낮은 成長欲求를 갖는 사람은 4번째 칸에서는 組織에 反應하고, 6번째 칸에서는 職務에 反應하는 경향이 있을 것이다.”<sup>(61)</sup>

어떤 경우에 있어서건 3번에서 6번까지의 칸은 變數들간의 모순된 關係 때문에 낮은 成果와 不滿足이 있을 것이 豫測된다.

Porter 등은 <그림 V-4>에 제시된 바와 같은 순수한 범주는 좀체로 현실에 존재하지 않으며 모형에서의 각 칸들을 연속선상의 끝점으로 생각하는 것이 유용하다는 것을 지적한다. 그들은 또한 현재까지는 1번, 2번 그리고 7번 칸의 예측을 지지할 경험적 研究資料만이 있을 뿐이라는 것을 지적했다. 그러나 현실적인 限界와 보다 경험적인 妥當性的 필요에도 불구하고 制約模型의 이러한 類型은 職務設計의 適用分野에서의 현실적인 발전가능성을 나타내 준 것이다.

Pierce, Dunham과 Blackburn은 實證調查結果에서 制約的 職務設計模型의 기초를 이루고 있는 Porter 등의 模型과 약간 다른 結論을 얻었다(<표 V-1> 참조). 그들은 社會시스템構造, 職務設計 그리고 從業員成長欲求의 強度에 대한 8개의 칸으로 이루어진 適合性體系를 從業員滿足, 모티베이션 및 成果를 예측하기 위하여 사용한 결과, 결국은 예상한대로

(61) L.W. Porter, E.E. Lawler and J.R. Hackman, *Behavior in Organizations*, (N.Y.: McGraw-Hill, L.C., 1975), p. 310, in; F. Luthans, *op. cit.*, p. 225-226.

從業員滿足은 「有機的-複雜-高」狀況에 있는 사람에게 가장 높으며, 2方向의 相互作用效果, 즉 「社會시스템構造×職務設計」와 「職務設計×成長欲求의 強度」의 相互作用效果가 또한 의미있는 것이라는 結論을 얻었다.

이처럼 Pierce 등의 실증조사에서 나타난 結果는 3개의 構因간에 適合性的의 중요성을 확 인함과 동시에 職務設計가 成長欲求의 強度와 社會시스템과의 相互作用效果 뿐만 아니라 주요한 영향까지도 미친다는 것을 알았다. 즉 職務設計의 충분한 效果는 從業員 成長欲求의 強度와 組織(社會시스템)에 대한 知識이 없이는 이해할 수 없다는 것을 제시한다.

다른 한편 Porter 등의 模型과 약간 다른 結果를 얻었는데, 이것들은 職務設計가 社會시스템設計보다 從業員에게 重要하다는 것을 제시한다. 그 結果들은 또한 높은 成長欲求와 낮은 成長欲求를 지닌 從業員이 모두 單純한 職務와 機械的인 社會시스템보다 複雜한 職務와 有機的인 社會시스템에 보다 好의적으로 反應한다는 것을 확인했다. 만약 이러한 結果가 미래의 研究에 의해서 지지된다면 職務設計의 決定은 3가지 모두를 포함하는 模型속에서 이루어져야 할 것이다.<sup>(62)</sup> 그 외에 만약 個人的 變化 또는 社會시스템構造變化가 組織에서 이루어지고자 한다면 기존의 職務設計에 대한 從業員의 反應을 이해하고 예측하기 위해서는 시스템의 適合性體系가 필요하다는 것을 뜻한다.

## VI. 結 論

組織設計에 대한 制約的인 어프로우치는 보다 보편적이고, 정태적인 어프로우치보다 많은 意味를 갖는다. 制約的인 어프로우치는 實體로서의 組織과 環境사이의 關係 뿐만 아니라 組織의 下位시스템 사이에서의 相互關係까지도 이해할 것을 강조한다. 이것은 組織設計에 대한 多變量어프로우치이며, 本稿의 3개의 주요한 變數를 環境·技術과 같이 주로 企業組織外部와 관련된 要因과 社會·技術시스템과 같이 企業組織內部와 관련된 要因으로 區分할 수 있다. 이것들은 行爲結果와 관련되는 狀況變數이다. 급격하게 變化하는 環境 속에서는 動態的인 組織이 요청되어지며, 이것은 이러한 狀況變數들을 考察한 결과 그 方向이 定해져야 한다.

環境과 組織構造와의 關係를 연구한 Burns와 Stalker, Lawrence와 Lorsch의 研究, 技術과 組織構造와의 關係를 연구한 Woodward의 研究는 制約的인 組織設計라는 주제를 만들어 낸 근본적인 업적이다. 이러한 研究家들은 相異한 組織設計가 여러가지 環境, 下位시스템,

(62) J.L. Pierce, R.B. Dunham and R.S. Blackburn, *op. cit.*, p. 239.

人間, 技術 및 組織使命에 適合하다는 것을 발견하였다.

모든 研究結果처럼 制約的 理論家들이 달성한 概念化, 操作的 測定 및 結論에 대한 많은 비판이 있었지만, 組織의 複雜性은 이러한 개척자들에 의해서 매우 훌륭하게 극복되어 왔으며, 그들의 業績은 組織設計問題에 직면한 모든 經營者에 의해서 검토되어질 가치가 있다. 近代의인 組織設計 戰略은 이러한 理論, 模型 및 社會·技術시스템論의 見解와 行動科學者의 提案까지도 統合하는 입장을 취하고 있다.<sup>(63)</sup> 이러한 立場에서 모색되어진 것이 本稿의 統合的 組織設計模型이며, 이러한 模型은 環境·技術과 課業專門化過程, 社會·技術시스템과 課業專門化過程 및 「課業-組織-人間」適合性이라는 3가지 側面에서 설명되어지며, 결국은 「環境-組織-課業(職務)-人間」關係의 適合性を 확보할 수 있는 制約的 組織設計 模型으로서 가치를 갖는다. 다시 말해서 統合的 組織設計模型은 한편으로 外的 狀況變化를 파악하고, 다른 한편으로 組織內的 狀況變化를 파악하여 兩者間에 相互有機的인 關係를 맺으면서 組織을 設計할 수 있도록 한다. 예컨대 급격한 環境變化를 組織內에 導入하고자 할 경우 그러한 變化를 수용할 수 있는 態도와 能力이 없는 從業員은 그러한 變化에 반발할 것이며, 결국은 組織有效性을 감소시킬 것이기 때문이다. 從業員은 個人差로 인하여 構造的 特性에 각각 相異한 反應을 할 수 있기 때문에 이러한 相異한 反應을 세밀히 조사할 필요가 있다. 個別 從業員 各者의 欲求, 技能 및 態도와 組織設計를 적절히 조화시키는 것은 사실상 불가능하며, 그 대신에 個人, 集團, 組織의 目標를 가장 효율적으로 달성할 수 있는 最善의 調和를 모색해야 한다.

요컨대 組織設計는 從業員의 欲求充足이나 기타의 부수적인 利益만을 위해서 설정될 수 없고 여러가지 多樣한 目的을 능률적으로 달성할 수 있도록 그 方向을 정하여야 한다. 따라서 여기에서 강조하는 것은 外的 環境變化와 동시에 從業員의 欲求充足 및 기타의 다양한 目的을 고려하는 制約的 組織設計이며, 이것은 또한 職務設計와의 關係도 고려해야 한다. 즉 「課業-組織-人間」의 適合關係까지도 고려하는 組織設計이며, 「環境-組織-課業(職務)-人間(從業員)」關係의 適合性を 확보할 수 있는 制約的 組織設計模型이다.

組織設計에 관한 意思決定에 參加하는 經營者는 진단의 명수가 될 필요성이 있다. 그들은 그들이 현재 당면한 分化와 統合의 程度와 組織設計의 費用과 收益을 검토해야 한다. 이러한 要因들은 成果와 士氣라는 바람직한 行爲의 結果에 비추어서 평가되어야 한다. 이처럼 중요한 역할을 하는 진단을 잘못하면 組織, 環境 및 從業員 사이에서 계속해서 일어나는 變化를 극복할 수 없을 것이다.

(63) A.D. Szilagyi and M.J. Wallace, *op. cit.*, pp. 391-392.

어떤 唯一한 最善의 組織設計는 없으며 그러한 것이 가능하다고 생각할 수조차 없다. 組織, 部門 및 從業員에게 가장 좋은 것은 시간이 흐름에 따라 변한다. 이처럼 새로운 組織設計와 相異한 提案을 항상 받아 들여야 한다.

결론적으로 本稿의 統合的 模型은 組織의 特定한 側面에 단 관심을 집중하는 行動科學의 어프로우치, 社會-技術시스템 어프로우치 및 狀況理論의 어프로우치의 관심사를 統合함과 아울러 職務設計 및 從業員까지도 制約要件으로 考慮하는 制約約 組織設計模型이지만, 보다 合理的인 組織設計에 관한 未來의 研究를 위해 지적할 수 있는 問題點은 本稿의 狀況變數가 지니는 限界點이다. 組織構造와 관련을 갖는 것으로 실증적 연구결과 나타난 變數는 環境, 技術 및 社會·技術시스템變數 이외에 規模와 管理哲學 등을 추가로 들 수 있으며, 規模는 技術보다 큰 영향을 組織構造에 미친다는 실증적 연구결과까지 나와 있기도 하다.<sup>(64)</sup> 따라서 이러한 變數를 本 研究의 模型에 統合시킴과 동시에 그러한 實證研究를 뒷받침할 만한 測定尺度의 妥當性이 확보될 수 있다면 보다 合理的인 組織設計가 가능할 것이다.

### 參 考 文 獻

- 1) 慎侑根, 組織論(서울: 茶山出版社, 1981).
- 2) 金植鉉, “行動科學과 人事管理”, 經營學研究 第5輯, 韓國經營學會 1976年 2月.
- 3) Luthans, F., *Organizational Behavior*, 3rd ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1981).
- 4) Szilagyi A.D., Jr. and Wallace, M.J., Jr., *Organizational Behavior and Performance*, 2nd ed. (Santa Monica, California: Goodyear Publishing Co., Inc., 1980).
- 5) French, W., *The Personnel Management Process: Human Resources Administration*, 3rd ed. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1974).
- 6) Flippo, E.B., *Principles of Personnel Management*, 4th ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1976).
- 7) Pigors, P. and Myers, C.A., *Personnel Administration: A Point of View and A Method*, 7th ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1973).
- 8) Drucker, P.F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, (N.Y.: Harper & Row,

(64) J. Child, “Predicting and Understanding Organizational Structure”, *Administrative Science Quarterly*, June 1973, pp. 168-185. 慎侑根, 前掲書, p. 200.

- Publishers, Inc., 1974).
- 9) Rush, H.M.F., "Job Design for Motivation: Experiments in Job Enlargement and Job Enrichment", (N.Y.: The Conference Board, Inc., 1975).
  - 10) Johnson, R.A., Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E., *The Theory and Management of Systems*, (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1973).
  - 11) Hicks, H.G. and Gullett, C.R., *Modern Business Management: A Systems and Environmental Approach*, (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1974).
  - 12) Osborn, R.N., Hunt, J.G. and Jauch, L.R., *Organizational Theory: An Integrated Approach*, (John Wiley & Sons, Inc., 1980).
  - 13) Hall, R.H., *Organizations: Structure and Process*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1972).
  - 14) Durbin, A.J., *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*, 2nd ed. (N.Y.: Pergamon Press, Inc., 1978).
  - 15) Koonz, H., O'donnel, C. and Wehrich, H., *Management*, 7th ed. (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 1980).
  - 16) Herzberg, F., *Motivation to Work*, 2nd ed. (N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1959).
  - 17) Duncan, W.T., *Organizational Behavior*, (Boston Mifflin Co., 1978).
  - 18) Steinmetz, L.L., *Human Relations: People & Work*, (N.Y.: Harper & Row, Publishers, 1979).
  - 19) Handy, C.B., *Understanding Organizations*, 2nd ed. (Aylesburg, Bucks: Hazell Watson & Viney, Ltd., 1981).
  - 20) Rose, M., *Industrial Behavior: Theoretical Development Since Taylor*, (Aylesburg, Bucks: Hazell Watson & Viney, Ltd., 1978).
  - 21) Pierce, J.L., Dunham, R.B. and Blackburn, R.S., "Social Systems Structure, Job Design, and Growth Need Strength: A Test of a Congruency Model", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, June 1979, pp. 223-240.
  - 22) Morse, J.J. and Lorsch, J.W., "Beyond Theory Y." *Harvard Business Review*, Vol. 48, May-June 1970, pp. 61-68.
  - 23) Youker, R., "Organization Alternatives for Project Managers", *Management Review*, Nov. 1977, pp. 46-53.

- 24) Slocum, J.W., Jr., "Using Organizational Designs to Cope With Change", *Business Horizons*, Dec. 1979, pp. 65-76.
- 25) Walton, R.E., "Quality of Working Life: What is it?", *Sloan Management Review*, Fall 1974, pp. 11-21.
- 26) Glaser, E.M., "State-of-the-Art Questions about Quality of Work Life", *Personnel*, May-June 1976, pp. 39-47.
- 27) Schein, E.H., "Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resources Planning and Development", *Sloan Management Review*, Fall 1977, pp. 1-20.
- 28) Herzberg, F., "The Wise Old Turk", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1974, pp. 70-80.
- 29) Bluestone, I., "Implementing Quality-of-Work Life Programs", *Management Review*, July 1977, pp. 43-46.
- 30) Hage, J., "An Axiomatic Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, Dec. 1965, pp. 289-320.
- 31) Faxén, K. "Disembodied Technical Progress: Does Employee Participation in Decision Making Contribute To Change and Growth?", *American Economic Review*, May 1978, pp. 131-134.
- 32) Von der Embse, T.J. and Toliver, W.H., "Contingency Organization Design: What it is and How it Works?", *Research Management*, Sept. 1979, pp. 31-36.
- 33) Gunz, H.P. and Pearson, A., "How to Manage Control Conflicts in Project Based Organizations", *Research Management*, March 1979, pp. 23-29.
- 34) Morris, J.H., Steers, R.M. and Koch, J.L., "Influence of Organization Structure. On Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, March 1979, pp. 58-71.
- 35) Thamhain, H.J. and Wilemon, D.L., "Leadership, Conflict, and Program Management Effectiveness", *Sloan Management Review*, Fall 1977, pp. 69-89.
- 36) Aiken, M. and Hage, J., "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure", *American Sociological Review*, Vol. 33, Dec. 1968, pp. 912-930.
- 37) Hall, R.H., "Intra Organizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, 1962, pp. 295-308.

- 38) Van de Ven, A.H. and Delbecq, A.L., "A Task Contingent Model of Work-Unit Structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, 1974, pp. 183-197.
- 39) Rodahl, T.M. and Kejner, M., "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, 1965.
- 40) Hackman, J.R. and Oldham, G.R., "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, pp. 159-170.
- 41) Van de Ven, A.H. and Delbecq, A.L., "Determinants of Coordination Models Within Organizations", *American Sociological Review*, Vol. 41, April 1976, pp. 322-338.
- 42) Marx, T.G., "Technological Change and the Structure of the Machine Tool Industry", *MSU Business Topics*, Winter 1979, pp. 41-47.

—Summary—

**A Theoretical Consideration on the Contingency Theory  
and Organizational Design Strategy**

By Sam-Kyeun Baik

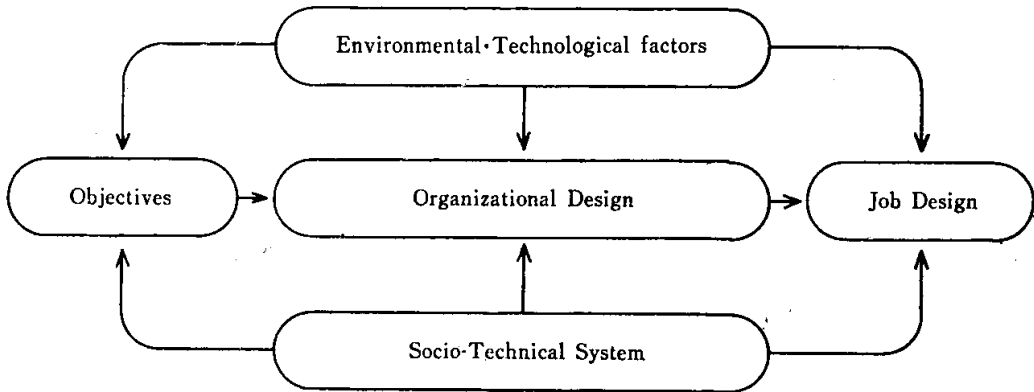
In this article I would intend to develop the integrated model of organizational design so as to help the practicing managers to cope with the internal and external changes by examining the situations which they face. To achieve this purpose, I would like to consider the contingency approaches to organizational design. This approach strives to aid managers by suggesting organizational design strategies in a specific situation.

The contingency approach to organizational design in this article is based on the situational variables such as environmental, technological, and socio-technical system factors. The environmental and technological factors are mainly related to the external situations, and, on the other hand, socio-technical system factors to the internal situations.

Thus this article will examine the research works about the interrelationship between environmental, technological factors and structural features and at the same time socio-technical systems approach to organizational design. And then based on these considera-



<Fig.> **Integrated Model of Organizational Design**



tions, the integrated model of organizational design will be suggested. This model is explained as follows;

① **Environmental- Technological Factors and Task-Specialization**

In general the task-specialization process consists of a sequence of events and activities such as the determination of organizational objectives, organizational design, job design, and so on. Once objectives are determined under the considerations of the internal and external factors, the structure of a organization can be planned. The purpose of organization and job design is to divide the total task to be performed into manageable and efficient units and to provide for their proper integration. Both differentiation and integration are vital.

Utilization of technology is an integral aspect of organizational design. The technology of industrial engineering, industrial psychology and mechanical engineering, in particular, plays a major part in organizational design.

② **Socio-Technical System and Task-Specialization**

The socio-technical systems approach to job design and organizational design is based on the framework that any organizational system requires both a technical system and a social system. Purpose of the socio-technical systems approach is to design job and organizations to perform in the most effective manner possible. Individual and organizational effectiveness are related to the joint operation of the technical and social sub-systems.

Organizational effectiveness comes from working together to achieve the joint integration