

組織內의 人間研究*

吳錫泓**

I. 古典的 人間觀	目次
II. 人間關係論的 人間觀	
III. 成長理論	
(1) Maslow의 欲求段階理論	(5) Argyris의 未成熟—成熟理論
(2) Herzberg의 欲求充足要因二元論	IV. 期待理論
(3) McGregor의 X理論과 Y理論	(1) Vroom의 選好・期待理論
(4) Likert의 管理體制分類	(2) Porter와 Lawler의 業績・滿足理論
	(3) Georgopoulos 등의 通路・目的理論
	V. 複雜한 人間
	VI. 管理者의 人間觀調查

組織은 人間이 모여 구성하는 社會的 有機體이다. 즉 組織 속에는 사람이 있다. 이러한命題는 組織에 관한 우리의 定義에 내포된 하나의 不可缺한 要素이다. 그러므로 組織現象을 研究하는 사람들은 組織 속에서 활동하는 人間에 주의를 기울이고 그 本質을 파악하는 데 힘쓰지 않으면 안된다. 組織 속의 人間屬性을 어떻게 理解하느냐에 따라 組織을 구성하는 다른 모든 屬性에 대한 우리의 觀點과 實踐的인 戰略이 좌우되는 것이기 때문에 組織 속의 人間에 대한 見解들은 전반적인 組織行動과 組織現象을 설명하는데 일종의 根假定(root-assumptions)을 제공하는 것이라고 말할 수 있다. 組織에 참여하는 人間屬性에 관한 理論은 組織理論全般의 前提的 理論(assumptive theory)이 되는 일면을 가지고 있다.

組織을 구성하는 人間은 실로 무수한 局面과 屬性을 지닌 것이기 때문에 이를 研究하는 接近方法에도 또한 무수한 것이 있을 수 있음을 물론이다. 그러나 組織理論의 범위에 포함시켜 생각해야 할만한 소위 「人間觀理論」은 정리가 불가능할 정도로 심히 흐트러져 있는것은 아니다. 대체적인 줄거리를 잡아 하나의 系統으로 묶어 정리해 볼만하게 되어 있다. 왜냐하면 組織 속의 人間研究에 내재하는 目的과 문제전착의 方向은 대체로 수렴(收斂)하는 경향을 보여 왔기 때문이다. 그러나 組織理論의 영역에 포함시킬 人間觀理論을 모아 정리

* 이 研究는 峨山社會福祉事業財團의 1977年度研究費支援에 의한 것이다,

** 서울大學校 行政大學院 教授

하는 것이 결코 쉬운 일은 아니다. 그리고 정리를 시도하는 사람마다의 主見에 따라 다소 간의 誤差를 범할 수 있는 가능성은 언제나 있다.

組織理論에 있어서 人間本質에 대한 關心은 주로 人間의 行動을 組織의 要請에 부응시키려는 戰略의 탐색에 관련된 것이다. 다시 말하면 組織에 참여하는 人間이 組織에 기여하는 것을 보장하는 諸般의 裝置와 方策을 마련하는데 필요하기 때문에 人間이란 어떠한 存在인가하는 문제에 關心을 기울여 왔다고 할 수 있다. 따라서 組織에 들어오는 사람들은 무엇을 원하고 또 期待하며 그들에게 어떠한 誘因을 부여하면 組織이 원하는 行動의 動機를 얻게 되는가 하는 문제에 論議가 집중되어 왔다. 즉 人間의 欲求, 滿足, 期待, 動機賦與의 戰略 등이 중심적인 문제로서 다루어져 왔다. 이러한 까닭으로 해서 組織理論의 人間研究를 종합하여 소개하는 사람들은 흔히 「欲求・滿足理論」「動機理論」「滿足과 職務遂行에 관한理論」 등의 호칭을 사용하기도 한다.

組織理論에 포함시켜 운위하게 되는 人間觀理論을 하나의 集合體로 보았을 때에는 대체로 위에서 말한바와 같은 目的과 問題가 포용되어 있는 것을 알 수 있지만 개별적인 理論들의 對象과 樣態는 물론 확실적인 것이 아니다. 어떤 사람은 人間欲求의 種類와 그 發現의 樣態에 초점을 두고 있다. 어떤 사람은 欲求體系에 대응할 誘因賦與의 類型에 중점을 두고 있으며 또 어떤 사람은 動機賦與의 한 要素로서 「期待」의 중요성을 역설하고 있다. 管理體制의 性格과 그 類型을 논의하면서 간접적으로 人間觀을 시사하는 사람도 있다.

人間觀理論의 「本格的」인 出發은 그리 오래된 일이 아니다. 組織 속의 人間을 問題로 보아 그것 자체를 主題로 삼은 理論들은 1950年代에 비로소 나오기 시작했다고 보아도 큰 무리는 없을 것 같다. 그런데 이 分野의 研究가 촉진되면서 人間觀理論의 정리와 체계화를 시도하는 사람도 많아졌는데 이들은 대개 組織理論의 古典期에까지 거슬러 올라가 組織理論의 諸局面을 검토하여 그 저변에 깔린 人間觀을 추출해 내고 있다. 이러한 作業은 人間觀과 組織構成의 原理 및 管理戰略의 相互關係를 歷史的으로 또는 比較的으로 이해하는데 많은 도움을 주고 있다. 우리의 人間觀論議에서도 古典期로부터의 人間觀을 포함시키려고 한다.

歷史的인 展開過程을 염두에 두고 人間觀理論을 다음에 개괄적으로 정리해 보려한다. 說明의 편의를 위하여 몇 가지 大分類와 小分類를 하게 될 터이다. 그러나 分類된 諸範疇 사이의 限界가 별로 엄격한 것이 아님을 알아주기 바란다.

I. 古典的 人間觀

古典的 人間觀(classical models of man)은 우리가 古典期로 분류하는 組織理論의 人間觀이다. 이 時期의 組織理論은 組織 속의 人間을 주제로한 研究에 별 진전을 보이지 못하였다. 그러나 組織現象을 설명하는 文獻에 부수적으로 또는 단면적으로 언급된 人間觀을 모

아 볼 수 있고 또 組織의 構造와 活動에 관한 諸處方에서 人間觀을 유추해 낼 수 있는 것이다.

古典期의 人間觀은 人間의 經濟性(經濟的 欲求——經濟的 誘因), 被動性, 動機賦與의 外在性, 人間欲求의 劃一性 등에 의하여 대체로 특징지워질 수 있다.

古典期의 人間觀을 集合的으로 파악할 때 대개 다음과 같은 假定이 내포되어 있음을 알 수 있다.

첫째 人間은 經濟的 欲求를 지닌 打算的 存在이며 經濟的 誘因의 제공에 의하여 動機가 유발된다.

둘째 組織生活에 있어서 人間은 被動的이며 따라서 外在的으로 動機가 부여되지 않으면 組織에 기여하는 行動을 하지 못한다.

세째 人間은 본질적으로 계으르고 組織이 요구하는 일(職務遂行)을 고통스럽게 생각하기 때문에 權威的이며 強壓的인 監督과 면밀한 統制를 받아야 한다.

네째 組織 속의 人間은 原子的인 個人으로서 行動하며 組織成員들은 서로 心理的으로 分離되어 있다.

다섯째 人間은 機械의 부속품처럼 外的 條件設定에 의하여 순치(馴致)시킬 수 있다.

대체로 보아 위와 같은 假定을 내포하는 古典的 人間觀은 몇 가지 模型으로 분류해 볼 수도 있다. 즉 強壓的 模型(force and coercion model), 經濟的 模型(economic model), 機械的 模型(machine model or operant conditioning model) 등으로 나누어 볼 수 있다.⁽¹⁾ 이러한 模型들은 물론 서로 연관되어 있으며 組織管理의 實제에 있어서 다소간에 複合的으로 사용되어 왔다. 이들 模型 가운데서 經濟的 模型이 가장 중심적인 지위를 차지했었던 것으로 생각된다.

經濟的 模型이 제시하는 合理的, 經濟的 人間의 觀念에 따르면 人間은 주로 經濟的(金錢的 또는 物質的) 誘因에 의하여 動機가 유발되며 經濟的 報償을 줄때에 움직인다고 한다. 그리고 人間은 本來的으로 계으른 존재라고 한다. 따라서 이러한 人間들이 수행할 업무는 管理者 또는 監督者가 매우 세밀하게 계획을 세워주어야 하고 업무가 적절히 수행되도록 하려면 엄격한 監督과 統制가 필요하다고 한다.

生產性向上에 대해서 충분한 經濟的 報償을 제공하면 사람들은 經濟的 報償을 얻기 위한 수단으로 生產性向上을 택하게 될 것이라고豫測하는 經濟的 模型은 Frederick Taylor의 科學的 管理理論과 그 추종자들의 주장에서 찾아 볼 수 있다. Taylor는 열심히 일하는 사람이나 계으른 사람이나 마찬가지의 報酬를 받는다면 사람들이 生產性을 높이는데 흥미를 잃

(1) Cf. Edgar F. Huse and James L. Bowditch, *Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing* (Addison-Wesley Publishing Co., 1973), pp. 55-60, 古典期의 理論을 統合하여 機能的 理論(functional theory)라고도 부른다.

을 것이므로 일을 많이 하는 사람은 일을 적게하는 사람보다 더 많은 報酬를 받게 해야 한다고 주장하면서 이를 보장할 수 있는 賃金支給方法(wage incentive plan)을 제안한 바 있다.⁽²⁾ Max Weber의 組織研究에서도 人間에 관한 經濟的 模型을 간파할 수 있다. Weber에 의하면 理想的인 組織은 모든 것이 高度로 標準化되어 있으며 모든 사람이 자기의 임무가 무엇인지를 알고 그것을 엄격하게 수행하는 組織이라고 한다. 個人的 欲求는 組織의 必要에 종속되는 것이며 個人은 자기가 한 일에 부합되는 公式的인 經濟的 報償을 받는 것이라고 하였다⁽³⁾.

強壓的 模型의 基本的인 假定은 強壓을 받아야 人間은 일을 하게 된다는 것이다. 즉 人間은 일을 하지 않을 수 없거나 처벌받게 될 狀況에 강제로 처하게 해야 가장 일을 잘한다고 보는 것이다.

機械的 模型에서는 人間의 行態가 環境에 의하여 대체로 규정되기 때문에 作業條件(특히 報償에 의한 行動補強의 體系)의 설정에 의하여 人間의 行動을 좌우하고 길들일 수 있다고 본다.

II. 人間關係論의 人間觀

人間關係論의 人間觀(human relations model)은 新古典期(反撥期) 組織理論의 人間中心的研究에서 비롯된 人間觀이다. 즉 人間關係論이라는 한 學派의 根假定을 이루었던 人間觀이라 할 수 있다.

人間關係論의 模型에서는 人間의 經濟性 보다 오히려 人間의 社會性 내지 集團性을 강조한다. 人間은 愛情, 友情, 集團에의 歸屬, 다른 사람들로 부터의 認定과 尊敬 등을 원하는 이른바 社會的 欲求(social needs)를 지닌 存在로서 이러한 欲求를 충족시켜 주는 誘因이 제공될 때 비로소 動機가 유발된다고 한다. 人間의 社會的 欲求를 중요시하기 때문에 人間을 原子的인 個體로서가 아니라 集團의 成員으로 파악한다. 이와 같은 人間觀에 입각하여 발전시킨 管理戰略은 集團成員間의 交互作用, 個人的 感情과 情緒的인 要請, 參與, 同僚間의 社會的 統制 등에 역점을 두어 사람을 어루만지고 달래는 방향으로 전개되기 때문에 사람들은 흔히 이것을 「부드러운 接近方法」(soft approach)이라고 부른다. 부드러운 接近方法에 대조되는 것은 물론 古典的인 管理戰略을 지칭하는 「강경한 接近方法」(hard approach)이다.

人間의 經濟性・合理性 보다는 人間의 社會性 내지 集團性을 중요시하고 經濟的 欲求가 아닌 社會的 欲求에 焦點을 두고 있다는 점에서 人間關係論의 模型은 古典期의 人間觀과 정

(2) Frederick Taylor, *Scientific Management* (Haper & Row, 1911).

(3) Max Weber, *Essays in Sociology*, Trans.. H. Gerth and C.W. Mills (Oxford University Press, 1946)

면으로 대조되는 일면을 가지고 있다. 그러나 여러 가지면에서 古典的 模型과 人間關係論의 模型은 공통점을 가지고 있다. 즉 두 가지 模型이 다 같이 人間의 被動性, 動機賦與의 外在性, 欲求體系의 劃一性 등을 原則的으로 前提하고 있다. 그리고 組織의 要請과는 相反되는 個人的 欲求를 충족시켜주는 交換條件으로 組織을 위한 個個人의 祇生을 받아 낼 수 있다고 믿는 점이라든지 欲求의 충족이 바로 職務遂行의 動機가 된다고 보는 점 또한 두 가지 模型이 共有하는 特성이라 할 수 있다.

人間關係論은 E. Mayo와 F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson 등이 실시한 일련의 調査研究에서 얻어진 결론의 체계화로부터 출범되었다고 볼 수 있다. 이들 初期 人間關係者들은 勞動者의 生產性이 그의 社會的 能力에 의하여 좌우된다는 점, 動機誘發에 가장 중요한 작용을 하는 것은 非經濟的인 다시 말하면 社會的 誘因이라는 점, 勞動者들은 個人으로서가 아니라 集團의 成員으로 행동한다는 점 등을 꾀력하였는데 이러한 觀點은 우리가 말하는 人間關係論의 人間觀의 초석이 되는 것이다.

人間關係論의 始發段階에서 실시된 여러 研究事業 가운데서 그 첫번째 예라 할 수 있는 「호오손工場의 研究」(Hawthorne studies)가 가장 널리 引用되고 있다. 「호오손工場」에서의 실험적 연구는 당초에 物理的 内지 肉體的 作業條件의 變化가 勞動生產性에 미치는 영향을 분석하려는 것이었으나 古典的 理論으로는 설명하기 어려운 현상이 관찰되자 이를 깊이 천착해 보기 위해 Mayo가 주도하는 研究團이 調査事業을 인계받아 연구를 계속하였다.

이들 研究團은 電話機附品을 조립하는 女工集團을 대상으로하여 物理的 作業條件의 變化에 따른 반응을 검토한 끝에 集團內의 一體感, 管理層의 關心 등이 오히려 가장 중요한 動機賦與의 要因임을 발견하였다. 그리고 계속하여 2만여명의 勞動者들을 面接하여 業務와 作業條件, 監督 등에 대한 생각과 그러한 생각이 生產性에 어떻게 作用하는가를 알아보려는 調査를 진행하였다. 勞動者들은 調査의 過程에서 하고 싶은 말을 할 수 있는 機會를 얻었을 뿐 아니라 面接에서 나온 의견들이 상당히 채택되었기 때문에 勞動者들은 認定感과 參與感을 갖게 되었고 이것은 나아가서 生產性 提高에 기여한다는 것을 발견하였다. 이러한 研究結果는 研究人們이나 組織을 管理하는 사람들로 하여금 勞動者들 사이의 交互作用과 社會的 欲求의 充足이라는 문제에 깊은 關心을 들리도록 촉구하는 作用을 하였다.

III. 成長理論

本格的인 人間觀理論의 體系化에 일대 전기를 마련한 일련의 理論으로서 人間의 다양한 欲求系列를 확인하고 人間의 成長의 側面을 강조한 理論들을 成長理論(growth models)이라는 범주에 포함시켜 소개하려 한다. 이들 理論은 古典期의 人間觀이나 人間關係論의 人間觀에서 보다 훨씬 다양한 欲求의 種類를 확인하고, 보다 세련된 人間本質糾明을 시도하고 있는데 이러한 理論들은 대체로 보아 人間의 成長의 側面을 가장 중요시하기 때문에 集

合的으로 成長理論이라는 이름을 붙이게 된 것이다.

成長理論은 下級의 「動物的」 欲求 보다는 高級의 「人間的」 欲求에 주의를 환기시키면서 高級欲求의 充足을 지향하는 管理體制가 바람직한 것이라는 점을 uthistic으로 또는 명시적으로 시사한다. 여기서 高級欲求란 自己實現, 責任있는 일을 통한 成長, 獨自性, 自我滿足 등에 관한 欲求를 말한다. 이중에서도 自己實現의 欲求가 가장 중요한 것으로 다루어지고 있다. 自己實現의 欲求에 力點이 놓이게 됨에 따라 動機賦與의 内在性(intrinsic motivation) 또한 각광을 받게 되었다.

우리가 여기서 成長理論이라고 분류하는 일련의 人間觀은 「欲求・滿足模型」(need satisfaction model) 또는 「欲求理論」(need theory)이라 불리어지기도 한다⁽⁴⁾. 成長理論을 이렇게 부르는 까닭은 人間欲求와 動機賦與에 관한 研究를 本格的으로 體系化시키는 초석을 놓았다는 점 그리고 古典期와 人間關係論의 人間觀 및 다음 項에서 언급할 期待理論 등과는 구별되는 면을 지녔다는 점에 착안한 때문인 것 같다. 많은 사람이 成長理論을 欲求・滿足模型 또는 欲求理論이라 부르고 있지만 이러한 호칭은 어디까지나 慣例的인 것으로 보아야 할 것 같다. 왜냐하면 先後의 諸人間觀과 本質的으로 구별되는 점을 명시하기 어려울 뿐 아니라 人間觀의 發展은 相次의 補完의 連續過程으로 보아야 할 것이기 때문이다.

成長理論은 自己實現欲求를 포함한 이론과 高級欲求를 중요시하고 動機賦與의 内在性을 확인하였으며 人間本質의 心理學的研究를 本軌道에 올려 놓기 시작하였다는 점 등에서 古典期 및 人間關係論의 人間觀과 구별된다고 할 수 있다. 그러나 근본적으로 人間의 欲求滿足 그리고 職務遂行에의 動機賦與를 위요한 理論이라는 점은 과거의 諸理論과 共有하는 特性이라 할 수 있다.

欲求理論과 期待理論을 구별하는 것이 대체적인 慣例로 되어 있으나 이러한 구별 또한 상대적인 것이다. 期待理論은 欲求, 滿足, 動機誘發의 體系에 期待라는 觀念을 첨가하기 때문에 欲求理論과 구별된다. 그러나 期待理論은 欲求理論을 바탕으로하여 그것을 補完하는 것으로 생각해야지 相互排他的인 것으로 이해해서는 안될 것이다⁽⁵⁾.

(4) Cf., Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, "An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes," *Administrative Science Quarterly* (Vol. 22, No. 3, September 1977), pp. 427-456; and Clayton P. Alderfer, "A Critique of Salancik and Pfeffer's Examination of Need-Satisfaction Theories," *Administrative Science Quarterly* (Vol. 22, No. 4, December 1977), pp. 658-669.

(5) 「欲求理論」(need theory)과 「期待理論」(expectancy theory)의 意味에 관한 論者들의 의견은 다소간의 차이를 보이고 있다. 여기서 그에 관한 논의를 장황하게 할 필요는 없을 것 같다. 다만 한가지 C.P. Alderfer의 意見을 예로 소개하려 한다. 그에 따르면 need theory는 環境과 交互作用하는 個人의 「主觀的 經驗」에 관한 것이며 주로 欲求와 滿足 및 그 關係를 친작한다. expectancy theory는 人間이 主觀的으로 合理的이라는 觀點에 입각한 것이다. 行動誘發의 動機란 어떤結果에 個인이 부여하는 價值와 어떤 行動이 그것을 가지 을 것이라는 期待(確率)를 곱(乘)한 것이 라고前提하는 것이 expectancy theory이다. (結果의 價值×期待→動機). Alderfer, *Ibid.*, pp. 658-660.

成長理論에 포함되는 人間觀으로서 Maslow, Herzberg, McGregor, Likert, Argyris 등이 제시한 理論을 다음에 概觀하기로 한다.

(1) Maslow의 欲求段階理論

Abraham H. Maslow는 成長理論의 基盤을 마련한 사람이다. 뒤에 소개할 成長理論들은 대체로 Maslow가 전개한 人間欲求의 段階理論에서부터 출발했거나 그것에 연관된 것이다. 그가 제시한 理論의 핵심은 다음과 같이 요약할 수 있다.⁽⁶⁾

첫째 人間의 動機는 다섯 가지 欲求의 階層에 따라 순차적으로 발로된다. 최하급으로부터 최상급에 이르는 欲求의 階層은 ① 生理的 欲求, ② 安全에 대한 欲求, ③ 愛情的 欲求 ④ 犹持와 尊敬에 대한 欲求 및 ⑤ 自己實現의 欲求로 구성된다.

둘째 人間의 다섯 가지 基礎的 欲求는 서로 상관되어 있으며 이들은 優先順位의 階層을 이루고 있다. 최하급의 動物的 欲求라 할 수 있는 生理的 欲求의 기본적인 우선순위는 가장 높다. 生理的 欲求가 상당히 충족되면 安全에 대한 欲求가 강하게 나타나고 또 그것 까지 어느 정도 충족되면 次上位의 欲求가 나타나는 것과 같이 순차적으로 다른 欲求가 발로되는데 궁극적으로 발로되는 欲求는 自己實現의 欲求이다.

세째 欲求의 발로가 순차적이라고 하지만 어느 한 단계의 欲求가 완전히 또는 절대적으로 달성되어야 비로소 다음 단계의 欲求가 노출될 수 있는 것은 아니다. 그러한 상태는 실제로 있기 어려우며 한 가지 欲求가 어느 정도(부분적으로) 충족되면 다음 단계의 욕구가 점차로 부각되어 가는 것이 보통이다.

네째 人間의 欲求는 순차적으로 발로되는 것이며 대개의 사람들은 다섯 가지 欲求들을 부분적으로 밖에 충족시키고 있지 못하기 때문에 人間은 항상 무엇인가를 원하는 動物이라 할 수 있다.

다섯째 어떤 欲求가 충족되면 그 欲求의 強度는 약해진다. 일단 충족된 欲求는 動機誘發要因으로서의 意味를 상실한다.

Maslow의 理論을 經驗的으로 檢證해 보려는 研究가 여러 學者에 의해서 수행되었으며 어떤 사람들은 Maslow의 理論에 대한 부분적 수정을 試圖하였다. 예컨대 Clayton P. Alderfer는 欲求階層의 법주를 세 가지로 줄인 바 있다. 즉 중요한 欲求의 법주를 ① 生存欲求(existence needs), ② 對人關係維持欲求(relatedness needs) 및 ③ 成長欲求(growth needs)로 나누었다. 첫째 법주는 肉體的生存을 維持하려는 欲求로서 Maslow가 말하는 生理的 欲求와 安全에 대한 欲求를 포함한다고 볼 수 있다. 둘째 법주의 欲求는 자기에게 중요한 사람들과의 對人關係를 유지하려는 欲求이며 여기에는 愛情的 欲求와 尊敬에 대한 欲求가 포함된다.

(6) Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," Harold J. Leavitt and Louis R. Pondy, eds., *Readings in Managerial Psychology* (University of Chicago Press, 1964), and Maslow, *Motivation and Personality* (Harper & Brothers, 1954), chapter 5.

함된다. 즉 Maslow가 말하는 欲求階層 가운데서 둘째 범주의 欲求와 세째 범주의 일부인 다른 사람으로부터 尊敬을 받고 싶어하는 欲求를 포괄하는 欲求라 할 수 있다. 세째 成長欲求는 自己發展을 도모하고 자신을 가지고 일에 임하려는 欲求이다. 여기에는 自矜의 欲求와 自己實現의 欲求가 포함된다고 볼 수 있다. Alderfer는 욕구범주의 再分類를 시도하였을 뿐 아니라 欲求의 階層적인 발로에 대해서도 의문을 표시하였다. 그는 하급욕구의 층족이 있어야 다음 단계의 욕구가 발로된다는 것을前提하지 않았다⁽⁷⁾.

다음에 소개할 Herzberg의 理論은 人間欲求를 二元化시키고 있는데 이 또한 Maslow의 欲求階層을 수정한 하나의 예라 볼 수 있다.

(2) Herzberg의 欲求充足要因二元論

Frederick Herzberg의 理論은 滿足을 얻으려는 欲求와 不滿 또는 苦痛을 피하려는 欲求를 별개의 平行線 위에 놓아 二元化시켰으며 動機要因과 衛生要因(不滿惹起 또는 不滿解消에 작용하는 要因)을 또한 二元化시켰기 때문에 欲求充足要因二元論(two factor theory) 또는 動機·衛生理論(motivation-hygiene theory)이라 불리어지고 있다. Herzberg의 論旨를 요약하면 다음과 같다⁽⁸⁾.

첫째 人間의 基本的인 欲求는 서로 반대방향을 가르키는 두개의 平行線과 같이 二元化되어 있다. 즉 人間은 二元的인 欲求構造를 가지고 있다. 한 가지 欲求體系는 불유쾌한 것 또는 고통을 피하려는 것이고 다른 한 가지 欲求體系는 個人的 成長을 갈구하는 것이다.

둘째 組織生活에 있어서의 不滿과 滿足은 서로 별개의 次元에 있으며 不滿의 逆 또는 反對가 滿足은 아닌 것이다.

세째 組織生活에서 滿足을 주는 要因과 不滿을 주는 要因은 서로 다르다. 職務滿足의 決定因子는 職務上의 成就와 그에 대한 認定, 보람있는 職務, 職務上의 責任과 成長 등 職務自體에 관련되어 있고 個人에게 成長感을 줄 수 있는 要因들이다. 不滿惹起에 관련된 要因들은 組織의 政策과 行政, 監督, 報酬, 對人關係, 作業條件 등 職務外의 또는 環境的 要因들이다.

네째 不滿要因의 제거는 不滿을 줄여주는 소극적 효과를 가질뿐이며 그리한 효과가 職務行態에 미치는 효과는 短期의임에 불과하다. 반면 滿足要因의 확대는 人間의 自己實現欲求에 자극을 주고 적극적인 滿足을 가져다 준다. 不滿要因의 除去는 不滿을 방지하는데 기여할뿐이지만 滿足要因(動機要因)의 개선은 職務遂行의 動機를 유발한다.

Maslow의 理論이 欲求自體에 주의를 기울인 반면 Herzberg의 理論은 欲求充足의 要因에

(7) Clayton P. Alderfer, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 4, No. 2, May 1969), pp. 142-175.

(8) Frederick Herzberg, "The Motivation-Hygiene Theory," *Work and the Nature of Man* (World Publishing Co., 1966), Ch. 6, pp. 71-91.

關心을 집중한 것이라 할 수 있다. 그리고 Herzberg의 理論은 人間의 成長的 側面에 착안한 動機賦與戰略이 보다 바람직한 것임을 示唆하고 있다.

(3) McGregor의 X理論과 Y理論

Douglas McGregor는 Maslow의 欲求段階理論을 바탕으로 삼아 人間觀을 두 가지로 대별하고 상이한 人間觀에서 유래하는 人間管理戰略을 설명하였다. 모든 管理戰略의 이면에는 人間本質과 人間行態에 대한 假定에 있음을 前提로 하고 人間觀을 두 가지 범주로 구분하였다. 傳統的 管理體制(管理戰略)를 정당화시켜주는 人間觀(人間本質과 動機에 대한 假定)을 X理論(Theory X)이라 부르고 人間의 成長的 側面에 착안한 새로운 管理體制를 뒷받침해 주는 人間觀을 Y理論(Theory Y)이라 命名하였다. X理論은 Maslow가 말한 欲求段階 가운데서 주로 下級欲求를 중요시하는 것이며 Y理論은 비교적 高級欲求를 중요시하는 것이라고 할 수 있다.⁽⁹⁾

X理論에서는 대부분의 사람들이 일을 싫어한다는 것, 責任을 맡으려 하지 않는다는 것, 行動할 바를 다른 사람이 指示해 주기 바란다는 것, 生理的 欲求나 安全의 欲求에 자극을 주는 金錢的 報償이나 處罰의 위협에서 일할 動機를 얻는다는 것 등을 가정한다. 이러한 X理論에 입각한 管理戰略은 人間의 下級欲求에 자극을 주거나 그것을 만족시켜주는데 注力하게 되며 外在的 統制를 강화하는 방향으로 나가게 된다.

McGregor는 人間本質에 관한 X理論은 그릇된 것이라고 비판하였다. 그리고 X理論에 입각하여 指示·統制를 主武器로 삼는 管理戰略을 펴는 경우 高級欲求의 充足을 원하는 現代人에게 動機誘因을 제공하지 못할 것이라고 말하였다.

X理論을 代置할 새로운 人間觀으로 제안된 것이 Y理論이다. Y理論에서는 대개의 사람들이 本性的으로 일을 싫어하거나 게으르거나 또는 신뢰할 수 없는 存在가 아니라는 것, 근본적으로 自己規制를 할 수 있으며 조건만 갖추어지면 創意的으로 일에 임할 수 있다는 것, 自我滿足 自己實現 등 高級欲求의 총족에 의하여 일할 動機를 얻는다는 것 등을 가정한다.

Y理論에서 유도되는 管理戰略은 人間의 潛在力이 能動的으로 발휘될 수 있는 與件을 조성하는 것이다. 이러한 戰略下에서 管理의 주된 任務는 組織成員을 면밀히 監視하고 統制하는 것이 아니라 組織成員이 스스로의 努力を 組織의 成功에 지향시킴으로써 그들 자신의 목적을 가장 잘 달성할 수 있는 條件을 형성하는 것이다. 즉 個人과 組織이 원하는 바를 統合시키는 것이다.

Y理論과 그에 기초한 管理戰略은 組織成員을 「成熟한 사람」(mature person)으로 다루는

(9) Douglas M. McGregor, "Adventures in Thought and Action: Proceedings of the Fifth Anniversary Convention of the School of Industrial Management," MIT (MIT Press, 1957); "Theory X: The Traditional View of Direction and Control" and "Theory Y: The Integration of Individual and Organizational Goals," in *The Human Side of Enterprise* (McGraw-Hill, 1960), Chapters 3 and 4, pp. 33-57.

것이 바람직하다는 Chris Argyris의 주장과 일맥상통하는 性格을 가지고 있다.

(4) Likert의 管理體制分類

Rensis Likert는 組織改善을 위한 行態的研究(behavioral research studies)의 길잡이로 쓰기 위해 管理體制를 네 가지로 분류하여 그 내용을 규정하고 그에 따라 管理者들의 반응을 알아 볼 수 있는 調査表를 만든 바 있다. Likert의 管理體制分類를 여기서 거론하는 까닭은 成長理論에 이르기까지의 諸人間觀을 기반으로 管理體制를 분류하고 있기 때문이다. 즉 Likert의 分類體系는 人間觀理論의 한 應用例라 할 수 있다.

Likert의 論旨展開는 人間關係論의 영향을 농후하게 반영하고 있다. 그러나 初期 人間關係論에서 보는 바와 같이 단순한 眼目이 아니라 그보다는 進一步한 人間理解를 바탕으로 하고 있다. 組織改善에 대한 그의 處方에는 X理論보다는 Y理論이, 未成熟行態를 조장하는 것 보다는 成熟한 行動을 육성하는 것이, 그리고 衛生要因에만 關心을 갖는 것 보다는 動機要因을 중요시하는 것이 바람직하다는 意味가 어느 정도 함축되어 있는 것으로 해석할 수 있기 때문에 Likert의 理論을 成長理論과 함께 고찰하는 것이다⁽¹⁰⁾.

Likert는 管理體制를 體制 1 (system 1), 體制 2 (system 2), 體制 3 (system 3) 및 體制 4 (system 4)로 분류하였다. 體制 1 및 2는 權威型(authoritative system)이라고 하는데 이들은 X理論에 상응한 管理體制라고 할 수 있다. 權威型 가운데서 體制 1은 극단적인 權威的統制를 내용으로 하기 때문에 摾取的權威型(exploitative authoritative system)이라 부르고 體制 2는 다소 완화되거나 절충된 權威型이기 때문에 恩情的權威型(benevolent authoritative system)이라 부른다. 體制 3 및 4는 參與型(participative system)의 범주에 속한다. 參與型은 人間關係論의 人間觀과 Y理論에 접근하는 管理體制라 할 수 있다. 參與型 가운데서 體制 3은 協議的參與型(consultative system)이라 부르고 그보다 훨씬 根本의인 參與와 相互信賴를 내용으로 하는 體制 4는 參與集團型(participative group system)이라 부른다. 이러한 各體制의 내용을 요약하면 다음과 같다.

體制 1(描取的權威型) : 管理者는 部下職員들을 信賴하지 않는다. 決定作成過程에 部下들의 參與는 배제된다. 組織의 目的設定과 管理上의 決定은 위에서 하고 그에 관한 指示는 命令系統을 따라 下達한다. 組織內의 通信은 下向의이다. 部下들이 일하게 하기 위해 두려움, 위협, 처벌 등의 수단을 쓰며 欲求充足과 報償은 生理的欲求와 安全의欲求에 자극을 주는 것을 주로 활용한다. 統制의 過程은 고도로 集權化되어 있다. 下級階層으로 갈수록 責

(10) Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (McGraw-Hill, 1967); and Cf., Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, second ed. (Prentice-Hall, 1972), pp. 60-64. Likert가 지지하는 人間觀은 人間關係論의 人間觀과 Y理論의 중간쯤에 해당한다고 할 수도 있다. 人間關係論에 바탕을 둔 參與管理理論이라고 해석할 사람도 있겠고 Y理論에 바탕을 두고 있음을 강조하는 사람도 있을 수 있다. 이점에 관하여 意見이 갈릴 여지가 있음을 주의적으로 지적하려 한다.

任感은 감소된다. 이러한 體制下에서 形成되는 非公式集團은 組織의 公式的 目的에 저항하게 된다.

體制 2(恩情的 權威型):管理者는 다소 恩情的인 信賴를 부하들에게 베푼다. 그러한 信賴는 主人이 하인(下人)에게 베푼는 것과 같다. 중요한 決定은 上級管理層에서 하고 下級階層에서는 위에서 정해준 범위내에서 決定作成을 할 수 있다. 動機賦與에는 報償과 處罰 및 處罰의 위협이 사용된다. 報償으로 충족시키려는 欲求는 주로 經濟的인 것이며 간간히自我滿足의 欲求도 대상으로 된다. 上下間의 접촉은 제한되어 있으며 접촉이 있을 때에 上官의 태도는 恩情的인 것이며 部下의 태도는 두려워하고 조심스러워 하는 것이다. 組織內의 通信은 대부분 下向의이며 通制의 過程은 集權化되어 있지만 약간의 委任이 행해진다. 이러한 管理體制下에서는 대개 非公式集團이 形成되는데 그것이 언제나 組織의 公式的 目的에 저항하는 것은 아니다. 體制 1에서와는 달리 部分的으로 저항한다고 할 수 있다.

體制 3(協議的 參與型):管理者가 部下를 상당히 信賴하지만 아직도 완전히 信賴하지는 않으며 決定作成의 統制權을 유지하려 한다. 일반적으로 중요한 政策이나 方針은 最上級管理層에서 결정하고 구체적인 決定은 下級階層에서 할 수 있도록 허용한다. 組織成員間의 접촉은 비교적 원활하다. 通信의 方向은 上下雙方의이다. 動機賦與에는 經濟的 報償, 약간의 參與 그리고 간헐적인 處罰이 동원된다. 자극대상이 되는 欲求는 經濟的 欲求自我滿足의 欲求 그리고 새로운 經驗을 얻으려는 등의 欲求이다. 統制過程의 主要局面들이相互信賴와 責任感을 바탕으로 하여 상당부분 下級階層에 위임된다. 이러한 體制下에서 形成되는 非公式集團은 組織의 公式的 目的을 지지하거나 그에 대해 약간의 저항을 할 수 있다.

體制 4(參與集團型):管理者는 部下를 완전히 信賴한다. 決定作成權은 組織全體를 통해 널리 分散되어 있지만 중첩되는 諸集團의 連繫作用에 의하여 각 階層에서 하는 決定作成은 全體的으로 잘 統合된다. 雙方의 수직적 通信뿐 아니라 同僚間의 수평적 通信도 원활히 이루어진다. 經濟的 報償의 決定, 組織目的의 設定, 業務方法의 改善, 業績評價 등에 組織成員을 參與시킴으로써 動機를 부여하려 한다. 經濟的 欲求,自我滿足의 欲求 그리고 기타의 중요한 欲求들을 動機賦與의 基礎로 삼는다. 上官과 部下 사이에 心理的 距離感이 없으며 그들의 빈번한 접촉은 우호적이고 신뢰를 바탕으로 하는 것이다. 統制過程에 대한 責任은 널리 확산되어 있으며 組織成員들은 모두 組織目的의 成就에 진정한 責任感을 갖는다. 組織全體를 통하여 組織目的의 成就에 대한肯定의 態度가 지배적이며 組織成員들은 組織目的의 成就에 기여하는 스스로의 職務成就에 만족한다. 組織目的과 個人目的의 統合이 이루어지는 일면을 볼 수 있다. 이러한 狀況下에서 생겨나는 非公式關係는 組織의 公式的 目的에 支援의in 작용을 한다.

Likert는 특정한 組織이 위와 같은 네 가지 體制의 어디에 어느 정도 해당하는지를 管理者나 組織成員들이 용이하게 記述할 수 있도록 상세한 調查表를 만들었다. 調查表의 項目

을 설정할 指標 또는 基準으로서 組織運營의 特性을 먼저 선택하고 이를 다시 세분하였다. 세분된 各 項目마다 體制別 尺度를 마련하였다. 基本的인 指標로 선정된 組織의 變數는 ① 리더쉽 ② 動機賦與, ③ 通信過程, ④ 交互作用 및 影響關係, ⑤ 決定作成, ⑥ 目的 設定 그리고 ⑦ 統制過程이다.

Likert는 管理者에 대한 調査를 통해 특정한 組織이나 그 下位單位가 體制 4에 접근할수록 生產性이 높고 體制 1에 가까울수록 生產性이 낮은 것을 발견하였다. 그러나 이러한 結論을 보편적으로 받아들이기는 어려울 것이다.

(5) Argyris의 未成熟—成熟理論

Chris Argyris는 公式組織이 個個人의 行態에 미치는 영향을 검토하려는 過程에서 이론바 未成熟—成熟理論(immaturity-maturity theory)을 전개하였다.⁽¹¹⁾

Argyris는 한 個個人이 자라가면서 成熟人으로 발전하려면 다음과 같은 일곱 가지 局面의 性格變化를 거쳐야 한다고 주장하였다.

① 幼兒期의 受動的인 狀態로부터 成인이 되어가면서 점진적인 積極活動狀態로 성장해 간다.

② 幼兒는 他人에 대한 依存狀態에 있는데 成인이 되어가면서 점차 獨自性을 갖는 상태로 진전되어 간다.

③ 幼兒가 少數의 行動代案 밖에 선택할줄 모르는 상태로부터 成人으로서 다양하고 많은 行動을 할 能力이 있는 狀態로 진전되어 간다.

④ 幼兒가 事物에 대해 변덕스럽고 과상적인 關心을 갖는데 불과한 상태로부터 점차 成人으로서 깊고 강한 關心을 발전시킨다.

⑤ 幼兒가 갖는 短期的인 眼目(現在가 個個人의 行態를 대체로 지배한다)으로부터 成人으로서의 長期的인 眼目(行動決定에 現在 뿐 아니라 過去와 未來가 영향을 미친다)을 키워 간다.

⑥ 幼兒는 다른 사람의 從屬者(下位者)인 地位를 누리는데 사람이 成長함에 따라 다른 사람과 對等하거나 그보다 높은 地位를 누리려는 방향으로 나아간다.

⑦ 幼兒는 自我意識을 결여하지만 成인이 되면 自我(self)를 意識할 뿐 아니라 自我를 統制할 수도 있게 된다.

이러한 變化는 連續的인 것이며(變化의 水準은 連續線上에 표시할 수 있으며) 건강한 性格은 變化的 連續線을 따라 未成熟狀態에서 成熟狀態로 발전해 간다.

成長이라는 概念은 黑과 白처럼 뚜렷이 二分되는 것이 아니다. 成熟이란 水準(또는 程度)

(11) Chris Argyris, *Personality and Organization* (Harper & Row, 1957); *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (Dorsey Press, 1962); *Integrating the Individual and the Organization* (John Wiley & Sons, 1964); and *Understanding Organizational Behavior* (Tavistock, 1960).

[그림 A] 未成熟—成熟의 連續線

未成熟	成熟
1. 受動的	能動的
2. 依存性	獨立性
3. 行動方法의 限定	多樣한 行動能力
4. 변덕스럽고 피상적인 關心	깊고 강한 關心
5. 短期의 인 眼目	長期의 인 眼目
6. 예속적인 地位	대등하거나 우월한 地位
7. 自我意識의 결여	自我의 意識과 統制

의 問題이다. 成熟의 정도는 사람마다 다르고 때에 따라 다를 수 있다. 그리고 完全成熟(full maturity)에 이르는 사람은 매우 드물 것이다. 그러나 사람이 나이가 들어감에 따라 成熟의 방향으로 나아가는 것은 一般的인 傾向이라 할 수 있으며 未成熟—成熟의 連續線上에서 비교적 成熟에 접근해 있고 다른 사람들을 成熟의 方向으로 유도할 수 있는 사람은 成熟人이라 부를 수 있는 것이다.

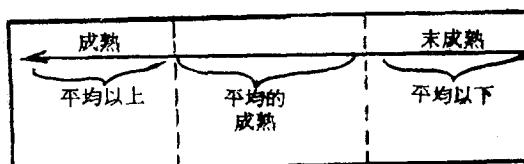
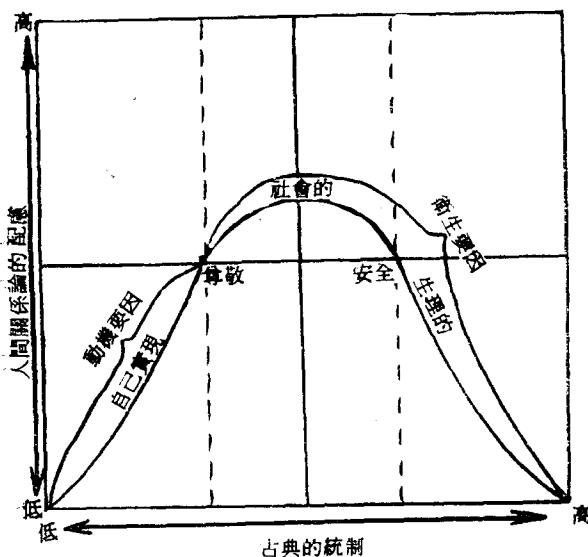
Argyris에 의하면 公式組織의 本性은 人間의 未成熟狀態를 고정시키거나 조장하는 것이라고 한다. 그가 말하는 公式組織이란 古典的인 原理에 입각한(X理論에 입각한) 組織이다. 즉 ① 職務의 專門化(分業), ② 命令體系의 確立, ③ 指揮의 統一, ④ 統率範圍의 適正化 등 네 가지 原理에 입각하여 機械的으로 設計된 組織이다. 이러한 公式組織의 觀念은 人間成格의 成熟化와 兩立할 수 없는 人間觀을 낳게 된다. 成熟한 人間이 갖는 欲求와 公式組織의 管理戰略 사이에는 뚜렷한 不調和(incongruity)가 생긴다. X理論에 입각한 古典的管理는 組織成員(勞動者)에게 어린애 같은 役割을 맡기기 때문에 人間의 自然的 發展을 좌절시킨다.

Argyris는 人間의 成熟을 저해하는 古典的 管理戰略을 代置할 管理戰略을 제시하였다. 즉 管理層은 모든 組織成員이 組織의 成功을 위해 일하도록 할 때 그들이 하나의 個人으로서 그리고 集團의 成員으로서 스스로의 欲求를 충족시킴으로써 成長・成熟의 機會를 얻을 수 있는 分위기를 조성해야 한다고 주장하였다. 이러한 提案에는 Y理論에 대한 支持가 함축되어 있다. 즉 사람이란 근본적으로 自己規制의이며 적절히 動機를 유발시켜주면 任務遂行에서 創意的일 수 있으므로 Y理論에 입각한 管理가 個人이나 組織에 다같이 有益할 것이라는 뜻이 함축되어 있다.

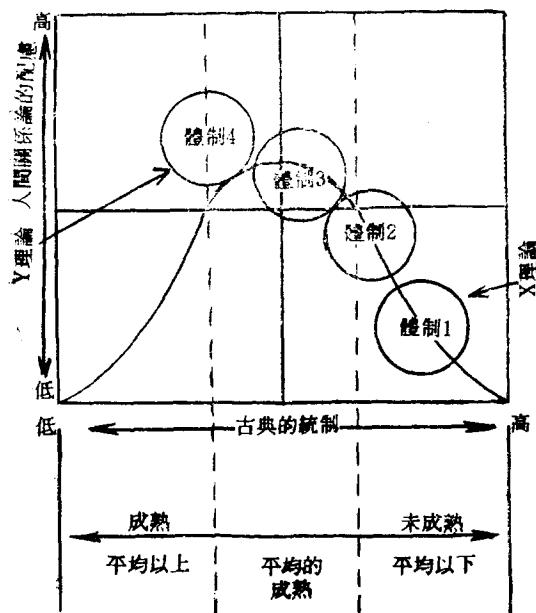
위에서 살펴본 諸成長理論은 상당한 共通點을 가지고 있으며 서로 긴밀하게 연관되어 있다는 것을 讀者들이 이미 간파하고 있겠지만 諸理論의 관계를 두 가지 그림으로 다시 정리해 보려 한다⁽¹²⁾. 다음에 보는 그림 B와 C에는 약간 무리한 單純化도 内包되어 있다는

(12) 이 그림들은 Hersey와 Blanchard의 著書에서 본뜬 것이다. Paul Hersey and Kenneth Blanchard, *op. cit.*, pp. 174-175.

〔圖 B〕 欲求段階理論、欲求充足要因二元論與 未成熟一成熟理論의 關係



〔圖 C〕 X理論與 Y理論、未成熟一成熟理論與 管理體制分類의 關係



점을 이해하여 주기 바란다.

IV. 期待理論

人間觀理論의 洗鍊度가 높아져 가는 過程에서 등장한 一聯의 理論들이 이른바 期待理論(expectancy theory)이다. 期待理論은 欲求充足(satisfaction)과 職務遂行(performance) 사이의 直接的이고 積極的인 相關關係에 懷疑를 표시하고 欲求와 滿足 그리고 動機誘發 사이에 期待(expectation)라는 要因을 명확하게 介在시킨다는 점에서 전형적인 欲求理論과는 구별된다.

그러나 期待理論 역시 人間欲求의 存在를 전제하고 組織成員의 欲求充足과 動機誘發에 관심을 갖는다는 점에서 欲求理論과 긴밀한 연관을 가진다. 실제에 있어서 欲求理論과 期待理論의 限界를 엄격하게 구별하기 어려운 점도 없지 않다. 요컨대 전형적인 期待理論이라고 여기서 소개하는 것들은 欲求, 滿足, 動機誘發을 위요한 人間觀理論의 一角을 補完하는 것이라고 理解하는 것이 온당하지 않을까 생각한다.

대체로 보아 期待理論들은 사람마다 그 欲求의 發現이 다를 수 있고 欲求充足의 結果實現과 자기가 취할 行動사이의 관계를 다르게 知覺할 수 있다는 것을 전제로 한다. 그리고 動機의 크기는 어떤 結果(outcome)에 부여하는 價值(結果를 얻으려는 欲求의 크기)와 특정한 行動이 그것을 가져다 줄 것이라는 期待에 달려 있다고 한다. 즉 動機의 強度는 結果에 부여하는 價值에다 특정한 行動이 그것을 가져다 줄 것이라는 믿음(期待)을 곱한 것의 合計에 달려 있는 것이라고 한다. 여기서 「달려있다」는 말은 數學的 概念인 機能(function)이라고도 표현할 수 있다. 이러한 關係를 흔히 다음과 같이 數式化 한다.⁽¹³⁾

$$MF_i = f(\sum_j (V_i P_{ij}))$$

MF (motivational force): 動機의 強度

V (valence): 結果에 부여하는 價值

P (probability): 行動이 結果를 가져온다는 期待

i: 行動 i

j: 結果 j

위의 數式을 훨씬 단순화하면 다음과 같이 된다.

動機의 強度 = $f[\sum (\text{結果의 價值} \times \text{行動에 거는 期待})]$

(1) Vroom의 選好・期待理論

期待理論의 일종으로서 Victor H. Vroom이 전개한 選好・期待理論(preference expectation theory)은 다음과 같은 두 가지 前提에 기초를 둔 것이다.⁽¹⁴⁾

(13) Clayton P. Alderfer, *op. cit.*, p. 659.

(14) Victor H. Vroom, *Work and Motivation*(Wiley & Sons, 1964), and Alan C. Filley and Robert J. House, *Managerial Process and Organizational Behavior* (Scott, Foresman and Co., 1969), pp. 360-363.

① 사람들은 여러 가지 行動方向에서 나올 것으로 생각되는 結果에 대하여 主觀的으로 價值를 부여한다. 즉 期待되는 結果에 대하여 어떤 選好(preference)를 갖는다.

② 動機가 誘發되어 하게되는 行動(motivated behavior)에 관한 論議에서는 사람들이 달성하기를 희망하는 結果(目的)뿐 아니라 그들이 選好하는 結果를 가져오는데 있어서 그들 자신의 어떤 行動이 手段的(instrumental)이라고 믿는 정도를 또한 고려해야 한다.

위와 같은 前提下에 Vroom은 다음 두 가지의 命題를 설정하였다.

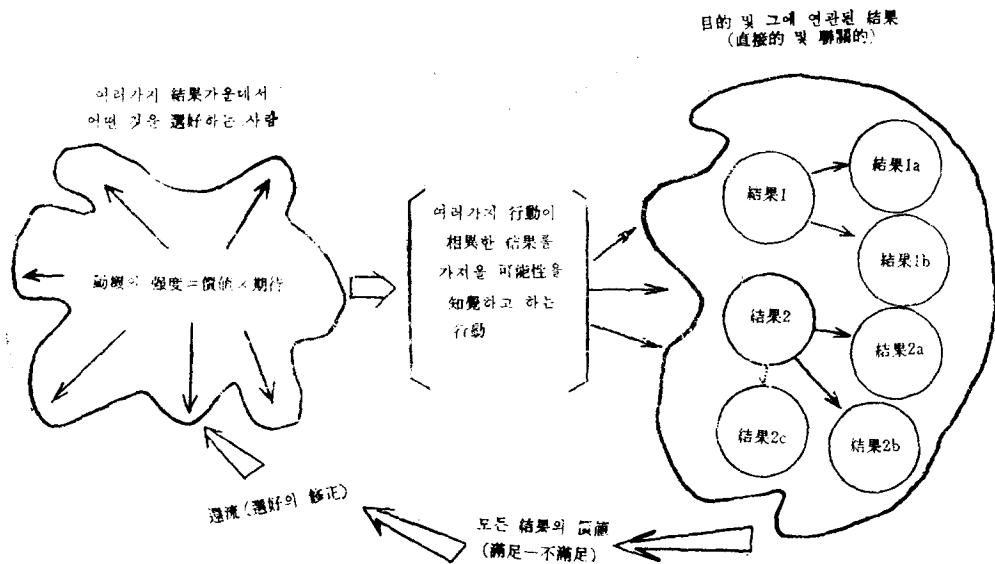
① 일정한 行動을 하려는 한 사람의 정신적인 힘(motive)은 그 行動이 가져올 가능성 있는 모든 結果에 부여하는 加重值(效用)와 그러한 結果의 달성을 당해 行動이 가질 것으로 知覺되는 有用性을 곱(乘)한 것에 달려 있다. 즉 한 사람이 불확실한 結果를 내포하는 諸代案 가운데서 어떤 것을 선택할 때 그의 行動은 諸結果에 대한 選好뿐만 아니라 그러한 結果를 가져오는 것이 가능하다고 그가 어느 정도나 믿느냐에 의해서도 영향을 받는다.

② 職務遂行의 水準은 動機誘發과 能力を 곱한 것에 달려 있다. 이 第2의 命題는 人間의 動機만이 어떤 行動完成을 보장하는 유일한 요인이 아니고 動機를 뒷받침할 能力이 있어야 한다는 점에 주의를 환기시킨 것이라고 할 수 있다.

期待理論의 焦點이 되는 것은 第1의 命題이다. 많은 報酬를 얻기 위해 열심히 일하려는 한個人의 動機를 예로 들어 첫번째의 命題를 설명해 보려 한다. 그의 動機는 우선 奉給引上에 결부된 모든 結果의 價值에 의해 영향을 받는다. 奉給引上은 生活水準의 向上, 退職後의 生活安定, 負債의 減少와 같은 價值에 결부된 것으로 지각될 수 있다. 이러한 價值를 높이 평가할수록 열심히 일해서 奉給의 引上을 받거나 奉給이 많은 上位職으로 昇進하려는 動機는 커질 것이다. 그러나 職務遂行의 動機는 奉給引上에 부여하는 效用에 의해서만 좌우되는 것은 아니다. 그와는 다른 하나의 要因이 또한 중요한 영향을 미친다. 즉 職務遂行의 動機는 職務를 열심히 遂行하면 奉給引上이 있을 것이라는 믿음(期待)에 의해서도 좌우된다. 이렇게 생각할 때 어떤 사람이 奉給引上을 몹시 원하고 職務遂行을 잘하면 틀림없이 奉給이 引上될 것이라고 믿는 경우 그 사람의 職務遂行動機는 매우 높아진다고 말할 수 있다.

일정한 結果에 主觀적으로 부여하는 價值가 크고 어떤 行動이 그러한 結果를 가져올 개연성이 높다고 믿을 때 行動을 할 動機는 커진다. 그러나 結果의 價值나 結果發生의 개연성(probability)이나 어느 한 쪽 單獨으로는 行動의 動機를 誘發하지 못한다. 어느 한 쪽이라도 數學的으로 零(zero)이 되면 動機는 零이 될 수 밖에 없다. 예컨대 어떤 사람이 昇進하는 것에 큰 價值를 부여하더라도 그 자신의 높은 生產性이 昇進을 가져 올 가능성�이 없다고 믿는다면 그는 보다 많이 生產하려는 動機를 얻지 못할 것이다. 그런가하면 昇進이 生產性에 달려있다고 믿더라도 그 사람이 昇進할 의향을 가지고 있지 않다면 역시 生產性提高의 動機는 생겨나지 않을 것이다.

[그림 D] Vroom의 動機誘發模型



Vroom의 이야기를 그림으로 요약하면 위와 같다.⁽¹⁵⁾

(2) Porter와 Lawler의 業績・満足理論

Lyman W. Porter와 Edward E. Lawler, VII의 業績・満足理論(performance-satisfaction theory)은 期待理論의 일종으로 널리引用되고 있다.⁽¹⁶⁾ 그들은 滿足(satisfaction)이 職務成就 또는 業績(performance)을 가져오는 것이 아니라 職務成就의 水準이 職務滿足의 原因으로 될 수 있다고 믿는다. 즉 사람들이 원하는 目的과 結果를 얻으려는 努力(efforts)에 의하여 職務成就는 결정되며 滿足은 사람들이 실제로 달성하는 結果에 의하여 결정될 수 있다는 것을前提한다.

Porter와 Lawler가 제시한 理論은 다음과 같이 요약될 수 있다.

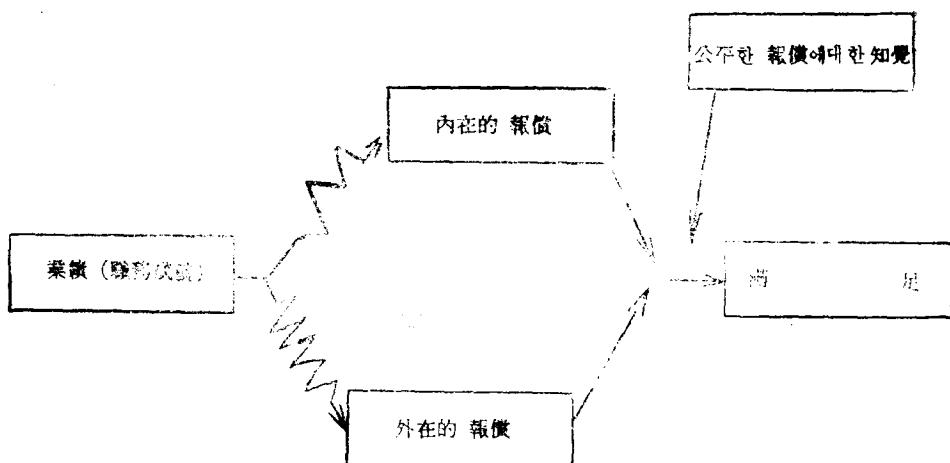
職務成就(業績)와 거기에 결부된 報償(rewards)에 부여하는 價値 그리고 어떤 努力의 報償을 가져다 줄것이라는 期待가 職務遂行努力을 좌우한다. 努力에 의한 職務成就는個人

(15) 이 그림은 당초에 Marvin Dunnette가 1967년에 Vroom의 理論에 입각하여 그린 것을 Filley와 House가 자기들의 저서에 옮겨 실었다. 著者は Filley와 House의 저서에서 다시 引用하였다. Filley and House, *Ibid.*, p. 362.

에게 滿足을 줄 수 있는데 거기에 결부되는 内在的 및 外在的 報償은 職務成就의 滿足感與力を 補強한다. 이때에 報償은 公平한 것이라고 知覺되는 것이라야 한다. 즉 内在的 및 外在的 報償이 있더라도 그것이 不公平하다고 知覺되면 個人에게 滿足을 줄 수 없다.

業績·滿足理論의 後半이라고 할 수 있는 部分, 즉 職務成就와 滿足의 關係를 설명하는 部分에 약간의 부연을 하려한다. 되풀이하거나와 職務成就是 職務滿足의 原因이 될 수 있는데 이때에 内在的 및 外在的 報償은 補強的 要因(reinforcing variables)이 된다. 여기서 報償의 公平性(equity)에 대한 知覺 또한 매우 중요한 關聯變數가 된다. 왜냐하면 다른 사람에게 주어지는 報償과 자기가 받는 報償을 비교하여 그것이 公平하다고 믿을 때 사람들 은 滿足하게 되기 때문이다. 이러한 關係를 圖式化하면 [그림 E]와 같이 된다.⁽¹⁷⁾

[그림 E] 職務成就, 報償 및 滿足의 關係



職務成就是 内在的 및 外在的 報償을 가져올 수 있는데 실제로 있어서 職務成就와 報償은 不完全하게 연결될 가능성이 있다. 그림에서 그 關係가 屈曲線(wavy lines)으로 표시되어 있는 것은 不完全한 연결의 가능성을 나타내기 위한 것이다.

外在的 報償(extrinsic rewards)은 組織의 統制下에 있는 것으로서 報酬, 升進, 地位, 安全과 같은 것이다. 이러한 報償은 주로 下級欲求의 充足에 관련된 것이라고 볼 수도 있다. 外在的 報償의 決定에서는 職務成就 이외의 다른 많은 요인을 고려하는 것이 보통이기 때문에 職務成就와 外在的 報償의 연결은 불완전해질 가능성이 높다.

(16) Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance* (Irwin-Dorsey, 1968), and "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations* (Vol. 7, No. 23, October 1967), pp. 20-28.

(17) 이 그림은 Porter와 Lawler가 그들의 論文에서 보여준 것이다. "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Ibid.*

內在的 報償(intrinsic rewards)은 높은 業績에 대하여個人이 스스로 얻는 報償이며 외부의 攪亂的 影響을 덜 받기 때문에 内在的 報償이 높은 業績에 연관될 가능성은 外在的 報償의 경우에 비하여 훨씬 크다. [그림 E]에서 보면 業績과 内在的 報償의 關係가 비교적 屈曲이 완만한 線(semi-wavy line)으로 그려져 있는데 그 깊은 外在的 報償에 비하여 内在的 報償은 業績과 연결될 가능성이 크기 때문이다. 内在的 報償의 예로서 가장 좋은 것은 무엇인가 價值 있는 일을 성취시켰다는個人의 느낌(feeling)이라고 할 수 있다. 그 밖에 自己實現的 欲求나 成長欲求와 같은 高級欲求를 충족시켜 주는 報償이면 모두 内在的 報償의 예라고 생각할 수 있다.

그림에서 보는 바와 같이 内在的 및 外在的 報償은 職務滿足에 直結된다고 할 수 없다. 公平性에 대한 知覺(知覺)이 중간에介入된다. 즉 報償과 滿足의 關係는 報償이 公平하다는 知覺(사람들이 당연히 받아야 할 것을 받았다는 생각)에 의하여 媒介(또는 緩衝)된다. 滿足은個人이 받는 報償의 量뿐만 아니라 그가 받아야 한다고 생각하는 報償의 量에 의하여도 영향을 받는다. 報償의 公平性에 대한 知覺이 매우 중요한 구실을 하기 때문에 職務遂行實績이 좋은 사람이나 나쁜 사람이 같은 水準의 滿足을 얻게 하려면 實績이 좋은 사람에게는 實績이 나쁜 사람보다 많은 報償을 주어야 한다.

(3) Georgopoulos 등의 通路·目的理論

Basil S. Georgopoulos, Gerald M. Mahoney 그리고 Nyle W. Jones, Jr. 등 세 사람은 生產業體에 종사하는 勞動者들의 生產性豫測을 위한 調查를 실시한 바 있는데 거기에 쓰인 理論的 틀은 일종의 期待理論이라고 생각된다. 그들은 한個人의 生產性은 매우 복잡한個人의 및 狀況의 要因에 의해서 영향을 받는다는 점을 지적한 다음個人의 心理的 要因이라 할 수 있는 動機에 주의를 한정하여 通路·目的理論(path-goal approach to productivity)을 전개하였다. 그들의 論點을 요약하면 다음과 같다⁽¹⁸⁾.

個人의 社會心理的 要因에 관련하여 ① 作業狀況에 처한 勞動者들은 일정한 目的을 공통적으로 가진다는 것, ② 그와 같은 目的의 成就是 그에 연관된 欲求를 충족시킨다는 것, ③ 사람의 行動은 어느정도(부분적으로)合理的打算내지 目的指向의 決定作成의 所產(機能)이라는 것 등을 전제하고 通路·目的觀念을 구상하였다.

일정한 水準의 生產活動을 하려는個人의 動機는 ① 그가 추구하려는 目的에 반영되어 있는個人의 欲求와 ② 그러한 目的達成에 이르는 手段 또는 通路로서 生產性提高行動(productivity behavior)이 갖는 相對的 有用性(效用性)에 대한個人의 知覺에 달려 있다. 실제 經驗的研究에서는個人의 目的에 이르는 通路로서 生產性이 갖는 手段性내지 效用性에 대한 労働자의 知覺(path-goal perception)을 獨立變數로 취급하였다.

(18) Basil S. Georgopoulos, Gerald M. Mahoney and Nyle W. Jones, Jr., "A Path-Goal Approach to Productivity," *Journal of Applied Psychology* (Vol. 41, No. 6, December 1957), pp. 345-353.

만일 어떤 노동자가 높은 生產性을 자기의 個人的 目的을 달성하는 通路라고 생각하면 그는 많은 生產을 하는 경향을 보일 것이다. 이와 반대로 그가 낮은 生產性을 個人的 目的 成就의 通路라고 생각하면 生產을 적게 하는 경향을 보일 것이다. 예컨대 동료들과 원만히 지내려는 欲求를 가진 노동자가 높은(또는 낮은) 生產性을 作業集團內에서 원만한 관계를 유지하려는 個人的 目的 達成의 通路라고 생각하면 그는 이 通路를 따를 것이며 실제로 높은(또는 낮은) 生產性을 보일 가능성이 있다고 예측할 수 있다.

그러나 目的과 通路 사이의 相關性을 知覺하는 것만이 실제의 行動을 완전히 지배한다고 말할 수는 없다. 通路·目的 知覺(path-goal perception)과 실제 行動 사이에는 많은 다른 要因의 영향과 制御勢力이介入될 수 있다는 것을 잊어서는 안된다. 個人的 目的이 뚜렷하고 그것을 추구하려는 欲求가 매우 강하여 個人的 目的達成의 通路로 知覺한 것을 선택하는데 장애가 없을 때에는 通路·目的理論의 假定이 비교적 명확하게 經驗的 뒷받침을 받을 수 있을 것이다. 攪亂的 要因이 많이介入될 때에는 通路·目的理論을 實證하기 어려울 것이다.

V. 複雜한 人間

人間觀理論은 單純한 것에서부터 시작하여 점차 複雜한 것으로 변천해 왔다. 즉 人間本質을 單純하게 그리고 劃一的으로 규정하면서 觀點을 점차 보완하고 수정하면서 複雜한 人間의 實相에 보다 접근하는 조심스러운 觀點을 키워왔다.

예전에는 單一欲求 또는 複數欲求體系의 普遍性을 믿기도 하였고 欲求充足이 바로 生產活動을 촉진한다고 규정하기도 하였다. 그러나 사람마다 欲求는 다를 수 있고 설령 欲求가 같더라도 組織生活에서 어떤 欲求의 充足을 원하는가 하는 것은 사람에 따라 다를 수 있다는 것을 밝혀냈다. 滿足이 業績을 가져오는 것이 아니라 業績이 滿足를 가져올 수 있다는 주장도 나오게 되었다. 人間의 動機誘發은 欲求充足과 手段的 行動의 聯關係에 대한 個人的 知覺의 相異에 따라서도 달라질 수 있다는 것을 깨닫게 되었다. 그리고 사람들은 人間의 行動을 誘發하는데 영향을 미치는 더 많은 要因을 탐색하고 규정해야 할 필요에 깊기고 있다. 이와 같은 變遷의 추세는 앞서의 諸人間觀考察에서 讀者들이 대강 짐작할 수 있었을 것이다.

사람마다 欲求가 다를 수 있고 그 發現의 樣態와 動機誘發에 이르는 經路 또한 사람에 따라 다를 수 있다는 事實을 바로 보고 人間本質의 複雜性을 솔직이 是認하려는 근래의 理論史의인 추세를 반영하는 人間模型의 전형적인 예를 Edgar H. Schein의 人間觀理論에서 찾아 볼 수 있다.⁽¹⁹⁾ David J. Lawless도 複雜한 人間模型을 꾀력하고 있으나 Schein의 理論을 저의 그대로 딛습하고 있기 때문에 중복하여 소개할 필요가 없을 것 같다⁽²⁰⁾.

(19) Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Prentice-Hall, 1970), pp. 50-76.

(20) David J. Lawless, *Effective Management: Social Psychological Approach* (Prentice-Hall, 1972), pp. 144-164.

複雜한 人間(complex man)에 관한 Schein의 觀念이 지금까지의 人間觀理論들이 개척한 人間의 모든局面을 망라하여 정리하였다고 말할 수는 없지만 적어도 人間의 複雜性을 보다 온전하게 간파해야 한다는 理論史的趨勢를 代辯하는 것으로는 볼 수 있다.

Schein은 歷史의登場順序에 따라 人間模型을 네 가지로 분류하고 각 人間模型에 상응하는 管理戰略을 설명하였다. 네 가지의 人間觀(conceptions of man) 또는 人間模型이란 ① 合理的・經濟的 人間(rational-economic man), ② 社會的 人間(social man), ③ 自己實現的 人間(self-actualizing man), 그리고 ④ 複雜한 人間(complex man)을 말한다.

제일 처음 登場한 人間模型이 合理的・經濟的 人間이다. 人間을 合理的이고 經濟的인 存在라고 보는 見解에 의하면 人間은 經濟的인 自己利益이 最大로 되는 行動을 計算하고 그에 따라 行動할 수 있는 存在라고 한다. 이러한 見解는 人間의 被動性과 外在的인 動機賦與의 諸요성을 假定한다.

둘째로 登場한 人間模型이 社會的 人間이다. 이 觀點에 따르면 人間은 근본적으로 社會的 欲求의 충족을 위해 움직이는 存在라고 한다. 즉 人間이 合理的, 經濟的인보다는 오히려 사람과 사람사이의 社會的인 關係 속에서 生活의 意味를 발견하는 存在라는 점을 강조한다. 여기서도 人間을 被動的인 存在로 보고 動機가 外在的으로 부여되어야 한다고 생각한다.

세째로 登場한 人間模型이 自己實現的 人間이다. 이 觀點에 의하면 人間은 自己의 賚質 또는 力量을 生產的으로 활용하고 성장하려는 欲求를 지닌 存在라고 한다. 여기서는 人間의 內在的인 動機賦與와 自己規制能力을 인정한다.

네째로 登場한 그리고 가장 종합적인 人間觀은 複雜한 人間이라는 觀念에 입각한 것이다. 그동안의 人間研究變遷趨勢를 반성하고 進展의 方向을 생각한 끝에 설정한 이 人間觀에서 는 위 세 가지 人間觀에서 지적된 것보다는 훨씬 複雜한 人間의 屬性을 파악하고 있다. 複雜한 人間의 모습을 想定하는 人間觀에 따르면 사람은 다양한 欲求와 潛在力を 가졌고 그 發現은 때와 장소에 따라 달라질 수 있으며 새로운 欲求를 배울 수 있기 때문에 스스로 複雜할 뿐 아니라 그러한 複雜性的 樣態는 사람마다 다를 수 있다고 한다.

人間觀理論의 發展歷程은 결국 무모한 劃一化 내지 普遍化를 배격하는 複雜한 人間模型을 定立하는데 이르게 되었다. 人間이 複雜한 存在라는 假定을 받아들이는 경우 우리는 組織理論의 展開와 組織管理戰略의 쳐방에 있어서 매우 조심스러워지지 않을 수 없다. 그러나 複雜한 人間의 觀念이 法則性(普遍性)發見을 전제로 하는 組織科學의 終末을豫告한다거나 구체적인 組織狀況下에서一般的인 管理戰略을 도저히 設定할 수 없게 하는 것이라고 생각할 필요는 없을 것 같다. 複雜한 人間模型에서는 모든 사람이 서로 다를 수 있다는 可能性(potentiality)을 示唆하는 것으로 보아야 한다. 그러한 模型이 구체적인 組織生活에서 人間行態의 一貫的인 면모는 전혀 있을 수 없다고 強辯하는 것은 아니다. 組織內外에

결쳐 人間을 均質化시키는 여러 가지 力이 作用하기 때문에 면밀히 관찰하면 制限된 범위 내의 劃一性을 발견할 수 있고 그에 따라 여러 가지前提와 限定을 불인 法則化를 시도할 수 있으며 狀況適應의 管理戰略을 발전시킬 수 있는 것이다.

변화무쌍할 수 있는 潛在力を 지닌 人間이 여러 가지 力의 영향으로 다소간에 均質化되는 現象을 James D. Thompson은 「變化속에서의 一貫性」(patterned variations)이라 부르고 있다. 그는 人間의 均質化에 作用하는 要因의 예로서 ① 文化, ② 社會制度, ③ 誘因・寄與의 契約(inducements-contributions contracts) 및 ④ 技術을 들고 있다.⁽²¹⁾ Robert Presthus는 組織內의 權限體制, 集團體制 및 地位體制가 일종의 「構造化된 心理的 場」(structured field)을 형성하여 그것이 組織成員의 順應行態를 좌우한다고 하였다. 組織內에 이러한 心理的 場이 형성되기 때문에 組織成員의 反應樣態를豫測할 수 있고 그에 따라 組織이 機能할 수 있다고 한다. Presthus는 組織內의 權限, 地位, 集團 등이 組織成員의 均質化에 작용하는 要因이라고 본 것 같다.⁽²²⁾

VI. 管理者의 人間觀調查

앞에서 歷史的인 展開過程을 쫓아 여러 가지 人間觀理論을 개략적으로 살펴 보았다. 우리가 검토한 人間觀理論 가운데 그 어떤 것도 아직은 普遍的인 法則의 地位를 굳히고 있지 못하다. 즉 經驗的 證據에 의하여 완벽한 立證을 받지 못하고 있다. 人間觀理論 하나 하나는 經驗的 次元에서 立證되기도 하고 反證되기도 하는 엇갈리는 研究結果를 낳고 있다. 그러나 적어도 論理的인 次元에서는 人間觀理論이 점차 보다 온전한 모습을 갖추는 方向으로 發展되어 왔다고 생각할 수 있다.

오늘날 人間觀理論은 人間을 複雜한 存在로 파악하는데 귀착한 것 같다. 이러한 人間觀에 입각하여 普遍的으로 組織管理의 戰略을 치방하라고 하면 구체적인 條件에 적합한 狀況適應의 戰略을 펴야 한다는 말을 할 수 있을 뿐이다. 그렇다면 組織이 치한 어떤 具體的 狀況에 따라서는 古典的 人間觀이나 또는 人間關係論에 입각한 管理戰略이 合當할 수도 있고 成長理論의 處方이 合當할 수도 있으며 各種 人間觀理論의 比例的인 複合에 의한 處方이 合當할 때가 있다는 말을 할 수도 있다.

여기서는 이러한 論理를 念頭에 두고 適用對象의 범위를 약간 한정하여 거기에 適用하여 야 할 가장 우선순위가 높은 人間觀理論을 생각해 보고 그에 따라 조사한 管理者들의 人間觀을 검토하여 한다.

適用對象을 「약간」 限定한다는 것은 1980年代의 韓國組織社會에 주의를 限定한다는 뜻이

(21) James D. Thompson, *Organizations in Action* (McGraw-Hill, 1967), pp. 101-116

(22) Robert Presthus, *The Organizational Society: An Analysis and a Theory* (Random House, 1962), pp. 134-145.

다. 韓國의 組織社會란 民間部門과 政府部門의 大規模組織을 모두 包括하는 것이다. 適用對象의 이러한 限定은 特定한 하나의 組織이나 그一部에 주의를 국한하는 경우와 비교한다면 매우 추상적이라고 할 수 있다. 따라서 人間觀과 管理戰略에 관한 規範的 論議도 상당히 추상적인 수준에 머무를 수 밖에 없다. 그러나 이러한 論議는 1980年代에 우리 나라組織社會가 추구해야 할 人間管理의 定向을 탐색하는데 도움을 줄 것으로 믿는다.

1980年代에 닥쳐 올 諸般與件의 變化를 추정할 때⁽²³⁾ 韓國의 組織社會는 自己實現的 및 成長的 側面을 강조하는 人間觀(成長理論)을 基本으로 삼고 組織과 個人的 對立이나 利益交換에 의한 共存이 아니라 個人과 組織의 統合을 지향하는 管理體制를 구축해 나가야 할 것으로 생각된다.

1980年代에 이룩할 것으로豫想되는 經濟的 豐饒와 그에 따른 就業機會의 擴大는 古典的 人間觀과 그에 기초한 打算的 管理戰略의 效用을 謂화시킬 것이다. 組織參與者들의 知的 水準과 文化的 水準이 향상되고 專門化가 촉진될 때 人間關係論에 입각한 「부드러운」操縱的 接近方法도 그 決定的 效用을 발휘할 수 없을 것이다.

앞으로 組織管理體制가 받아들여야 할 中心的인 人間觀은 人間의 自己規制的, 成長指向的, 自己實現的 및 自我尊重的 側面을 중요시하는 人間觀이라고 할 수 있다. 그에 따라 管理體制는 組織參與者들의 自己規制的, 成長指向的, 自己實現的 및 自我尊重的 側面을 尊重하고 助長하고 또 活用하는 方向으로 原則的인 指向性을 定立해 나가야 할 것이다. 그러므로 組織管理體制는 「統合型」(Integration Model)을 指向하는 體制이어야 한다. 統合型의 核心은 個人的 目的과 組織의 目的을 緊근시키고 融화시키는데 있다. 組織의 目的을 追求하는 것 자체가 個人에게 有意味하고 따라서 組織의 目的이 個人的 目的으로 될 수 있게 하는 것이 統合型의 本質이다. 이러한 管理體制는 信賴中心主義의 體制라고도 할 수 있다.

1980年代의 우리 나라 組織社會의 管理體制가 나가야 할 方向을 위와 같이 가정하고 組織管理者들이 그러한 管理定向에 얼마나 對備되어 있는가를 짐작하기 위해 간단한 設問調查를 실시하였다. 調查對象으로는 軍警公務員을 포함한 政府中央部處廳의 局長 全員과 私企業體의 重役 25名을 선정하였다. 調查表에는 部下에 대한 人間觀과 管理戰略에 대한 觀點을 짐작할 수 있는 5個의 問項을 설정하였다.

이번 調査는 方法論上 여러 가지 결함을 내포하고 있는 것이며豫備調查의 性格을 벗어나지 못하는 것이다. 標本抽出의 代表性問題를 且置하고라도 다음의 세가지 문제가 있다.

첫째 무거운 業務負擔에 시달리는 高級管理者들을 대상으로 하는 調査이기 때문에 많은

(23) 組織內外의 與件變化의 推定에 관하여는 1979年에 出刊된 「發展政策研究」(서울大 行政大學院)의拙著「MBO가 示唆하는 改善의 方向」參照。

(24) 私企業體의 重役 25名은 서울大學校 行政大學院의 發展政策研究課程을 수료한 사람들이다.

問項을 설정하지 못하였다. 따라서 部下職員에 대한 人間觀과 管理戰略을 보다 종합적으로 조사하지 못하였다.

둘째 問項의 數를 많게 할 수 없었을 뿐만 아니라 問項을 간결하게 꾸며야 한다는 要請에 끝겨 장황한 間接的 質問法을 쓰지 못하였다. 따라서 솔직한 答辯이 나올 수 없었을 것이라는 비판을 받을 수 있다.

세째 우편조사의 방법을 사용하였기 때문에 調査表의 回收率이 낮다.

이번 調査에서 나타난 應答者의 反應은 몇 가지로 풀이할 수 있다. 첫째 應答者가 自己의 所信을 솔직하게 피력해 준 경우가 있을 것이다. 둘째 自己의 所信은 아니지만 어떤 방향

[表 1] 中央行政部處廳의 局長에 대한 調査結果

部下 職員들에 대한 賀下의 一般的인 認識을 묻는 다음 질문의 해당란에 ○표를 해 주십시오

응답 내용	응답자수	비율(%)
(1) 部下들이 갖는 個人的 目的과 政府組織의 目的은?		
본래적으로 상충되지만 이익의 교환과 회생의 교환으로 어느정도의 調和를 이룩할 수 있다	20	35.7
본래적으로 상충된다고 할 수는 없고 個人目的과 政府目的의 統合이 가능하다	36	64.3
무응답	0	0
합계	56	100.0
(2) 部下들에게 가장 강한 職務遂行意慾 刺戟의 誘因이 되는 것은?		
金錢的 報償	10	17.9
人和와 同僚 및 上司의 人間的 配慮	25	44.6
마음에 드는 職務와 職務遂行上의 成功	21	37.5
무응답	0	0
합계	56	100.0
(3) 部下들의 本性이나 職務行態를 고려할 때 監督方針은 어떤 것이 위주가 되어야 한다고 믿으십니까?		
處罰 내지 處罰危脅을 배경으로 한 면밀한 統制	1	1.8
人間的 配慮에 의한 溫情的 督督	9	16.1
部下를 信賴하고 그들의 自律規制를 촉진하는 監督	46	82.1
무응답	0	0
합계	56	100.0
(4) 部下들의 職務에 임하는 姿勢는?		
被動的이고 책임져야 할 일은 맡기를 꺼리한다	28	50.0
책임있는 일을 능동적으로 맡으려 하고 職務上의 經驗을 통해 스스로 成長하려 한다	27	48.2
무응답	1	1.8
합계	56	100.0
(5) 部下들의 職務行態는 原則的으로		
創意의이며 때때로 指示받은 바와는 다른 獨創的 解決方案을 모색한다	22	39.3
명령과 指示에 순종하며 더 좋은 解決方案이 있더라도 모험을 하려하지 않는다	33	58.9
무응답	1	1.8
합계	56	100.0

으로 나가야 할 것이라는 희망을 피력한 사람도 있을 것이다. 세째 教育訓練을 통해 正答이라고 배운 바를 그대로 표현한 경우도 있을 것이다. 어떤 경우의 應答類型에 해당하건 우리에게는 좋은 資料를 제공해 준다. 세째번 類型의 應答이더라도 高級管理者들이 그러한 應答을 하도록 教育되어 있다는 것은 장래의 管理體制立案에 중요한 情報가 된다고 해야 할 것이다.

먼저 中央行政各部處廳의 局長에 대한 調查結果를 보기로 한다. 調查對象인 182名中 應答을 보내온 56名의 反應을 集計한 것은 [表 1]에서 보는 바와 같다. 이 集計表에 質問內容이 그대로 옮겨져 있으므로 調査表를 별첨할 필요는 없을 것 같다.

다섯 가지 質問은 모두 人間觀과 그에 결부된 管理戰略을 알아보기 위한 것이지만 質問 1과 2 및 3은 管理體制 또는 管理戰略의 나아갈 方向을 묻는 形式의 質問이며 質問 4 및 5는 部下職員의 職務行態와 本性을 직접적으로 묻는 質問形式으로 꾸며져 있다.

두 가지 類型의 質問에 대한 應答사이에는 다소 一貫性이 결여된 느낌을 받게 된다. 質問 1의 目的統合可能性에 대해서 64.3%가 긍정적인 반응을 보이고 있으며 質問 2에서 물은 動機誘發誘因에 관해서는 人間關係論의 要因을 44.6%가, 職務自體와 成長을 37.5%가 선택하였다. 質問 3의 監督方針에 대한 質問에 대해서는 82.1%의 應答者가 信賴管理를 선택하였다.

이렇게 볼때 成長理論에 입각한 管理戰略을 찬성하는 쪽으로 應答이 현저히 기울어져 있음을 알 수 있다.

그러나 部下들의 本性에 대한 質問에 대해서는 엇갈린 反應을 보이고 있다. 質問 4에 대한 反應을 보면 部下의 被動性을 믿는 쪽이 50%로 약간 많다. 質問 5에 대해서는 部下의 被動性과 未成熟行態를 믿는 應答이 58.9%로서 훨씬 많다.

應答者들의 反應을 종합하여 해석하건대 現實에 있어서 部下職員들이 아직은 統合型에 입각한 信賴管理에 적합하지는 않지만 앞으로 管理體制는 成長理論에 입각한 統合型을 추구해야 한다고 보는 것 같다.

調査對象인 私企業體의 重役 25名中 應答을 보내온 사람의 수는 13名에 불과하지만 그들의 應答內容은 별도로 集計해 보았다. 그 集計表는 [表 2]와 같다.

私企業體 重役들의 反應에는 一貫性이 결여되어 있다. 質問 3에 대한 應答에서는 92.3%라는 절대다수의 應答者가 自律規制를 바탕으로 하는 信賴管理를 지지하고 있다. 그러나 質問 1 및 2에 대해서는 오히려 古典的인 觀點을 지지하는 應答을 많이 하고 있다. 여기에서 우선 管理者의 一貫性 缺如를 엿볼 수 있다.

部下들의 職務行態를 묻는 質問에 대해서도 엇갈린 反應을 보이고 있다. 質問 4에 대한 反應에서는 69.2%가 部下의 能動性과 成長指向性을 믿는다고 한 반면 質問 5에 대한 反應에서는 部下의 被動性과 未成熟行態를 믿는다고 應答한 사람이 53.8%에 달하고 있다.

〔表 2〕 私企業體의 管理者에 대한 調査 結果

部下職員들에 대한 賀下의 一般的인 認識을 묻는 다음 질문의 해당란에 ○표를 해 주십시오

응답 내용	응답자수	비율(%)
(1) 部下들이 갖는 個人的 目的과 組織의 目的是?		
본래적으로 상충되지만 이익의 교환과 회생의 교환으로 어느정도의 調和를 이룩할 수 있다	8	61.5
본래적으로 상충된다고 할 수는 없고 個人目的과 政府目的의 統合이 가능하다	5	38.5
무응답	0	0
합계	13	100.0
(2) 部下들에게 가장 강한 職務遂行意慾 刺戟의 誘因이 되는 것은?		
金錢的 報償	4	30.8
人和와 同僚 및 上司의 人間的 配慮	6	46.2
마음에 드는 職務와 職務遂行上의 成功	3	23.1
무응답	0	0
합계	13	100.0
(3) 部下들의 本性이나 職務行態를 고려할 때 監督方針은 어떤 것이 위주가 되어야 한다고 믿으십니까?		
處罰 내지 處罰危脅을 배경으로 한 면밀한 統制	0	0
人間的 配慮에 의한 溫情的 監督	1	7.7
部下를 信賴하고 그들의 自律規制를 촉진하는 監督	12	92.3
무응답	0	0
합계	13	100.0
(4) 部下들의 職務에 임하는 姿勢는?		
被動의이고 책임져야 할 일은 맡기를 꺼려한다.	3	23.1
責任있는 일을 능동적으로 맡으려 하고 職務上의 經驗을 통해 스스로 成長하려 한다	9	69.2
무응답	1	7.7
합계	13	100.0
(5) 部下들의 職務行態는 原則的으로		
創意의이며 때때로 指示받은 바와는 다른 獨創的 解決方案을 모색한다	5	38.5
命令과 指示에 순종하며 더 좋은 解決方案이 있더라도 모험을 하려하지 않는다	7	53.8
무응답	1	7.7
합계	13	100.0