

組織의 評價

— 目的模型과 體制模型을 위요한 論爭 —

吳 錫 泓*

<目 次>

- I. 目的模型과 體制模型
- II. 組織評價理論의 變遷

組織은 目的指向的이라는 것 그리고 組織의 한 屬性으로 파악되는 目的은 여러 가지 機能을 하는데 그중의 하나가 組織의 評價基準이 되는 機能이라는 것은 組織目的에 관한 우리의 論議에 내포되어 있는 전제이다. 많은 경우의 組織研究에서 研究對象인 組織의 目的은 매우 적절한 評價基準으로 될 수 있다. 즉 組織의 目的은 組織의 成功度を 評價하는 基準이 될 수 있다. 그러나 組織의 目的이 組織評價의 唯一한 基準이라고 고집하는 것은 어리석은 일이다. 觀察者의 필요와 관점에 따라서 무한하게 다른 評價基準이 쓰일 수 있는 가능성을 배제할 수 없기 때문이다. 組織을 연구하는 사람들은 組織目的과는 다른 評價基準을 쓸 수도 있고 目的을 궁극적인 基準으로 삼더라도 다른 基準에 의한 評價를 중간에 介시키길 수도 있다.

評價基準의 문제에 관하여 이러한 相對的 觀點을 가지고 組織의 보편적인 연구에서 채택되어야 할 가장 바람직하고 유익한 統合的 評價基準의 발전에 힘써야 하는 것이 우리의 온당한 임무라고 생각한다. 그러나 組織理論은 그동안 이 문제에 관하여 명쾌한 진로를 제시하지 못한 채 많은 혼란을 빚어 왔다.

組織의 評價基準에 관한 이해의 혼란은 주로 目的模型과 體制模型의 對立을 둘러싼 論爭으로부터 파악된 것으로 보인다. 組織의 연구에 있어서 目的概念의 有用性 특히 評價基準으로서의 有用성을 옹호하거나 아니면 이를 비판하고 體制基準(體制模型)을 代案으로 내세우는 論爭에 상당수의 論者들이 가담해 왔다. 근래에는 目的模型을 일방적으로 공격하고 體制模型을 옹호하는 주장들이 압도적인 것 같다.

이른바 目的模型과 體制模型을 위요한 그간의 論爭은 熱氣(heat)가 높았으나 組織評價基準發展의 전도를 밝혀 주는 빛(light)을 그만큼 발하지는 못한 것으로 생각된다. 그러나 우

* 서울大學校 行政大學院 副教授

리는 이를 무가치한 論爭이라고 무시해 버릴 수는 없다. 目的模型과 體制模型에 관한 논의는 組織을 評價하는 문제에 대한 組織理論의 변천 추세를 어느 정도는 반영하는 것이기 때문에 그 내용을 일단 검토할 필요가 있다. 그러한 검토에 이어서 評價基準發展의 方向을 모색해 보는 것이 일의 순서일 것 같다.

I. 目的模型과 體制模型

組織評價의 接近方法을 目的模型(goal model)과 體制模型(system model)으로 구분하는 사람들의 말에 따르면 目的模型은 組織全體를 하나의 單位(unit)로 보는 觀點에 입각한 것이며 體制模型은 組織을 구성하는 要素들에 고루 주의를 기울이는 模型이라 한다. 目的模型과 體制模型을 뚜렷하게 대조시키는 사람들의 견해를 우선 정리해 보면 다음과 같다.⁽¹⁾

(1) 目的模型

目的模型은 傳統的인 接近方法으로서 組織이 추구해야 할 目的의 概念化에 입각한 것이다. 組織은 궁극적인 目的을 가지고 있으며 그러한 目的은 경험적으로 확인할 수 있고 그 成度는 측정이 가능하다는 것을 전제로 하는 模型이다. 組織은 주어진 目的을 달성하기 위한 合理的 道具라고 보는 觀點에 원칙적으로 입각해 있는 目的模型에서는 目的이 組織의 成功與否를 판단하는 基準으로서 절대적인 重要性(primacy)을 가진다.

전형적인 目的模型에서 組織評價의 基準으로 채택하는 目的은 公式의으로 표방된 生産目的의이다. 目的模型을 비판하는 사람들은 대개 이러한 전형적 目的模型을 기본적인 공격 대상으로 삼는 것 같다. 그러나 근래에는 目的概念의 파악이나 그 측정에서 약간의 차이를 보이는 模型들도 目的模型에 포함시키고 있다. 예컨대 組織의 對社會的 目的을 基準으로 삼는 模型도 目的模型으로 이해되고 있다. Talcott Parsons의 경우에서 보는 바와 같이 組織의 目的을 對社會的 機能으로 파악하는 評價模型에서는 組織構成員이 知覺하는 것과는 별도로 研究者의 機能理論으로부터 目的이 도출되기 때문에 이것을 機能的 接近方法(functional approach)이라 부르는 사람도 있다. 이런 사람들은 目的模型을 公式의 生産目的에 착안한 接近方法과 機能的 接近方法으로 다시 분류한다.

目的模型에 대한 비판은 다방면에 걸치고 있는데 이를 요약하면 다음과 같다.

(1) Amitai Etzioni, "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion," *Administrative Science Quarterly* (Vol. 5, September, 1960), pp. 257-278; Joseph A. Litterer, *The Analysis of Organizations* (John Wiley & Sons, 1967), pp. 47-48; Perry Levinson, "Evaluation of Social Welfare Programs: Two Research Models," *Welfare in Review* (Vol. 4, No. 10, December, 1966), pp. 5-12; Jaisingh Ghorpade, ed., *Assessment of Organizational Effectiveness: Issues, Analysis, and Readings* (Goodyear Publishing Co., 1971), pp. 58-87. 이밖에도 體制模型을 제안하는 사람들은 거개가 目的模型과 體制模型을 대조시키고 있다. 目的模型과 體制模型은 여러가지로 불리어지고 있다. 目的模型은 goal model, goal approach, goalistic criteria of effectiveness 등으로 불리어지며 體制模型은 system model, system approach, system criteria of effectiveness 등으로 불리어 진다. 어떤 사람들은 system resource approach라는 특정인의 模型으로 體制模型을 대변시키기도 한다.

첫째 目的模型을 적용하면 組織現象의 일부만을 파악할 수 있으며 包括的인 組織評價가 불가능하다고 한다. 目的模型이 組織의 公式的 生産目的이나 對社會的 目的과 같은 單一의 評價基準에 기초를 둔 것이라고 규정될 때 그러한 비판은 당연한 것이라고 하지 않을 수 없다. 왜냐하면 組織은 公式的 生産目的이나 對社會的 目的의 追求 이외에 다른 여러 가지 機能的 要件을 충족시켜야 하기 때문이다.

둘째 目的模型은 研究者의 偏見(價値介入)을 배제하고 研究對象이 가진 價値(組織의 目的)를 판단기준으로 삼기 때문에 객관적이고 신뢰성있는 分析道具라고 생각하는 사람들이 있으나 사실은 객관성이 희박하고 方法論上的 곤란한 문제를 안고 있다고 한다. 目的模型의 바탕을 이루는 組織의 目的은 이를 확인하고 측정하기가 매우 어렵다. 目的模型은 組織 目的의 객관적인 규정과 측정에 관하여 만족할만한 해답을 주지 못한다. 公式的으로 선언된 目的은 組織의 本質的 局面을 왜곡 은폐하는 誤導的 基準인 경우가 많은데 그나마 확인 및 측정이 용이하지도 않다. 目的과 그 結果를 분간하는 것도 매우 어려운 일이다. 사람들은 行動의 結果에 비추어 실현이 가능한 目的을 추구해야 한다는 것을 터득하기 때문에 目的이 結果를 낳았는지 結果가 目的을 낳았는지 알아내기가 어렵다.

組織目的의 經驗的 確認이 어렵기 때문에 目的模型에 입각한 연구에서 규정하는 組織의 目的이란 대개 研究人의 價値를 研究對象에 投射하여 얻어낸 것이다. 目的의 객관적 확인을 표방한 연구의 이면에는 研究人의 주관적 편견이 음성적으로 개입되어 있는 것이다. 넓은 의미의 目的模型에 포함되는 機能的 接近方法은 組織目的規定의 主觀性 또는 規範性을 솔직하게 시인하는 입장이라고 할 수 있다. 機能的 接近方法은 社會體制를 구성하는 諸部門間的 關係를 규명하는 研究人의 理論과 論理的으로 一貫되는 組織의 目的은 무엇인가 혹은 무엇이어서 하는가를 研究人이 지정한다는 점에서 規範的인 接近方法이라고 할 수 있다. 이 接近方法은 組織目的의 내용을 확인하는 문제를 理論的으로 해결해 주는 이점을 가지고 있다. 그러나 機能的 接近方法의 參照輪廓(frame of reference)은 組織自體가 아니라 그 上位體制인 社會體制라는 점에서 組織의 機能的 獨自性을 무시한다는 비난을 받게 된다.

셋째 目的模型은 組織이 주어진 目的의 추구를 위한 合理的 道具라고 이해하는 古典的 組織觀에 입각해 있기 때문에 理論的인 취약성을 내포한다고 한다. 組織이 公式的 生産目的이나 對社會的 目的만을 추구하기 위해 마련된 合理的 道具라고 보는 理論은 組織의 機能的 獨自性을 무시하는 것이며 目的의 依存性和 可變性을 감안할 때 불완전한 理論이라 하지 않을 수 없다.

네째 組織評價에 目的模型을 사용하는 경우 非實際的인 映像(目的)과 實在하는 組織活動을 비교하기 때문에 비교의 결과는 실용적인 가치를 결여하게 된다고 한다. 非實際的인 映像이라고 할 수 있는 組織의 目的을 규정하는데는 進歩主義, 社會改革, 人道主義, 自由主義 등 研究人이 갖는 理想의 介入可能性이 크다. 따라서 目的模型은 非現實的인 理想鄉의

期待를 조장하고 그에 의한 組織評價는 失望을 안겨 주게 된다. 目的模型에 의한 실제의 조사 연구들이 대부분 組織은 目的을 效率적으로 실현하지 못한다는 결론에 도달하는 까닭은 理想鄉的 期待에 組織의 現實을 비교하기 때문이라고 할 수 있다. 실제의 活動水準이 目的에 현저히 미달되는 것이 組織들에 공통된 현실이라 한다면 目的達成에 관한 한 組織間의 차이는 사소한 것이라고 하지 않을 수 없다. 그렇다면 組織들의 效率性を 서로 비교하는 것은 어려운 일이다.

體制模型을 제창하는 사람들로 부터 위와 같은 비판을 받는 目的模型은 오랫동안 그리고 널리 쓰여왔다. 組織의 效率性에 관한 傳統的인 연구들은 거의 目的模型의 적용에 의한 것이라고 간주되므로 여기서 그것을 매거할 필요는 없을 것 같다.⁽²⁾ 다만 비교적 세련된 組織評價理論으로서 근래에 소개된 目的模型 두 가지를 간단히 살펴 보는 데 그치려 한다.

첫번째로 소개하려는 目的模型은 Charles E. Rice가 제시한 것이다.⁽³⁾ Rice는 公立精神病院의 效率性評價에 필요한 理論을 전개하였다. 그는 자기의 模型이 一般體制概念에 입각한 調查研究 模型이며 이것은 「多元體制模型」(multiple systems model)이라 불려야 할 것이라고 말하였다. 그러나 體制概念의 농후한 사용에도 불구하고 組織의 效率性은 같은 유형의 組織들이 공통적으로 추구하는 目的으로부터 도출되는 基準에 비추어 측정해야 한다고 보기 때문에 우리는 그의 模型을 目的模型이라고 분류하는 것이다.

Rice의 模型은 目的을 基準으로 하여 組織의 類型을 분류하고 같은 類型에 공통되는 目的을 基準으로 하여 해당 組織群의 效率性を 평가할 수 있는 觀念的 틀을 제공하려는 것이다. 그의 模型에서 組織은 投入과 產出을 가진 體制로 파악되며 따라서 組織研究의 重要變數는 投入, 產出, 體制 및 그 相互關係가 된다.

組織의 投入, 產出 및 體制變數는 組織의 目的이라는 궁극적 기준에 비추어 검토되어야 할 것으로 본다. 그중 目的과 가장 직결되는 것은 產出이기 때문에 目的과 產出을 먼저 확인 비교하고 이어서 產出과 投入變數 및 體制變數를 相關지움으로써 이러한 變數들이 組織의 效率性(目的成就度)에 어떤 영향을 미치는지 검토해 보아야 한다고 말한다.

Rice가 말하는 目的은 生産目的인 것으로 판단된다. 그가 研究한 公立精神病院의 경우 해

(2) 組織의 評價에 目的概念의 사용을 강조한 理論 또는 目的模型을 적용한 연구의 예로서 다음과 같은 것을 들 수 있다. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Harvard University Press, 1938); Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (Harper & Row Pub., 1954); Robert Michels, *Political Parties* (Free Press, 1949); William J. Baumol, *Business Behavior, Value and Growth* (Macmillan, 1959); Betram M. Gross, "What Are Your Organization's Objectives? A General Systems Approach to Planning," *Human Relations* (Vol. 18, August, 1965), pp. 195-216; William Z. Foster, *Misleaders of Labor* (Chicago, 1927); John R. Seeley et. al., *Community Chest* (University of Toronto Press, 1957); Ivan Belknap, *Human Problems of a State Mental Hospital* (McGraw-Hill, 1956).

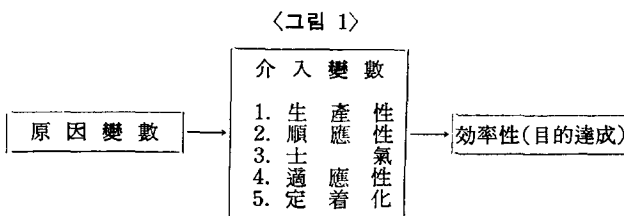
(3) Charles E. Rice, "A Model for the Empirical Study of a Large Social Organization," in Jaisingh Ghorpade, ed., *op. cit.*, pp. 89-100.

당 病院에 관한 文獻調査 그리고 病院從事者와 地域社會住民에 대한 면접을 통해서 組織의 目的을 확인하였다. 產出은 目的成就에 관한 變數이다. 즉 產出은 組織目的成就에 관한 全體의 業績이라고 규정된다. 投入은 組織이라는 體制에 영향을 미치거나 그것을 制約하는 環境의 樣相(features of environment)이다. 體制變數는 組織의 여러 가지 構造的 및 作用的 特性을 말한다. Rice는 產出變數, 投入變數 및 體制變數를 相關지우는데 統計學的 技法을 쓰도록 권고하고 있다. 投入變數와 產出變數의 相關關係 그리고 體制變數와 產出變數의 相關關係를 분석하면 일정한 產出(目的成就)을 달성하려는 政策決定의 기초가 될 정보를 얻을 수 있다고 한다. 投入變數와 體制變數의 關係를 분석하는 것은 環境의 條件變化가 組織의 構造와 機能에 어떤 영향을 미치느냐를 이해하는데 도움을 준다고 한다 .

James L. Price는 組織의 效率性에 관한 50여 가지의 文獻을 비교·검토한 다음 스스로 하나의 目的模型을 설정하였다. (4) 그는 效率性을 目的達成의 水準(degree of goal achievement)이라 정의하고 效率的인 目的達成의 決定要因을 설명하려고 하였다. Price는 組織의 諸特性(構成要素)이 目的成就에 기여하려면 일정한 介入變數의 매개를 통해서 한다고 보았다. 組織의 諸特性을 原因變數(causal variables)라 부르고 있는데 여기에는 分業, 通信, 組織의 規模와 獨自性, 決定作成 등이 포함된다. 介入變數(intervening variables)로 열거한 것은 ① 生産性(productivity), ② 順應性(conformity), ③ 士氣 (morale), ④ 適應性(adaptiveness) 및 ⑤ 定着化(institutionalization)인 바 이것들을 우리는 效率性的 指標라고 이해 할 수 있다.

介入變數인 生産性은 投入에 대한 產出의 비율로 파악된다. Price의 模型에서 效率性的 중심적인 指標는 生産性이다. 順應性은 組織構造員들이 組織의 規範을 받아들이는 정도를 말한다. 士氣는 構成員 個個人的 動機가 유발되는 정도이다. 適應性은 組織이 變動에 대응 할 수 있는 정도를 가르킨다. 定着化(機關化)는 組織의 決定作成이 環境에서 受容되는 정도로서 표시된다.

Price의 模型을 圖示하면 <그림 1>과 같이 된다.



(2) 體制模型

體制模型은 組織을 구성하는 要因 또는 機能을 전반적으로 포괄하려는 模型이다. 體制模

(4) James L. Price, *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*(Richard D. Irwin, 1968).

型에서는 組織의 目的에 우선적인 주의를 기울이지 않고 組織에 필요한 複數의 機能的 要件(functional requirements)을 基準으로 하여 組織을 평가하려 한다. 組織의 效率性を 평가하려는 體制模型은 社會的 單位로서의 組織이 충족시켜야 할 「必要」(needs)의 概念化에 입각한 것이다. 여기서 말하는 必要란 組織이 주어진 狀況下에서 生存하고 效率的으로 活動하기 위해 충족시켜야 할 要件인 것이다. 이러한 要件을 충족시키는 能力을 基準으로 하여 組織의 效率性を 평가하려는 것이 體制模型이다.

體制模型에서는 論議의 出發點이 目的 自體가 아니라 는 점 그리고 組織은 複數機能的인 社會的 單位라는 점이 특히 강조된다. 目的追求⁽⁵⁾만이 組織의 유일한 機能인 것은 아니라 는 것을 전제로 한다. 組織은 複數機能的인 體制이기 때문에 諸下位體制間에 資源을 적정하게 配分하는 것이 중심적인 문제로 된다. 그것이 실령 目的追求의 機能이더라도 하나의 機能的인 要件을 충족시키는데에만 전력을 경주하는 組織은 다른 要件들을 무시하기 때문에 좋은 組織일 수가 없다. 다른 要件들을 간과한 채 目的追求만을 極大化하려 하면 오히려 目的追求 自體도 害를 받지 않을 수 없다. 이와 같은 이치를 분명히 밝혀주는 것이 體制模型이다.

體制模型은 目的模型보다 발전된 模型으로서 組織現象의 包括的인 그리고 實狀에 가까운 理解를 촉진하는 것이지만 研究人들에게 무거운 부담을 안겨주는 難點을 지니고 있다. 包括의 범위가 넓기 때문에 體制模型의 引導에 따르면 그만큼 研究人의 부담이 늘어나는 것은 당연한 일이라 하겠다. 우선 體制模型을 만드는 것은 目的模型을 만드는 것보다 훨씬 복잡하고 어렵다. 研究人들은 組織이 충족시켜야 할 機能的인 要件이 무엇이며 下位體制間의 資源配分을 어떻게 하는 것이 가장 效率的인가를 결정하는 등 어려운 문제들을 해결해야 한다. 體制模型을 적용할 때도 여러 가지 方法論上의 難題에 봉착하게 된다.

組織評價에 관한 體制模型들은 위에서 지적한 바와 같은 공통적 특성을 가지고 있지만 體制模型들은 제각기 특이한 면모들을 또한 지니고 있다. 體制模型에서 組織의 必要를 규정하고 그에 따라 效率性 評價의 基準을 만드는 方法은 여러 가지로 나와있다. 그러므로 體制模型에는 여러 가지 種類가 있다고 해야 할 것 같다. 體制模型의 種類는 다양한 分類의 대상이 될 수 있겠는데 Amitai Etzioni는 하나의 分類例를 보이고 있다.

Etzioni는 體制模型을 生存模型(survival model)과 效率性模型(effectiveness model)으로 분류하였다. 그가 말하는 生存模型은 組織의 存續을 가능케 하는 일련의 要件을 규정하는 模型이다. 여기서 규정되는 各要件은 體制의 機能을 가능케 하는 先行條件(必要條件)이며 어느 하나라도 제거되면 體制의 작용이 중지된다. 效率性模型은 體制構成要素의 가장 效率的인 相互關係를 규정하는 模型이다. 어떤 關係가 機能的인가를 묻는데 대해서 生存模型은 단순히 可·否만을 답하지만 效率性模型에서는 보다 機能的인 것과 덜 機能的인 것을 분간

(5) 體制模型을 운위하는 사람들은 자기들이 말하는 目的追求가 어떤 目的의 追求인지를 명백히 규정하는 경우가 드물다. 다만 그 論旨로 보아 우리는 이것이 生産目的의 追求만을 지칭하는 것이라고 짐작할 수 있다.

하여 대답한다. (6)

體制模型의 여러 가지 모습을 간파할 수 있도록 그 예를 몇 가지 들어 보려 한다. 다음에 드는 예는 目的模型과 體制模型을 구분하는 사람들이 體制模型이라고 지목하는 것들이다.

Basil S. Georgopoulos와 Arnold S. Tannenbaum은 모든 組織에 공통되는 目的(common objectives)은 ① 높은 產出, ② 內外的 變動에 대한 適應, ③ 物的·人的 資源의 保存이라고 보고 組織의 效率性은 이러한 目的의 成就度로서 표시되어야 한다고 하였다. 따라서 組織의 效率性을 評價할 때에는 ① 組織의 生産性, ② 組織의 適應性 및 ③ 組織內의 葛藤有無가 基準으로 되어야 한다고 하였다. (7)

Joseph A. Litterer는 組織이 生存하려면 네 가지의 重要한 機能을 수행해야 한다고 하였다. 네 가지의 機能이란 ① 目的達成, ② 統合機能, ③ 適應, ④ 資源의 獲得과 維持를 말한다. 이 가운데서 目的達成에만 관심을 갖는 것이 目的模型이며 네 가지 機能에 모두 관심을 갖는 것이 體制模型이라 한다. (8)

Warren G. Bennis는 세 가지의 組織評價基準을 제시하였다. 그가 組織健康의 必要條件(prerequisites of organizational health)이라고 부르는 一般的 評價基準은 心理學者들이 진진한 人間性格發達을 평가할 때 사용하는 基準과 흡사하다. 그가 제시한 세 가지 基準은 ① 適應力(adaptability), ② 自己認識力(sense of identity), ③ 事實把握能力(capacity to test reality)이다. 適應力이란 문제를 해결하고 변동하는 環境의 要請에 융통성있게 대응하는 능력을 말한다. 自己認識力은 行動主體가 스스로의 存在가 무엇이며 무엇을 해야하는가에 대하여 가지는 지식과 통찰력이다. 自己認識力에 관하여 組織을 평가할 때는 組織의 目的을 組織構成員들이 理解하고 受容하는 정도 그리고 組織構成員들이 組織의 眞狀을 지각하고 있는 정도를 따져 보아야 한다. 事實把握能力은 組織이 처해 있는 狀況의 진정한 속성을 찾아내고 정확하게 지각하며 옳게 해석하는 능력이다. (9)

Edgar Schein은 Bennis가 제시한 세가지의 評價基準에 하나를 더 첨가하여 네 가지의 基準을 제시하였다. Schein의 理論 또한 心理學的 내지 精神醫學的 研究의 영향을 농후하게 반영하는 것이다. 그는 組織이 產出의 目的을 가지고 있다는 사실을 부인하지는 않았다. 그러나 生産活動의 結果만을 측정해 가지고는 組織의 效率性을 잘 알 수 없으며 오히려 다른

(6) Amitai Etzioni, "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion."

(7) Basil S. Georgopoulos and Arnold S. Tannenbaum, "A Study of Organizational Effectiveness," in Amitai Etzioni, ed., *Readings on Modern Organizations* (Prentice-Hall, 1969), p. 81, 組織評價의 體制基準을 제시하면서 目的(objectives)이라는 말을 자주 쓰는 것은 얼핏 보아 역설적인 것으로 느껴지나 著者들의 本意는 要件(requirements) 또는 必要(needs)를 目的이라는 말로 지칭하려 했던 것 같다.

(8) Joseph A. Litterer, *op. cit.*, pp. 148-149.

(9) Warren G. Bennis, "Towards a 'Truely' Scientific Management: The Concept of Organization Health," in Ghorpade, *op. cit.*, pp. 116-143. Bennis의 評價基準設定에 가장 직접적인 영향을 준 것은 Jahoda가 제시한 精神健康判斷基準인 것 같다. cf., Marie Jahoda, *Current Concepts of Positive Mental Health* (Basic Books, 1958).

要因들이 效率性を 판단하는데 요긴한 基準이 된다고 보았다. 그는 組織의 效率性を「體制水準基準」(system-level criterion)이라는 複數의 基準에 비추어 평가하여야 한다고 주장하였다. 그가 제시한 體制水準基準은 ① 適應力, ② 自己認識力, ③ 事實把握力, ④ 內的 統合(internal integration)이다. 內的 統合이란 組織全體의 구성부분이 상충되는 행동을 하지 않도록 조화시키는 것을 말한다.⁽¹⁰⁾

요즈음 여러 사람의 입에 오르내리는 體制模型은 Ephraim Yuchtman과 Stanley Seashore가 제안한「體制資源模型」(system-resource approach)이다. 이 接近方法은 특정한 組織이 다른 組織들과의 경쟁을 통해서 자기 組織에 有用한 稀少資源(valued and scarce resources)을 環境으로 부터 획득하는 能力 즉「去來上의 地位」(bargaining position)를 組織評價의 基準으로 삼는 것이다.⁽¹¹⁾

Yuchtman과 Seashore는 그들의 體制資源模型을 구성함에 있어서 다음과 같은 조건을 충족시키려고 노력하였다.

첫째 어느 특정한 사람들이나 外在的 要因이 아니라 組織自體를 分析의 焦點으로 삼을 것.

둘째 組織과 環境의 관계를 效率性規定의 核心要素로 삼을 것.

셋째 다양한 組織을 연구할 때 언제나 적용할 수 있는 一般의 理論을 제공할 것.

네째 組織의 比較評價를 가능하게 해주는 理論의 기본적인 틀은 고수하면서도 한편으로는 어떤 특정한 組織의 效率性評價에 관련하여 그 組織의 特有性, 變則性 등을 고려할 수 있는 융통성을 가질 것.

다섯째 經驗的 研究에서 組織의 效率性에 관련된 活動 또는 行動變數를 확인하고 선택하는데 길잡이를 제공할 것.

組織의 效率性を 올바르게 평가할 수 있는 模型의 구비조건을 위와 같이 규정한 Yuchtman과 Seashore의 理論展開를 要約하면 다음과 같다.

위의 다섯 가지 條件을 충족시키는 評價模型의 구성에 가장 유용한 기초를 제공하는 것은 開放體制模型이다. 組織研究에 사용되는 開放體制模型은 組織自體가 究明對象이라는 점 그리고 組織과 環境은 交互作用하며 서로 의존하는 관계에 있다는 점을 뚜렷하게 부각시킨다. 效率性を 규정하려 할 때 특히 중요한 문제로 되는 것은 組織과 環境의 交互作用에 관하여 概念構成을 하는 일인데 體制模型은 여기에 유용한 기초를 제공한다.

組織과 環境의 交互作用은 投入과 產出로 요약될 수 있다. 投入과 產出의 形態로 교환되는 것은 주로 價値있는 稀少資源이다. 이러한 資源의 價値는 組織活動의 手段으로서 갖는 效用인 것이다. 價値 있는 稀少資源은 組織間競爭의 焦點이 된다. 즉 組織들은 그러한 資

(10) Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*(Prentice-Hall, 1970), pp. 117-119.

(11) Ephraim Yuchtman and Stanley E. Seashore, "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* (Vol. 32, No. 6, December 1967), pp. 377-395.

源의 획득을 위하여 다소간에 서로 경쟁하게 된다. 資源獲得을 위한 組織間的 競爭은 여러 가지로 다른 狀況下에서 다양한 형태로 전개될 수 있는 지속적인 過程이다. 이러한 競爭過程은 組織間的 位階分化(hierarchical differentiation)를 초래한다. 組織間的 位階는 組織들이 경쟁을 통해서 資源을 획득하는 能力의 差等 즉 去來上의 地位를 나타내 준다.

組織間的 位階分化를 척도로 삼아 組織의 效率性を 평가하는 것이 가장 합당하다. 그러므로 組織의 效率성은 그 去來上의 地位에 관련하여 규정하여야 한다. 去來上의 地位를 기준으로 삼으면 資源獲得體制로서 파악되는 組織의 보다 一般的인 能力을 평가할 수 있다. 去來上의 地位를 평가기준으로 채택한다는 것은 어떤 組織에 특유한 目的들이 效率性評價의 궁극적인 기준이 될 수 없다는 것을 전제로 한다. 組織의 目的은 去來上의 地位를 높이기 위한 手段과 戰略을 구체화한 것이며 동시에 組織構成員의 個人的 目的을 반영하는 것이다. 目的을 形成시키고 變動시키는 過程은 組織構成員들이 去來上의 地位를 향상시키기 위해 戰略을 채택하는 過程이다. 去來上의 地位가 향상되면 目的達成의 能力도 향상되기 때문에 去來上의 地位와 目的이 서로 무관한 것은 아니지만 目的自體가 效率性評價의 궁극적인 기준으로 될 수는 없다. 왜냐하면 目的은 去來上의 地位向上에 대하여 手段的인 위치에 있기 때문이다.

體制資源模型이 組織의 資源獲得能力을 포착하는데 역점을 둔다고 해서 단순히 可用資源의 存在 또는 資源의 投入에만 관심을 갖는 것은 아니다. 資源의 動員이 組織의 效率성에 필요한 조건이지만 충분한 조건은 아니다. 組織이 누리는 去來上의 地位는 組織行動의 重要局面이라고 할 수 있는 投入, 處理 및 產出의 결합된 機能에 의하여 얻어지는 것이다. 따라서 體制資源模型은 순환적으로 연결된 投入, 處理 및 產出의 諸局面을 다같이 평가대상으로 삼는다.⁽¹²⁾

體制資源模型에서는 組織이 누리는 去來上의 地位를 評價基準으로 삼기 때문에 去來上의 地位가 向上될수록(極大化 될수록) 效率성은 높아진다고 판단하게 된다. 그러나 주의할 것

(12) Yuchtman과 Seashore는 經驗的 研究을 위한 評價對象의 指標選擇을 시도한 바 있다. 그들은 75개 保險會社의 研究에 System Resource Approach를 적용하면서 구체적인 評價要素(指標)로서 다음과 같은 것을 열거하였다. ① Business volume; ② Production cost; ③ New member productivity; ④ Youthfulness of members; ⑤ Business mix; ⑥ Manpower growth; ⑦ Management emphasis; ⑧ Maintenance cost; ⑨ Member productivity; ⑩ Market penetration. 이러한 指標들은 모든 組織의 연구에 공통적으로 적용될 수 있는 것은 아니라고 한다. 指標選擇의 한 例示라고 보아야 마땅할 것이다. cf., Seashore and Yuchtman, "Factorial Analysis of Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly* (Vol. 12, No. 3, December 1967), pp. 377-395. Nigro父子는 體制資源模型을 人事行政組織에 적용하면서 그 評價指標를 설정하였는데 그들은 이 模型의 基本概念에 약간의 수정을 가하였다. 즉 組織의 資源獲得能力을 內的인 것과 外的인 것으로 구분함으로써 그 내용을 한층 분명하게 하였다. 그들에 의하면 組織活動에는 두가지의 커다란 영역이 있는데 그 하나는 외부로부터의 資源動員이며 다른 하나는 내부로부터의 資源動員이라고 한다. 따라서 이 두가지 영역에 관련하여 組織을 比較評價해야 한다고 하였다. Felix A. Nigro and Lloyd G. Nigro, *The New Public Personnel Administration* (F.E. Peacock Publishers, 1976), pp. 30-70.

은 效率性의 極大化가 資源獲得의 極大化를 의미하는 것은 아니라는 점이다. 效率性과 去來上의 地位가 資源獲得能力에 關係하여 규정되는 까닭에 자칫하면 資源을 無限정 끌어 들일 수 있는 組織이 效率的이라고 오해하기 쉬울 것이다. 그러나 資源獲得은 適正하여야 한다. 즉 資源獲得의 適正化(optimization)를 통해서 去來上의 地位를 極大化(maximization)시켜야 한다. 어떤 組織이 資源獲得能力을 최대한으로 가동시켜 너무 많은 資源을 끌어 모으면 다른 組織들의 강한 반발을 촉발하고 環境의 再生能力을 파괴하여 스스로의 生存에 위협을 초래할 수 있다. 그리고 資源이 組織안에 너무 많이 들어오면 그 價値가 감소될 수도 있다.

體制資源模型은 評價對象의 폭을 넓히고 성격이 판이한 組織들의 效率性을 比較評價할 수 있게 하는 등의 장점을 가지고 있다. 그러나 理論上 및 適用上의 약점을 간과해서는 안된다. 우선 문제로 되는 것은 去來上의 地位가 極大化되는 수준과 資源이 適正化되는 수준은 比較的인 次元이 아닌 絶對的인 次元(in absolute terms)에서는 규정하기가 거의 불가능하다는 점이다. 그리고 組織間의 關係를 競爭關係로서만 파악하는데는 무리가 없지 않다. 組織間의 競爭을 전제하더라도 資源의 種類와 組織이 처해 있는 狀況에 따라 競爭의 양상은 모두 달라질 터인데 資源의 種類와 組織의 與件을 포괄적으로 類型化하는 것은 용이한 일 이 아니다.

II. 組織評價理論의 變遷

組織理論成立의 草創期에서부터 研究人들은 組織의 評價와 評價基準의 선택이라는 회피할 수 없는 문제를 안고 고심해 왔다. 의식적인 수준에서 組織現象을 연구하는 것은 궁극적으로 組織을 보다 좋은 것으로 만들려는 일에 기여한다는 의미를 내포하기 때문에 어떤 상태의 組織이 좋은 것인가를 評價하는 문제는 과거로부터 지금까지 꾸준히 제기되어 왔다. 따라서 우리는 組織理論史의 흐름에 따른 評價理論의 오랜 變遷過程을 더듬어 볼 수 있고 또 그렇게 하는 것이 우리의 目前에 있는 評價基準의 문제를 바로 이해하는데 도움을 줄것으로 생각한다.

評價理論의 變遷過程은 한마디로 評價基準의 多元化와 그에 병행하여 接近方法의 收斂化가 촉진되어 온 과정이라고 말할 수 있다. 이러한 變遷過程에서 어떤 流派의 傾向을 지칭하기 위해 目的模型이나 體制模型이라는 말이 등장하게 된 것이다. 그러나 評價理論의 變遷過程을 포괄적으로 반성하고 그 발전추세를 더듬으려면 目的模型과 體制模型을 엄격하게 구분하는 고정관념에 얽매는 것은 피해야 하리라 생각한다.

組織研究에 쓰이는 目的概念도 그간 많이 달라졌으며 目的模型과 體制模型의 交互充實化가 꾸준히 진행되어 왔기 때문에 그간의 구별 또한 매우 흐려져 있다. 目的模型과 體制模型을 구별하는 논의는 組織現象의 研究에서 目的概念을 重要道具로 쓰는 接近方法과 그렇지 않은 接近方法이 있을 수 있다는 점에 주의를 돌리게 하고 古典理論으로부터 지금까지

評價理論이 상당히 변해 왔다는 것을 어느 정도 일깨워 주는 구실을 했다고 볼 수 있다. 그러나 지금와서 目的模型과 體制模型을 배척적으로 구별하는 것은 評價理論을 지나치게 단순화한 결과라 하지 않을 수 없으며, 더구나 目的概念이나 目的模型의 有用성이 사라진 것처럼 暗示하는 것도 誤導的인 처사라 하지 않을 수 없다.

이러한 이치를 납득할 수 있도록 評價理論의 전반적인 변천추세를 단순화하여 살펴 보고 이어서 目的模型과 體制模型이 錯綜하는 문제를 다시 검토하려 한다.

(1) 評價基準의 多元化和 接近方法의 交互充實化

앞에서 말한 바와 같이 組織理論의 成立初期로부터 研究人들은 組織이 「좋은 것(goodness), 「價値있는 것」(worth) 또는 「成功的인 것」(success)을 알아낼 수 있는 評價基準과 指標에 관심을 가져왔다.⁽¹³⁾

組織의 公式的인 構造의 연구에 주안을 두었던 古典理論에서는 能率이라는 單一의 價値基準에 입각하여 組織을 평가하기 시작하였다. 古典期理論은 組織이 能率向上을 위해 따로 따로 조작할 수 있는 부분들(parts)로 구성된 公式的인 構造라고 파악하였기 때문에 자연히 能率が 唯一善으로 부각되었던 것이다.⁽¹⁴⁾

最少의 投入으로 最大의 產出을 내는 것이 能率的인 組織이며 좋은 組織이라는 觀念을 가졌던 사람들은 組織의 能率向上을 위해 投入을 產出로 전환시키는 과정의 에너지 損失을 줄이는 公式的인 裝置를 발전시키는데 주력하였으며 評價對象으로는 그러한 公式的인 裝置에 관한 것만을 생각하는 경향이 있었다.

能率觀이 지배하던 초기에는 能率의 原則을 利潤極大化라는 經濟原則과 거의 같은 것으로 생각하고 計量的으로 포착할 수 있는 一次的인 投入과 產出, 특히 金錢的인 單位로 측정할 수 있는 投入과 產出에 주의를 모았다. 그러나 能率概念의 내용은 점차 확장되어 金錢的인 單位로 測定할 수 없는 要素나 間接的인 要素도 投入과 產出에 포함시켜 생각하게 되었다. 그리고 組織의 評價에 目的概念을 명시적으로 도입함으로써 能率概念의 洗鍊度를 다시

(13) 組織이 「좋은 것」 「成功的인 것」 「價値있는 것」 등을 표현하기 위해 能率性(efficiency), 効率性(effectiveness), 生産性(productivity), 經濟性(economy), 効果性(efficacy), 社會的 能率(social efficiency), 體制水準(system level), 活動水準(performance level), 健康(health), 能力(capacity or capability), 適應性(adaptability), 獨自性(autonomy), 生存能力(ability to survive) 등 허다한 概念들이 쓰여 왔다. 이들 가운데서 어떤 것은 특정한 接近方法을 반영하고 일정한 意味를 지니는 것이라고 많은 사람이 공통적인 이해를 하고 있다. 그런데 어떤 定義하기에 따라 여러 가지 의미로 사용되는 것도 있고 명시적인 定義가 따르지 않는 가운데 막연히 混用·誤用되고 있는 것들도 있다. 効率性이라는 말은 그동안 확실히 混用되어 왔다. 처음에는 目的成就度를 평가하기 위해 効率性이라는 말이 쓰이기 시작한 것 같은데 근래에는 막연히 좋은 組織이라는 것을 표현하기 위해 効率性이라는 말을 쓰는 사람들이 많다. 대체로 體制模型을 제안하는 사람들이 効率性이라는 말을 쓸 때에는 目的成就度를 지칭하는 것이 아니다. 앞서 體制模型들을 소개하면서 模型定立者들이 사용한 効率性이라는 말을 그대로 인용하였지만 그들이 用語의 혼란을 피하려면 차라리 다른 概念을 개발했어야 했을 것이다.

(14) cf., Alvin W. Gouldner, "Organizational Analysis," Robert K. Merton and Others, eds., *Sociology Today* (Basic Books, 1959), Chapter 18.

한번 제고시켰다. 目的概念의 의식적인 도입에 따라 能率은 生産目的의 成就를 위한 能率이라고 이해되었으며 이때부터 能率性이라는 말 대신 效率性이라는 말이 널리 쓰이게 되었다. 이때의 效率性이란 生産目的의 成就도를 나타내는 것이다.

能率性이나 效率性を 價値基準으로 하는 古典的 接近方法은 원칙적으로 組織의 生産活動에 관련된 公式的 構造와 活動의 結果만을 포착하려는 것으로서 그러한 接近方法이 제시하는 指標를 가지고는 組織現象의 제한된 片面만을 볼 수 있을 뿐이다. 이러한 古典期의 評價理論을 目的模型이라 부르는 관행이 생기고 이러한 관행이 남아 오늘날에도 目的概念을 사용하는 理論들을 目的模型으로 분류하는 사람들이 많다. 그러나 오늘날의 폭넓은 目的模型과 古典期의 目的模型 사이에는 현저한 차이가 있다.

시간의 흐름에 따라 古典期의 單一價値基準의인 評價理論은 組織이 얼마나 좋은 것인가를 온전히 설명해 줄 수 없다는 것을 자각하고 이 방면의 研究人들은 評價模型을 수정하고 보완하는 노력을 해 왔다. 그러한 노력의 방향은 근본적으로 價値基準의 多元化와 考察局面의 균형있는 확대를 지향하는 것이었다.

古典的인 評價理論에 중요한 수정을 가하기 시작하고 價値基準이 多元化될 수 있는 길을 터놓은 것은 人間關係論의 영향이었다고 생각한다. 人間關係論이 대두한 이후부터 組織은 生産目的의 달성뿐 아니라 社會的 能率을 동시에 추구해야 하는 것으로 이해하기 시작하였다. 그리하여 組織에는 적어도 두 가지 유형의 目的 또는 機能i 있음은 확인하였고 이 두 가지 局面의 평가에 필요한 指標를 발견하려고 노력하였다. 여기에서 우리는 價値基準의 二元化를 볼 수 있다. 古典的인 評價理論을 비판하고 組織參與者의 信賴와 勤務意慾 그리고 忠誠心 등도 評價對象에 추가해야 한다고 주장한 Rensis Likert의 所論은 人間關係論의 영향을 받아 價値基準의 二元化를 제창한 좋은 예라 할 수 있다.⁽¹⁵⁾

그후 組織診斷에 관한 模型들이 제시하는 價値基準과 測定對象은 점차 多元化되고 增加되는 경향을 보여 왔다. 生産目的의 달성과 社會的 能率의 추구 이외에 하나의 要因을 더 첨가하고 있는 模型의 예로는 앞에서 본 Georgopoulos와 Tannenbaum의 所論을 들 수 있다. 그들은 適應이라는 要素를 하나 더 추가한 것이다. Litterer의 模型에서는 資源의 獲得과 維持 그리고 統合機能이라는 새로운 요인이 강조되고 있다. 그밖에 오늘날에 이르기까지 무수히 제시된 評價模型들의 예를 여기서 장황하게 드는 것은 피하기로 한다. 다만 評價模型들의 眼目擴張과 分化가 꾸준히 계속되어 왔다는 것만을 다시 강조해 두는데 그치려 한다.

價値基準 또는 評價要素의 多元化가 촉진되는 과정에 體制라는 觀念的 輪廓이 도입되면

(15) Rensis Likert, "Measuring Organizational Performance," *Harvard Business Review* (March-April, 1958), pp. 42-43. 組織內的 葛藤排除能力 그리고 組織構成員의 欲求充足과 參與意欲을 보장하는 能力을 評價對象變數에 첨가시킨 Caplow의 模型도 Likert의 그것과 비슷하다. Theodore Caplow, *Principles of Organization* (Harcourt, Brace & World, 1964).

서부터 體制模型을 구성하는 諸概念이 評價模型의 定立을 인도하기 시작하였고 점차 體制觀念은 評價理論全般에 滲透(삼투)되기에 이르렀다. 오늘날 體制觀念의 活用은 組織理論全般에 미만이 되어 있기 때문에 體制라는 말을 쓰는 評價理論을 體制模型이라 부르기로 작정한다면 體制模型이 아닌 것을 찾아보기 어려운 정도이다. 價值基準의 多元化와 體制概念의 도입이 거의 병렬적으로 진행되었기 때문에 目的模型과 體制模型을 구별하는 사람들이 처음에는 目的뿐 아니라 組織의 다른 要素도 함께 評價하려는 模型을 體制模型으로 보다가 뒤에 와서 目的을 궁극적인 評價基準에서 배제하는 複數基準의 模型을 體制模型으로 규정하게 된 것 같다. 그들이 體制模型이라고 예시하는 것을 보면 그러한 두 가지 입장이 불규칙하게 반영되어 있다.

價值基準의 多元化와 考察局面의 확대에는 물론 接近方法의 分化가 수반되어왔다. 古典的인 의미의 效率성과 같이 結果的 變數(end result variables)에만 착안한 評價基準의 量的 變動에 따른 模型分化가 있었을 뿐 아니라 評價基準의 質的 變化를 내포하는 接近方法의 分化도 있었다. 結果的·依存的 變數가 아니라 組織自體의 가치를 판단해야 한다고 주장하면서 生産活動에 관한 結果的 變數를 評價對象에서 제외하는 評價理論의 출현은 古典的 내지 反撥期的 接近方法으로부터의 質的 離脫을 실감케 한다. 오늘날 우리는 현저히 또는 조금씩 서로 강조점이 다른 評價模型들의 沙汰(사태)를 맞이하고 있다.

그러나 우리는 分化와 異質化의 확대에만 정신을 빼앗길 일이 아니다. 研究人들간의 交互充實化는 근본적인 문제의 공통적인 이해를 촉진시켰다. 그들이 비록 상이한 必要와 目的을 위해 서로 다른 接近方法을 주장하더라도 組織의 評價에 내포된 근본적인 문제에 대한 그들의 이해는 수렴되어 가는 추세를 보이고 있다. 그리고 組織評價에 관한 接近方法의 統合化 努力도 활발히 추진되고 있다. 상당수의 研究人들이 目的模型이나 體制模型을 분간하지 않고 많은 評價理論들을 검토한 다음 그에 기초하여 오늘날의 추세를 종합하는 統合的 模型의 설정을 시도하고 있다.

지금도 組織을 평가하려는 사람들의 必要와 準據基準에 따라 組織의 어느 한 局面만이 분석의 대상으로 되는 일이 허다하고 組織의 一部局面(部分價值)에 주의를 한정하는 評價模型들은 거기에 길잡이를 제공하는 有用性を 발휘하는 것이 사실이지만 그러나 이러한 片面的 分析이 組織의 좋고 나쁜 것을 온전히 포착해 줄 수 있다고 믿는 것은 오늘날의 지배적인 사고방식이 아니다. 組織이 얼마나 좋은가를 온전히(包括的으로) 파악하려 할 때는 균형잡힌 眼目을 가지고 중요한 局面을 고루 포착해야 한다고 생각하는 것이 지배적인 경향이라 할 수 있다.

우리가 評價模型을 발전시키는데 있어서 기본적인 과제는 統合的 接近方法을 모색하는 입장의 기본적인 가정들을 받아들이고 組織의 온전한 모습을 평가하는 데 필요한 複數의 價值基準을 고루 배합한 균형잡힌 模型을 가다듬어 나가는 일이라고 생각한다. 이러한 統合

的 模型이 성숙될수록 組織의 部分價値에 대한 限定的 研究들에도 보다 좋은 見解를 提
공할 수 있을 것이다.

(2) 目的模型과 體制模型의 錯綜

評價理論의 발전에 관련하여 우리가 당면하고 있는 기본적인 課題는 統合的 模型設定이
라는 것 그리고 과거로부터의 추세 變遷은 價値基準의 多元化로서 大變시킬 수 있다는 것
은 위의 논의로서 分明明해 졌으리라 믿는다. 統合的 模型의 發展을 모색하는 過程에서 目的
的 模型과 體制模型 사이에 어떤 觀點差異를 발견한다면 우리의 필요를 위해 이를 종합하도록
노력해야 할 것이며, 兩者를 되차 배척적인 것으로 몰아 붙이는 태도는 우리가 취할 바가
아니다. 최근에 들어 目的模型과 體制模型의 效用이 매우 近似해 지고 있기 때문에 兩者를
배척적인 것으로 다루기는 도저히 어렵게 되어 있다. 이점에 關해서 오늘날 다수의 組織研
究人들이 합의를 보고 있는 것 같다.

目的模型과 體制模型은 어떤 의미에서 評價理論發展의 特정한 段階로서 또는 流派로서 등
장한 것들이라고 볼 수도 있으며 그들의 초기적 特性에는 顯저한 차이가 있었기 때문에 그
점이 論者들의 주의를 끌었을 것으로 생각된다. 그러나 누차 강조한 바와 같이 그 내용은
變遷을 거듭 겪어 왔으며 근래에 촉진되어 온 交互充實化의 傾向은 이 두 가지 接近方法
의 차이를 현저히 감소시켜 놓았다. 한쪽에서는 目的概念으로부터 문제를 풀어 나가고 다
른 한쪽은 體制의 다른 속성을 탐색하는데서 출발한다는 희미한 차이를 보이고 있는 것이
오늘날의 形편이다.

目的模型과 體制模型의 접근은 評價理論이 統合化되어가는 추세의 일환이라고도 할 수 있
다. 評價理論의 일반적인 分化와 統合에 關한 앞서의 설명에서 目的模型과 體制模型이 錯
綜하고 있다는 말을 했는데 여기서는 그에 關해 약간 더 부연하러 한다.

두 가지 模型에 對한 理解를 錯綜시키는 가장 重要한 要因은 目的概念에 對한 인식의 變
화라고 할 수 있다. 오늘날의 目的理論에서는 古典期理論에서 처럼 公式의 目的을 주어진
評價基準으로 반성없이 받아들이지도 않고 組織이 生産目的만을 가진 것으로 보지도 않는
다. 目的概念에 對한 연구가 본격화되면서 첫째로 확인한 것은 公式의 目的과 실제의 目的은
로써 다를 수 있다는 점이다. 둘째로 組織은 주어진 目的의 추구를 위한 手段에 불과한 것
이 아니라 스스로 目的을 形成·變動시킬 수 있는 存在라는 것을 알게 되었다. 셋째로 組
織의 目的과 組織을 구성하는 다른 變數들사이의 影響關係는 相互的이라는 것을 확인하였
다. 넷째로 組織은 單一目的이 아니라 複數의 目的을 추구하는 것이라 보게 되었다. 무엇
보다 重要한 발전은 複數의 目的을 확인하게 된 것이라 하겠다. 複數의 目的이 있다는 것
은 동일한 類型의 目的이 여러개 있다는 것 뿐아니라 組織은 여러 가지 類型의 目的들을 가
지고 있다는 것을 의미하기도 한다.

目的概念을 重要수단으로 쓰는 評價理論을 目的模型이라 하고 거기에 위와 같이 變化된

目的觀을 代入하는 경우 目的模型과 體制模型은 매우 유사해지며 目的模型에 대한 體制論者들의 비판은 거의 그 근거를 잃게 된다. 왜냐하면 目的概念을 사용해서도 組織의 多元的이며 實際的인 國情들을 聯關的으로 평가할 수 있기 때문이다.

앞에서 目的模型의 예로 든 Price의 模型이 組織은 복수의 目的을 가지고 있다는 것을 전제로 한 理論인지의 여부는 분명치 않으나 다섯 가지의 介入變數를 들고 있는 것은 확실히 價值基準과 考察局面을 多元化시킨 것이라고 볼 수 있다. Price가 介入變數로 들고 있는 生産性, 順應性, 土氣, 適應性, 및 定着性을 體制가 충족시켜야 할 要件 또는 效率性的의 구성요소라고 定義만 약간 바꾸어 놓으면 Price의 理論은 體制模型과 다를 것이 없어진다

이와는 반대로 目的概念을 써서 體制模型의 구성요소를 설명할 수도 있다. 오늘날의 目的의 理論은 生産目的이나 또는 對社會的 目的만을 組織의 目的이라고 설명하지 않기 때문에 體制的 機能的 要件을 모두 目的이라 표현할 수 있다.

Georgopoulos와 Tannenbaum의 模型에서 열거하고 있는 세 가지 機能的 要件은 ① 生産目的, ② 適應目的 그리고 ③ 資源保全目的이라 고쳐 부를 수 있다.⁽¹⁶⁾ 마찬가지로 Litterer가 열거한 ① 目的達成, ② 統合機能, ③ 適應, ④ 資源의 獲得과 維持 등 네 가지 機能的 要件을 ① 生産目的, ② 統合目的 ③ 適應目的 그리고 ④ 資源의 獲得 및 維持에 관한 目的이라고 바꾸어 부를 수가 있다. Schein은 生産目的의 達成을 效率性評價의 基準으로 삼지 않기 때문에 目的模型과는 상당히 거리가 먼 體制模型을 제시한 것처럼 보일지 모른다. 그러나 그가 제시한 ① 適應力, ② 自己認識力, ③ 事實把握能力, ④ 內的 統合 등 네 가지의 評價基準을 각각 유형이 다른 目的으로 이해할 수 없는 것은 아니다.

目的模型과 體制模型의 접근을 가져온 또 하나의 要因은 體制概念의 광범위한 滲透力이라고 해야 할 것 같다. 근래에 들어 目的概念에 바탕을 둔 評價理論들은 거개가 體制라는 觀念의 영향을 받고 있다. 앞에서 검토한 Rice의 評價理論에서 그 단적인 예를 볼 수 있다. 그의 理論이 目的概念을 評價基準으로 삼기 때문에 Jaisingh Ghorpade는 이를 目的模型이라고 분류하였다. 그러나 Rice 자신은 자기의 模型을 多元體制模型이라 부르고 싶어한다.

그동안 體制模型이라고 지목되어 온 理論들도 目的追求라는 組織의 근본적인 속성을 부인

(16) 目的模型과 體制模型의 內容變遷은 이 두 가지 模型을 대조시키는 사람들에게 상당한 觀念의 혼란을 주고 있는 것이 사실이다. 그 단적인 예가 Georgopoulos와 Tannenbaum의 模型을 해석하는 데서 나타나고 있다. Etzioni는 이것을 전형적인 體制模型이라고 소개하였는데 Hall은 이것을 目的模型의 예로 들고 있다. Pfiffner와 Sherwood는 Georgopoulos와 Tannenbaum의 模型에 직접 언급하지는 않았지만 古典理論에서 보다 評價局面을 넓히고 있는 模型들을 일반적으로 多元化된 目的概念에 기초를 둔 것이라고 설명하였다. 즉 體制模型이라는 말 대신 目的模型의 眼目擴大라는 말을 쓰기로 작정한 것 같다. Levinson도 體制模型을 目的模型의 擴張形態라고 본다. cf., Amitai Etzioni, *Modern Organization*, p. 18; Richard H. Hall, *Organizations: Structure and Process*, p. 97; John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, *Administrative Organization* (Prentice Hall, 1960), p. 407; Perry Levinson, "Goal Model and System Model Criteria of Effectiveness," in F.J. Lyden, G.A. Shipman and M. Kroll, eds., *Policies, Decisions and Organization* (Mereditth Corporation, 1969), pp. 283-286.

하지는 않는 것 같다. 體制模型을 目的模型의 擴張形態라고 이해하는 사람들은 말할 것도 없고 그밖에 目的을 일차적인 評價基準으로 삼지 않는 사람들도 대개는 目的이 組織의 구성요소임을 부인하지 않는다.⁽¹⁷⁾ 다만 그들의 目的概念에 대한 이해가 매우 넓었거나 아니면 그에 대한 혼란을 경험하고 있는 것이 문제라면 매우 난처한 문제인 것이다. 目的概念의 연구가 더욱 촉진되고 그 결과를 많은 사람들이 바르게 이해할 때 目的模型과 體制模型에 관한 論爭이 내포해 온 혼란은 해소될 수 있을 것이다.

(17) Nigro and Nigro, *op. cit.*, p.31.