

組織設計에 있어서 컨틴전시 模型 (Contingency Model)

* 韓 信 基

目 次

- I. 序 論
- II. 組織模型
- III. 組織類型
- IV. 컨틴전시模型
- V. 結 論

I. 序 論

組織은 人類歷史의 生成過程에서 重要한 役割을 하여왔고 組織을 分析하고 理解하려는 노력은 오늘날까지 계속해서 時間을 要求하고 있다. 그러나 이는 그 認識過程에서 부터 組織의 추상성 때문에 혼란을 야기시켰고 여러가지 다른 形態의 組織理論이나 模型들을 主張하게끔 하였다. 그렇지만 지난 이십여년 사이에 組織研究에 새로운 方向이 提示되었고 이는 最近에 이루어진 組織에 關한 研究에서 立證된 바와 같이 從來의 다른 組織理論보다 現實的인 理論이라 할 만큼 評價를 받으며 研究가 進行되고 있다. 이것이 곧 컨틴전시 模型이다.

이 模型에서 組織은 完全히 獨立된 實體가 아니라 組織과 이를 둘러싼 환경과의 相互聯關作用을 通해서 이루어지는 實體라는 점이다. 만약 組織이 組織의 問題點이나 組織活動에 주어진 社會를 効果的으로 解決해 나가는데 저해要素가 된다면 그 組織은 組織의 意味나 機能이 갖는長點을 상실하게 되는 것이다.

* 本 研究所. 研究員. 商經大 經營學科 副教授.

어느 特定한 狀況에 적절한 組織의 類型은 組織의 內的, 外的 환경에 依存해서 適應發展시켜 나가야 한다. 이런 相互聯關係에 근거를 둔 接近方法이 現在 組織設計에 있어서 컨틴전시模型의 발전을 가져왔다.

企業의 經營活動에 있어서 必要로 하는 組織은 經營現象에 적절히 對應해 나갈 수 있는 것이어야 한다. 이는 다시 말해서 技術의 發展이나 市場變化에 對處해 나갈 수 있는 組織이어야 하며 個別的이고 一律的으로 通用되고 있는 組織과 區別되어야 한다는 것이다. 이는 곧 企業의 特性에 맞는 組織을 具備하지 않으면 안된다는 點이다.

本小考는 組織에 對한 最近의 研究結果를 검토하고 組織의 內的, 外的 환경 内에 存在하는 諸船要素들이 어떻게 組織에 도전하게 되며 組織은 어떻게 이에 對應해서 發展되어 가는 가를 提示하려 한다. 우선 위의 說明을 理解하는데 도움을 줄 수 있도록 간략히 組織理論들을 설명 함과 동시에 관련되는 背景을 제시하고자 한다.

II. 組織模型의 類型

1. 古典的 模型

20世紀 初期에 독일 社會學者인 「베버」(Weber, Max)는 企業, 政府, 軍隊등 여러 다른 組織形態 속에서 共通的인 要素들을 抽出해서 이들의 總體를 관료조직의 形태라고 불렀다. 그의 관료적 체계속에서 「베버」는 反復되어 일어나는 問題를 解決하기 위해 重點的으로 階層的構造, 地位, 權限 및 法則에 역점을 두었다. 그는 전문적 훈련 및 교육을 받은 機能人們은 그들의 課業을 實際로 이 組織속에서 課業遂行을 通過해서 잘 습득할 수 있다고 믿고 있다.

정확성, 속도, 명료성, 사무지식, 계속성, 사료성, 통일성, 엄격한 예속화, 의견대립의 감소, 물적 및 인적비용감소등 위의 法則들이 엄격한 관료적 행정이나 組織의 權威的 形態속에서 효율적인 成果를 적정점까지 이를 수 있도록 할 수 있다.¹⁾ 이는 베버(Weber, Max)가 기술적 숙련성, 인간성의 무시, 法則과 規定에 의거한 관리를 통해서 효율성을 증진시키려고 하였다고 해석할 수 있다.

관료조직이 發展하여 성숙기에 도달하면 組織은 더욱 非人間化가 되고 公式的인 組織活動에 個人的, 非合理的, 感情的인 諸船要素들이 完全히 排除되게 된다. 베버(Weber, Max)는

1)Max Weber, "Essays in sociology" Fair lawn, New York: Oxford University press, 1958, p. 214

위와 같은 組織의 機械化와 같은 屬性 때문에 成功했다고 말한다.

이와 때를 같이해서 테일러(Taylor, Fredrick)는 人間을 機械的인 것으로 생각하고 經濟的인 고려에 依해서만 자극되는 존재로, 認識함으로써 “科學的 管理法”을 만들게 되었다. 테일러가 근본적으로 組織의 生產的인 面만을 고려했다 해도 機能式 職職場制와 계획과 실제작업의 分離와 같은 原則의 제안은 간접적으로 組織構造를 의미하게 된다. 이와 같은 組織理論은 무니(money), 레일리(Reiley), 페이욜(Fayol), 구릭(Gulic), 어윅(Urwick)과 같은 經營學者들에 依해發展을 보게 되었다.

이들은 組織에 使命 내지는 目的이 주어지면 組織은 必要로 하는 課業들을 區別하고 組織內 말단계층인 係에 직무를 부과함으로써 이들 課業들을 配定, 調整하게 되며 가장 經濟的인 方法으로 係를 課에, 課를 部에, 部는 理事會에 統合시킬 수 있다는 가정하에 그들의 理論의 근거를 두고 있다. 그들은 組織을 目的과 政策을 실행해 나가기 위한 가장 合理的인 道具로 생각한다.

이 古典的인 組織理論은 經營管理者나 經營學界에서 널리 認定을 받기始作하여 왔지만 最近에 점차적인 批判을 받기 시작하여 왔다. 批判의 對象이 되는 것은 古典理論이 실제로 組織을 設計하는데 있어 도움을 주기에는 그 組織原則들이 너무 광범하고 애매하다는 點이다. 예를 들어 專門化의 原則이 어떻게 課業이 分化되어야 하는지 를 說明하지 않고 있으며 組織에 있어 調整을 必要로 한다고 할때 그 內容面에서 분명치 않고 애매하다. 組織의 原則들 사이에 서로 상충되고 原則들을 하나의 全體묶음으로 보기가 불가능하다. 싸이몬(simon)이 認定한 것처럼 명령의 통일성과 專門化의 原則이 共存할 수가 없다. 이런 理由로 그는 古典的 組織原則들을 하나의 格言이의 아무것도 아니기 때문에 管理理論은 具體的인 狀況下에서 選擇的으로, 重點的으로 적용하는데 관심을 기울이지 않으면 안된다고 결론지었다.²⁾ 結論的으로 古典理論은 너무 單純하고 서로 모순되는 原則을 내포하고 經驗的인 面보다 當爲的인 面에 重點을 둔다는데 批判을 면치 못하고 있다.

이보다 더 強力한 批判은 行態學者들로 부터이다. 그들은 古典理論을 機械的이고 人間本性을 全的으로 無視한다고 한다. 한편 이들의 模型은 人間의 行爲의 非合理的인 要素 내지 行爲者들의 行爲에 對한 意味를 重視함으로써 너무 추상적이라고 批判을 받게된다. 이와 관련해서一部 學者들은 人間의 本質이란 面에서 볼때 이 古典理論이 이와 共存할 수 없다고 본다. 만약

2)Herbert Simon, "Administrative behavior" New York: Macmillan Co., 1957, p. 44

產業研究

公式的인 組織構成員이 그들의 共通의 目標를 達成하기 위해 일할 수 있는데 目的 을 두고 設計되어져야 한다면 人間의in 要素의 배제는 심각한 일이다.

最近에는 組織의 관료성이 다른 面에서도 批判의 對象이 되었다. 관료적 組織은 高度로 경쟁적이고 單純하고 安定된 환경내에서 發展된 것이고 全體企業을 管理 내지 통제할 수 있는 지식과 資源을 갖고 있는 몇몇 사람손에 集中된 피라미트式 構造와 權限이 一定하게 定하여진 課業을 為한 가장 適合한 社會的 排列(Social arrangement)이다. 그러나 환경은 變하여 왔고 이런 變化는 機械的인 組織에 問題點을 제기케 되었다는 點이다.³⁾

2. 行態的 模型

行態理論은 과대하게 경직된 機械的인 組織構造에 反해서 이루어졌고 產業組織은 最小限度 生產品을 生產하고 피고용인에게 만족감을 갖도록 하여야 하는 두가지 目的을 부여받은 社會的 體制로써 고찰되어야 한다고 주장하고 있다. 이런 面에서 組織은 經濟的 側面과 社會的 側面을 同時에 갖는 社會的 體制로 봐야한다.

行態學者들은 組織構成員들이 그들이 重視되고 그들이 組織에 對한 소속감을 느끼게 되고 職務가 그들에게 意味가 있도록 느끼도록 組織에 關聯되는 諸般要素들을 配列함으로써 組織의 効果를 이룰 수 있다고 주장한다.

行態學者들은 古典的 理論을 거부하지는 않지만 組織內 法則, 規定 내지 엄격한 合理性以上의 것이 주어지지 않으면 안된다고 주장한다 예를 들면 어떤 組織이든 間에 그 모든 組織構成員은 獨특하고 그들의 모든 行動은 理性的으로 說明될 수 없다는 것이다. 個人的 行動에는 主管的인 要素가 있게 되고 그 行動은 그의 認識過程이나 個人的 價值體系에 근거를 두기 때문이다.

初期의 行態學者들은 組織構造의 形態를 제시하지 않고 다만 組織을 非正規組織에 맞추어 調整해 감으로써 組織을 向上시킬 수 있다고 보고 있다.

3. 有機體的 組織

最近에 行態理論에 근거를 두고 發展된 有機體的 組織이라고 일컬어지는 組織形態를 보게 되었다. 이 組織에서는 職務의 公式的인 分化를 최소한도로 하게 된다. 이 理論에 의하면 組織은 必要와 問題變化에 따라 組織의 構成員이나 性格을 變化시킬 수 있는 可變的인 Task Force

3)Warren Bennis, "Beyond Bureaucracy", Trans-Actions guly/Aug pp 31~35

로構成되어져야 한다.

베니스(Bennis)는 古典的 組織이 경직되어있어 급격한 기술적 변화의 時代에 적절히 대처해 나가지 못했기 때문에 Task Force形態의 組織으로 대처되어 나가지 않으면 안된다고 하고 있다.

그에 依하면 “무엇보다 첫째로 重要한 것은 可變性이다. 組織은 適應力이 있어야하고 급격히 變化할 수 있는 可變性의 體制라야 될 것이다. 둘째로 組織은 解決하여야 할 問題를 中心으로 組織되어져야 한다. 셋째, 問題點들은 다양한 專門的 技術 내지 知識을 가진 構成員의 集團을 構成할 수 있는 構成員의 結合으로 解決할 수가 있다. 네째, 여러가지 事業計劃案의 調整이 필요할 때 關聯되는 여러분야의 전문적인 言語를 理解할 수 있고 여러가지 계획안을 傳達調整할 수 있는 中間개인이 있어야 한다. 다섯째, 集團은 기계적인 組織보다는 有機體的인 組織 위에 이루어져야 한다. 組織構成員은 계급이나 役割에서라기 보다는 技術이나 훈련에 따라 다양화하게 될 것이다. 特別히 표현될 句節이 떠오르지 않지만 이것이 有機體的 組織構造라 명명될 수 있을 것이다.”⁴⁾

III. 組織類型

組織에 關한 문헌에 依하면 組織은 여러가지 方法으로 특징지어 질 수가 있지만 役割의 記述의 具體性 정도가 가장 重要한 基準이 될 것이다.

위의 基準에 의해 다음과 같이 二元論的 分類가 可能할 것이다.

閉鎖對 開放體制, 公式對 流動的 體制, 計劃對 非計劃, 機械對 有機體的, 習慣對 問題解決, 構造對 非構造的 體制로 分類할 수 있다.

機械的인 組織構造는 다소 菲開放의이고 公式的인 한편 有機體的 構造는 開放의이고 다소 非公式의이다. 이런 觀點에서 組織類型들을 한쪽 極에는 機械的인 다른 한쪽 極에는 有機體의이고 適應性이 있는 組織類型을 갖는一直線上에서 생각할 수 있다. 有機體的 組織은 職務를 非公式化하고 유동성과 적응성에 중점을 두고 명령보다 상담에 치중하는 의사소통 기구에 치중하는 것으로 특징지어 진다. 기계적 조직은 경직되고 專門化, 機能化된 것으로 특징지어지고 일반적으로 有機體的 組織에 反對되는 極에 位置한다고 할 수 있다. 이 兩極사이에 위의 組織分類에서 보여진 類型들이 存在하게 된다. 機能的 組織은 機械的 組織에 가깝게 있게

4) Warren Bennis, "Organizational development & the fate & bureaucracy," industrial management Review(spring 1966) p 52

되고 事業組織은 有機體的 組織에 가깝게 위치하게 된다.⁵⁾

모든 組織은 設計보다는 發展的 課程을 通해서 形成되게 되며 어떤 단계에서 進化課程의 結果를 體系化하거나 調整하고 또는 환경내의 여러가지 作用力들에 應해서 설계 또는 再設計를 하게 된다. 組織理論을 發展시킬 수 있는 適合한 틀은 組織을 向上시키는데 必要하고 適切한 設計課程의 役割을 보다 강조하는데 있어야 한다. 낙관적으로 말해서 지금 주제로 제시된 모형은 이와같은 틀을 제시하게 될 것이다.

組織設計의 問題는 組織構造에 영향을 미치는 여러가지 作用力들을 區別, 紛爭함으로써 효과적으로 제기될 수 있다. 그렇다면 問題는 組織構造를 어떻게 設計하여야 하는가를 決定함에 어떤 作用力들이 고려되어야 하는가이다. 作用力들은 重要한 것인데 다음과 같은 것들이 고려될 수 있다.

① 經營人們의 作用力 ② 課業의 作用力 ③ 환경내의 作用力 ④ 部下의 作用力이 그것이다.

아래에 간략히 이들 作用力들을 分析함으로써 이들이 組織을 設計하는데 있어 어떤 方向으로 企業活動에 영향을 주게 될 수 있는가를 제시코자 한다. 위의 作用力들의 強度는 상황에 따라 달라질 수도 있지만 이들 作用力들에 關心을 갖고 理解할 수 있는 경영층만이 直面한 問題들을 잘 評價할 수 있고 어떤 組織類型의 形態가 그 경영층에 가장 적합한가를 決定지울 수 있다.

1. 經營人们的 作用力

어떤 경우에도 組織設計는 經營人们的 個性을 바탕으로 하여 作用되는 많은 要因들에 크게 영향을 받게된다. 經營人们은 그들의 배경, 지식, 경험 그리고 價値體系에 근거를 두고 그들 나름대로 독특하게 組織上의 問題들을 생각하게 된다.

經營層中 特히 最高經營層은 組織構造를 설계하는데 중요한 영향을 줄 수 있다. 그들은 初期에 企業組織이 어떤 產業에 관여하게 될 것인가, 어디에 位置할 것인가, 어떤 種類의 組織이어야 할 것인가, 누가 最高 經理人이어야 될 것인가, 누가 직접 組織構造에 영향을 주게 될 것인가를 결정지어져야 한다. 이 모든 決定은 참여하는 企業人の 經營理念과 환경사이의 聯關係 속에서 이루어지지 않으면 안된다. 씨어트(Cyert, R. M.)와 마치(March, A. M.)가 지적한 대로 “組織이 目的을 갖는 것이 아니라 단지 人間이 가질 뿐이다.”

챈드러(Chandler, Alfred)가 의식적으로든 아니던간에 企業이 채택한 戰略과 組織構造사이의

5)D. J. Hickson, "Convergence in Organisation, theory"(Septonber 1966, pp 224~23)

關係를 잘 나타내 주고 있다.⁶⁾ 그에 의하면 다른 形態의 組織이 다른 經營 전략을 효과적으로 해결해 나갈 수 있다는 것이다. 企業目的과 設計의 選擇이나 目的을 達成하기 위한 組織節次上의 管理가 經營人들의 特性에 영향을 받지 않는 非人格的이고 機械的인 節次가 아니라는 것이다.

經營人이 組織構成員에게 그들의 職務영역內에서 自由와 自律性이 얼마나 부여되어야 하나 하는 強度에 따라 組織設計에 있어 重要한 영향을 미치게 될 것이다. 맥그레거(Me Gregor, D)는 組織과 經營에 다른 接近方法을 合理化시킬수 있는 人間本性에 關한 基本的인 가정을 유출하였는데 이가 곧 X, Y理論이다. 人間은 本來 게으르고 企業利益에相反되는 目標를 追求하는 가정에 의존하는 經營價值體系에서 나온 組織構造는 이와는 反對되는 立場에서 나온 것과는 같지가 않다. 이와같은 內面的인 經營人의 價值體系가 組織設計에 영향을 주게된다. 作業이 組織되고 의사결정권한이 분배되는 方法, 통제의 범위, 組織의 形態等 이 모든 것들은 基本的인 經營人들의 價值體系에 의존하게 된다. X理論의 價值體系는 보다 더 機械的 組織과 關聯되어지고 Y理論의 것은 有機體的 組織構造와 연관되어 질수가 있다.

組織과 외부환경과의 關係에 關한 經營人들의 가정이 組織構造에 영향을 미치게 된다. 만약 經營人이 組織이 單純히 外部환경조건에 適應할 수 있음으로써 효과적으로 기능을 다할수 있다고 생각한다면 構造的 模型은 관료적인 것에 가깝게 될것이다. 이것은 근본적으로 변화보다 균형의 과정이다. 組織이 變化에 應할 수 있을뿐만 아니라 변화의 매체라고 생각할때 構造는 有機體的인 것에 가깝게 될 것이다.

2. 課業의 作用力

組織상황에 있어서 業의 作用力들이 組織設計와 分析에 있어 重要한 要素이다. 課業의 本質이 組織을 어떻게 設計할 것인가 하는데 크게 영향을 미치게 된다.

組織變數에 技術을 연관시킨 實驗적 연구결과가 있다. 우드워드(Woodward, Soan), 페로우(Perrow, Charls), 톰프슨(Thompson, Sames. D.)등이 技術이 組織構造의 重要한 決定要因으로 보고있다. 우드워드⁷⁾가 그의 研究에서 技術과 組織構造 사이의 關係를 흥미있게 고찰하고 있다. 組織構造에 영향을 주는 技術의 변수를 고찰하면 아래와 같다.

生産技術은 從業員에게 부여할 수 있는 직무에 對한 사려성을 제한하기 때문에 組織構造에

6)Alfred D. Chandler, Strategy and structure, Mass: MIT. Press 1962.

7)Joan Woodward, Industrial organization: Theory & Practice, Fair Lann, NewYork: Oxford University, 1965.

영향을 미치게 된다. 우드워드가 이런 關係에서 組織構造가 技術形態에 따라 變化하게 되고 各己 다른 形態의 기술은 各己 다른 정도의 經營管理 內容을 갖게 된다는 것을 주장하였다. 經營管理의 內容은 單位生產技術에서 보다는 오히려 연속과정기술에서 실제적으로 높다. 이는 바꾸어 말해 大量生產이나 혹은, 연속과정기술에서 보다 單位生產에서 감독수가 적어지게 된다. 이는 單位生產에 있어 종업원수에 比해 관리인의 수가 적기 때문에 이 技術에 있어 統制의 幅이 넓어짐을 의미하며 곧 平面組織을 의미하게 된다. 만약 技術이 經營管理人の 構成比를 통제할 수 있다면 곧 이는 종업원의 自由의 幅을 제한하게 될 것이다. 單位生產技術에서는 직무의 技術的인 지식의 觀點에서 볼 때 相對的으로 높은 수준의 기술을 要하게 된다. 이런 條件下에서 組織構成員에게 더 많은 自由가 주어질 때 아들이 더 效果的으로 職務를 수행할 수 있게 될 것이다. 이 실험에 依하면 숙련공은 비숙련공보다 더 職務에 참여하고, 의사결정 과정에 참여하기를 願하며, 이것이 組織內 下部組織單位에 權限의 이양을 可能케 할 수 있게 한다.

기술이 職務가 계획화되어야 할 범위를 決定하게 될 것이며 具體的으로 明示할 수도 있다. 職務의 명시도가 낮은 곳에서 必要로 하는 組織의 種類는 명시도가 높은 곳의 것과는 같을 수가 없다. 職務에 對한 사려성의 기회를 組立工에게 허용한다는 것은 의미있는 일이 아니다. 왜냐하면 技術의 本質이 사려성의 기회를 부여할 수 있기 때문이다. 作業組織의 有機的인 形態가 비교적 自律的 課業을 허용하기 때문에 이런 상태下에서 균형된 調整과 集團的인 責任性을 組織構成員에게 發展시킬 수 있다. 協同이 作業組織構造에서 自生的으로 일어나는 곳에서는 유동적 組機構造를 채택키 쉬운 反面 명시성이 높은 곳에서는 이것이 곤란하다.

組織類型에 關聯해서 技術要因中 다른 하나는 作業의 흐름이다. 作業수행상 必要한 自己作業에 代한 사려성은 專門化 形態에 따라 달라지며 專門化는 作業의 흐름을 결정짓게 된다. 平行的인 專門化는 作業의 흐름이 이에 必要한 調整의 程度를 最少化하도록 組織되어지며個人과個人, 부서와 부서 사이의 作業의 흐름을 最少限으로 줄이고 있다.

相互關聯的 專門化는 個人的 活動이나 部署의 活動이 서로 의존성을 갖는 곳에서 이루어지게 된다. 單位生產技術이 平行的인 專門化의 例이고 大量生產技術은 相互關聯的인 專門化의 例라 할 수 있겠다.

相互關聯的인 專門化는 專門化된 集團사이에 효과적인 조정을 이루기 위한 平面的인 協業關係로 특정지어 질수 있다. 이 專門化의 形態下에서 集團構成員들은 問題에 關해서 그들

스스로의 見解와 解決方法에 흥미를 갖게되며 다른 集團이나 다른 個人에게 줄 영향이나 파급 효과는 볼수가 없게된다. 다만 組織上層部의 經營人만이 全體組織의 觀點에서 問題를 볼수 있으며 組織全體의 目標를 이루기 위한 각기 다른 부서의 노력을 統合할 수가 있다.

單位生產技術下에서 組織構成員들은 그들 스스로의 公正에 對한 責任을 느끼고 部分으로 보다는 全體的인 觀點에서 볼수있다. 이와같은 理由때문에 平行的인 專門化下에서는 보다 더 組織의 有機體的인 形態가 적당할수 있고 相互聯關的 專門化下에서는 어느 정도 非有機體的인 形態와 下部構造에 권한이 양을 必要로 하지 않을 것이다.

組織의 規模도 조정 지휘, 통제, 보고제도에 영향을 주어 결국 組織構造에 영향을 미치게 된다.

3. 환경내의 作用力

組織에 關聯되는 市場, 技術에 關한 知識, 政治, 文化와 같은 外部환경이 組織에 영향을 주게 된다. 最近 實驗結果에 依하면 가장 효과적인 組織構造의 類型은 그 組織이 屬하고 있는 환경의 諸必要條件들에 적응할 수 있는 것이어야 한다.³⁾ 이는 환경의 諸要因들의 变화성과 時間에 따른 变化때문에 이 可變性의 要因들로 構成된 集合的인 환경은 각기 다른 問題를 제기하게 되고 이를 構造的 配列을 通해 解決해 나가지 않을수 없다. 이런 相異한 환경은 各己 다른 構造上의 適應力を 要求하게 될 것이다. 實質으로 組織이 選擇하게 되는 市場환경은 組織設計에 영향을 주게된다. 이는 資源의 獨特 가능성, 상품, 경쟁, 수요의 預測 가능성, 혁신등을 通해서 이루어지게 된다.

로렌스(Lawrence)나 로쉬(Lorsch)는 각기 다른 환경속에서 運營되는 組織은 各己 다른 類型의 組織分化를 必要로 하게되며 환경이 必要로 하는 組織의 分化와 統合을 이루기 위해서 各己 다른 組織上의 麥카니즘을 發展시켜왔다고 하였다. 그들은 不確實性의 환경이나 市場의 급격한 發展, 技術의 變化는 安定된 條件下에서보다 더 組織設計에 있어서 그 유형의 다양성을 要求하고 있다. 組織內 機能的인 單位사이에 分化의 度는 預測의 確實性에 關係되고 分化시키느냐 統合시키느냐의 決定要因이 된다.

變化하는 動的인 환경내에서 組織은 分化의 度가 높아지게 되며 정태적인 환경내에서 組織은 이와 對照를 이루게 된다. 各己 諸般 환경속에서 企業組織이 효과적으로 運營되기 위해서 분화와 함께 의사결정이 통합되어야 하며 이에 調整이 必要케 된다. 로쉬와 로렌스에 의하면 조직의 形式的인 面에 덜 置重하고 상황에 대처해 나갈 수 있는 有機體的인 組織이 動的이고

8)Paul R. Lawrence and gay W. Lorsch, Organization and Environment, Boston: Harand Businis School 1967

不確實性의 환경에 대응하기 쉬운 反面 具體化되고 機械的인 組織일수록 安定된 환경에서 효과적이라 하겠다.

번즈(Burns, T.)나 스타커(Stalker, G. M.)에 依하면 技術革新이 계속적으로 要求되는 전자 산업같이 技術의 變化가 빠른 產業에서는 有機體의인 組織形態가 적합하다. 유동성의 특징을 갖는 有機體의 組織은 變化에 革新的인 적응을 함으로써 成功할수 있으며 의사소통에 對한 研究結果, 革新을 위한 적절한 상태는 비계층적 조직상태라는 것이다. 技術革新보다는 生產問題에 關心을 갖는 組織에는 機械的인 形態의 組織構造가 調整의 效果的인 面에서 가장 적합하다.

갤브레이드(Galbraith, J. R.)⁹⁾도 위에서 지적한 點을 증명하기 위해서 보잉(Boeing)社에서 실시한 자료를 사용하였다. 그는 1964年 以前의 상황과 그 以後 보잉社의 外部환경변화에 따른 諸變化들을 比較 열거하였다. 항공교통 격증에 따른 항공기 수요의 증가와 시장의 변화에 따른 보잉社의 反應을 지적하였다. 즉 調整의 機能을 증가시킨 點이다. 의사결정과 계획과정 속에서 不確實性이 增加함에 따라 보잉社는 시장의 지위를 유지하기 위해 더욱 機能化하지 않으면 안되었고 不確實性을 감소시키기 위하여 調整官의 集團을 設置하지 않으면 안되었다.

다른 調整集團으로 内部調整機能을 담당시키기 위해서 Task Force의 설치를 첨가하였다. 이는 不確實性의 度가 심할때 權限關係를 調整하는 일시적인 組織構造의 變化를 의미하게 된다. 이 경우 組織의 變化는 환경변화에 의한 結果이며 갤브레이드는 과업의 不確實性을 組織設計에 영향을 주는 독립변수로 취급하였다.

결과적으로 變化에 적응할수 있는 유기체적 組織이 환경변화에 잘 적응해 나갈수 있다고 하겠다.

4. 部下의 適應力

組織의 效果的 運營에 對한 重要한 原因을 組織構成員의 心理的 욕망을 적절히 수용할수 있도록 組織構造를 적응시켜 나가는데서 찾을수 있다. 아지리스(Argyris, Chris)¹⁰⁾는 공식적인 조직과 심리적으로 완숙한 個人의 욕망사이에 存在할수 있는 갈등에 주안점을 두었다. 헤르츠버그(Herzberg, Fredrick)는 동기부여에 있어 二元論을 주장하였는데 이에 의하면 동기부여와

9) Jay R. Galbraith, Environmental and Technological Determinants of Organization: Studies in Organization Design, Homewood, ILL.: Richard D. Irwin, 1910 pp 113~139.

10) Chris Argyris, Integrating the individual and the Organization, New York: Wiley, 1964 .

組織設計에 있어서 컨틴전시 模型

成果를 높이기 위해서 職務充實化를 이룰수 있도록 組織構造上의 적응을 주장하고 있다. 이에 의하면 組織構造를 設計하기 前에 組織構成員의 行態와 成果에 영향을 줄수 있는 作用力들을 고려하는 것이 필요하다. 직무수행을 위한 獨立性, 技術, 동기부여에 對한 갈망이나 성취감에 對한 욕망이 조직구조에 영향을 미치게 된다.

비숙련공에 비해 專門人들은 그들의 職務에 열중하며 職務에 對한 높은 自律化를 원하며 의사결정과정에 참여하기를 원한다. 이와 關聯하여 볼때 專門職種에 종사하는 者나 科學者들은 직무에 있어 自律性과 自由度를 願하게 된다. 그들은 명령받기를 원하지 않는다. 어떤 組織構成員은 職務에 對한 적극적인 태도를 갖는 동기부여 추구자가 있는가 하면 같은 條件下에서 영향을 받지 않는 현상유지를 추구하는 자도 있다. 差異는 현상유지자들은 原始的인 欲望의 水準에서 만족감을 갖게 되나 동기부여 추구자들은 社會的인 認定의 높은 수준의 욕망에서 만족한다는 점이다.¹¹⁾ 이는 組織의 構成員인 부하들의 作用力들이 組織設計에 있어 重要한 영향을 미친다는 의미일 것이다.

IV. 컨틴전시 模型

組織은 經營人の 作用力, 過業과 환경의 作用力, 부하의 作用力등의 여러 要因들의 產物이며 組織構造가 위의 要因들의 相互聯關作用에 의해 이루어진다.

이들은 同時에 相互聯關을 지어 組織類型에 영향을 주게되며 외부압력과 요구에 應하여야 한다. 成功的인 組織은 위의 諸般 作用要因들을 고려하여야 하며 각個의 상황요구에 민감하여야 한다.

企業이 컨틴전시 模型 내지 틀을 적용했을때 企業組織은 關聯되는 組織變數를 잘 分析할수 있을 것이다. 組織환경에 잘 적응할수 있는 것은 관료성의 組織이나 有機體的 組織이 아니라 주어진 상황에 의해서 결정되는 균형을 유지하는데 있다. 時間과 空間을 초월한 절대적인 組織類型은 있을수 없으며 다만 組織환경내의 作用要因과 균형을 이루는 組織만이 절대적이 다.

11)M. Scout Myers, "who are Your motivated workers? Harvard Business Review(Jan./Feb. 1964) pp73~88.

V. 結論

組織이 점차 복잡하여 갈수록 組織理論의 重要性은 더욱 높아져가고 있다. 生產지향적인 古典理論에서는 法則과 規定에 重點을 두는 한편 行態論者들은 人間中心의 人間價值, 社會的 集團의 技能을 강조하고 있다. 오늘에 와서 이 接近法이 유기체적, 기술적으로 發展된 企業에서 그의 우월성을 보여주고 있다. 일반적으로 안정된 환경내에서는 古典理論이 合理的인 듯한 反面 有機體的 理論은 動的인 환경에 적합한듯 하다.

그러나 컨턴전시理論은 組織을 하는데 있어서 作用要因들과 變數들에 重點을 둠으로써 發展된 理論이다. 이 理論이 組織設計에 있어 가장 적절한 方法이 있을수 없다는 論理를 合理化시킬수 있다. 組織設計는 條件的일수 밖에 없고 가장 効果的인 組織이란 經營人, 기술시장 환경, 그리고 組織構成員에 맞게 設計된 것이어야 한다. 이런 組織이야 말로 組織下層部의 問題뿐만 아니라 上層部의 問題를 同時에 해결하기 위한 必要性에서 생겨난 것이라 할수 있겠다.

參考文獻

1. Max Weber "Economy and Society" Berkeley, L. A.: University of California.
2. James G. March "Handbook of Organizations" Chicago, ILL.: Rand McNally and Co.
3. Ludwig Von Bertalanffy "General System Theory" New York, N. Y.: George Braziller.
4. Peter F. Drucker "Concept of the Corporation" New York, N. Y.: The John Day Company.

5. Peter F. Drucker "Management" New York, N. Y.: Harper and Row, publisher.
6. Chester I. Barnard "The functions of the executive" Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.
7. 정 수영 "신경영학원론" 博英社.
8. Koontz, O'Donnell, Weihrich "Management" McGraw-Hill International Book Co.