

現代企業의 人間管理에 관한 研究

— 人間觀의 變遷을 中心으로 —

金 範 國

I

企業에 있어서 人間이 더욱 重要한 企業의 資源으로서 또한 더욱 重要한 企業의 資產으로서 認識되고 있으며 現代企業의 經營者는 이 귀중한 人的資源을 最大限으로 有效하게 活用·育成·開發해야 할 責務가 있다.

여기서 말하는 人的資源이란 어떤 目的을 갖고, 어떤 一定한 價置觀을 갖고, 意識·感情에 의해서 움직이는 主體의 人間을 말하는 것이다. 이러한 人間에 대한 具體的인 面을 把握하기 전에 우선 企業經營, 經營組織, 人間行動에 대해 새로운 影響(impact)을 미치는 要因을 살펴 보기로 하겠다.

첫째, 새로운 競爭의 出現: 企業의 巨大化·複雜化·多角化, 製品의 急速한 變化·多樣化·大量化 등에 의한 競爭概念의 새로운 構成, 즉 一定한 룰(rule)을 是認하는 system 가운데서의 conflict의 調和·協調에 의해서 새로운 競爭의 姿勢를 가져야 한다.

둘째, 環境의 問題; 이 問題는 企業을 둘러싼 諸環境 가운데서 管理可能한 環境과 管理不可能한 環境과의 識別이다. 企業을 둘러싼 새로운 環境의 問題로서는 企業의 國際化, 社會化(社會的 責任과 利益의 還元等), 環境汚染의 問題 등이 있다.

셋째, Innovation의 急速한 進展; 모든 分野에 急速한 템포로 innovation이 進展되고 있다. 특히 이것은 技術的인 進歩가 그 原動力이다. 따라서 이것은 消費構造, 市場의 需要와 供給과의 關係 등에 대해서 큰 影響을 주고 있다.

넷째, 人間의 價置觀의 變化 및 多樣化; 人間의 一元論的 單一的 思考에서 多元論的 複合的 思考에의 變化이다. 價置觀의 多元的인 樣相이 強하게 나타나고 있다. 價置觀의 多樣化時代

2 는 문 집

로 移行되고 있다. 人間의 行動樣式, 期待感의 複合化·重複化 現象이다.

⑤ 勞働의 質과 量의 不足 및 變質; 새로운 勞働力의 質 및 量의 不足現象 때문에 個個의 人間育成開發, 能力開發의 必要性이 다가오고 있다.

現代企業은 위에 指摘한 모든 要因에 대처하기 위한 여러 가지 經營管理方式이 摸索되어야 하겠지만 특히 이 중에서도 人間價值觀의 變化와 多樣化問題는 勞働力의 不足現象과 더불어 우리 나라에서는 무엇 보다도 緊迫한 問題로 받아들여야 할 것이다. 지금까지의 우리 나라 企業에서의 經營管理는 다른 要因들에 대해서는 關心을 가지고 다루어 왔으나 이 人間行動의 分野에 대해서는 소홀히 다루어 온 것이 사실이기 때문에 이제 부터의 經營管理는 무엇 보다도 먼저 人間의 問題에 關心을 가지고 새로운 人間管理方式에 의해서 다루어 나아가지 않으면 안될 段階에 있다고 볼 수 있다. 새로운 人間管理方式이란 人間自体를 人間으로서 받아 드리는 方法이라고 말할 수 있으며 이러한 人間管理方式이 導入·實施되지 않고서는 어떠한 形態의 科學的인 管理方法이라고 하더라도 人間의 動機를 誘發하지 못할 것이며 組織에의 協同意慾을 끌어내지 못할 것은 自明한 일이다.

따라서 本稿에서는 이러한 人間管理方式을 導入·實施하기 위한 基礎로서 새로운 人間管理方式이 어떠한 人間觀에 基礎를 두고 確立되었으며 이제 까지의 舊式의 人間管理方式은 어떠한 人間觀에 의한 것인가를 明確히 하기 위하여 人間觀의 變遷·發展過程을 經營管理方式의 發展過程에 의해서 考察하고 새로운 人間管理方式을 採擇해야 할 우리 나라 企業이 하루속히 지금까지 지녀온 舊式人間觀에서 脫皮하여 새로운 人間觀에 의한 새로운 人間管理가 이루어 지도록 하자는 데 本研究의 目的이 있다.

II

組織에 관한 命題는 人間行動에 대한 記述이다. 이러한 命題는 組織에 있어서의 人間의 行動을 說明하는 경우 人間의 어떠한 屬性을 考察하지 않으면 안되느냐에 관한 일련의 假說을 明示的으로 暗示的으로 內包하고 있는 것이다.

March와 Simon은 以上과 같이 說明한 後 組織行動에 관한 命題를 다음과 같이 세 가지 種類로 大別하고 있다.¹⁾

① 組織의 構成員임과 동시에 從業員은 本來 受動的인 道具로서 일을 할 命令을 受容할

1) J. G. March & H. A. Simon; Organization, 1958, p.6.

能力은 갖고있는 것으로 自發的으로 行動을 일으키고 重要的인 影響力을 行使할 수는 없는 것이 라는 假說에 基礎를 두는 것.

② 構成員은 組織內에 自己의 態度, 價値, 目的을 가지고 들어오는 것으로서 그들을 組織 行動의 system에 參加하도록 하기 위해서는 動機賦與나 誘因이 必要하게 된다. 個人目的과 組織目的과의 사이에는 矛盾이 있으며 組織行動의 說明에는 權力現象, 態度 및 Morale이 核心的인 重要性을 갖는다는 假說에 基礎를 두는 것.

③ 組織構成員은 意思決定者 내지는 問題解決者이며 認識이나 思考의 過程이 組織行動에 대한 說明의 中心이 된다는 假說에 基礎를 두는 것.

March와 Simon에 의해서 새삼스럽게 指摘될 必要도 없이 組織內의 人間은 이러한 3個의 側面, 아니 그 以上の 側面이 있는 것은 말할 要필도 없다.

組織構成員에는 指揮·命令에 대해서 受動的인 面도 있고 感情에 左右되는 性質도 있으며 더욱 더 理性的·合理的인 面도 있다. 組織에 있어서의 人間行動을 說明하기 위해서는 이 모든 面을 網羅한 人間에 관한 行動이 說明되지 않으면 안 될 것이다.

March=Simon의 分類의 第1의 型은 Talyon를 中心으로 하는 科學的 管理運動의 論者에 共通된 人間觀으로서 機械的인 人間觀이다. (勞動者를 勞動力이라고 해서 機械的으로 본다.)

March=Simon의 分類에 의한 第2의 型은 말할 필요도 없이 人間關係論의 登場과 동시에 展開된 것으로서 社會的인 人間觀이다. (勞動者를 感情的인 存在로서 보고 社會心理學的으로 考察)

March=Simon에 의한 第3의 型은 行動科學의 思考에 의한 人間觀으로서 機械的인 人間觀, 社會的인 人間觀이 共通的으로 가지는 缺陷에 대해 組織과 人間の 問題를 받아드리는 새로운 理論으로서 自律的인 人間觀이다, (勞動者는 人間の 自己實現의 協同體系로서 學際的으로 考察)

그러면 經營管理에 있어서 새로운 問題로서의 組織과 人間の 問題를 March와 Simon의 分類에 基礎를 두어 人間觀의 發展·變遷過程과 關聯시키면서 살펴 보기로 하겠다.

1. 機械的인 人間觀 (Taylor의 人間觀)

賃金制度에서 標流管理(drifting management)의 段階에서는 動機賦與의 대상은 現場作業에 限定되고 또한 그 方法은 賃金支拂面에서만 考慮되었다. 作業者는 賃金이라는 物質的인 要因의 刺戟을 外部에서 받아서 처음부터 움직이는 것이라고 본다. 外部的인 物的인 힘에 左右되는 것

4 분 문 점

이 人間이라고 봄으로써 人間の 意識, 意欲, 意思 등의 特性을 一切 問題視하지 않고 있다. 作業者를 한 개의 獨立된 人格으로 보지 않고 單純히 職能·職務의 擔當者로 把握한다.

이러한 思考는 Taylor의 科學的 管理法에 明確히 나타나고 있다. Taylor는 그의 著書 “Principles of Scientific Management”에서 人間은 利己的인 것으로 自己 最大의 繁榮을 目的으로 하고 있으며 人間の 成功者는 「科學의 利用」을 採用한 人間이라고 하고 다음과 같은 見解를 主張하고 있다.²⁾

産業에 있어서 勞使間의 紛爭은 모두 科學的研究에 의해서 唯一 最善의 施策을 發見하면 除去시킬 수 있다고 하는데 이 思想의 根底에는 時間研究, 動作研究에 의한 作業方法에 대한 科學을 提案하고 있다. 그 具體的인 內容을 보면

- ① 1日의 公正한 作業量을 決定하고 그 作業量을 完遂하는데 必要한 標準作業方法을 決定할 것,
- ② 適性인 勞動者를 選拔採用하고 配置할 것, 一人 一人의 勞動者의 能力은 다른 것이므로 最適의 業務에 配置하는 것은 經營者의 責任이다.
- ③ 標準作業을 지켜 1日의 作業을 達成할 수 있도록 勞動者를 訓練시킬 것.
- ④ 1日의 作業量 以上을 達成한 勞動者에게는 成果에 따른 premium을 주고 達成하지 못한 者는 成果給을 引下시킬 것

등을 主張했다.

適성에 의한 勞動者의 適性配置, 適正한 作業量과 勞動負荷의 決定, 教育訓練의 推進 등과 같은 것은 人間管理 諸制度의 位置를 처음 부터 包括的으로 行했다는 것은 오늘 날에도 높이 評價해야 할 것이나 Taylor의 思想은 人間機械觀에 立脚한 것으로서 Management의 意思에 의해서 末端勞動者의 全部의 生産行動이 完全히 control 된다는 思考에 根據를 두고 있다. 즉 人間을 機械와 同等視하고 上下關係는 支配-服從의 關係로 보고 있다. 따라서 人間(勞動者)의 經驗과 創意를 거의 排除하고 人間の 心理的欲求, 安全 安定欲求를 重視하고 있다.³⁾

이러한 人間觀은 勞動者의 主体性이 確立됨에 따라 經營에 從屬的인 勞動者를 育成하려는 科學的 管理法으로는 成功을 거둘 수 없게 되었다.

Simon은 이러한 人間把握을 機械모델의 人間觀이라고 하고 특히 Taylor를 中心으로 하는 科學的 管理運動의 支持者들의 思考方法에 대해서 規則的인 生産課業의 遂行을 위한 機械의 附屬物로서의 人間の 利用을 研究한다고 하고 人間을 比較的 單純한 課業을 遂行하는 比較

2) 企業診斷, 日本中小業診斷協會, 1976, 1月號, pp.82-83 參照

3) 矢野俊介, 現代經營組織論, 中央經濟社, 1977, p.117.

의單純한 機械로 받아드리고 있는 것을 批判하고 있다.⁴⁾

2. 社會的 人間觀

말할 필요도 없이 이 人間觀은 人間關係論의 登場과 동시에 展開된 것으로서 Mayo等의 人間觀이라고 하는 學者도 있다. 人間關係論의 契機는 Hawthorne 工場에서의 一連의 實驗이다. 「組織內的 個個人은 經濟的動機만에 左右되며 行動하기 않고 感情에 左右되며 社會的·心理的 諸條件의 影響을 받는 것이다. 더구나 社會的 心理的 條件이 經濟的動機나 經濟的 欲求以上으로 從業員의 Morale에 影響을 미치며 나아가서 作業能率을 左右하는데 까지 이른다.」實驗에 의해서 誘導된 이러한 結論, 즉 組織參加者는 經濟的欲求 以外에 여러 가지 社會的·心理的인 欲求를 가지며 그 欲求充足의 程度에 의해서 Morale이 左右되어 協同活動의 成果에 影響을 미친다는 것이다.

따라서 組織構成員이 갖고 있는 能力을 最大限으로 發揮시키기 위해서는 어떠한 業務의 遂行方法이 最適한 것이며 또한 어떠한 業務의 割當이 더욱 合理的인 것인가에 대한 課題의 解決만이 아니고 組織目的의 達成을 위해 個個人을 協力시키기 위해서는 어떠한 手段을 講究하지 않으면 안되느냐 하는 새로운 問題가 提起되는 것이다.

Rothlisberger는 올바른 人間管理(人事管理)를 確立하기 위해서는 組織構成員이 周圍의 情況에 대해서 품고 있는 欲求와 情況이 個個人이 要求하는 것과 均衡維持를 圖謀해야 한다는 것을 指摘하고 있다. 더욱 組織內的 사람들의 相互作用에 관해서 formal한 行動과 informal한 行動에 대해서 充分한 認識을 해야 한다고 하고 특히 formal 組織의 行動에 影響을 미치는 informal한 諸關係의 重要性을 力說하고 있다.⁵⁾

人間關係論은 이와 같이 從來의 經濟人으로서의 人間觀을 修正하고 社會的·心理的欲求를 갖는 存在로서 새로운 從業員觀(人間觀)을 내세우고 있다. 이것은 機械的 人間觀과는 對照的인 人間把握의 見解이며 人間은 孤立的인 存在가 아니라 相互 他의 人間과의 사이에 社會的인 關係를 맺고 存在하는 것으로 본다.

이 社會的 人間觀은 合理的인 要因만에 의해서 움직이는 것이라는 機械的 人間觀에 對比해서 보면 感情이라는 완전히 非合理的인 要因에 의해서 움직이는 人間을 想定함으로써 對照的인

4) J. G. March & H. A. Simon, Ibid., p.13.

5) F. J. Roethlisberger, Management and Morale, Harvard University press, 1941, pp.18-22.

見解를 가지고 있다.

그러나 社會的 人間이란 感情의 움직임에 의해서 行動方向이 變하는 人間으로서 스스로 意思하고 意識하는 人間은 아닌 것이다. 더구나 感情은 他的 人間과의 社會的 相互關係 안에서 社會的 要因의 變化라는, 個人에 있어서는 外的인 要因에 의해서 受動的으로 規定되는 것에 불과한 것이다. 바꾸어 말하면 人間은 外的 條件에 의해서 規定된 感情에 의해서 沒主体的으로 움직이는 것이다. 이러한 思考는 基本的인 點에 있어서는 機械的 人間觀과 相通한다고 볼 수가 있으며 人間을 外的 條件의 變化에 의해서 受動的으로만 行動하는 것으로 받아들여질 수가 있다.

한편 완전 對照的으로 보이는 機械的 人間觀과 社會的 人間觀과의 차이는 人間の 行動에 影響을 주는 唯一의 要因으로서의 外的 條件을 한쪽은 物理的 또는 物質的 條件이며 다른 쪽은 人間の 相互關係의 本然의 狀態인 社會的 要因을 內容으로 하고 있는 것 뿐이다.

C. Argyris는 人間關係論은 社會的·心理的 欲求를 集團에의 歸屬意識이라는 一面만을 把握한 傾向이 있다는 것은 否認할 수 없다고 하고 다음과 같이 指摘하고 있다.⁶⁾

Mayo, Roihslisberger, W. J. Dickson등에 의한 研究는 生産성과 人間關係가 緊密하게 結合되고 있다는 具體的인 證據를 提示하고 있다. 그들에 의하면 貧弱한 人間關係는 生産性を 低下시킨다고 하며 Mayo는 이의 解決은 從業員들에게 그들이 小集團에 屬하고 있다는 歸屬感을 갖도록 하는 것이라고 示唆하고 있다. 從業員이 歸屬感을 품음으로써 人間關係는 改善된다고 勸告하고 있다.

3. 自律的 人間觀 (行動科學的 思考)

社會的 人間觀인 人間關係論은 모처럼 人間行動의 研究의 重要性에 눈을 돌렸지만 結局 人間行動의 一面만을 重視하는 것으로 끝나버리고 informal한 側面만을 注目하여 理性的인 人間行動의 面을 過小評價해 버렸다.

組織에 있어서의 人間이 품는 欲求는 集團에의 歸屬意識만이 아니고 몇 개의 次元이 있어서 낮은 次元의 欲求가 充足되면 다음 次元의 欲求가 人間行動을 支配하게 되는 것이다. 人間關係論에서는 社會的 欲求는 取扱이 되었으나 그 以上の 次元의 欲求인 自我的 欲求와 自己實現의 欲求는 把握이 不充分하였다. 따라서 이 部分의 欲求把握을 中心으로 展開된 것이 自律的 人間觀이다.

6) C. Argyris, Personality and Organization, Harper, 1957, p. 139.

1) 意思決定者, 問題解決者로서의 人間把握

組織과 人間の 問題를 다룬 管理理論의 最初의 論者인 Barnard와 Simon은 다 같이 人間을 意思決定者로서 받아들이는 見地를 제시하고 있다. 이 兩者는 一般的으로 共通된 觀點에 立脚한 것이기 때문에 同一한 것으로 論해지고 있으나 基本的인 觀點에서는 대단히 큰 差異가 나타나고 있다.

1) C. I. Barnard

Barnard는 組織을 意識적으로 調整된 複數의 人間の 協同的活動 System⁷⁾이라고 定義하고 個人과 組織의 關係에 대해서 다음과 같이 說明하고 있다.

組織內的 個個人은 協同的活動에 參加하여 非人格화된 機能的存在가 되는 面, 즉 社會화된 面과 이 協同 System의 外的存在로서의 個人화된 面을 갖고 있다. 더구나 이 두 가지 面은 協同 System中에 언제나 並存하는 同時的 存在이다. 協同 System에 대해서 外的存在가 되는 個人的側面에 있어서 個個人은 特定의 協同 System에 들어가느냐 들어가지 않느냐, 즉 協同的 活動에 參加할 것인가 않을 것인가를 選擇한다.

Barnard에 의하면 Personal한 個人이 하는 選擇·決定은 各 個人의 物的·生物的·社會的 要因의 特異性에 의해서 같은 問題에 대해서도 다른 形으로 된다고 한다. 그러나 個人의 選擇·決定을 制約하는 것은 위의 세 가지 要因만이 아니고 또 하나의 중요한 要因은 責任의 問題이다. 個人은 Personal한 存在로서 自由意思(free will)를 가지며 이 自由意思에 의해서 選擇·決定한다고 하는 Barnard는 그 自由意思에 不可分하게 結合되는 것으로 責任의 問題를 強하게 主張하고 있다.

또한 Barnard는 組織과 관련 지워서 人間の 問題를 다음과 같이 二面的으로 理解하고 있다.⁸⁾

① 먼저 人間の 本性의 合理性을 追求하는 人間으로서의 理解 즉, 動機를 가지고 活動하고 또 限定되고는 있지만 一定의 選擇力을 가지는 人間, 따라서 目的을 가지는 主体的·個性的 存在로서 理解한다. 여기에서의 人間은 人間關係論에 있어서의 個性의 人間을 意味하며 人間은 組織의 構成員이지만 Barnard는 이것을 informal組織의 要素로서 理解하고 formal組織에

7) C. I. Barnard, The Functions of The Executive, Harvard University Press, 1938, pp. 65-81.

8) 美正大, 現代經營組織論, 博英社, 1977, pp. 18-19.

있어서의 人間과 區別하고 있다.

② 다음, 組織에 있어서의 業務關係를 통해서 自己와 對立하는 客觀的인 對象으로서 人間의 合理性을 追求하는 人間으로서의 理解, 즉 組織에 있어서 管理者와 從業員으로서 一定한 努力과 活動을 하는 機能的 側面에서 人間을 理解한다. formal 組織에는 이 非價性的인 人間 活動의 側面이 問題된다.

이와 같이 Barnard의 協同System은 人間の 二面性を 統一的으로 理解함으로써 組織에 있어서의 人間の 問題를 解決하려 한다.

Barnard는 組織을 達成하는 程度를 effectiveness라고 하고 個人이 組織으로 부터 얻는 滿足의 程度를 efficiency라고 하여 組織存續을 위해서는 높은 effectiveness의 確保와 個人의 欲求가 充足되어 協同意欲이 높아지는 것을 組織經濟의 均衡(equilibrium of organization economy)이라고 하여 管理의 目的으로 하고 있다.

2) H. A. Simon

Simon의 人間觀은 Barnard와 같이 意思決定者, 問題解決者로서 人間을 받아 들이고 있다. 이 점에서 Barnard와 共通된 見解를 가지고 있는데 基本的인 점에서 상당히 差異가 있다. Simon은 Barnard와는 달리 지극히 具體的으로 人間の 問題를 意思決定過程의 分析에서 부터 出發하고 있다. Simon은 意思決定者로서의 人間の 把握을 機械的인 人間觀에 代置해서 主張하고 人間은 오로지 外的條件의 作用에 受動的으로만 움직이는 機械的인 人間觀의 思考方式에 대해서 外部環境의 變化에 스스로의 意思決定에 의거해서 行動한다고 하여 主体의 人間을 相定하고 있다.

人間은 意思決定過程에서 수 많은 對替可能한 行爲를 묶어서 唯一의 行爲를 選擇하는 경우에 어떠한 基準을 가지고 있다. 이러한 一群의 基準을 가리켜 Simon은 個人의 行動前提(behavior promises)라 부르고 있다. 이 行動前提를 各人에게 固有한 System에 의해서, 主觀的으로 評價하고 組合하면 指示된 行動이 理論的으로 整理되며 行動前提는 個人의 意思決定을 說明하는 理論的인 前提가 된다.

Simon은 이 意思決定의 行動前提를 價值前提(Value promises)와 事實前提(factual promises)로 分類하고 있다. 端的으로 말하면 價值前提는 그 行動이 達成하려고 하는 直接的인 目的(end)에 對應하고 事實前提는 그 目的을 達成하는 手段(means)에 對應한다. 그런데 그 目的은 Barnard가 말한바와 같이 結局은 높은 目的을 達成하기 위한 手段인 것이다. 따라서 價值前提는 언제나 若干의 事實的인 前提를 包含하게 된다. Simon에 의하면 價值前提로서 다음과 같은 要素를 들고 있다.

- ① 組織目的(organization goals)
- ② 個人的 價値(personal value)
- ③ 集團價値(group value)
- ④ 能率의 基準(criterion of efficiency).

事實前提는 一般的으로 情報(information)의 形態를 가지는데 個人的 意思決定에 있어서는 個人的 情報에 대한 主觀的 解釋(subjective interpretation)이 問題된다.

이들 價値前提와 事實前提가 주어진 境遇에 個人的 意思決定의 理論構造를 Simon은 詳細하게 檢討하고 있다. 여기에는 個人이 주어진 價値前提에 의해서 定해진 目的을 達成하도록 事實前提에 의해서 주어진 手段을 結合해야 한다. 이러한 選擇이 合理的인 境遇, 이것을 合理的 選擇 또는 合理的 意思決定이라고 한다.⁹⁾ 또한 合理的 選擇이란 自己에게 最大價値를 가져 오는 行爲의 選擇을 말한다. 그러나 現實에 있어서 不確實한 要素를 가지는 意思決定을 하는데 있어서 合理的 決定을 위해 必要한 諸條件을 充足시키는 情報量은 一定하지 않기 때문에 最大價値를 가져 오는 行爲의 選擇은 困難하다. 그러므로 Simon은 現實의 意思決定에 있어서의 合理性은 最大價値를 가지는 選擇에 대신해서 滿足한 價値를 가지는 選擇의 可能性을 보여 주고 있다.

즉 不確實性下에 있어서의 合理的 意思決定의 패턴에는 다음과 같은 것을 생각할 수 있다.

- ① 情報가 完全하여 行爲와 結果가 一對一의 對應을 이루는 境遇에는 最大價値의 解釋은 容易하고 從來의 經濟學에 있어서의 最大利潤, 最大效用과 同一하다.
- ② 情報가 不完全하여 하나의 行爲에 따르는 確率의 分布로만 알고 있는 境遇에는 그 確率分布에 따라서 各各의 結果가 가져오는 價値의 期待值中에서 最大의 것을 最大價値로 본다.
- ③ 情報가 不完全하여 하나의 行爲에 一群의 結果를 가져오는 것 밖에 알지 못하는 境遇에는 언제나 最惡의 事態中에서 最大의 것을 最大價値로 본다.

不確實한 狀態下에서의 意思決定의 패턴은 ②와 ③에서 볼 수 있다. 이러한 狀態下에서 從來의 合理的 選擇은 단번에 最適의 것을 計算에 의해서 達成하려는 것이었으나 Simon은 不確實한 狀態下에서의 合理的 選擇에 따르는 限界를 明白하게 함으로써 現實의 合理的 行動의 選擇過程을 考慮해야 한다고 말하고 있다.

가) Personality로서의 人間把握(C. Argyris)

Argyris는 組織속에 있는 人間을 알기 위해서는 ① 個人내지 퍼스낼리티, ② 인포오말 소

9) 姜正大, 前掲書, pp. 346-347.

集團, ③ 포오말한 組織에 관한 諸要因을 總合하여 組織全體를 파악할 必要가 있다고 하였다.

Argyris는 個人이 成熟하는 過程에서 퍼스넬리티에 일곱 개의 變化가 있다고 하고, 이 變化는 連續的이며 모든 個人은 不健康한 發達을 除外하고 未成熟한 幼兒의 極에서 成熟한 成人의 極으로 나아가는 傾向이 있다.

그런데 포오말 組織의 原則은 健康한 成人이 바라는 狀況을 저해하는 要求를 한다. 즉 포오말 組織의 ① 課業의 專門化는 個人差를 무시하고, 人間의 能力中 적은 部分만을 使用할 것을 要求하며, 精神의 能力 보다는 運動能力을 重視하기 때문에 自己實現하려는 健康한 퍼스넬리티의 發展을 阻害한다. ② 命令, 統制, 調整이 指導者에 따라 強化되기 때문에 個人은 依存的 受動的 從屬的인 人間으로 되기 마련이며 스스로 未來를 豫見못하기 때문에 展望은 短期的인 것이 되고 만다. ③ 管理의 幅의 原則에 따라 1人의 指導者가 管理하는 部下의 數를 5, 6人으로 누르면 最下位의 階段에 갈수록 個人의 自己統制와 展望이 적어진다. 또 監督이 잘 변질 수록 部下는 依存的, 從屬的, 受動的인 人間이 되며 自律性을 欠한 人間이 되고 만다.

Argyris에 의하면 이와 같은 포오말 組織의 屬성과 個人의 欲求와의 矛盾對立은 從業員의 퍼스넬리티가 成長하여 가면 갈 수록, 公式組織構造의 合理主義가 強化되면 될 수록, 命令系統이 下部에 내려가면 갈 수록, 業務가 機械化되면 될 수록 더욱 徹저하게 不一致의 傾向이 增大된다고 한다.¹⁰⁾

이와 같이 公式組織이 原則대로 運營되면 될 수록 健康한 사람이 바라는 것과는 相反하는 現象이 나타난다. 個人은 언제나 더 成長하려고 하는데 組織은 個人을 누르고 從屬的 受動的인 人間으로 만들려고 한다.

거기서 個人은 欲求不滿, 失敗, 短期間의 展望 및 葛藤을 일으키게 된다. 그래서 組織을 떠나고, 防衛反應을 取하고, 無關心하게 되며, 非公式組織을 만들며, 物質面에 比重을 두는 등의 順應行動을 취하게 된다고 한다.

公式組織과 健全한 個人의 欲求 사이에 不一致 現象을 減少시키기 위하여 어떻게 하면 좋을 까. 본질적으로는 公式的인 組織構造와 命令의 리더쉽 및 經營管理 諸制度의 本質을 바꾸어야 하겠지만 具體的으로는 職務의 擴大, 參加的 혹은 從業員 中心的인 리더쉽을 管理者가 취하여야 한다고 主張한다.

10) 鄭守永, 新人事管理論, 博英社, 1973, pp. 59-65參照.

나. Y理論의 人間觀(D. McGregor)

McGregor의 人間觀은 “X理論”의 人間觀으로서 自律的 人間觀의 가장 代表的인 것 중의 하나이다. McGregor도 역시 Simon과 같이 機械的 人間觀을 批判하는 것에서 부터 問題를 出發시키고 있다.

McGregor는 機械的 人間觀을 X理論이라고 하고 다음과 같이 要約하고 있다.¹¹⁾

① 普通의 人間은 나면서부터 일하기를 싫어해서 可能한 한 일을 하고 싶지 않다고 생각하고 있다.

② 일하는 것은 싫다는 이 人間の 特性 때문에 대개의 人間은 強制당하기도 하고 命令 받기도 하고 “처벌할테야”라는 으름장을 받기도 하는데 또 그렇게라도 하지 않으면 企業目標을 達成하기 위해서 充分한 힘을 낼 수 없다는 것이다.

③ 普通의 人間은 命令 당하는 편을 좋아하며 責任을 回避하고 싶어하고 그다지 野心도 가지지 않으며 무엇 보다도 먼저 安全을 바라고 있다.

이러한 機械的 人間觀은 經濟人的 人間把握이 定着하기 이전의 人間把握이며 이러한 人間把握은 Ford System에 있어서 갈 高次元의으로 展開되고 있어서 機械的 人間觀의 가장 特徵的인 見解이기는 하나 經濟人的인 人間把握의 側面을 考慮하지 않은 이러한 3가지의 機械的 人間觀의 要約은 약간의 一面性を 갖고 있다는 것을 否定할 수 없다.

이러한 X理論에 대해서 McGregor자신의 理論으로 提示한 것이 Y理論의 人間觀이다. 그것은 다음과 같이 여섯 가지로 要約할 수 있는 새로운 人間把握의 見解이다.¹²⁾

① 勞動으로 心身을 쓰는 것은 人間の 本性으로서 이것은 놀이나 쉬는 경우와 마찬가지로 다르다. 사람은 보통 나면서 부터 일이 싫다는 법은 없다. 條件如何로서 일은 滿足感의 源泉도 되고 反對로 懲罰의 源泉으로도 된다.

② 外部로부터 統制하거나 으름장을 놓고 하는 것만이 企業目標 達成에 힘쓰도록 하는 것은 아니다. 사람은 자기가 自進해서 몸을 맡긴 目標을 위해서는 스스로 自己自身을 徹적질해서 일하는 것이다.

③ 獻身的으로 目標達成에 힘을 다 하느냐 않느냐는 그것을 달성하여 얻는 報酬 如何에 달려 있다. 自我의 欲求나 自己實現의 欲求를 채워주는 滿足이라는 最大의 報酬는 企業目標를 向해서 努力한 댓가의 直接的 產物로서 얻어지는 것이다.

④ 普通 사람은 條件如何에 따라서는 責任을 지는 程度에서 그치는 것이 아니라 自進해서

11) D. McGregor, The Human Side of Enterprise, 韓國能率協會譯, 企業의 人間の 側面, 1971, pp. 63-78.

12) D. McGregor, 前掲書, pp. 79-83.

責任을 떠맡으려고도 한다. 責任回避, 野心이 없는 것, 安全第一이라는 것은 대개는 體驗에 다 터전을 두고 그렇게 되는 것이지 人間의 本來의 性質이 아니다.

⑤ 企業內의 問題를 解決하기 위해서 比較的 高度의 想像力을 驅使하고, 技巧을 다하고 創意考案에 專心專念하는 能力은 대개의 사람에게 갖춰져 있는 것이며 일부 사람만의 것은 아니다.

⑥ 現代의 企業에 있어서는 日常 때 從業員의 知的能力은 아주 일부 밖에 活用되지 않고 있다.

이러한 人間觀은 具體的으로 適用하여 展開한 管理方式이 統合과 自己統制에 의한 管理方式으로서 目標管理의 基本이 되는 思考方式을 提示하고 있다. 人間은 自己가 設定한 目的만을 위해서는 自己가 責任을 지고, 그것을 實現하기 위해서 行動하고 또한 그것을 통해서 自我의 實現, 自己實現을 達成할 수 있다는 이 人間把握은 그것 自己로서 스스로의 意思·意欲에 의해서 行動한다는 自律的人間을 받아드리고 있다.

統合과 自己統制에 의한 管理의 境遇, 統合이란 McGregor에 의하면 Y理論으로 부터 나온 中心原理로서 企業의 成功을 위해서 努力하면 組織成員이 自己自身の 目的을 最善으로 達成할 수 있는 狀態를 만드는 것을 意味한다.¹³⁾

이것은 또한 두 가지 前提에서 出發하고 있다고 볼 수 있다. 즉 組織의 目的을 追求하면 스스로 個人의 利益도 될 수 있는 條件을 마련하는 것이 重要的 境遇, 그는 첫째로 사람이 自主性의 欲求와 自己實現의 欲求를 갖기 때문에 組織目的에 寄與하면 단지 昇給이나 昇進과 같은 報酬만이 아니라 自主性도 認定되고 그것에 의하여 自己의 能力이 育成되는 것에 滿足을 느낀다는 理論에 의거하고 있다. 둘째는 사람은 날때부터 怠慢한 것이 아니라 適當한 條件만 준다면 自制(Self Control)에 의하여 責任을 갖게 되며, 上司와 部下와의 協力이 확보된다고 생각하고 있다. 즉 自制와 協力は 어떠한 條件下에서는 반드시 할 수 있는 것이라는 前提에 입각하고 있다.¹⁴⁾

다. E. H. Schein의 人間觀

Schein은 人間의 本質 또는 人間觀으로서 ①合理的·經濟的 人間(rational-economic man), ② 社會的 人間(social man), ③ 自己成就의 人間(self-actualization), ④ 複合的 人間(Complex man)으로 區別하고 있다.¹⁵⁾

13) D. McGregor, 前掲書, pp. 99-120.

14) 鄭守永, 前掲書, p58.

15) E. H. Schein, Organizational Psychology, Prentice-Hall, Englewood cliffs, new Jersey, New York, 1965, pp. 47-63.

Schein은 Taylor=Ford에 의해서 代表되는 合理的 管理方式이 받아들리는 人間像으로서의 「合理的一經濟的人間」도, 또한 人間關係論의 境遇의 「社會的 人間觀」도 어느것도 一般的·現實的인 人間の 本然의 姿勢를 나타내는 것이 아니라고 하고 自己成就的 人間觀을 第3의 假說로서 提示하고 있다.

自己成就的 人間觀의 前提가 되는 假說들을 보면 다음과 같다.

① 人間の 欲求體系에 대해서는 Maslow의 欲求階層說을 받아들이고 있다. 즉 基本的인 生理的 欲求등 下位의 欲求體系가 어느 정도 充足되면 점차 上位의 欲求들이 부각되며, 궁극적으로는 가장 上次의 欲求인 自己成就的 欲求에 이르게 된다.

② 人間은 자기가 맡은 일에 熟達되려 하고 또 그렇게 될 수 있는 能力을 가지고 있다.

③ 人間은 원칙적으로 自己規制를 할 수 있으며, 스스로 動機를 부여하는 存在이다. 外在的인 動機賦與와 統制는 오히려 自己規制를 방해할 염려가 있다.

④ 個人의 自己成就와 効率的인 組織活動이 本來的으로 相衡되는 것은 아니다. 적절한 機會만 주어진다면 組織參與者들은 自發的으로 個人의 目的을 組織의 目的에 調和시킬 것이다.

이와 같은 人間觀下에서의 人間管理 내지 運營戰略은 動機賦與의 基礎가 外在的인 것에서 內在的인 것으로 전환되기 때문에 社會的 人間觀에서와는 區別된다. 즉, 사람들의 欲求充足보다는 사람들이 스스로 일의 의미를 發見할 수 있도록 여건을 造成하는 일에 關心을 갖게 된다. 이와 같이 人間の 欲求는 여러 種類이며, 사람이 外的 誘因에 의하여 조종되는 受動的인 存在인 것만은 아니라고 본다.

Schein은 또한 機械的 人間觀, 社會的 人間觀과 自己成就的 人間觀을 包括한 새로운 人間像을 받아들여서 이것을 複合的 人間觀이라고 하고 다음과 같이 說明하고 있다.

人間은 單純한 것이 아니라 매우 複雜한 存在이며, 많은 多樣的 欲求와 潜在力을 가진 存在이다. 또한 欲求配合의 類型이 사람마다 같은 것도 아니다. 따라서 이러한 人間觀에 立脚하는 한 모든 사람들에게 適用할 수 있는 單一最善의 人間管理方式을 發展시키기는 어렵다는 것이다.

Schein의 이러한 人間把握은 확실히 現實의 人間을 받아들이는데 있어서 가장 妥當한 理論이라고 할 수 있다. 人間은 複雜한 存在이며 항상 變化無窮한 것이며 더구나 個人間에 있어서 다르다는 Schein의 이 見解는 多樣的 存在로서의 人間の 特徵을 明白히 받아들이고 있다는 점에서 重要的 意義를 가지고 있다.

라. F. Herzberg의 人間觀

Herzberg는 이제까지의 合理的 管理方式의 人間觀을 그 管理方式이 現代에 이르기까지의 發展에 의거해서 物理的 人間·經濟的 人間·機械的 人間, 그리고 器具的 人間이라는 類型으로 받아들이고 또한 이것과의 關係에서 人間關係論에 있어서의 人間觀을 社會的 人間과 情動的 人間이라는 두 개의 型으로 받아들이고 있다. 그리고 이러한 것이 人間の 充分的 狀態를 받아들이지 못하고 있다고 하여 「人間性이란 대체 무엇인가, 어떤 特定の 經濟的·社會的 制度에 의해서 할당된 人間性이 아니고, 支配勢力의 要求와 關係없이 現實로 存在하는 그대로의 人間性이란 대체 어떠한 것인가」¹⁶⁾라는 問題를 스스로 세우고 人間을 그것 自体로서 把握하려고 한다.

Herzberg에 의해서 把握된 「現實로 存在하는 그대로의 人間性」이란 Adams的인 欲求와 Abraham的인 欲求라는 두組의 欲求를 가지며 이것을 追求하고 있는 人間이다.

Adam的 欲求란 動物的素質에서 오는 것으로 生命喪失·굶주림·아픔·性的缺乏 등의 回避, 그 外의 一次的 動因 및 이러한 基本的 動因에 附着되는 無數의 學習的 恐怖를 意味하며 이 面에 있어서 人間을 받아들이는 견해를 Herzberg는 Adam的 人間觀이라고 한다.

이것에 대해서 Abraham的 欲求란 「繼續的인 精神成長에 의해서 스스로 潛在能力을 現實化시키려고 하는 強迫的 人間衝動」을 意味하고 있다. 이 面에 있어서 人間을 把握하는 見解를 Abraham的 人間觀이라고 한다.

이러한 Adam的 側面과 Abraham的 側面과는 1個의 人間에 있어서 區分할 수 없는 두개의 側面으로서 이것이 「現實에 存在하는 그대로의 人間」을 바로 받아들이고 있다.

여기에 Herzberg에 의해서 받아들이고 있는 Adam的 側面은 Schein의 「合理-一經濟的 人間」을 中心으로 「社會的 人間」의 把握까지도 包括하는 것으로 解釋할 수 있고 이것에 대해서 Abraham的 側面이라는 것은 거의 「自己實現的 人間」에 照應되며 따라서 이 兩面을 갖는 것으로 Herzberg에 의해서 받아들여진 人間은 Schein의 「複雜人」에 거의 一致되고 있다.

마. A. H. Marlow의 自己實現的 人間觀

McGregor, Argyris, Herzberg 그리고 Schein 등의 見解를 보면 人間の 積極的인 行動은 그 目標가 自己의 가장 高度의 欲求로서의 自己實現欲求를 充足시키려는 內容을 考慮하고 있다. 個個의 論者가 使用하는 概念은 달라도 어느 것이나 基本的 思考에 있어서 이러한 理論은 共通되고 있다.

16) 南龍久, 植村省三, 現代企業의 管理と組織, 白桃書房, 1977, pp. 125-126.

이 自己實現의 概念은 人間の 欲求중에서 最高度의 欲求로서 받아들이고 이러한 諸理論에 대해서 理論的 基礎를 提供하는 것으로 Maslow의 理論을 들지 않을 수 없다. Maslow는 人間の 欲求構造를 分析하여 이른바 「欲求階層說」을 展開하고 있다.

Maslow는 人間の 基本欲求是 低次의 欲求로 부터 차츰 차츰 高次의 欲求로 階層(hierarchy)을 이루고 있다고 한다.

즉, 人間欲求의 強度에 따라 제1단계는 生理的欲求(physiological needs), 제2단계는 安全(保障·安定) 欲求(safety needs), 제3단계는 愛情과 所屬欲求 등의 社會的欲求(belongingness and love needs), 제4단계는 自尊내지 尊敬欲求(esteem needs), 제5단계는 自己實現欲求(self-actualization needs)로 나누고 있다.¹⁷⁾

Maslow에 의하면 이러한 欲求構造 가운데서 보다 高次의 欲求是 低次의 欲求가 어느 정도 充足된 다음에 나타나는 것으로서 이러한 높은 水準의 欲求를 가질려고 하는 것이 現實의 人間이라고 한다. 즉, 安全의 欲求(生命, 生活, 外部로 부터의 自己保護欲求)는 生理的 欲求가 比較的 充分히 充足된 후에 나타나는 것이며 所屬과 愛情의 欲求(集團所屬, 流行 및 사랑의 欲求)는 安全의 欲求가 비교적 充分히 滿足될 때, 또 尊敬의 欲求是 所屬과 愛情의 欲求(尊敬·自尊心·承認·自由·獨立의 欲求)가 充足됨에 의하여 各各의 段階에서 새로운 欲求로서 나타나게 된다. 그래서 이러한 모든 欲求가 어느 정도 充足된 후에 생겨나는 欲求가 最高次의 欲求로서의 自己實現欲求이다. 自己實現이란 自己의 能力을 最大限 發揮하여 「하고 싶은 일을 하는」 狀況이다. 自己實現方法은 사람에 따라 다르며 또 그 時期에 따라 나타나는 方法도 다르다. 普通의 人間으로서 自己實現의 段階에 있다는 것은 最上位의 水準에 이르고 있음을 뜻한다.

Maslow에 의하면 「自己實現의 人間」을 만드는 것만이 管理의 目標이므로 이것이 達成되면 組織의 目的도 또한 達成되는 것임으로 組織目的의 效率의 達成의 方途 등도 특히 考慮할 必要가 없는 것이라고 생각한다.

II

經營管理論에서 처음부터 問題의 中心이 된 것은 動機賦與의 問題이었으며 지금에 와서는 그 重要性이 더해 가고 있다.

17) 鄭守永, 新經營組織論, 博英社, 1975, pp. 413-414.

특히 行動科學理論이 人間의 問題를 職能의 擔當者로서가 아니라 人間 그 자체로 받아드리는 새로운 人間觀을 提起함에 따라 官僚制組織에 있어서의 非人間化 問題를 解決하기 위하여 動機賦與管理의 重要性을 더욱 強調하고 從前의 單純한 動機賦與管理가 아닌 多様な 內容을 가진 새로운 動機賦與管理를 展開하게 되었다.

組織을 構成하고 있는 個個의 人間은 欲求—動因—誘因의 機能的關係로서의 動機賦與 作用을 갖는 것으로서 이 作用이 機能을 다하지 못하면 組織에 있어서의 人間의 行動은 誘發되지 않는 것이다.

그러나 組織에 있어서의 人間의 行動은 個個人的 欲求充足만을 위한 行動이어서는 안되며 個人的 欲求充足과 組織目的을 위한 行動이 되지 않으면 안 되는 것이다.

經營管理論에서 動機賦與라고 하는 것은 항상 組織目的과 관련되는 것이며 組織目的 達成을 圓滑히 하기 위한 것으로서 個個의 成員으로 하여금 組織의 目的에 스스로 協力하도록 하는 行動을 끌어내기 위하여 成員에게 參加의 動機나 職務遂行의 動機를 充足시켜 주는 것을 말한다.

그러면 이러한 새로운 動機賦與管理가 이루어지기 까지 어떠한 形態의 動機賦與管理가 實施되어 왔는지를 살펴 보기로 하겠다.

1. 標流의 管理(drifting management)의 특징인 單純成果給利度에서는 賃金이라는 經濟的 要因의 增加만이 勞動者를 作用케 하는 唯一한 刺戟으로 보았으며, F. W. Taylor의 科學的 管理法에 명확히 나타나고 있다.

組織에 있어서의 人間의 行動에 대한 이러한 見解는 傳統的 組織論의 中心的인 理論이며 이것은 人間의 動機를 單純化한 것으로 人間이란 賃金이라는 物質的 要因의 刺戟을 받아서 움직이는 것이라고 보고 있으며 人間을 獨立된 人格으로 보지 않고 單純히 職能·職務의 擔當者로서 把握하여 經濟的·物質的 刺戟에 의해서 움직이는 操作可能한 「機械的 人間」觀을 想定하고 있다.

2. 이러한 「機械的 人間」觀은 勞動者의 主体性이 確立되어 감에 따라 動機誘發이 不可能하게 되어 철저하게 合理的思考에 基礎를 둔 機械的 人間觀에 의한 動機賦與方法은 人間關係論者에 의하여 批判되고 그들은 人間이란 經濟的·物質的 要因 보다는 非物質的·心理的 要因이 現實의 行動에 影響을 미친다고 主張하여 職場이나 作業集團에서 個人이 품고 있는 感情이라는 非合理的 要因을 重視하고, 이것이 人間의 行動을 左右하는 것으로 본다.

따라서 個人이 組織에 參加하고 業務를 遂行할 때 그 動機는 複雜하고 多様な 것이며 職場이나 作業集團에서의 人間相互의 社會關係도 複雜한 것이기 때문에 動機賦與 自体도 複雜한 것으로 받아드리고 있다.

따라서 人間關係論者의 研究에 의해서 機械的 人間觀과는 다른 새로운 動機賦與管理의 方向이 주어졌다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 管理方法도 다음에서 보는 바와 같은 여러 가지 새로운 經營管理上의 問題에 對應하지 못하게 되어 그 限界가 드러나게 되었다.

3. 그러면 새로운 經營管理上의 問題란 무엇인가? 그것은 한 마디로 말하면 組織의 大規模化에 의한 組織과 人間의 問題이며 이것은 바로 組織의 官僚制化가 낳은 人間의 問題를 말하는 것이다.

즉 組織規模가 擴大됨에 따라서 組織의 目的과 個人的 目的과의 類似性이나 共通性이 없어져 兩目標가 서로 떨어진 狀態에 이르게 되면 組織目標의 達成이 個人的 動機나 欲求를 充足시킬 수는 없게 되어 組織과 個人과의 矛盾, 對立狀況을 드러내게 된다. 이러한 狀況에서는 個人은 점점 組織의 手段이 되고 個人的 行動은 組織이 要求하는 價值基準에 強하게 支配되어 個人的 多様な 動機·欲求·價值로 부터 나오는 多様な 意思決定行動의 發現可能性이 없어져 個人은 組織의 規制에 服從하는 存在에 지나지 않게 된다.

이렇게 非人間化의 現象이 나타나게 되면 個人이 組織의 目的에 적극적으로 協同하려는 行動이 일어나지 않게 되며 組織에 대한 貢獻意欲을 끌어내는 것이 不可能해 지고 個人도 欲求充足을 할 수 없는 狀態에 놓여지게 된다.

이러한 事態가 解消·克服되지 않고 長期間 持續되면 協同이나 組織의 維持·存續이 不可能해 지게 된다. Barnard가 주장한 組織의 存續은 높은 effectiveness의 確保와 個人的 欲求가 充足되어 協同意欲이 높아지는 efficiency에 依存한다고 하는 것은 바로 이 점을 근거로 하고 있는 것이다. 따라서 조직의 높은 effectiveness(組織目的의 達成)를 위해서는 個人的 efficiency(個人的 動機의 充足)의 實現이 불가결한 前提가 되지 않으면 안되는 것이다.

이렇게 해서 組織과 個人的 矛盾·對立을 어떻게 解消·克服하느냐 하는 새로운 經營管理上의 問題가 提起되고 동시에 組織의 獨走에 의한 動機賦與論에서 個人에 立脚한 動機賦與論을 새롭게 등장 시키게 되었고 이 새롭게 등장한 動機賦與管理論이 機械的 人間觀을 批判하고 또한 社會的 人間觀을 超越하는 自律的 人間觀에 立脚한 動機賦與論이다.

II

새로운 動機賦與管理論의 中心은 大規模組織에 놓여 있는 組織成員이 갖고 있는 多様な 個人的 動機나 欲求를 充足시키면서 組織目的을 達成하기 위해서 結合시켜 나가는 새로운 管理

方法이라고 말할 수 있다.

이러한 새로운 管理方法은 組織의 大規模化에 따르는 非人間化의 問題에 對應하기 위한 것이며 組織機能을 보다 效果的으로 推進하기 위한 것이라고 말할 수 있다.

새로운 動機賦與管理은 行動科學의 組織論의 主要內容으로 提示되고 있는 것으로서 이의 重要한 基礎理論은 人間의 自己實現欲求라는 高次의 欲求를 充足시켜 주는 것이 成員 各人에 대한 動機賦與를 하는데 必要한 것으로 본다.

Maslow의 高次의 欲求를 위해서는 組織成員 個個人으로 하여금 決定過程에 직접 參加하도록 하는 것인데 이를 主張하는 學者는 D. McGregor와 C. Argyris인데 F. Herzberg도 같은 見解를 가지고 있다.

즉, C. Argyris는 職務의 擴大, 參加的·從業員 中心의 리더쉽을 管理者가 취하여야 한다고 주장하고 있으며, D. McGregor는 人間이란 自己가 직접 設定한 目標을 위해서는 自己가 責任을 지고 그것을 實現하기 위해서 行動하고 또한 그것을 통해서 自己實現을 達成할 수 있다고 하며 F. Herzberg는 衛生要因의 條件을 좋게 하는 것은 短期的으로는 懷柔策이 되지만, 長期的으로는 일할 欲을 갖게 하기 위해서는 動機誘發要因에 充實을 기하여야 하며 이 動機誘發要因은 自己實現欲求를 充足하기 위해서 必要한 것이라고 한다.

이들 學者들의 主張하는 理論에 一貫하고 있는 理念이란 個人에 의한 決定過程에 參加라는 思考이며 이것이 새로운 動機賦與管理論에 共通된 特徵을 이루고 있다고 말할 수 있다.

즉 個個 成員의 組織目的에의 積極적인 協力活動을 끌어내는 것이 動機賦與管理의 基本的인 目的이기 때문에 이를 위한 效果的인 方法으로 重視되는 것이 參加의 理念이다.

따라서 새로운 動機賦與管理의 根底에는 參加하는 理念이 흐르고 있으므로 이를 參加的 管理(Participative Management)라고 할 수 있을 것이며 이의 重要한 管理形態로 다음과 같은 具體的인 管理方法을 생각할 수 있다.

1. 職務擴大와 職務充實化¹⁸⁾: 職務擴大는 從業員들에게 義務와 責任感을 增加시켜 주고 보다 多樣한 職務를 遂行하게 하고 또한 자기 스스로가 生産量을 統制하고 品質을 檢査할 수 있도록 設計된 것이다.

職務擴大를 통한 職務設計의 接近法은 크게 두 가지로 나누어 지는데, 그 하나는 專問化의 原理에 따라서 從業員들에게 職務를 割當시키면 그들의 한정된 能力만을 要求하는데 불과하므로 作業의 흐름중에서 基本作業의 數를 增加시키자는 것이다. 이 방식은 흔히 水平的 職務擴大라고 불리워지고 있으며 지루한 단순반복적 職務에 變化를 가져오게 하거나 細分化된

18) 懷侑根, 組織行爲論, 서울大學校出版部, 1976, pp.122-123.

몇개의 作業을 통하여 하나의 作業이 되도록 職務內容을 再編成 하는 것이다. 또 하나의 方式은 從業員들에게 해야 할 일만 지시해 주기 보다는 職務範圍를 넓혀서 그들이 스스로 일을 遂行하는 方法을 決定하도록 바라고 許容해 주며 어느정도 意思決定이나 計劃樹立過程에 참여하도록 하는 垂直的 職務擴大이다. 이와 같은 方法들에 의하여 職務設計를 하게 되면 量的인 生産性이나 從業員의 業務滿足 水準은 상당한 정도로 一貫性있게 向上되는 것이다.

2. 리더쉽: 組織의 階層構造에 있어서 命令하는 者와 命令을 받는 者와의 關係를 規定하는 要因을 단지 管理者·監督者의 個人的인 特性的 問題에 限定하지 않고, 部下의 業務, 管理者의 資性·能力의 養成 및 集團中心의 方式이라는 여러가지 側面을 받아들여서, 이러한 問題를 參加의 理念과 관련시킴으로서 良好한 上下關係를 造成하고 部下로 하여금 積極적인 意欲과 意思를 갖도록 한다.

즉, 리더쉽을 上司와 部下를 포함하는 集團關係의 問題로 보고 集團을 構成하는 個個人的인 參加와 意欲을 통해서 集團의 一体的 結合狀態를 만들어, 이러한 集團을 組織의 全階層에 造成하려는 集團中心의 思考로서 이것은 組織과 個人間에 集團을 介在시켜 集團內의 個個人的인 態度나 個人間的 相互作用을 良好한 狀態로 함으로써 集團과의 凝集性을 높일려는 것으로 R. Likert의 連結型 또는 重複集團型의 組織理論이 代表的인 것이다.¹⁹⁾

3. 目標管理: 組織構成員의 意欲과 能力을 개발하고 그 총력을 統合시켜 集團을 發展시키고 더 나아가서 組織의 有効性을 增大시키자는 것이며 그 內容은 組織構成員이 參與하여 集團 및 組織目標을 設定하고 이에 기여할 수 있는 各構成員들의 個別目標을 사전에 測定可能하게 設定하고, 一定期間이 지난후에 실제로 나타난 成果를 評價·測定하여 그 結果를 個人 및 해당부서에 뒤드백 시킴으로써 個人的 成長과 集團의 發展을 統合시키려는 것이다.

4. Project Management: 現代企業을 둘러싼 企業環境은 多樣하게 變動되고 또한 技術革新이 急激하게 이루어지게 됨에 따라 企業이 이러한 變化에 創造적으로 適應할 必要性이 커지고 특히 組織의 官僚制化에 의한 個個人的인 潛在能力이나 創造性的인 發揮·成長의 機會가 喪失되기 때문에 官僚制組織의 垂直關係에 拘碍되지 않고 水平的인 人間關係를 重視하여 組織內의 相異한 部門이나 階層에서 專門家를 모아 特定の 課題를 처리하기 위해 team을 만들고 이의 效率적인 運營을 통해 여러 가지 問題에 對應하려는 것이다.

19) 鄭守永, 新人事管理論, 1973, pp.82-85.

V

現代企業이 當面하고 있는 가장 큰 問題는 官僚制組織機構에 있어서 非人間化現象에 의해 人間이 상당히 多様な 形態로 疎外現象에 놓여있다는 것이며, 이러한 人間的 疎外問題는 現代企業에 있어서 심각한 問題로 深化·擴大되고 있다.

이러한 問題는 組織機構가 커감에 따라서 더욱 疎外되고 있는데 이 狀態를 그대로 방관한 채 오직 技術革新이나 組織擴張에만 心血을 기울이고 있는 것이 우리 나라 企業의 現實이기도 하다.

組織이 人間을 떠나서 存在할 수 없으며 또 오늘날의 社會에서는 人間도 組織을 떠나서는 삶을 영위하기가 어려운 것이다. 組織의 目標과 個人的 目標이 一致하는 것이 바람직한데 組織에서 責任을 맡고 있는 사람들이나 經營者들이 組織構成員의 人間面을 외면한 채 오직 組織의 能率이나 生産性を 올리기 위한 手段으로서 個人을 보기가 쉽고 成人으로서의 人間을 組織에서는 아직도 어린애처럼 다루려고 하고 組織目標의 達成만을 追求하기 때문에 構成員은 組織을 떠나려 하거나 組織目標의 達成에 貢獻할 意欲을 덜 갖게 되는 것이다.

그런데 우리 나라의 대부분의 企業에서는 아직도 傳統的 經營理論이 中心이 되는 機械的 人間觀에 基礎를 두고 있기 때문에 動機賦與는 經濟的·物質的 要因이 中心이 되고 있어 從業員의 morale이 低下되고 生産能率が 低下되어 人力浪費 現象을 招來하고 있는 실정이다. 아무리 科學的인 管理技法이 導入되고 아무리 새로운 施設이 導入된다고 하더라도 人間에 대한 思考에서 脫皮하지 않은 傳統的인 動機賦與管理에 의해서는 從業員의 組織에 대한 協力活動은 기대하기 어려울 것이다.

經營者나 管理者는 人間이란 궁극적으로는 最高次의 自己實現欲求를 追求한다는 Maslow의 欲求階層理論을 充分히 理解하고 人間을 動機化시키기 위해서는 새로운 動機賦與管理에 의한 人間管理를 하지 않으면 안 될 것이다. 人間觀의 變遷過程을 經營管理發展過程과 관련시켜 보면 알 수 있는 바와 같이 오늘 날의 人間觀은 自律的 人間觀이어야 하며 이에 대한 管理는 人間의 高次欲求를 充足시키는 參加的 管理에 의하여야 한다는 것이 명확히 뒷받침 되고 있다.

앞에서 지적한 몇 가지의 參加的 管理方法을 現實으로 適用할 경우 各各 別個로 導入·實施해서는 그 效果를 얻을 수 없을 것이며 各 方法은 相互關聯되어 있고 또한 重複되어서 經營管理의 具體的인 內容을 이루고 있기 때문에 各 方法을 孤立的으로 適用하는 것 보다는 企業

이 놓여 있는 環境變化와 經營活動의 全體的인 面을 把握하여 적절하게 適用·實施해야 할 것이다. 이를 위해서는 특히 經營者, 管理者를 포함하는 一般成員의 主體的 條件의 確立만이 重要的 것이라는 認識을 가지고 官僞制인 既成의 價値觀에서 탈피하여 이것을 排除하는 人間變革이 이루어져야 함은 물론이다.

— Summary —

Human Management and Modern Business Enterprise

Kim Bum-kook

1. The most important task in business management is human management.

Moreover, most enterprises in this country have recently been confronted with human shortage. Though in order to overcome this problem we can consider devices of different kinds, first of all, if management methods received human resources as a human being must not be groped, even a certain scientific approaches can't motivate human resources.

This paper is aimed at planning rational manpower management methods which can cooperative with their organizations reform spontaneously through satisfying a person's satisfactory totraditional management.

2. A change view can be deployed by three steps as follows: The first step; In the prescientific-management and scientific-management the worker had been reduced to the role of an impersonal cog in the machine of production. Jobs became more and more narrowly specialized until a person had little appreciation for his or her contribution to the total product. Naturally, the worker had very little, if any, involvement, and pride in the job. Although very significant technological advances were made in period and managers become more and more professional, this approach was that it dehumanized the organizational member.

The worker was assumed to be without emotion and capable of being scientifically manipulated, just like a machine. The worker was seen simply as a factor of production like a machine.

The second step(Human relations approach); According to Mayo, effective management involve leading persons, not manipulating robots. Therefore, higher productivity was not necessarily achieved by positive financial incentives or improved physical working conditions. Indeed the Hawthorne experiments demonstrated that neither deterioration nor improvement in physical working conditions necessarily had

significant effect on productivity.

Taylor presented the worker as a wage-maximizing individual in isolation, Mayo on the other hand, insisted that the worker acts in natural solidarity with other worker. One is not necessarily responsive only to economic incentives, but is also a product of personal sentiments and emotional involvements. A person is often nonlogical in thinking, with one overriding motive: the desire to stand well with associates.

The third step(Behavioral science approach): An extension of the human relations approach is the behavioral science approach. Behavioral scientists take a much broader view of human behavior in organizations. This discipline allows the investigation of organizational behavior with fewer preconceived notions but how people should be managed or how they should react. The result is a more objective and value-free approach to understanding persons in organizations than was taken by early human relations writers .

3. From the characteristics and abilities outlined above as fundamental to executive success, it may be concluded that the ideal, successful executive is a respected, highly motivated and creative leader who can effectively manage the works of other people.

The key to effective motivation lies in the satisfaction of the employees' objectives through participation in decision making process such as job enlargement or job enrichment, participative leadership, project team and organization development.