

Chapter 2.

Development of Foodservice Management

Goal of This Lecture

1. 각 경영이론의 발전과정 이해
2. 과학적 관리이론을 통해 과업관리, 시간과 동작연구개념,
3. 종업원의 능력 향상을 위한 작업방식의 적용과 문제점
4. 생산성에 영향 주는 비공식 조직의 영향에 대한 이해
5. 행동과학론적 측면에서 인간욕구, 동기요인 및 동기부여 이해
6. 조직의 유기체적 시스템이론의 기본 개념
7. 경영의 상황적 변화에 따른 관리 기술의 개발
8. 경영의 글로벌화, 경영혁신의 이해와 직무수행의 방식 이해

표 3-1 경영학이론의 공헌자와 이론 개요

학 파	경영이론	공 헌 자	공헌내용
고전학파	과학적 관리	테일러	시간연구와 동작연구
		간트	과업관리
		길브레스	과업상여제도
	관리적 관리	포드	컨베이어 시스템
	관료적 관리	페이올	관리적능과 경영이론
행동학적 경영학	인간관계론	베버	관료이론
		메이요	호우슨 실험
	행동과학론	리스팅거	공식조직, 비공식조직
		매슬로우	욕구계층이론
		허즈버그	이요인이론
개량경영학	선형계획법	맥그리거	X이론과 Y이론
		아지리스	성숙이론
		단지히	경영현상을 수학적 모델에 기초를 둔 과학적 접근방법
게임이론	뉴만, 모전스틴		
시뮬레이션	차이맨, 김볼		
현대경영학	시스템이론	버나드, 사이몬	유기체적 조직, 동적인 환경상황에 따른 적합한 관리기술
	상황이론	피들러	
	Z이론	오우치	
	카오스이론	피터	

1. 고전적 경영이론 (1910-1930)

학 파	경영이론	공 헌 자	공헌내용
고전학파	과학적 관리	테일러	시간연구와 동작연구
		간트	과업관리
		길브레스	과업상여제도
	관리적 관리	포드	컨베이어 시스템
	관료적 관리	페이올	관리적능과 경영이론
		베버	관료이론

1) 과학적 관리이론 (Scientific Management)

: 기업의 운영에 과학적 관리방법을 적용

: 종업원 능력을 증진시키는 데 **경험**에 의한 작업방식을 사용했던 것에서 탈피, **과학적 접근** 방법을 통한 작업 방식 강조

: Taylor, Gantt, Gilbreth, Ford 등

A. Frederick Winslow Taylor

: 과학적 관리의 아버지

: 노사간 갈등 해결 위해 과업관리(4가지) 제시

- ① 일일 최대 과업량 배정 (시간연구와 동작연구를 기초)
- ② 표준화된 작업조건을 제시 (불편 없이 작업수행 위해)
- ③ 과업 수행 성공 시, 높은 임금 지급
- ④ 과업 수행 실패 시, 손실은 본인이 부담하게

: 효율적 운용 위해 6개 원칙 제시

: 차별적 성과급제도 (differential piece rates system)

: 기획업무와 집행업무를 구분하는 계획부, 작업지도표제도 등으로 관리의 시스템을 강구함

: 단점 -> 조직 속의 인간을 기계화로 인식, 인간관계에 심각한 문제 야기

테일러의 관리적 관리법의 6개 원칙

1. **시간연구의 원칙(Time study principle):** 모든 생산작업에 시간 연구를 적용해서 모든 작업에 표준시간을 설정
2. **성과급제의 원칙(Piece principle):** 임금은 시간연구에서 얻어진 표준에 따라 정하고 임금은 이를 기준으로 한 생산량에 비례
3. **계획과 작업 분리의 원칙(Principle of separation planning from performance):** 경영자는 계획의 직능 담당하고, 근로자가 담당하는 작업을 원조. 계획은 시간연구나 동작연구, 또는 기타 과학적으로 얻어진 정확한 자료에 따라서 설정
4. **작업의 과학적 방법의 원칙(Principle of scientific methods of work):** 관리자는 근로자의 작업방법을 연구하며, 최선의 방법을 과학적으로 정해서 근로자를 훈련
5. **경영통제의 원칙(Managerial control principle):** 과학적 표준과 비교를 통해서 경영통제를 행함
6. **직능적 관리의 원칙(Functional management principle):** 직능별 조직에 따라서 관리의 전문화를 행함

B. Henry Gantt

- : 과학적 관리법에 인간적 측면을 부여
- : 표준시간보다 빠른 시간 안에 직무 완료 시, 보너스를 줄 뿐 아니라 소속된 작업자 모두가 그와 같이 직무를 완료 했을 경우에는 감독자에게도 보너스를 지급
- : 성과급제도를 인간화 함
- : 간트 도표(Gantt Chart)
 - 경영학에 널리 알려진 도표 발명
 - 막대그래프 이용
 - > 종업원 평균 작업량 완수여부와 보너스 수령여부를 매일 기록
 - 생산관리 분야에 공헌
 - 작업순서 결정, 진행상황 감독하는 가시적 도구

C. Frank and Lillian Gilberth

- : 벽돌공 견습공, 10년 후 총감독
- : 벽돌공의 작업방법에 따라, 속도 차이 관심
- : 동작연구-> 작업 시 불필요 동작 제거에 중점
- : 작업성과의 최적화를 위한 도구 및 장비의 설계 사용에 대한 실험
- : 정확한 직무 표준을 설정하려고 노력
- : 불필요한 시간과 노력의 낭비를 최소화하려 노력
- : 테일러- 작업관리에 중점
- : 길브레드- 인간의 동작과 피로도 최소화에 중점

D. Henry Ford

- : 테일러 시스템 바탕
- : 자동차 생산공장에서 자동적인 기계의 움직임을 종합적으로 연구
- : 경영철학- 기업은 봉사기관이라 주장
- : 고임금, 저가격으로 종업원에게는 가능한 한 높은 임금 지불 소비자에게는 낮은 가격으로 판매하는 것을 기본정신으로 함
- : 대량생산을 위한 기본요건
 - ① 제품의 표준화 (Standardization)
 - ② 부품의 규격화 (Specification)
 - ③ 공장설비 노동의 전문화 (Specialization)
 - ④ 작업의 단순화 (Simplification)
- : 전 공정을 동시관리체제로 유지하는 이동조립 시스템을 도입
→ 대량생산을 강조

1. 고전적 경영이론 (1910-1930)

학 파	경영이론	공헌자	공헌내용
고전학파	과학적 관리	테일러	시간연구와 동작연구
		간트	과업관리
		길브레스	과업상여제도
	관리적 관리	포드	컨베이어 시스템
		페이올	관리적능과 경영이론
		베버	관료이론

2) 관리적 관리이론 (Administrative Management)

- : 전체 조직 관리에 관심
- : 경영자가 조직 내부의 활동을 조정하는 데 필요한 원칙들에 대해 초점
- : 페이올(Henri Fayol), 버나드(Chester Bernard)

Henri Fayol:1841-1925

- : 관리의 개념을 처음으로 규명
- : 관리의 일반 원칙론, 관리적 활동론 주장
- : 경영활동(management activities)을 6가지로 분류
관리활동은 오늘날 관리 개념의 골자
- : 경영- 최대 이윤을 목적으로 한 종합적인 활동
- 관리- 기업활동에 있어서의 주요 기능의 하나로 파악



1. 고전적 경영이론 (1910-1930)

학파	경영이론	공헌자	공헌내용
고전학파	과학적 관리	테일러	시간연구와 동작연구
		간트	과업관리
		길브레스	과업상여제도
	관리적 관리	포드	컨베이어 시스템
		페이올	관리적능과 경영이론
관료적 관리	베버	관료이론	

3) 관료적 관리이론 (Bureaucratic Management)

- : 논리와 질서, 권한이 법적으로 확고한 계층이 있고
- : 분업에 따라 권한과 책임이 분명하게 규정됨
- : 모든 직무, 직위는 권한과 계층에 따라 조직화
- : 객관적 행동 패턴을 갖게 하는 기능-> 합리적 조직 모델
- : 정부, 군대에서 이용

Max Weber, 1864-1920

- : 경영자가 독단적이며 일시적 기분에 의해서 운영하기 보다는 합리적인 태도에 의해 조직을 운영해 나갈 것을 강조 (19세기 말 많은 유럽)
- : 노동 분업, 계급, 규칙과 규제, 비인간적 관계로 특징지어지는 조직형태로 복잡한 조직체에서 가장 효과적 관리할 수 있는 운용방법
- : 단점- 지나친 형식주의, 문제처리의 경직성, 변화에 대한 저항, 종업원이 조직에 무관심
 - 조직을 규칙에 의해서 활동하는 기계모델이라는 도구적 측면에서 파악
- : 효율- 대규모 조직, 단순하고 안정적 환경, 일상적이고 표준화된 기술 등과 결합 시, 매우 능률적

1. 고전적 경영이론 (1910-1930)

4) 고전적 경영이론의 한계

① 조직을 폐쇄 시스템으로 가정

- 조직이 환경요인에 영향 받는 요인을 무시
- 인간행동을 비현실적 기계적 모델의 가정으로 도입
- 조직에서의 개인 역할 무시

② 안정적이고 단순한 조직을 이루고 있으며, 모든 조직에 적용할 수 있는 일반적 관리원칙을 제시

- 오늘날 급변하며 복잡한 조직형태에서는 일반적 관리원칙들의 적용에 대해 비판이 됨

2. 행동 경영이론 (1930~)

학 파	경영이론	공 현 자	공헌내용
행동학적 경영학	인간관계론	메이요	호오손 실험
		리슬리그버거	공식조직, 비공식조직
	행동과학론	매슬로우	욕구계층이론
		허즈버그	이요인이론
		맥그리거	X이론과 Y이론
	아지리스	성숙이론	

1) 인간관계론 (Human Relationship)

: 조직 내에서 인간과 인간의 행동에 영향을 미치는 다양한 요소들을 이해하려는 노력의 중요성을 강조하는 접근방식

: Elton Mayo를 중심으로 R.J. Roethlisberger와 G.C. Homans 등에 의한 Hawthorne Studies등을 통해 이론적으로 정립

호오손 실험 (Hawthorne Studies)

- **의의:** 미국 시카고 웨스턴 전기회사(Western Electric Company)의 호오손 공장
- **실험기간:** 1924~1932
- **실험 1단계 (1924~1927): 조명실험**
공장 내 조명도 vs. 종업원 피로와 능률실험 → 결과: no correlation
- **실험 2단계 (1927~1929): 계전기 조립실험**
작업관련요인들(작업시간 단축, 임금제도, 휴식시간, 작업환경 등)이 생산성에 미치는 영향 → 일시적 생산 능률 증가, 오래 지속 못됨
- **실험 3단계 (1928~1930): 면접실험**
종업원 불평불만과 관리자 관리방법 문제점 알기 위해, 종업원 대상 면접 실시 → 작업 시, 영향요인: 물리적 조건 < 사회적/심리적 조건 즉, 인간적인, 사회적인 환경에 대해 적응 안될 시, 생산능률 저하
- **실험 4단계 (1931~1932): 배전작업 관찰실험**
종업원 상호간의 인간관계 조사 → 종업원 상호간 사회적 관계인 비공식 집단이 종업원 태도와 감정 형성에 중요, 즉 비공식 집단의 태도, 분위기, 종업원 태도 등에 관심과 근로 동기부여와 관계 있음

2. 행동 경영이론 (1930~)

1) 인간관계론 (Human Relationship)

: 작업능률은 작업조건 등의 물리적 조건보다, 종업원이 가지는 태도나 감정에 의해 영향 받음 → 다면적 존재

: 인간 상호관계 중시 (informal org. > formal organization)

: 인간관계론 한계

- ① 제도론적 차원에서 인간 파악 못함
- ② 과학적 타당성 결여
- ③ 비공식 조직을 지나치게 강조
- ④ 인간 대 인간의 피상적 면만 다룸
- ⑤ 인간의 심층 구조를 본질적으로 다루지 못함

2. 행동 경영이론 (1930~)

학 파	경영이론	공 현 자	공헌내용
행동학적 경영학	인간관계론	메이요	호손 실험
		리쓰리그버거	공식조직, 비공식조직
	행동과학론	메슬로우	욕구계층이론
		허즈버그	이요인이론
		맥그리거	X이론과 Y이론
아지리스	성숙이론		

2) 행동과학이론 (Organizational Behavior)

: 조직 내에서 인간행동에 영향을 미치는 요인 연구

: 인간을 보다 종합적, 과학적이며 실증적 방법으로 연구

: 조직 구성원들의 근로동기 부여, 책임자의 리더십, 의사소통 등 조직 구성원들간의 인간관계와 개인적 동기 및 경영자의 인간관계 기술의 중요성을 부각

A. Abraham Maslow

: 인간본성에 대한 3가지 가정 및 동기부여 이론 개발

- ① 가정1- 인간 결코 만족 될 수 없는 욕구 가짐
- ② 가정2- 인간 행동, 어느 시점에서 다른 욕구 채우고자 노력
- ③ 가정3- 인간욕구, 기본욕구에서 상위욕구의 계층구조 형성

: 욕구계층이론 (Need Hierarchy Theory, 1943)



B. Fredric Herzberg

: 종업원 동기부여 이론을 만족, 불만족 요인 관점에서 발전시킨 **이요인이론(Two-factor Theory)** 주장

- ① **만족요인**: 동기부여 요인(motivator factor)
: 목적달성, 업무자체, 책임, 승진, 인정받는 것
- ② **불만족 요인**: 위생 요인 (hygiene factor)
: 정책/경영, 감독, 상사와 관계, 작업조건, 동료관계

: 종업원 직무 사기 올리려면, 위생요인을 이용하기 보다는 동기 부여 요인을 통해야 한다 주장

: 위생요인을 충족시키는 것은 단지 불만족 요인의 해소일 뿐, 동기부여가 될 수 없다고 주장

: 고로, 종업원 잘 관리 하려면 불만족 요인 해소도 중요하지만 만족 요인을 충족 할 수 있도록 해야 함을 강조

C. Douglas McGregor

: 인간 본성에 따른 인간관계 전개하기 위해 XY이론 전개

- ① 인간 본성을 부정적으로 보는 X이론
- ② 인간 본성을 긍정적으로 보는 Y이론으로 설정

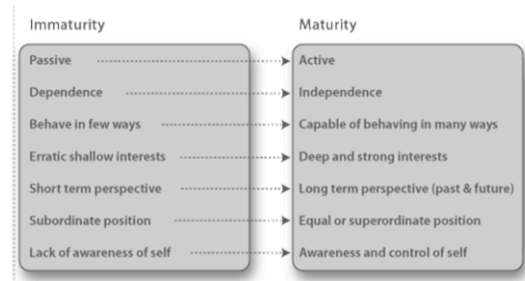
: 종업원이 X적 인간인지, Y적 인간인지에 따라 다른 리더십 전개

X 이론	Y 이론
<ul style="list-style-type: none"> • 대부분의 사람들에 있어서 일은 싫은 것 • 사람들은 책임지기를 싫어하고 지시받기를 좋아함 • 조직목표를 달성하기 위해 사람들은 엄격히 통제, 강제되어야 함 • 리더가 모든 결정을 해야 하며 전체적 리더가 효과적임 	<ul style="list-style-type: none"> • 조건만 알맞으면 사람들에게 일은 노는 것 처럼 자연스러운 것 • 사람들은 목표달성을 위해 자기지시, 자기통제 • 대부분의 사람들은 문제해결에 필요한 창조적 능력을 가짐 • 인간은 조직목표를 위해 스스로 동기유발 가능 • 사람들이 의사결정에 관여하며 민주적 리더가 효과적임

D. Chris Argyris

: 건강한 인간은 미성숙 상태에서 성숙한 상태로 지속적으로 성장하는 성숙이론을 전개

: 성숙한 종업원은 독립적, 장기지향적, 능동적, 자기지시적, 자기통제적이므로 관리자의 지나친 간섭이나 규제는 정상적 성숙화 방해



2. 행동 경영이론 (1930~)

학 파	경영이론	공 현 자	공헌내용
행동학적 경영학	인간관계론	메이요	호오손 실험
		괴스리그버거	공식조직, 비공식조직
	행동과학론	매슬로우	욕구계층이론
		허즈버그	이요인이론
		맥그리거	X이론과 Y이론
아지리스	성숙이론		

3) 행동과학이론의 한계

- : 이론이 복잡하고 추상적
- : 익숙하지 않은 많은 행동적 개념들이 존재
- : 예측이 어려운 복잡한 인간행동을 지나치게 단순화