

미래 CEO를 위한 경영학

제3장 경영학의 역사

부산대학교 경영학부 조영복교수

Copyright 2013 by Young-Bohk Cho. No part of this file may reproduced, or transmitted in any form or by any means without written permission of the author

제3장 경영학의 역사

경영이론의 전개

1

인간의 역사와 경영

2

고전 경영이론

3

신고전 경영이론

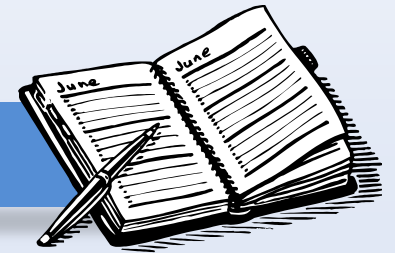
4

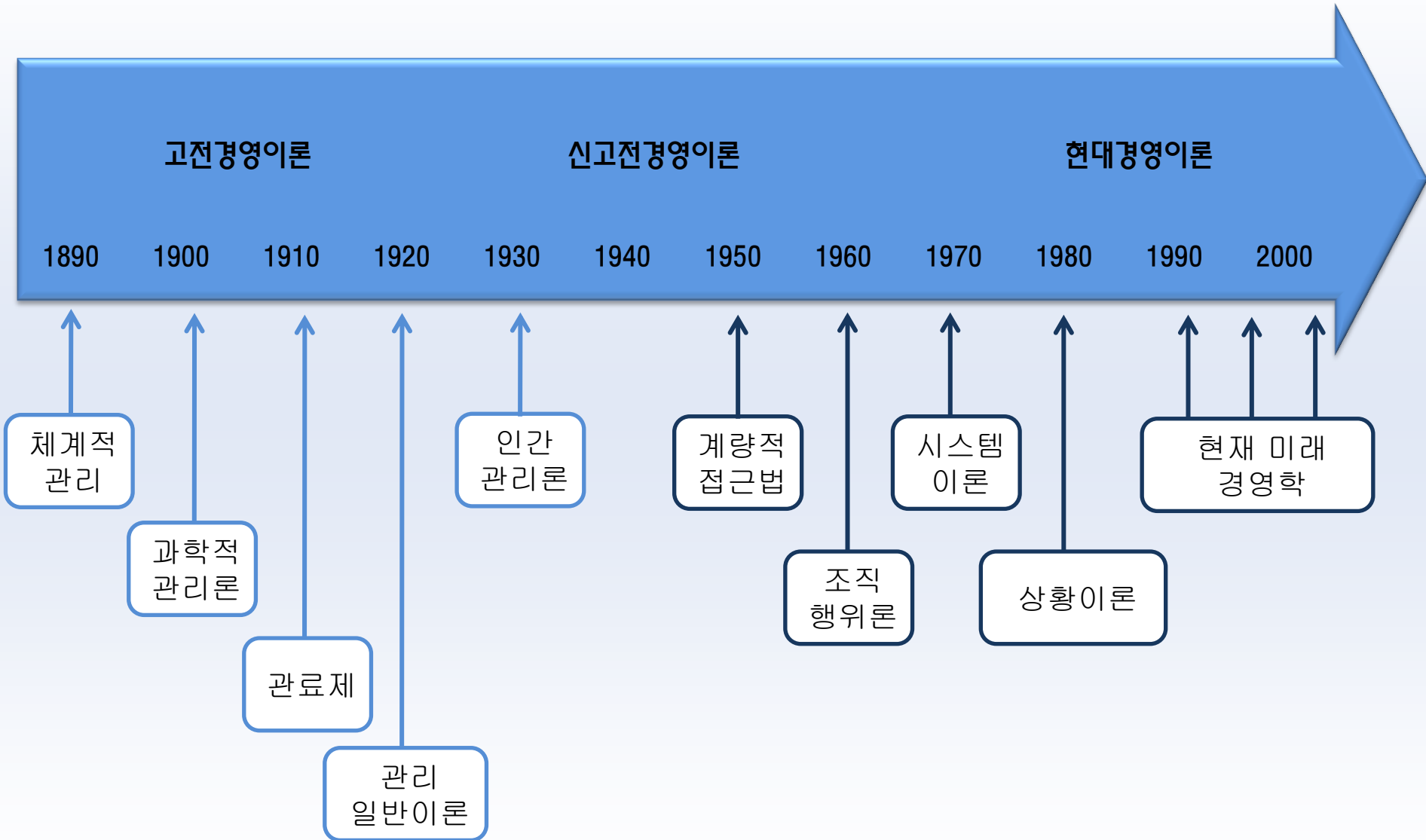
현대 경영이론

5

ONE PNU, The Best

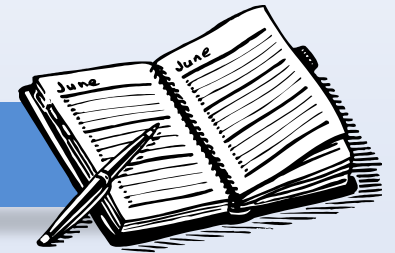
1. 경영이론의 전개





ONE PNU, The Best

2. 인간의 역사와 경영





이집트 피라미드 건설을 위해서는

- ✓ 정교한 건축기술
- ✓ 수많은 건설 기자재
- ✓ 10만명의 노동력 및 물적자원
- ✓ 효율적이고 체계적으로 관리할 수 있는 관리집단



증기기관 발명
생산기술 혁신



대규모
공장제 공업



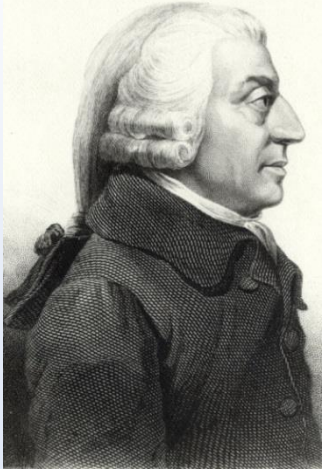
급격한
산업화



노동력 조직 위한
체계화된 이론
필요성 제기



(1) 애덤 스미스



Adam Smith (1723~1790)

- ✓ 처음으로 경제학을 이론·역사·정책에 도입하여 체계적 과학으로 이룩함
- ✓ 저서 <국부론>을 통해 노동생산성의 개선을 통해 부의 증진을 이룰수 있다고 주장
 - ◆ *분업의 이점*
 - ◆ *'보이지 않는 손'에 의한 자유방임*
 - ◆ *국가간 자유무역*
- ✓ 오늘날의 경영이론의 효시
- ✓ 근로자의 직무내용 단순화, 전문화, 기계 발전 - 생산성 향상

(2) 로버트 오언



Robert Owen (1771~1858)

- ✓ 급격한 산업혁명으로 착취적 경영방식, 노동 상품화 초래
- ✓ 인본주의적 경영이념 제창
- ✓ 근로자의 작업환경과 처우 개선
 - ◆ 일일 노동시간 17시간 에서 10시간 반으로 단축
 - ◆ 10세 미만 유년노동 금지
 - ◆ 근로자를 위한 주택, 부대시설 마련
- ✓ 인사관리의 아버지

(3) 앤드류 우어와 샤를 듀팡



Andrew Ure (1778~1857)

✓ *[The Philosophy of Manufacturers](1935)*

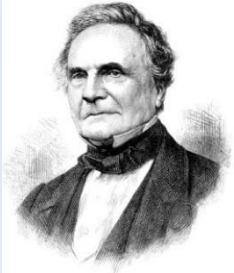
“생산성 향상을 위해 정도를 따라야 하며 그렇게 하는 것이 위험한 발상을 하지 않도록 하는길”

Charles Dupin (1784~1873)

- ✓ 산업교육 분야에서 활발한 저술활동
- ✓ 이 후 페이올의 연구에 큰 영향



(4) 찰스 배비지



Charles Babbage (1792~1871)

- ✓ 현대 컴퓨터의 기본적인 요소가 되는 분석엔진과 실용적인 기계적 계산기 개발
- ✓ 과업 전문화에 대한 아이디어에 매료
- ✓ 이익분배제를 고안
 - ◆ 스칸론 플랜(Scanlon Plan) : 제안에 대한 보상으로서의 보너스
 - ◆ 집단성과급제 : 임금의 일 부분을 공장의 성과와 연관

(5) 헨리 타운

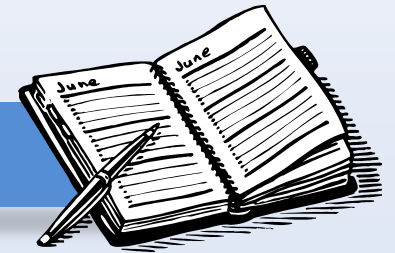


Henry R. Towne (1844~1924)

- ✓ 관리적 사고에 대한 체계화된 지식의 필요성 강조
“제품설계에 있어 기술적 사고만 고려하는 것에서 벗어나 기술적 사고와 관리적 사고가 종합적으로 이루어져야 함”
- ✓ 관리의 과학 필요성 제기
- ✓ 관리상황에 적용될 수 있는 관리원칙의 개발 필요성 주장

ONE PNU, The Best

3. 고전 경영이론



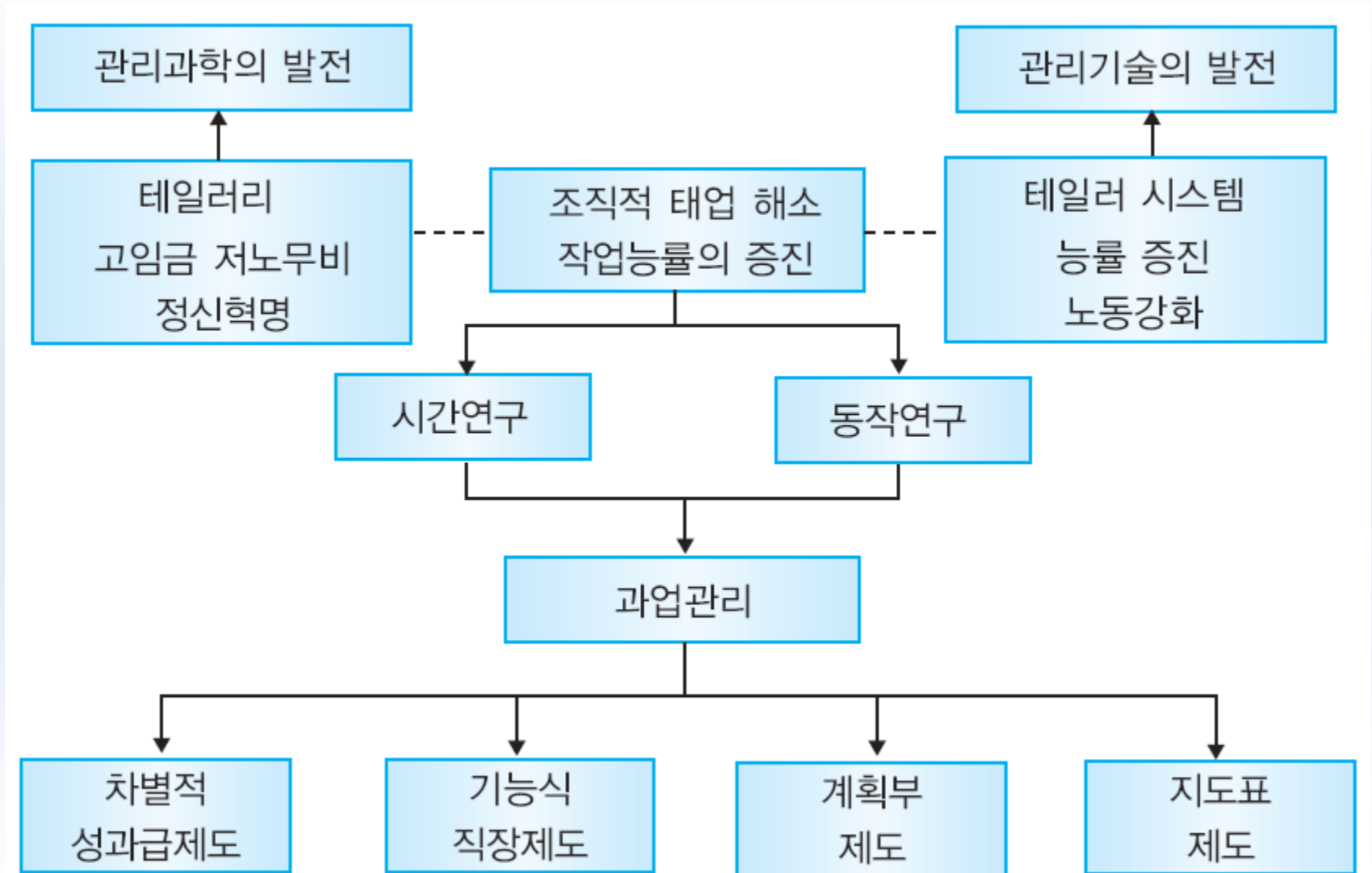


Frederick W. Taylor (1856~1915)

✓ 과학적인 방법의 활용을 통한 노동력 관리 주장

❖ 테일러의 일생

- 웨이커 교도인 아버지와 청교도인 어머니의 영향
 - 진리에 대한 강렬한 탐구정신,
 - 사실을 관찰하고 입증하려는 충동, 낭비와 게으름이라는 악을 없애려는 사고 가짐
- 사실에 기초를 두고 개선, 개혁하려는 열정으로 과학적 탐구나 조사, 실험에 매료
- 천성적으로 최선의 방법이 아닌 것은 그 어떠한 것에도 만족하지 못하는 성격 소유
- 하버드 대학 입학에 열두에 두고 필립스 엑섹터 고등학교(Phillips Exeter Academy)에 등록
- 하버드대학의 입학시험에 합격했으나 나쁜 건강과 시력을 이유로 법과대학을 포기하고 귀향
- 1874년 필라델피아의 작은 펌프 공장에 무보수 견습공으로 입사하여 4년 동안의 도제생활
- 미드베일 철강회사(Midvale Steel Mill)와 베들레헴 제철회사(Bethlehem Steel Company)에서 기계공에서 시작하여 기사장으로서의 생활
- 과학교육이 결여되어 있음을 자각하고 스티븐스 기술연구소(Stevens Institute of Technology)의 통신교육과정을 거쳐 기계공학학위를 취득
- 경영 컨설턴트로서 경영자문을 수행하면서 자신의 과학적 관리이론의 틀 체계화
- 미드베일 철강회사에서의 노력과 경험을 기초로 그의 생각을 발전시키고 여러 회사에 적용
- 과학적 관리법(테일러 시스템) 완성



(1) 과업관리 (task management)

- ✓ 과업(task)에 대한 연구로부터 출발
- ✓ 작업에 대한 과학적인 분석으로 **체계적인 태업**을 방지할 수 있다고 생각
- ✓ 태업 문제 : 체계적 태업(systematic soldiering), 자연적 태업(natural soldiering)으로 규정
“체계적 태업은 주먹구구식 관리에 의한 관리의 부재에서 비롯되는 것으로 개선될 수 있다”
- ✓ 동작 및 시간연구(motion and time study) : 작업의 표준화 (요소작업 세분화, 표준작업시간 설정, 불필요한 동작을 제거)
- ✓ 보통사람이 할 수 있는 작업량(Qc)인 과업량을 산출
- ✓ 과업에 대한 과학적인 분석을 토대로 작업에 대한 최선의 방법을 규명= 과업에 대한 과학적인 분석에서 비롯

◆ 과업관리가 성공하기 위해 네 가지 원칙

하루의 공정한 과업량

공장 내의 모든 사람들에게 지휘고하를 막론하고 매일 명확히 규정된 과업을 주어야 함

표준조건

과업을 완수할 수 있는 표준조건과 도구가 충분히 갖추어져야 함

성공에 대한 고임금

과업을 완수시키기 위해서는 높은 보상이 지급되어야 함

실패에 대한 손실

과업달성에 실패한 경우 임금상의 손실이 분명히 따라야 함

(2) 차별적 성과급제 (differential piece-rate system)

- ✓ 작업의 내용과 임금제도를 연계시킴
- ✓ 임금체계를 기존의 시간급제에서 성과급제 도입

인센티브제도(incentive system)

- 한 과업관리를 통하여 연구한 최선의 작업방법으로 누구나 할 수 있는 하루의 공정한 작업량을 산출한 다음, 작업량에 따라 임률을 차등화

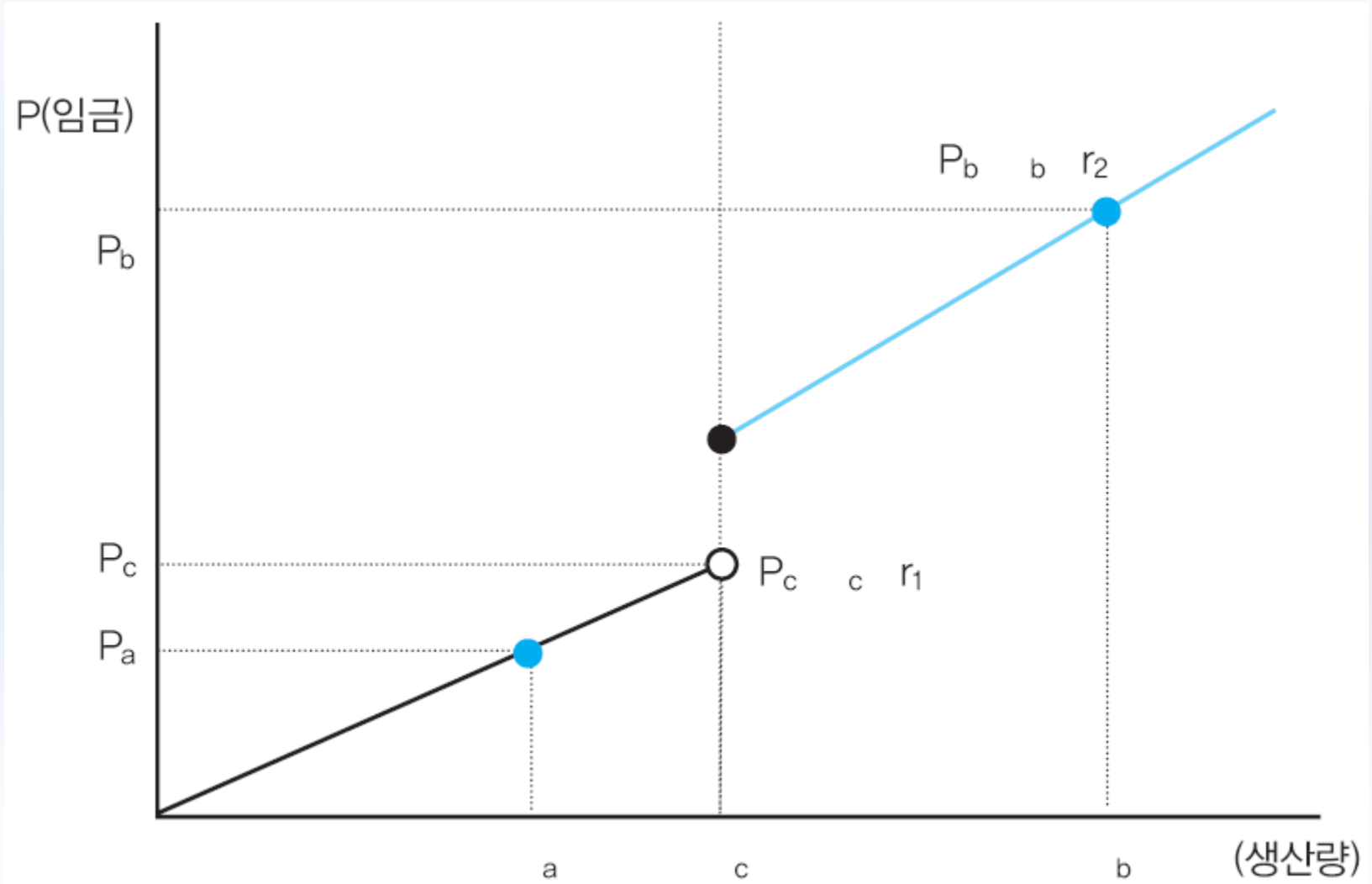
차별성과급제(differential piece-rate system)

- 공정한 작업량에 도달한 작업자에게는 고율의 임률을 적용,
- 그렇지 못한 작업자에게는 낮은 임률을 적용
- 하루의 공정한 작업량을 넘기느냐의 여부에 따라 임률이 달라지게 되며 하루의 작업량을 넘기는 작업자와 그렇지 못한 작업자 사이에는 엄청난 임금격차가 발생

높은 임금과 낮은 노무비의 원리(paradox of high wages and low costs)

- 테일러 시스템의 기본 이념
- 작업에 대한 과학적인 분석과 임금제도를 연관시킴으로써 높은 임금과 낮은 노무비 실현

❖ 차별적 성과급제는 공정한 작업량 Q_c 에서 임금선이 불연속으로 나타나게 되며, 기울기가 달라지게 된다.



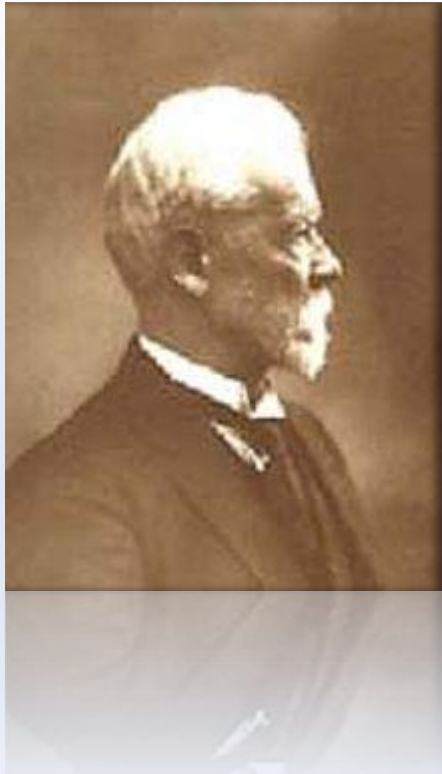
(3) 기능식 직장제도(functional foremanship)

기존 조직

- ✓ 한 사람의 감독자가 부하들의 작업 전반 관리, 감독
- ✓ 과업관리를 실시하면 직장 한 사람에게 그 부담이 집중되어 업무에 과부하가 발생
- ✓ 과부하는 효율성을 떨어뜨려 생산성 저하함
- ✓ 군대식 조직으로 경영자의 지시가 계층을 따라 하향식으로 전달되는 형태

기능식 직장제도

- ✓ 효율성 증진을 위해 현장 감독을 일선감독자인 직장(foreman)에게 맡김.
- ✓ 직장의 직무에 분업의 원리 혹은 기능식 관리 적용
- ✓ 직장들은 부하들의 생산성만 감독
- ✓ 전문적인 감독자 채용
- ✓ 생산계획이나 품질관리, 작업자 훈련 등의 관리업무 수행



Henry Fayol (1841~1925)

✓ 경영학에 기본적 이론체계를 제공

❖ 페이올의 일생

- 19살에 광산학교(The National School of Mines) 졸업하고 광산기사로 탄광회사 입사
- 광산기사와 소장을 거쳐 1888년 최고경영자에 취임하여 30여 년 간 회사를 직접 경영
- 확고한 이론적 기반에 근거하여 관리할 필요성 자각
- 최고경영자로서 대규모 기업을 운영한 경험을 바탕으로 관리에 대한 독특한 아이디어를 개발
 - 1900년 광산협회(International Mining and Metallurgical Congress)에서 발표
 - <<산업 및 일반 관리>>(Administration Industrielle et Générale, 1916)라는 단행본으로 출판
- 경영관리이론의 아버지
- 페이올은 조직전체의 관리에 관심의 초점

❖ 페이올의 6가지 기업 활동

기술
활동

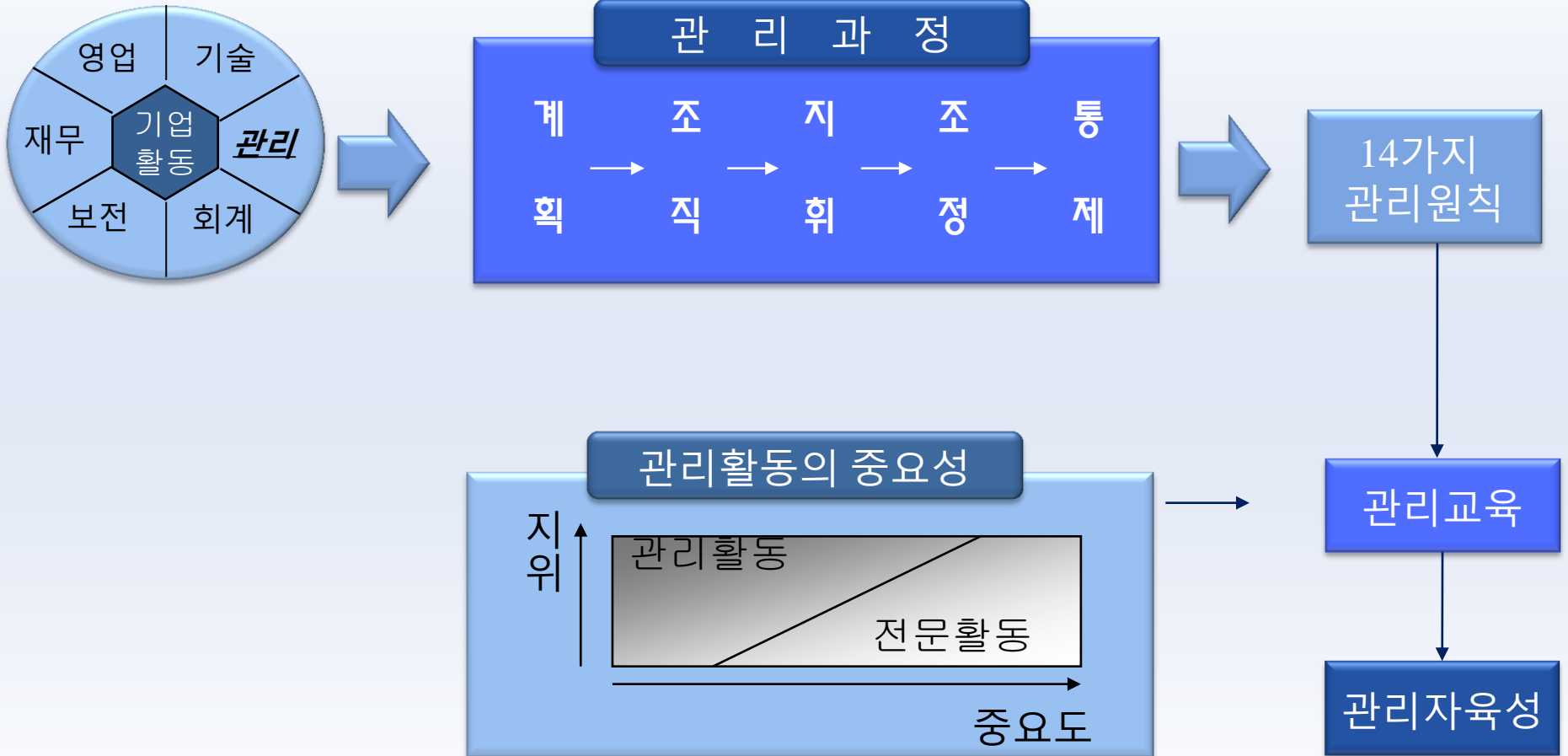
보전
활동

상업
활동

회계
활동

재무
활동

관리
활동



Max Weber (1864~1920)

- ✓ 권한구조에 바탕
- ✓ 3가지 권한유형으로 분류 (카리스마적 권한, 전통적 권한, 합리적·법적 권한)
- ✓ 사회의 발전과 성장은 사회 구성원과 사회 내 조직의 합리적, 법적 권한에 의해 이루어 진다고 주장
- ✓ 권한에 근거할 때 조직을 합리적이고 능률적으로 운영할수 있다고 주장
- ✓ 관료제 조직은 합리적인 의사결정을 내리기 때문에 이러한 형태를 갖춘 조직이 많
사회는 보다 발전할 것으로 예상

❖ 관료제의 특징

1. 업무수행에 관한 규칙과 절차를 철저히 공식화
2. 과업의 분화와 전문화를 통한 업무 능률 극대화
3. 계층에 따른 책임과 권한의 구체적 규정을 통해 권한의 남용, 임의성 최소화하며 비개인화를 통해 관리자 개인의 능력에 상관없이 조직의 안정성 유지
4. 의사소통의 문서화를 통한 분명한 책임소재

❖ 관료제의 역기능과 순기능

특 징

- ✓ 규칙과 절차에 의한 운영
- ✓ 과업의 분화
- ✓ 권한의 계층화
- ✓ 기술전문인 양성
- ✓ 직위와 소유의 분리
- ✓ 비개인성
- ✓ 문화된 의사소통, 기록

장 점

- ✓ 전문성을 통한 능률향상
- ✓ 구조화를 통한 명령통일
- ✓ 예측가능성과 안정성
- ✓ 합리성
- ✓ 민주성, 공정성

단 점

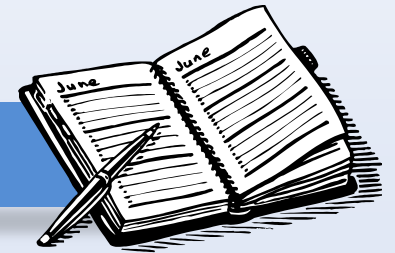
- ✓ 형식주의, 무관심
- ✓ 권한의 축적
- ✓ 책임회피와 전가
- ✓ 의사결정의 지연
- ✓ 경직성
- ✓ 변화에 대한 저항

	과학적 관리법	관리일반이론	관료제론
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 규칙과 절차에 의거한 훈련 • 유일 최선의 방법 • 금전적 동기부여 	<ul style="list-style-type: none"> • 관리직능에 대한 정의 • 분업 • 계층조직 • 권한 • 공정성 	<ul style="list-style-type: none"> • 규칙 • 비개인성 • 분업 • 계층조직 • 권한구조 • 생애적 경력 관리 • 합리성
초점	작업자	경영자	전체 조직
장점	생산성 효율성	명확한 구조 관리직능의 전문화	일관성 효율성
단점	사회적 욕구 간과	내부적 요소에 초점 관리자의 이성적 행동 강조	경직성 행동과 의사결정의 지연

자료 : Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., Management(9th ed.), Addison-Wesley Publishing Company, 2002, p.52.

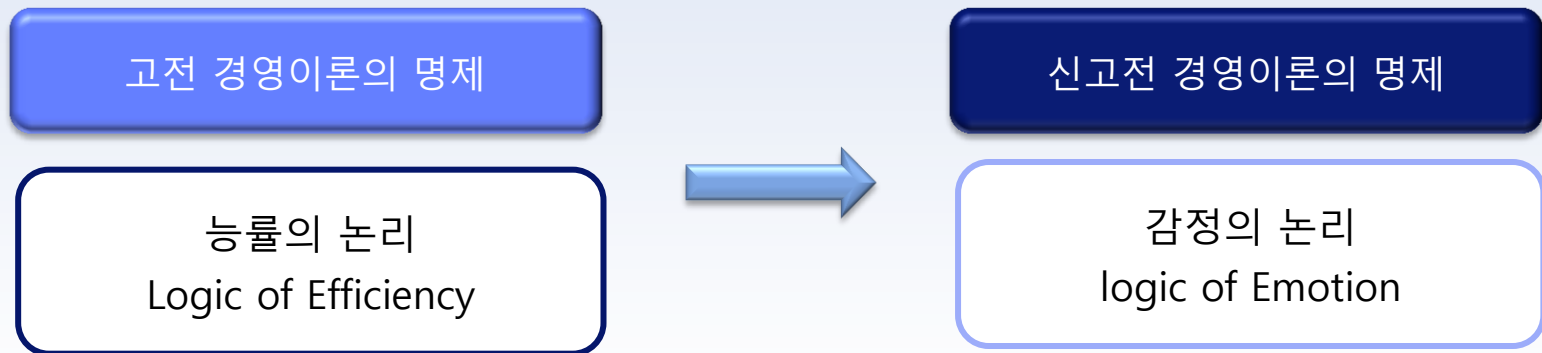
ONE PNU, The Best

4. 신고전 경영이론



❖ 산업심리학, 인간관계운동, 행동과학이 대두된 1930년대 이후 두각

- ✓ 고전 경영이론의 한계를 극복하기 위하여 제창된 이론
- ✓ 인간관계론(Human Relations Approach)을 비롯한 비공식적 조직의 존재를 인정하고 인간에 대해 비합리적·사회적인 모델을 가정
- ✓ 관리의 문제에 인간의 중요성을 부각시킨 이론
- ✓ 관리 대상으로의 인간에서 심리적인 특성을 가진 주체적인 존재로 인식
- ✓ 통제중심에서 구성원의 효과적 관리에 관심



- ✓ 1920년대에 들어 미국 산업화 진전으로 조직과 환경의 복잡성 증대에 따라 고전적 경영이론 유용성 한계 봉착
 - 과학적 관리법에 대한 비판으로 종업원을 포함한 기업구성원과 사회전체의 복지에 초점
 - 심리학과 사회학에 학문적 배경을 가진 연구자들에 의해 주장
 - 인간중심의 조직관리이론 강조



Hugo Munsterberg (1863~1916)

- ✓ 산업 및 조직심리학(Industrial and Organizational Psychology)의 선구자
- ✓ 인간관계론을 연결시키는 중심적인 역할 수행
- ✓ 직무특성과 직무조건, 작업환경을 분석하여 직무에 적합한 개인적 특성 규명
- ✓ 세가지 연구요소
 - ◆ 최적의 작업자 : 직무요건을 확인하여 그 직무를 수행함에 있어 심리적으로 적합한 작업자
 - ◆ 최선의 직무수행 : 모든 작업자가 최대의 생산량과 만족감을 얻을 수 있는 심리상태 제시
 - ◆ 최대의 효과 : 기업이윤 달성에 기여할 수 있는 작업자의 욕구에 영향을 미치는 요인 연구

Mary Parker Follet (1868~1933)



- ✓ 조직을 계층적 구조보다는 집단적 네트워크의 개념으로 접근하는 개념 정립
- ✓ 집단 내 인간관계에 관심을 가졌던 선구적 인물
 - ◆ <<창조적 경험>>(Creative Experience, 1924) : 경영에 대한 행동론적 관점에 중요한 기여
 - ◆ <<동태적 관리>>(Dynamic Administration, 1941) : 문제해결에 구성원을 참여시킬 것과 정적인 원칙보다는 동적인 경영 원칙을 강조
- ✓ 경영자의 역할 중요성 강조
- ✓ 경영자가 적용해야 할 조정의 원칙
 1. 조정은 의사결정에 대한 책임이 있는 사람들이 직접적인 접촉을 할 때, 가장 잘 이루어짐
 2. 계획이나 프로젝트의 초기 실행단계에서의 조정은 필수적임
 3. 조정은 상황의 모든 요인들을 고려하여야 함
 4. 조정은 지속적으로 이루어져야 함
- ✓ 상하간 좋은 관계를 유지하는 방법 : 부하들이 영향을 받게 되는 의사결정에 그들을 참여시킬 것
- ✓ 경영자의 갈등 관리 역량 강조
 - 갈등 해결 방법 : 지배, 타협, 통합의 세 가지 방법을 들었는데 이 중 가장 바람직한 방법은 통합
 - 통합은 작업자들과 직접적으로 의사소통을 함으로써 경영자와 작업자가 서로의 견해와 입장을 이해하게 되어 보다 새로운 것을 창조하고 발전적인 상황을 형성할 수 있음

❖ 갈등상황 해결하기

시나리오

여러분이 도서관에서 공부를 하고 있습니다. 그런데 학구열에 불타서인지 도서관 내부의 공기가 답해져 창문을 열어 환기를 하고 싶었습니다. 도서관의 창문을 열고 자리에 앉는데, 옆에 있는 학생이 벌떡 일어나더니 창문을 닫아버립니다. 이 학생은 바람이 들어오는게 싫다고 합니다. 이런 갈등 상황에서 플렛이 제시한 갈등해결 방안을 접목하여, 해결책을 제시해 보세요

- 지배 :
- 타협 :
- 협상 :



2) 인간관계론의 등장

- ✓ 1924년부터 1932년 사이에 걸쳐 하버드 대학의 메이요를 중심으로 한 호손실험의 결과에 기인
- ✓ 호손실험 : 미국 전기통신회사(AT & T)의 자회사로 전화기, 교환기 등을 생산하는 서부전기회사(Western Electric)의 호손공장(Hawthorne plant)에서 이루어진 일련의 실험

3) 엘톤 메이요



Elton G. Mayo (1880~1949)

- ✓ 인간관계론 운동의 정신적 지도자
- ✓ 인간관계운동과 산업사회학의 창시자
- ✓ 상황 전체의 심리학 (psychology of the total situation)
 - 작업자의 문제는 어느 한 요소로 설명할 수 있는 것이 아니라 전체 상황 하에 다루어져야 함을 역설
 - 조직의 사회시스템으로 다루게 되는 기초

- ✓ 양키 시티 리서치(Yankee City Research)와 하버드대학의 산업조사부(Department of Industrial Research)가 협력 실시.

호손실험의 목적

과학적 관리법이 과연 조직성과를 증대시키는지 검증해보려는 시도

호손실험의 가설

조명상태나 소음, 습도 등과 같은 작업환경을 개선하면 조직성과도 개선될 것이다

호손실험의 결과

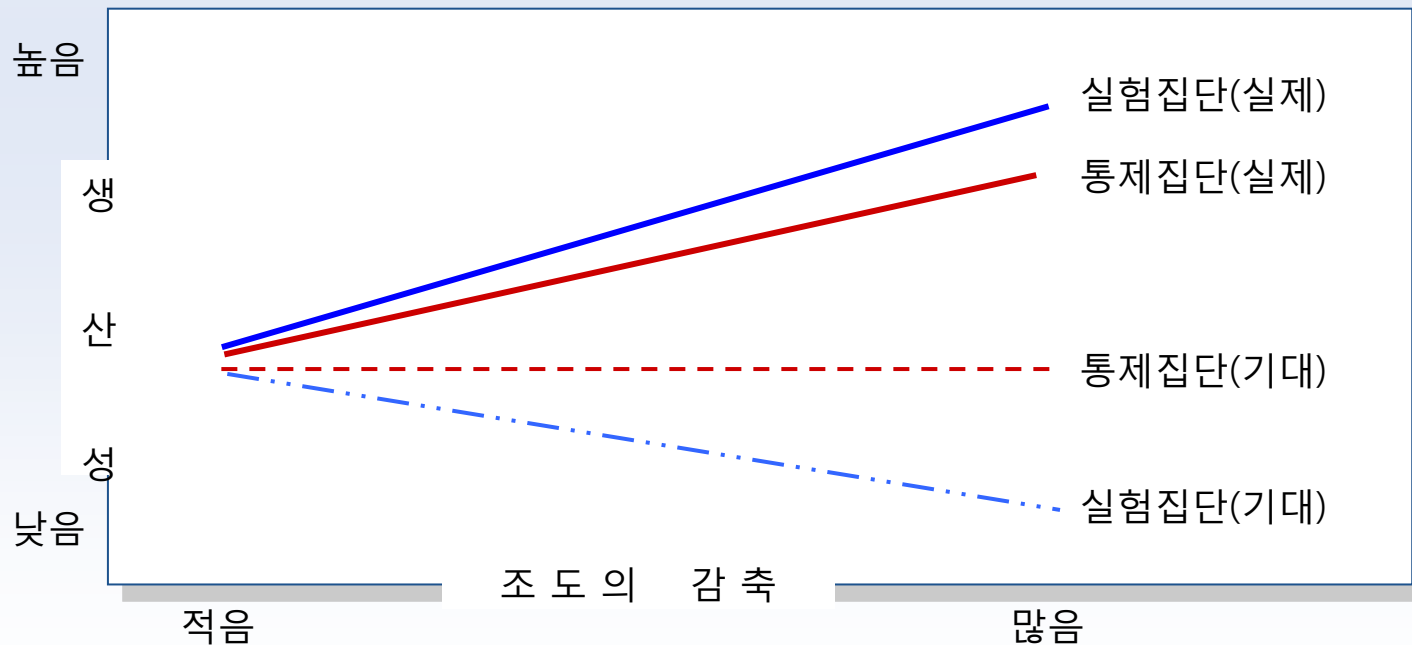
조직성과 개선에 영향을 미치는 요인으로 물리적 조건 외에 더 중요한 요인이 있다



(1) 조명실험(illumination experiments, 1924~1927)

1. 펀치 프레스, 계전기 조립, 코일 감는 부서 등 세 집단을 대상으로 조명도 상승과 생산능률 사이에 대응관계
2. 실험집단(조명도를 증가시킴)과 통제집단으로 구분하여 실험하였으나 조명도와 생산능률과의 사이에서 아무런 대응관계를 발견하지 못함
3. 통제그룹의 조명도는 일정하게 유지하고 실험그룹의 조명도를 달빛 수준까지 낮추었으나 생산능률 증대

<조명실험 결과>



(2) 계전기 조립실험(relay assembly test room, 1927~1929)

- 메이요와 레슬리스버그 등이 실험에 동참
- 작업시간의 단축이나 휴식시간의 증가, 간식의 공급, 작업환경의 개선 등을 적용하여 실험을 실시
- 주당 2,400대의 계전기를 조립·생산하던 것이 작업조건 개선에 따라 작업능률이 향상되고 생산량 증대
- 작업조건을 일상조건으로 환원시켰을 때 작업능률은 여전히 높은 상태를 유지, 주당 3,000대 생산이란 최고기록 세움
- 작업조건 변화가 작업능률에 결정적인 변화를 주지 않음을 증명
- 물리적인 작업조건 이외에 작업능률에 영향을 미치는 다른 더 큰 요인은 인간적인 측면임을 반증
- 구성원 상호간의 협동심을 통해 적극적으로 일하려는 의욕을 갖고 감독자로부터 엄격한 통제 없이 조직 내의 원만한 인간관계를 형성하는 것이 훌륭한 직장환경이며 이것이 능률향상의 원천임을 밝힘
- 작업능률의 향상은 작업자의 태도변화에서 온 것이라는 결론 도달
- 작업자의 감정과 태도 등에 관한 문제가 새로운 연구문제로 대두

기	기간(주)	나타난 변화	1인당 주당생산량
I	2	없음(일상조건 하에서 작업)	2,400
II	5	실험에 참여	2,400
III	8	집단임금제(group payment plan) 적용	2,500
IV	5	오전 오후 각 5분간 휴식 실시	2,500
V	4	오전 오후 각 10분간 휴식 실시	2,500
VI	4	5분간 휴식을 하루 6회 실시	2,500
VII	11	오전과 오후 휴식시간에 간식 제공	2,500
VIII	7	이상의 요소이외에 작업시간 30분 단축	2,650
IX	4	이상의 요소이외에 작업시간 1시간 단축	2,600
X	12	조업시간 단축 폐지(VII기와 동일 조건으로 환원)	2,800
XI	9	VII기와 동일 조건이나 토요일 휴업(주5일제)	2,600
XII	12	III기와 동일 조건으로 환원	2,900
XIII	13	VII기와 동일조건으로 환원	3,000

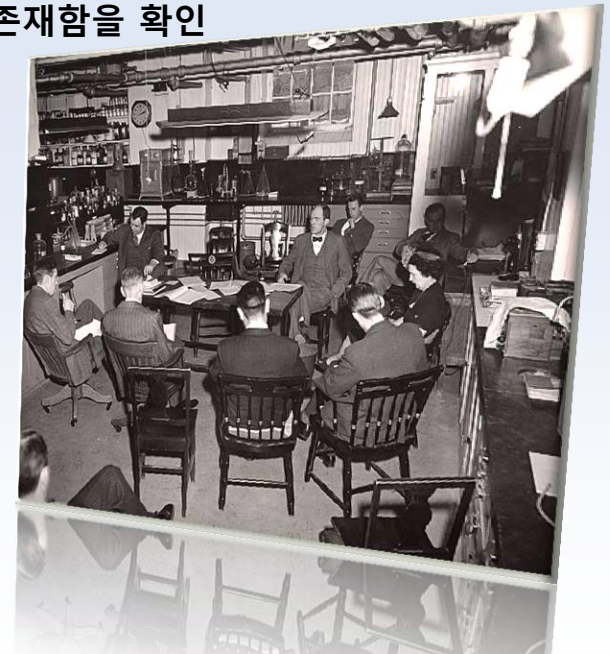
출처: 정종진, *새인사관리*, 서울, 법문사, 1988, p.269

(3) 면접조사(interviewing program, 1928~1930)

- 결과 : 물리적 조건보다 작업장의 사회적 조건이 작업자의 태도를 좌우하는 더 큰 요인임이 밝혀짐
- 작업자의 감정은 개인적인 것과 특정 집단에 소속됨으로써 공통적으로 갖게 되는 사회적인 것으로 구분되며,
- 작업자의 작업동기는 개인적 감정에 의하여 영향을 받지만 그보다는 자신이 속한 집단의 사회적 조건에 따라 크게 좌우
- 생산에 대한 태도를 결정하는 주요한 요인으로서 회사의 사회적 조건

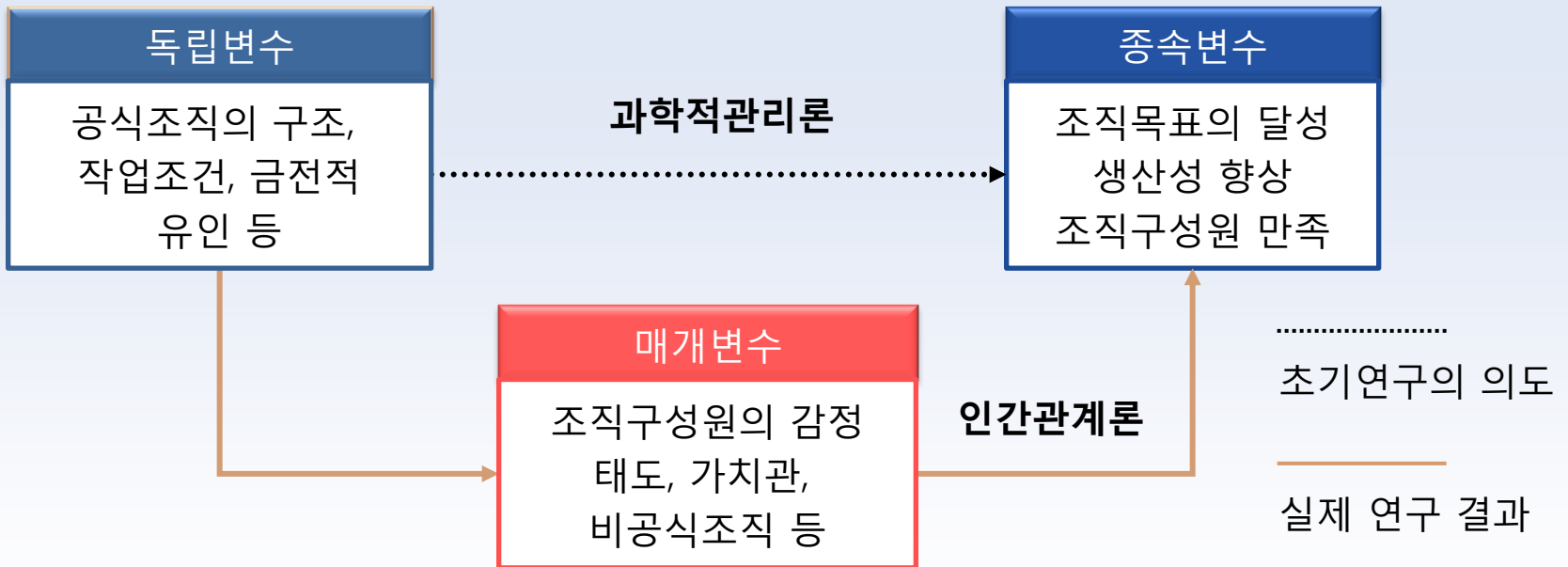
(4) 뱅크와이어 작업관찰(bank wiring observation room, 1931~1932)

- 결과 : 작업장에는 회사의 공식조직과는 별도로 자생적인 비공식조직이 존재함을 확인
- 작업능률이나 생산성은 비공식조직과 밀접한 관계가 있음
- 비공식조직의 네 가지 규범
 1. 너무 열심히 일해도 안 된다.
 2. 너무 태만해서도 안 된다.
 3. 비공식집단에서의 일을 상사에게 고자질해서도 안 된다.
 4. 너무 잘난 체해서도 안 된다.



(5) 호손실험의 결과

- ✓ 작업은 육체적 활동일 뿐 아니라 사회적 활동
- ✓ 구성원들은 비공식적 사회관계 형성
- ✓ 비공식조직은 행동규범을 형성, 실행
- ✓ 비공식조직은 구성원 신분을 규정하고 행동 규제
- ✓ 구성원의 사회적 욕구가 물리적 작업환경보다 생산성 결정에 더 중요

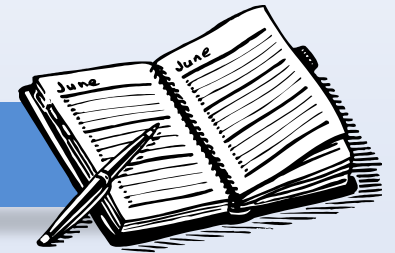


- ✓ 경영에 있어 인간에 대한 관심을 높이는 계기를 마련
- ✓ 호손실험을 통하여 사람의 감정, 태도, 사회적 관계 등이 효과적 경영에 매우 중요하다는 사실 규명
- ✓ 구성원들 상호간의 관계에서 형성되는 사회적 관계가 비공식조직을 형성하고 이는 공식조직만큼 생산성에 영향을 미친다는 사실 규명
- ✓ 호손실험으로 대표되는 인간관계론은 인간의 심리적 상태를 중요시하는 경영기법의 탄생을 가져와 경영학 발전에 기여

- ❖ 신고전 경영이론의 한계
 1. 비공식조직을 지나치게 강조
 2. 방법론의 미비로 비판 받게 되어 과학적으로 입증하는데 한계

ONE PNU, The Best

5. 현대 경영이론



❖ 현대 경영이론의 특성

시스템 추구

경영에 대하여 전반적인 시각을 가지고 설계와 종합에 초점

조건성 추구

모든 기업에 보편적으로 적용될 수 있는 유일 최선의 방법은 있을 수 없으며 상황에 따라 적합한 방법은 달라질 수 있다는 조건적인 가정

❖ 현대 경영이론의 등장배경

✓ 2차 세계대전 이후 1950년대 유행

시스템이론

기업의 환경 불확실성이 높아지고 변화의 속도가 가속화되어 보다 복잡한 경영의 문제가 지속적으로 등장하는 시기에 보다 폭넓은 관점에서 의사결정을 해야 하는 경영자들을 위한 준거 틀 제공

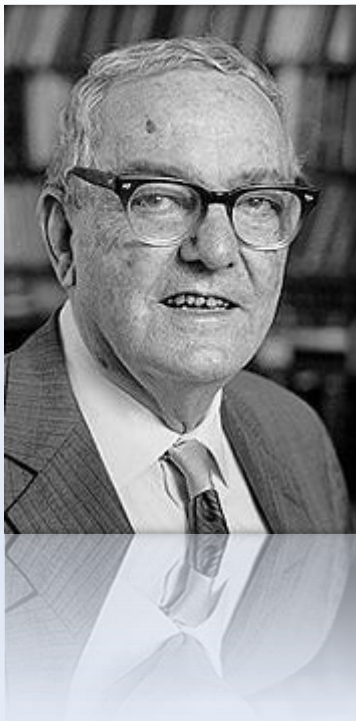
상황이론

관리의 단순한 원칙을 대신하여 대부분의 관리이론 통합하여 경영자가 자신이 처한 상황에서 가장 적합한 방안을 발견할 수 있도록 도움



Chester I. Barnard (1886~1961)

- ✓ 조직론의 아버지
- ✓ 조직을 커뮤니케이션 시스템으로 보고 새로운 조직구조 이론을 제시한 경영자
- ✓ 바나드 이론의 특성
 1. 조직과 인간의 균형적인 이론 전개
 - 조직은 인간의 협동적 노력의 결과인 협동시스템(cooperative systems)이므로 조직존속을 위해서는 개인목적과 조직목적의 통합이 필요함을 강조
 2. 조직의 내적 균형과 외적 적응을 강조하는 시스템론적인 조직관 제시
 - 조직을 시스템으로 파악하였을 뿐만 아니라 보다 더 큰 시스템의 하위시스템으로 봄
 3. 인간의 의사결정 능력의 한계성 주장.
 4. 조직의 목적 달성 여부를 유효성(effectiveness), 개인의 동기 충족 여부를 능률(efficiency)이라는 용어로 구분
 - 조직목적과 개인동기가 서로 대립될 수도 있고 함께 통합될 수도 있음을 주장
- ✓ 조직균형의 개념 제시
- ✓ 경영자의 역할 : 종업원들과 의사소통, 동기부여, 조직의 외부환경과 내부구조가 균형을 갖추도록 하여야 한다는 사고 제시
- ✓ 권한 수용설 : 관리자의 명령을 받아들일 것인가, 그렇지 않을 것인가는 종업원의 자유의지로 선택



Herbert A. Simon (1916~2001)

- ✓ 근대 조직이론의 최고 권위자, AI(Artificial Intelligence) 개척자
- ✓ 조직 : 목적하에서 전문화된 의사결정으로 영향을 미치는 복잡한 의사결정 시스템
- ✓ 인간행동에 관한 계량적 모델링 분야 개척
- ✓ 의사결정 : 가치전제와 사실전제에 따라 이루어짐
- ✓ 의사결정의 옳고 그름의 문제는 정해져 있는 목적을 달성하기 위한 적절한 수단을 선택하고 있는가 그렇지 않은가 하는 문제로 귀착
- ✓ 합리적 의사결정 : 주어진 목적과 상황하에서 그 목적을 최대한 실현시킬 수 있는 수단을 선택
- ✓ 객관적 합리성 달성 전제
 1. 의사결정에 앞서 모든 가능한 대안을 열거하고
 2. 모든 대안이 가져오는 모든 결과를 파악하며,
 3. 그 결과 전체를 가치체계에 기초하여 비교/평가한 후
 4. 모든 대안 중에서 최선의 대안 선택
- ✓ 객관적 합리성의 제약
 1. 모든 대안의 열거하는 것은 불가능
 2. 모든 대안 각각의 결과에 대한 지식이 불완전하고
 3. 대안의 평가체계가 일관성과 정확성을 결여

- ✓ 행위론적 접근과 계량적 접근은 1960년대에 들어 시스템이론에 의해 통합의 기초를 마련하였으며 그 후 상황이론의 관점으로 발전
- ✓ 2차 세계대전 이후 1950년대 등장
- ✓ 시스템 이론 등장배경 : 기존 연구는 전체와의 연계성과 일치성 미흡으로 통합할 수 있는 개념적인 틀 마련에 대한 필요성이 등장하게 되어 조직요소들의 상호작용이라는 역동적인 측면의 연구로 복합적 다원적 측면을 연구하기 시작

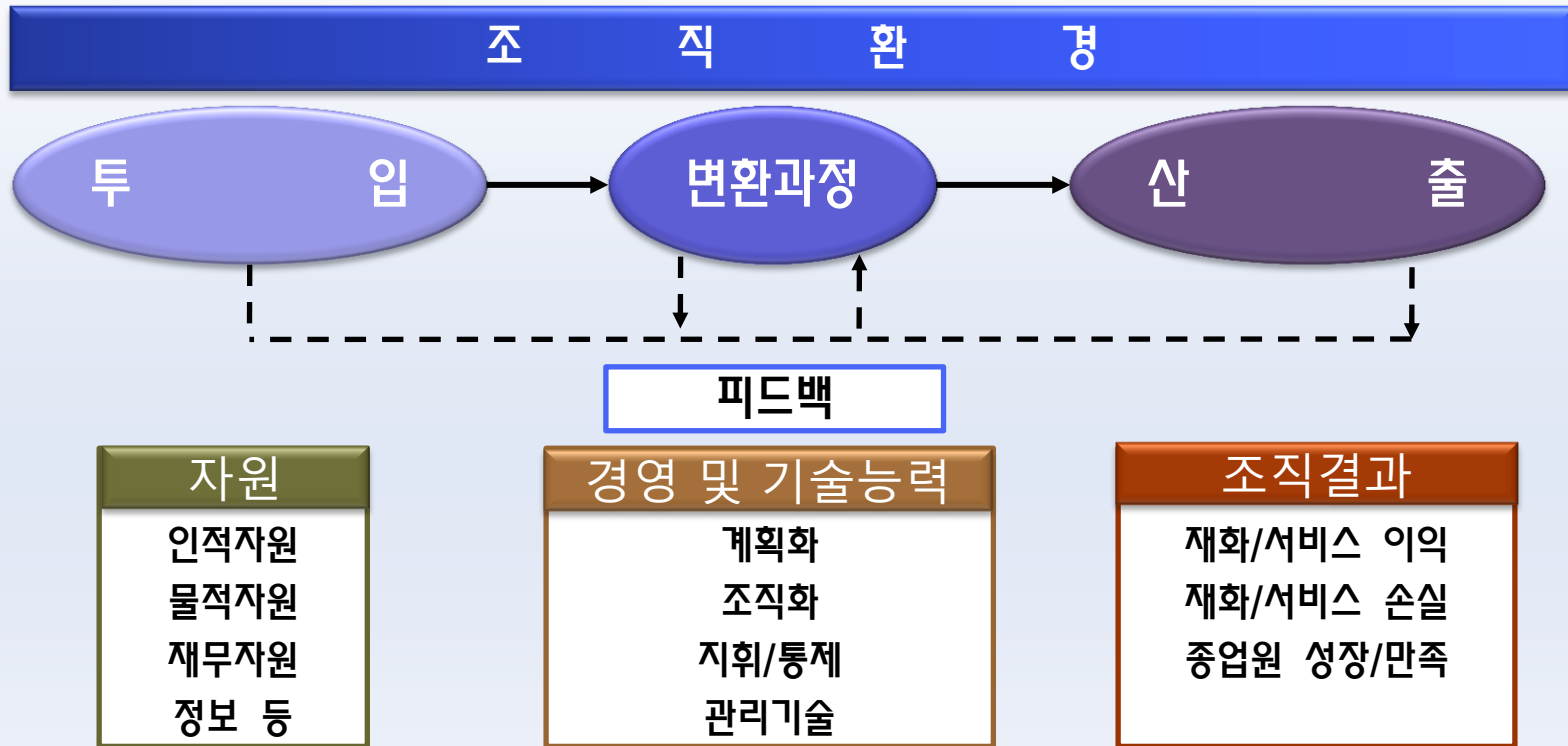
(1) 시스템의 개념

- ✓ 자연과학에서 보편화되어 온 일반시스템이론을 경영학 연구에 원용
- ✓ 기업이라는 조직을 하나의 유기체로 봄
- ✓ 경영 현상도 한 부문에서 발생하고 해결되는 단편적인 것이 아닌 전체적으로 유기성을 가진 하나의 실체로 인지
- ✓ 시스템(system) : 부분들이 모여 이루어진 전체라는 개념
- ✓ 시스템은 상호연관되고 상호종속된 하위시스템들(subsystems)의 실체이며, 이 시스템은 보다 큰 상위시스템의 구성요소
- ✓ 시스템은 부분으로 구성되어 있지만 부분의 합 그 이상의 의미 내포(시너지효과)

(2) 시스템의 특성

1. 목표 : 어떤 시스템이든지 그 시스템의 존재 이유가 되는 뚜렷한 목표를 가지고 있어야 함
2. 시스템의 구조 : 시스템을 구성하는 부분들이 서로 질서 있게 유기적으로 연결되어 있어야 한다.
3. 시스템의 기능 : 시스템의 각 부분들은 공동의 목표 달성을 위해 서로 상호작용해야 함
4. 시스템의 전체성: 시스템은 구성요인들이 하나로 결합되어 있는 실체의 성격을 갖음

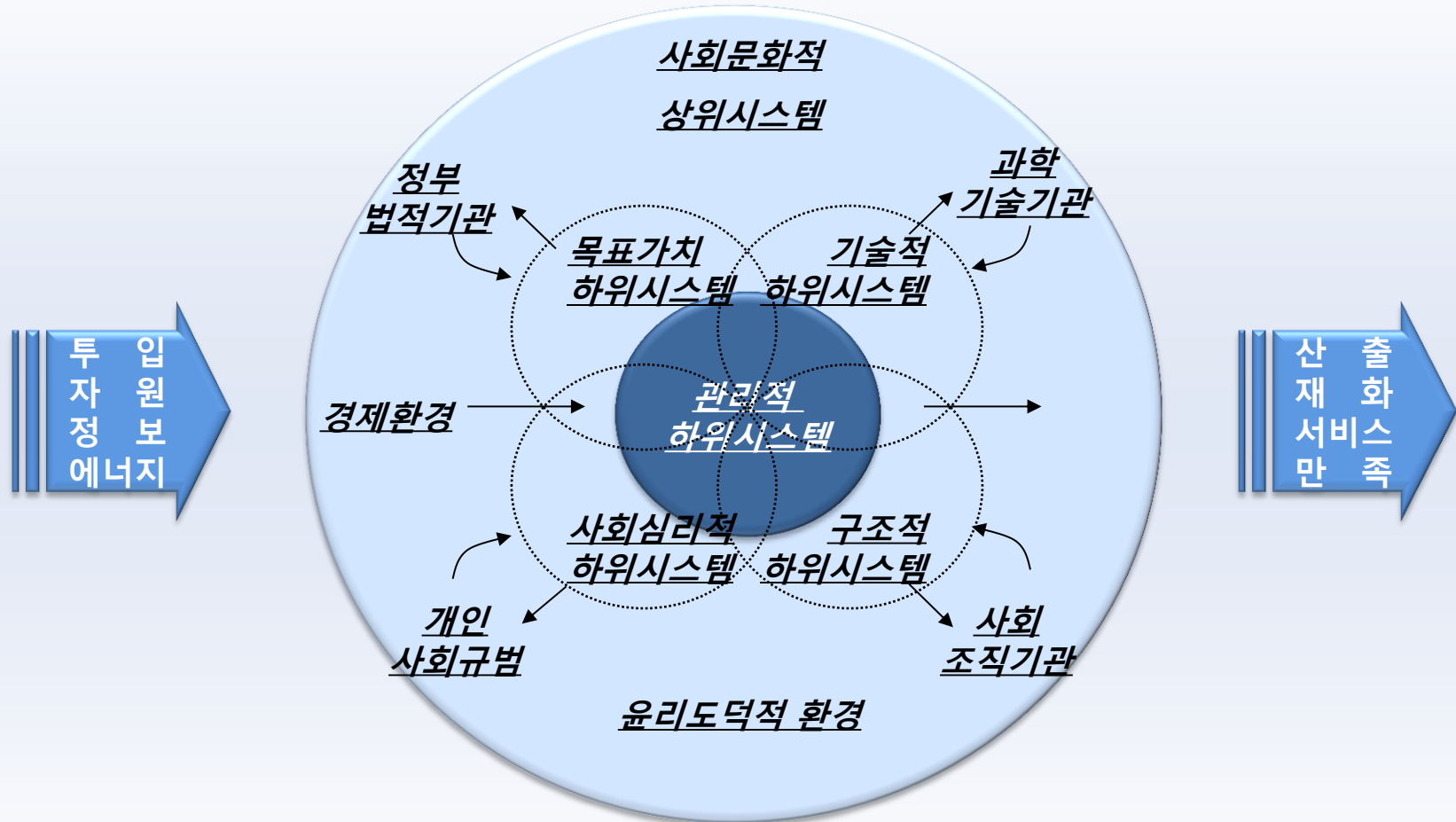
(3) 시스템의 구조와 유형



자료 : James L. Gibson, James H. Donnelly, Jr., John M. Ivancevich, and Robert Konopaske, Organizations(11th ed.), McGraw-Hill, 2004, p.21.

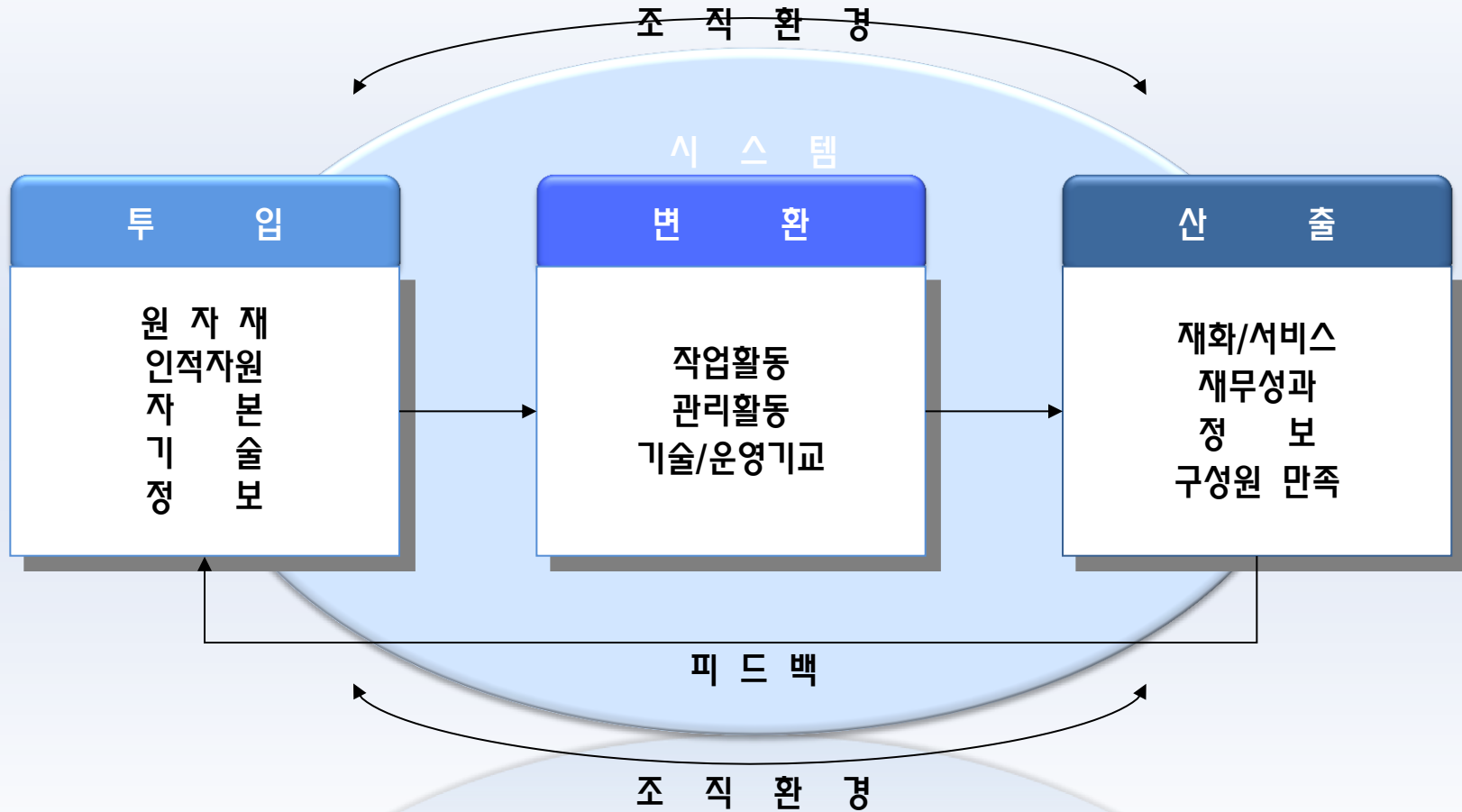
- ✓ **투입(inputs)** : 에너지를 유입하는 과정
- ✓ **변환과정(transformation or throughput)** : 투입된 요소를 목적달성을 위하여 처리하는 과정
- ✓ **산출(outputs)** : 변환과정을 거쳐 생산된 것
- ✓ **피드백(feedback)** : 시스템의 변환과정의 결과인 산출에 의해 투입이 영향을 받는 과정
- ✓ **시스템 유형** : 폐쇄적 시스템(환경과 격리), 개방적 시스템(환경과 교호작용)

❖ 기업 시스템의 구조



자료 : Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, Organization and Management(3rd. ed.), New York, McGraw-Hill, 1979, p.121.

❖ 개방시스템 모형자료



자료 : Stephen P. Robbins, and Mary Coulter, management(8th ed.), Perason Education, 2005, p.35.

❖ 개방시스템으로서 조직의 특성

① 에너지의 유입(importation of energy)

② 변환(throughput) : 투입물을 처리하여 새로운 산출물을 만들어 내는 변환과정 거침

③ 산출(output) : 재화, 서비스

④ 순환과정(cycles of event)

⑤ 네가티브 엔트로피(negative entropy)

❖ 엔트로피 : 외부로부터 에너지를 공급받지 못하기 때문에 해체되거나 쇠퇴해 가는 열역학 법칙 배출에너지보다 환경으로부터 유입되는 에너지가 많을 때 엔트로피 수준 감소

⑥ 네가티브 피드백(negative feedback) : 시스템이 어떤 정해진 기준에서 이탈하게 될 때 그것을 바로잡아주는 정보

⑦ 동태적 항상성(dynamic homeostasis)

❖ 항상성 : 자기규제적 능력에 의하여 안정적인 상태를 유지하려는 경향

⑧ 분화(differentiation)와 통합(integration) : 시스템의 세분화된 부분들간의 관계는 통합적으로 이해

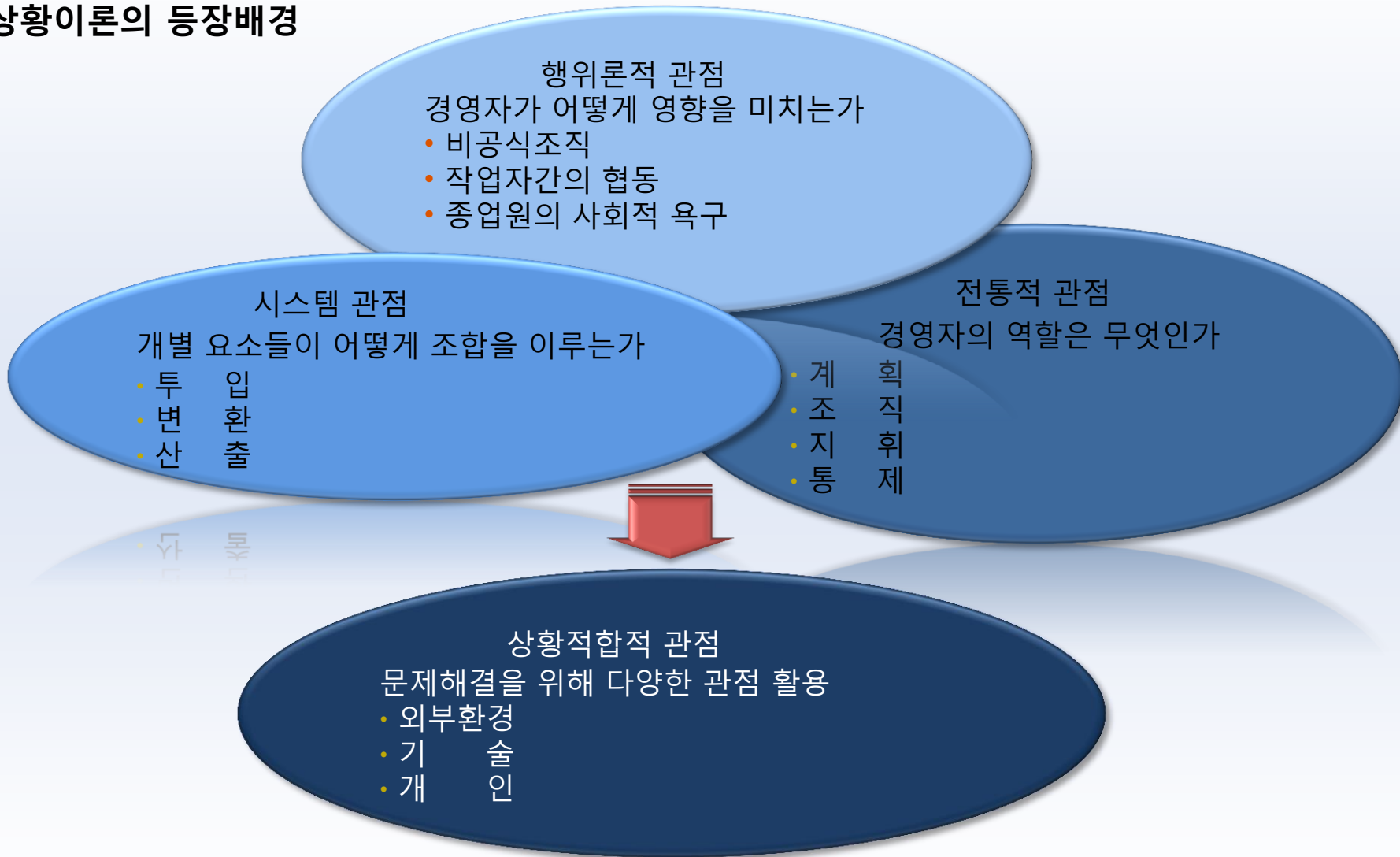
⑨ 이인동과성(equifinality) : 최종 목표가 동일하다할지라도 이러한 목표를 달성하기 위한 수단과 방법은 다양

- ✓ 1960년대 이후 대두
- ✓ 고전경영이론의 유일 최선의 방법으로서의 합리적조직관에 대한 부정에서 출발
- ✓ 단 하나의 합리적이고 보편적인 조직구조를 추구하는 것이 아닌, 상황적 조건에 따라 적합한 조직구조가 달라진다고 보는 사고
- ✓ 조직과 경영현상에서의 일반성과 보편타당성을 부정하고 환경요인에 조건 지어 설명하려고 하는 이론
- ✓ 시스템이론을 보다 발전시킨 이론으로 환경의 변화와 영향에 대한 시스템의 적응을 보다 중시하고 있는 경영이론

(1) 상황이론의 관점

- ✓ 조직의 외부환경이 조직시스템과 그 하위시스템에 어떤 영향을 미치며, 조직시스템과 그 하위시스템이 어떤 관계를 이룰 때 조직유효성이 높아질 수 있는가를 해명하려는 이론
- ✓ 기본개념 : 조직과 환경의 적합성에 따르는 조직유효성의 창출
- ✓ 개방시스템에 기초
- ✓ 시스템이론보다 시스템간의 상호관계에 대한 특성과 유형을 더욱 구체적으로 나타내고 강조
- ✓ 절충형 관점 강조

❖ 상황이론의 등장배경



자료 : Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum Jr., Management : A Competency-Based Approach(9th ed.), South-Western, 2002, p.61.

(2) 상황이론의 모형

- ✓ 상황요인 : 규모, 기술, 환경, 전략
- ✓ 합리성, 효율성 강조
- ✓ 조직구조와 상황적 조건이 서로 적합성을 이룰 때, 가장 최선의 조직화가 이루어짐
- ✓ 상황이론의 변수 : 조직변수, 상황변수, 성과변수

조직변수

- ▶미지식 변수 : 구성원의 동기, 리더쉽
- ▶거시적 변수 : 조직구조, 조직설계

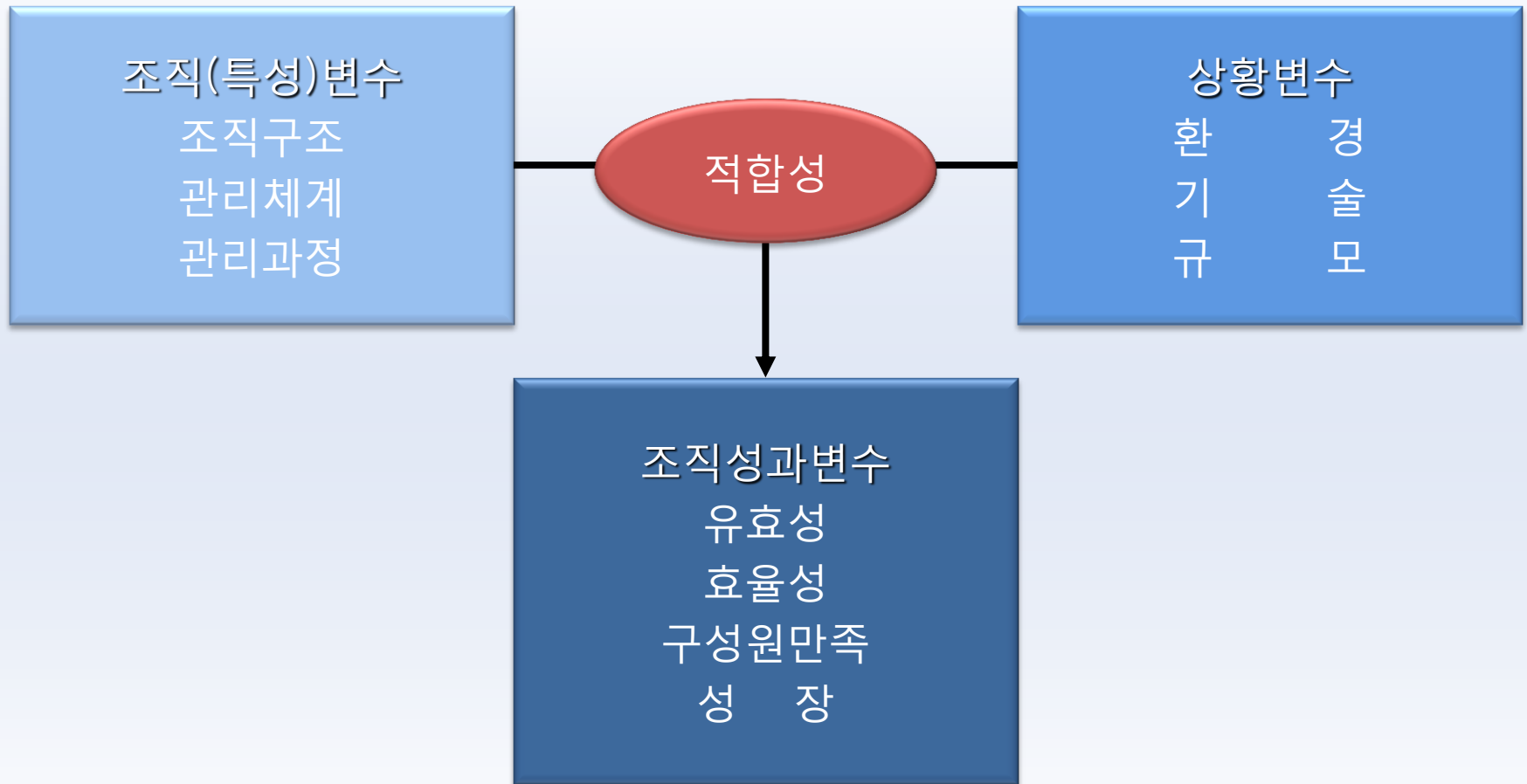
상황변수

- ▶조직을 둘러싼 환경의 특성을 나타내는 변수

성과변수

- ▶경영을 통하여 성취하고자 하는 목표변수
- ▶거시적 변수 : 조직의 성과를 나타내는 유효성과 효율성
- ▶미시적 변수 : 구성원의 만족과 성장

(2) 상황이론의 모형



1. 고전에 나타나 경영학적 사고는 어떠한 것이 있는지 알아보자
2. 영국 산업혁명 시대의 작업환경에 대해 조사해 보자
3. 테일러의 과학적 관리법에 대해 노동조합은 어떻게 대응했는지 살펴보자.
4. 인간의 감정과 일의 생산성과의 관계에 대한 사례를 찾아보자
5. 한국 경영학회지와 세계 우수 경영학회지(예. Academy of Management Journal)에 나타난 최근 경영학의 이슈는 무엇인지 살펴보자
6. 한국기업의 경영적 특징은 어떠한지 알아보자

PNU, *the Premier!*

감사합니다