제 01 장

조직 이론

조직과 개인 간의 상호작용 과정과 조직 구성원의 조직에 대한 태도와 행동에 영향을 미치는 여러 요인들을 연구하는 분야를 **조직심리학**(organizational psychology)이라 한다. 조직심리학은 조직 구성원이 일하는 조직적 맥락을 바탕으로 조직 구성원의 조직심리 및 행동을 연구하는 분야이다.

일반적으로 조직 구성원들이 공통된 조직 목표 달성을 위해 함께 노력을 기울이고, 제품과 서비스 창출에 대한 절차를 따르게 될 때 조직이 형성된다. 중소기업부터 대기업까지 모든 조직은 인적 자원뿐만 아니라 조직 구조, 과정, 자본, 설비, 미래의 계획까지 조직화되어 있어야 한다. 이렇듯 조직은 조직 구조, 조직 과정, 조직 구성원의 동기, 역할 등 여러 관련된 체계들로 구성되며, 이러한 조직 체계들의 변화와 함께 조직 이론도 발전되었다고 볼 수 있다.

조직심리학 영역 중 조직 이론은 조직의 구조와 기능, 조직이 가지고 있는 독특한 특성, 조직 구성원들 간의 상호 연관성, 조직 구성원과 기술과의 상호작용을 기술하고 설명한 이론이다. 또한 조직 이론은 집단이나 개인이 변화하는 조직 구조나 환경에서 어떠한 행동을 할 것인지를 예언하고 설명한다. 조직 이론은 **기술적 조직 이론**과 **처방적 조직 이론**으로 구분되는데, 기술적 조직 이론에서는 조직이 어떻게 구조화되고 운영되고 있는가를 정확히 묘사하는 데 치중하고 있고, 처방적 조직 이론에서는 조직이 앞으로 어떻게 운영되어야 하는가를 제시하는 데 중점을 둔다. 그러나 기술적 조직 이론과 처방적 조직 이론의 구분은 명확하지 않으며, 하나의 조직 이론에 기술적 조직 이론과

처방적 조직 이론 모두가 내포되어 있기도 하다. 우리가 먼저 살펴볼 고전적 조직 이론인 관료주의도 특정 조직 형태를 기술하고 있지만, Weber(1947) 등의 학자들은 처방적 목적으로 관료주의 이론을 개발하였다.

지금까지 발전해 온 조직 이론과 형태를 살펴보면 고전적 조직 이론에는 과학적 관리법과 최초의 조직 형태라고 할 수 있는 관료주의가 있으며, 인본주의 이론에는 X · Y 이론과 인간관계학파를 탄생시킨 호손 연구 등이 있고, 마지막으로 체계 이론이 있다. 또한 최근에는 새고운 조직 이론들도 강조되고 있는 추세이다.

고전적 조직 이론

고전적 조직 이론은 18세기 영국에서 공장이 생길 때부터 태동된 최초의 조직 이론이다. 고전적 조직 이론은 네 가지 특징을 가지고 있다 : (1) 조직은 경제적 이유와 생산 목표를 달성하기 위해 존재한다. (2) 고전적 조직 이론은 과학적 분석을 통해 생산을 조직화할 수 있는 최상의 방식을 규명할 수 있다. (3) 전문화와 분업은 생산을 극대화할 수 있다. (4) 개인과 조직은 합리적이고 경제적인 원칙에 따라서 행동한다. 19세기 들어 공장의 규모가 커짐에 따라 대규모 공장의 관리자나 엔지니어가 새롭게 대처해야 할 문제가 발생하였다. 즉 대규모 공장에서 기계가 계속 돌아가고 작업 흐름이 유지되기 위해 생산 체계를 조직화할 필요성이 대두된 것이다. 이로 인해 생산 체계의 조직화를 위해 공장 노동자들을 생산 기계의 톱니바퀴처럼 전체 생산 체계 내의 교환 가능한 부품으로 취급하게 되었다. 이러한 시대적 흐름에 따라 조직이 인간이나 기술 모두를 생산을 위한 기계나 부품처럼 간주한 고전적 조직 이론에서는 '과학적 관리법'과 '관료주의'라는 두 가지 이론이 개발되었다.

과학적 관리법

1916년 Frederick Taylor는 **과학적 관리법**(scientific management)을 통해 조직을 구조화할 수 있다고 제안했다. '조직은 기계이다'라는 명제로 출발한 과학적 관리법에서는 단순하고 효율적으로 잘 작동하는 기계를 가장 실용적이라고 본다. 공장의 노동자 역시 기계로 간주되기 때문에 생산성을 증대시키기 위하여 노동자의 노동에 대한 시간 연구와 동작 연구가 도입되었고, 조명, 온도 등 물리적 작업 조건이 생산성과 효율성에 미치는 영향을 분석하였다. 이렇듯 과학적 관리법을 통해 생산성 증대에 기여할 수 있는 최상의 방식을 **테일러리즘**(Taylorism)이라 한다. 테일러리즘은 노동

자의 작업을 과학적으로 설계한다면 노동자의 생산성은 증가할 것이라는 전제하에 가장 빠르고 효율적으로 생산성을 높이는 방법이 무엇인지에 대한 자료를 분석한 후 그 방법으로 실행해 나가는 전략을 채택했다. 이러한 테일러리즘의 개념은 19세기 초에 전 세계로 급속히 확산되어 공장 운영 이외에 일반 사업이나 경영에까지 범위를 확대하였다.

과학적 관리법은 네 가지 원칙으로 정리할 수 있다. 첫째, 과학적 관리를 하기 위해서는 우선 직무 과제나 임무를 가장 잘 수행하는 노동자들로부터 직무에 대한 자료를 수집한 후 이러한 자료를 바탕으로 직무 규칙을 만든다. 이러한 직무 규칙은 일하는 세부 절차와 방법에 대한 기술서 형태로 작성해서 그 일을 하는 노동자들 모두에게 적용시킨다. 둘째, 노동자는 과학적으로 선발하며, 입사 전보다 후에 더 효율적으로 일할 수 있도록 훈련시킨다. 셋째, 과학적 선발, 자료 수집, 훈련은 효율성을 증가시키기 위해 통합시킨다. Taylor는 인간과 과학은 자연적으로 결합될 수 없으므로 과학적 선발, 자료 수집, 훈련 과정을 반드시 결합시켜야 한다고 강조했다. 넷째, 관리자는 일이나 직무를 노동자에게 재분배해야 하며, 이때 협력과 노동 공유가 전체적인 작업 과정에 중요한 역할을 하게 된다.

관료주의

고전적 조직 형태인 **관료주의**(bureaucracy)는 Taylor(1911), Fayol(1916) 등을 바탕으로 Max Weber(1947)가 집대성하였다. 산업 혁명 초기에는 경영자가 절대권한을 가지고 노동자를 학대하고, 노동자에 대한 편견을 가졌으며, 경영자의 주관적 판단에 의해 관리되고 있었다. 관료주의는 바로 그 시기 조직의 특징이던 불공정성과 노동력 착취를 시정하기 위해 고안되었다. 현대 사회에서는 관료주의가 비효과성, 비효용성, 비인간적 이미지로 연상되고 있지만, Weber는 20세기 초 많은 조직들이 가족 경영이나 편의 경영으로 조직을 운영하고 있었기에 이에 대한 대안으로 관료주의를 개발했다. Weber는 불공정한 조직에 대한 대안으로 프러시아의 군대, 로마 가톨릭 교회를 연구하고, 합리적이고 공식적인 새로운 조직 형태를 제안하여 경영자 및 근로자의 역할을 엄격히 규정하였다. 관료주의는 주관적, 개인적 경로보다는 객관적이고 비개인적인 법적 경로를 통해 운영되어 개인적 편견에 영향을 받지 않는 조직을 구성하려 했다. 현대 조직이 역동적 특성, 대인적 특성, 전략적 특성과 조직 과정을 강조하는 데 반해 관료주의는 공식적 조직 구조를 중요하게 생각했다. 관료주의의 4원칙과 중요한 특징을 살펴보면 다음과 같다.

관료주의의 특징

관료주의 4원칙은 크게 노동의 분업, 임파워먼트, 통제 범위 및 조직 구조로 볼 수 있다. 우선 관료주의에서 제일 두드러지는 특징은 **노동의 분업**이라 할 수 있다. 노동의 분업이란 조직 구성원들에게 세분된 과제나 임무를 할당하며, 이러한 세분화된 과제 수행에 필요한 훈련만을 시키는 것을 의미한다. 이런 의미에서 노동의 분업은 기능의 전문화라고도 하며, 기능의 전문화를 통해 조직의 행정체계 및 실제 수행되는 작업이 규정된다. 또한 이에 따라 한 개인이 전체 조직을 총괄하는 것은 불가능하다. 직무의 세분화를 통해 과제에 대한 전문가를 만들 수는 있지만, 조직 구성원들이 서로 다른 다양한 과제를 수행해야 하기 때문에 이에 대한 조정이 매우 어렵다는 단점이 있다. 특히 많은 조직 구성원들이 최종 제품 생산을 위해 동시에 업무를 수행해야 할 경우 과제의 전문화로 인해 조직적 조정이 더 어렵다고 볼 수 있다.

관료주의의 두 번째 특징인 **임파워먼트**는 수직적 차원상에서의 과제, 책임, 의무 등을 하위 지위로 이양하는 것을 말한다. 관료주의에서 권한은 오직 한 사람만 갖게 되고, 다른 사람의 영역과 공유 및 중복이 안 되며, 이로 인해 조직 의사소통 체계의 전문화 및 세분화가 나타난다.

관료주의에서 **통제 범위**는 한 상사가 효과적으로 관리할 수 있는 부하의 수를 의미한다. 그림 1.1은 조직 구조 조정을 통해 변화한 좁은 통제 범위와 넓은 통제 범위를 나타내고 있다.

관료주의의 또 다른 특징인 **조직 구조**란 상대적 높이나 폭을 의미하며, 폭은 넓지만 높이가 낮다면 통제 범위는 넓으나 권위계층은 적다는 뜻이다. 즉 관료주의적 피라미드 구조는 한정된 통제 범위 내에서 높이가 높아 여러 의사결정 과정을 거쳐야 하는 조직 구조를 의미한다. 조직 구조를 통해 하위직의 정보는 상위직으로 보고해야 하며, 상위직은 하위직을 위계적으로 감독해야 한다.

너무 넓은 통제 범위를 가지게 되면 관리자는 많은 부하들을 실제로 관리할 수 없으며, 이럴 경우 중간 관리자에게 권한을 위임하는 것이 바람직하다. 반면 통제 범위가 너무 좁을 경우에는 관리할

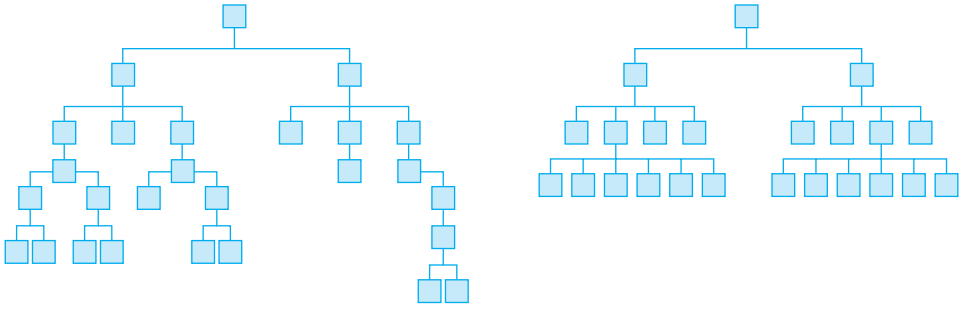

그림 1.1 통제 범위에 따른 조직 구조

부하의 수가 한두 명밖에 안 되어 과잉 관리의 문제가 나타난다. 21세기 조직의 통제 범위는 구조조정 등으로 인해 중간 관리자가 감소하면서 점점 넓어지고 있는 추세이다.

관료주의의 4원칙과 일관되게, 고전적 조직 이론에서는 **리더십**, **동기**, **수행** 및 **만족**에 대해 다음과 같은 가정을 하고 있다. 우선 리더십은 권한과 위임 한계에 따라 결정되며, 조직 구성원은 특정 직무를 세분화하는 노동 분업으로 인한 전문화에 만족하며 동기 부여를 하고 있다. 조직은 통제 범위와 조직 구조를 통해 리더가 관리해야 할 최적의 부하를 결정함으로써 만족과 수행을 극대화한다.

관료주의의 4원칙에 덧붙여, Katz와 Kahn(1978)은 **과제의 표준화**와 **중앙 집권적 의사결정**이 관료주의의 또 다른 특징이라고 제안했다. 과제의 표준화는 테일러리즘에서 제시한 과제를 완수할 수 있는 하나의 최상의 방법과 유사한 개념으로, 종업원들이 훈련을 통해 과제 수행의 표준화를 이룰 수 있다고 본다. 중앙집권적 의사결정은 중앙에서 의사결정을 내리면 이러한 의사결정이 명령이나 지시 계통을 따라 위계적으로 전달되는 체계를 의미한다. 특히 관료주의 조직에서는 여러 과제를 수행하는 종업원들을 조정하기 어렵기 때문에, 마치 군대 조직의 사령부에서 하위 부대로 명령을 내리는 것처럼 중요한 직위에 있는 사람이 중앙에서 의사결정을 내리면 조직 구조의 위계를 통해 명령이 쉽게 하달될 수 있다.

고전적 조직 이론에 대한 평가

과학적 관리법과 관료주의는 18세기 산업 혁명 이후 대규모 공장이 세워졌지만 대규모 조직 운영에 대한 방향을 못 잡고 혼돈과 무질서의 시기가 계속되는 상황에서, 조직에 대한 어떠한 이론도 확립되기 전에 조직에 대한 준거틀을 제시한 초기 이론이라는 점에서 의의가 있다. 특히 고전적 조직 이론을 통해 공과 사를 구분하는 조직을 형성시켰으며, 공식적, 법적, 효율적 기능을 지닌 조직이 출현했다. 하지만 고전적 조직 이론에서는 인간의 가치, 욕구, 동기 및 참여와 같은 인적 요소를 무시하고 있으며, 인간을 기계와 같은 부품으로 생각하기 때문에 개인의 성장이나 자아실현의 기회가 주어지지 않는다. 즉 고전적 조직 이론에서는 종업원이 자기 문제를 스스로 결정할 능력이 없다고 보기 때문에 작업 동기가 낮아지며, 직무에 대한 불만족이 높아 결과적으로 전체 생산성이 낮아지게 된다. 또한 관료주의 조직 구조하에서는 조직의 안정성, 영속성을 추구하기 때문에 조직 경직성과 조직 관성이 발생하며, 이로 인해 새로운 사회와 하이테크 산업과 같은 기술적 변화에 효과적으로 적응하기 어렵다. 마지막으로 조직 관료주의는 비공식 집단의 출현과 같이 이론적 조직과 실제 조직 간에 불일치하는 경향이 있다. 이러한 고전적 조직 이론의 한계로 인해 인본주의적 조직 이론(인간관계 이론)이 태동하게 되었다.

인간관계 이론

고전적 조직 이론은 조직 구성원 개인에 대한 고려 없이 전체 조직의 기능만을 강조한 데 비해, 인간관계 이론은 개개 조직 구성원들의 욕구에 초점을 맞추고 있다. 인간관계 이론에서는 고전적 조직 이론에서 간과했던 종업원의 동기, 목표 및 포부 수준을 강조하며, 조직 성공을 달성하기 위해서는 리더와 부하 간의 대인관계 및 종업원의 동기가 중요한 도구적 역할을 한다고 본다. 인간관계 이론에는 McGregor(1960)의 X · Y 이론과 호손 연구, Argyris(1972)의 성장 이론이 있다.

McGregor의 X · Y 이론

McGregor(1960)는 *The Human Side of Enterprise*라는 저서에서 종업원에 대한 관리자의 가정이나 신념이 관리자가 종업원에게 어떠한 방식으로 행동할 것인지를 결정하게 된다고 제안했다. 종업원을 대하는 관리자의 행동은 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치며, 이는 다시 관리자의 태도, 신념 및 행동에 영향을 미치게 된다. 이렇듯 관리자가 종업원을 대하는 행동이나 신념과 마찬가지로 종업원 역시 관리자의 예측대로 행동하고 학습하게 되는 것을 **자성적 예언**(self fulfilling prophecy)이라 한다. 예를 들어 관리자가 '종업원은 게으르다'라는 신념을 가지고 있으면 관리자는 종업원에 대해 엄격한 감독과 통제적 행동을 보이게 되고, 그러한 엄격한 통제에 대한 부정적 반응으로서 종업원은 관리자의 신념과 일치하게 게으른 행동을 보이게 되며, 점차 관리자가 처음 가정한 게으른 종업원으로 변하게 된다.

McGregor(1960)는 종업원은 대개 게으르며, 일하기 싫어하고, 오직 개인적 사리사욕에만 관심이 있으며, 금전적 보상, 복리 후생 및 처벌의 위협에 의해서만 동기화될 수 있다고 보았다. 그러므로 관리자의 직무는 경제적 이익을 산출하기 위해 종업원을 통제하거나 지시를 내리는 것이어야 한다고 보았다. 이렇듯 종업원이 조직 욕구에 수동적 반응을 보이거나 무반응을 보일 것이라고 전제한 관리 방식을 X 이론이라 한다. 반면 Y 이론에서는 종업원은 수동적이지 않으며 자기발전을 향한 동기, 자발성, 책임감이 있으므로 개인 목표와 조직 목표를 통합할 수 있다고 보고 있다.

X 이론은 종업원은 천성적으로 일하기 싫어하기 때문에 지시와 통제에 의해 관리될 수 있다고 보는 반면 Y 이론에서는 임파워먼트, 의사결정 과정의 참여, 자기관리 팀, 변혁적 리더십, 자기평가 및 조직 시민 행동과 같은 새로운 관리 방법을 제안하고 있다. McGregor(1960)의 X · Y 이론의 주요 특징은 표 1.1에 제시되어 있다.

표 1.1 X · Y 이론의 주요 특징

X 이론	Y 이론
1. 관리자는 조직의 경제적 성장에 책임이 있다. 2. 관리자는 조직 욕구에 부합할 수 있도록 종업원을 통제, 지시하거나 종업원의 행동을 수정해 주어야 한다. 3. 적극적인 관리 개입이 없다면 종업원은 수동적으로 행동하거나 조직 요구에 저항한다. 4. 일반적으로 종업원은 게으르며, 가능한 한 일을 적게 하려 하고, 야망이 없으며, 책임지는 것을 싫어한다. 5. 일반적으로 종업원은 자기중심적이고, 조직 요구에 무관심하며, 생래적으로 변화에 저항하려 한다. 6. 일반적으로 종업원은 정직하지 않으며, 똑똑하지도 않다.	1. 관리자는 조직의 경제적 성장에 책임이 있다. 2. 종업원은 관리자의 통제 없이도 자발적으로 책임 있게 행동한다. 3. 종업원은 천성적으로 조직 목표 달성을 위해 일할 준비가 되어 있으며, 과제를 성공적으로 수행하기 위한 자기개발과 동기, 역량이 있다. 4. 관리자의 주요 직무는 종업원이 자기개발, 동기, 역량이 있다는 것을 인식시켜 주는 것이다. 5. 관리자의 가장 중요한 임무는 종업원이 스스로의 노력으로 조직 목표를 달성할 수 있도록 조직환경을 변화시키고 지원해 주는 것이다.

X 이론적 관리자는 고전적 조직 이론과 마찬가지로 조직 목표를 달성하기 위해서는 종업원을 통제해야 하며, 통제의 수단으로 보상과 처벌을 사용하는 것이 좋다고 믿었다. 그러나 X 이론적 관리자는 이러한 종업원에 대한 통제가 종업원의 심리적 반발과 조직 목표 달성에 대한 무관심을 가져올 것이라는 것을 간과하였다. 특히 상위 수준의 욕구에 관심 있는 사람들을 X 이론으로 동기화시키는 것은 부적절하다. 반면 Y 이론적 관리자는 종업원은 조직의 통제 없이도 조직 목표를 달성하려고 동기화되며, 종업원이 능동적이고 책임감을 가지고 행동하기 때문에 처벌과 보상보다는 책임감과 도전성을 더 부여해 주어야 한다고 보았다.

Y 이론적 관리는 긍정적인 인간 본성과 성선설을 제시하고 있다. 즉 종업원을 동기화시키기 위해서는 조직 목표와 개인 욕구 간의 통합이 바람직하며, 이를 위해서는 참여와 상담, 임파워먼트, 직무 확충 등이 필요하다고 본다. X 이론은 관료주의적 인간관과 동일한 인간 본성을 가정하고 있으며 지시와 통제에 의한 관리를 강조하고 있는 반면, Y 이론에서는 현대 조직론의 인간관과 동일한 인간 본성을 가정하고 있다.

McGregor(1960)의 X · Y 이론에서는 Maslow가 주장하는 것처럼 인간에게는 자아실현의 욕구가 있으며, 이를 실현시켜 인간의 잠재력을 최대로 이용하기 위해서는 X 이론적 지시와 통제보다는 조직 목표와 개인 목표의 통합이 중요하다고 보는 Y 이론적 조직 구조가 더욱 바람직하다고 주장하고 있다. 즉 개인이 조직의 목표를 달성하기 위해 자신의 노력을 다하면 자신의 목표도 아울러 달성될 수 있도록 조직과 직무 설계가 되어야 한다고 본다.

이러한 개인의 목표와 조직 목표가 통합될 수 있는 조직환경이 이루어지려면 모든 조직의 정책결정 시에 종업원을 참여시켜야 하며, 직무에 있어서의 도전감 · 책임감을 증가시키기 위한 직무 확

충이 필요하다. 또한 조직 구성원에게 의사 표현, 창의력을 발휘할 수 있는 기회를 제공해야 하며, 민주적 리더십으로 조직관리가 이루어져야 한다. 그러나 McGregor(1960)의 이론은 너무 개인적 요구만 지나치게 강조한 나머지 조직적 요구를 간과하고 있으므로, 조직적 요구와 개인적 요구를 조화한 체계가 바람직하다.

X · Y 이론에 대한 평가

McGregor(1960)는 관리자들이 종업원에 대해 가지고 있는 신념 체계의 예를 들기 위해 단순히 X · Y 이론 체계가 있다고 제안하였지만, 이 이론을 처음 접한 관리자들은 자신을 X 이론 혹은 Y 이론적 관리자로 양분하여 평가를 내림으로써 X · Y 이론 이외에 다른 대안은 없는 이분적 관리 이론이라는 평가를 받고 있다. 현대의 조직관리 이론에는 X · Y 이론과 같은 이분적 구분 외에도 많은 대안적 관리 유형이 존재한다. X · Y 이론은 직관적 가정으로 이루어진 이론이기 때문에 경험적 연구를 수행하기 곤란하며, Y 이론 방식이 조직 구성원의 만족과는 관련이 있으나 수행과의 상관에는 일관성이 부족한 것으로 나타나고 있다. 1960년대 인지심리학이 태동하던 시대적 흐름에 맞추어 개발된 X · Y 이론은 관리자의 사고와 신념이 행동에 영향을 미칠 수 있다는 인지적 기능을 강조한 초기 조직 이론이라는 점에서 역사적 의미를 부여할 수 있다. 그러나 X · Y 이론은 관리자의 신념 못지않게 조직 구성원의 신념도 중요하다는 것을 완벽하게 인식하지는 못했으며, 관리자의 신념과 조직 구성원의 신념이 똑같이 중요하다고 밝힌 것은 호손 연구였다 .

호손 연구

Roethlisberger와 Dickson(1939)의 호손 연구는 산업심리학이 인사 선발, 배치 및 공학심리학을 위한 학문적 역할을 촉진시킬 연구일 뿐만 아니라 조직에서의 인간관계, 사기, 직무 동기 등 복잡한 조직 문제를 다루는 계기를 이룬 연구이다. 원래의 연구 목적은 Taylor의 과학적 관리법에 의한 조명과 생산 효율성 간의 관계 연구였으나 Roethlisberger, Dickson은 호손 연구를 통해 조명과 생산 효율성 간의 관련이 없음에 매우 당혹스러워했다. 그러나 연구자들은 조명과 생산 효율성 간의 연관성이 나오지 않은 이유를 물리적 환경 요인뿐만 아니라 조직 구성원의 동기, 비공식 집단의 존재 등 인적 관련 요인들에서도 찾을 수 있음을 발견했으며, 그 결과 Roethlisberger와 Dickson(1939)은 조직에서의 인적 요인 규명을 본격적으로 연구하는 시발점이 된 인간관계학파를 출범시키게 되었다.

호손 효과

Roethlisberger와 Dickson(1939)은 원래 웨스턴 전기회사의 호손 공장에서 조명의 강도와 생산 효율성 간의 관계를 규명하고자 회사 측에 연구에 참여할 종업원들을 선발해 주도록 요청했다. 그들의 부탁을 받은 회사 측은 연구에 참여할 종업원을 선정하여 연구에 참여시켰다. Roethlisberger와 Dickson은 호손 공장 방문 시 세운 "조명 강도가 열악하면 오류와 생산 효율성이 저하될 것이다."라는 가설이 연구결과와 맞지 않는다는 것을 발견하였다. 그들은 실험을 마치고 실험 내용을 설명하는 자리에서, 열악한 조명 조건에 무선 할당된 종업원들에게 "어떻게 열악한 조건에서도 오류도 일어나지 않고 조명 조건이 좋은 종업원들과 차이가 나지 않을 정도로 높은 생산성을 유지할 수 있었는가?"라고 물었다. 이에 대해 열악한 조명 조건에서 실험에 참여한 종업원들은 "조명의 강도는 우리들이 일하는 데 별 문제가 안 되었다. 우리들이 회사 측과 연구자들로부터 선택되었다는 사실 자체가 우리가 회사로부터 유능한 종업원이라고 인정받고 있다는 증거라고 생각한다. 우리는 연구자들의 기분을 좋게 해 주려는 동기에서 조명환경에 영향을 받지 않고 열심히 일하게 되었다."라고 답하였다. Roethlisberger와 Dickson(1939)은 이러한 대답을 들은 후 조명 강도와 같은 물리적 작업 조건보다 인간의 직무 동기와 같은 사회 · 심리적 조건이 더 중요하다고 결론을 내렸다. 즉 종업원의 조직이나 직무에 대한 태도, 동정적이고 이해심 많은 감독, 조직의 종업원에 대한 인간적인 대우 및 비공식 집단 등이 생산 효율성에 더욱 영향을 미친다는 사실을 발견했다. 이들은 그 후 자신들의 학파를 인간관계학파로 명명하였다.

비공식 집단의 특성

비공식 집단은 공식 조직 내에서 자생적으로 형성된 집단으로, 관리자의 통제를 받지 않으며 공식적 조직 구조도에도 나타나지 않지만 공식 집단의 효율성과 성과에 지대한 영향을 미친다. 조직심리학에서 비공식 집단의 존재가 중요해진 이유는 비공식 집단이 생산 효율성이나 생산 능률의 통제기관으로 작용하기 때문이며, 이의 존재 및 영향력은 호손 연구에서 밝혀졌다.

비공식 집단은 거의 모든 종류의 조직에 존재하는데, 이는 대부분의 조직 구성원들이 비공식 집단을 통하여 친화 욕구 및 교제 욕구를 충족할 수 있기 때문이다. 비공식 집단은 상당한 기간에 걸친 친밀한 대면 상호작용에 의해서 형성되며, 비공식 집단 구성원들 간의 빈번한 만남을 통해 공통된 정체감을 형성하고 상호 관심을 갖게 되는데, 이러한 점들이 공식적 집단과 그 성질에 있어 다르다고 볼 수 있다. 즉 비공식 집단은 빈번하고 개인적인 접촉을 유지하기 위해 규모가 크지 않아야 하며, 행동과 생산에 관한 규범을 형성하기도 한다. 비공식 집단은 나름대로의 집단 행동이나 집단 수행 기준을 설정하고 집행하며, 이러한 비공식 집단의 수행 기준은 공식 집단의 요구와 일치하지 않

을 수도 있다. 비공식 집단에 가입하려는 조직 구성원들의 욕구 중 하나는 비공식 집단이 집단 구성원의 보호막 역할을 한다는 것이다. 비공식 집단 구성원들은 수적 우세로 인해 혼자인 경우보다는 조직이나 상급 관리자의 요구를 더 잘 거부할 수 있으며, 비공식 집단 자체의 지위, 리더, 의사소통과 의사결정 체계를 가지고 있다. 이상과 같이 비공식 집단 멤버십은 조직 구성원에게 큰 영향력을 행사하고 많은 욕구를 충족시키기 때문에, 조직 구성원은 비공식 집단의 기대에 동조하고 높은 가치를 두게 된다.

Roethlisberger와 Dickson(1939)은 호손 연구에서 비공식 집단의 구성원들은 자신들의 생산 기준대로 일하는 것을 발견했으며 이러한 비공식 집단의 목표는 공식 집단의 목표와 갈등을 일으키기 쉽다고 했다. 그러므로 효율적 조직관리를 위해 경영층은 비공식 집단의 존재를 인정하고 이해해야 하며, 공식적 조직 구조상의 관리자 역시 비공식 집단과 이들 구성원들로부터 인정받아야 한다. 최선의 방법은 관리자나 감독자들이 공식적 조직의 리더인 동시에 비공식 집단의 리더로서 조직과 종업원 욕구 간의 균형을 이루는 것이다. 이를 위해서는 관리자나 감독자들이 비공식 리더와의 적당한 친밀감을 형성하고, 의사결정 과정에 비공식 집단을 참여시킬 필요가 있으며, 경영에 관한 정보를 공유해야 한다.

Argyris의 성장 이론

McGregor(1960)가 X · Y 이론으로 조직 실무자들에 명성을 날리고 있을 시기에 Argyris(1972)는 또 다른 조직 이론을 제시하였다. Argyris(1972)가 제안한 조직 이론을 **성장 이론**(growth theory)이라 하는데, 성장 이론에서는 조직에 따라 인간의 성장은 촉진되기도 하고 정지되기도 한다고 보았다. Maslow의 동기 이론과 마찬가지로 Argyris는 인간의 성장은 자연스럽고도 건강한 것이기 때문에 조직은 종업원의 성장을 무시하거나 저해하기보다는 종업원의 성장을 촉진할 수 있도록 도와주어야 한다고 주장했다.

Argyris는 인간의 성장이 다음과 같은 방식으로 이루어지게 된다고 제안하였다.

1. 인간은 수동적에서 능동적 유기체로 성장한다.
2. 인간은 종속적에서 독립적 유기체로 성장한다.
3. 인간은 즉각적 만족을 추구하는 유기체에서 만족 지연을 감내할 수 있는 유기체로 성장한다.
4. 인간은 구체적인 것만을 다룰 수 있는 유기체에서 추상적인 것도 다룰 수 있는 유기체로 성장한다.