

## 조직 및 관리이론의 발전단계

남중현  
경영학과

### <요약>

문제인식과 이론은 언제나 상호 불가분의 관계에 있다 어느 조직 및 관리이론이 등장할 수 밖에 없었던 시대적 불가피한 여건과 배경을 이해함은 그 이론의 적용조건과 한계를 밝혀주는 중요한 작업이 될 것이다 그리고 이것은 기업들에게 스스로 적절한 이론을 선택 평가하게 하는 인식기준을 제시하고 또한 조직진단의 능력을 높혀줄 것이다. 이 논문에서는 각 시대별로 조직 및 관리이론들의 패러다임의 의미있는 등장을 시대별로 정리하여 나타내어 본 것이다

---

## The Developmental Stages of Theoretical Paradigms in Organization and Management

Nam, Joong-Heon  
Dept. of Management

### <Abstracts>

There are always very close relationships between problem perception and theory generation. The understanding of periodical situations and backgrounds that a certain theory should be appeared inevitably will be the important task in order to clarify the applicable conditions and limitations of the theory and This will provide enterprises some cognitive criteria by themselves and level up the ability for doing organizational diagnosis. In this article, It is intended to summarize and display the meaningful turning points of theoretical paradigms in the fields of Organization and Management matching to the each passing period.

---

## 1. 서 론

조직 및 관리이론의 발전단계에 관한 이 논문은 각 시대별로 이론의 의미 있는 새로운 등장과 학파의 부상을 열거해 본 것이다 이론이란 대체로 어떤 문제인식과 더불어 그 해결의 필요성 때문에 생겨나는 것이다 조직관리에 관한 각 이론의 발전단계는 마치 계절의 변화에 따라 입어야 할 알맞는 옷이 다르듯이 각 시대의 산업사회가 안고 있는 조직관리상의 특수한 문제인식과 그 해결을 위하여 적합한 형태로 나타났고 또한 그 세력을 얻었다고 보겠다

각 이론들이 출현할 수 밖에 없었던 불가피한 시대적 배경과 여건을 이해함은 매우 중요한 일이라고 하겠다 이것은 바로 이론의 적용조건과 한계를 규명해 주는 작업이기 때문이다 어떤 기업이 놓여 있는 특수한 환경에 대한 이해가 가능하다면 이것은 어떤 발전단계의 배경과 유사한지를 밝힘으로서 해당이론이 어떻게 선택되고 적용되어야 하는지를 잘 시사해 주기 때문이다 뿐만아니라 우리가 조직 및 관리에 관한 어떤 이론이나 기법을 만나게 될 때 이러한 발전단계에 관한 검토에 의하여 이것이 어느 단계의 어느 이론의 집단에 속하게 되는지 파악하는 평가능력도 생기게 된다 그리고 이것은 이론의 효율적인 선택 뿐만아니라 어떤 문제를 해결하는데 보다 실질적 도움이 될 수 있을 것이다

흔히 이론의 뿌리나 이론의 족보를 몰라 혼란을 경험하거나 비효율적인 연구노력의 낭비를 초래할 수도 있다 만약 아무리 연구를 열심히 하더라도 이론의 복잡한 늪에 빠져 자기자신이 무엇을 왜 하는지도 모르고 방향감각을 상실한다면 그 연구들은 거의 무의미할 것이다 지식과 지식사이의 관계를 무시한 채 단편적인 지식의 혼학적 암거나 편견에 치우쳐 온 과거의 경직된 연구문화나 습관에서 탈피하지 못한 연구들을 반성해 보는 계기를 줄 수 있을 것이다 조직 및 관리이론의 발전단계에 관한 연구는 자기자신의 연구가 지금 어느 위치에서 진행되고 있는지 그 좌표를 인식하는데 도움이 될 것이며 또한 어느 기업의 특수성에 비추어 볼 때 과연 알맞는 이론을 선택하여 연구하고 있는지를 스스로 반성할 수 있는 능력을 생기게 할 것이다

여기서 각 단계별 이론들은 어느 특정시기에만 국한하여서 생각났다가 사라졌음을 말하는 것이 아니라 그 시대에 의미있는 등장 (turning point)이 있었다는 것이다 그러나 과거의 단계에 속하는 이론들의 패러다임을 연구하던 많은 학자들이 아직도 존재하여 자기 주장을 계속 강화시키고 있기 때문에 현 시점에서 볼 때는 여러 패러다임들이 서로 경합하면서 다양한 관점들을 공시적으로 형성하고 있는 모습을 보게 된다 그리고 보다 나중 단계의 이론이 전 단계의 이론들을 종합적으로 내포하기도 한다 그러나 새로이 등장을 한 이론들이 대체로 바로 그 등장의 개척적인 의미가 부각되었을 때는 그 중요성이 가장 인정 되지 않을 수 없다 그리고 여기서 이론의 발전단계는 전세계적인 일반적 추세를 생각하려는 것이므로 지역별로 차이가 있음은 물론 달리 고려되어야 할 것이다

특히 제로베이스 패러다임의 등장은 1990년경 이후부터 사회주의 사회의 붕괴와 정보기술 및 자동화기술의 급속한 변동과 더불어 더불어 세계의 생산양식의 대변동으로 나타난 새로운 패러다임이다. 이 패러다임은 단순히 환경적용의 논리에 벗어나 기업의 조직들이 생산양식의 대변동으로 큰 혼란을 겪게 됨으로서 근본적인 조직혁신을 시도하려는 이론체계라고 볼 수 있다 제로베이스이론은 상황적 접근, 비판적 접근 그리고 정보기술이 상호 종합적으로 결합하여 독특한 패러다임을 형성하여 앞으로의 시대의 조직문제를 근본적으로 해결하려는 이론이라고 볼 수 있다 제로베이스 패러다임의 등장을 다른 패러다임의 등장과 비교하고 또한 그 상

호관계를 살피면서 전체적으로 이해하는 것이 이론의 선택 및 현실적용에 도움이 될 것이다

## 2. 조직 및 관리이론의 발전과정

### 1) 전근대적관리이론 (Preindustrial Management Theory; 고대 및 중세)

고대사회나 중세사회는 신분사회다. 노동하는 자는 노동을 시키는 자에게 철저하게 종속되었고 그로부터 지배 명령을 받는 절대권력관계에 있었다. 때로는 생사여탈권이 오직 상전에게 있었다. 그러므로 이때의 형태 및 노동의 수준은 상전의 의지나 자비심여하에 달려 있었다. 따라서 노동의 사용자는 그 효율이나 강도를 위하여 무슨 특별한 아이디어가 필요하지 않았고 대개는 이 노동사용의 권력행사에 의도적인 저항을 거의 받지 않으므로 이를 위하여 걱정할 일이 특별히 없었다 보다 혹독한 형벌만이 성과를 높여주는 노동관리의 수단의 전부였다고 하여도 과언이 아니다 이 시대에는 정치이론과 관리이론의 분화가 이루어지지 않았다고 보겠다

그리나 시민혁명과 계몽사상을 경험한 근대사회가 출현한 이후 신분사회에서 계약의 사회로 그 성격이 크게 변모한다 자유임금 노동자와 사용자간에 계약을 맺는 이러한 상대적 권리관계의 시대에 이르면 사정이 크게 달라진다 동일한 근로계약에 의해서도 관리의 성공여하에 따라 얼마든지 그 노동성과가 달라지게 되는 것이다 노동의식이나 동기의 차이에 의하여, 개개인의 능력이나 특징에 의하여 그리고 관리방식 또는 인력개발의 차이 등에 의하여 그 결과가 많이 달라지게 되는 것이다 따라서 노동의 사용자는 동일한 근로계약, 동일한 임금부담하에서도 노동자로 부터 보다 많은 노동력을 얻기 위한 고민을 하지 않을 수 없었으며 이러한 배경하에서 여러가지 사고방식이나 방책이 강구되기 시작하였다고 하겠다

### 2) 과학적관리이론의 시대 (Scientific Management Theory; 1910~30)

합리주의와 실증주의 사상이 극치를 이루던 시대의 사조와 발맞추어 등장한 관리사상이다 산업혁명이후 계속하여 과학적, 합리적인 관리의 단편적인 시도가 있어 왔다 그리고 이러한 시도들을 집대성하고 사고방식을 체계화시켜 과학적관리론(Scientific Management)이라는 저서를 낸 테일러 (Taylor, 1911)<sup>1)</sup>가 유명하게 되었다

테일러는 원래 현장의 노동자로서 작업장의 작업과정을 세심히 관찰하고 개선점을 모색한 결과 한 산업의 시대를 결정짓는 관리사상을 정립하였던 것이다 그의 사고방식을 보면, 첫째, 분업이 효율적이라는 생각에 입각하여 작업을 단위과업으로 분해한 다음 둘째, 이것을 과학적 합리적으로 연구하여 단위과업을 표준화 시키는 것이다. 표준동작, 표준도구, 표준작업시간, 표준작업량, 등이다 셋째, 표준작업량을 기준으로 강력한 인센티브 (Incentive)를 적용시키는 것이다. 소위 차별성과급제 (Differential Piece Rating System)가 이것이다 비례성과급제, 할증성과급제 보다도 더 심한 인센티브 제도였다. 이것은 개인의 목표와 조직의 목표를 이러한 강력한 인센티브에 의하여 통합시킬 수 있다는 논리이다 넷째, 전문감독인

1) Fredrick W. Talor, *The Principle of Scientific Management*, New York;Harper and Broders, 1911

(Foremanship)제도를 두어 자신은 거의 작업 하지 않고 타인의 작업실적을 표준과 대비 감독하는 순수관리자들을 두게 되었다

이러한 그의 과학적관리 이론은 생산성중심의 노동통제, 잉여물축적에 효율적이며 그 당시 독점자본주의의 형성에 기여한 바도 많다고 보겠으며 또한 관료조직 형성의 원리이기도 하다 그리고 이 이론은 그 뒤에 더 발전되어 페욜(Fayol)의 일반원칙, 포드시스템(Ford System)의 관리방식으로도 연결된다 보다 거시적인 베버(Weber)의 관료조직(Bureaucracy)이론도 그 조직의 근본원리는 이 과학적관리이론과 일맥상통한다고 보겠다

이러한 테일러의 관리사상은 그것이 적용되는 곳마다 효과를 보게 되었고 그 당시에 무질서 하던 산업사회를 재편하고 노사갈등의 문제를 크게 치유하였던 것이다 그 이전의 주먹구구식 보상체계가 정돈되고 근로자들 사이의 불공정성에 의한 불만도 극복되고 동기도 유발되었다 따라서 그 당시 산업사회에서는 이 관리사상이 마치 불변의 진리처럼 점차 확고한 지위를 굳혔다 그러나 이러한 과학적관리 사상도 몇십년 뒤에 세계대공황을 경험하는 시대에 이르면 그 한계에 부딪히게 된다 과학적관리이론은 지나치게 경제인 가설에 입각한 점, 그리고 근로자들끼리 상호경쟁하는 개별적 존재를 전제한 점, 그리고 지나치게 인간을 구조에 맞추려는 특징에서 비판이 제기된다

### 3) 인간관계론 (Human Relations; 1930~50)

노조들은 과학적 관리이론에 의한 지나친 능력제가 노동자들을 서로 경쟁시켜 생활안정을 크게 위협하므로 거부하는 경향을 보이게 된다 더이상 과학적 관리이론이 먹혀 들어가지 않는 여건이 점차 도래한 것이다 그리고 이 시기는 세계전체가 대공황을 경험하면서 몸살을 앓던 시기였다고 할 것이다

인간관계론의 관리 사상의 형성은 이러한 대공황의 경제적 환경구조와 밀접한 관련이 있다고 사료된다 대공황은 산업전체에 공급이 수요를 훨씬 초과하여 경제가 마비되는 현상이라고 할 것이다 독점 자본주의의 극단적 발달로 부(富)의 축적이 편중되고 노동자 대중의 구매력 상실로 공장마다 재고가 많이 쌓이고 기업은 목표 생산량을 낮추어 유한생산(有限生產)을 하지 않으면 안되는 실정인 것이다 미국의 루스벨트 대통령은 국내의 불황을 타개하기 위한 뉴딜정책에서 적자재정지출의 정책에 의한 대토목 사업을 통하여 일반 국민들의 소득 창출을 시도하였고 이때 케인즈의 유효수요이론이 그 이론적 뒷받침을 했던 것이다 그리고 이러한 불황을 타개하지 못한 선진자본국의 여러 나라들은 내부에 혁명을 경험하거나 또는 이를 외부로 전가시키기 위한 전쟁의 유혹을 받게 된 것이다

이러한 상황 속에서 강력한 인센티브에 의한 과학적 관리론의 적용이 기업체 노동자들에게 완강한 거부감을 주게되는 것은 당연한 일이다 유한생산(有限生產)을 할 수 밖에 없는 기업 상황에서 표준 작업량을 초과한 노동자들의 상호 치열한 경쟁은 결국 동료 노동자들의 대량해고로 이르게 하거나 자기해고를 초래할 뿐이라는 사실이다 그리고 주위에 실업자가 많은 상황과 표준 작업량의 점진적인 상향설정은 근로조건의 악화로 치닫게 하였다

기업의 공식적인 규범인 과학적 관리의 강력한 인센티브에 쫓아 표준작업량 이상을 경쟁적으로 생산하려는 노동자들이 동료노동자들의 눈에 지독한 이기주의의 배신자로 비쳐 경원시당하기가 일쑤였으며, 노동자들은 일반적으로 회사의 규범을 따를 것인가 아니면 상호 경쟁을 제한하는 동료 노동자들의 기대에 부응할 것인가의 쟁성의 양자택일로 갈등을 겪지 않으면 안 되는 상황에 놓이게 된 것이다 이러한 배경에서 기업의 경영자 및 관리의 실무자들은 과학적

관리의 한계를 인식하고 새로운 관리기법의 필요성을 은연중에 느끼고 있었던 것이다.

이러한 산업계의 분위기에서 메이요(Mayo, 1933) 교수팀에 의한 유명한 호오돈(Hawthorne) 공장의 실험<sup>2)</sup>은 비록 단순히 실험의 오염현상(Artifacts)에 불과 했지만 의도하지 않은 결과로서 인간관계론(Human Relations)이라는 새로운 관리사상을 태동 시키는 계기가 되었다. 노동자들은 자신의 일에 중요성을 느끼고 싶어하며 회사와 인연을 맺고 소외감을 극복하고자 하며 인정을 받고 싶고 재량을 갖고 능동적으로 일하며 불만을 토로하고 제안을 할 수 있는 기회를 원하고 있는 등 사회적 감정(Social Sentiments)을 가진 존재라는 인식을 새롭게 한 것이다. 이것은 과학적 관리론에서 노동자들을 경제인가설에 의거하여 이해하려는 시도와 비교할 때 새로운 강조점이라 할 수 있다. 그리고 노동자의 만족의 성과를 높힐 것이라는 원칙하에 여러 가지 동기유발의 기법이 개발되었고 노동자들 사이에는 회사의 공식적인 규범과 조직과는 달리 비공식적인 규범과 조직이 엄연히 존재하며 이 양자를 통합하는 접근이 필요함을 인식하게 된 것이다.

호돈공장실험 이후에 각 기업체에 보급된 인간관계론의 관리사상과 기법은 그 당시에 극히 혼란에 빠져있던 산업사회의 질서를 회복해 나가는 가시적인 효과를 나타내었다. 욕구단계설(Hierarchy of Needs)을 주장한 마스로우(Maslow, 1943)<sup>3)</sup>가 이론적인 큰 초석이 되었고 그 이후에도 계속하여 많은 유명한 학자들이 계속하여 이 연구에 참여하는 경향을 나타내었다. 그리고 점차 인간관계론은 과학적 관리론 보다 우월한 관리사상이라는 신념이 팽배하게 되었다.

맥그리그(MacGregor, 1960)의 X, Y이론<sup>4)</sup>, 리커트(Likert, 1967)의 민주적 리더쉽(Democratic Leadership)<sup>5)</sup>, 헤즈버그(Herzberg, 1968)의 두요인이론(Two Factor Theory)<sup>6)</sup>, 아지리스(Argyris, 1957)의 성숙이론(Maturity Theory)<sup>7)</sup>, 등이 잘 알려져 있다. 상담제도, 제안제도, 각종 종업원참가제도, 목표관리(M B. O), 그리드(Grid) 훈련 등의 많은 여러 기법들이 개발되었다.

그러나 인간관계론의 사상과 기법은 점차 그 적용상 한계를 다시 불러일으키면서 행동과학과 더불어 등장한 상황이론의 세력에 점차 자리를 양보하게 되었다.

#### 4) 행동과학 및 상황이론

(Behavioral Science and Situational Theory; 1950~70)

미래학자들이 거론하는 소위 후기산업사회는 대개 세계 2차대전을 경험한 후 선진자본국으로

- 2) Elton Mayo, *Human Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1911.
- 3) Abraham H. Maslow, "The Theory of Motivation", *Psychological Review*, 1943, July, pp. 370~396.
- 4) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, "Management Review", New York, McGraw-Hill Book Co. 1960, pp. 33~50
- 5) Renis Likert, *The Human Organization*, New York, McGraw-Hill Book Co 1967 )
- 6) Fredrick Herzberg, "One More Time; How Do You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, Vol. 46, 1968, January, February, pp. 53~62.
- 7) Chris Argyris, "The Individual and Organization; Some Problems of Mutual Adjustment", *ASQ*, Vol. 2, 1957, June, pp. 1~24.

로부터 시작한다고 보고 있다 그리고 이 시대의 가장 중요한 특징은 기술환경이 매우 급변한다는 사실이다 소위 정보사회의 도래가 이것이며 이 때문에 사회의 문화, 종교, 이념, 제도, 등 상부구조를 포함하여 모든 것이 소용돌이(turbulent)치며 급변하는 시대가 된 것이다

언제나 그렇듯이 전쟁은 인간들사이 또는 민족들사이 가장 치열한 생존경쟁으로서 사회변동의 진원지라고 할 것이다 우리나라로 임진왜란, 병자호란, 구한말의 열강들의 각축전, 그리고 식민지시대의 항일투쟁, 그리고 6·25사변을 거치면서 동방의 조용하고 예절 바른 은둔국이라기 보다는 격변의 첨단지역이 된 것이다

후기산업사회에서는 개인이든 조직이든 사회이든 생존하기 위하여 상황 또는 환경을 중시하지 않을 수 없었다 의사결정 주체를 제외하곤 모두 환경인 셈이며 각 요소별 상호작용 수준이 매우 높아지며 모든 의사결정에는 환경의 인식을 전제로 한 종합적 인식이 불가피하게 되었다 국제환경, 미래의 예측, 각종 기술변화, 정치, 경제, 역사, 문화, 사회심리, 종교, 등의 인식들이 종합적으로 결합되는 것이 요청되는 것이다 마치 조직은 환경이라는 바다위에 떠 있는 조그만 배에 비유할 수 있는 사고방식이다 항해를 잘하는 것은 바로 배의 내부문제 뿐만 아니라 배 밖의 환경의 영향에 관한 인식도 잘 해야 하는 것이며 그 환경이 급변할 때는 더욱 그럴 것이다

의사결정에서 상황에 관한 인식이 중요하다고 전제된다는 사실은 과학적관리론과 인간관계론 사이의 우열비교의 논쟁을 종합하여 종식시키는 결과에 이른다 이 당시의 실무자들은 인간관계론이 가장 우월한 관리방식이라는 견해에 대하여 회의에 젖게 되었다 최선의 관리방식이란 미리 그 방향이 고정되어 있지 않고 바로 상황에 따라 좌우될 문제라는 인식과 연결된 것이다 미시적이든 거시적이든 컨틴전시(Contingency)의 개념이 행동과 조직의 매우 중요한 원리로 등장하여 신축성(Flexibility)이 생명처럼 되었다<sup>8)</sup> 예를들면, 미시적인 이론으로서 오늘날 리더십이론 중에 가장 발전된 것으로 보편적으로 인정되고 있는 허시와 브랜차드(Hersey & Blanchard, 1969)의 라이프-사이클(Life-Cycle)이론<sup>9)</sup>도 사실은 상황이론이며, 좀더 거시적으로 우드워드(Woodward, 1958)<sup>10)</sup>, 번즈와 스토퍼(Burns & Stalker, 1961)<sup>11)</sup>, 로렌스와 로쉬(Lawrence & Lorsch, 1967)<sup>12)</sup>, 페로우(Perrow, 1973)<sup>13)</sup> 등의 조직환경론들이 그러하며, 또한 사이몬(Simon, 1960)<sup>14)</sup>의 의사결정론과 알드리히(Aldrich, 1986)<sup>15)</sup>의 조직생태학적 입장도 여기에 포함된다 그리고 이러한 이론적 발달의 주제는 환경변화에 대처한 조직의 문제를 진단하고 변화전략을 구사하는 조직개발이나 인력개발 및 경력개발을 중시하는 인적자원관리가 중요한 연구주제로 부상케 되었다<sup>16)</sup>

8) 오세철, 「조직행동」, 박영사, 1983, pp 186~296

9) Hersey, Paul, and Kenneth Blanchard, "Life Cycle Theory of Leadership" *Training and Development Journal*, May, 1969

10) John Woodward, *Management and Technology*, London, Majesty's stationery Office, 1958, pp 4~30

11) Tom Burnsand G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, London, Tavistock, Publications, 1961, Chapter 6, pp 96~125

12) Lawrence, Pawl R and Lorsh, Jay W *Organization and Environment, Managing Diferenciation and Integration*, Boston;Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967

13) Charles Perrow, "Organizational Dynamics", *Pesonnel*, 1973, Summer.

14) Herbert A. Simon, *The New Pattern of Management Decision*, New York, Harper and Row, Publishers, Inc. 1960, pp 8~13

15) Howard Aldrich, *Population Perspectives on Organizations*, Uppsala, 1986

이 상황이론은 과학적관리론이나 인간관계론이 조직의 내부에만 주로 관심을 갖는데 반하여 상황 또는 환경이라는 조직외부의 인식과 관련하여 신축성 문제를 중시한 점에서 차이가 있다

그리고 1950년경에 미국의 포드(Ford) 재단에서 거액의 연구비를 회사하여 공동연구 프로젝트를 실시한 바가 있는데 인간의 행동을 이해하기 위하여 여러 분야의 학자들이 공동으로 참여하였다 그리고 이 연구결과로 한가지 중요한 반성을 하게 되었다. 즉 점차 분화되어 가는 분과학문으로는 인간의 행동이 도저히 제대로 이해될 수 없고 반드시 종합학문(Interdisciplinary Approach)으로서만 가능하다는 인식이다. 이러한 종합학문의 정신을 바탕으로 소위 행동과학(Behavioral Science)이 나타났고 이 학문적 결과가 조직연구에 크게 활용되게 된 것이며 조직행동론(Organizational Behavior)이라는 학문의 발생도 이러한 종합학문의 정신과 인식론에 기초를 두고 시작한 것이다

그리고 이러한 종합학문적 경향은 상황론이 종합인식과 그 쾌를 같이하게 되었다. 종합학문적 연구경향은 그 이후 구조(Structure)의 속성연구, 개방체계(Open System) 연구의 결과를 낳게 되고 이것이 조직연구와 결합됨에 따라 조직연구는 그 폭과 깊이를 훨씬 더하게 되었다. 그러나 이러한 종합인식의 경향은 다음의 비판조직이론에서 계급의식이 덧붙여지고 총체적 비판인식으로 더 심화되는 시대에 직면하게 되었다

### 5) 비판조직이론(Critical Organization Theory; 1970~90)

후기산업사회에서 조직들은 대개 환경의 변화로 기존의 제도나 정책이 무너지고 조직의 균열이나 분열이 더욱 심화되는 일체성 위기를 공동적으로 경험하게 된다. 조직내 공정배분에 관한 문제가 크게 대두되게 되었고 조직의 구조적 모순 때문에 조직구성원들 사이에 심각한 괴리의식 및 파벌의식이 팽배하게 되었다. 또한 자본가의 권위가 정당성 위기를 맞이하게 되었다 조직이론의 기술적 측면보다 사상적 측면이 강조되어 온 경향이 크게 나타났다.

조직의 윤리성, 도덕성, 규범성, 당위성, 방향성, 공정성, 공동의사결정, 공동체의식의 형성문제 등이 강조되어 제기된다 비판조직이론은 앞에서 언급한 과학적 관리론, 인간관계론을 포함하여 상황이론까지도 이론적 틀은 서로 차이를 보이면서 더욱 정교화 될지라도 결국 자본가의 잉여물재생산에 기여하기 위하여 부가가치 창출에 궁극적 관심을 갖는 보수적인 전통적 조직이론이라는 점에서는 모두 공통된다고 비판한다. 비판조직이론은 이러한 전통적조직이론이 인간을 조직의 목적으로 대하기 보다는 조직의 수단으로 대하는 입장을 비판한다 그리고 사용자 자신에게는 문제가 없는듯이 논외로 하고 일반 노동자들의 행위에 대해서만 연구의 간심을 갖는 것을 비판하고 오히려 사용자와 노동자와의 상호 이해관계 및 역학적 관계 자체에 관심을 많이 갖는다

전통적조직이론은 오늘날처럼 자본이 모순적 결과를 심화시키는 상황에서는 그 적용의 한계를 크게 드러내고 있다고 본다. 그리고 전통적 연구문화나 연구방법에 대한 변혁의 필요성을 주장한다. 구성원들 사이의 일체감의 회복이 없는 부가가치의 창출은 조직을 균열, 붕괴시키는 위기의 한계에 직면한다고 본다

비판조직이론은 결국 종합인식에 의한 비판적 의식을 갖으면서 조직의 공정성과 일체감 및 공감대형성, 공동체형성에 관심을 갖는 이론이라고 하겠다. 따라서 비판조직이론은 거시적, 역동적, 진보적인 성격을 갖는 이론이다

비판조직이론은 먼저 조직의 다양한 관점(Perspectives)들의 연구에서부터 출발한다. 모

어전(Morgan, 1979)<sup>17)</sup>이나 페퍼(Pfeffer, 1982)<sup>18)</sup> 또한 애스트리와 반드밴(Astley & Van De Ven, 1983)<sup>19)</sup> 등이 이러한 시도를 하였다 비판조직이론의 대가인 클레그(Clegg, 1980)<sup>20)</sup>는 조직의 구성원리를 생산양식의 하부구조로 부터 출발하는 새로운 이론 체계를 제시 하였다 그리고 비판 조직이론의 중심을 형성하는 세력은 1975년 EGOS(The European Group for Organizational Studies)<sup>21)</sup>를 만들어 부르조아 조직이 다루지 못했던 생활들의 해명을 시도 하고 있다.

조직의 목표는 근본적으로 존재하지 않으며 알고 보면 지배적 파벌의 자기주장일 뿐이라고 본다 조직의 내부를 잘 들여다 보면 이해관계가 서로 상충하는 개인, 집단 및 계급들이 서로 갈등관계만 가득한 현장일 뿐이라고 본다. 비판조직이론은 결코 어떤 기준의 목적 의식이나 관점에 은폐되지 않고 있는 그대로의 조직의 본질을 적나라하게 파헤치려는 의도를 갖고 있다 조직의 문제는 인식하기를 원하는 부분만을 선별하여 보아서는 그 본질적 실체가 결코 제대로 드러나지 않기 때문이다

비판조직이론은 그 갈등론적 사고방식에 의거하여 자본가의 노동통제 전략과 노동자의 대응 전략에 관한 연구에 관심을 갖게 되며 노사간의 역학적 구조관계와 집단적 유대결성, 그리고 권력의 경쟁과정, 자본과 국가권력 사이의 관계등 조직의 권력현상을 분석하게 된다 브레이버만(Braverman, 1974)<sup>22)</sup>, 스토레이(Storey, 1983)<sup>23)</sup>, 테르본(Therborn, 1978)<sup>24)</sup> 등의 학자들도 또한 관련된다 그리고 파벌연구 성격의 디모그라피(Demography)이론<sup>25)</sup>이나 비교문화적 관점의 연구도 그 비판적 성격이라는 점에서는 그 맥락이 간접적으로 연결된다

비판의식이란 원래 언제나 삶의 현장의 총체적 인식하에서 가능하므로 심리학, 사회학, 문화인류학을 중심으로 거의 모든 학문의 주요한 원리들을 유기적으로 결합하여 종합인식의 틀을 구성하는데 관심을 갖는다<sup>26)</sup> 그리고 이러한 종합적 총체적 조직인식의 틀을 갖출 때만이 진정한 비판의식의 형성이 가능하고 오늘날 조직 문제를 근본적으로 이해하고 풀 수 있을 것으로 본다 그리고 비판조직이론은 지식을 구하는 인식론의 측면에서 볼 때도 종합적 다각도

16) 이 관점에 대하여 우리나라에서 대표적인 많은 학자들이 이 관점을 취하고 있는 듯 하다

17) Gipson Burrell & Gareth Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Ecological Books, Ltd , 1979

18) Jeffery Pfeffer, *Organization and Organization Theory*, Pitman, 1982

19) Astley W Graham & Van De Ven, Andrew H . "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", ASQ, 28, 1983, pp 245~273

20) S Clegg & D Dunkerley, "Organization, Class and Control", Routledge & Kegan Paul, 1980

21) 오세철, "비판조직이론", 「사회학연구 둘째책」, 대영사 1984, pp 57~58

22) H Braverman, *Labor and Monopoly Capital*, Monthly Review Press, 1974

23) John Storey, *Managerial Prerogative and Question of Control*, Routledge & Kegan Paul Plc , 1983

24) Goran Therborn, *What Does the Ruling Class Do What it Rules?* NLB, 1982

25) 필자의 박사학위논문, 조직디모그라피(Organizational Demography)의 형성원인과 그 영향에 관한 실증적 연구, 연세대학교 대학원 1988 참조

26) 필자가 인식하기로 우리나라에서 비판조직론의 가장 대표적인 학자로는 연세대학교의 오세철 교수 (저서, 「조직행동」, 박영사, 1983)라고 할 수 있다 그리고 연세대학교 윤세준 교수, 홍익대학교의 신병현 교수, 국제대학교의 김영진 교수 등이 이 분야에 조예가 있는 듯이 여겨진다 필자 자신도 비판조직론에 오랫동안 관심을 가져왔다 (저서, 「조직사회와 근본문제」, 1988, 형설출판사). 그러나 점차 필자가 분류해 본 제로베이스이론의 불가피한 시대적 요청을 외면할 수 없음을 느낀다

접근의 방법을 사용한다. 논리실증주의나 해석학주의의 방법론 뿐만 아니라 비판주의 방법론의 적용을 매우 강조하는 것이다.

그리고 새로운 조직문제 인식이 요청되는 여건에서 역시 비판의식에 입각한 조직진단이 매우 중요한 주제가 된다. 그리고 일체성 회복을 위한 공동상징의 의식이나 합의를 도출하기 위한 조직문화 및 기업문화의 형성이 중요하다. 스미르치크(Smircich, 1983)<sup>27)</sup>, 딜과 케네디(Deal & Kennedy, 1982)<sup>28)</sup>, 세인(Schein, 1985)<sup>29)</sup> 등의 연구가 여기에 해당된다. 그런데 이 문화를 정착 시키는 과정은 마치 소규모의 이데올로기 투쟁을 방불케 한다. 그리고 공정한 인사관리의 정책과 제도의 개선, 노사간의 역학관계를 좌우하는 노동법규에 관한 연구, 노조 및 노동쟁의에 관한 인식, 노동시장 등도 또한 비판조직이론과 깊이 관련되는 주제들인 것이다

#### 6) 제로베이스 조직이론(Zero Base Organizing Theory<sup>30)</sup>; 1990 이후)

상황이론과 비판주의 정신의 부분적으로 반영되고 또한 정보시스템 기술이 결합될 가능성에 비추어 필자 자신이 임의로 제목을 붙여 미래의 한 발전과정으로서 분류를 해 본 내용이다. 기존의 조직들이 후기 산업사회의 급격한 생산양식의 변동적 환경에 적응하기 위하여 기존의 조직의 틀 및 기존의 조직에 관한 지식을 근본적으로 과감히 버리고 첨단기술을 활용하여 전혀 새로운 조직을 재구성하게 될 것이라는 입장이다

세계체계(World System)가 자본주의와 사회주의 사이에서 서로 경합<sup>31)</sup> 하다가 소련 제국의 붕괴로 말미암아 전세계는 바야흐로 극우로 역사의 물줄기를 틀고 새로운 치열한 약육강식의 기술 및 경제전쟁의 시대로 돌입하게 되었다. 기업들은 국내외로 경쟁력 향상을 위한 생존의 문제를 앞두고 새로운 분기점을 맞이하게 된다. 과거의 비대했던 조직의 규모를 급속히 줄이고 잉여인력을 위한 새로운 조직설계 및 새 업무의 창출을 과감히 추진하지 않으면 안되게 되었다. 조직 경쟁력을 높이는 과제에 생산양식의 저항이나 조직의 도덕성을 언급할 여유나 여지가 없게 되었다. 이 전쟁에 지면 모두가 파멸한다는 위기의식이 기업과 나라전체를 뒤덮는 시기가 된다. 이 거대하고 부도덕한 역사의 힘을 아무도 거역하기 어려우며 오직 생존을 위하여 국가든 기업이든 개인이든 오직 적응의 논리만이 크게 지배되는 시대이다

후기 산업사회는 더욱 자본장비율을 고도화시키고 생산자동화, 무인공장화로 치닫으며 소수의 고임금 고급인력만이 기업에 남게 된다. 후기산업사회에서는 노동가치설이 근본적으로 무너진다. 자본이 노동과 결합되는 부담을 벗어버리고 자본이 스스로 자본을 재생산 하는 돌파구를 열어가는 자본 대변란의 시대적 특성이 있다. 첨단 대기업의 고임금 고급인력의 근로자들은 자본가와 이해관계가 서로 근접 함으로써 내부의 노사분규가 점차 사라지게 되는 반면

- 
- 27) Smircich,Linda, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", ASQ, 1983, pp.339~358.
  - 28) T E Deal and A Kennedy, *Corporate Culture, The Rites of Corporate Life*, Addisior-Wesley Publishing Co 1982.
  - 29) Edger H Schein, "Coming to a new Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter, 1984.
  - 30) Zero Base Budgeting(영점예산편성)이라는 말에서 힌트를 받아 필자가 만들어본 신조어이다. 기존의 지식을 모두 버리고 원점에서 새로이 재구성하는 창의적 사고방식을 강조하기 위함이다
  - 31) Daniel Chirot & Robert K Merton, "Social Change in the Modern Era", Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1986

유직자와 무직자 사이의 기업외부의 사회갈등이 연출될 가능성이 많다

후기산업사회의 대기업들은 앞으로 고도의 자본집약적 첨단 핵심기술을 제외하고는 대부분 내부조직이 핵분열 되면서 떨어져 나갈 조짐을 보이게 될 것이다 내부적으로도 문제해결을 할 수 있는 전문가 중심의 팀형조직이 등장하며 기술도급형 관리체제로 바꾸어져 기존의 직급 체계들이 없어질 가능성이 많다 생산자동화 및 사무자동화의 과정과 새로운 조직설계에 의하여 조직의 규모가 급속히 줄어 들면서 자본 집약의 수준이 크게 높아지는 조직혁신이 요청되는 것이다 그리고 조직이 외부와의 협동의 밀도가 높아지고 시간적 공간적 조직의 개념이 변화하여 내부와 외부의 경계가 없는 형태가 될 것이다 그리고 중소기업들은 기술전문화의 방향으로 나아가면서 대기업과는 더욱 긴밀한 연계를 갖게 될 것이며 산업계 전반의 세력판도의 큰 변동이 예상된다

이 시대에는 조직 혁신<sup>32)</sup>이 기업에 가장 중요한 경영혁신의 과제가 된다 정보혼란 업무혼란 그리고 조직혼란의 현상이 기업에 일반화 될 것이다 그리고 이를 극복하기 위한 조직혁신은 근본적으로 새로운 조직진단과 조직설계의 변화를 필요로 한다 따라서 종래의 조직연구가 추상적인 사상을 많이 논하거나 의식조사를 많이 하는 방법에서 벗어나 기업현장의 각 기능과 활동속에서 구체적으로 조사되고 검정되고 실현하는 연구의 경향을 요청하게 된다

조직혁신 없이 과거의 조직 및 관리의 틀을 그대로 유지하고서는 기술혁신도 불가능할 것이다 이때 과거의 기존 조직 자체가 부담이 되는 경우 첨단사업의 경우 아예 새로운 회사를 따로 설립하는 경우도 있을 것이다 조직에 관한 지식이나 사고방식도 거추장스러울 굴레가 될 수 있다 기왕의 모든 지식에 너무 집착하거나 자부심을 갖지 말고 한번 쓰레기를 버리듯이 모두 버리고서 이 첨단 기술시대에 맞추어 전혀 새롭게 다시 이상적인 조직을 원점에서부터 새롭게 창의적으로 재구성 해보는 극단적인 혁신의 입장들이 등장할 것이라고 예상된다

제로베이스이론은 21세기를 대처하는 새로운 통합적 조직혁신 이론이다 이 이론은 정보혼란을 극복하기 위하여 새로운 정보분류체계를 선택함으로서 시작한다 그리고 문제인식을 중심으로 조직을 근본적으로 새롭게 재구성하려는 시도라고 할 수 있다 이것은 원점에서부터 근본적으로 조직에 대한 사고방식을 새롭게 하려는 혁신의 새로운 패러다임이라고 할 수 있다

제로베이스이론은 단일이론이나 단일기법이 아니라 체계적인 패러다임 즉 조직혁신 이론들의 집합이라고 할 수 있다 오늘날 기업에 지역적 단편적으로 무분별하게 적용되는 수많은 경영이론이나 기법들이 오히려 정보혼란 및 조직혼란으로 몰고갈 수 있음을 지적하고 이들을 교통정리 하려는 각 이론들의 종합적인 통합운영체계라고 볼 수 있다 그리고 제로베이스이론은 종합적인 조직설계 마스터플랜을 중심으로 조직혁신을 구체적으로 실현하려는 이론이다

---

32) Dampour & Fariborz, "Organizational Innovation,A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", AMJ, 34, pp 555~590

그리고 1992년 5월 16일 한국인사조직학회 (Koren Academy of Management)의 조직분과회에서 논문 발표를 한 이병철 교수(동국대)와 조남선 교수(한국외국어대)도 1990년대의 연구방향에 대하여 한결같이 정보기술이 조직에 미치는 영향에 관한 연구가 더욱 활성화 되고 그 조직의 모양까지도 변할 것을 예측하고 있다 그러나 기술과 조직사이의 상호관련성 인식에만 친다면 이 경우는 상황이론의 연장선이 된다고 해석된다 필자는 여기에서 더 나아가 적극적으로 정보기술이 조직설계를 근본적으로 바꾸는데 기여하는 비판적 실천적 측면을 더욱 중요하게 보려고 하는 것이다

### 3. 요약 및 결론

앞에서 언급한 조직 및 관리이론의 발전단계는 각 시대별로 의미있는 새로운 이론의 등장과 학파의 부상을 열거해 본 것이다. 각 단계의 지식은 각 시대의 특수한 문제인식과 그 해결을 위한 이론들이 나타났고 또한 세력을 얻었다고 보겠다. 각 이론은 그것이 출현할 수 밖에 없는 불가피한 여건을 이해함이 중요하다고 하겠다. 이것은 바로 이론의 적용조건과 한계를 규명해 주기 때문이며 우리가 어떤 이론이나 기법을 만나게 될 때 이로서 이것이 이론의 구조상 어느 단계의 어느 이론의 집단에 속하게 되는지 파악하는 평가능력이 생기게 된다. 그리고 이것은 이론과 실제를 결합하여 어떤 문제를 해결하는데 보다 도움이 될 수 있는 바람직한 이론의 선택을 가능케 할 것이다.

어떤, 과거의 지식이나 기법을 만났을 때 이것이 어느 계통의 지식에 속하며 그 계통이 어떤 산업조직의 문제를 해결하기 위하여 나타났으며 자기 기업의 현행문제는 그 시대의 산업조직들이 안고 있는 문제와 유사한지를 살펴 보는 것이 중요하다. 어떤 이론이나 기법이 단지 유명하거나 남들이 많이 활용하기 때문에 덩달아 적용하거나 연구하는 것을 피할 수 있다 오늘날 가장 위험스러운 경영자는 자기기업의 특수성을 간과하거나 창의성을 발휘할 노력을 하지 않고 맹목적으로만 어떤 이론이나 기법을 모방 적용하려는 경우라고 하겠다.

남들이 좋다고 하는 약이 자기병에도 반드시 효험이 있다고 볼 수 없듯이 유명한 이론이라도 우선 그 적용 조건과 한계를 규명하는 선행작업이 필요하며 이로서 그 판단의 기준을 제공받을 수 있다는 점이다. 아이러니칼하게도 유명한 이론중에 오히려 오래된 낡은 이론이 많은 것이다.

과학적관리이론과 인간관계론 그리고 상황이론은 모두 궁극적으로 자본의 재생산 및 능률성을 지향하는 전통적 조직이론으로서 자본의 모순성을 지적하고 공정성 및 일체성을 논하는 비판조직이론과 대별된다. 그리고 과학적 관리론과 인간관계론은 조직의 내부를 들여다 보는 반면 상황이론 및 비판조직 이론은 조직의 외부를 들여다 본다. 그리고 제로베이스조직이론은 상황이론 비판조직이론 정보시스템이론이 함께 결합된 특징을 갖는다. 제로베이스 이론은 후기 산업사회의 생산양식의 대변동으로 말미암은 정보혼란 및 조직혼란을 극복하기 위하여 등장한 새로운 패러다임이라고 할 수 있으며 앞으로 이러한 패러다임의 성격의 이론들이 많이 개발되고 나타나리라고 예상된다.

위의 이론의 발전단계 및 관계들은 세계전체의 일반적인 관리사상을 조망한 것이므로 개별 나라마다, 개별 기업마다 그 적합적 관계가 다를 것이다. 따라서 어떤 이론을 적용할 때는 개별적 특수성을 밝히는 조직진단이 선행되어야 그 타당성을 확보할 수 있을 것이다. 그러나 오늘날 후기산업사회의 첨단조직들이 안고 있는 조직의 문제들은 일반적으로 수익성의 계속 확보를 위한 신축성문제와 일체성의 확보를 위한 공정성문제, 그리고 조직의 몸을 가볍게 하는 자동화의 문제로 요약될 수 있다. 이 3 문제는 조직진단 및 조직설계에 있어서 중요한 판단기준이 될 수 있을 것이다.

제로베이스 패러다임은 오늘날 생산양식의 대변동으로 말미암은 급변하는 시대에 정보혼란 및 조직혼란을 극복하고 수많은 조직의 법칙들 사이의 서로 얹히고 설키면서 상호상충하는 모순들을 명쾌하게 종합적으로 설명해 보려는 이론이다. 오늘날 기업조직의 내외에서 조직을 부분적으로 잘 보는 사람들은 많고 또한 조직현상을 부분적으로 설명하는 이론들은 많지만 그러나 미래지향적인 조직의 틀을 근본적으로 새롭게 만들어 나가는 종합적 조직혁신의 이론은 거

의 발견하지 못하는 것이 오늘날의 실정이다 많은 지엽적이고 부분적인 조직이론들이 종합적인 이론의 틀과 조화를 이루지 못하고 적용될 때에는 대개는 부작용만 초래하는 무용지물로 떨어지게 된다. 제로베이스이론은 이러한 의미에서 조직혁신을 위한 종합이론으로서 독자적인 영역을 개척하고 있는 이론이라고 할 수 있다.

## (부록) 조직 및 관리이론의 발전단계

이론의 발전과정	기간	시대적 특성과 과제	이론의 특성	주요학자들
전근대적관리이론 (Preindustrial Management Theory)	고대 및 중세	신분사회. 절대적권력관계	정치이론과 관리 이론의 미분화. 상전의 자비심 또는 벌에 의존.	
과학적관리이론 (Scientific Management Theory)	1910 -30	합리주의 사상의 영향. 무질서한 산업사회를 재편, 표준화 하고 보상체계를 객관화, 합리화 시킴.	작업의 분화. 표준화. 강력한 인센티브 제도. 관료조직관련. 경제인 가설 상호경쟁하는 개별적 존재 전제. 구조중시.	Taylor, 1911.
인간관계론 (Human Relations)	1930 -50	세계대공황. 강력한 능력제에 대한 거부감 과학적관리론의 적용한계 공장재고와 유한생산 (有限生產)의 상황 충성의 양분현상	사회적 감정의 욕구 를 전제. 만족=성과의 법칙 과학적관리론 보다 비교우위 가치판단 상담제도. 제안제도 종업원참가제도 목표관리(M B O) 그리드훈련	Mayo, 1933 Maslow, 1943.
행동과학 및 상황이론 (Behavioral Science and Situational Theory).	1950 -70	후기산업사회의 도래 이차세계대전 직후 기술변화의 상황 소용돌이 치는 환경 신축성에 의한 수익성 확보. 행동과학의 출현.	환경인식을 전제. 종합학문적 인식. 최선의 관리방식은 상황적으로 판단. 컨틴전트 모델. 리더쉽의 라이프 사이클 이론. 조직개발 및 인력개발. 오픈시스템이론	Hersey & Blanchard, 1969. Woodward, 1958 Burns & Stalker, 1961. Lawrence & Lorsch, 1967 Simon, 1960

이론의 발전과정	기간	시대적 특성과 과제	이론의 특성	주요 학자들
비판조직이론 (Critical Organizational Theory)	1970 -90	환경변화로 기존의 제도나 정책이 붕괴 조직의 균열과 파벌현상 자본가의 조직지배의 정당성 문제 제기 조직의 모순적 구조인식 공정성에 의한 일체성 회복의 과제. 공동체 의식형성 자본가와 근로자 관계중시 조직의 외부구조에 관심 조직의 정치현상 연구 국가권력연구	총체적 종합인식. 규범성, 방향성 노사관계 역학관계 갈등론적 접근 노동통제 및 대응전략 조직의 목적부정 파벌간 이해관계의 분석·분배문제중심 조직기술 보다 사상측면 중시	Morgan, 1979 Clegg, 1980 EGOS, 1975 Braverman 1974 Storey, 1983 Therborn, 1978 Deal & Kennedy
제로베이스이론 (Zero Base Organizing Theory)	1990 이후	소련및 동구세력의 붕괴 자본장비율 고도화 무인공장 지향 자본과 노동의 결합관계의 해체, 생산양식의 변동 자본에 의한 자본재생산 탈노동가치설 고임금 고급노동 단편적인 기존조직이론의 무용화 창의성중시 새로운 조직설계 마스터 플랜의 필요성 조직경쟁력의 전략적 중요성 노동의 양보다 질이 중요 노동의 대체 문제 세계총자본의 새로운 돌파구 유직자 무직자 사이의 사회갈등	조직문화 조직혁신의 이론 상황이론과 비판 정신과 정보기술 의 결합 원점에서의 조직의 설계 기술도급형 팀형의 팀형조직 탈기능주의 조직 전문가중심조직 조직혁신과 정보 시스템의 결합 시간적 공간적 환경의 재구성 연구방법론변혁 리엔지니어링 EIS중심 CIM과의 연계	1982 Damanpour, 1991 Tushman, 1990 Howel, 1990 Hammer, 1990