

1990년대를 대비한 중소기업 조직개발에 관한 연구*

박 재 호

영남대학교 심리학과

본 연구에서는 대구, 경북지역의 중소기업에 근무하는 사원 및 관리자(경영자 포함)를 대상으로 “가장 효율적인 경영관리자 상”(MEM)과 “가장 비효율적인 경영관리자 상”(LEM)에 대한 지각차를 알아보기 위하여 SYMLOG장다이아그램과 막대그래프를 활용하였고, 이러한 결과를 기초로 조직개발을 위한 행동프로그램(action program)에 활용될 기준을 설정하였다. MEM/LEM에 대한 지각차이를 SYMLOG 3차원(지배성차원, 친절성차원, 과업지향성차원)별로 기업특성(우수기업 대 비우수 기업) 및 계층(관리자 대 사원)에 따른 요인설계를 사용하여 분석하였다. 본 연구에는 MEM/LEM을 평정한 중소기업에 근무하는 사원 및 관리자 356명의 자료가 분석되었다.

본 연구에서 밝혀진 SYMLOG 3차원별 지각차이는 다음과 같다. MEM에 대한 지각은 지배성차원과 과업지향성차원에서 기업특성에 따른 차이가 나타났으며, 친절성차원에서는 계층간의 나타났다. LEM에 대한 지각은 지배성차원에서는 기업특성과 계층간의 상호작용효과가 나타났으며, 친절성차원에서는 기업특성에서, 그리고 과업지향성차원에서는 계층간의 차이가 각각 나타났다. MEM/LEM에 대한 SYMLOG 3차원별 분석과 아울러 SYMLOG막대그래프를 이용하여 조직개발을 위한 각 변인별 MEM/LEM의 기준을 밝혀냈으며, 이것은 해당 집단구성원이 좀 더 바람직한 방향으로 행동수정하는 지표로 사용될 수 있음을 시사했다.

I. 문제제기 : 기업조직의 환경 변화

1. 한국 중소기업의 당면 문제

80年代 후반기에 접어들면서 다수의 國內 中小企業들은 급격한 조직내적 및 외적변화 때문에 상당한 진통과 어려움에 직면하고 있다. 후자의 예로는 원화절상, 시장개방 압력, 노사분규, 임금인상 등을 들 수 있고, 전자의 예로는 조직성원의 욕구변화, 가치관 변화 그리고 의식변화 등을 들 수 있다.

* 본 연구는 韓國學術振興財團의 일부 연구비 지원에 의해 이루어 졌음.

특히 수출 지향적인 대부분의 국내 중소기업들은 대기업들과 달리 오늘날처럼 급변하는 무역환경에 적응능력이 부족할 뿐만아니라 점차 빈번하게 대두되는 노사대립의 첨예화가 상호 상충작용하여 이중, 삼중의 곤경에 처하고 있다.

이상의 문제들의 해결방안의 하나로는 조직내적 및 외적변화에 순응하면서 조직성원의 가치관과 행동을 조직목표에 부합되도록 바꾸는 조직개발이 있다(박, 1982). 조직개발은 중소기업들로 하여금 기업발달단계에 적합한 의사결정 및 행동규범을 제시하고 기업조직을 둘러싼 환경적 변인과 조직의 내부적 변인이 변화함에 따른 적응 및 수용능력을 배양하는 기회를 제공한다.

조직개발을 논의할 때 통상 '하드부문'과 '소프트부문'으로 구별이 가능하다(박, 1985, 1986). 다수의 한국중소기업들은 기업조직으로서 반드시 극복해야 할 난문제에 부닥치면 제도적, 재정적 측면을 포함하는 조직차트 중심의 '하드부문'만 과도하게 강조한 나머지 기업조직에 좀더 직접적인 영향을 미치고 궁극적으로는 더욱 결정적인 '사람요소'를 중심으로 하는 '소프트부문'에는 체계적인 접근을 실시하지 못하고 있다.

오늘날 기업조직을 연구할 때 조직을 둘러싼 외적변인인 환경변화가 해당 기업조직에 미치는 영향을 감안하면서 조직의 내적특성으로 대두되는 조직변화, 조직성원의 조직에 대한 헌신, 목표달성을 위한 관여도, 조직과 구성원간의 일체감 형성, 근무의욕강화 그리고 커뮤니케이션의 원활화 등은 '참여적 경영'을 추구하는 새로운 경영관리모델인 '인간중심의 경영'을 위해서는 필수불가결한 전제조건에 해당된다(박, 1985).

조직경영관행은 해당 기업조직을 둘러싼 사회 및 문화적 요인들을 반영한다. 따라서 중소기업조직들이 가지는 특징인 '전통주의적', '권위주의적' 그리고 '온정주의적' 경영유형을 인정하면서(박, 1986), 합리주의를 강화하고 조직효율성을 제고시키기 위한 조직개발방안을 실증적으로 탐색하는 것은 본 연구가 가지는 궁극적인 목적에 해당된다. 이상과 같은 목적에 도달하기 위해서 우선 '조직개발'이 갖는 몇가지 측면을 개관한다.

2. 조직개발에 대한 고찰

1) 조직진단과 조직개발

급변하는 기업조직의 내, 외적여건을 감안하며, 조직의 체질개선과 조직변화를 추구하는 것은 기업이 영속적으로 생존하고 번영하는데 필수불가결한 전제조건이다. 기업경영의 활성화를 도모하기 위한 계획적 조직변화는 기업조직의 현재 상태와 조직이 바라는 이상적인 상태 사이에 존재하는 간격인식을 그 전제로 한다.

최근 한국기업조직에서 두드러지게 나타나는 공통현상의 하나는 '인간중심의 조직경영'추구이다. 노사갈등이 빚어낸 이같은 새로운 경영관리 유형의 추구는 개입을 통해 변화를 시도하는 조직개발(Organization Development: OD)을 통해야 달성가능하고, 특히 조직구성원의 가치관 변화와 행동변화를 중심으로 기업의 이념, 환경, 기술, 구조, 관리 등의 하위체제를 시스템적 관점에서 통합, 수

럼, 개선해야만 실현될 수 있다. 이처럼 조직개발(OD)은 조직의 효율성(Effectiveness)과 건강도를 증진시키기 위하여 조직구성원의 행동과 가치관에 초점을 두고, 조직이 원하는 바람직한 행동을 유도하고, 이것의 상위개념인 긍정적이고 진취적인 가치관을 고취함으로써 조직변화를 도모하는 전략이다.

조직개발을 도모하는데는 기업 구성원의 속성을 파악하는 것 외에도 해당 기업의 기업문화적 속성을 파악하는 조직진단이 중요하다. 특히 해당기업이 가지는 전반적인 특성을 무시한 조직개발 시도는 결실을 맺기가 어렵다. 우리나라 기업은 서구식 경영관리 이론들이 제기하는 것처럼 “민주적”, “전체적”, “자유방임적” 경영관리모델에 입각하여 일반화시키기가 대단히 어렵다. 그 이유는 우리나라 경영관리모델은 “온정주의적 모델”이며, 대가족 중심사회에서 내려온 “권위주의적 특성”과 그러면서도 조직의 하모니를 강조하는 “和”를 바탕으로 깔면서, 능률지향주의를 추구하고 있기 때문이다. 여기에 부각되는 다른 요인들로는 반드시 부정적으로만 볼 수는 없는 혈연, 학연 그리고 지연 등이 상호작용함으로써, 서구학자들이 제시하고 있는 조직 경영관리모델에 입각하여 조직을 진단하고 개발하고자 하면, 곧 오류를 범하게 된다.

특히 오늘날 우리나라 중소기업 성원들의 세대에 따른 가치관과 행동기준이 급격하게 變化하고 있다는 사실을 수용하면서 조직개발에 임해야 한다. 이것은 기업조직의 관리자급 이상에 해당되는 조직구성원들은 “恩”과 “仁”을 통해 조직의 “和”를 추구하는 반면에 30대 미만의 젊은 세대들은 전자와 같은 요인들로 수용은 하지만 서구문화이입의 영향으로 “개인주의”와 “합리주의”를 주장하면서 전통적 가치관에 입각한 “和”를 추구하고자 한다(박, 1984). 따라서 조직개발을 성공적으로 이룩하는 어부는 세대차에 따른 조직구성원들의 가치관과 행동규범을 수용하면서 조직이 추구하는 목표에 효율적으로 정진하는 방안연구가 아닐 수 없다.

2) 조직 성원개인과 집단중심의 조직개발

조직개발(OD)의 관건은 조직을 구성하는 개인과 개인들로 구성된 부서 즉 집단을 중심으로 전체 조직이 원하는 방향으로 조직을 변화시키는 것이다. 개인은 사회화과정, 성장배경 그리고 공식 및 비공식적 교육과정 등을 통하여 성격과 인성이 형성되고, 특히 성격요인과 개인을 둘러싼 환경요인이 상호작용하여 가치관을 형성하고 이것이 행동으로 나타난다.

집단의 일원으로 활동하는 개인을 집단주의적인 측면에서 살펴보는 것은 대단히 중요하다. 특히 우리나라 사람들은 개인주의적 성격보다는 집단주의적 성격이 많이 표출되고 있다는 사실은 잘 알려져 있다(박, 1984). 그러나 기업조직의 구성원이 보여주는 행동양식을 살펴보면 이같은 주장을 일률적으로 수용하기가 비교적 어렵다. 따라서 상대적인 집단지향성이 더 높다는 측면에서 이해하는 것이 차라리 바람직하다. 다시 말하면, 특수 연고관계와 같은 이해관계가 밀착된 소집단에 대해서는 “우리의식”이 대단히 높아서 응집력과 정의성(정겨움)이 많이 보이지만, 이 범위를 넘어서면, 마음의 창을 쉽게 열지 않는 것을 흔히 볼 수 있다. 이처럼 “우리집단”에 소속되는 관계자들 간에는 매우 높은 집단의식을 나타내지만, 여기에 소속되지 않는 조직구성원에 대해서는 파벌을 형성하거나, 무

관심 표출, 나아가 공적인 일에서도 사적인 준거들을 작용시켜 전체조직에 마이너스적인 결과를 가져오는 사례가 빈번하다.

따라서, 기업조직이 발전하고 성장하는 데는 조직을 구성하는 각 개인, 근무팀, 부서를 구성하는 소집단을 중심으로 조직을 활성화시키는 조직변화와 조직개발이 절실하고도 중요한 방안으로 대두되고 있다.

3) 조직개발의 대상 및 기업분류

조직진단과 조직개발을 실시하는 목적은 조직의 성과를 개선하기 위한 목적에서 조직성원들이 가지는 문제점과 조직이 가지는 문제점을 체계적으로 분석하고 적절한 개선방안을 찾는 데 있다. 이같은 목적을 달성하기 위하여 오늘날 행동과학은 다수의 사회-기술적 절차(social-technological procedure)를 활용하고 있다. 최근에 와서 조직개발에 주로 활용되는 방법은 상호작용과정(interactional process)이며 주요 주제로는 조직목표, 조직구조, 작업방법 그리고 개인적 문제 등을 들 수 있다.

1987년부터 본격적으로 시작된 “노사분규”는 과학적이고 체계적인 “조직진단”을 전제로 하는 효율적인 “조직개발”의 당위성을 인식시켰고, “인간중심의 조직개발”에 대한 강력한 욕구를 대두시켰지만, 국내 대부분의 중소기업들은 극소수의 예외를 제외하고는 조직개발에 대한 당위성과 필요성은 인정하지만 이것을 행동프로그램(action program)으로 까지 연결시키는 데는 어려움에 직면하고 있다.

조직개발을 위한 완벽하고도 일관성이 있는 시스템은 아직도 개발단계에 있으나 Bennis(1972), Miles(1974), Strauss(1976), French & Bell(1977), Sievers(1977) 그리고 Goldstein(1980)등은 비교적 수용가능한 모델들을 제시한다.

표1은 일반적으로 조직개발이 다루는 분야와 여기에 추가하여 분석대상과 참여 정도를 두 가지 차원으로 보완 제시하고 있다(Fassheber & Terjung, 1988).

표1은 조직개발이 개인중심의 접근인가 또는 조직을 둘러싼 구조중심의 접근인가를 제시하고, 조직개발을 위한 개입이 어떤 단계의 문제를 분석대상으로 하는 가를 보여준다. 이를 구체적으로 살펴

표 1. 조직개발의 대상

	환경 및 상황(구조적 접근)	
	7. 조직목표	
	6. 텍크놀러지 주변환경	
	5. 조직구조	
지시적 조직개발	4. 집단간의 관계	참여적 조직개발
	3. 집단내의 관계	
	2. 조직맥락에 대한 지각	
	1. 성원의 개인적 지각	
	성원(개인적 접근)	

보면 다음과 같다 :

제1단계 : (개인적 지각) : 이 단계에서 조직개발이 다루는 것은 개인의 능력, 욕구 그리고 갈등 등이다. 특히 조직에서의 개인경력과 관계되는 제반변인들이 다루어지고 이같은 변인들은 주로 조직성원 개인자신으로부터 나오는 내적요인에 해당된다(박, 1984).

제2단계 : (조직맥락에 대한 지각) : 두번째 단계에서는 조직성원으로 개인이 조직에서 지각하는 사회적 및 물리적 측면이 다루어진다. 특히 <직무만족>과 같은 분야에서 다루는 <외적요인>에 해당되는 주제는 이 단계의 조직개발의 중심을 이룬다(Herzberg, Mausner, & Synderman, 1967; Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968; Neuberger 1974a, 1974b).

제3단계 : (집단내부의 관계) : 조직내의 공식적 근무집단과 성원간의 비공식적 사회적 관계가 관심의 대상이다. 여기에는 부서에서 형성되는 성원간의 인간관계, 상사와 부하관의 지각 등이 포함된다. 이 분야는 특히 조직개발에 있어서 가장 중요한 영역에 해당되며 집단심리학과 집단심리치료와도 밀접한 관계를 가진다.

제4단계 : (집단간 관계) : 이것은 조직내의 집단이나 부서간에 나타나는 관계를 주로 다룬다. 따라서 조직내의 팀들의 조정문제와 부서간의 커뮤니케이션등이 여기에서 중요한 과제로 다루어진다.

제5단계 : (조직구조) : 조직의 규정, 제도화된 절차 그리고 위계질서 등 조직내부의 준거들에 해당되는 과정이 주로 다루어지고, 특히 이것은 조직풍토(organizational climate)를 형성하는 주요한 요인이다.

제6단계 : (테크놀로지 주변환경) : 여기에는 에르고노믹스(ergonomics)의 전 분야가 포함되는 테크놀로지부문이 해당된다. 나아가 이 단계의 조직개발은 상기 변인들이 과업성과와 직무만족과 갖는 관계를 주로 다룬다.

제7단계 : (조직목표) : 이 단계는 조직과 환경과의 관계를 언급하는 것으로 주로 경영관리 전략과 밀접한 관계를 가지는 조직간의 경쟁상태, 마케팅 그리고 정치적 및 사회문화적 여건 등이 포함된다.

표1의 좌우에 제시된 지시적 조직개발과 참여적 조직개발은 조직개발개입(OD Intervention)에 있어서 조직성원들의 참여도를 중심으로 분류한 것이다. 지시적 조직개발은 조직성원의 참여가 부재하거나 또는 극소인 경우로 OD전문가의 보고나 의견이 의사결정에 주로 참작된다. 이같은 형태의 OD는 최고경영자의 의지에서 나오는 것으로 조직성원은 조직개발에 대하여 아무런 발언을 하지 못하거나 또는 수동적인 참여 이상은 못하는 경우이다.

이와 비교하여 비지시적 조직개발은 정상적인 조직개발로 조직성원들이 조직에서 일어나는 일에 대하여 참여할 수 있다. 즉, 조직성원들은 모든 상황을 조사하는 데이터수집에, 개입방법개발에 나아가 개입의 성공여부평가에도 적극적으로 참여한다.

조직개발에 활용되는 가장 중요한 개입기법으로는 역할분석, 진단, 팀빌딩, 코칭과 상담, 서어베이 피이드백, Grid OD, 민감성훈련, 그리고 경력계획수립(career planning) 등을 들 수 있다. 그러

나 이상과 같은 기법들 중 Grid조직개발(Blake & Mouton, 1964)을 제외하고는 과학적 도구라고 간주하기는 어렵다.

본 연구에서는 앞의 <표1>에서 제시된 조직개발의 대상 중 “개인적 지각” “조직맥락에 대한 지각” 그리고 “집단내의 관계”를 중심으로 중소기업을 대상으로한 조직개발기준(OD norm)을 설정하는데 그 목표를 둔다. 그 이유는 조직성원들이 갖는 개인적 및 역할에 따른 지각차는 서로 상이하고 기업조직 속성을 반영하는 신뢰성이 높은 변화수준설정은 조직개발의 주요 전제조건에 해당되기 때문이다. 이제부터 본 연구에서 활용한 조직개발 방법론인 SYMLOG에 대해 살펴본다.

II. 조직개발 방법론 “SYMLOG”

1. 이론적 배경

집단상호작용을 분석하기 위해 Robert F. Bales(1979)가 개발한 SYMLOG(System for Multiple Level Observation of Groups : 집단관찰을 위한 다수준 시스템)은 집단을 구성하는 성원들의 지각, 태도, 그리고 행동 및 가치관 등을 다수준체계로 진단, 분석하여 집단의 상호작용과정을 이해하는데 시각적이고 수량화 및 표준화된 자료와 정보를 제공해주는 집단연구이론이며 방법론이다(박, 1983, 1984, 1987, 1988). 이 방법론은 집단분석을 위한 것으로, Bales의 “상호작용분석”(IPA, 1950)과 “성격과 대인행동”(Personality and Interpersonal Behavior, 1970)이란 양 저서를 근거로 하여 SYMLOG으로 완성된 것이다.

Bales(1979)는 SYMLOG의 “공간모델”(Space Model)을 이용하면 집단성원들의 행동, 가치, 의도, 상호작용, 지각 및 평가 등을 시각적으로 도형화할 수 있으며, 또 SYMLOG언어를 통하여 집단성원간 또 집단간의 연관분석과 비교도 가능하다고 주장한다.

Bales(1979)의 SYMLOG를 구성하는 이론들은 심리학, 정신분석학, 사회학 및 기타 인접 학문분야에서 나왔으며, 그는 각 분야의 이론들을 다음과 같이 요약하고 있다 :

- (1) 정신분석학 : S. Freud(1901) 및 A. Freud(1936) 등의 “동기이론”, “성격이론”, “자아역동이론” 및 “자아방어기제” 등이 있다.
- (2) 심리학 : 여기에는 집단심리학이론과 사회인지이론으로 대별된다. 집단심리학이론에는 Lewin(1951)의 “장이론”과 Cartwright와 Zander(1968)의 “집단역학이론”이 있다. 사회인지이론에는 Newcomb(1953) 및 Heider(1958)의 “균형이론”(Balance Theory), Osgood와 Tannenbaum(1957)의 “적합성이론”(Congruency Theory), Festinger(1957)의 “인지부조화이론”(Cognitive Dissonance Theory), Abelson et al.(1968)의 “일치성이론”(Consistency Theory) 및 Kelley(1971)의 “귀인이론”(Attribution Theory) 등이 해당된다.
- (3) 사회학 : Bales가 주장하는 사회학에서 SYMLOG에 도입된 이론들은 다음과 같이 두 가지로 대별된다 :

- ① “상징적 상호작용이론”(Theory of Symbolic Interactionism). 여기에는 Mead(1934)와 Blumer (1969)등이 있고 이 이론은 “자기상”(self image)의 중요성을 강조한다. 즉, 객관적 상황에서 나타나는 사회적 교섭과정은 개인의 주어진 상황에 대해 내리는 정의와 상황에 부여하는 가치기준에 의한다는 것이다. 인간은 상황에 대한 정의 및 가치기준의 결정에 중추적인 기능을 맡은 것이 바로 자기상이다.
- ② 사회교환이론. Thibaut와 Kelley(1959) 및 Homans(1961)등이 발달시킨 이론으로, 사회적 상호작용과정에 참가하는 개인의 행동양식과 의미성 부여는 개인이 갖는 처벌과 보상에 대한 가치관에 달려 있다는 것이다. 즉, 개인은 사회적 상호작용과정에서 효용을 산출함으로써 상대방과 상호만족스러운 관계를 추구한다는 것이다.

이제 Bales 자신이 주장하는 이론과 방법론의 몇가지 특성을 살펴보면 다음과 같다 :

첫째, SYMLOG은 집단성원들의 ‘개인적 지각장’이 갖는 제한성을 성원간의 ‘사회적 상호교섭장’을 통하여 좀더 명백히 보여 주고자 시도하고, 바로 이 점이 SYMLOG 장이론이 Lewin(1951)의 장이론을 초월하는 면이다. 즉, Lewin은 개인 지각장의 역학구조에만 관심을 가졌으나(박, 1987), Bales는 개인을 포함한 집단의 역학구조까지 그 관심을 확대시켰다는 것이다.

둘째, Bales는 심리학의 이론들, 예컨대 균형이론, 인지 부조화이론 및 자기방어이론 등이 “개인시스템”에 주로 관심을 가진 데 반하여, SYMLOG은 ‘집단시스템’에 초점을 맞추었다고 주장한다. 그 예로, Heider(1958)의 균형이론은 ‘개인자신’, ‘타인’ 및 ‘판단대상’간의 삼각관계에서 야기되는 일치 또는 불일치의 태도변화를 설명하고 있다. 그러나 이 이론은 동시에 다수의 사람이 있는 복잡한 경우와 개인 지각장에 있어서 여러 사람들 사이에 인지적 부조화가 야기되는 경우에 대해서는 적절한 설명을 제공치 못하고 있다.

2. SYMLOG 공간모델

Bales는 집단상호작용과정을 3차원으로 구성된 공간모델을 통하여 시각화시키고 있다. 이 모델은 집단에서 성원들이 보여주는 언어적 및 비언어적인 행동들을 도형화시키고 있으며, 세가지 차원은 서로 상반되는 행동 및 성격특성을 나타낸다. 공간모델이 제시하는 양극을 이루는 3차원에는 각각 다음과 같은 특성과 방향이 내포되어 있다.

- (1) U-D 차원 : 집단에서 성원간에 영향을 주는 것 대 영향을 받는 것(지배성)
- (2) P-N 차원 : 집단성원의 친절함 대 불친절함(대인관계)
- (3) F-B 차원 : 집단성원이 목표지향적 및 통제적 대 감정적 감정표현적인 것(과업지향성)

이상의 내용을 각 차원별로 구체적으로 살펴보면 :

1. U(Upward : 상향적) : 집단에서 성원이 영향력을 발휘하고 또 권력을 행사하려는 성향과 행동.
2. D(Downward : 하향적) : 권력에 복종적이며 수동적인 성향과 행동

3. P(Positive : 긍정적) : 친절하고 우호적인 성향과 행동.
4. N(Negative : 부정적) : 부정적 감정을 보이고, 차갑고 또 거리감을 느끼게 하는 성향과 행동.
5. F(Forward : 전진적) : 목표지향적이며 집단의 규범과 가치를 유지하기 위하여 노력하는 성향과 행동.
6. B(Backward : 후퇴적) : 집단규범과 목표를 따르기보다는 자신의 감정이나 느낌을 표현하는 성향과 행동

이상의 여섯가지 방향을 조합하여 Bales는 3차원 공간모형을 주사위 모양으로 나타내고 있다
그림 1.

그림 1이 제시하는 것처럼 U와 D, F와 B 그리고 P와 N은 각각 동일한 축선상에 반대방향의 양극을 나타내는 여섯가지의 특성을 나타낸다. SYMLOG공간모형이 제시하는 각 차원의 중심점에는 영점이 있다고 가정되고 바로 이 중심점이 각각의 방향에 대한 출발점에 해당된다. 따라서 이 모형은 26가지 행동 특성조합을 제시하고 있다. 이상의 3차원으로 구성된 SYMLOG 3차원 공간모형은 개인, 개념, 혹은 집단이 나타내는 가치나 행동에 대한 공간상의 위치를 밝혀주는 함축적인 준거틀을 제공해 준다(Bales & Cohen, 1979).

SYMLOG은 이들 3차원의 기본적인 개념을 주축으로 하여 집단상호작용과정에서 상원 상호간의 지각장이나 개인의 지각장을 제시해주는 SYMLOG 장다이어그램(Field diagram)과 보다 함축적이고

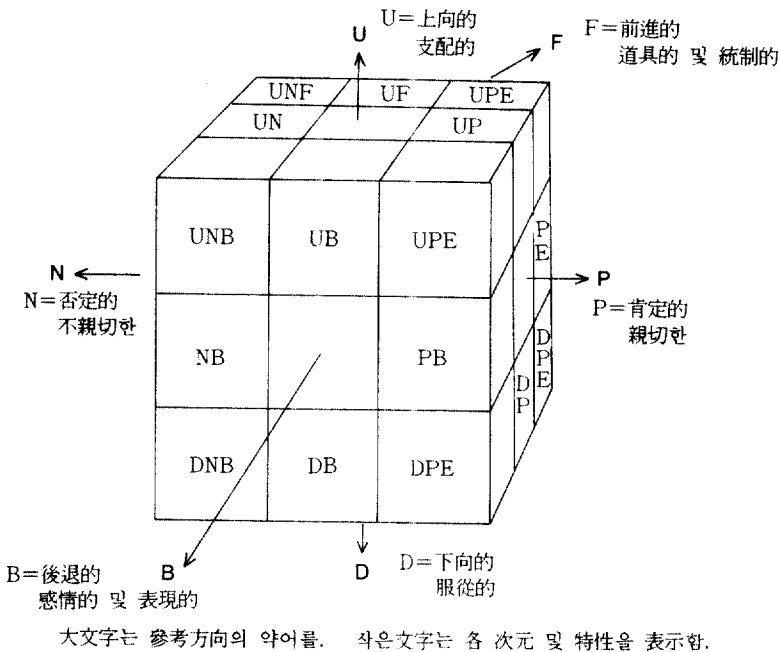


그림 1. SYMLOG 三次元 空間 모델

요약적인 정보를 제공해주는 SYMLOG 막대그래프(Bargraph)를 통하여 개인 및 집단에게 시각화된 유용한 정보를 제공해 준다(박, 1987, 1988). SYMLOG 장다이어그램은 개별 평정자 또는 다수의 평정자들의 평정결과를 합산하고 평균하여 나온 차원별 점수치로 개인성원 및 전체집단성원이 보여주는 상의 위치에 대한 정보를 평면 다이어그램에 제시한다. 각 상은 P-N 차원과 F-B차원을 직교시켜서 나온 평면상의 좌표와 U-D차원의 점수를 원의 크기로 제시하여 장다이어그램을 완성한다. 이런 방식으로 완성된 장다이어그램 중 가장 이상적인 경영팀 구성원의 역학구조를 나타낸 장다이어그램이 그림 2에 제시되어 있다.

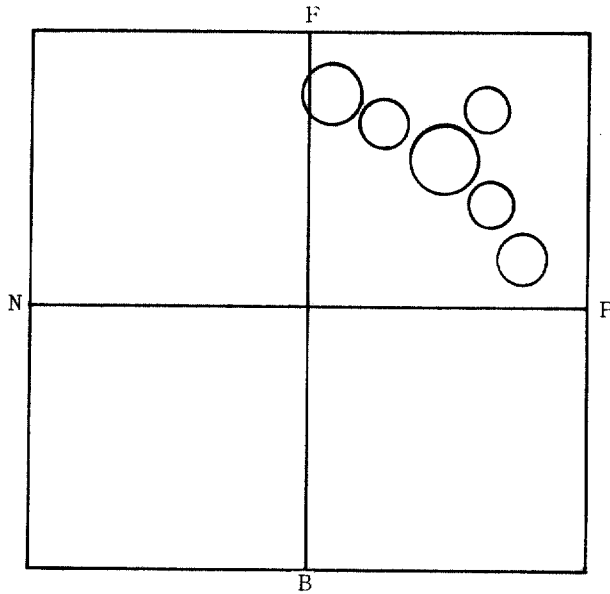


그림 2. 가장 효율적인 경영팀 역학구조

SYMLOG 막대그래프(Bargraph)는 집단에서 개인, 개념 또는 실시된 모든 평정에서 획득한 정보를 요약하여 제시하는 방법이다. 이것은 집단내의 개인성원이나 전체성원들이 “SYMLOG 형용사 평정표”에 제시되어 있는 전체 26개의 각 항목에 대해 평정한 빈도를 나타낸다. 이 막대그래프는 효율적인 조직개발을 위한 매우 유용한 도구로 장다이어그램을 보완하여 많은 정보를 제공한다. 즉 개인 및 개념 혹은 집단의 가치특성이나 행동유형을 밝혀주고, 보다 효율적이고 바람직한 행동 및 가치유형에 관한 모델 및 기준을 제공한다.

Ⅲ. SYMLOG을 적용한 組織開發 실증研究

1. 研究의 目的

본 실증연구는 중소기업에 근무하는 직원 및 관리자(경영자포함)를 대상으로 실시하며 이들이 지

각하는 “가장 효율적인 경영관리자상”(MEM : most effective manager)과 “가장 비효율적인 경영관리자상”(LEM : least effective manager)을 SYMLOG 장다이어그램과 바그래프를 활용하여 분석하고 조직개발을 위한 행동프로그램(action program)에 활용될 기준을 설정한다. 조직개발이 갖는 목표의 하나는 조직성원들이 지각하는 “이상적인 목표”와 배척하고 거부하는 “원하지 않는 목표”간의 간격을 파악하여 조직성원들이 현재 취하는 입장을 조명함으로써 조직성원이 향후 조직개발을 통해 변화하고 바뀌어야 할 방향을 제시하는데 있다.

특히 중소기업조직의 경우 관리자의 역할은 조직건강 및 조직효율성에 중요하기 때문에 이 계층의 구성원에 대한 자신 및 하급자의 지각을 파악하고 행동수정기준을 설정하는 것은 조직변화에 필요하다. 나아가 기업특성과 계층에 따른 MEM에 대한 지각은 해당조직에 근무하는 조직성원들의 “가장 효율적인 경영관리자”에 대한 기본적인 기대(expectancy)의 표현이라 간주될 수 있다. 또 조직성원으로서의 개인이 지각하는 사회적, 물리적 측면에서는 자신 및 조직에 대한 기대, 직무만족, 경영관리자에 대한 기대 등의 요인이 반드시 고려되어야 한다. 따라서 중소기업을 구성하는 조직성원들의 상이한 지각을 파악하는 것은 조직변화 및 조직개발에 있어서 가장 기본적인 단계로 고려된다. 이같은 지각상의 차이는 관리자에 대한 기대와 자기자신의 가치관 및 행동에 직접적인 영향을 미친다.

본 연구는 조직개발을 위한 실증연구로 중소기업조직의 조직성원들이 지각하는 MEM과 LEM을 파악하고 이것을 기준으로 조직개발의 방안을 제시하고자 하며 이상의 목적에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다 :

- (1) 우수중소기업 구성원과 비우수중소기업 구성원은 기업속성에 따라 상이한 지각장을 보인다.
- (2) 우수중소기업 집단과 비우수중소기업 집단은 “사람관리”를 위한 모델설정에 상이한 기준을 갖는다. 따라서 전자집단의 기준을 후자집단의 기준으로 모델화하는 것은 새로운 행동학습기준을 제공한다.
- (3) 비우수중소기업의 계층에 따른 행동특성을 우수중소기업집단과 비교함으로써 행동수정을 중심으로 한 조직개발 방안을 개발한다.
- (4) 이상의 연구결과를 미국측 기준연구와 상호 비교함으로써 문화비교적 측면에서 조직개발의 차이점을 규명한다.

研究方法

1) 조사대상

본 연구의 조사대상은 대구, 경북지역에 있는 중소기업 중 본연구자가 생산성, 경쟁력, 노사갈등 빈도 등과 같은 조직외적 요인에 중점을 두고 우수중소기업과 비우수중소기업 별로 구분하여 각각 20개 회사를 무선표집하였다. 연구대상자는 이들 중소기업에 근무하는 최고경영자(top manager), 중간

관리자(middle manager)와 사원들 중 396명을 표집하여 조사를 실시하였다. 이중 불성실한 응답자 40명을 제외시키고 우수집단과 비우수집단의 관리자(경영진 포함) 및 사원을 포함하여 각각 89명씩 전체 356명의 자료를 처리분석하였다. (최종자료분석 대상업체는 가전업체 8개사, 섬유업체 20개사, 제철 1개사, 금융 4개사, 유통 5개사, 제약 2개사로 총 40개 업체였다.)

2) 평정개념 및 평정도구

최고경영자를 포함한 경영관리자와 사원들은 “가장 효율적인 경영관리자”(MEM: Most Effective Manager)의 상(image)과 “가장 비효율적인 경영관리자”(LEM: Least Effective Manager)의 상(image)을 SYMLOG 행동평정표를 통하여 평정하였다.

평정도구는 Bales & Cohen(1979)이 개발한 “SYMLOG 개인 및 조직행동 평정양식”(Individual and Organizational Behavior Rating Form, 부록 1, 2)을朴과 全(1988)이 한국어로 표준화한 양식을 활용하였다.

3) 연구 설계

본 연구에서는 기업특성(우수 대 비우수) 2수준과 계층(관리자 대 사원) 2수준에 따른 MEM/LEM에 대한 지각차를 알아보기 위해 2×2 요인설계 하고 자료처리는 변량분석을 이용하여 SYMLOG 3차원에 따라 구분하여 실시하였다. 각 칸(cell)에는 89명이 무선할당되어 평정자 수는 동일하였다.

4) 조사방법 및 절차

조사는 87년 12월부터 88년 3월까지 4개월 간에 걸쳐 실시하였다. 조사는 해당업체를 직접 방문하여 실시했으며, 개인별 또는 집단별로 평정하도록 하였다. 조사대상자에게 조사목적 및 MEM/LEM에 대한 평정방법을 설명하고 난 후에 평정을 실시하였으며 평정시간은 제한하지 않았다.

5) 자료처리

SYMLOG장다이어그램과 막대그래프 분석은 Bales(1980, 1983)가 개발한 SYMLOG컴퓨터 프로그램 중 SYMLOG(SYMLOG Network)에 의해 이루어졌다.

3. 結果 및 解釋

1) MEM에 대한 지각

기업의 특성 및 계층간의 MEM에 대한 지각의 각 차원별(U-D, P-N, F-B)점수와 2×2요인설계의 변량분석결과가 표1과 표2에 각각 제시되어 있다.

표2과 표3를 살펴보면 U-D 차원과 F-B 차원에서는 기업의 특성에 따라 차이가 나타났으며, P-N 차원은 계층간에 유의미한 차이가 났다.

표 2. MEM에 대한 변인별 지각평균

차 원		관리자	사원
U-D	우수집단	4.92	4.60
	비우수집단	3.76	4.27
P-N	우수집단	10.47	11.07
	비우수집단	10.61	11.60
F-B	우수집단	5.15	4.74
	비우수집단	3.36	3.91

* 각 cell 당 89case

표 3. MEM에 대한 지각의 변인별 변량분석(계층×기업특성)

변 량 원		SS	df	MS	F
U-D	A : 계층(관리자, 사원)	.632	1	.63	.124
	B : 특성(우수, 비우수)	49.69	1	49.69	9.788**
	A × B	14.97	1	14.97	2.949
	오 차	1786.99	352	5.08	
	전 체	1852.28	355		
P-N	A : 계층(관리자, 사원)	81.18	1	81.18	9.522**
	B : 특성(우수, 비우수)	21.75	1	21.75	2.560
	A × B	11.51	1	11.51	1.354
	오 차	2991.46	352	8.498	
	전 체	3105.90	355		
F-B	A : 계층(관리자, 사원)	.475	1	.475	.076
	B : 특성(우수, 비우수)	152.50	1	152.50	24.312***
	A × B	20.30	1	20.30	3.236
	오 차	2207.03	352	6.27	
	전 체	2381.20	355		

P<.01*, P<.001***

먼저 지배성 및 적극적인 수준에서 우수기업의 관리자 및 사원(평균 : 4.76)이 비우수기업의 관리자 및 사원(평균 : 4.01)보다 MEM을 더 높게 지각하였다(F(1.355)=9.788, P<.01). 이 결과는 비우수집단의 성원보다도 우수집단 성원들은 “가장 효율적이고 바람직한” 관리자는 지배성과 적극성에서 높은 자질을 갖고 있어야 한다는 것을 나타내주고 있다.

과업지향성 차원에서는 우수기업의 관리자 및 사원(평균 : 4.94)이 비우수기업의 관리자 및 사원(평균 : 3.64)보다 MEM에 대해 더 높게 지각하였다. (F(1.355)=24.312, P<.001). 이는 비우수기업의 관리자 및 사원보다 우수기업의 구성원들이 가장 효율적인 경영관리자는 집단권위와 규범을 수용하고 더 높은 과업지향성을 갖고 있어야 한다고 지각하고 있는 사실을 의미한다.

대인관계 차원에 해당되는 친절성 차원에서는 양집단에서 계층간의 차이인 관리자(평균 : 10.54)와 사원(평균 : 11.49)간에 지각차가 나타났다(F(1.355)=9.552, P<.01). 비우수기업 및 우수기업의 사원이 지각하는 가장 효율적이고 바람직한 경영관리자는 권리자가 보는 그것 보다 더 높은 친절성과 우호성을 갖추어야 한다고 지각하고 있다. 즉 관리자 자신들이 생각하는 MEM보다 사원이 지각한

MEM은 친절하고 우호적이며 인간적인 배려를 해야 한다고 지각함을 나타낸다.

2) LEM에 대한 지각

기업의 특성 및 계층간의 LEM에 대한 지각의 각 차원별(U-D, P-N, F-B)점수와 2×2 요인설계를 변량분석한 결과가 표4와 표5에 제시되어 있다.

표5를 살펴보면 LEM에 대한 지각은 지배성 차원에서는 계층과 기업의 특성에 따른 상호작용 효과가 나타났다($F(1, 355)=18.950, P<.001$). 이를 살펴보면 관리자의 경우 우수기업(평균: -3.71)보다 비우수기업이(평균: -5.27) 더 복잡한 측면을 갖는 것으로 지각됐으며, 사원의 경우는 비우수기업(평균: -3.72)보다 우수기업(평균: -4.64)이 더 복잡한 측면으로 지각하고 있다.

친절성 차원(P-N)에서는 기업특성(우수 대 비우수)간에 유의미한 차이가 나타났다. 우수기업에

표 4. LEM에 대한 변인별 지각

차 원		권 리 자	사 원
U-D	우수집단	- 3.71	- 4.64
	비우수집단	- 5.27	- 3.72
P-N	우수집단	-11.98	-12.45
	비우수집단	-11.52	-10.76
F-B	우수집단	- 4.27	- 3.25
	비우수집단	- 4.17	- 2.89

* 각 cell 당 89 case

* “-” 부호의 의미 : U-D 차원에서는 D, P-N 차원에서는 N, F-B차원에서는 B를 각각 나타냄.

표 5. LEM에 대한 지각의 변인별 분석(기업특성×계층)

변 량 원		SS	df	MS	F
U-D	A : 계층(관리자, 사원)	8.50	1	8.497	1.174
	B : 특성(우수, 비우수)	9.13	1	9.126	1.261
	A × B	137.19	1	137.194	18.95***
	오 차	2548.40	352	7.240	
	전 체	2703.22	355		
P-N	A : 계층(관리자, 사원)	1.756	1	1.756	.160
	B : 특성(우수, 비우수)	102.475	1	102.475	9.349**
	A × B	33.374	1	33.374	3.045
	오 차	3858.247	352	10.961	
	전 체	3995.851	355		
F-B	A : 계층(관리자, 사원)	118.05	1	118.048	14.918
	B : 특성(우수, 비우수)	4.722	1	4.722	.597
	A × B	1.486	1	1.486	.188
	오 차	2785.438	352	7.913	
	전 체	2909.694	355		

P<.01**, P<.001***

근무하는 관리자 및 사원(평균 : -12.21)이 비우수기업의 관리자 및 사원(평균 : -11.14)보다 LEM의 행동 특성으로 친절하고 우호적인 측면에서 더 낮게 지각하고 있다($F(1.355)=9.349, P<.01$).

과업지향성 차원(F-B)에서는 계층(관리자 대 사원)간에 유의미한 차이가 나타났다. 가장 비효율적인 경영관리자의 행동특성으로 관리자들(평균 : -4.22)은 사원들(-3.067)보다 LEM의 행동특성으로 과업지향적이고 집단목표, 규범 중심적인 측면에서 더 낮다고 지각하고 있다($F(1.355)=14.918, P<.001$).

이상의 결과를 요약하면 기업특성에 따른 MEM에 대한 SYMLOG 3차원의 평균위치는 우수기업의 성원들은 4.76U, 10.77P, 4.94F, 비우수기업의 성원들은 4.01U, 11.26P, 3.64F를 각각 MEN의 위치로 지각했다(그림 3. 이것을 계층별로 요약하면, 관리자의 경우는 4.34U, 10.54P, 3.36F를 MEN의 최적위치로 지각했으며 사원의 경우는 4.23U, 11.49P, 4.33F 위치를 MEM의 위치로 지각했다(그림 4.

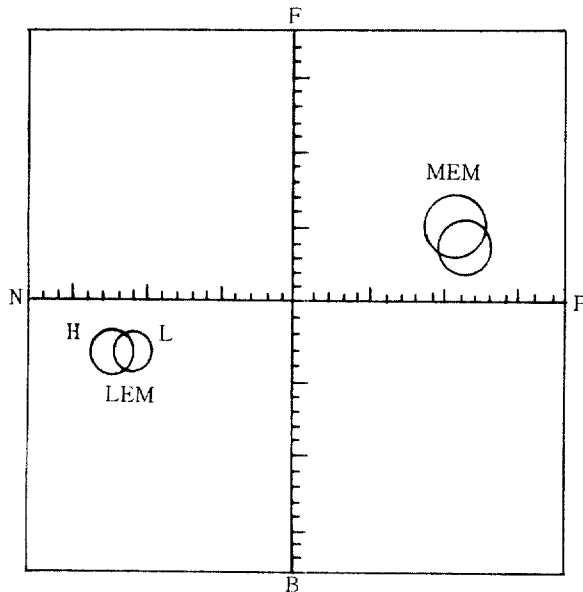


그림 3. MEM/LEM에 대한 기업특성에 따른 지각
(H : 우수 중소기업집단, L : 비우수중소기업집단)

기업특성에 따른 LEM에 대한 SYMLOG 3차원의 평균위치를 요약하면 우수기업의 성원들은 4.17D, 12.21N, 3.76B, 비우수기업의 성원들은 4.49D, 11.14N, 3.53B이다(그림 3. 이를 계층별로 요약하면 관리자는 4.49D, 11.75N, 4.22B, 사원은 4.18D, 11.61N, 3.07B일 때, 가장 비효율적인 관리자로 지각하고 있다(그림 4.

이상의 결과에서 가장 효율적이고 바람직한 경영관리자(MEM)와 가장 비효율적이고 바람직하지 않은 경영관리자(LEM)에 대한 지각차이는 기업의 특성(우수 대 비우수)과 관련된 것으로 고려된다. 즉, 우수기업 및 비우수기업내에 있는 관리자 및 사원은 가장 바람직한 경영관리자의 특성으로

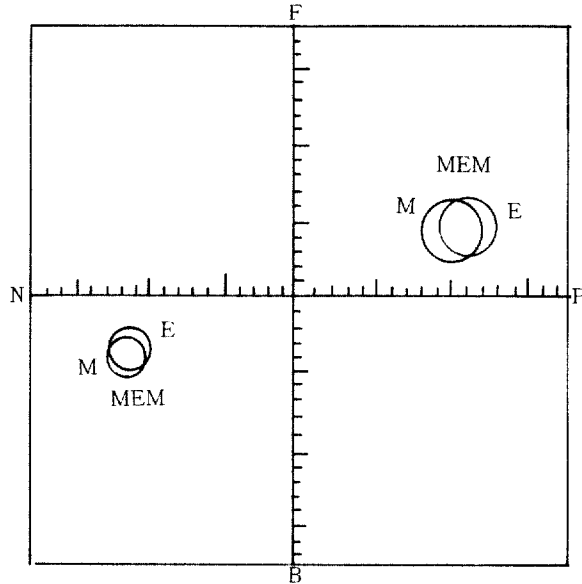


그림 4. MEM/LEM에 대한 계층간에 따른 지각
(M : 관리자, E : 사원)

다소 영향력과 과업지향성을 가져야 한다고 지각하고 있다. 따라서 비우수기업들이 우수기업으로 조직개발을 해 나가는 요인 중의 하나는 이들이 우수기업내에서 지각된 MEM의 특성으로 지각의 전환이 있어야함을 시사하고 있다.

친절성 차원에서 우수기업 및 비우수기업에서 가장 효율적인 경영관리자의 조건으로서 사원들이 관리자측 보다 더 높은 친절성을 갖춘 사람이라고 지각하고 있다는 사실은 리더를 추종하는 사원의 입장에서 보면 경영관리자는 친절하고 우호적이며 따뜻한 인간적인 배려가 있어야 함을 시사해 주고 있다.

MEM/LEM에 대한 SYMLOG막대그래프 분석

본 연구에서는 MEM/LEM에 대한 조직구성원들의 지각관계를 SYMLOG3 차원별로 분석한 것에 추가하여 보다 함축적이고 요약된 정보와 자료를 제공해 주고 효율적인 조직개발을 위한 모델 및 기준(Norm)을 제시해 주는 SYMLOG막대그래프를 분석, 제시하고자 한다.

막대그래프에서 제시되는 개념에 관해 살펴보면 막대그래프 상단에 제시되는 “구체적인 상”(Specific image)은 평정된 개념(MEM)을 나타낸다. 상(image) 아래에 제시된 “유형”(type)은 평정된 개념이 나타내는 최종유형 또는 함축된 행동 및 행동스타일을 나타낸다. 평정된 상의 “최종위치”(final location)는 평정대상에 대해 평정한 3차원 각각의 평균위치를 나타내며 이것은 장다이아그램 상의 3차원 위치와 동일하다.

막대그래프에 표시된 “최적위치”(Optimum location : E)는 가장 효율적인 관리자에 대한 미국측 연구기준을 나타낸다. 그리고 “막대표시”(××××××---)는 평정자들에 의해 획득된 26개 항목에

대한 MEM의 위치를 나타낸다.

MEM/LEM에 대한 기업특성별 및 계층별의 막대그래프가 부록 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10에 제시되어 있다. MEM/LEM에 대한 SYMLOG 막대그래프에서 나타난 기업특성(우수 대 비우수)별 및 계층(관리자 대 사원)별 최종위치(final location) 및 유형(type)을 살펴보면 다음과 같다 표6, 표7.

표6을 살펴보면 기업특성 및 계층에 관계없이 MEM에 대한 유형은 공히 UPF로 나타났다. 이 유형이 의미하는 바는 이상적인 관리자는 “목표지향적이고 민주적이며 과업지향적인 관리자”로 지각되는 행동에서 나온다. 표7에 나타난 MEM에 대한 유형도 기업특성과 계층에 관계없이 공히 DNB유형으로 나타났다. DNB유형은 “집단내에서 위축되어 있고 소외되어 있으며 어떤 과업에 대한 실패를 당연히 여기고 더 이상 노력하지 않는 유형”으로 MEM에서 나타난 UPF와는 상호 반대되는 유형이다.

SYMLOG 막대그래프에서는 각 항목에 제시되는 행동특성을 다음과 같이 분류한다(Bales, 1985). 행동특성에 따라 적절한 빈도를 보여주고 또 적당한 타이밍을 맞추면 팀웍에 효율적으로 기여하는 행동(C: Contributing behavior), 적절한 시기에 어떤 행동은 필요하지만 이것이 과도하게 강조되는 경우에는 팀웍에 위험한 행동(N: Necessary) 그리고 항상 팀웍에 방해하는 행동(I: Interfering) 등으로 구분된다.

효율적인 팀웍에 기여하는 행동특성과 평정표상의 문항번호는 다음과 같다(C: contributing behavior)

- 2. 외향적인, 사교적인, 긍정적인
- 3. 설득적인, 확신하는, 지도력이 있는
- 4. 사무적인, 단호한, 감정을 표현하지 않는
- 8. 농담을 잘하는, 재치있는, 극적으로 표현하는
- 9. 남을 즐겁게 해주는, 온정적인, 사교적인
- 10. 우호적인, 평등주의적인
- 11. 남들과 협력해서 일하는
- 12. 분석적인, 논리적인, 업무지향적인
- 16. 감정과 느낌을 잘 표현하는
- 17. 정이 많은, 좋아하는, 즐거움을 함께하는
- 18. 남을 존경하는, 이해하는, 신뢰하는
- 19. 상냥한, 책임감이 강한
- 25. 조용하며 남과 어울려 만족해하는

팀웍에 필요하지만 때때로 위험한 행동은 다음과 같다(N: necessary behavior)

표 6. MEM/LEM에 대한 기업특성별 최종위치와 유형비교

기업특성	우수기업(N=178)						비우수기업(N=178)					
	MEM			LEM			MEM			LEM		
image												
final location	5U	11P	5F	4D	12N	4B	4U	11P	4F	5D	11N	4B
type	UPF						DNB					

표 7. MEM/LEM에 대한 계층별 최종위치와 유형비교

	관리자(178)						사원(178)					
	MEM			LEM			MEM			LEM		
image												
final location	4U	11P	4F	5D	12N	4B	5U	12P	4F	4D	12N	3B
type	UPF						DNB					

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1. 지배적인, 능동적인, 발언이 많은 | 5. 권위주의적인, 요구적인, 통제적인 |
| 6. 고집센, 군림하는, 강력한 | 13. 규정대로하는, 끈질긴, 융통성이 없는 |
| 20. 복종적인, 수동적으로 일하는 | 21 자신을 책망하는, 동조적, 과도하게 일하는 |

거의 항상 팀웍에 방해하는 행동은 다음과 같다(I: interfering behavior)

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 7. 선동적인, 자기중심적인, 자랑해 보이는 | |
| 14. 비우호적인, 부정적인 | 15. 화를 잘내는, 비협조적인, 냉소적인 |
| 22. 낙심하는, 감정이 상한, 화를 잘내는 | 23. 소외된, 단념하는, 위축된 |
| 24. 결단력이 없는, 불안한, 주저하는 | 26. 수동적인, 내향적인, 참여하지 않는 |

이상의 막대그래프에서 나온 C, N, I 행동특성을 살펴보면 개념(MEM/LEM)에 대한 요약적 정보를 파악할 수 있다. 부록 3-6을 살펴보면 미국 측에서 밝혀 낸 MEM(Most Effective Manager : 막대그래프상의 E 점)과 본 연구에서 나타난 MEM에 대한 평정치(막대표시 : ×××××)와의 차이점을 발견할 수 있다. 가장 특징적인 차이점은 우수 및 비우수 중소기업에서 지각하는 MEM은 미국의 경우보다 리더쉽에서 “우호적이고 친절한 대인관계측면”을 다소 더 중요하다고 지각했고(2,3,9, 10,11,17,18,19번 문항 참조), 반면에 “부정적이고 비우호적인 측면”은 훨씬 적게 강조하고 있다(5, 6, 13, 14, 15, 21, 22, 23번 문항 참조).

4. 論 議

본 연구결과를 앞에서 설정한 가설과 연결하여 논의하면 다음과 같다.

- (1) MEM과 LEM에 대한 지각차이는 기업특성 및 계층에 관련된 것으로 나타났다. 즉 우수기업의 관리자 및 사원은 비우수기업의 관리자 및 사원보다 영향력행사 및 과업지향성 차원에서 MEM을 더 높게 지각했다. 이같은 사실은 비우수중소기업이 좀더 바람직한 방향으로 변화해야 할 필요성이 있음을 시사하고 있다.
- (2) 비우수기업이 우수기업으로 조직개발을 실시하는 방안의 하나는 전자성원들의 MEM에 대한 지각이 우수기업성원들의 지각으로 변화가 있어야 함을 시사한다. 이같은 사실은 조직에서의 리더쉽이 조직의 생산성, 효율성, 발전성 등 모든 면에 영향을 미치고 있다는 사실을 감안할 때 높은 생산성과 효율성을 추구하기 위해서는 비우수기업의 성원들(관리자, 사원)이 우수기업의 조직성원들이 지각한 리더쉽으로 이동해야 한다는 점이다.
- (3) 관리자와 사원의 MEM에 대한 지각장의 비교에서 후자가 전자보다 대인관계 차원의 “친절성”을 더 높게 지각한 사실이 나타났다. 이것은 기업의 특성에 관계없이 사원이 관리자보다 MEM의 인간적인 측면을 강조하며 조직개발시 이러한 욕구를 감안한 커뮤니케이션 강화의 필요성을 시사해 주고 있다.
- (4) 문화비교적 입장에서 막대그래프에 나타난 MEM에 대한 기준(E점)을 본 연구의 결과와 비교

하면 과업지향성과 지배성 차원에서는 유사성을 보이고 있으나 대인관계 차원 중 우호성(P)차원은 크게 강조하고 비우호성 차원(N)의 강조는 금기시하는 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 MEM은 좀 더 친절하고 따뜻한 인간적인 배려를 강조해야 한다는 것을 시사하고 있다. 나아가 C, N, I 행동유형을 비교할 때 항상 팀웍에 기여하는 행동(C)은 전반적으로 E점(미국기준)을 초과하는 반면, 팀웍에 항상 방해가 되는 행동특성(I)은 E점보다 낮게 강조하고 있다. 이같은 결과는 우리나라 기업조직의 문화특성에 기인된 것으로 사료된다. 이같은 맥락에서 살펴보면 이상의 결과는 가장 효율적인 관리자는 좀더 친절하고 따뜻한 인간적 배려에 강조점을 두어야 한다는 것을 시사하고 있다.

조직개발을 실시함에 있어서 가장 중요한 요건은 해당조직이 갖는 <이상적인 상태>를 목표로 설정하고, <비이상적인 상태>인 회피해야 할 목표를 다시 찾아내어 현재 조직이 무엇을 추구하고 무엇을 회피해야 하는가를 명확히 함으로써 행동프로그램(action program)을 통해 변화를 야기시키는 것이다.

조직개발이란 조직이 추구하는 더 나은 방향으로 변화하는 과정을 말한다. 이러한 변화과정은 조직 내적요인과 조직 외적요인의 변화를 포함하고 있다. 조직 내적요인에서는 집단내 성원간의 관계가 중요한 요인이 된다. 따라서 조직 구성원간의 효율적인 팀웍은 곧 조직의 효율성과 직결되어 있다. 조직개발은 구조적 개입(structural intervention) 또는 과정개입(process intervention)을 통하여 조직을 변화시킨다(Mayer & Verser, 1982, P. 584). 구조적 개입의 한 형태는 관리자에게 더 많은 책임감을 부여하고 그들의 경영수준에 따라 각각의 직무에 더 많은 통제력을 갖도록 하는 보고체계(reporting system)의 변화를 수반하는 것이다. 그러나 과정개입(process intervention)은 조직의 공식적인 보고체계를 변화시키는 것이 아니고 대인관계 또는 집단내의 성원간의 관계에 존재하는 문제를 제거하여 지속적인 개선조건을 창출하는 것이다. 본연구에서 활용한 SYMLOG은 이같은 과정개입에 활용되는 첫번째 단계로 성원들이 조직과 그들 자신을 어떻게 지각하느냐에 관한 자료의 피드백을 제공한다.

본연구에서는 중소기업들을 대상으로 조직개발의 요인 중 조직외적인 변인을 제외한 조직성원의 개인적 지각, 조직맥락에 대한 지각, 집단내에 관계 등을 변인으로 다루면서 비우수중소기업과 우수중소기업이 “관리자에 대해 어떤 지각차이”를 보여주는가를 살펴보았다. 이같은 결과를 조직개발을 실시하는 행동프로그램(action program)으로 옮기는 방법은 관리자의 행동은 MEM의 행동특성으로 바꾸도록(장다이아그램 상의 위치변화) SYMLOG 피드백을 활용하는 것이다(박, 1988a, 1988b, 1988c). 나아가 SYMLOG 막대그래프의 활용은 가장 효율적인 경영관리자의 기준을 기업조직내에서 설정하여 그 기준에 따라 경영관리자의 현재 행동에 대한 수정방안을 제시한다. 따라서 본 연구결과에서 나온 막대그래프상의 행동특성에 따른 위치는 우수 및 비우수 중소기업의 MEM 기준으로 간주할 수 있으며 SYMLOG 평정방법을 사용하여 나온 각 성원의 위치는 이러한 기준과 비교하여 개별구성원의 행동수정 방안을 마련하여 SYMLOG 워크샷을 통하여 조직개발을 도모할 수 있다. 즉 가장 효율적인 경영관리자의 위치에서 부족한 특성을 가진 성원에게 SYMLOG 26개 행동특성이 갖는

방향적 의미와 이것이 주는 피이드백에 따라 행동수정을 유도할 수 있게 된다.

IV. 參考文獻

- 박재호. 현대 조직심리학, 서울, 탐구당, 1982.
- 박재호. 소집단연구의 방법론—Bales의 SYMLOG에 대한 고찰, 인문연구, 1983, 제4호, 325-342.
- 박재호. 소집단연구의 방법론—Bals의 상호교섭측정법, 인문연구, 1984, 제5호, 509-531.
- 박재호. 일본의 실상과 허상, 영남대출판부, 1984.
- 박재호. 소비자 행동연구, 서울, 탐구당, 1984.
- 박재호. 미국우량기업연구, 서울, 성원사, 1985.
- 박재호. 기업조직개발을 위한 경영팀 진단을 위한 연구—소집단연구의 방법론 SYMLOG을 중심으로—, 성공논총, 1986, 189-227.
- 박재호. 대인관계능력향상과정, 럭키금성그룹 기초실, 1988a.
- 박재호. SYMLOG워크숍, 럭키금성그룹 기초실, 1988b.
- 박재호. 88년 선경인의 자세함양(Ⅱ)과정, 선경그룹연수원, 1988c.
- 박재호. SYMLOG SYSTEM : 이론적 측면과 응용적 측면, 사회심리연구, 1988, 제4권 1호.
- Abelson, R. R., Aronson, E., McGuire, W. J., Newcomb, T. M., Rosenberg, M. J. & Tannenbaum, P. H.(eds.). Theories of cognitive consistency: A Sourcebook, Chicago: Rand McNally, 1968.
- Bales, R. F. Interaction Process Analysis. Chicago, Univ. of Chicago Press, 1950.
- Bales, R. F. Personality and Interpersonal Behavior. N. Y.: Holt, Rinehart & Winston, 1970.
- Bales, R. F. The new field theory in social psychology, *International Journal of Small Group Research*, March. 1985, 1, 1-18.
- Bales, R. F., & Cohen, S. P. SYMLOG: A System for the Multiple Level Observation of Groups New York: The Free Press, 1979.
- Bennis, W. G. "Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change." In B.M. Base and S.G. Deeg(eds.), *Studies in Organizational Psychology*. Boston, Mass: Allyn and Bacon, 1972.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. The Managerial Grid, Gulf Publishing Co., 1964.
- Blumer, H. Symbolic Interactionalism: Perspective and Method. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1969.
- Cartwright, D. & Zander, A. Group dynamics, research and theory. 3rd ed. N. Y.: Harper & Row, 1968.
- Fassheber, P. & Terjung, B. SYMLOG Team Diagnostics as Organigational Development, In R. B. Polley, A. P. Hare and P. J. Stone(eds.), *The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research*. New York. 1988.

- Festinger, L. A theory of cognitive dissonance. Evanston. Row, Peterson, 1957.
- French, W. L., and C. H. Bell. Organisationsentwicklung. Bern: Huber, 1977.
- Freud, S. On dreams(trans.). by James Strachey, New York: Norton, 1901.
- Freud, A. The ego and the mechanisms of defense. N. Y., International Univ. Press, 1936.
- Goldstein, A. Handbook of Behavioral Interventions. New York: Wiley, 1980.
- Heider, F. The psychology of interpersonal relations. N. Y.: Wiley, 1958.
- Herzberg, F., B. Mausner, & B. Snyderman. The Motivation to Work, 2nd ed. N.Y.: Wiley, 1967.
- Homans, G. C. Social behavior: Its elementary forms. N. Y.: Harcourt, Brace & World, 1961.
- Kelley, H. H. Attribution in social interaction. Morristown, N. J.: General Learning Press, 1971.
- Lewin, K. Field theory in social sciences. N. Y.: Harper & Brother, 1951.
- Maier, N. R. F. & Verser G. C. Psychology in industrial organizations. Houghton Mifflin Co., Boston, 1982.
- Mead, G. H. Mind, Self and Society, Chicago, Univ. of Chicago Press, 1934.
- Miles, R. E. "Organization development." In G. Strauss, R. E. Miles, C. Snow and A. Tannenbaum(eds.), Organizational Behavior: Research and Issues. Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association, 1974.
- Neuberger, O. Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer, 1974a.
- Neuberger, O. Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer, 1974b.
- Newcomb, T. M. An approach to the study of communicative acts. Psychological Review, 1953.
- Osgood, C. E., Suci, G. J. & Tannenbaum, P. H. The measurement of meaning. Urbana Univ. Illinois press, 1957.
- Park, J. H. 'SYMLOG' as a method of team diagnosis of soccer teams, presented at the IVth ISSP Annual Meeting, Copenhagen, Denmark, 1985.
- Park, J. H. A study on the Social Perception of Dependency between Generation in Korean Families, *International Journal of Small Group Research*. 1987. 3(2), 237-238.
- Park, J. H. & Jeon, J. K. A study on the reliability and validity of the Korean version of the SYMLOG rating form. *International Journal of Small Group Research*, 1989(will be published).
- Porter, L. W. and E. E. Lawler. Managerial Attitudes and performance. Homewood Ill: Irwin-Dorsey, 1968.
- Sievers, B.(ed.). Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta 1977.
- Strauss, G. "Organization development." In R. Dubin(ed.). Handbook of Work, Organization and Society. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. The social psychology of group, N.Y.: Willey, 1959.
- Vroom, V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

부록 1. 가장 비효율적인 경영관리자의 행동에 관한 의견조사서

(지 시 문)

직무부서: 성별: (남, 여)

직 위:

근무연한:

이 설문지는 “가장 효율적인 경영관리자의 행동”에 대한 귀하의 의견을 알아 보기 위한 것입니다. 귀하가 평소 알고 있는 “가장 효율적인 경영 관리자”의 일반적인 행동에 대해 잠시 동안 회상한 후 의견을 아래 보기와 같이 해당되는 곳에 ○표해 주시면 됩니다. 모든 항목중 한 문항도 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

(보 기)

드 문 때때로 빈번히

* 책임감이 강한, 리더쉽이 강한.....	0	1	2
1. 지배적인, 능동적인, 발언이 많은.....	0	1	2
2. 외향적인, 사교적인, 긍정적인.....	0	1	2
3. 설득적인, 목표지향적인, 지도력이 있는.....	0	1	2
4. 사무적인, 단호한, 감정표현을 하지않는.....	0	1	2
5. 권위주의적인, 요구적인, 통제적인.....	0	1	2
6. 고집센, 군림하는, 강력한.....	0	1	2
7. 선동적인, 자기중심적인, 자랑해 보이는.....	0	1	2
8. 농담을 잘하는, 재치있는, 극적으로 표현하는.....	0	1	2
9. 남을 즐겁게 해주는, 사교적인, 온정적인.....	0	1	2
10. 우호적인, 평등주의적인.....	0	1	2
11. 남들과 협력해서 일하는.....	0	1	2
12. 분석적인, 논리적인, 업무지향적인.....	0	1	2
13. 규정대로 하는, 끈질긴, 융통성이 없는.....	0	1	2
14. 비우호적인, 부정적인.....	0	1	2
15. 화를 잘내는, 비협조적인, 냉소적인.....	0	1	2
16. 감정과 느낌을 잘 표현하는.....	0	1	2
17. 정이 많은, 좋아하는, 즐거움을 함께하는.....	0	1	2
18. 남을 존경하는, 이해하는, 신뢰하는.....	0	1	2
19. 상냥한, 책임감이 강한.....	0	1	2
20. 복종적인, 수동적으로 일하는.....	0	1	2
21. 자신을 책망하는, 동조적인, 과도하게 일하는.....	0	1	2
22. 낙심하는, 감정이 상한, 화를 잘 내는.....	0	1	2
23. 소외된, 단념하는, 위축된.....	0	1	2
24. 결단력이 없는, 불안한, 주저하는.....	0	1	2
25. 조용하며 남과 어울려 만족해 하는.....	0	1	2
26. 수동적인, 내향적인, 참여하지 않는.....	0	1	2

부록 2. 가장 비효율적인 경영관리자의 행동에 관한 의견조사서

(지 시 문)

직무부서 : 성별 : (남, 여)
 직 위 :
 근무연한 :

이 설문지는 “가장 비효율적인 경영관리자의 행동”에 대한 귀하의 의견을 알아 보기 위한 것입니다. 귀하가 평소 알고 있는 “가장 비효율적인 경영 관리자”의 일반적인 행동에 대해 잠시 동안 회상한 후 의견을 아래 보기와 같이 해당되는 곳에 ○표해 주시면 됩니다. 모든 항목중 한 문항도 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.

(보 기)

드 문 때때로 빈번히

* 책임감이 강한, 리더쉽이 강한.....	0	1	2
1. 지배적인, 능동적인, 발언이 많은.....	0	1	2
2. 외향적인, 사교적인, 긍정적인.....	0	1	2
3. 설득적인, 목표지향적인, 지도력이 있는.....	0	1	2
4. 사무적인, 단호한, 감정표현을 하지않는.....	0	1	2
5. 권위주의적인, 요구적인, 통제적인.....	0	1	2
6. 고집센, 군림하는, 강력한.....	0	1	2
7. 선동적인, 자기중심적인, 자랑해 보이는.....	0	1	2
8. 농담을 잘하는, 개치있는, 극적으로 표현하는.....	0	1	2
9. 남을 즐겁게 해주는, 사교적인, 온정적인.....	0	1	2
10. 우호적인, 평등주의적인.....	0	1	2
11. 남들과 협력해서 일하는.....	0	1	2
12. 분석적인, 논리적인, 업무지향적인.....	0	1	2
13. 규정대로 하는, 끈질긴, 융통성이 없는.....	0	1	2
14. 비우호적인, 부정적인.....	0	1	2
15. 화를 잘내는, 비협조적인, 냉소적인.....	0	1	2
16. 감정과 느낌을 잘 표현하는.....	0	1	2
17. 정이 많은, 좋아하는, 즐거움을 함께하는.....	0	1	2
18. 남을 존경하는, 이해하는, 신뢰하는.....	0	1	2
19. 상냥한, 책임감이 강한.....	0	1	2
20. 복종적인, 수동적으로 일하는.....	0	1	2
21. 자신을 책망하는, 동조적인, 과도하게 일하는.....	0	1	2
22. 낙심하는, 감정이 상한, 화를 잘 내는.....	0	1	2
23. 소외된, 단념하는, 위축된.....	0	1	2
24. 결단력이 없는, 불안한, 주저하는.....	0	1	2
25. 조용하며 남과 어울려 만족해 하는.....	0	1	2
26. 수동적인, 내향적인, 참여하지 않는.....	0	1	2

부록 3. MEM에 대한 우수기업의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

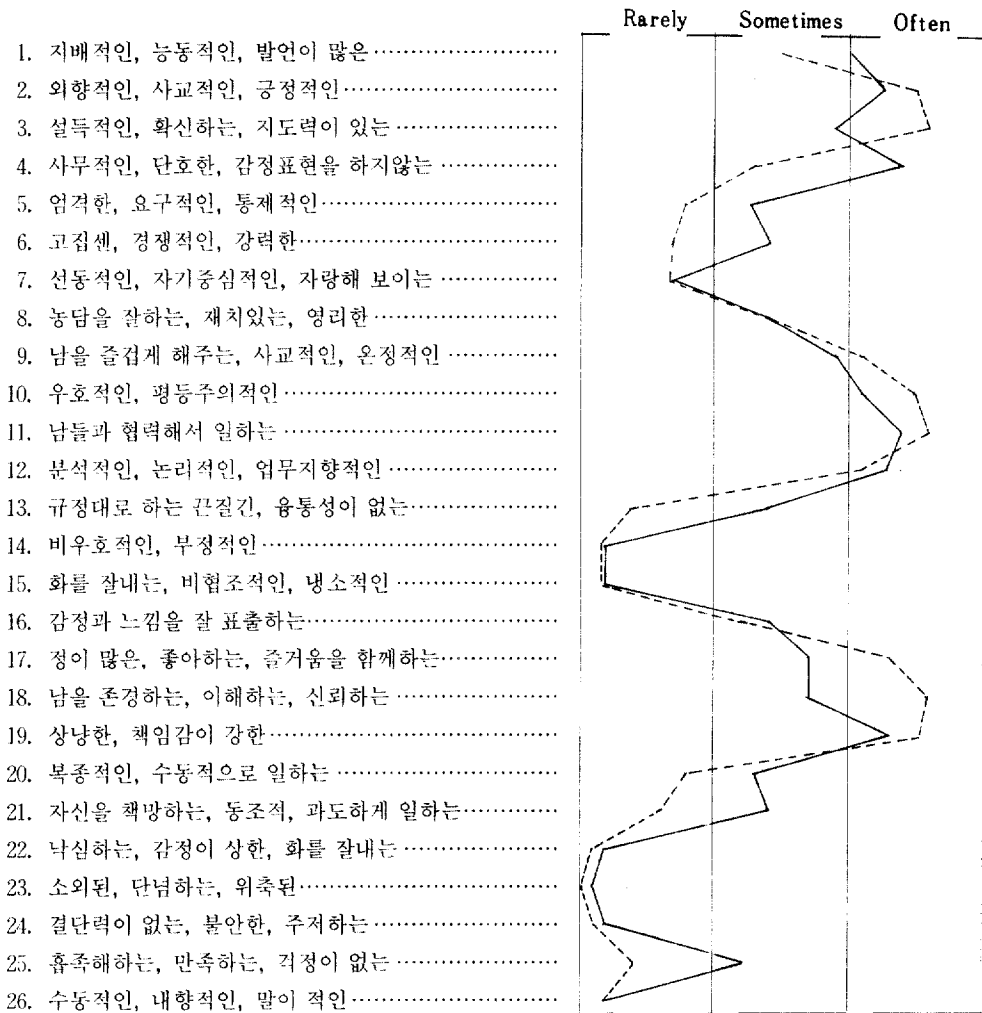
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on: MEM

Type: UPF Final Location: 5U 11P 5F Number of Raters: 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



부록 4. MEM에 대한 비우수기업의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

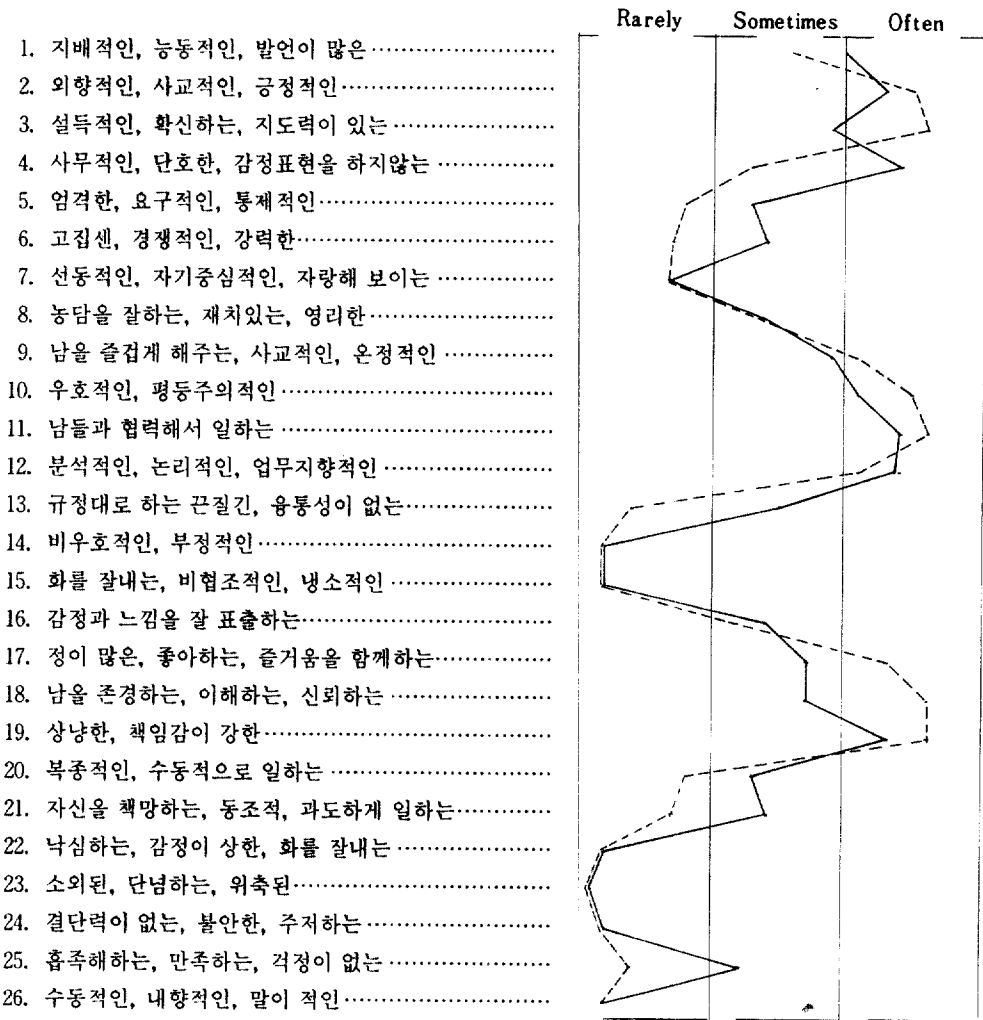
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on: MEM

Type: UPF Final Location: 4U IIP 4F Number of Raters: 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



부록 5. MEM에 대한 관리자의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

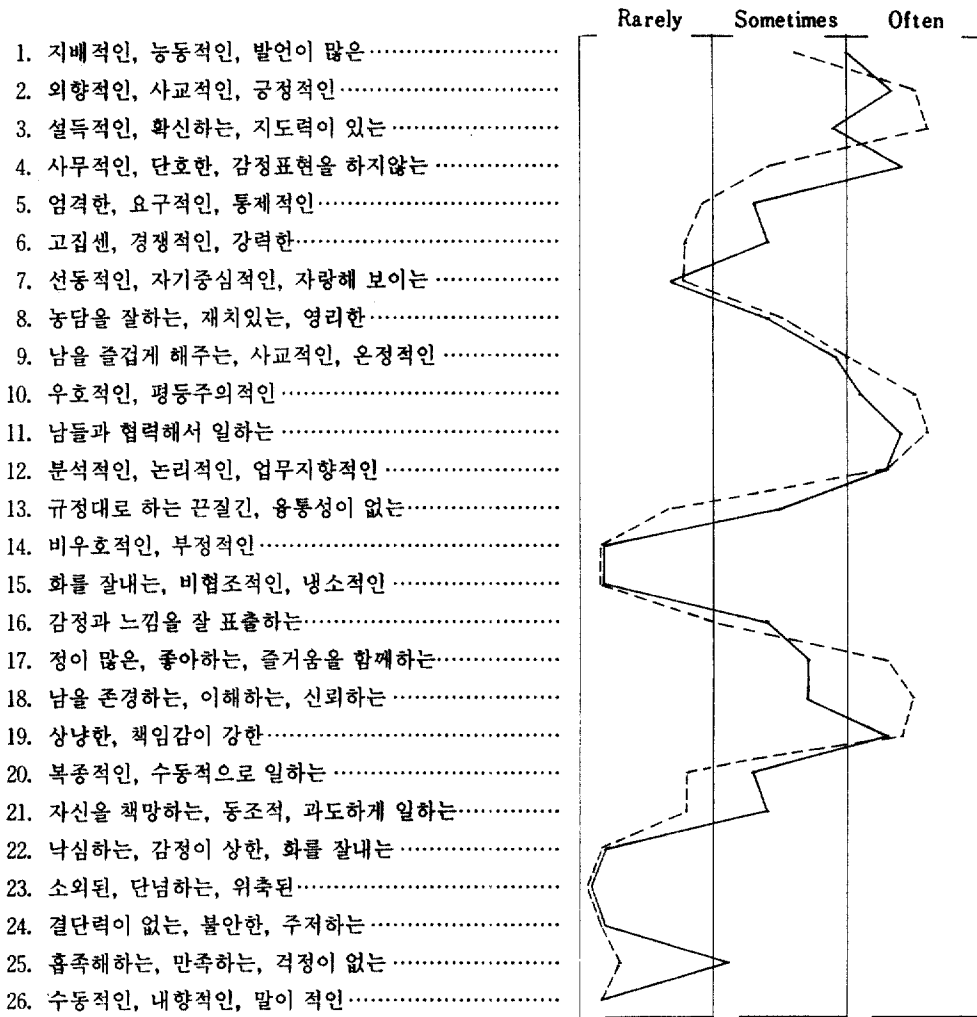
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on: MEM

Type: UPF Final Location: 4U 11P 4F Number of Raters: 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



부록 6. MEM에 대한 사원의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

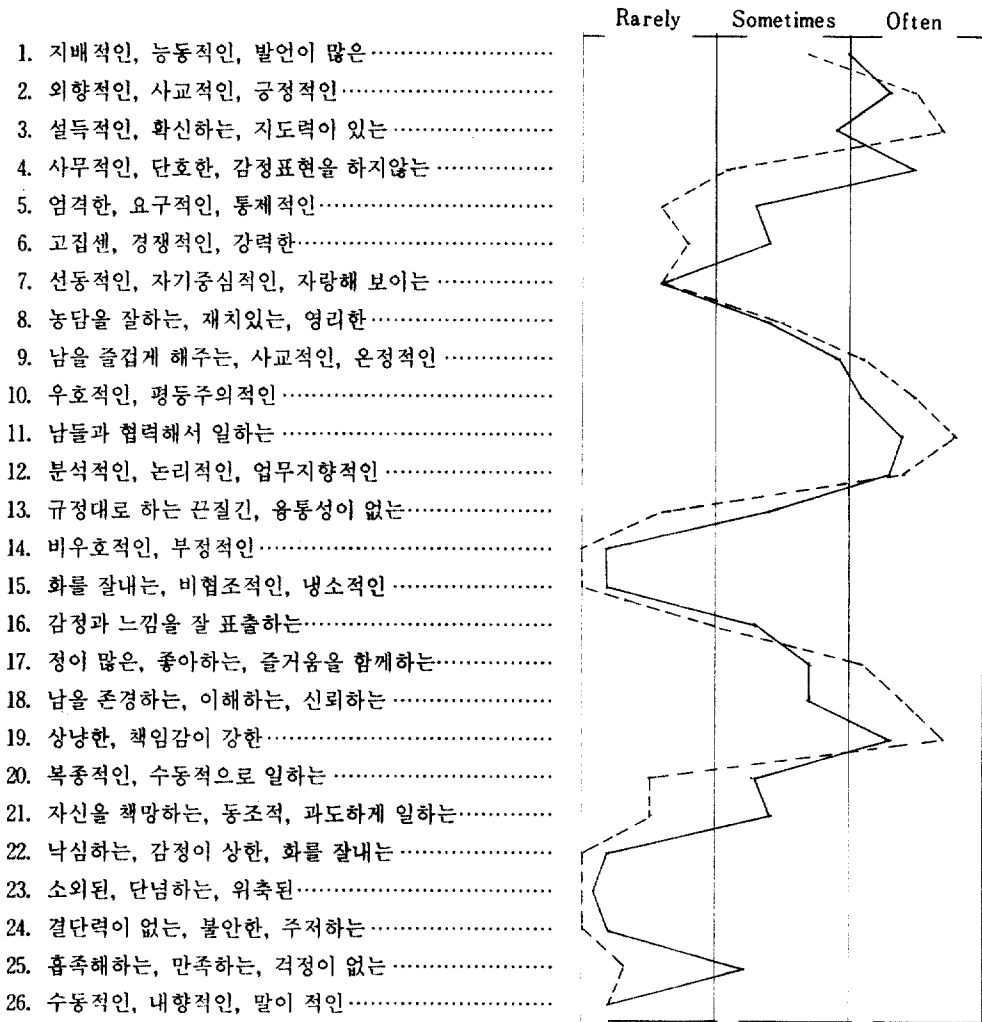
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on: MEM

Type: UPF Final Location: 5U 12P 4F Number of Raters: 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



부록 7. LEM에 대한 우수기업의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

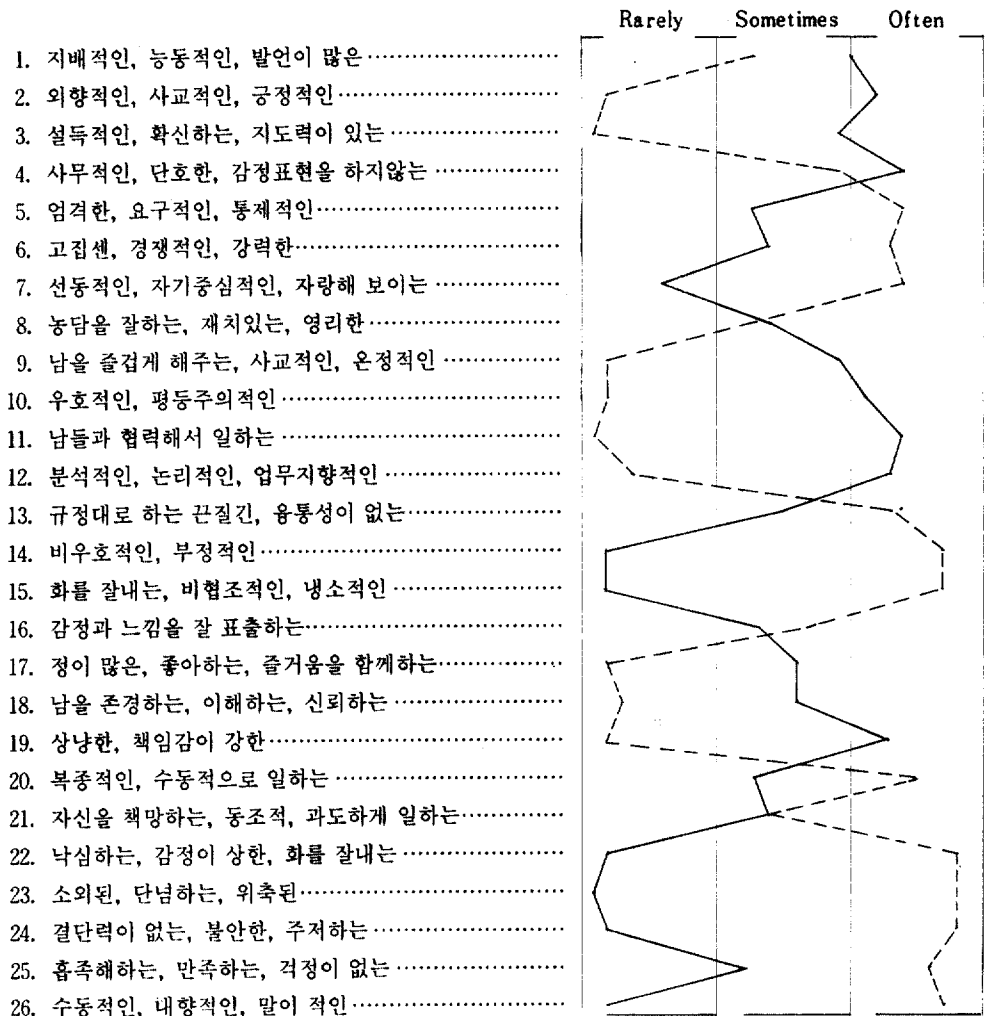
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on: MEM

Type: UPF Final Location: 4D 12N 4B Number of Raters: 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



부록 8. LEM에 대한 비우수기업의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

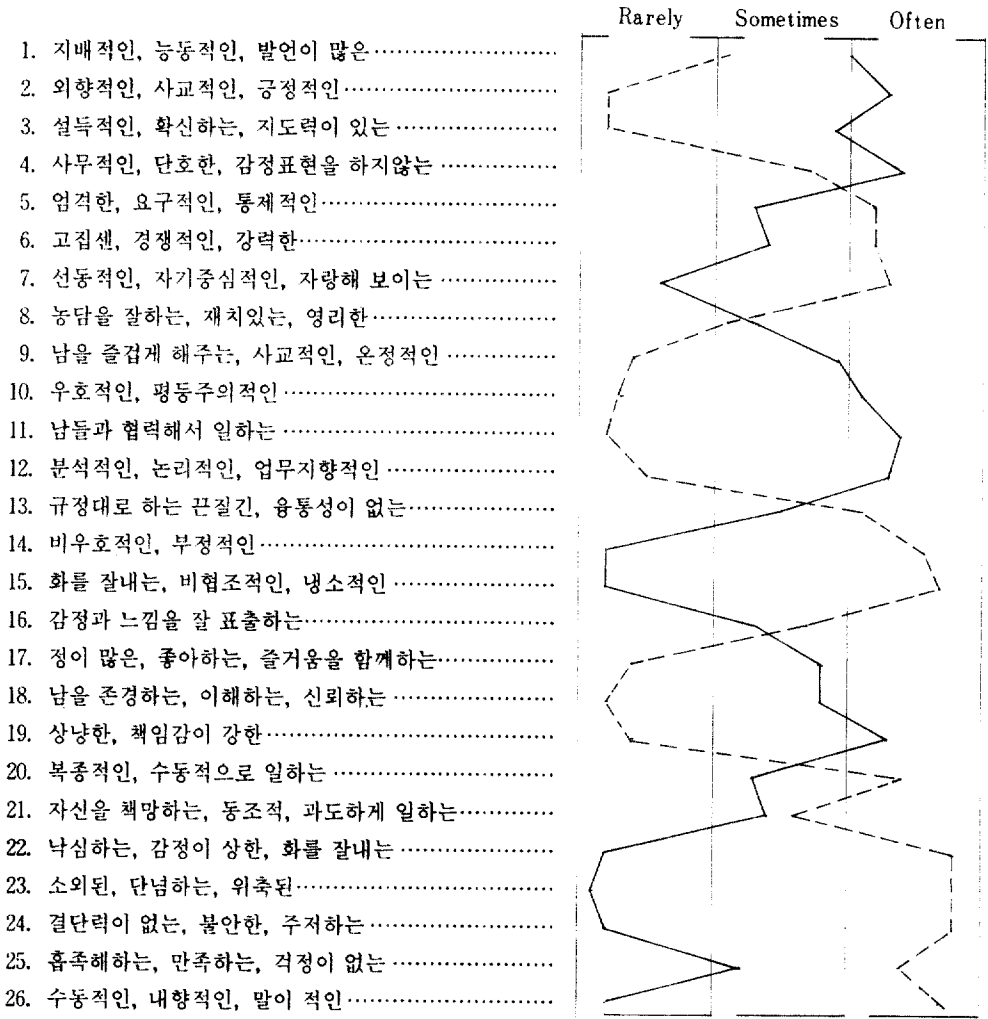
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on : MEM

Type : UPF Final Location : 5D 11N 4B Number of Raters : 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



부록 9. LEM에 대한 관리자의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

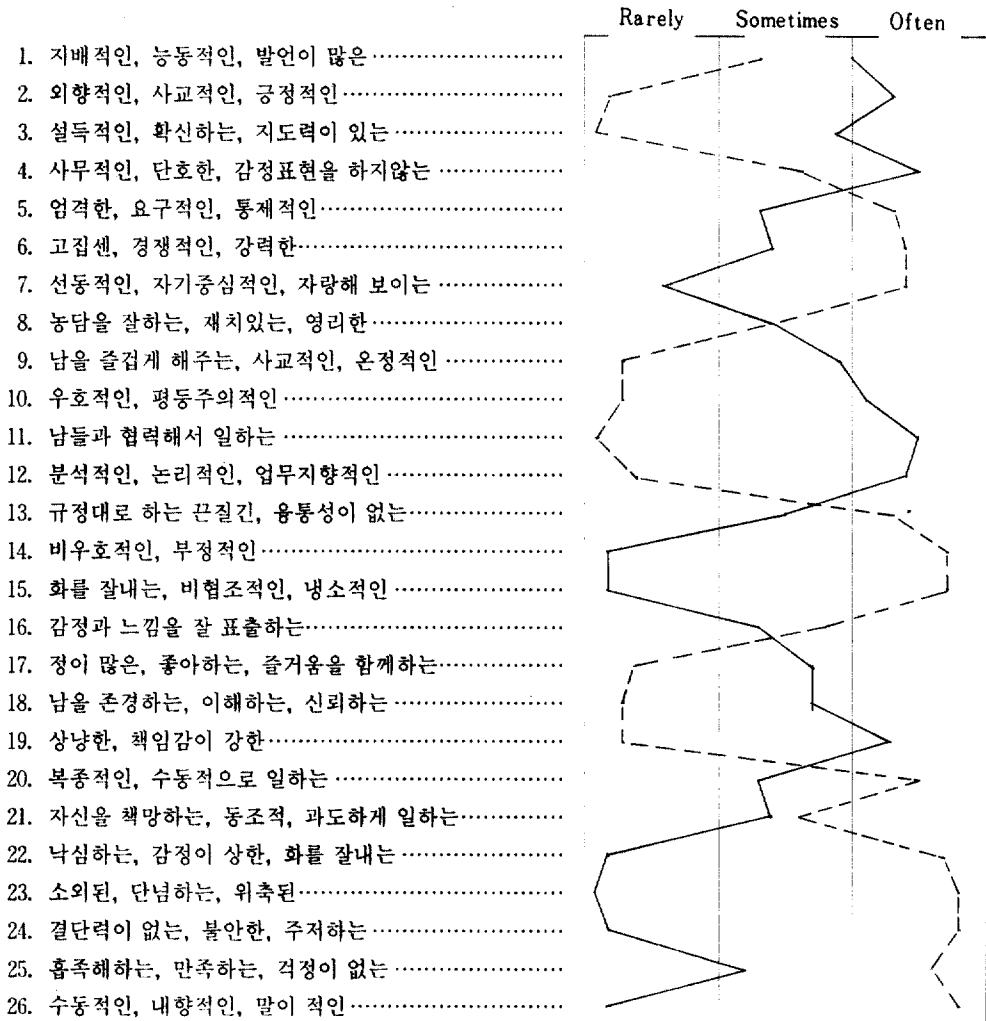
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on: MEM

Type: UPF Final Location: 5D 12N 4B Number of Raters: 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



부록 10. LEM에 대한 사원의 SYMLOG 막대그래프

SYMLOG CONSULTING GROUP

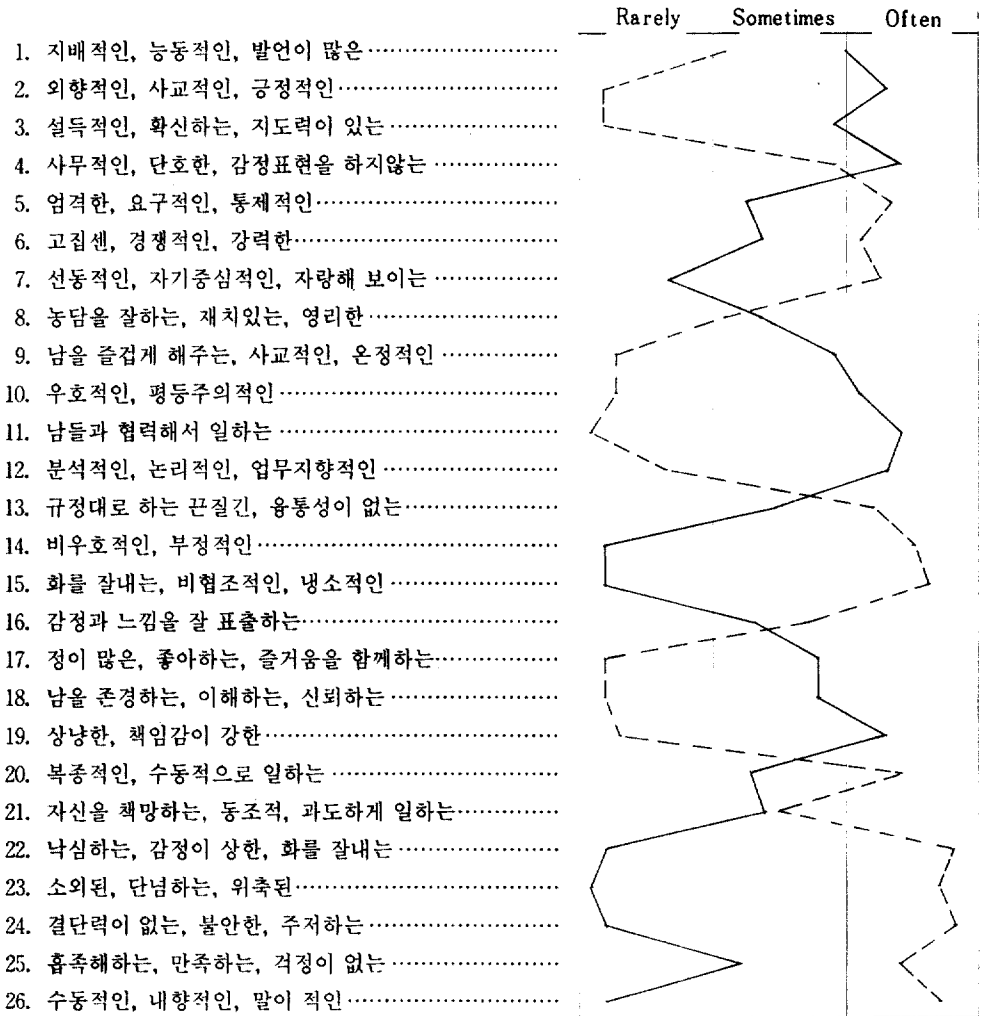
Frequency Bargraph for a Specific Image

Based on the average of all ratings made on: MEM

Type: UPF Final Location: 4D 12N 3B Number of Raters: 178

E=optimum location for most effective

X=the average rating on each item



韓國心理學會誌：産業 및 組織

Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology

1988. Vol. 1, No. 1. 13-43

A Study on Organizational Development of Medium Size Enterprises for the Preparation in 1990s

Jae-Ho Park

Yeungnam University

The purpose of the present study was to investigate the perceptual difference on images of managers in the medium size enterprises and was intended to suggest the norms of action program which could be applied for the purpose of organizational development. To adjust the environmental and organizational change, organizations should try to accomplish organizational development. Bales(1979) developed a new theory and methodology 'SYMLOG'(A System for the Multiple Level Observation of Groups), which could be applied for the purpose of organizational diagnosis and OD.

356 subjects selected from managers and employees in the medium size enterprises in Taegu and Kyongbuk areas rated MEM/LEM image on SYMLOG General Behavior Rating Forms. The present study employed 2(organizational traits : high performance vs. low performance) \times 2(position : manager vs. employee) completely randomized factorial design. The data were analyzed by the SYMLOG Field Diagram and Bargraph.

The results were as follows :

1. In the perceptions of MEM image, U-D and F-B dimensions showed significant difference in organizational traits(high performance vs. low performance). P-N dimension revealed significant difference in the variable of position(manager vs. employee).
2. The interaction effect(organizational traits \times position) was found significantly in the U-D dimension. P-N dimension showed significant difference in organizational traits. F-B dimension revealed significant difference in position.

Besides SYMLOG 3 dimensional analysis by field diagram, SYMLOG Bargraph analysis was used in order to study EME/LEM norms. The norms of MEM/LEM were discussed as criteria of organizational development.