

우리나라 企業의 組織開發의 現況과 問題點

姜 應 五*

<內 容>

- | | |
|---------------|---------------|
| I. 序 論 | IV. 組織開發의 問題點 |
| II. 組織開發의 特徵 | V. 結 論 |
| III. 組織開發의 目的 | |

I. 序 論

組織은 內部的 일과 사람을 관리하기 위하여 그 Frame으로서 합리적인 「構造」가 마련되어 있어야 하며, 同時에 外部環境의 變化에 적응할 수 있는 「適應性」을 갖추고 있어야 한다. 變化의 質과 量이 激甚하지 않다면 별로 問題가 없겠지만, 오늘날과 같이 激動的 變化의 時代에는 「組織의 適應性」은 組織體의 死活을 左右하는 중요한 要素로 登場하고 있다.

未來의 觀點에서 組織問題를 다룬 W.G. Bennis는 그의 著書「組織의 變革」에서 이 點을 銳利하게 찌르고 있다. 즉 從來의 피라밋드型 組織을 官僚制度로 規定하고, 두가지 點에서 問題가 있다고 말하고 있다. 그 하나는 個人의 目標과 經營目標 사이의 緊張을 處理할 수 없다는 點이고 또 하나는 外部環境과의 適應問題인데, 官僚制度로는 오늘날과 같이 革新的 變化에 놓여 있는 環境에 適應할 수 없다고 主張하고 있다.¹⁾

그는 이어 現代와 같이 變革의 時代에는 「有機的 適應組織」(Organic adaptive organization)의 採用을 勸獎하고 있다. 이것은 專門家들로 構成

*淑明女子大學校 政經大學 教授

1) W. G. Bennis, "Changing Organization," McGraw-Hill Book Company, 1966, pp. 3~14.

된 「問題解決型 組織」을 말하는 것인데, 이른바 프로젝트 組織을 指稱하는 것이며, 앞으로는 組織의 약 40%가 이 有機的 適應組織으로 構成될 것으로 그는 豫見하고 있다.²⁾

그런데 이 有機的 適應組織 즉 動態的 組織의 本質은 「組織의 機構」보다는 「組織行動의 革新」(Innovation of organizational behavior)에 그 比重을 두고 있다. 종래 機構中心의 改革이 참다운 革新을 가져다 주지 못했던 것은 機構改善 만으로는 組織構成員의 意識과 行動을 改革시켜 주는데 未及했기 때문이다. 動態的 組織에는 體系的인 各種 制度도 중요하지만, 보다 중요한 것은 組織의 心臟部에 해당하는 人間의 進取的인 氣象과 活力이 回復되며, 組織目標가 全體에 侵透·納得되어 各人은 組織目標에 合致하는 個人目標를 設定함으로써 積極的인 創造活動이 展開될 수 있어야 한다. 이러한 動態的 組織으로 脫皮하려는 더 組織開發의 目標가 있는 것으로 본다.

우리나라 企業은 最近 量的인 面에서는 括日할 만한 成長을 이룩하고 있으나, 質的인 面 특히 組織의 體質面에는 一次 改革을 斷行하여야 할 問題들이 많다. 變轉하는 企業環境에 創造的으로 適應하여 나아가기 위해서는 企業이 保有하고 있는 人的·物的인 資源을 効果的으로 開發·育成해야 한다. 이러한 問題解決에 中樞的인 役割을 하는 것이 「組織開發」(Organization development: OD)의 問題이다.

本稿는 우리나라 企業의 組織開發의 問題를 어떻게 다루어야 하겠는지 그 實態와 問題點을 把握하여, 組織開發의 問題가 안고 있는 課題와 그 方向을 整理하여, 우리나라 企業의 組織의 動態化作業에 多少나다 도움을 주려는 데 그 目的을 두고 있다.

本稿에 收錄된 實態資料는 「淑大論文集」 第17輯 (1977)에 發表한 拙稿 「組織開發의 實證的 研究」에 依據한 것임을 밝혀둔다.

II. 組織開發의 特徵

現代社會의 큰 特徵의 하나는 變化가 顯著하다는 點, 換言하면 變化가 社會의 모든 側面에 制度化되어 가고 있다는 點이다. 이러한 現實의 움직임을 反映해서 組織의 構造, 機能, 風土도 언제까지나 一定不變한 狀態에 머물러 있을 수 없고 끊임없이 變化되어 가지 않으면 안될 狀況에 놓여 있다.

2) W. G. Bennis, op. cit., pp. 12~13.

技術的으로 卓越함을 자랑하고 때문에 確固不變인 것으로 여겨 왔던 「官僚制 組織」마저 現代社會의 움직임에는 따라 갈 수 없게 되어가고 있다고 W.G. Bennis도 指摘하고 있다.

그렇다면, 組織의 原典이라고도 볼 수 있는 官僚制 組織의 崩壞에 代替하는 組織은 어떤 型인가. 이에 대한 確答은 물론 나와 있지 않다. 그러나 한가지 確實하게 말 할 수 있는 것은 組織의 固定化는 組織 自體의 死滅을 自招하고 말 것이라는 點이다. 따라서 組織이 長期的인 存續을 원한다면, 傳統的인 官僚制組織을 強化할 것이 아니라, 狀況의 論理에 따라 끊임없이 再生·再構築하여 가는 努力이 必要하다. 變化를 前提條件으로 생각하여 그 變化를 意圖的·計劃的으로 推進시켜 나가는 姿勢가 바람직하다.

管理論을 中心으로 하는 經營學의 內容이 從來 應用科學의 一分野로서 理論的인 것 보다 政策的인 色彩가 강했던 것은 否定할 수 없는 事實이다. 이렇게 본다면 組織開發論도 분명히 무엇인가 바람직한 方向으로 組織을 끊임없이 再編成하여 가자는 政策論的인 色彩가 짙은 것으로 보아야 할 것이다.

人間이 發展시킨 새로운 知識水準은 各種 變化를 放置해 두고 있지 않다. 그 變化를 人間이 지닌 目標과 價値에 立脚하여 바람직한 方向으로 誘導해 가야 한다. 個人을 計劃的으로 바꾸어 간다(Career development), 組織을 計劃的으로 바꾸어 간다(Organization development), 都市를 計劃的으로 바꾸어 간다(Urban development). 이렇게 볼 때 組織開發論은 「計劃的 變化의 理論」으로 다루어져야 할 것으로 본다.

그렇다면 組織의 次元에서 볼 때, 어떠한 問題들이 組織開發論에 그 解答을 期待하고 있을까. 이 問題에 대하여 대충 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

- (1) 管理方法의 再檢討 내지 變容
- (2) 個人의 欲求와 環境의 變化에 適應할 수 있는 組織風土
- (3) 構造 및 役割의 變容
- (4) 部門間의 協力關係 改善
- (5) 보다 開放的인 커뮤니케이션
- (6) 計劃設定과 目標設定의 改善
- (7) 合併問題에 對處하는 要求
- (8) 從業員의 모티베이션 問題

以上 列擧한 問題들은 組織을 存續 發展시켜 나가는 데 현명하게 解決해

야 할 문제들이나, 그 어느 하나도 간단하게 解決될 문제들이 아니고 매우 어려운 문제들이며 또 오랜 歲月을 두고 끈기있게 計劃적으로 추진시켜야 할 문제들이다. 이러한 문제들을 하나 하나 解決하여 組織의 效率을 올리려는 것이 組織開發의 意圖가 아닐까.

組織開發의 特質에 대하여 R. Beckhard는 다음과 같이 말하고 있다. 즉 組織開發이란 ① 組織全體에 걸쳐, ② 톱·매니저먼트의 管理下에, ③ 組織의 効果성과 健全성을 發揮하기 위하여, ④ 行動科學의 知識을 活用하여, ⑤ 組織을 計劃적으로 變革시켜 가는 努力이라고 말하고 있다.

이 R. Beckhard의 見解에 좀 더 說明을 加해 본다면, 組織開發이란 먼저 計劃적인 變革을 意味하고 있다. 組織의 體系的인 診斷으로 시작하여 改善을 위한 戰略計劃, 그에 따른 實行計劃 등 一連의 計劃下에 變革을 推進하는 것이다.

다음에 이것은 組織全體에 걸친 變革으로서 「組織의 風土」 혹은 經營戰略 등의 革新으로 直結된다. 따라서 이러한 計劃적인 變革은 톱·매니저먼트 自身의 管理下에 추진시켜야 한다는 點이 重要하다. 즉, 組織開發의 本뜻을 알고 그 展開에 積極적인 關心을 가져 그 進捗을 促進하기 위하여 「變革擔當者」(Change agent)를 積極 支援하여 주어야 한다.

이 點에 關하여, 우리나라 企業에서는 組織開發 問題를 누가 提唱하고 그 推進은 어느 部署에서 다루어지고 있는지를 살펴 봤다(表 II-1 참조).

〈表 II-1〉에 의하면 組織開發에 着手하고 있는 49社中 30.9%(15社)가 中間管理層에 있는 部課長들에 의하여 提唱되고 있으며, 이른바 會社의 톱·

〈表 II-1〉 組織開發의 提唱者 및 推進部署

組織開發의 提唱				組織開發의 推進			
提 唱 者	會社數	%		推 進 部 署	會社數	%	
會 社 長	1	2.1		企 劃 管 理 室	22	44.8	
重 役	8	16.3		總 務 部	16	32.6	
工 場 長	14	28.5		組 織 開 發 部	6	12.3	
企 劃 管 理 室 長	3	6.2		人 事 部	4	8.2	
部 課 長	8	16.3		새 마 을 課	1	2.1	
部 課 長	15	30.6					
計	49	100.0			49	100.0	

3) Richard Beckhard, Organization Development Strategies and Models, Addison Wesley Pub. Co., 1969. pp.13~14.

매니지먼트에 해당하는 重役級 以上이 46.9% (會長 2.1%, 社長 16.3%, 重役 28.5%)나 되어 大體로 우리나라의 경우 最高經營層에서 組織開發에 대한 熱意를 보여 주고 있다.

이것은 우리나라 企業들이 規模面에서 大型化되어 감에 따라 企業의 효율적인 經營을 위해 組織開發의 問題를 政策的인 次元에서 다루지 않으면 안될 緊急課題임을 절실하게 느끼고 있기 때문이다.

한편 이를 推進하는 部署의 現況을 보면 企劃管理室 44.8%(22社), 總務部 32.6%(16社), 組織開發部 12.3%(6社), 人事部 8.2%(4社), 새마을課 2.1%(1社)의 順으로 되어 있다.

企劃管理室은 톱·매니지먼트를 補佐하는 General staff이기 때문에, 여기서 全社的인 組織開發의 問題를 다루는 것은 當然하며 또한 바람직하다. 그러나 總務部가 推進部署로 되어 있는 것이 32.6%나 된다는 것은 問題點이라고 指摘하지 않을 수 없다. 會社의 全般的인 事務를 다루는 것과 組織開發의 問題는 분명히 次元을 달리해야 하겠기 때문이다.

組織開發部를 獨立시켜 여기서 組織開發 問題를 다루는 會社가 그 數는 적지만 12.3%(6社)나 있다는 것은 매우 注目을 끄는 점이다. 앞으로 組織開發 問題를 專門職能 部門에서 計劃的·組織的으로 다루어야 할 것이다. 이 問題는 筆者가 「組織開發 세미나」가 열릴 때 다다 力點을 두어 強調하는 점이다.

새마을課에서 組織開發의 問題를 다루는 會社가 1社 있는 것으로 나타나고 있다. 「삼척탄광」가 그 例이다. 이 會社에서는 會長이 直接 組織開發을 提唱하고 있다. 最近 우리나라의 새마을 運動이 企業에도 定着하려는 傾向이 濃厚하다. 「勤勉·自助·協同」의 새마을 精神을 바로 組織開發로 連結시키려는 것은 매우 鼓舞的인 現狀이다. 우리나라의 大部分의 企業體의 톱·매니지먼트가 새마을 研修教育을 받고 있다. 그 教育의 效果를 企業에서 活用해 보려는 意志의 一端으로 볼 수 있다.

以上の 實態에서 볼 때, 대체로 우리나라에서도 톱·매니지먼트가 組織開發에 대한 熱意가 매우 적극적이며, 이를 추진하는 變革擔當者들을 적극 支援해 주고 있는 것으로 나타나고 있다.

組織開發은 組織의 效率性を 높이는 것을 目的으로 하고 있기 때문에 이것은 당연히 組織의 使命과 目標에 直結되며 長期間을 要하는 줄기찬 作業이다. 이 作業이 2~3年 혹은 5年이 걸린다 해도 강한 忍耐力으로 추진하지 않으면 結實을 맺을 수 없다.

그런데 組織開發은 다른 訓練과는 달라서 단순한 知識과 技能 만으로는

不可能하다. 人間の 態度와 行動의 變革에 重點을 두며, 節次나 方法 보다는 現實의 態度와 行動을 分析·確認하고 Feedback하여 그것을 修正해 간다는 體驗學習에 力點을 둔다. 또 組織開發은 組織의 效率性과 健全性을 增大시키기 위한 革新이기 때문에 個人單位가 아닌 Group 또는 Team을 訓練單位로 생각하고 있다.

Ⅲ. 組織開發의 目的

組織開發의 目的은 從來의 전통적인 官僚制度的 管理方式을 止揚하여 效果性이 높은 柔軟하고 동태적인 管理方式으로 革新하여 가자는 데 OD의 窮極的인 目標가 있고, 이를 위한 具體的인 施策으로는 權力的이고 경쟁적인 方式이 아닌, 또 敵意를 없애고 內部的 磨擦을 적게하여 個人플레이를 줄이도록 커뮤니케이션과 팀·워크를 개선하여 相互信賴, 協助體制 및 一體感을 確立하려는 데 있다. 그리하여 各人이 全體目標 達成을 위하여 各자의 職務에 全力投球 할 수 있는 組織을 만들어 내는 데 組織開發의 目

<表 Ⅲ-1> 組織開發의 實態(實施與否)

設 問	回 答 內 容	社 數	%
貴社에서 組織開發의 問題를 다루고 있는가.	다루고 있다.	49	46.3
	다루고 있지 않다.	11	10.4
	必要性은 認定하고 있다.	46	43.3
計		106	100.0

<表 Ⅲ-2> 組織開發의 動機

設 問	回 答 內 容	社 數	%
組織開發의 動機는?	단순한 機構改編	2	4.0
	職場 또는 組織全體의 意識 및 行動의 變革	13	26.5
	環境의 變化에 對處하기 위한 組織의 動態化	7	14.2
	目標管理의 結實化	21	42.8
	組織體質에 대한 科學的인 診斷 分析	5	10.2
	그룹間的 協力改善	1	2.3
計		49	100.0

的이 있는 것으로 본다.

筆者는 먼저 그 形態와 方法은 如何間에 組織開發의 問題를 다루고 있는 會社가 얼마나 되며, 또 그 動機는 어디에 있는가를 알아 보았는데 그 結果는 <表 Ⅲ-1>과 <表 Ⅲ-2>와 같이 나타나고 있다.

<表 Ⅲ-1>에 의하면, 組織開發의 問題를 다루고 있는 會社는 106社 가운데서 46.3%에 該當하는 49社로 過半數에는 未達하고 있지만 比較的 많은 會社들이 이 問題를 진지하게 다루고 있으며, 아직은 着手 못하고 있으나 二 必要性 많은 認定하여 멀지않은 將來에 本格的으로 組織開發을 해야겠다는 會社가 43.3%인 46社로 나타나 있어, 이 兩者를 합하면 89.6%로 나타나 있음을 볼 때 우리나라에도 組織開發의 問題가 重要한 課題로 登場하고 있음을 알 수 있다.

다음에 OD의 動機는 各社의 特殊한 事情에 따라 여러가지로 다른 樣相을 보이고 있지만, 大體로 그 어느 것도 OD를 통해서 이룩해 보려는 問題點들을 보여 주고 있다.

<表 Ⅲ-2>에 의하면, 目標管理의 結實化 42.8% (21社), 職場 또는 組織全體의 意識 및 行動의 變革 26.5% (13社), 環境의 變化에 對處하기 위한 組織의 動態化 14.2% (7社), 組織體質에 대한 科學的인 診斷·分析 10.2% (5社), 단순한 機構改編 4.0% (2社), 그룹間的 協力改善 2.3% (1社)의 順으로 나타나고 있다.

最近 우리나라 企業의 量的인 大規模화와 더불어 質的인 組織의 效率化 問題가 主要한 課題로 등장하고 있다. 企業組織을 效率化하기 위해서는 전통적인 職能別 組織에 安住하려는 생각을 脫皮해야 한다. 특히 組織의 效率化 問題는 組織과 企業環境間的 動態的인 均衡維持의 問題이다. 오늘날과 같이 企業環境이 激變하는 狀況下에서는 組織은 이에 創造的으로 適應해 가지 않으면 組織의 存續이 不可能해질 危險이 많다.

이러한 認識의 추진을 切感하여 組織開發의 目的을 「環境의 變化에 對處하기 위한 組織의 動態化」에 두고 있다고 回答한 會社가 14.2%(7社)에 不過한 것으로 本 調査에서는 나타나고 있으나, 別途의 面接調査로 接獨한 大部分의 會社가 組織의 動態化에 組織開發의 力點을 두고 있음을 알 수 있었다.

이와 함께 組織內部的 動態的인 均衡을 維持하기 위한 管理技法으로 最近 우리나라에서도 「目標管理의 問題」가 顯著하게 浮刻되고 있다. 本 調査에서도 「目標管理의 結實化」에 組織開發의 目標를 두고 있는 業體가 42.8% (21社)로 단연 그 首位를 차지하고 있다. 「職場 또는 組織全體의 意識 및

行動의 變革」에 組織開發의 目標을 두고 있는 會社가 26.5% (13社)로 나타나고 있는데, 그 具現策으로 大部分의 會社가 「目標管理制度」를 들고 있다.

그래서 本 調査는 우리나라 企業의 目標管理制度의 導入時期, 形態, 動

〈表 Ⅲ-3〉 目標管理制度 導入狀況

設 問	回 答 內 容	社 數	%
目標管理制度를 導入하고 있는가?	導入하고 있다.	72	67.9
	導入하고 있지 않다.	22	20.7
	必要性을 認定하여 研究中	12	11.4
計		106	100.0

〈表 Ⅲ-4〉 目標管理制度 導入時期

設 問	回 答 內 容	社 數	%
目標管理制度의 導入時期는?	1960年 以前부터	4	5.7
	1961年~1965年 사이	5	6.9
	1966年~1969年 사이	7	9.7
	1970年 以後	56	77.7
計		72	100.0

〈表 Ⅲ-5〉 目標管理의 形態

設 問	回 答 內 容	社 數	%
目標管理의 形態는?	會社全體의 目標管理	31	43.1
	部 中心의 目標管理	22	30.5
	課 中心의 目標管理	12	16.6
	個人의 擔當職務 中心의 目標管理	7	9.8
計		72	100.0

機, 目標設定의 方法 및 隘路事項 등에 대하여 알아 보았다.

먼저 目標管理 制度의 導入狀況을 보면, 〈表 Ⅲ-3〉과 같이 나타나고 있다. 同 表에서 보는 바와 같이 106社 中에서 67.9%에 該當하는 72社가 目標管理 制度를 導入하고 있으며, 그 必要性을 認定하여 그 導入을 研究中인 會社 12社를 합치면 本 制度에 대한 關心度가 무려 79.3%에 달하여 組織開發에 절대적인 比重을 차지하고 있다.

이와 같은 現狀은 우리나라 企業들이 특히 70年代에 들어 와서 量的인

成長은 다른 質的인 成長도 積極的으로 劃策하고 있음을 보여 주는 것으로 볼 수 있다.

〈表 Ⅲ-4〉에 의하면, 1970年 以後에 77.7%에 該當하는 56社가 本 制度를 導入하고 있어, 目標管理制度가 大部分의 企業體에 매우 人氣있는 管

〈表 Ⅲ-6〉 目標管理制度의 導入 動機

設 問	回 答 內 容	社 數	%
目標管理制度의 導入 動機는?	原 價 節 減	27	37.5
	責 任意識 涵 養	11	15.2
	意 思 決 定 能 力 向 上	5	6.9
	目 標 單 位 部 門 的 業 績 向 上	29	40.4
計		72	100.0

理技法으로 登場하고 있다.

그러면, 우리나라 企業들이 이 目標管理 制度를 導入하고 있는 動機는 무엇일까. 〈表 Ⅲ-6〉에 의하면 目標單位 部門의 業績 向上 40.4%(29社), 原價節減 37.5%(27社), 責任意識 涵養 15.2%(11社), 意思決定能力 向上 6.9%(5社)의 順으로 그 動機를 말하고 있다.

組織開發의 具現策으로 目標管理 制度를 들고 있는 大部分의 企業들이 本 制度의 導入動機로 「目標單位 部門의 業績向上」과 「原價節減」을 들고 있어 그 率이 兩者를 합하여 77.9%에 달하고 있는 것을 볼 때, 아직도 우리나라의 企業에서는 組織開發이 本格的인 段階에 突入하고 있지 않는 느낌이 든다. 왜냐 하면, 組織開發을 위한 目標管理가 단순히 目標單位 部門의 業績向上이나 原價節減을 위한 管理技法에 그쳐서는 참다운 組織開發에는 미치지 못하기 때문이다. 물론 각 部門의 業績이 向上되고 原價節減을 着實하게 꾸준히 밀고 나가면 그것들이 쌓이고 쌓여 組織全體의

〈表 Ⅲ-7〉 目標管理를 위한 目標設定 方法

設 問	回 答 內 容	社 數	%
目標設定 方法은?	上部에서 指示한 것을 目標로 삼는다	20	27.7
	上部의 指示를 土臺로 當該 部門에서 協議決定한다	11	15.2
	當該 部門에서 協議·決定한 目標를 上部의 追認을 받는다	41	57.1
	計	72	100.0

業績이 向上되고 目標가 達成되는 것이 아니냐는 一說에도 首肯은 가졌지만, 그것은 잘못된 생각이다. 지나친 部門意識과 原價節減意識은 部門間에 過熱競爭을 誘發시켜 全體 보다는 部分에 執着되어 派閥主義에 흐르기 쉽고, 革新에 抵抗하여 소극적인 經營으로 호를 危險이 높기 때문이다.

물론 <表 Ⅲ-6>은 本 制度의 導入動機 만을 보여주는 것이기 때문에 이것만을 가지고 우리나라 企業의 目標管理를 曰可曰否할 수는 없다. 그래서 目標管理를 위한 目標設定方法에 대해서 알아 왔다.

<表 Ⅲ-7>에 의하면, 目標管理를 위한 目標設定을 當該 部門에서 協議·決定한 後 上部의 追認을 받는 形式을 취하는 會社가 57.1%(41社)로 過半數를 차지하고 있다. 이것은 大體로 目標管理의 本來의 모습을 잘 反映하고 있는 것으로 볼 수 있다. 目標管理는 어디까지나 會社의 目標體系下에서 推進되어야 한다.

톱·매니지먼트는 全社의인 目標를 設定하여 이것을 각 部門에 示達한다. 각 部門은 示達된 當該 部門의 目標를 效果的으로 達成하기 위한 部門目標를 設定한다. 이와 같은 方法으로 末端 單位組織까지 反復하여 全社의 目標體系를 세우게 된다. 각 部門에서 協議·決定한 目標를 上部가 追認 또는 修正하는 過程에서 部門目標는 全體目標와 調和를 이루어 確固한 「目標體系」(Hierarchy of purpose)下에 目標管理를 推進할 수 있는 기틀이 마련되는 것이다. 이렇게 함으로써 單位部門의 業績向上은 물론 全體의 經營效率도 向上된다.

그런데 <表 Ⅲ-7>에 의하면, 上部에서 指定한 것을 目標로 設定하는 會社가 27.7%(20社)나 있다는 것은 問題點으로 指摘하지 않을 수 없다. 왜냐 하면 目標管理란 自己의 目標를 스스로 決定하고, 스스로 執行하여, 스스로 체크하는 것이 Key point이기 때문이다. 上部가 一貫된 目標體系를 세워 이것을 下部에 示達·執行케 하는 것이 보다 效率的인 方法으로 보일지 모르지만, 여기에는 目標管理가 노리는 意思決定의 質을 높일 수 없고 또한 積極적인 行動을 誘發할 수 없는 決定的인 缺陷이 있다. 또 上部의 指示를 土臺로 當該 部門에서 協議·決定하는 會社는 15.2%(11社)에 不過하지만 이것 역시 上部에서 調整하는 機會가 없기 때문에 部分과 全體의 調和를 잃어 組織開發에 副作用을 惹起시킬 우려가 있다. 이러한 우려는 目標管理를 실시하는 各社의 隘路事項에서 實際로 나타나고 있다. 各社에서 말하는 隘路事項中 代表的인 것을 들어 보면 다음과 같다.

關係部署의 유기적인 協同體制 缺如(世代製紙, 南海化學, 柳韓洋行, 鮮京織物), 最終 作業者의 認識 및 教育不足(東京産業), 經營者의 認識不足

(三和페인트), 目標値의 設定이 어렵다(太陽金融, 太平洋化學, 東明木材 한국화이자, 大元鑛業), 部下의 意見參照 缺如(三海工業), 形式에 치우치고 있다(鮮京) 등을 들 수 있는데 이와 같은 것들은 目標管理 自體를 危脅하는 要因들이다.

이와 같은 現狀은 우리나라의 目標管理가 全社的인 目標體系下에 實施되지 않고 <表 Ⅲ-6>에 나타나 있는 바와 같이 部門의 業績向上에만 汲汲하고 있는 것을 立證해 주고 있다. 특히 經營者의 認識不足은 目標管理 自體를 否認하는 것과 다름 없다. 關係部署間의 소극적인 協同體制 缺如는 全體와 部分의 調和가 未熟한 所致이다. 目標値의 設定이 어렵다는 것은 上部의 目標가 不明確하다는 것을 말해 주는 것이다. 總·매니지먼트가 全社的인 目標를 明確하게 設定하여 이를 該當 部門에 示達하면, 示達받은 該當部門은 이를 效果의으로 達成하기 위한 部門 自體의 目標를 설정하여 上部의 追認 또는 修正의 調整作業을 加하는 方法을 택한다면 目標値의 設定이 어려울 리가 없다. 또 部下의 意見을 參照하지 않고 形式에 치우친다는 말은 目標管理를 굳혀가는 過程에서 猛省해야 할 問題이다. 上部의 目標設定에는 반드시 部下를 參與시켜 意見을 들어야 한다. 參與가 經營의 모탈을 向上시킨다는 것은 오늘날의 經營常識이다. 參與없는 目標에 動員될 때 部下의 적극적인 行動을 誘發시킬 수 없고 目標管理가 形式에 흘러버린다는 것은 당연한 歸結이다.

Ⅳ. 組織開發의 問題點

以上에서 본 바와 같이 최근 우리나라에서도 組織開發에 대한 關心이 매우 높아가고 있고, 實際로 組織開發에 들어가고 있는 企業들이 점점 많아지고 있는 추세에 놓여 있다. 이러한 움직임은 멀지않은 將來에 豫見되는 貿易의 自由化와 激甚해져 가는 國際間의 企業競爭의 거센 波濤를 헤쳐 나가기 위해서는 從來의 機構中心의 전통적인 組織觀에서 脫皮하여 「일」과 「機構」와 「사람」을 統合할 수 있는 動態的인 組織觀으로 企業의 體質을 變革시켜야 한다는 強力한 時代的인 背景에 緣由하고 있다.

그 具體的인 施策으로서 登場한 것이 「目標管理」의 推進이다. 그러나 이 目標管理를 導入한 大部分의 會社들은 導入 當初에는 導入했다는 그 事實만으로도 組織 全體의 意識을 革新시켜 주었다는 効果는 있었다고 할 수 있으나, 導入後 6~7년이 經過된 오늘날에 와서는 이 目標管理를 효과적으로 展開하는 方法이 問題視되고 있다.

예를 들면, 目標의 設定과 達成을 評價하는 段階에서의 上·下의 對話를 참으로 意義있는 것으로 높이기 위해서는 커뮤니케이션의 問題와 그 前提로서 管理者의 리더십의 問題가 擧論되지 않을 수 없다. 또 하나는 目標管理을 導入하기는 했으나 時間이 經過함에 따라 當初의 意慾의인 면이 점점 鈍化되어 形骸化되어 가고 있다는 점이다.

이 커뮤니케이션과 리더십 問題, 그리고 形骸化를 打破하는 問題를 다루기 위해서는 從來의 定型의인 集合教育으로서는 도저히 이에 對處할 수 없다는 判斷下에 「職場單位」, 「組織單位」의 意識의 變革, 行動의 革新을 노리는 「組織開發」의 問題로 점점 그 關心度가 높아가고 있다.

本 調査에서도 이 目標管理의 形骸化를 打破하여 「目標管理의 結實化」에 組織開發의 動機를 두고 있는 會社가 42.8%에 이르고 있어, 組織開發에 着手하고 있는 大部分의 企業들이 「目標管理의 結實化」에 그 力點을 두고 있음을 보여 주고 있다(前出 表 Ⅲ-2 참조).

그러나 이 「目標管理의 結實化」는 組織全體의 意識 및 行動의 變革을 隨伴하는 組織風土의 改革없이 는 不可能하다. 이러한 要求에 副應하기 위한 積極的인 組織開發의 方法으로 最近 우리나라에서도 感受性訓練(Sensitivity Training : ST), Team Laboratory, Managerial Grid Program을 開發하여 커뮤니케이션의 改善과 리더십 訓練을 통해 意識 및 行動의 變革에 至大한 努力을 傾注하는 會社가 續出하고 있다. 그러나 組織開發의 問題는 넘어야 할 險峻한 고개가 많으며, 또 長期間의 歲月을 要하는 問題이기 때문에 忍耐力을 가지고 즐기치게 밀고 가야 한다.

이제 우리나라 企業들이 앞으로 繼續 成長·發展해 나가기 위해서는 괴롭고 힘든 이 組織開發의 問題를 當면한 緊急 課題로 받아들이지 않으면 안되게 되어 있다. 그러므로 앞으로 組織開發을 展開해 나가는 데 提起될 수 있는 여러 問題들을 다음에 검토하여 보고자 한다.

1. 目標管理의 活性化 問題

既述한 바와 같이 組織開發에 들어가고 있는 大部分의 會社가 目標管理의 結實化를 노리고 있다. 分明히 말해서 目標管理는 組織開發을 推進하는 有力한 方法이기도 하다. 왜냐 하면, 目標의 具體化 過程에서 全體目標, 部門目標, 그리고 각 個人的 個別目標가 각각 명확해짐으로써 組織全體가 하나의 目標體系下에서 意識과 行動을 統合할 수 있기 때문이다.

그러나 目標管理를 導入·展開하고 있는 大部分의 會社의 實情은 이 理

論과는 매우 먼 距離에 있는 것이 事實이다. 目標管理의 참 뜻만은 잘 알고 있어도 目標設定 過程에 充分한 對話의 廣場이 마련되지 못하고, 目標間의 調整이 不充分하고, 여기에 管理者의 리더쉽마저 不充分하기 때문에 目標體系에 混亂을 빚는 일이 許多하다.

目標管理는 이와 같은 커뮤니케이션과 리더쉽의 基本的인 問題가 解決되지 못하면 자칫하면 形骸化되어 버릴 可能性이 많다. 그러므로 이러한 事態를 防止하기 위해서는 職場內의 참다운 對話의 重要性을 再認識하여 職場單位의 訓練(Team Laboratory Training)을 통해 「目標管理의 活性化」를 圖謀하여 組織全體의 計劃的인 變革이라는 組織開發로 連結시켜 나가야 할 것이다.

2. 開發方法과 變革計劃의 一體化

組織開發을 展開하는 데는 ST, Team Laboratory, Managerial Grid 등 유효한 方法들이 있다. 이들 중 어떤 方法을 택해야 하느냐는 것은 各社의 實情에 따른 問題이다. 重要的인 것은 그 方法 自體의 技法開發에만 目的을 두어서는 안된다. 어디까지나 組織全體의 計劃的인 變革의 展望 없이 有力한 方法 만으로는 組織開發을 이룩할 수 없다는 것을 指摘하고 싶다.

예를 들면 Team Laboratory Training의 技法을 재미있게 開發하여 參加者들이 이 訓練에서 實施한 Game이 재미 있었다, 職場構成員들이 合宿해서 매우 즐거웠다, 講義가 매우 有益했다는 것들을 느꼈다 해도 그것만으로는 Team Laboratory의 意義을 發揮할 수 없다. 이것이 組織全體의 計劃的인 變革을 노리는 組織開發로 連結되어야 비로소 열매를 맺게 되는 것이다.

물론 組織開發을 생각하지 않고 職場 팀마다 共通의 學習을 하여 이것으로서 共通의 立場에 서게 된다는 程度의 Team Laboratory 訓練도 있을 수 있고, 또 그것은 그것대로의 意義가 없는 것은 아니다. 다만 그것은 組織開發과는 어디까지나 區別되어야 한다는 것을 強調해 두고 싶다.

3. 當事者 意識의 強化

다른 어떠한 革新도 그러하겠지만 특히 組織開發에서는 組織의 價値觀과 行動을 革新하려는 것이기 때문에, 當事者들이 스스로 參劃하려고 하지 않는다면 큰 成果를 期待할 수 없다. 제아무리 톱·매니지먼트가 號令하고 스텝이 開發計劃을 推進하려고 해도 이것을 받아들이는 側의 抵抗이 있다면 結局 그것은 形態 만의 것으로 되고 만다.

組織開發은 企業規模의 擴大, 複雜化, 그에 따른 官僚化 傾向 또는 環境의 驚異的인 變化 등의 一般的인 與件 變動을 비롯하여, 個個 企業의 고유한 事情, 예를 들면 業績低下, 合併, 離職率의 急上昇 등 말하자면 危機的인 狀況에 對處하여 이를 成功的으로 解決하려는 것이다.

이러한 組織全體로서의 危極感 또는 각 職場의 固有한 危機的인 問題를 理解시킴으로서 當事者들로 하여금 組織開發에 적극 參劃케 해야 한다. 그러기 위해서는 早急하게 서두르지 말고 경우에 따라서는 時間이 걸리더라도 그 氣運이 무르익을 때까지 참고 기다리는 忍耐가 必要할 때도 있을 것이다. 周圍가 차츰 움직이기 시작하면 가만히 있어서는 自己 혼자 殘留兵이 되고 말 것이라는 意識이 作用하여 參劃하려고 할 것이다. 이것은 스스로 積極的に 參劃해야 한다는 觀點에서 본다면 결코 바람직한 것은 못되지만, 上部에서 命을 받았기 때문에 또는 스태프가 시끄럽게 굴기 때문에 한다는 것과 비한다면 그래도 나은 것이라 볼 수 있다.

4. 變革促進者의 問題

누구를 組織開發의 推進者로 해야 하며, 또 그는 어떠한 態度로 일해야 하는지는 것도 중요한 問題이다. 우리나라의 경우 그 實態를 보면, 企劃 管理室이 그 推進本部로 되어 있는 會社가 많고, 總務部가 推進部署로 되어 있는 會社도 상당히 많다(表 II-1 참조). 組織開發部를 두어 이를 推進하고 있는 會社도 있다. 大體로 組織開發의 問題를 單一 部署에서 專擔하고 있는 것이 一般的인 것으로 되어 있다.

組織開發의 初期段階에서는 그렇게 하는 것도 無妨하겠으나, 본격적인 全社的인 段階로 發展하게 되면 委員會, 프로젝트·팀 또는 調整會議과 같은 複合的인 推進本部를 設置하지 않으면 그 效果를 期待하기 힘들 것이다.

出發은 教育·訓練 스태프가 擔當한다 해도 從來와 같이 스태프가 一方的으로 企劃하여 그것을 밀고 나간다는 方式 만은 可해야 한다. 물론 全體計劃을 세워 全體의 움직임을 보면서 이를 進展시켜야 하겠기 때문에 스태프의 強力한 리이드가 必要하겠지만, 그 리이드로 當事者에게 必要性을 理解시켜 自身들의 問題로서 다룰 수 있도록 刺戟을 주는, 말하자면 導火線의 役割에 멈추어야 한다. 그리하여 그 불이 번져 움직이기 시작하면, 그 움직임을 봐서 全體計劃 안에서 원활하게 추진되어 가도록 助言·助力해 주어야 한다.

그러나, 組織開發은 스태프가 하는 것이 아니고 當事者가 스스로 해야 하

는 것이기 때문에 當事者中에서 熱誠인 사람을 리더로 세워두어야 한다. 왜냐하면 그는 스태프와는 달리 現場人이기 때문이다. 그러나 그는 現場의 일에는 밝지만, 자칫하면 全體的 展望에 어두워 目前의 問題에만 汲及한 나머지 組織開發의 참다운 意義를 理解함이 없이 밀고 나아갈 危險이 있다는 점은 注意를 요한다.

5. 問題意識의 強化

組織開發에서는 그 對象이 되는 職場 팀 또는 組織의 全員이 當事者로서 임해야만 큰 革新效果를 기대할 수 있다. 그러므로 OD 스태프가 여하히 사람들에게 關心을 불러 일으켜 自身들의 問題로 느끼게 하여 적극 參劃케 하느냐는 것이 포인트이다. 自己들의 問題, 組織의 問題, 즉 自己들 周圍에 가까운 問題로서 강한 關心을 끌게 해야 한다. 제아무리 좋은 일이라도 自己들에게 關聯이 적고, 直接的인 影響이 없는 것에는 關心을 갖지 않는다. 즉 問題意識이 없는 곳에서는 開發行動이 일어나지 않는다.

그러므로 OD 스태프들은 當事者들이 問題意識을 갖도록 도와주어야 한다. 예를 들면, 對象이 되는 職場팀의 問題를 OD 스태프가 事前에 파악하여 訓練場에 그것을 提供하여 그 集團으로 하여금 움직이게 하는 契機를 마련하여 주어야 한다. 이 경우 提供되는 問題는 구체적이며 객관적인 데이터에 의한 것이어야 한다. 만약 그렇지 못하면 스태프의 介入은 오히려 敵意 反發을 일으키고 만다.

그런 뜻에서 意識調查, 職場風土의 自己診斷 등 여러가지의 調查結果를 feedback 하는 것이 效果的이다.

요컨대 問題에 대한 切實한 必要性을 全員이 느끼게 하여, 그 問題解決에 積極 參劃하도록 스태프는 賢明한 援助를 하는 것이 組織開發을 擔當하는 스태프의 役割이다.

따라서 OD 스태프의 介入은 어니까지나 開發活動이 停滯했을 때 當事者들에게 새로운 氣運을 불어넣어 준다든지, 技法과 知識을 提供하여 준다는 助言的인 活動에 멈추어야 한다. 그러나 그러한 限定的인 行動이긴 하지만 組織開發의 全體計劃을 추진하는 役割을 擔當하고 있기 때문에 항상 全體的인 展望下에 모든 일을 進行시켜 가야 함은 물론이다.

6. 變革行動의 Mannerism化 止揚

組織開發은 어떠한 形態를 취하든지 간에 그것은 價値觀의 變革 및 行動의 革新, 즉 오랫동안 몸에 배어온 것을 바꾸어 보려고 하는 것인 만큼

開發活動이 淨化되어 갈수록 적지않은 진통이 뒤따르기 마련이다. 問題는 이 진통을 참고 견디어 꾸준히 挫折됨이 없이 革新活動을 慣習化해 나갈 수 있는냐는 데 있다. 元來 革新的 職場이나 組織은 變革이 日常化되어 있기 때문에 별로 衝擊을 느끼지 않겠지만, 停滯的 職場이나 組織은 變革의 衝擊波는 대단할 것이며 그만큼 그 效果도 크다. 그러나 大部分의 企業들이 참고 견디지 못하여 逃避해 버리는 경우가 많다.

組織開發에서는 革新的 職場이나 組織이 加一層 효과적으로 變革되도록 하는 것도 重要하지만, 오히려 停滯的인 職場이나 組織을 革新的으로 變革시켜 가는 데 보다 큰 意義가 있다. 그러므로 停滯的인 職場이나 組織에서도 變革의 衝擊을 참고 견디어 나갈 수 있는 Follow-up을 研究할 必要가 있다. 예를 들면 자주 研修會 또는 各種 會議를 열어 反省하고 評價하는 일을 慣習화한다든지, 變化를 肯定的으로 받아들이는 生活態度를 길러 나가야 한다.

그런데 이 慣習化도 그저 機械的으로 反復되는 Mannerism에 빠져버려서는 아무 것도 안된다. 이 Mannerism化의 與否는 職場이나 組織의 리더에 달려있다. 우리나라와 같이 年功序列型의 管理者는 本來 그 能力과 役割이 曖昧하며, 따라서 職場이나 組織의 革新을 리드하는 意識은 물론 그 能力도 매우 不足하다. 大部分의 管理者들은 日常의 業務活動에 埋沒되어 頻發하는 問題處理에 쫓겨, 部下의 能力을 育成한다든지 職場이나 組織全體의 能力을 높여 伸張·發展시켜 가는 일은 거의 하고 있지 않다.

管理者들은 이러한 從來의 舊態를 벗어버리고 Managerial Grid 理論에서 바라는 9·9型의 管理者로 發展하여 組織開發의 問題를 先頭指導하기 위해서는 果敢히 權限을 委讓하여 自身의 管理能力을 開發함은 물론, 職場 또는 組織의 意識과 行動을 變革시키는 데 새로운 굳은 決意가 있어야 한다.

V. 結 論

우리나라 企業의 組織의 特徵이 職能部門組織에서 오는 派閥主義와 年功的 階層組織에서 오는 稟議的 運營으로 되어 있기 때문에, 그만큼 組織開發의 問題는 매우 艱難한 課題이면서도 그 效果的인 展開는 매우 어려운 實情에 놓여 있다. 왜냐하면, 원래 組織이 全體로서 하나의 팀으로 뭉쳐서 움직인다는 면이 매우 缺如되어 있기 때문이다. 그러므로 이러한 우리나라 企業의 經營實態를 정확히 把握한 後에 組織開發에 관한 理論과

技法을 우리나라 企業實態에 알맞게 導入·消化시키려는 努力을 하지 않으면 그 效果를 기대하기 힘들 것이다.

또한 우리나라의 大部分의 企業은 終身雇傭的인 年功制度로 組織의 뿌리를 깊게 내리고 있기 때문에, 이 뿌리를 根本的으로 흔들어 動態的인 能力主義 體制로 組織을 開發하려 할 때는 상당한 副作用을 각오하지 않으면 안된다.

組織開發에는 바람직한 要素로 率直性, 葛藤의 解決, 迅速한 反應, 組織의 柔軟性 등을 들 수 있다. 그러나 이러한 諸要素를 원만히 解決하여 組織開發을 完璧하게 이룩하기란 實際로는 매우 힘든 일이다. 예를 들면 率直性의 問題만 하더라도 거기에는 限界가 있는 것이며, 모든 것을 赤裸裸하게 밝히는 것은 어려운 일이고 적지 않은 抵抗이 일게 마련이다. 또 葛藤과의 對決의 問題도 그 原因을 밝혀내어 根本的인 解決을 해야겠지만 그러자면 여기에도 적지 않은 副作用이 일게 마련이어서, 어느 段階에서 서로를 理解하고 서로 讓步하는 妥協線을 긋지 않을 수 없는 것이 實情일 것이다. 말하자면 「逃避口」를 만들어 준다든지 「얼굴을 세워준다」든지 하는 線에서 現狀과 妥協할 수 밖에 없어서, 이것이 오히려 禍根이 되어 將來에 보다 큰 어려움을 自招하는 愚를 범할 수도 있는 것이다.

이러한 組織風土의 좋고 나쁨은 別途로 하고, 그것이 現實이라던 이러한 問題를 바탕으로 하여 組織開發의 問題를 생각해야 한다. 그러기 위해서는 韓國的 風土의 特質을 解明해야 하며 이것과 密接한 關聯이 있는 現行의 諸制度를 根本的으로 再檢討해야 한다.

앞으로 組織開發을 展開하는 데 있어서 反省과 아울러 提言하고 싶은 것은 지금까지 흔히 많이 踏襲해 온 方法, 즉 否定的인 方法을 止揚하여 積極的이고 肯定的인 方法으로 轉換해야 한다는 點이다. 물론 缺點을 指摘하여 이를 是正해 하는 것도 매우 重要하지만, 그 是正이 근본적인 問題解決이 되지 못하여 現狀과 妥協하는 程度의 것이라면 組織開發은 입으로만 하는 것이지 行動化하는 것은 못된다. 組織開發이 構成員의 意識과 行動을 革新하는 것이라면 좀 더 積極的으로 우리나라 企業이 지니고 있는 좋은 점을 發掘하여 이것을 土臺로 組織開發로 連結시키려는 努力이 필요하다.

參 考 文 獻

- 1) W. G. Bennis, "Changing Organization," McGraw-Hill Book Company, 1966.
- 2) Richard Beckhard, "Organization Development; Strategies and Models," Addison Weseley Pub. Co., 1969.
- 3) W.G. Bennis, "Organization Development; Its Nature, Origins and Prospects," Addison Weseley Pub. Co., 1969.
- 4) 幸田一男, 「組織開發の理論と實踐」, 産業能率短大出版部, 1971.
- 5) 抽稿, 「組織의 變革理論에 관한 研究」, 淑大論文集 第10輯, 1970.
- 6) 抽稿, 「組織開發의 實證的 研究」, 淑大論文集 第17輯, 1977.