

조직개발을 위한 기법의 유용성에 관한 연구

-A Study of The Useful of Techniques for The Organization Development-

정 수 진*
Chung, Soo-Jin
고 중 식**
Ko, Jong-Sic

Abstract

The purpose of this study is to investigate the usefulness of organizational development techniques for the behavioral change of employees and to inform organizational developer useful information for decision making. The scope of this study be limited to the techniques for the individual behavioral change among the organizational development.

The methodology of this study used the questionnaire, and the sampling objected to the white class of manufactures. To verify the hypothesis, statistical methods used are Regression Analysis, T-test, Chi-square.

1. 서 론

최근의 급격한 국내외적 환경의 변화는 기업조직에 많은 문제점을 초래하게 되고 이들 문제는 조직의 성과에 직접적으로 연결되면서 조직의 효율성을 저하시키는 요인으로 작용하고 있다. 이러한 문제들은 오랜기간을 통하여 점차적으로 악화되어 가면서 다양한 증상을 통해 조직변화와 조직개발의 필요성을 제시해주는 압력요소로 작용하고 있는 것이다. 조직개발은 조직구성원의 행동변화 뿐만아니라 집단 행동과 조직행동 그리고 조직체 전체의 조직문화 등 여러수준에서의 변화도 포함하므로써 전체적인 조직체의 효율성을 강조하고 있는 것이 사실이다.

본 연구에서는 시스템적 관점에서 조직내 개인의 행동개발은 집단 및 전체조직행동 개발과 밀접한 관계를 맺고있다는 사실을 배경으로 조직구성원의 행동변화를 위한 조직개발기법으로 그 범주를 한정하고 이들 조직개발 기법의 유용성을 실증분석 하므로써 조직개발 담당자에게 의사결정을 위한 유용한 정보를 제공하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1 조직개발의 개념

조직개발은 그 개념의 정립에 있어서 학자들의 시각 및 연구방법에 따라 매우 다양하게 이루어지고 있다. 대표적인 몇 학자들의 견해를 고찰하면 다음과 같다.

벡카드[R.Beckhard, 1969]는 행동과학의 지식을 이용하여 조직과정에 계획적으로 개입하여 조직의 유효성과 건전성을 재고시키려는 조직전체의 계획적인 노력이며 최고경영층의 지도하에 관리되는 노력이라고 하였고, 보어[D.G.Bowers, 1970]는 조직과 조직구성원을 동시에 개선시키는 목적을 가진 훈련계획의 집합체로 정의하였으며, 셔우드[J.J.Sherwood, 1970]는 인적자원을 활용하고 그 역할이 증대되도록 하

* 원광대학교 경영학과

** 원광대학교 경영학과

는 교육, 훈련의 과정이라고 하여 조직의 문제해결 능력을 향상시키는 과정이라고 정의하였다. 리피트 [G.L.Lippitt, 1969]는 조직이 시작되어 직면하는 것은 조직이 생존하고, 발전하고, 새로운 의사결정과 문제를 해결하는데 경험에 의한 변화를 필요로 하는 것이라고 하였다. 본 연구에서는 조직개발에 관한 개념을 종합하여 조직내·외부의 환경변화에 대처하기 위하여 행동과학의 이론과 기법을 도입하여 조직의 운용과정에 계획적으로 개입함으로써 조직의 총체적 유효성을 향상시키려는 관리적 대처방안이라고 규정한다.

2.2 조직개발의 목적

조직개발의 목적은 조직체 효율성 증대 및 목적 달성을 촉진하는데 있다. 조직개발의 목표를 보다 구체화시키면 다음과 같다.

1) 프렌취[W.French, 1969]

①조직구성원의 신뢰와 지지를 향상시키는 것, ②집단문제를 회피 도는 은폐시키지 않고 정면대결하여 해결능력을 기르는 것, ③직위보다는 지식과 기술에 바탕을 둔 권한을 보강하는 분위기 조성, ④수평·수직·대각 의사소통의 폭넓은 개방, ⑤조직구성원의 개인적 만족과 직무수행 의욕 재고, ⑥협동적, 참여적 노력을 통한 시너지적 문제해결, ⑦계획과 실천에 있어 자율성 높임, ⑧업무구조 자율조정 및 조직 융통성 재고, ⑨갈등에 관한 정확한 진단 및 관리, ⑩지속적인 개선장치 도입

2) 골렘비우스키[R.Golembiewski, 1969]

①개방적 문제해결 분위기 조성, ②역할과 지위에 따른 권위 이외에 지식과 권력에 따른 권위 추가 보완, ③개인상호간, 집단상호간 신뢰감 조성, ④협동노력 극대화, ⑤조직목표에 대한 귀속의식 강화, ⑥조직목표의 성취 및 개인의 성장, ⑦의미있는 목표관리, ⑧자율적 방향설정과 자율적 통제

이를 종합하여 볼때 조직개발의 목적은 일차적으로 조직의 유효성을 증대시키는데 있으며 이를 위해서 인적자원을 개발하고 조직전체의 신뢰감과 조직의 적응능력을 향상시키면서 목표를 달성하는 것을 알 수 있다. 조직의 목적과 개인의 목적을 통합하는 것도 이러한 차원과 맥을 같이한다.

2.3 조직개발의 제기법

조직개발의 기법은 개인행동 개발과 집단행동개발 그리고 조직행동개발로 분류할 수 있는데 본 연구에서는 개인행동 개발을 위한 조직개발기법을 중심으로 고찰하고자 한다. 조직구성원의 행동은 구성원 자신의 행동 뿐만 아니라 집단구성원의 행동과 전체 조직체 행동에 의하여 많은 영향을 받고있다. 따라서 개인수준에서의 행동개발은 집단과 조직체 전체의 행동개발과 연결해서 고려되어야 한다. 그러나 편의상 개인의 행동개발을 집단과 조직체의 행동개발과 구분하여 볼때 비교적 개인행동에 관련된 전문개발 기법으로서 다음과 같은 것이 있다.

1) 감수성훈련(Sensitivity Training)

감수성 훈련은 실험실훈련, T-그룹훈련이라고 불리우지며 행동개발의 강도와 효과범위에 따라서 몇 가지 목적을 추구하고 있는데, ①자신의 행동이 타인에게 주는 영향에 대한 이해를 증대시켜 자신의 자아인식을 높이고, ②개인이 타인의 행동과 집단행동, 집단사회의 상호작용에 대한 이해를 증대시키는 것이며, ③ 대인관계와 집단관계에서 당면한 상황과 문제에 대한 진단기술을 향상시키고, ④개인이 학습결과를 실제행동으로 전환시킬 수 있는 능력을 기르며, ⑤대인관계에서 자신의 행동을 분석하여 행동을 개선할 수 있는 능력을 기르는 것이다.

이기법의 구체적인 훈련방법은 다음과 같다.

①공식적 논의사항 및 지도자와 구성원에 대한 관련사항의 비공개, ②훈련자가 공개되고 피훈련자의 감정이 표출, ③새로운 형태의 개인적, 상호관계적, 협동적 활동을 실험하며 이러한 상황에서의 구성원 간 상호관계를 발견 및 발전, ④훈련집단에서 체험한 경험을 자신의 조직에 응용하게 하고 그 결과를 분석하여 유용성 여부를 평가한다.[F.Luthans, 1977]

2) 스트레스 수용능력 개발

스트레스란 개인인 육체적 또는 심리적 불균형을 가져오는 내적상태로서,[M.T.Matteson, 1979] 전통적으로 주로 의학분야에서만 연구되어져 왔으나 근래에 와서는 조직체의 문제로 제기되기 시작하여 이

에대한 연구가 점점 활발해졌다. 개인의 스트레스는 개인의 생활양식을 비롯하여 조직체 요소에 많은 연관성을 지니고 있기 때문에 이러한 연관요소들을 조정 관리함으로써 어느정도의 스트레스를 방지 또는 줄일 수 있다. 건강진단을 통하여 자신의 체질을 이해하고 이에 관련하여 흡연, 음주, 식생, 운동, 직무수행템포 등을 조정함으로써 신체적 부작용을 방지할 수 있다. 그리고 직무내용과 환경 그리고 경력 목표도 조정하여 신체적 조건에 맞는 경력진로를 설정할 수도 있다.

또한 개인의 심리적인 적응도 스트레스를 관리 또는 수용하는데에 매우 중요한 역할을 한다. 개인 자신의 문제를 전문가와 상담하거나 감수성 훈련을 통하여 자신에 대한 신뢰도를 높여 자신의 문제를 해결할 수 있는 능력을 습득하도록 하므로써 스트레스 요인을 수용할 수 있는 능력을 길러줄 수 있다.

3) 생애-경력계획(Life-Career Planning)

경력계획은 전문경력상담자가 개입하여 구성원으로 하여금 자유로운 토의와 의견교환을 통해 자신에 대한 인식과 경력기회에 대한 인식을 높여 자기평가와 경력목적 및 경력진로 설정에 많은 지원역할을 수행하므로써 구성원의 경력계획은 물론 전체적인 조직개발에 있어서도 매우 중요한 부분을 차지하게 되었다. 경력상담자의 개입역할은 다음과 같다.[W.L.French, et al., 1973]

①조직구성원으로 하여금 지금까지의 자기 경력진로의 결정적인 계기를 인식시키고 자신의 강점과 약점등 자신에 대한 정확한 평가를 할 수 있도록 도움을 준다. ②구성원의 생활스타일과 원하는 경력목적으로 자신의 미래목적을 설정하도록 유도한다. ③구체적인 경력진로의 기간별 행동계획 등 자세한 경력계획을 세우는데 도움을 준다.

또한 경력계획 실습반은 구성원에게 다음과 같은 효과를 가져오므로써 이들의 경력 계획에 도움을 주고있다.

①자신의 자아개념 정립 ②자신의 자질과 기술등 각자의 능력목록 작성 ③조직체 생활에서 달성하고 싶은 자아실현 목적의 정립 ④경력목적 및 이를 달성 할 실현가능한 경력진로의 정립 ⑤경력목적을 달성하기 위해 필요한 자기개발 목적과 방법의 설정

4) 교육훈련 프로그램

개인이 바람직한 새로운 행동을 형성하려면 기본적인 사고방식과 가치의식의 개선은 물론 새로운 행동형성에 필요한 실제적인 지식과 기술 및 접근방법이 습득되어야 한다. 따라서 지식교육, 기술교육, 문제해결 교육이 여러가지 형태의 사내 및 사외교육을 통하여 제공될 수 있다. 강의, 사례연구, 역할연기, 프로그램교육, 회의토의방법, 모의교육, 시청각교육 등이 이들 교육에 흔히 사용되는 방법이다. 또한 사내 및 사외교육과 더불어 직무를 수행하는 과정에서 이루어지는 직장훈련(On-The-Job Training:OJT)도 구성원의 행동개발에 매우 중요하다.

이들 교육방법은 종래의 인력개발 프로그램을 통하여 많이 활용되어 왔다. 그러나 근래에 와서 이들 교육방법은 조직개발의 한 부분으로 프로그램 내용에 있어서 행동과학 관점과 지식이 많이 활용되고 있을 뿐 아니라 접근방법에 있어서도 전체적인 조직개발 과정에 더욱 밀접하게 연결되어 교육훈련이 제공됨으로써 종래의 전통적인 형식과는 다소 달리 활용되고 있다.

이외에도 강의, 시청각교육, 역할연기방법에 피드백 강화법칙을 적용하여 개인의 기술향상이나 행동개선을 가져오게 하는 행동모형화, 작동적 조건화 법칙과 적극적 강화법칙을 적용하여 개인의 바람직한 행동을 유도하는 행동수정과 목표설정행동 등이 있다.

3. 유용성을 위한 변수의 설정

3.1 과정변수의 설정

조직의 내적상태와 조직의 건강을 반영하는 변수가 되며 원인변수에 의하여 그 수준과 상태가 결정되어서 결과변수에 영향을 미치게 된다.[천명섭, 1980] 따라서 과정변수는 조직구성원의 행위, 태도 및 조직의 인간적 측면에 있어서의 다양한 특성에 대한 조직개발의 영향을 평가하기 위한 변수군이 된다. 이러한 사실과 함께 과정변수가 가지는 특성을 참작해서 다음과 같은 변수를 본 연구를 위한 과정변수로 선정한다.

3.1.1 조직구조의 개선

조직의 효율성과 성과를 높이기 위해서는 경영전략에 합당한 조직구조의 설계는 물론 조직구성원들 각자가 가장 적합한 역할을 수행할 수 있고 동시에 각자의 역할행동이 전체집단 조직의 과업구조와 잘 통합될 수 있는 조직설계가 가장 바람직하다는 전제하에 조직개발은 조직구성원의 적극적인 참여를 유도하여 조직구성원과 각 부서등 조직체 내부의 하위 시스템들의 기능과 권한관계 그리고 관리관계를 분석하여 구성원 각자의 역할과 조직의 공식기능이 조화를 이룰 수 있는 상호 이상적인 조직구조 개선을 기도한다.

3.1.2 직무설계

조직체와 조직구성원의 가장 기본적인 관계는 구성원의 직무에서 맺어진다. 따라서 조직개발은 구성원의 업무배정, 권한, 책임, 작업방법등 직무내용을 설계하는데 있어서, 구성원의 욕구충족과 직무만족 관점에서 이들의 동기유발과 조직체에 대한 공약을 유도하여 생산성을 높이는데 역점을 두고있다. 직무내용을 통하여 조직체와 조직구성원을 통합시키는 방법으로 직무충실화와 목표관리를 들 수 있다.[이하중, 1991]

3.2 결과변수의 설정

조직의 업적이며 성과로서 원인 및 과정변수에 종속하는 변수이다. 조직의 산출에 대한 조직개발의 영향을 반영하는 변수군이 된다. 이익, 비용, 생산성과 같은 전형적인 성과형태의 변수와 결근, 이직, 근로자의 만족 등과같은 성과측정 변수로서 구성된다. 특히 조직개발은 조직구성원의 태도나 가치의 변혁에 의한 조직의 분위기를 변화시키려는 행위중심적인 어프로치를 취함으로써 조직의 유효성을 높이려는 동일목적의 여타의 방법과는 구별이 되는 것이다. 이러한 사실에 근거하여 본 연구에서는 조직개발의 유용성을 측정하는 성과측정변수, 즉 조직의 질적 성과를 포괄하는 조직구성원의 직무몰입과 사기를 그 결과변수로서 측정하여 이와 개인행동 변화를 위한 기법적용과의 관련성을 분석하고자 한다.

4. 모형의 설계

4.1 연구의 설계

4.1.1 가설의 설정

상기의 이론적 개념을 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

- 가설 1 : 조직구성원의 행동변화를 위한 조직개발 기법의 적용은 기업의 조직구조 개선에 각각 상이한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2 : 조직구성원의 행동변화를 위한 조직개발 기법의 적용은 조직의 직무설계에 각각 상이한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3 : 조직개발 기법을 통한 기업의 조직구조 개선과 직무설계는 조직구성원의 직무몰입에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4 : 조직개발 기법을 통한 기업의 조직구조 개선과 직무설계는 조직구성원의 사기에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 5 : 성별에 따라 조직구성원의 행동변화를 위한 조직개발 기법의 적용 및 유용성은 각각 유의적인 차이가 있을 것이다.
- 가설 6 : 기업규모에 따라 조직구성원의 행동변화를 위한 조직개발 기법의 적용 및 유용성은 각각 유의적인 차이가 있을 것이다.

4.1.2 변수의 조작적 정의

1) 독립변수의 조작적 정의

본 연구에서는 조직구성원의 행동변화를 위한 기법으로 그 범주를 한정하고 다음과 같은 변수를 독립변수로 선정하여 측정하고자 한다.

① 감수성훈련 : 자신의 행위에 대한 지각, 업무에 대한 인식과 업적평가의 능력, 원만한 대인관계의 정도.

②스트레스 수용능력 : 수행하고 있는 업무와 적성과의 일치감, 스트레스 해소를 위한 노력, 경제적 여건에 대한 만족의 정도.

③생애-경력훈련 : 자신의 목적과 회사정책과의 일체감, 능력발휘를 위한 여건의 조성, 자아실현을 위한 정확한 계획수립 능력의 정도.

④교육훈련 프로그램 : 업무수행을 위한 지식의 함양, 조직구성원을 위한 교육 프로그램의 다양화와 유용성의 정도.

2) 과정변수의 조작적 정의

본 연구에서는 다음과 같은 변수를 과정변수로 선정하여 측정하고자 한다.

①조직구조 개선 : 자신의 역할과 업무에 대한 만족, 회사의 정책과 목표수행방법, 타부서와의 협조와 의사소통의 정도.

②직무설계 : 업무배정과 책임 및 권한의 공정성, 합리적인 작업방법, 욕구충족을 위한 여건조성의 정도.

3) 결과변수의 조작적 정의

조직구성원의 태도와 지각조사를 통해서 얻을 수 있는 질적인 기준에 의한 조직개발의 유용성을 측정하고자 다음과 같은 변수를 결과변수로 선정 측정하였다.

①직무몰입 : 자신의 업무, 직위, 직능 뿐만아니라 일상적 조직생활에 있어 특정개인이 전념하는 정도.

②사기 : 개인에게 제공되는 동기의 만족도로서 성과에 대한 평가의 공정성, 능력에 대한 보상, 근무환경 및 분위기, 조직에 대한 개인의 장래 기대의 정도.

4.1.3 측정 및 조사방법

본 연구는 설문조사방법에 의하였고 선정된 변수는 인구통계학적 변수를 제외하고 5점 척도로 측정되었다. 또한 연구모형의 타당성을 검증하는 실증분석 방법을 채택하였으며 이를 위해 사용된 통계분석 기법은 변수의 신뢰성 검증을 위하여 내적일관성 분석기법을, 타당성 검증을 위해 요인분석을 행하였으며 설정된 가설을 검증하기 위해 Regression Analysis, t-test, Chi-Square 등의 분석기법을 사용하였다.

4.1.4 표본의 선정 및 설문지 회수

본 연구의 표본은 전북 I시 공단에 입주하고 있는 제조업체 관리직 근로자를 대상으로 하였으며, 표본의 추출방법은 편의추출 방법에 의하였다. 설문지는 총 150부를 배포하였으며 사용된 설문지는 100부였다. 배포 및 수집기간은 1995년 11월 1일부터 동년 30일까지였다.

<표 1> 인적사항별 인원수

인 적 사 항		인 원 수 (명)	비 율 (%)	합 계 (명)
성 별	남	39	39.0	100
	여	61	61.0	
근 년 속 수	1 - 5 년	80	80.0	100
	6 - 10 년	12	12.0	
	10 년 이 상	8	8.0	
직 위	사 계 장 / 주 입 상	64	64.0	100
	과 장	26	26.0	
	이 상	10	10.0	
기 규 업 도	대 중 기 업	58	58.0	100
	소 기 업	42	42.0	

4.2 신뢰도 및 타당도 검증

연구를 위한 변수의 타당도 및 신뢰도는 다음과 같다.

<표 2> 변수의 신뢰도 및 타당도 분석

Variable	Contents	Eigenvalue	Proportion	Alpha
Independent Variable	감수성 훈련	2.9698	0.2475	0.5278
	스트레스 수용능력	1.4715	0.1226	0.6312
	생애-경력계획	1.1591	0.0966	0.6427
	교육훈련 프로그램	1.0501	0.0875	0.5705
Process Variable	조직구조 개선	2.3429	0.3905	0.6985
	직무설계	1.2206	0.2034	0.7763
Outcome Variable	직무몰입	2.4463	0.4077	0.5937
	사기	1.9740	0.2623	0.6390

타당성 검증은 아이겐 값 1을, 신뢰성 검증은 Cronbach's α 계수 0.6 이상을 기준으로 하였다. 신뢰성 검증에 있어 몇개의 변수가 0.6 이하이나 연구를 위해 필요한 변수이고 기준에 근사하기 때문에 문제가 없다고 판단하여 포함하였다.

5. 가설검증 및 분석

본 연구를 위해 설정된 가설의 검증 및 분석은 다음과 같다.

5.1. 가설 1의 검증 및 분석

<표 3> 조직개발 기법의 적용에 따른 조직구조개선에 대한 분석

Dep.Mean	Root MSE	C.V.	R**	F	Pro>F
3.1333	0.6450	20.5853	0.2799	9.233	0.0001
Variable	B-계수	STA.ERR	T for HO	Pro> T	
Intercep	0.0000	0.4075	2.501	0.0141	
교육훈련프로그램	0.3541	0.1073	3.617	0.0005	
생애-경력계획	0.2891	0.1200	2.991	0.0035	
Removed	Partial R**	Model R**	C(P)	F	Pro>F
스트레스수용능력	0.0004	0.2795	3.0541	0.0541	0.8167
감수성훈련	0.0013	0.2782	1.2313	0.1790	0.6732

가설 1을 검증하기 위한 분석의 결과 유의수준 0.05에서 R** 0.2799, F value 9.233, 유의확률 0.0001로 모델에 대한 설명력 뿐만 아니라 통계적인 유의성이 인정되어 설정된 가설은 채택되어진다. 그러나 스트레스 수용능력 개발과 감수성훈련기법은 전체모델에 미치는 설명력이 아주 낮기 때문에 분석에서 제거되어 된 반면, 교육훈련 프로그램, 생애-경력계획 기법은 그 표준화된 회귀계수가 0.3541, 0.2891로 조직구조의 개선에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이것은 스트레스 수용능력 개발을 위한 관리 프로그램이 독립적으로 운영되어 적극적으로 조직구성원들의 건강을 유지하고 증진시키는 산업 건강 프로그램으로 활성화 되고 있다고는 하지만 스트레스의 원천이 수없이 많은데다 그 반응에 있어 개인들의 능력이 다양하기 때문에 훈련결과가 만족할 만한 것이 되지 못하는 것으로 볼 수 있으며, 또한 감수성 훈련은 참가자들의 의식과 행동개선에 대한 관심의 결여로 소극적인 참여의식과 조직변화에 기여할 수 있는 기회 부족 등의 원인을 들 수 있다. 반면에 교육훈련 프로그램 기법은 훈련의 내용이 조직상황이나 조직구성원의 능력 등을 기준으로 실시되어 그 결과가 실제 직무상황에 이전되는 많은 효과를 발휘하므로서 전체적인 조직개발 과정에 밀접하게 연결되어 있는 것으로 볼 수 있다.

5.2 가설 2의 검증 및 분석

가설 2를 검증하기 위한 분석의 결과 유의수준 0.05에서 R** 0.1913, F value 5.619, 유의확률 0.0004로 모델에 대한 설명력이 다소 낮기는 하지만 통계적인 유의성이 인정되어 설정된 가설은 채택되어진다. 그러나 감수성훈련 기법은 전체모델에 미치는 설명력이 아주 낮기 때문에 분석에서 제거된 반면, 생애-경력계획, 교육훈련프로그램, 스트레스수용능력 기법은 그 표준화된 회귀계수가 0.2260, 0.1976, 0.1950로 조직구성원의 직무설계에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 감수성훈련 기법은 훈

련에 의해 변화된 행동이 현재의 관리체계에 일치하고 있지 않다고 하는 선행연구와 일치된 결과라고 볼 수 있으며, 반면에 생애-경력계획은 조직구성원의 목적과 조직에서 요구하는 과업행동사이에서 야기 되는 갈등을 해소하여 적극적인 자기개발의 능력을 향상시킴으로서 자신의 욕구충족과 직무만족으로 자신의 직무에 대한 설계에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 파악할 수 있다.

<표 4> 조직개발기법의 지용에 따른 직무설계에 대한 분석

Dep.Mean	Root MSE	C.V.	R**	F	Pro>F
2.8233	0.5970	21.1477	0.1913	5.619	0.0004
Variable	B-계수	STA.ERR	T for HO	Pro> T	
Intercep	0.0000	0.3772	3.238	0.0017	
생애-경력계획	0.2260	0.1737	2.428	0.0395	
교육훈련프로그램	0.1976	0.0995	1.772	0.0543	
스트레스수용능력	0.1950	0.0993	1.880	0.0632	
Removed	Partial R**	Model R**	C(P)	F	Pro>F
감수성 훈련	0.0025	0.1888	3.2960	0.2960	0.5877

5.3 가설 3의 검증 및 분석

<표 5> 조직구조의 개선과 직무설계에 따른 직무몰입에 대한 분석

Dep.Mean	Root MSE	C.V.	R**	F	Pro>F
3.1366	0.5738	18.2946	0.2234	13.955	0.0001
Variable	B-계수	STA.ERR	T for HO	Pro> T	
Intercep	0.0000	0.3075	5.238	0.0001	
조직구조개선	0.3903	0.0821	4.115	0.0001	
직무설계	0.1669	0.0940	1.760	0.0816	

가설 3을 검증하기 위한 분석의 결과 유의수준 0.05에서 R** 0.2234, F value 13.955, 유의확률 0.0001로 모델에 대한 설명력 뿐만아니라 통계적인 유의성이 인정되고 있어 설정된 가설은 채택되어진다. 또한 조직구조개선과 직무설계는 표준화된 회귀계수가 0.3903, 0.1669로 조직구조개선이 직무몰입에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이것은 조직환경에 따른 조직특성의 적합여부가 조직유효성을 결정한다는 논리적 구조를 입증하는 결과라고 볼 수 있다. 따라서 조직의 내부체계의 확립은 조직개발을 통한 계획적 조직문화를 필요로 한다는 것이다.

5.4 가설 4의 검증 및 분석

<표 6> 조직구조의 개선과 직무설계에 따른 사기에 대한 분석

Dep.Mean	Root MSE	C.V.	R**	F	Pro>F
3.1800	0.5949	18.7081	0.3520	26.349	0.0001
Variable	B-계수	STA.ERR	T for HO	Pro> T	
Intercep	0.0000	0.3188	2.862	0.0052	
조직구조	0.3110	0.0851	3.590	0.0005	
직무설계	0.4124	0.0974	4.760	0.0001	

가설 4를 검증하기 위한 분석의 결과 유의수준 0.05에서 R** 0.3520, F value 26.349, 유의확률 0.0001로 모델에 대한 설명력이 높을 뿐만아니라 통계적인 유의성이 인정되고 있어 설정된 가설은 채택되어진다. 또한 직무설계와 조직구조개선은 표준화된 회귀계수가 0.4124, 0.3110으로 직무설계가 사기에 좀더 높은 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이것은 직무설계가 직무특성과 조직구성원의 만족이라는 측면을 포함하여 근로생활의 질 향상이라는 거시적 관점에서 사회문제로 파악하려는 시도로 조직구성원의 직무에 대한 임무와 기능을 증가시킴으로서 그들의 직무에 대한 성취감, 도전 및 완성감을 갖게하여 조직구성원의 사기와 성과의 증진을 도모하기 때문인 것으로 볼 수 있다.

5.5 가설 5의 검증 및 분석

성별에 따라 개인행동변화를 위한 조직개발 기법의 유용성은 각각 유의적인 차이가 있을 것이라는 가정을 검증하기 위해 t 검증을 실시한 결과 유의수준 0.05에서 통계적인 유의성이 인정되지 않기 때문에 설정된 가설은 기각되었다.

<표 7> 성별에 따른 조직개발기법에 대한 유의성 검증

Variable	MEAN		STD		T	Pro> T
	남	여	남	여		
감수성훈련	2.9658	2.9234	0.8576	0.8743	-0.2378	0.8125
스트레스	3.5641	3.3360	0.8749	0.8742	-1.2718	0.2064
생애-경력	3.7692	3.5901	0.7851	0.7217	-1.1693	0.2451
교육훈련	2.4529	2.3442	0.5487	0.5054	-1.0147	0.3127

또한 성별에 따른 조직개발 기법의 적용에 관한 분석의 결과는 다음과 같다.

<표 8> 성별에 따른 조직개발 기법의 적용에 관한 분석

조직개발기법	성 별		Total
Frequency(Ratio) Expected Cell Chi-Square	Man	Female	
감수성훈련	(25.64) 10 8.19 0.4	(18.03) 11 12.81 0.2557	21
스트레스수용능력	(7.69) 3 4.68 0.6031	(14.75) 9 7.32 0.3856	12
생애-경력훈련	(30.76) 12 9.36 0.7446	(19.67) 12 14.64 0.4761	24
교육훈련프로그램	(35.89) 14 16.77 0.4575	(47.54) 29 26.23 0.2925	43
Total	39	61	100

<표 9> 성별에 따른 조직개발 기법적용에 관한 통계량

Statistics	DF	Value	Prob
Chi-Square	3	3.615	0.306
Likelihood Ratio Chi-Square	3	3.652	0.302
Kantel-Haenszel Chi-Square	1	0.670	0.413
Phi Coefficient		0.190	
Contingency Coefficient		0.187	
Gramer's V		0.190	

성별에 따라 개인행동변화를 위한 기법의 적용은 각각 유의적인 차이가 있을 것이라는 가정을 검증하기 위해 Chi-Square 분석을 하였다. 그 결과 유의수준 0.05에서 유의확률 0.306, Chi-Square Value 3.615으로 통계적인 유의성이 인정되고 있지 않고 있다. 분석결과 남자는 감수성훈련과 생애-경력훈련 기법의 적용이, (기대치/빈도:10/8.19, 12/9.36) 여자는 스트레스 수용능력과 교육훈련 프로그램 기법의 적용이 기대치보다 높은 빈도(9/7.32, 29/26.23)를 나타내고 있다. 또한 남여 모두 스트레스 수용능력개발 기법의 적용이 가장 낮은 비율(7.69%, 14.75%)을 차지하고 있고, 교육훈련 프로그램 기법의 적용이 가장 높은 비율(35.89%, 47.54%)을 차지하고 있는 것으로 분석되고 있다.

5.6 가설 6의 검증 및 분석

기업규모에 따라 개인행동개발을 위한 조직개발 기법의 유용성은 각각 유의적인 차이가 있을 것이라

는 가정을 검증하기 위해 t 검증을 실시한 결과 유의수준 0.05에서 통계적인 유의성이 인정되지 않기 때문에 설정된 가설은 기각되었다.

<표 10> 기업규모에 따른 조직개발기법에 대한 유용성 검증

Variable	MEAN		STD		T	Pro> T
	대기업	중소기업	대기업	중소기업		
감수성훈련	2.8045	3.1269	9.8307	0.8833	1.8651	0.0652
스트레스	3.4137	3.4404	0.8892	0.8709	0.1499	0.8812
생애-경력	3.6637	3.6547	0.7156	0.8000	-0.0593	0.9537
교육훈련	2.3620	2.4206	0.5197	0.5311	0.5511	0.5829

또한 기업규모에 따른 조직개발 기법의 적용에 관한 분석의 결과는 다음과 같다.

<표 11> 조직규모에 따른 조직개발기법의 적용에 관한 분석

조직개발기법	기업 규모		Total
	대 기업	중 소 기 업	
Frequency(Ratio) Expected Cell Chi-Square			
감수성 훈련	(6.896) 13 12.18 0.0552	(14.285) 8 8.82 0.0762	21
스트레스수용 능력개발	25.862) 10 6.96 1.3278	(24.19) 2 5.04 1.8337	12
생애-경력개발	(43.10) 14 13.92 0.0005	(33.333) 10 10.08 0.0006	24
교육훈련 프로그램	(15.51) 21 24.94 0.6224	(19.047) 22 18.06 0.8596	43
Total	58	42	100

<표 12> 기업규모에 따른 조직개발기법의 적용에 관한 통계량

Statistics	DF	Value	Prob
Chi-Square	3	4.776	0.189
Likelihood Ratio Chi-Square	3	5.146	0.161
Kantel-Haenszel Chi-Square	1	2.192	0.139
Phi Coefficient		0.219	
Contingency Coefficient		0.214	
Gramer's V		0.219	

기업규모에 따라 개인행동변화를 위한 조직개발 기법의 적용은 유의적인 차이가 있을 것이라는 가정을 검증하기 위해 Chi-Square 분석을 하였다. 그 결과 유의수준 0.05에서 유의확률 0.189, Chi-Square Value 4.776으로 통계적인 유의성이 인정되고 있지 않고 있다. 분석결과 대기업은 교육훈련 프로그램기법의 적용이 기대치보다 낮은 빈도(기대치/빈도:21/24.94)를 나타내고 있는 것을 제외하고 모든 기법이 높게 나타났으며, 중소기업은 교육훈련 프로그램개발기법의 적용만이 기대치보다 높은빈도(22/18.06)를 나타내고 있다. 또한 대기업과 중소기업 모두 교육훈련 프로그램기법이 가장 높은 비율을(36.20%, 52.38%) 감수성훈련 기법의 적용이 가장 낮은비율(17.24%, 4.76%)을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다.

6. 결 론

조직개발은 행동과학의 이론과 지식에 바탕을 둔 계획적 변화과정으로 변화에 대한 전문적 노하우가 조직상황에 알맞게 적용됨으로서 성공적인 변화가 가능하다. 따라서 변화의 전문적 기술을 갖춘 변화담

당자의 역할과 변화대상 구성원들의 참여 그리고 변화의 범위와 시기 및 속도에 대한 결정은 조직개발의 성패를 좌우하는 중요한 전략적 요소들이다. 그러나 조직개발의 수행에 있어 그 계획은 조직의 일부 집단만이 전담하여 추진하면서 일반 대상자의 경우 단지 간접적인 참여만을 유도하는 일반적 접근방법이 사용되고 있다. 이제는 기업조직의 경영수준이 향상되고 조직개발의 중요성 및 그 유용성이 입증됨에 따라 보다 체계적인 조직진단과 전문적인 조직개발기법의 활용은 물론 변화대상 구성원들의 참여도 적극적으로 확대해 나가면서 점차 공유적 접근방법을 사용하여야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 이학중, 조직개발론, 법문사, 1991.
- [2] 천명섭, "인간행동과 조직성과의 인간관계에 의한 연구", 중대대학원 박사학위논문, 1980.
- [3] Beckhard,R., Organization Development : Strategies and Models, Addison Wesley, 1969.
- [4] Bowers,D.G., Organizational Development : Promises, Performances, Possibilities, Organizational Dynamics, 1970.
- [5] French,W.L., et al., Organization Development, Revised ed., Business Publishing, Inc., 1983.
- [6] —————, Organization Development:Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, 2nd ed., Prentice-Hall, Inc., 1973.
- [7] Golembiewski,R.T., "Organization Development in Public Agencies : Perspectives on Theory and Practice", *Public Administration Review*, Vol.29, No.4, 1969.
- [8] Luthans,F., Organizational Behavior, McGraw-Hill, 1977. 1981.
- [9] Lippit,G.L., Organization Renewal, Appletencentury, Crofts, 1969.
- [10] Matteson,M.T. and J.M.Ivancevich, "Organizational Stressors, Phychological Outcomes and Coronary Heart Disease : A Research Model", *Academy of Management Review*, July, 1979.
- [11] Sherwood,J.J., An Introduction to Organization Development, Prudue University, 1970.