

조직진단을 위한 전문가시스템 개발가능성에 관한 검토*

남중헌·배재학
경영학과·전자계산학과

〈요 약〉

조직진단은 조직개발 이전에 선행되어야 할 문제인식 중심의 작업이라고 생각된다. 이 논문에서는 가급적 객관적 자료를 많이 활용하는 조직진단 방법을 강조하고 또한 조직 판단원리를 마련하는 것의 중요함을 지적하였다. 그리고 전문가시스템을 위한 패키지 개발에 관하여 일반기업체에서의 관심과 요구가 매우 큼을 인식할 수가 있었다.

An Review on the Possibility of developing the Expert System for Organizational Diagnosis

Nam, Joong heon · Bae Jae hack
Dept. of Management
Dept. of Computer Science
(Received March 31, 1989)

〈Abstract〉

Organizational Diagnosis is a problem-oriented work prior to Organizational Development.

In this paper, I would like to emphasize on the methods of Organizational Diagnosis through using the objective materials as much as possible and indicate the importance of preparing for the manuals of organizational principles. and It was recognized there are urgent concerns and demands toward developing the packages of expert system in almost every companies.

*문교부 학술 지원 연구비와 관련된 논문임.

I. 조직진단의 필요성과 진단방법

1) 조직진단의 필요성

우리나라 기업조직들은 최근에 이르러 갑작스러운 진통과 병리현상을 경험하고 있다. 노사분규가 매우 심각한 양상을 띠고 있으며 또한 내부의 여러 집단사이에 이해관계가 첨예화하여 다른 어느 때 보다도 일체감 위기를 크게 맞이하고 있다. 마치 조용하던 별집을 쑤셔놓은 것처럼 거의 모든 기업들이 뜻하지 않은 어떤 소용돌이 속에 휘말리고 있는 형국이라고 할 것이다.

87년의 6월항쟁이후 약 2년간 정치적인 민주화 경향은 정부의 입장에서 노동통제를 지난날 보다 완화시키게 한 반면 경제적으로는 과거 성장일변도의 경제정책과 최근 인플레이션의 결과로서 오히려 반민주적인 소외와 불평등구조가 더욱 심화되었고, 이 정치적, 경제적 양자의 괴리현상은 상호 상승작용을 일으키면서 기업의 노사분규를 갑자기 증폭시킨 것이다. 그리고 기업의 환경들은 매우 급변하고 복잡하여 어느 기업이든지 신축성 있게 이에 대처할 능력을 갖지 않을 수 없고 또한 기업내부의 집단간 갈등양상은 이러한 기업의 역동성과 더불어서 더욱 첨예화하게 된 것이다.

따라서 오늘날 우리나라의 어느 기업조직이든지 크게 두가지의 과제, 즉 조직이 환경변화에 따라 신축성을 지녀야 하는 점과 이에 따라 개인이나 파벌사이 공정한 관계를 더욱 잘 유지함으로써 일체감을 회복하여야 하는 두 과제를 안고 있다고 볼 수 있다.

가령 겨울이 온다고 해서 모두 감기에 걸리는 것이 아니듯이 개별기업에서는 아무리 거시적인 기업의 외풍이 역동성을 요구하더라도 내부적으로 조직의 신축성과 공정성을 잘 확보하면 조직의 건강을 달성할 수 있다고 보는 것이다. 그리고 이 신축성과 공정성에 실패하면 기업의 장기적인 성장과 수익성도 반드시 한계를 부딪히게 되어 흑자도산하는 기업이 생길 가능성도 많다.

진정한 의미에서 노사문제해결도 바로 이를 위한 평소의 인사관리이요 조직관리라고 할 수 있다. 조직의 문제와 갈등이 이미 극한에 이르렀을 때에야 비로소 관심을 갖고 접근하는 방법이 별도로 있겠지만 이는 조직에 엄청난 손실과 후유증의 상처를 남겨 놓는 것이다. 중요한 것은 미리 조직의 문제점을 잘 찾아 평소에 건강관리를 잘 하듯이 예방하며 조직개발도 하고 사전에 해결하는 것이다. 이러한 예방의 의미에서 조직진단의 의의는 매우 크다고 할 수 있다.

오늘날 조직진단의 과제는 주로 신축성과 공정성의 두 기준을 척도로 진단하게 되는 것이다. 그리고 진단후 이 기준의 충족을 위한 조직개발 방안도 많이 제시되어 있다. 그런데 지금까지는 연구자이든 실무자이든 조직에 무슨 문제가 어느 정도로 심각한지를 인식하기도 전에 조직의 개발부터 생각하는 경향을 가졌었다. 이는 진단의 중요성을 간과한 채 처방을 우선시하는 방법으로서 이 자체에 모순을 많이 내포하고 있다. 이는 마치 환자가 무슨 병인지도 모르고 수술하려고 하거나 좋은 약부터 찾는 것처럼 넌센스라고 할 것이다.

학문의 성립의 전제조건은 당연히 어떤 문제의식과 그 개선의 필요성에서부터 출발하는 것

이다. 무엇이 지금 잘못되고 있다는 정확한 인식이 없이 결코 필요한 이론이 제대로 선택되거나 전개될 수 없음이며 또한 그 문제점을 해결할 처방도 올바르게 도출하기가 어렵게 될 것이다.

문제인식이란 인식의 주체가 어떤 계층, 나이, 직업, 출신, 성별, 소속, 파벌 등에 따라서 다양하게 되는 것이며 또한 동일한 현상에 따라서 그 인식내용이나 수준이 각각 다르기 때문에 인식자의 여건의 특수성을 규명하는 복잡한 과정이 필요하게 된다.

그러나 종래에는 이러한 조직진단의 주제가 소홀히 다루어져 왔고 문제인식자의 특성이나 현실적인 기업의 특수성은 간과한 채 만병통치약과 같은 처방만을 강구하는 조직개발론이 연구되어 왔다. 이는 실무자들이 당장 효과를 볼 수 있는 방안을 성급하게 찾는 요구태도에 기인하는 이유도 크지만 또한 이론의 구조상 조직진단론이 조직개발론에 포함되어 매우 빈약한 일부분만을 차지하고 있는 것도 문제라고 하겠다. 조직진단은 분명히 조직개발에 선행되어야 하는 중요한 작업인 것이다.

2) 종래의 조직진단 접근에 대한 비판

조직의 무엇이 문제이고 이것을 어떻게 해결할 것이냐의 주제를 놓고 연구한다는 것은 그야말로 조직학 연구의 출발점이나 도달점이라고 할 것이다. 이것은 우리의 현실과 관련하여 실제적으로 접근하는 것이며 공리공론이나 현학적인 이론만을 위한 이론을 피하려는 노력과 합치된다. 이렇게도 생각해 볼 수 있고 저렇게도 생각해 볼 수 있는 다양한 이론의 가능성만을 나열하고자함이 아니다. 그리고 어떤 방법을 도출하기 까지의 그 이론적인 근거나 오류의 가능성, 적용의 한계를 고려하지 않고 맹목적으로 이론을 적용하는 무책임한 방법을 지양하는 것이다.

조직진단에 관한 논의는 조직개발론의 부문에서 논의되고 있으나 진단에 관한 이론 내용이 불가피하게 구체적인 실증적 성격을 띠지 않을 수 없는 한계 때문에 대개 조직개발부문에 이론이 집중되고 진단부문은 소홀한 감이 없지 않다. 조직개발론의 제목의 저서에서 진단론 부분이 차지하고 있는 분량이 극히 적으며 또한 굴지의 조직관계 해의 저널에서도 거의 여기에 관한 논문들을 발견할 수 없다. 국내의 학위논문이나 교수들의 논문에도 여기에 관한 것을 주제로 논한 것을 거의 발견할 수 없다.

1) 미국에서는 조직개발론이 매우 인기있는 연구주제가 되고 있다. 그러나 그 조직개발의 문헌들을 보면 거의 모두 조직진단의 연구 부분이 극히 미미한 수준이다. 조직진단에 관한 여러 참고문헌을 제시하면 다음과 같다.

- ① Argyris, Action Science, 1987.
- ② Argyris, Intervention Theory and Method ; Behavioral Approach.
- ③ Research in Organizational Development ; JAT Press.
- ④ Burke, Organization Development.
- ⑤ Addison Wesley ; O.D Series.
- ⑥ Review on O.D ; A theory of action perspective.
- ⑦ Readings in O.D.
- ⑧ Albrecht, Organizational Development, Prentice-Hall, New Jersey, 1983.

그밖에 박재호(영남대, 심리학과), 조직진단에 관한 연구.

한국능률협회(편), 부서별 조직개발의 추진방법(전5권), 1987.

그 이유로 보면 첫째, 조직진단이라는 것은 연구대상마다의 특수성이 있기 때문에 일반론으로 서술하기 어려운 점이 있는 것이다. 둘째, 이는 산학협동에 의하여 가능한 주제인데 그 여건이 잘 조성되지 않는 것이 문제이다. 셋째, 조직에 관한 어떤 단편적인 실증연구 자체가 바로 진단과정이라고 생각하는 잘못 때문에 별도로 진단에 관하여 체계적으로 연구할 필요성을 못 느꼈기 때문일 것이다. 넷째, 진단의 방법론에 관하여 안이한 사고방식 때문이다. 설문지나 면담을 통하여 쉽게 진단이 가능하리라고 생각하는 잘못 때문이다. 그리고 단일한 접근방법으로 쉽게 만족하는 안이한 수준 때문이다.

그리고 종래의 조직연구는 현 시점에서 반드시 반성해 보아야 할 몇가지 점이 있다고 사료된다.

첫째, 조직연구를 규범적으로 접근할 경우 누구의 입장에서 전개하느냐의 문제를 잘 밝히지 못한 점이 있다. “이렇게 되어야 한다. 또는 저렇게 되어야 한다”는 식으로 말을 하지만 누구의 입장에서 그런 규범이 성립하는지는 명백하지 않다. 사용자의 입장이 다르고 근로자의 입장이 다른 것이다. 가령 노조의 결성, 어용노조로 변하는 경우, 연공제와 능력제의 적용비율 등은 이 양자의 입장의 견해차를 확연히 드러내는 예들의 경우이다. 경영자나 인사관리자들을 대상으로한 노무자의 의식연구는 연구대상과 답변자의 괴리때문에 조직진단의 결과를 왜곡시킬 수 있는 것이다. 자신의 소속, 파벌, 나이, 직업분야, 성별, 민족특성 등에 따라서 동일한 문제를 두고 인식하거나 해결하는 방식도 다르게 되는 것이다. 조직의 문제를 진단하고 해결하는 규범적인 조직학은 그 이론의 인식의 주체, 전략의 주체 등 이론의 본질을 밝히는 작업이 선행되어야 할 것이다. 이것은 그 주체에 따라서 이론의 적용조건과 한계를 밝히는 작업과도 관련된다. 그저 단순히 구성원들의 공통분모적 의식을 상정하고 어떤 결론을 내리거나, 아니면 보수적인 입장에서 생산성이나 노동통제에 입각한 문제인식방법만을 절대화하는 것은 옳지 않다고 본다.

둘째, 종래에 성급한 해결방법 및 처방에 관한 논의가 문제이다. 조직에 무엇이 문제인가를 밝히기도 전에, 그리고 어느 정도의 문제가 있는가를 밝히기도 전에 개발문제부터 생각하는 것은 마치 환자가 무슨 병인지도 모르고 수술하려고 하거나 좋은 약부터 찾는 것과 마찬가지로 언센스라고 할 것이다. 지금까지 조직진단의 분야가 조직개발론의 빈약한 비중의 일부분만을 차지하고 있는 것은 잘못되었다고 할 것이다. 그리고 진단과 처방(개발)은 엄연히 분리연구 되어야 할 것이다. 바람직한 조직연구는 먼저 문제인식중심(Problem-oriented), 조직진단 중심으로 이루어지며 확실한 진단의 결과를 근거로 하여 해결책을 찾아가는 선진단론 후개발론의 방식으로 논하여져야 할 것이다. 더우기 오늘날처럼 기업의 환경이 급변할 경우는 조직이 더욱 역동적 갈등적이 되며 집단사이의 관점차이 때문에 문제인식의 차이가 더욱 첨예화하게 되는 것이다.

셋째, 조직진단이 선행되기 위해서는 산학협동의 체계를 전제로 해야 하며 또한 조직연구대상의 구체적인 특수성을 항상 염두에 두어야 한다. 그렇지 않고 보편적으로 적용될 수 있는 만병통치약과 같은 개발방안을 생각하는 것은 위험스러운 일이다. 이는 보다 현실과 관련성을 갖는 이론을 중요시 하자는 것이며 설사 아무리 과거에 유명한 이론이 있었다 하더라도 이의 유명도를 백지화하고 실사구시의 정신하에서 처음부터 다시 선별함으로써 현실과 유리

2) 拙稿, “조직행동이론의 연계학문적 특징”, 울산대학교 연구논문집 제19권 1호, 1988, pp 317~8.

됨으로서 그 특수성을 간과한 이론들은 재검토 해 보아야 할 것이다. 각 이론들이 해결하고자 하는 적합한 문제영역은 서로 다른 것이며 각 이론들은 마치 자기 몸에 알맞는 옷이 있는 것처럼 각 시대, 각 장소, 각 상황에 알맞는 것이 아니면 무의미한 것이 쉽상인 것이다.

넷째, 지금까지 맹목적으로 서구의 대가, 미국의 학자들의 권위에 짓눌려 실제로 별로 신통하거나 대단하지도 않는 책패목은 비현실적인 이론이나 명제들을 무비판적으로 마구 도입하고 이를 앵무새처럼 반복하여 주장하거나 교육시켜온 경향이 많았다고 볼 것이다. 그러나 이제는 이런 내용과 씨름하거나 이를 위하여 정력과 시간을 소비할 단계는 지났으며 우리 실정에 맞는 실사구시한 학문으로 나아가야 하는 것이다. 가령, 소위 과학적관리론이나 인간관계론도 잘 알고 보면 뭐 그리 대단한 이론이 아니고 현금 우리사회에 비추어 볼때 시간적으로나 공간적으로 이미 이 이론들이 통용되기에는 부적합한 점이 너무나 많은 것이다. 흔히 논문이나 저서에 외국학자들의 이름이나 인용문들을 잡다하게 잔뜩 늘어 놓는 것으로 글의 권위를 갖게 하려는 사대주의적 발상은 반드시 청산하여야 조직학이 진정 우리 자신을 위한 독자적인 학문으로 발전할 수 있을 것이다. 외국의 문헌은 평소에 읽고 소신껏 선택하고 참고하면 될 뿐이며 중요하게 해석되는 부분만을 소개하거나 해석하면 될 뿐이다. 아무리 유명한 외국학자들의 이야기라도 의미있게 남아있지 않고 우리 실정에 맞지 않으면 전혀 거론할 가치가 없는 것이다. 우리들의 조직학이 다람쥐 쳇바퀴 돌듯이 거의 항상 제자리에만 맴도는 것은 이러한 새로운 태도를 갖기 못하고 서구에 종속적인 학문태도 때문이라고 보며 그 폐해도 큼을 강조해 보는 것이다.

다섯째, 요즘은 대개의 실증연구를 보면 사례연구를 제외하고는 거의 대부분이 여러 기업 일반을 조사하여 통계적 처리를 함으로서 한국기업의 일반적인 특성연구나 조직의 여러 개념들 사이의 법칙성 관계를 연구하는 방식을 취하는 것이다. 이는 한국조직의 일반적 특성을 잘 이해하기 위한 이론의 발달에는 기여할지 모르나 개별기업이 당면하고 있는 문제를 진단하고 해결하는 접근방식으로는 난점이 매우 많다고 하겠다. 대개 부분적인 관심있는 변수들 사이의 관계만 분석한 셈이 된다. 이러한 연구로서는 연구대상의 개별성 특수성의 결여로 방법론적 이론의 근거가 약하게 된다. 따라서 개별기업의 진단을 중심으로 새롭게 접근하며 여기에 일반적인 조직의 원리들이 체계적 종합적으로 응용되는 방식이 바람직할 것이다. 지금까지의 모든 기존의 실증연구들은 이러한 개별기업 중심의 조직진단 차원에서 재구성되고 재검토되는 과제가 제기될 수 있다. 그리고 개별기업이든 전체일반기업이든 진단분석하는 바람직한 원리들을 적극 도출하는 작업이 필요할 것이다. 이는 학자들 사이에 어느정도 타당성의 공감대를 이루고 있는 원리들이어야 할 것이다. 조직진단은 결국 기업의 자료나 단서를 소재로 이상적인 조직의 원리를 여기에 적용시켜 판단해 보는 과정인 것이다.

여섯째, 존재법칙이나 아니면 당위법칙의 연구이냐의 문제이다. 종래의 조직의 실증연구들은 존재법칙의 규명이었으며 흔히 여기의 결론이 당위를 판단하는 기준이 되곤 하였는데 이것은 잘못이다. 왜냐하면 현실에 많이 나타나는 조직 특성이 반드시 올바른 당위적 조직원리가 될 수 있다는 아무런 근거가 없기 때문이다. 당위적인 판단을 위한 연구는 종래의 존재법칙의 실증연구로는 불충분한 것이다. 이러한 의미에서 조직진단 및 개발의 논리는 비판이론의 조직관점에 입각하고 있다고 보겠다. 기업 실무자들이 조직진단을 단편적 비체계적으로 접근하는 경우에도 이러한 당위적 조직원리에 대한 관념이 분명하지가 못한 것이 일반적이다. 조직진단 및 개발에 관한 기왕의 조직이론을 총정리하고 다시 새롭게 재구성하여 앞으로

미개척 분야라고 할 수 있는 이 영역에 하나의 이론적 체계를 마련하는 것이 필요하다.

일곱째, 지금까지 제시되고 많이 활용되는 본격적인 조직진단의 방법들은 대개 조직구성원들의 주관적인 의식을 조사하는 방법에 의존하고 있다. 개입변수적인 인간의 의식 내면을 들여다 보는 것은 객관성 실증성이 결여될 뿐만 아니라 일과성으로서 조직변화에 따른 반복 계속적인 연구가 거의 불가능하며 또한 객관적인 자료수집을 쉽게 포기하여 버리는 게으른 연구자세에서 맴돌 우려가 있다. 지금까지 기업에서 정보관리를 잘못하여 방치하거나 내버린 객관적인 자료들을 활용하는 노력을 거의 하고 있지 않다. 이러한 실증적 객관적인 자료의 활용은 정보시스템의 구축이 용이하고 시간의 흐름에 따른 통시적인 연구도 가능하게 되는 것이다. 지금까지 주로 사용하고 있는 진단도구로는 주로 연구자 각자가 스스로 개발한 설문지 이거나 아니면 인사관리 분야의 연구소, Gallup조사기관, 생산성본부 등에서 이미 사용했거나 또는 해외에서 들여와 번역된 설문지 자료가 있을 뿐이다. 더우기 인사, 조직, 노사 분야와 무관한 심리학자나 사회학자, 경제학자들이 이러한 도구를 만드는 경우도 있다. 이 경우는 각자의 관심의 영역에 따라 부분적으로 접근하는 방법에 지나지 않을 것이다. 아무리 생각해도 조직의 원리의 정립이 없이 어떻게 설문지를 만들고 무엇을 판단기준으로 하는지 의심스러운 일이 아닐 수 없다. 그리고 조직의 결정적인 변수들을 어떤 방식으로 정하는지 회의라게 된다.

여덟째, 종래의 조직연구는 종래의 어느 특정현상만을 대상으로 한 단편적인 접근이었지만 여기서는 이러한 연구결과 사이를 유기적으로 연결시키며 체계화시키는 틀을 만들어 보려고 하였다. 그리고 문제해결을 위하여 도움이 되는 이론이라면 어떤 분야의 학문의 지식이든지 원용하는데 인색하지 않고 연계학문적 접근이 존중되어야 한다고 보았다. 진단과 개발이 유기적인 밀접한 관련성을 갖고 종합적으로 이루어져야 한다고 보았으며 궁극적으로는 전문가 시스템과 같은 정보시스템과 연결되어 지식과 경험의 발전이 계속되어야 할 것이다. 그리고 가급적이면 주관적인 접근방법 보다 객관적이며 타당성이 높은 단서 및 자료 확보와 그것을 찾아가는 접근방법을 도입하는 것이 좋을 것이다.

3) 조직진단의 방법

조직진단에서 조직개발에 이르는 과정은 문제인식→이론의 개발과 선택→진단→치방의 관제로서 진행되는 일련의 과정이라고 볼 수 있다. 그런데 조직진단을 위한 사고방식은 이러한 구조로 되어 있다.

① 우선 존재법칙으로서 현실적인 조직의 실체를 결정적으로 드러내 주는 조직변수 사이의 관계 및 특성과약, ② 당위법칙으로서 이상적인 조직의 원리를 정립하는 것이 되며 판단의 기준이 된다. 여기서 ①, ②사이의 차이점은 명확히 하는 것이 중요하다. 진단의 판단이란 바로 ①의 존재법칙에 ②의 당위법칙을 적용시킴을 말한다.

①의 경우처럼 현실인식(Sein)의 내용만을 결론으로 내는 연구들은 대개 현재 우리나라의 조직일반의 특성을 서구와 비교하는 것으로는 의의가 있으나 이것이 이상적인 당위법칙으로 쓰일 수 있는지는 별도의 검토가 필요하며 그리고 개별기업을 접근할 때에는 연구의 범위도 줄여야 하거나와 판단의 기준이 불명확하여 진단에 불충분하게 된다. 대개 우리나라 학위는 문의 많은 실증연구 경우는 이러한 연구방식을 지니므로 조직진단에 직접 응용하기에는 한계가 있다.

②의 경우는 문제인식을 위하여 실증연구 이전의 논문의 가설체계에 해당된다고 할 것이다. 문제는 이러한 가설들이 어떻게 정립된 조직의 원리들이냐를 세심하게 검토하는데 소홀해 온 바가 많은 것이다. 이상적인 조직의 원리로서, 그리고 진단판단의 기준으로서 의의를 갖을 수 있는지 재평가하고 또한 그렇게 구성될 수 있도록 하여야 할 것이다. 이러한 가설을 정립할 수 있는 입장에 있지 않는 사람들이 조직진단을 하거나 이러한 당위법칙의 기준을 갖지 않고 여기에 임하는 경우는 모순이라고 할 것이다. 이 당위법칙(Sollen)은 때때로 현실 조직의 대안을 제시하는 경우가 되기 때문에 그 내용이 책임성 있고 명확해야 한다. 이를테면 관료조직의 문제점을 판단하고자 하나 그 대안이 시원치 않은 경우가 많은 따위는 문제가 있다.

조직을 유기체의 몸에 비유하여 이해하는 설(Metaphor)들은 일찌기 조직의 균형과 질서를 강조해 보려는 기능주의 관점의 기초이론으로서 이해되어 왔다. 그리고 이러한 비유적인 관점들이 비과학적인 평가를 받아온 것은 사실이지만 어떤 암시를 찾아 나가는(heuristic) 한 잇점이 있는 것이다.

이러한 유기체적 비유적 발상은 특히 조직진단의 분야에서 매우 유용성이 있다고 본다. 조직은 병원에서 의사에 의하여 진찰받는 환자에 비유됨으로서 그 접근방법에 관하여 다음과 같은 시사점을 받을 수 있는 것이다.

환자가 지니고 있는 문제점, 즉 병(病)을 잘 찾아내야 약이나 수술 등 그 처방을 잘 적용시킬 수 있기 때문에 우선 첫째, 그 진단이 처방보다도 선행되어야 할만큼 중요성 인식도 조직진단과 마찬가지로 하고 있다는 점이다. 둘째, 의사가 평소에 일반적인 생리법칙이나 세균학, 그리고 병의 일반원리를 잘 알고 있다고 하더라도 직접 개별 환자에 임상하여 병을 찾아내고 진단을 위하여 어떤 절차를 밟고 어떤 판단 기준을 적용할 것이냐의 문제는 별도로 연구하거나 경험이 쌓여져야함을 인정하게 된다. 이는 조직이론의 이해를 넘어서서 실제의 조직진단을 위한 연구와 경험이 필요함을 시사 받을 수 있다. 셋째, 환자와의 대화를 통하여서 병을 짐작하기도 하지만 더 적극적 방법으로는 여러가지 검사방법이나 의료장비들을 최대한 활용하여 병의 객관적인 단서나 증거를 찾으려 한다는 점이다. 넷째, 병력이나 치료과정을 기록해 둠으로서 다음의 진단에 참고가 될 수 있도록 병에 관한 철저한 정보관리를 한다. 다섯째, 의사의 병에 관한 지식 수준과 경험 수준에 따라 오진을 할 가능성을 크게 줄일 수 있다는 점이다. 조직진단을 위하여서도 꾸준한 연구와 노력이 필요하게 된다. 여섯째, 한가지 방법 보다는 체계적인 다각도의 접근방법에 의한 종합진단이 더 효과적이라는 것이다. 이를 위하여 인공지능, 또는 전문가시스템 개발의 필요성이 제기되고 있는 것이다.

조직진단을 위한 접근방법으로는 인식론에서 대개 논하고 있는 바와 같이 크게 실험, 면담, 질문지 조사방법, 사례연구, 참여자 관찰, 무반응적(nonreactive) 자료연구, 객관적 자료연구 등으로 나누어 볼 수 있다.

실험에 의한 연구는 인과성(causality)을 규명하기 위한 좋은 방법이지만 비용과 시간이 많이 들 뿐만 아니라 변수조작 및 실험조건을 만들기가 대단히 어렵고 취급할 수 있는 주제 및 내용이 극히 제한된다는 단점이 있다. 그리고 실험과정이나 결과치들을 측정하는 데에도 객관적으로 확인하는 방법과 질문지와 같이 응답자의 주관적인 판단의 요소가 많은 방법이 사용되는 경우로 나누어 볼 수 있다.

면담 및 질문지 방법은 대개 상관성(correlation)을 밝히는 작업으로서 변수통제의 통계적

인 처리방법을 사용하여 인과성에 접근할 수 있으나 근원적으로 인과성의 해석으로는 많은 문제점을 남긴다. 주로 주관적인 판단에 의거하는 의식연구이므로 객관적인 현상 사이의 상징으로 재구성된 매개변수(intervening variable)를 연구하는 결과가 되므로 동어반복(tautology)의 오류를 안기가 쉽다. 그리고 구체적인 객관적인 자료나 단서를 찾는 것을 쉽게 포기하는 게으른 암. 체어(armchair)의 연구가 될 가능성이 많다. 주관적인 판단의 자료이므로 통시적인 반복연구가 어렵고 지식의 축적이 어렵다. 질문지기법은 일과성의 제한이 있는 것이다. 그러나 비록 그 연구결과의 타당도와 신뢰도가 낮지만 비용이 적게 들고 또한 비교기업 뿐만 아니라 개별기업 연구에도 간편하다.

사례연구에도 면담 및 질문지 기법이 유용한 정보를 제공할 수 있다. 그러나 객관적인 무반응적(nonreactive)인 단서들을 찾아 활용하면 더욱 도움을 받을 수 있을 것이며 여기에 해석적인 과정을 보완함으로써 개별기업의 사례를 질적으로 연구하기에 적합한 방법이며 원하는 변수를 광범위하게 자유롭게 설정하여 탐구할 수 있는 잇점이 있다. 그러나 일회사례(one-shot case)의 연구이므로 어떤 변인들 사이의 원인적인 인과관계를 규명하기가 대단히 어렵다. 개별기업을 진단할 때에는 원인적인 인과성(causality)을 새롭게 규명하기가 어려우며 이미 다수의 사례의 연구결과들을 종합하여 얻을 수 있는 내용들을 판단기준으로 진단에 활용하는 방안이 될 것이다.

참여자 관찰은 연구자가 기업현장이나 실무자들과 긴밀한 상호작용을 하는데에서 지식을 얻을 수 있다는 논리에 근거하고 있다. 사례연구의 방법과 관련되며 객관적인 정보 뿐만 아니라 주관적인 해석을 보다 현실성 있게 할 수 있다는 잇점이 있다. 연구자들과 기업실제와의 괴리를 극복할 수 있는 방법이 될 것이다.

필자가 여기서 특히 관심을 갖는 진단방법은 개별기업 차원의 사례연구의 방법이 될 것이나 ① 주관적인 면담이나 질문지 기법, ② 무반응적인 객관적 단서찾기, ③ 객관적인 자료활용에 의한 통계처리, ④ 질적인 해석방법 ⑤ 기존 연구결과 및 문헌연구 중에서 ②, ③의 방법에 특히 주목하며 여기에 ④를 활용하는 방법이 좋다고 보는 것이다. ⑤의 방법은 진단의 판단기준을 도출하는 방법으로 의의가 있다. ①의 방법은 어디까지나 보완적인 수준을 넘지 말아야 할 것으로 본다. 본 연구의 의도는 객관적인 단서나 자료에 의거한 개별기업 차원의 사례연구 방식을 취하려고 하며 여기에 국한하여 조직진단의 문제와 전문가시스템 개발 가능성을 논하고자 한다.

물론 원칙적으로 말하자면 다각도 접근(Multi-approach)에 의하여 접근한 연구 결과들이 광범위하게 파악되어 종합하는 것이 바람직하다. 그러나 실증적, 객관적, 통시적인 접근은 이러한 종합화의 중요한 일부가 될 것이며 조직진단의 중요한 비중을 차지하면 할수록 좋을 것이다. 가급적이면 기왕의 주관적인 연구방법을 이와같은 실증적, 객관적 방법으로 대체하면 할수록, 좋을 것이다. 그리고 이러한 실증적 객관적인 접근방법을 위한 자료나 정보가 충실하면 할수록 동시에 이를 처리하기 위한 적용원리가 타당하면 할수록 좋은 진단을 내놓는데 결정적인 역할을 할 것이다.

이와같은 인식들은 조직진단을 위한 전문가시스템(Expert system) 개발을 하는 길을 열어 주게 된다. 그리고 인사자료 데이터베이스 구축문제, 조직의 적용원리를 위한 타당도분석, 디모그라피 접근방법, 물리적 환경분석들의 방법이 이러한 연구의 관심 주제로 제기될 수 있

다.

II. 데이타베이스 구축과 관련 정보

1) 데이타베이스 구축

정보시스템의 개발은 조직진단에 풍부하고 유용한 자료와 정보를 보다 충실하게 제공하는 데 크게 기여할 수 있을 것이다. 기업체에서 흔히 방치하거나 버리기 쉬운 정보를 활용하는 것이며 이는 바로 “정보는 돈이다”라는 사고방식을 단적으로 표현해 주는 것이며 낭비하지 않는 것이다. 실제 기업의 진단 및 연구를 할 경우 기업체의 빈약한 정보보유 상황 때문에 이러한 진단이 불가능한 경우가 많은 것이다. 기업의 정보보유와 그 활용상황은 조사를 통하여 알아볼 필요가 있다. 그리고 기업체에서 어떤 종류의 정보를 어느 범위까지 기업체에서 구축해야 하며 어떤 분석을 할 때에 필요하는지를 정하여 보는 것은 매우 유용한 일일 것이다.

대개 기업체에서는 인사관리에 관한 정보를 사비(社秘)로서 제공하는 것을 극히 거부하는 경향이 있다. 연구자는 외부인으로서 회사의 유용한 연구자료에 접근하는 한계에 부딪히게 된다. 산학협동의 효율성을 위하여 회사의 인사관리 실무자들과 연구자들이 프로젝트 팀을 만들어서 평소에 조직을 점검하고, 예방, 개발하는 것을 제안할 수 있으며 연구자료나 정보에 근접하는데 많은 도움을 받을 수 있으리라고 본다.

2) 관련 정보

여기서는 인사정보시스템을 구축하는 내용 중에서 객관적이고 실증적 자료로서 활용가능한 부분만을 제시한다.”

a) 노동생산성 ; 근로자들의 성과를 나타내는 수준으로서 대표적인 측정치이다. 흔히 질문지에서 “귀하는 생산의욕이 어느 정도입니까?” 또는 “귀하의 생산성 수준은 어느 정도입니까?”하는 방식의 질문은 추상적이며 주관적이며 실제 응답자가 과연 대답을 할 자격이 있는 상태인지가 의문이며 또한 정확한 정보를 제공할지도 의문이다. 따라서 실제의 노동생산성의 측정은 확실한 객관적 자료가 된다. 여기에는 수익측면의 생산성과 실물측면의 생산성으로 나누어 측정해 볼 수 있다. 세부적으로 더 열거하면,

당기순이익 매출이익 매출액 생산량 등이다.

근로자수, 근로자수, 근로자수, 근로자수

여기에 근로자수는 반드시 전체노동자일 필요는 없으며 경우에 따라 어떤 부서나 집단의 범위에서의 노동자일 수 있다. 그리고 그밖에 남녀별, 직급별, 근속년수별, 지역별, 공장별, 사업부별, 학력별 등 각 카테고리별로 노동생산성을 계산하는 방식도 있을 것이다.

b) 당기순이익 또는 매출액 ; 이것은 기업 전체의 성과를 파악하는 자료로서 손익계산서를 보면 나타난다. 경우에 따라서는 월별, 분기별 자료를 필요로 할 경우도 있을 것이다. 여기에서 조사 및 진단의 자료로서 재무제표가 활용됨을 유의할 필요가 있다. 이러한 객관적 자료는 기업내 종업원 1000명에게 물어 보는 결과 보다도 기업성과의 측정치로서 더 정확할 수도 있음도 고려되어야 할 것이다. 그런데 당기순이익과는 달리 매출액은 회사의 가격정책에

3) 이학중, 인사관리, 서울 ; 세경사, 1986.

따라 그 결과가 좌우되지 않는 성과측정 자료이므로 유용한 점이 있다. 그러나 이것도 생산 부서의 근로자들의 성과를 측정하는 기준자료(criterion)으로는 부적합하다. 왜냐하면 매출액은 시장상황변화 및 경영실패 요인들을 모두 근로자에게 부담시킨 내용이기 때문이다. 가령 생산부서에서 전월보다 2배로 생산증가를 시켜도 만약 가격이 1/2로 떨어진다면 총매출액 수준은 전월과 같아지기 때문이다. 실물생산물은 근로자들의 실물의 성과자료로서 의의가 있다. 그런데 매출액 증가율은 변동적인 측면을 잘 파악할 수 있다.

c) 투자수익율(Return of Investment), 당기순이익이 기업의 자산규모에 따라 달라질 수 있음을 나타내며 자산이용의 효율성을 나타내주는 자료로서 그리고 전반적인 기업의 성과수준을 객관적으로 나타내주는 수치로서 이것을 많이 사용한다.

d) 자본장비율, $\frac{\text{설비자본}}{\text{노동자수}}$ 의 계산방법이다. 근로자가 동일한 노동량을 투하 하더라도 자본장비율에 따라서 생산성이 현저히 차이가 난다. 가치창조가 자본인가 노동인가의 논쟁을 불러 일으키는 노동가치설과 관련된 문제이다. 자본주의 사회에서는 대개 자본이 생산력의 주체는 아니지만 생산성을 높히는 호조건을 마련해 준다는 것을 인정하는 의미에서 유용한 자료가 된다. 자본의 유용성수준은 시장에서의 가격이나 이자율, 임대료로서 나타난다.

e) 이직율; 이직율은 기업조직의 문제점의 수준을 종합적으로 나타내주는 대표적인 지표라고 볼 수 있다. 이직율에 관하여 어떤 해석을 내리는가는 브룸(Vroom)과 포터와 로리(Porter—Lawler)가 서로 상반된 견해를 갖는다. 전자는 만족이 성과를 유발한다는 입장에서 이직자의 성과수준에 대하여 부정적으로 추정하는 견해를 갖는 반면, 후자는 오히려 회사의 공정성 문제에 귀인시키는 입장을 지닌다.

계산방법은 $\frac{\text{이직자수(월 또는 년)}}{\text{총종업원수}} \times 100\%$ 의 방식으로 계산한다. 역시 분모의 총종업원수는 여러 카테고리별로 나누어 분석해 볼 수 있다.

f) 결근자 및 지각자수, $\frac{\text{결근자수/월}}{\text{종업원수}}$, $\frac{\text{지각자수/월}}{\text{종업원수}}$ 의 형식으로 계산될 것이다. 여기서 종업원수는 역시 각 카테고리별로 나누어 분석하여 조직의 문제점에 관한 정보를 얻을 수 있다.

g) 산업재해비율. 우리나라의 산업재해수준은 세계에서 가장 높은 비율을 나타내고 있는데 이것은 지나치게 생산성을 강조한 나머지 근로자의 안전과 보건을 소홀하게 다룬 정부의 감독입장과 또한 기업체의 전반적인 관리풍토가 문제시 된다. 그러나 기업체에서 이 문제를 소홀히 다루면 종업원의 근로의욕상실 및 사기저하, 그리고 직무불만의 원인이 될 수 있으며 뿐만 아니라 법적 소송을 받게되어 그 비용과 소송이 실로 엄청나며 인권존중의 측면에서도 가책이 되는 일이다. 경영자들은 이 산재비율을 낮추기 위하여 안전시설의 투자를 함은 물론이고 위험업무를 다루는 유경험자를 스카우트 하거나 그리고 인사선발시에도 신중을 기하여 유자격자, 유능한 사람을 뽑고, 안전교육을 충분히시켜 작업에 임하도록 하는 배려가 필요하게 된다. 그리고 작업자들 사이, 관리자들 사이에 협조적인 팀워크가 잘 형성되는 것이 중요하다. 이러한 측면에서 볼때 산재비율은 기업조직의 문제를 드러내는 종합지표로서 의의를 크게 갖는다고 할 것이다.

계산방법은 $\frac{\text{산재빈도}}{\text{작업일수}} \times 100\%$, 또는 $\frac{\text{산재금액}}{\text{작업일수}} \times 100\%$ 의 두가지 방법이 있을 수 있다. 그리

고 각 카테고리별로 분석할 수도 있다. 대개 전자가 많이 쓰이는 방법이며, 후자는 사건의 수가 소수의 경우라도 행운과 관련되면 크게 나타날 것이므로 별 의의는 없다고 하겠다. 안전관리의 업적도 이 자료에 반영해야 한다는 점에서 이 자료에 주의할 필요가 있다.

h) 노조조직율; 노조에 가입하고 싶은 의향을 물어보는 것보다 직접 노조조직율을 살펴보는 것이 재관적인 지표로서 더욱 유용하다. 노조조직율은 유대(solidarity)에 의한 경영권에 대한 견제권력(counter-power)의 구조적 수준을 측정하는데 도움이 된다. 경영자와 갈등적 상황을 연출할 것인가 아니면 협조적 상황을 연출할 것인가는 사안에 따라 달라질 것으로서 별개의 문제이다.

i) 부채비율; 기업의 외부에서 종속성을 나타내며 기업의 예산 및 비용통제 수준을 나타낸다. 부채비율이 높으면 기업의 수직적 권위적 경직성이 높아지게 된다. 이것 역시 재무제표의 정보를 활용하는 경우가 된다.

j) 연공급 대(對) 능력급 비율; 기업체의 보상 메카니즘이 어떠한가를 알 수 있다. 임금의 지급방법에 관하여 이러한 비율을 보다 더 상세하게 조사하는 방식으로 임금구조를 분석해 보는 것이다. 기본급, 정상근무수당, 특별근무수당, 상여금 등으로 분석하는 방식이다.

k) 기술투자비용 및 교육훈련비; 기술투자수준 및 직무기술변동의 수준을 알 수 있다. 그 투자비용의 규모는 정책적 의지가 내포되기 때문에 필연적인 직무기술 변동수준을 나타내지는 못하지만 장기적으로 볼때 그 기업의 기술변화의 수준을 추정해 볼 수 있을 것이다. 동종 기업들 사이에 평균값과 비교해 봄으로서 문제점을 파악해 볼 수도 있을 것이다.

l) 승진비율, 승진비율은 조직구성원의 상향이동의 수준을 나타내며 동기유발을 위한 인센티브 수준을 나타낸다. 연공제의 경우는 승진비율이 낮으며 능력제의 경우는 비교적 높을 것이다. 임금구조 및 임금지급방법과 마찬가지로 연공제—능력제 수준을 파악할 수 있는 자료가 될 것이다. 내부승진비율(또는 내부승진비율)을 따져보는 것도 의미있는 일이다. 기업의 기술변동의 수준이 높은편일 때는 외부승진비율이 높아야 한다. 그런데 만약 기술변동이 높음에도 불구하고 연공제를 사용하거나 내부승진비율이 높으면 동기유발이 억제될 뿐만 아니라 근속년수별 상하간 파벌갈등이 유발될 가능성이 많다. 따라서 기술변동수준을 나타내 주는 기술투자비용, 교육투자비용과 능력제 수준을 나타내 주는 외부승진비율 수준이 적합적 관계에 있음을 의미한다. 그리고 이 적합적 관계의 수준 여하는 파벌갈등의 인적분포 양상(Demography)과 관련된다.

m) 각 파벌별로 인적분포; 근속년수별, 남녀별, 지연별, 학연별, 학력별, 부서별 등 각종 인적분포 양상은 파벌의 성격과 갈등의 가능성을 파악하는 중요한 자료가 될 수 있다. 그리고 각 카테고리별로 여러 자료들의 특성을 분석할 수 있는 것을 가능하게 한다. 근속년수별 분석시에 평균근속년수의 값은 조직특성을 파악하는데 여러가지 기준치를 제시할 수 있다.

n) 각종 인사사고 자료; 인사관리에 관한 각종 의사결정의 타당성을 검증하는 자료로서 예측치(predictors)나 기준치(criteria)로서 사용될 수 있다. 학력별 자료, 입사시 학점수준, 입사시 필기 또는 실기 점수, 교육시 점수, 교과평점, 호봉수준, 임금지급 및 복귀후생비 지급자료, 승진자료 등이 필요한 자료들이다.

o) 직무분석자료; 직무분석도 좁은 의미에서 조직을 진단하는 한 접근방법이 될 수 있다. 직무기술서, 직무명세서, 직무평가서 등은 합리적인 직무내용을 확정하고 적재적소의 인사선

발 및 배치 그리고 합리적인 고과를 위한 기초자료를 제시한다고 할 것이다. 직무와 인력 사이의 적합성을 더욱 제고하기 위하여 기술목록자료가 보완적으로 사용되며 인력개발을 위한 경력계획 자료들은 조직의 변화와 신축성 향상을 위하여 유용하게 사용될 수 있다.

p) 권위주의 풍토 조사자료 ; 조직의 경직성 여부를 판별하는데 도움을 줄 수 있는 자료이다. 여러가지의 자료들이 개발될 수도 있겠으나 우선, 잔무를 하는 근로자수와 관리자 수의 관계, 관리자들의 출장 여하에 따라 생산성의 변동 자료로서 조직의 자율적 가동수준을 파악할 수 있다. 그밖에 객관적인 권위수준을 파악하는 방법으로서 물리적인 환경여건인 사무실 스페이스 차별화 비율, 사무집기 배치자료, 책상의 배치 등을 통하여 역시 간접 파악할 수 있다.

q) 노동시장자료 ; 경기예측을 위한 각종 자료와 더불어 임금수준, 그리고 각 직종별 근로자 수급사황 등 노동시장 자료를 수집하고 분석한 자료를 갖는 것이 필요하다. 더 나아가 기업외의 노사분규 상황과 변화추이에 관한 자료를 갖고 있는 것이 필요하다.

r) 거주지별 분포 및 통근거리 자료 ; 우선 복리후생의 실태를 조사할 수 있는 객관적 자료이다. 특히 공장이 외지에 위치함으로써 유동인구로서 정착되지 못한 경우는 동일한 근로조건에서도 상대적 빈곤감이나 불만요인이 더 많게 되는 것이다. 그리고 거주지별 분포여하에 따라 파벌형성에 관한 분석 또는 사택거주자를 파악함으로써 조직내 내부 역학구조를 경우에 따라 분석할 수도 있다.

s) 기타 통계를 내는 분석과정이 필요없는 각종 작은 객관적 단서들이 사례연구시 얻어질 수 있다. 조직진단시는 학문과 실제의 차이점을 인정해야 하는데 너무 완벽한 타당도에 치우치면 분석할 자료의 충분성이 크게 제한된다. 그리고 주관적인 판단이 많이 개입될 소지가 있으나 보완적인 참고를 위하여 설문지 분석자료도 보관하는 것이 좋을 것이다.

3) 기업체의 정보보관 및 활용의 현황

조직진단은 앞에서 논한 바가 있듯이 정보나 자료에 이상적인 조직의 원칙을 대비하여 진단의 판단을 하는 것이다. 그러나 우선 기업체가 진단에 필요한 정보나 자료를 충분히 갖지 않는 것은 조직진단 이전의 조직관리상의 문제가 아닐 수 없다. 기업체의 부족한 자료자체와 활용상황을 진단하는 것도 의의가 있는 일이다.

다음의 자료는 각 기업체 인사부서의 책임자들을 통하여 이러한 실태를 조사해 본 것이다. 200업체를 설문지로 조사해서 30부가 회수되어 이를 분석한 것이다.

<표 1>

| 각종자료 및 정보 | 최근으로부터의 보관년수 | | 조직진단에 활용여부 | 비 고 |
|---------------|--------------|--------|------------|-----------|
| | 보관율 | 평균보관년수 | 활용업체율 | |
| 당기순이익 근로자수 | 76% | 5.3년 | 88% | 수입노동생산성지표 |
| 매출액 근로자수 | 80% | 5.7년 | 88% | 노동생산성지표 |

| | | | | |
|------------------------------------|-----|------|-----|-----------------|
| 생산성 근로자수 | 76% | 4.7년 | 75% | 실물노동생산성지표 |
| 투자수익율(ROI) | 66% | 3.8% | 45% | |
| 설비자본 근로자수 | 71% | 4.4년 | 63% | 자본장비율지표 |
| 이직율 | 71% | 3.6년 | 80% | |
| 결근자수 종업원수 | 69% | 2.4년 | 68% | 또는 결근자의 통계 |
| 지각자수 종업원수 | 62% | 1.9년 | 54% | 또는 지각자의 통계 |
| 산재빈도 작업총일수 | 68% | 3.3년 | 73% | 산재비율지표 |
| 산재금액 작업총일수 | 71% | 3.3년 | 58% | |
| 노조조직율 | 55% | 2.8년 | 67% | |
| 부채비율 | 39% | 4.3년 | 83% | 노동통계가능성의 정 보 |
| 연공급 능력급 | 42% | 2.0년 | 42% | |
| 교육훈련비 | 76% | 2.9년 | 88% | |
| 기술투자개발비 | 63% | 3.2년 | 83% | |
| 승진비율 | 62% | 3.2년 | 65% | |
| 외부승진비율 | 36% | 1.4년 | 33% | |
| 고과평점 및 인사고과 자료 | 77% | 2.1년 | 96% | |
| 경력개발 및 계획자료 | 64% | 3.4년 | 69% | |
| 입사시 필기, 면접, 실기점수의 자료 | 76% | 3.2년 | 63% | |
| 입사시 최종학력의 학점이나 성적자료 | 79% | 4.3년 | 54% | |
| 교육점수 | 66% | 2.6년 | 68% | |
| 호봉자료 | 72% | 3.3년 | 74% | |
| 임금구조자료 | 78% | 3.4년 | 91% | |
| 복리후생자료 | 79% | 3.1년 | 79% | |
| 초과근무상황자료 | 65% | 2.4년 | 68% | |
| 직무분석자료 (직무기술서, 직무명세서, 직무평가서) | 32% | 2.9년 | 53% | |

| | | | | |
|------------------------------|-----|------|-----|-----|
| 기술목록자료 | 57% | 4 0년 | 59% | |
| 노동시장분석자료 | 44% | 1.6년 | 65% | |
| 경기변동에측자료 | 43% | 1.5년 | 50% | |
| 근속년수별 인적분포자료 | 72% | 2 8년 | 83% | |
| 연령별 인적분포자료 | 74% | 3 1년 | 84% | |
| 학력별 인적분포자료 | 74% | 3 1년 | 84% | |
| 남녀별, 지역별, 부서별, 직급별 인적분포자료 | 74% | 2 9년 | 83% | |
| 손비총액 연간총생산액 | 71% | 3 5년 | 71% | 불량율 |
| 연손실시간수 종업원수 | 36% | 2 4년 | 53% | |
| 거주지분포 및 통근거리 자료 | 28% | 0 9년 | 26% | |
| 사무실 공간 및 집기배치자료 | 50% | 2 6년 | 53% | |

모든 자료들의 전체 평균 보관율은 약 63% 정도이고 평균보관년수는 3.1년 정도이다. 그리고 대개 각 업체들이 조직진단에 이상의 자료들을 활용하는 수준들은 약 60% 정도이다.

III. 조직진단을 위한 전문가시스템 개발문제

1) 조직진단 방법에 관한 기업의 실태조사

우선 각 기업체는 조직진단을 위하여 위에 열거한 필요한 자료가 63%의 보관수준, 3.1년의 평균보관년도, 그리고 조직진단에 60%의 수준으로 활용하고 있는가를 따져볼 필요가 있을 것이다.

우리나라 기업들의 인사조직분야에서의 경영합리화의 노력 수준은 비록 간접적인 방법이지만 직무분석의 실시여부를 파악해 보면 대체로 짐작해 볼 수 있을 것이다. 약 42%의 업체가 이를 실시하고 있고 약 35%는 현재 검토중인 것으로 나타나고 있다. 그리고 인력 및 조직개발에 관한 관심도는 교육비의 투자수준으로 알수 있는데 자산대비 약 0.21%를 투자하고 있으며 연간 일인당 교육시간수는 대체로 31시간 실시하는 것으로 나타나고 있는데 이는 비교기준으로서 각 기업의 상황에 참고할 필요가 있을 것이다. 그리고 최근의 3년동안에 인사관리, 조직개발, 또는 노사문제 때문에 연구프로젝트 용역을 외부에 준적이 있는지의 여부에 관한 질문에서 31업체중 6업체(19%)가 연구용역을 외부에 준 경험이 있는 것으로 나타났다. 그런데 이들 기업들은 매년 평균 2300만원 정도의 연구용역비를 투자하고 있으며 기업의 규모가 상이함을 고려하여 환산하여 볼때 종업원 1000명 대비 년 평균 1880만원의 수준으로 나타난다. 그리고 나타난 결과로 볼때 1건당 최고의 금액은 H건설주식회사에서 1억 5천에

용역계약이 나간 바가 있으나 대체로 1건당 평균은 3400만원을 나타내고 있다.

연구용역을 의뢰하는 곳은 ① 인사, 노사, 조직분야의 연구가 가능한 정부산하 연구기관 또는 일반연구소에 약 40%를 의뢰하는 경향을 보이고 있으며, ② 인사, 노사, 조직을 전공하는 교수에게 20%, ③ 전공과 관련없이 경영학, 경제학, 사회학, 심리학 등 다양하게 약 40%정도 의뢰하고 있다. 생각컨데 전문지식의 적합성을 그렇게 신중하게 고려하지 않은 듯이 보인다.

용역연구의 결과의 적용은 64.6%의 수준을 나타내지만 그 효과를 인식하는 수준은 매우 효과를 본 경우나 별 효과를 보지 못한 경우가 반반씩 섞여있는 상태이다. 그러나 이들 연구용역을 주고 있는 기업들은 다른 일반기업들이 연평균 이직율 15.3인데 비하여 6.8로서 인사조직관리에 상당히 성공적인 기업이라고 추정 평가해 볼수 있다고 본다.

이들 기업들의 경험상 용역제공시에 요구하는 사항을 보면 보다 정확하고 실제적인 분석으로서 문제해결에 도움을 주기를 기대하고 있고 신뢰도, 효과성, 납기를 지켜줄 것도 요구하고 있다. 다만 실행하는데의 어려움은 조직구성원 개개인들이 자신들의 이익, 권한, 승진 등의 문제와 관련하여 용역결과 자체를 부정하고 수용을 거부하는 문제를 들수 있다.

각 기업들의 인사부서에서 현행 지금까지 주로 어떤 방식과 절차로서 회사 조직의 문제점을 파악해 왔는지 알아 보았는데 그 결과는 표2에 나타난 바와 같다.

<표 2>

| 내 용 | 비 율 |
|-----------------------------------|-----|
| ① 직감에 의하여 | 4% |
| ② 평소에 사원들과의 대화나 불만사항 및 행동을 관찰함으로써 | 31% |
| ③ 사원들의 각종 제안이나 건의사항 등을 취합해 봄으로서 | 23% |
| ④ 회사자체에서의 질문지나 면담을 통해서 | 23% |
| ⑤ 회사자체에서의 사례연구를 통하여 | 14% |
| ⑥ 외부의 전문연구자 및 연구기관에 의뢰함으로써 | 2% |
| ⑦ 기타의 방법 | 3% |

계 100%

표2에서는 인사부서에서의 비체계적인 관찰이나 대화에 의존하여 문제점을 찾아내는 방법과 그다음 제안이나 건의, 그리고 설문지나 면담조사 등을 통하여 주로 이루어짐을 알수 있다. 여기에서 지적될 수 있는 것은 조직의 문제점을 찾아내는데 비실증적, 비체계적 그리고 비전문성을 지적해 볼수 있다. 외부의 전문연구자나 연구기관에 의뢰를 함으로서 조직진단을 받아보는 경우가 2%에 불과할 정도로 미미한 수준이다.

그리고 다음 표3에서는 회사에서 조직에 관한 어떤 현황을 파악했을 때 조직문제를 진단하는 판단기준을 주로 어디에 의거하는가를 나타낸다.

표3에서의 조직진단의 판단기준은 매우 중요한 문제이다. 조직을 바라보는 관점에 따라서 얼마든지 그 내용이 달라질 수도 있는 것이기도 하다. 위의 결과를 보면 기왕의 인사, 노사, 조직분야의 연구결과들이 제시하는 일반적인 원칙을 고려하는 수준이 가장 높은 비율(31%)을 나타내고 있지만 실상 표2에서 ⑦에서와 같이 조직진단을 전문가에 의뢰하는 수준이 겨우 2% 수준에도 못 미치며 그것이나마 이 분야를 전공하는 전문가에게 직접 의뢰하는 수준이

20%에도 못 미친다고 볼때 그 판단기준의 정립이 과연 유용성 있게 정립되는 것이 가능하겠느냐가 극히 의문시 되는 것이다. 아직도 경험에 의한 주관적인 판단이 약 29%, 그리고 맹목적인 회사나 경영자의 조직방침이 29%나 된다고 볼때 우선 그 판단기준의 적합성 부터 재검토의 대상이 되지 않을 수 없을 것이다.

〈표 3〉

| 내 용 | 비 율 |
|---|-----|
| ① 사훈이나 경영자의 조직방침 | 25% |
| ② 경험상 바람직한 조직이 갖추어야 할 상태의 주관적인 판단기준 | 29% |
| ③ 전문가의 판단기준에 맡김 | 2% |
| ④ 기왕의 인사, 노사, 조직분야의 연구결과들이 제시하는 일반적인 원칙 | 31% |
| ⑤ 인사부서에서 회의를 통하여 얻어지는 기준 | 9% |
| ⑥ 인사부서와 경영총과의 협의 | 2% |

계 100%

조직의 판단기준의 정립이란 용이하지 않는 일이지만 매우 중요함으로 학계에서도 이를 실용적인 측면에서 엄밀히 연구 정리하여 내는 일이 필요할 것이다. 이것은 어떤 의미에서 조직의 진단원리체계가 될 것이다. 그리고 이것이 전제되지 않는 조직진단이란 사실상 불가능한 것이 아닐 수 없다. 그리고 이러한 의미에서 볼때 조직진단은 산학협동의 체제 또는 전문가와 실무자 사이가 연계되는 프로젝트 팀의 형성이 없으면 조직진단은 사실상 소기의 효과를 거둘 수 없음이 명약관화 하여진다.

용역계약을 하는 외에 프로젝트 팀에 유사한 편법으로서 인사, 조직 및 노사문제에 관하여 이 분야의 전문가를 자문역이나 고문역에 두고 평상시에 자문을 구하는 방법이 있다. 이러한 방법을 활용한 경험이 있는 업체는 약 22%가 되고 대개 1년 단위의 계약으로서 월30~50만원 수준으로 보상이 정해지며 어느정도 효과를 보고 있다는 평을 주고 있다.

그리고 기업체에서 조직진단을 위하여 객관적인 자료를 활용하는 비중을 보면, 전체의 활용 정보나 자료중 객관적인 자료를 47%정도 활용함으로서 주관적 자료와 객관적 자료가 서로 약 반반인 셈이다. 그러나 주관적인 판단이 개입된 주관적인 조사방법인 질문지나 면담방법에 의한 조직진단의 타당성을 인정하는 수준을 보면 매우 믿을 수 있다고 생각하는 경우가 11.5%에 불과하고, 약 73.1%에 해당하는 사람들이 조금만 믿을 수 있는 경우로 나타나고 있다. 이것은 질문지에 의하여 조직진단 하는 방법에 관하여 회의를 어느정도 표시하고 있다고 보겠다.

따라서 다시 질문하여, 질문지 방법에 의거하지 않는 조직진단을 위한 컴퓨터 소프트 웨어 가 개발된다면 그것을 활용하는데 얼마나 관심이 있겠느냐는 물음에 무려 70%가 매우 관심이 있음을 드러내고 있다.

그밖에 조직진단 및 조직개발에 관하여 여러가지 소견을 취합해 보면 다음과 같은 것이 요청되고 있다.

① 조직진단 및 조직개발에 관한 실용적인 방법이 정리되어 활용할 수 있도록 된다면, 현재와 같은 전환기적 상황에서 회사의 경영에 큰 도움이 될 것으로 생각되나 현업에서 손쉽게 접근할 수 있는 길이 없어 안타까운 실정임.

② 생산직과는 달리 서비스직의 경우는 과학적이고 합리적인 조직의 분석이 무척 어려운 것이다. 눈에 보이지 않는 노동생산성의 분석을 위하여 이러한 부문에서의 자료가 있다면 큰 도움이 되겠음.

③ 조직마다 고유의 특성이나 문화가 실존하고 있는 바, 외부의 컴퓨터 소프트웨어나 의견에 지나치게 의존할 수는 없으며 오히려 조직 내부의 조직 및 인사관리에 능통한 내부인사나 집단의 판단에 의하여 개선해 나가는 것이 바람직하다고 판단됨.

④ 현재 직무분석에 대한 사례 매뉴얼이 표준이 없듯이 조직진단 방법에도 매뉴얼이 매우 아쉬운 실정이라고 본다. 만약 이를 위한 컴퓨터 소프트웨어에 의한 진단방법이 활용화될 수만 있다면 진단의 시일단축 및 타당성에 획기적인 방법이 되리라고 믿어진다.

⑤ 정기적인 조직진단기법의 개발과 실시가 요망된다.

⑥ 조직은 탄력성을 유지하면서 그 기저에 인간관계의 회복을 자리잡게 해야한다. 인간관계 개선에 바탕을 둔 조직개발이 필요함.

⑦ 조직진단 및 조직개발에 대한 경영자의 관심을 높이고 참여하도록 하는 “관련 교육의 선행”이 이루어져야 할 것 같다.

⑧ 신축성 있는 조직개발이 바람직하며 통계적 허구를 극복해야 할 것임.

다음 표4는 여러 요인들과의 상관관계, T검증 또는 χ^2 검증을 해 본 것이다.

<표 4>

| | 년간 이직율 | 객관적자료 활용비율 | 연구용역 주는업체 | 자문역 두는업체 | 자산규모 | 종업원수 |
|---------------|--------------|------------|---------------|----------|-------------|---------|
| 년간 이직율 | — | — | — | — | -0.051 | -0.106 |
| 객관적인 자료의 활용비율 | -0.004 | — | — | — | 0.170 | 0.132 |
| 연구용역 두는 업체 | T=0.27 | T=-0.69 | — | — | T=0.93 | T=0.48 |
| 자문역 두는 업체 | T=-1.34 | T=0.43 | $\chi^2=0.05$ | — | T=-1.13 | T=-1.13 |
| 교육비 투자비율 | 0.059 | 0.146 | T=-0.76 | 0.119 | -0.172 | -0.230 |
| 자료의 보관수준 | ** -0.371 | 0.062 | T=0.02 | T=-0.89 | 0.155 | 0.116 |
| 자료의 평균년수 | -0.255 | 0.099 | T=0.24 | T=-0.61 | 0.204 | 0.047 |
| 조직진단에 자료활용수준 | -0.192 | 0.137 | T=-0.09 | T=-0.38 | ** 0.403 | 0.039 |

** 0.01 <P <0.05

N=31

2) 조직진단의 판단기준의 예시

여기서는 조직진단의 판단기준을 어떤 방식으로 추출하고 탐구하여야 할 것인가를 나타내 보려는 예시에 불과하며 앞으로 많은 조직원리들이 연구 및 토론을 거쳐서 계속 찾아져야 할 것이다.

① 조직 디모그래피의 접근방법 ; 이 디모그래피 방법은 조직내 인적 분포특성을 파악함으로써 조직의 특성을 파악하는 생태학적으로 접근하는 것이다. 구태여 조직을 파벌로 나누어서 이해하려는 입장에서 파벌구분과 파벌갈등, 그리고 상호작용 유형, 그리고 역학관계와 그 성과측면을 조직의 여러변수와 관련하여 분석하는 것이다. 이 방법은 미시와 거시를 통합하는 전체환경적인 관점, 시스템적 구조적 특징 차원의 입장, 그리고 통시적, 갈등론적 접근이라는 특징도 함께 지니고 있다. 그런데 특히 이 디모그래피 접근은 조직연구의 측정문제에 있어서 어떤 획기적인 방향을 제시하고 있다.

종래에 자주 매우 모호하고 추상적인 인간의 내면적인 특징, 이를테면 욕구, 동기, 태도, 지각 등의 주관적인 심리측정을 하던 문제를 넘어서서 관찰 가능한 객관적이며 구체적인 측정도구를 개발하여 조직문제를 분석하는 가능성을 제시하여 준다는 점이다. 인간의 내면이란 대단히 복잡하며 또한 인간의 의식은 행위위반과 행위결과 사이의 개입변수(intervening variables)의 속성으로서 반드시 행위결과와 연결되지 않는다는 논리를 생각할 때 이러한 증거주의(empirical proof)의 입장은 무시할 수 없는 중요한 강점이 아닐 수 없다. 흔히 기업 내에서 방치하거나 내버리기 쉬운 객관적인 자료를 활용하여 조직진단을 하는 방법인 동시에 또한 인사조직에 관한 정보시스템 개발에도 어느정도 도움을 줄수 있는 새로운 분야가 되는 것이다. 조직연구의 객관적 타당성과 연구의 경제적 효율성, 노력의 절약성을 높힐 수 있는 직접적인 방법이기 때문이다.

실사 조직연구에 해석학적인 요소가 많이 있다고 하더라도 그 근거가 되는 자료나 단서는 객관적일수록 좋은 것이다. 그리고 대부분 심리적, 주관적인 자료는 객관적인 자료의 동어반복적인 내용인 경우가 많다. 따라서 구조변수 사이의 개입변수(intervening variables) 과정을 측정하는 것은 이는 곧 돌파구가 없는 순환논법에 빠져 끝없는 논쟁의 길에 들어서는 것을 의미한다. 가령, 임금태도가 먼저인가 임금구조가 먼저인가는 동어반복 그이상 이 아니다.

조직이란 디모그래픽한 관계적 구체적(relational and physical)인 구조라는 물리적 생태학적인 사회실체라는 인식에서 조직 디모그래피의 원인과 결과에 관한 이해는 좋은 시각의 출발점이 될 것이다.

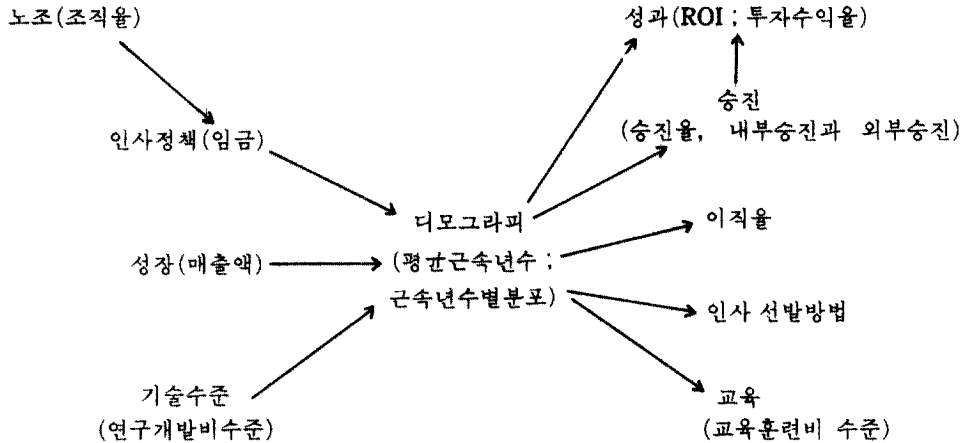
조직현상을 투입—변환—산출(input—throughput—output)의 시스템으로 볼수 있으며 변환의 복잡한 중간과정은 스키너(Skinner)가 인지구조를 설명할 때 간주했던 것처럼 그 중간과정을 블랙 박스(Blax Box)로 보자는 것이다. 추상적이고 심리적인 개입변수(intervening variables)를 추구하기 보다는 검증 및 관찰 가능한 투입(input)과 산출(output)의 객관적인 자료와 그 상호관련성을 봄으로서 그 개입변수를 유추하자는 것이다. 즉, 개입변수의 내용은 객관적인 원초자료를 해석할 때 더 신빙성 있게 되며 이것은 주관적인 심리적인 자료에 불과함을 명백히 하자는 것이다. 디모그래피(Demography)의 연구는 파벌(cohort)의 양상과 그 관계로서 이미 조직현상의 많은 것을 설명할 수 있는 원초적 객관적인 자료라고 보고 있는 것이다.

조직 디모그래피의 원천과 결과에 대한 이론적 종합모델이 페퍼(J. Pfeffer)에 의하여 제시되고 있다. 그리고 그가 제시한 디모그래피 변수의 관련 변수 사이의 이론 모델은 객관적인

4) Pfeffer, J., "Organizational Demography", Research in the Sociology of Organizations, Vol.5, pp 321~322.

자료접근과 함께 조직진단, 조직분석의 새로운 가능성을 열어주며 정보시스템 개발과 더불어 인공지능(artificial intelligence) 연구의 길을 열어주고 있다고 볼 수 있다.

〈그림1〉 조직 디모그래픽의 변화원인과 결과에 관한 종합적 이론모델



〈그림1〉의 각 변수들은 객관적인 자료를 활용하는 것으로 접근할 수 있도록 하였으며 총괄적으로 접근할 때 기업조직의 핵심적인 문제를 포착하는데 효과적이 될 수 있을 것이다. 여러가지 가설들이 위의 모델에서 무려 50여개 정도나 도출될 수 있었으나 학자들사이 일반적으로 합의되고 또한 특히 의미있는 한가지만의 조직원리를 예로 들면 다음과 같다.

즉 이를테면, 이것이다. 기술환경의 변화가 빠름에도 불구하고 연공제를 도입하면 이직율이 높아 근속년수별 인적분포가 양극화 된다. 이것은 파벌갈등을 유발시킬 가능성 및 일체감이 훼손될 가능성으로 보아서 성과가 낮은 바람직하지 못한 조직현상이다.〈조직원리1〉

② 의사결정 타당도분석(validity analysis)의 방법; 인사관리의 중요성 인식과 더불어서 인사선발에 있어서도 단순히 타성에 젖은 선발의 의사결정을 하는 것이 아니라 그 합리성을 검증하고 개선하려는 필요성에 의하여 타당도 분석의 방법이 고안되었다.

직무성과, 또는 직무성과 예측과 관련없이 응모자들을 차별화시키는 선발방법에 관한 개선 문제는 오늘날 기업의 사회적 책임의 문제와 더불어서 중시되고 있다. 직무성과와 관련되는 기준외에는 어느 누구에게도 불평등하게 고용기회를 제약하지 말아야 한다는 기업의 의무화와 더불어서 보다 구체적으로는 타당성의 거증책임(學證責任)을 지게하는 것이다. 더우기 우리나라의 현 실정은 아무런 객관적 근거없이 남녀별, 학력별, 지역별, 연령별 등 고용기회의 차별화가 심각히 이루어지고 있는데 기업주가 직무성과와 관련하여 차별화시키는 것은 대체로 어쩔수 없겠으나 그렇지 않는 방법으로 차별화시키는 경우는 큰 문제로 인식되어야 한다.

미국의 경우는 흑백 및 남녀간의 차별고용이나 차별대우를 없애기 위한 법으로서 EEOA(Equal-

5) 拙稿, “인사선발의 타당성분석에 관한 실증적 연구”, 울산대학교 연구논문집 제18권 제1호, 1987.

Employment Opportunity Act)가 제정발효 되었으며 또한 이와 관련하여 인사선발 절차에 관한 타당도 분석의 지침(guideline)이 만들어졌다. 그리고 이를 집행하기 위한 위원회(EEOC)가 설치되어 이유없이 고용차별하는 기업에 대하여 기소까지 대행하여 주게 되었다.

미국의 회사들은 이에 대응하기 위하여 타당도 분석을 하는 전문가나 상담기관을 찾게 되었고 이를 전문으로 하는 연구용역업체들이 무수히 생겨나게 되었다. 그리고 수많은 사례나 판례를 통하여 적정한 수준에서의 적용상 엄격성과 기업의 거증책임을 부과하는 방향으로 발전하고 있다.

이러한 타당도 분석은 오늘날 인사선발 뿐만 아니라 승진, 임금, 경력개발, 교육 등의 제도 직무성과예측치와의 관련성을 분석해 보며 이 관련성이 더 높아질 수 있도록 현행제도나 정책을 개발해 나가는 방법으로 발전하고 있다.

따라서 직무성과 관련성이 높은 제도나 정책은 타당도가 높으며 이 타당도가 바람직한 조직판단의 중요한 한 기준이 될 수도 있다. <조직원리2>

③ 권위주의 측정방법, 권위주의 성격, 권위주의 풍토라는 것은 정신분석학파의 심리학자들에 의하면 일종의 병리현상이라고 보는 것이다. 상위의 권위에 대해서는 엄격하며 극단적인 경우는 잔인하기까지 할 수 있는 반성찰적인 성격이나 풍토를 말하는 것이다. 이러한 권위주의는 상위의 명령이 무비판적으로 점차 강화되어 하위로 전달되는 양상을 보이기도 한다.

많은 학자들이 권위주의에 대한 평가를 하려고 하였고 복종에 관한 실험도 많았다. 그러나 여기에서는 객관적이거나 물리적 환경분석을 통한 권위주의 측정방식만을 제시해 보려고 한다.

가령 어느 업체에서 종업원들의 초과근무하는 수준이 상사가 초과근무하는 수준에 따라서 비례하여 달라진다고 한다면 이는 업무수행을 위한 객관적인 필요성을 넘어서서 눈치를 보면서 근무하고 있다는 증거가 될 수도 있다. 따라서 연구자는 퇴근시간후 상사의 부재여부와 부하들의 초과근무수준의 상관성을 따져 상사의 근무중에 부재중의 두 경우에 있어서 관련된 부하들의 행위결과 사이의 유의적인 차이가 있는지 검증해 보면 될 것이다. 그리고 만약 상사 자신이 없을때 보다도 있을때에 부하들의 행위가 확연하게 달라지는 것을 은연중에 원하는 타입이라면 그는 권위주의 성격임에 틀림없다. 즉 이는 내가 없으면 일이 되지 않는다는 사고방식이다.

이러한 초과근무를 조사하는 방식과 또다른 유사한 방식으로는 작업장에서 상사가 근무중에 출장중의 여부에 따라서 종업원들의 생산성이 달라지느냐의 여부의 유의적인 차이를 검증해 보는 방법이 있다.

그밖에 권위주의에 관하여 물리적 환경분석의 방법으로는 종업원들의 거주지 분포가 상사를 중심으로 나누어지는가의 여부, 또는 집기들의 배치가 감독형인가 아니면 대화형인가의 여부, 그리고 집기들의 가격의 직위별 차등화 수준들도 조사하여 평가해 볼수도 있을 것이다.

아 물론 상사의 퇴근 및 출타여부와 관련하여 부하들의 초과근무수준, 생산성수준 등이 크

6) Pfeffer, J., Organizations and Organization Theory, Mashachusetts Pitman publishing Inc., 1982, pp 254~294.

게 좌우된다면 이 조직은 객관적인 조직이 아니라 권위적인 바람직하지 못한 조직이 될 것이다. 그리고 사무실구조, 집기배치 및 설비품가격의 차등화 등은 권위주의 성격이나 풍토를 규정하는 판단기준이 된다. <조직원리3>

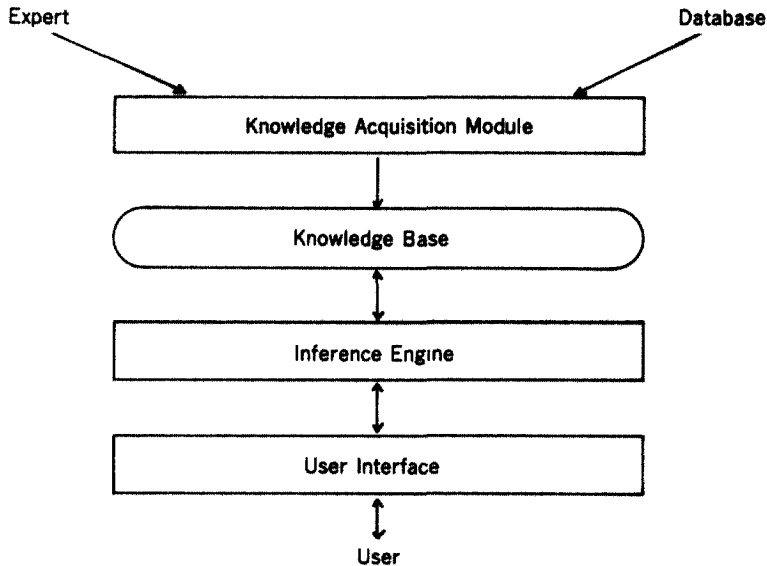
3) 전문가시스템의 구조와 구현절차

① 전문가 시스템의 정의

전문가 시스템이란 특정의 적용분야에 대해 그 분야의 전문가와 같이 활약할 수 있는 지식 기반형체제(knowledge-based system)이다.

② 전문가 시스템의 구조 및 각 부분의 기능

전문가 시스템은 (i)지식기지 (ii)추론기 (iii)지식획득기, 그리고 (iv)사용자 면담기등 4부분으로 구성되어 있다. 이들의 상호연관 관계를 다음 그림으로 표현하였다.



(i)지식기지에는 특정의 적용분야에서 성립하는 사실들이나 그 분야에서 일반적으로 알려져 있는 법칙들을 저장해 놓는다. (ii)추론기는 사용자가 질의한 물음에 대한 답을 지식기지에 저장된 지식을 근거로 추론해 낸다. 이와 병행하여 추론의 정당성 입증 및 제시에 필요하 추론 연해도 추론기에 의해 준비된다. (iii)지식획득기는 특정의 적용분야에 대한 전문가로부터 그 분야에 대한 전문적인 지식을 이끌어내기 위해 필요하다. (iv)사용자 면담기는 전문가 시스템 사용자와 전문가 시스템간의 원활한 의사소통을 가능하게 해준다. 이를 통하여 사용자는 전문가 시스템이 어떤 물음을 왜 묻는지를 알 수 있고 전문가 시스템이 어떻게 추론했는지를 알아낼 수도 있다.

③ 전문가 시스템의 개발 선행 조건 및 개발 절차

비교적 대형인 전문가 시스템 개발에 사용할 수 있는 개발도구로 다음과 같은 것이 있

다.”⁷⁾

EXPERT, KES, OPS5, S.1, TIMM, ART, KEE, LOOPS, SRL+

물론, 소규모의 전문가 시스템 구현에는 프로그래밍 언어인 Prolog 또는 Lisp를 사용하여 직접 구축하거나 시판되고 있는 개발도구를 활용해도 된다.⁸⁾ 조직 진단용 전문가 시스템을 전문가 시스템 개발 도구를 활용하여 구축한다 했을때, 구현의 성패는 궁극적으로 조직 진단에 필요한 사실이나 조직 진단 원칙을 어떻게 지식기지에 이식시키는가에 달려있다. 프로그래밍 언어로 조직 진단용 전문가 시스템을 구현한다 했을때도 마찬가지로 사실이 성립한다.

결국, 조직 진단용 전문가 시스템의 개발절차를 크게 다음과 같이 요약할 수 있다.

- 1 조직 진단용 사실이나 조직 진단 원칙을 될 수 있는 한 구체적이고 초보적으로 문서화 시킨다.
- 2 문서화된 조직 진단 원칙과 사실들을
IF(조건) THEN(결론)의 형태로 표현한다.
- 3 표현한 IF-THEN 규칙들을 지식획득기를 이용하여 지식기지에 이식시키거나 혹은 직접 이것들을 지식기지에 수록시킨다.
- 4 전문가 시스템의 구동순서에 대한 정보를 기술한다.
- 5 전문가 시스템을 가동시켜보아 시스템 구현이 올바르게 되었는지를 확인 검증한다.

전문가 시스템 구현 도구를 이용하지 않을 경우에는 추론기, 지식획득기, 그리고 사용자 면담기를 미리 만들어 두어야 한다.

④ 조직 진단 원칙의 표현 사례

조직 진단 원칙 99를

IF(조건) THEN(결론) CERTAINTY(N, S) 형태의 규칙으로 표현하는 문제를 생각해 보자⁹⁾. 여기에서

CERTAINTY(N, S)

가 의미하는 바는 다음과 같다. N이 있는 자리에는 (결론)이 성립하기 위해서는 (가정)이 어느 정도로 성립하는 것이 '필요'한가를 나타내는 수치가 나타난다. S자리에는 (가정)이 어느 정도로 성립하면 (결론)이 성립하는데 '충분'한가를 나타내는 수치가 나타난다. <조직원리 1>을 예로 들어보자.

원칙 99 기술 환경 변화가 빠름에도 불구하고 연공제를 도입하면 이직율이 높아져서 근속 연수별 인적분포가 양극화된다. 이렇게 되면 파벌 갈등발생과 일체감의 훼손이라는 바람직하지 못한 조직현상이 발생할 가능성이 있다.

원칙 99를 '결론'부분이 한개의 문장이 되도록 하면서 IF(조건) THEN(결론) CERTAINTY(N, S) 형태의 규칙들로 표현한다.

7) Harmon, P. and King, D., Expert System, Artificial Intelligence in Business, A Wiley Press Book, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1985.

8) 고재진, 김화영, 배재학, "기계공구 자동선정을 위한 전문가시스템 개발에 관한 연구", 울산대학교 연구논문집, 자연과학 공학편, 제20권 제1호, 1989.

9) Reiter, J. AL/X, An Expert System using Plausible Inference, Oxford, Intellegent Terminals Ltd.

원칙 99-1 : IF(기술환경변화가 빠르다)

and

(연공제물 도입한다)

THEN

(이직율이 높다)

CERTAINTY(N₁, S₁)

원칙 99-2 : IF(이직율이 높다)

THEN(근속연수별 인적분포가 양극화 한다)

CERTAINTY(N₂, S₂)

원칙 99-3 : IF(근속연수별 인적분포가 양극화 한다)

THEN(파벌 갈등이 발생한다)

CERTAINTY(N₃, S₃)

원칙 99-4 : IF(근속연수별 인적분포가 양극화 한다)

THEN(일체감 훼손이 발생한다)

CERTAINTY(N₄, S₄)

IV. 요약 및 맺음말

조직이란 사회라는 바다에 떠 다니는 뗏단배와 같은 것, 오늘날 기업들은 대부분 기업내부에 침체화된 갈등양상을 경험하고 인사, 조직, 노사관계에 관하여 많은 어려움 겪고 있다고 하겠다. 그리고 급변하는 환경속에서 조직은 신속성을 통한 수익성 확보와 공공성을 통한 일체감 확보를 위하여 노력하여야 할 것이다. 종래에 조직진단에 관한 충분한 인식이 없이 만병통치약과 같은 조직개발의 어떤 처방부터 생각하는 것은 잘못된 접근이라고 하겠다. 선진 단론 후개발론의 순서가 옳다고 본다. 그리고 조직의 문제를 인식하는 인식자의 주체와 조직여건의 특수성을 간과한 결함을 해결하여야 할 것이다.

기업의 조직진단을 위한 자료와 정보를 보유하고 활용하는 것이 매우 중요하다. 산학협동의 효율성을 위하여 인사관리 실무자들과 연구자들이 함께 프로젝트 팀을 만들어서 평소에 조직을 점검하고, 연구, 개발하는 것을 제안할 수 있으며 연구자료나 정보에 접근하는데 많은 도움을 받을 수 있으리라고 사료된다.

원칙적으로는 다각도 접근에 의한 연구들을 종합하는 것이 바람직하다. 그러나 실증적 객관적인 정보가 충실하면 할수록 동시에 이를 처리하기 위한 적용원리가 타당하면 할수록 좋은 진단을 내놓는데 결정적인 역할을 할 것이다. 실증적이며 감각자료를 중시하던 논리실증주의(Logico-positivism)는 과학적인 사회과학의 접근이 시작된 이래 인식론을 오랫동안 지배해 왔다고 하겠다. 그러나 그 인식론이 지배하는 대상이 자연과학적인 모델이라는 전체에 대한 비판과 연구대상이 점차 거시적인 상징구조를 맥락에서 해석되어야 나타나는 의미구조 부분(meaning structure)을 중요시 함에 따라 논리실증주의는 크게 비판을 받게 되었다.

그런데 오늘날 조직연구에서는 이 양자의 입장들이 혼재되어서 실증적이면서도 객관적인 장점을 살리지 못하는 경향이 많다고 볼수 있다. 심증만이 아닌 물증을 중시하는 법조계에서나, 보다 과학적인 의료계의 노력과 마찬가지로 조직진단 분야에서도 보다 객관적인 증거주

의에 입각하여 조직을 진단하지 않으면 안될 것이다. 그러나 증거에 바탕을 둔 사후의 해석 작업, 비판작업이 소홀되어야 하는 것은 아니다. 이는 선행되어야 할 증거에 중요성을 부여 하자는 논지이다.

조직연구에 때로는 과감하게 재무제표 까지도 활용하여야 하며, 또한 투자상황, 생산성지표, 생산부서자료, 재고, 부채상황, 회계정보, 마케팅의 결과 등에서 무수히 객관적인 단 시를 찾아나가야 한다.

이와같은 인식들은 조직진단을 위한 전문가 시스템(Expert System)의 개발과 관련된다. 인사자료 데이터베이스 구축문제, 조직의 적용원리를 위한 타당도 분석, 디모그래피 접근방법, 물리적 환경분석 등의 방법이 이러한 연구의 관심주제로 등장할 수 있다.

우리나라의 각 기업체들은 대체로 조직진단을 위하여 본인이 필요하다고 판단되어 열거해 본 자료나 정보들을 약 63%정도 보관하고 있는 수준이며, 평균보관년도는 3.1년, 그리고 조직의 문제들을 진단하는데 이 자료들을 약 60% 정도를 활용하고 있다. 따라서 각 기업체가 자료보관여부, 보관년도, 조직진단에 활용정도 등을 이러한 일반기준과 대비하여 따져볼 필요가 있을 것이다. 이는 부족한 자료자체의 기업진단인 셈이다.

그리고 기업체들의 19%가 외부용역을 준 경험이 있는 것으로 나타났다. 그러나 연구용역을 의뢰하는 곳이 대체로 인사, 조직, 노사 분야의 전문적인 지식을 별로 고려하지 않는 것으로 나타난다.

기업의 문제들은 인사부서에서 비체계적인 관찰이나 대화에 의하여 문제점을 찾아내는 방법과 그다음 제안이나 건의 그리고 설문지나 면담조사 등을 통하여 주로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 여기에서 지적될 수 있는 것은 조직의 문제점을 찾아내는데 비실증적, 비체계적, 그리고 비전문성을 지적해 볼 수 있다.

현행 조직문제를 판단하는 어떤 원칙이나 기준들을 과연 의식하고 있는지 의심스러우며 그 원칙이나 기준들의 도출방법과 그 적합성, 타당성도 재검토 대상이 되지 않을 수 없을 것이다.

조직진단의 기준이 정립이란 용이하지 않는 일이지만 매우 중요하기 때문에 학계에서도 이를 실용적인 측면에서 엄밀히 연구, 정리하여 내는 일이 반드시 시급하고 필요한 일일 것이다. 현행 단순히 사후이나 경영자의 조직방침 또는 경험상의 주관적인 판단기준에 의거하여 진단의 기준으로 삼는 경우가 대부분이다. 이것은 어떤 의미에서 조직의 진단원리체계를 수립하는 일이 될 것이다. 그리고 이 체계는 문화적, 사회적, 산업별 등의 특수성이 검토된 체계이어야 할 것이다. 필자의 생각에는 이러한 연구가 학계에서나 실무분야에서나 지금까지 거의 이루어져 오지 않았다고 판단된다. 그리고 이것이 전제되지 않는 한 조직진단이란 사실상 불가능한 것이 아닐 수 없다고 사료되는 것이다. 외부연구용역을 하는 외에 프로젝트 팀에 유사한 편법으로서 인사, 조직, 노사 문제에 관하여 이 분야의 전문가를 자문역이나 고문역에 두고 평상시에 이 분야에 관한 자문을 구하는 방법이 있다. 조사하여 본 결과 이러한 방법을 활용한 경험이 있는 업체는 약 22%가 되고 대개 1년 단위의 계약으로서 월 30~35만원의 수준으로 보상이 정해지며 이 방법이 어느정도 효과를 보고 있다는 평을 하고 있다.

일반적으로 질문지 방법이나 면담결과를 믿을 수 있는 신뢰수준이 매우 약하고 조직진단을 위한 소프트웨어 개발에 관한 관심이 매우 지대함을 알 수 있다.

현업에서는 조직진단을 위한 실용적인 방법론이 요청되고 조직진단을 위한 매뉴얼 및 컴퓨터

터소프트 웨어에 의한 진단방법이 활용될 수만 있다면 진단의 시일단축 및 타당성에 획기적인 방법이 되리라고 믿어진다. 이 논문에서는 다음 단계의 실제적인 프로그램 개발을 위한 준비단계라고 하겠으나 이 과제라도 너무나 방대하게 전개되므로 여기서는 조직진단의 문제점 인식을 근거로하여 방법론과 적용조건을 제시하는데 그친 셈이다. 조직의 현황(Sein문제)과 조직의 판단기준(Sollen)은 엄격히 분리하여 탐구되어야 한다고 보아진다. 이러한 의미에서 조직진단 및 조직개발의 과정은 조직현실을 비판하고 비경험의 대안을 찾는 비판이론의 관점이라고 볼 수 있다.

판단기준은 보편적으로 인정된 원리를 찾는 것이다. 기왕의 연구결과, 훌륭한 문헌 등을 잘 선정하여 도출하는 과제가 제기되며 그리고 문화적 차이 때문에 무비판적으로 외국 문헌을 활용하는 것도 문제시 되어야 한다.

일반적으로 실증연구의 방식이 조직진단에 그대로 적용되기에 문제점이 있다. 진정한 의미에서 궁극적으로 소프트웨어 개발이란 이론 그 자체라고 할 수 있다. 특히 사회과학에서는 이론 그 자체가 정립되지 않은 상태에서 프로그램 개발이라는 것은 무용지물이며 더 큰 오류를 낳게하고 있다. 프로그램 개발이 이상의 논리하에서 접근되지 않음은 무의미 하다고 할 것이다.

이 논문에서는 조직원리 1,2,3의 표현 방식으로 판단기준을 도출하려고 하였으며 이러한 예시대로 계속 연구되어야 함을 제시하려고 한 것이다. 결론적으로 프로그램의 개발 가능성을 위한 조건으로서 몇가지를 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 조직의 판단원리를 도출할 것. 둘째, 조직이론을 관점별로 입장들을 정립할 것. 학자들마다 조직을 보는 관점이 너무 다르고 합의를 볼수 있는 영역이 너무 다르기 때문이다. 셋째, 기업이 정보 및 자료들을 충분히 보관할 것. 자료들의 중요성 인식과 이를 위한 자료관리체계의 개선도 함께 병행하여 이루어져야 한다. 넷째, 개별기업 사례연구 중심으로 특수성이 재정리 될 것. 다섯째, 프로그램이 조직이론의 발달에 따른 변화성을 포괄하는 내용변화의 신축성의 능력을 갖을 것. 여섯째, 우리나라의 문화적 특징을 고려하여 서구의 이론을 받아들이는데 적용상의 타당성을 엄격히 따져보아야 한다. 일곱째, 자료수집을 잘 할수 있는 산학협동체제를 갖춘다. 좀더 구체적으로 실무자나 학자사이의 프로젝트 팀 구성이 바람직하다. 여덟째, 다각도 접근의 방향이 되도록 한다. 주관적인 의식조사의 접근과 객관적인 자료 분석에 의한 접근을 종합할 수 있는 방향으로 발전시킨다.