

# 미래 CEO를 위한 경영학

## 제2장 경영, 경영자 그리고 종업원

부산대학교 경영학부 조영복교수

Copyright 2013 by Young-Bohk Cho. No part of this file may reproduced, or transmitted in any form or by any means without written permission of the author

## 제2장 경영, 경영자 그리고 종업원

경영

1

경영자의 역할

2

경영역량

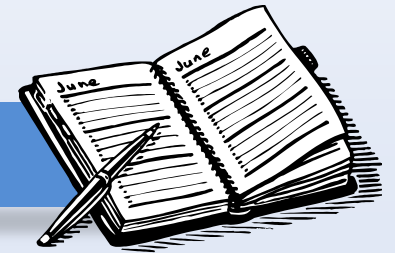
3

종업원과 노동조합

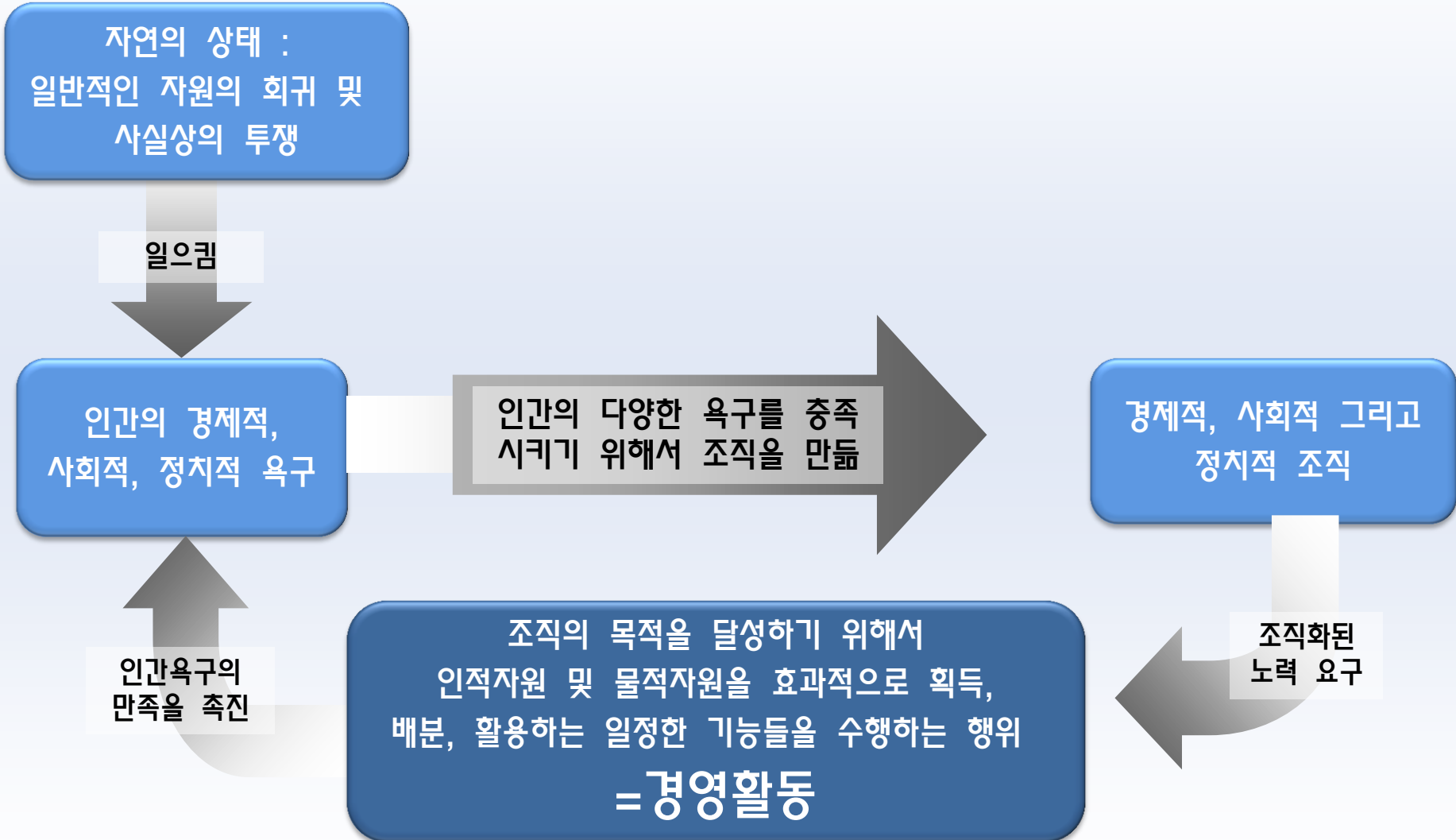
4

**ONE PNU,** The Best

1. 경영

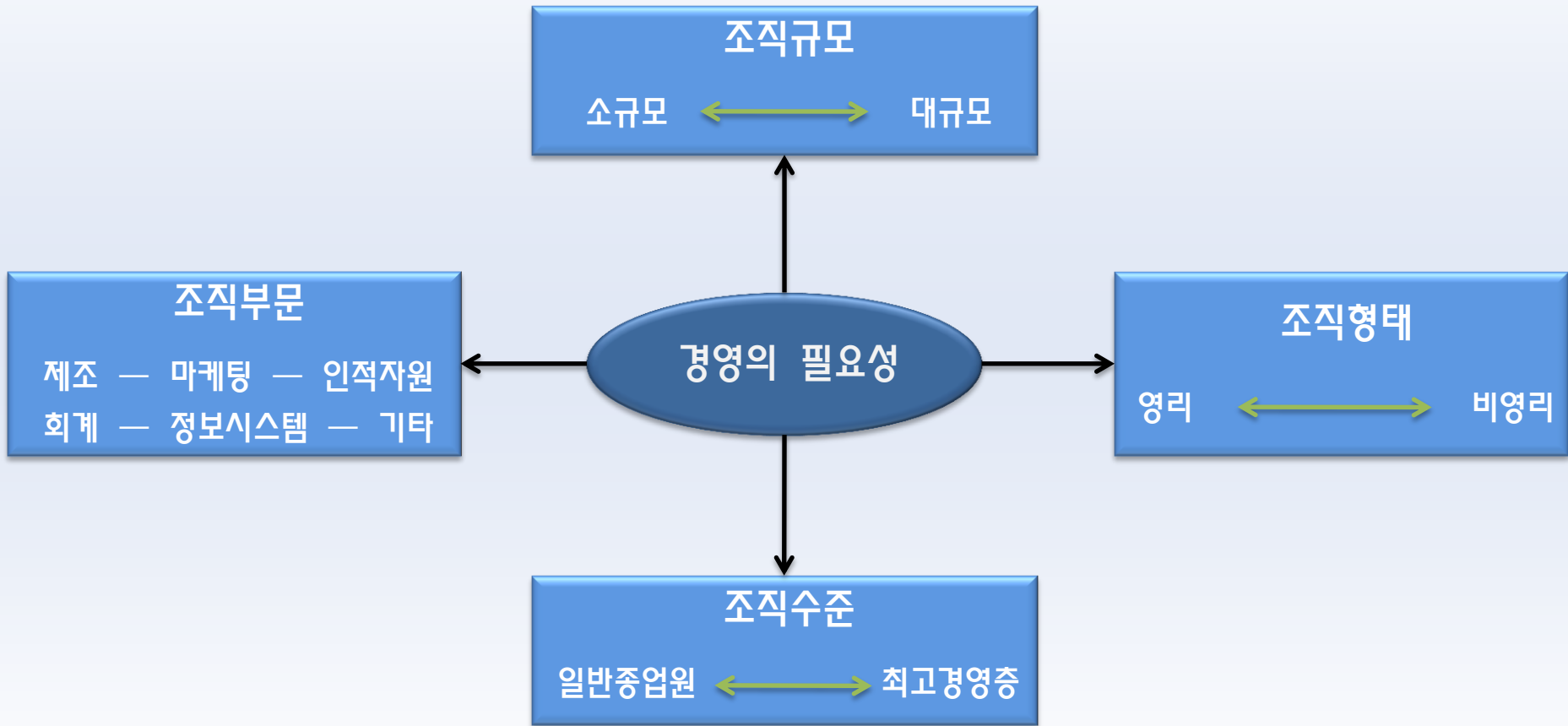


✓ 위험상태를 벗어나기 위해 조직을 만들고, 이러한 조직의 확대와 복잡성으로 경영의 필요성 발생



자료 : Daniel A. Wren, The Evolution of Management Thought, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994, p. 9.

✓ 기업 뿐 아니라 모든 조직의 계층과 작업이 일어나는 모든 공간에 필요함





➤ 바티칸 성당



➤ 나치당



➤ 대학동아리



➤ 구호단체 적십자



➤ 의료조직



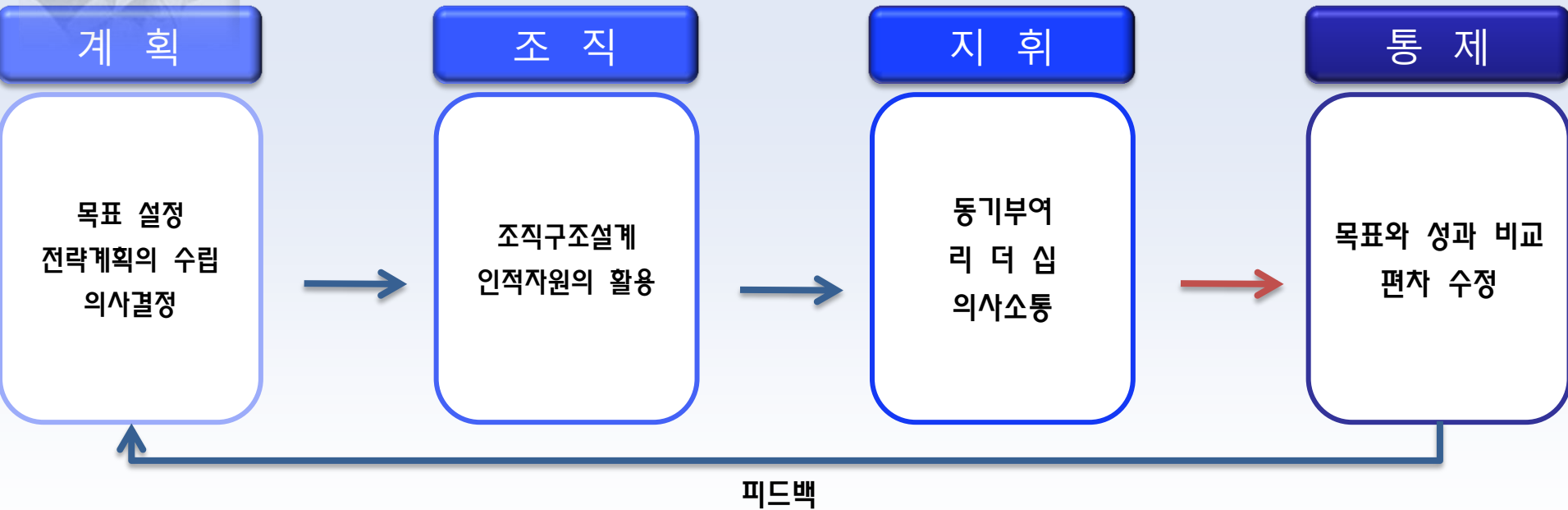
➤ 기업





Henry Fayol (1841~1925)

- ✓ 경영활동이 존재함을 연구한 최초의 학자
- ✓ 기업활동을 여섯가지로 분석
  - ◆ 기술활동    ◆ 보전활동
  - ◆ 상업활동    ◆ 회계활동
  - ◆ 재무활동    ◆ 경영활동
- ✓ 그 중 경영활동은 보통 경영기능으로 구성되어 있다고 분석함





피드백

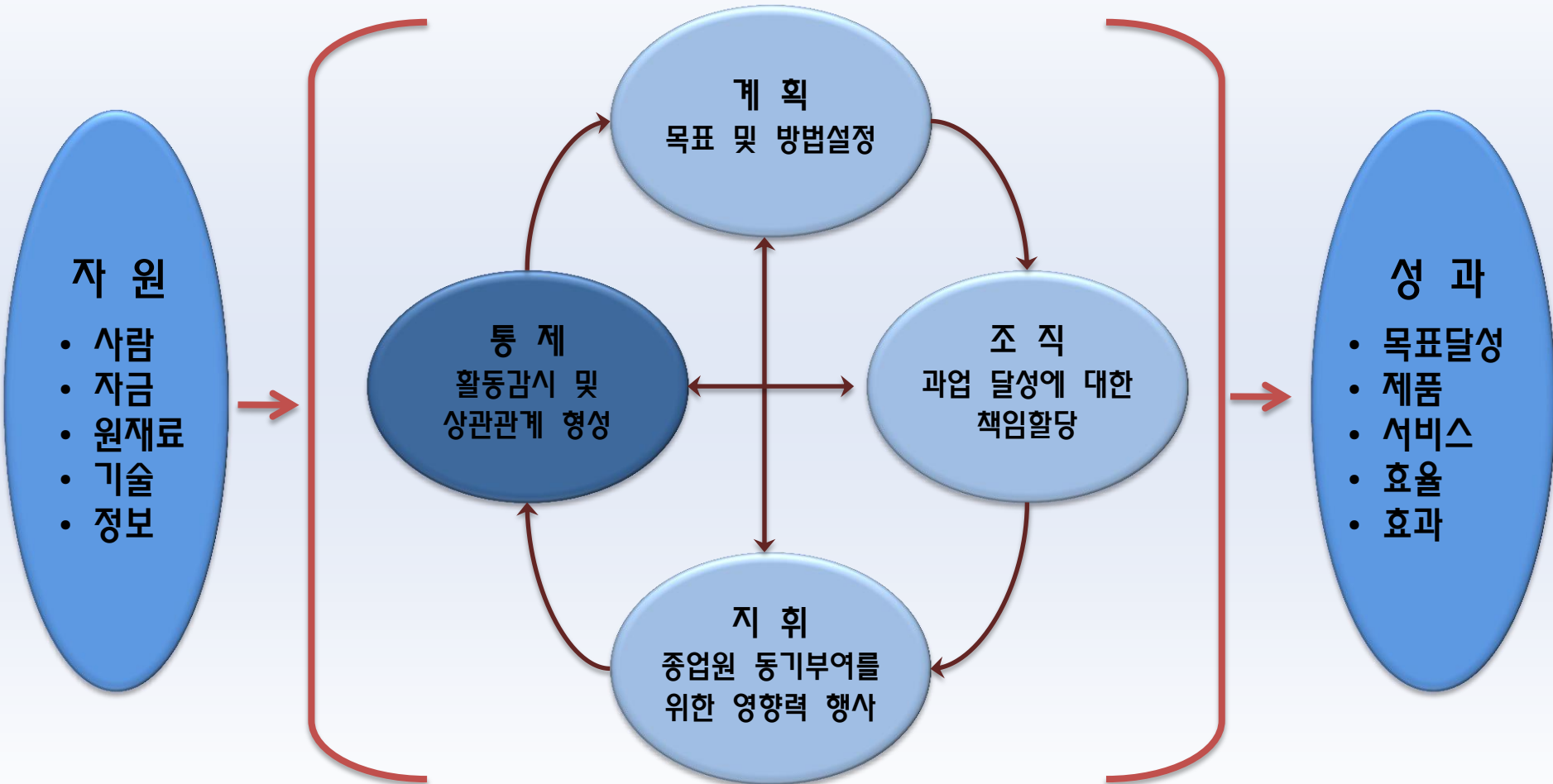


- 조직의 미래를 위한 전반적인 방안제시
- 목표달성을 위한 조직자원을 인식하고 활용
- 목표도달을 위해 무엇이 필요한가 결정

- 조직구성원들이 경영계획을 수행할 수 있도록 관계 구조를 만들
- 조직의 인적자원, 물적자원, 정보자원을 조직화를 통해 조정

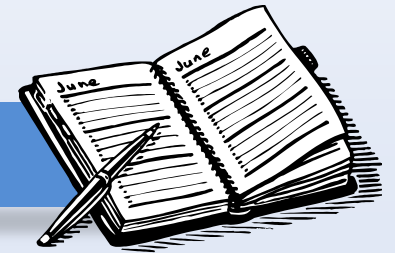
- 조직의 계획과 구조가 만들어진 후 사람이 조직을 이끌어 가는 과정
- 조직목표 달성을 위하여 다른 사람들이 과정을 수행하게 만드는 것

- 개인이나 조직이 업무수행을 모니터하며 수정행동을 취하는 과정
- 적절한 수준에서 업무수행이 일어나도록 제어하는 과정



**ONE PNU**, The Best

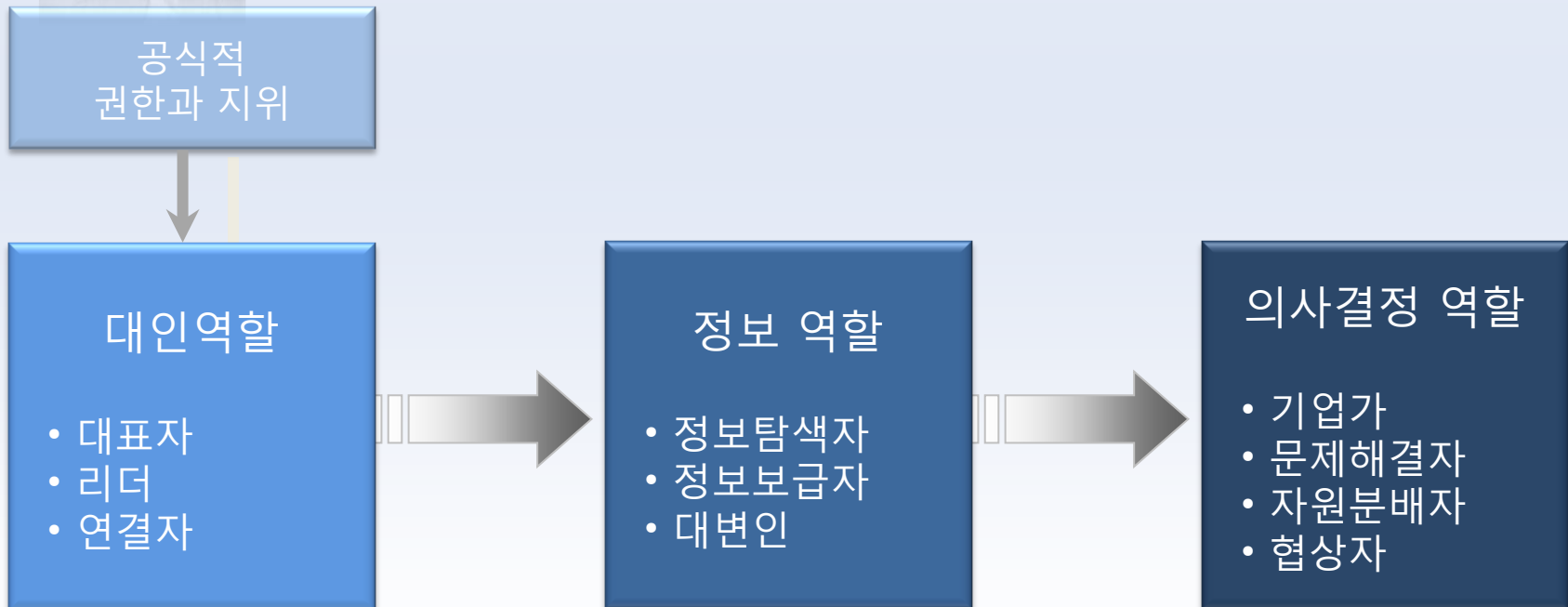
## 2. 경영자의 역할





## Henry Mintzberg(1939~)

- ✓ 경영자의 업무에 대한 통념에 대해 이와 다른 실체가 있음을 연구함
- ✓ 경영자의 역할을 10가지로 분류하여 크게 3범주로 나누어 설명함



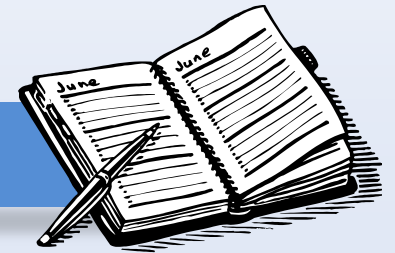
자료 : Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact," Harvard Business Review, March-April, 1990, p. 168.

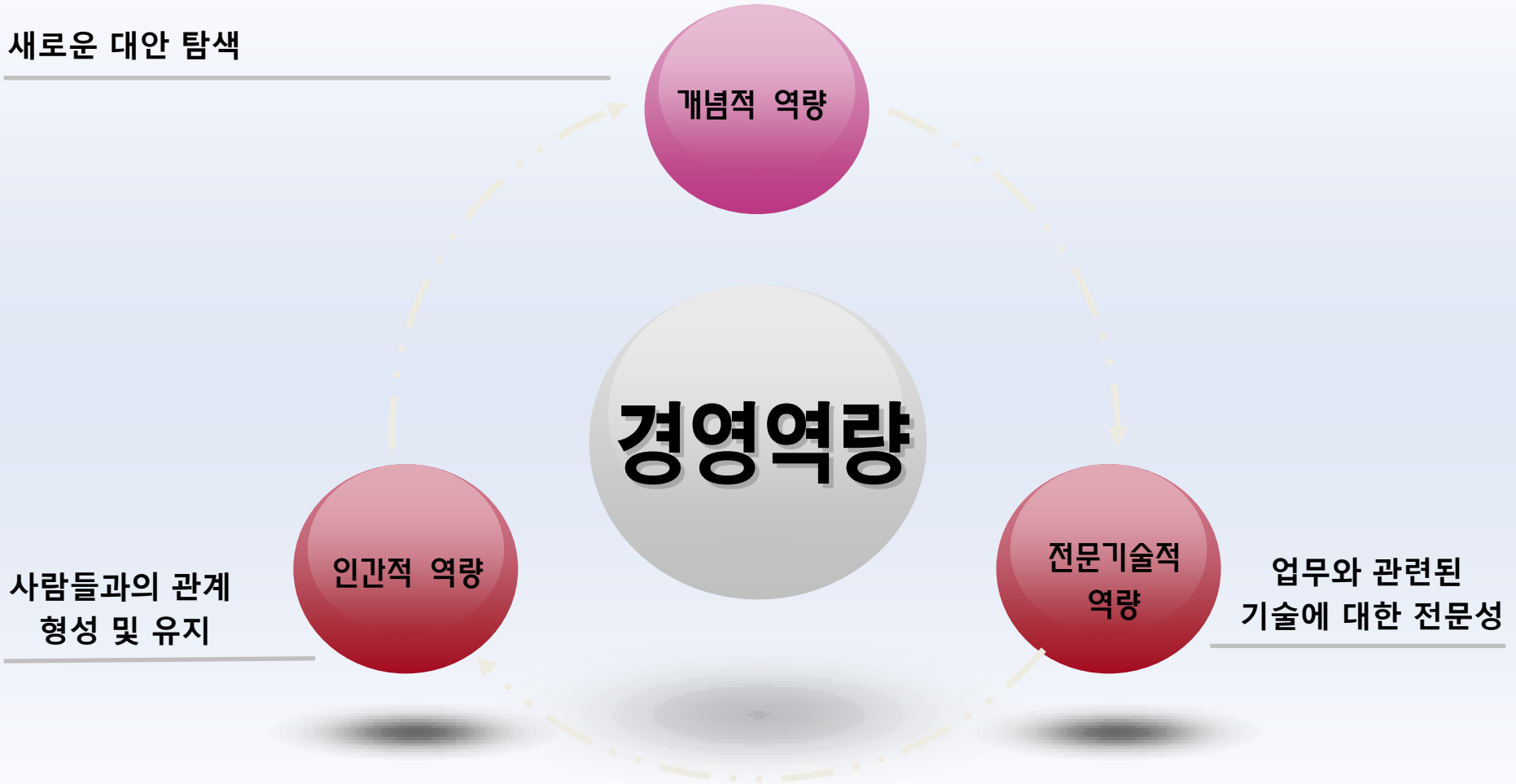
역 할		내 용
대 외 역 할	대표자	법적이고 사회적인 대표자의 역할
	리더	부하들과 관계를 형성하여 의사소통하고 동기부여하여 지도하는 역할
	연결자	외부 유관기관/인사들과 네트워크를 유지하는 역할
정 보 역 할	정보탐색자	조직에 영향을 미치는 내외부 정보수집역할
	정보보급자	내외부 정보원천으로부터 수집된 정보를 조직내부에 파급하는 역할
	대변인	조직에 대한 정보를 외부인에게 전달하는 역할
의 사 역 할	기업가	변화와 혁신을 시작하고 설계하며 고무하는 역할
	문제해결자	조직의 어려움이나 예기치 못한 문제에 대한 해결과 조정역할
	자원배분자	조직의 모든 자원을 조직내부에 분배하는 역할
	협상자	주요한 협상에서 조직을 대표하는 역할

자료 : Henry. Mintzberg, The Nature of Managerial Work(New York; Harper & Row), 1980.

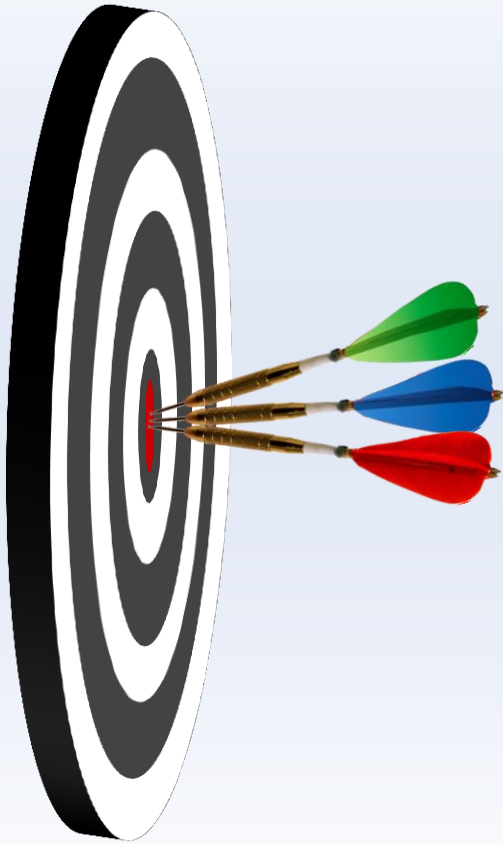
**ONE PNU,** The Best

### 3. 경영역량

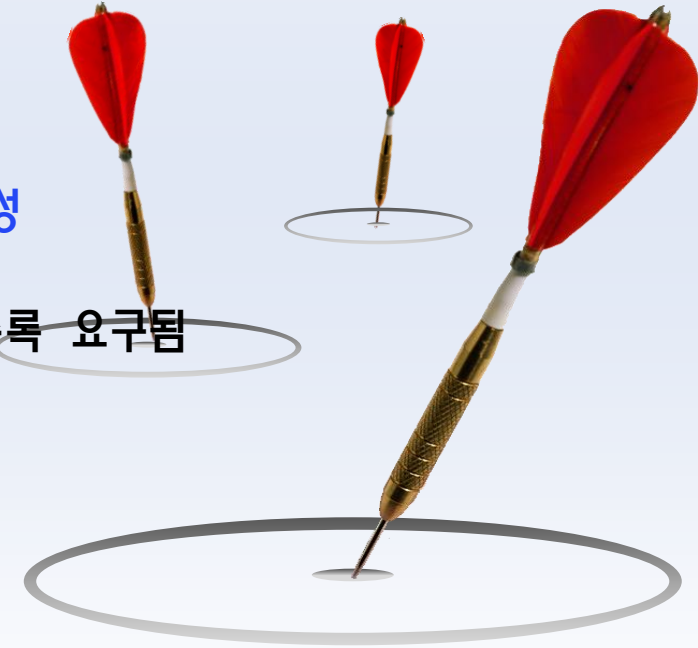








- ✓ 미래에 대한 통찰력
- ✓ 문제에 대한 새로운 대안 제시 능력
- ✓ 새로운 아이디어 창출능력
- ✓ 대표적 개념적 역량 : 창의성
- ✓ 조직의 상위계층 경영자일수록 요구됨





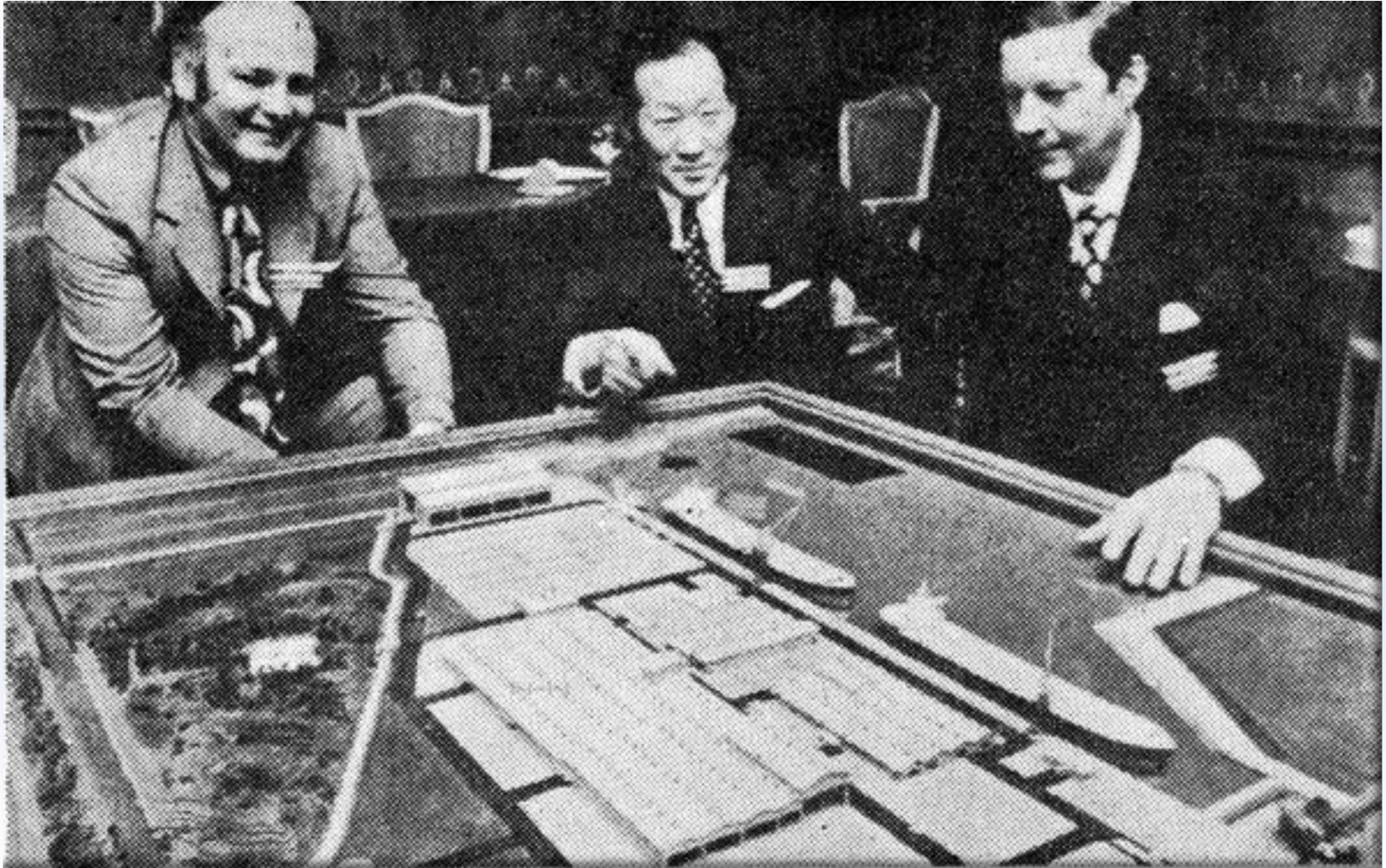
- ✓ 자발적 협조와 노력을 유도
- ✓ 인간적인 신뢰관계 유지
- ✓ 부하부하들에게 자신감 및 성취감, 성장의욕 고취
- ✓ 부하의 능력 개발 기회 제공
- ✓ 대표적 인간적역량 : 인내, 야량
- ✓ 부하들을 변화시킬 수 있는 혁신적 리더





- ✓ 핵심기술을 잘 이해하고 활용할 수 있는 역량 필요
- ✓ 기업 핵심기술 관련 지식
- ✓ 기업의 변형과정과 관련된 지식
- ✓ 자신의 직무와 관련된 지식
- ✓ 경영활동 자체에 대한 지식 필요
- ✓ 대표적 전문기술적역량 : 기술 이해력, 활용력
- ✓ 지식을 통해 업무조정과 통제가 가능해야 함





▶ 故 정주영 회장 영국에서 현대조선소 모형 공개

개념적 기술

- 업무상의 문제를 해결하기 위해 정보를 사용하는 능력
- 혁신에 대한 기회 인식
- 문제 분야 재인식 및 해결 수행
- 대량 자료로부터 중요한 정보 선택
- 기술의 업무상 용도 이해
- 조직의 업무 모델 이해

의사소통 기술

- 생각을 언어와 실행으로 전환하는 능력
- 동료 및 부하 간의 신뢰성
- 문제 경청 및 제기
- 프레젠테이션 기술; 언어구사 방식
- 프레젠테이션 기술; 문자화 및 도식화 방식

효과성 기술

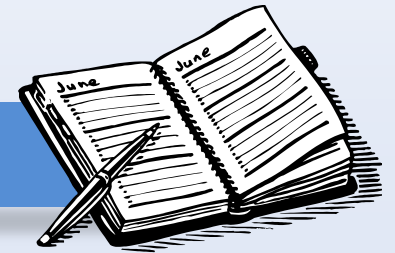
- 기업 사명/부서 목표에 대한 기여
- 고객 초점
- 다중 업무에의 균형적 참여
- 협상 기술
- 프로젝트 관리
- 운영상황 검토 및 성과 수행
- 대내외적 성과기준의 설정 및 유지
- 주의 및 실행에 대한 우선권 설정
- 시간 관리

대인 기술

- 지도 및 조언 기술
- 다양한 구성원 및 문화 이해를 통한 업무 수행
- 팀 내 협력적이고 헌신적인 활동
- 조직 외 네트워킹
- 조직 내 네트워킹

**ONE PNU**, The Best

#### 4. 종업원과 노동조합





- ✓ 생산과 판매의 현장에 있는 사람들
- ✓ 경영자의 의사결정과 지시에 따라 생산과 가치창조 활동 수행
- ✓ 수행 대가로 임금과 승진의 기회 제공받음
- ✓ 일을 통한 보람과 자아실현 완성

### ◆ 종업원 관점의 변화

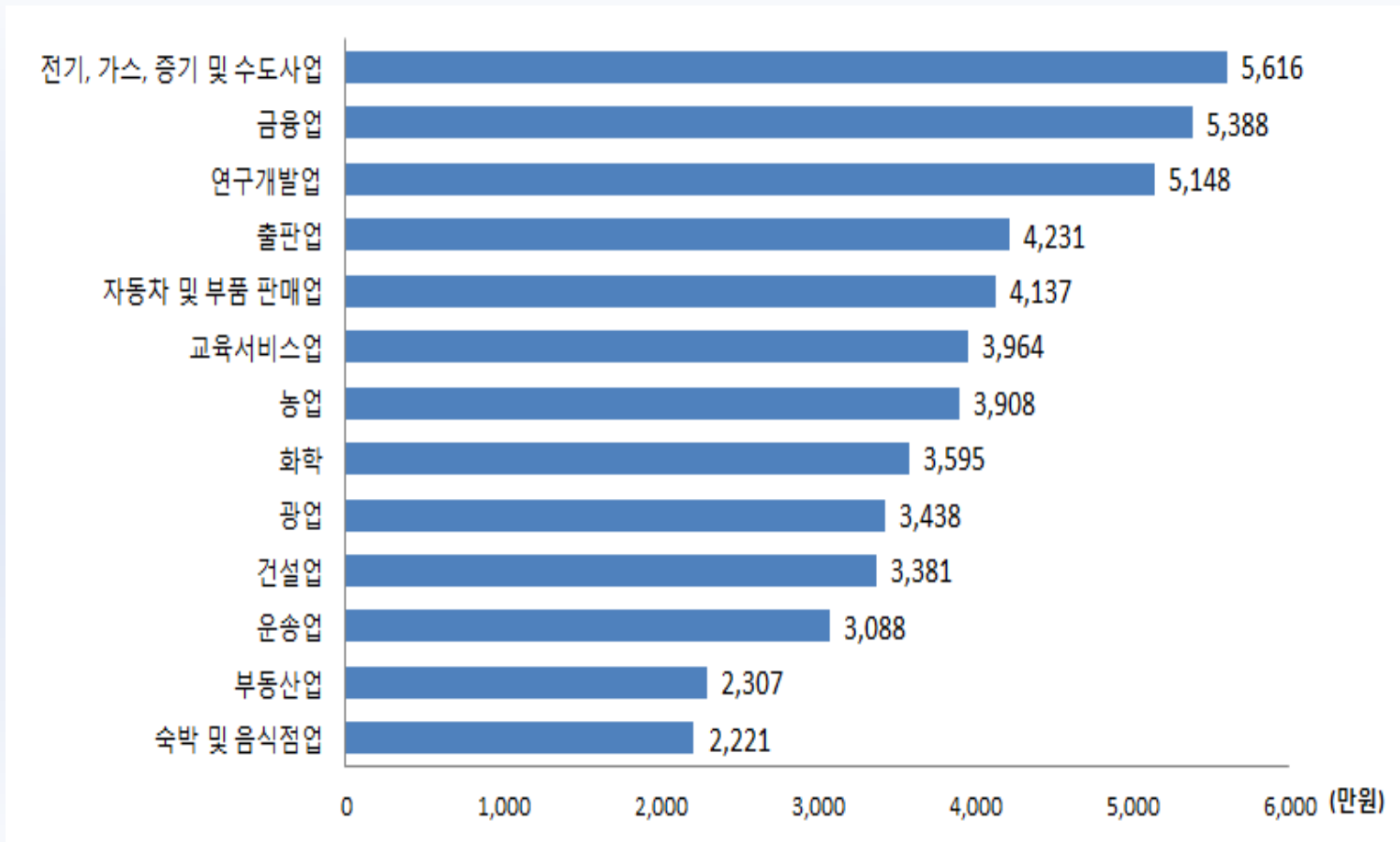
#### 과거

- ✓ 단순히 임금을 받기 위한 노동력 제공
- ✓ 경영자로서의 자질 부족
- ✓ 수동적, 책임지려 하지 않는 자세

#### 현재

- ✓ 경영의 파트너로서 인식
- ✓ 스스로 경영능력 가짐
- ✓ 종업원의 자아실현 욕구, 책임의식 강조






자료 : 임금근로시간 정보 시스템

### ❖ 국제자유노동조합연맹(ICFTU)

- 직장에서 노동자가 단체교섭으로써 노동조건을 개선하여 보다 잘 살 수 있도록 하는 한편, 사회적 문제에 대해서 노동자들의 의사를 대변함으로써 그들의 권익을 보호하기 위해서 조직된 계속적, 항구적, 민주적, 자주적 단체

- 
- ✓근로자들의 자주적, 지속적 단체
  - ✓근로조건 유지, 개선에 목적

### ❖ 노동조합 및 노동관계조정법 제2조

- 근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결하여 근로조건을 유지, 개선 기타근로자의 경제적 사회적 지위향상을 도모함을 목적으로 조직하는 단체

### 노동조합의 기능

#### 1. 경제적 기능

- 근로조건 개선
- 생활수준 향상
- 임금인상
- 근로시간 단축
- 산업재해 예방

➢ 대상 : 기업의 소유주, 경영자

#### 2. 공제적 기능

- 조합원들 상호간의
- 생활안정과 상호부조

#### 3. 정치적 기능

- 근로조건 개선
- 사회적, 경제적 지위 향상을 위한 활동

➢ 대상 : 국가, 지방자치단체

### 노동조합의 유형

#### 1. 직업별 노조

- 동일직업을 가진 근로자 조합
- 동질감 강함
- 배타적, 독점적 행동의 역효과

➢ 예 : 제화공 조합, 인쇄공 조합

#### 2. 산업별 노조

- 동일한 산업의 근로자 조합
- 거대조직, 교섭력 통일 가능
- 산업내 직종간 갈등시 단결력 약화

➢ 예 : 운수산업노조, 철강산업노조

#### 3. 일반 노조

- 일반 근로자들이 조직한 조합
- 의견의 단결 어려움, 결속력 저하
- 단체교섭 약화

#### 4. 기업별 노조

- 개별 기업 근로자 조합
- 공동체 의식 강함
- 교섭력 약화, 복수노조 가능

### 3) 한국의 노동조합 체계

4

종업원과 노동조합

#### - 3중구조

- 단위노조 : 기업별, 지역별, 직종별로 조직
- 산업별 연합단체 : 단위노조를 구성원으로 하는 조직
- 총연합단체 : 산업별 연맹과 한국노총산하와 민주노총산하 등 전국규모의 산별 단위노동조합을 구성으로 하는 조직

#### - 총연합단체

- 기능: 전국의 기업별, 산업별 조직을 회원조직으로 하여 구성되어 있는 협의체
- 업무: 방침수립, 상호연락과 지원, 국제노동단체와의 제휴, 입법, 행정에 대한 정치활동
- 종류: 한국노총, 민주노총

#### 한국노총



[www.inochong.org](http://www.inochong.org)

- 20개의 산업별 연합단체,
- 4개의 전국규모의 산별노조(담배인삼노조, 체신노조, 금융산업노조, 전력노조-단위노조로서 기능), 직할노조
- 단위노동조합 수 3,589개, 조합원 수 770,572명

#### 민주노총



[www.nodong.org](http://www.nodong.org)

- 13개의 산업별 연합단체, 2개의 전국규모의 산별노조, 직할노조
- 단결복수주의가 가능해짐에 따라 가맹 산업별 연맹수가 증가 실정
- 총 노동조합수 629개, 사업장 단위 지부 1, 688개 조합원 수 752,363명
- (2006년 4월 전국공무원노동조합 가입으로 제1노총으로 성장)

1. 오래된 조직이 지금까지 생존하게 된 원동력은 무엇일까?
2. 비영리 조직의 경영 필요성에 대해 생각해보자
3. 자신의 이생을 경영하기 위하여 무엇을 어떻게 해야 하는지 생각해보자
4. 지식정보화 시대의 경영자의 역량이 무엇인지 생각해보자
5. 대졸 신입사원의 연봉이 직업과 회사에 따라 어떻게 다른지 알아보자
6. 노동조합의 역사에 대하여 생각해보자



**PNU**, *the Premier!*

감사합니다