

제3주. 사람을 활용하는 조직

1. 인재 활용의 조직내 문제점
2. 미래의 경영



1. 인재 활용의 조직내 문제점

기업의 공통적인 문제점

1. 일할 기분이 들지 않음
2. 명령계통의 혼란
3. 책임과 권한의 애매함
4. 일관성이 결여된 명령
5. 중간관리층 직무환경의 열악함



1. 인재 활용의 조직내 문제점

1. 근로자와의 커뮤니케이션

- 조직방침의 가장 중요한 것은 커뮤니케이션이며, 원활한 커뮤니케이션을 위해서는 조직도 작성이 필요하다.
- 조직도 작성
 - 어떻게 하면 회사의 방침을 전 사원에게 정확하게 전달할 수 있을 것인가, 어떻게 하면 근로자의 기분 및 의견을 최고경영자에게까지 전달할 것인가를 근로자와 함께 고려,검토 후 작성.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

2. 명령계통의 혼란

- 명령계통에 혼란을 초래하는 것은 회사의 방침과 명령하는 주체자의 책임범위가 애매하게 되어있는 것이 원인이 된다.
- 각각의 직무 및 문제를 누가 책임질 것인가를 명확하게 해두지 않으면 명령계통도는 작성될 수 없고 명령은 혼란을 초래한다.
- 회사의 방침에 부합한 업무명령을 정확하게 근로자에게 전달할 것인가를 고려해서 이상적인 명령계통의 형태를 고안하는 것이 매우 중요하다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

2. 명령계통의 혼란

- 개개인이 개인으로서가 아니라 회사의 조직으로서 어떻게 처리할 것인가 명령계통 및 책임을 어떻게 결정해 둘 것인가가 대단히 중요하다.
- 명령계통에 문제가 있다든지 의견에 차이가 존재할 경우에는 근로자 앞에서 논쟁을 하지 말고 이사회 등을 개최해서 정식으로 대화에 의한 합의가 이루어지지 않는다면 근로자에게 커다란 악영향을 미친다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

3. 책임의 명확화와 권한의 위양

1) 책임과 권한 위양

- 권한도 부여하지 않으면서 책임만을 추궁하는 것은 일할 수 있는 기분을 들지 않게 한다.
- 근로자, 특히 중간관리직의 책임범위와 권한을 명확히 하는 것이 애매한 경우가 많이 있으며, 이를 극복하기 위해 권한을 위양하려는 노력을 해야 한다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

3. 책임의 명확화와 권한의 위양

2) 책임에 대한 대우

<표4-1> 책임, 권한과 대우

■ 중간관리직 개인의 담당직위에 대해서

- 책임범위를 명확히 할 것
- 그 책임을 다하기 위하여 권한을 구체적으로 명확하게 부여할 것
- 그 책임의 크기에 따라서 직무수당을 지급할 것



1. 인재 활용의 조직내 문제점

4. 조직기능의 철저

- 조직기능이란, 보고, 연락, 상담의 3가지를 함축하는 있는 언어이다.
 - 조직적인 직무를 진행시키는 방법의 첫걸음이다.
 - 보고는 상하의 관계이지만 연락은 횡의 관계이다.
 - 상담은 상하나 횡으로도 관계가 있으나 대다수는 상하의 관계이다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

4. 조직기능의 철저

- 개개인의 직무는 자유로이 진행되는 것이 아니기 때문에 독단으로 선행되는 것은 삼가야 하며, 독단적인 설부른 판단은 회사에 막대한 손실을 초래 할 수 있다.
- 회사로서는 명령계통을 통일하는 것과 더불어 이러한 조직적 기능을 근로자들에게 철저히 주지시켜야 한다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

5. 일관성 없는 명령

- 신속성으로부터 얻게 되는 이익과 근로자의 일할 기분의 감소를 비교해 볼 때 일관성이 결여된 명령은 커다란 위험이 내재되어 있다.
- 명령의 변경이 많은 것은 회사의 방침이 확실히 결정되어 지지 않았을 경우 임의로, 전망을 하고 확실한 방침을 세우고 일정기간 후에 체크·수정해야 한다.
- 방침을 변경할 시에는 담당 근로자에 설명해야 한다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

6. 중간관리직의 강화

- 중간관리자 강화 방법

- 1) 경영이념을 명확하게 해서 근로자, 특히 중간관리직에게 철저하게 주지시킨다.
- 2) 중간관리직과의 커뮤니케이션을 확실히 한다.
- 3) 명령계통을 통일하고 준수한다.
- 4) 조직기능을 강화시킨다.
- 5) 중간관리직의 책임과 권한의 범위를 명확화하게 한다.
- 6) 명령의 변경을 줄인다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

7. 근로자 신뢰

1) 근로자를 믿는다.

- 권한을 위양하는 경우에 그 근로자를 신뢰하지 않는다면 권한위양도 의미가 없어진다.
- 부하를 신뢰하면 부하는 그 기대에 부응하게 되므로 근로자를 신뢰하는 것이 중요하다.



1. 인재 활용의 조직내 문제점

7. 근로자 신뢰

2) 조직 체크 기능

- 잘못 발생 시 기업의 신뢰성을 상실하게 되기 때문에 체크는 중요하다.
- 근로자의 잘못을 최고경영자가 체크해줘야 하며, 체크를 할 시에는 체크를 통한 ‘칭찬’을 수반하는 것이 필요하다.



2.미래의 경영

1.집단주의의 새로운 경향

1) 기계화의 진전

- 전통적인 경영조직은 집단주의이다.
 - 집단주의란 경영의 발전을 최우선으로 하고 개인의 사정은 이차적인 것으로 한다.
 - 디지털시대가 되면서 직무를 세분화하여 협업과 분업으로 이루어진다.
- 중고령자의 지위가 위축되고 젊은 근로자들이 중심이 되어 개인주의,이기주의,인간소외현상까지 야기되고 있다.(개인 + 집단주의의 조화 발전 필요.)



2.미래의 경영

1.집단주의의 새로운 경향

2) 신세대의 불만

- 일류대학을 나와 일류기업에 취업한 신세대 근로자가 얼마 안가 간단하게 퇴직하는 경우가 많이 발생한다.

<일반적인 이유>

- ① 자신의 능력이 평가되지 않는다.
- ② 자신의 능력과 근로에 비해 처우가 좋지 않고 자신의 직무에 비교하여 임금이 낮다.
- ③ 잔업 및 휴일출근이 많고 사생활의 자유시간이 적다.



2.미래의 경영

1.집단주의의 새로운 경향

3) 변화하는 신세대

<신세대가 회사와 맞지 않는 이유>

- ① 자신의 사정보다 회사의 사정을 우선하는 집단주의에 친숙하지 않고, 자기실현의 욕구가 강하다.
- ② 중고령자보다 자신(신세대)이 보다 직무를 잘 수행하고 있다고 의식한다.
- ③ 자신의 사생활을 중시해 잔업 및 휴일근로를 싫어한다.
→그래서 자신이 납득할 수 있는 직무를 찾는다면, 자격을 취득하기 위한 행동을 취한다.



2.미래의 경영

2.이익우선이 인간존중으로

- 1) 집단주의에서 개인을 활용하는 조직으로
 - 시대의 흐름에 따라 연공서열에서 능력주의로 변화되었다.
 - 퇴직금을 폐지하고 임금에 반영해 높은 임금을 지불하는 기업도 있으며, 전근을 본인의 희망지역으로 결정하는 거점주의제도를 채택하기도 한다.



2.미래의 경영

2.이익우선이 인간존중으로

<새로운 조직조성을 위한 기업의 기본사항>

- ① 근로자가 기업방침 및 구체적인 방침결정에 참가할 수 있는 것.
- ② 급여에 성과주의를 도입하는 것.
- ③ 근로시간의 단축과 전근제도를 검토하는 것.



2.미래의 경영

2.이익우선이 인간존중으로

2) 분업에서 완성방식으로

- 분업방식은 인간성 소외문제를 야기한다.
- 완성주의는 분업방식의 결점을 보완하는 방식으로 전체를 멀리, 넓게 보는 형태로서 직무를 수행하는 방식이다.

→될 수 있는 한 한 사람이 직무를 시작부터 완성까지 수행하는 것이 이상적이다.



2.미래의 경영

2.이익우선이 인간존중으로

3) 근로자의 전문가화

- 지나친 분업방식을 변화시킬 수 없는 경우, 근로자를 전문가화하는 것도 하나의 방법이 된다.
- 사내에서 공적인 자격취득 열풍을 조성하여 그에 따라 수당 지급, 사내자격 등을 부여하는 것이다.
- 근로자의 사정을 무시하고 형식적으로 자격주의를 유지하는 것은 피해야 한다.



2.미래의 경영

2.이익우선이 인간존중으로

4) 시간제, 고령자의 활용

- 인사의 경직화를 피하고 생산성을 높이며 인건비를 절약하기 위해 앞으로는 시간제 및 고령자를 활용하는 것을 고려해야 한다.
- 신세대의 경우 자신의 능력을 활용하고 싶다고 하는 것에서 인재파견을 선호하므로 시간제로 활용하는 것도 유익한 방법이다.
- 고령자 시간제 활용의 경우 그들이 가지고 있는 오랜 기술과 지식을 유효하게 활용할 수 있다.



2.미래의 경영

2.이익우선이 인간존중으로

5)소규모 회사는 새로운 조직에 유리

- 대기업은 미세한 부분까지 손이 미치지 않지만 소기업은 가능하기 때문에 새로운 조직을 조성하는 것에서 대기업보다 유리하다.
- 기업의 규모가 작을수록 새로운 조직으로의 변경이 쉽고, 빠르다.



2.미래의 경영

2.이익우선이 인간존중으로

6)조직의 이익추구

- 사회에 공헌하고 근로자의 행복을 추구하는 기업은 사회가 인정하게 되어 이익이 발생한다.
- 기업의 이익은 사회공헌의 측정지표로서 이를 위해 경제성과 인산성의 통합 및 조화가 중요하다.

