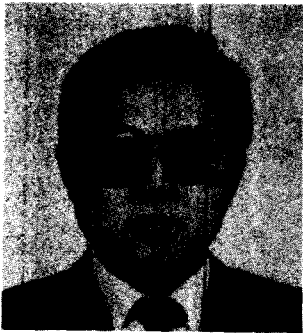


경영조직 관리의 문제점과 효율적 관리방안



金 政 男
(成大教授, 經博)

■ 목 차 ■

1. 머리말
2. 경영조직 관리의 문제점
3. 경영조직의 효율적 관리 방안
4. 맺음말

1. 머리말

우리나라의 경영조직은 구조적으로는 물론 과정적인 측면에서 많은 문제점을 안고 있다.

이러한 문제들은 대부분 오랜기간에 걸쳐 누적되어온 결과적 현상이기 때문에 단기적인 처방보다는 장기적인 관리 방안을 요하는 것들이 대부분이다. 또한 이러한 문제들은 경영조직이 갖고있는 비논리적 현상으로 인하여 기업내에서 발생할 뿐만 아니라 기업밖에서도 무차별하게 기업안으로 진입되고 있다. 이들을 효율적으로 관리하기 위해서는 먼저 이러한 문제점들의 근본적인 원인을 규명하고 장기적인 기대상태에 맞도록 조정해 나가야 한다. 이러한 의미에서 먼저 우리나라 경영조직관리상의 문제점들을 원인중심으로 고찰하여 보고 이를 효율적으로 관리하기 위한 방안을 제시하여 보기로 한다.

2. 경영조직관리의 문제점

(1) 경영조직환경에 대한 이해부족

조직구성원들은 먼저 경영조직활동을 수행함에 있어 기업내적 및 외적 환경요인을 올바르게 그리고 충분히 이해하여야 한다.

경영조직구성원들이 갖는 여러가지 불만이나 문제점들의 원인을 고찰하여 보면 대부분의 경우 구성원자신은 물론 조직구성원들이 형성하여 놓은 비논리적인 경영환경에 그 원인이 있음을 알 수 있다. 예를들면 경영조직내외에서 일정한 원칙이나 기준들이 잘못 이해되었거나 이해되었다 하더라도 이것이 지켜지지 않음으로서 보다 복잡한 문제들을 야기시키고 있다. 조직구성원이 갖고 있는 임금수준에 대한 불만은 근본적으로 물가의 상승과 화폐가치에

대한 가치기준의 결여에 있기 때문에 이러한 불만이 기업에 대한 불만으로서 노출된다면 이는 경영환경을 올바르게 이해하지 못한것이라고 할 수있다.

(2) 조직논리에 대한 이해부족

경영조직구성원은 일정한 노동력 및 능력을 기업에 제공하고 이에대한 합리적인 보상을 받을 목적으로 경영조직활동에 임하고 있다. 그러나 경영조직에도 조직구성원 이외에 직무와 자본 및 자원, 기술 그리고 경영관리기법화와 같은 여러가지 경영요소들이 복합적으로 경영 목표 및 기업의 주요관심사에 따라서 종합적으로 관리되고 있다.

기업에서 발생하는 많은 문제들은 경영조직 구성원들이 갖고있는 전 기업전체 속에서의 자신의 위상과 역할을 잘못 이해하는 조직논리에 대한 이해부족에서 기인된다고 할 수 있다.

(3) 전략적 사고방식의 결함

기업은 설립과 동시에 장기적인 성장과 발전을 전제로 관리운영되고 있다. 따라서 조직구성원들은 그들의 직무를 수행함에 있어 미래지향적인 기준, 기대상태등에 따라서 합리적인 활동을 하여야 한다. 이를 위하여는 조직구성원들이 갖고있는 전략적인 사고방식이 전제되어야 하나 많은 사람들이 일정한 시점이나 현재만을 고찰하는 단순한 사고방식에 따라 경영조직활동에 임하고 있는데 이것이 또한 조직관리의 문제점의 원인이 된다.

(4) 구성원의 조직내에서의 지위와 역할에 대한 인식부족

오늘날의 자기중심적인 사고방식의 파급에 따라 조직구성원들 가운데도 그들이 갖는 기업의 경영조직내에서의 속성 즉 지위와 역할에 대해서 충분한 인식을 하지 못하고 있는 사람들이 많이 있다. 이는 조직전체가 갖고있는 종합적인 내용과 기업의 관심사, 경영목표등과

비교하여 볼 때, 이들보다 그들자신의 관심사나 목표가 기업의 경우보다 상위에 위치함으로써 경영조직관리의 문제점들을 야기시키고 있다.

조직구성원들이 갖는 관심사, 능력등은 그 절대적인 의미가 경영조직내에서 상대적이며 기회적인 의미를 갖게됨을 조직구성원들은 올바르게 인식하여야 할 것이다.

(5) 직무태도의 확립

기업경영활동에 있어 활동대상으로서의 직무는 가장 중요한 관리대상이 된다. 따라서 직무를 중심으로 경영조직활동이 전개될 필요가 있으며 조직구성원들도 자신의 능력과 잠재력을 직무중심으로 확립해야할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 적지않은 조직구성원들은 직무에 대하여 성실하지 못하거나 직무를 자기 자신에게 맞추려는 비합리적인 태도를 갖고있다. 기업에서 발생하는 모든 권한은 사실상 직무에 대한 충성심과 확고한 신념을 기초로 하여 형성되어야 하며 이에 는 직무에 대한 의무 및 책임이 균형을 이루도록 직무태도를 확립하여야 한다.

(6) 경영자의 전문적 기술부족

경영자는 경영조직의 관리자일뿐만 아니라 지휘자이기 때문에 기업내에서 진행되고 있는 업무내용에 대한 전문적인 기술을 갖고있어야 할 뿐만아니라 기업의 미래상황을 예측하고 분석하며 판단하고 결정할 수 있는 전문적 기술을 갖고있어야 한다. 전문적 기술을 바탕으로 경영자는 '새로운 사업분야 및 내용을 개척할 수 있을뿐만 아니라 많이 예상되는 기업의 문제점들을 예방하는 기회적 능력도 발휘할 수 있다. 또한 경영자는 경영목표를 달성하는 과정에서 발생할 수 있는 조직구성원들과의 문제점을 극복하기 위해서도 인간관계관리에 관한 기술을 충분히 갖고 있어야 한다.

우리나라에서 발생하는 기업내의 문제점등은 이러한 경영자의 전문적 능력부족에서 기인되는 경우가 많다.

(7) 인적자원에 대한 체계적 정보관리의 결여

기업에서 인적자원에 대한 중요성은 대단히 중요하게 강조되어온 지가 오래이다. 그러나 조직구성원에 대한 정보는 내용적인 면에서 체계적으로 관리되어야 할 뿐만 아니라 시간적인 측면에서도 지속적으로 관리됨으로서 조직구성원들의 만족도수준을 높이고 경영조직의 체계적 관리를 위한 수단으로서 활용할 수 있어야 한다. 이러한 정보시스템을 기초로 하여 경영조직은 일반적으로 발생할 수 있는 문제들을 합리적으로 관리하고 예방할 수 있을뿐만 아니라 장기적인 관점에서 동기부여와 함께 조직구성원들의 잠재력을 최대한으로 활용할 수 있게 된다.

기업의 창조성은 일에대한 조직구성원의 만족도와 전문성 그리고 이를 보장해주는 경영환경에 따라 촉진될 수 있는데 이에도 인적자원에 대한 체계적 정보관리는 가장 중요한 관리수단으로서의 기능을 갖는다.

(8) 비합리적인 자기관리

조직구성원은 기업의 목표활동에서 부가된 직무를 수행함으로써 조직의 안정적 성장에 기여할 목적으로 직무에 임하여야 한다. 그러나 경우에 따라서는 조직구성원들이 조직구성원으로서의 자기관리를 비합리적으로 관리함으로써 경영조직에 오히려 부담을 주는 경우가 많다. 조직구성원으로서의 자기관리를 합리적으로 행하기 위해서는 스스로 갖기를 원하는 자율성에 대해서는 이에따라 발생하는 내용과 결과에 대하여 책임을 수반하도록 하여야 하며 조직에 대한 기대에 대하여는 기대수준에 맞는 스스로의 능력배양에 힘써야 하며 또는 조직구

성원이 조직내에서 어떠한 힘을 행사하려 한다면 그는 그가 수행하는 직무에대한 전문적 충성도에 따라서 의무적인 직무를 수행하여야 할 것이다.

(9) 보상관리의 체계화

조직구성원들은 그들이 조직에 제공하는 능력의 댓가로 일정한 보상을 기대하고 또한 요구하고 있다. 일반적으로 이는 기대나 보상이 단순한 임금을 수단으로 해서 관리하기 때문에 경영조직 관리상의 많은 문제점 즉, 불만, 사기저하, 이직, 직무갈등과 같은 문제점이 노출된다.

기업에 있어서의 보상관리는 기본적으로 무엇보다 다음과 같은 세가지원칙에 따라 체계화되어야 한다.

- ① 정당성의 원칙에 따라서 조직구성원들이 갖는 자격 및 능력조건에 따라 보상되어야 한다.
- ② 평등의 원칙에 따라 일의 양과 질적내용에 따라서 보상이 구분되어야 한다.
- ③ 기대상황에 따라서 만족도를 높일 수 있도록 만족성의 원칙에 따라서 수행되어야 한다.

이와같은 원칙에 따라 보상은 단순한 임금뿐만 아니라 휴가의 연장, 직무시간의 단축, 수당, 인정과 같은 사회적 보상 그리고 진급서열에의 반영등과 같은 내용들을 복합적으로 체계화하여야 할 것이다.

(10) 가치관의 결여

조직구성원이 갖는 여러가지 선택중 행동의 결정은 그들이 갖는 가치관을 기초로 해서 나타난다. 그러나 가치관의 결여로 인하여 많은 조직구성원들이 즉흥적으로 결정하거나 행동하고 경우에 따라서 무분별한 판단속에서 개인적으로 자기중심의 사고방식과 행동을 정당화하려 한다. 이러한 것들이 누적되면 개인의 관

심사가 조직의 관심사보다 상위개념으로 인식됨으로서 조직내에서의 인간관계는 물론 집단간의 갈등을 심화시킨다.

3. 경영조직의 효율적 관리방안

효율적인 조직관리를 위하여는 무엇보다도 경영조직이 장기적으로 존재하고 성장한다는 전제조건하에서 장기적인 기업문화를 설계하여 이를 단계적으로 추진해 나가야 한다.

기업문화를 형성하고 추진하는 기본적인 내용은 기업의 생명력을 명제화하고 이에대한 정신, 생각과 행동을 일체화시키는 것이다.

이와같은 계획적 행위에 따라 모든 조직구성원들은 가치관을 재정립하여 기업구성원으로서의 역할과 기능을 합리적으로 할 수 있도록 하여야 한다. 이를 위하여는 조직구성원들이 철저한 자기관리를 할 수 있어야 한다. 여기에서 자기관리란 자신의 권한과 자유, 기대와 능력 그리고 책임과 의무상황이 자신을 중심으로 스스로 통제될 수 있도록 함을 말한다.

다음으로 중요한 상황은 경영조직의 구조가 일정한 수준의 안정성과 탄력성을 갖고 있어야 한다. 장기적으로는 조직구조가 큰 변화없이 목표달성을 위한 수단으로서 기능을 다하여야 하나 오늘날과 같이 급변하는 상황조건하에서는 환경에 적응적으로 어느정도 탄력적이어야 한다. 또한 경영조직은 조직논리에 따라 자원의 효율적 관리수단으로서 운영될 수 있어야 한다.

우리나라의 기업경영조직을 보면 일본이나 미국등과 같은 선진국가에 비하여 낭비요인이

지나치게 많으므로 합리화의 대상으로서 지적될 수 있다. 경영조직에서의 물질적인 자원은 물론 시간과 지혜와 같은 비물질적 자원도 철저하게 목적적으로 통제될 수 있어야 한다. 더 나아가 경영조직을 효율적으로 관리하기 위해서는 경영조직 스스로가 이를 직접 수행할 수 있는 자생력을 가질 수 있도록 하기 위하여 일정한 목표와 이에 달성을 위한 과정을 구조화하고 단계적으로 전문적인 교육을 지속적으로 실시하고 통제하여야 한다.

끝으로 경영조직에는 상황조건에 따라서 비공식조직이 지나치게 활성화되는 경우가 있으므로 이를 통제하기 위해서는 경영조직의 모체인 직무조직과 이의 집행을 위한 공식조직을 일체화시킴으로서 효율성을 높일 수 있다.

4. 맺음말

경영조직은 관리여하에 따라 목표달성을 위한 합리적인 수단일 수도 있으나 오히려 문제의 원천일 수도 있다. 따라서 경영조직을 목표달성을 위한 수단으로서 효율적으로 관리하기 위하여는 직무중심의 조직논리와 이의 관리를 위한 제반원칙들이 철저하게 적용될 수 있어야 한다. 특히, 조직구성원으로서의 개인은 조직속에서는 직무특성에 따라 상대적인 의미를 가짐으로 상대적인 개인의 역할과 기능을 올바르게 인식하고 철저한 자기관리를 중심으로 목표행위에 임할 수 있도록 경영교육을 기업문화차원에서 장기적으로 설계하고 추진하여 나가야 한다.