

大學行政시스템의 效率性 極大化 方案에 관한 研究*

— D대학을 중심으로 —

김 세 중**

〈목 차〉

- | | |
|----------------------|---------------------------|
| I. 序論 | 2. 조직구조에 관한 실증연구 결과 |
| 1. 연구의 목적 | 3. 인사·조직·사무관리에 관한 실증연구 결과 |
| 2. 연구내용 및 범위 | III. 要約 및 改善方案 |
| 3. 연구방법 및 체계 | 1. 연구결과의 요약 |
| 4. 연구결과의 기대효과 및 활용범위 | 2. 개선방안 |
| II. 實證研究 | IV. 結論 |
| 1. 연구의 표본 및 분석방법 | 參考文獻 |

I. 序 論

1. 研究의 目的

작금의 IMF 체제는 국가와 개별기업들이 환경변화에 대응해 적절한 구조조정과 능동적인 대응체제를 마련하지 못한 데에 원인과 책임이 있듯이 오늘날 대학의 위기 역시 그 동안 일관성 없는 근시안적 教育政策과 경쟁력을 基底로 한 질적 성장을 도외시하고 양적 팽창을 일관해 온 대학 스스로에게 원인을 물을 수밖에 없다. 특히, 2천년대 학생자원 부족시대를 目前에 두고 학생 확보 문제와 경제난과 맞물린 취업률의 둔화가 또 하나의 과제로 부상하여 대학의

* 이 논문은 대전보건대학 1998년도 학술연구비지원에 의하여 연구되었음.

** 대전보건대학 경영정보과 교수

위기를 가중시키고 있다.

아직까지 우리 나라 대학들이 학생수 부족으로 문을 닫고 破産한 전례는 없다. 그러나 IMF 체제 이후 일어나고 있는 부실기업이나 금융기관들의 退出事態를 보면서 대학도 예외일 수 없다는 위기감에 긴장할 수밖에 없다. 최근 들어 교육부가 나서서 '自救勞力을 하는 대학을 選別 지원하겠다'는 공언을 하며 막대한 財政投資를 인센티브로 제시하고 있으며, 대학가에는 '특성화 전략,' '자구방안,' '구조조정,' '감량경영'이니 하는 말들이 난무하고 있다.

이러한 현상들은 어느 순간 업습할지 모르는 대 붕괴의 위기로부터 생존을 위한 몸부림 징후로 보아야 할 것이다. 그러나 현시점에서 이러한 轉換期를 위기로만 생각할 것이 아니라, 외부의 강압적인 위기상황이 어떻게 도래했는지 우선 철저한 自己省察이 필요하며 더 나아가 곧 닥쳐올 위기를 극복할 수 있는 새로운 思考와 價値體系를 정립하고 自己革新의 전략과 방법을 모색하지 않으면 안 될 것으로 본다.

대학의 위기를 극복하고 경쟁력을 증진시키기 위해서는 대학도 경영마인드를 도입하여 경영혁신(management innovation)을 하지 않으면 안 된다. 대학에서 경영혁신이 필요한 이유는 3C, 즉 고객(customer), 경쟁(competition), 변화(change)라는 세 가지 환경요인으로 집약할 수 있다. 고객이 주인이 되고, 경쟁이 격화되며, 변화가 일상화된 오늘날의 경영환경에서 방만한 조직과 생산자 위주의 대량생산 방식을 고집하는 기업이 살아남을 수 없듯이 이제 대학도 공급자(대학) 중심교육에서 고객(학생) 중심교육으로 급변할 수밖에 없는 현실에 직면해 있다고 할 수 있다.

이러한 轉換期의 환경에 대응하기 위해서는 교육서비스의 질을 제고하는 고객만족경영(Customer Satisfaction Management : CSM) 체제로 대전환이 필요하며, 다음과 같은 이유에서 當爲性을 찾을 수 있다.

첫째, 과거의 공급자(대학) 중심 교육이 교육 수요자(학생) 중심 교육체제로 급변되고 있다. 이와 같은 현상은 교육에서 '消費者 主權主義' 확대를 의미하는데, 즉 교육에서 소비자의 선택폭을 넓히고 동시에 교육생산자들 사이의 자유·공정경쟁을 확대하고 촉진하는 개념으로서 이는 곧 시장경제체제의 원리에 따라 대학이 운영된다는 의미를 내포하고 있다.

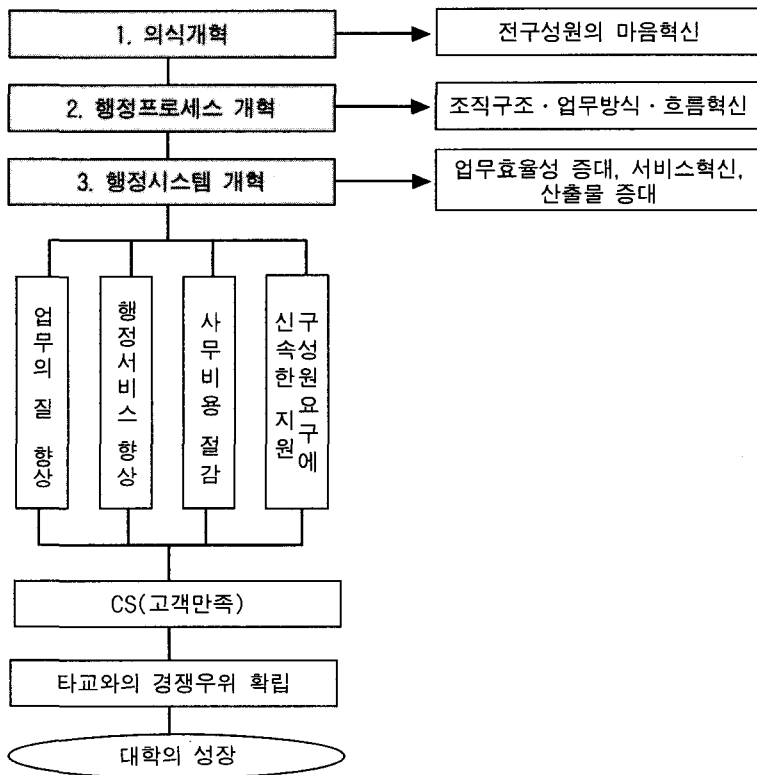
둘째, 대학이 학생을 選拔하던 시대에서 학생이 대학을 選擇하는 시대로 전환되고 있다. 즉 '대학복수지원제도'는 지금까지 대학이 누리던 학생 선발권을 교육수요자에게 내줄 수밖에 없으며, 이는 학생 유치시대의 도래를 의미한다.

셋째, 앞으로 실현될 신입생 연중 수시 모집, 시간제 등록, 학점은행제 등 교육정책의 변화는 學生留置에서 學生保有의 시대를 豫見할 수 있다. 즉, 학생을 유치하는 것이 최종 목적이 아니라 유치한 학생을 잔류시키는 학생 보유의 노력이 더 긴박한 관심사가 될 것이다. 따라서,

대학으로서는 유치와 보유라는 옥상옥의 고통을 감내할 수밖에 없다.

앞으로 大學行政의 방향은 이러한 시대상황에 탄력적으로 대응할 수 있는 CSM 체제의 구축에 역점을 두어야 할 것이며, 모든 행정력은 학생유치 및 보유에 집중시켜야만 할 것이다. 이를 위해서는 행정분야의 競爭力을 제고해야 하며 이는 行政 效率化를 통해 구현할 수 있다고 본다.

이러한 행정효율화의 기본 모토는 여러 가지가 있겠으나, 첫째 대학조직내 전구성원의 意識改革이 선행되어야 하고, 둘째 행정프로세스 혁신(조직구조, 업무방식 및 흐름, 사무환경 등)과 셋째, 행정서비스 혁신(서비스의 질 향상, 학생요구에 신속대응 등)이 뒷받침되어야 한다는 전제하에 본 연구에서는 행정프로세스 혁신부문에 연구중점을 두고자 한다.



<그림 1> 연구모형

2. 研究 內容 및 範圍

행정의 효율성 극대화 문제는 행정조직의 주체인 사무원과 직무 그리고 조직구조와의 상관관계의 규명에서 출발하여 인사관리, 사무환경, 사무자동화로 연구방향을 설정할 수 있다. 따라서, 본 연구주제의 배경학문은 인사·조직이론, 사무관리론을 기저로 Approach하고자 하며, 또, 경영혁신이론 중 벤치마킹(Benchmarking) 이론을 연구 모형설계와 실증연구 이론으로 그리고 CSM(Customer Satisfaction Management) 개념을 기본철학으로 하여 본 연구를 수행하고자 한다.

배경학문에 의한 구체적 연구내용과 연구범위는 다음과 같다.

2.1 조직 · 인사관리 분야

① 조직일반 : 조직구조에 연구 중점

- 조직의 구성요소(직무, 권한, 책임, 의무의 상호 적합성과 균형 문제)
- 조직의 기본원칙(전문화, 명령일원화, 감독한계, 권한위양의 원칙)
- 공식 · 비공식 조직(조직에 미치는 영향)
- 조직의 기본형태(라인조직, 라인 & 스태프조직)
- 조직의 특수형태(위원회조직, 프로젝트조직, 팀조직)
- 대학 행정조직(기구)의 형태

② 지휘일반 : 지휘의 구성요소 및 지휘원칙에 중점

- 동기부여(성격, 단계, 촉진수단, 동기부여 이론)
- 리더십(관리자와 리더, 리더십 이론)
- 커뮤니케이션(커뮤니케이션 원칙, 커뮤니케이션 유형, 장애요인)

③ 인사일반 : 직무만족, 동기부여에 중점

- 직무관리(직무분석, 직무평가, 직무효율성)
- 인사고과(목적, 고과방법)
- 인사이동 · 승진(목적, 직무순환, 승진정책)

2.2 사무관리 분야

① 문서관리 : 사무의 간소화, 표준화, 과학화 측면에 중점

- 문서의 작성과 처리 : 기안, 협조, 결재, 시행
- 문서의 보관과 보존관리 : 문서정리, 편철, 보관, 보존, 폐기
- 업무편람 : 행정편람(기관편람), 직무편람(부서, 개인편람)

② 사무환경 : 사무능률 증진 및 사무환경 개선측면에 중점

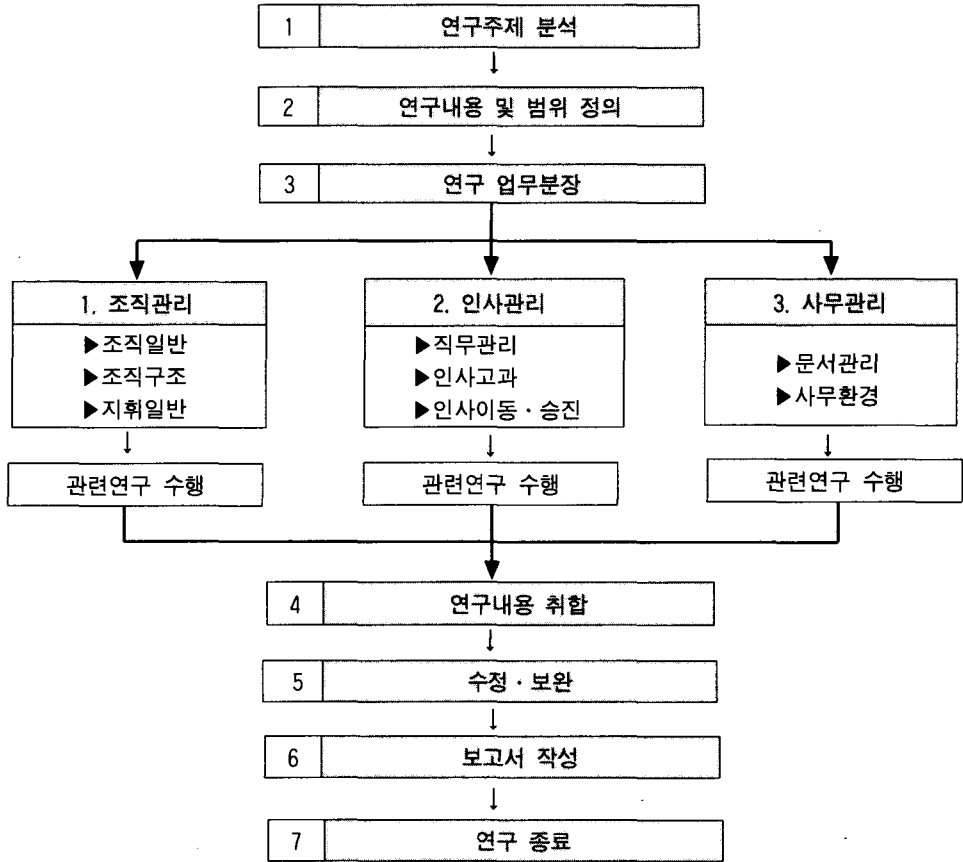
- 사무실 배치(Office Layout) : 기대효과, 배치원칙
- 물리적 사무환경 : 채광 및 조명, 색채조절, 사무기기, 온·습도 및 공기조절

3. 研究方法 및 體系

본 연구의 연구방법은 문헌연구, 실증연구, 사례연구 방법을 병행하되 벤치마킹에 의한 사례 연구에 중점을 두고자 한다.

문헌연구는 이론적 배경 연구, 선행 연구논문, 관련서적, 통계연보, 각종 보고서를 자료로 이론적 연구를 수행하고자 하며, 실증연구는 D대학 행정조직의 구성원을 대상으로 조직관리, 인사관리, 사무관리 분야에 대해 설문조사를 실시하고자 한다.

또한, 설문조사의 약점을 보완하기 위해 158개 전문대학을 모집단으로 하여 지역별, 규모별로 70개교(수도권 30개교, 중부 10개교, 영호남 30개교)를 표본추출(무작위 칭화법)하여 조직 구조에 대한 설문조사를 실시하고자 하며, 행정부서별 업무프로세스에 관한 사례연구를 위해 행정시스템이 우수한 10여개 대학(수도권 4개교, 중부권 2개교, 영호남 4개교)을 모델로 선정하여 주요 연구분야를 벤치마킹하고자 한다.



〈그림 2〉 연구체계

4. 研究結果의 기대효과 및 활용범위

본 연구의 기대효과 및 활용범위는 다음과 같다.

첫째, D대학의 미래지향적 행정조직구조의 기본 모델을 제시할 수 있다.

둘째, 사무직 인사관리(사무분장, 인력계획, 인사이동 등)의 기본 Framework 제시와 대학 중장기발전계획(인사·조직·사무부문) 수립의 기초를 제공할 수 있다.

셋째, 행정프로세스 및 서비스개선으로 업무의 질 향상, 행정 서비스 향상, 사무 비용절감 등의 효과를 기할 수 있다.

넷째, 사무관리분야의 사무 간소화, 표준화, 사무환경 개선을 촉진시킬 수 있다.

다섯째, 대학 행정조직의 의식개혁과 체질개선을 촉진시켜 고객만족 경영체제 구축에 기여

할 수 있다.

II. 實證研究

1. 研究의 標本 및 分析方法

1.1 標本抽出과 回收標本

1.1.1 조직구조에 관한 설문조사 표본

본 연구 중 대학 행정조직구조에 관한 실증연구 표본은 전국 158개 전문대학 중 강원, 제주 지역 대학을 제외한 143개 대학(수도권 49, 영남권 48, 호남권 28, 중부권 18)을 모집단으로 하여 지역별로 무작위 추출법(Random Sampling Method)을 사용 100개교(수도권 34, 영남권 33, 호남권 20, 중부권 13)를 조사표본으로 추출하여 설문조사를 실시하였다.

100개교를 대상으로 설문조사 한 결과 응답현황은 조사표본의 70%이며, 총 70개 표본을 연구자료로 활용하였다.

〈표 1〉 표본설계 및 조사현황

지역별 / 구분	모집단	조사 표본수 (70%)	회수 표본수(%)	사용 표본수
수도권	49	34	20(59)	20
영남권	48	33	30(91)	30
호남권	28	20	14(70)	14
중부권	18	13	6(46)	6
계	143	100	70(70)	70

1.1.2 인사·조직, 사무관리에 관한 설문조사 표본

본 연구 중 대학 행정조직의 인사 및 조직, 사무관리에 관한 실증연구 표본은 D대학의 사무직원 36명을 모집단으로 하여 조직관리분야, 인사관리분야, 사무관리분야에 관한 설문조사를 실시하였다.

설문조사 결과 응답표본수는 70%이며, 이 중 20개 표본을 연구자료로 활용하였다.

〈표 2〉 표본설계 및 조사현황

구분 부서별	모집단	조사 표본수	응답 표본수(%)	사용 표본수
교무과	7	6	6(100)	6
학생과	7	7	5(71)	5
총무과	11	11	8(73)	7
기획과	5	-	-	-
부속기관	6	6	2(33)	2
계	36	30	21(70)	20

1.1.3 사례연구 표본

행정조직구조 및 행정부서별 업무프로세스에 관한 사례연구를 위해 학사운영 및 행정시스템이 우수한 10여개 모델대학을 표본으로 선정하여 주요 분야를 벤치마킹 하여 연구자료를 수집하였다.

〈표 3〉 사례연구 표본

지역별	대 학 명	비 고
수 도 권	인덕대, 동양공업대, 대림대, 오산대, 서울보건대	
중 부 권	대덕대, 충청대, 주성대	
영·호남권	경남정보대, 영진전문대, 대구미래대, 원광보건대	

1.2 調査 및 分析 方法

본 연구의 조사자료 수집은 설문조사 방법과 면담방식을 병행하였다.

설문조사는 외부 조사용 설문지와 내부 조사용 설문지의 2종으로 작성하여 조사를 실시하였으며, 외부 조사용 설문지는 전화 조사 또는 직접 방문조사를 하였고, 내부 조사용 설문은 직접 배부하고 작성 후 회수하는 방법으로 자료를 수집하였다.

사례연구를 위한 모델대학 벤치마킹은 직접 해당 대학을 방문하여 관계자와의 면담과 관련 자료 수집을 통해 연구자료를 수집하였다.

수집된 자료는 연구 목적에 따라 적절한 통계치를 활용하여 분석하였으며, 자료분석을 위한 통계패키지는 SPSS WIN 8.0을 사용하였다.

1.3 說問構成

본 논문의 설문은 조직 외부 조사용 설문지(타교 조사용 설문지)와 조직 내부 조사용 설문지의 2종으로 작성되었다.

외부 조사용 설문은 지역 및 학생 규모를 기본 변수로 하여 사무직원수, 행정부서수, 처장제 실시여부, 팀제 도입 여부, 행정서비스조직 설치 여부 등으로 설문을 구성하였으며, 내부 조사용 설문 구성은 다음 표와 같다.

〈표 4〉 설문구성(내부조사용)

구 분	분 야	문항번호	문항수	계
조직관리	조직일반	1~23	27	49
	지휘일반	24~43	22	
인사관리	인사일반	44~48	14	27
	직무관리, 인사고과, 이동·승진, 임금관리	49~59	13	
사무관리	문서관리	61~68	10	16
	사무환경	69~70	6	

2. 組織構造에 관한 實證研究 結果

우리 나라 전문대학들의 행정조직구조 실태를 알아보기 위해 전국 158개 전문대학 중 100개교를 조사표본으로 하여 재학생 규모, 사무직원수, 현행 행정부서 현황, 처장제 실시 여부, 팀제 도입여부, 행정서비스조직 설치여부 등에 관해 설문조사를 실시한 결과는 다음과 같다.

2.1 학생 규모와 사무직원수

학생 규모와 사무직원수는 비례하는 것으로 분석되었다. 즉, 행정조직의 주체인 사무직원수는 학생 규모에 따라 증가되는 것으로 나타났다.

조사표본대학의 사무직원 평균인원수는 37.7명(9급 이상)이며, 규모별로는 2천명대 32명, 3천명대 33.6명, 4천명대 35.4명, 5천명대 39.5명, 6천명대 48.2명으로 조사되었으며, D대학과 비슷한 규모인 재학생 5천명대의 평균 사무직원수는 39.5명으로 D대학의 30명(교무 6, 학생 7, 총무 11, 전산 4, 도서 2) 보다 많은 것으로 나타났다.

〈표 5〉 학생규모별 사무직원 현황

사무직원수	학 생 규 모						합계(%)	P值
	2천명	3천명	4천명	5천명	6천명	7천명		
① 20~30	7	5	9	4	2	-	27(38.6)	0.027
② 31~35	1	3	2	-	1	-	7(10)	
③ 36~40	1	-	5	7	-	1	14(20)	
④ 41~45	1	-	1	3	2	-	7(10)	
⑤ 46~50	-	-	3	-	3	-	6(8.6)	
⑥ 51이상	1	3	1	1	2	1	9(12.9)	
합 계	11(15.7)	11(15.7)	21(30)	15(21.4)	10(14.3)	2(2.9)	70(100)	
사무직 평균인원	32	33.6	35.4	39.5 *(30)	48.2	50	37.7	

주) *는 현재 D대학 사무직원수(고용직 4명 포함, 기획실 5명제외)임.

2.2 학생규모와 행정기구 현황

우리 나라 전문대학에 설치된 행정기구수(부속기관 제외)는 평균 4.5개로 분석되었다. 조사표본대학들은 학생 규모와 큰 관계없이 대개 4~5개의 행정부서를 두고 있으며, 학교 형편에 따라 최저 3개에서 최대 8개까지 행정기구를 설치하고 있는 것으로 나타났다.

조사표본대학 중 25.7%의 대학이 3개의 행정부서를 그리고 28.6%가 4개, 25.7%가 5개, 17.1%가 6개의 행정부서를 설치 운영하고 있는 것으로 분석되었다.

한편, 현재 전문대학들이 사용하고 있는 행정부서 명칭을 분석한 결과 조사표본대학 중 처장직제를 실시하는 대학들의 행정부서 명칭은 교무처(39%), 학생처(38%), 사무처(33%), 산학협력처(33%), 기획실(32%)의 명칭을, 그리고 과장직제를 실시하는 대학은 교무과(16%), 학생과(14%), 서무과(15%), 기획과(8%)의 전통적인 명칭을 주로 사용하고 있는 것으로 조사되었다.

〈표 6〉 학생 규모와 행정기구 현황

기구수	학 생 규 모						합계(%)	P值
	2천명	3천명	4천명	5천명	6천명	7천명		
3개	4	1	4	6	3		18(25.7)	0.001
4개	5	5	5	2	3		20(28.6)	
5개	-	4	7	3	3	1	18(25.7)	
6개	2	1	5	3	1	-	12(17.1)	
7개	-	-	-	1	-	-	1(1.4)	
8개	-	-	-	-	-	1	1(1.4)	
합계	11(15.7)	11(15.7)	21(30)	15(21.4)	10(14.3)	2(2.9)	70(100)	
기구수(평균)	4.1	4.5	4.6	4.4	4.4	6.5	4.5	

〈표 7〉 전문대학 행정부서 명칭 현황

구 분	교무(교학)부서	학생부서	산학협동부서	서무(총무)부서
처(부)장 직제	교무처(39%) 학사지원처(11%) 교학처(12%) 학사운영처(8%) 교무부(8%) 교무지원처(2%) 교학복지처(2%) 학사협력처(2%)	학생처(38%) 학생복지처(11%) 학생부(8%) 학생지원처(2%) 후생복지처(2%)	산학협력처(33%) 산학협동부(2%) 산학협력부(2%) 산학협동처(2%) 산학처(2%) 산학실습부(2%) 산학협동실(2%)	사무처(33%) 총무부(8%) 총무처(6%) 사무국(6%) 관리부(3%) 사무지원처(2%) 행정지원처(2%) 행정운영처(2%)
과장 직제	교무과(16%) 학사지원과(2%) 행정지원과(2%)	학생과(14%) 학생지원과(2%) 학생생활과(2%)	산학협력과(6%)	서무과(15%) 총무과(4%) 경리과(5%) 실습과(8%) 관리과(3%)
비 고 (기획부서)	기획실(32%), 기획관리처(5%), 기획조정실(5%), 기획정보처(2%) 기획홍보실(2%), 기획연구실(2%), 기획예산과(2%)			

교무처와 학생처를 통합하여 교학처로 개편한 경우가 12%이며, 전통적인 교무처 대신에 학사지원처(11%) 또는 학사운영처(8%)로, 학생처 대신 학생복지처(11%)로 명칭을 바꾸는 등 새로운 명칭으로 분위기 쇄신을 도모하려는 조짐이 보이고 있다.

또한, 일부 부장직제를 도입한 대학들이 있는데 이들 대학 역시 교무부(8%), 학생부(8%),

총무부(8%)의 명칭을 사용하고 있는 것으로 나타났다.

2.3 처장직제, 팀제 도입 현황

조사표본대학의 71.4%(50개교)가 학생 규모에 관계없이 행정조직 형태상 처장직제(부장직제 포함)를 실시하고 있는 반면 28.6%(20개교)는 실시하지 않는 것으로 나타났다.

전문대학에 처장직제 도입 역사는 길지 않으나 타대학과의 형평성과 조직의 위상제고 차원에서 급속히 확산되고 있는 추세이다.

한편, 조사표본대학의 11.4%(8개교)가 행정조직을 팀제로 전환시킨 것으로 조사되었다.

대학 행정조직에 팀제 도입은 최근의 현상이며, 특히 IMF 이후 구조조정과 조직 분위기 쇄신 차원에서 일부 대학에서 도입 내지 검토 중에 있는 추세이다.

〈표 8〉 처장직제·팀제 도입 현황

구분 \ 실시 여부	실시	미실시	예정	합계
처장직제	50(71.4%)	20(28.6%)	0	70(100%)
팀제	8(11.4%)	59(84.3%)	3(4.3%)	70(100%)

3. 人事·組織, 事務管理에 관한 實證研究 結果

D대학의 행정조직 실태와 사무직원들의 意識構造를 진단하기 위하여 조직관리분야, 인사관리분야, 사무관리분야에 관한 설문조사를 실시하였다.

組織管理 분야는 조직일반과 지휘일반에 관련된 문제를, 人事管理 분야는 인사일반과 직무관리, 인사고과, 이동·승진, 임금관리에 관련되는 문제를 그리고 事務管理 분야는 문서관리와 사무환경에 관한 문제를 중심으로 조사 분석한 결과는 다음과 같다.

3.1 組織管理 分野

3.1.1 조직일반

조직일반 분야는 조직구조에 중점을 두고 조직의 구성요소, 조직의 기본원칙, 공식·비공식 조직, 조직균형 등에 관한 27개 문항의 설문을 분석하여 비교적 有意性이 높은 것만 정리해

보면 다음과 같다.

① 구성원의 경력 현황

D대학 사무직원의 총 근무연수와 부서별 근무연수 현황은 다음 <표 9>와 같다.

조사 표본 중 총 경력 10년 미만이 60%(12명)이고 10년 이상이 40%(8명)이며, 현 부서 총 경력 5년 미만이 55%(11명)이고 5년 이상이 45%(9명)로 나타났다.

<표 9> 구성원의 경력 분포도

현부서 총 근무연수	경력 별				합 계 (P值 : 0.034)
	1~5년	6~10년	11~15년	16~20년	
① 1~2년	5	-	1	1	7(35%)
② 3~4년	3	-	-	1	4(20%)
③ 5~6년	-	2	1	1	4(20%)
④ 7~9년	-	2	-	-	2(10%)
⑤ 10년 이상	-	-	1	2	3(15%)
합 계	8(40%)	4(20%)	3(15%)	5(25%)	20(100%)

② 행정조직 편제의 적절성

D대학의 규모와 행정효율화 측면에서 볼 때 현재의 행정조직편제(교무과, 학생과, 총무과) 및 부속기관편제에 대한 적절성 여부에 대한 질문에 비교적 적절하다는 의견이 25%, 보통이 30%인 반면, 비교적 부적절하거나 매우 부적절하다는 의견이 45%로 나타나 대체로 조직편제에 대해 만족하지 못하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 10> 현 행정조직 편제의 적절성(Q1)

설 문	경력 별				합 계 (P值 : 0.527)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 매우 적절함	-	-	-	-	-
② 비교적 적절함	2	-	1	2	5(25%)
③ 보통	2	3	-	1	6(30%)
④ 비교적 부적절	3	1	2	2	6(30%)
⑤ 매우 부적절	1	-	-	2	3(15%)
합 계	8(40%)	4(20%)	3(15%)	5(25%)	20(100%)

③ 행정조직상의 문제점

현재 D대학은 Line & Staff 구조의 전형적인 피라미드 조직이다. 경쟁력을 높이기 위해서는 조직을 탄력적이고 능동적인 조직을 만들어야 하는데 조사표본의 47.4%가 '행정조직에 문제'가 있고, 26.3%가 '문제가 매우 심각하다'는 인식을 하고 있다.

첫째, 구조적으로 가장 심각한 문제는 사무직원들이 '동기부여가 안돼 사기가 저하되어 있고 조직분위기가 안 좋다'는 의견이 33.3%로 가장 높았으며,

둘째, 운영상의 병폐나 문제점에 대하여는 '결재 단계가 많고 의사결정이 신속하지 못하다'는 의견이 47.4%로 가장 높게 나타났다.

〈표 11〉 행정조직상의 문제점(Q5, 7)

문 제 점(1)	경 력 별				합 계 (P值 : 0.305)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 행정부서가 너무 축소·통폐합되어 있다.	2	-	1	-	3(16.7%)
② 직원수가 적다(개인 업무 과다)	1	1	-	1	3(16.7%)
③ 사무분장과 단위 업무프로세스가 불합리	2	-	1	-	3(16.7%)
④ 적재적소의 배치와 직무순환이 안 된다.	-	2	1	-	3(16.7%)
⑤ 동기부여가 안돼 사기 및 조직분위기 저하	2	1	-	3	6(33.3%)
합 계	7	4	3	4	20(100%)

문 제 점(2)	경 력 별				계 (P值 : 0.278)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 전통적 조직의 병폐나 문제점이 별로 없다.	-	-	-	-	-
② 조직 운용과 지휘 및 감독상의 문제 있다.	2	1	2	2	7(36.8%)
③ 조직이 비대화 관료주의화 되어 있다.	-	-	1	-	1(5.3%)
④ 승진 적체와 부서 이기주의가 만연해 있다.	-	1	-	1	2(10.5%)
⑤ 결재단계가 많고 의사결정이 신속치 못함.	5	2	-	2	9(47.4%)
합 계	7	4	3	5	19(100%)

④ 팀조직에 대한 인식도

팀조직에 대해 조사표본의 80%가 어느 정도 인지하고 있었으며, D대학에 팀제를 도입하는 것에 대해서는 25%가 행정능률 및 서비스향상을 위해서 타당성이 있다면 도입해야 한다는 의견인 반면, 약 60%는 생산성과 이윤추구가 목적인 기업에서는 타당성이 있겠으나 공익서비스(교육)를 목적으로 하는 대학조직에 팀조직 도입은 적합하지 않다는 부정적 의견을 제시했다.

〈표 12〉 팀조직 도입에 대한 인식도(Q8)

설 문	경 력 별				합 계 (P值 : 0.179)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 대학도 경영체인 이상 당연히 도입해야 한다.	-	-	-	1	1(5%)
② 행정능률 및 서비스향상을 위해서 도입을 고려 해볼만 하다.	2	3	-	-	5(25%)
③ 무어라 말할 수 없다.	2	-	-	-	2(10%)
④ 팀제 도입의 선결문제점이 많아 현재로서는 시기상조이다.	1	-	-	-	1(5%)
⑤ 팀제는 대학 조직에 적합하지 않다.	3	1	3	4	11(55%)
합 계	8	4	3	5	20(100%)

⑤ 처장직제 도입에 대한 인식도

현 시점에서 D대학에 처장직제(행정조직 직제 중 중간관리자인 과장급의 호칭을 처장으로 변경)도입에 대한 認識度를 분석한 결과 조사표본의 20%가 타당성이 없거나 예산낭비만 초래한다는 부정적 견해를 보인 반면, 장점이 많다면 도입을 고려하거나 행정효율화 측면에서 반드시 도입해야 한다는 의견이 80%로 처장직제를 선호하는 것으로 나타났다.

〈표 13〉 처장직제 인식도(Q9)

설 문	경 력 별				합 계 (P值 : 0.527)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 과장제도 지장 없으므로 타당성 없다.	-	-	-	-	-
② 직제가 늘어나 예산낭비가 초래된다.	1	1	1	1	4(20%)
③ 타교선례 분석, 장점 많다면 도입고려	6	3	1	1	11(55%)
④ 타교와 형평 맞추기 위해 도입해야	-	-	-	1	1(5%)
⑤ 행정효율화 측면에서 반드시 도입해야	1	-	1	2	4(20%)
합 계	8	4	3	5	20(100%)

⑥ 전문위원칙에 대한 인식도

조직구성원은 가능하면 최소한의 단일 업무만을 수행할 때 專門性(熟練度)에 의한 능률증진으로 조직성과에 기여할 수 있다.

이에 대해 조사표본의 45%가 보통 정도는 전문화되어 있다는 의견인 반면, 45%가 전문화와 거리가 멀다는 부정적 인식을 갖고 있는 것으로 분석되었다. 또, 사무분장(부서별, 개인별)

이 전문화의 원칙에 맞게 잘 분화되어 있다고 생각하느냐는 질문에 15%가 긍정적 반응을, 40%가 부정적 반응을 보였다.

〈표 14〉 전문화원칙 인식도(Q17)

설 문	경 력 별				합 계 (P值 : 0.609)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 매우 잘 전문화되어 있다.	-	-	-	-	-
② 비교적 전문화되어 있다.	2	-	-	-	2(10%)
③ 보통임	3	2	1	3	9(45%)
④ 비교적 전문화가 안됨	3	1	2	1	7(35%)
⑤ 전혀 전문화되어 있지 않음	-	1	-	1	2(10%)
합 계	8	4	3	5	20(100%)

⑦ 명령일원화원칙에 대한 인식도

조직구성원은 라인에 따라 1인의 直屬上官으로부터만 명령을 받아야 혼선을 방지하고 책임의 일관성을 기할 수 있다.

이에 대해 조사표본의 20%가 비교적 잘 지켜진다고 응답한 반면, 45%는 잘 안 지켜지거나 전혀 지켜지지 않는다는 부정적 반응을 보였다. 또, 직무수행 중 지휘명령계통에 혼선이 일어나거나 의사결정(결재)이 번복되는 사례가 있어 업무처리가 지연되거나 어려움을 겪었던 사례가 있었느냐는 질문에 '매우 또는 대체로 많다'가 30%, '가끔 있다'가 50%, '거의 또는 전혀 없다'가 20%로 나타나 대체적으로 명령일원화원칙이 잘 지켜지지 않는 것으로 분석되었다.

〈표 15〉 명령일원화 원칙 인식도(Q18)

설 문	경 력 별				합 계 (P值 : 0.746)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 매우 잘 지켜진다.	-	-	-	-	-
② 비교적 지켜진다.	1	1	-	2	4(20%)
③ 보통임	2	2	1	2	7(35%)
④ 잘 안 지켜진다.	4	1	1	1	7(35%)
⑤ 전혀 안 지켜진다.	1	-	1	-	2(10%)
합 계	8	4	3	5	20(100%)

⑧ 감독한계·권한위양의 원칙에 대한 인식도

능률적인 감독을 위해서는 1인의 장이 지휘·감독할 수 있는 부하의 수가 적정해야 하는데 이에 대해서는 조사표본의 45%가 '비교적 직원수가 많다'고 응답한 반면, '보통이다'는 응답이 45%로 나타났다.

한편, 권한을 가진 상위자는 계층별로 하위자에게 적절히 권한이 위양되어야 사기증진과 창의성이 발휘되는데 이에 대해 65%가 부정적 반응을 보였다.

〈표 16〉 권한위양의 원칙 인식도(Q21)

설문	경력별				합계 (P值 : 0.325)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 권한위양이 매우 잘 된다.	-	-	-	-	-
② 권한위양이 대체로 잘 되는 편이다.	2	-	-	-	2(10%)
③ 보통임	2	2	1	1	5(25%)
④ 권한위양이 대체로 잘 안 된다.	4	1	1	2	8(40%)
⑤ 권한위양이 전혀 안 된다(집권체제).		1	1	2	5(25%)
합계	8	4	3	5	20(100%)

3.1.2 지휘일반

조직을 효율적이고 탄력성 있게 운용하려면 지휘의 一貫性和 合理化를 기해야 하며, 이에 는 구성원의 동기부여, 관리자의 리더십, 원활한 의사소통의 3요소가 관건이 된다. 이에 관해 20개 문항의 설문을 분석하여 비교적 有意性이 높은 것만 정리해 보면 다음과 같다.

① 동기부여(motivation) 인식도

조직구성원들의 업무성과는 개인의 능력과 動機附興(자발적 의욕, 신바람)에 의해서 결정 되는데, 이는 지휘자의 지휘능력이나 방법, 또는 개인의 욕구수준에 의해 크게 영향을 받는 문 제라고 할 수 있다.

동기부여와 관련된 인식도를 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

- 관리자들이 구성원을 어느 정도 동기부여를 시키는지에 대한 인식도를 조사한 결과 '보통 이다' 라는 응답이 35%, '별로 못시키거나 전혀 동기부여를 못시킨다'는 응답이 65%로 대체로 지휘자에 의한 동기부여에 부정적 반응을 보였다.
- 직무 수행상 '신바람 나거나 일의 보람을 느낀 적이 있느냐'는 설문에도 조사표본의 40%

이상이 부정적 반응을 보여 <표 11>의 행정조직상의 문제점(동기부여가 안 되어 사기 및 조직분위기 저하)으로 지적된 것과 같은 반응이 나왔다.

- 동기부여는 지휘상의 문제보다도 각 개인의 욕구에 의해 크게 좌우된다고 할 수 있다. 「매슬로우(A.H. Maslow)의 욕구 5단계 모형」을 이용 조직구성원들의 욕구유형과 수준을 분석한 결과 ① 자아실현 욕구(31.6%), ② 안전에 대한 욕구(21.1%), ③ 존경에 대한 욕구(21.1%), ④ 사회적 욕구(15.8%), ⑤ 생리적 욕구(10.5%) 순으로 나타났다.

<표 17> 동기부여에 대한 인식도(Q 24, 25)

지휘자의 동기부여 인식도(24)	경력 별				합 계 (P值 : 0.587)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 동기부여를 매우 잘 시킨다	-	-	-	-	-
② 비교적 잘 시킨다.	-	-	-	-	-
③ 보통(그저 그렇다)	3	2	1	1	7(35%)
④ 별로 못시키는 것 같다.	4	1	-	2	7(35%)
⑤ 전혀 동기부여를 못시킨다.	1	1	2	2	6(30%)
합 계	8	4	3	5	20(100%)

자신의 동기부여 인식도(25)	경력 별				계 (P值 : 0.278)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 자주 신바람 나거나 보람을 느낀다.	-	-	-	-	-
② 가끔은 신바람 나거나 보람을 느낀다.	1	1	-	1	3(15%)
③ 보통(그저 그렇다)	3	2	2	2	9(45%)
④ 신바람 나거나 보람을 느낀 적이 별로 없다.	4	1	-	1	6(30%)
⑤ 전혀 신바람 나거나 보람을 느낀 적이 없다.	-	-	1	1	2(10%)
합 계	8	4	3	5	20(100%)

② 리더십 인식도

리더(관리자)는 직위에 걸맞는 능력과 비전을 가지고 있어야 하고, 구성원들로부터 인간적 신뢰와 부하의 충성과 지지를 얻어야 한다. 리더십과 관련된 인식도를 조사·분석한 결과는 다음과 같다.

- D대학 관리자들의 인식도를 분석한 결과 조사표본의 60%가 일부 관리자들이 리더의 조건을 갖추지 못하였으며, 리더십이 미약하다는 부정적 반응을 보였다.
- 「리더의 4가지 관리패턴」(독선적 전제형, 온정적 전제형, 상담형, 집단참가형) 중 '상담형'과 '집단참가형'을 가장 이상적 리더유형으로 꼽고 있으나 조사표본의 80%가 D대학의

관리자들은 독선적 전제형이 많다고 응답하였다.

〈표 18〉 관리자 인식도(Q31)

설 문	경력 별				합 계 (P值 : 0.516)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 관리자들이 리더의 조건을 갖추고 리더십을 충분히 발휘하고 있다.	-	-	-	-	-
② 리더의 조건은 갖추고 있으나 리더십을 제대로 발휘하지 못하고 있다.	3	1	-	-	4(20%)
③ 보통이다.	2	-	1	1	4(20%)
④ 일부가 리더의 조건을 갖추지 못하고 리더십이 미약하다.	3	3	2	4	12(60%)
⑤ 대부분 리더의 조건을 갖추지 못하고 리더십이 미약하다.	-	-	-	-	-
합 계	8	4	3	5	20(100%)

③ 커뮤니케이션 인식도

조직은 커뮤니케이션을 통해 구성원들의 활동을 서로 조정하고 정보교환을 통하여 업무능률과 사기(morale) 증진을 도모하는데 커뮤니케이션과 관련된 인식도의 분석결과는 다음과 같다.

- D대학 구성원들의 65%가 행정조직의 의사소통 상태를 대체적으로 원활하지 못한 것으로 인식하고 있으며, 의사소통이 원활하지 못한 이유로 '조직의 분위기(52.6%),' '결재방법상의 문제(21.1%),' '부처이기주의(21.1%)'를 들고 있다.
- 업무와 관련해 상사, 동료 또는 타부서의 관련자와 어느 정도 조정과 협조를 하느냐에 대한 설문조사표본의 60%가 비교적 자주, 25%가 이따금 의사소통을 하는 것으로 응답되었다.
- 구성원 자신의 제안이나 창의적 아이디어를 상사나 상부에서 어느 정도 수용한다고 생각하느냐는 질문에 '비교적 많다' 5%, '보통' 55%, '별로 없음' 30%, '전혀 없음' 10%로 나타나 상·하간의 의사소통이 원활하지 못한 것으로 분석되었다.
- 구성원들은 D대학 행정시스템의 공식적 커뮤니케이션 네트워크 중 42.1%가 하향적 커뮤니케이션(지시와 명령, 공지사항 전달, 평가결과의 피드백 등)에 31.6%가 다각적 커뮤니케이션(부서와 직급이 다른 사람과의 의사소통)에 장애가 있다고 인식하고 있으며, 효율적인 커뮤니케이션을 위해서 가장 시급히 개선해야 할 사항으로 ① 지시·명령·전달방

법의 개선(42.1%), ② 보고·제안·설명방법의 개선(31.6%) 등을 들고 있다.

〈표 19〉 커뮤니케이션 상태(Q38)

커뮤니케이션 상태(38)	경력 별				합 계 (P值 : 0.392)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 매우 원활함	-	-	-	-	-
② 비교적 원활함	1	-	-	1	2(10%)
③ 보통	1	2	1	1	5(25%)
④ 비교적 원활하지 못함	6	2	1	1	10(50%)
⑤ 매우 원활하지 못함	-	-	1	2	3(15%)
합 계	8	4	3	5	20(100%)
커뮤니케이션이 원활치 못한 이유(39)	경력 별				계 (P值 : 0.576)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 부처 이기주의	2	1	1	-	4(21.1%)
② 보안상의 문제	-	1	-	-	1(5.3%)
③ 결재(협조) 방법상의 문제	1	-	1	2	4(21.1%)
④ 조직분위기	4	2	1	3	10(52.6%)
⑤ 사무실배치 및 워크스테이션의 문제	-	-	-	-	-
합 계	7	4	3	5	19(100%)

④ 조직구성원 상호관계 및 만족도

구성원들이 통상 느끼는 ① 직원 상호간의 관계, ② 부서간의 관계, ③ 행정직과 교수간의 관계를 분석한 결과 직원 상호간의 관계와 부서간의 관계는 비교적 원만한 것으로 나타났으나 행정직과 교수간의 관계는 격(gap)이 있는 것으로 나타났다.

구성원들의 직무 또는 직장생활에 대한 滿足度는 다음과 같으며, 담당업무에 대한 만족도, 상사에 대한 만족도, 동료관계에 대한 만족도는 대체적으로 높으나 보수 및 승진에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

〈표 20〉 구성원의 만족도(Q43) (%)

설 문	척 도					합 계
	매우 만족	만 족	보 통	불만족	매우 불만족	
① 현재 담당업무에 대한 만족도	15	45	30	10	-	100
② 상사에 대한 만족도	-	40	45	15	-	100
③ 동료관계에 대한 만족도	5	35	55	5	-	100
④ 보수·승진에 대한 만족도	-	5	40	45	10	100

3.2 人事管理 分野

인사관리 분야는 인사일반, 직무관리, 인사고과, 이동·승진, 임금관리에 관련된 27개 설문을 분석했는데 본 연구와 관련성이 높은 것만 정리해 보면 다음과 같다.

3.2.1 인적자원관

인사관리의 목적은 인적자원의 資産化에 있다고 볼 수 있다. 자산적인 인적자원이 되기 위해서 다음 5가지 요건을 충분히 갖추어야 하나 이와 같은 요건을 완벽하게 갖춘 사람은 희귀하다고 할 수 있다.

- D대학 구성원들은 5가지 요건 중 ① 전문능력(40%), ② 성실성(35%), ③ 성취동기(10%), ④ 신뢰성(10%), ⑤ 인간관계(5%)의 순으로 중요성을 인식하고 있다.
- 같이 근무할 파트너는 ① 성실한 사람(42.1%), ② 인간관계가 좋은 사람(31.6%), ③ 전문능력이 탁월한 사람(15.8%), ④ 신뢰성 있는 사람(10.5%) 순으로 선택하겠다고 응답하였다.
- 인적자원은 대단히 可變的이고 動態的인 속성을 지니고 있기 때문에 항상 일정할 수는 없으나, 보편적으로 조직체에는 스타형, 성실형, 문제형, 낙후형의 4가지 유형의 사람이 존재한다고 할 수 있다. 구성원 자신들은 4가지 유형 중 78.9%가 '성실형'이라고 답하였으며, 그 외 스타형 10.5%, 문제형 10.5%로 응답하였다.

〈표 21〉 인적자원 요소에 대한 평가(Q45)

(%)

설 문	척 도					합 계
	매우 좋다	좋 다	보 통	안 좋다	매우 안 좋다	
① 전문능력	-	10	70	10	10	100
② 성실성	10	3	60	-	-	100
③ 성취동기	10	15	65	10	-	100
④ 신뢰성	5	25	55	10	5	100
⑤ 인간관계	5	35	55	5	-	100

3.2.2 인사고과관

인사고과는 구성원의 능력과 업적(성과)을 평가하여 그가 보유하고 있는 有用性和 價値를 평가하는 데 목적이 있다.

인사고과를 공정하게 실시하고 목적(적정배치 및 이동, 인력개발, 승진 등)에 맞게 활용한다면 고과가 필요(또는 반드시 필요)하다는 응답이 95%로 매우 긍정적인 인사고과관을 가지고 있는 것으로 나타났다.

〈표 22〉 인사고과관(Q50)

설 문	경 력 별				합 계 (P值 : 0.591)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 성과측정 및 보상을 위해 반드시 필요하다.	1	-	-	-	1(5%)
② 공정하게 실시하고 인사관리 목적에 맞게 활용된다면 인사고과는 필요하다.	7	4	3	4	18(90%)
③ 실시해도 그만 안 해도 그만이다.	-	-	-	-	-
④ 관리자들의 통제수단이나 상벌시행의 자료로 악용될 소지가 있으므로 불필요하다.	-	-	-	1	1(5%)
⑤ 공정성의 한계가 있고 심리적 불안감을 주므로 불필요하다.	-	-	-	-	-
합 계	8	4	3	5	20(100%)

3.2.3 인사이동관

인사이동은 조직에서 직위의 위치를 변동시켜 조직의 生命力을 유지시켜 주는 한편, 개인에게는 경력(경험)을 축적하게 하여 일에서의 생의 보람(自我發展 欲求)을 느낄 수 있도록 하

는 데 그 의의가 있으며, 이동의 형태는 수직적 이동(승진, 강등), 수평적 이동(배치전환) 등의 형태가 있다.

- 직무순환을 위한 적절한 배치전환시기는 2~3년(15%), 3~4년(70%), 5년 이상(15%)으로 단연 3~4년에 한 번은 배치전환을 하는 것이 적절하다는 의견을 제시했다.
- 이동의 한 형태인 승진은 조직구성원의 직무서열 혹은 자격서열의 상승을 의미하며, 나아가 지위의 상승과 함께 보수, 권한, 책임의 상승을 의미하는데, 승진정책에 대하여는 ① 연공주의 5%, ② 능력주의 30%, ③ 연공주의+능력주의 65%로 순수 연공주의는 부정적 입장이며, 연공에 능력을 가미한 절충주의를 선호하는 것으로 나타나 인사이동관역시 매우 합리적이고 건전한 것으로 분석되었다.

〈표 23〉 평균 근무연수 현황(Q52)

설 문	경력 별				합 계 (P值 : 0.065)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 1~2년	4	-	1	-	5(27.8%)
② 3~4년	-	1	-	2	3(16.7%)
③ 5~6년	2	1	1	1	5(27.8%)
④ 7~8년	-	2	-	-	2(11.1%)
⑤ 9년 이상	-	-	1	2	3(16.7%)
합 계	6	4	3	5	18(100%)

3.2.4 이직관

이직(전직 포함)은 자신이 소속한 조직으로부터의 이탈을 말하며, 이는 인사관리의 통풍역할을 하므로 적정수준의 이직은 필요하다.

- 비슷한 대우조건을 제시하는 직장이 있을 경우 어떤 선택을 하겠느냐는 질문에 대하여 '어떤 경우든 이직하지 않겠다'는 응답이 30%인 반면, '현재 또는 미래에 기회가 오면 전직을 고려해 보겠다'는 응답이 65%로 구성원 상당수가 이직 의사를 가지고 있는 것으로 분석되었다.
- 현재 이직을 고려한다면 어떤 사유가 가장 큰 요인이 되느냐는 질문에 대하여 신분상의 이유(41.2%), 직책상의 이유(23.5%), 보수상의 이유(17.6%) 순으로 나타났는데 이는 구성원들의 상위욕구(존경의 욕구, 자아실현욕구)가 높은 데 원인이 있다고 할 수 있다.
- 만약 이직할 사유나 기회가 왔다면 어느 분야로 전직하겠느냐는 질문에 대하여 ① 개인

사업(36.8%), ② 대학(26.3%), ③ 국가공공기관(26.3%), ④ 사기업체(0) 순으로 선호도가 나타났다.

〈표 24〉 이직관(Q54~55)

이직 의사(54)	경력별				합계 (P值 : 0.283)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 판단하기 어렵다.	-	1	-	-	1(15%)
② 어떤 경우든 이직하지 않겠다.	1	3	1	1	6(30%)
③ 현재는 이직의사가 없으나 기회가 되면 고려해 보겠다.	4	-	1	3	8(40%)
④ 신중히 전직을 고려해 보겠다	2	-	-	1	3(15%)
⑤ 기꺼이 전직하겠다.	1	-	1	-	2(10%)
합계	8	4	3	5	20(100%)
이직 사유(55)	경력별				합계 (P值 : 0.576)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 신분상의 이유(승진, 발전가능성)	2	1	1	3	7(41.2%)
② 보수상의 이유(급여, 복지후생)	-	3	-	-	3(17.6%)
③ 직책상의 이유(직무 불만족, 업무의 양과 질, 부서 불만족 등)	2	-	1	1	4(23.5%)
④ 조직분위기(동료 및 상사와의 불편한 관계)	-	-	1	1	2(11.8%)
⑤ 기타사유	1	-	-	-	1(5.9%)
합계	5	4	3	5	17(100%)

3.2.5 임금관

임금은 '사용자가 근로의 대가로 임금, 봉급, 기타 여하한 명칭으로든지 근로자에게 지급하는 일절의 금품'을 말한다.

- 현재 받고 있는 봉급은 자신이 수행하는 직무 또는 공헌도와 비교할 때 어느 정도 만족하는냐는 질문에 '비교적 부족하다' 52.6%, '적절하다' 47.4%의 의견을 보였다.
- 봉급수준을 다른 대학과 비교 할 때에는 35%가 비슷하다는 의견을 낸 반면, 65%는 부족하다는 의견을 냈다. 또, 다른 기업체와 비교해서는 73.7%가 비교적 또는 매우 부족하다는 의견을 보였다.

- 현행 임금체계는 공무원에 준해 연공급(호봉)을 기본으로 하고 있다. 현행 임금체계에 대해 구성원들은 '만족하지는 않으나 별 이의 없다'는 의견이 50%, '연공급체계에 직무급이나 직능급을 가미했으면 좋겠다'는 의견이 25%, '현 보수체계에 만족한다' 15%로 대체적으로 현재의 보수체계에 큰불만이 없는 것으로 나타났다.

〈표 25〉 임금 만족도(Q57) (%)

설 문(57-1,2,3)	척 도					합계
	매우 많음	비교적 많음	적절(비슷)	비교적 부족함	매우 부족함	
① 직무 또는 공헌도와 비교할 때의 봉급수준	-	-	47.4	52.6	-	100
② 다른 대학과 비교할 때의 봉급수준	-	-	35	60	5	100
③ 기업체와 비교 할 때의 수준	-	-	26.3	57.9	15.8	100

3.3 事務管理 分野

3.3.1 문서관리

문서관리 분야는 문서의 작성과 처리, 문서의 보관과 보존관리, 업무편람에 관련된 설문을 분석하여 본 연구와 관련성이 높은 것만 정리하면 다음과 같다.

① 문서의 작성과 처리

사무는 본질적으로 6가지 요소(사무원, 사무실, 사무문서, 사무기기, 사무제도, 사무조직)로 구성되어 있으며, 이러한 요소의 균형과 조화가 사무 생산성향상의 시발점이 된다.

- D대학의 경우 가장 취약하거나 시급히 개선 내지 보완해야 할 요소로 사무조직(57.9%)과 사무제도(21.1%)를 지적하였다.
- 현행 문서관계법령(사무관리규정 및 시행규칙)을 어느 정도 熟知하고 있는냐는 설문에 대하여 '충분히 숙지한다(20%),' '어느 정도 숙지한다(35%),' '대략 안다(25%),' '잘 모른다(20%)'로 나타나 사무원으로써 기본적으로 알고 있어야 하는 문서관계법령의 숙지도가 낮은 것으로 나타났다.
- 文書起案에 관한 설문에 대해 '충분히 숙지(35%),' '어느 정도 숙지(30%),' '대략(25%),'

'잘 모른다(20%)'로, 응답자의 35%가 문서기안에 확신이 없는 것으로 나타났다. 그리고 업무과정 중 가장 많이 하게 되는 기안의 유형은 일반기안(66.7%)이며, 그 외 일괄기안(11.1%), 공동기안(11.1%), 서식기안(11.1%)은 그리 많지 않은 것으로 조사되었다.

〈표 26〉 사무요소의 인식도(Q61)

설 문	경력 별				합 계 (P值 : 0.054)
	1~5	6~10	11~15	16~20	
① 사무원	-	-	-	3	3(15.8%)
② 사무실	-	-	-	-	-
③ 사무문서	-	1	-	-	1(5.3%)
④ 사무기기(컴퓨터, 통신기기, 복사기 등)	-	-	-	-	-
⑤ 사무제도(사무처리방법 및 규정)	3	1	-	-	4(21.1%)
⑥ 사무조직(사무분장과 업무상호관계)	4	2	3	2	11(57.9%)
합 계	7	4	3	5	19(100%)

② 문서의 보관과 보존관리

- 문서정리는 문서를 일정한 기준에 따라 분류하여 편철하고 보관·보존하며, 불필요한 문서를 적시에 폐기하는 것 등을 말한다. D대학의 문서정리에 대해, 매우 잘하고 있다(10%), 대체로 잘 하고 있다(45%), 보통이다(45%)로 대체로 긍정적 응답을 하였다.
- 문서를 잘 보관·보존하여야 함은 물론, 각종 정보를 공동활용할 수 있도록 보존문서의 대출과 열람이 용이하여야 한다. 이에 대해, 용이하다(30%), 보통이다(45%), 불편하다(25%)로 응답하였다.

③ 업무편람

행정기관이 상당기간에 걸쳐 반복적으로 행하는 업무에 대하여 그 업무의 처리가 標準化·專門化될 수 있도록 하기 위해 업무편람(행정편람, 정부편람, 기관편람, 부서편람, 개인편람)을 작성·활용함을 원칙으로 한다.

업무수행시 업무편람을 어느 정도 활용하고 있는냐는 설문에 대해, ① 많이 활용한다(21%), ② 약간 활용한다(52.6%), ③ 전혀 이용하지 않는다(5.3%), ④ 편람 없이도 업무에 지장이 없다(15.8%), ⑤ 편람 자체가 없다(5.3%)로 응답되어 대체적으로 편람 활용도가 높지 않은 것으로 나타났다.

3.3.2 사무환경

사무환경 분야는 사무실배치와 물리적 사무환경에 관련된 설문을 분석하여 본 연구와 관련성이 높은 것만 정리해 보면 다음과 같다.

① 사무실배치

사무처리의 생산성을 높이기 위해서는 사무처리의 간소화, 표준화, 과학화 못지 않게 적절한 사무환경을 조성해 주는 것이 매우 중요한 문제라고 할 수 있다.

- D대학의 오피스레이아웃(부서배치, 사무용가구, 회의실 배치 등)에 대해, 적절하다는 의견이 11.1%인 반면, 부적절하다는 의견이 44.4%로 사무실 배치에 만족하지 못한 것으로 나타났다.
- 워크스테이션(책상과 의자, 캐비닛, 사무기기 등)에 대해, 적절 15.8%, 보통 63.2%, 부적절 21.1%로 크게 만족스럽지 못하다는 의견을 제시했다.
- 자신이 근무하고 있는 사무실공간(1인당 평균 1.5평~2평 기준)에 대해서는 적절하다는 의견이 50%, 비교적 넓다는 의견이 10%인 반면, 40%가 비교적 좁다는 의견을 제시했다.

〈표 27〉 사무실배치 만족도

(%)

설 문	척 도					합 계
	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	
① 오피스레이아웃	-	11.1	44.4	33.3	11.1	100
② 워크스테이션	5.3	10.5	63.2	21.1	-	100

② 물리적 사무환경

사무에 영향을 미치는 물리적 사무환경요소에는 채광, 조명, 색채, 온·습도, 공기조절, 소음 등이 있다.

물리적 사무환경 중 채광과 조명에 대해서는 보통(30%) 이거나 대체로 적절(50%)하다는 의견을 냈으나 온도에 대해서는 60%가 부적절하다는 의견을 제시했으며, 특히 여름을 부적절한 계절로 들었다. 또, 습도에 대해서는 보통 40%, 적절 35%의 의견을 제시했다.

〈표 28〉 물리적 사무환경 만족도(Q70)

(%)

설 문	척 도					계
	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	
① 채광과 조명(300Lux기준)	10	40	30	15	5	100
② 온도(여름 25℃, 겨울 18~20℃ 봄가을 22~23℃)	5	20	15	45	15	100
③ 습도(50~60%)	5	30	40	20	5	100

Ⅲ. 要約 및 改善方案

1. 研究結果의 要約

D대학의 행정시스템은 전형적인 학교행정조직 編制(교무, 학생, 서무 등)하에 20년 역사에 걸맞게 비교적 성숙되고 안정되어 있다고 할 수 있다. 행정제도와 규정, 업무프로세스, 각종 서식 등이 비교적 잘 정비되어 있고 업무전산화가 어느 정도 완료되어 행정효율화를 가속시킬 것으로 본다. 다만 시대변화에 탄력적으로 대응하려면 좀더 혁신적이고 창의적인 행정을 지향해야 할 것으로 본다.

1.1 D대학 행정시스템의 診斷

① 인적구조는 대체로 건설하나 능력개발이 요구된다.

사무직의 경력분포상 40%가 경력 5년 미만의 젊은 계층으로 구성되어 있고, 35%가 6년 이상 15년 미만의 중간경력자, 경험이 풍부한 16년 이상의 경력자를 25%나 보유하고 있어 조직 자체가 대체로 건설하다. 따라서, 能力開發과 動機附與로 정예화 시킨다면 현재보다 생산성을 높일 수 있는 여지가 충분히 있다고 본다.

② 조직구성원 상호관계 및 직장생활 만족도가 비교적 높다.

사무직의 만족도 중 직원상호관계 및 부서간의 관계가 비교적 원만하며, 그 외에 담당업무, 상사 및 동료관계에 대한 만족도가 비교적 높아 적절한 동기부여만 시킨다면 현재의 침체된 조직분위기를 호전시켜 能動的이고 凝集力 있는 조직을 만들 수 있다고 본다.

③ 인적자원관, 인사고과관, 인사이동관이 비교적 건전하다.

첫째, 사무직의 인적자원에 대한 평가척도가 높고(〈표 31〉) 성실성과 인간관계를 선호하는 건전한 인적자원관을 갖고 있으며, 성실형 인적자원을 많이 확보하고 있다.

둘째, 인사고과를 공정하게 실시하고 적정배치 및 이동·승진, 성과급 등의 목적에 맞게 활용한다면 인사평가가 필요하다는 긍정적인 인사고과관을 가지고 있다.

셋째, 직무순환을 위한 배치전환시기는 3~4년이 적절하며, 연공주의에 능력주의를 가미한 절충주의를 선호하는 합리적이고 건전한 인사이동관을 가지고 있다.

④ 직무 및 보수에 대한 만족도가 비교적 낮다.

자신이 수행하는 직무가 동료직원에 비해 많고 수행직무에 비해 권한과 책임·의무가 상대적으로 크다고 생각하고 있다. 또, 현재 자신의 공헌도에 비해 대우가 만족스럽지 못하다고 느끼고 있으며, 타조직(타 대학, 기업체 등)과 비교할 때 상대적 빈곤감을 가지고 있어 조직균형관(공헌≤유인)이나 이직관에 영향을 미치고 있다.

⑤ 상위육구(존경의 육구, 자아실현육구)가 높고 보수적 성향이 강하다.

신분상의 이유, 직책상의 이유, 보수상의 이유 등으로 구성원의 65%가 이직의사를 가지고 있는데 이는 구성원들의 상위육구가 높은 데 원인이 있다. 또, 큰 변화를 싫어하고 안정을 희구하는 보수적 성향이 강하여 조직을 혁신시키는 데 심리적 장애 요인으로 작용될 수 있다.

1.2 D대학 행정시스템의 問題點

D대학은 오랫동안 전형적인 Line & Staff 조직을 기본으로 한 3과(교무, 학생, 서무)편제 하에서 조직의 큰 변화나 혁신의 기회가 없었다. 또, 구성원들은 타성에 젖어 보수적 성향을 띠게 되었고 조직분위기는 침체되어 있어 행정능률의 향상을 기할 수 없음은 물론 환경변화에 탄력적으로 대응하기 어렵게 되었다.

특히, 다음과 같은 구조적 문제점은 업무시간을 지연시켜 행정의 효율성을 저하시키는 물론 구성원의 사기저하 및 육구불만을 증폭시켜 전체적인 직무 만족도를 감소시키는 요인으로 작용될 수 있어 이의 개선이 시급히 요청된다.

① 조직구조상의 문제점

- 행정조직 편제(구조 및 직제)가 부적절하다.
- 결재단계가 많고 관리자들의 의사결정이 신속하지 못하다.
- 조직운동과 지휘 및 감독상의 문제가 있다.

- 구성원들이 동기부여가 안 되어 사기 및 조직분위기가 저하되어 있다.
- 사무분장과 단위 업무 프로세스가 불합리하다.

② 조직운영 및 지휘상의 문제점

- 부서배치 및 사무분장에 있어 전문화원칙의 고려가 미흡하다.
- 명령일원화원칙의 적용 미흡으로 책임의 일관성 및 지휘·명령계통의 혼선이 일어난다.
- 계층별로 하위자에게 적절히 권한이 위양되어져야 사기증진과 창의성이 발휘되는데 대체적으로 이러한 권한위양원칙의 적용이 미흡하다.
- 구성원들의 상위욕구(존경욕구, 자아실현욕구)가 비교적 크고 관리자들의 권한 및 지휘 능력(리더십) 미흡으로 구성원들을 제대로 동기부여 시키지 못하고 있다.
- 조직분위기, 결재방법, 부처이기주의 문제로 커뮤니케이션이 비교적 원활하지 못하다.

③ 인사관리상의 문제점

- 인력의 적정배치 미흡으로 부서별 인력불균형 및 개인별 업무불균형 현상이 초래된다.
- 주기적 직무순환 및 적재적소배치 미흡으로 직장훈련(OJT) 및 능력개발이 안 되고 있다.
- 인사고과 기준 및 방법이 미흡하고 활용 목적이 제한되어 있으며, 부서장의 인사고과권이 미흡(지휘·명령권 결여)하다.
- 인사고과, 임금관리, 이동·승진의 기초가 되는 직무평가와 직무분석이 미흡하다.
- 승진적체와 부서이기주의가 만연되어 있다.

④ 사무관리상의 문제점

- 일부 구성원의 사무능력(규정과 품의제도에 대한 숙지도)이 결여되어 있다.
- 업무편람의 작성과 활용이 미흡하다.
- 물리적 사무환경 중 사무실배치와 사무실 온도(하절기)가 부적절하다.

2. 改善方案

앞서 지적한 D대학 행정시스템상의 문제점 즉, ① 조직구조상의 문제점, ② 조직운영 및 지휘상의 문제점, ④ 인사관리상의 문제점, ⑤ 사무관리상의 다양하고 복합적인 문제점 등을 종합적으로 개선하고 행정효율성을 극대화하기 위해서는 부분적인 개선보다는 혁신적인 방안을

강구하여 새로운 패러다임을 설계해야 소기의 성과를 거둘 수 있다고 본다.

이러한 전제하에 현행 조직편제와 직제를 과감히 통폐합하고 하부조직을 팀제로 개편하는 혁신적인 개선방안을 제시하고자 한다.

2.1 조직구조상의 改善方案

2.1.1 조직편제를 1실 5처로 개편한다.

조직의 기본구조는 Line & Staff 구조로 하되 현행 전통적 1실 3과(기획실, 교무과, 학생과, 총무과) 및 부속기관(도서관, 전자계산소, 박물관 등) 편제를 1실 5처로 개편하는 것이 바람직하다.

업무관련성이 매우 많은 교무과와 학생과를 통합하여 「학사지원처」로, 부속기관으로 치우쳐 타부서와의 균형과 업무능력의 한계가 있는 도서관과 전자계산소를 통합하여 「학술정보지원처」로, 그리고 산학협동 및 취업보도를 강화하기 위해서는 「산학협력처」의 신설이 불가피하다.

또한, 기획조정능력을 강화하고 지속적인 개혁업무를 수행하기 위해서는 「기획실」의 정상화와 업무개편이 불가피하고, 기존의 총무과를 「사무지원처」로 개편함으로써 인력활용과 업무효율성을 극대화할 수 있으며, 예산절감과 지휘감독상의 일관성을 기할 수 있다.

〈표 29〉 새 조직편제와 부처별 주요 업무영역

부처명	주요 업무영역	비 고
기획관리처	기획, 예산, 인사, 발전계획, 조직개혁, 대외 협력, 홍보, 발전기금, 국제교류, 의전 등	개편
산학협력처	산학협동, 취업지도, 현장실습, 실험실습, 기술협력 및 연구용역 등	신설
학사지원처	교무, 수업, 학적, 입시, 산업체위탁교육, 2부민원, 장학, 후생복지, 학생지도 등	교무과, 학생과 통합
사무지원처	서무, 회계, 경리, 시설, 관리업무 등	개편
학술정보지원처	시스템 개발/운영, 정보통신, 행정·교육지원, 수서 및 정리, 열람, 교육연구지원 등	전자계산소, 도서관 통합

2.1.2 직제를 처장제로 개편한다.

처장제는 大部大課의 실현이다. 또, 하부조직을 팀제로 개편하기 위해서는 군소부서를 대부

대과로 개편해야 인력활용의 유연성과 기동성을 높일 수 있다.

전국 전문대학의 약 70%가 처장직제로 이미 개편되었거나 개편을 추진하고 있으며, D대학과 규모가 비슷한 5천명대 대학 93%가 처장직제를 시행하고 있어 타교와의 형평성 및 조직 위상제고 차원에서 도입이 검토돼야 할 것이다.

2.1.3 하부조직을 과편제에서 팀편제로 개편한다.

팀조직은 수평조직의 대표적 형태로 신세대, 新經營에 적합하며, 가치관의 변화에 대응하기 위한 조직형태로 영리를 목적으로 하는 기업체에 적합한 조직형태라고 할 수 있다. 따라서, 공조직인 대학 행정조직을 팀제로 전환하는 문제는 여러 가지 여건상(연공서열과 위계질서를 중요시하는 정서, 다기능 전문가양성 미흡, 팀조직에 대한 부정적 인식, 정보공유 인프라 미흡, 상 위욕구 등) 적절치 못하며 시기상조라고 볼 수도 있다.

그러나 작금의 상황에서 전통적 관료형 조직의 한계극복, 관료주의화된 의식구조의 개혁, 구태와 답습에 의한 모방행정의 개혁, 승진적체 해결, 학습조직화를 지향하는 한편 미래의 전문가 시대, 창조의 시대, 고객중시시대에 대비하여 組織革新의 차원에서 팀제 도입을 신중이 고려해 볼만하다.

각 부처별 팀조직의 범례는 다음과 같으며, 각 부처 및 팀별 주요 업무분장은 <부록 3>과 같다.

<표 30> 각 부처별 팀조직의 범례

부처명	주요 팀 명칭	비 고
기획관리처	기획예산팀(기획팀), 대외 협력팀(홍보팀)	
산학협력처	산학협동팀, 취업정보팀, 실습지원팀	취업정보센터는 취업팀 소속
학사지원처	학사팀, 학적팀, 후생복지팀, 학생지도팀	종합민원센터는 학적팀, 의무실은 후생복지팀 소속
사무지원처	총무팀, 경리팀, 관리팀	
학술정보지원처	전산지원팀, 도서관리팀, 학술연구지원팀	

① 팀제 도입의 전제조건(성공요인)

- 팀제 도입의 성패는 구성원의 공감대형성과 의식변화가 관건이 된다. 이를 위해서는 충분한 타당성 검토와 주도면밀한 준비과정을 거쳐야 하며, 여론수렴과 분위기 조성을 위한 公聽會 및 意識教育이 선행되어야 한다.

- 팀의 수는 고정적인 것이 아니라 부서별 업무량이나 업무의 특성에 따라 2~5개의 범위 내에서 신축성 있게 재편하며, 팀장은 연공서열식이 아니라 능력에 따라 선임하고 사안에 따라 교체할 수 있어야 조직의 유연성과 기동성을 발휘할 수 있다.
- 중요한 전략(정책)적 의사결정문제를 제외하고는 팀의 능력에 따라 팀장 또는 부서장에게 권한을 대폭 위양(위임전결권 부여)해야 한다. 정확한 판단에 의한 의사결정의 신속화는 창의성 발휘, 사기양양으로 경쟁력 강화에 도움이 되고 책임행정을 구현할 수 있다.
- 부서장에게 팀장 지명권과 인사고과권(지휘명령권 강화)을 부여해야 한다.
- 공정한 인사고과의 실시와 팀의 공헌에 대한 유인(상여, 표창, 인정, 고과반영 등)을 반드시 제공해야 한다.
- 기존의 上意下達式 지휘통제방식을 가급적 지양하고 목표관리(MBO : Management By Objectives)나 제안제도를 적극 활용해야 한다.
- 경영진의 강력한 추진 의지가 있어야 하며, 팀제 개편을 위한 사전준비와 조정, 교육, 가이드를 담당할 추진 전담부서를 설치하여 일관성있게 추진해야 성공을 거둘 수 있다.

② 기타 제안사항

- 취업정보센터는 취업팀에, 종합민원센터는 학적팀에, 의무실은 후생복지팀에 소속시키는 것이 효율적이다.
- 각 팀장은 사무직으로 선임하되 대외협력팀장, 산학협동팀장, 학생지도팀장, 학술연구지원팀장 등은 업무 특성상 교수로 임명하는 것이 효과적이라고 본다.
- 각 팀장은 기존의 과장급 이상의 직무수행 권한과 책임이 다르므로 그에 상응하는 예우가 따라야 된다고 본다.
- 원활한 의사소통과 팀웍을 위해 팀장은 반드시 팀원과 같은 사무실에서 근무해야 효과적이며, 차후 통합사무실이 마련되면 부처장도 함께 근무하는 방안을 강구해야 할 것이다.
- 분위기 조성을 위해 1~2차의 공청회와 2~3차의 의식교육을 실시한다.
- 전교직원은 근무중 명찰, 또는 신분증을 패용한다. 명찰 패용시는 3C(고객, 경쟁, 변화) 운동에 대한 표어, 팀 명칭을 새겨 넣는다.

③ 팀제 시행상 예상되는 문제점

- 결재단계의 단축으로 리스크가 증대될 수 있다. 유능하고 리더십이 탁월한 부서장 및

팀장(다기능 전문가)의 등용과 양성이 관건이 된다.

- 연공서열을 무시한 팀장 등용, 직위(계장, 과장)의 해제로 인한 심리적 박탈감 등이 조직 불만이나 사기저하 요인으로 대두될 수 있다.
- 부서장이나 팀장의 지휘능력이나 관리패턴에 따라 조직분위기 및 성과에 미치는 영향이 크며, 특히 지휘자의 의식이 확고하지 못한 경우 상당한 심리적 저항과 조직불만이 야기될 수 있다.
- 권한위양의 정도나 팀의 평가제도가 미흡하면 동기부여, 리더십, 커뮤니케이션에 악영향을 미칠 수도 있다.
- 제도가 정착될 때까지는 업무의 혼란과 지휘상의 상당한 혼선이 예견되며, 특히 도입초기(약 6개월~1년간)에는 많은 문제점이 야기되고 오히려 생산성이 떨어질 수도 있다.

2.2 지휘 · 감독상의 개선방안

2.2.1 모티베이션 증진을 위해 경영자나 관리자가 정책적 배려와 관심을 기울여야 한다.

구성원들을 동기부여 시키기 위해서는 보수의 증대, 사회적 지위, 안정감, 직무 및 집단의 매력성, 성장의 기회, 보람있는 일, 개인적 권한과 영향력, 개인적 배려, 자신의 직무에 대한 발언권, 공정하고 진지한 감독 등 모티베이션 증진을 기할 수 있는 문제에 대해서 경영자나 관리자가 정책수립이나 지휘감독상에 최대한 배려와 관심을 기울여야 한다.

특히, D대학 구성원들은 존경의 욕구나 자아실현욕구가 매우 크기 때문에 이점을 염두에 두고 지휘 · 감독을 하여야 할 것으로 본다.

2.2.2 리더십 향상을 위한 노력과 지휘 · 감독 스타일을 개선해야 한다.

리더십은 경영 자체와 동일시할 만큼 조직관리에 있어 매우 중요하다. 조직을 과학적이고 효과적으로 관리하기 위해서는 리더의 자질향상을 기하고 나아가 리더의 관리패턴, 리더십유형 등을 이상형에 맞게 지속적으로 개선시켜 나가야 한다.

- 리더가 지휘를 할 때에는 지휘의 기본원칙(목적조화의 원칙, 명령일원화의 원칙, 직접 감독의 원칙, 감독기술의 원칙)을 염두에 두고 지휘감독을 하여야 한다.
- 리더 스스로가 추진력과 지구력, 결단력, 설득력, 책임감, 지적 · 기술적 능력 등의 기본적인 자질 향상을 위해 노력해야만 한다.
- 리더는 3가지 기본조건, 즉 미래에 대한 비전, 인간적 신뢰성, 구성원들로부터 지지를

인도록 노력하여야 한다.

- 리더의 4가지 관리패턴(독선적 전제형, 온정적 전제형, 상담형, 집단참가형)중 독선적 전제형이나 온정적 전제형의 관리방식은 권위주의적인 관리방식으로 구성원을 동기부여 시키기 어려워 생산성을 기대할 수 없다. 건전하고 성공적인 리더가 되기 위해서는 상담형이나 집단참가형의 관리스타일을 지향해야 한다.
- 리더의 4가지 행동유형(방임형, 업적지향형, 컨트리클럽형, 중용형, 이상형) 중 인간과 업적에 최대한 관심을 갖는 이상형이나 중용형을 지향해야 한다.

2.2.3 커뮤니케이션 환경과 방법을 개선해야 한다.

구성원들의 활동을 서로 조정하고 정보교환을 통하여 업무능률과 사기증진을 꾀하기 위해서는 커뮤니케이션 환경과 방법을 개선해야 한다. 조직의 원활하고 효율적인 커뮤니케이션을 위해 다음과 같은 요소들이 중요한 관리요소가 될 수 있다.

① 지시·명령·전달 방법을 개선한다.

- 담당자에게 그가 맡은 직무에 대해 충분히 알게 함으로써 직무가 요구하는 바를 이해하게끔 하고 업적이나 장·단점 등을 반드시 피드백한다.
- 커뮤니케이션 경로를 수직형(Y형, 사슬형)에서 수평형(수레바퀴형, 원형, 전체연결형), 대각선형, 비공식적 네트워크까지 다양화할 필요가 있으며 장애요인(매체, 여과, 선택적 지각, 감정상태, 매체간 불일치 등)을 최소화한다.
- 수시로 지시·명령·전달하며 복잡한 사안은 반복한다.
- 조직학습과 토론, 협의를 위해서는 원탁회의를 생활화하는 것이 효과적이다.

② 보고·제안·설명방법을 개선한다.

- 예외적인 일, 중요한 일만 선택하여 보고한다.
- 정보의 양과 질을 낮추어 핵심만 보고한다.
- 정보의 양이 많을 때는 우선 순위를 정하여 순서대로 한다.
- 권위주의 분위기를 쇠신한다.
- 제안제도나 상담제도를 활용한다.

③ 커뮤니케이션 환경여건을 개선한다.

커뮤니케이션의 매체, 네트워크 등 조직커뮤니케이션 과정은 사실 커뮤니케이션 당사자들에 의해서 결정된다기보다는 조직여건에 의해 지배되는 경우가 더 많다.

예를 들어 조직분위기, 조직문화 및 사풍, 조직의 구조(structure), 사무실 배치(layout) 및 워크스테이션, 매체 등은 한 조직의 커뮤니케이션에 영향을 주는 중요한 환경요소가 된다. 그러므로 조직 커뮤니케이션 개선을 위해서는 이러한 요소를 총체적으로 감안하지 않는다면 개별적 접근으로는 그 개선이 어렵다고 보아야 한다.

2.2.4 權限委讓으로 조직의 체질개선과 활성화를 도모해야 한다.

많은 권한을 상위자가 끌어안고 있는 官僚的인 조직체질은 풍파가 일지 않는 대신 활력이 없다. 권한위양은 상위자가 수행하는 업무를 하위자에게 넘겨줌으로써 상위자는 보다 더 중요한 전략적 업무를 수행할 수 있고 하위자는 상위자의 고부가가치 업무를 수행하는 동시에 차하급자에게 권한을 내려 주어 전체적으로 경영효율을 증대시키자는 것으로 현대 조직의 경영혁신 변수로 강조되고 있다.

- 상부에 매사 결재를 요청하던 안건들을 하부에 적절히 위양을 해줌으로써 사무절차를 간소화시키며, 결재 전 사전협의 등 부수 업무절차가 감소된다.
- 권한위양은 자유재량권을 충분히 주게 되므로 권한위양을 받은 사람은 행동이 주체적이고 사기가 향상됨에 따라 조직의 체질개선과 조직풍토를 바꿀 수 있는 것이다.
- 조직개혁과 함께 행해지는 권한위양은 비대화된 조직을 간소화·활성화시키며, 아울러 의사결정의 신속화도 기할 수 있다.

2.3 인사관리상의 改善方案

2.3.1 職務分析과 職務評價를 실시해야 한다.

합리적인 인사관리는 직무와 사람에 대한 체계적인 이해가 있어야만 과학적인 인사관리를 수행할 수 있다. 즉, 인간이 경영조직 속에서 어떠한 일을 하며, 그가 담당하고 있는 직무가 적성에 적합한 것인지, 그리고 그가 직무수행자로서 적합한 자질을 가지고 있는가를 파악하여야 하는 데 이를 위해 職務分析을 실시해야 한다.

직무분석의 결과 산출되는 직무기술서와 직무명세서에는 채용, 이동, 승진 등의 기준이 되며, 인사고과, 교육훈련 임금관리, 업무개선의 기초가 된다.

한편, 職務評價는 직무기술서와 직무명세서에 의하여 조직내의 각종 직무의 중요성, 곤란도, 위험도 등을 비교·평가함으로써 조직 전체층에 있는 각종 직무간의 상대적 가치를 결정할 수 있다. 또, 직무평가를 통하여 직무의 상대적 가치를 결정함으로써 직무급제도의 확립, 우수 인력을 확보할 수 있는 임금체계의 확립, 직무의 상대적 가치와 유용성의 결정자료를 제공할

수 있다.

2.3.2 인사고과의 방법을 客觀化·多樣化해야 한다.

人事考課는 구성원의 근무능률을 향상시키고 동기유발을 형성하는 데 매우 중요한 역할을 하고 있다. 인사고과의 결과를 상벌시행의 기초자료(상여금, 승급, 해직순위 등의 결정)로 사용하던 전통적인 인사고과관을 지양하고 미래지향적인 입장에서 개인의 육성과 적재적소에 배치, 적극적인 능력개발과 교육훈련지도, 성취동기부여, 배치전환, 조직개발 등의 목적으로 활용하는 것이 바람직하다.

따라서, 인사고과자와 고과방법을 客觀的이고 多樣化해야 한다. 인사고과자는 상사에 의한 고과를 기본으로 하되 자기고과, 동료에 의한 고과, 하위자에 의한 고과방법을 보충적 방법으로 활용하면 더욱 공정성과 효과를 거둘 수 있다. 또, 인사고과 방법에 있어서도 서열법, 강제할당법, 평정척도법, 대조표고과법, 서술식고과법 등 다양한 고과 방법이 있으므로 반드시 2가지 이상의 고과방법을 병용하는 것이 客觀性을 높일 수 있다.

2.3.3 직무순환과 능력개발을 위해 人事異動을 적기에 실시해야 한다.

인사이동은 조직에서 직위의 위치를 변동시키며, 채용, 배치, 승진, 육성 등의 인사관리과정을 일관하는 행위로서 조직에 활력을 불어넣어 침체된 조직을 동기부여 시킬 수 있으며, 개인에게는 자아발전육구의 충족과 능력개발을 시킬 수 있어 그 의미가 매우 크다고 할 수 있다.

인사이동의 최적 기준은 없으나 직무의 특성 및 전문성 등을 고려하여 합리적으로 결정하되 일반적으로 단순직무의 경우는 2~3년, 전문성이 요구되는 직무의 경우는 3~4년을 기점으로 배치·이동을 시켜야 바람직하다고 본다. 그리고 인사이동시에는 인사이동의 기본원칙(적재적소주의, 실력주의, 인재육성주의)을 가급적 준수해야 효과적이다.

2.4 사무관리상의 改善方案

2.4.1 쾌적한 事務環境을 조성해야 한다.

사무처리의 간소화, 표준화, 과학화 못지 않게 사무실에서 근무하는 사무요원들이 심리적으로 안정되고 생리적으로 쾌적한 상태에서 일할 수 있는 적절한 환경을 조성해 주는 것은 매우 중요한 문제라 할 수 있다. 즉, 사무실 환경이 양호하면 작업자의 만족도가 높아지고 이로 인해 작업의 성취도가 향상된다고 본다. 따라서, 사무원의 건강보호와 사무능률의 향상을 위해서는 사무수행에 영향을 미치는 모든 주변환경과 사무실배치, 채광과 조명, 색채, 적당한 온도 및 습

도 등을 최적으로 만들어 쾌적한 사무환경을 조성하여야 한다.

특히, 사무실에서 일하는 사람에게 가장 큰 영향을 주는 요인 중에 하나는 온도와 습도이다. 부적당한 온도와 습도는 사무원들의 근무의욕을 저하시킨다. D대학 행정부서의 경우 동절기에는 난방에 큰 문제가 없으나 하절기의 냉방시설 미흡으로 근무여건이 어려운 점을 감안하면 이의 개선이 시급하다고 하겠다.

2.4.2 오피스레이아웃은 '대실주의(통합사무실화)'를 지향해야 한다.

오피스레이아웃(office layout)은 사무실내에 있어서 가장 능률적으로 작업이 이루어질 수 있도록 사무실의 분할, 비품 및 기구를 적절하게 배치하여 사무처리의 흐름이 정확·신속 및 효율적으로 수행될 수 있도록 하고, 동시에 사무실이 지적 생산의 장으로서 커뮤니케이션이나 의사결정이 효과적으로 될 수 있도록 한다.

행정기관의 각 사무실은 건물구조·조직·업무 및 인원 등을 고려하여 배치하되, 업무처리 흐름의 원활화, 관련부서의 인접배치, 민원인의 출입편의 및 대사무실화가 이루어지도록 해야 하며, 특히, 다음과 같은 원칙을 지켜 배치해야 행정의 효율성을 높일 수 있다.

- 부서의 배치는 대사무실주의(큰방주의)를 채택한다.
- 사무처리 흐름을 직선화한다.
- 업무상 관련이 깊은 부서는 가능한 인접배치한다.
- 내방객이 많은 사무실은 건물 출입구에 배치한다.
- 장래의 확장을 고려해서 탄력성 있는 공간을 확보한다.
- 사무기기의 도입을 염두에 두고 사무실을 배치한다.

IV. 結 論

21세기의 환경변화는 어느 누구도 예측하기 어렵다. 즉, 미래에 대해 우리가 알 수 있는 것은 '미래는 불확실하다'는 것뿐이다. 그러나 20세기말인 오늘의 변화속도는 어느 정도 감지할 수 있다. 그 특징은 '경영체간 경쟁의 심화', '세계시장의 블록화', '지구환경보호' 등으로 요약할 수 있으며, 특히 정보화사회의 진전으로 인한 산업구조의 변화 등은 경영체의 패러다임을 바꾸지 않으면 안 되게 하고 있다. 피터 드러커 교수는 이를 '변혁의 시대'라고 표현하고 있으며, 마이클 해머 교수는 「리엔지니어링과 기업혁명」에서 앞으로의 시대를 '3C(change, competi-

tion, customer)의 시대' 라고 말하고 있다.

과거 조직이 효율성을 달성하기 위해 관리·통제의 중요성을 강조했다면, 이제는 조직의 효과성을 추구하는 비전, 전략, 지원을 중시하는 개념으로 바뀌고 있다. 조직구조도 조직원의 성실성을 바탕으로 하는 기능중심의 계층별조직(피라미드조직)에서 창조성을 중시하는 수평적 조직(flat organization))으로 변화하고 있다.

본 연구는 이러한 시대적 상황하에서 D대학의 행정시스템 혁신을 통한 경쟁력제고에 연구 목적을 두고 문헌연구, 실증연구 사례연구를 병행한 결과 조사 표본대학 및 D대학의 조직·인사·사무관리분야에 여러 가지 장·단점과 문제점이 도출되었다.

이러한 진단결과를 종합정리하고 이를 근거로 D대학 행정시스템의 효율화방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직구조상의 개선방안

- 조직편제를 1실 5처로 개편한다.
- 직제를 처장제로 개편한다.
- 하부조직을 과편제에서 팀편제로 개편한다.

둘째, 지휘·감독상의 개선방안

- 모티베이션 증진을 위해 경영자나 관리자가 정책적 배려와 관심을 기울여야 한다.
- 리더십향상을 위한 노력과 지휘·감독 스타일을 개선해야 한다.
- 커뮤니케이션 환경과 방법을 개선해야 한다.
- 권한위양으로 조직의 체질개선과 활성화를 도모해야 한다.

셋째, 인사관리상의 개선방안

- 직무분석과 직무평가를 실시해야 한다.
- 인사고과의 방법을 객관화·다양화해야 한다.
- 직무순환과 능력개발을 위해 인사이동을 적기에 실시해야 한다.

넷째, 사무관리상의 개선방안

- 쾌적한 사무환경을 조성해야 한다.
- 오피스레이아웃은 '대실주의(통합사무실화)'를 지향해야 한다.

본 연구의 수행상 여러 가지 제약요소가 많아 충분한 연구를 수행하지 못한 점을 자인한다. 조직시스템 혁신에 초점을 맞추다 보니 인사관리분야 중 인사고과방법, 직무분석 및 직무평가 방법, 인사이동 및 능력개발에 관련된 연구, 사무관리분야 중 문서관리의 간소화, 표준화, 과학화 분야에 관한 연구, 그리고 팀제도 운영방법에 관한 연구는 변죽만 울린 정도였으므로 이 분

야의 연구가 반드시 후속되어야 할 것으로 본다.

또한, 시간관계상 모델대학 벤치마킹을 심층적으로 하지 못하였으며, 수집된 자료를 충분히 정리하지 못하였다. 그러나 연구기간 중 수집한 각 대학의 소중한 자료들은 행정실무과정에 많은 참고가 되어지리라 믿는다.

끝으로, 우리보다 경영을 더 잘 해왔던 기업들이 왜 그 동안 애지중지 해오던 관리방식을 과감하게 청산하고 혁신을 위해 몸부림치는가를 곰씹어보고, 그 일련의 몸부림들 속에서 소중한 교훈을 얻어 他山之石으로 삼아야 할 것이다. 혁신은 일종의 모험이며, 갈등과 불만이 수반된다. 발전을 위해서는 다소의 불편과 위험을 감내할 수밖에 없는 것이다. 그러나 아무리 좋은 개혁프로그램도 도입목적이 불명확하거나 경영자와 구성원의 인식이 부족하고 공감대 형성이 미흡하면 결코 성공할 수 없다 점을 간과해서는 안 될 것이다.

參 考 文 獻

1. 김세중(1997), 최신 사무관리론, 광명출판사.
2. 김세중 외(1999), 경영학원론, 무역경영사.
3. 김식현(1998), 인사관리론, 무역경영사.
4. 김은홍 외(1997), 경영정보시스템, 다산출판사.
5. 박준하(1997), "경영혁신 추진조직의 효과적인 설계에 관한 상황적 분석," KAIST.
6. 백방선(1998), 경영학원론, 무역경영사.
7. 안상열 외(1998), 현대경영학원론.
8. 오재인 외(1997), 경영과 정보시스템.
9. 임창희(1998), 조직행동론, 학현사.
10. 임창희·가재산(1997), 한국형팀제, 삼성경제연구소.
11. 장세진(1998), 경영전략, 박영사.
12. 한재민(1998), 경영정보시스템, 학현사.
10. Ansoff, H.A., *Corporate Strategy : An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*(McGraw-Hill, 1965).
11. Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*(Harvard University Press, 1938).
12. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*(New York : McGraw-Hill, 1960)
13. G.B. Davis and M.H. Olson, *Management Information System : Conceptual Foundations, Structure and Development*, 2nd ed.(McGraw-Hill, 1985).
14. H. Koontz. and H. Weihrich, *Management*, 9th ed.(McGraw-Hill, Inc., 1980).
15. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1973).