

경쟁인가 전쟁인가

기업들이 경제활성화를 위한 정책개발에 전력투구를 하고있다. 그러나 우리 경제는 아직도 깊은 잠속에서 깨어나지 못하고 있다. 정부를 비롯한 각 경제단체와 개별기업들이 산업 성장계획을 축소 조정하면서까지 목표달성에 총력을 기울이고 있으나, 경제성장과 무역수지 개선은 아직도 게걸음이다.

기업이 국민경제 재화를 창출하면서 산업성장을 실현하기 위해서는 경영혁신을 통한 가치 실현으로 산업성장을 주도하면서 조직의 기능활성화와 인력개발을 촉진하여야 한다.

기업의 가치는 조직속에서 응축되어 나오고 조직원들이 그 가치를 활성화 시킬 수 있기 때문에 조직기능이 매우 중요시 되고 있다.

동태적인 조직이 필요하다.

그렇다면 우리나라 기업의 조직 구조는 어떠한 형태로 구성되어 있는가. 회사규모와 사업, 업종, 경영자의 경영스타일에 따라 여러 가지로 구분할 수 있다.

그러나 대부분 라인 조직기능으로 운영되고 있는 중소기업과 직능전문화의 원칙에 따라 업무내용 또는 숙련 단위별로 기능을 구분하여 동일직무만을 담당케 하는 직능별 조직 형태를 갖춘 중견기업, 산업 성장과정에서 기업규모의 확대에 따라 제품별 지역별, 사업단위별로 조직기능을 구분하여 수행하게 되는 사업부제 조직은 대기업군에서 주고 채택하여 운영하고 있다.

이들 조직의 기능은 동태적이라기보다는 정태적인 성격을 갖춘 조직들이다. 의사결정 과정이 하향 지향적으로 운영되고 있어 하부조직의 의사가 경영정책과정에 반영되기란 참으로 어렵다.

그러나 20세기 후반부터 산업환경이 급격하게 변화되면서 조직기능의 활성화가 요구되고 있다. 라인기능을 통한 종단적인 의사결정과정과 직무전문화 원칙만을 고집해서는 산업환경의 변화과정에 조직의 기능이 적응할 수 없게 되었다.

이러한 시기에 새롭게 생겨난 조직이 프로젝트 조직이다. 프로젝트 조직

은 사업부제 조직이 사업단위 기준에 따라 종단적인 라인 시스템 체계속에서 직능전문화가 기능을 수행할 수 있게끔 구성되어 있는 조직을 횡단적으로 결합하여 의사결정 과정을 통합하고자 한 조직형태이다.

프로젝트 조직은 한때 우리나라 그룹기업 대부분에 수용되어 문어발식 사업 영역 확장에 일조한 조직구조이다. 그러나 프로젝트 조직도 오늘에 이르러서는 그 조직기능과 역할이 한계점에 다다르게 되었다. 산업투자가 위축되고 있는 오늘날의 경제구조에서는 프로젝트 조직의 운영은 조직의 글로벌화를 촉진하여 내실있는 감량경영체제 운영에 많은 장애요인으로 작용하게 되었다.

이러한 조직구조의 기능과 산업환경의 급격한 변화조류 속에서 우리나라 기업들은 21세기 창조를 위한 경영혁신 운동을 새롭게 전개하고 있다. ‘기업체질 개선과 업무효율화 운동’, ‘인재개발과 경영혁신운동’, ‘21세기 비전을 위한 업종전문화 전략’, ‘직능평가제도와 신 인사제도 구축’, ‘사무혁신과 정풍운동’, ‘고객만족과 기업문화가치 혁신운동’ 등 각 기업들이 제창하는 구호들만 보더라도 기업들의 변화 몸부림이 얼마나 절실한가를 가히 짐작할 수 있을 것 같다.

기업이 국제 경쟁력을 회복해가면서 지속적 성장으로 21세기를 향한 새로운 경영전략 수립에 혼신의 힘을 기울이고 있으나 다음과 같은 문제점들이 제기되고 있어 기업 조직의 기능 촉진에 장애요인으로 되고 있다.

첫째, 산업환경구조에 신속히 적응 또는 대응하지 못하는 조직 구조와 기능의 문제점

둘째, 국내·외 사회 경제적 환경변화 과정을 예측하고 새로운 경영전략을 수립하지 못한 기업인력의 자질과 직무능력의 문제점

셋째, 어려운 경제환경을 노사가 화합하여 일치단결된 모습으로 위기를 극복하지 못하는 기업문화가치의 부재현상 등이다.

이러한 문제요인들을 개선하여 경영혁신운동을 추진하기 위해서는 조직 기능 활성화와 조직원의 직무능력의 향상으로 국내·외 정치경제적 산업환경 구조의 기능변화에 신속히 적응할 수 있는 21세기 초우량 선도기업으로 성장을 추구하여야 한다.

기업의 21세기의 초우량 기업으로 자기 변화를 실현하기 위해서는 자가진단 과정을 거치면서 새로운 변화를 진행하여야 한다. 자가진단을 통해

현재의 조직기능과 중장기적인 경영전략 내용을 검토하면서 산업환경변화에 적응할 수 있는 기업체질을 구축하여야 한다.

자가진단의 업무진행절차와 방법

기업이 자기조직을 진단하고 분석 평가하기란 그다지 어렵지 않다. 자기기업의 특성과 조직기능 주요 문제점을 그 기업 조직원이 어느 누구보다 더 잘 알고 있기 때문이다. 그들이 알고 있는 조직기능과 주요 문제점에 분석 기법과 평가시스템만을 적용하게 되면 문제의 핵심에 쉽게 접근하여 해결방안을 찾을 수 있다.

기업이 자가진단을 하기 위해서는 어떠한 기준과 원칙에 따라 진단업무를 수행하게 되는가? 자가진단업무를 수행하기 위해서는 다음과 같은 업무진행 절차와 방법을 따라야 한다.

첫째, 자가진단 목적을 명확히 설정하여야 한다.

조직의 자가진단 목적에는 여러 가지가 있다. 신 조직구조의 설계와 잠정정원의 산정, 직능평가제도와 승진승급제도 설계, 직능임금제도와 사무혁신운동 등 여러유형의 분석 목적들이 있다.

둘째, 자가진단팀을 구성한다.

진단분석 목적이 선택되면 TASK 포스팀이라는 자가진단팀을 구성하여야 한다. TASK 포스팀의 구성은 직위·직급별, 재직년수와 담당업무 경중에 따라 직능대표성을 가질 수 있는 사람중에서 관찰력과 판단력이 있고 업무현황을 쉽게 파악할 수 있는 사람을 선택한다.

셋째, 조사 및 평가방법 설계와 사내홍보를 실시한다.

자가진단 업무를 원활히 수행하기 위해서는 조사 및 평가 분석방법 설계와 사내 홍보업무가 매우 중요시 된다.

조사방향이 명확하고 전체 직원들에게 홍보가 잘 되어 있어야만 적극적인 참여로써 좋은 내용을 조사 분석할 수 있게 된다.

넷째, 진단 분석업무의 진행이다.

자가진단 업무를 실시할 때는 분석 목적에 관한 내용만을 조사, 분석해서는 안된다. 산업환경구조와 경영전략 내용 기업의 조직기능 등 총체적

내용을 조사, 분석해야 한다. 조사방법으로는 직위·직급별 면담조사와 직무기술서 조사방법이 있으며 필요에 따라 전수조사와 샘플링 조사를 실시한다. 이 과정에서는 특히 다음과 같은 내용을 명확히 조사 분석하여야 한다.

- ① 부서별, 직위직급별 담당직무 내용과 범위, 타 직무와의 관련성, 업무 표준화와 자동화 기준
- ② 책임과 권한의 범위와 내용, 업무 소요시간과 진행순서, 직무의 질적·양적 수준과 커뮤 니케이션 체계
- ③ 근무자제 동작 및 행동특성, 직무이동거리와 업무시간, 감각기능의 수행 정도와 긴장도
- ④ 직무능력, 정성과 인성, 계층별 욕구구조와 동기요인
- ⑤ 조직기능과 직무시스템 체계, 직무조정 방향의 설계와 그 기능 분석
- ⑥ 기업문화 가치 수용성과 업무효율성에 대한 평가 등이다.

다섯째, 진단결과 내용 평가와 조직기능 활성화 대책마련이다.

진단결과에 따라 활성화 대책을 마련하라.

자가진단 업무를 종료하게 되면 그 결과내용의 활용가치성과 그에 따른 조직 기능의 활성화 방안을 강구해야 한다. 여러 업무과정과 단계에 따라 수행된 자가진단 업무결과는 조직기능 활성화 과정에서 다음과 같은 세 가지 주요 가치를 증진시킬 수 있다.

첫째, 경영전략적 가치 실현을 위한 우수인력 개발 촉진이다.

기업의 조직기능 활성화는 우수인력을 개발함으로써 실현될 수 있다. 기업의 중·장기 경영전략 추진에 필요한 우수 인재육성과 인사관리 시스템 구축을 통해 산업환경 적응능력과 경쟁력을 갖출 수 있으며 기업의 미래 지향적 가치실현과 경영목표 달성, 조직기능 활성화에 기여하게 된다.

둘째, 직무능력 개발과 직무시스템 체계의 확립으로 노동생산성 증가와 조직원들의 직무능력 향상, 협동 단결력 증대, 권한과 책임의 명확화 등이

실현될 수 있다. 또한 직원들의 자기개발 의욕이 증진되고 창의력과 도전의식의 고취로 기업의 경영혁신을 촉진할 수 도 있다.

셋째, 근로의욕 증진과 기업문화 가치개발이다. 새로운 기업문화 가치를 개발하여 직무적응능력과 리더십 기능을 강화하고, 조직원의 근로생활을 대한 삶의 보람과 가치를 가질 수 있도록 조직의 불만을 제거하며, 미래지향적인 욕구와 동기요인을 촉진시켜 조직일체감 조성을 통한 조직 기능 활성화가 가능하다.

우리나라는 특히 산업기술의 진부화와 제조원가의 상승, 노동생산성의 저하 등으로 인해 대외 경쟁능력이 약화되고, 국민문화의식까지 결여되어 외국 제품의 선호경향과 그에 따른 과소비 현사까지 촉진되어 무역수지의 불균형과 무역적자가 심각한 문제로 제기 되고 있다.

이러한 국내 산업 환경을 극복하고 경영관리상의 제반문제점과 비과학적인 요인들을 기업 스스로 개선하기 위해서는 기업이 자가진단 방법으로 모든 문제점들을 도출, 과학적이고 합리적인 방법으로 문제요인들을 제거하거나 개선하여 새로운 경영전략의 수립으로 기업체질개선과 노동 생산성 향상을 통한 기업경영 혁신을 이룩하여야 한다.

결국 조직에 대한 자가진단이란 기업체질 개선을 위한 가장 기초적인 과정으로서 실시하게 되는 조사·분석 평가 방법이다. 이를 통해 신 조직 설계와 직무분석을 통한 직무 재분장과 조정, 업무표준화 실현과 자율 경영기반 구축으로 우수인력을 양성하면서 미래지향적인 가치를 실현해 가는 보람된 일터를 만들어 개인의 발전과 기업성장을 실현토록 하는데 있다.

♣ 본 자료는 저작권이 보호받고 있는
자료이므로, 무단 복제 및 전제는
삼가시기 바랍니다. ♣