

生産性 向上을 위한 人事管理과 經營戰略

金 政 男 (成均館大 經商大教授 · 經博)

I. 머릿 말

“우리 會社의 職員이 10명 内外였을 때에는 밤낮없이 직원들을 손과 발같이 움직이며 어느 社員보다도 많은 일을 바쁘게 처리하였습니다. 몇년간의 努力끝에 사원의 수가 100명을 넘었을 때 組織화된 企業속에서 本人은 經營人으로서의 본인의 任務에 충실하며 다른 社員들과 똑같이 노력하였습니다.

70년대말, 우리 기업의 社員수가 1,000명을 넘었습니다. 1,000명이 넘는 기업속에서 본인의 任務는 더욱 細分化, 專門化되었으므로, 기업내에서 할 일은 많지가 않았습니다. 스스로 성장하는 기업을 주시하며, 기업을 올바른 方向으로 誘導하기 위하여 연구하며, 效果的인 投資分野 및 활동을 선택하기 위하여 노력하고 있을 뿐입니다.” 60여년 동안 한 기업의 成長과 생활을 같이 하여온 8순 경영인의 회고담이다.

기업의 발전 및 성장은 무엇보다도 높은 『生産性』의 長期的인 개발 또는 유지 如何에 따라 결정적으로 좌우될 수 있다. 生産性이 投入된 經營資源(인간 또는 원료)의 시간당 經營效果로써 정의될 수 있다면, 경영자원의 效果的인 活用이 또한 기업의 생산성을 좌우한다고 볼 수 있다. 앞서서 소개한 8순 老經營人의 回顧談은 기업의 경영조건에 따라 경영자원 특히 人的資源을 效果的으로 活用하여야 함을 또한 내포하고 있다. 성공적인 경영인은 經營目標 달성을 위하여 기업구성원으로서의 개인 또는

group과, 이들의 경영활동을 效果的으로 管理하여야 한다.

II. 人事管理의 問題點과 合理性

1960년대와 70년대에 勞使關係 政策分野에는 과거 어느때보다 빠른 變化가 있었다. 특히 노사관계를 위한 여러가지 組織技法 및 手段들이 새로운 노사관계 정책의 效果的인 실행을 위하여 개발되었다. 教育, 指揮形態, 그리고 社會的 要因들은 노사관계에서 보다 중요한 의미를 가지게 되었다. 이와같은 經營環境의 變化는 經營政策 수단으로써의 效果的인 人事政策을 위한 뿐만이 아니다.

그러나, 오일파동에 의하여 인사분야는 經常合理化의 代表的인 対象이 되었고, 경우에 따라서는 인사분야의 책임자까지도 機態이 약화되는 결과가 초래되었다. 개인의 動機와 能力을 무시하는 이이같은 추세는 長期的인 경영의 不合理性을 야기시키며, 生産性增大의 阻害要因이 된다.

1. 生産性 向上과 人的資源 管理問題

기업인은 經營環境에 올바르게 적응하기 위하여 多元的으로 생산성을 향상시켜야한다. 多元的인 生産性向上, 즉 費用과 利潤사이의 관계를 改善하는데 人的資源 管理은 결정적인 역할을 할수가 있다. 왜냐하면, 人的資源이란 企

業內에서의 비용의 源泉이기도 하며, 이윤을 創出하는 原動力이 되기도 하기 때문이다. 效率的인 人的資源 管理를 위하여, 企業의 여러 분야에서, 예를들면, 原料의 消費, 時間의 浪費, 사무적인 不均衡, 非效果的인 業務處理 過程等 불합리가 改善되고, 많은 費用이 節約될 수 있다. 비용을 절약하기 위하여 企業들은 經營合理化 program을 開發하고, 가능한한 浪費要因들의 根本的인 除去問題를 考慮하고 있다.

비용을 절약하기 위한 노력은 주로 企業外部의 專門家들에의해서 技術的 또는 組織的으로 실시되는 경우가 많다. 경우에 따라서는 經營合理化의 노력이 많은 損害와 좋은 勤勞者를 상실하는 결과를 招來함으로써 企業의 雰圍氣를 沮害하는 경우도 있다. 企業의 입장에서 볼때 經營合理化의 노력은 오직 組織構成員 전체가 參與하는 가운데 스스로의 開發 能力이 발휘될 때 人的資源 管理를 통한 經營합리화 의 노력은 成功的이라고 할 수 있다.

企業의 經營效果는 人的자원을 혹사 하지 않고서도 증대될 수 있다. 根本的으로 企業 구성원들은 그들의 能力과 관심사에 따라서 合理的인 經營目標 達成을 위한 기능을 가져야 한다. 조직 구성원들은 작업과정에서 나타나는 不滿足은 企業內的인 업무활동의 再調整과 이를 担当하는 조직 구성원들의 역할 및 기능의 再分配를 통하여 改善될 수 있다. 또한 經營效果는 무엇보다도 企業을 指揮하는 經營者 또는 經營者 集團 및 企業 構成員의 미래 지향적인 思考方式 및 活動과 企業家의 개척적인 지휘능력 그리고 이를 위한 創造的인 人事管理 政策에 달려 있다.

2. 賃金管理問題

과거 20년간의 賃金 上昇 추세는 오늘날 그 限界點에 到達했다고 보여진다. 앞으로의 賃金 上昇은 經營 活動의 収益性 여하에 따라서

조정되어야만 한다. 그러나 収益性 原則에 따른 賃金 上昇의 原則은 기름과동과 기름과동으로 인한 經濟의 沈滯로 인하여 의미를 喪失하여 왔다. 物價 上昇率과 같은 비율에 해당하는 賃金の 상승은 바람직하나 모든 國家에서 가능하지는 않을 것이다. 企業의 이윤은 企業 구성원들의 能力과 責任 여하에 따라서 분배되는 것이 尙當하다. 이와같은 원칙들이 非現實的이라고 비판하는 사람들은 企業과 勤勞機會의 保障이 사회발전의 重要한 근본임을 明示하여야 한다. 世界的으로 景氣 沈滯로 인한 社會 福祉의 水準이 下落할 경우에는 우리나라에서도 이의 영향을 받아 어느 정도의 복지 수준의 拋棄를 감수 하여야 한다.

일부 企業에서는 오늘날 勤勞時間의 단축이 문제로 提起되고 있다. 우리가 우리보다 더 높은 生産能力을 保有하고 있는 先進國들과 競爭하기 위해서는 선진국들 보다 더 많은 努力을 해야하며, 世界的인 競爭趨勢를 維持하기 위해서는 勤勞時間이 오늘날 短縮되어서는 안 된다. 우리 모두가 長期的으로 높은 水準의 福祉를 追求한다면 集中的인 努力을 하여야 할 것이다.

3. 企業構成員의 開放性 問題

새로운 製品, 새로운 기술 및 새로운 作業方法 등은 企業 經營 活動의 變化를 要求한다. 요구되는 時代的 趨勢에의 적응은 많은 費用의 原因이 되기도 한다. 왜냐하면 新製品 開發 및 새로운 技術의 導入 또는 作業方法의 導入은 주로 企業內的인 教育을 통하여 이루어 지기 때문이다. 예를 들어서 은행에서의 業務 電算化 處理가 가져온 經營效果는 企業 構成員들의 受動的인 적응 자세에 대한 좋은 model이 될 수 있다. 經營業務 活動의 電算化는 一時的으로 또는 즉흥적으로 이루어져서는 안되며, 技術的 또는 組織的으로 充分한 준비기간을 거치고 組織 構成員들에 대한 長期的이고 效果的인 教

育 그리고 必要한 情報의 提供에 의하여 이루어 질 수 있다. 組織 構成員들은 물론 組織의 責任者도 기술 및 製品등을 통한 經營環境의 변화를 올바르게 認識하여야 한다. 보다 신속한 經營活動의 변화가 요구될 때에는 教育의 강도를 強化함으로서 解決되어 질 수 있다. 長期的인 次元에서 組織 構成員들이 미래의 不確實性에 대한 不安感을 갖지 않도록 하기 위하여 組織構成員들을 위한 企業 活動 分野에 대한 一般的인 基礎教育이 또한 필요하다.

Human resource를 바탕으로 한 創造的인 活用은 長期的인 次元에서의 教育을 전제로 한다. 短期的으로는 教育에 의하여 많은 費用이 發生하나 長期的으로는 오히려 效果적인 業務 活動 뿐만 아니라 教育의 效果를 증대 시키고 經營 效果의 統制 可能性을 증대시킴으로서 많은 비용을 節約할 수 있다. 個人的 教育效果 및 創造的인 노력이 企業內에서 다른 構成員 및 기능분야와 조화를 이룰때 보다 發展的인 效果가 기대된다.

4. 資格과 能力問題

好景氣 下에서는 組織 構成員들이 보유하고 있는 각종 資格들이 중요한 役割을 하여 왔다. 그러나 오늘날과 같은 不景氣 下에서는 組織 構成員들의 各種 資格들은 그 意味를 喪失하게 되었다. 왜냐하면 각종자격을 통한 賃金의 上昇과 昇進의 機會가 많이 축소되었기 때문이다. 또한 企業이 企業의 經營 體質을 改善하는 과정에서는 經營目標과 企業에게 기대되는 經營活動이 命題化되며 企業능력을 再評價 하게 되고 職業的·個人的 문제들에 대한 開放的인 비판등이 중요한 意味를 가지게 된다.

많은 기업들이 오늘날 資格 보다는 客觀的으로 인정될 수 있는 能力을 開發하기 위하여 많은 노력을 하고있다. 傘下 組織의 長은 물론 組織 構成員들도 서로의 업무활동의 水準과 能力 및 人間的인 條件에 대하여 開放的으로 意

見을 교환함으로써 서로의 能力을 再評價 할수 있다. 資格 보다는 能力의 再評價를 통하여 조직 구성원들에게 스스로의 能力開發 기회가 賦與될 수 있다. 自己 開發을 통한 能力의 效果는 組織內에서 올바른 認定을 받아야 하며 이에 따른 조직 구성원들의 組織的인 재 편성은 客觀的인 合理性을 內包 할 수 있다.

5. 不景氣와 動機賦與의 問題

組織 構成員을 管理하는데 있어서 動機賦與의 問題는 重要한 意味를 가진다. 오늘날과 같은 不景氣 下에서는 勤勞條件 및 失業을 통한 經營활동의 惡化로 인하여 '動機賦與의 問題는 二次的인 意味를 갖게 될 수 있다. 그러나 不景氣라는 惡條件 하에서 組織構成員 一部の 努力 보다는 조직 구성원 全體의 合理的인 노력이 필요로 됨은 분명하다. 따라서 獨裁的인 經營자의 指揮方式이 經營條件에 따라서 필요로 될 수가 있을 수 있으나 獨裁的인 指揮方式은 조직 구성원들을 지휘 하는데 있어서 새로운 經營課題를 올바르게 인식시키고 새로운 經營目標에 대하여 만족스러운 判斷을 하도록 하고 經營목표 달성을 위하여 필요로 되는 노력을 強要하기 위하여는 가장 나쁜 방법이라고 할 수 있다. 經營자는 모든 조직 구성원들로 하여금 같이 생각하고 問題解決에 같이 參與 하도록 하여야 하며 목표 달성을 위하여 創造的인 能力 및 犧牲을 요구하고 반면에 組織 構成員 個人들의 존재를 認識하고 있음을 확실히 보여주어야 한다.

6. 不景氣와 昇進問題

기업들의 昇進政策은 조직 구성원을 管理하기 위한 重要한 要素中的 하나이다. 기업에서는 能力있고 필요한 사람을 우선적으로 昇進시키는 事例가 많다. 그러나 不景氣 下에서는 올바른 昇進制度가 機能을 發揮하지 못할 뿐만아

니라 오히려 근로의 기회를 喪失할 경우가 많다.

올바른 指揮 人力의 選拔 및 昇進方法은 가장 어렵고 또한 중요한 人事管理 문제이다. 理論的으로는 명확한 해답이 주어질 수 있다. 즉 專門知識을 지니고 있다는 전제하에서 組織 구성원의 指揮 能力에 따라서 昇進 問題가 결정되어질 수 있다. 지휘 능력에 따른 決定方法은 무엇보다도 개인의 性格 및 人間性에 좌우 된다. 전문적인 知識이나 經驗보다 더욱 더 중요한 것은 전체적인 思考方式과 方法的으로 효과적인 作業能力, 創造性 및 對話能力, 主觀 및 個人的인 調和 能力등이다. 이와같은 요인들은 그러나 정확하게 測定되어 질 수 없기 때문에 全體的인 次元에서 複合的으로 또는 部分的인 차원에서 主觀的으로 評價되어 져야만 한다. 따라서 결정의 誤謬 可能性은 항상 존재할 수 있다.

만일 昇進에 대한 決定이 客觀的으로 잘못된 결정으로 認識되어 진다면 기업은 여러가지 다른 人事管理 方法을 통하여 잘못된 결정을 改善할 수 있다. 결정적인 점은 昇進의 대상이 기업 구성원의 능력과 기업 구성원들에게 賦與되는 새로운 課題와의 相對性 하에서 결정되어 져야만 된다는 것이다. 企業 經營活動의 급격한 變化는 짧은 시일내에 企業構成員의 능력의 相對的인 再評價를 요구한다. 과거에 능력이 있다고 인정받은 사람이 오늘날에는 能力이 없는 사람으로 再評價될 수도 있다.

7. 効果의 人事管理와 教育 System

組織 構成員들은 스스로의 能力을 開發하기 위하여 社會的으로 주어진 기회를 充分히 活用하여야 한다. 조직 구성원들이 教育을 받을 權利가 있음은 당연하나 教育을 받을 義務는 가지고 있지 않다. 따라서 教育은 일반적으로 個人的인 問題로서 또는 企業組織 밖에서의 자유시간을 활용한다는 의미에서 長期的으로 要

請된다. 스스로의 開發을 爲한 組織 構成員들 스스로의 教育에의 參與 以外에 企業은 企業經營問題를 中心으로 專門的인 教育을 조직 구성원들에게 시키는 方法으로 企業 自體의 教育 system을 開發하여야 한다. 社會的인 側面에서도 大學을 中心으로한 專門教育機關 들이 門戶를 開放할 필요가 있다. 內容的으로 전문적인 知識을 가진 전문 經營人을 養成하기 위한 教育 以外에 適應力 있는 人間性의 形成에 관한 教育, 共同生活에 필요한 生活條件 및 組織內에서의 實習을 통한 認識 教育을 併行시켜야 한다.

Ⅲ. 生産性 向上과 人事管理

우리나라는 앞으로 일본·미국·독일과 같은 技術的으로 높은 經營 水準을 維持하고 있는 나라의 企業들과 競爭을 하여야만 하는 位置에 놓여 있다. 우리나라의 經營 能力을 창조적으로 開發함으로서 未來의 競爭에 對處하기 위하여는 全人的이고 永久的인 教育을 통한 技術分野에 있어서의 技術縮續과 企業 構成員들의 開拓精神을 活用하기 위한 方法으로서 모든 經營分野에 있어서의 徹底한 準備態勢가 強調 되어야만 한다. 또한 創造的이고 開拓的인 思考方式을 開發하기 위한 手段으로서 기업 구성원들에게 意慾을 북돋아 줄 수 있는 情報들이 效果的으로 管理 되어야 한다. 또한 經營對象을 中心으로 한 經營 意思 決定을 바탕으로 새로운 marketing concept를 開發함으로서 組織 構成員들에게 보다 活性的인 動機가 賦與되어야만 한다.

過去 10년간을 比較하여 보면 企業 構成員들의 創造的인 努力은 全世界的으로 純化되고 있다. 미국과 독일도 例外는 아니어서 企業 構成員들의 疾病으로 因한 缺勤率이 각각 3.5%, 9%에 達하고 있다. 우리나라와 같이 工業化

過程에 있는 發展 段階에 있어서는 기업 구성원들에게 새로운 環境을 造成해 주고, 새로운 環境속에서 勤勞者들이 스스로 경영 문제 解決에 앞장 서도록 하는 것이 가장 중요한 문제이다. 潜在해 있는 組織 구성원들의 能力을 스스로 개발하게 함으로서 조직 구성원과 業務 遂行의 諸般 聯關係를 올바르게 認識하고 새로운 解決 方法등을 스스로 關發함으로서 未來 指向의 效果, 즉 生産性 向上을 能率의 으로 圖謀할 수 있게 된다. 創造的인 思考方式에 對한 企業 構成員들의 能動的인 姿勢는 生産 및 事務分野에서 技術的인 變化를 招來하게 된다. Mechanic 중심의 경영 활동이 Electronic 중심의 경영 活動으로 變하고 있음은 좋은 例라고 할 수 있다.

공급화 過程에 있어서의 創造的인 경영 활동을 위하여는 質的으로 높은 目標를 效果的으로 達成하기 위한 能率的인 경영 情報의 管理가 必然的인이다. 왜냐하면 효과적인 정보 관리는 가장 중요한 動機 賦與의 要素, 즉 창조적 사고 방식의 根本으로서의 役割을 하기 때문이다. 市場에서 變化하는 경영 狀態에 對한 持續的인 情報의 管理는 경영 指揮體制의 分散(management by motivation), 새로운 經營意思決定의 導入, 行政分野에 있어서의 作業 過程의 computer화, 그리고 생산과정에 있어서의 자동화 (computer aided manufacturing)와 밀접한 관계를 갖고 있다. Stanford大學의 Jay W. Forrester교수는 그의 저서 "Industrial Dynamics"에서 management를 組織 구성원들에게 動機를 賦與하고 경영활동을 最適化 시킬수 있는 정보를 手段으로 경영意思를 결정하고 결정된 內容을 실현시키는 작업 過程으로서 說明하였다. 經營이란 철저한 情報의 管理가 뒤따라지 않는다면 성공적일 수 없다.

기업 구성원들에게 새로운 動機를 賦與하여 줄 수 있는 방법은 最近에 개발된 經營意思決定論의 應用에서 由來된다. 경영의사결정을

중심으로한 動機賦與 과정에서 중요한 점은 첫째, 경영의사결정의 結果가 分析平価되고, 둘째, 경영자에 의해서 결정된 계획 (feed forward)과 經營意思決定에 의해서 인식된 現實(feed back)의 比較分析이 뒤따라야 하며, 셋째로 현재의 狀況과 目標 계획과의 差異를 命題化 하여야 한다는 점이다. 인식된 차이점들은 기업 구성원들에게 동기를 부여하는 要素로서의 機能을 갖는다. 이와같은 방법의 응용은 경영 활동의 과제가 크며, 綿密한 計劃하에서 準備되고 統制되어야만 하는 필요성이 存在할 때에 더욱 效果的인이다. 끝으로 目標 達成 結果는 最初의 計劃 되었던 目標水準과 비교되어 재 평가됨으로서 새로운 목표 計劃의 決定 要因으로서 考慮되어 진다. 이와같은 方法으로 企業 構成員들에게 動機를 賦與하는 過程은 Operative Management 체계에서 뿐만 아니라 下部 組織의 責任者들에 의해서 명확하게 統制되어 질 수 있다.

經營活動의 목적은 企業의 長期的인 存續을 爲하여 市場에 經濟的인 財貨를 提供하는데 있다. 따라서 企業에서의 指揮者나 被指揮者는 주어진 主要 및 細部目標를 達成하여야만 한다. 企業 構成員들 各者는 經營目標를 達成하기 위한 開拓的인 創造性의 出發點이다. 創造的인 사고 方式은 一定한 영향력을 통하여 開發되고 企業目的을 위하여 使用되어 질 수 있다. 영향력은 職場에서의 安全性과 活動分野에 대한 客觀的인 인정을 통하여 유발 될 수도 있다. 企業 構成員들을 위한 강한 動機誘發은 企業 構成員들의 個人的인 成功과 直結된다. 왜냐하면 企業 構成員들은 대부분 다음과 같은 內容을 追求하기 때문이다.

- 1) 주위 環境으로 부터의 認定
- 2) 企業構成員으로서의 存在 가치
- 3) 創造的인 人間으로서의 發展
- 4) 經營活動에의 參與意識

- 5) 昇進의 可能性
- 6) 勞力에 대한 對價
- 7) 創造的인 經營活動에 對한 對價
- 8) 創造的인 經營活動의 支援
- 9) 創造性 開發을 위한 教育에의 參與
- 10) 社會教育에의 參與 可能性
- 11) 作業 分圍氣 改善
- 12) 企業 施設의 自由로운 活動
- 13) 經營 意思 決定에의 參與
- 14) 明朗한 企業의 經營 活動의 分圍氣등이다.

IV. 效果的 人事管理 方法에 의한 生産性 向上과 經營戰略

思考方式을 통한 能力開發의 限界는 오늘 날까지 明確하지 않다. 따라서 人間 能力의 限界는 人間이 가지고 있는 잠재력 開發 여하에 달려 있다고 볼 수 있다.

1. Top manager의 生産性 增大

경영자는 스스로 能力을 發揮함으로서 生産性 向上에 선구자적 역할을 할 수 있다. 그러나 經營者들은 經營活動 條件에 따라서 차이는 있으나 여러가지로 制限된 活動을 展開하고 있다. 經營人에 對한 여러가지 제약성들은 經營인으로서 하여금 經營活動에 集中할 수 있는 能力에 큰 障害 要因이 된다. 따라서 經營효과를 減少 시키는 經營人에 대한 여러가지 제약성을 改善하기 위하여 作業計劃, 時間計劃, 독서기술, 회의기술등 經營效果를 改善하기 위한 여러가지 方法들이 開發되고 있다. 경영 기술들 보다 더욱 중요한 것은 經營問題를 쉽게 解決하여 줄 수 있는 經營 價値의 設定에 있다. 그러나 올바른 經營 價値의 設定에도 不拘하고 經營人은 자신의 限界성과 能力의 올바른 인식, 그리고 미래에 취하여지는 經營活動에

대한 지식과 內容에 대한 조건을 스스로 인정하지 않는다면 여러가지 제약성으로부터 해방되어 질 수 없다.

다음과 같은 세가지 質問에 대한 回答은 經營인들에게 스스로의 生産性을 向上시킬 수 있는 機會를 부여한다.

- 1) 經營人이 가지고 있는 主要 機能과 責任 分野는 무엇인가?
- 2) 時間과 條件및 能力을 效果的으로 活用하기 위하여 經營人들이 改善해야 할 점은 무엇인가?
- 3) 經營人들은 認識된 改善 可能性을 어떠한 方法으로 實現시킬 수 있는가?

이와 같은 質問에 대한 답을 얻고 經營人들의 能力을 改善하기 위해서는 다음과 같은 內容들이 重要한 意味를 갖는다.

- 1) 目標 指向的인 手段으로서 成功的인 要素 및 要因들을 명제화 한다.
- 2) 經營 現實을 올바르게 認識하기 위하여 日誌를 記錄하며, 순수한 經營能力 向上을 위한 要素로서 評價한다.
- 3) 용기와 집중력을 쌓고 경영 활동속에 사는 것을 배운다.
- 4) 成功 要因들을 決定한다.

이와같은 要因들은 企業의 成功 여부를 長期的으로 決定지어 주는 重要한 目標들이다. 成功 要因들은 모든 經營活動의 基準 要因이 될 수 있다. 成功 要因들은 도표 1에서 보는 바와 같은 方法으로 開發되어 질 수 있다. 經營人들은 成功 要因의 올바른 設定과 評價를 통하여 現在의 위치와 發展 趨勢等을 관찰할 수 있으며, 원인 結果 및 目標 手段間의 分析을 통하여 必要한 改善 可能性을 유도하여 내고 실제적으로 實施할 수 있다.

成功 要因들이 經營機能의 이상적인 상태를 나타내 주는 반면에 日誌에서는 실제적인 經營人들의 활동 내용 즉, 매일 매일의 시간 能力 및 資原의 活用이 記錄된다. 經營人들의 活

動 內容은 統制 및 評價 過程을 통하여 얼마나 많은 時間과 能力과 資原이 낭비되었는가와 成功要因과 직접적으로 관계없이 사용되었는가 측정되어 질 수 있다. 이와같은 분석을 통하여 經營人의 活動은 改善되어 질 수 있고, 改善된 여유 能力은 創造的인 分野에 效果的으로 活用될 수 있다. (도표 1, 도표 2 참조)

〈표 1〉 성공요소의 개발(사례)

1. Idea Catalog 수집
 - 경영자의 기능이 필요한 이유는?
 - 경영자의 기능이 성공적 효과를 가져오기 위해서 취해져야 되는 활동은?
 - 경영자가 다음사항과 관련하여 특히 고려하여야 할 점은?
 - ㄱ. 소비자, 근로자, 고객
 - ㄴ. 경쟁력, 우위성
 - ㄷ. 장기적인 기업목표
 - ㄹ. 공급자
 - ㅁ. 기업구성원 및 하부조직
 - ㅂ. 사회적, 경제적 환경
 - ㅅ. 기업분위기
2. 예상 성공요소의 선택
 - ㄱ. 기업의 존재가치 서술
 - ㄴ. 수요의 충족
 - ㄷ. 효과적 교육
 - ㄹ. 지속적인 높은 교육수준의 유지...등
3. 성공요소 평가 기준의 설정

선택된 예상 성공요소의 비중을 측정할 수 있는 기준요소 결정 (예) 경영활동의 성공여부에 미치는 각요소의 강도는 어떠한가?

〈표 2〉 일지분석(사례)

1. 경영활동 단위의 시간분석

일반적인 경영활동을 상세히 최소한 1주일간 시간단위로 서술적 기록
2. 경영활동 단위의 비중적 분석.

경영활동 단위는 예를 들어 의의 및 긴급성에 따라 다음과 같이 분석. 구분될 수 있다.

- a. 중요성 및 필요성
 - ㄱ. 대단히 크다/직접적
 - ㄴ. 크다/간접적
 - ㄷ. 적다.
 - ㄹ. 없다.
- b. 긴급성
 - ㄱ. 극단적으로 긴급하다.
 - ㄴ. 대단히 급하다.
 - ㄷ. 급하다.
 - ㄹ. 급하지 않다.

따라서 구분 순위는 ㄱㄱ, ㄱㄴ, ㄴㄱ, ㄴㄴ 등으로 결정될 수 있다.

3. 분석결과의 평가

- ㄱ. 일과중 어느정도의 시간이 성공요인 중심으로 소비되었는가?
- ㄴ. 일과중 어느 정도의 시간이 계획년도 목표 달성을 위하여 소비되었는가?
- ㄷ. 일과중 어느 정도의 시간이 낭비되었는가?
- ㄹ. 일과중 어느 정도의 시간이 건강관리, 환경관리에 소비되었는가?
- ㅁ. ㄱ~ㄹ에 대한 원인은 무엇인가?

4. 평가 결과의 종합

- ㄱ. 소비된 시간에 대한 확실한 설명을 줄 수 있는가?
- ㄴ. 포기될 수 있는 활동 및 시간은?
- ㄷ. 어떠한 방법으로 성공적 효과를 스스로 통제할 수 있는가?
- ㄹ. 성공적 효과에 따른 방법은?

2. 企業構成員의 潛在力 開發 및 活用

企業의 生産性 向上 및 利潤의 增大는 주어진 經營 資源의 효과적 分配와 經營 效果에 직접 되는 分野에의 經營 活動의 集中力과 密接한

관계가 있다. 경영자원의 效果的 分配와 경영 활동의 集中力에 관한 문제는 企業構成員의 潜在力 開發이 成功的일 경우에 能率的으로 解決할 수 있다. 즉 企業構成員의 自己認識, 自己實現을 통한 滿足度の 增大를 통하여 경영 활동의 質的 水準이 向上되어 질 수 있다.

오늘날의 경영 활동 環境은 急激한 技術發展으로 인하여 組織構成員들의 自己實現의 欲求에 큰 영향을 미치고 있다. 企業構成員의 能力은 교육을 통하여 向上되었으나 效果的인 경영 활동의 可能性은 技術의 專門化, 自動化, 추세로 인하여 오히려 弱화 되었다. 따라서 潜在力의 開發 뿐만 아니라 개발된 潜在力의 效果的인 활용을 위하여 quality control circles 등 여러가지 方法들이 開發되고 있으며 이와같은 方法들은 다음과 같이 특징지워 질 수 있다.

- ① 變化하는 經營 環境에의 適應性 程度를 주어진 條件으로 看做한다.
- ② 創造性 開發을 위한 個人的 또는 group

中心의 長點을 利用한다.

㉔ 企業經營 各 分野에서의 複合的 效果가 追求된다.

㉕ 技術分野 뿐만 아니라 行政 및 經營活動 全 分野에 應用될 수 있다.

企業 構成員의 潜在力을 開發하고 活用하는 方法에는 一般的으로 같은 分野에 종사하거나 같은 機能을 갖는 5~10명의 企業 構成員들 에 의하여 標本組織이 形成된다. 標本組織의 形成은 民主的이고 自由로운 霧圍氣에서 이루어 지며 그들이 관여 하게 될 活動 範圍를 스스로 選擇하고 이와 관련된 可能 效果 및 問題 點들에 관하여 意見을 交換하며 定期的인 모임을 가지며 獨立的으로 모든 活動을 展開한다. 標本組織의 指導者는 組織 活動에 直接 關与 하지 않고 오직 組織活動의 機能을 保佐하는 役割만을 맡게 된다. 5~10명으로 形成된 標本組織의 主要課題 및 聯関 關係性은 표-3과 같으며 既存組織과 같은 構造的 性格을 가진다. 企業의 生産性을 向上 시키고 勤勞水準을

〈표 3〉 표본조직의 구성 및 과제

Patron Committee	각 분야에서의 경영 의사결정자	<ol style="list-style-type: none"> 1) 활동분야의 결정 2) 소조직의 활동 조건제시 3) 소조직의 작업내용 설명 4) 소조직의 작업결과 평가 5) 평가결과의 처리 6) 기본조직과의 유대강화
지 도 자	Patron Committee에서 선정된 전문인	<ol style="list-style-type: none"> 1) 행정적 지원 2) 소조직의 형성, 작업과정에서의 고문 역할 3) 정보제공
표 본 조 직	조직의 과제와 관련된 분야에 종사하는 여러계층의 구성원	<ol style="list-style-type: none"> 1) Idea개발 2) Idea 실현방법개발 3) 비용/효과분석 4) Idea의 실현 및 효과 분석
표본조직의 대표자	고참 제 1인자 "Primus inter pares"	<ol style="list-style-type: none"> 1) 작업과정의 준비 및 지휘 2) 작업내용의 종합 3) 구성원들에게 동기부여 4) 작업결과보고 5) 지도자와의 협조

質的으로 改善하기 위한 方法들은 企業構成員들의 새로운 변화에 대한 저항 의식을 극복할 수 있어야 하며 다음과 같은 특징들을 내포하고 있다.

- 1) 소단위 組織 構成을 전제로한 自律的인 經營 活動은 組織 構成員들에 대한 여러가지 압력을 제거한다.
- 2) 구성된 標本 組織은 基準 組織과 병행하여 存在하며 각각의 經驗의 結果를 交換 評價하고 長短點을 分析함으로써 組織 活動의 質的 向上을 위한 동기를 부여한다.
- 3) 構成된 標本 組織의 業務 活動은 他 組織에 의하여 올바르게 인식될 경우에 段階 效果를 갖게되며 이 段階 效果를 통하여 經營 活動은 持續的으로 改善될 수 있다.

標本 組織의 作業 과정은 다음과 같다.

- 1) 組織의 構成
- 2) 指導 委員으로 부터 組織의 課題 說明
- 3) 問題 解決을 위한 教育(Idea 開發方法(Brainstorming 등)), 기법, 회의 조직활동 방법 및 기법)
- 4) 業務 處理能力 改選 活動
 - ① 經營 問題 및 기회의 確認
 - ② 우선 순위 및 과제의 比重 決定
 - ③ 經營 問題 및 기회 分析 評價
 - ④ 解決 方案 提示
 - ⑤ Feed back
 - ⑥ 새로운 問題의 認識 및 處理

이들 標本 組織의 作業 과정은 持續的으로 統制되며 1~2년간의 실습기간을 거쳐 전체 조직에 이전 活用될 수 있다.

V. 맺음말

經營戰略 및 目標을 達成하기 위한 가장 重要한 要素는 人的 資源의 管理 問題이다. 人的 資源의 效率的인 管理를 통하여 經營目標 達成의 成功 要因인 企業의 生産性이 복합적으로 개선될 수 있다. 즉 한편으로는 效率的인 人的 管理에 의하여 創造的이며 能動的인 經營 活動을 통한 企業의 生産性이 向上될 수 있으며 다른 한편으로는 長期的으로 불합리한 經營 活動이 改選되고 불필요한 비용요인들이 제거됨으로서 企業 生産性 向上의 原動力이 될수 있다. 生産性 向上을 위한 人的 資源管理는 經營目標을 達成하기 위한 重要한 手段으로서 認識될 경우에 전사적이며 長期的인 性格을 가져야 한다.

效率的인 人事管理를 위한 노력으로서 오늘날까지 많은 方法 및 기법들이 외국으로 부터 도입되었으나 우리나라의 외국과 다른 실정에 대한 研究가 불충분한 탓으로 기대 效果를 얻지 못하고 있다. 다른 經營 分野에 있어서의 經營 技法들의 불균형 도입 및 발전과정도 우리나라의 人的 管理 상의 중요한 問題點으로 指定되어 貯야만 한다. 人的 資源 管理에 의한 生産性 向上을 위하여 외국으로 부터의 最新 經營管理 技法들의 소개 또는 導入될 필요가 있다. 그러나 이에선 반드시 우리나라 企業의 人的 資源에 관한 研究와 人的 資源 開發을 전제로한 教育이 선행 또는 最小한 병행 됨으로서 外國管理 技法의 韓國化 또는 우리 企業에 알맞는 人的 資源管理 技法이 자체 開發됨으로서 보다 큰 效果를 얻을 수 있다.

인적資源의 開發의식 선진조국 초석된다.