

# 企業規律維持를 위한 管理者의 役割과 機能

宋 武 用

〈長安專門大學 教授〉

## 〈目 次〉

- I. 序 論
- II. 規律 및 規律行動
  - 1) 規律의 定義
  - 2) 規律行動의 定義
  - 3) 消極的規律行動과 積極的規律行動
- III. 規律行動의 原則과 管理者의 機能
- III. 管理者의 役割과 規律行動의 節次
- V. 結 言

## I. 序 言

現代社會는 사회의 모든 주요한 課題들이 組織體에 의해 수행되고 있으며 그 의존도는 더욱 증대되고 있다. 그러한 모든 조직체는 고유 목적을 지니고 있고 그 목적을 달성하기 위해 조직사회는 바람직한 행동과 바람직하지 못한 행동을 가지는 규칙, 표준들을 가지고 있다. 또한 이러한 규칙, 표준들은 사회환경이 변하고 조직환경이 변하게 되어 가치가 변하게 되고 따라서 조직규율이 변하게 된다.

호먼스는 조직내의 구성원들이 상호작용을 증대시킴에 따라서 외부환경에 의해서 명시되어 있지 않았던 새로운 감정은 물론이고, 새로

운 활동을 일으키는 新規範(New Norms)이 나오게 되어 집단내의 구성원들이 어떤 특정한 상황하에서 어떻게 행동하게 되는가에 대한 期待와 規律이 생긴다고 하였다.<sup>1)</sup>

管理者가 조직을 健康하고 有效性이 높은 조직으로서 유지·발전시키기 위해서는 훌륭한 규율로 형성된 응집력이 높은 집단 즉, 구성원들에게 매력적이어서 구성원들이 떠나기 싫어하는 집단으로서 관리자가 구성원들에게 집단의 규율을 따르게 하는데 어려움이 없도록 되어야 한다. 다수의 질서있는 상호작용은 조직의 生産性, 나아가서는 組織의 存續에 직결되기 때문에 조직은 관리자의 효율적인 지도력에 의한 뚜렷한 기준에 입각한 질서있는 행위로 훌륭한 규율(good discipline)을 형성해야 하며 조악한 규율(poor discipline)을 시정하여 조직구성원들의 조직내의 행동에 있어서 희생의 균등, 기회의 균등, 적정한 보상체계가 유지될 수 있도록 관리자의 역할과 기능이 요구된다.

## II. 規律 및 規律行動

### 1. 規律의 定義

기업과 산업조직은 규칙적이고 체계적인 방법으로 기업목표를 달성하고 個人的 欲求를 만족시키기 위해 管理者와 종업원을 함께 일할 수 있는 정책이나 規則, 節次들의 골격(frame

work)을 갖추고 있지 않으면 안된다.

規則과 體系없이經營은 무질서하고 비효율적이 되며 企業의 存在와 作業이 함께 위협받게 된다.

여기에서 언급되는 규율에는 다음과 같은 세 가지의 밀접한 요소가 포함된다.<sup>2)</sup>

- 組織에 의해 설정된 정책, 규칙, 절차의 골격(frame work)
- 管理者와 從業員이 이러한 골격에 순종(compliance)하는 정도
- 從業員의 순종에 영향을 끼치는 例(example), 指示(instruction), 訓練(training) 등과 같은 리더쉽(Leadership)과정

훌륭한 규율이란 효율적 지도력에 위한 명확한 기준에 근거하여 질서있게 행동하는 기준에 근거하여 질서있게 행동하는 것으로 표현할 수 있다. 훌륭한 규율이 조직내에서 널리 보급될 때 종업원은 적절한 정책, 규칙, 절차에 기꺼이 따르게 된다. 종업원은 그들 자신의 이익뿐만 아니라 전체의 이익을 위해 일하고 있다는 것을 인식하며, 단체내에서 다른 사람의 권리와 特權을 방해하는 행위를 기피하며 組織體를 장기적인 자신의 利益을 위해 움직이는 것으로 받아들인다.

반대로 조악한 규율(poor discipline)이 존재하면 종업원은 조직의 규칙이나 혹은 관리자의 명령을 준수하는데 여러가지 어려움이 따르며 自律性, 責任感이 결여된 행동을 야기시킨다. 이러한 조악한 규율하에서의 종업원의 職務修行的 실패나 과실(error)은 종종 종업원의 性格이나 個人的인 特性때문이라고 간주 되어진다. 그러나 조악한 규율의 원인이 되는 조건은 組織構造內에서의 결점 혹은 外部要因에 의해 야기 될 수 있다. 현명한 관리자는 이러한 가능성을 인식하고 개인에게 반대되는 규율행동을 취하기 전에 그 원인에 대한 모든 요인을 조사하여야 한다.

## 2. 規律行動의 定義

規律行動(Disciplinary Action)은 조악한 규

율상태를 시정하기 위한 단계들로 구성되어 있는데, 그것은 조직의 권한을 뒷받침 해주는 몇 가지 벌칙(penalty)의 形態를 의미한다.

규율행동에서의 벌칙은 심한 과오를 범한 종업원들에게 감봉, 일시해고, 해고 등 다양한 형태가 있으나, 벌칙은 올바른 교육과 지시를 포함하여야 하며, 적절한 행동이어야 한다.<sup>3)</sup>

규율행동이 항상 벌(punishment)을 의미한다고 생각하는 것이 종업원들의 일반적인 생각이나 이러한 오해는 가장 불행한 것이다. 사실 벌만으로는 좀처럼 종업원의 동기유발을 시킬 수 없기 때문에, 벌은 효율적 관리자가 훌륭한 규율을 성취하기 위해 사용하는 최후의 수단이어야 한다. 그러므로 어떤 의미에서 규율행동은 動機賦與(motivation)의 手段이 된다고 할 수 있는데, 일련의 규칙하에서 보다 열심히 일하고자 하는 사람들에게는 규율행동은 희생의 균등, 공정한 평가, 그들이 처한 위치와 그들에게 기대되는 바에 대한 명확한 지식을 제공해주기 때문이다. 따라서 관리자는 회사의 정책, 규칙, 절차들이 적절한지 어떤지, 그리고 회사는 공정하기 위해 노력하고 있음을 종업원들에게 알리는데 어려움이 없는지를 주기적으로 검토해야 하며 이러한 규율행동의 적절한 조치(action)는 종업원들의 사기(morale)와 생산성의 문제에 커다란 영향을 미친다.

## 3. 消極的 規律行動과 積極的 規律行動

規律行動에 대해서는 소극적 규율행동과 적극적 규율행동의 두가지 접근방법이 널리 사용되고 있다.

消極的 規律行動은 형벌적(punitive) 혹은 독재적(Autocratic) 규율행동이라고 표현되는데, 일은 본래 싫증이 나고 대부분의 사람들은 야망이 없고 책임을 회피하려고 통제될 필요가 있다는 Mcgregor의 X理論에 해당하는 가정에 근거하고 있다. 이러한 접근방법을 택하는 관리자는 위반이 발생해서 벌(Penalty)을 적용하는 것에 있어서는 엄격하게 규정집(rule book)에 따르는 경향이 있으며 미래의 성과를 증진하기

위한 근본적 원인파악에는 별로 관심이 없다.

조직내에서 규율에 대한 이러한 접근방법은 부하들에게 지시하기 위한 관리자의 인정된 권리 혹은 권위에 근거하고 있다. 정책, 규칙, 절차에 대한 순종(Compliance)은 단순히 벌에 대한 공포를 통해 얻어진다. 이러한 소극적 규율행동의 가장 큰 특징은 적용의 확실성과 확실성에 있으며, 종업원이 벌없이 충분히 일을 수행하고 정말로 복원적 행동(復元的行動)이 다시 발생하지 않는다는 보장이 없는 것이 큰 결점이다.

이에 대해 적극적 규율행동은 개선적, 건설적 혹은 인간관계접근법으로서 일은 인간생활의 정상적인 부분이라고 가정하고 있다. 이 접근방법은 보통 사람들은 책임감을 갖고 받아들이며 문제를 해결하는 현명함을 익힐 수 있으며 원하는 목표에 도달하는데 필요한 自己統制(Self-Control)와 自己指示(Self-direction)를 할 수 있다고 하는 Mcgroggor의 Y理論에 해당되는 것을 가정한다.

적극적 규율행동은 관리자의 Leadership이 효율적이었을 때 종업원이 자진해서 하는 것(Self-imposed)으로 유도할 수 있으며, 각 종업원의 장점과 단점을 알고 있으므로 個人能力을 최대한으로 발휘할 수 있도록 도와줄 수 있으므로 조직의 성과를 높일 수 있다.

이 접근방법에서 중점을 두는 것은 종업원의 행동과 自己指示(Self-direction)를 위한 자신의 능력을 개선하게끔 하는 것이다.

### Ⅲ. 規律行動의 原則과 管理者의 機能

관리자가 종업원에게 적절하고 동일한 규칙을 설정하고 따라야 하는 것은 중요하다. 自己規制(Self-disciplinary)가 부족하고 너무 엄격하여 만족하게 놀며 남에게 원한을 품고, 最善의 政策과 規則에 대해 가볍게 생각하고, 할 수 있고 없음에 대해 분명한 선을 긋지 못하고, 필요할 때 시정 조치를 취하지 못하는 관리자는 좋은 규율을 이루지 못한다.<sup>4)</sup>

그러므로 규율은 組織構成員이 잘못에 대해 규율행동은 즉시적, 지속적, 일반적(impersonal)이어야 한다.

또한 정책, 규칙, 절차의 근간(frame-work)이 종업원에게 분명하게 만들어져야 하며 그들의 요구가 공정해야 한다. 규율의 표현이 애매한 부분이 없는가, 종업원이 규율에 대한 適應性의 정도는 어떠한가를 週期的 계속적으로 재검토하여야 할 것이다.<sup>5)</sup> 종업원들에 대한 규율유지가 지속되기 위해서 다음과 같은 것들이 취해져야 한다.

#### 1. 장애요인의 제거

새로운 종업원에게 基礎的 教育, 指導를 하여 모든 종업원에 대해 情報提供 教育訓練의 責任이 있는 사람으로서 관리자는 좋은 규율을 설정하는 중요한 위치에 있게 된다. 職務를 遂行하는데 있어 훌륭한 도구(Tools)인 설명(explanation)은 일반적으로 命令(order)보다 훨씬 효과적이므로 관리자와 하급자는 相互作用하면서 조직을 운영해 나가기 때문에 하급자의 의견을 존중하고 설명의 기회를 상호 가지게 됨으로서 상하간에 우호적인 관계가 성립되어 건강한 조직환경을 조성할 수 있다.

#### 2. 규율행동의 일관성있는 적용

동일한 조건하에서 종업원들을 다르게 대우하는 것은 Leadership을 弱화시키고 사기저하를 초래한다. 동일한 상황하에서는 동일한 규율을 적용하여야 하며, 사실 약간 다른 상황이라고 판단되어 관리자가 두 상황을 다르게 다루기로 하였다면 그는 모든 구성원들이 다르게 대우하는 이유를 이해되도록 주의를 기울여야 한다.

#### 3. 사리분별성

처벌행위는 규율적 행동이 실패하였을 경우에 안전을 유지하기 위한 다른 노력이 있고 난 후에 관리자에 의해서 적용되어야 한다. 관리자

가 행동이 취해 져야 한다고 결정했을 때는 지나친 시간지연이 그 행동의 효율성을 많이 감소시킬 수 있기 때문에 그는 빠르고 단호하게 실시하여야 한다.

행동을 취하기 전에 부하직원에게 약간의 두려움을 주는 것은 현재의 이익보다는 미래의害를 더 많이 끼치게 된다. 규율행동을 적용하는 데 있어서 관리자는 감정이介入되지 않도록 조심하지 않으면 안된다. 만약 관리자가 화를 내거나 실망을 크게 표시했다면 그는 처벌을 가하는 기간에는 이것을 드러내어서는 안된다. 모든 종업원은 규율행동이 개인감정에 치우치지 않은 것을 믿었을 때 규율의 효율성은 상승한다.

#### 4. 記錄의 유지

인사부서는 보통 각 종업원에 대해 규율의 경고, 처벌 그리고 출석상황 등 종업원에 관한 기록을 보유한다. 관리자는 개인 서류철을 항상 자세히 검토할 수 있으므로 관리자가 작업집단에 대해 유사한 기록을 가지고 있는 것은 바람직한 일이다. 과거의 위반기록은 현재 위반에 대한 처벌의 가혹도를 결정하는 데 指針이 된다. 그러나 현재 상황에 악 영향을 끼쳤을 때 과거 위반의 고려에 관해서는 時限이 주어져야 한다. 시한은 위반의 가혹도에 따라 변화해야 하며 각 위반의 시한이 경과되면 작은 위반은 깨끗이 소멸하는 것이 좋다.

### IV. 管理者의 役割과 規律行動의 節次

규율행동은 적절하게 다루어 지지 못하면 모든 도구들처럼 사용자에게 해를 끼치는 경영도구(management tools)이다.

규율대상이 다음과 같은 절차에 따라 진행되었을 때 가장 큰 효과를 볼 수 있다.

- ① 문제를 기술하고 정확하게 묘사한다.
- ② 문제에 관련된 모든 자료를 수집한다.
- ③ 적절한 벌(penalty)에 대한 결정

- ④ 벌(penalty)의 적용
- ⑤ 상황의 검토

#### 1. 문제의 기술

문제에 대해 기술하거나 정확하게 묘사하는데 있어서 위반사항이 있었는지에 대해 관리자는 판단을 하여야 한다. 참작할 수 있는 상황에 따라서 제재의 강도를 조정하든가 아니면 경우에 따라서 위반사항을 경미하게 훈계와 사과하는 것으로 끝낼 수 있다. 규율을 어겼을 경우에는 관리자는 어떤 규칙을 어겼는가에 대해 명확히 해야 한다. 왜냐하면 한 사람에게 의한 행동 혹은 부족한 행동이 다른 사람이 규칙위반을 야기시킬 수 있게 때문에 관리자는 어떤 사람들이 직·간접적으로 관련되어 있는지 상세히 알아보고 판단해야 한다. 또한 종업원은 관리자가 조사를 위해 필요한 시간을 가질 수 있도록 요청할 수 있는 권리가 주어져야 하며, 또한 관리자는 가능한 한 빨리 조사를 시작하여야 하고 명백한 위반자에게 자기의 상황을 설명할 빠른 기회를 제공하여야 한다.

#### 2. 사실의 수집

기본적인 사실들은 첫 단계에서 수집될 수 있지만 문제가 특히 중요성을 띠고 있다면 보다 깊은 조사가 요구된다. 규율기록(Disciplinary records)에는 위반자의 과거기록이 체크(check)되어 있으므로 참고할 수 있다.

만약 관리자가 사실의 수집을 위해 목격자와 인터뷰(Interview)를 한다면 관리자는 목격자의 견해와 사실들의 구별에 힘써야 할 것이며, 관리자는 사실의 완벽함과 정확함에 대해 확신하고 있어야 하며 질문을 받는다면 질문들을 근거에 의해 뒷받침할 수 있어야 한다.

#### 3. 벌에 대한 결정

관리자는 적절한 벌(penalty)을 결정하기 전에 그 상황에 적용할 수 있는 벌칙에 대해 확실히 알고 있어야 한다. 모든 회사는 각 개인의

처음과 그 이후에 발생하는 위반사항에 대한 적절한 벌칙에 대해 다양한 형태의 규정집이 마련되어야 한다. 그러나 효율적인 Leadership과 진보적인 인사정책을 각 개인에 대한 상황의 판단과 적절한 벌칙을 선택하는데 있어서 관리자로 하여금 어느 정도의柔軟性(flexibility) 있는 벌칙의 적용과 관용을 허락하는 것이 바람직하다.<sup>6)</sup>

반복되는 위반사항에 대해 가중의 벌칙을 적용하는 것은, 종업원에게 규율행동은 배우는 경험, 즉 규율의 목적은 벌이 아니라 교정(correcting)이라는 믿음을 줄 수 있으므로 진보적인 규율이라 할 수 있다.

벌을 결정하는데 있어 관리자는 모든 사실에 대해 숙고를 하고 지나치게 약한 벌칙 혹은 과도한 벌칙을 주지 않도록 유의해야 하며, 관리자는 항상 사실에 대해 비감정적(非感情的)으로 대하도록 노력해야 한다. 관리자는 그와 같은 행동이 先例를 만든다는 것을 염두에 두어야 한다.

#### 4. 벌의 적용

관리자가 어떤사람에게 벌을 적용하고 그에 대해 사과, 해명등의 기회를 주는 적극적인 행동을 하였음에도 불구하고 벌의 적용대상자가 불만을 가지고 불쾌해 하면 관리자는 그에 대해 신속하게 경고 또는 징계로 대처해야 한다.

관리자가 위반의 중요성을 종업원에게 강조해야 될 필요성이 있을 때는 관리자가 공식적인 적식에 따라 행동을 결정할 수도 있다. 관리자는 개인의 인격(personality)의 차이와 규율행동에 대한 이러한 관련성을 인식하고 있어야 한다. 예를들면 공적인 징계와 충고에 대해 당황해 하거나 분개하는 성격의 종업원에 대해서는 규율의 적용이 의도했던 효과를 상실하므로 이러한 종업원에게는 사적인 경고가 더욱 효과적일 수 있으며, 반대로 다른 성격을 가진 종업원에게는 사적인 경고(private warning)는 한 킬로 흘려버릴 수 있으므로 공적인 규율적용이 이런경우 효과적이다.

#### 5. 검 토

규율행동의 목적은 미래행동을 개선하고자 하는 것이므로 행동의 개선이 있는지의 여부를 결정하기 위해 관리자는 규율상태를 검토해 보아야 한다. 규율상태의 검토는 세심한 주의를 요하는데 경미한 벌의 적용 후 행동의 개선이 있는지를 검토할 때 상당한 주의를 요하며 신중하여야 한다. 반면에 중대한 위반의 경우에는 관리자가 위반자에게 자신이 집중적으로 check하고 있다고 알려주어도 무방하다.

### V. 結 言

管理者가 形成해야 될 훌륭한 규율이란 관리자가 효과적인 Leadership에 의해 고양된 명확한 기준들에 기반을 둔 질서있는 행동으로 정의된다. 규율행동은 저조한 규율의 상태를 교정하는 여러단계들로 이루어지며, 소극적·적극적 접근방법의 조화는 훌륭한 규율을 유지하는데 매우 중요하다.

관리자는 좋은 규율을 유지하기 위한 분위기, 관습, 태도 등을 형성하는데 있어 명확해야 하고 관리자가 종업원에 대해 행동의 요구를 공정하게 요구해야 한다. 따라서 규율을 다루고 시행하는데 있어서 일관성은 필수적이다.

관리자는 모든 다른 노력을 기울인 후에 최후수단으로 징계처분(Disciplinary Action)을 적용해야 하며, 징계처분의 절차를 단계적으로 밟아 적용되어야 한다.

관리자가 좋은 규율을 유지하고 종업원을 교정하기 위해서는 첫째, 종업원에게 세심한 주의를 기울여 개개인을 파악하여야 하며 둘째, 자신의 태도가 옳다고 확신하여 선입관을 가지지 말 것이며 셋째, 종업원을 훈계할 때 화를 내거나 감정을 개입시키지 말아야 할 것. 넷째, 모든 자료를 수집하는데 노력을 경주하여 적용후 공정하게 되도록 하여야 할 것. 다섯째, 종업원의 과오에 대해 관리자가 책임감을 함께 할 것. 여섯째, 종업원의 과오를 교정하고자 노력하고 개인을 비판, 미워하지 말 것. 일곱째, 종업원들

에게 규율유지를 하기 위해 관리자는 재치있고 성실하며 끈기있게 행동할 것. 여덟째, 관리자는 규율이 설정한 목적이 달성되도록 運營管理해야 할 것은 당연하나 업무는 끊임없이 유동하며 변화하고 있다. 따라서 관리자는 목적에 부합되고 실행에 적합시키기 위해서는 check하는 방법을 확립해두어야 할 것이다.

끝으로 관리자는 항상 행동의 모범을 보이도록 유의하여야 하는 바, 부하는 上位者의 행동을 본받는 경향이 있음을 잊지 않도록 하여야 할 것이다.

〈註〉

- 1) George C. Homans, the Human Group, New York, Harcourt, Brace & World, Inc, 1950.
- 2) AARON Q. SARTAIN and ALTON W. BAKER, The Supervisor and the Job, Mcgraw-Hill, 1978.
- 3) Anthony G. Aihos & Robert E. Coffey, Behavior in organizations : A Multidimensional View, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc., 1968, p. 101
- 4) AARON Q. SARTAIN and ALTON W. BAKER, The Supervisor and The Job, Mcgraw-Hill, 1978. P. 273.
- 5) 金元郷, 人事管理論, 螢雪出版社, 1983.
- 6) P. Pigors and C. A. Myers, Personnel Administration, 3rd ed., 1956.

〈參考文獻〉

- 金元郷, 人事管理論, 螢雪出版社, 1983.
- 金石會, 經營組織管理論, 貿易經營社, 1980.
- 鄭守永, 新人事管理論, 朴英社, 1973.
- Paul Pigors & Charles A. Myers, Personnel Administration Mcgraw-Hill, 1973.
- Chester. I. Barnard, The functions of the executive, Harvard University Press, 1958.
- Douglas Mcgregor, The Human side of Enterprise, Mcgraw-Hill, 1950.
- Porter, Lawler & Hackman, Behavior in Organization ; Mcgraw-Hill, 1976.
- George C. Homans, The Human Group, Brace & World, Inc., 1950
- AARON Q. SARTAIN and ALTON W. BAKER, The Supervisor and the Job, Mcgraw-Hill, 1978.
- Anthony G. Athos & Robert G. Coffey, Behavior in Organizations ; A Multidimensional View, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, 1968.

5분상식

예금보험제도

금융기관의 공공적 성격에 비추어 예금자를 직접적으로 보호하고 이를 통해 신용질서를 유지하고자 하는 제도이다. 예금을 수취하는 금융기관이 참가하여 하나의 보험기구를 만들고 이에 가입한 금융기관이 一定料率의 보험료를 적립하여 만일 금융기관의 경영에 파산이 발생하면 이 기구가 금융기관을 대신하여 예금자에게 일정한도액의 예금을 지급하는 제도이다.

이 제도는 미국, 캐나다, 노르웨이, 인도, 일본 등이 실시하고 있다. 미국은 1934년에 연방예금보험공사 (FDIC ; Federal Deposit Insurance Corporation)를 설립하고 연방준비제도 (Federal Reserve System)에 가맹한 이 예금보험에 반드시 가입하도록 하고 있다. 한편 日本은 1971년에 예금보험기구를 정부, 중앙은행, 민간금융기관 등의 공동출자로 설립하였다.