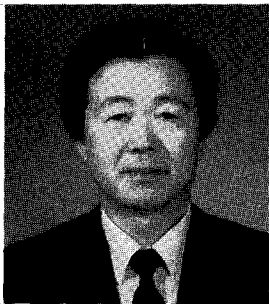


조직관리에서의 동기부여

고흥화 <중앙대학교 심리학과 교수>



조직을 운영관리하고 있는 사람이라면 누구나 반드시 당면하는 문제가 있다. 그 첫째가 조직관리의 효율성이다. 조직이란 가정과 같이 규모가 적은 것으로부터 크게는 국가를 운영하는 정부조직에 이르기 까지 그 유형은 이루 헤아릴 수 없다.

조직관리의 삼대요소를 들어 보면 그 첫째가 인력관리(men power)이고 두번째는 자본 및 자금관리(money)가 되겠고 세번째가 자료, 제품, 상품, 공산품 및 서비스, 용역등을 전부 망라하는 물자(materials)관리라 할 수 있다.

조직관리의 효율성은 위에서 든 세가지 요소인 인력, 자본, 물자를 어떻게 관리하느냐에 의해서 결정된다는 의미에서 3가지 M관리라고 까지 설명하는 경우도 있다. 그 중에서도 가장 중요한 요소 하나만을 꼽는다면 단연 인력관리라 할 수 있다.

흔히 우리는 조직은 사람 나뭇이다, 기업은 사람 나뭇이라는 말을 듣고 있다. 그 본래의 뜻은 그 조직을 구성하고 있는 사람에 따라 그 조직이 발전할 수 있고 기업을 운영관리하는 측면에서도 유능하고 동기화된 다시 말하면 동기부여가 잘 된 사람을 중심으로 기업경영을 하게 되면 기업이 크게 성장 발전할 수 있다는 의미로 받아들여도 된다.

사실 동서고금을 통해서 나타난 조직관리의 효율의 극대화에 관한 하나의 컨센사스(consensus)는 인력관리의 효율성이라고 해도 크게 어긋난 윤리는 아니다. 기업이나 가정이나 국가나 모두 사람으로 구성되고 있다. 사람에 관한 용인술이야말로 조직

의 생사를 가늠하는 바로메타(barometer)이다.

다음으로 자금관리도 또한 중요한 몫을 차지한다. 기업가의 지상목표는 이윤의 추구이다. 기업이 돈을 벌지 못하면 그 원래의 기능을 다하지 못하는 꼴이 된다. 매는 핑을 잡아야 매로서의 구실을 다하는 것과 마찬가지로 기업인이 돈을 벌지 못하면 핑을 잡지 못하는 매와 마찬가지로 쓸모없는 기업인이 되는 것이다.

이윤을 극대화 시키는 과정에서도 기업인은 사회적 책임을 다하여야 한다. 여기에서 사회적 책임이란 저렴한 가격으로 양질의 상품, 제품, 서비스, 용역을 제공하여 소비자를 만족시켜야 하며 양질의 생활환경을 유지할 수 있도록 배려하여야 한다.

혹 좋은 상품을 제공한다는 명분으로 자연환경을 훼손시킨다든지 또는 수질 오염이나 대기 오염을 시킨다면 이는 기업인의 사회적 책임을 다하지 못하는 반사회적 기업인이라고 지탄을 받아 마땅하다. 좋은 생활공간을 유지하는 것도 기업의 사회적 책임이라고 할 수 있다.

생산성을 높인다든지 이윤을 극대화 시키기 위해서 종업원의 건강이나 안정을 도외시 한 경영을 한다면, 아무리 돈을 버는 것이 기업인의 일차적 목표라 하더라도 사회적 용인을 받지 못하는 기업인이 되는 것이다.

기업에서 생산하는 각종제품, 상품은 반드시 소비자의 만족감을 최대로 충족시킬 때 기업인의 보람은 물론 그 조직이 계속 번영을 구가하게 되는 것이다. 소비자가 외면하는 상품을 제공한다는 것은 바로 기업의 파멸을 의미하는 것이다. 기업도 조직의 한 유형이라고 볼 때 인력 관리, 돈 관리, 상품·제품관리를 어떻게 해야 하느냐 하는 원리가 바로 기업인의 경영철학이나 이념이 되는 것이다.

여러 요소의 관리 중에서 가장 으뜸이 되는 인력 관리에서 그 절차는 사람을 선발할 때 어떠한 방법으로 적재 적소의 원리에 따라 선발, 훈련, 교육,

배치하느냐 하는 과정이라고 풀이할 수 있다.

이와 같은 합리적인 절차에 따라 유능한 인간자원을 선발해서 배치한다고 해서 조직의 목표가 저절로 성취되는 것은 아니다. 여기에서 고려해야 할 사항은 조직성원들이 잠재능력과 역량을 유감없이 발휘하여 그 효율을 극대화 시키는 전략이다.

아무리 유능하고 성실한 인재들이 모여 들었다 해도 관리차원에서 이들의 역량을 극대화시킬 수 있는 대안이 없다면 그 조직은 미래를 기약하지 못하는 집단으로 전락하고 마는 것이다.

성원들의 팀웍이 이루어 질 때 마치 운동경기에서 보는 바와 같이 각 개인의 특기 전시회와 같은 경기 운영을 하면 득점의 기회를 놓치는 것과 마찬가지로 모든 성원이 혼연 일체가 되어 노력을 집중시킨 그 결과가 크게 나타나는 것이다. 그러나 관리자는 팀웍이 원활하게 이루어지도록, 마치 많은 악기로 연주되는 오케스트라(orchestra)가 하나의 화음을 낼 수 있듯이 지휘자의 적절한 지휘능력에 따라 그 성과가 좌우되는 것이다.

성원 모두가 자기 몫을 다하고 조직을 위해서, 전체의 능률을 염두에 두고 바람직한 방향으로 동기부여가 적절히 이루어 질 때 조직은 한 목소리 한 덩어리가 되어 정상궤도를 이탈하지 않고 목표를 향해서 계속 전진하는 기관차에 비유할 수 있다. 동기부여는 인간행동을 활성화 시키고 일정한 목표를 향해서 활동을 조정하고 에너지의 일부를 이 목표 달성을 위해서 투입시키는 일이다.

기업의 목표를 효율적으로 성취하기 위해서 원동력을 한 쪽으로 모아 집중시킬 때 그 효과가 극대화 된다는 것은 지극히 당연한 윤리이다. 활성화 시킨 능력을 일정한 방향으로 유도하고 지속시켜 주는 관리기법이야말로 인력관리에서 가장 중요한 동기부여에서 고려해야 할 과제라고 할 수 있다.