

기계ISC

# 조직문화의 개선을 통한 기계산업의 소통 활성화 및 인력관리 방안



코로나19로 많은 기업이 조직 내 소통 단절을 경험했습니다.  
이를 해결하기 위해 조직문화에 관심이 높아지고 있습니다.

## 조직문화란?

조직 전반에 걸쳐 만연한 분위기, 규범 및 원칙, 가치 등을  
일컫음.

경영전략, 리더십, 인사제도, 인재상, 구성원 등  
조직에서 발생하는 모든 것과 밀접한 연관.

조직문화 개선 이슈는  
업무 배분의 공정성, 업무지시의 불명확성, 책임소재 불분명,  
팀장 리더십 부재, 부서간 이기주의 등 다양합니다.



그래서 많은 기업이 조직문화 개선을 시도하고 있습니다.

유연하고 수평적인 조직문화를 만들어  
자율성과 주도성을 갖춘 업무방식으로 바꾸려는 것이죠.

## 조직 차원의 직무관리

**첫째, 구성원 개인의 직무수행에 대한 역할과 책임 명확화**

**둘째, 업무량을 주기적으로 파악해 과부하 현상 확인!**

**셋째, 권한위임 제대로!**

부하직원의 업무량 파악 못한 채

무작정 권한과 책임을 부여하는 것은

‘업무 떠넘기기’ 또는 ‘방임’이 될 수 있습니다.



그러나,  
대개의 기업은 설문조사를 먼저 합니다.

여기서 문제는,

다양한 시사점이 도출되도록 설문을 구성·검토해야 하는데,  
보통 현황조사에 그치거나 복지관점에 치우친다는 것입니다.  
이벤트성 프로그램 및 캠페인 활동으로 이어지는 경우도 많죠.

중소기업의 경우 인력운영 특성상  
1인이 수행하는 직무 범위가 넓고 대체인력이 부족합니다.  
단발적 활동은 오히려 역효과를 낳기 쉽죠.



## 성공적인 조직문화 개선의 조건은 'CEO의 강한 의지'입니다!

### 경영진의 움직임이 곧 시작, 그리고 기다림

- "어차피 말해봤자 바뀌지 않는다"는 부정적 피드백은 '학습된 무기력'
- 학습된 무기력은 꽤 오랫동안 변질·축적된 경우 많아 CEO의 강 의지 중요하며, 변화를 재촉하지 말고 변화의 기다림에 익숙해져야 함

### 인사관리 강도 중요

- 인사제도 도입·개선 의도와 인사관리 과정을 구성원에게 제대로 전달
- 구성원의 인사제도 이해도, 시간·사람·환경의 변화와 상관없는 일관성, 구성원의 공정성 인식과 합의에 따른 수용성
- 경영진은 인사관리 결과보다 과정의 형태 중시



급변하는 대내·외 환경 및 기술 변화에 따라  
기계산업은 다양한 직무의 변화가 이뤄지고 있습니다.

중소기업의 경우 인력 부족으로 인해  
소수가 다양한 직무를 수행하게 되는데요.

---

**자연히 인력 재배치, 직무 전환 등 대응이 요구됩니다.**

**현장 직무 범위에 대한 소통을 통해  
인력 이탈·이직을 최소화하는  
조직문화의 개선이 필요하죠.**

---

그럼 구체적인 개선방안을 살펴볼까요?



# 기계산업 분야 조직문화 개선 접근방법

## 사업(business) 관점

- 사업의 변동성 고려 : 사업 확대로 업무 많아지면 일에 몰입하기 힘들므로 조직의 목표·비전 재설정·재수립해 공유
- 사업변화에 따른 인적구성 다변화 : 사업 변화로 경력사원·임원 등 인적구성 달라지면 신·구 인력 마찰로 조직문화 저해될 수 있으므로 관리 필요

## 업무(work) 관점

- 전사 차원의 직무조사 시행 : 전사적 업무 흐름 조사(직무조사)로 특정한 업무 쏠림 현상 파악(직무분석)해 해결방안 수립
- 직무조사 시행 전 확인할 이슈 사항 : ①성과직결 업무, 기본관리 업무 ②과업별 주요 결과물 도출 형태 ③업무의 비중, 수행주기 ④내·외부 관련부서 및 기관 주요 이해관계자 ⑤팀 내 업무수행자와 업무비중, 최종 결정권자

## 관계(relationship) 관점

- 리더십 교육의 대상 확대 : 조직에 필요한 리더십 고찰하고 관계 마찰로 인한 갈등 조기에 조치해 인력 이탈 최소화
- 제대로 된 권한위임 전제조건 : ①리더가 권한위임 제대로 이해하고 준비했는가 ②원하는 결과 명확한가 ③실질적 권한위임 ④참견 아닌 상호 피드백 ⑤성공은 적합한 방식 통해 보상, 실패는 원인 분석해 재발방지책 마련



## 기계산업 분야 조직문화 개선 공식적인 소통창구 활용 제고 방안

### 노사협의회의 원칙은 참여와 협력

- 노사협의회는 근로자의 참여와 노사협력 증진하는 기구
- 회의 개최 시 협의사항, 의결사항 외 보고사항 설명, 회의안건 사전 배포 후 구성원 사전 검토
- 노사간 경영정보 공유 전제돼야 열린경영 가능

### 노사협의회의 실질적 운영에 따른 소통의 시작

- 노사협의회 운영 통해 ①조직 내 조정 및 관리과정 효율화  
②근로자 의욕 제고 ③감독자들의 도덕적 해이 기능성 감소에 기여
- 형식적인 노사협의회 아닌 실질적인 조직의 이슈 논의하는 공식 소통 도구로 노사협의회 운영 위한 고민 필요



## 기계산업 분야 조직문화 개선 인력이탈 방지 및 이직 최소화 방안

### 이직의 원인 제대로 파악

- 기업들이 직면하는 중요한 이슈 중 하나는 일 잘하는 직원을 어떻게 유지할 수 있을지에 대한 것
- 이직 사유는 다양하기 때문에 데이터 관리 필요
- 이직 사유는 다양하나 근본적으로 '소통'과 관련

### 전사 차원 노력 제고

- 고용브랜드 강화 대두 : 외부의 잠재적이고 우수한 인력 유입하고 내부의 고용유지 및 이직률 저하시키기 위해 회사의 이미지, 즉 고용브랜드 활용