

조직의 에너지는 어디서 나오는가?



박경규

서강대 경영학과 교수

Obedire Veritati

Contents

1. 조직에 대한 이해

1.1 효율성 결정 요소

1.2 조직의 자원

2. 정태적 조직관 vs. 동태적 조직관

3. 조직의 정신적 에너지

4. 신뢰 경영

Contents

1. 조직에 대한 이해

1.1 효율성 결정 요소

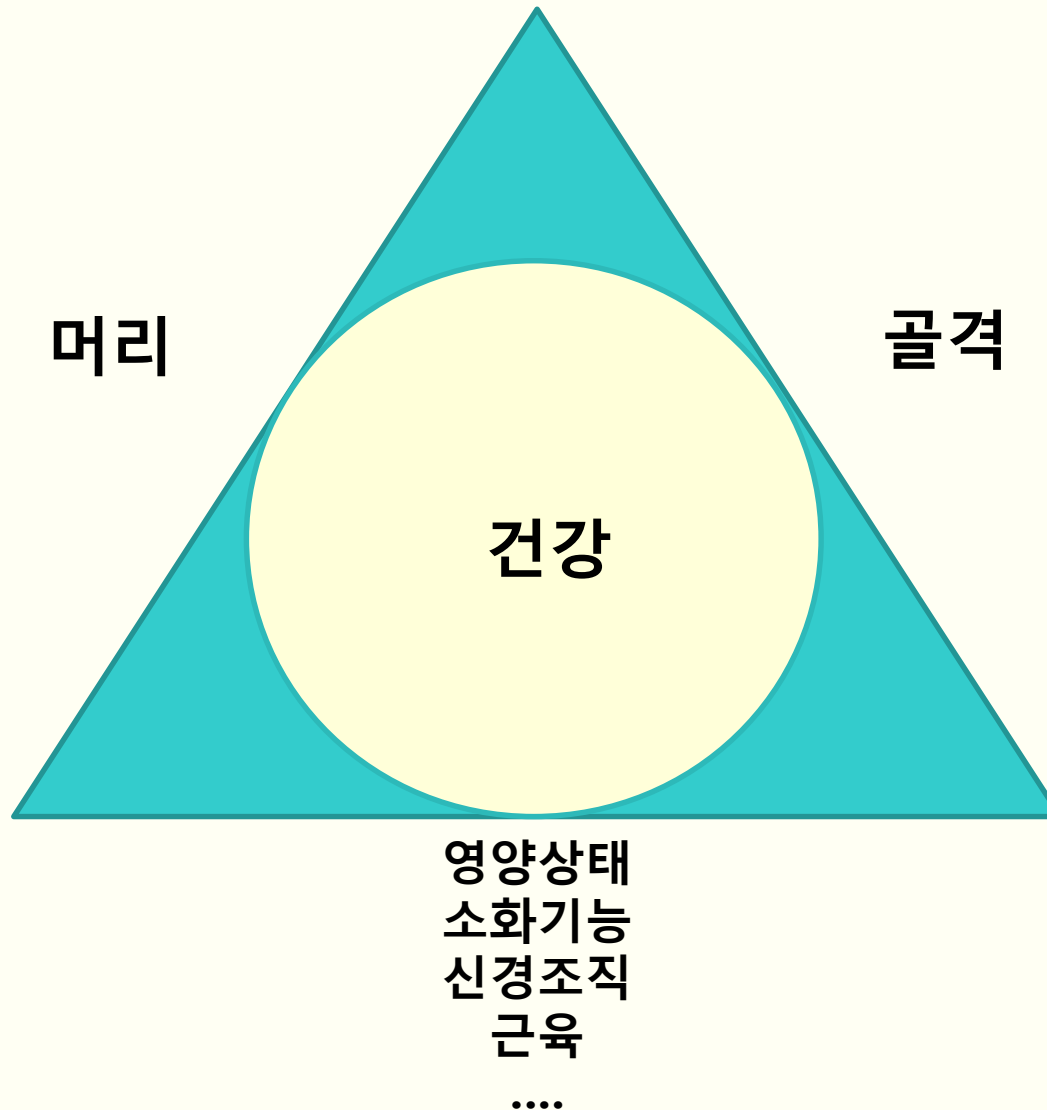
1.2 조직의 자원

2. 정태적 조직관 vs. 동태적 조직관

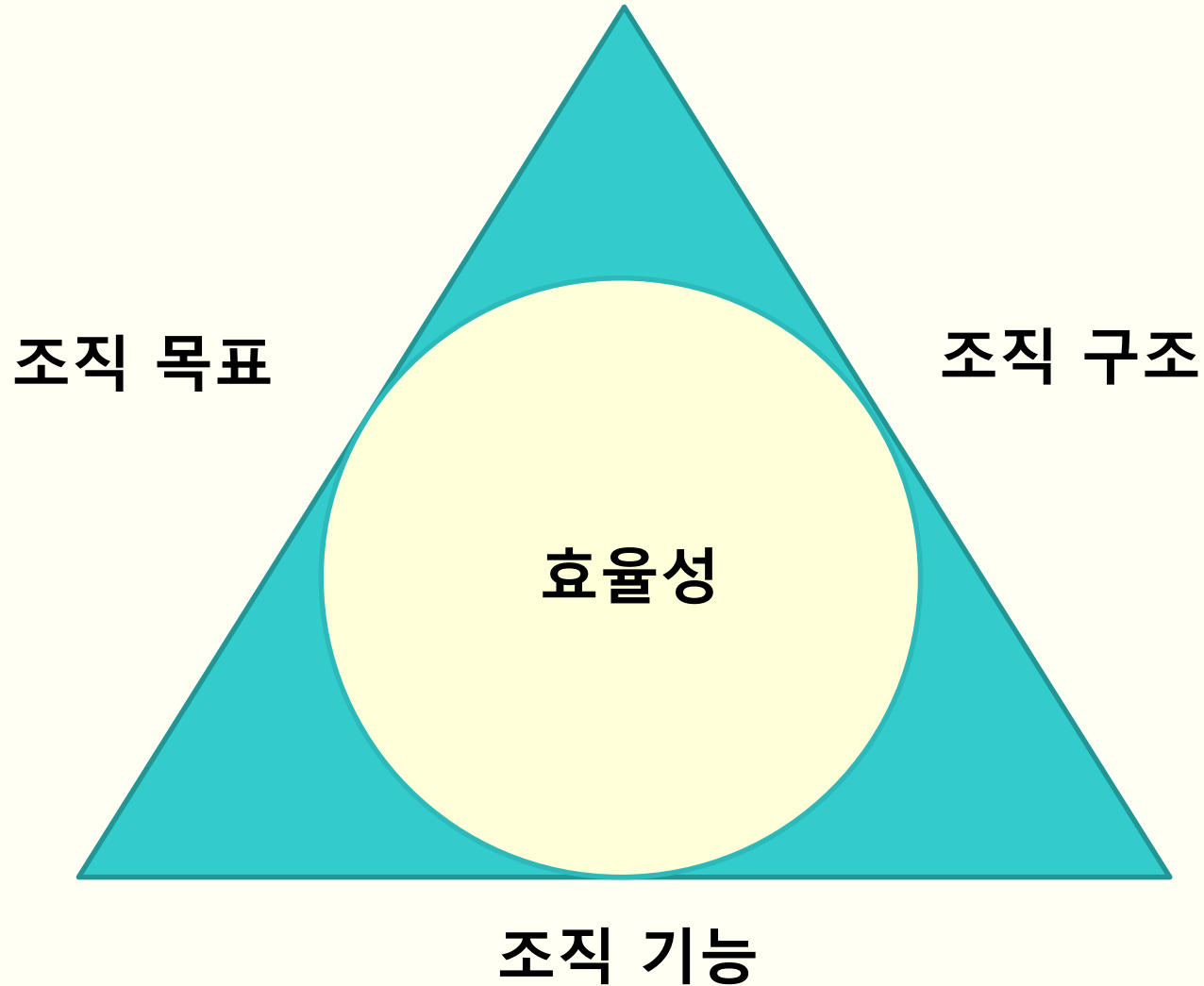
3. 조직의 정신적 에너지

4. 신뢰 경영

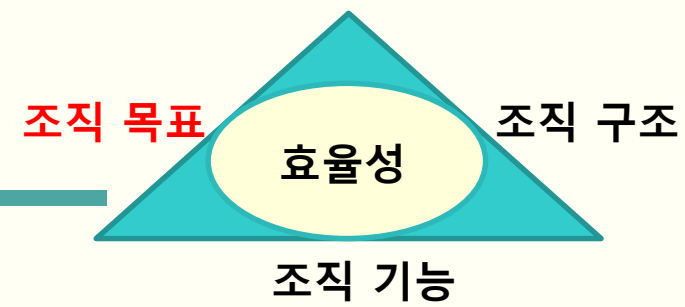
1.1 조직에 대한 이해 – 조직의 효율성 결정요소



조직의 효율성 결정요소

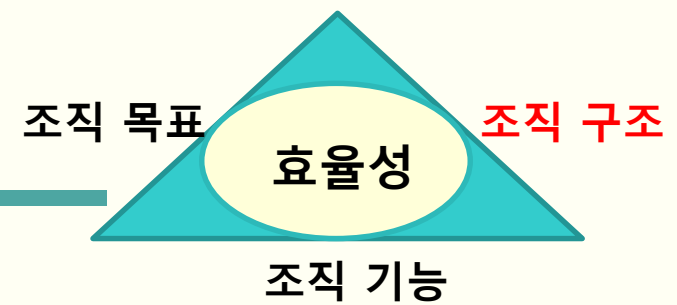


조직의 효율성 결정요소



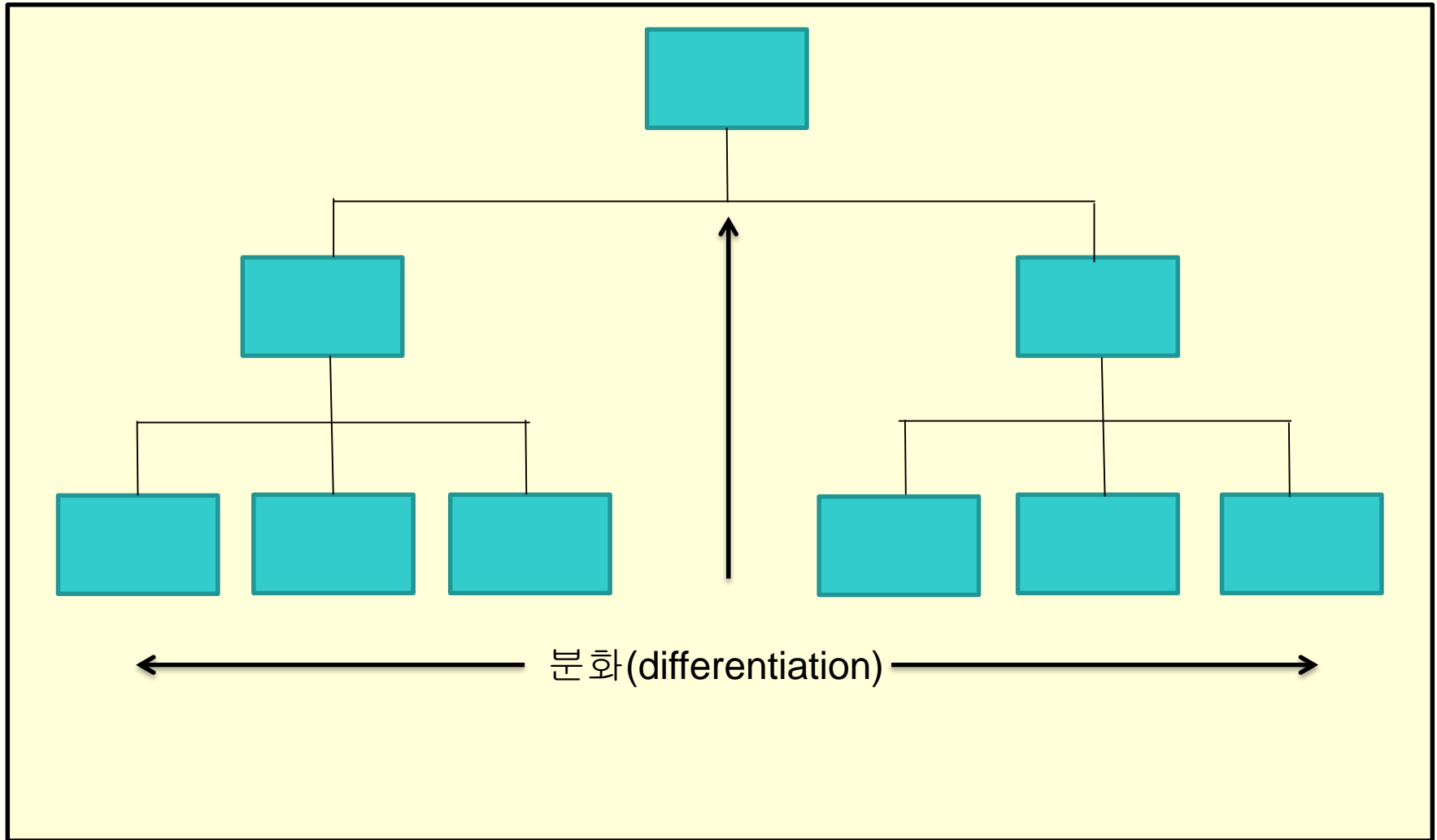
- 목표

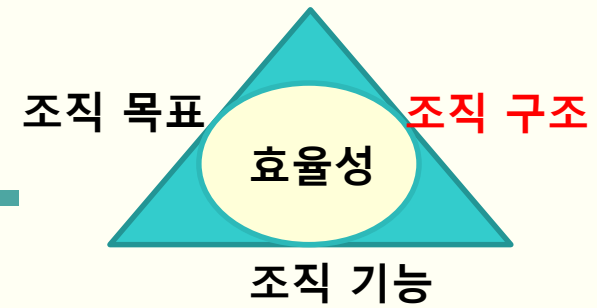
- 수준
- 구체성
- 설정방법



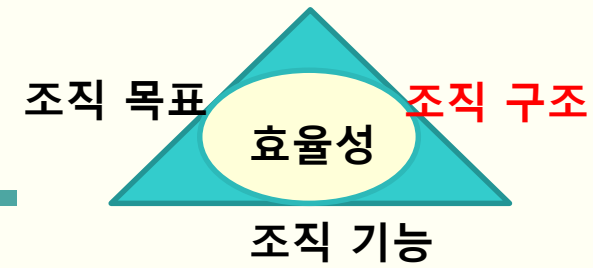
- 조직구조

- 직무복잡성 : 분화의 정도
- 업무공식화
- 권한 집중성





- 조직 내 업무가 표준화되어 있는 정도

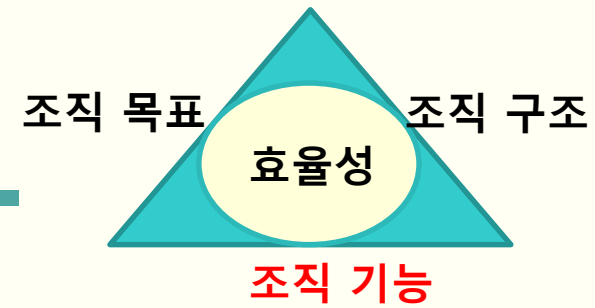


- 의사결정 권한의 배분 정도:

중요한 의사 결정이 조직의 상층부에서 이루어지는 정도

권한의 집중성 - 권결 규정

직 무			직무권한 직위			
대분류	항	목	사장	본부장	차장	팀장
7. 인사	14. 상 별	2. 포상금의 결정 3. 징계 가. 해임 나. 기타 징계 (1) 1(갑)직급 직원 (2) 1(을)직급 이하 직원 다. 징계 외의 처리 라. 항고에 대한 재심여부 결정	○	○ ○ ○	 ○ ○	
	15. 근무성적 및 평가	1. 정기근무평정 시행지시 2. 수시 및 별도근무평정 실시계획 가. 1(갑), 1(을) 직급 직원 나. 기타 직원		○	○	○
	16. 출 장	1. 국내출장 가. 이사 나. 1(갑) 직급 직원 다. 1(을) 직급 이하 직원 라. 3직급 이하 직원 2. 해외출장 가. 기본품의 (1) 이사 (2) 1(갑)직급, 사업소장 (3) 1(을)직급 이하 (4) 나. 출장 명령	○ ○	○ ○	○ ○	○ ○



- 조직 기능

- 동기부여
- 커뮤니케이션
- 갈등
- 리더십

Contents

1. 조직에 대한 이해

1.1 효율성 결정 요소

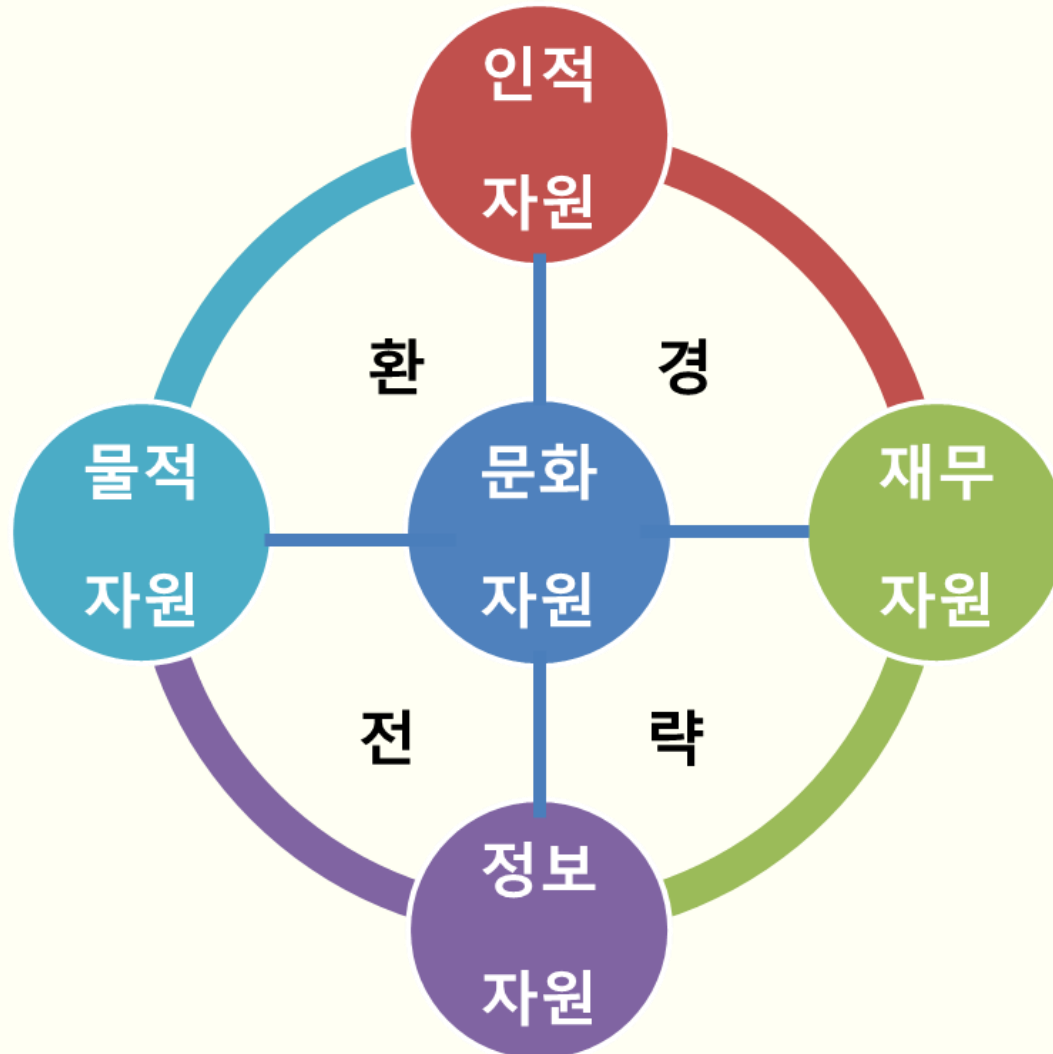
1.2 조직의 자원

2. 정서적 조직관 vs. 동태적 조직관

3. 조직의 정신적 에너지

4. 신뢰 경영

1.2 조직의 자원



Contents

1. 조직에 대한 이해

1.1 효율성 결정 요소

1.2 조직의 자원

2. 정태적 조직관 vs. 동태적 조직관

3. 조직의 정신적 에너지

4. 신뢰 경영

2. 정태적 조직관 vs. 동태적 조직관

❖ 정태적(static) 조직관

- 기본원리

- 공정을 숙련도와 필요시간에 따라 나눔
- 구성원에게 각자 맞는 일을 할당
- 이렇게 함으로서 총 노무비 절약
- 제조활동 관리에는 공학기술과 다른 기술분야가 존재

정태적(static) 조직관

- 주요 전제
 - 인간을 생산활동을 위한 도구로 봄
 - 서양의 합리주의 사고

동태적(Dynamic) 조직관

- 조직은 살아있는 유기체
- 조직에는 합리적 및 비합리적 측면이 동시에 존재
- 조직에서의 에너지 의미

동태적(Dynamic) 조직관

줄 탁 동 시 [啐啄同時]



지네의 죽음



오케스트라 지휘자의 사고



동태적(Dynamic) 조직관

링겔만의 효과



100 93 85 77 70 63 56 49

동태적(Dynamic) 조직관

눈 속의 친구



Contents

1. 조직에 대한 이해

1.1 효율성 결정 요소

1.2 조직의 자원

2. 정태적 조직관 vs. 동태적 조직관

3. 조직의 정신적 에너지

4. 신뢰 경영

조직의 정신적 에너지



조직의 정신적 에너지



몰입:

한 등산가의 인터뷰 사례:

암벽을 오르는 것은 무척 까다로운 고도의 기술을 요하지요. 암벽을 오르면서 조금씩 전진해 갈 때면 주변에서 일어나는 모든 현상에 몰두하게 됩니다. 암벽에 손을 넣어 지탱할 빈틈이 있는지, 그리고 내 몸은 어디쯤에 있는지 등에 혼신의 노력을 쏟노라면 제 자신이 누구인지 아예 의식을 잃어버리죠. 암벽에 제 자신이 녹아 혼연일체를 이룬 것 같은 느낌이 듭니다.

- 마음의 근력

실패를 날려버린 가치 있는 재앙(긍정적 사고)



- ❖ 1914년 12월, 에디슨의 실험실은 화재로 사실상 전소되었다. 67세의 나이에, 그간의 에디슨의 거의 모든 작업들은 화염 속에 다 타버리고 말았다. 다음날 아침, 에디슨은 폐허를 바라보며 말했다.
- ❖ **“재앙도 가치가 있구만. 내 모든 실패들이 날아가 버렸으니,,, 새로 시작하게 해주신 신이여 감사합니다.”**
- ❖ 화재 후 3주 만에 에디슨은 그의 첫번째 축음기를 선보였다.

Contents

1. 조직에 대한 이해

1.1 효율성 결정 요소

1.2 조직의 자원

2. 정태적 조직관 vs. 동태적 조직관

3. 조직의 정신적 에너지

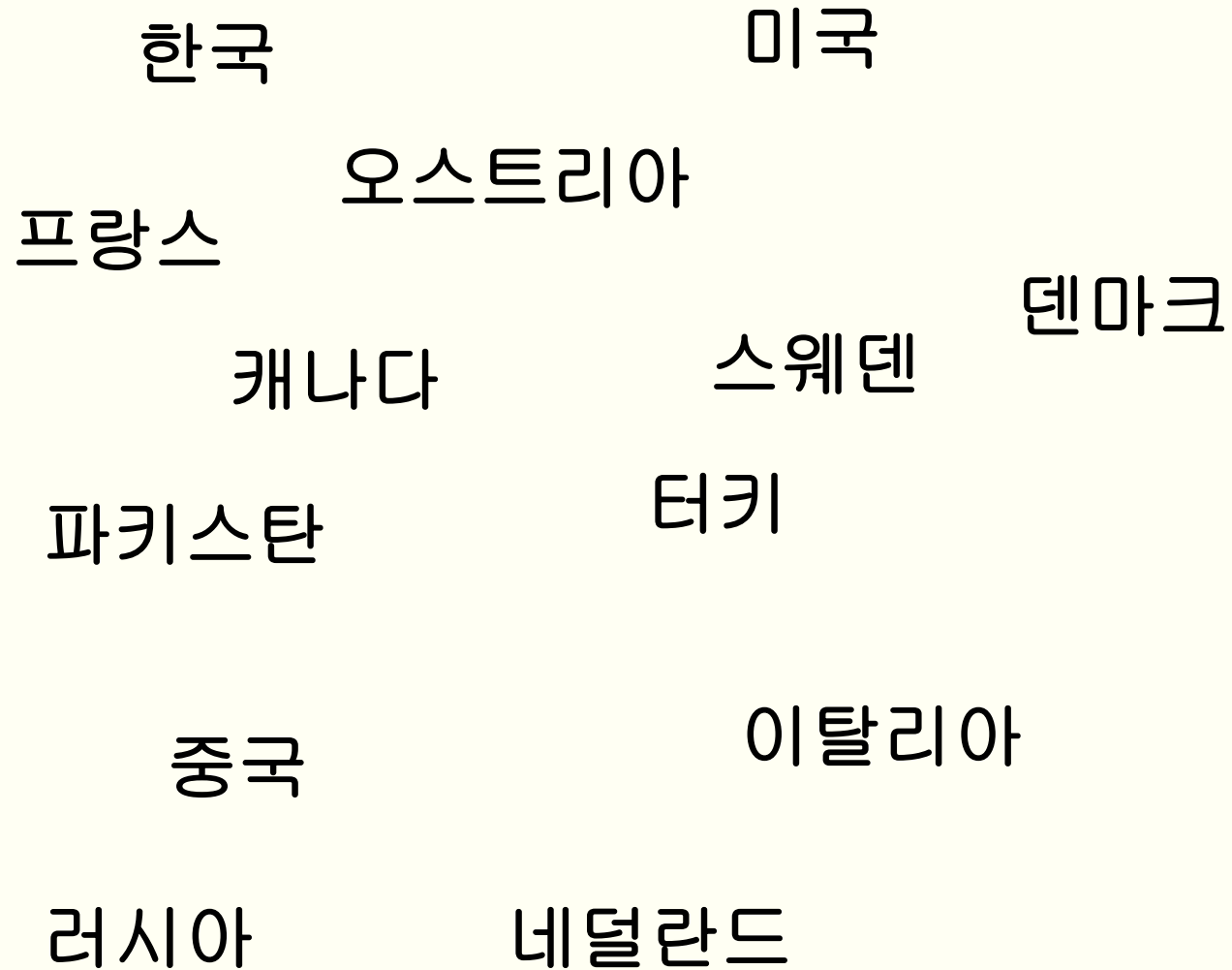
4. 신뢰 경영

“다른 조건이 동일하다면
국가 신뢰지수가 **10%** 떨어질 경우
경제성장률은 **0.8%포인트** 하락한다”

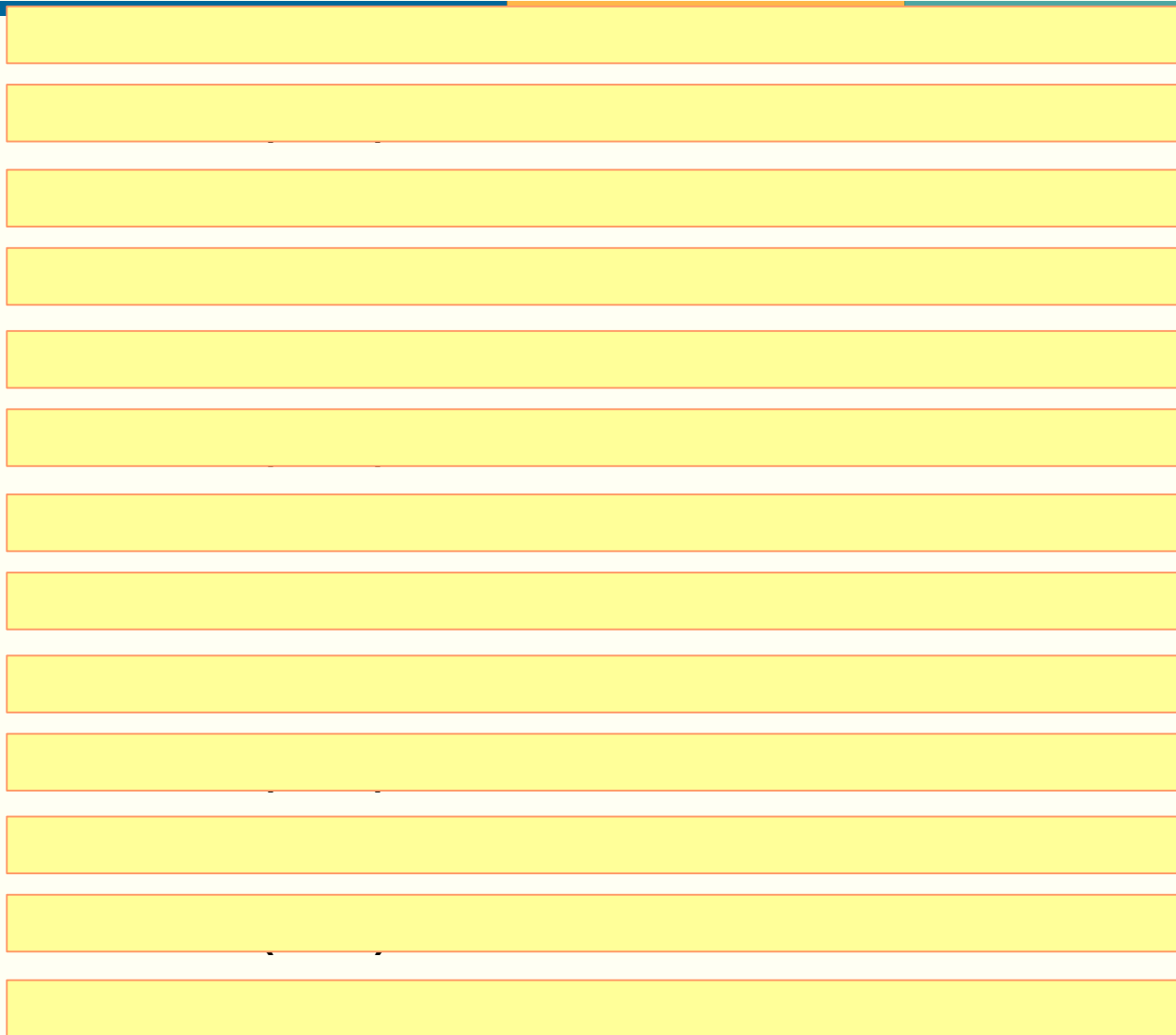
- Stephen Knack & Philip Keefer

세계은행수석경제연구원

국가별 신뢰도가 높은 순서?



세계 주요 국가의 신뢰수준(단위=%)



- 신뢰도는 '사람을 믿느냐'는 질문에 대해 '믿는다'라고 답한 비율임
- 국가 이름 옆 괄호는 실시된 **WVS** 연도임
- 자료 = 월드밸류서베이

신뢰경영을 통한 조직의 에너지화

- 경영진을 신뢰하는 직원은 **51%**이다.
- 리더가 정직하고 성실하게 행동한다고 생각하는 직원은 **31%**이다.
- 지난 **12개월**간 직원의 **76%**가 직장에서 불법적 혹은 비윤리적 행동(공개될 경우 대중으로부터 심각한 신뢰의 위기를 불러올 수 있는 것)을 목격했다.

(스티븐 코비, 신뢰의 속도)

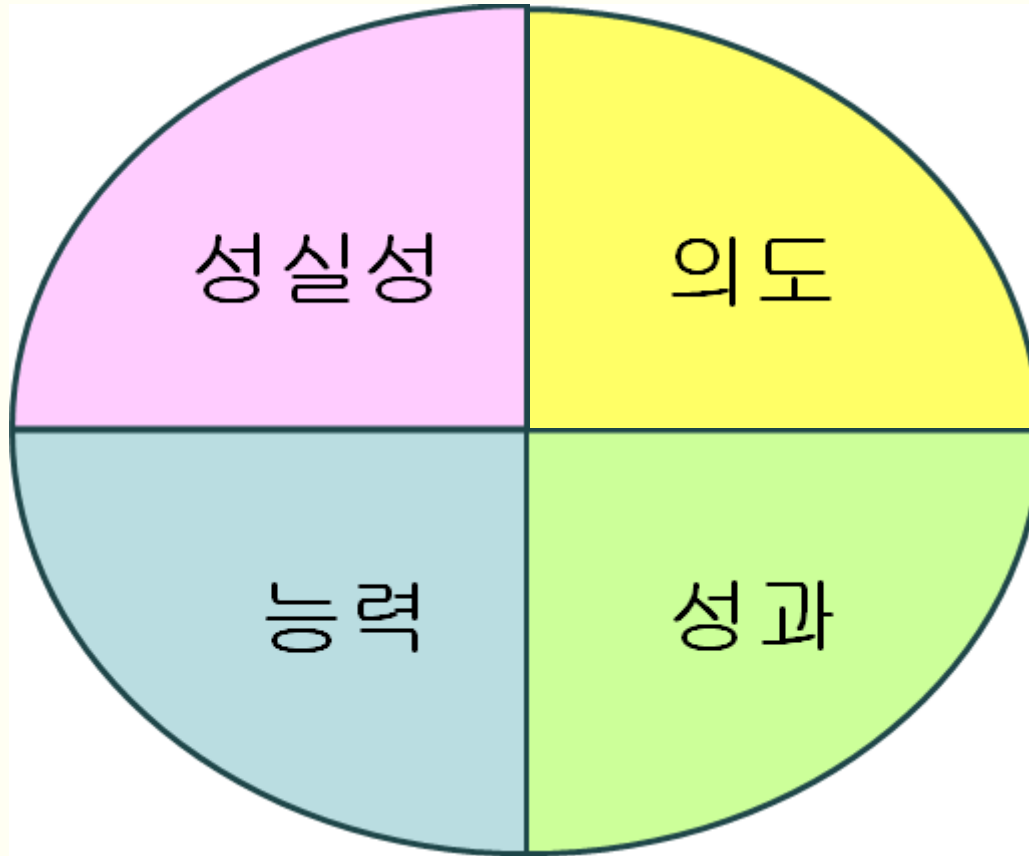


**“신뢰는
사회적 자본이다!”**

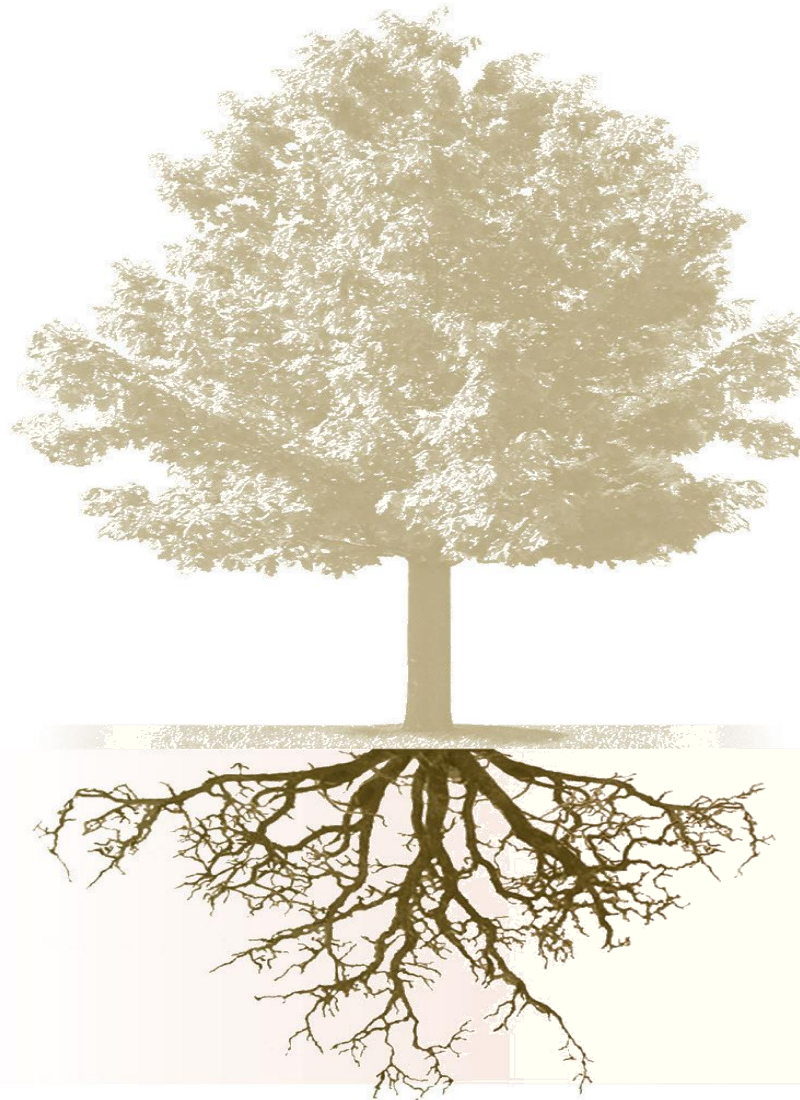
신뢰란?

“신뢰란 다른 사람의 태도나 행동을
긍정적으로 생각하고 기꺼이
그들을 믿고자 하는 태도”

신뢰형성의 핵심요소



신뢰성의 4가지 핵심요소



역량
성과
능력

성품
성실성
의도

신뢰성의 4가지 핵심요소 - 성품



■ 성실성

- 가치관과 신념과 행동의 일치
- 겸손
- 용기

**“나는 사람들을 고용할 때 3가지를 본다.
첫째는 성실성이고, 둘째는 지능이며, 셋째는 열정이다.
하지만 성실성이 없으면 나머지 2가지가
당신을 망칠 것이다.”**

- 워런 버핏

신뢰성의 4가지 핵심요소 - 성품



■ 의도

- 동기 : 진정한 관심
- 의제 : 상호이익의 추구
- 행동 : 동기와 의제의 표현

**“우리는 다른 사람은 행동에 근거해 판단하지만
자신은 자기 의도를 근거로 판단한다.”**

스티븐 M. R.코비

신뢰성의 4가지 핵심요소 - 역량

■ 능력



지식과 기술을 방치하면 다른 모든 자산과 마찬가지로 그 가치가 떨어진다.

그것은 놀랄 만큼 빠르게 떨어진다.

- 데이비드 메이스터 **David Maister**, 경영 컨설턴트

신뢰성의 4가지 핵심요소 - 역량

■ 성과



성과를 내지 못하면 높은 신뢰의 문화를 만들 수 없다.

- 크레이그 워더럽, 펩시코 전 **CEO**

실패성의 4가지 핵심요소 - 역량



‘최선을 다하고 있다’고 말해봐야 소용없다.

중요한 것은 일을 성공적으로 해내는 것이다.

- 윈스턴 처칠

신뢰성의 4가지 핵심요소 - 역량

활동(성실성)

나는 **10명**의 고객을 만났다.

나는 강의를 열심히 했다.

나는 강의를 들었다.

나는 다이어트 중이다.

나는 해 보았다.

성과

나는 **10건**을 계약했다.

학생들의 지식이 늘었다.

나는 효과적인 발표법을 배웠다.

나는 **10킬로**를 감량했다.

“하거나 하지 않거나 둘 중
하나이지 해보았다는 것은 없다.
- 마스터 요다

능력과 성과 - 사례



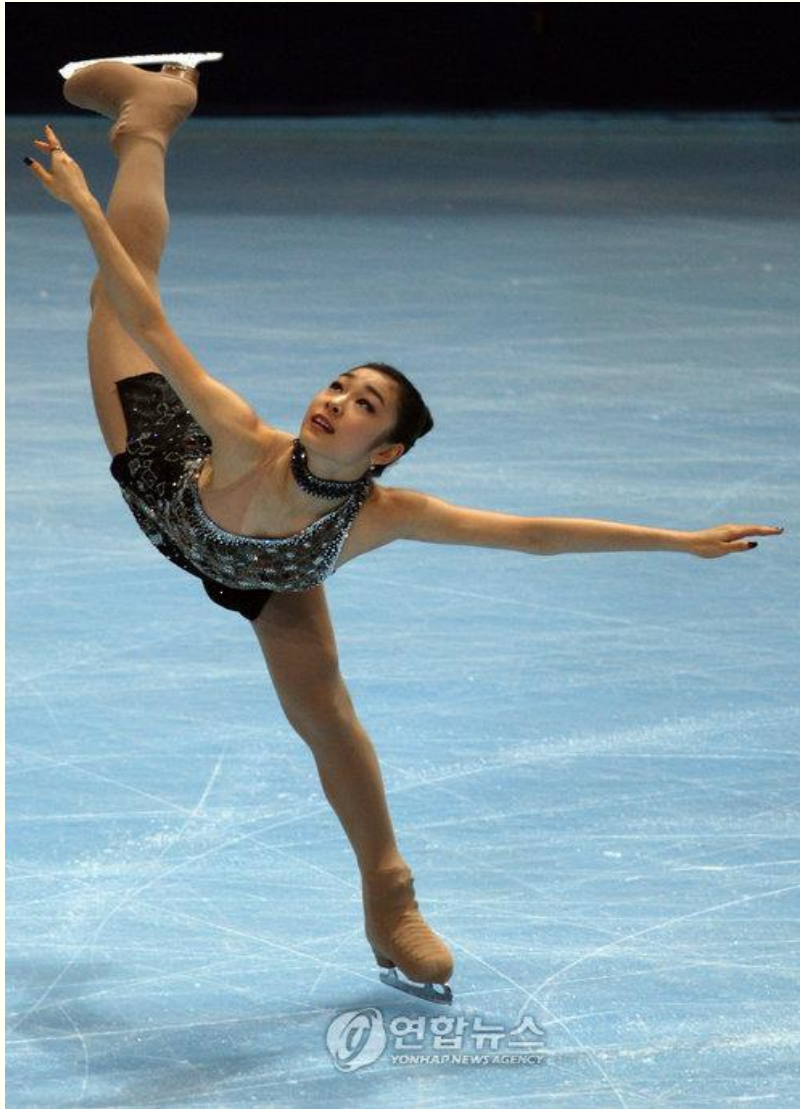


김연아의 능력은?

스케이트를 잘 탄다.

김연아의 성과는?

능력과 성과 - 사례



2009.10.18

그랑프리1차 대회 우승

210.03점!!!

세계선수권대회
역대 최고 성적

능력과 성과 - 사례



2009.11.16
그랑프리 5차 대회

여왕 김연아 실수 딛고 7연승

능력과 성과 - 사례



2009.12.7

그랑프리파이널 우승

능력과 성과 - 사례



능력과 성과 - 사례



14개사 18편

능력과 성과 - 사례

graphic news

김연아 출연
주요 제품 매출 신장

30%



J 에스티나
(장신구)

15%



샤프란 아로마시프
(섬유유연제)

100%



라끄베르
(화장품)

400%



매일 저지방&칼슘우유
(우유)

스포츠조선
2009. 2.18

조직 신뢰



Great Ormond Street 어린이 병원





Great Ormond Street 어린이 병원

■ 상황 : 환자 7명 사망

– 문제의 발생:

수술 중? 중환자실? 이동 중?

레이싱 팀과 병원의 공통점

복잡한 기술/ 전문가 팀

수 많은 정보 교환

많은 인원이 동시에 다른 일을 진행

분초를 다투음(경주팀 4초, 병원 2분)

절대 실수 용납 안됨

레이싱 팀과 병원 업무수행상 차이점

레이싱팀

자기일을 정확히 알고 있음

침묵속에서 정확히 수행

다른 사람에게 방해되지 않음

상호 신뢰, 팀워크

정확한 의사 소통

명쾌한 리더 존재

병원

모두 환자 주위에서 소리치며
도움을 주려고 하지만,
사실 서로 방해만 될 뿐이다.

페라리로부터의 벤치마킹 결과

- 각 순간마다 누가 책임자인지 명확히 정의된 시스템
- 어느 순간에 어디에 무엇이 있어야 하는지 명확해짐.

Great Ormond Street 어린이 병원

새로운 시스템 구축의 성과

→ 팀웍, 정확한 의사소통, 확실한 리더



인수인계 시 실수 42% 감소
정보미전달횟수 49% 감소