

능력주의 시대의 중간 관리자

경영 혁신에 대한 논의는 필연적으로 관리자 특히 중간 관리자에 대한 인사 문제와 직결된다. 최근의 경영 혁신은 효율적인 조직 운영을 위하여 결재권의 하향 조정 등 중간 관리자의 권한을 확대시키는 방향으로 진행되고 있다. 그러나 중간 관리자의 역할을 재조명하고 유연한 조직 운영에 적합한 중간 관리자를 어떻게 육성할 것인가의 문제는 효율적인 조직 운영이 정착되기 앞서 모든 기업 조직이 풀어야 하는 과제가 된 것이다.

다행스럽게 우리나라 기업의 경우에는 서구 기업과 달리 무리한 인원 감축을 통한 간접비 절감보다 기업이 필요로 하는 능력 있는 인재를 양성하는 신인사 제도의 이념이 경영 혁신에 반영되고 있다. 기업이 필요로 하는 중간 관리자의 육성이 제고되는 시점이다.

한주희 / 현대경제사회연구원, 경영학(經營博)

서론

경영 혁신은 모든 기업이 당면하고 있는 과제이나 혁신의 바람이 거세지는 데 비례하여 사무직 특히 중간 관리자 등은 불안을 느끼고 있다. 그것은 기존의 경영 혁신이 간접비 절감이라는 차원에서 비대화된 사무 관리직을 축소하는 중간 관리층의 슬림화로 진행되어 왔기 때문이다. 드러커는 90년대의 미국 기업이 직면하게 되는 최대의 문제로 특히 중간 관리자에 대한 처우를 강조하고 있다.

그러나 최근 들어 경영 혁신의 방법이 달라지고 있다. 인원 감축을 통한 단기간의 비용 절감보다는 장기적인 관점에서 중간 관리자의 능력을 육성하여 기업에서 필요한 인력으로 육성하는 방향으로 바뀌고 있음을 의미한다. 우리나라 기업도 예외가 될 수 없어 중간 관리자 보수의 재조정 즉, 능력을 기준으로 한 처우의 도입이 고려되고 있다. 관리직의 활성화라는 명목 하에 연봉제의 도입, 조기 퇴직을 제도화, 발탁 인사 제도를 도입하는 등 관리직에 대한 인사 관리로 고심하고 있는 것이다. 이는 기존의 연공 서열에서 능력 중심의 인사 관리가 우선되는 신인사 제도의 도입과도 맥락을 같이한다.

본 글에서는 조직 운영 체계의 변화를 수반하는 경영 혁신과 이의 기본 전제가 되는 중간

관리자의 능력 육성을 관련시켜 살펴보기로 한다.

■ 중간 관리자의 역할

누가 중간 관리자인가는 회사마다 정하기 따라서 다르겠지만 대체로 조직 내에서 관리해야 할 부하를 가지고 또 모셔야 할 상사가 있는 과·차장급, 직·반장급 심지어는 부서장급이 포함되기도 한다.

조직내 '허리' 부분에 해당하고 두뇌와 신체 각 부분을 연결하는 중추 역할을 하는 사람들이 바로 중간 관리자인 것이다. 중간 관리자가 조직 구성원 전체에서 차지하는 비율은 20%에 불과하나 그 역할은 80%에 이른다는 조직론자들의 주장을 보더라도 기업내 중간 관리자의 중요성은 확인된다. 중간 관리자의 역할이 중요하다라는 사실은 그들이 겪어야 할 정신적인 갈등이나 스트레스가 어떤 계층보다 심하며 그들의 사망률도 조직내 다른 계층보다 높은 사실로도 뒷받침되고 있다.

따라서 중간 관리자가 제대로 육성되어 있는 기업이라면 조직내 상하가 긴밀하게 연결되어 원활한 조직 운영이 가능하겠지만 그렇지 못한 기업의 경우는 중간 관리자가 오히려 기업 발전에 걸림돌이 된다는 생각이 커지고 경영 혁신은 중간 관리자의 감축이라는 공식으로 연결되어 중간 관리자를 불안하게 만드는 것이다.

최근 들어 경영 혁신의 흐름은 조직 운영 체계의 변화와 맞물려 있다. 예컨대 부·과장의 권한이 확대되거나 결재 단계가 짧아지는 '기존 조직 운영 체제의 파괴'가 활발히 진행되고 있는 것이다. 이는 분명 효율적인 경영을 지향하는 바람직한 현상이지만 과연 중간 관리자가 이러한 조직 운영의 변화에 적합한 능력과 자질을 갖추었는가는 또 다른 문제이다. 어쨌든 중간 관리자의 인원 감축이라는 무리한 방법보다 오히려 중간 관리자에게 권한을 위양하겠으니 그에 맞는 능력을 키우라는 방향으로 경영 혁신의 흐름이 전환되고 있음을 시사하고 있다.

■ 조직 운영 체계의 변화

최근 발표된 대우자동차의 조직 운영 혁신안(한국경제신문 1995. 2. 18.)을 한마디로 요약하면 '부·과장 권한 강화 및 결재 단계의 대폭 축소'를 통한 중간 관리자 층의 권한 확대이다. 「옹비 95 대혁신 선언」으로 불리는 이번 개혁으로 이사, 부장을 핵심 부서의 부서장에 전진 배치하고 생산 현장 과단위 책임자에 기존의 기술직 대신 생산직인 工長을 보임하는 등 조직 운영을 혁신하였다. 대리, 과장, 부장, 담당 임원, 총괄 임원의 5 단계로 되어있던 의사 결정의 단계도 과장, 부서장, 임원의 3 단계로 축소하고 부·과장에게 권한과 책임을 대폭 위임하여 모든 업무를 부·과장 책임 하에 운영한다

는 것이다.

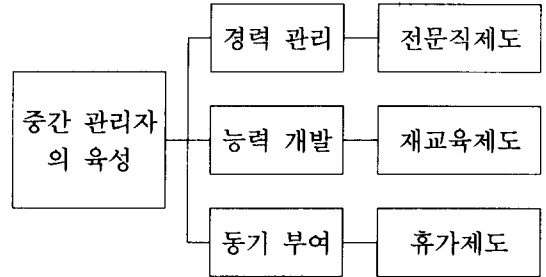
한편, 임원은 부하 직원의 지도 육성과 중요 정책의 입안·결정, 대외 업무 등에 주력하도록 함으로써 그 어느 때보다 중간 관리자의 역할을 강화시킨 혁신 안이 된 것이다.

기업 내에서 미풍양속처럼 여겨져온 온정주의적 연공 서열 인사 제도가 점차 사라지고 능력주의 인사가 확산되고 있다. 지금까지는 업적과 관계없이 근무 연수에 따라 월급과 보너스를 받고 진급도 가능했지만 이제부터는 업적과 능력에 따라 처우하겠다는 것이다. 이러한 새로운 인사 철학은 평가 시스템의 변화를 가져왔다. 과거의 평가 시스템은 성과가 아니라 조직 구성원의 쉰인격을 평가하는 것이었다. 예컨대 전인격 평가 방식은 프로세스 중시형이 되어 늦게까지 회사에 있게 되고 휴일도 없이 회사에 출근하여 성과보다는 열심히 일하는 자세를 평가받는 것이다. 그러나 능력주의 인사 관리에서는 '열심히 일하는 자세'만으로는 좋은 평가를 받을 수가 없게 된다. 한마디로 능력이 인사 관리의 중요 변수가 되는 경영 혁신 시대에 기업에서 필요로 하는 자질과 능력을 갖춘 중간 관리자의 효율적 육성이 더욱 강조되어야 할 시점이다.

■ 중간 관리자의 육성 방안

여기에서는 우리나라 기업에서 도입하고 있

<그림 1> 중간 관리자의 육성 방안



는 중간 관리자의 육성 방안을 <그림 1>과 같은 체제 하에서 살펴 보기로 한다.

중간 관리자의 프로화 : 전문직 제도

능력주의의 도입은 중간 관리자의 프로화를 촉진시키게 된다. 지금까지 연공 서열의 인사 관리에서는 누구나 경력이 쌓이면 관리직이 되는 것이 일반적이었으나 새로운 인사제도에서는 전문직이 보통이며 소수만이 부장과 과장의 관리직으로 승진된다. 이 경우 처우 면에서 관리직과 상급 전문직의 차이는 없으며 개인의 특성에 따른 업무의 경계를 정한다는 기본 원칙만을 두고 있다. 따라서 관리자의 획일적 육성은 지양되고 조직이 제시하는 목적과 요구되는 능력에 합치되는 소수의 중간 관리자가 육성되는 것이다.

이러한 복선형 관리직 제도로의 전환은 처우보다도 인적 자원의 활용에 중점을 두고 있는 것이 특징이다. 그것은 기존의 피라미드형 경영 조직을 보다 탄력적인 조직으로 재편하는

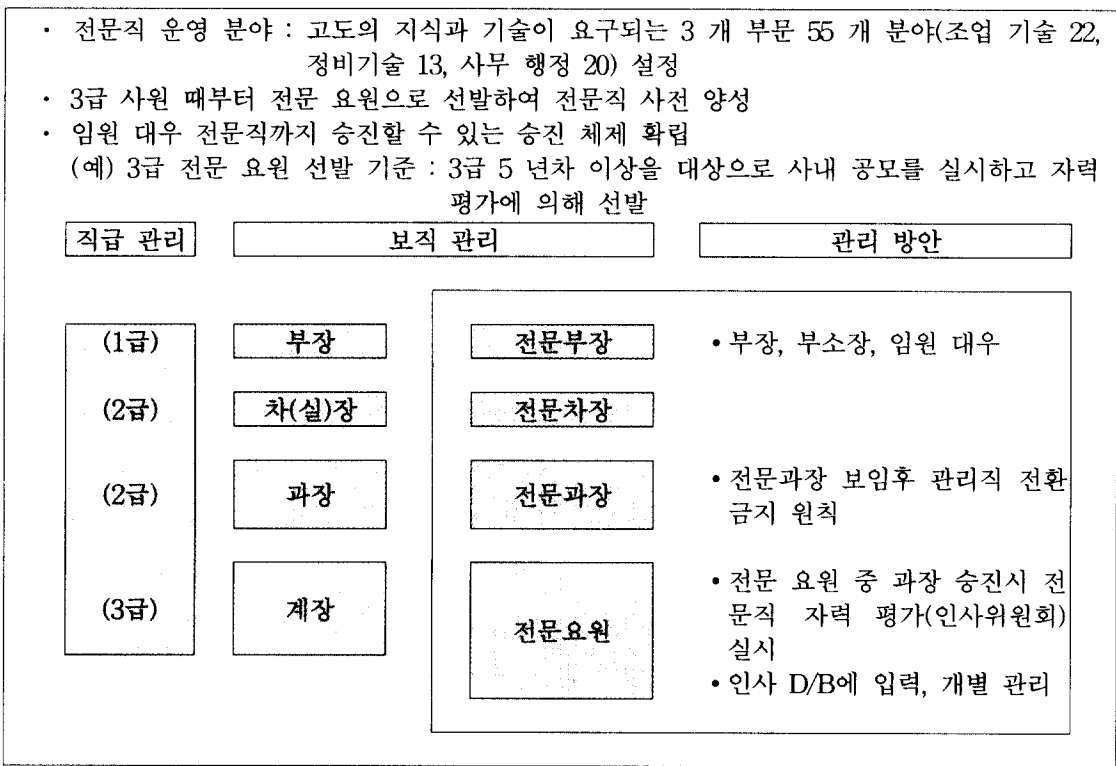
경영 혁신 본래의 뜻과 무관하지 않다. 다만 처우와 신분상의 기준으로 관리직으로의 승격이나 승진이 아닌 능력 발휘의 장으로서의 관리직이라는 의미가 들어 있는 것이다.

일본의 경우 중간 관리자에 대한 능력의 적용은 보다 구체적으로 나타나서 최근 혼다(本田)는 전문가로서 회사 밖에서도 통용되는 높은 수준의 기술을 가진 인재를 육성하기 위해 부·과장 임기 정년제 및 新자격제를 추진하고 있다. 노무라증권 역시 94년 이후 건전한 능력주의 재구축을 목표로 「승격하는 것만이 아니라 여러 가지 인센티브가 작용하는 인사 체제

를 구축」하는 인사 제도의 근본적인 개혁을 시도하고 있다.

예컨대 부장, 차장, 과장의 3 개 직위로 구성되어 있는 단선형 인사 제도에 職階를 신설하여 승급은 직위에 연동되고 상여금은 직계에 연동되도록 설계하는 것이다. 직위가 올라가는 승급에는 중장기 시점의 평가가 가장 큰 영향을 미치는 반면 상여금은 반기마다 회사에 얼마나 공헌했는가 하는 업적을 기초로 하게 된다. 한편 관리직의 직위는 3 개에서 5 개로 세분화하고 직계의 범위는 넓혔다. 따라서 차장 직위는 기간직 1급, 과장 직위는 기간직 2급이

<표 1> POSCO의 전문직 제도



지만 직계로는 똑같이 기간직에 속해 직계를 크게 하여 우열을 다투게 한다는 인사 제도의 방침을 적용하고 있다.

결국 같은 기간직이지만 능력에 따라 과장의 연간 수입이 차장보다 많을 수도 있는 것이다. 이러한 인사 제도의 변화가 의미하는 바는 중간 관리자의 능력에 따라 조직내의 지위, 역할 그리고 보수 등을 통해 다원적으로 보상해 줌으로써 중간 관리자의 경력 관리를 복선화시키는 것이다.

일본 노무라연구소의 중간 관리자의 신인사 제도는 보다 더 획기적이다. 94년 4월부터 2,800여 명에 이르는 전사원 가운데 60%를 전문직으로 바꾸고 과·부장 이른바 관리직을 1/3로 줄이는 새로운 인사 제도를 도입함으로써 중간 관리자의 프로화를 유도하고 있다.

전문직 제도 도입의 목적은 관리직과 전문직을 구분하고 전문가를 양성하는 데 있는데 전문직에 대하여는 담당 부장, 담당 과장 등과 같은 담당의 직책이 부여되며 이들은 회사의 일을 뒤에서 추진하는 역할을 맡는다. 일본의 경우 전문직 제도를 통한 복선형 경력 관리 제도가 어느 정도 자리를 잡기 시작했으나 우리나라의 경우 몇몇 기업에서 유사 전문직 제도의 도입을 고려하고 있을 뿐이다.

POSCO는 80년대 초반에 핵심 기술 인력을 육성한다는 취지 하에 전문직 제도를 도입한 대표적 기업이다. 특히 90년대에 들어 2,100만

톤 생산 체제라는 양적 성장 이면에 선진국의 기술 이전 기피 등 자체 기술력 확보에 대한 필요성에 직면하여 93년 4월 전문직 제도를 개편, 본격적으로 전문직 육성을 시작하였다. <표 1>에 POSCO의 전문직 제도의 체계가 나타나 있다.

중간 관리자의 재교육 제도

첫째, 관리자 해외 교육 및 해외 파견 제도를 들 수 있다. 세계화에 부응하는 우수하고 능력 있는 관리자를 육성하기 위해 중간급 관리자 위주로 해외 특정 지역에서 위탁 교육 또는 파견하여 해당 지역에서의 체험을 쌓도록 함을 목적으로 하여 실시한다.

POSCO의 경우 93년 이후 관리자의 해외 파견 제도를 운용하기 시작하여 그 범위를 점차 확대하고 있는 단계이다.

POSCO는 매년 20명 선에서 임원급의 추천을 받은 후 개별 심사를 통해 과장급 이상 관리자를 선발하여 성장 유망 사업에 관련된 지역을 선정하여 단신으로 파견시킨다. 파견 기간은 주요 활동 교육 내용에 따라 6개월에서 1년 이내가 원칙이다. 교육 내용은 단기 경영 관리 과정 이수, 어학 연수 및 현지 체험 활동 등 특정 과제가 부여되게 된다. 파견 기간 동안의 교육비와 실비는 POSCO에서 보내는 해외 유학생에 준한 급여 및 특별 활동비(1만 달러)가

지급된다.

한편, 진로그룹은 중간 관리자를 대상으로 독서 평가제를 도입하여 관리직도 계속 공부할 것을 제도화하고 이 결과를 평가하여 인사 관리에 반영하고 있다. 95년 2월부터 10 개 계열사 330여 명의 차장급이상 간부 사원을 대상으로 실시하는데 최신 경영 기법을 습득하고 자기 개발을 목적으로 하여 특히 중간 관리자의 자질 향상을 유도하고 있다. 실시 방법도 그룹 연수센터가 계층 기본 과목, 직무 기본 과목과 기본 분야, 공통 교양 과목 등 3 개 부문에서 선정한 100 권 중 분기별로 1 권을 선택하여 2 개월 내에 읽고 차장, 부장급은 보고서를 제출해야 한다. 차장과 부장은 보고서 성적이 60점 이상을 획득해야 과목 이수가 인정되는데 과정을 통과하지 못하면 진급 등에 영향을 받게 됨으로써 독서 평가제의 실시를 정착시키고 있다.

재충전 휴가 제도

이미 설명한대로 중간 관리직은 특별히 정신적 긴장 속에서 생활하고 있다. 때문에 능력 육성을 위한 여러 제도의 도입도 중요하지만 중간 관리자를 대상으로 일종의 휴가를 제공하여 기업과 자신을 되돌아 볼 수 있는 기회를 제공하는 회사가 늘어나고 있다. 정규 휴가 외에 주는 일종의 특별 보너스 휴가로 기업마다 최소

6 일에서 최고 1백 일까지 다양한 휴가 기간과 함께 휴가비도 지급하여 종업원들에 대한 동기 부여와 함께 사원의 호응을 얻고 있다. 이러한 제도의 실시로 사원들에게 복지 향상은 물론 재충전의 기회를 부여함으로써 사기 앙양과 업무 수행의 효율성을 높일 수 있는 것이다.

따라서 휴가 기간을 통해 가정에서 자기 정리의 시간을 가지고 회사에서의 자신의 역할에 대해 재정립하고 직업에 대한 가치를 새롭게 하는 계기를 갖는다. 우리나라에서는 삼성전자, LG증권, 이랜드, 두산유리, 한국종합금융 등이 관리직 재충전 제도를 도입하고 있는 대표적 기업이다.

삼성전자에서 도입하고 있는 리프레시 제도를 요약하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 삼성전자의 리프레시 제도

- 93년부터 근무 성적이 우수한 전임직원을 대상으로 「1백 일 리프레시제도」를 실시함.
- 사업 본부별로 회사 발전에 공헌도가 큰 사원으로 25 명 내외를 선발하여 자녀의 방학 시기인 8월부터 개인이 원하는 기간에 100 일의 휴가를 보내줌.
- 이 기간동안 급여 외의 별도의 유급 휴가비 1백만 원도 지급함.

한편 LG증권도 93년부터 「GRIP 연수」라는 재충전 휴가 제도를 실시하고 있는데 차장급 이상의 중간 관리자를 대상으로 10 주간의 연

수를 실시하고 있다. 94년도에 실시된 연수 일정을 보면 처음 1 주간은 지리산 운곡 농장에서 자기 성찰 훈련을 하고 다음 2 주는 미국, 영국, 프랑스 등의 해외 시찰 연수를 하고 7 주간은 자택에서 자기 개발 시간을 가지면서 향후 기업에서 자신의 역할을 새롭게 모색하는 내용으로 진행되었으며 비용은 회사에서 지원하였다.

■ 결론

최근 중간 관리자의 능력 문제가 경영 혁신의 중요한 이슈로 대두되면서 중간 관리자의 업적 평가에 대한 논란이 커져가고 있다. 일본과 미국 기업에서 점차 정착되고 있는 관리직 연봉제는 바로 노동 시간에 대해 임금을 지급하는 것이 아니라 업무 성과에 대해 임금을 지급하는 능력주의를 기초로 하게 된다. 우리나라에서도 94년 이후 두산그룹에서 과장급 이상 관리직을 대상으로 연봉제가 실시되었으며 많은 기업에서 이의 도입을 고려하고 있다. 대우자동차의 경우를 보더라도 중간 관리자에 부여된 권한에 상응하는 책임 요구 제도를 구축하기 위해 개인별 능력 평가 방식의 인사 고과를 보완하여 집단별 업적 고과를 도입하는 등 능력 평가를 강화하기로 했다.

그러나 연구 개발직이나 영업직을 제외하고 자신의 업무나 성과를 측정할 수 없는 중간 관

리직의 경우 능력을 기초로 한 무리한 능력급의 도입은 지양되어야 한다.

결국 경영 혁신 시대의 중간 관리자를 겨냥한 능력주의 인사 제도는 당장의 획일적인 연봉제의 도입이나 회사 잉여 인력의 조기 퇴직을 권유하는 중간 관리자의 합리화 차원이 아니라 보다 장기적인 차원에서 중간 관리직에 요구되는 능력을 명시하고 그 능력을 향상시키는 방안으로 모색되어야 할 것이다. 그 방안으로 여기에서 논의된 복수의 경력 개발 제도, 재교육 제도, 휴가 제도를 비롯하여 인사 관리 상의 다양한 제도가 개발되고 도입되어야 할 것이다.♣

◆ 참고 문헌 ◆

- 공선표, "능력주의 인사관리, 어떻게 실천할 것인가", 「인사관리」, 1993. 7.
- 김승평, "전략적 인적자원 효율화 방안", 「현대경영」, 1992. 10.
- 도유태, "신인사제도", 「현대경영」, 1994. 5.
- 박준성, "변화에 적절히 적응하는 일본의 노무관리", 「인사관리」, 1993. 9.
- 박오수, "기업의 신인사제도", 「기업경제」, 1995. 1.
- 전략기업컨설팅, 「신인사제도의 도입과 운용방안」, 1994.