



CEO의 분신 : 중간관리자

1. 중간관리자란

회사에서 CEO가 아니면서 작업을 계획, 통제, 감독하고, 회사 운영을 위한 결정을 하는 사람들이 중간관리자이다. 대규모 조직에선 고급관리자, 중간관리자, 초급관리자를 구분하기도 하지만, 중소기업에서는 작업조장 이상의 역할을 가진 모든 인원을 모두 중간관리자로 볼 수 있다. 중간관리자도 리더이다. 스탠퍼드대학 제프리 페퍼 교수는 “나쁜 리더는 유능한 인재를 기업에서 쫓아내는 장본인”이라고 경고했다. 중소기업 CEO로서 회사를 발전시키기 위해 중간관리자를 어떻게 양성하고 관리해야 할 것인가

2. 중간관리자가 왜 중요한가?

중간관리자는 CEO의 분신이다. CEO가 자본을 구하고, 고객사와 접촉하기 위해 동분서주할 때 실제적인 회사 운용이나 작업 관리는 중간관리자가 하게 된다. 즉 중간관리자는 CEO의 생각을 실현해 주는 핵심 인원이다. 회사가 작을수록 중간관리자의 과오가 회사 전체를 뒤흔들 수도 있다.

3. 중소기업 중간관리자의 문제점

창업시 고참 직원이 중간관리자 되는 경우 관리자로서 훈련받지 않은 경우가 많다. 행정 처리가 미숙하고, 정부에서 요구하는 법규 준수를 위한 조치 요령 부족의 문제가 보이기도 한다. 대체로 창업 초기의 인원이다 보니 역할 분담이 모호한 상태에서 CEO가 결정할 것과 자신이 결정할 것을 구분하지 못해 문제를 발생시키기도 한다. 신입 직원을 위세로 억압하려는 경향이 있어, 신입 직원과 마찰을 일으켜 이직률을 높이는 원인이 되기도 한다.

중간관리자를 영입하는 경우 가족적인 분위기에 이질적인 요소가 될 수 있다. 자기 능력 과시를 위해 무리한 운용을 할 수도 있고, 또는 발전이라는 명분으로 회사의 분위기를 깨뜨리는 실수를 할 수 있다.

CEO도 잘못된 행동을 하는 경우가 있다. 회사 규모가 작다 보니 CEO가 일일이 지시할 수 있는데, 이런 경우 중간관리자를 무력하게 만들 수 있다. 이 일이 반복되다 보면, “사장이 알아서 지시해 주겠지.”하고 피동적이 될 수 있다. 또, “나는 신입 직원 앞에 뭐가 되는거야?”하고 불만이 쌓여 일을 안하게 될 수 있다. 중간관리자를 신임한다는 생각으로 중간관리자의 보고만 받고 확인을 안하는 경우도 있는데, 큰 문제의 원인이 될 수 있다.

4. 중간관리자로서의 애로

중간관리자로서도 애로가 많다. 내 일도 하고 신입 직원의 일도 챙겨줘야 하기 때문에 바쁘다. 책임만 크지 권한은 적고 대우도 나은 게 없다고 생각할 수 있다. 나이, 기술 등에서 직원보다 크게 우월하지 않으므로 구성원을 통제하기 어렵다

5. CEO로서 할 일

중간관리자가 제 역할을 잘 할 수 있도록 회사를 조직하고, 역량을 키워 주며, 적절한 대우를 해 줌과 동시에 확인 및 감독도 게을리 해서는 안된다.

■ 회사의 조직 강화

- ① CEO의 철학, 회사 경영 의도에 대한 교육 : 외부 인원 영입시 아주 중요하며, 내부 승진 인원에도 정기적인 강조가 필요하다.
- ② 회사의 사업 전략, 계획, 준수해야 할 법규, 방침 등을 잘 알려 주어야 한다.
- ③ 책임(역할)과 권한의 명확한 구분 : 내규를 만들어서 명확히 설명해야 한다.
- ④ 중간관리자가 생기면 행정 업무도 생기므로 업무 절차를 정립하여 비능률이 발생하지 않도록 한다.

■ 역량 강화 노력

- ① CEO가 알고 있는 지식과 기술을 교육의 형태로 가르쳐야 한다. 리더십 실천을 위한 방법도

지도해야 한다.

- ② 외부 교육 프로그램에 보내서 교육받게 하고, 교육받은 사항은 회사에 와서 전파하도록 해야 한다.

■ 적절한 대우

- ① 조직이 커질수록 지시 변경에 즉각 반응하는 것이 어려워지므로, 일관성 없는 지시를 하지 않도록 주의해야 한다.
- ② 중간관리자를 놔두고 직원에게 직접 지시하거나 직원 앞에서 잔소리하지 않아야 한다.
- ③ 중간관리자에 대한 적절한 위임 : 작업 순서 조정, 시간 통제, 비용/자재 사용 권한을 위임함으로써 중간관리자가 능동적으로 일하도록 동기를 부여해야 한다.
- ④ 중간관리자에 적합한 급여(월급, 복지), 보상, 표지, 호칭 등을 사용해야 한다.
중간관리자는 회사 발전을 자신의 노력과 연계 지으려는 경향이 있는데 이에 대한 보상이 없으면 추후 노력을 안하게 된다.

■ 감독

기계가 고장나지 않아도 정기적으로 예방정비하는 것과 같이, 조직도 능률적으로 활동하는지 정기적으로 점검해야 한다. 방치가 신임은 아니다.

- ① 정기적으로 공식적인 보고를 하도록 한다. 회의와 작업일지 결재 등의 방법을 혼용하여 활동 내용, 진도, 이상 유무를 확인해야 한다.
- ② 보고를 장려하고, 보고한 사항에 대해서 절대 꾸중하지 않는다. 보고하는 사람을 질타하면 다음엔 보고 안하게 되고, 회사 의사소통 단절의 원인이 된다.
- ③ 작업 현장을 관찰하고, 기계 점검을 통해 중간관리의 효과를 확인해야 한다.
- ④ 연봉 협상(급여 결정)을 위한 평가 제도를 확립해야 한다.
- ⑤ 말단 직원과의 대화를 통해 불만이 없는지 인지할 수 있도록 해야 한다.

6. 중간관리자로서의 자세

중간관리자가 된 사람도 스스로 지켜야 할 것이 있다. 이는 회사에 대한 책임 완수인 동시에 자기 발전에 도움이 되기 때문이다.

- ① 회사 경영 목표 및 전략의 이해 및 복종 : 회사 차원의 결정은 내 차원의 결정과 다를 수 있

음을 깨달아야 한다.

- ② CEO와 직원과의 징검다리, 회사 커뮤니케이션의 촉진자 역할을 해야 한다.
- ③ 인접 부서(중간관리자)와 협조해야 한다.
- ④ 직원들에 대하여 모범을 보이고, 솔선수범하며, 부족한 것은 지도해야 한다.
- ⑤ 책임 전가 금지 : 직원의 잘못은 자기의 잘못이라고 생각해야 한다.
- ⑥ 직원의 공로를 빼앗지 말아야 한다. 그래야 직원이 계속 공을 세우게 된다.
- ⑦ 혼자 일하지 말고, 직원들과 협동하는 리더십을 길러야 한다.
- ⑧ 직원들의 불만이 감지되면 자신이 할 수 있는 일, 보고해야 할 일을 신속히 구분하여 조치해야 한다.
- ⑨ 중간관리자는 회사 분위기의 원동력이다. 짜증 내지 말고, 밝은 표정을 가져야 한다.
- ⑩ 회사의 발전이 내 발전의 기회가 되도록 노력해야 한다.

7. 결론

훌륭한 중간관리자를 양성함으로써 CEO의 부족한 부분을 보충하고, CEO의 생각을 강력하게 실현할 수 있는 힘을 얻게 된다.

참고 자료 :

- 간부가 변하지 않으면 회사는 망한다, 우찌케 고지 저, 한국생산성본부 역, 1991
- 나쁜 중간관리자, 어떻게 할까?, 이상우, SERI-CEO
- 중간관리자가 강해야 회사가 강하다. 김승용, 느낌이있는나무, 2001
- 중간관리자의 역할 및 부하 육성, 조성래
- 팀장 경영학, 로버트 웨이트 지음, 김원옥 옮김, 위즈덤하우스, 2006.
- 인터넷 카페, 블로그 등의 아이디어



김 익 현 (대전중앙지회)

(주)리얼타임비주얼 책임연구원 (현재)
육군 중령 전역 (2007)
주요자격 : 경영지도사, PMP (프로젝트관리전문가), 개인정보관리사(CPPG)
학력 : 한남대학교 경영학 박사과정 수료
영남대학교 경영학 석사, 육군사관학교 졸업