

제 3회 『매니지먼트』_피터 드러커

자유인문학회 손경모 외 4명

2019년 4월 14일 경남 창원시
마산회원구 석전동 자유인문학회 사무실

‘매니지먼트의 필요성’

-매니지먼트는 기업의 기초 자원이다. 완전히 자동화된 공장이라도 일반 직원들은 거의 없는 대신 매니지먼트는 반드시 존재한다. ‘조직의 목적이 달성될 수 있는가’, ‘조직 내에서 일이 제대로 이루어지고 사람이 잘 관리되는가’ 하는 문제는 매니지먼트가 어떻게 실행되는지에 달려 있다.

직원들의 수는 크게 중요하지 않다. 한 사람이 있더라도 정리하고 분류하는 사람은 꼭 필요하다.

‘포드 사의 경우’

-1994년 사업에 아무런 경험도 없던 26세의 새파란 청년 헨리 포드 2세가 대를 이었다. 2년 후 그는 할아버지의 측근을 추방하고 새로운 매니지먼트 팀을 도입하여 회사를 위기에서 구해 냈다. 헨리 포드는 매니지먼트를 도입하지 않은 결과, 실패하고 말았다.

‘GM 사의 경우’

-1920년대 초 포드가 매니지먼트의 필요성을 무시하면서 자신의 신념을 고집하고 있을 때, GM 사의 사장에 취임한 알프레드 P.슬론 주니어는 포드와는 정반대의 신념을 증명하기 시작했다. 당시 GM 사는 포드의 거대한 힘에 눌려 업계 2위의 자리를 유지하는 데 그치고 있었다. -중략- 슬론은 GM 사의 사업이 무엇이고 적합한 조직 구조는 어떠한 것인지 고민하며 규율 없는 봉건 영주들을 하나의 톱매니지먼트 팀으로 조직했다. 5년 후 마침내 GM 사는 자동차 산업의 정상 저리에 오르게 되었다.

‘성질의 변화’

-헨리 포드가 운영한 기업과 슬론이 설계한 기업은 딱딱하고 튼튼한 피부를 가진 곤충과, 골격으로 이루어진 척추 동물에 비교할 수 있다. 육상 생물이 더 성장하기 위해서는 골격이 필요하다. 그런데 피부가 골격으로 진화하는 일은 결코 없다. -중략- 마찬가지로 기업도 일정한 규모에 달하게 되면 반드시 매니지먼트가 필요하다. 매니지먼트 팀이라는 골격이 오너 겸 기업가라는 피부를 대신해야 한다. 그것은 피부가 진화한 것이 아니다. 완전히 바뀌는 것이다.

곤충에 비유한 것은 마치 장사, 골격을 이룬 척추 동물은 기업에 빗댈 수 있다. 하지만 장사라 하더라도 매니지먼트가 있다면 성장할 수 있고 기업이라 할지라도 매니지먼트가 없다면 성장에 한계가 있다.

5장 매니저

[매니저를 매니저답게 만드는 것은 성과에 대한 책무다.]

보상은 중요하지만 매니저를 움직이는 것이 반드시 성과만 있는 것은 아니다.

'조직의 성과에 책임을 지는 자'

-매니저의 정의는 무엇인가? -중략- 모든 조직, 특히 기업에서 최근 가장 급속하게 늘고 있는 매니저의 정의는 '조직의 성과에 책임을 지는 자'이다. 이는 '사람의 일에 책임을 지는 자', 혹은 '상사'라는 의미가 아니다. 그보다는 한 분야의 전문가로서 조직에 공헌하는 사람들을 일컫는다.

시대가 변했다. 예전에는 공급이 수요에 비해 절대 부족이었기에 대량생산하는 것에 집중했다. 하지만 점점 수요, 고객욕구는 다양화되고 있다. 그에 따라 기업에서의 조직은 프로젝트화 되어 가고 있으며 성과가 중요해졌다. 이때 성과란 고객의 욕구 충족이다.

‘전문가의 과제’

-전문가에게는 매니저가 필요하다. 자신의 지식과 능력을 전체의 성과와 결부시키는 일이야말로 전문가의 최대 과제다. 자신의 지식과 능력이 다른 이들에게 전달되지 않는 한 성과는 오르지 않기 때문이다. 이때 매니저는 이들이 말하려고 하는 것, 행하려고 하는 것을 확실하게 이해해야 한다.

전문가는 전문 용어를 자주 사용하는데, 사실 이든은 전문 용어 없이는 충분히 의사를 전달할 수가 없다. 문제는 이것을 다른 사람이 이해해야만 유효한 지식과 정보가 된다는 점이다.

-중략- 매니저는 전문가의 상사가 아니라, 도구이자 가이드이자 마케팅 에이전트다. 반대로 전문가는 매니저의 상사가 될 수도 있으며 사실상 상사가 되지 않으면 안 된다. 전문가는 곧 선생님이다.

아무도 없는 깊은 산속에 큰 나무가 쓰러진다면 그 소리가 얼마나 클까?
인식되는 것이 중요하다.

매니저는 그런 의미에서 통역가라 볼 수 있으며, 보편적인(general) 지식을 보유한 자라고 볼 수 있다. 결정은 매니저가 하는데, 성과에 대한 책임을 지기 때문이다. 책임지는 자가 결정을 내린다.

‘전문가의 기능과 지위’

-기능과 지위는 반드시 분리되어야 한다. 군대가 그 좋은 예다. 이를테면 ‘소령’은 일종의 지위다. 그것만 가지고는 대대의 지휘관 즉 매니저인지, 국방부 연구원 즉 전문가인지 알 도리가 없다. -중략- 매니저든 전문가든 매니지먼트 그룹의 일원이란 점에서 다를 바가 없다. 그들에 대한 요구에 차이가 있어서는 안 된다. 매니저와 전문가의 차이는 그 책임과 활동에 있어서 매니저 쪽이 다른 면, 즉 관리적인 부분을 한 가지 더 지니고 있다는 점에 있다. 50명의 부하 직원을 둔 시장 조사 담당 매니저와 한 명의 부하 직원도 없이 똑같은 일을 하고 있는 시장 조사 전문가의 차이는 기능도 공헌도 아닌 조직상의 차이에 있다. 양자에 요구되는 것은 같다. 그들은 모두 매니지먼트 그룹에 속한다.

매니지먼트와 매니지먼트가 아닌 것은 ‘성과를 낸다, 안 낸다.’의 차이이다. 많은 직원이 있는 것과 직원 없이 혼자 있는 것도 성과를 달성하기 위한 조직으로서 같다.

‘매니저의 두 가지 역할’

-첫 번째 역할은 투입한 자원의 합계보다 큰 것을 만들어 내는 생산체를 조직하는 것이다. 이는 오케스트라의 지휘자와 비슷하다. 오케스트라에서는 지휘자의 행동, 비전, 지도력을 통해 음악이 만들어진다. 따라서 매니저는 그의 자원, 특히 인적 자원의 모든 강점을 발휘시키는 한편 모든 약점을 제거해야 한다. 매니저는 각각의 활동뿐 아니라 전체의 성과를 함께 고려해야 한다. 앞서 언급했던 오케스트라 지휘자에 비유해 보자면 오보에의 음과 오케스트라 전체의 음을 동시에 들을 수 있어야 한다.

두 번째 역할은 모든 결정과 행동에 있어 현재 필요한 것과 미래에 필요하게 될 것을 조화시켜가는 것이다. -중략- 오늘을 위해 내일 희생되는 것을, 혹은 내일을 위해 오늘 희생되는 것을 잘 계산할 필요가 있다. 그와 같은 희생을 최소화해야 하며 무엇보다 조기에 보완해야 한다.

매니저는 조직전체로는 물론 직원 개개별로도 동시에 볼 수 있어야 한다.

성장하기 위해서는 약점을 보완시켜 나가는 전략이 중요하다.

'매니저의 일'

-모든 매니저에게 공통되는 일은 목표설정, 조직, 동기 부여와 커뮤니케이션, 평가 측정, 인재 개발 등 총 다섯 가지이다.

'매니저의 자질'

-먼저 사람을 관리하는 능력을 배워야만 한다. -중략- 근본적인 자질이 필요하다. 바로 성실함(진지함)이다.

-중략- 조직원들에게 업무 처리를 일류로 해 낼 것을 요구하며 똑같이 엄격한 기준을 스스로에게도 적용한다. -중략- '무엇'이 옳은지만 생각할 뿐 '누가' 옳은지는 생각하지 않는다. 성실함보다 지적 능력을 평가하는 일도 없다.

이러한 자질이 부족한 사람은 아무리 불임성이 있고 사람을 잘 사귀더라도 그리고 아무리 유능하고 총명하더라도 위험하다. 그러한 사람은 매니저로서도 인사로서도 실격이다.

매니저의 일은 체계적인 분석의 대상이다. 매니저가 할 수 있어야 하는 일은 그 대부분이 가르쳐 주지 않아도 배울 수 있는 것이다. 그러나 배울 수 없는 자질, 후천적으로 획득할 수 없는 자질, 처음부터 갖추고 있지 않으면 안 되는 자질이 한 가지 있다. 다시 말하지만 재능

이 아니라 성실함이다.

매니저는 다른 사람, 사람들 사이에 고리를 잘 엮는 것이 중요하다. 또한 매니저는 신사여야 한다.

매니저의 일이 체계적인 분석의 대상이라는 것은 분류된다는 것이 전제되어 있다.

매니저는 성실하게 분류 업무를 하는 자이다. 부단히 성실하게 분류하고 정리 정돈하는 사람이다.

'최대의 공헌'

-영국이 200년에 걸쳐 인도를 지배할 수 있었던 것은 인도 총독부의 뛰어난 행정 능력 때문이었다. 인도 총독부의 요원들은 최고 번성기였던 19세기 후반에도 1,000명을 넘지 않았다. 더구나 이들은 대부분 20대의 평범한 젊은이들이었다.

영국이라는 상대적으로 고급분류 장치의 사회에서 있던 젊은이들은 고급분류 장치에 익숙해져 있었기 때문에 인도에서 특별한 훈련 없이도 업무를 잘 수행할 수 있었다.

'직무 설계의 실책'

-가장 일반적인 실책은 직무를 좁게 설계함으로써 아무리 뛰어난 사람이라도 성장할 수 없게 만드는 것이다. 얼마 지나지 않아 모든 것을 익힐 수 있을 정도로 직무의 영역이 좁기만 하다면 유능한 사람은 분명 욕구 불만에 빠지게 된다. -중략- 독자적인 목적, 목표, 기능이 없다면 상사가 필요로 하는 것, 상사를 설득할 수 있는 것만을 하는 데 그치게 된다. 이는 사람을 타락시킨다. -중략-

일이 별로 없는 사람은 일하는 감각과 일의 존엄성을 잊게 되므로 가장 큰 피해를 입게 된다. 나아가 일의 존엄성을 잊은 매니저는 조직에 해를 끼친다. 결국 매니저는 단순한 조정자를 넘어 그 자신도 열심히 일하는 '행동하는 매니저'가 되어야 한다. -중략-

또한 무조건 자리를 내 주며 부족한 부분을 채우려 해서도 안 된다. 자리로 보답하는 일은 금물이다. 직함은 곧 지위와 책임을 의미한다.

직무를 넓힌다는 것은 업무량을 넓힌다는 말이 아니다. 결정 범위를 늘리는 것을 얘기한다. 직무가 적어진다는 것은 결정 범위가 적어진다는 것을 뜻한다.

‘매니지먼트 한계의 법칙’

-부하 직원이 몇 명 있는가는 문제가 되지 않는다. 중요한 것은 사람의 수가 아니라 관계의 수다.

분업되는 플로우가 중요하다. 몸에서 신경회로가 연결되듯 연결되는 것이 중요하다.

[매니저란 분류하는 자]