

기업양제의 인력관리



김 영 옥
 <한국가금협회 총무부장>

- | | |
|----------|-------|
| ○ 목표 지향력 | ○ 판단력 |
| ○ 방법 발견력 | ○ 전달력 |
| ○ 조직력 | ○ 연소력 |
| ○ 육성력 | ● 개발력 |

○ 자기 자신을 기르는 능력

간부급들에게 필요한 마지막 능력은 자기자신을 기르는 능력이다. 간부급들의 주위환경은 시간이 갈수록 조금씩 조금씩 변화하는 것이다. 간부도 이에 따라 자기 자신을 새로운 시대에 맞는 간부형으로 변화시켜 나가야 하는 것이다. 고객은 변하고 기술은 매일 새로워지고 부하의 욕망도 수시로 변한다. 이러한 외부상황에 자신을 맞춰 나가려면, 간부 자신이 자기를 성장시키지 못하면 시대에 뒤지게 되고 낙오되어서 쓸모 없는 간부가 되어 버리고 만다.

때때로 간부급들은 인간은 주위 환경이 어떻게 변하더라도 간부자신은 잘 변하지 않고 그대로라고 생각하기 쉽다. 그러나 그것은 잘못된 생각이다. 최근 2-3년사이를 돌아보면 자신이 별로 변하지 않았다고 생각되었지만 10년전을 돌아보면 자기 자신이 얼마나 많이 변했는지 잘 알 수 있을 것이다. 그때의 일은 어느 정도 힘들었을까, 어떤 일로 고생하고 있었을까. 현재 자신이 그럭저럭 해 나가는 업무를 그때 자신이 할 수 있으리라고 감히 상상이나 할 수 있었을까 등을 가만히 생각해 보면 그때는 감히 상상도 못할 일들을 지금은 별로 힘들이지 않고 해 치우고 있는 것이다. 이것은 의심할 것도 없이 그만큼 간부의 활동범위나 경험분야가 넓어

졌다는 것을 실증해주고 있다. 즉 그만큼 능력이 향상되었다고 할 수 있을 것이다. 이러한 것을 생각해 보면 인간이 시간, 환경에 따라 얼마나 변화할 수 있는지를 말해주는 것이다.

○ 끊임없는 일의 홍수만이 자기를 성장시킨다

그러면 자기가 간부로서 새로운 능력을 끊임 없이 쌓아 가고 새로운 경험분야를 넓혀나가기 위해서는 어떻게 하면 될까, 대부분의 간부급들이나 경영주들이 자꾸 자신의 능력을 넓혀나가는 방법은 자신이 꼭 이렇게 이렇게 하여 어떤 방향의 능력을 향상시켜야 겠다고 의식하고 나서 보다는 철사 없이 새로운 국면이 자꾸 눈앞에 닥아치고 우선 밀린 일부터 우물쭈물 처리하다보면 그 사람의 경험이나 능력은 자꾸 넓어지고 그렇게 년륜이 지나다 보면 처음에는 어렵게 보이던 일들이 별 어려움없이 처리할 수 있는 능력이 자신도 모르게 길러져 있는 것이다. 하여튼 자신이 원했던 주위환경때문에 어떤 간부가 철사 없이 능력을 성장시켜 나간다는 것은 좋은 일이다. 그러기 위해서는 철사 없이 자꾸 미경험의 문제에 부딪쳐 이것을 해결해 나가는 것이 필요하다.

P농장의 이부장의 경우를 예로 들어 보자. 맨 처음 이부장이 P농장에 입사했을 때에는 종계장의 관리 담당 기사였다. 종계장에서 6개월을 지낸 후 곧 부화장으로 옮긴 이기사는 다시 영업부로 옮겨서 구매를 맡고 판매를 담당할 후

현재는 기획부장으로 근무를 하고 있다. 이제 그가 맨 처음 P농장에 들어 올때 가지고 있던 생각과 동시에 무척 어렵게 생각하고 있던 모든 문제는 별로 힘들이지 않고 처리한다.

다시말하자면 훌륭한 간부로 성장하기 위해서는

1. 끊임없이 새로운 문제에 부대끼고
2. 이것을 회피하지 않고 정면으로 대결하여
3. 이력 저력 달성하고
4. 이것에 의하여 달성의 기쁨과 동시에 자신을 근계하고
5. 다시 새로운 문제에 부딪치는 식이 되어야 한다는 것이다.

○ 새로운 자리가 생기면 신속히 옮기라

간부급들은 한 직장이나 특히 종합농장의 경우는 싫건 좋건 몇 차례는 자리를 옮기게 되는데 이때 대부분의 간부급들은 자리를 옮기기를 싫어하는 경우가 있다. 그러나 그것은 잘못된 생각이다. 새로운 자리로 가게 되면 자기 능력을 높일 수 있는 좋은 기회를 얻었다고 생각하면 틀림이 없다. 따라서 마음속에서 항상 「새로운 일터를」하고 바라는 마음의 자세가 되어 있다가 새로운 일터가 생기면 좌천이라거나 영전이나를 따지지 말고 우선 그 일터로 기꺼이 가는 것이 좋다. 단 그 일터를 찾기 전에 마음 속에서 「자 이번 일터에서는 무엇을 어떻게 달성해야겠다」하는 단단한 마음의 자세가 필요하다. 새로운 일터가 마음에 들지 않고 좌천이 났다고 생각이 되어서 스스로 자기 자신을 묶고 일할 기력을 잃고 있는 간부급들도 많지만 이것처럼 어리석은 일은 없다.

맨 처음 새로운 자리에 가게 되면 1~3개월 안에 현재 일터의 가장 큰 문제나 처리안건 등을 당면문제, 장래 해결할 문제, 인간의 문제, 업적의 문제등으로 구분하여 검토해 본다.

항상 경영주는 간부급들을 이동시킬때에는 무엇인가 생각하는 것이 있고 또 그 간부에게 기대하는 것이 있어서 이동시킨다는 것을 잊어서는 안된다. 그래서 간부는 자기가 맡은 부문이

전체 기업속에 처해 있는 위치를 명확하게 파악하고 「전체속에서 내가 무엇을 할 것인가」를 명확히 판단한 다음 당면문제와 인간의 문제를 먼저 처리하고 장래문제와 업적의 문제를 처리해 나가야 하는 것이다.

이때 간과해서는 안될점은 약간 자신의 힘보다 무리하게 짐을 진다는 사실이다. 약간 힘에 겹게 짐을 지면 항상 새로운 문제와 부딪치게 되고 이때 「언제까지」「무엇을」 하겠다는 결의는 굳어진다고 할 것이다. 가끔 보는 일로서 어떤 간부는 「자리를 옮겨 왔는데 이번 일터에서는 내가 할일은 별로 없고 그저 그전부터 하던 일이나 계속해서 하면 되겠어」하는 사람이 있다. 이것은 큰일이다. 어느 자리든지 새로운 사람이 가서 해야 할 일은 얼마든지 있다. 일은 쫓겨 다니는게 아니고 눈을 부릅뜨고 새로운 방향, 더 좋은 방향으로 이끌어 나갈 수 있도록 만들어 내야 하는 것이기 때문이다.

또한 자기의 목표나 이상이 너무 낮다면 이것을 한층 더 끌어올려 종전의 자기에 비하면 약간 무리라고 할 수 있을 정도로 세우고 이것을 달성하는 방법을 검토해 봐야 한다. 일을 검토하고 이에 착수한 다음 이력 저력 일을 달성하면 그 간부는 그만큼 능력이 넓어지게 된다. 그러나 실패했을 경우는 어떤가 대부분 두가지 타입으로 나누어 진다.

첫째는 자신을 잃고 격에 맞지도 않는 생각을 왜 했을까 하며 후회하고 좌절하는 타입이다.

둘째는 냉정하게 자기반성을 하고 사태를 재검토하고 거기서 무엇인가 교훈을 얻어 다시 한번 착수해 보는 타입이다. 항상 기업에는 운이라는 것이 따른다. 한번 실패했다고 해서 좌절해 버린다면 그 사람이 다시 일어선다는 것은 힘들 것이다.

그래서 항상 넘어지더라도 돌맹이 하나라도 집고서 일어서는 정신이 깊이 새겨져 있다면 언젠가는 빛을 볼수 있으리라.

아래의 체크 리스트에서 각 알파베트의 순에

□ 기업양계의 인력관리 □

의하여 적은 번호대로 자기의 점수를 매겨서 종합해 보면 각각 자기의 능력을 알 수 있을 것이다. 최고점은 57점이며, 평균이 38점, 최하점이 19점으로서 38점 이하의 간부는 다시 한번 자신의 능력을 냉정히 평가해 볼 필요가 있다.

(A) 나는

- ① 상사나 부하의 의견을 그대로 위아래에 전달해주는 역할밖에 하지 못하고 있다.
- ② 꼭 그렇지는 않지만 상사의 불만스러운 지시에는 부하들을 무마하기 위하여 전달한 후 부하들과 같이 상사를 욕하며 부하의 불평을 상사에게 전달한후 상사와 같이 부하들의 흠을 들추어 내어 얘기한다.
- ③ 무슨 지시나 건의를 받으면 꼼꼼히 생각하고 충분한 대책을 세워 자기 나름대로 해결해 나간다. 상사나 부하를 100%는 못되지만 대부분 만족시켜 나간다.

(B) 나는

- ① 내가 좋아하고 가능한 일반 말아서 처리하고 있다.
- ② 그렇지는 않지만 아직 경험하지 못한 일을 맡았을 때는 겁이 나고 용기가 없어진다.
- ③ 나는 무슨 일을 맡았을 때나 차분히 대책을 세우고 저돌적으로 달려들어서 꼭 성공시키고야 만다.

(C) 나는

- ① 아직 일을 달성한 후에 달성감을 맛본 일이 없다.
- ② 그럭저럭 마지못해 끝러 다니며 일을 끝내는 하지만 정말 뛰어 들어 결판을 내어 본 일은 없다.
- ③ 일 그 자체를 사랑하고 싶다. 더구나 한가지 일을 끝내고 담배라도 한대 피워 물면 그 달성감은 감히 어디다 비할 수 없을만큼 좋다. 나는 충분히 달성감을 맛보고 있다.

(D) 나는

- ① 지위가 높아짐에 따라 모든 것을 잃지 않으려고 신중한 나머지 아무 일도 하지 못하고 단지 지시된 것만을 전달하는 턱날 간부가 되어 있다.
- ② 그 정도는 아니지만 역시 신증을 기하고 위험도가 30%만 되면 그 일은 시작하지 않는다.
- ③ 나는 지위가 높아져 있어도 항상 창의력을 발동하여 위험도가 50% 정도의 것도 젊은 사람과 같은 경열로 이겨나가서 끝내는 해 치우고 만다.

(E) 나는

- ① 일상 업무에 쫓기며 이것을 처리하는 것만으로도 힘에 겨운다.
- ② 일에 쫓기지는 않지만 명확한 나의 목표를 가지고 있다고 하기도 힘들다.
- ③ 문제점을 파악하고 있으며 「언제까지」「어떤 상태로」 끌고 가겠다고 결심하고 있다.

(F) 나는

- ① 갑자기 당면문제에 관해 5분간의 테스트를 받는다면 아무 말도 못하고 나올 것이다.
- ② 회사에 대한 불평은 얘기하지만 내 담당분야에 대해서는 별로 할 얘기가 없다.
- ③ 나는 5분이면 내 담당분야에 관한 문제점과 이에 대한 조치사항 그리고 전체와 관련한 현황까지 얘기할 수 있다.

(G) 나는

- ① 큰 문제는 대부분 경영자에게서 받으며 여기에 몇 가지만 더 첨부하여 실행하고 있다.
- ② 큰 문제의 제기는 경영자가 반 내가 반이다.
- ③ 문제의 제기는 대개 내가 제기하며 실현을 촉진하고 있으며 이 점에서선 신임을 받고 있다.

(H) 나는

- ① 항상 나의 능력보다 약간 모자라는 7정도의 일만 처리한다.
- ② 나의 능력이 10이라면 15정도의 일을 맡는다.
- ③ 나의 능력이 10이라면 12-10 정도의 일을 맡아 처리하고 있다.

(I) 나는

- ① 무슨 문제가 나오면 애로사항 즉 예산이나 인원의 부족을 생각하고 가급적이면 부리하게 일하지 않는다.
- ② 그렇지는 않지만 적극적인 편은 못된다.
- ③ 힘이 들더라도 꼭 필요한 일이라면 어떻게든 할 수 있도록 한다.

(J) 나는

- ① 새로운 제안이나 문제가 생기게 되면 지금까지의 방법이나 현재 할 수 있는가를 전제로 하여 대부분 「못한다」고 하는 편이다.
- ② 그 정도는 아니지만 때때로 그렇게 생각한다.
- ③ 지금까지 방법으로 힘이 들면 증래와는 전혀 다

른 각도에서 문제를 해결하려고 들고 장기적으로 잡
 되 착수는 당장 하는 편이다.

(K) 나는

- ① 지금 항상 머리 밑바닥에 달라 붙어 있다가 언
 제나 뇌리에 떠 오르는 숙제를 가지고 있다고는 할
 수 없다.
- ② 숙제는 있지만 그렇게 항상 머리속을 압박하고
 있지는 않다.
- ③ 항상 해결해야 될 숙제가 머리속에 있다.

(L) 나는

- ① 할 일이 생기면 우선 내가 할 일을 먼저 생각
 하고 다음에 다른 사람에게 시킬 일을 생각한다.
- ② 그렇지는 않지만 지나치게 내가 하는 일이 많다
- ③ 다른 사람에게 시킬 것을 먼저 생각하고 다음
 에 내가 할 일을 생각한다.

(M) 나는

- ① 부하가 하고 싶은 의욕이 나도록 문제를 제시
 하기는 하지만 끝까지 수습을 해 주는 편은 아니다.
- ② 문제도 제시하지 않고 끝맺음도 해주는 편은 아
 니며 부하의 일은 자기에게 맡기는 편이다.
- ③ 부하에게 일할 충동을 주며 중간보고를 듣고 내
 가 해 줄 수 있는 일이 무엇인가를 생각하여 힘껏
 응원한다.

(N) 나는

- ① 새로운 일을 생각하여 그것을 진행시킨다는 것
 은 귀찮다. 위에서 시키는 일도 다 해내지 못 하는
 데 원래 월급쟁이는 그런것이 아닐까?
- ② 나는 항상 나의 일에 대해 생각하고 연구하는
 편이기는 하지만 제때에 알맞게 시행한다고 볼 수
 는 없고 가끔 기회를 놓치는 경우가 많다.
- ③ 나는 나의 일에 대해 끈임없이 연구하고 새로운
 일에 대한 타개책을 항상 구상하며 부하의 전의나
 새로운 아이디어의 개발에 대해서는 때와 장소를 잘
 판단하여 적시에 해 치우는 편이다.

(O) 나는

- ① 상사에게 문제를 제안하여 거부당하면 그것으로
 끝난다.
- ② 두 서너번 검토하여 들어가지만 계속 거부당하
 면 물러선다.
- ③ 계속하여 검토하여 꼭 필요하다면 끝까지 관철
 하고 만다.

(P) 나는

- ① 즉시 부지런히 알아야 할 모든 사람에게 필요한
 사항을 전달하는 습관이 있다고는 볼 수 없다.
- ② 연락은 하는 편이지만 때로 실수를 하고 앗차!
 하는 일이 있다.
- ③ 연락은 완전하며 연락을 못하여 실수를 하는 일
 은 없다.

(Q) 나는

- ① 나는 부하의 하는 일에는 간섭은 심한 편이며
 부하의 신상문제 등은 잘 모르고 있다.
- ② 간섭은 별로 안 하는 편이지만 신상문제는 안다
 고 하더라도 그런데 신경쓰는 것은 귀찮은 일이다.
- ③ 부하의 하는 일에는 필요할 때만 간섭을 하되
 될 수 있는 한 부하의 사기를 꺾지 않는 방법으로
 나가며 신상문제에는 관심을 가지고 필요할 때에는
 같이 기뻐하거나 걱정해 주는 편이다.

(R) 나는

- ① 부하와 다른 방에 격리되어 있으며 출근은 항상
 부하보다 늦고 퇴근은 빠르다.
- ② 부하와 같은 방에 있으나 출퇴근만은 부하와 같
 지 않다.
- ③ 같은 방에 있으며 출근은 먼저 퇴근은 늦게한다

(S) 나는

- ① 부하에게 임무와 처리하는 방법까지 일일이 알
 려 주고 있다.
- ② 도대체 부하의 육성이라는 문제에 관해서는 관
 심이 없다. 일이나 제대로 처리하면 됐지 꼭 부하를
 기를 필요가 있을까 하고 생각한다. 부하는 스스로
 배워야 한다.
- ③ 부하에게 임무와 처리해야 할 기간을 명확하게
 설명해 주고 처리하는 방법은 얘기해 주지 않으나
 처리도중 물어오는 사항에 대해서는 설명해 준다.
 이상의 체크리스트 19개 설문 중에서 여러분
 이 38점이상을 맞은 간부는 자기 자신에게 과하
 는 점수가 너무 후했거나 능력이 있는 간부이거나
 둘 중의 하나이며 그 이하의 점수를 맞는 간
 부는 능력이 없는 간부이거나 자신에게 가하는
 점수가 너무 박하거나 둘 중의 하나이다. 1점이
 나오는 부분은 다시 한번 체크를 해서 자신이
 개선하도록 노력을 해야 될것이다.

<이번호로 종료> □□