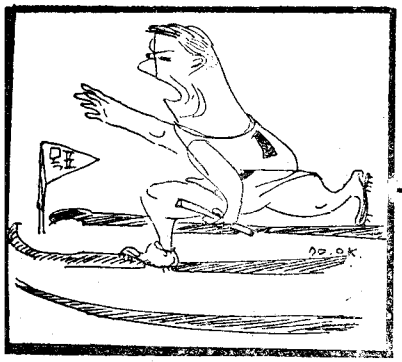

기업 양계의 인력관리

김 영 옥
〈한국가금협회 편집부장〉

◉간부의 유형
◉간부의 조건

간부의 필수 조건—8가지

지난 호에는 일반적인 여러가지 타입의 간부들을 소개하여 보았다. 물론 이들 몇 가지 타입의 간부들이 모든 간부진들의 대표적이라고 할 수는 없다. 몇몇 특별한 회사의 간부진을 보면 도저히 상상할 수도 없을만큼 특수한 재능을 가지고 이끌어 나가는 사람들을 볼 수 있다. 그러나 이러한 일반적이거나 또한 특수한 경우를 막론하고 간부가 최소한 간부답기 위해서 필수적으로 지녀야 할 몇 가지 요소가 있다. 즉

1) 목표 지향력
2) 방법 발견 능력
3) 조직력
4) 판단력
5) 전달하는 능력
6) 동기(動機) 부여 능력
7) 육성 능력
8) 자기 혁신 능력 등의 8가지가 그것이다.

첫째 지녀야 할 능력—목표 지향력

양계장 · 사료회사 · 부화장 · 약품회사 등 모든 기업체에 있어서 간부진에게 첫번째 필요한 능력은 목표 지향 능력이다. 간부를 현재 그들이 처해 있는 상태에서 분류하면 세 가지 그룹으로 생각할 수 있을 것 같다. 첫째는 일에 쫓겨 허덕이는 사람들이다. 자기의 담당 분야에 쉴사이 없이 문제가 일어나 그것을 해결하러 다니다 보니 나중에는 뭐가 어떻게 됐는지도 모르게 뒤죽박죽이 되어버리고 마는 경우가 있다. 또는 자기가 아무 것도 하지 않고 있다 보니 경영자로부터 항상 일의 독촉을 받고 쩔쩔매게 된다.

두번째에는 일에 쫓기지는 않지만 위에서 받은 일만 꼬박 꼬박하고 매달 고정적인 월급만 받는 사람이다. 제삼자가 보면 이에 해당하는 사람들은 얼핏 보면 안정된 생활로 보기 쉽다. 또 자신도 네거나 내거나 그저 봉급받는 정도만 일해주면 되지 않겠나 이런 식으로 생각하고 있다.

제 3그룹은 자기가 자기 부문의 본질적인 문제점들을 끄집어 내어 〈언제까지〉〈어떤 상태로〉 끌고 가겠다는 결심을 하고 그 목표를 달성하기 위한 모든 방법을 다 하고 있는 사람들이다.

이러한 종류의 사람들은 일에 끌려가는 것이아니라 스스로 일을 손에 틀어쥐고 흔드는 사람들이다. 제 1의 그룹은 일에 대한 중압감을 느끼고 메사에 핑계를 대고 변명만 하고 다닌다. 부하로부터 적극적인 의견이 있거나 상사로부터 새로운 아이디어를 받아도 그렇지 않아도 귀찮은데 또 일거리를 맡아야 하니까 그것이 싫어서 거부해 버리는 수가 많다.

제 2그룹은 일에 쫓기지는 않으나 자주적인 목표가 없는 사람은 일에 재미를 못 붙인다. 새로운 일을 만들어 내는 것이 아니고 자기가 경험한 범위내의 것만 매일 반복할 뿐이다. 이런 사람들은 해가 감에 따라 생기를 상실하고 새로운 자신이 생기는 것도 아니고 형편없는 간부로 되어버릴 위험도가 높다. 제 3의 그룹은 행복한

상태에 있는 사람들이다. 사람이란 자기의 생각대로 자기가 해야 할 일을 찾아 내는 것이 가장 좋다. 바쁘기는 하지만 그래도 기운을 내고 있는 상태에 있는 사람은 대개 이 그룹에 속한다. 물론 여러가지 일이 계속적으로 일어나기 때문에 항상 바쁘다 보면 나중에는 일에 끌려 다니게 되고 또 주위의 환경 때문에 항상 일에 쫓기는 경우가 있긴 하다. 그러나 어쨌든 간부란 타인의 지시로 움직이는 것이 아니고 자기 담당분야에서 문제점을 찾아내고 처해 있는 위치에서 무엇인가 성취하는 사람인 것이다. 이렇다할 말썽은 없으니까 그저 일상 업무를 그대로 유지하면 된다는 생각은 틀린 것이다. 스스로 문제를 잡고 목표를 정하고 적극적인 노력을 해야 비로소 간부라고 할 수 있다. 쫓기는 상태라면 먼저 「언제까지 일을 따라 잡겠다」는 목표를 세우고 사태 전반을 냉정히 검토한 후 자기의 일에 여유를 갖고 일을 처리하도록 하는 것도 훌륭한 목표의 하나이다.

○나는 어떤 간부일까?

○나는 일상 업무에 쫓기며 이것을 처리하는 것만도 힘에 겨웁다.

○일에 쫓기지는 않으나 명확한 나의 목표를 가지고 있다고 하기도 힘들다.

○문제점을 파악하고 있으며 『언제까지』 『어떤 상태로』 끌고 가겠다고 결심하고 있다.

간부의 테스트법

어느 종계장에 근무하는 장장(場長)의 얘기이다. 그 종계장은 그 사람이 들어가기 전에는 매일 싸움과 불평 불만이 많고 부화장과 종계장의 작은 충돌로 전전하게 운영된다고 할 수 없었지만 이 사람이 들어가고부터는 화목하고 전원이 부지런히 일하고 있다. 그 비결을 물었더니 『간단하지』하면서 이렇게 예기했다.

맨처음 부임해서 각 담당 분야의 책임자들을 불러 들였다. 그래서 『자네 담당 분야에서 해결해야 할 문제가 없나?』라고 질문해 보았다. 시간은 일인당 약 5분 걸렸다. 실정을 알기 위한 것이 아니고 질문에 대한 반응으로 상대가 얼마나 문제 의식을 가지고 있나 하는 것을 알기 위한 것이 주 목적이였던 것이다. 결과는 재미있었다고 한다. 갑짜기 이런 질문을 받고 대부분은 『별로 없읍니다.』하는 대답이었고 어느 사람은 자기 담당 분야는 얘기하지 않고 종계장 전체에 대한 불평을 얘기했다. 이런 사람에게는 몇 분 정도 얘기를 들은 후 『그럼 자네 담당 분야에는 문제가 없단 말인가?』하고 물으니 어물어물해 버리곤 말았다. 이런 사람은 전체가 나쁘니까 나도 나쁘게 된다 하는 큰소리형으로 현실을 정확히 파악하지 못하고 실행력이 없으니까 말로 때우려고 변명만 하는 타입이거나 책임전가형들이므로 모두 낙제점들을 놓았다. 일단 문제점을 가진 책임자들을 참모진으로 만든 후 모든 일을 처리하여 훨씬 더 신속하게 구체적으로 일을 처리할 수 있었다는 것이다. 설령 문제의식을 가지고 있다고 하여도 그것을 2~3분이내에 요령있게 설명할 수 없는 간부도 있을 수 있다. 그러나 『말주변이 없어서』라는 것이 변명 이상의 것은 못된다. 왜냐 하면 간부는 짧은 시간에 모든 문제를 처리하여야 하기 때문에 짧은 시간에 상대를 설득시키는 것도 간부의 중요한 요소의 하나인 것이다. 문제 의식이 있는지, 그리고 그것을 간단 명료하게 표현할 수 있는지를 알아보는 것은 간부를 테스트하는 좋은 방법의 하나라고 할 수 있다. 그것은 간부의 최저 기초 조건이기 때문이다.

○나는 어떤 간부일까?

○나는 갑자기 5분간의 테스트를 받는다면 아무말도 못하고 나올 것이다.

○회사의 불평은 얘기하지만 내 담당 분야에 대해서는 별로 할 얘기가 없다.

○나는 5분이면 내 담당 분야에 관한 문제점과 이에 대한 조치 사항, 그리고 전체와 관련한 현황까지 얘기할 수 있다.

옛날식 간부와 현대식 간부

때로는 이런 얘기도 듣는다. 즉 문제를 제시하고 방침을 세우는 것은 경영자의 일이고 간부는 거기에 살을 붙이고 세부 사항만 더 첨가하여 이를 성실히 수행하는 것이 간부의 원래 임무가 아니겠느냐는 것이다. 그러나 이것은 10년

전 간부의 생각이다. 현대는 사업 분야가 넓어지고 관리 계층이 많아져 각 부문간의 관계도 훨씬 더 복잡해져서 과거에 경영자가 하던 일을 현재에는 중견 간부급들이 해야만 하는 것이다. 따라서 간부로서는 경영자로부터 문제점을 지적당한다든지 그 해결에 대해 질문을 당한다면 이처럼 수치스러운 일은 없는 것으로 알아야 한다. 경영자에게 선수를 빼앗기고도 태연한 사람은 일생동안 심부름이나 해주고 그 구전이나 받아먹을 사람인 것이다. 간부는 심부름꾼은 아니다. 간부는 스스로 문제를 만들어 필요한 코뮤니케이션을 한 후 스스로 자기가 믿는 행동을 하는 사람인 것이다. 그리고 또한 문제를 만들어서 이것을 해결해 나가는 방법도 사람에 따라서 각각 차이가 있겠지만 대체적으로 일의 성질상 4가지로 분류하는 것이 좋다. 첫째는 일의 성질상 인간의 문제와 업적의 문제로 나눈다. 양계장의 예를 들면 산란율이 떨어졌다, 사료가 나빠졌다, 새로운 질병이 만연되었다, 달걀의 시세가 나쁘다 등이 업적의 문제이고 종업원의 팀웍이 나쁘다, 종업원이 매우 수동적이다, 항상 끊임없는 말썽이 난다, 한 사람이 부화장을 떠나버리면(병역 관계 등으로) 그 다음 곧 부화기를 돌릴 사람이 없다는 등은 인간의 문제인 것이다. 인간의 문제와 업적의 문제 중 선행되어야할 것은 대부분 인간의 문제이다. 대개 경영자는 업적의 문제를 먼저 해결하고 인간의 문제는 뒤로 미루다가 해결하지 않아 버리고 말지만 간부에게 있어서는 항상 인간의 문제를 먼저 해결하여야만 된다. 왜냐 하면 인간의 문제가 해결되지 않고 해결된 업적의 문제란 능률이 오르지도 않을 뿐만 아니라, 일시적으로 어떻게 된다고 하더라도 곧 무너져 버리고 마는 것이다. 무엇보다 근본은 인간이다. 또한 약간 다른 차원에서 장래 문제와 현재 문제로 구분할 수 있다. 현재 문제의 해결에만 급급한 나머지 장래 문제를 까맣게 잊어버리는 수가 있는데 현재의 문제가 곧 해결 된다면 바로 장래의 문제에 돌입하고 현재 문제의 해결시에는 장래 문제까지 충분히 고려해야만 하는 것이다.

○나는 어떤 간부일까?

○나는 큰 문제는 대부분 경영자에게서 받으며 여기에 몇가지만 더 첨부하여 실행하고 있다.

○큰 문제의 제기는 경영자가 반 내가 반이다.

○문제는 대개 내개 제기하여 실현을 촉진하고 있으며 이점에서는 신임을 받고 있다.

간부의 능력이란 자신있는 범위

이미 경험해온 범위 안에서 꼭 같은 것을 반복하는 한 간부에게 성장은 있을 수 없다. 단조롭기 때문에 일 처리가 거칠어지고 연령과 더불어 기력과 생기가 없어진다. 아직 경험하지 못한 문제에 부딪치고 이것을 극복하려는 능력이 있어야 사물을 다른 각도에서 보는 눈이 생기고 자기 결함도 깨닫게 되고 새로운 사실을 발견하므로서 인간에 대한 이해심도 깊어지고 사소한 일로는 당황하지 않는 자신이 생기게 된다. 어느 종계장에서 평소 때 종계장의 일만 담당하던 기사를 일반 행정 및 외국 종계 수입에 대한 일을 맡겼다. 맨 처음에는 이 기사도 당황하여 일의 처리가 늦어지고 또 서투르기 짝이 없었으나 밤잠을 자지 않고 1개월간 연구하고 노력한 끝에 지난 번의 전임자보다 더 훌륭히 일을 수행하게 되었다. 즉 지난 번 실무 담당자는 항상 위에서 지시된 사항만 처리하였으나 이 새로운 기사는 자기가 종계장 근무시에 체험했던 탐들에 대한 특성 등을 참작하여 외국계 수입에 있어서 경영자에게 여러가지 조언을 할 수 있었으며 새로운 후임자의 요구 사항을 미리 참작하여 행정 처리를 하였기 때문에 훨씬 더 원활한 경영이 이루어질 수 있었다. 이와 같이 능력이란 요컨데 자신을 가질 수 있는 범위이다. 이 경험의 문제를 반드시 극복하므로서 자신이 생기고 자기의 능력 범위도 넓어지는 것이다. 결국 이러한 미해결의 문제를 맡았을 때에는 회피하는 것보다 정면으로 덤벼들어 해결함으로서 달성감과 만족감을 얻고 나도 하면 된다는 자신을 가지게 되고 이 자신이 다시 미경험의 세계에 뛰어들게 하는 것이다. 그러나 미해결의 문제를 얼마나 많이 짊어지게 되느냐에 따라 성공과 실패의 두 가지로 나눌 수 있다. 만일 자기 능력

이상으로 많은 문제를 짊어지게 되어서 거기서 좌절된다면 그는 또 다른 문제를 만났을 때는 충분히 이것을 해결할 수 있었는 데도 불구하고 겁부터 먹게 되는 것이다. 따라서 자기의 능력과 그에 비교해서 가능한 문제를 부담하여야 한다. 그러나 소위 요령있는(?) 간부들은 자기의 능력이 10이라면 항상 7정도의 일만 감당해서 보기좋게 처리함으로서 상사에게 항상 일을 잘하는 간부라는 인정을 받으려고 한다. 그러나 이것은 상사에게 인정받기에는 좋은 수법이 될른지 몰라도 자신에게는 점점 자신의 능력을 축소시키는 결과 밖에는 되지 못한다. 왜냐 하면 항상 7만 하다 보면 그 다음에 그 사람의 능력은 7밖에 되지 못하기 때문에 또 다시 요령을 피울려면 5밖에 일을 하지 못하기 때문이다. 그래서 창의력이 있고 능력있는 간부는 항상 자기의 능력이 10이라면 12정도 일을 맡는 것이다. 그래서 약간 무리를 하여 어떻게 저떻게 꾸려나가서 결국은 일을 처리하면 그 사람의 능력은 12가 되므로 나중에는 15의 일을 맡아서 거뜬히 처리할 수가 있는 것이다.

결국 간부에게는 그것이 일선의 간부이건 경영자이건 일에 관한 한 무리가 없을 수는 없다. 그러므로서 자기 발전을 꾀할 수 있고 업체의 발전도 있는 것이다.

○나는 어떤 간부일까?

○나는 항상 나의 능력보다 약간 모자라는 7정도 일만 처리한다.

○나는 나의 능력이 10이라면 15정도 일을 맡는다.

○나는 나의 능력이 10이라면 12~13정도 일을 맡아서 처리하고 있다.

어떤 책을 읽을까 망설이는 분은 안 계십니까?

월 간 양 계

★충실한 내용!!

★ 파격적인 봉사 가격!!

구입하고자 하시는 분은 서울시 중구 초동 18-11. 한국가금협회로 하기의 금액을 소액환으로 보내 주십시오.

1년분……720원 반년분 480원

전화 문의는 서울 26—0321로!