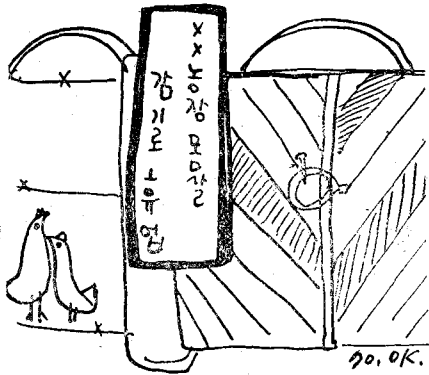


기업양계의 인력관리

김 영 옥

〈한국가금협회 총무부장〉



부하를 길러라

B농장의 이부장이 개인사정으로 농장을 그만둔 후 농장의 모든 업무에 지장이 왔다. 여태까지 이부장이 뛰여 다니며 처리하면 모든 일은 제대로 돌아 가지 않아서 그 후임자가 그 일들을 제대로 처리하기 까지에는 약 6~8개월이 지난 후 부터였다. 이것은 이부장이 자신은 능력이 있어서 열심히 뛰여 다니면서 모든 일을 처리할 줄 알았지만 자기의 후임을 육성시키지는 못했기 때문에 그러한 결과를 낳게 된 것이다. 이러한 간부가 많은 사업체라면 만약 몇몇 간부가 감기나 몸살이 나서 앓아 누워 있다면 그 회사는 마비되어 버리기 십상이고 그 사업체의 정면에는 “○○농장 현재 감기 몸살로 휴업중”이라는 간판을 내어 걸어야 되고 그날 그 농장은 쉬어야만 할 것이다. 이러한 간부는 만일 그 간부가 모든 능력을 다 갖추고 있어서 어떤 일이라도 다 처리할 수 있다고 하더라도 육성능력이 없다면 50점 짜리 간부밖에는 안 될 것이다.

왜 그렇게 되는가?

왜 부하를 육성하지 못하는가 하는 문제에는 크게 두가지 나누어 질 수 있다. 하나는 일을 잘하는 간부에 일어나는 것인데 자신이 유능하기 때문에 부하가 무능해 보이는 경우이다. 머리의 회전속도가 부하와 다르기 때문에 기다리

- 목표 지향력
- 방법 발견력
- 조직력
- 육성력
- 판단력
- 전달력
- 연소력

는 수도 있지만 대부분은 참지 못하고 일을 빼앗아 자기가 해 버린다. 부하의 머리를 이용하는 것이 아니라 부하의 손발만 이용하는 것이다. 또 하나의 경우는 이것과 반대의 경우이다

즉 무능한 간부의 타일으로서 자기가 실력이 없으니까 자기 방어본능이 강하다. 부하가 제안을 해 와도 그것에 대한 자기의 명백한 주관이었다. 따라서 자기의 생각을 종합적으로 정리하여 상부를 움직일 자신이 없으니까 부하의 제안을 우물쭈물 해 버리거나 한번 상사에게 얘기하여 안되면 그것으로 끝을 내어 버린다.

이 두가지 타일은 차이가 많은 것 같지만 부하에게 주는 영향은 꼭 같다. 부하는 어쨌든 간에 단념해 버린다. 전자의 경우 자기는 간부가 하라는 대로 할 수 밖에 없고 머리를 써 봐야 소용이 없다는 결론에 다다르게 된다. 후자의 경우는 속으로 간부를 멸시하고 자기의 간부운이 없음을 한탄하고 무엇을 해 봐야 소용없다는 결론에 도달하게 된다. 이러한 체념의 경지에 이르게 되면 어떤 의미에서 기분은 편해진다. 하거나 말거나 같기 때문이다. 문제는 이러한 상태가 2년 3년 계속하는 동안에 그 사원의 개성은 변질하여 사물을 생각하려고 하지 않고 활동하는 쾌감을 잊어 버리고 생활의 초점이 비뚤어진다.

부하를 어떻게 육성할까?

그러면 간부가 잠깐 자리를 비우거나 몇일째 감기를 앓더라도 농장의 일이 마비가 되지 않게

하기 위해서는 어떤식으로 부하를 육성해야 할까 하는 문제는 간부급들이 상당히 골치를 썩어야 할 문제이다. 역시 B농장의 경우이지만 B농장에 새로 대학을 갓 졸업한 김기사가 들어왔다. 김기사는 약간 성질이 급한 편이어서 농장장이 무엇인가 지시를 하면 농장장의 의도를 확인해 보기도 전에 뛰어 나가서 지키지 않는 일까지 헤치우곤 하여 몇번인가 야단을 맞곤 했다. 그 후부터 김기사에게 일을 시키려면 일일이 농장장이 나가서 확인하고 일의 처리하는 방법까지 알려 주곤 하게 되어 김기사는 자기의 생각은 하나도 할 수 없고 단순히 농장장의 시키는 일만 해 치우는 손발노릇 밖에 못하게 되었다. 이것은 농장장의 큰 실책이다. 간부급들이 이런 식으로 부하를 육성한다면 그 사업체는 일대(一代)에서 그만 두어야 할 회사가 되고 말기 때문이다. 만일 새로 신입사원이 들어오게 되면 일선의 과장, 계장급들은 처음 1년 동안에 훈련시켜야 할 것은 많다. 첫째 명하니 있지 말고 일을 찾아서 할것, 손이 비면 물어서 일을 찾아 올것, 지시를 받으면 아무리 간단한 것이라도 결과를 보고할 것, 상황이 바뀌면 그것을 보고하고 지시를 다시 받을것. 이러한 단계가 지나면 자기의 생각을 종합하여 이렇게 하면 되겠느냐고 물을것, 자기의 일이 아니더라도 동료가 애를 쓰고 있으면 협조하여 일을 처리 해 나갈것, 전화를 받는 방법, 관련업체의 사람을 접대하는 법, 관계부문과 횡적인 연락을 취하는 방법등 가르쳐야 할 사항은 무수히 많다. 이러한 일은 자찬한 일처럼 보이지만 맨처음 입사했을때 하나 하나가 몸에 배도록 가르쳐 놓지 않으면 그 사람의 일생을 망쳐놓기가 쉽다. 가르치지 않고 「저사람은 왜 저럴까?」「요새 대학을 나온 사람들은 도대체가……」 하는 식이 되어 버리는 간부급이 있다면 그 역시 50절차리 간부밖에 되지 못한다. 최근 각 농장이나 양계관계업체들에 새로 입사한 기사급들의 훈련은 거의 하고 있지 않고 있다. 단 2개 정도의 동물약품회사를 제외하면 거의 다 그 모양이다. 왜 이렇게 됐을까? 대체로 일선 관리자들인 계, 과장급들이 새로 입

사한 신입사원을 자기의 손발처럼 쓰려고 한다. 그들의 눈에는 「일」은 보이지만 「인간」은 안 보인다. 훈련보다는 일이 어떻게 되어 가는지에 정신이 팔리기 때문이다. 간부급들의 관심이 만일 훈련에 조금이라도 가 있다면 그리고 끈기있게 훈련을 시킨다면 언젠가 그 신입사원은 훌륭한 증견이 될 수 있을 것이다. 결국 실무교육은 끈기 있게 하는 수 밖에 없다.

“그만큼 주의를 했는데 항상 그 모양이야”하고 화를 내거나 짜증을 낸다고 되는 것은 아니다.

원래가 오랜 세월에 걸쳐서 자기의 생활습관이 된 것을 하루 아침에 고칠려고 한다면 당연히 무리가 갈 것이다. 간부가 자기 자신을 생각해 보면 알 수 있을 것이다. 화를 내거나 짜증을 내지 말고 냉정하게 조용히 몇번이고 같은 주의를 되풀이 해야 한다. 고쳐질때까지 파보처럼 되풀이 해야 한다. 끈기가 있어야 한다는 것이다. 현실적으로 부하와의 끈기시험에 지고 마는 간부급들이 많다. 간부의 끈기 하나로 부하의 일생이 결정된다고 생각하면 간부의 책임중에서 「사람을 말하는 책임」만큼 큰 것은 없다.

나는 어떤 간부일까?

나는 부하에게 임무와 처리하는 방법까지 알려 주는 편이다.

●나는 도대체가 부하의 육성이라는 문제에 관해서는 관심이 없다. 일이나 제대로 처리하면 그만이지 꼭 부하를 기를 필요가 있을까 하고 생각한다. 부하는 스스로 배워야 한다.

●나는 부하에게 임무와 처리해야 할 기간을 명확하게 설명해주고 처리하는 방법은 얘기해 주지 않으나 처리도중 물어 오는 사항에 대해서는 설명해 준다. □□

