

인생은 66세부터

“종업원을 교육시키지 않고는
좋은 제품을 기대할 수 없다”

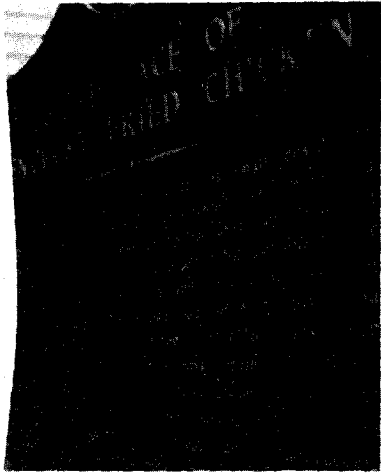
KFC는 그 훈련의 방법은 바뀌어도 내용이 변함이 없는 종업원 교육을 계속하고 있다. 가장 훌륭한 제품을 생산하는 것이 사업의 목표인만큼 금전과 노력을 종업원 교육에 쏟아붓고 그 사업의 발전을 유도하는 KFC의 종업원교육 이야기.

KFC의 종업원 교육에 있어서 그 훈련방법은 수차 바뀌었으나 그 핵심내용은 KFC설립 초기나 오늘날이나 한가지로 시종을 일관하고 있으며, 처음에는 샌더스 대령 자신이 선생 역할을 하였다. 시초에는 요리교재같은 것이 없었고, 대령이 지점의 부엌에서 요리시범을 보인 다음 판매원과 함께 남기고 간 양념 몇가지가 전부였다. 초기의 지점들은 각기 식당을 운영하고 있었고 부엌도 제멋대로 지어져 있었다. 따라서 교육의 효과를 높이기 위해서는 각각의 부엌설비에 알맞도록 교육방법을 뜯어 맞추어야만 되었다. 또한 지점가입 희망자들은 교육을 받기 위해 켄터키주의 셀스비일까지 올 시간과 금전적 여유가 없었다고 대령은 말한다. 판매권 설정부터 요리사에게 KFC요리방법을 가르치는 때까지는 보통 사흘이 소요되었는데, 지금까지 대령의 기억에 남아 있는 버지니아의 한 지점에서는 엿새나 걸렸다. 그 사람들은 아마 대령의 요리방법에 개선해야 할 점이 있다고 보고, 이를 고치기 위해 무진 애를 썼던 모양이다.

대령은 여전히 종업원 훈련과 상품의 질에 대해 깊은 관심을 갖고 있으나, 다른 것들은 이미 모두 바뀌어 버렸다. KFC조직은 너무 방대해지고 복잡해져 부지런한 대령으로서도 통제하기가 지극히 곤란해졌다. 만일 대령이 지점마다에서 3일씩 머무른다고 가정하면, 모든 지점을 한번 다 순방하는 데는 출잡아 500년 정도가 걸릴 것이다. 따라서 KFC는 대령같은 일꾼 외에도 모든 기술을 총동원하는 방대한 프로그램이 설정되어 있다.

종업원들의 바이블 비밀 요리 교재

오늘날의 교육 프로그램은 너무 광범위하고 복잡적이며 개발비용도 제법 많이 든다. 그렇지만 그 나름대로의 가치가 있어서 KFC의 이사장인 마이크·마일즈씨는 KFC의 성장과 함께 교육 프로그램도 체계 개선되어질 것이며 그래야만 나날이 복잡해져가는 세계 경제를 헤쳐 나갈 수 있을 것이라고 말한다.



◀ 켄터키 후라이드 치킨의 유래를
기다리는 안도르프

교육의 진행에 있어서 기본도구는 모든 KFC 종업원들의 바이블인 비밀 요리교재이다. 그런데 정작 첫번째 교재가 제작된 것은 회사가 설립된 지 10년이나 지나서였다. 초창기에 대령에게는 교재의 필요성이 별로 느껴지지 않았다. 왜냐하면 그 당시 교육에 필요한 것이라고는 켄터키 치킨 고유의 양념이 전부였고 대령 자신이 직접 훈련을 담당하였기 때문이었다.

1964년이 되어서야 교재가 만들어졌는데, 순전히 지점점포주들의 압력 때문이었다. 잭·매세이와 존·Y·브라운은 혹시 이 교재가 경쟁자들의 손에 들어가거나 않을까 상당히 신경을 썼다. 그 덕분에 비밀은 지켜졌으나 그 댓가는 무척이나 비쌌다고 KFC지점관리 담당관이자 초창기에 종업원으로 일한 사람들 중의 하나인 빌·브릿지스씨는 회고한다. KFC의 간부들 중에도 요리의 비법을 모르는 사람이 한둘이 아니었다. 요리사들이 작업하면서 참조할 것이라고는 단지 “교육용 교재 A”뿐인데, 여기에는 양념에 관한 내용이 40여 페이지에 걸쳐 담겨 있다. 이 책자는 교육을 받을 때 반드시 이수해야 할 주제에 관한 개요(概要)를 그 내용으로 하고 있다. 이 책자는 브릿지스씨가 편찬하였는데, 여기에는 할랜드·예키스와 요리사 양성 책임자인 칼·

마이스 그리고 최초의 영업사원 중의 하나인故 잭·아담스의 도움이 큰 역할을 하였다.

총 382페이지에 달하는 요리 교육 교재

KFC점포수의 급격한 증가와 조직의 성장으로 인하여 1970년에는 교재를 새로 발행하지 않을 수 없게 되었다. 129페이지에 달하는 이 책자는 그후 계속 수정과 증보를 거듭한 끝에 오늘에 와서는 무려 382페이지에 달하게 되었다. 루이스·빌 남동부에 있는 지점이 첫번째 교육장으로 선정되어 그곳에서 4일반에 걸친 교육이 진행되었는데, 이를 강화할 것이 절실히 요청되었다. 한 주일도 채 안되는 기간에 켄터키 치킨 점포운영에 필요한 모든 사항을 모두에게 속속들이 가르친다는 것은 거의 불가능한 일이었다. 또한 새로 교육받는 사람에게 전수할 자세한 내용을 모두 기억할 수 있는 사람도 없었다.

그러나, 제리·헤인너는 루이스·빌에서 첫번째 강사직을 맡았고 각 지점들도 협조를 아끼지 않아 하루에 12~14시간씩 교육을 받았다. 교육의 반은 강의실에서, 나머지 반은 실습을 위해 부엌에서 각각 진행되었다.

밤&안나·헤일의 가게 부엌이 실습장으로 사용되었다. 그런데 그 부엌은 워낙 작았으므로 (폭이 18피트에 불과) 지하에 다른 부엌이 하나 더 만들어졌다.

신규 지점가맹자들은 일요일 밤에 루이스 빌에 도착하여, 월요일부터 교육을 받았다. 목요일 밤에는 연회에 참석하였는데, 대령은 이 자리에서 연설을 하였다. 그리하여 금요일 정오에 교육은 끝났다. 한학급은 14명으로 제한되어 있었으며 “피교육자들은 주말 경에는 끈리를 질질 끌고 다닐 정도로 눅초가 되어 있었고, 나 역시 마찬가지였다”고 강사를 맡았던 헤이니씨는 회상한다. 어렵게 어렵게 3년동안 교육을 진행한 후, FKC는 주차장 바로 건너편에 비교적 넓직한 교육장을 마

련하였다. 그후 10년간은 그곳에서 교육이 진행되었고 시설능력의 규모면 외에는 별로 바뀐 것도 없었다.

그후 루이스 빌에서 허드슨강 바로 건너편에 있는 인디애나주의 함부르그로 교육장이 옮겨졌다. 강의실도 별로 넓지 않은 데다가 KFC사무실에서 약 30분 정도의 거리까지 있어 샌더스 대령이나 KFC경영진들은 원하는 만큼 자주 그곳에 들를 수 없게 되었다.

우수한 상품생산을 바라는 소비자의 기대충족을 위한 교육

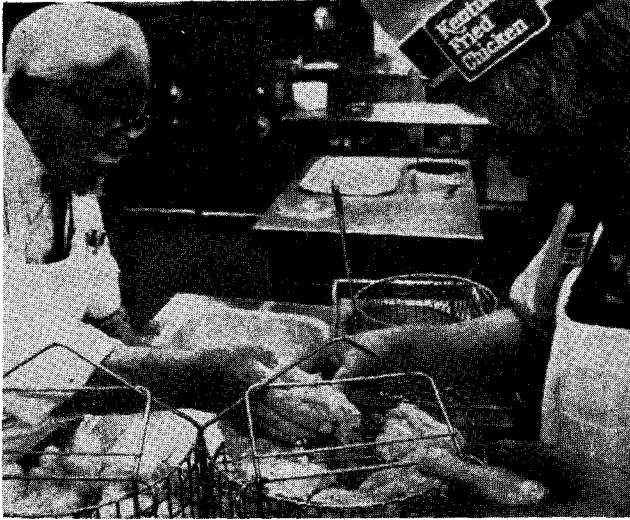
교육의 강도와 질을 향상시킬 필요성을 인식한 KFC는 교육총본부를 1977년 9월에 설립하였다. 이곳은 최초의 교육장소와 거의 모든 것이 달랐고, 거리도 2마일 정도 떨어져 있었다. 14,000평방피트의 교육장에는 강의실이 6개, 부엌이 3개 있었고 8명으로 구성된 강사진이 있었다. 기초경영교육은 2주간으로 연장되었고 그 내용도 양념을 사용한 요리교육보다는 경영전반에 걸친 문제를 다루게 되었다. 즉 사업계획 수립, 작업순서 배정, 입안 등은 수년사이에 더욱 정교해져 있었고 따라서 처리해야 할 서류도 많았다. 이렇게 하므로써 KFC가 우수한 상품을 생산하 개를 바라는 소비자의 기대가 충족될 수 있다고 교육담당관인 잭·힐씨는 말한다.

기초경영과정 외에 자동요리의 작동법과 수리기술, 그리고 기계관리에 관한 내용이 추가되어 있다. 지난 18개월 동안 신규가입자 모집, 점포경영자 선출, 재정관리 및 영업관리에 관한 세미나가 수차에 걸쳐 개최되었다. 또한 부동산, 건축, 시장조사관리에 관한 다른 세미나도 계획 중에 있다. 아울러 교육장이외의 장소에서도 교육이 진행된다. KFC의 강사진은 1979년도에 1,500명 이상의 KFC종업원들에게 52개의 교육프로그램을 이수시켰다. 이 인원은 그해에 교육장에서 교육받았



▲ 루이스·빌의 교육장에서 자신의 요리법을 피교육자들에게 직접 강의하는 샌더스

던 815명을 제외한 인원이다. 이러한 작업일체는 조직의 가장효율적인 운영과 제반 시설의 전면가동을 위한 단편적인 조치에 지나지 않는다. 조직의 성패를 좌우하는 것은 점포에서의 직접적인 교육이다. KFC의 점포내 교육프로그램은 지난 2년간 놀랄만한 발전을 기록하였다. STAR(점포교육 및 실적평가)제의 개발은 KFC를 업계의 선두주자로



▲ 교육장 뿐 아니라 가맹점에도 직접 들러 요리비법을 지도해 주는 샌더스

끌어 올렸다. 이러한 시청각교육제도는 735개 지점중 297개소에서 사용되고 있는데, 개개인에게 각자의 업무에 대한 구조적이고 조직적인 개인교육을 가능케 해 준다. 제리·헤이니는 이 교육제도를 하나 나무랄 데 없는 것이라고 표현하고 있다. 그러나 힐씨는 이 제도는 마술상자가 아니기 때문에 적극활용하지 않으면 종업원들의 교육효과는 기대하기 힘들다고 말한다. 경영자들은 고용인들에게 이러한 교육도구를 이용할 시간만 제공하

는 것으로 끝나는 것이 아니고, 例示와 감독을 통해 교육을 강화해 나가야 한다.

완벽은 그 자체로도 좋은 것

그러나 경영자들이 이러한 교육제도를 적절히 이용하면, 마치 대령을 자기네 가게에 모셔다 놓은 것과 같은 효과를 기대할 수 있을 것이라고 힐씨는 말한다. 사실 KFC의 역사와 업적에 관한 대령의 연설은 STAR프로그램의 일부로 되어있다. 초기에 지점을 순방하며 대령이 행했던 교육은 KFC의 성공에 결정적인 역할을 하였다. 그 중요성은 지금도 변함이 없어 시간과 금전, 노력을 종업원교육에 쏟아붓는 것을 수궁케 해 준다. 종업원들을 교육시키지 않고는 좋은 제품을 기대할 수 없고, KFC는 가장 훌륭한 제품을 생산하는 것을 그 목표로 삼고 있다. 이것이 우리가 대령에게서 물려받은 가장 큰 유산이다. "완벽하다는 것은 그 자체로도 매우 좋은 것입니다"라고 대령은 언제나 말한다. (계속)

航空券 (國際線) 發券
(國內線)

海外旅行幹旋
旅券手續代行

KTS (株) 韓國旅行社

KOREA TRAVEL SERVICE, INC.

TEL. 777-6441~5 담당 김 용 철