

점포경영관리 각론

7) 리더쉽과 종업원관리

리더는 지도하는 사람,
선도하는 사람, 앞선 사람의 뜻이다.
집단목표를 달성하기 위해 부하를 협동시키고
부하들이 가진 능력을 최고로
발휘하게 하는 것이 그의 임무다.
한편 이를 리더쉽이라고 한다.

목 차

- ① 식생활 패턴에 따른 마케팅 컨셉의 변화
- ② 점포사업의 성공전략
- ③ 점포 경영관리 각론
 - 1) 점포입지 선정전략과 시장조사 작성방법
 - 2) 판매 및 생산시스템의 선택과 개점준비 흐름도
 - 3) 점장의 역할과 기능
 - 4) 판매목표관리
 - 5) 손익관리
 - 6) 판매촉진 방법과 이벤트
 - 7) 리더쉽과 종업원 관리
 - 8) 서비스
 - ㉠ 서비스의 가치요소 / ㉡ 서비스의 실재
 - ㉢ 판매회법 / ㉣ 크레임 처리방법
 - ㉤ 포장방법 / ㉥ 진열방법 / ㉦ POP 사용방법
- ④ CIP와 SIP
- ⑤ 국내 베이커리업계의 동향과 요구
- ⑥ 프랜차이즈 시스템



김계식
〈코디즌컨설팅 대표〉



1. 현대사회와 리더

아무리 조그만 제과점이라도 점주와 판매원과 제조기사로 구성된 각각 자신에게 주어진 일을 하면서 공동체를 구성하여 점포운영에 종사하고 있다.

자세히 살펴보면 점주는 사장으로서 전체를 책임지고, 판매원들은 조장(또는 캐쉬)에서부터 아르바이트에 이르기까지 여러 직급으로 구성되어 있고, 제조기사들 역시 공장장에서부터 말단기사(일명 시다)까지 단계적으로 구성되어 제과점이라는 일터의 집합체를 움직여 나가고 있다. 이속에서도 각 직책마다 리더가 있어 소속된 인원들을

관리하고 이끌어 나가고 있다.

다시말해 현대사회는 무수한 집단의 복합체로 구성되어있다. 구조론의 붕괴로 인해 동·서양의 양극화 현상은 사라지고 과거의 국제사회마저 핵분열되어 다각화되는가 하면 자국들의 이익보호를 위해 범집단적 이익공동체를 구성하는 등 변화무쌍한 상황에 와있다. 또한 현대는 개인의 자유와 창의성이 존중되는 시대여서 리더가 아무리 강력한 권력을 배경으로 하고 있더라도 그것만 가지고는 집단을 효과적이고 성공적으로 통솔할 수 없으며 리더자신의 많은 능력이 요구되고 그것을 발휘하기 위해 자기 자신이 노력하지 않으면 안되는 시대에 있다.

더욱이 리더는 사회와 인간에 대한 깊은 통찰없이 성공할 수 없다고 볼 수 있다.

리더(Leader)라는 말은 영어의 'Lead' (앞선다/지도한다/선도한다의 뜻)에서 나온 것으로 「지도하는사람/선도하는 사람/ 앞선사람」이란 뜻.

리더와 비슷한 말에 지휘자 (Commander/지휘관)이라는 말이있다. 물론 집단에 있어서 「그 집단을 이끌어 나가는 사람」이라는 점은 같으나 리더와 지휘관은 다음과 같이 구분하여 알아둘 필요가 있다.

첫째 판단태도면에서 볼때 지휘관은 '결과만 중시' 한다. 리더는 '과정과 결론을 함께 중시' 한다.

둘째 집단발전면에서 볼때 지휘관은 보스(Boss)적 지배를 통해 존속 발전시킨다. 리더는 리더와 부하의 인간적관계를 통솔 발전시킨다.

셋째 목표설정면에서 본다면 지휘관은 창립시의 목표만을 중시하나 리더는 구성원의 반응도 고려한다.

넷째 복지면을 보면 지휘관은 집단의 번영보다 지휘관 개인의 복지를 우선 고려한다. 리더는 집단의 번영과 구성원의 복지를 동시에 고려한다.

다섯째 목표와의 관계측면에서 보면 지휘관은 구성원을 조직목적에 복종시키나 리더는 구성원개발과 조직목적을 동시에 달성시키려 한다.

리더(Leader)는 역할에 따라 여러가지 유형으로 구분된다.

어떤 분야에서 고도의 지식과 기능을 가지고 구성원을 지도하는 「전문가형 리더」가 있으며 집단구성원을 조직화하고 통찰하는 능력이 강하며 업무절차에 밝은 「조직통찰력 리더」가 있다. 그리고 집단을 운영해 나가는데 있어서 부딪치는 여러가지 문제를 잘 해결하는 「문제해결형 리더」와 부하와 인간적으로 사귀어 협조하는 「인간주의형 리더」가 있으며 집단구성원의 안전이나 복지보다는 집단목표의 달성에만 집착하는 「목표추구형 리더」등으로 나누어 각기 자신의 능력이나 성격에 맞게 그 역할을 분담한다.

리더쉽(Leadership)이란 집단목표를 달성하기 위해 부하를 협동시키고 부하들이 가진 능력을 최고도로 발휘하게 하는 리더작용을

말한다. 이러한 리더쉽에 있어서 「목적」 「환경」 「개성」을 리더쉽의 3요소라 하는데 즉 개인의 개성을 집단의 목적에 잘 활용하여 주변 환경을 맞추어야 한다는 뜻이기도 하다.

2. 부하(종업원) 개개인의 이해와 통솔

부하(종업원)를 통솔하기에 앞서 리더 자신이 자기 개성을 스스로 파악하여 자기에 알맞는 통솔방법을 우선 개발해야 되며, 그 다음 부하 개인개인의 특성을 이해하고 그 특성에 맞는 통솔 방법을 취해야 훌륭한 통솔이 된다고 볼 수 있다.

부하(종업원)의 개성을 파악하는 방법은 매우 중요하며 이러한 방법으로 첫째 과거의 기록을 조사하는 방법과 둘째 부하의 환경조사 및 면접을 통해 파악하는 방법, 셋째 부하의 행동관찰을 통해 파악하는 방법이 있고 넷째 자기진단을 통하여 부하를 이해하는 방법이 있다. 즉 자기 자신이 다른 리더의 부하로서 어떻게 느꼈으며, 또 현재는 어떻게 느끼고 있는가를 스스로 평가함으로써 같은 처지에 있는 자기 부하를 이해하는 방법인 것이다.

연령이나 경력에 따라 개인을 이해하고 통솔하는 방법도 중요하다.

상대가 나이가 많으면 자유방임형 통솔방법이 좋으며 어린사람은 독재적 통솔방법이 효과적이다.

또한 부하의 경력이 많을 수록 민주적 또는 자유방임형 통솔방법이 효과가 크다. 이상과 같이 볼때 부하가 개개인의 특성을 이해하고 그 특성에 맞는 통솔방법이 필요할 것임을 알 수 있다.

3. 집단의 통솔

집단을 통솔하기 위해서는 집단이 한 목표를 향해 나갈 수 있도록 서로 단결하도록 하게 하며, 그러기위해 적절한 규율을 정하고 사기를 진작시켜 주어야 한다. 이러한 단결, 규율, 사기는 집단 통솔의 3요소라고 불리우기도 하며 다음과 같이 서로 단결을 하도록 하기 위해서는 「동료의식 배양」이 중요하다.

그러기 위해서는 공통된 흥미를 갖게 할 것이며(예. 취미생활) 공평하게 다루어야 하며, 외적(外的)을 강조해야 한다.

둘째 규율을 완성하기 위해 점포목표(월운영계획)를 명기시킨다.

그러기 위해서는 목표를 자율과 타율로 안배하여 정하고 개인의 의견을 조정하여 참여의식을 높여주며, 책임사원들이 술선수범하여야 하며 반드시 정해놓은 규율(목표)를 지키도록 한다.

셋째 목표달성을 위해 개개인이 일하는 재미를 갖도록 사기를 진작시킨다.

그러기 위해서 직원들에 대한 칭찬을 아끼지 말고 직원의 건강을 생각하며 특히 동료간에 인간관계 유지와 상하간 의사소통이 잘 되게 하도록 함이 중요하다.

따라서 리더는 집단의 통솔을 위해 단결방법, 규율을 지키기 위한

방법, 사기진작 방법들을 항시 연구하고 실행해야 한다.

(참조:사원 사기 조사내용 사례 1)

4. 종업원 관리의 효율적 방법

집단의 리더로서 부하(종업원)관리의 효율적인 방법을 다음과 같이 열거해 볼 수 있다.


- 1) 리더로서 업무에 관한 이해를 확실히 파악한다.
- 2) 판매원이나 제조기사들에게 뚜렷한 판매목표 또는 생산목표를 인지시킨다.
- 3) 직원들을 공정하게 다룬다. (특히 아르바이트 등)
- 4) 「○○○ 제과점 맨(Man)」이라는 소속감을 주입시킨다. (명찰, 유니폼, 사훈제창 등 이용)
- 5) 가능한 실수를 없게 한다. 그러나 실수를 해도 관대할 것.
- 6) 책임을 분담시킨다. (공동체 인식강조, 업무별 책임 분담)
- 7) 개인의 차이를 조절한다. (능력이나 경력에 따라 일의 양을 안배)
- 8) 직원이 자기신상의 문제를 기꺼이 팀장과 상의할 수 있는 분위기를 조성한다. (열려있는 마음, 친구로서 마음을 보여라)
- 9) 권한을 과시하지 말고 합리적인 사고를 적절히 구사한다.
- 10) 사소한 규칙위반은 묵인해 준다.
- 11) 점포내의 안정감 분위기 유지에 최선을 다한다.
- 12) 헛소문은 신속히 제거한다.
- 13) 공통된 흥미를 갖게하고 참여한다.
- 14) 솔선수범한다.
- 15) 정신과 육체적인 건강을 유지한다.
- 16) 비개인적인 일을 개인에게 책임전가하지 않는다.
- 17) 팀장이 회사 또는 점포규칙 방침을 잘 이해하여 명확하고 공평하고 알기 쉽게 해설하며 팀장자신도 철저히 잘 지켜야 한다.
- 18) 모든 책임은 개인에게 있는 것이 아니라 시스템(System) 자체에 있다는 것을 명심하라. (즉 리더 책임이 더 크다)
- 19) 공적인 일과 사적인 일을 구분하여 지시한다.
- 20) 고객이 보는 앞에서는 절대로 부하를 질책하지 않는다. (될 수 있는 한 동료들 보는 앞에서도 심한 욕을 하지 말것)
- 21) 정기적인 면담을 실시한다. (커뮤니케이션을 잘하라:월경주기, 생일, 바이오리듬 등을 기억하라)
- 22) 리더 개인적인 기분을 구성원들에게 나타내지 말아라.
- 23) 「예」할 것은 「예」하고 「아니오」할 것은 「아니오」하라. (우유부단은 금물이다. 즉 결단력이 있어야 한다.)
- 24) 리더 자신의 능력 또는 권한 이외의 것이나 본사정책이 확실하지 않은 것은 구성원(부하)과 약속하지 말아라.
- 25) 사기 진작방법을 늘 연구한다. (예, 포상제도 등)
- 26) 포상이나 체벌제도가 정해지면 반드시 이행한다. (시기적으로

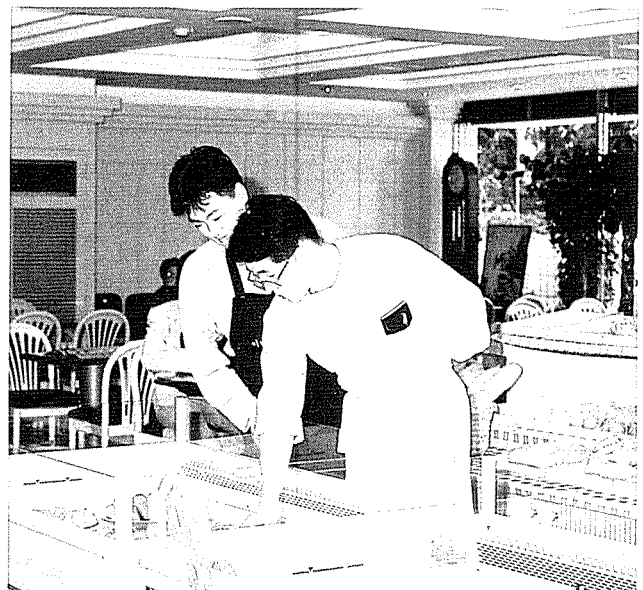
맞지 않을 경우 반드시 추후 이행약속하여 실행한다.)

이외에도 많은 방법이 있다고 생각한다.

5. 리더 자신의 연마작전

앞서말한 바와 같이 리더는 항상 자기계발을 위해 노력하고 연마하여야 한다. 몇가지 작전을 들면 다음과 같다.

- 1) 지덕용(知·德·備)을 겸비하라.
 - 2) 날로 새로와 지도록 노력하라.
- 새로운 지식습득, 집단토의를 통해 지식교환, 자기가 소속해 있는 분야의 대세나 동향을 파악하며 강습회나 세미나에 참석하고 상포, 서비스 등에 관한 지식을 연마하여 전문가가 되도록 공부한다.
- 3) 끊임없이 자문자답하라.
- 리더의 사람됨이 크고 작음이 집단운영을 좌우하기 때문에 자문자답하여 잘못된 것을 발견하면 보충시정하여야 한다.
- 4) 덕성을 수양하라.
- 사람을 짧게 복종시키는 것은 힘이고 길게 복종시키는 것은 덕이라고 하였다.
- 5) 용기를 가져라.
- 자기가 옳다고 생각하는 것은 난관을 물리치고 밀고 나가야 한다.
- 6) 책임감을 가져라
- 부하가 잘못된 것을 대신 저주어라.
- 7) 자립정신을 배양하라.
- 남에게 의지하려고 하면 아무일에도 성공할 수 없다.
- 물론 이상의 내용은 많은 사람들이 하는 말을 그대로 옮긴 것이지만 리더로서 자신의 능력을 향상시키려면 항상 생각해야할 말이라고 볼 수 있다. 



사원 사기 조사 내용 사례(1)

| | 개 선 회 망 사 항 | | 대 책 방 안 |
|------------------|----------------------------------|--|---|
| | 주 항 목 | 건 의 사 항 | |
| 부 서 영 업 | 1. 점포휴무일 확대 (월2일 → 일요일 포함 3일) | - 휴일없는 근무로 인한 피로축적 (영업부 전 직원의 공통 의견) | - 휴일 매출 저조한 점포는 정기휴무일을 확대 실시하여 순환휴무가 될 수 있도록 운영하고 따라서 일요일 포함 월3회 휴무실시 검토 |
| | 2. 경력사원에 대한 처우 개선 | - 경력사원과 신입사원의 급여차이 적음 | - 현재 학력·경력·제과학교출신자에 대한 호봉 격차 적용에 대해 면밀히 분석·조종작업중임(생산부 동일) |
| | 3. 점포간의 빈번한 이동 지양 | - 빈번한 점포 이동으로 인한 점포에 결여 및 불안감 조성 | - 기존사원 우대 방안 모색 - 특별경우 제외하고 6개월이상 근무토록 조치 |
| | 4. 점포기사의 장기적 처우개선 | - 점포기사의 장래희망 불확실로 인한 근무의욕 감소 | - 현재 승진제도 개선안 작업중 - 장기 근속자 및 퇴직사원에 대한 대우를 회사 정책적으로 결정안 검토중 |
| | 5. 판매사원 퇴근시간 조정 | - 심야퇴근의 불안감 - 택시아용으로 교통비 부담 | - 영업마감시간에 마감 담당자 선정하고 영업시간을 차량귀가시간에 맞출 수 있도록 최대한 재조정하여 부득이한 경우 실비로 교통비 지급 |
| | 6. 판매사원 생리수당 조정 | - 생리수당 미지급 | - 생리휴가를 최대한 사용토록 조치 (단, 계열사 운영사례 검토하겠음) |
| | 7. 개인생활 보장 | - 많은 시간을 회사에서 보냄으로 자기개발 및 취미생활 기회부족 | - 자기개발을 위한 외국어강좌를 개설하고, 1일 1~2시간 부여 - 취미활동 기타 시간 할애 검토 |
| | 8. 영업활동비 조정 | - 급여는 S/Y와 동일체계이나 영업활동비는 차별 지급 | - 근무조건 감안(활동범위, 근무조건 등 검토) |
| | 9. 영업사원의 출·퇴근 시간 조정 | - 매일 심야 퇴근으로 인한 개인생활 부족 | - 조별 출·퇴근 시간 조정 실시 (세부사항 부서장 일임 확정) |
| | 10. 점포 판매원에 대한 근무환경 개선(식사문제) | - 오전조 식사 못한채 출근 | - 점포 근처 식당 지정 또는 오전조 식사를 점포 내 간식허가 |
| | 11. 전 점포 동시 정기휴무(1회/月) | - 점포사원간의 일체감 결여 | - 전 점포 동시 정기휴가 불가능 * 점포특성에 따라 점포별 정기휴무 실시 (매출액 저조한날 시행) * 정기휴무시 1~2명 당직 근무(배정장소, 약품소독 등 매장관리 철저) |
| | 12. 기 타 | - 식사후 휴식시간 - 교육기회 부여 - 아르바이트 사직후 급여지급 지연 - 판매사원 승진제도 개선 - 매장 환기 및 악취제거 - 판매사원의 인간적 대우 | - 식사시간을 1시간으로 연장 - 점포사원 집계교육 및 외부교육 적극 참가 - 지급에 필요한 관계서류 분리 요인이 있으나 아르바이트 사직후 1주일내 급여 지급토록 조치 - 승진기한 상관없이 우수판매사원에 특승 및 휴가상신 (6개월단위 점포별 평가) - 우수판매원에게 본사 내근(사무직) 기회부여 - 점포의 악품소독 및 환풍기 설치 (자체 시행 위계) - 영업사원·제조기사 언행주의 교육 및 건의함 설치하여 의견 최대한 반영 - 건의함 제작 중 |