

관리자의 부하육성

-OJT 리더과정 매뉴얼중에서-

* 편집자註 : 이 글은 지난 9월 12일 부터 14일까지 의료원 연수교육과 주관으로 의정부 한마음 수련마을에서 진행된 의료원 OJT(On The Job Training)리더 과정의 매뉴얼 중 관리자의 「부하육성」에 관한 내용입니다. 매뉴얼이 일반기업체 및 제조업체를 대상으로 제작되어 용어 등이 우리기관과 어울리지 않는 점이 있으니 참고하시기 바랍니다.

1. 부하의 능력 개발과 육성방법
2. 교육훈련의 기대효과
3. 부하육성의 마음가짐
4. 부하육성의 기초작업
5. 부하육성의 기본원칙
6. 신입사원 OJT 교육지침
7. 중견사원 OJT 교육지침
8. 대리급사원 OJT 교육지침
9. 과정에 대한 OJT 교육지침
10. 전문직 근로자 OJT 교육지침
11. 문제사원 OJT 교육지침
12. 경력특채자 OJT 교육지침
13. 연장자인 부하 OJT 교육지침

한 업적을 올리면 관리자는 상급관리자로부터 높이 평가되지만, 반대로 관리자가 아무리 노력을 해도 코스트가 높고 더구나 업적이 시원하지 않을 때에는 관리자로서 무엇인가 결함이 있는 것으로 본다. 따라서 부하의 직무수행능력을 육성하기 위해서는 시간과 노력을 조금도 아껴서는 안된다는 것을 관리자는 명심해야 한다. 부하가 직무수행능력을 가지고 있다는 것만으로 반드시 업적이 오르는 것은 아니지만 이 능력이 없으면 일의 능률은 틀림없이 떨어지게 마련이다. 그래서 우선 일에 직접 관련이 있는 지식, 기능, 태도를 갖도록 육성해야 하는 것이다.

그 다음에 부하를 조직의 구성원으로서 부서 전체의 능력을 향상시키고, 사회의 바람직한 인재로 육성하는 것이 관리자의 중요한 책임이 된다.

이 두가지 책임을 다하고 육성을 실현할 수 있으면 관리자의 일은 쉬워지며 조직에 큰 이익을 가져오게 된다. 또 부하육성의 의의는 그 뿐 아니라 육성과정에서 가꾸어지는 상호신뢰가 있다는 것을 잊어서는 안 된다.

1. 부하의 능력 개발과 육성방법

1) 부하육성이란?

일을 수행하기 위해 부하가 필요로 하는 기술을 키우거나 지식을 부여하는 것은 관리자의 당연한 책임이다.

관리자의 가치는 주로 「부하가 해낸 일의 성과를 보고 판단」된다고 한다. 이것은 부하를 육성하고 직무수행능력을 향상시키는 책임이 관리자의 두 어깨에 걸쳐 있음을 뜻한다.

이것을 단적으로 말하면 적은 코스트로 우수

<생각해 봅시다>

- ① 바빠서 잠시라도 자리를 뜰 수 없는 것이 관리자로서 명예로운 일이라고 생각합니까?
- ② 관리자가 없으면 일이 제대로 되지 않는다는 것은 그 관리자가 우수하다는 증거가 된다고 생각합니까?
- ③ 아무리 해도 짊이 나지 않아 관리능력의 육성 같은 것은 할 수 없다는 얘기가 변명이 될 수 있을까요?
- ④ 특정한 부하에게 관리능력을 키워주면 자

기가 위태로워지며 언젠가는 그 부하가 자기 자리를 빼앗을 것으로 생각하고 관리능력을 육성시키지 않는 사람이 있습니다. 이것이야말로 자기 자리를 위태롭게 하는 소지를 만드는 것이라고 할 수 있지 않을까요?

- ⑤ “자신이 하지 않으면 아무것도 되는 일이 없다”는 말을 어떻게 생각합니까?
- ⑥ 관리자를 대신해서 특정한 부하가 관리직무를 수행할 경우 다른 부하의 질투라든가 반감을 피할 수 없는 것이라고 생각합니까?
- ⑦ 관리능력을 육성하기 위해 한 사람의 부하에게 어떤 특권이나 특별한 조치를 취해준다는 것은 다른 부하나 회사에 대해 불공평한 것이라고 생각합니까?
- ⑧ 앞에서 손을 써주지 않더라도 혼자서 훌륭해지는 사람도 있습니다. 이런 사람이 발견될 때까지 관리능력을 육성하지 않고 내버려두는 것이 최선의 방법일까요?

2) 부하의 능력을 육성하려면

- ① 부하의 능력을 찾아낸다.
 - 자기분석이나 자기신고에 의해 부하의 욕구, 희망을 파악한다.
 - 적정검사나 집무태도로 부하의 장점·재능을 찾아낸다.
 - 도전적인 과제를 주어 부하가 지니고 있는 숨은 능력을 파악한다.
 - 어떤 책임에 그는 알맞는가 그 방향성을 찾아낸다.
- ② 부하의 능력이 향상되도록 도와준다.
 - 자기계발을 필요로 하는 일을 준다.
 - 관리자가 술선해서 시범을 보여준다.
 - 평소의 접촉을 통해 개인지도를 실시한다.
 - 부서회의에 참가시킨다.
 - 평가를 피드백 한다.
 - 능력성장을 가져 올 수 있는 책임을 부여한다.
- ③ 부하의 능력을 발휘시킬 수 있는 어울리는

터전을 마련한다.

- 부하의 장점을 살릴 수 있도록 특별한 직무할당을 한다.
- 필요시는 직무교대나 조직개편을 한다.
- 부하의 책임을 정착시켜 다시 발전의 방도를 꾀한다.

④ 달성의 기쁨을 맛보게 한다.

- 부하의 능력이 업적이나 성과에 결부되었음을 보여준다.
- 성과를 적절하게 포상한다.
- 끊임없이 책임은 그의 의사력과 능력에 의하여 달성되는 것이라는 것.

3) 관리능력의 육성방안

- ① 자네는 어떻게 생각하는가라는 질문을 함으로써
 - 격려를 하고
 - 사물을 잘 생각하게 하고
 - 생각을 실용화할 좋은 기회를 마련해 주어 확실한 판단을 하는 습관을 익히게 된다.
- ② 사실을 파악시킴으로써
 - 분석능력을 높이고
 - 신중하게 사물에 대처하는 습관을 붙여 주고
 - 처리하기 전에 우선 사실을 파악할 필요가 있음을 알게 하고
 - 행동하기 전에 잘 생각하는 습관을 배우게 하여 귀찮은 문제를 처리 해결하는 훈련을 쌓게 한다.
- ③ 상사에게 보냄으로써
 - 상사에게 부하를 알리는 동시에 부하에게 상사를 이해시키고
 - 관리자가 부하를 신뢰하고 있음을 보여 주고
 - 권한을 위양한 증거를 보여 주고
 - 자위, 독자적으로 자신이 판단을 내리고 얘기하면서 생각하는 훈련의 기회로 삼게 하여 부하에게 자신을 심어준다.
- ④ 사람을 감독시킴으로써

- 감독의 실무를 이해시키고
- 인간을 배우게 하고
- 시급을 요하는 뒤업헌 사태속에서 사람을 활용하는 능력을 단련시켜 부하지도의 능력을 키운다.

⑤ 책임을 지게 함으로써

- 부서내의 일은 모두 알고 있어야 한다는 것을 알게 하고
- 모든 것은 자신이 처리해야 하는 것이며, 의지할 수 있는 사람이 없음을 이해시키고
- 스스로 생각하고, 사실을 파악하고, 문제를 처리하지 않으면 안 될 사항을 동시에 경험할 수 있는 기회를 많이 마련해 주어 관리자의 일 전반에 걸친 경험을 시킨다.

2. 교육훈련의 기대효과

1) 관리·감독자의 이익

- ① 자기가 승진할 수 있는 기반을 만든다. 후계자가 없으면 승진할 수 있는 기회를 놓쳐 버린다.
- ② 상급직위에 승진할 것을 대비해서 연구할 수 있는 시간이 많아진다. 또한 복잡한 업무로부터 해방한다.
- ③ 특별한 작업과 업무수행으로써 보다 많은 작업을 수행할 수 있다.
- ④ 훈련계획을 작성케 하거나, 현상훈련(OJT)를 돕게 함으로써 종업원을 육성하는 경우에 도움을 받을 수 있다.
- ⑤ 여러 작업이 한꺼번에 몰려 들었을 때 혼자 도맡아서 바쁘게 뛰지 않아도 된다.
- ⑥ 부재시에도 감독적인 업무가 방치될 염려가 없다
- ⑦ 계획하거나 자기의 직무를 연구할 시간이 많아진다.
- ⑧ 기발한 생각을 빌릴 수 있다.
- ⑨ 걱정이나 염려가 적어진다.
- ⑩ 감독자로서도 계획하고 조직하는 사람으로서도 좋은 평판과 인기를 얻을 수 있다.

⑪ 고독한 결정자가 되지 않아도 된다.

2) 종업원들의 이익

- ① 책임감이 강해지고 인간에 대한 공부를 할 수 있다.
 - ② 작업에 대한 흥미가 심화된다.
 - ③ 적극성을 신장할 기회가 많아진다.
 - ④ 자신이 붙어 계획적인 작업을 할 수 있게 된다.
 - ⑤ 특별한 고도의 개별적인 훈련을 받을 수 있다.
 - ⑥ 승진할 수 있는 길이 얼마든지 열린다.
 - ⑦ 관리감독자로서의 경험을 얻을 수 있는 기회를 갖게 된다.
 - ⑧ 창의와 연구의 재능을 신장할 수 있다.
- 3) 경영상의 이익

- ① 관리자부재시에는 작업의 중단이나 연체, 물품의 손상을 방지 할 수 있고 작업을 순조로이 진척시킬 수 있다.
- ② 종업원들이 전술한대로 작업에 정진할 수 있게 된다. 따라서 정착율을 향상시킬 수 있다.
- ③ 작업에 대한 자부심을 심어주고 작업능률을 높일 수 있다.
- ④ 직무확장이나 직무충실화를 도모할 수 있다.
- ⑤ 시간의 낭비가 적어진다.
- ⑥ 고객을 비롯하여 외부인에 대한 서비스를 향상시킬 수 있다.

3. 부하육성의 마음가짐

- 1) 부하를 지도육성하는 목적은 부하를 변화시키는 데 있다.
 - ① 부하 또는 후배의 좋지않은 습성을 고쳐주는 일
 - ② 부하 또는 후배의 능력을 키워주는 일
 - ③ 부하 또는 후배의 사고방식이나 업무태도가 달라지도록 해주는 일 등이 부하에 대한 지도육성이다.
- 2) 직장의 선배는 후배의 인생을 좌우한다.

부하에게서 부족한 점을 발견한 상사 또는 후배가 그의 단점을 고쳐줄 생각은 하지 않고 그저 그의 단점 잘 드러나지 않은 일을 바꾸어 주게 된다면 그 부하의 단점은 드러나지 않을 것이며 후일에 그 단점으로 인하여 부하가 큰 시련을 맞게 된다면 결국은 인생에 실패하도록 하는 것과 같다.

적성에 맞는 업무로 전배한다는 미명하에 이런 죄를 범하고 있지 않은가? 직장의 부하에 대한 지도육성자로서 그의 인생을 책임지고 있는 입장임을 명심하여야 한다.

3) 부하는 내 업무달성의 수단이 아니다.

부하에게 분명하게 주의를 주지 않고 지도육성에 앞서 타부서에 보낼 기회만을 노리는 사람, 나의 부서의 일이 잘되게 하기 위하여 눈 밖에 난 부하를 내쫓으려고 하는 사람은 지도자의 자격이 없다. 그는 부하를 그저 내 업무달성의 수단으로만 생각하고 있을 뿐이다.

4) 부하육성을 위해서는 대가를 바라지 말아야 한다.

나를 잘 따르지 않는 부하는 따돌리고 잘 따르는 부하는 편애하는 사람, 부하를 힘으로 누르려고 하는 사람은 절대로 중역으로 발탁하지 말아야 한다. 그는 자신이 권력을 쥐고 세도를 키우기 위한 수단으로서 부하를 육성하고 있을 따름이기 때문이다. 인재 육성은 반대급부를 바라지 말고, 오히려 부하가 조금이라도 잘되기를 바라는 마음 가짐으로 해야 한다.

5) 부하육성의 목적은 나의 후계자 육성이 아니다.

부하에 대한 지도육성은 결코 내 자리를 물려줄 후계자를 양성하는 것만이 아니다. 내가 육성한 부하는 내가 가지지 못한 능력을 가지고 있는 다른 지도자에게 전배해서 최종적으로 그 부하가 나의 단순복사판이 아닌 나를 넘어서는 사람으로 볼수 있도록 도와주는 것이다.

6) 부하의 잠재능력을 믿어 주어야 한다.

사람을 변화하게 하기 위해서는 “그 사람은 그런 사람이다”라고 선입관으로서 한계를 그어 버리지 말아야 한다.

상사의 그런 생각을 부하가 눈치채게 될 때 더욱 더 부하의 마음은 굳게 닫히고 만다. 누구든 훌륭한 잠재능력을 지니고 있으니 그 가능성을 굳게 믿고 이를 계발시켜야 한다.

7) 부하지도는 나무를 키우는 것과 같다.

부하지도란 내가 힘을 가해서 내가 바라는 방향으로 휘게 만드는 일이 아니다.

싹이 텃을 때 물을 주어 성장을 돕고, 바람이 거세게 불때 꺾이지 않도록 막아주고, 좋지 않은 방향으로 휘지 않도록 도와주는 일이다.

8) 부하지도는 인내와 끈질긴 노력이 필요하며 성급하게 포기하지 말아야 한다.

사람의 행동습성은 일종의 버릇이다. 주의를 주었는데도 불구하고 또다시 반복하는 경우에 성을 내서는 안되며 포기하지 말고 꾸준히 지도해야 한다. 그는 악의없이 무의식중에하고 있을 따름이다. 정성껏 시간을 들여서 계절에 맞추어 필요한 것을 주고 꽃피고 열매 맺을 때를 기다릴 줄 알아야 한다. 이렇게 해보고 저렇게 해보고 끈질기게 변화를 기다리는 일이 부하지도인 것이다.

9) 업무가 곧 부하지도다. 바쁠수록 하기 좋다.

부하지도육성의 중요성은 알지만 바빠서 못하겠다고 하는 상사는 없는가. 업무형편에 따라 업무부담을 바꾸어 주어 부하가 미경험의 업무를 경험케 해주는 것도 부하육성이다.

10) 업무가 곧 교재다.

부하가 올린 서투른 품의서에 대하여 “여기서는 이 말로 바꾸어 이렇게 고쳐서 다시 올려라”고 지시한다면 그 순간의 일은 빨리 해결되겠지만 장기적으로 부하의 육성에 도움이 못된다. 상사는 우선 언제까지

지 처리되어야 할 일인지 일의 완급을 판단한 뒤에 그 일이 익일중으로 옷사람에게 보고해도 되는 일이라면 부하에게 수정부문을 직접적으로 지적하는 대신에 그 품의 서가 서투른 이유와 어떤 사고관점과 방향으로 수정되어야 할 것인가를 설명해서 “다시 한번 잘 생각해서 내일 아침까지 다시 올려라”고 지시하는 것이 좋다.

- 11) 후배지도육성은 좋은 전통의 계승이다.
과거에 모신 여러 상사로부터 배운 좋은 점을 후배에게 전승하는 동시에 내 자신의 경험에서 얻은 좋은 일, 중요하다고 생각된 것들을 부하에게 전하고 이해시키는 일이 후배지도다. 선배로부터 받은 은혜를 후배에게 갚는 것이다.
- 12) 후배지도는 실무다. 월급에 후배육성료가 포함되어 있다.
내 자신의 경험 또는 실력으로는 부하를 육성할 자격이 없다고 하는 생각은 겸손이 아니라 근무 태만이다. 부하육성은 직접적인 능력의 전수만이 전부가 아니다. 인품으로서 좋은 영향을 줄 수 있고 경험을 전달할 수도 있으며 고민을 들어주는 것도 육성이다. 마음에 내키지 않더라도 해야 하는 책무인 것이다.

4. 부하 육성의 기초 작업

- 1) 신뢰관계와 부하의 의욕이 효율적인 육성의 조건이다.
부하지도육성에 앞서서 상사는 부하로부터 신뢰를 획득하여야 한다. 일방적으로 명령하는 것 보다 부하의 고민 또는 놓여 있는 상황을 이해해 주고 있는 상사라고 부하가 느낄 수 있도록 부하의 이야기를 들어주는 한편 불신을 낳게 하는 행동을 삼가야 한다. 부하자신의 불타는 의욕과 신뢰관계가 없으면 육성의 효율은 떨어진다.
- 2) 사심을 버리지 않으면 부하의 신뢰를 얻지 못한다.
이기적인 상사는 자기중심적 이어서 무엇 이든 개인이 득을 보는 방향으로 행동하므로 부하의 불신을 산다. 희생적인 상사는 자신보다 부하를 더 많이 생각해 주므로 부하에게 도움이 되는 방향으로 행동해서 신뢰를 얻을 수 있다.
- 3) 결정적인 순간에 슬그머니 빠지는 상사에게 배신감을 느낀다.
아무리 빠쁜 일이 있어도 부하가 성공적으로 업무를 마무리 지을 수 있도록 지켜보고 후원하는 일을 소홀히 해서는 안된다. 채찍질만 해놓고 결정적인 순간에 상사가 슬그머니 빠져버려 일의 결과가 잘못되었을 때 부하는 좌절감과 함께 깊은 불신의 늪에 빠지게 된다.
- 4) 귀찮고 하기 싫은 일, 생각나지 않는 일에서 술선수범을 보여야 신뢰를 얻을 수 있다.
일이 잘못되어서 거래선에게 사과를 한다든가 뒷처리를 하는 일은 선뜻 기분이 내키는 일은 아니다. 때로는 실수를 저지른 부하에게 따끔한 맛을 보이기 위해 일부러 그리 시킬 수도 있으나 항상 그럴 수는 없다. 생색나지 않는 일은 부하를 시키고 생색나는 일만 골라서 하는 상사는 부하의 신뢰를 얻지 못한다.
- 5) 믿음직한 상사가 되어야 신뢰를 얻을 수 있다.
상사 또는 선배로서 부하의 신뢰를 얻기 위해서는 할 말은 하고 부하의 일을 쉽게 성사시켜 줄 수 있는 행동력 있는 사람임을 보여 주어야 한다. 그렇기 위해서는 윗사람이 “노!”라고 해도 끈질기게 설득할 수 있어야 하고 평소 동료간부와 잘 어울려서 협조관계를 만들어 놓아야 한다.
- 6) 부하의 업무의욕에 동기를 불어 넣어 주어야 한다.
의욕은 무한한 것이다. 그리고 불타는 의욕은 저절로 사람을 좋은 방향으로 변화하

게 한다. 부하의 의욕에 동기를 불어 넣어 주어야 하는 까닭이 여기에 있다.

또한 부하자신이 미래에 처해 있을 지위나 입장을 생각하도록 가끔 만들어 주는 것도 자기개발의욕을 위해 효과적일 것이다.

7) 부하지도에 감정적 언행은 금물이다.

여러사람이 보는 앞에서 부하를 야단치는 일, 꾸짖을 때 과거의 잘못을 거듭 들춰내는 일... 이 모두가 부하의 의욕을 꺾어버리고 만다.

나 자신에게 이런 좋지 않은 버릇이 있다면 즉시 고쳐야 한다.

8) 부하를 볼 때 장점을 보아야 한다.

어떤 사람이라도 장점과 단점이 있는 법이다. 단점만을 지적, 나무라는 것은 부하육성이 아니다. 단점을 보완시키고 장점이 크게 발휘하도록 하여야 한다.

9) 칭찬 6번에 꾸지람 4번이 적절하다.

부하의 행동에 대하여 상사의 반응을 분명히 하여야 한다. 잘한것은 칭찬하고 잘못하면 꾸짖어야 한다. 그러나 단순히 결과가 좋으면 칭찬하고 나쁘면 꾸짖는다고 되는 것이 아니다. 본인이 잘못을 알고 심리적으로 위축되고 있을 때 꾸지람은 오히려 역효과를 낳게 되므로 이때는 위로하고 격려해 주어야 한다. 반대로 성공적으로 일을 끝냈다고 해도 그 공이 모두 자기의 것인 것처럼 오만할 때는 거꾸로 꾸짖어야 한다. 그리고 꾸지람 뒤에는 반드시 적당한 칭찬이 따라야 한다.

10) 부하의 「이니시어티브」로 일을 벌리는 것이 좋다.

신임과장 또는 성미가 급한 상사는 “이건 이렇게, 저건 저렇게”라고 부하에게 선수를 쳐가며 지시하기에 바쁘다. 그러나 부하는 자꾸 선수공격에 쫓기면 반대로 소극적으로 일하게 된다. 부하가 진취적으로 “이렇게 합시다, 저렇게 합시다”라고 말하는 풍토를 조성하려면 먼저 부하가 무엇이든 말할 수 있는 분위기를 조성해 주어야

한다. 업무를 떠나서 즐겁게 지낼 수 있는 시간을 마련하도록 하는 한편 근무시간중에도 부하가 보기에 상사가 너무 바빠서 말을 꺼내기가 어렵다고 느끼지 않도록 신경을 써야 할 것이다.

11) 목표관리를 지도해 주어야 한다.

모회사의 영업보조 여사원 4명은 외부에서 걸려오는 전화문의를 남자사원의 도움없이 해결한 실적을 매일 「그래프」로 나타낸 결과, 일을 더욱 열심히 하게 됐다고 한다. 운동경기 또는 바둑같은 것이 재미있는 것은 그 일을 누가 시켜서 한것도 아니며 결과가 빨리 나타나는 한편 그 결과에 대한 평가와 개선책을 스스로 생각하기 때문이다. 따라서 부하가 스스로 자신의 업무성과를 측정할 수 있는 방법을 고안하도록 지도하면 부하의 의욕을 높일 수 있을 것이다.

12) 부하의 시행착오에 관대하여야 한다.

운동경기와 바둑이 재미있는 또 한가지 이유는 결과를 모르는 시행착오의 연구에 있다. “입사한지 얼마되지 않은 사람이니까” 또는 “여사원이니까” 라는 이유로 손쉽게 처리할 수 있는 업무만 맡기기 마련이지만 도리어 능력보다 한 단계 더 높은 일을 주어 시행착오를 향후발전의 밑거름으로 활용할 수 있도록 스스로 반성의 계기를 주는 것이 좋다. 이렇게 함으로서 부하는 상사가 자기를 신뢰해 주고 있다고 하는 믿음으로 더욱 의욕을 갖게 되는 것이다.

13) 목표는 의욕적으로 설정해야 한다.

목표를 설정할 때는 꼭 부하를 참여시켜야 한다. 그리고 개인목표는 여러개를 복잡하게 주지 말고 한두개의 항목으로서 열심히 일해야 간신히 달성가능한 수준의 것이 좋다.

14) 「소집단활동」을 장려하는 것이 좋다.

QC, ZD운동 등 소집단활동은 의욕고취에 도움이 된다. 이러한 활동에 있어서 상사의 역할은 첫째, 아무리 바빠도 발표회에

참석하는 동 관심있는 태도를 보이는 것이고 둘째, 어려움에 빠진 소집단을 간접적으로 도와주는 것이다. 적절한 “테마”를 정하지 못하고 있거나 측정척도를 찾지 못하고 있을 때 힌트를 주는 한편 분임조의 조장과 조원 사이의 인간관계에 문제가 있을 때는 조장에게 도움말을 해준다. 그러나 이것은 어디까지나 뒷전에서 표시하지 않게 해야 됨을 명심하여야 한다. 도움을 줄 때의 요점은 활동의 전개 및 방향의 암시에 두고 몇번 그들의 성공을 그들 자신의 경험과 사례로 느낄 수 있게 해주는 것이다.

15) 반성회로서 일에 매듭을 지어야 한다.

어떤 프로젝트가 끝났을 때는 반드시 반성회를 열어 개선사항을 논의하며 달성의 기쁨을 나누어 갖고 격려해 주는 일이 중요하다. 또는 부하의 업무가 일단락되었을 때도 둘이 이야기할 기회를 갖고 칭찬을 해줌으로서 자신감을 갖게 해준다. 인간은 자기자신의 판단만으로 자신감을 갖기는 어렵고 다른 사람으로부터 칭찬을 들었을 때 비로소 자신을 얻게되는 일면이 있다.

16) 조직에 활기를 불어 넣어 주어야 한다.

영업실적이 최하위에 머물러 있어 불만으로 침체된 분위기가 감도는 지점에 발령된 모은행의 신입 지점장은 취임후 곧 예금액 배증 3개년 계획을 발표하고 목표가 달성되면 지점건물을 직원들이 원하는 대로 이전하겠다고 약속했다. 그 결과 근무성적이 향상되고 업적이 두드러지게 신장됐다고 한다. 이와같이 지도자교대는 조직의 활기를 소생시킬 절호의 기회가 된다. 이럴 때 새로운 지도자는 어떻게 하면 조직에 활기를 불어 넣을 수 있을까를 생각하여야 한다. 취임즉시 개인면담을 2시간 이상 갖고 무엇이 조직을 침체시키고 있는가, 또한 부하들의 애로사항들은 무엇인가 간파하여야 한다.

5. 부하 육성의 기본 원칙

1) 잘못된 것은 분명히 지적하고 충고하여야 한다.

부하에게 주의를 주는 일, 꾸짖는 일은 나의 스타일에 맞지 않는다고 핑계대며 우물쭈물 하는 사람이 있다. 할말은 분명히 하는 것이 지도자의 첫 걸음이며 의무이다.

2) 꾸지람은 1대 1로 해야 한다.

여러 사람 앞에서 부하를 나무라는 일은 마지막 카드로서 남겨 놓아야 한다. 부하를 나무라는 일은 어디까지나 아무도 없는 자리에서 하는 것이다. 먼저 부하의 이야기를 충분히 듣고 그리고 나서 짤막하게 잘못을 타일러야 한다. 특히 주의할 것은 부하의 하급자 앞에서 그 부하를 꾸짖지 말아야 한다는 점이다.

3) 과거는 가능한 들춰내지 말아야 한다.

여러번 주의를 주어 고쳐지지 않을 경우를 제외하고는 부하에게 화집에 “지난 3월에는 어땠었고 6월에는 어땠었는데 또 이러느냐”는 식으로 야단을 치는 것을 삼가하여야 한다. 과거는 모두 시효가 지났다. 중요한 것은 본인의 현재와 미래다.

4) 나의 감정발산을 위하여 야단을 쳐서는 안 된다.

감정과 흥분이 섞인 꾸지람은 부하의 마음을 굳게 닫고 만다.

흥분을 느낄 때는 일단 앉아서 목소리를 낮추고 더욱 천천히 말하여 몸을 뒤로 젖히는 것이 비결이다. 직위에 눌러 꾸지람을 받는 것처럼 느껴져서는 효과가 없다.

5) 한번에 한가지씩 꾸짖어야 한다.

바빠서 기회가 없다가 오래간만에 면담하게 되면 한꺼번에 여러가지를 지적하기 마련이다. 그러나 꾸지람은 꾸짖는 일이 발생했을 때 그 순간에 해야하며 한가지 이상 꾸짖지 말아야 한다. 꾸짖는 타이밍을 놓쳤을 때는 잊어버려야 한다.

또한 꾸짖을 때는 상대방이 나의 좋은 점

을 알아주고 있다고 느끼게 만들며 꾸짖어야 한다.

- 6) 부하는 상사를 닮는다. 심지어 말투와 글씨까지도 닮는다.

부하는 상사를 닮기 때문에 상사는 모범적이어야 한다. 누구보다 열심히 일하고 언제나 잘 생각하며 선견과 선수로 일을 처리해야 한다. 차분하고 계획적으로 업무를 추진하며 공사구분이 명확하고 부하에게 친절하여야 한다.

- 7) 부하와 경쟁하지 말아야 한다.

부하가 처리하게 되면 나만큼은 숨쉴 틈이 잘 처리하지는 못하겠지만 내가 도와줌으로서 그런대로 처리할 수 있다고 판단되는 업무라면 모조리 부하에게 맡겨야 한다. 부하에게 강한 신뢰감을 심어주고, 권한을 대폭 위양한다는 인식을 주어야 한다.

- 8) 열마디를 해야 되겠다 싶을 때 여덟마디로 그쳐야 한다.

부하에게 일을 맡기거나 불안해서 꼼꼼하게 지시하는 사람이 있다. 완벽하게 일을 처리하려 하기 때문이겠지만 그럴수록 부하는 도리어 소극적인 사람으로 변하고 말 것이다. 그렇게 만들어 놓고 “저 사람은 너무 소극적이다”라고 평하는 상사가 말로 우스꽝스러운 것이다. 하고 싶은 말을 꼭 참고 부하가 스스로 생각할 여지를 남겨 두는 것이 현명하다.

- 9) 부하를 지원할 때는 인색하여야 한다.

60의 능력이 있는 사원에게 100의 업무목표를 주었을 경우 20~30만 힘을 보태어 주는데 그쳐야 한다. 부족한 만큼 스스로 발전할 수 있는 여지를 남겨 두는 것이다.

- 10) 부하에게 새로운 일거리를 자주 주어야 한다.

주어진 업무를 대체로 처리할 만큼 숙달된 부하에게는 또 다른 일을 주어야 한다. “자네는 이제 이일도 해낼 능력이 있을테니까 내가 도와 줄테니 해보시오”라고 격려해 주고 일하는 것을 잘 관찰하고 때로

는 도와준다. 왜냐하면 만약 새로이 맡은 일을 감당할 수 없을 때는 “역시 안해본 일은 안하는 편이 낫다”고 역교훈을 얻게 될 것이기 때문이다. 또한 일을 해냈을 때는 칭찬해서 자신을 얻을 수 있도록 해주어야 한다.

- 11) 너무 오랫동안 같은 일을 맡기지 말아야 한다.

사람은 새로이 다른 일을 맡게 되었을 때 겸허해지며 다른 사람의 의견을 잘 듣고 배우려 하는 법이다. 일을 성취하였을 때 기뻐하고 실패했을 때는 다시 생각하는 과정에서 능력이 키워진다. 그러나 몇 년이 지나서 자신이 생기면 남의 의견을 수용할 수 없게 되면서부터 능력발전은 멈추게 된다. 동시에 변화가 두려워진다. 그러므로 부하가 능력 포화상태가 되기 전에 전배하거나 분장업무를 바꿔 주어야 하는 것이다. 즉 항상 부하 자신이 능력 포화상태에 도달하기까지는 부족함이 많다고 느끼게 만들어 준다는 것이다

- 12) 무능한 간부가 붙잡아 둔다.

유능한 부하를 꼭 붙잡고 놔 주지 않는 간부, 인사부서에서 전배요청이 오면 “누가 이 과의 실적을 책임질 것인가?”라고 협박하는 간부는 무능한 사람이다. 즉 내가 편하게 지내기 위하여 부하와 회사의 발전을 가로막고 있는 것이다.

- 13) 피상적인 동정은 금물이다.

그 사람의 능력으로 이 일을 처리하기에는 부담이 너무 과중하다거나 무리일 것이라는 상사의 판단에 의해 부하사원은 잠재능력개발의 기회를 상실하게 되는 경우도 있다.

상사는 본인과 잘 의논해서 능력개발의 필요성을 깨우쳐 주는 한편 본인이 해볼만하다고 생각되는 새로운 일을 던져 주고 업무량을 늘려주는 것이 실질적인 부하육성의 길이다.

- 14) 동일부서내에서 승진하는 경우의 처신이

어렵다.

3개 과가 있는 부내의 어느 과장이 그 부의 부장으로 승진한 경우 그 신입부장은 자신이 담당하지 않은 2개 과의 과장에게는 부장으로서의 안목으로 대할 수 있으나 자신이 담당했던 과의 과장에게는 그러지 못하고 과장으로서의 안목으로 대하게 되기 쉽다.

따라서 그 과의 후임과장에게는 다른 과장들에게 주는 권한을 위양해 주어야 오히려 균형이 잡힐 것이다.

6. 신입사원 OJT 교육지침

1) 재목은 신입사원때 만들어 진다.

신입후 처음 만난 선배 또는 상사로부터 받은 영향은 대단히 크다. 어떤 상사를 만났는가에 따라 그 사람의 성장의 가능성은 크게 달라진다.

신입사원을 받은 소속부서장은 보고 태도에서부터 연락의 태도, 화술, 근무태도 등 비즈니스 매너를 철저히 훈련시켜 주어야 할 책임이 있다.

2) 전사적인 집합교육은 보조적인 것, OJT가 진짜 교육이다.

신입사원에 대한 교육은 교육부서가 다 했으니 배치받은 신입사원은 일을 시키기만 하면 된다고 생각하기 쉽다.

그러나 진짜 교육은 배치받은 순간부터 시작되는 것이요, 소속부서장이 해주어야 하는 것임을 명심하여야 한다.

3) 해보고 가르쳐 주고 시켜보고 칭찬한다.

일손이 부족할 때 신입사원을 받으면 당장 “알아서 하라”고 일을 던져준다. 이것은 기본 자세를 연습하지 않고, 테니스나 탁구를 치는 것과 같다. 먼저 나의 경험으로 제일 좋다고 생각되는 방법으로 일을 처리해 보이고 질문에 대답해 주고 그 다음에 본인에게 그 일을 시켜보고 칭찬해주고 고친 것을 지적해 주어야 한다. 신입사원은

글을 쓰지 않은 백지와 같다. 무엇을 어떻게 쓰느냐고 하는 기초확립이 중요한 것이다.

4) OJT 지도원을 임명하여야 한다.

OJT 지도사원은 신입사원이 담당할 업무의 선임자로서 1~3년쯤되는 선배가 적합할 것이다. 지도사원은 첫째, 신입사원이 담당할 업무록 해보이고 시켜보고 평가하는 일을 반복한다.

둘째, 신입사원의 행동을 잘 관찰해서 기본자세의 문제점을 발견하고 반복적으로 주의를 주어서 수정될 수 있도록 지도한다. 기본자세의 문제점이 3~4가지씩 있는 신입사원이라 하더라도 한번에 하나씩 지도해 주는 것이 원칙이다. 셋째, 신입사원의 마음을 열어 주어 무슨 문제든 고충을 이야기하게 하여 건설적으로 조언해 준다. 따라서 OJT 지도사원은 인품이나 능력에 문제가 없는 인물이어야 한다.

부과장은 지도사원이 지도하고 있는 상황을 관찰해서 젊은 지도사원이 기본동작에 문제가 있는데도 간과한다거나 지도가 지나치게 거칠거나 꼼꼼한 경우 적절히 조언을 해 주어야 한다. 신입사원 교육은 동시에 지도사원에 대한 교육이기도 하다.

5) 신입사원 OJT교육 매뉴얼을 마련하여야 한다.

신입사원 OJT 교육은 교육방법이나 순서를 정해 두어야 한다.

영업이나 자재부서는 전체의 흐름을 알 수 있는 일부부터 시작하는 것이 좋고 다른 부서는 여러개 업무를 대충 한번씩 해보고 나서 업무간의 상호관련성이나 전체상을 파악할 수 있게 해주는 방법이 좋은 것이다. 어떤 경우에도 전체적인 흐름의 파악이 중요시되어야 한다. 쉬운 일에서 어려운 일로, 정형적업무에서 비정형적 업무로 가는 것이 순서이다. 직장내의 여러 곳을 단기간에 「로테이션」하며 교육하는 경우 OJT 지도사원은 자꾸 교대되어야 한다.

따라서 간부는 선임 지도사원에서 후임 지도사원으로 인수인계가 잘 되도록 감독해야 한다. 신입사원의 기본자세의 습득정도가 가장 중요한 인수인계 사항이다. 또한 지도사원에 따라 열의가 다르므로 수시로 지도사원을 지도하여야 한다.

- 6) 지도내용의 순서는 첫째 정확도, 둘째 속도로 한다.

업무조건에 따라 다르겠지만 처음에는 느리더라도 정확하게 처리하도록 강조하고, 그리고나서 정확성을 유지하면서 속도를 올리도록 지도해야 한다. 속도가 빨라지면 다른 업무를 하나씩 더 늘려 주어 하루빨리 제 몫을 다할 수 있도록 해준다.

업무에 재미를 느끼고 욕심이 나서 미경험 업무에 스스로 덤비기 시작할 때가 「신입사원」의 졸업시기다.

- 7) 우리에게 봉급을 주는 사람은 고객임을 가르쳐야 한다.

대기업이나 생산재제조업체일수록 그리고 영업부서에서 멀어질수록 고객에 대한 「감사」를 교육해야 한다. 여기서 직장선배의 고객에 대한 태도가 신입사원에게 가장 영향을 미치는 요인이 됨을 명심하여야 할 것이다.

- 8) 지시받은 내용을 확인시킨다.

기본자세교육의 첫걸음은 지시받은 내용을 그 자리에서 질문하고 복잡한 용건은 복창하는 연습을 몸에 익히는 일이다. 학생시절과 달리 직장인은 한번 지시받고 뛰기 시작하면 확실하게 해내야만 한다. 신입사원은 이에 대한 인식부족으로 인하여 지시받은 사항을 멋대로 해석하기 쉽다. 선배나 상사는 신입사원의 질문에 귀찮아하는 표시를 보이지 말고 진지하게 받아주어야 할 것이다.

- 9) 「실행보고」의 습관을 교육한다.

비록 심부름을 시킨 경우라 하더라도 일을 마쳤음을 보고하는 습관을 교육하여야 한다. 명령자가 물어보기 전에 지시받은자가

보고하는 것이 절대 원칙이다.

- 10) 「시간관념」을 교육한다.

시간을 잘 지키기 위해서는 5분전 도착을 습관화 해야 한다. 정확하게 정각에 도착하는 사람은 비즈니스맨으로서 「아마추어」라고 할 수 있다.

대리로 승격할 때가 다 되도록 이 습관을 몸에 익히지 못하는 사원은 거듭 주의를 주고 때로는 시간을 지키지 않을 수 없는 직무로 전배해 준다. 사람을 변화하게 하는데 끈기와 여러가지 방법이 동원되어야 한다.

- 11) 「글」을 교육한다.

신입사원 OJT 지도항목에서 빼놓을 수 없는 것이 「글」을 교육하는 것이다. 회사에서 쓰게 되는 「글」은 남에게 읽히기 위한 것이 대부분이기 때문에 정성들여서 글씨를 쓰고 오자없이 간결명료한 문장을 작성할 수 있도록 교육하여야 한다.

글은 자신의 얼굴이다.

- 12) 즉시 즉시 반응하는 습성을 길러주어야 한다.

상사의 지시나 질문 또는 의뢰등에 대하여 척척 반응하고 그때그때 신속하게 업무를 마무리 짓도록 하는 습관을 길러주어야 한다. 그러기 위하여는 선배사원 모두가 평소에 모범을 보여야 할 것이다.

- 13) 「옆사람을 도와 주는 습관」을 교육한다.

신입사원이 주어진 업무를 잘하게 될 무렵 부터는 내가 손이 비면 자동적으로 옆사람을 도와 주는 습관을 교육하여야 한다. 사정이 있어서 그러지 못할 때 “도와 드리고 싶지만 오늘은 약속이 있어서 먼저 퇴근하겠다”고 한마디 꼭 하도록 하는 것도 아울러 교육한다.

능력의 요소중 제일 중요한 것은 좋은 인간관계이며 겸손한 태도, 남을 인정하는 자세가 이를 위하여 필요한 것이다.

7. 중견사원 OJT 교육지침

- 1) 중견사원에게는 「커뮤니케이션」 기능으로서의 연락의 중요성을 인식시켜 주어야 한다.

거래선으로부터 연락을 받고 관련부서 또는 동료 사원에게 연락하는 일은 대단히 중요한 교육항목이다. 정보를 접수하면 누구누구에게 전달해야 될 것인지 순간적으로 판단해서 「즉시」 「빠짐없이」 「전관계자에게」 「완벽하게」 전달하는 습관을 길러 주어야 한다. 「기억해 두었다가 나중에 연락하면 되겠지」 하는 마음이 실수의 원인이 될 수 있는 것이다.

- 2) 「사고보고는 신속히」를 교육한다.

사고보고는 「거래선과의 트러블」 「클레임」 「실수」 등 좋지 않은 일을 말한다. 좋은 일을 보고받을 때 싱글벙글 듣다가 사고보고를 듣는 순간에 상사가 이마살을 찌뿌리고 고개를 돌려 “그래서 어떻게 하겠다 말인가? 어린애도 아니고 ... 대책을 말해봐!”라고 언성을 높힌다면 부하는 “앗차 사고보고는 대책까지 생각해서 보고해야 하는군”하는 생각을 하게 되어 보고의 타이밍을 놓치게 될 것이다. 그러므로 보고받은 상사는 얼굴을 찡그리기 전에 곧 일어서서 해결을 위한 행동에 앞장 서는 것이 좋고 보고받을 때, 내 자신의 얼굴 표정에 주의해야 될 것이다.

- 3) 「간결명료한 보고」를 교육한다.

요령이 없는 보고를 하는 부하에게는 불쾌한 표정으로 “요점이 뭐야!”라고 다그치는 대신에 차분하게 끝까지 다 듣고 요점을 정리해서 “요컨대 자네가 한 말은 이건가? 앞으로는 처음부터 이렇게 보고하십시오”라고 하며 보고순서와 표현방법을 가르쳐 주는 것이 좋다. 왜냐하면 부하가 보고하는 것을 두려워 하게 되면 보고가 자꾸 지연되기 때문이다. 일반적으로 보고순서

는 먼저 「사실」을 말하고 그 다음으로 보고자의 「추측」이나 「판단」 또는 「의견」을 말하는 것이고 가급적 보고의 내용을 메모하도록 지도하여야 한다.

- 4) 「협담」하는 것은 조직의 파괴행위임을 교육한다.

팀플레이에 가장 나쁜 요인이 되는 것이 「협담」이므로 누구에 관한 것이든 협담하지 말도록 평소에 교육해야 한다.

- 5) 「어떻게 할까요?」라고 말하지 말도록 교육한다.

신입사원기분의 연장으로 또는 자기 나름대로의 생각이 있으면서 그것을 숨겨 놓고 책임회피를 위하여 “어떻게 할까요?”라고 상사에게 묻는 사람에게 “이거 어떻게 하시오”라고 대답해 주는 대신에 “본인 스스로 먼저 생각하십시오. 그런 다음에 그 생각에 대해서 나에게 묻도록 하시오”라고 지도해 주어야 한다. 특히 고참사원의 입에서 어떻게 할까요라는 말이 나올 때는 지도대책을 재고해야 한다.

- 6) 「안됩니다」 「못합니다」라고 말하지 말도록 교육한다.

상사가 새로운 아이디어를 제시하면 무턱대고 부정적으로 대답하는 부하에게는 “우선 어떤 방법이 있는지 생각해 보시오. 그런 태도로는 발전이 없어!”라고 말해주고 기한을 끌어서 보고하도록 지시해야 한다. 「안된다」 「못한다」고 하는 이유는 대개가 첫째, 「지금까지의 방법으로는」이고 둘째 「지금 바로 100% 달성하는 것은 ...」이며 셋째, 「나 혼자서는 ...」일 것이다. 따라서 거꾸로 말하면 어느 경우에도 방법은 있다고 할 수 있다. 상사본인도 이런 금구를 입에 담지 말도록 주의해야 한다.

또한 사회방침은 긍정적으로 받아들이고 불가능은 없다는 신념을 심어주도록 해야 한다.

- 7) 능력향상과 더불어 오만해지기 시작한 부하에게는 손을 써야 한다.

업무에 대한 자신이 지나쳐서 다른 사람의 의견을 수용할 수 없게 되면 본인의 성장은 멈추게 된다. 이런 징후가 보이면 상사는 부하에게 더욱 어려운 일을 맡겨서 다소의 좌절감도 맛볼 수 있게 조치하여야 한다.

- 8) 방법에 관해서는 부하에게 맡기되 목표는 잡아준다.

중견사원에게는 업무의 방법에 관한 것은 완전히 맡겨 버림으로써 시행착오 속에서 연구할 수 있게 해 주어야 한다. 다만 부하와 상사가 잘 의논해서 목표(기한과 달성수준)는 분명히 정해 두어야 한다.

- 9) 부하의 일이 성공할 수 있도록 은근히 도와 준다.

알아서 하게 내버려 둔다 하더라도 진행상황은 잘 관찰해서 일을 은근히 도와 주어야 한다. 만약 부하가 업무를 실패하면 그것이 어떤 요인 때문이었던 간에 자신을 잃기 때문이다.

그러나 어디까지나 본인이 내 힘으로 했다고 착각할 만큼 은근히 도와 주는 것이 중요하다.

- 10) 「목표주의 자기관리」를 교육한다.

중견사원은 스스로 목표를 설정하고 적극적으로 상사와 동료의 협조를 얻어서 자율적으로 일을 추진할 줄 알아야 하며 그 목표가 달성되기 이전에 다음 목표를 생각할 수 있어야 한다. 다시 말하여 지금의 업무를 개선하는 일을 되는대로가 아니라 내가 언제까지 얼마만큼 달성하겠다는 자기목표를 설정, 이를 역산에서 추진하는 태도가 몸에 익히지도록 이들을 교육하여야 하는 것이다.

- 11) 업무개선에 대한 「마음가짐」을 교육하여야 한다.

보다 빠르고, 보다 싸고, 보다 쉬우며, 보다 더 고객이 기뻐할 수 있는 새로운 업무방법을 고안하고 실행함으로써 생산성을 올리는 일이 업무의 개선이다. 이러한 업

무개선은

첫째, 더 이상 개선의 여지가 없는 업무란 것은 이 세상에 존재할 수 없으며 개선은 영원무한한 것이다.

둘째, 만사에 의문을 갖고 개선의 가설을 끈질기게 세우려는 태도와

셋째, 문제에 대한 사실과 숫자 그리고 다른 사람의 생각을 조사하여 사실에 의거해서 문제의 실마리를 찾으려 하는 태도등이 필요하다.

상사는 끊임없이 개선의욕을 자극해서 이와같은 마음 가짐을 부하에게 교육해 주어야 한다.

- 12) 「표준화」를 교육한다.

업무개선안을 만든 후 상사와 동료를 설득하여 실천에 옮김과 동시에 이를 매뉴얼이라고 하는 유형의 것으로서 남기는 것이 개선의 마무리 작업이다. 이는 표준화라고도 불리우며 이것으로써 중견 사원은 후배 사원이나 여사원에게 업무를 넘기고 더욱 고차원의 업무를 손댈 수 있게 되며 그 부서에 「노하우」도 축적될 수 있다. 부서장은 이러한 표준화의 중요성을 가르쳐 주는 한편 추진하는 과정에서의 어려움을 배제해 주어야 한다.

- 13) 「표현력」은 훌륭한 능력요소임을 교육한다.

표현력은 사회생활에 있어서 대단히 중요한 요소가 된다. 표현력, 다시말해서 자기 자신의 의견과 정보 및 사실을 다른 사람에게 전달하는 태도에 대한 교육은 우선 부하가 말하고 듣고 쓰는 일 중 어느 부문에 강점이 있는가를 판단한다. 그리고 나서 그 기능이 내포되어 있는 업무를 자주 시킴으로서 기능이 강화될 수 있도록 해주어야 한다.

- 14) 정신적인 슬럼프에서 구해 준다.

말수가 줄거나 출퇴근상황이 달라지는 등 여러가지 징후로 보아서 정신적 슬럼프의 조짐이 있는 부하에 대해서는 면담을 갖고

문제를 파악하는 한편 격려와 조언으로서 슬럼프에서 구해 주도록 노력해야 한다. 또한 상사로서의 내가 부하의 마음을 명들게 하는 실언을 하지 않도록 평소에 조심하여야 한다.

15) 부정의 원인을 제거한다.

부정의 가능성이 있는 업무를 특정인이 오래도록 담당하고 있지 않는가, 크로스 체크시스템으로 운영되고 있는가 등 조직을 점검해 부정의 여지를 사전에 배제해서 부하가 불행해지는 사태를 예방해야 한다. 이 일은 부하를 신뢰하고 일을 맡기는 것과 결코 모순되지 않는다.

8. 대리급 사원 OJT 교육지침

1) 후배사원으로부터 신뢰를 얻고 있는지 체크한다.

대리급 사원들은 멀지 않아 관리자가 되고 간부전문직이 될 것이다. 그때 절실하게 필요한 것은 밑의 사람으로부터 신뢰를 받는 일이다.

관리자 또는 간부전문직의 준비과정에 있다고 할 수 있는 이들의 상사는 이들이 그 밑의 사원으로 부터 신뢰를 받고 있는가 수시 체크해서 지도해야 한다.

2) 후배사원에 대한 OJT 교육을 체크한다.

이들은 전문능력에 있어서 전성기에 있기 때문에 담당업무에 열중한 나머지 부하 또는 후배의 지도 교육에 소홀해지기 마련이다.

부득이한 경우에는 자기가 이들의 부하지도업무를 대신해 주되 그 부하가 어떤 상태에 놓여 있는가, 내가 어떻게 조치해 주었는가를 이들에게 전하여 다음부터 본인이 지도하도록 유도해야 한다.

3) 높은 요구수준을 유지한다.

관리자 준비과정에 있는 이들은 담당업무에 관한 한 상사에게 “이거 이렇게 하려 한다”하며 상사보다 선수를 쳐야지 상사가

먼저 발의하게 되면 대리급 사원으로서 낙제라 하겠다. 그러므로 그들의 자율성을 강화하는 한편 내버려 두어도 일이 진행될 수 있도록 요구수준을 높이 유지하여야 한다.

4) 강한 추진력은 치밀한 “기획”에서만 기대할 수 있다.

일상업무에 쫓기다 보면 기획안의 검토·수정을 위한 토의에 시간을 소비하기가 아깝게 생각되기 쉽다. 그러나 새로운 부가가치를 낳는 것은 일상 업무가 아니고 새로운 기획의 성패에 달려 있다. 어떤 생각 또는 방침을 전제로 입안했는가? 사실의 오인은 없는가? 원인의 해석은 타당한가? 더좋은 안을 무시하지 않았는가? 검토각도에 잘못이 없는가? 자꾸 지적하고 토의해서 재수정과 재토의를 마다하지 않을 자세가 필요하다.

기본적인 순서는 문제의 명확화, 원인조사, 복수대안제시, 장단점 비교를 통해 최적안을 선택한다. 이때 착안대국, 착수소국을 잊어서는 안된다.

5) 「업무관리력」을 교육한다.

담당하는 여러 업무를 일정에 따라 계획적으로 진행해서, 기한내에 요구된 실적수준으로 예산범위내에서 마무리짓는 것이 업무관리력이다. 품질·코스트·기한의 3요소를 동시에 충족시키지 못하는 사람에게는 이중 어느 하나라도 책임지게 하여 상사가 나머지 요소를 관리해 주되 차츰 모두 부하가 관리할 수 있도록 교육하여야 한다.

6) 「설득력」을 교육한다.

일을 성사시키는데 필요한 설득력은 본인의 신뢰도, 안전의 회사에 대한 유익도, 피설득자의 입장에 대한 고려, 끈질긴 열의와 힘 등이 조건이고 피설득자의 인품과 입장에 따라 접근법이 달라야 한다. 상사는 부하의 설득력 제고를 위한 연습상대가 되어 줄 수 있다.

9. 과장에 대한 OJT 교육지침

1) 부하과장에게 「공사구별」을 교육한다.

관리자의 공사구분에 대한 태도는 부하의 공사구분에 대한 태도와 관리자에 대한 신뢰감에 지대한 영향을 미친다. 과장을 지도해야 할 사람은 사소한 일이라 하더라도 과장에게 주의를 주는 한편 내 스스로가 귀감이 될 수 있도록 자기 관리에 소홀함이 없어야 한다.

2) 「재임목표의 설정」을 지도한다.

관리자는 역임하게 되는 각 포스트에서 어떤 일이든 개혁해서 그 사람이 그 자리를 떠난 후에도 그 성과가 회사의 항구재산으로 남아야 한다. “바쁜 가운데 대과없이” 지내는 것으로는 부족한 것이다. 따라서 신입과장을 맞이한 부상은 처음 3개월내에 재임중 목표를 제출받아야 하겠고 그 목표는 적어도 2~3년은 걸리고 체질개선에 도움이 될만한 것이어야 한다.

3) 사원들을 통해서 과장의 문제점을 파악한다.

부하와의 인간관계 형성도, 부하에 대한 동기부여와 육성 등 과장의 인간적 측면은 부장으로서 직접 파악하기가 어렵고 과장이 거느리고 있는 부하들을 접촉해 보아야 가능한 것이다. 따라서 부장은 이들을 직접 접촉해서 수시 파악해 두어야 한다.

제시계통의 통일과 정보입수를 위한 차하급 부하 접촉은 별개문제로서 반드시 양립이 가능하다.

4) 과장의 일상업무 유지관리실태를 파악한다.

안전처리, 업무표준화추진관리, 부하에 대한 업무분쟁과 업무환경조성, 보고 및 연락의 철저와 이에 대한 교육, 내부관리시스템의 개선과 설정, 년도계획과 실행관리 등 과장이 일상업무를 치밀하고 완벽하게 수행하고 있는지 부장은 체크하고 지도하

여야 한다.

5) 과장의 역할은 과업무의 질적 구조적 개선과 장단기계획 구상에 있다.

과장은 많은 업무를 표준화함과 동시에 표준화된 업무를 부하에게 맡기고 업무구조 개혁과 장단기 계획구상에 열중하여야 한다.

구조개혁을 부장의 주도하에 하는 수동적 구조 개혁과 과장의 발상과 주도하에 하는 주도적구조개혁으로 구분한다면 마땅히 후자가 이상적이다. 부장은 년1회 정기적으로 과장과 면담을 갖고 일상 업무유지불 완전형에서 완전형으로, 수동적 개혁형에서 주도적 구조개혁형으로 부하과장이 발전될 수 있도록 지도하여야 한다.

6) 「새로운 발상」을 지도한다.

일상업무관리를 잘하고 있는 과장을 주도적구조 개혁형 과장으로 끌어 올려 주려면 부장자신이 연구해서 새로운 발상을 포착한 후 이를 과장에게 제시하고 세뇌해서 이 발상에 의한 개혁의 방안을 과장이 생각하고 실행하도록 끈실기게 유도하여야 한다.

7) 독자적인 사내외 정보망을 갖도록 권장한다.

수동적 구조개혁단계의 과정이 주도적 개혁단계로 오르려면 새로운 발상을 부장에게 의지하지 않고 스스로 포착할 수 있게 하여야 한다. 그러기 위해서 독서, 사외인사교류, 행사견학등 전문외 분야까지 시야를 넓히도록 과장에게 권장하는 동시에 부장 스스로 솔선수범 해야 한다.

8) 유능한 과장에게 더욱 무거운 짐을 준다.

실적이 부진한 과장의 업무목표를 낮추어 달성감과 자신감을 얻을 수 있게 조치해주는 한편 유능한 과장에게는 더욱 더 무거운 짐을 안겨주어 극복과 성장을 촉진하여야 한다.

이때 년공이나 경험년수는 고려하지 말아야 한다.

9) 권한은 스스로 만들고 확보하는 것임을 일깨워준다.

권한은 주어지는 것이 아니라 스스로 만들고 확보하는 것이다.

권한은 위양될 수 있어도 책임은 위양될 수 없다. 업무에 관련한 탐욕스러운 욕심을 갖는 자세가 중요하다.

10. 전문직 근로자 OJT 교육지침

1) 전문직근로자는 지시보다 유도에 의해서 지도한다.

생산현장의 작업원에게는 지시로서 지도하는 것이 좋은것과 정반대로 연구원, 기술자, 디자이너, 기자, 편집자, 프로듀서, 의사, 교사 등 전문 지식근로자에 대해서는 유도에 의해서 지도하는 것이 효과적이다.

그들에게는 “나는 이렇게 생각하는데 당신 생각은 어떤가?” “이렇게 하면 어떨까?” 하는 식으로 자주 자극을 주어서 끈질기게 반응을 유도해야 한다.

즉 사고의 폭을 넓게 갖도록 해 주는 것이 지도의 요체다.

2) 전문직근로자에게 「유익한 사람」이 되어야 한다.

그들은 함께 일하며 지도해주는 상사, 혹은 자신들에게 「유익」한 상사는 환영하지만 그렇지 않은 상사는 동일전문분야의 선배가 바람직하나 전문지식이 없는 상사의 경우 그들에게 팀플레이와 인간 관계에 관한 문제, 전문지식의 현실응용문제 등을 조언해 주는 한편 그들의 방패가 되어 주면 좋을 것이다.

3) 풍토를 관리한다.

전문직근로자가 팀을 구성해서 일할 경우 팀 분위기가 팀원의 성장에 미치는 영향력은 크다. 따라서 지도자는 바람직한 경향을 가진 사람에게 발언 기회를 더 주고 불건전한 사고방식과 행동습관을 가진 사람

을 지도해서 월급쟁이 기질의 배제, 창조 지향정신의 고취, 서로에게서 배우려하는 기풍을 조성하여야 한다.

11. 문제사원 OJT 교육지침

1) 문제사원은 직접 만나야 한다.

문제아는 어느 조직에도 있다. 직상 밖에서 그를 만난 상사는 취미생활이든 가정의 일이든 그의 이야기를 철저하게 듣는 입장을 고수해야 한다. 듣는 과정에서 그 사람의 심리상태나 행동의 원인 및 배경을 파악한다. 그의 이야기를 중도에 가로 막거나 선불리 평해서는 안된다.

2) 문제사원으로 만들게 한 원인에 따라 손을 쓴다.

문제사원으로 만들게 한 원인은 단순하지 않을 것이다. 원인에 따라 적절하다고 판단되는 방법을 쓰는데 효과가 없으면 원인 파악이 잘못된 것이므로 다른 원인과 대책을 생각하여야 한다. 상사로써 정열을 쏟아주면 본인이 모를리 없을 것이다.

3) 문제사원을 전배시키는 일은 마지막 카드다.

여러가지로 손을 써봤지만 포기하는 수 밖에 없다고 판단될 때도 있다. 지도자로서는 일종의 패배일 것이다. 다만 전배시키는 경우에 중요한 것은 그를 맞이하는 새 부서에서 색안경을 쓰고 보지 않게 조치하는 일이다.

12. 경력특채자 OJT 교육지침

1) 조기적응이 관건이다.

경력특채입사자와 전부서원 사이에 친근감을 느낄 수 있도록 서로 소개하는 기회를 마련해 주는 한편 본인에게는 적응하려는 노력을, 주위사람에게는 특별한 협조를 요청하는 것이 지도자가 해야 할 일이다. 이들이 실패한 원인을 보면 실무능력에 부

족이 있었던 것이 아니고 적응을 잘 못하는 것들이었다.

2) 기본자세를 재점검 한다.

다른 회사에 있을 때 기본자세에 대한 교육을 제대로 받지 못하고 전직해 온 사람의 경우 적응에 실패하기 쉬우므로 그의 행동을 관찰해서 필요하면 기본교육을 실시해야 한다. 그런데 이들은 이 기본교육을 마음속 깊이 진지하게 받으려 하지 않는 경우가 많을 것이므로 시간을 갖고 시도해야 할 것이다.

3) 신선미를 활용한다.

색다른 발상이나 감각, 상이한 행동양식 등 그들의 신선한 이질성 중에서 좋은 면을 발견해서 부하들이 그것을 긍정적으로 본받을 수 있는 분위기를 조성하는 것도 상사가 해야 할 일이다.

13. 연장자인 부하 OJT 교육지침

1) 지나치게 의식하지 말아야 한다.

연장자를 경원하게 되는 원인은 관리자 혹은 감독사의 직무에 대한 오해에서 비롯된다.

관리자 혹은 감독자의 일도 조직에서의 하나의 역할을 분담하는 것에 불과한데도 마치 부하보다 인간적으로 더 높아야 하는 것으로 생각하는 것은 오해다. 어디까지나 자연스럽게 대하는 것으로서 족하다.

2) 타력을 이용한다.

연장자 부하가 잘못된 행동을 할 때 상사로서 떳떳하게 지도해야 한다.

직접적으로 지도하는 것이 어려우면 영향력이 있는 다른 사람을 통해서 간접적으로 지도할 수도 있다.

3) 정년퇴직 직전의 사람을 특별대우 하지 않는다.

정년이 가깝다고 특별히 한직으로 몰아넣지 말아야 한다.

정년으로 퇴직하는 그날까지 그 사람의 능력껏 전력을 다 할 수 있도록 상사로서 머리를 잘 써야 한다.

그러나 정년퇴직후를 대비한 개인활동의 시간 여유는 다소 감안하고 일을 시켜야 할 것이다.

14. 매 듄 말

조직에 영원한 생명을 남기고 떠나야 한다.

언젠가 사람은 회사를 떠나게 된다. 세월이 흐르면 회사의 내용도 바뀌고 내가 심혈을 기울여 이룩해 놓는 일도 희미한 것이 되고 만다.

그러나 유일하게 영원히 남길 수 있는 것이 있다. 그것은 바로 후배를 키우고 사람을 남기는 일이다.

부하를 키우는 일은 장기적으로 남이 알아주지 않는 노력을 필요로 하며 그 성과 역시 항상 잘 평가받을 수 있는 것이 아니다.

그러나 남들이 어떻게 평가하는가는 문제가 되지 않는다. 문제는 내가 회사에 무엇을 남겼는가이다.

내 신념과 소신대로 남이 알아주든 말든, 조직 속에 나의 생명을 남기는 일 ... 그것이 인재육성의 본질인 것이다.