

도서관 증견 관리자의 관리능력 향상

삼성서울병원 의학정보센터

김 남 진

1. 서 론

21C 정보화 사회를 목전에 둔 우리 도서관계는 정보 서비스 면에서뿐만 아니라 도서관의 중심 인적 자원인 사서들의 질적인 개선 및 향상을 적극 추진할 수밖에 없는 새로운 패러다임의 요구에 직면해 있다. 특히 인체에 비유한다면 허리 부분에 해당하는 증견 관리자의 능력 향상과 역할 증대를 통하여 창조적·전략적·생산적인 조직체로의 변화가 절실히 필요한 시점에서 있다.

1.1 도서관의 목적 및 기능

우리나라의 도서관법 제1장 제2조에서 도서관이라 함은 “도서관 자료를 수집·정리·분석·보존·축적하여 공중 또는 특정인의 이용에 제공함으로써 정보이용·조사·연구·학습·교양 등 평생교육 및 문화발전에 기여하는 시설”이라고 정의함으로써 광범위하게 목적과 기능을 규정하고 있다.

Encyclopedia Britanica에서는 “도서관은 연구와 조사 또는 일반적 독서 혹은 이 두 개의 목적을 위해서 편성되고 조직된 인쇄나 필사된 자료를 수집하는 곳이다. 많은 도서관은 필름, 마이크로 필름, 사진, 레코드, 슬라이드 그리고 필사되었거나 인쇄된 자료라는 용어 속에 들어가는 같은 종류의 자료의 수집을 포함하고 있다”라고 정의하고 있으며, 시대에 따라 도서관의 유형에 따라 그 목적과 기능에 많은 차이가 있

는 것이 사실이지만 도서관의 본질은 Pierce Butler가 “An Introduction to Library Science”에서 설명하는 것처럼 “인류의 기억을 현대를 사는 사람들의 의식 속에 옮겨주는 하나의 사회적 장치”라고 할 수 있다.

1.2 도서관 증견 관리자의 자질

효과적인 정보 이용을 실현하기 위해서는 정보의 발생에서 이용에 이르기까지 원활한 관리가 필요하다. 도서관의 본질인 정보전달 및 자료이용의 매개체로서 부과된 사명을 성공적으로 완수하기 위하여 도서관의 증견관리자에게 요구되는 일반적인 자질로서는

- 1) 도서관 실무 경력 및 지식
- 2) 이용자에 대한 봉사정신
- 3) 직원 관리 능력
- 4) 지도적 역량
- 5) 사무처리 능력
- 6) 외국어 능력
- 7) 도서관학에 관한 지식
- 8) 심신의 건강 및 인간미
- 9) 의욕적인 활동
- 10) 예의 범절 등을 들 수 있다.

2. 관리 능력 향상을 위한 자기 계발

2.1 관리란

일반적으로 관리란 과거의 지식, 기술, 경험 등을 바탕으로 지속적인 개선을 함으로써 조직의 목표를 효율적으로 달성해 나가는 일련의 활

동을 일컫는다. 다른 한편으로는 환경변화에 효과적으로 대응하기 위해 새로운 목표를 설정하고 각종 자원을 지속적으로 재분배하여 목표를 달성해 나가는 전략적 기능을 말하기도 한다. 업무측면에서는 보다 높은 질의 업무를 보다 값싸게 성취하는 것이며 인간 측면에서는 부하 사원의 능력을 향상시키고 보람있는 일터로 만드는 것, 이 두 가지를 동시에 실현하기 위한 지속적인 노력이라고 정의 할 수 있다.

미국 극동 공군으로부터 일본에 도입된 '관리자 양성 프로그램(Management Training Program: MTP) 매뉴얼에는 관리 활동을 표현하는 것으로 다음과 같은 "관리의 4가지 측면"을 명시하고 있다.

1) '문제해결과 창조'의 측면: 관리자는 조직에서 문제 제기자임과 동시에 문제 해결자가 된다.

2) '관리의 기능과 목표'의 측면: 조직을 편성하고 계획, 지시, 통제, 조정의 업무를 효율적으로 진행시킨다.

3) '육성과 계발'의 측면: 부하의 능력을 끌어내고 부하의 인간 형성을 도모한다.

4) '인간과 집단의 이해' 측면: 부하의 의욕을 끌어내고, 직장과의 조화를 유지하며, 직장 환경을 정비해 나간다.

토레 경영 연구소의 다나카 히데오는 관리 활동을 3가지 측면으로 정리하여 표현하고 있다.

1) 효율을 중시한다: 업무의 효율을 높이는 기본은 PDCA(Plan, Do, Check, Action)의 사이클을 잘 활용하는 것이다. 효율적인 PDCA 사이클을 활용하기 위해서는 업무 추진자인 관리자와 업무 담당자인 부하 직원이 그 내용과 서로의 역할기대에 대해 먼저 정확하게 이해해야 한다는 것이 전제 조건이다. 업무를 세분화하고, 분류(Break-Down) 하는 것은 상호 역할 기대를 확인하는데 유효한 방법이다. 또한 업무 수행에 있어서 그 목표 또는 판단의 근거가 되는 규칙인 '기준'을 명확히 하는 것도 업무 능률을 향상시

키는 중요한 포인트가 된다.

2) 구심력을 강화한다: 조직 구성원의 활성화를 꾀하고, 조직 내부의 구심력을 향상시킨다. 그 기본 태도로 집단 역학의 이해와 인간성의 존중을 통하여 구심력을 지탱하는 직장 환경을 정비하고 직장 화합을 도모해 나간다. 관리자는 개인과 그 집합체로서 집단의 메카니즘에 대해 통찰력과 상식적인 판단력을 발휘하여 개인을 살리고, 집단을 유효하게 이끄는 관리를 해야만 한다.

3) 조직을 유지·발전시킨다: 조직이란 구성원간의 공동목표, 협동의욕이 있으며, 의사전달이 원활히 이루어져야 한다. 좋은 상태로 조직을 존속시키기 위해서는 지시계통 통일, 통제범위의 한계, 적절한 직무 할당, 권한의 이양과 같은 운영상의 원칙이 있어야 하며, 내부 체제를 확고히 하는 것뿐만 아니라 타부문과의 절충, 조정도 필요하게 된다. 균형잡힌 판단과 개인의 존중을 바탕으로 하여 부하의 능력을 끌어내는 일, 자신감을 북돋아 주는 일, 자신의 후계자를 선택해서 계획적으로 육성하는 것도 관리 활동의 중요한 일이다.

2.2 관리자의 역할

관리자란 과장 혹은 이에 준하는 직무로 경영의 제일선에 있는 책임 단위의 장을 말한다. 관리자는 경영측에 서서 일하는 동시에 조직의 입장에서 업무하는 사람이다. 관리자의 역할은 크게 업무적인 면과 인간적인 면으로 나눌 수 있다.

업무적인 면에서의 관리자의 역할은 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 사람, 물자, 자금, 정보, 시간, 기술, 고객 등의 자원을 효율적으로 적재적소에 활용하여 성과를 산출하고 달성하는 것이라 할 수 있다. 구체적인 조직의 목표를 세우고 계획을 작성하여 실행한 후 진행 상황을 추적하고 점검하여야 하며 Feed Back을 통하여 결과를 평가, 재검토, 반성하고 적극적으로 개선 또는 수정하여야 한다.

인간적인 면에서의 관리자의 역할은 부하와

의 관계로 서로간에 신뢰감을 형성하여 부하에게 동기부여를 함으로써 의욕을 갖게 하고, 부하의 능력을 향상시키는 활동을 말한다.

2.3 관리자의 필요 능력

격심한 환경 변화 속에서 현재와 미래의 보다 바람직한 관리자는 환경의 변화를 읽어내어 장래를 예측해서 비전을 형성하는 창조적이고 변화적응적이어야 하며, 변화의 방향으로 자원을 재분배하거나 변화에 즉각적으로 대응하여 재구축해 나가는 등 전략형 관리자로서의 변혁이 필수적이라 하겠다.

관리자에게 요구되는 중요 자질로는

- 1) 업무지식 및 기능
- 2) 지도 통솔력
- 3) 관리 실천 능력
- 4) 문제 발견 및 해결 능력
- 5) 기획력
- 6) 판단력
- 7) 부하 지도 육성 능력
- 8) 창조력
- 9) 이해 판단력
- 10) 절충력
- 11) 선견력
- 12) 섭외 조정력
- 13) 적극성
- 14) 인간적 매력 등을 꼽을 수 있다.

2.3.1 기본적인 요건: 관리자들이 평소 기대되고 있는 역할을 어떻게 인식하며 어떠한 사고방식이나 태도로 임하고 있는가 하는 것도 매우 중요한 일이다. 구체적으로 자기 신념이나 비전, 정보력, 조직 활용도, 실적에 대한 공헌도, 구조개혁에 대한 대응, 과감한 도전 정신과 모험 정신, 전략지향적인 균형 감각, 그리고 책임의식과 사명감 등을 말할 수 있다.

자기 철학을 당당히 주장할 수 있는 굳은 신념을 가지고 조직의 책임자로서 조직을 운영, 유지하기 위한 나름대로의 확고한 비전을 지니

고 일하여야 한다. 자기 자신 또는 자기 조직이 전체 조직의 실적에 공헌하고 있으며 결코 '부양가족'이 되고 있지 않도록 관리하여야 하며, 고정관념과 안전주의를 탈피하여 고감한 도전 정신과 왕성한 호기심을 가지고 모험정신을 발휘하여야 한다. 동시에 자기 부문과 회사 전체, 타부문, 조직, 기업을 포함하여 내부와 외부, 단기와 장기, 국내외적으로 시야를 확대하고 표면적 현상보다는 본질에 대한 다면적 인식을 통하여 항상 치우침 없는 균형감각을 지녀야 한다.

부하직원에게 대해서는 "맡기되(업무) 맡기지 않는다(책임)"는 책임 의식과 사명감으로 임하여야 한다.

2.3.2 목표 관리 능력: 정부 행정기관, 기업체, 대학, 연구소 등 어떠한 단체 활동의 형태에서도 항상 그 조직의 목표달성을 위하여 계획·조직·통제 및 조정 등의 활동이 실시되고 있다.

목표관리능력은 업무에 대처하고 수행 할 때 사전에 목표를 설정하고, 그 수행 과정을 확인 점검한 다음, 평가와 재검토를 정확히 하는 PDCA(Plan., Do, Check, Action)의 관리 사이클을 평소에 실행하는 능력을 말한다.

구체적인 주요 항목으로는 회사 방침의 이해 철저, 목표설정시의 직원 참여 의식 유도, 달성 기준의 정량성, 명확한 기한 설정, 목표의 중요도 설정, 명쾌하고 구체적인 표현, 진행중의 추적 확인, 수행후의 평가 및 재검토 등이다.

목표는 꿈과 이상을 가지고 크고 높게 세우되 관련 타부문의 상황을 파악하거나 사전에 소속 기관의 경영이념, 중장기 계획, 중점방침 등을 충분히 확인하고 직원에게도 철저히 주지시킨 다음 설정하여야 하며, 여러 가지 목표를 세울 경우 각각의 중요도에 따라 우선 순위를 설정하는 것이 필요하다. 아울러 목표 설정 후 진행 중에도 담당 직원들에게 필요한 조언을 하거나 상담에 응하는 등, 적절한 지도와 확인을 하여야 한다.

2.3.3 문제 해결 능력: 사물을 폭넓게 인식하는 방법과 분석력을 통한 '방법 창안 능력' 이라

고 할 수 있으며 본직적으로 관리자에게 가장 중요한 능력 중 하나라 해도 과언이 아니다. 이는 앞으로의 의사 결정과 목표 설정의 전제가 되기 때문이다. 우선 업무 진행 방향을 결정하고 각 담당직원에게 역할을 분담하기 위해서도 문제 해결에 결단을 내릴 필요가 있다. 이를 위해서 현재 조직이 안고 있는 업무상, 인간관계상의 문제를 적절히 파악하고 그 원인을 조사하며 생각 할 수 있는 대책안을 검토하여 최종적으로 취해야 할 최적의 대책을 선정해야 한다.

문제에 대한 원인 분석은 PDCA, 사람, 물자, 자금, 내외부 조직 등 여러 가지 요인별로 다면적으로 폭넓게 하여야 하며, 대책 수립 시 원인의 각 요소별로 다양한 각도에서 유연성 있게 다각적으로 생각하여야 한다. 문제 해결을 한 다음에는 전체적인 순서와 과정을 되돌아보고 재검토하여 이 해결책을 실행 할 경우 이 문제가 온전히 해결될 것인가를 확인하는 것이 중요하다. 나타난 현상의 개선에 대한 의문, 관심, 또는 개선이나 혁신의 눈으로 문제의식을 가지고 무슨 일이나 대처하는 것도 문제 해결에 좋은 실마리를 제공해 준다.

2.3.4 조직 활성화 능력: 조직 활성화 능력이란 글자 그대로 조직의 책임자인 관리자로서 자기가 대표책임이 있는 조직을 어떻게 형성하며 업무 수행을 원활하게 하는 환경, 체계, 분위기의 조성을 어떻게 해내고 있는가를 뜻한다.

구체적인 내용으로는 조직 형성시의 인선방법, 역할분담, 조직유지를 위한 구성원 상호간의 공감대 형성, 협력, 보안, 상승 효과 발휘, 좋은 조직을 만들기 위한 단순화 및 공개화, 상호 자극을 위한 노력, 결과의 평가 등이다.

조직의 큰 기대효과 중 하나인 모든 직원이 플러스 알파 형태의 상승 효과를 발휘하도록 체계를 조성하고, 조직 효율이 높아지거나 조직 활성화가 이룩되도록 조직 외부의 경쟁상대를 설정하거나 내부에서도 직원 상호간에 선의의 경쟁이 이루어지도록 자극이나 견제를 할 필요가 있다.

직원들에게 각각의 기대역할과 책임분담을 분명히 하여 조직 내부에는 숨기는 일이나 책임 전가 등 그늘진 곳이 없고 공명정대하며 서로 흠음을 터놓은 이른바 격이 없는 상태로 만드는 것이 중요하다.

또한 조직으로서의 업무 수행 결과를 관리자가 중심이 되어 직원 상호 간에 평가, 반성 한 후 Feed Back하고, 직원 상호간에 각자의 성격, 능력, 경험 등 각각의 특성을 배려하는 것도 조직 활성화를 돕는 활동이다.

2.3.5 커뮤니케이션 능력: 조직을 원활히 유지하고 실적을 올리며 발전시키기 위한 이른바 운활유라고 할 수 있는 커뮤니케이션을 얼마나 적절히 하고 있는가 하는 능력은 모든 관리활동 가운데 특히기본이 되는 기능이라 할 수 있는 중요한 능력이다.

조직 내에서의 커뮤니케이션은 일반적으로 알려진 것과 요구하는 것이 주된 내용이며 정보의 공유화라는 측면에서 매우 중요하다. 구체적인 내용으로는 커뮤니케이션의 목적과 준비, 적절한 방법 및 수단, 표준방법, 경청태도, 관리자와의 평소 접촉, 상대별 대응 등이 고려점이다. 원활한 커뮤니케이션의 흐름을 저해함으로써 조직 내 의사소통에 동맥경화현상을 불러일으키며 이는 곧바로 조직의 활성화와 목표 달성에 치명적이 되기도 한다. 커뮤니케이션의 표현은 정확하며 명쾌하고 구체적으로 알기 쉽게 하여야 하며, 상사, 타부문, 직원들로부터 의뢰·요망되는 것에 대해 가장 합당한 수단·방법을 사용하여 독촉 받기 전에 이쪽에서 먼저 반응·응답하여야 한다.

언제나 상대방의 입장·수준을 배려하고 존중하며 경청하는 것은 마이너스 정보를 솔직하게 전할 수 있도록 하여 위기 대처나 문제 해결을 원만히 할 수 있도록 하는 바탕이 되기도 한다.

이 이외에 지도 및 동기부여능력, 부하 육성 능력, 자기관리 및 계발 능력 등에 대하여서는 별도로 다루기로 한다.

2.4 자기 관리 및 계발

자기의 강점과 약점을 아는 관리자일수록 빨리 성장한다. 자기 관리 및 계발은 업무수행뿐 아니라 부하지도 등 관리를 추진해 나가는 전제 조건이다.

2.4.1 평생 계획을 세운다: 업무적으로나 개인 생활의 양면으로 평생 목표를 구체적인 기록으로 가지고 있는 것이다. 업무 추진 계획이 있듯이 30대, 40대, 50대에는 자기는 이렇게 되겠다는 연표를 작성하고 필요시 1년마다 단기 수정하는 것이다. 자금, 시간, 지적에너지 등의 낭비를 배제하고, 인생을 계획적이고 효율적으로 낭비없이 살어나간다는 것에 목표를 두고 그 목표를 달성하기 위해 전심 전력을 기울여 노력해 보는 것이다.

우선 먼저 인생플랜(생애계획)을 세운 다음 회사와 업무를 어떻게 해야 하는가를 생각하도록 하자. 삶의 보람, 만족감에 대하여 때때로 한번쯤 생각해야 한다. 사퇴증 환자가 되는 것을 예방하도록 하자.

2.4.2 스스로 교육한다: 자기의 업무능력 계발을 위하여 끊임없이 전문서적을 읽고 독서를 통하여 이론으로 무장하며 교육에 힘을 기울이는 것이다. 지식 정보 자산이 풍부하여야 판단력을 높이고 자신감 있는 결단력을 발휘할 수 있다. 적어도 수입의 5%는 도서구입비 등 Self-education 비용으로 사용하도록 한다.

2.4.3 시간 관리를 효과적으로 한다: 모든 일의 대전제인 시간 관리를 공사양면으로 잘하여 시간을 낭비하지 않는 것이다. 이를 위하여 긴급한 일과 여유있는 일, 중요한 일과 사소한 일을 재빨리 선별하여 우선 순위를 결정하고 시간을 짜내서 진지하게 '놀이'에 열중하거나 공부를 하도록 한다. 늘어지게 일만해도 효율이 떨어진다. 이를 위하여 기록하는 습관을 가지도록 한다. 통근시간이나 자투리 시간을 자기 계발에 십분 활용한다. 밤에 잠들기 전의 자투리 시간에는 켄킨스 법칙을 응용한다. 켄킨스 법칙의

응용은 '취침 직전의 독서'라고 말할 수 있는데, 다시 일어나는 일이 없도록 모든 일을 마치고 잠자리에 든 후 5분이든 10분이든 잠들기 전의 자투리 시간을 이용하여 책을 읽는 습관을 기른다. 중요한 부분에 형광펜 등으로 밑줄을 긋게 되면 두뇌 의식이 기억 효과를 더욱 높여준다. 또한 전날 밤에 다음날의 스케줄을 확인하는 태도도 습관화한다.

2.4.4 정보수집을 적극적으로 한다: 방에 들어앉아 책을 읽거나 보고만 받아서는 살아있는 정보를 접할 수 없다. 적극적으로 행동하며 회사 내외의 모임에는 가벼운 마음으로 참석하여 자기 생각을 발표하거나 남의 의견을 듣거나 교환하거나 하여 피부로 정보를 수집한다. 또한 신문이든 잡지든 계속 읽어서 새로운 소식과 경향을 지속적으로 접한다. 친구나 동료, 부하 직원의 이야기도 좋은 정보가 될 수 있으므로 귀를 기울이도록 한다.

2.4.5 취미·여가 생활을 즐긴다: 업무로 인하여 여유없는 생활 방식을 가질 것이 아니다. 여가를 충분히 활용하여 열중할 수 있는 자기만의 세계를 지닌다.

2.4.6 자격증을 가진다: 업무 관련 유무와 별도로 객관적으로 평가할만한 공식적인 자격 또는 면허 등을 취득하여 삶의 폭과 여유를 지니도록 한다.

2.4.7 인맥을 만든다: 자기 생각을 이해하고 공감해주며 곤란하고 어려운 시기에 격려와 조언을 해 줄 수 있는 친숙한 친구나 인맥을 지니는 것이다.

2.4.8 경험의 폭을 넓힌다: 실패를 두려워하지 말고 과감히 도전하여 경험의 폭을 넓혀나간다. 어려운 일은 만들어 도전한 후 실패하였다면 실패를 통하여 배운 것은 수업료를 지불했다고 생각한다.

3. 부하 직원 육성

'육성'이란 글자 그대로 교육하고 성장시키는

것이다. 모르는 부분을 가르치고 이해시키며 동시에 올바르게 성장시키는 것이다. 부하 육성에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 목적을 명확히 하는 것이다. 무엇 때문에 육성하는가, 어떤 직원으로 육성할 것인가를 육성자(관리자)가 충분히 인식해야 한다. 육성은 감정, 두려움, 자존심, 의지, 체면 등을 가진 살아있는 사람이 대상이며 관리자도 만점 인간은 아니므로 항상 이성적이고도 객관적인 냉정성이 요구되며 긴 안목으로 차분하고 끈기 있게 육성하는 자세가 필요하다.

3.1 육성 계획

회사의 경영이념, 비전, 기본방침, 환경동향이나 회사체질 변화 등의 요소를 감안하여 관리자가 부하 육성 계획을 세운다. '계획'이므로 시기, 기간뿐 아니라 내용, 형식을 알기 쉽도록 표현해야 한다. 육성 목적 중 하나인 부하의 능력 향상은 업무의 효율화와 실적 향상으로 직결되며 동시에 원활한 인간관계, 근로의욕의 향상, 창조형 직원의 배출까지도 가능하므로 사명감과 의욕을 가지고 정열적으로 임한다.

관리자가 실시하는 부하육성은 주로 조직내 육성(OJT)이므로 매일의 업무를 통해 지식을 습득하고 기능을 익히게 하며 근무 태도를 관찰하면서 업무추진 방법과 필요한 지식·기능을 계속 주입시키고 근로 의욕이나 창조성을 높이도록 유도해야 한다. 관리자가 독자적인 연수회나 연구회를 적극적으로 개최하고 참가하기 쉬운 분위기를 조성하여 부하가 자발적으로 출석하도록 만들고, 전시회나 강연회 등도 적극적으로 활용하도록 한다. 자기 계발에 대해서도 부하와 함께 계획적으로 도전해 나가는 자세를 견지하도록 한다. 부하 육성에서 가장 중요한 것은 '신뢰감 구축'이다.

- 육성 시간(T): 근무시간 중, 휴식 시간 중, 근무시간 외에도 함께 있을 경우
- 육성 장소(P): 사내(사무실, 복도, 식당), 사

외(공공장소, 음식점, 거래처), 기타(출장지, 여행, 가정)

- 육성 경우(O): 모르는 경우 → 가르친다, 제시한다, 익히도록 한다.
- 틀린 경우 → 바로잡는다, 수정한다, 질책한다, 지도한다.

3.2 육성 방법

3.2.1 선별 육성: 직원 전부를 같은 수준으로 육성하는 것이 가능한가에 대해서는 불가능하다고 할 수 있다. 사람에게서는 각각의 다른 소질이 있기 때문이다. 따라서 젊은 층을 장기적이고 계획적으로 육성할 경우에는 빠른 시기에 소질 있는 사람을 발굴해내고 선별해서 육성하는 것이 중요하다.

3.2.2 OJT를 통한 육성

조직내의 교육은 통상 OJT와 자기 계발이 기본이며 OFF-JT는 그 보완이라고 할 수 있다. OJT는 '업의 개념'을 비롯하여 각 부문 고유의 업무 구조와 진행방식을 습득시키기 위한 것이며 OFF-JT는 조직 전체업무의 시점에 근거한 교육이다. OJT에서는 대개 업무관련 지식 교육, 기능교육 및 태도교육이 실시되는데 기본적인 언행이나 사고방식, 행동규범, 상식 등 극히 초보적인 사항에 대하여 철저히 교육하는 것이 필요하다.

대화방법, 인사방법, 보고방법 등을 비롯하여 문제해결시의 분석 및 검토, 대책수립 방법, 설명이나 사고시의 5W 2H, 직무를 수행할 때의 계획 및 실시, 확인 요령 등도 중요한 기초사항이다. 조기에 성공체험을 겪을 수 있는 기회를 부여하고 서서히 업무수준을 높여나가는 계획적인 체계로 본인의 성취감과 능력 향상을 도모하도록 한다.

3.2.3 연수를 통한 계발 육성: 국내외의 외부 조직으로 파견하여 연수하게 함으로써 안목을 넓히고, 타조직의 문화와 업무형태를 체험하도록

하여 보다 순발력 있는 자세를 가지도록 한다.

- **경쟁상대 관찰:** 경쟁 관계에 있는 타 기관을 고객의 입장으로 방문하여 관찰토록 하는 사외체험
- **근무형 외부 파견 교육:** 6개월 이상 타 기관에서 근무하면서 업무를 습득케 하는 교육. 사전에 두 기관 사이에 상호 합의한 후 실시하게 된다.
- **단기 외부 파견 교육:** 1주일~1개월 사이의 기간동안 외부 기관으로 파견하여 관련 업무를 파악하고 익히도록 한다.
- **외부 실습:** 1일~1주 정도 실시하는 체험 학습과정이다.
- **외부 견학:** 벤치마킹 대상 또는 초청받은 기관에 당일 방문하여 견학하고 배운다.

3.3 세부 육성 내용

3.3.1 교육한다(Educating)

1) 시행 시기

- 부하에게 특정 기술을 가르치고 싶을 때
- 목표나 전략, 역할, 직무가 변경되었음을 알리 필요가 있을 때
- 성과에 대한 기대 수준이 불명확할 때
- 신입 사원이나 신입 관리자 등 새로 팀에 들어온 사람들에게 조직이나 사고방식, 업무처리 방식을 설명할 때
- 부하가 한 사람의 멤버로써 조직에 공헌하기 위해 특정한 정보를 필요로 할 때
- 부하의 능력을 더욱 향상시킬 필요가 있을 때
- 조직의 가치체계를 오해하고 있거나 애매하게 받아들이고 있을 때

2) 교육자의 조건

교육자의 역할은 담당하기 위해 필요한 능력으로는

- 부하가 실력을 발휘하여 조직에 공헌할 수 있도록 필요한 정보를 모두 제공한다.
- 부하의 학습을 돕고 후원하기 위해 충분한 시간을 들인다.
- 교육과정의 기획에 세심한 주의를 기울인다.

- 요구 수준과 목표를 일관성 있게 정리한다.
- 특별한 위험이나 비용을 수반하지 않는 '학습실험실'을 찾아낸다.
- 매일의 업무에 관하여 공명정대하고 믿을 수 있는 Feed Back을 시의적절하게 해주고 부하가 자신의 성취도를 알 수 있도록 한다.
- 바람직한 행동과 그렇지 못한 행동의 차이를 설명한다(에피소드를 사용하는 것이 가장 효과적이다).
- 성실하게 경영 이념을 실천함과 동시에 이를 후배에게 전해준다.

등을 들 수 있다.

3.3.2 후원한다(Sponsoring)

후원이란 강력한 훈련을 실시하여 용기를 북돋아준 다음 부하가 자신의 힘으로 직무를 수행할 수 있도록 여러 조건을 마련해 주는 것이다. 부하가 일에 필요한 기술을 익힌 상태에서 그 실력을 마음껏 발휘할 수 있도록 장애물을 제거하여 홀로 설 수 있도록 하는 것이 후원이다. 후원의 핵심은 그때까지 잡아주고 있던 손을 갑자기 놓지 않는 것이다. 후원이란 맨투맨(Man to Man)으로 부하의 자립성을 계발하는 것이다.

1) 후원시기

- 부하를 승진시키거나 책임이 무거운 업무를 부여하려고 할 때
- 부하의 업적이 지속적으로 빼어나게 높거나 상위권에 있을 때
- 부하의 기술, 관리능력 및 지도력 등을 조정하고 싶을 때
- 부하의 경험을 넓히기 위해 다른 영역의 업무를 보게 할 필요가 있을 때
- 관리자가 동료에게 부하 중에 유망한 인재가 있음을 알리고 싶을 때
- 부하가 규칙에 얽매이지 않고 적극적으로 조직을 위해 일하도록 만들고 싶을 때

2) 후원자의 역할

- 공평(Fairness)
- 자유(Freedom)

- 참여(Commitment)

- 지원(Waterline)

3) 후원자의 조건

- 부하를 동료로 대한다.
- 부하가 다른 일이나 새로운 직무에 적응할 수 있도록 도울 수 있는 기회를 찾는다.
- 경영이념이나 규범을 명확하고 평이하게 표현하며, 현재의 일이 경영이념이나 규범의 실현과 어떻게 관계를 맺고 있는지 부하가 납득할 수 있도록 해준다.
- 최근의 성공이나 실패를 함께 이야기하면서 진로 계획이나 장래의 목표에 관하여 부하와 함께 이야기를 나눌 기회를 정기적으로 마련한다.
- 부하가 월등한 기술이나 능력을 가지고 있어도 거기에 위협을 느끼지 않는다.
- 부하의 성공을 진심으로 바라고 있다.

3.3.3 지도한다(Coaching): 후원이 두드러진 능력을 가진 부하를 무리 속에 사장되지 않도록 끌어내주고 밀어주는 것인데 반해, 지도는 일반 부하들을 온전한 조직원으로 만들고 적극적으로 참여하도록 유도하는 것이다.

1) 지도 시기

- 부하의 능력이 뛰어나지 않을 때(관리적, 기술적, 리더쉽 또는 업적 등)
- 부하가 마음만 먹으면 어느 만큼의 일을 할 수 있는지 본인에게 깨우쳐주고 싶을 때
- 팀워크를 기르고 싶을 때
- 신뢰와 지원을 표시하고 싶을 때
- 창의를 기대하고 또 인정하고 싶을 때
- 불안감을 해소시키는 것이 가장 중요하다고 생각 될 때
- 부하 한 사람 한 사람의 기술을 연마하고 업적을 높이고 싶을 때
- 팀이나 개인의 목적 달성을 축하하고 싶을 때

지도는 눈에 띄지 않고 지속적으로 행해지는 리더쉽이다. 코치에게는 부하를 승자로 만드는 것이 궁극적인 목표이므로, 부하에게 실력이 향

상되었다는 실감을 맛보게 하고 성공 체험을 통해 더욱 큰 업적을 쌓도록 활력과 의욕을 불려 일으키는 것이 최대 관심사이다.

교육은 업무에 필요한 지식과 기능을 가르쳐서 준비시키는 것이지만, 지도란 실전을 돕는 것이다. 업무 추진 방식을 다듬고 안내하고 성과를 있게 하며, 용기를 북돋우고, 칭찬하고 보상하는 것이다.

3.3.4 상담한다(Counseling): 부하의 행동이 정도에서 벗어났을 경우, 무엇인가의 방법으로 시의적절하게 가르쳐 주는 것이 카운셀링이다. 카운셀러의 역할은 부하가 실력을 마음껏 발휘하는 것을 가로막고 있는 문제를 이해시키고 그 문제의 해결에 도움을 주는 것이다.

1) 상담 시기

- 지금까지 착실히 업적을 쌓아온 부하가 최근 들어 축 쳐져 있을 때
- 교육이나 지도를 실시하여도 조금도 진보하지 않을 때
- 부하가 개인적인 문제에 관하여 당신에게 도움을 요구해 왔을 때
- 부하가 벽에 부딪쳐 어떻게 해야 좋을지 모르고 있을 때
- 지금까지 순조롭게 지내온 부하가 갑자기 실패나 좌절을 경험하여 슬럼프에 빠져 있을 때, 특히 승진에 의해 책임이 무거워진 경우

2) 뛰어난 카운셀러의 특징

- 가벼운 마음으로 이야기 할 수 있게 한다.
- 상대방이 하는 말을 잘 듣는다.
- 부하가 문제를 해결할 수 있도록 돕지만, 필요 이상으로 부하의 행동을 억제하지는 않는다.
- 문제에 관하여 의논하고 있을 때 공감을 나타낸다.
- 부하가 감정적이 되어 이성을 잃더라도 그것을 대범하게 보는 관대함이 있다.
- 자신감을 잃지 않는다.
- 부하가 도움을 필요로 하고 있음을 곧 알아

차린다.

- 부하가 성공하는 것을 바라고 있다.
- 부하의 자존심과 자신감을 키우려고 노력한다.
- 상대방이 하고 싶어하는 말을 열심히 들어준다. 자신이 듣고 싶어하는 것에만 귀를 기울이지는 않는다.
- 상대방을 존중한다.
- 차분히 시간을 들여 이야기한다.
- 타인의 사고 방식을 받아들일 수 있다.
- 상대방을 위하여 온 정성을 기울인다.
- 다시 한 번 시도할 기회를 부여한다.

3.3.5 조정한다(Confronting): 사원의 업적을 올리기 위해 회사에서는 모든 수단을 강구하지만 효과가 나타나지 않을 경우에는 문제를 정면에서 보고 조정해야 한다. 부하가 안고 있는 문제를 여러 가지 방안으로 해결하려 시도하다가 최후에 취하는 행동이다. 배치전환이라든지 해고라든지 보다 근본적인 조치를 취하는 것이다.

1) 조정 시시

- 부하의 업적이 하향곡선을 그리고 있을 때, 혹은 업무의 질이 극단적으로 저하되고 있을 때
- 카운셀링을 하여도 문제가 해결되지 않을 때
- 부하가 우울한 상태에 빠져 직무를 수행하지 못하고 있을 때
- 특정한 부하의 행동이 팀전체의 화합을 깨뜨리고 있을 때
- 부하에게 당신의 요구를 명확히 나타내어 이해시키고 있음에도 불구하고 본인이 그 요구를 달성하지 못할 때
- 배치전환 혹은 사직밖에 남아 있는 길이 없을 때
- 바람직하지 않은 행동이나 성적부진이 개선되지 않으면 어떤 결과를 초래하게 될지 설명하지 않으면 안될 때

4. 바람직한 동기 유발 방법

4.1 동기 부여

인간행동의 원동력은 욕구이며, 갖가지 욕구 중 특히 의식된 욕구를 ‘동기’라고 한다. 즉, ‘동기 부여’란 갖가지 욕구를 지닌 사람에 대해 행동이 발생하는 계기인 자극을 주어 특정 욕구를 의식하게 함과 동시에, 이 행동을 방향을 정하여 지속시켜 나가게 하는 과정이다.

욕구와 자극간에는 직접적으로 연결되어 있는 것은 아니며, 이 둘을 결부시켜 구체적인 행동을 유발하는 것은 그 개인이 지닌 가치관이다. 따라서 ‘욕구’와 ‘자극’과 ‘가치관’의 상호작용으로 그 어떤 방향과 강도가 있는 심리적인 힘이 개인 가운데 발생한다. 같은 욕구와 자극이 있더라도 그것이 구체적인 행동으로 나타나는 것은 개인의 가치관에 좌우된다. 그러므로 동기 부여를 할 때는 부하의 가치관을 충분히 고려해야 한다.

또한 조직 내부의 커뮤니케이션 중, 관리자와 부하 직원 사이에 Feed Back 이 포함된 커뮤니케이션 즉, 인격적 커뮤니케이션이 이루어지면 사람들은 내적으로 동기가 부여된다.

4.1.1 동기 부여 이론

1) **행동이론;** 욕망이 있는 행동은 강요를 당하면 위축되며, 다른 사람이 보상받는 것을 보면 자기도 그와 같은 행동을 하려고 한다. 그래서 사람에게 단순히 상벌로써 동기를 심어줄 수 있다는 것이다. 가장 많이 알려져 있는 이론이다.

2) **인식력 이론;** 사람은 호기심을 일으키는 물건이나, 관심과 흥미를 지니고 있는 물건에 의해서 가장 많이 동기를 일으킨다는 것이다. 이 이론은 본능적인 동기에 많은 비중을 두고 있다.

3) **휴먼틱 견해;** 사람은 기본적으로 특정한 체계 안에서 특정한 욕구를 충족시키려는 충동을 가지고 있다는 것이다.

4) **성취 이론;** 사람은 성취하려는 욕구를 계발하여 그것이 실패할 가능성이 없을 때는 그 욕

구를 충족시킬 방법을 찾는다는 것이다.

위의 이론들은 실제 생활에 많이 적용시킬 수 있으나 모두 장단점을 가지고 있기 때문에 모든 상황에 적용할 수 있는 동기 유발 이론은 아직까지 없다고 볼 수 있다.

4.2. 동기 유발 방법

4.2.1 잠재 욕구 자극: 뛰어난 사원은 잠재력에 의해서 움직인다. 내적인 만족(능력, 성취, 자부심, 개인적인 성장)은 동기유발에 가장 좋은 방법이다. 적절한 비전을 제시하여 업무에 대한 잠재 의욕을 북돋우며 아울러 일하는 보람을 지니도록 한다. 직원 개개인의 개성, 장점 또는 욕구를 파악하여 각각 적절히 활용하거나 발휘하게 하며 최종적으로 만족감을 부여한다. 신뢰를 바탕으로 직원들의 욕구를 존중해 준다.

4.2.2 체험 학습

- 1) 기본 학습 반복; 팀의 목표, 경영이념, 비전 등
- 2) 순환 근무; 폭넓은 체험을 통한 학습 기회를 제공한다.
- 3) 적재적소 배치; 개인의 능력을 최대한 활용할 수 있도록 기회를 제공한다.
- 4) 권한 위임; 상사의 업무를 위임받아 훌륭하게 능력을 발휘할 수 있도록 역할 수행을 지원한다.
- 5) 패자 부활; 도전자 정신으로 한 선의의 실패는 나무라는 대신 한 번 더 기회를 주어서 과감하게 실행하도록하여 성공 체험을 하게 한다.
- 6) 성공 체험; 달성가능한 목표를 부과하고 조기에 성취할 수 있도록하여 자신감을 얻게 한다.

4.2.3 자기 신고서/상호 평가서

1) 자기 신고서; 도 부하직원에게 직접 작성하도록 한다. 직무만족도, 희망업무, 근무지, 자유의견, 능력개발계획, 건강상태, 생활 상태 등을 참고하여 직원 각자에게 적절한 동기부여 방법을 적용하도록 연구한다.

2) 상호 평가서; 부하직원을 상호간에 서로 평가할 수 있도록 함으로써 자신의 현황을 올바르게 알고, 서로 상승할 수 있도록 북돋움으로써 근무 분위기를 활성화시킨다.

4.2.4 흥미조성

젊은이의 업무의식 조사는 업무의 흥미로움을 가장 중시하며, 출세보다도 즐겁고 흥미롭게 일하는 것을 첫째로 꼽고 있다. 다시 말하면 관리자의 행동은 엄격함(실적 달성)과 따뜻함(부하실패, 지지), 그리고 흥미로움(활력형성)이 필요하다라는 것이다. 부하와 열띤 논의를 한다거나, 부하에게 업무상에서의 낭만성을 만들어내게 한다거나, 부서의 어색한 분위기를 적절히 해소시켜 부하가 업무에 몰두할 수 있는 분위기 조성에 힘쓰고, 부하에게 발언의 기회를 부여하는 등이다. 이런 역할을 잘하는 과장은 "E과장" (Entertainment, Enjoyment, Excitement)이라고 하여 훌륭한 과장, 좋은 과장으로 여긴다. 흥미로움이나 즐거움을 구성하는 요인은 첫째 탈일상성이다. 평범하고 변화없는 상황으로부터의 탈출이 흥미로움을 형성한다. 매너리즘화를 떠나 변화와 리듬이 필요하게 된다. 구체적으로는 일상 업무와는 다른 축제 의식, 회합, 조회, 신년회, 송년회, 운동회, 연회, 쿠키타임, 야주회, 담당직무나 담당고객의 교체, 인사이동, 조직변경 등을 들 수 있다.

둘째는 창조, 도전성이다. 새로운 방법으로 문제해결을 추구하거나 새로운 것을 만드는 일, 새로운 것에 도전하는 일, 새로운 것에 접촉하는 일은 마음을 동요하게 한다.

셋째는 연대, 평등성이다. 구성원이 평등하며 명령, 복종 관계가 아니라 동료로서 연대감이 있는 곳에 흥미로움이 조성된다.

마지막으로 몰입성이다. 흥미라는 것은 본인이 그 일에 꿈이나 낭만을 지니고 몰두하는 정열, 몰두하는 열중도가 높아지는 일이 필요하다. 따라서 흥미로움을 직장에 조성하고 활력을 형성하려면 이 4가지 조건을 조성하는 일이 관리자의 역할인 것이다.

4.3 부하의 의욕을 꺾는 10대 나쁜 버릇

- 1) 지나치게 세밀한 지시를 많이 한다.
- 2) 자기 생각을 강요한다.
- 3) 결정을 미룬다.
- 4) 부하를 칭찬도 꾸중도 하지 않는다.
- 5) 과거의 실패 등을 예로 들어 한꺼번에 질책한다.
- 6) 부하의 제안을 묵살한다.
- 7) 평가에 공평성이 없다.
- 8) 부하의 공로를 독점한다.
- 9) 남에게 책임을 전가한다.
- 10) 사소한 오류에 집요할 정도로 잔소리를 한다.

5. 결 론

급격하게 변화하고 있는 사회 구조 속에서, 전통적인 서비스뿐만 아니라 첨단 정보 서비스까지 도서관의 다양한 이용자를 위하여 정보를 제공하여야 하는 우리 도서관의 현실은 새로운 도전에 직면해 있다. 설정한 목표를 훌륭히 달성해 나가기 위하여 도서관을 둘러싼 경영 환경의 변화를 인식하고 조직의 결속력을 강화하여, 사서를 비롯한 인적 자원의 품질을 향상시킴과 동시에 창조적이고도 전략적인 내부 개혁을 지속적으로 추진하여 사회의 변화에 적극 대처해 나갈 수 있는 역량을 키워야 할 것이다.

이를 위하여 중간 관리자인 중견 사서들은 자신의 조직에 대한 긍지와 업무에 대한 열정을 품고, 발상을 전환하여 보다 더 적극적으로 능력을 배양하고, 현상을 분석하여 개선점을 현장에 적용해 나감으로써 단순히 행정가형 관리자에 머물기보다 창조형 리더로서 조직의 비전을 실현해 나아가는 교두보가 되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1) 김상환. 동기를 끌어내는 1001가지 방법. 서울:현대미디어. 1996.

2) 김세익. 도서관 조직경영론. 서울:아세아문화사. 1992.
 3) 김창원. 성공적인 New leadership. 서울:도서출판 서울프레스. 1995.
 4) 노쿠치 오토미즈. 한국표준협회 역. 문제해결 50가지 원칙. 서울:한국표준협회. 1993.
 5) 다나카 히데오 외. 21세기 리더육성 전략. 서울:한국능률협회. 1997.
 6) 변정철. 국제화시대의 신입사원 능력개발. 서울:한국산업훈련연구소. 1995.
 7) 빌 바이햄, 제드 콕스, 박헌준 역. 조직의 생명력과 기를 살려내는 변화이야기. 서울:한국능률협회. 1997.
 8) 센카 미치오. KMA 연구개발본부 역. 경영의식을 지닌 유능한 인재만들기. 서울:한국능률협회. 1996.
 9) 쓰다 요시나리, 김두홍 등역. 도서관·정보학 개론. 서울:아세아문화사. 1993.
 10) 아키토모토 다카시. 한국표준협회 역. 부하육성 50가지 원칙. 서울:한국표준협회. 1995.
 11) 윤은기. 신경영마인드 365. 서울:도서출판 무한. 1997.
 12) 이순자. 도서관·정보센터 경영론. 서울:한국도서관협회. 1997.
 13) 이케자와 후미오. 한국표준협회 역. 조직 활성화 50가지 원칙. 서울:한국표준협회. 1993.
 14) 일본능률협회. 한국표준협회 역. 부과장 지침서. 좋은 관리자 나쁜 관리자. 한국표준협회. 1993.
 15) 일본능률협회. 한국능률협회 역. 목표관리 실행 매뉴얼. 서울:한국능률협회. 1997.
 16) 임종순. 도서관학 개론. 서울:한국도서관협회. 1974.
 17) 임창희. 한국형 팀제. 서울:삼성경제연구소. 1996.
 18) 최성진. 도서관학 통론. 서울:아세아문화사. 1993.
 19) 코우조우 후다쯔스기. 편집부 역. 플러스 업무테크닉. 서울:더난출판사. 1997.
 20) 클레이 카, 메리 엘브라이트, 김옥수 역. 간부가 저지르는 101가지 치명적인 실수. 서울:웅진출판사. 1997.
 21) 톰 피터스, 낸시 오스틴, 조명호 역. 엑셀런트 리더십. 서울:21세기 북스 새날. 1994.
 22) 하타케야마 요시오, 김현주 역. 평범한 사원 인재만들기. 서울:도서출판 앞선책. 1995.
 23) 한국표준협회. 프로 관리자가 되는 90가지 실행시트. 서울:한국표준협회. 1995.
 24) 핫토리 아키라. 한국표준협회 역. 업무개선 50가지 원칙. 서울:한국표준협회. 1995.
 25) 후타미 미치오, 이정환 역. 능력있는 과장·계장이 해야 할 일 30가지. 서울:자유문화사. 1998.
 26) Mittal, RL. 정진식, 고한중 공역. 도서관 행정론-이론과 실제. 서울:영미서적. 1994.

간부가 저지르는 101가지 치명적인 실수

1. 부하 직원을 다룰 때 저지르는 실수

- 실수1. 직원끼리 반목하게 한다.
- 실수2. 업무 능력에 상관없이 특정 직원을 편애한다.
- 실수3. 부하 직원이 된 예전의 동료로 계속 동급자처럼 대한다.
- 실수4. 직원의 개인적인 문제를 다른 직원에게 이야기한다.
- 실수5. 직원들을 너무 마음대로 부린다.
- 실수6. 칭찬은 하지 않고 비판만 한다.
- 실수7. 부하 직원들에게 너무 관대하다.
- 실수8. 부하 직원들에게 너무 엄격하다.
- 실수9. 부하 직원들의 자기 계발에 무관심하다.
- 실수10. 직원들의 업무 능력 향상을 위한 의지를 꺾는다.
- 실수11. 협조가 필요한 상황에서 직원들 서로를 경쟁시킨다.
- 실수12. 떠나겠다는 직원에게 매달린다.

2. 부하 직원의 업무 능력을 평가할 때 저지르는 실수

- 실수13. 명백한 목표가 없다.
- 실수14. 명백한 기준이 없다.
- 실수15. 업무에 대해 중간 점검을 하지 않는다.
- 실수16. 편파적으로 평가한다.
- 실수17. 훌륭한 성과를 모르고 지나친다.
- 실수18. 표준 이하의 작업을 지적하지 않는다.
- 실수19. 직원들의 실험적인 시도를 용납하지 않는다.
- 실수20. 무사안일주의자에게 상을 준다.
- 실수21. '한 사람만 받을 수 있는' 포상 제도를 활용한다.
- 실수22. 연간 업무 평가를 통해 업무 능력을 향상시키려고 한다.
- 실수23. 다른 부서를 적절한 경쟁 상대로 삼

아 분위기를 돋우지 않는다.

3. 업무를 지시할 때 저지르는 실수

- 실수24. 업무 지시가 명확하지 않다.
- 실수25. 특정 직원에게만 업무를 계속 맡긴다.
- 실수26. 가치 있는 업무는 자신이 독점한다.
- 실수27. 권한 위임이 불명확하다.
- 실수28. 권한 위임의 대상을 잘못 선정한다.
- 실수29. 지나치게 구체적으로 업무를 지시한다.
- 실수30. 엉망으로 진행된 업무를 제3자에게 떠넘겨 완성시킨다.
- 실수31. 부하 직원이 당신의 업무를 배정하도록 방치한다.
- 실수32. 직원들이 서로 업무를 떠넘기는 걸 방관한다.

4. 고객을 대할 때 저지르는 실수

- 실수33. 고객을 무시한다.
- 실수34. 고객의 판단보다 자신의 판단을 고집한다.
- 실수35. 고객이 제기한 문제로 부하 직원을 불신한다.
- 실수36. 고객을 모두 동일하게 취급한다.
- 실수37. 고객의 변화하는 욕구를 알아채지 못한다.
- 실수38. 고객과 함께 일하기를 거부한다.
- 실수39. 고객을 길들이려는 노력을 하지 않는다.
- 실수40. 협력업체를 무시하여 고객의 욕구를 충족시키지 못한다.
- 실수41. 협력업체의 불만을 무시한다.

5. 소속기관 관련 정보를 취급할 때 저지르는 실수

- 실수42. 부하 직원에게 정보를 제공하지 않

는다.

- 실수43. 직원들에게 불완전한 정보를 제공한다.
- 실수44. 직원들에게 '커다란 청사진'을 제시하지 않는다.
- 실수45. 상사에게 지속적으로 정보를 제공하지 않는다.
- 실수46. 떠도는 소문에 집착한다.
- 실수47. 상사의 입장이나 상황을 고려하지 않는다.
- 실수48. 부하 직원의 다른 견해를 고려하지 않는다.
- 실수49. 동료 간부에게 정보를 전달하지 않는다.

6. 다른 팀과의 관계에서 저지르는 실수

- 실수50. 직원이 다른 업무 팀에게 원한을 품도록 방관한다.
- 실수51. 업무 팀끼리 너무 심각하게 경쟁하는 것을 방관한다.
- 실수52. 당신의 팀이 다른 팀을 경시하는 것을 방관한다.
- 실수53. 다른 업무 팀에게 모든 책임을 떠넘기는 것을 방관한다.
- 실수54. 자신의 부서 직원을 다른 부서 간부가 스카우트하도록 방관한다.
- 실수55. 자신의 업무를 다른 부서에게 빼앗긴다.
- 실수56. 다른 부서로부터 따분하거나 아무 성과도 없는 업무를 떠맡는다.

7. 기술 도입과 관련하여 저지르는 실수

- 실수57. 새로운 기술을 거부한다.
- 실수58. 기술 자체를 위해 기술을 도입한다.
- 실수59. 부서에서 사용할 신기술의 선택 권한을 제3자에게 위임한다.
- 실수60. 직원들이 기술을 충분히 활용하는 것을 거부한다.
- 실수61. 업무상의 문제를 기술로 해결하려고 한다.

실수62. 기존의 업무 공정을 향상시키지 않은 채 자동화 시스템을 도입한다.

실수63. 기술을 도입해서 업무 과정을 훨씬 더 따분하게 만든다.

8. 팀 자원의 업무 편재에서 저지르는 실수

- 실수64. 전통적인 방식으로 팀을 관리하려고 한다.
- 실수65. 팀의 업무 달성에 헌신하도록 만들지 않는다.
- 실수66. 팀원들을 개별적으로 다룬다.
- 실수67. 팀의 업무 기준이 될 규범을 개발하지 않는다.
- 실수68. 성급하게 결정하도록 팀을 밀어붙인다.
- 실수69. 당신의 팀을 편들지 않는다.
- 실수70. 팀 내부의 갈등을 표면화시키는 것을 막는다

9. 직속 상사를 대할 때 저지르는 실수

- 실수71. 상사의 중요한 의도를 알아채지 못한다.
- 실수72. 상사의 성공을 위해 노력하지 않는다.
- 실수73. 상사에게 무조건 굴복한다.
- 실수74. 팀워크를 고려하지 않고 행동한다.
- 실수75. 모험성이 부족한 간부로 인식된다.
- 실수76. 보답은 적고 위협은 큰 임무를 받아들인다.
- 실수77. 상사에게 '그것은 내 업무가 아니다'라고 말한다.
- 실수78. 상사 앞에서 부하 직원을 대변하지 않는다.
- 실수79. 부하 직원들 앞에서 상사를 대변하지 않는다.
- 실수80. 상사의 비윤리적인 행위에 동조한다.

10. 조직원으로서 저지르는 일반적인 실수

- 실수81. 조직의 전체적인 정보에 어둡다.
- 실수82. 다른 부서의 간부와 협력하지 않는다.

- 실수83. 상급자나 다른 부서 간부 혹은 조직에 대해 험담을 한다.
 - 실수84. 자신의 부담을 남에게 전가한다.
 - 실수85. 문제를 피상적으로 파악한다.
 - 실수86. 문제 접근 방식이 너무 협소하다.
 - 실수87. 조직 내의 정치력을 고려하지 않는다.
 - 실수88. 조직 문화와 조화를 이루지 않는다.
 - 실수89. 업무 분석력이 부족하다.
11. 관리 기법에서 저지르는 실수
- 실수90. 약속을 지키지 않는다.
 - 실수91. 직원의 개성이 각자 다르다는 사실을 이해하지 못한다.
 - 실수92. 직원의 실수 자체에만 집착할 뿐 교육시키지 않는다.
 - 실수93. 업무적인 문제를 인간적인 문제로 비약시킨다.
 - 실수94. 상황에 대한 이해 없이 부하 직원을 질책한다.
 - 실수95. 비판과 협박으로 부서를 관리하려고 한다.
 - 실수96. 비판을 수용하지 않고 자기 방어만 고집한다.
 - 실수97. 신뢰하는 분위기를 만들지 않는다.
 - 실수98. 부하 직원의 임무를 분명하게 하지 않는다.
 - 실수99. 팀 구성원의 훈련과 능력 제발에 무관심하다.
 - 실수100. 신입 사원이 쉽게 적응하도록 도와주지 않는다.
 - 실수101. 다른 부서 간부들과 적극적으로 교류하지 않는다.
-