해외 양돈장의 인력관리 및 사례

2012.2. 16.
2013.한경대학교
김 성 훈

순서

세계의 양돈산업

우리나라 양돈 산업

외국의 양돈장 인력현황

인력에 대한 기본적인 이해

농장의 인력관리 사례

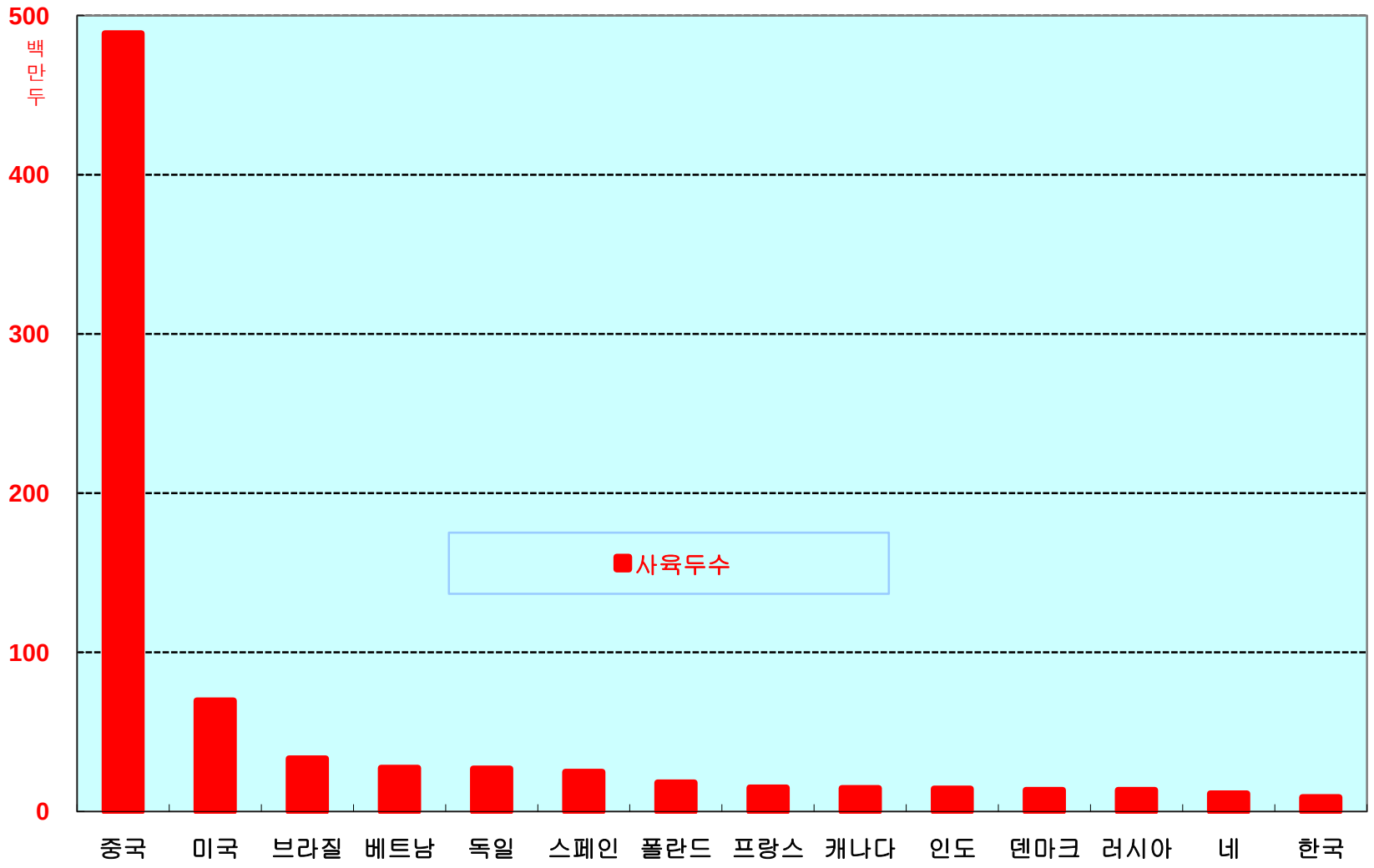
농장의 인력 대책

인력대책 Tool

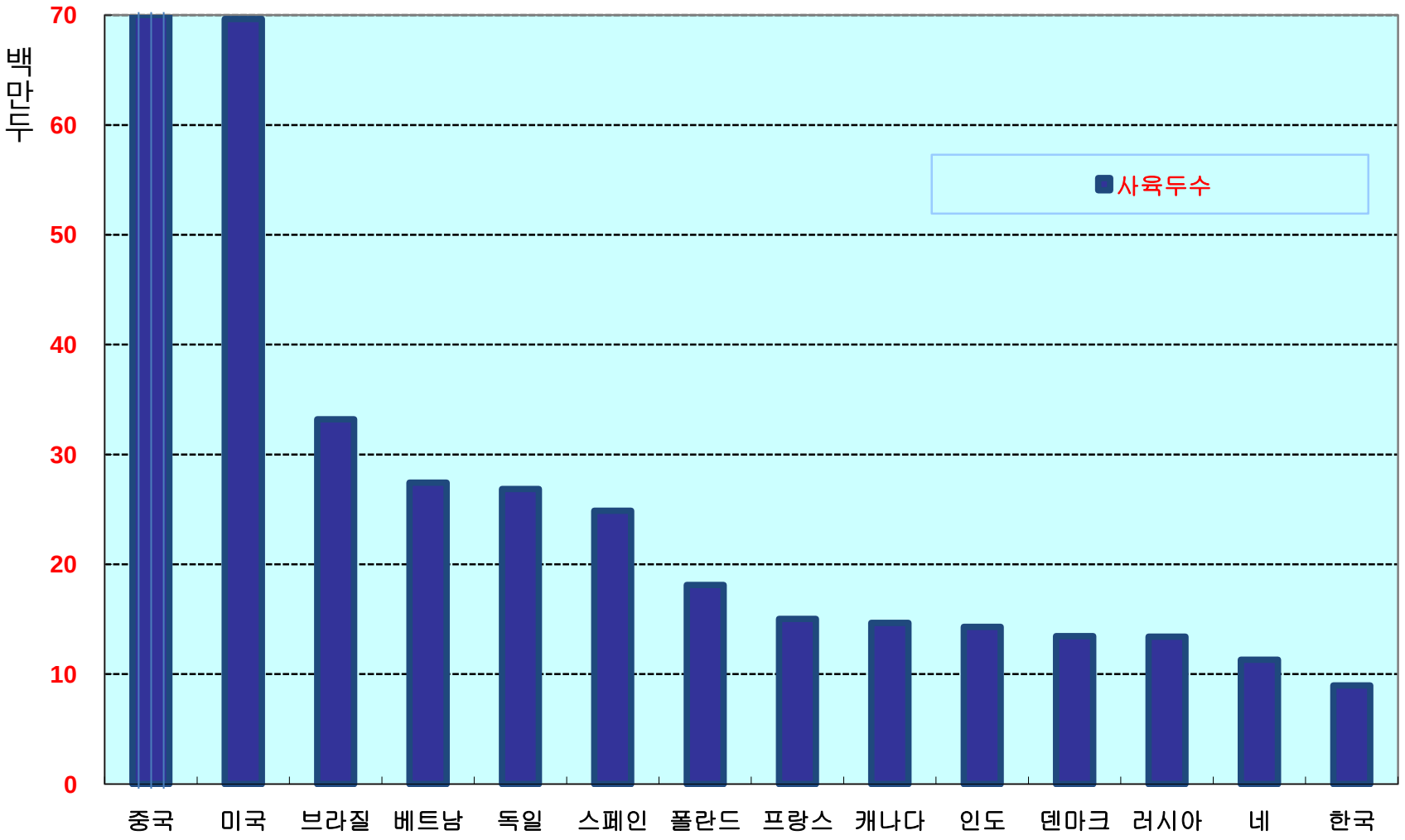
우리나라의 인력 대책

세계의 양돈산업

세계의 돼지 사육 두수

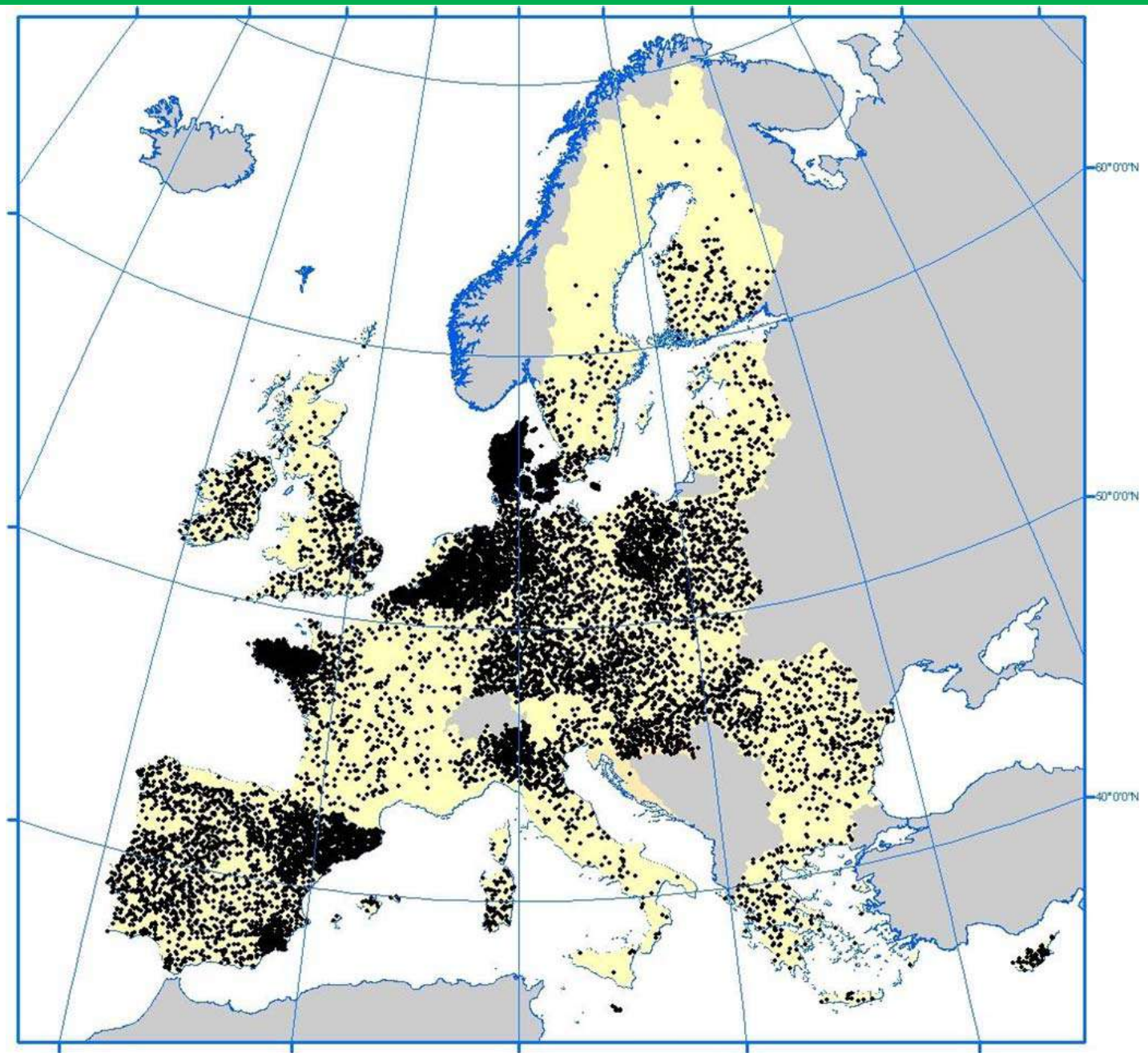

500
백만두
400
300
200
100
0
사육두수
중국
미국
브라질
베트남
독일
스페인
폴란드
프랑스
캐나다
인도
덴마크
러시아
네
한국

세계의 돼지 사육 두수


백만두
70
60
50
40
30
20
10
0
사육두수
중국
미국
브라질
베트남
독일
스페인
폴란드
프랑스
캐나다
인도
덴마크
러시아
네
한국

유럽의 돼지 분포

source: EUROSTAT,2010



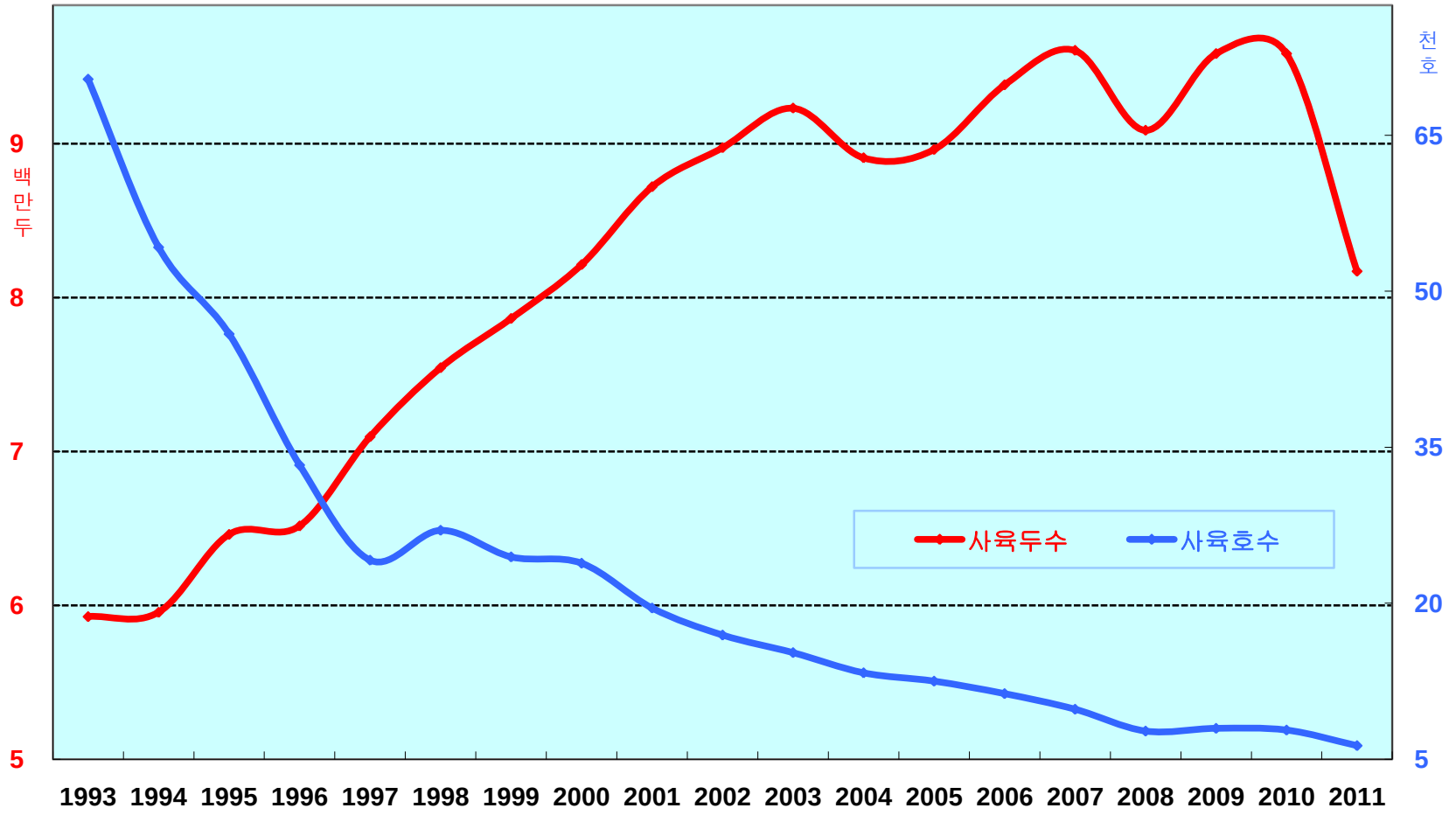
미국의 돼지 분포


CANADA
Seattle
WA
OR
CA
ID
NV
MT
WY
UT
AZ
CO
NM
ND
SD
NE
KS
OK
TX
MN
IA
MO
AR
LA
WI
IL
MS
MI
IN
KY
TN
AL
OH
WV
GA
FL
SC
NC
VA
PA
NY
VT
NH
ME
MA
RI
CT
MD
DE
HI
Minneapolis
Denver
San Francisco
Los Angeles
San Diego
St. Louis
Memphis
Atlanta
Dallas
San Antonio
Houston
New Orleans
Miami
Detroit
Boston
New York
Philadelphia
WASHINGTON D.C.
UNITED STATES
MEXICO
North Pacific Ocean
North Atlantic Ocean
Gulf of Mexico
CUBA
HAITI
JAMAICA
AK
Honolulu
HI

우리나라의 양돈산업

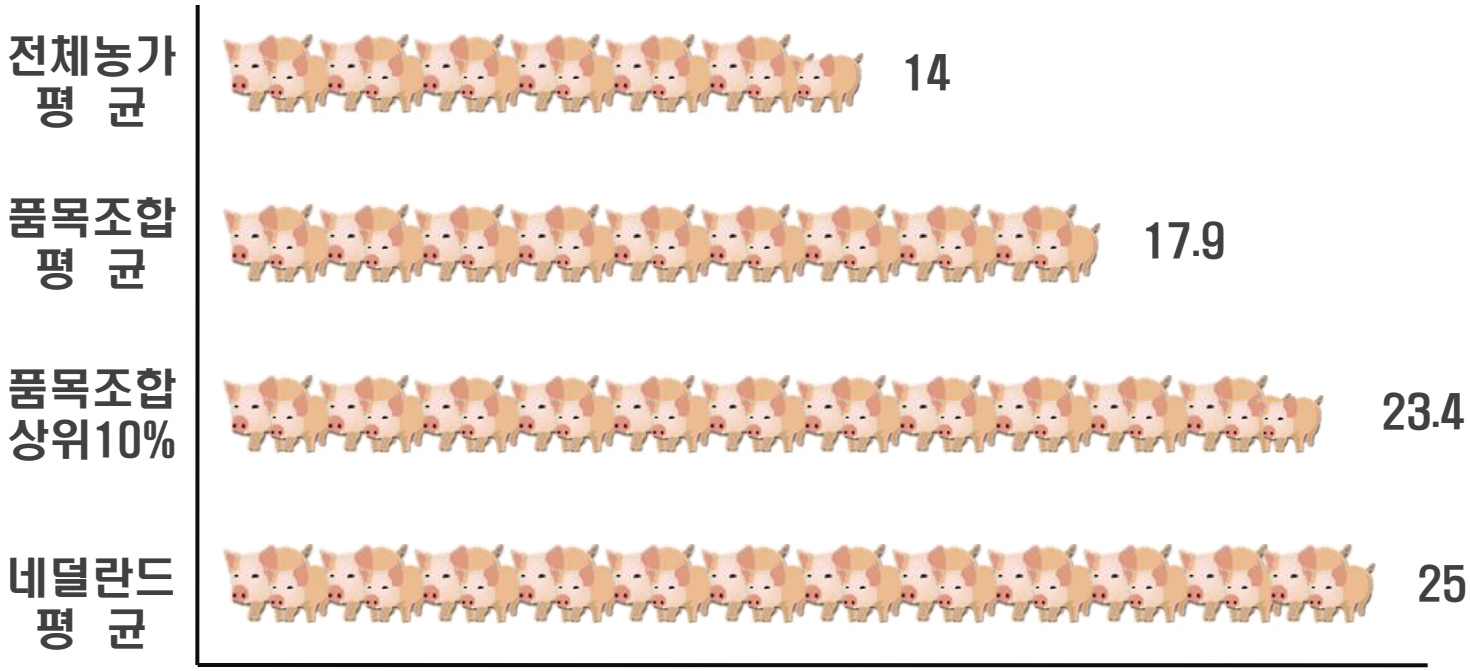
우리나라의 양돈 현황

1. 사육 두수와 사육 호수



우리나라의 양돈 현황

모돈당 연간 출하두수(MSY)



⇒ MSY 1두 증가 시 1만원 수준의 생산비 감소

⇒ 연간 13백만두 출하 시 ⇒ 1300억원 소득 증가

각국의 양돈장 인력 현황

EU - 영국

- 31,000명 정도가 돼지농장에 근무 중
- 농업 근무자 중 41%가 50세 이상, 의사결정권자 55세 이상이며 반 이상이 계승자가 없다.
- 이주자가 12%이다
- 공석일 경우 60%가 충원에 어려움이 있다.
- 31%가 미숙련 관리자

EU - 영국

양돈장 인력이 부족한 이유

- 경제가 활성화 되었다. : 지난 20년간 더 많은 노동력이 필요로 하고 있다.
- 7.8%의 낮은 실업률 : EU에서는 상위 10위권임
- 노령화 : 1945-1966의 baby boomer가 끝났다.
- 인력 시장의 경쟁력 저하 : 농업(양돈) 취업 조건이 경쟁적이지 않다.
- 낮은 충성도 : 평균적으로 5-7번의 이직을 경험하고 있다.

미국

- National Pork Board는 돈육산업의 부가가치 향상을 위해 자조금으로 운영되고 있다.
- 자체 인력관리를 할 수 없는 소규모 농장을 대상으로 employee care toolkit를 운영하는데, 주요 부분은 인사(HR kit), 현장교육/훈련(On the job training), 표준 관리 매뉴얼, 농장장과 관리자 대상 교육 등으로 구성되어 있다.
- 80일 과정으로 우선 수행능력을 키우고 인증하는 시스템도 있다.
- 고용 유지율은 1-100%로 다양하다.
- 대규모 기업 양돈장은 자체 인력관리/교육을 시행한다

미국

- 8개 주에서 75%를 생산하고 있다.
- 20대 양돈 기업에서 50%를 생산하고 있다.
- 15년 전에 비해 30세 이하 근무자가 지난 15년간 44% 감소했다.
- 농장이 도시와 떨어져 있고 근무시간이 많은 것 등이 다른 산업과의 인력경쟁에서 뒤지는 원인이다.
- 급여 자체로는 경쟁력이 없으므로 다양한 보상체계를 가동하고 있다.
- 사람이 모자라는 경우 히스페닉계 이주민을 주로 사용하고 있다.

캐나다

- 지난 3년 동안 지속적으로 사육두수가 감소하고 있다.
- 미국의 원산지 표시제(Country of Origin Labeling; COOL), 사료값 인상, 낮은 돈가로 많은 농장이 문을 닫았다.
- 온타리오 Pork Industry Council은 농장의 수요조사와 가용 인력의 분포, 경력개발, 인력관리능력개발 등으로 Careers Project를 개시했다.(2007)
- 단기적으로는 성공, 장기적인 대책 마련 필요

EU - 스페인

- EU에 합류한 이후 EU의 자본과 인력, 낮은 수입 사료비 등으로 사육두수가 140% 증가했다.
- 75%는 수직 계열화 되어 있어 대부분 농가는 인력과 시설만 빌려 주고 있다.
- 반면 도축은 영세해서 10대 도축장이 전체 도축 두수의 30%만 도축하고 있다.
- 교육은 계열주체나 수의사, 컨설턴트 등에 의해 개인적인 차원에서 이뤄지고 있으며 국가의 지원이 있다.
- 컨설턴트 사례(Miquel Collel) : 이직율이 120%에서 0%로 감소하고 모돈 6000두 농장에 30명을 채용하는 데 실력을 갖춘 사람이 60명이나 지원했다

EU - 덴마크

- 덴마크는 조합과 은행의 협조로 농장의 시설이 현대화되어 있다.
- 최근에는 돼지고기 가격과 지가의 하락으로 투자가 감소하는 경향이 있다.

Dan-pig

- 2005년에 설립된 자문회사 (덴마크, 러시아, 남아공)
- 덴마크의 양돈 기술을 세계에 보급하는 회사
- 모돈 2000두(총 25,000두) 실습농장 보유. PSY30 이상이며 교육기간은 1일-1년까지 다양하다

EU – 동유럽

루마니아

- 15%가 빈곤 수준 이하의 생활
- 2백만명 이상이 외국에서 일하며 20억 유로를 송금하고 있다.
- 루마니아 경제가 이 돈으로 부양되고 있으나 고급 인력의 유출로 악순환이 일어나고 있다.

우크라이나

- 루마니아와 동일한 상황이다.
- 6백만명 이상이 외국에 있다.
- 덴마크에서 일하기 원하는 우크라이나 사람을 무상으로 전문 교육하는 제도가 있다.

인력에 대한 기본적인 이해

근로자

1. 베이비 붐 세대 (1945-1966생)
   - 일중심적이다. : 일에 집중하지 못하는 것을 이해하지 못한다
   - 독립적이다. : 어려운 시기에 살았으므로
   - 목표 지향적이다. : 경쟁적이다.

2. X 세대 (1966-1986 생)
   - 개인주의적 : 양부모 벌이 시대
   - 기술 활용 가능, 유연함
   - 일과 가정의 균형을 지향한다.

3. Y 세대
   - 기술이 상식 : 24/7 항상 연결되어 있다. 대면회의보다는 메일 이나 문자가 편하다.
   - 가족 중심적이다.
   - 업적지향적, 팀 지향적
   - 피드백 등이 효율적이어서 멘토링이 필요하다.

근로자

근로자들이 중요하다고 생각하는 것

항목	%
자신을 존중해 준다	**74**
하는 일이 흥미있다.	72
직원들 간 의사소통이 잘된다.	71
성취감을 느낄 수 있다.	71
가정과 일의 균형을 맞출 수 있다.	70
자기개발에 도움이 된다.	65
동료들이 우호적이다.	64
마음대로 일할 수 있다.	64
급여가 많다	**62**
직업이 안정적이다.	62
교육/훈련기회가 있다.	61
근로자 복지가 잘 되어 있다.	53
성과에 대해서 칭찬해 준다	52
경력개발에 도움이 된다	51

출처:CPRN-EKOS Changing Employment Relationships survey

근로자

근로자들이 이직하는 이유

- 적절한 의사소통 부재
- 도전적이고 흥미를 유발하는 것이 없다.
- 직업인으로서의 장래가 없다.
- 보상이 충분하지 않다.
- 충분하게 훈련시키지 못한다.
- 일을 잘 수행하지 못한다.
- 자신이 하는 일이 농장 운영에 영향을 미치지 않는다고 느낀다.
- **급여는 표면적인 이유로 가장 많이 대두되지만 깊이 면접하면 위의 이유가 대부분이다.**

출처:CPRN-EKOS Changing Employment Relationships survey

근로자 – 이직률 감소 방안

1. 긍정적인 근무 환경
- 돈이 전부가 아니다. 특히 휴무계획을 통한 휴무제도의 도입
- 가족에 대한 지원 : 육아에 필요한 시간/편의 제공(병원…)
- 휴식공간

2. 보상노력
- 칭찬/감사 표현하기
- 이달의 사원제도, 인증서제도 운영
- 공식석상에서 칭찬하기 : 상품권

3. 참여시키기
- 제안할 수 있는 분위기 창출
- 농장경영에 참여한다는 자긍심 부여

4. 자기개발
- 잘 훈련된 관리자가 더 큰일을 감당할 수 있다.
- 대학에서 운영하는 과정의 등록금 등
- 농장관리 뿐 아니라 여러 가지 주제의 중식교육(lunch and learn)

근로자 – 이직률 감소 방안

5. 만족도 평가

➢정기적인 만족도 평가 : 익명의 비밀보장이 필수
➢퇴직자 면담 결과도 활용

6. 근무 첫날을 준비한다.

➢직업에 대한 만족도는 첫날의 인상이 영향을 미친다.
➢새로운 관리자의 채용과 근무에 대해 미리 공지한다.
➢필요한 도구들이 미리 준비되어 있어야 한다.
➢훈련계획을 준비한다. : 같이 일하는 사람들은 최소 2주 이내에 한번씩은 이야기 할 수 있는 기회가 있어야 한다. 자기가 할 일과 농장에서 원하는 것을 알려 준다.
➢체크리스트를 준비하여 제공한다.

7. 근무자 수첩

➢농장의 목표, 미션(사명), 인사, 보험내용 등을 알려 준다
➢조직, 성과보상, 잔업, 갈등해결 등

미국 – Industry Survey for Employment Trends

Industry Survey for Employment Trends

- 5년 단위로 1990년부터 2005년까지 시행
- 생산자는 3000두 이상 출하하거나 모돈이 100두 이상인 농장을 대상으로 조사 : 관리자가 1명 이상 고용되었을 것으로 예상
- National Hog Farmer, National Pork Board, 아이오와 대학, 미네소타대학과 화이자에서 자조금과 USDA경제연구소, 아이오와대학, 화이자의 지원으로 15년간 4회 조사/분석
- 농장주의 80%, 근로자의 70%가 네브라스카에서 오하이오에 걸쳐 있는 중서부 지역에 있는 농장이었다.

나이

- 90년 이후 농장주는 8.2세(41.9->50.1), 관리자는 9.1세(33.2->42.3) 증가
- 지속적으로 일했거나, 젊은 사람이 줄어들기 때문
- 농장 근무를 시작하는 나이인 25-35세의 비율이 50.4%에서 25.6%로 감소

미국 – Industry Survey for Employment Trends

-일괄 생산 농장이 83.1%에서 43.7%로 감소
-비육위탁이 0.2%에서 12.2%로, 비육생산이 1%에서 9.2%로, 이유-출하가 0%에서9.5%로 증가하여 농장의 전문화 경향이 뚜렷해 졌다.

	생산농장			
농장형태	2005	2000	1995	1990
일괄생산	**43.7%**	**51.6%**	**66.9%**	**83.1%**
자돈생산	7.3%	6.1%	8.5%	10.8%
자돈/비육농장	9.2%	10.2%	9.1%	1%
자돈생산농장 비육계약농장	2%	0.7%	1.9%	1.3%
일괄생산(계약)	0.3%	0.6%	0.7%	NA
자돈생산(계약)	3.3%	4.6%	2.3%	NA
비육(계약)	**12.2%**	**12.7%**	**5.4%**	**0.2%**
종돈생산	1.7%	2.7%	3.9%	2.9%
Wean to Finish	**9.5%**	NA	NA	NA
복합경영농장	3.9%	5.5%	NA	NA
기타	6.9%	5.2%	1.3%	0.6%

미국 – Industry Survey for Employment Trends

양돈장의 평균 연봉

	2005	2000	1995	1990
평균 임금	$35,718	$30,959	$24,515	$19,847

양돈장의 직급별 평균 연봉

	지역			
직급	중서부	북동부	남동부	서부
농장장	$37,586	$37,997	$41,772	$37,242
부농장장	$33,517	$30,338	$34,734	$30,887
분만사 책임자	$31,821	$26,562	$27,139	$19,942
현장근무자	$30,138	$27,310	$29,285	$25,447

미국 – Industry Survey for Employment Trends

보너스를 지급하는 성적의 기준 항목

	2005	2000	1995	1990
모돈 회전율	3.2%	4.3%	4.1%	4.5%
모돈당 연간 이유두수	**15.2%**	**20.7%**	**11.7%**	**16.7%**
분만틀당 분만복수	2.4%	1.1%	0.7%	2.3%
수태/분만율	4.7%	3.8%	0.9%	3.3%
수태율	3.2%	NA	NA	NA
분만율	3.2%	NA	NA	NA
연간 출하 중량	4.1%	5.9%	1%	8.9%
사료효율	3.9%	6.8%	4.8%	0%
육성율	5.6%	9%	2%	4.9%
기타	13.5%	13.5%	11.4%	16.8%
성적에 따른 보너스 지급 비율 받는	**38.1%**	**46.2%**	**39.7%**	**43.5%**

미국 – Industry Survey for Employment Trends

주말에 휴무회수의 변화(매월)

	근로자			
	2005	**2000**	**1995**	**1990**
주말 1회 휴무	5.6%	5.4%	6.0%	12.2%
주말 2회 휴무	**36.8%**	**43.0%**	**37.7%**	**39.7%**
주말 3회 휴무	13.2%	12.8%	9.0%	7.9%
주말 4회 휴무	12.6%	10.3%	9.0%	11.1%
주말 휴무 없음	11.3%	10.8%	11.8%	19.4%
임의 휴무	20.6%	17.8%	26.5%	9.7%

미국 – Industry Survey for Employment Trends

양돈장 근무인원 충원방법 / 구직방법

	Producer				Employee			
방법	2005	2000	1995	1990	2005	2000	1995	1990
학교/직업소개	13.5%	14.7%	12.8%	20.8%	24.7%	25.0%	27.6%	29.5%
학교	7.8%	9.6%	8.3%	NA	20.7%	21.6%	23.4%	NA
직업소개	9.5%	9.1%	7.7%	NA	9.4%	8.4%	9.6%	NA
전문직업소개소	6.5%	9.8%	6.3%	10.4%	15.8%	22.0%	17.3%	19.2%
잡지 또는 신문	27.1%	27.3%	21.5%	27.7%	**52.7%**	**57.4%**	**47.7%**	**40.7%**
잡지	7.7%	6.2%	4.8%	NA	29.6%	29.0%	24.8%	NA
신문	25.4%	26.0%	20.6%	NA	45.1%	50.2%	41.9%	NA
구전	**47.2%**	**47.3%**	**44.6%**	NA	**61.0%**	**68.2%**	**63.7%**	NA
기족	25.2%	24.3%	21.3%	NA	27.7%	27.0%	28.2%	NA
인터넷	3.4%	NA	NA	NA	21.4%	NA	NA	NA
기타	5.4%	4.9%	5.5%	NA	5.8%	7.1%	7.7%	NA

농장의 인력관리 사례

미국 – NPP, LLC

- 2004년에 네브라스카, 사우스다코타, 아이오와주에 80개 농장, 사료공장 2개소, 근로자 400명 보유한 모돈 50,000두 회사
- 현재 돈육생산회사인 Maschhoffs와 합병되어 모돈 192,000두로 되었다.
- 조직 : 출하전문인력(선별, 출하, 수세), 생산근로자, 농장장, 생산부분 지도(번식, 자돈, 비육), 생산담당 이사 (번식농장, 자돈/비육농장)
- 근무조건 : 보험, 생산 보너스, 장학금, 돼지고기 쿠폰, 평가와 피드백, 취업알선 보너스
- 보상제도 : 성적수당, 담당업무의 의무와 목적, 공식적인 근로자 평가 시스템 도입, 승진에 대한 객관적인 기술 수준과 분야

미국 – NPP, LLC

- 구인 : 50% 이상을 현/전직 직원의 취업알선, 입소문으로 충당, 지역신문, 간지, 농업훈련기관, 관련학교, 인터넷

- 취업알선 보너스 : 근로자가 빈 자리에 사람을 소개하고, 알선자와 취업자가 1년 후까지 근무하고 있으면 $1,000 지급

- 면접 : 동일한 면접내용, 양돈장에서 처음 일하는 사람은 농장체험, 자리에 맞지 않을 경우 채용과정 다시 시작 (쉽게 채용하고 어렵게 관리하는 것보다, 어렵게 채용하고 쉽게 관리)

- 교육/훈련 : 관리자 회의(분기), 생산회의(반기), 안전중시, 관리 매뉴얼 보유, 여러가지 평가/피드백 기법 활용(공식 평가, 360도 평가, …)

미국 – Eden Farm



- 미국 최대 버크셔 돼지고기 전문 생산 농장

- 한 두개 농장에서 대규모로 생산할 수도 있지만 최고 품질의 돼지고기를 생산 공급하기 위해서 가족단위로 경영하는 농장 28개에서 돼지고기 생산

- 지속적으로 성장할 것이라는 믿음이 농장에 근무하려는 사람들을 줄 서게 만들고 있다.

미국 - Hawkeye Sow Center (히스패닉 인력관리)

직원 170명 중 20%가 히스패닉이다.

1. 모든 히스패닉이 다 똑같지 않다.
 - 히스패닉은 스페인어를 사용하는 나라에서 이주해 온 사람들이다.
 - 출신 국가도 다르고 교육수준도 차이가 있다.

2. 명확한 의사소통 방법 확립
 - 두 나라의 언어를 할 수 있는 사람이 통역을 하거나, 스페인어 문서 등이 활용된다. 특히 안전사고가 연관되어 있는 경우 필수적이다.
 - 가끔씩 확실히 이해하지 못했으면서도 “yes”라고 대답하는 경우가 있다. 히스패닉은 이해 못한다고 하면 고용주가 실망할까 봐 대답하는 경우가 종종 있다.
 - 짧은 스페인어로 소통하려고 시도하지 말 것

Hawkeye Sow Center (히스패닉 인력관리)

3. 보수
 - 합당한 보수를 지급하고 성적이 우수할 때 성과급 지급에 인색하지 말 것
 - 두 가지 언어를 구사하는 사람에게 돈을 더 지급하면 두 가지 언어를 배우려고 더 노력할 것이다.
 - 히스패닉은 돈을 더 벌기 위해 휴가를 반납하기도 하는 일 지향적이다.

4. 어우러지도록 유도한다.
 - 점심시간에 같이 식사를 하는 등 히스패닉과 백인을 동일하게 대우한다.
 - 문화적 장벽을 허물기 위해서 히스패닉 방식의 식사시간 등을 운영한다.
 - 일상생활을 잘 할 수 있도록 도와준다.(장보기,은행...)

Hawkeye Sow Center (히스패닉 인력관리)

5. 다른 관리자에게 미칠 영향을 고려한다.
 - 다른 언어를 쓰는 사람과 같이 일하는 것이 쉬운 일은 아니다.
 - 문화적 차이극복 훈련/교육 등이 필요하다.(National Pork Board)

6. 평판을 유지한다.
 - 히스패닉은 다른 히스패닉의 말에 의존하는 경우가 많다.
 - 히스패닉이 선호하는 직장을 만들어라

7. 신분을 확인한다.
 - 사회보장번호(주민등록번호)를 확인해서 이민국 상태를 파악한다.

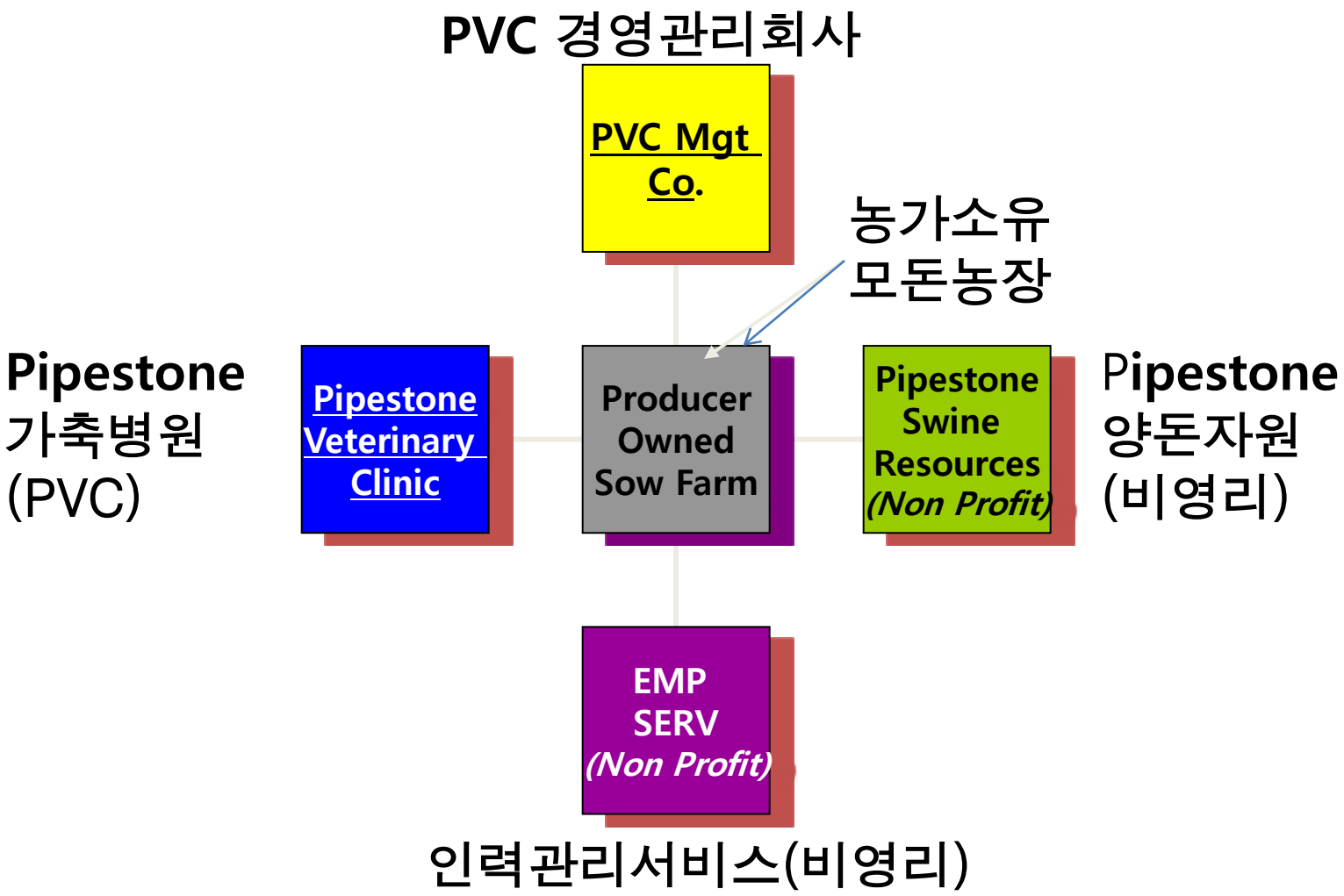


Pipestone 시스템 비즈니스 모형

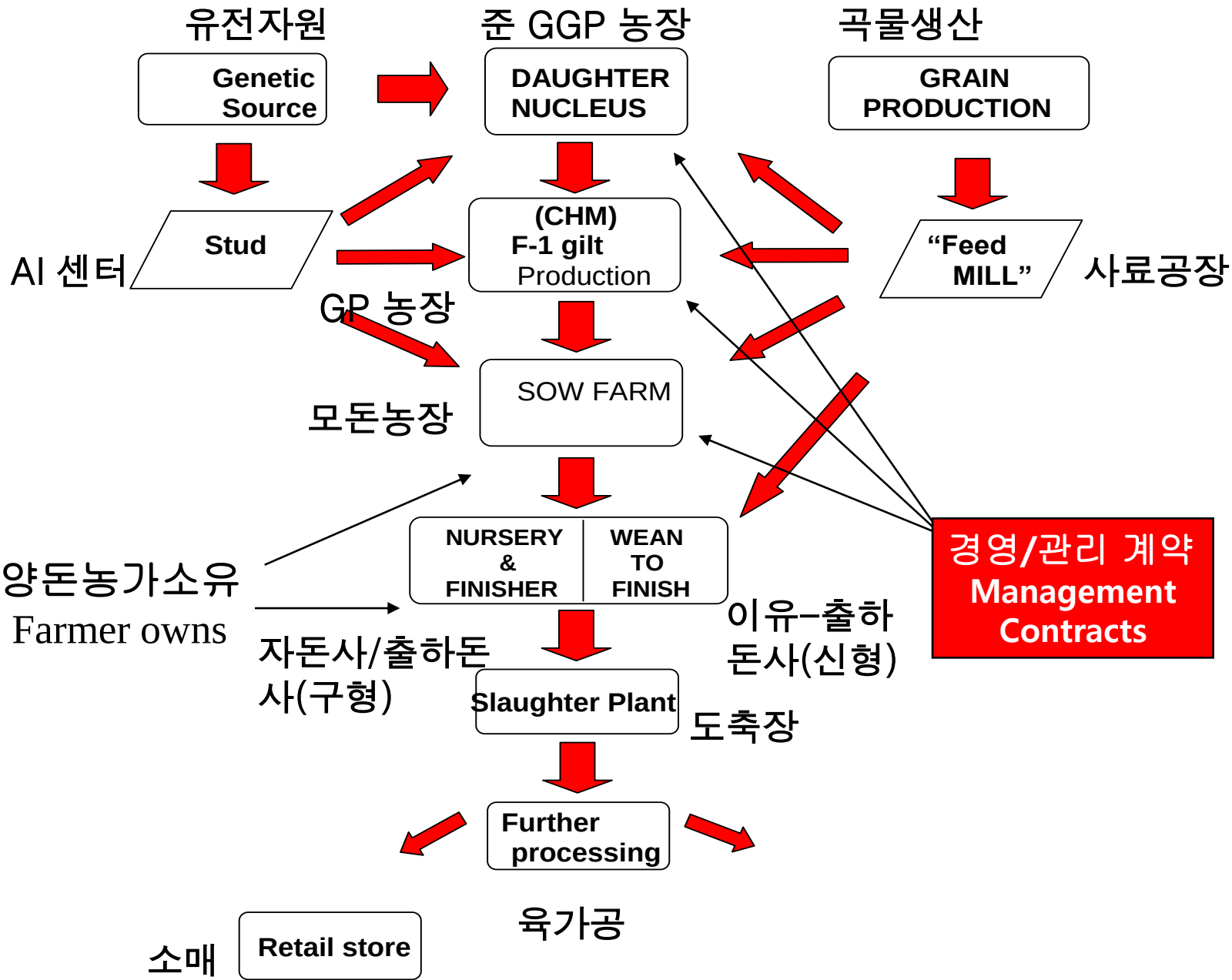
The Pipestone System Business Model

Copyright 2009 – Pipestone Veterinary Clinic, Pipestone, Minnesota

Pipestone - 관련주체



Pipestone - dnsdudcprP

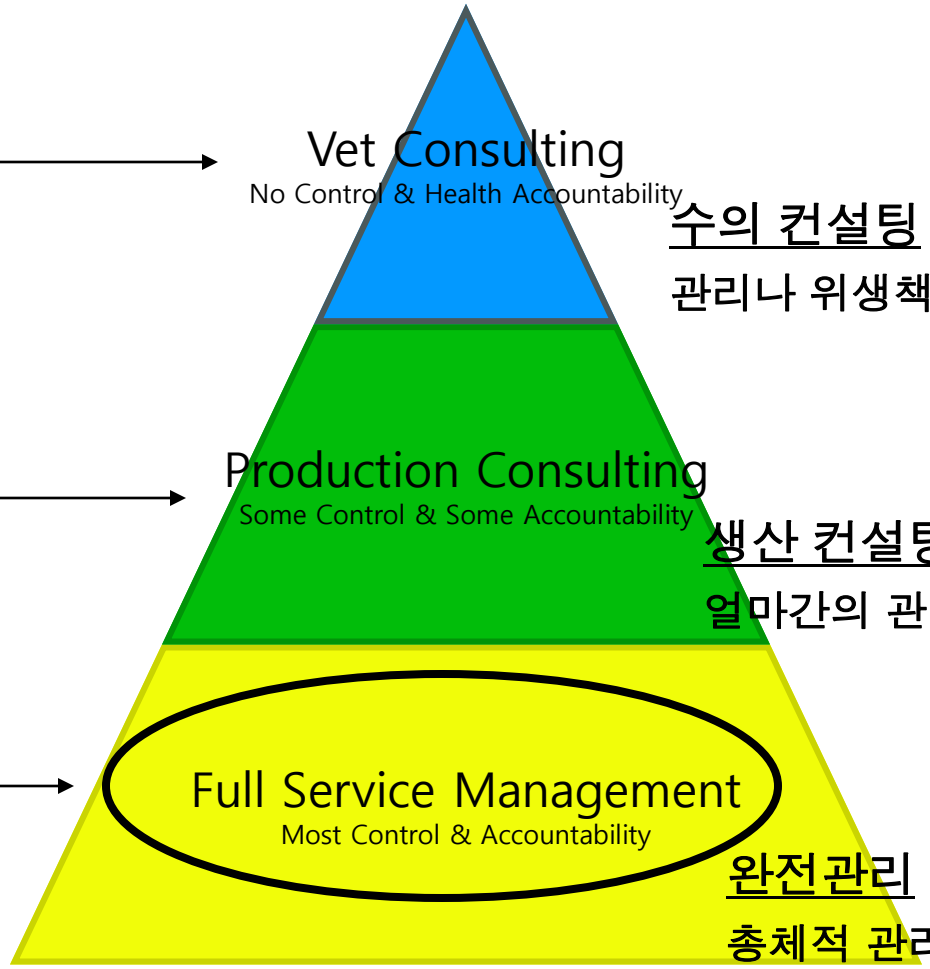


Pipestone - 경영/관리 서비스 수준

월드 클래스 양돈 수의사 **9**명
(현재 모돈 30만두+)
– includes both other categories)

참여를 확대하려는 참여농가에게
뛰어난 선택권
(현재 모돈 9천두 +)

Pipestone 시스템의 강점
(현재 모돈 14만두)



덴마크 – Dan-Pig

- 2005년에 설립된 자문회사 (덴마크, 러시아, 남아공)
- 덴마크의 양돈 기술을 세계에 보급하는 회사
- 모돈 2000두(총 25,000두) 실습농장 보유. PSY30 이상이며 교육기간은 1일-1년까지 다양하다

스페인 – Gescaser Farm

- 모돈 2000두
- 지속적으로 PSY 30두 이상 유지
- 이직률 거의 없음
- 새로운 기술을 접목시키고 있음

- 성공요인
  - 적절한 사람을 채용한다.
  - 융합되도록 유도
  - 성적 유지를 위해 인센티브 제도 운영
  - 필요한 것을 확인하고 자체 교육한다.
  - 깨끗하고 안전한 근무 환경 조성
  - 인력이 많이 들어가지 않는 현대식 돈사

캐나다 – Stonaleen Farms

- 모돈 400두, 가족 경영 농장
- 낮은 돈가와 높은 사료비로 투자 적음

- 중점적으로 추진하는 사항
  - 배치관리: 유럽을 방문하여 새로운 지식 습득
  - 직접 출하
  - EU에 수출하기 위해서 도축장과 협력
  - PSY 25, 비육기간 ADG 750g의 주요 성적을 중점관리한다.
  - 새로운 영양 실험이나 약품 실험에 동참한다.
  - 근무자가 한명이지만 농장장급으로 교육

캐나다 – Sunwood Group

- 영국(Yorkwood)과 캐나다(Sunterra) 합작회사
- 모돈 2,700두, 이유자돈 농장-Iowa에서 비육
- PSY 27두 농장
- 현장 근무자 8명, 영선1, 농장장 (20-57세, 1-5년 근무)

- 직원모집
  - 지역신문, 인터넷, 입소문, 기술보다는 배우려는 자세 중요
- 근무 조건
  - $11/시간, 연간 2주 유급휴가, 5일 병가
  - 성적이 기준보다 우수할 경우 상품권 증정
- 남아서 근무하는 이유
  - 유능한 농장장
  - 성장이 가능한 환경
  - 책임과 의무가 확실하고 서로 배려/존중
  - 팀워크, 유연성, 주간회의
  - 생일에 케익제공, 볼링동우회 등

농장인력 대책

영국 - **BPEX**(British Pig Executive; 영국양돈연합

BPEX에서 지난 5년간 영국 양돈장에 우수한 인재와 경쟁력 있는 기술개발/습득을 통해서 양돈 산업의 재건을 위해서 개발한 것들

- 명장 면허증(Certificates of Competence)
- 양돈산업 전문가 등록(Pig Industry Professional Register)
- 올해의 교육생(Trainee of the year)
- Nuffield 농장 근로 장학금
- 전문관리자 양성 제도(Professional Manager Development Scheme)
- 중간 관리자 양성 계획
- 현장 관리자 양성 계획
- 소 그룹 실습
- 현장 견학
- 양돈교실

영국 Pig Industry Training Strategy

- 2005년에 출범
- 업계의 요구에 부합하는 사람을 양성
- 경력 있는 숙련자들의 교육
- 새로운 기술의 보급
- 사업 : 기능자격증,
  전문관리상 제정,
  최고 교육생상,
  장학제도,
  전문가과정,
  관리자과정,
  초보과정 교육

미국 – National Pork Board

개별적으로 인력을 양성할 수 없는 생산자를 위해 자체 인력양성프로그램 운영

1. 인사관련 키트 : 기본적인 인사관련 내용, 법적인 것 포함
2. 농장 훈련 : SOP를 통한 실습, 모든 농장에서 일 할 수 있는 기본교육
3. SOP : 효율적이고 의욕적인 인력양성을 위한 교재로 59종이 스페인어와 영어로 개발되어 있다.
4. 농장인력관리를 위한 농장장교육 : '농장 문화' 조성에 기여하기 위한 의사소통, 불만/분쟁해결 등이 포함되어 있다.

80일간의 교육 훈련 프로그램이 진행 중이다.

캐나다 – Ontario Pork Industry Council

온타리오 주의 돈육산업의 생존과 지속 가능성 개선을 위한 비영리 재단

2007년에 Careers Project 시작
1. 가능한 인력 시장의 인구통계학적인 현재 경향 분석 보고
2. 경력 개발 캠페인
3. 관리자의 인사 능력 재고를 위한 훈련 프로그램 개발

양돈장 경영자 조사결과
- 연간 1인당 $440을 교육 훈련비로 지출
- 이직률 39%
- 3가지 중요한 교육 훈련 분야 : 돈군건강, 번식관리, 자돈관리
- 의사소통과 인사관리 등을 개선해야 하고 근무자의 참여가 필요하다.
- 경쟁력 있는 직업으로 만들기 위해서
  - **잘 한일에 대한 칭찬/보상**
  - **직업에 대한 만족도**
  - **흥미를 갖는 것이 필요하다고 믿는다.**

Ontario Pork Industry Council

양돈장 근무자 조사결과
- 경쟁력 있는 직업으로 필요한 세 가지 : **경영자와 동일**
- 개선이 필요한 것 : 동료와의 관계개선, 보상, 근무시간
- 감사를 표시 받는 형태 : 유연한 근무시간, 돼지고기, 옷
- 75%가 현재 일하는 곳에서 비전이 없다고 생각

농장의 공급업체 조사결과
- 이직률 31%
- 개선이 필요한 것 : 의사소통, 교육기회, 좋은 성적에 대한 보상
- 경쟁력있는 직업으로 필요한 세 가지 : **경영자와 동일**
- 인력 : 사람 찾기, 인력 유지, 동기부여

잠재 근로자 조사결과
- 현실적으로 7-8시간/일 근무
- 반 이상이 매 주말 휴무 원함
- 27%가 농업분야에 대해서 이해하고 있음
- 반 이상이 농업은 농촌 생활을 할 수 있기 때문에 일한다.
- 경험없고, 농업에는 취업분야가 없거나, 농촌에서 안 살아 봐서 기피

Ontario Pork Industry Council

OPIC가 개발한 tool
- 취업관련 비디오 제작 (www.opic.on.ca/Video/OPIC_Medium.wmv)
- 돈육 산업 취업 관련 책자 제작 (www.opic.on.ca/User/Docs/OPICBrochureNoCrop.pdf).
- 상근 인력 관련 훈련/지원 인력 보유
- 젊은이를 위한 프로그램(Young Ambassador Program) 지원

OPIC 가 개발한 훈련 module(과정)
- 성적관리를 위한 최고 실습
  Best practices in performance management
- 처음부터 최고를 고용해라 Hire the best, first time
- 유지 : 인재를 보유하기 위한 전쟁
  Retention – the battle to keep talent
- 훈계와 해고 : 최고의 팀을 유지하는 방법
  Discipline and dismissal – how to maintain your all star team
- 농장에서의 가족 Family dynamics on the farm

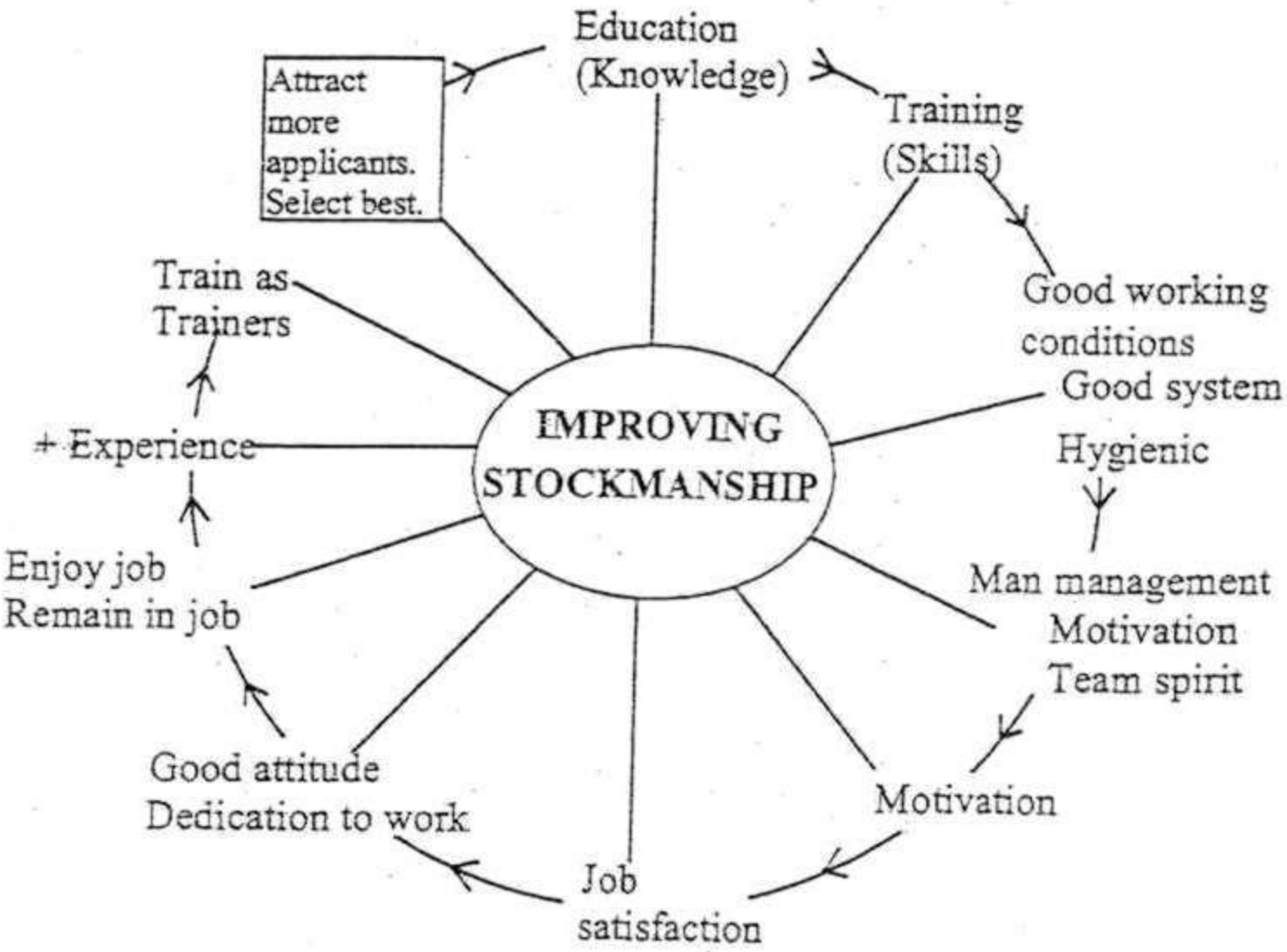
미국 – National Junior Swine Association

21살 이하의 21,000 회원 보유
L, Y, D, H에 흥미를 가지고 있다.
연간 많은 행사(교육적인 것, 돼지관련, 장학금 등)
농업 이외의 부분에서도 회원이 증가하고 있다.
대규모 기업농장에서는 이들을 농장에 취미가 있는 아이 정도로 평가
한 가지 동일한 것에 열정을 갖고 있는 양돈장의 잠재 인력 풀



인력 대책 Tool

Mill Wheel 이론 – 근로자 자질 향상



the 'Mill Wheel' hypothesis (English & McPherson, 1995)

Q12 : 근로자 몰입도 향상

1. 제가 해야 할 일을 잘 알고 있습니다.
2. 제 업무를 제대로 수행할 때 필요한 자료와 장비를 갖추고 있습니다.
3. 근무할 때 매일 최선을 다할 기회가 있습니다.
4. 지난 7일 간 일을 잘했다는 칭찬이나 인정을 받은 적이 있습니다.
5. 내 상사 또는 동료가 나를 진심으로 대해주는 것 같습니다.
6. 일할 때 나의 개발에 도움을 주는 사람이 있습니다.
7. 일할 때 내 의견이 존중되는 것 같습니다.
8. 우리 회사의 미션이나 목적을 보면 내 일이 중요하게 느껴집니다.
9. 내 직원이나 동료 직원들은 우수한 업무 수행을 위해 노력합니다.
10. 직장에 친한 친구가 있습니다.
11. 지난 6개월 동안 직장 내 누군가가 내 발전에 대해 이야기한 적이 있습니다.
12. 지난 1년 동안 일하면서 배우고 성장할 기회가 있었습니다.

Q12 (Gallup survey, 1999)

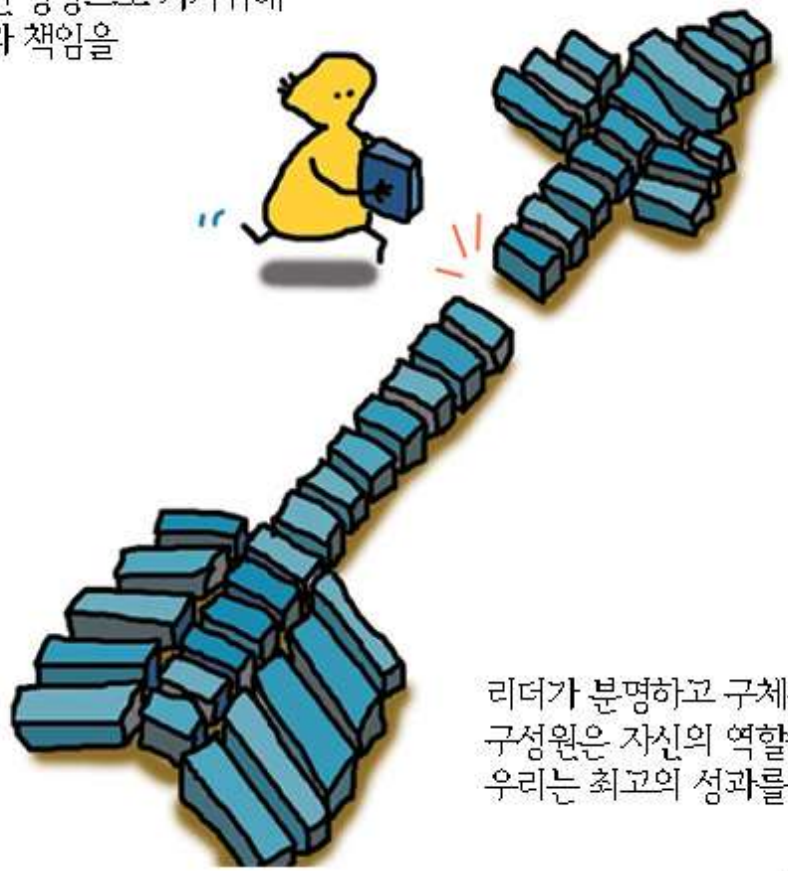
I know what is expected of me at work.

나는 나의 직장에서 나에게 무엇을 기대하는지 알고 있다.

직장 내에서 **자신에게 기대되는 바를 정확히 이해하고, 책임의식을 가지는 것**은 몰입의 기본 조건입니다.이것은 단순히 자신의 업무를 이해하는 수준에서 그치는 것이 아니라, 더 나아가 동료들과 어떻게 조화를 이루고 협력할 것인지를 이해하는 것입니다. 이를 통해, 우리 조직은 훌륭한 팀워크를 발휘하여 좋은 성과를 낼 수 있습니다.

리더 여러분은 분명한 방향을 제시하고 있습니까?

구성원 여러분은 정해진 방향으로 가기위해
자신에게 주어진 역할과 책임을
이해하고 있습니까?



리더가 분명하고 구체적인 방향을 제시하고,
구성원은 자신의 역할을 명확하게 이해할 때
우리는 최고의 성과를 낼 수 있습니다.

I have the materials and equipments I need to do my work right.

나는 나의 업무를 올바르게 수행하는데 필요한 자료와 기구/장비를 가지고 있다

도구와 장비, 정보를 갖고자 하는 것은 "일을 더 잘 하고 싶은 욕구와 의지"가 있기 때문입니다.
이런 구성원들에게 도구 와 장비, 정보가 제대로 제공되지 않는다면 구성원들은 스트레스를 받게 됩니다.
필요한 도구와 장비를 제공하고, 효과적으로 활용할 수 있도록 이끌어 줄 때, 구성원들은 자신의 업무에 더욱 몰입할 수 있을 것입니다.





At work, I have the opportunity to do what I do best everyday

나는 직장에서 내가 가장 잘하는 일을 할 기회가 매일 있다

사람은 각자 다른 강점을 가지고 있으며, 자신의 강점을 발휘할 수 있을 때 일 자체를 즐길 수 있고, 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있습니다. **구성원들에게 강점을 발휘할 수 있는 기회를 제공하고, 지속할 수 있도록 격려하는 것이 중요합니다.**





In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work

지난 7일 동안 나는 좋은 업무수행으로 인해 인정이나 칭찬을 받았었다

매니저로부터 받는 긍정적인 피드백은 근무의욕을 높이고 다음 업무를 더 잘해내기 위한 훌륭한 동기부여가 됩니다. 구성원의 올바른 행동과 업무성과에 대해서 충분히 인정하고 보상해주기 위해서는 성과나 실적 뿐만 아니라 '과정'에 대한 관심과 인정이 필요합니다.



My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person

나의 상사나 직장의 다른 누군가가 나를 인간적으로 배려해 주는 것 같다

지시와 처벌, 금전적 인센티브 등 외적 보상에 의한 성과 향상에는 한계가 있습니다. 신뢰로 탄탄히 맺어진 리더와 구성원, 구성원과 구성원의 관계를 위해서는 진심이 담긴 관심과 배려가 필요합니다. 서로 배려하고, 신뢰하는 팀 문화가 조성되어 있을 때, 구성원은 열정을 가지고 최고의 성과를 내기 위해 노력할 수 있습니다.



There is someone at work who encourages my development

나의 발전을 격려해 주는 사람이 직장에 있다.

구성원들의 발전에 책임의식을 가지고 지도와 충고를 아끼지 않는 멘토의 역할은 직속상사에게만 한정된 것이 아닙니다. 자신의 강점과 특징을 알고, 그 가능성을 믿어주며, 잘 할 수 있도록 지원해주는 누군가가 있다면 구성원들은 자신의 강점과 능력을 극대화할 수 있을 뿐만 아니라, 자신에 대한 믿음과 지지에 부응하기 위해 열정과 최선을 다하게 됩니다.



직장에서 나의 의견이 반영되는 것 같다.

At work, my opinions seem to count.

조직이 구성원들의 의견을 존중하고 반영하여, 그들의 아이디어를 활용하면, 구성원들의 근무 의욕은 더욱 높아질 수 있습니다. 조직에서 내 의견에 관심을 가져주고, 지속적으로 제안할 수 있는 환경을 제공해 줄 때, 조직의 일원으로서 강한 소속감을 느끼게 되며, 더 나은 아이디어와 개선점을 제안하기 위해 열정을 다하게 됩니다.

여러분은 어떤 모습의 리더, 동료입니까?

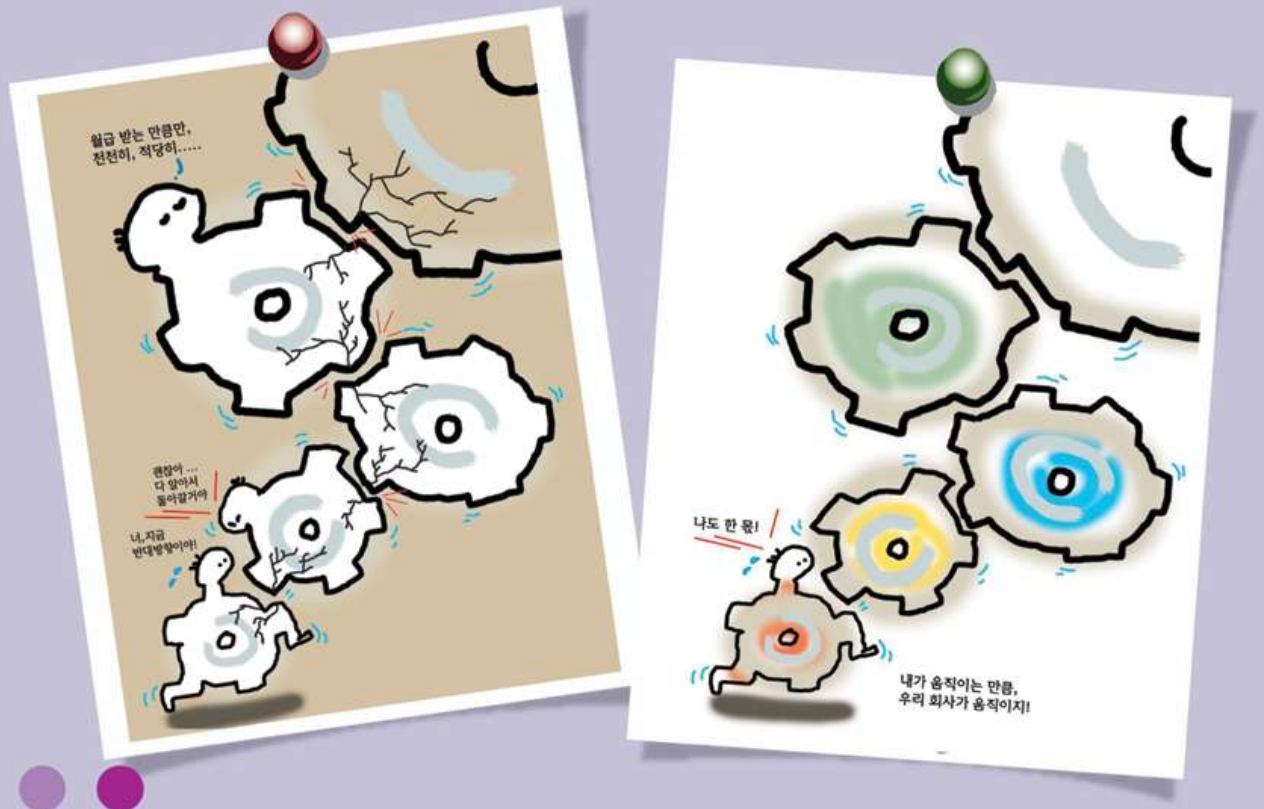


우리 회사의 목표/목적은 내 업무가 중요하다고 느끼게 한다

The mission or purpose of my company makes me feel my job is important

내가 하는 일이 그저 '월급쟁이로서 먹고 살려고 하는 일'이라고 생각하는 사람과 이를 넘어 '내가 주인이다'라는 생각으로 조직의 비전을 달성하는데 기여를 하고, 보다 좋은 세상을 만드는데 이바지한다는 '소명'을 가진 사람은 일에 대한 목적의식과 그를 위한 노력과 열정이 다를 수 밖에 없습니다. 이런 열정과 에너지는 우리 고객에게 바로 전달됩니다.

여러분은 어떤 모습의 리더, 동료입니까?

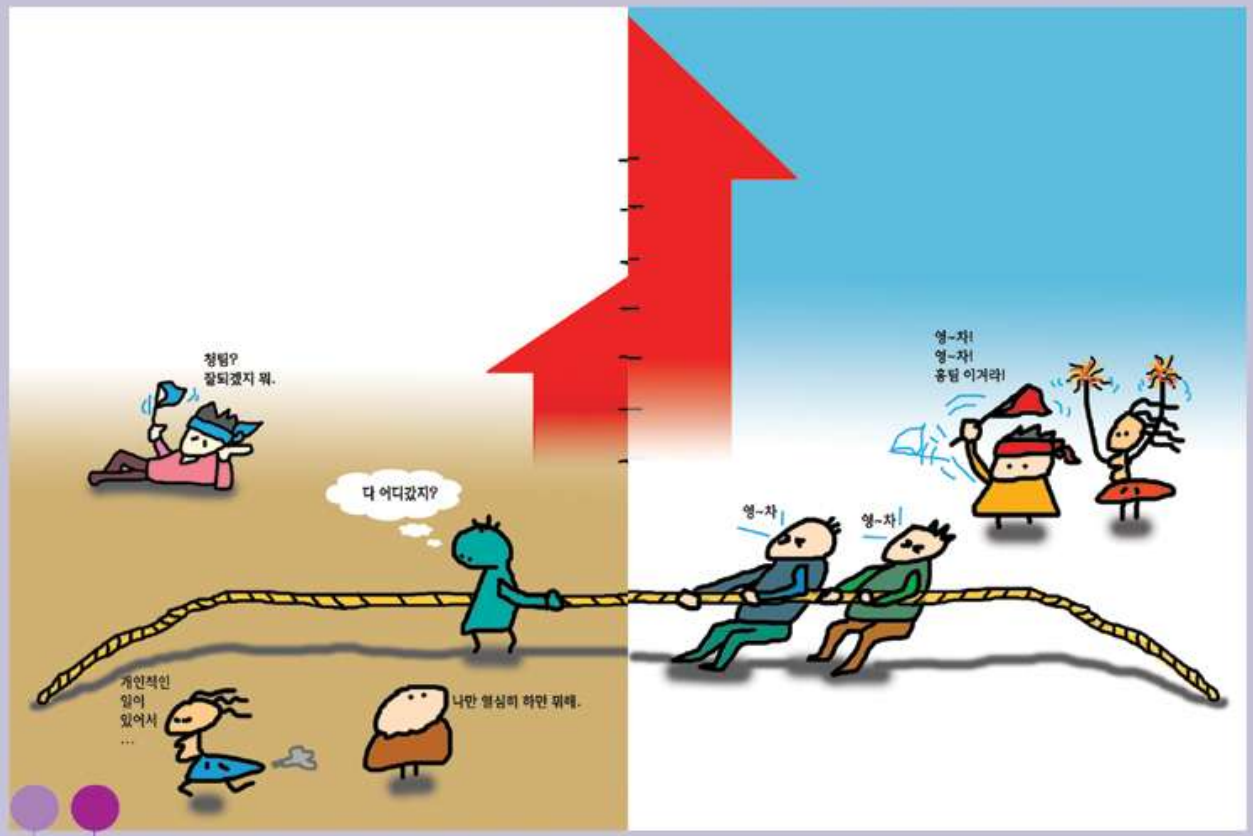


내 동료들은 최고의 업무를 수행하기 위해 전념하고 있다

My associates of fellow employees are committed to doing quality work

동료들이 전체 성과를 위해 노력한다고 인식하는 사람들은 자신 역시 어느 정도의 대가가 따르더라도 전체를 위해 기꺼이 헌신합니다. 동료에 대한 강한 믿음은 팀 성과를 위해 공동의 노력을 기울일 수 있게 하는 힘이 됩니다. 하지만 동료에 대한 신뢰를 잃는 순간 협력은 사라지고 저마다의 이기심으로 팀을 이용하려 들게 되며, 팀의 성과도 무너지게 됩니다.

여러분은 어떤 모습의 리더, 동료입니까?



나는 직장에 절친한 친구가 있다

I have a best friend at work

"친구? 직장에서 절친한 친구?"라는 의문을 가질 수 있습니다. 하지만, 현대인은 대부분의 시간을 직장에서 보내고 있습니다. 바로 그곳에 내가 신뢰하고, 어려움이 있으면 조언을 구하고 싶고, 그가 잘 되도록 적극적으로 지원하고 싶은 친구가 있다는 것은 개인의 행복과 안정감 뿐만 아니라 비즈니스 성과에도 강력한 영향을 미칠 수 밖에 없습니다.

여러분은 어떤 모습의 리더, 동료입니까?



지난 6개월 동안 직장에서 나의 진보에 관해 말해 준 사람이 있었다.

In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

성과가 뛰어난 구성원이 '지나친 겸손'으로 스스로를 저평가하거나, 노력이 필요한 구성원이 스스로를 과대평가할 수도 있습니다. 그러므로 구성원이 얼마나 잘하고 있는지 이해하고, 그의 수행이 어느 방향에 맞추어져 있는가를 파악하여 장기적인 관점에서 피드백을 하는 것이 중요합니다.



나는 지난 1년 동안 직장에서 배우고 성장할 수 있는 기회가 있었다.

This last year, I have had opportunities at work to learn and grow

학습과 성장의 욕구는 자연적인 인간의 본성입니다. 열정이 많은 사람일수록 발전과 성장이 없는 상태를 가장 두려워 합니다. 열정이 많은 구성원들이 계속 성장해야 그들의 업무도 발전하고 조직도 성장할 수 있습니다. 구성원의 성장과 발전은 교육뿐만 아니라 새로운 일에 도전해 보거나, 보다 나은 업무 방법을 찾고 실행해 봄으로써 가능합니다.

여러분은 어떤 모습의 리더, 동료입니까?



우리나라의 인력 대책

우리나라의 인력대책 – 김두환 교수

첫째, 목표에 대한 전체적인 그림을 이해시키고 그 안에서의 역할이 무엇인지 명료히 전달 한다.
둘째, 그 사람을 선택한 이유와 기대 사항을 전 한다.
셋째, 직원의 생각을 적극적으로 경청한다.
넷째, 경청한 후 상대방이 원하는 것이 무엇 인지 정확히 파악하고 의미전달을 다시 한다.
다섯째, 직원이 업무를 실행하는 데 어떻게 도와주면 되는지 질문한다.
여섯째, 결과에 대해 긍정적 피드백과 발전적인 피드백을 주기적으로 한다.

나의 생각



감사합니다