

12. 관리자를 위한 면담기법

- 기술(skill)보다 더 중요한 것은 마음입니다.
- 말을 잘하는 것과 면담을 잘 하는 것은 다릅니다.

□ 면담 Process

- 사전준비

- 면담일정 : 부서원의 일정을 고려, 가급적 미리 약속 정하기
- 면담장소 : 대화시 방해받지 않을만한 조용한 곳
- 면담시간 : 1시간 정도(충분한 시간 확보), 시간보다 횟수가 중요
- 면담방향 설정 : 고충청취, 관심전달, 업무동기강화, 칭찬/격려, 주의주기/조언 등 목적에 맞추어 설정

- 면담실시

- 적절한 면담 분위기 조성 : 적극적 경청, 공감하기
- 목표설정 : 부서원의 원함(wants)을 파악하기
- 풀기 : 문제해결을 위한 대안, 방법 모색하기
해결책은 면담자가 먼저 제시하기보다는 상황에 대한 공감대 형성을 통해 부서원 스스로 결정하고 "할 마음"이 생기도록 지원한다.



자네가 생각해 본 방법은 있는가?
있다면 그 방법을 사용하는데 무엇이 걱정되는가?
방법이 없다면 어떤 방법이 있을까?

- 마무리 : 확인과 요약 정리

예) 면담 결과 무엇이 도움이 되었는가?
좀더 나누고 싶은 얘기가 있는가?

- 문제 해결

면담 중 해결 가능한 것은 즉시 해결토록 하고 시간을 요하는 사항 및 면담자 직권으로 해결하기 어려운 사항에 대해서는 각 상급자 또는 관련 부서장과 협의하여 해결토록 한다.

- 결과 통보

해결된 사항 중 공통사항은 해당사원들이 알 수 있도록 공고하고 개별사항에 대해서는 해결방법과 해결시한을 명시하여 통보한다. 시간을 요하는 사항 및 해결이 불가능한 사항에 대해서는 그 사유를 명백히 전달하여 오해의 소지를 없앤다.

【 면담 실시 요령 】

- ◆ 면담자는 면담시의 유의사항을 숙지하고 면담에 들어간다.
- ◆ 면담 초에는 면담의 목적을 알려 주고 부서원의 마음을 편하게 하여 적극적으로 대화에 응하도록 한다.
- ◆ 대화는 광범위하고 일반적인 것에서 시작하여 점차 세부적인 것으로 범위를 좁혀 나감으로서 문제를 집중적으로 파악하는 것이 좋다.
- ◆ 면담 끝에는 면담에서 거론된 내용을 요약하고 필요시 재면담 약속을 한다.

※ 잘못된 면담유형 Worst 3

□ 사오정 형



"안 들려. 안 들려.."

- 열심히 들어 놓고 판소리하고 상황을 이해 못함

※ 기본적인 신뢰관계를 형성해야만,
리더십 발휘가 가능

□ 왕년에~ 형



"왕년에..내가 해 봐서 아는데, 시간 지나면 다
괜찮아."

- 성급한 조언은 면담에 있어 피해야 함

□ 모범생 형



"뭐라고 답을 줘야 하나? 어? 왜 말을 안 하지?"

- 불필요한 말을 많이 하고 진부한 이야기만
반복

【 나의 의사소통 스타일은? 】

부정적 의사소통	촉진적 의사소통
1. 말할 때 눈을 마주치지 않고 피한다.	1. 말할 때 시선 맞추기
2. 부서원의 말을 자주 막는다.	2. 부서원의 말 끊지 않기
3. 부서원보다 더 많이 말한다.	3. 더 많이 경청하기
4. 부서원의 감정을 염두에 두지 않는다.	4. 말 보다 그 이면의 감정에 초점 맞추기
5. 충고를 많이 한다.	5. '상대의 입장!'에서 공감하기
6. 너무 많은 질문을 한다.	6. 잘 듣기
7. 대화할 때 멀리 떨어져 앉는다.	7. 부서원에게 몰두하는 태도와 자세
8. 주제를 계속해서 바꾼다.	8. 부서원이 하는 이야기의 흐름 따라가기
9. 부서원의 말을 듣는 것보다 내 일에 신경을 쓰고 있다.	9. 부서원이 말할 때는 집중하기
10. 부서원이 무슨 말을 할지를 예상하고 있어서 제대로 듣지 않는다	10. 관심을 표현하며 경청하기

□ 면담 Communication Skill의 실제

- 적극적 경청(Active listening)

상대가 전달하고자 하는 말과 내면에 깔려 있는 동기, 정서에 대해 잘 듣고, 이해한 내용을 말로 표현해주는 것을 포함한다.

【경청의 효과】

- 존중 받는 느낌
"당신은 말할 자격이 있습니다."
- "당신이 하고 있는 말은 중요합니다."
- 유대감, 연결감
- 감사와 신뢰
- 더 깊은 수준의 대화로 진행

【경청과 공존할 수 없는 것】

- 딴 생각하기
- 판단, 평가하기
- 문제점, 해결책 생각하기
- 대답할 말 생각하기
- 끼어들 기회 엿보기

【경청의 표현】

- 비음성 반응 (전달효과 86%)
" 끄덕임, 표정, 눈빛, 몸 기울임 등 "
- 음성반응
"음, 아~, 그랬군, 아, 그래서? "

- 공감하기(Empathy)

공감이란 상대방의 입장에서 상대의 감정과 생각을 함께 느끼고 이해하는 것

【공감의 효과】

- 공감해주는 대상에 대한 감사와 신뢰
- 방어심리 축소, 좀더 허심탄회한 대화 촉진
- 이후의 관계 유지 및 면담에 긍정적 영향을 줌

【공감의 표현】

- (상황) ~해서 (감정, 생각) ~ 하겠군요.
- 마음이 많이 ~하지요?
- 정말 ~ 하겠네요.

- 질문하기

【효과적으로 질문하기】

- 너무 많은 질문은 부서원을 혼란/위축시킨다.
- 일단 질문을 했으면 대답을 잘 들어야 한다.
- 가능한 개방적인 질문, 구체적인 질문을 한다.
- ‘왜’ 보다는 ‘어떻게’로 질문한다.
- 이중질문은 피한다.
- 비난, 조언이 담긴 질문은 피한다.

【열린질문】

- 자유로운 대답이 가능
- 접촉의 확대와 심화 가능
- 대화 발전의 확대와 심화가 가능
- 상대의 관점, 견해, 감정을 들을 수 있음

【닫힌질문】

- 예/아니오 로만 대답이 가능
- 면담자의 생각을 확인하는 방식
- 접촉이 제한됨
- 계속 추가 질문을 해야 함



어떻게 느끼고 있는지 말해주겠어요?
그런 말을 들을 때, 자네 마음은 어떤가?
그럴 때, ~씨는 어떻게(How) 하길 원하나?
지금 그럼 우리가 무엇을(What) 의논하면 좋을까?
그런 경우의 예를 한 번 말해보겠나(Could)?
이 상황에서 가장 원하는 것(힘든 게, What)이 무엇인가?

- 조언주기

- 상대를 위한 것인가?
- 감정적인 반응은 아닌가?
- 상대가 충고를 받을 준비가 되어 있나?
- 충고해도 좋은지 확인했는가?

【조언의 5단계】

- 1 단계 : 상대방의 장점 언급
- 2 단계 : 상대방의 구체적인 행동 언급
- 3 단계 : 부정적인 결과 지적
- 4 단계 : 나의 마음 전달
- 5 단계 : 생각해 보기 권유

- I-message(나-전달법)

【표현하기】

- 당신이 (행동) ~하니까, (내가) ~한 생각이 든다.



"넌 내 말을 뭘로 알아듣는 거니?"

- '너'를 주어로 표현
- 비난, 명령 통해 상대방을 내 뜻대로 바꾸려 함.



"전에도 말을 했는데 변화가 없으니까, 자네가 내 말을 받아들이지 않아서 불쾌하군."

- '나'를 주어로 표현
- 상대방 행동이 나에게 미친 감정과 영향을 전달
- 반감을 일으키지 않음

- 칭찬하기

칭찬은 고래도 춤추게 한다!

【효과적인 칭찬하기】

- 듣고 싶어하는 칭찬, 성격에 맞는 칭찬을 하라.
→ 평소 부서원의 특성을 알아야 가능.



대단하군 (뭐가 대단하다는 거지?)



오늘 프리젠테이션 좋았어. 준비도 잘했고
듣고있자니 아주 이해하기 쉽게 설명하더라고...

- 타이밍을 놓치지 말라.
→ 때늦은 칭찬은 힘을 발휘하지 못함.



지난 번 일처리 아주 잘했네



(즉각적으로) 음, 수고했네. 아주 잘 했어.

- 공정하게 칭찬하라.
→ 누구나 인정할 수 있는 내용을 구체적으로 칭찬하기



"김대리는 정말 성실해." (다른 사람은 성실하지 않다?)



쫓 지켜봤는데 김대리는 개념을 요약해 내는 능력이
아주 뛰어난 것 같더군. 내가 대리였을 때 보다는 훨씬
나은것 같네. 앞으로도 선배들한테 더 많이 배우고...

- 과정을 칭찬하라(격려.)
→ 성과만 칭찬거리가 아님.



“실적을 많이 올렸더군. 조금만 더하면 되겠는데?”
“설비 다루는 게 많이 능숙해졌구나.”
“김대리한테 일 열심히 한다는 말 들었네. 수고하계”

□ 상황별 대처 요령

- 침묵

당황하지 말고 침묵의 이유를 추측하되
선불리 단정하지 않도록 한다.

- 불신 : 평소 신뢰관계를 마련하지 못한 경우.
→ 면담자와 부서원의 관계 자체에 관해 언급한다.
"이야기를 하고 싶지 않은가 본데 이유를 말해줄 수 있나?"
- 의존 : 상사가 주로 일방적으로 이야기를 해온 경우.
어색하고 무슨 말을 해야 할지 모르는 경우.
→ 구체적으로 질문하거나 말을 바꿔서 질문하고, 기다리기
- 생각 중 : 질문에 대한 대답을 생각하고 있는 경우
→ 서두르지 말고 잠시 기다리기
- 침묵으로 일관
→ 침묵으로 일관 할 경우 결과를 말해줄 수 있다.
"지금 말하고 싶지 않다면 나중에 다시 해도 좋네.
그런데 그렇게 되면 해결에 시간이 더 걸리지 않을까?"

- 울음

- 당황하지 말고 가만히 바라보면서 조용히 기다린다.
- 상대방이 당황해 하면 티슈를 건네줄 수 있다.
- 울음이 진정된 후에 '괜찮은지' 확인하고
담담하게 대화를 재개한다.
- 분위기를 억지로 전환하기 위해 가벼운 농담을 하는 것은
적절치 못할 수 있다.

- 의심

- 의심이 많은 경우, 불안한 마음이 크기 때문이라고 볼 수 있음
- 의심을 너무 개인적으로 받아들이지 말고 그의 입장에서는
그렇게 생각할 수 있음을 이해
- 부서원의 말에 관심을 갖고 진지하게 들을 것
- 얘기를 충분히 듣고 의견을 말할 것
- 지나치게 상세한 설명을 하는 경향이 있음을 염두에 둘 것

- 화

- 화가 난 이유와 정도를 신속히 판단한다.
- 중심 지키기 : 동조하지도 반박하지도 말 것
- 온건하고 부드러운 말투 사용
- 해결 방안에 초점을 맞추기
예) "화가 많이 난 것은 알겠네. (충분한 경청 후)
자네가 원하는 것은 무엇인가?"
- 해결 의지가 없는 끊임없는 불평에는 적절한 선을 긋기

□ 기억하기 쉬운 면담 Tip

- 어기역차

어 : 어떤 이야기인지 잘 들어줍니다(적극적 경청).

기 : 기분을 이해해 줍니다(수용적 이해).

역 : 역지사지(공감적 반응)해 봅니다.

차 : (필요한 경우) 생각의 차이가 있음을 말해줍니다.

- 원무지계

원 : 원하는 것이 뭔가요?

(희망사항 확인하기)

"당신이 정말 원하는 게 뭘까요?". "어떻게 하고 싶습니까?"

무 : 무엇을 해 봤습니까?

(기존의 대처방법 확인 및 지지)

"원하는 걸 얻기 위해 어떤 것을 해 봤나요?"

지 : 지금부터 무엇을 하면 좋을까요?

(새로운 해결방안 모색)

"지금부터 무엇을 할 수 있을까요? 그 방법을 찾아봅시다."

계 : 계획을 세워 봅시다.

(실천계획 수립)

"할 수 있는 가능한 것부터 차근차근 계획을 세워봅시다."

12.1 전배 면담

구 분	갈등 회피형	외부 상황에 의한 전배
상태	- 현 부서에서의 어려움 (대인관계, 업무 등)을 피하기 위해 전배 희망	- 조직개편 등의 이유로 부서원의 의지와 관계없이 부서이동이 필요한 경우
방 향	- 갈등원인을 밝혀 근본적인 고충에 대한 도움을 제공. 대인관계 갈등 해결, 업무 분장이나 업무능력 향상을 위한 지원 - 필요시 열린상담센터 방문 및 상담 권유	- 부서원의 불만, 염려 경청 - 막연한 불안에 초점 맞추기 보다는 새로운 부서에서의 비전, 계획을 찾을수 있도록 격려, 지원
기타	※ 경력관리형 : 부서원의 적성, 능력 등 고려해볼 때 전배가 필요한 경우, 인사부서와 협의하여 진행	

12.2 퇴사 면담

구 분	미결정 혼란형	의사결정 확고형
상태	- 숨겨진 다른 갈등에 대한 회피 수단인 경우 (대인관계 문제, 성격문제, 업무수행능력의 문제 등)	- 퇴사의사를 굳히고 부서장 면담이나 인사면담을 요청하는 경우 (진학, 전직 등의 계획)
방 향	- 갈등원인을 밝혀 퇴직이외 해결방안 제시 → 근속유도	- 관심과 애정으로 경청, 계획을 확인,대안을 검토 - 회사에 대한 긍정적 인상을 갖도록 도움
면담 시기	- 오전이나 주초가 적당 - 면담 후 사원의 반응을 관찰할 수 있는 시간대로 선정	

12.3 부서배치 면담

상태	긴장, 불안, 호기심, 의욕
유의점	- 부서에 배치된 것을 진심으로 환영 - 가벼운 이야기부터 시작하여 편안한 면담 분위기 조성 - 면담의 목적 설명 - 장시간의 1회 면담으로 그치지 말고 수시로 관심을 보여 주어 적응을 지원
주요 포인트	- 새로운 환경에 신속히 적응할 수 있도록 지원 OJT계획 확인, 부서내 인간관계형성의 장애요인 확인, 부서/조직 문화 소개 등 - 적정한 업무 부여, 관심 업무 확인, 보유하거나 관심 있는 역량/지식/기술 및 수준 확인, 경력목표 점검 - 지원 요청 사항 파악, 희망 교육 프로그램, 지원요청 사항 등 확인

12.4 교육훈련 · 출장 면담

구 분	교육훈련 전	교육훈련 후
주요 포인트	- 교육 니즈의 파악 부족한 역량/지식/기술 및 그 수준의 확인 업무수행에 필요한 정보 개발 우선순위 논의 - 필요한 교육기회 제공 관심있는 교육프로그램 확인 - 지원요청 사항 파악 - 업무인수인계 관계 확인	- 교육훈련 만족도 확인 난이도의 적정성, 방식의 효과성 등 확인. - 공유사항 확인 새로운 학습내용 파악 부서내 전파할 사항 확인 - 차후 교육 방향 논의 - 교육 훈련의 노고 치하 - 교육내용의 업무적용유도

※ 장기출장의 경우도 사전 격려 및 부재중 업무에 대한 검토.

복귀 후 환영 및 노고 치하. 적응을 위해 필요한 도움은 없는지 살핌

12.5 고충 면담

면담의 기본 방법을 숙지하고 주의 깊게 경청할 것.
고충의 내용에 따라 적절한 도움을 제공하거나
열린상담센터에서 상담을 받을 수 있도록 안내

【부서내 인간관계 갈등】

- 선불리 어느 한쪽 편을 들지 않기
- 갈등관계인 상대를 변화시킬 수 없다면
피면담자가 할 수 있는 부분이 무엇일까를 고민
예) 상대방 행동에 대한 본인의 해석, 태도 바꾸기

【이성관계 문제】

- 이별의 경우,
지난 감정을 정리하고 시간이 걸릴 수 있지만
긍정적인 경험으로 받아들일 수 있음을 알려줄 것
또한, 불안정한 상태에서 우울/충동적 행동이
가능하므로 너무 드러나지 않게 관심을 가져 줄 것
- 교제 중 갈등의 경우,
관계에 대해 들어보고 자연스럽게 건강한
갈등인지 함께 판단해보기
인생의 선배로서 경험과 조언 들려주기

【경력관리】

- 매우 중요한 고민임을 인정하고 수용해줄 것
- 10년→5년→1년과 같이 장기적인 안목을 가지고 검토
- 인생계획과 경력계획이 함께 가야함을 언급

12.6 잔/특근 과다자 면담

면담을 통해 해당 부서원의 근태 및 개인생활, 업무방향 등을 재확인하여 부서원의 안정적 회사활동을 하도록 함

□ 연장근로의 정의(평일)

"1일 8시간 이상, 1주 40시간 이상 근무하는 경우"

구분	연장근로의 제한 (근로기준법)
'07.6.30까지	週 16 시간 / 月 69 시간
'07.7.1이후	週 12 시간 / 月 52 시간

□ 면담전 준비사항

- 면담 전 잔/특근 과다자의 주업무 내용 파악
- 주위 동료 및 선후배의 업무 분장 내역
- 업무의 특성을 파악 (필요 잔업 업무 여부)

□ 면담 진행

- 본인의 의견을 통하여 잔/특근 등으로 인한 어려움 청취
- 잔/특근 현황 및 업무 성과 등을 분석하여 원인을 찾음
- 시간대비 업무량 등 업무 목표가 과대하지 않은지 확인함.

□ 면담 후 조치사항

- 과다한 업무량의 경우,
업무 주변 동료의 업무 진행 상황을 파악하고
이에 따라 업무를 재조정하거나, 신규 인력을 투입
- 업무의 특성에 따른 필수적인 잔업의 경우,
상황을 이해시키고 점진적인 잔업 축소 방안 마련
- 근태 및 개인 생활의 문제일 경우,
선배로서의 조언 및 관리자로서의 지도를 함

12.7 모성보호 대상자 면담

□ 모성보호제도

- 근로시간의 제한

구 분	임신중 여성	산후 1년 미만 여성
시간외근로	시간외근로 금지	1일2hr, 1주6hr, 1년150hr 한도
휴일근로 심야근로	본인청구 + 노동부인가	본인동의 + 노동부인가

- 산전후휴가(90일)는 단축할 수 없음(본인도 포기불가)
- 출산후 1년간 근로자 청구시
1일 2회 각 30분 이상의 수유시간 부여
- 1세 미만의 영아를 보육하고 있는 부서원에게
1년 이내의 육아휴직 부여

□ 면담시기

- 임신 사실을 알릴 때
- 임신한 직원이 힘들어 보이거나 고민이 있어 보일 때
- 산전후 휴가서 또는 육아휴직서 제출할 때
- 상·하반기 평가 시기
- 출산직원의 야근과 회식이 잦아질 때

구분	주요 고민	면담 시 주의점
임부	- 임신사실을 알렸을 때 상사 반응 - 평가, 승진에 대한 고민 - 업무효율이 저하 우려 - 상사 이해부족으로 아쉬움 - 임신中 호르몬 · 신체 변화로 인한 고충 (입덧, 붓기, 피로, 우울감, 감정기복 등) - 출산 후 적응에 대한 염려 - 양육에 대한 막연한 두려움	- 축하인사가 가장 우선! → 업무는 축하 후에 논의해도 늦지 않음 - 한 마디로 마음을 얻는다! → 00씨, 많이 힘들지? - 한 마디로 천냥 빚을 진다! → 출산후 복귀하면 책상 없을 지도 몰라, 옛날엔 애 낳고 바로 발 매려 나갔어
산부	- 육아휴직에 대한 갈등 - 자녀를 직접 돌보지 못하는데 죄책감 - 모유 유축 시 상사의 눈치, 위축감 - 평가, 승진에 대한 고민 - 잦은 회식에 대한 부담, 갈등 - 야근, 잦은 출장 등으로 인한 고충 ※ 출산으로 인한 손상된 모체의 회복과 육아를 위한 시간 확보를 위하여 시간외 근로를 법으로 제한하고 있음.	- 육아휴직은 법으로 보장 → 휴직이 불가피한 상황에 관심표명 → '직업의식문제'로 비약은 피해야 함. - 죄책감을 유발하는 언급은 업무몰입 저해 및 상하관계 해침 → 아이는 엄마가 키워야... → 아이는 어찌고 교육(출장)을 가졌다고? - 회식 참석에 대한 양해와 배려 - 평가 면담시 출산으로 인한 공백보다 업무 성과 위주로 설명해야 함

□ 면담사례

- 임신사실을 알리는 여사원

K대리: "부장님, 제가 아이를 가졌습니다."



L부장 : 뭐? 예정일이 언젠가?

K대리 : 네. 10월말입니다.

L부장 : 아니 그렇게 바쁠 때?

K대리 : 네?

L부장 : 음.. 업무에 차질없도록 하게.



L부장 : 그래? 정말 축하하네.

K대리 : 감사합니다.

L부장 : 몸은 괜찮은가?

출퇴근하려면 힘들겠구만.

K대리 : 네. 괜찮습니다.

L부장 : 예정일은 언제고?

K대리 : 10월말입니다.

L부장 : 몸 관리 잘 하고

힘든 일 있으면 언제든지 말하게.

K대리 : 배려해주셔서 감사합니다.

- 육아휴직을 희망하는 여직원

P직원 : "상의드릴 일이 있는데요.

제가 아무래도 육아휴직을 몇 달 써야할 것 같습니다."



K차장 : 뭐라고? 지금 바쁜 상황 뻔히 알면서 그래?

P직원 : 네. 죄송합니다. 그런데, 누가 아이를 봐줄 형편이...

고민 끝에 말씀 드리는 건데...

K차장 : 거참... 업무생각을 해야지.

이래서 여직원은 안 된다니까

P직원 : 저도 어쩔 수 없어서 말씀 드리는 건데

이해를 좀 해주세요.

K차장 : 휴직은 안 돼. 차라리 관 뒤!



K차장 : 그래? 무슨 일 있어?

P직원 : 네. 어머님께서 봐주기로 하셨는데

갑자기 건강이 너무 안 좋아지셔서요.

K차장 : 저런, 걱정이 많겠네.

그런데 지금 자네가 빠지면 걱정이군.

P직원 : 네. 저도 그 점이 염려가 됩니다.

이렇게 되서 죄송합니다.

K차장 : 아냐. 많이 고민해서 결정했겠지.

그러면 업무조정을 해야 하는데...

P직원 : 업무에 지장이 적도록

사람 구하는 대로 바로 나오겠습니다.

12.8 평가 면담

□ 시기별 면담

- 평가 전 : 평가에 앞서 평가대상 직원과의 면담을 통해 추가 정보를 얻고 직원의 상태를 확인
- 평가 후 : 평가 결과 공개 후 직원의 사기진작, 격려 등 직원 심성관리와 의사소통의 기회
- 수시 : 업무목표 수립, 진행상황 파악, 동기부여 및 격려 등 꾸준한 관심과 수시 면담 기회 필요

□ 실시요령

- 사전준비
 - 고과기간 중 부서원의 업무성과나 행동에 대해 평소 기록한 메모 및 고과결과(등급 및 고과자 의견) 등을 준비
 - 부서원으로 하여금 본인의 주요업무, 실적, 소감 및 기타 요망사항 등을 준비하도록 하여 상호 충분한 대화를 할 수 있도록 함
 - 사전에 개인별로 고과면담 일정을 반드시 지정하여 운영함
- 면담장소
 - 다른 사람이 대화내용을 들을 염려가 없는 장소를 선택
 - 면담 시, 가급적 책상을 마주 보고 앉는 것이 좋으며 자연스러운 대화가 이루어질 수 있도록 주변 분위기를 사전에 정리
- 면담시간
 - 가능한 부서원의 업무에 시간적 여유가 있을 때 실시
 - 개인별 면담시간은 대략 20~30분 정도가 적당

- 면담내용

- 인사고과시 : 고과기간중의 주요업적, 발휘능력, 자기계발 상황, 직무의욕, 개인생활, 고과기간 중의 노력도 및 성과 반성, 향후 업무목표, 능력개발 계획, 직무희망 등
- 고과결과 확정 후 : 고과등급 및 사유(고과자 의견) 상사로서 향후 기대하고 요구하는 사항, 달성해야 할 업무목표 및 도달해야 할 업무수행 능력수준, 보완해야 할 행동 또는 발휘해야 할 장점 등

하위평가자 면담시 유의점

- 평가결과에 대해 이유를 명확히 설명
- 평가결과에 연연하기 보다 부족한 부분에 대한 개선과 일에 대한 의욕이 중요함을 일깨워 줄 것
- 동기부여, Vision 제시, 분발할 수 있도록 격려
- 원인을 외부로 돌리는 것은 삼가
- 추후 보장이 불가능한 불확실한 장담은 지양
- 정기적인 면담을 통한 지원과 격려
- 특히, 연봉등급 하락자에 대한 면담, 심성관리 필수

□ 면담사례

- 경 청

부서원의 이야기(실망, 안타까움, 분노 등)를 경청한다.



"나도 힘들어. 다 잘 주고 싶지만 어쩔 수 없었어.
난 잘 주려고 했는데, 팀장이 이렇게 하했어."
"(이야기 꺼내기도 전에) 00씨 얘기 다 알아.
서운하겠지."
"저녁에 소주나 한 잔 하자."



"기대에 미치지 못해서 실망스럽겠구먼.
00씨 실망스러운 마음을 이해하지만, 기준에
따라서 평가해야하니 나도 안타깝네. 어려워
말고 자네가 하고 싶은 얘기부터 해 보게."

- 평가의 구체적인 기준 제시

평가의 구체적인 기준을 제시한다.



"00대리가 이번에 승격대상이잖아. 이번엔 자네가
참게. 원래 사원시절에는 평가가 다 그런 거야."



"올해 목표에 비해서 ()이 부족했던 것 같군.
()이 보완되었더라면 더 좋았을 것 같아."

- 면담계획 수립

평가기간에 맞추어서 면담계획을 세우고, 먼저 요청을 받으면 흔쾌히 받아들인다.



"내가 어렵히 알아서 했을까 봐. 뭐가 불만이야?"
"바쁘는데 무슨 면담이야. 다른 사람은 아무 말도 없는데."



"안 그래도 얘기 좀 하려고 했는데 마침 잘 되었네."

- 개선/보완할 점을 구체적으로 제시

추후에 개선/보완할 점을 구체적으로 제시한다.



"다음엔 내가 신경 쓸게. 내가 승격은 시켜 줄 테니까 걱정 말고 일이나 해."



"직무의 구체적인 목표, 기준, 완수기간에 대해 평가자가 기대하고 원하는 바를 미리 알려 준다."

- 강점을 발굴하고 인정

업무 수행시 강점을 찾아서 인정해준다.



"올해 제대로 한 게 뭐가 있나?
뭐 잘 하는 게 있어야 평가를 잘해주지."



"자네는 ()한 장점이 있더군."

12.9 승격 면담

구 분	승격자	승격 누락자
주요 포인트	- 승격을 진심으로 축하 - 승격의 이유를 설명 - 새로운 직무 또는 역할, 권한과 책임에 대해 설명 - 지원요청 사항 파악 - 다음 경력목표 확인 - 더 높은 성과달성 및 자기개발 독려	- 승격누락에 대한 위로 - 열린 마음으로 부서원의 불만 경청 - 승격 누락의 이유를 설명 - 향후 승격을 위해 보완 및 개발해야 할 사항 파악 - 보완 또는 개발방법 논의 - 지원 요청사항 확인 - 향후 재도전 격려

12.10 개인별 CDP 면담

부서원들은 개인 역량 개발에 목말라 있습니다. 부서장님들의 조그만 배려와 의지만 있으면 부서원들의 만족도도 향상 시키면서 조직에 새로운 활력을 불어 넣을 수 있을 것입니다.

□ 면담 방법

- 개인별 역량개발 계획서(교육, 향후 직무 등)를 작성토록 하여 부서원 대상으로 1:1 개별 면담을 실시

□ 면담 TIP

- 개인역량 개발에 대한 의견 청취 및 조언
- "교육 입과"의 경우 명확한 시기를 지정하여 답변
※불가능한 경우 합당한 이유를 설명하고 대안을 제시
- 단기보다는 장기적인 비전을 생각할 수 있도록 답변



"프리젠테이션 교육??? 자네는 프리젠테이션 발표 할 경우도 거의 없는데, 금번 차수 교육을 꼭 받아야 하나? 자네는 동료들 바쁜 것도 보이지 않는가?"



"금번 교육과정 입과는 어렵고, 우선 000대리가 프리젠테이션을 잘 만들던데 자문을 구해보고 다음 번 개설되는 교육과정에 입과 하도록 하게나."