

前 삼성전자 노사과장을 역임한 박규희 공인노무사로부터 복수 노조시대 성공적인 노무관리 방안을 들어본다. 기업 현장에서 체득한 경험에서 우러나오는 그의 생생한 목소리를 전한다.

4 복수노조시대, 조직 안정화 위한 성공적인 면담관리 방안

I. 면담관리와 필요성

면담은 회사 생활에 있어서 직무상 또는 직무 외적으로 발생된 애로사항 및 갈등, 불만사항에 대해 이를 경청하고 해결해주는 과정으로, 사소한 고충사항에 대한 면담이 제대로 이루어지지 않았을 때는 이것은 바로 노사 문제로 직결될 가능성이 있으므로 중요하다고 할 수 있겠다. 그러므로 면담의 기본이 되는 것은 부서원들에 대한 지속적인 관심과 지극한 정성이 뒷받침이 되어야 한다.

복수노조시대, 조직 안정화를 위해 면담관리를 실시해야 하는 필요성은 다음과 같다.

첫째, 집단화 사전 예방이다. 기본적으로 현장에서 발생한 문제는 현장 자체적으로 해결하는 것이 좋다. 그렇지 않을 경우에는 노동조합 결성 및 외부 노동단체, 노동부 등에 상담 및 진정 등을 통해서 문제를 해결하려고 한다. 따라서 경청과 신속한 피드백을 통한 면담으로 집단화를 사전에 예방할 수 있으므로 면담은 절대적으로 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 문제 발생 요인 사전 예방이다. 현장에서 발생하는 문

제의 원인을 살펴보면, 직장내 의사소통의 부재 및 원활하지 못한 소통 과정에서 발생하게 된다. 면담은 상호간의 정보 교환 및 감정의 동화를 통해 문제점을 공론화하기에 앞서 조정 및 협의가 가능하다. 면담을 통해서 의견 및 불만 등을 표출하게 하고 그 원인을 제거함으로써 문제 발생 요인을 사전에 예방하기 위해서 면담이 필요하다.

II. 성공적인 면담관리 방안

성공적인 면담관리 방안으로는 일상적인 고충 처리와 근로자 개인의 신상 정보, 최근 근황 파악을 통한 일상적인 면담관리와 조직 운영상에서 필수적으로 발생할 수밖에 없는 평가 및 승격 면담 등 전략적 면담관리로 나누어 볼 수 있다.

1. 일상적 면담관리

일상적인 회사 및 개인 생활 속에서 발생하는 고충사항과 개인의 최근 신상 정보와 가족의 근황을 살펴 정보를 습득하

박규희
하나로컨설팅 공인노무사



“노사 문제의 최초 발단 원인은 개인의 불만과 고충에서 출발하는 것이다.
사소한 고충과 애로사항을 적기적시에 해결해주지 못하면
결국에는 노사 문제가 발생해 사회적으로 이슈화되고 집단화된단.”

는 면담으로 일상적 면담을 통해서 직원에게 관심을 가지고 있다는 것을 표현해 주게 되면 평소 직원과 원만한 관계를 형성하는 데 도움이 된다. 평상시의 꾸준하고 지속적인 일상적 면담이 나중에 문제가 발생하게 되었을 때 신속한 문제 해결의 커다란 밑바탕이 된다. 일상적으로 실시되는 면담으로는 다음과 같은 것이 있다.

(1) 전일, 당일 관심 직원 면담

전날 잔업 및 야근을 했거나 지각 또는 몸이 아파서 출근하지 못한 직원들에 대해서도 별도의 Tea Time을 가져 그 사유를 물어보고 관심을 표현해 주는 면담을 실시하는 것이 필요하다. 특히 당일 아침에 갑자기 출근을 하지 못한 직원이나 몸이 좋지 않다고 해서 전화상으로 오전 반차 또는 연차 처리를 해달라고 하는 직원들에 대해서도 무슨 사정에 의해서 그런지 이면에 있는 내용을 정확히 파악해야 한다. 때로는 갑자기 늦게 일어났거나 몸이 아프다고 하면서 반차 및 연차 처리를 하고 다른 행동을 하는 경우가 발생하기도 한다.

(2) 평상시, 사유 발생시 1:1 면담

정기적으로 개인별 면담을 통해서 개인적인 신상 정보, 직무 경험, 성향과 성격, 직장내 대인관계, 동호회 활동에 대해 파악하는 것이 면담관리의 기본이라고 할 수 있다. 특히 신입 직원, 전입 직원들은 입사 및 전입에 따른 초기에 조직 적응에 애로사항이 발생하게 된다. 그러나 대부분은 처음에는 관심을 가지고 대상자들을 관리하다가 시기가 지나감에 따라 ‘잘 적응 하겠지’ 라고 생각해 관리를 소홀하게 된다. 따라서 이들에 대해서는 최소 6개월에서 1년간은 월1회 이상의 정기적인 면담을 통해서 고충사항에 대한 파악관리가 이루어져야 한다.

예를 들면 조직 개편에 의해 본인의 의지와는 무관하게 전입된 경우에는 초기에 잘 적응할 수 있도록 전입 부서에 대한 비전과 계획을 찾을 수 있도록 관리해야 하며, 이전 부서에서 동료 및 상사와의 인간관계의 문제로 전배를 온 경우, 동일한 상황이 재발되지 않도록 대인관계 능력 향상 지원에 조금 더 세심한 면담관리가 필요하다.

(3) 잔업 특근 과다자 면담

최근에는 Work & Life Balance 차원에서 과거와는 반대로 금전보다는 개인적인 생활과 삶의 질 향상에 대한 요구가 커져서 자칫 법정근로시간 및 연장근로한도를 초과해 근로시간을 운영할 경우 이것으로 불만 요인 발생할 수 있다. 또한 과다한 연장근로에 따른 불만이 촉발되어 노사 문제로 이어지는 사례가 발생된다.

이러한 부분에 대해서는 매월 잔업 특근 현황을 현장 관리자에 통보해 원인을 분석하고, 인사부서와 함께 대책을 수립해 매월 잔업 특근율을 줄여가도록 해야 한다. 특히 일부 관리자들의 경우 법정 주당 연장근로한도가 몇 시간인지도 모르고 일 단위, 주간 단위, 월간 단위 생산 물량을 맞추기 위해 사전에 본인과의 합의 없이 일방적인 잔업을 통보하는 경우가 종종 발생하게 된다. 이러한 경우 이에 대한 불만을 상사에게 토로해 봐야 의미가 없다고 생각해 이들이 외부 언론이나 노동부에 불만을 제기하거나 온라인상에 글을 게시하는 경우가 발생해 사회 이슈화를 일으키게 되므로 잔업 특근 과다자에 대한 체계적인 면담관리가 필요하다.

2. 전략적 면담관리

평가 결과 및 승격 결과 발표 후 실시하는 전략적 면담을 실시하는 경우 면담 기법, 면담 계획 수립 등에 대한 철저한 준비와 실행이 요구된다. 전략적 면담을 실행하는 데 있어서, 첫째 일상적 면담과는 달리 대상자 선정 · 면담 준비 · 면담 실시 등 일련의 과정이 철저히 계획적으로 면담이 이루어져야 한다. 둘째 면담 전에 피면담자의 사전 정보 파악은 필수이다. 즉 피면담자의 심리 상태 · 업무 실적과 미비한 점 · 개선 및 보완해야 할 부분 등에 대해 정확히 파악하고 면담을 실시해야 한다. 셋째 전략적인 면담을 실시한 후 면담 기록을 누적해서 지속적인 관리가 이루어져야 하며 후임자와의 업무 인수인계시에도 면담 기록 내용이 포함되어 인적자원에 대한 인수인계가 될 수 있도록 해야 한다.

(1) 평가 면담

조직관리에 있어서 가장 중요시해야 할 면담 중의 하나가 평가 면담이다. 평가 결과에 대해 당사자가 인정하지 못하고 항상 불만이 내재되어 있는 경우 이것은 바로 조직관리 실패로 이어져 노사 문제가 발생할 가능성을 내포하고 있기 때문이다. 저평가자의 경우 상시적으로 고용에 대한 불안감이 상존하고 있기 때문에 장기적인 관점에서 능력개발의 기회를 부여해야 하고, 본인의 적성에 맞는 CDP 개발과 더 나아가서는 아웃플레이스먼트(Outplacement) 프로그램 운영에 맡겨 자연스러운 출구 전략을 수립 및 실행해야 한다. 평가 면담 중 중요한 것은 평가 결과가 공개된 후 직원들의 사기진작과 격려 등 심성관리와 향후 좋은 성과를 얻을 수 있도록 관리자로서 커뮤니케이션을 정확히 해주어 평가 결과에 대해 부하 직원이 인정할 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다. 그러기 위해서는 사전에 고과 기간 중 부서원의 업무 성과나 행동 등에 대해 평상시 기록한 메모 및 고과 결과를 받은 등급과 고과자의 의견 등을 준비해 부서원으로 하여금 본인의 주요 업무, 실적, 소감 및 기타 희망사항 등을 준비하도록 해 상호간에 오해가 없도록 해야 하며, 고과 결과에 대해서 납득할 수 있도록 충분한 의사소통이 중요하다. 그런 다음 향후에 좋은 평가를 받기 위해 달성해야 할 업무 수행 능력과 수준 및 보완해야 할 행동에 대해 충분한 이야기를 나누어야 한다. 특히 하위 평가를 받은 직원들에게는 정기적인 면담으로 꾸준히 지원과 격려가 필요하며 지속적인 심성관리와 동기부여, 비전 제시가 중요하다.

(2) 승진 · 승격 누락자 면담

각 기업마다 매년 1월 또는 3월에 있는 승진 · 승격 심사에서 누락된 직원들에 대한 특별한 관리가 요청된다. 승격된 직원들에 대해서는 특별한 관리가 없어도 스스로 알아서 잘하리라고 생각되나, 승진 · 승격에서 누락된 직원들의 경우 누락 원인을 자기 자신으로부터 찾기보다는 부서장의 편애와 편견, 평가의 불공정성 등 외부적인 요인으로 누락되었다고 생각하는 경향이 있다. 따라서 승진 · 승격 누락자에 대해서는

발표 후 저녁에 술 한 잔을 기울이면서 위로하기에 앞서 근무 시간 중 바로 면담을 실시해 승격 누락에 대한 진심어린 위로의 말을 해주고 승격 누락에 대한 정확한 이유를 설명해 주어야 하며, 향후 두 번 다시 누락되지 않도록 무엇을 해야 하는지를 같이 고민하고 방향을 제시해 주어 긍정적으로 재도전할 수 있도록 격려해 주어야 한다.

Ⅲ. 성공적인 면담관리를 위한 면담기록부 작성 및 관리

군대에서는 소대장이 소대원들을 월 단위로 개개인별 면담을 실시하도록 되어 있다. 특히 군대라는 조직의 경우 자칫 잘못하면 탈영 사고·자살·영내 폭행·총기 사고가 발생할 우려가 있기 때문이다. 때로는 생명과도 바로 직결되기 때문에 사전에 소대원들에 대한 충분한 애로사항과 고충을 듣고 이를 사전에 해결해 주지 못하면 결국 언젠가 사고가 발생하고

만다. 심지어 관심 사병으로 분류하고 아침에 면담을 하고나서도 오후에 사고를 저지르는 경우가 발생하게 된다. 하인리히 법칙(1:29:300)에서 보는 바와 같이 커다란 중대 사고가 발생하기 전에는 사전에 수십, 수백 번의 사소한 징후가 있고 나서 결국 발생하게 된다. 기업의 조직도 마찬가지로 생각된다. 단지 틀린 것은 출퇴근 장소가 틀리고, 의무적으로 입대하는 군대와는 달리 회사는 본인의 청약에 의한 회사의 승낙이라는 근로계약 체결을 통해서 입사한 것이 틀린 점이다. 이러한 기업 조직 내의 부서원관리도 진정 부모·형제와 같이 존경과 인정을 통한 신뢰관계를 구축한다면 어려운 상황이 발생해도 진정 서로를 이해하여 난관을 잘 풀어나갈 수 있을 것이다. 그러기 위해서는 부서원들에 대해 얼마만큼 알고 있는지 평상시 파악관리가 잘되어야 한다. 이에 평상시 부서원들과 면담할 경우 가족사항·관심사항·취미사항·대인관계·애로사항·업무 경험 등을 기록한 면담기록부 작성과 수시 업데이트하는 세밀한 관리가 필요하다.

NO	체크 포인트	Y/N
1	면담 대상자는 면담 취지와 부합하는 적합한 인물을 선정하였다.	
2	면담 대상자에 대한 사전 정보는 충분히 파악되었다.	
3	면담 대상자와 관련한 최근 이슈사항에 대하여 파악하고 있다.	
4	면담 진행 전체적인 시나리오에 대해 충분히 숙지하고 있다.	
5	면담기록부는 사실에 입각하여 객관적으로 작성하였다.	
6	면담 기록 내용에 대해서는 대내외 보안 유지를 철저히 하고 있다	
7	면담 기록은 누적하여 관리 및 유지보관하고 있다.	
8	면담 대상자에게 만족할 만한 해결안을 제시했다.	
9	면담 결과 즉시 답변이 어려운 내용에 대해서는 피드백을 반드시 했다.	
10	면담 내용 결과에 대해 해결책을 강구하기 위해 최선의 노력을 다 했다.	
11	면담 종료 후 면담에서 거론된 내용을 요약해주고, 필요시 재면담을 약속했다.	
12	일일 특이한 직원(지각·조퇴·전일 잔업자 등)들과 면담을 실시하고 있다	
13	평상시에도 시간이 되면 수시로 직원들과 면담을 실시하고 있다.	
14	저평가자들과 평가 전후에 면담을 실시하고 있다.	
15	승격·승진 누락자들과 발표 이후에 즉각적인 면담을 실시하고 있다.	

Ⅳ. 복수노조시대, 성공적인 면담관리 체크 포인트

노사 문제의 최초 발단 원인은 개인의 불만과 고충에서 출발하는 것이다. 사소한 고충과 애로사항을 적기적시에 해결해주지 못하면 결국에는 노사 문제가 발생해 사회적으로 이슈화되고 집단화된다. 그때 가서 후회해 봐야 소용없다. 이미 었질러진 물과 같다. 그러므로 평상시 면담관리가 기본이 되어 고충사항을 직원이 말하기 전에 해결해 줄 수 있는 적극적이고 선행적인 관심과 해결 노력이 절대적으로 필요하다. **노법**