

학습자료 (대인관계 능력)

1차시. 대인관계능력의 이해

* 국가직무능력표준 상의 대인관계능력

- 리더십 능력
- 팀워크능력
- 고객서비스 능력

*대인관계능력이란

- 대인관계 능력은 직장생활에서 협조적인 관계를 유지하고 조직구성원들에게 도움을 줄 수 있으며, 조직내부 및 외부의 갈등을 원만히 해결하고 고객의 요구를 충족시켜줄 수 있는 능력을 의미한다.

*인간관계에서 가장 중요한 것

- 어떻게 행동하느냐는 것
- 외적 성격위주의 사고
- 피상적 인간관계

*유형에 맞는 동기부여

- D형 : 너밖에 할 수 없어
- I형 : 잘한다고 계속 칭찬
- S형 : 실수해도 괜찮다
- C형 : 그 일을 왜 해야 하며, 무엇을 위해 하는것인가에 대한 이야기를 해준다.

*주도형(Dominance)

- 장점 : 리더십을 잘 발휘책임감이 강하다. 포기하지 않고 문제를 해결하려한다. 의사결정력이 빠르다. 목적 지향적이며, 빠른 결과 중심. 우선순위 : 힘
- 단점 : 자기 위주로 돌아가는 것을 좋아 한다. 고집이 세다. 쉽게 흥분하며 욕 한다. 융통성이 없다. 충고나 경고를 무시한다.
- 함께 일하기 : 과정보다 빠른 결과를 필요로 한다. 앞뒤를 잘라내고 결론만 보고하라. 쉽게 변하는 마음에 대비하라. 자신을 과시할 때 칭찬하라.

*사교형(Influence)

- 장점 : 낙관적이며 낙천적이다. 즐거운 분위기를 만든다. 그룹으로 활동하는 것을 좋아한다. 사람과의 접촉을 매우 좋아한다. 다른 사람들의 동기유발을 잘 시킨다. 우선순위 : 사람
- 단점 : 말을 많이 한다. 신뢰감이 없는 모습으로 보일 수 있다. 진지함이 없다. 일을 할 때 빨리 시작하나 끝이 흐지부지하다. 결과에 대해 지나치게 낙관적.
- 함께 일하기 : 업무에 대한 부담을 주지마라. 주변에 끼친 영향을 칭찬하라. 칭찬과 답례를 먼저 해라. 부정적 이야기와 비판을 삼가라.

***안정형(Steadiness)**

- 장점 : 끈기와 참을성이 있다. 안정적인 것을 좋아하고 흥분한 사람을 잘 진정 시킨다. 예측 가능하고 일관성 있는 업무 수행. 다른 사람의 의견을 잘 듣는다. 성실하다. 우선순위 : 안정
- 단점 : 급격한 변화를 싫어한다. 지나치게 관대하다. 갈등을 회피한다. 창의적인 면은 부족하다. 업무에 있어 수동적이다.
- 함께 일하기 : 압박하거나 결과를 빠르게 요구하지 마라. 한번에 한 가지 일을 줄 것. 편안한 환경을 조성해 줄 것.

***신중형(Conscientiousness)**

- 장점 : 업무수행에 있어 비판, 비평적으로 분석하는 경향이 있다. 정확하게 판단하기를 좋아한다. 자신의 기준을 높게 잡는다. 정리정돈을 잘한다. 세부사항에 대해 중점/완벽주의. 우선순위 : 과정(업무)
- 단점 : 비판하기를 좋아한다. 의심이 많다. 비판에 예민하게 받아들인다. 자기고집이 있다. 낮을 가린다.
- 함께 일하기 : 소리 지르지 말고 육하원칙에 의해 논리적으로 설득하라. 자존심을 건드리지 마라. 세부적인 계획과 완벽한 자료를 제시하라. 결과보다 과정이 중요한 일을 쥐라.

2차시. 팀워크 능력

***대인관계능력 향상 방법**

- 상대방에 대한 이해
- 사소한 일에 대한 관심
- 약속의 이행

***멤버십의 기본적 유형**

- 소외형
- 실무형
- 순응형
- 수동형

***주도형**

- 멤버십의 기본적인 네 가지 유형 이외에도 조직과 팀의 목적달성을 위해 독립적/혁신적으로 사고하고, 역할을 적극적으로 실천하는 형태의 멤버십 유형

*** 협력을 장려하는 환경을 조성하기 위한 방법**

- 팀원의 말에 흥미를 가지고 대하라.
- 모든 아이디어를 기록하라.
- 침묵을 지키는 것을 존중하라.

***브레인 스토밍의 원칙**

- 절대로 남을 비판하지 말 것.
- 자유로운 분위기를 조성할 것
- 질보다 양을 우선시할 것.

*** 피드백을 장려하는데 도움이 되는 4단계 과정**

- 1단계 : 구체적이고 명확한 목표와 우선순위를 설정하라
- 2단계는 평가가 아닌 행동과 수행을 관찰하라입니다.
- 3단계 : 즉각적으로 피드백을 제공하라
- 4단계 : 뛰어난 수행에 대해 인정해 줘라

***양질의 결정을 내리기 위해서 고려해야 할 질문**

- 쟁점의 모든 측면을 다루었는가?
- 모든 팀원과 협의 하였는가?
- 추가 정보나 조언을 얻기 위해 팀 외부와 협의할 필요가 있는가?
- 모든 팀원과 협의하였는가

***멤버십의 유형중 하나인 순응형의 자아상의 특징**

- 기쁜 마음으로 과업 수행
- 팀플레이를 함
- 리더나 조직을 믿고 헌신함

***멤버십 유형의 분포비율**

- 실무형이 25~35%
- 순응형(20~30%)
- 소외형(15~25%)
- 수동형(5~10%)

***오스본 방식의 브레인스토밍의 기본규칙**

- 양(量)에 포커스를 맞추기
- 비판, 비난 자제
- 특이한 아이디어 환영
- 아이디어 조합 및 개선

3차시. 리더십 능력1

***효과적인 팀의 특성**

- 팀의 사명과 목표를 명확하게 기술한다
- 창조적으로 운영된다
- 조직화가 잘 되어 있다

***리더십의 유형**

- 독재자 유형
- 민주주의에 근접한 유형
- 파트너십 유형
- 변혁적 리더십 유형

***Quinn의 리더십 유형**

- 비전제시가
- 목표달성가
- 분석가

***관리자의 특징**

- 상황에 수동적이다
- 유지지향적이다
- 체제나 기구를 중시한다

***거래적 리더십**

- 목적: 현상유지
- 활동: 규정 또는 규칙에 의거
- 보상: 개인적

***변환적 리더십**

- 목적: 변화
- 활동: 규정 또는 규칙의 변화
- 과업: 비일상적

***변혁적 리더십의 특성**

- 이상적 영향
- 영감적 동기부여
- 지적인 자극
- 개별적 배려
- 폭포효과

4차시. 리더십능력2

***전통적인 리더십이론**

- 특성이론
- 행동이론
- 상황이론

***동기부여의 방법**

- 조직의 큰 프로젝트의 비전과 목표를 공유한다.
- 긍정적 강화법을 활용한다.
- 1년 후, 3년 후의 모습을 상상하게 하자.
- 창의적인 문제해결법을 찾을수 있도록 한다.

*성공적인 조직변화의 3요소

- 현 상황에 대한 불만이나 변화의 필요성에 대한 인식
- 새로운 상황에 적합한 달성 가능한 비전 설정
- 성공에 대한 신념과 함께 실천을 위한 명확한 아이디어 도출

*코칭이 조직에게 주는 혜택

- 업무의 동기가 생긴 자신감 넘치는 조직원
- 양질의 제품
- 철저한 책임감으로 무장된 조직원
- 전체적으로 상승된 효율성 및 생산성

*코칭의 기본원칙

- 관리가 모든 것을 해결해 주지 않는다.
- 권한을 위임한다.
- 훌륭한 코치는 남의 말을 잘 들어준다
- 가장 중요한 것은 목표의 설정이다.

*동기

- 조직원들에게 건전한 위기감을 부여하고 변화의 이유에 대해 명확히 제시되면서 변화에 대한 향후 비전 및 실행에 대한 전달이 확실해야 함

*코칭의 진행과정

- 정확한 시간을 알린다.
- 목표를 확실히 밝힌다.
- 적극적으로 남의 말을 들어준다.

*코칭의 바탕

- 커뮤니케이션
- 영향
- 리더십

*조직의 변화의 요인

- 인적자원
- 전략요인
- 기술요인
- 업무요인

- *임파워먼트 종류
 - 개인 임파워먼트
 - 조직 임파워먼트
 - 집단 임파워먼트

5차시. 갈등관리능력1

- *변화관리의 영역
 - 동기
 - 조직역량
 - 내부역학관계

- *갈등관의 변천
 - 전통적 관점
 - 인간관계적 관점
 - 상호작용주의적 관점

- *갈등의 정의
 - 당사자 간에 가치, 규범, 이해, 아이디어, 목표 등이 서로 불일치하여 충돌하는 상태

- *전통적 관점의 기본가정
 - 갈등은 조직발전을 저해하기 때문에 해소되어야 한다.
 - 갈등은 유익하지 않은 상황이다.
 - 갈등은 커뮤니케이션을 방해한다.
 - 환경은 갈등을 조장하는데 주요한 역할을 담당한다.
 - 인간은 선하며 상호 신뢰하며 협동한다.

- *상호작용주의적 관점과 인간관계적 관점의 차이
 - 갈등의 필요성을 인정한다.
 - 갈등관리의 정의에 갈등을 해결하는 방법 외에도 자극할 수 있는 방법도 포함한다.
 - 기능적인 대립을 더 부추긴다.
 - 리더의 중요한 책임 중 하나가 갈등관리라는 것을 강조한다.

- *불필요한 갈등의 원인
 - 근심걱정, 스트레스, 분노 등의 부정적인 감정
 - 잘못 이해하거나 부족한 정보 등, 전달이 불분명한 커뮤니케이션
 - 편견, 변화에 대한 저항, 항상해오던 방식에 대한 거부감등에서 나오는 의견 불일치

- *갈등의 원인
 - 개인의 욕구 표출

- 갈등쟁점의 구조적 속성
- 환경적 요인

***전통적 관점의 갈등**

- 갈등관의 3단계 변천 중 갈등을 커뮤니케이션의 불량이나, 사람들의 신뢰의 부족, 종업원들의 욕구나 열망에 대한 관리자의 대응실패에서 초래되는 결과로 보는 관점

***갈등의 순기능의 특징**

- 조직이나 집단내의 갈등은 조직원들이 잘 뭉쳐지게 할 수 있다. 조직원들이 잘 뭉치게 되면 이직률이나 업무에 대한 불만도 낮아지고, 서로의 친밀감과 일체감이 높아진다.
- 조직에서 개인에게 잠재되어 있던 문제가 갈등을 통해 밖으로 나타나면 그동안 알지 못했던 문제를 정확히 알 수 있게 된다. 따라서 문제에 대처할 수 있는 방법을 빨리 찾아낼 수 있다.
- 조직에서의 갈등은 다른 부서의 나쁜 측면에서 서로 부정적인 감정을 만들 수 있지만 다르게 생각하면 특정 부서의 취약점을 인식할 수 있게 하기 때문에 상대방부서의 조직에서의 사고방식이나 행동의 개선에 도움을 줄 수도 있다.

***갈등의 쟁점의 감정적 문제**

- 공존할 수 없는 개인적 스타일
- 자존심에 대한 위협
- 자존심에 대한 위협

6차시. 갈등관리능력2

***하버드 협상모델의 5원칙**

- 입장과 이해관계의 분리
- 대안마련
- 중립적 기준 합의
- 사람과 문제의 분리화

***갈등의 해결방법을 위해 명심해야 할 사항**

- 다른 사람들의 입장을 이해하며 다른 이가 당황해 하지 않도록 주의
- 자신의 의견을 명확하게 밝히도록 하고 지속적으로 강화
- 대립이 아닌 타협을 할 수 있도록 노력

7차시. 협상능력

***유화전략에 사용되는 전술**

- 양보
- 순응

- 수용

*협상과정의 5단계

- 협상시작
- 상호이해
- 실질이해

*협상전략

- 협력전략
- 유화전략
- 강압전략
- 회피전략

*협력전략의 협상전술

- 협동적 원인 탐색
- 정보수집과 제공
- 쟁점의 구체화

*협상의 구성요소

- 당사자
- 의제
- 이해관계와 입장

*협상의 연구방법론

- 게임이론 접근
- 심리학적 접근
- 사회심리학적 접근
- 처방론적 접근

*회피전략의 전술

- 무시
- 상대방의 도전에 대한 무반응
- 협상으로부터 철수

*해결대안 단계

- 협상타결의 바로 전 단계로 각 협상안마다 대안을 제시하고 최선의 대안에 대해서 합의하고 실행계획을 세우는 단계

*각각의 협상전략

- 협력전략 - Win-Win 전략
- 유화전략 - Lose-Win 전략

- 강압전략 - Win-Lose 전략
- 회피전략 - Lose-Lose 전략

*사회심리학적 접근에서 협상의 구조와 맥락을 결정하는 변수

- 법적, 제도적 근거
- 구성원의 존재
- 당사자의 인센티브와 보상
- 지위권력
- 협상기한
- 당사자가 집단인 경우 구성원의 수
- 제3자의 존재 등

8차시. 고객서비스능력

*고객중심기업의 특징

- 내부, 외부 구분없이 고객 모두를 중요시 한다.
- 회사의 제품, 정보 및 서비스에 고객이 쉽게 접근할 수 있도록 한다.
- 항상 보다 나은 서비스를 제공하고자 노력한다.
- 고객 만족을 중요시한다.

*불만고객의 유형

- 주도형 불만고객
- 사교형 불만고객
- 안정형/관계형 불만고객
- 신중형/분석형 불만고객

*불만고객의 발전과정

- 분노
- 타협
- 부정
- 수용

*불만고객응대의 원칙

- 피뢰침의 원칙
- 책임공감의 원칙
- 감정통제의 원칙
- 언어절제의 원칙
- 역지사지의 원칙

*안정형,관계형 불만고객

- 참을성이 있다.

- 상대방을 배려하면서 차분히 말한다.
- 불만을 표시하는 대신에 인터넷에 글을 올린다
- 목소리가 크지 않다.

*신중형, 분석형 불만 고객

- 차가운 인상이 많다.
- 표정을 잘 읽을수 없다.
- 불만에 대한 세부적인 부분 및 처리절차에도 관여하고자 한다.
- 불평을 쉽게 하지만 화가 지속되면 강한 불만족을 나타낸다.

*사교형 불만고객

- 낙천적이다.
- 말이 많다.
- 열정적이다.
- 불만사항에 대해 다양한 언어적 표현을 사용한다.

*주도형 불만 고객

- 무뚝뚝하다.
- 말이 많지 않다.
- 목소리가 크다.
- 문제를 빨리 처리하고자하는 경향이 있다.

*서비스

- 생산된 재화를 운반, 배급하거나 생산, 소비에 필요한 노무를 제공
- 개인적으로 남을 위하여 돕거나 시중을 돕. 봉사, 접대로 순화
- 장사에서 값을 깎아주거나 덤을 붙여줌