



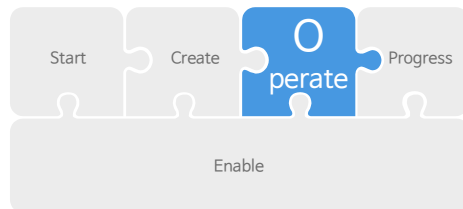
능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

02 성과 면담 및 코칭

02-1 성과 면담

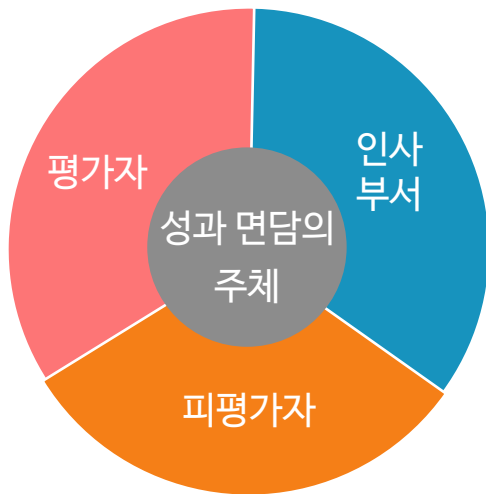
02-2 성과 코칭



- ⇒ 성과 면담은 평가가 사후적인 일회성 행사에 그치지 않고 업무수행자의 역량개발과 향상, 동기부여를 위해서도 중요한 활동임.
- ⇒ 평가자뿐 아니라 피평가자와 인사부서가 각각 성과 면담의 성공적 운영을 위해 필요한 준비와 활동, 성과 면담 가이드라인을 제시함.

1 성과 면담 및 성과 코칭의 의의

▶ 성과 면담 및 코칭은 인사평가 자료를 활용하여 성과를 검토하고 피드백을 제공하는 단기적인 직무동기 부여과정임



평가자

- 평가 면담을 이끌어가는 역할로서 원활한 의사소통 방법을 요함
- 인사평가제도가 주지 못하는 직무수행의 과정과 배경에 대한 정보를 평가면담에서 보장함과 동시에 성과 향상에 대한 방법을 제시함
- 평가면담에 임하는 평가자는 피평가자와의 일상적인 관계에서 벗어나 그 동안 달성해온 것을 요약하는 시간을 가짐

인사 부서

- 성과 향상을 위한 목표 설정, 인사평가제도와 연계, 관리자의 성과코칭 능력 부족을 보완하고자 인사담당부서가 개입함
- 인사평가제도나 성과관리제도의 수립 후에도 인사 부서는 규정과 절차 관리 부서에만 머무르지 않고 변화 촉진의 역할과 일선 평가자를 위한 지원의 역할과 방법을 찾아야 함

피평가자

- 피평가자 대부분은 평가에 대한 정서적으로 불편함을 가지고 있음
- 평가 면담에 대해 불편하지 않으려면 피평가자는 평가 면담에 대한 사무적인 사항을 꼼꼼하게 준비해야 함
Ex. 평가 결과와 관련되는 이전 회기 동안의 개발 노력, 업적 달성을 위해 했던 활동 정보 및 자료들
- 피평가자는 평가 면담을 대해 가지는 정서를 인정하고 이러한 행동에 직시하고자 하는 마음의 준비 또한 필요함

2 성과 면담의 심리적 요소

공정성 인식

- 평가자, 피평가자 각자가 인사평가 점수에 대해 미리 가지고 있는 생각은 평가면담의 자리에서 기대수준으로 작용함. 하지만 평가 면담에서 기대와 다른(기대보다 낮은) 내용을 마주하게 됐을 때 근거를 찾지 못하거나 근거에 납득하지 못하면 불공정성을 인식함
- 평가면담 과정은 공정성에 대한 인식이 단계마다 촉발될 수 있음
- 평가면담 과정 동안 피평가자는 다양한 공정성을 지각함
- 평가면담에서는 모든 접촉점이 될 사건을 미리 관리하고, 그것들이 인화점으로 작용하지 않도록 관심을 기울여야 함

평가 면담에 관련된 태도

- 평가 면담의 접촉점에 관해서 상사가 찾은 직무 행동의 원인과 부하가 찾은 직무 행동의 원인이 다를 수 있음
- 귀인 이론(attribution theory): 다른 사람이 어떤 행동을 할 때 그것을 관찰하는 사람은 행동의 원인 귀속을 파악하려는 경향을 가지고 있다는 점에 주목하는 이론, 귀인 이론은 세 가지 차원에서 보편적인 원인을 제시함(Weiner, 1979)
- 안정성: 원인으로 파악한 요소가 시간적, 속성적으로 안정적인가 불안정적인가에 대한 차원.
- 통제성: 상대가 행위를 스스로 조절할 수 있었는가에 따라 파악하는 차원
- 원인의 소재: 상대의 행위가 그의 내적인 특성에 의한 것인가 상황 여건에 따른 것인가를 판단하는 차원
- 평가 면담 과정에서의 귀인 오류(Michell & Wood, 1980)
 - ex. 상사는 부하의 낮은 성과의 이유가 주변 여건 때문이라기보다는 부하가 성실하지 않거나 회사에 대하여 불만이 있기 때문이라고 생각하는 내부 귀인을 더 많이 함
 - ex. 부하는 자신의 낮은 성과를 자기 잘못이라고 생각하기보다 원인을 외부에서 찾게 됨

성과의 기준

- 상사는 부하의 직무행동에 대한 정보처리 과정을 통하여 부하의 직무행동과 자신의 기준을 비교하는 비교과정을 거치게 됨
- 평가면담 과정에서 부하에게 지난 회기의 직무수행을 검토하고, 앞으로의 목표를 세우는 성과계획과정에 관리자의 기준을 부하에게 표현하게 됨
- 성과의 기준은 다음 평가회기 때 자신이 부하의 직무수행을 판단하는 기준이 될 것이며, 현재 시점에서는 부하에게 무엇을 원하는가를 나타내는 기대임

3 성과 면담 방법

목표설정

중간점검

평가

성과면담

코칭

▶ 목표설정 면담 전 피평가자가 작성한 목표설정을 미리 공유하여 효과적인 면담이 이루어질 수 있도록 함

의의

- 평가 근거 제시를 통해 피평가자 평가 결과 수용성 향상 및 개인별 육성 Point 제시
- 피평가자 피드백에 대한 부담으로 사실과 근거에 기반한 평가 실시 가능성 제고 (평가 신뢰성 확보)
- 개발 차원의 평가자/피평가자 커뮤니케이션 극대화

시기 및
소요시간

- 시기 : 평가결과 확정 후
- 소요시간 : 약 30분 내외 (1인당)

준비자료 및
주요 내용

- 개인별 최종 평가 등급 및 개선 Point에 대해 피드백을 실시
- 준비자료
 - 1차 및 2차 평가결과
 - 평가 피드백 양식
- 평가 피드백 내용을 평가자 작성 후 면담 사전에 공유하며, 피평가자는 면담 사전에 숙지하도록 함

3 성과 면담 방법

목표설정

중간점검

평가

성과면담

코칭

- ▶ 성과 면담 시에는 다음의 사항을 주의하여 효과적인 피드백이 가능하도록 함

성과 면담 가이드

- ✓ 평가는 구체적인 사실(필요 시 성과기록 참고)에 근거하여 실시하여야 하며, 따라서 근거 없는 주장은 평가자나 피평가자 모두가 삼가 해야 함
 - 특히, 평가자는 사실에 근거하여 평가 결과에 대해 피평가자를 설득할 수 있을 만큼 충분한 평가 근거를 확보하는 것이 중요함
- ✓ 평가 면담 시 평가자와 피평가자는 상호 판단의 차이, 미달성의 원인에 대해 주로 대화를 하는 것이 바람직함(원인분석 중심) 구해야 함
- ✓ 향후 개선 방향에 대해서도 충분한 대화를 나누는 것이 중요함
 - 평가자는 피평가자의 강점, 장점에 눈을 돌려서 향후, 개선을 위한 구체적인 방법들을 제시함
 - 피평가자는 피평가자의 희망 및 요청 사항을 진지하게 듣고, 도움을 줄 수 있는 아이디어나 구체적인 방법을 적극적으로 모색해야 함
 - 피평가자는 평가자의 Feedback 내용을 바탕으로 향후 더 좋은 성과를 내기 위해 어떻게 행동하는 것이 바람직한가에 대한 평가자의 의견을 구해야 함

3 성과 면담 방법

▶ 성과 면담은 구체적인 형식을 갖춘 과정이므로 적절한 시기 및 시간을 갖추는 것이 좋음

시기 평가결과를 인사부서에 보내야 하는 마감시한보다 여유 있게 잡아야 함

시간 피평가자의 수에 따라 한꺼번에 하기 보다는 두세 번에 나누어서 할 수 있음

장소 프라이버시가 보장되고 외부 전화나 휴대폰의 방해가 없는 곳, 지나가는 사람들이 잘 보이지 않는 곳이 좋음

1

분위기 조성의 단계

(1) 워밍업

2

면담 단계

- (1) 직무상의 역할과 책임 확인
- (2) 성과목표 점검
- (3) 업무수행과 성과 점검

3

미래 성과 계획의 합의 단계

- (1) 개선 영역 피드백 과정
- (2) 평가 확정
- (3) 개선을 위한 계획
- (4) 마무리

성과평가면담은 쉽게 인화점으로 올라갈 수 있기 때문에 피평가자를 배려하는 형식적 측면의 피드백 기술이 요구됨

BEER 원칙
Berry, Cadwell,
& Fehrmann, 1993

- A. 행동(Behavior): 피평가자의 행동을 구체적으로 언급
- B. 영향(Effect): 저성과가 동료, 조직, 전체 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지 설명
- C. 기대(Expectation): 평가자 자신이 기대하는 것이 무엇인지 구체적으로 알려줘야 함
- D. 결과(Result): 보상과 처벌의 측면에서 결과를 설명

3 성과 면담 방법

- ▶ 피평가자의 무의식적 방어 행동: 피평가자는 평가면담 시기에 내적으로 불안하여 무의식적으로 평가면담과정을 비효과적으로 만드는 행동을 취할 수 있기 때문에 피평가자에게 가장 필요한 준비는 마음의 준비임. 본격적인 면담 전, 분위기를 조성하는 단계에서 피평가자가 방어 행동을 하지 않도록 불안을 풀어주는 것이 중요함

피평가자의 방어 행동

- 평가면담 시간을 잊어버리게 되고 초조하거나 자신의 통제 밖에 있다고 느끼면 의식적으로 피함. 무의식적으로 일어나기도 하며 평가면담을 준비하기보다 자신의 일에 더욱 몰두해서 면담 시간을 잊어버리거나, 할 시간을 낼 수 없는 상황이 되도록 만들.
- 평가 면담이 미뤄질 경우 그 이유를 상사에게 넘기는 것. 실제로는 상사의 평가에 대한 불만과 스스로가 미루는 것이 함께 작용함
- 이전 평가회기 동안 자신의 성과가 저조하거나 인정하고 싶지 않은 실수가 있을 때 현실을 부정하며 평가면담 자체가 필요 없는 것이라고 무의식적으로 생각함.
- 성과와 관련되는 인사결정(승진, 연봉)의 연계성을 부정하고 평가를 자기개발을 위한 참고자료라고 주장함
- 순수하게 자기개발에만 쓰이는 인사평가만을 환영하며, 조직에서 인사결정을 위한 용도의 평가면담에는 매우 부정적으로 대함. 동시에 평가면담이 자신의 개발을 위한 좋은 기회라고 강조하며 거창한 성과 개선 계획을 세우기도 함
- 평가 면담을 하자고 하면 묵묵부답. 평가면담을 통해 자신의 의견을 표출하기보다 전혀 다른 행동으로 방어함.

3 성과 면담 방법

[1] 분위기 조성의 단계 워밍업

피평가자가 평가 면담의 목적을 이해하고 이에 수반되는 내용과 과정을 받아들일 준비가 되도록 만들

- 피평가자는 평가자가 어떤 내용의 면담을 진행할지 잘 모르는 상태이고 평가자는 자신이 이야기 할 내용에 대해 부하가 어떻게 반응할지 확실하지 않기 때문에 실제로 평가면담에서 가장 어려운 시간이라고 할 수 있음
- 성과면담은 피드백을 제공함으로써 미래의 성과향상을 꾀하는 자리이므로 부하가 피드백을 수용하는 것이 성과 향상을 위해 가장 먼저 필요함. 즉, 피드백을 제공하는 원천인 관리자가 부하에게 어떻게 보이는가에 따라 부하의 이후 대응이 달라질 수 있음
- 평가면담의 워밍업 단계에서는 현재 하고 있는 일에 대한 질문으로 시작할 수도 있고 마음을 편하게 하는 공통적인 관심사항이나 취미 또는 그 외의 일상적인 이야기로 시작할 수 있음.

코칭 전
신뢰감 형성

- 신뢰란 상호 간의 인간 관계 속에서 형성되며 상대방의 신뢰를 얻기 위해서는 노력과 행동을 통해 관계를 다져야 함. 신뢰를 바탕으로 피평가자는 공정성을 인식하여 평가자의 피드백을 수용할 수 있음.
- 평가자는 평가 면담을 운용하는 입장에서 피평가자가 평가 면담의 내용을 받아들일 수 있도록 원활한 의사소통을 해야 하며 평소 피평가자와 긍정적인 원만한 관계를 유지해야 함.

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

직무상의
역할과 책임
확인

지난 평가회의 이후 변화된 역할 영역에 대해 평가자와 피평가자가 서로의 인식을 확인함

- 양방향적이고 참여적인 면담을 이루기 위해서 피평가자인 부하가 먼저 자신의 역할과 책임, 그리고 일의 우선순위를 말하고, 논점을 먼저 이야기할 수 있도록 유도하는 것이 필요.
평가자는 피평가자의 성과향상을 위해 미래의 목표를 설정할 때 염두할 사항을 개략적으로 파악함
- 행위자-관찰자의 귀인 오류를 미연에 방지하고 개방적인 의사소통의 분위기를 만들 수 있음

질문

- ✓ 현재 자신의 책임 중에서 조직의 성과에 영향을 주는 것은 무엇이라고 보는가?
- ✓ 우선순위는 어떠한가? 그렇게 우선순위를 인식하는 배경은 무엇인가?
- ✓ 업무를 하면서 어떤 것을 변화시키고 싶은가?
- ✓ 자신의 업무역할에 가장 영향을 주거나 영향을 받는 사람들은 누구인가?
- ✓ 업무시간과 자신의 역량을 어떻게 하면 더 잘 사용할 수 있겠는가?

성과목표
점검

지난 회기의 평가면담 시에 서로 합의하고 만들었던 목표에 대하여 논의의 초점을 옮김

- 일상적인 성과관리와 성과코칭의 출발점이 될 수 있는 단계
- 평가자는 지난 회기에 세웠던 목표가 적절했고 달성하기에 적절한 수준이었는지에 대한 측면에서 이야기를 풀어갈 필요가 있음

업무수행과
성과 점검

지난 회기 때 세웠던 성과목표를 달성했는지, 인사평가의 각 차원과 관련된 직무수행을 얼마나 했는지 확인

- 이전 단계의 성과목표를 확인하면서 자연스럽게 이어질 수 있으며, 직무수행을 제대로 했는지/그렇지 않은지를 행동 근거를 중심으로 확인하는 단계이기 때문에 의사소통 기술과 능동적 청취(active listening)가 필요함

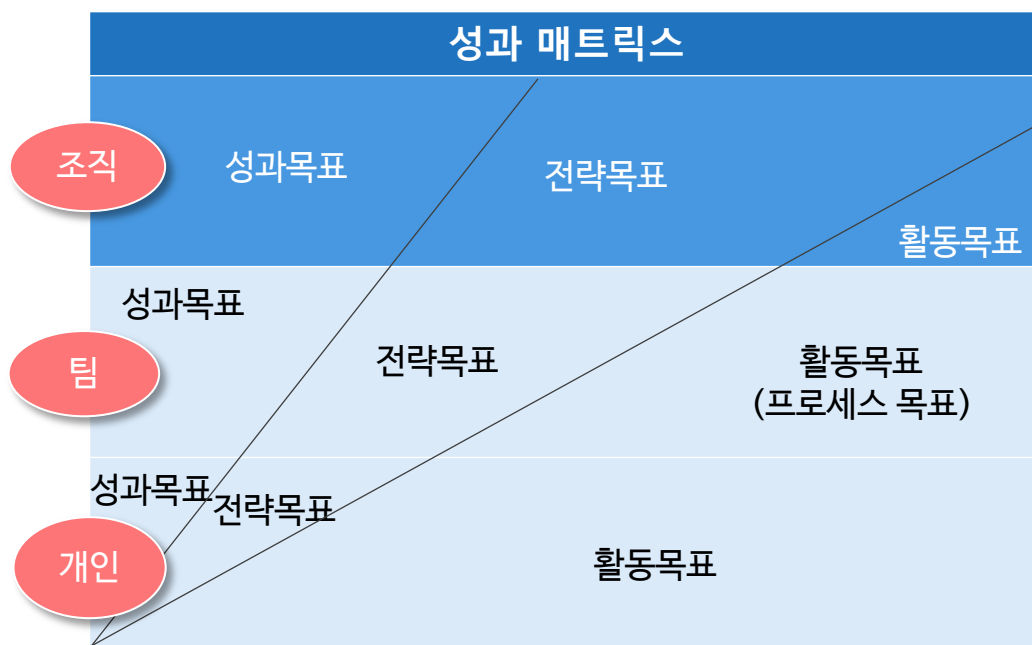
3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

▶ 조직 내 수준별 목표 관리

: 조직의 비전과 전략적 목표로부터 시작해 하위계층에 이르기까지 목표가 단계적으로 연계되도록 하는 성과관리의 방법



전략목표	조직적 관점에서 상위계층에 미치는 목표
성과목표	객관적 지표로 주로 관리하는 목표임
활동목표	개인의 직무 행동이며 주관적 방법으로 평가
세 목표의 양은 어느 수준에 있는가에 따라 달라짐	

- 목표의 속성이 가시적이지 않은 직무는 측정 가능한 성과 매트릭스를 만들기 어렵기 때문에 객관적인 지표로 변환해 줄 필요가 있음.
- 질적 평가와 주관적 평가에 의존해야 하는 조직이 활용할 수 있는 성과관리의 핵심적 단계 (Carney, 1999)

- 1) 구성원이 자신의 성과목표를 스스로 결정하도록 참여
- 2) 조직이나 사업부의 목표에 어떻게 기여할 수 있는지 고려
- 3) 자신이 만든 성과목표 달성 여부를 적절히 평가할 수 있는 평가자를 파악하도록 함
- 4) 개관적 성과지표와 주관적 평정지표를 적절히 혼합하여 성과목표관리 방법을 정함

SCOPE의
타 단계와의
연계성

C2-1 업적평가 지표 설계
C2-3 업적평가 지표 (752개 세모듈)

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

성과 계획 과정

- 경영위원회를 통해 조직의 사업방향을 제시하는 것으로 성과관리과정을 시작함
- 중간관리자는 일선관리자에게 최고경영층의 메시지에 대한 해석을 기초로 하부 조직의 목표를 설정하면서 방향 제공
- 일선관리자는 팀원들에게 관리자가 제시한 방향을 기초로 목표 제시
- 표가 하향적으로 구조화 되는지 점검하고, 구성원 개인의 목표는 팀 및 회사의 방향과 일치돼야 함

조직 수준
목표

- 가장 궁극적인 목표가 됨
- 전략 목표는 사업내용, 투자, 시장점유율, 조직의 브랜드에 대한 시장요구 등이 있으며, 이 목표를 위한 계획은 과거의 성과와 미래 가능성, 조직의 외부 환경에 대한 정보를 바탕으로 수립하게 됨

팀 수준
목표

- 조직수준 목표에서 활동목표의 영역은 매우 작지만, 전략목표를 기준으로 하위 수준의 활동 목표를 세울 수 있음
- 리더는 전략목표를 달성할 수 있도록 부문이나 팀과 같은 하위 조직의 업적목표를 관리하고, 해당 하위 조직의 리더(예: 팀 리더)는 프로세스를 관리하여 조직성과에 기여하도록 만들 수 있음.
- 팀 활동의 프로세스는 팀원 간 불신, 안전 사고, 팀 응집력 감소 등의 부정적인 활동 결과를 만들 수도 있기 때문에 팀 역량의 독특성과 구성원 개인의 역량과 이들 간의 역학을 체계적으로 관리해야 함

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

목표관리 접근법에서 평가 면담은 피평가자의 업무 수행에 대한 동기가 어떻게 작용하는지, 현재 구성원의 직무 역할의 양과 내용이 그들의 역량과 잘 맞는지 점검할 수 있는 과정임.

관리 책임자인 평가자와 맡은 직무를 수행하는 피평가자는 바람직한 성과를 내기 위해서 조직의 필요 사항과 개인의 성장에 부합하는 목표를 세심하게 설정해야 함

1 팀 목표 설정-목표 기술의 원칙(SMART)

Specific

구체적인 목표

Measurable

측정 가능한 목표

Action-Oriented

실행 방안을 제시하는 목표

Realistic

현실적이고 합리적인 목표

Time-Based

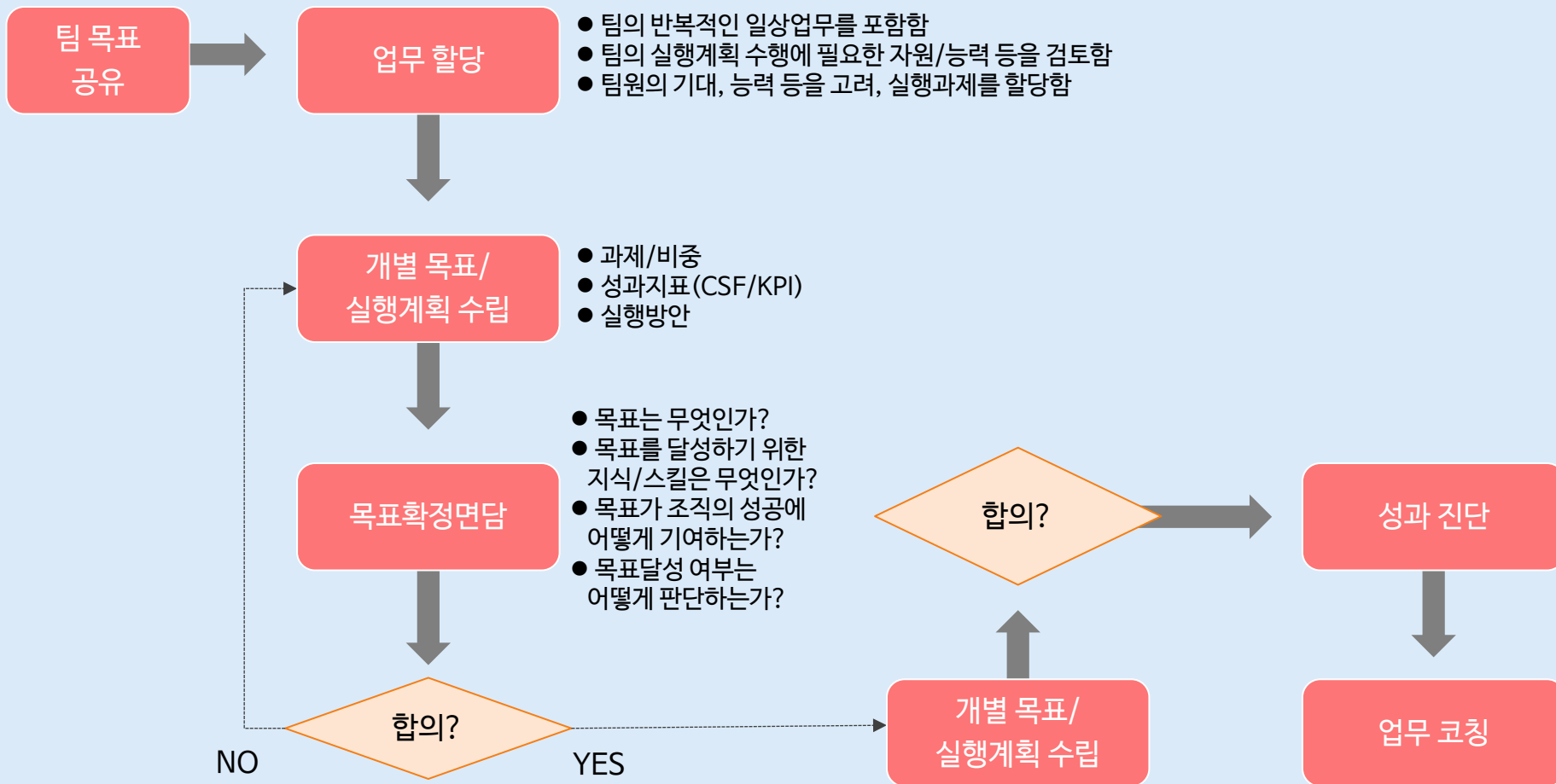
달성되어야 할 시기를 명시한 목표

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

2 개별 업무 목표 설정



3 성과 면담 방법

목표설정

중간점검

평가

성과면담

코칭

[2] 면담 단계

목표관리

- ▶ 성과 면담 시 평가자는 다음의 양식을 작성하여 면담 전에 미리 공유하며, 최종 등급보다는 지표별, 항목별 피드백을 중심으로 시행하여 구성원 육성에 초점을 맞춤

성과 면담 양식 예시

성명	직급		평가자	최종등급
업적 평가	성과지표 (KPI)	지표 등급	주요 실적 (Key Accomplishments)	• 신인사제도 도입에 중요한 역할을 수행...
	최종 합격자..	A		
	한계인력..	C	개선 필요 사항 (Areas for Improvement)	• 채용 프로세스 부분에서...
	제도 개선..	A		
	개선 일정..	A		
	인력계획..	B		
	구성원 만족도..	B		
...	S			
역량 평가	역량항목	평가결과	강점 (Strengths)	• 공통역량 중 열정역량이 목표 수준보다 뛰어나며... • 평소의 관찰결과 고객들에게...
	고객 중심	A		
	창의적 도전	B	능력개발 필요 영역 (Areas for Development)	• 직무 역량 중 분석적 사고 역량에서...
	동반성장	C		
	비전제시	A		
	실행력	A		
	성과창출	B		
	원칙준수	B		
	인재육성	S		
	문제해결	A		
경영마인드	B			

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

3 개인 목표 설정 Checklist

Checklist	확인	
1. 설정된 목표는 전략과제를 달성할 수 있는 것인가?	YES	NO
2. 목표가 지나치게 나열 중심이지 않고 명쾌하게 기술 되었는가?	YES	NO
3. 달성여부를 누구나 쉽게 측정/평가 할 수 있는가?	YES	NO
4. SMART 요소가 반영된 목표가 설정되어 있는가? [수량, 품질, 시간, 비용, 자원]	YES	NO
5. 구성원을 적절히 동기부여 시킬 수 있는 도전적 목표가 수립되었는가?	YES	NO
6. 정보가 필요한 모든 사람과 충분히 커뮤니케이션 되어 목표가 세워졌는가?	YES	NO
7. 목표에 대한 피드백이 적시에 이루어지며, 목표는 수정 조치가 가능한가?	YES	NO
8. 설정된 목표가 달성되었을 때 그 결과를 명확히 보여줄 수 있는가?	YES	NO
9. 목표 달성을 위한 자원의 확보 및 상사와의 합의는 가능한가?	YES	NO