



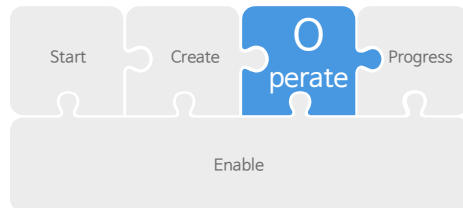
능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

02 성과 면담 및 코칭

02-1 성과 면담

02-2 성과 코칭



⇒ 성과에 대한 소통이 이뤄지고 이후 성과를 향상시키기 위한 행동개선 방법으로 성과 코칭 방법을 제시함.

1 성과 면담의 의사소통

의사소통의 내용

면담 취지의 공유

- 인사평가의 대표적인 두 가지 주된 목적(인사 결정, 개발)은 평가 면담에서 충돌하는 경우가 많음
- 평가자는 평가 면담을 통해 자신의 인사 상 결정의 목적으로 면담에 임하고, 피평가자는 평가 면담을 자신의 미래 성과 향상을 위한 기회로 생각한다면 시각 차이에 의한 갈등이 일어날 수 있음.
- 평가 면담은 성과 관리의 첫 단계로서 피평가자의 성과 향상을 위한 성과코칭이 우선적임
- 평가면담 단계가 평가 확정을 위한 마무리 단계라면 이러한 취지를 면담 시 평가자, 피평가자 서로 분명히 인식할 수 있도록 의사소통 하는 것이 필요함

문제해결에 초점

- 평가 면담은 피평가자의 성과문제를 해결하는 데 중점을 두어야 하며, 미래 성과향상을 주요한 내용으로 삼아야 함
- 감정적인 반응을 야기하지 않고 피평가자가 덜 방어적인 태도로 평가 면담에 임할 수 있음.

가시적 요소에 대한 논의

- 평가 면담의 의제는 성격이나 태도가 아니라 가시적으로 드러난 행동과 성과에 초점을 두어야 함.
- 부하의 내면에 관해 논의하게 되면 문제의 원인을 개인에게 한정하여 평가 면담의 취지를 벗어남.

1 성과 면담의 의사소통

의사소통의 유형

개방형 질문

- ‘예, 아니요’로 간단하게 대답하게 되는 질문이 아니라, 피평가자가 자신의 의견이나 감정을 표현할 수 있는 기회를 주는 질문임
- 성과점검을 하는 평가 면담 단계는 아직 성과코칭을 하기 위한 단계가 아닌, 지난 회기에 일어난 일과 피평가자의 직무 수행에 대한 정보를 수집하는 단계이므로 서로가 알고 있는 행동에 대해 확인만 하는 폐쇄형 질문이 필요할 때도 있음.
- 개방형 질문에 따른 폐쇄형 질문은 추가적인 정보를 파악하거나 피평가자가 한 말을 다시 확인함으로써 평가 면담에 활발히 참여하는 효과를 가져올 수 있음
- 개방형 질문의 예시
 - ✓ 고객에게 친절하게 응대했는가? (X)
 - ✓ 고객에 따라서 응대하는 행동이 어떻게 달랐는가? (O)
 - ✓ 왜 고객에게 친절하게 응대하지 않았는가? (X)
 - ✓ 고객이 불만을 토로할 때 무엇을 먼저 점검했는가? (O)

양방향 의사소통

- 평가 면담에서 의사소통의 방법은 평가자가 주도하여 이끌거나 피평가자가 적극적으로 대응하는 방식이 있는가 하면, 상호문제해결적 방법이 있음
- 여러 가지 조직의 여건만 충족된다면 문제해결형 의사소통 방식이 바람직함.

2 미래 성과 계획의 합의 단계

개선 영역
피드백 과정

평가면담이 성과관리의 역할을 할 수 있도록 하며 따라서 평가 면담의 핵심이 됨

- 피드백의 성과 향상, 직무수행 개선 효과가 거의 입증되지 않은 연구가 있으며 반면 성과 개선이 증명된 연구가 있음. 연구마다 차이를 보이는 이유는 피드백 자체가 가진 다양한 속성과 피드백을 제공하는 평가자와 이를 받아들이는 피평가자의 태도와 특성에 따라 효과가 다르기 때문임
- 따라서 평가 면담에서 피드백의 사용은 의사소통의 기술과 함께 피드백과 관련되는 여러 측면을 고려하는 관리 기술이 필요함

평가 확정

피평가자의 의견을 다 듣고 난 후, 평가자가 자신이 생각하는 피평가자의 평가에 대해 확정함

- 평가면담에서 가장 곱고려운 부분이지만 이 단계가 부담스럽다고 해서 대략적으로 말하거나 멍뚱그린 면담을 하게 되면 성과관리의 효과를 얻기 힘들.
- 평가면담에서 평가자가 밝히는 평가는 솔직하고, 구체적이어야 하며 평가자는 평가양식과 관련된 오류, 인지적 오류, 동기적 오류를 극복하고 객관적인 평가를 내려야 함

개선을 위한
지원 계획

피드백을 수용한 피평가자가 적절한 행동을 취하도록 모든 인적자원제도를 동원하여 도움

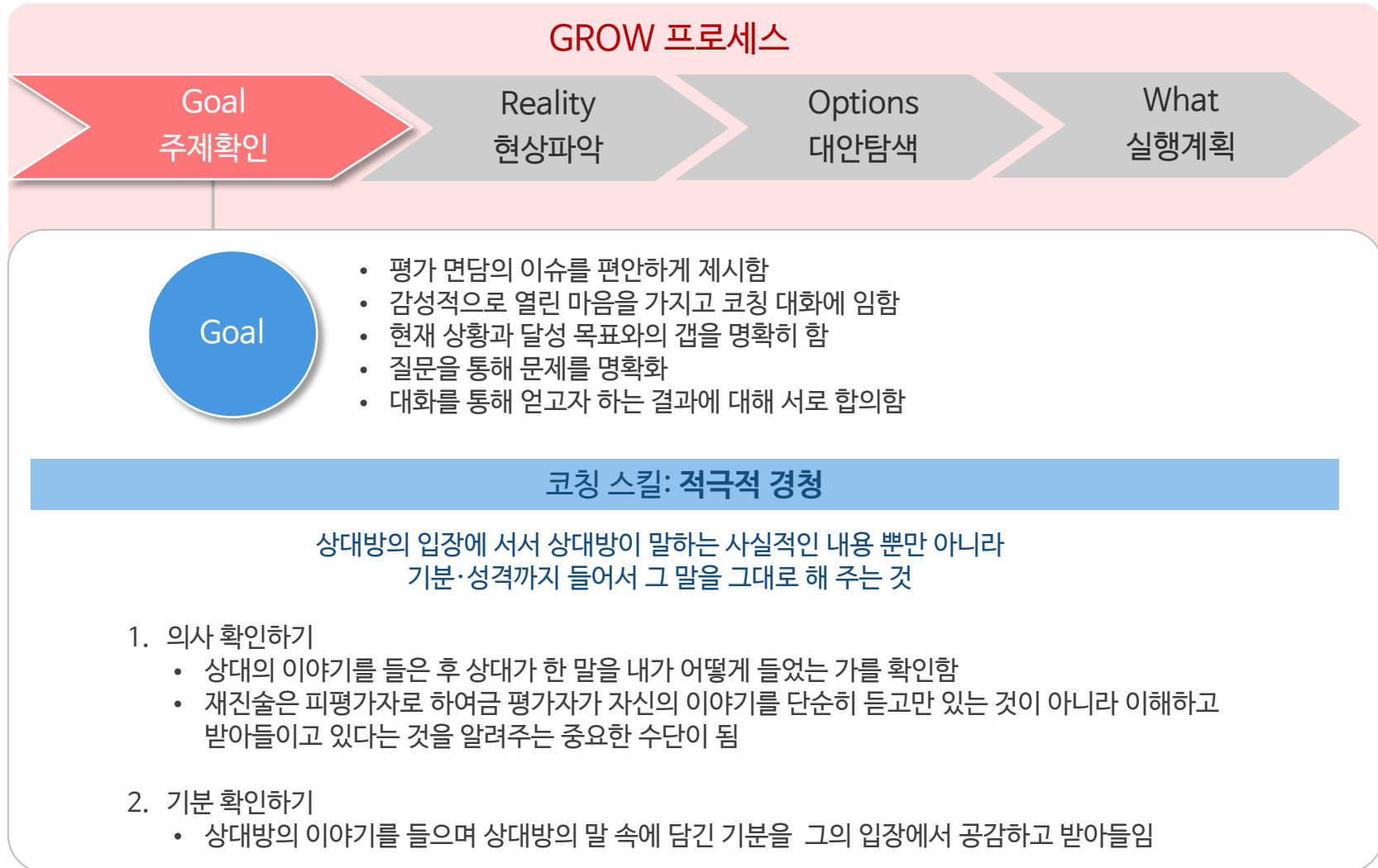
- 피평가자는 직무와 관련되는 공식적 개발 활동에 참여하여 성과 개선에 필요한 새로운 기술과 역량을 키우거나 기존의 역량을 강화할 수 있음
- 성과 개선에 따른 보상을 명확하게 제시하면서 일상적인 성과관리과정으로 넘어가는 것이 중요함

개선을 위한
공감 형성

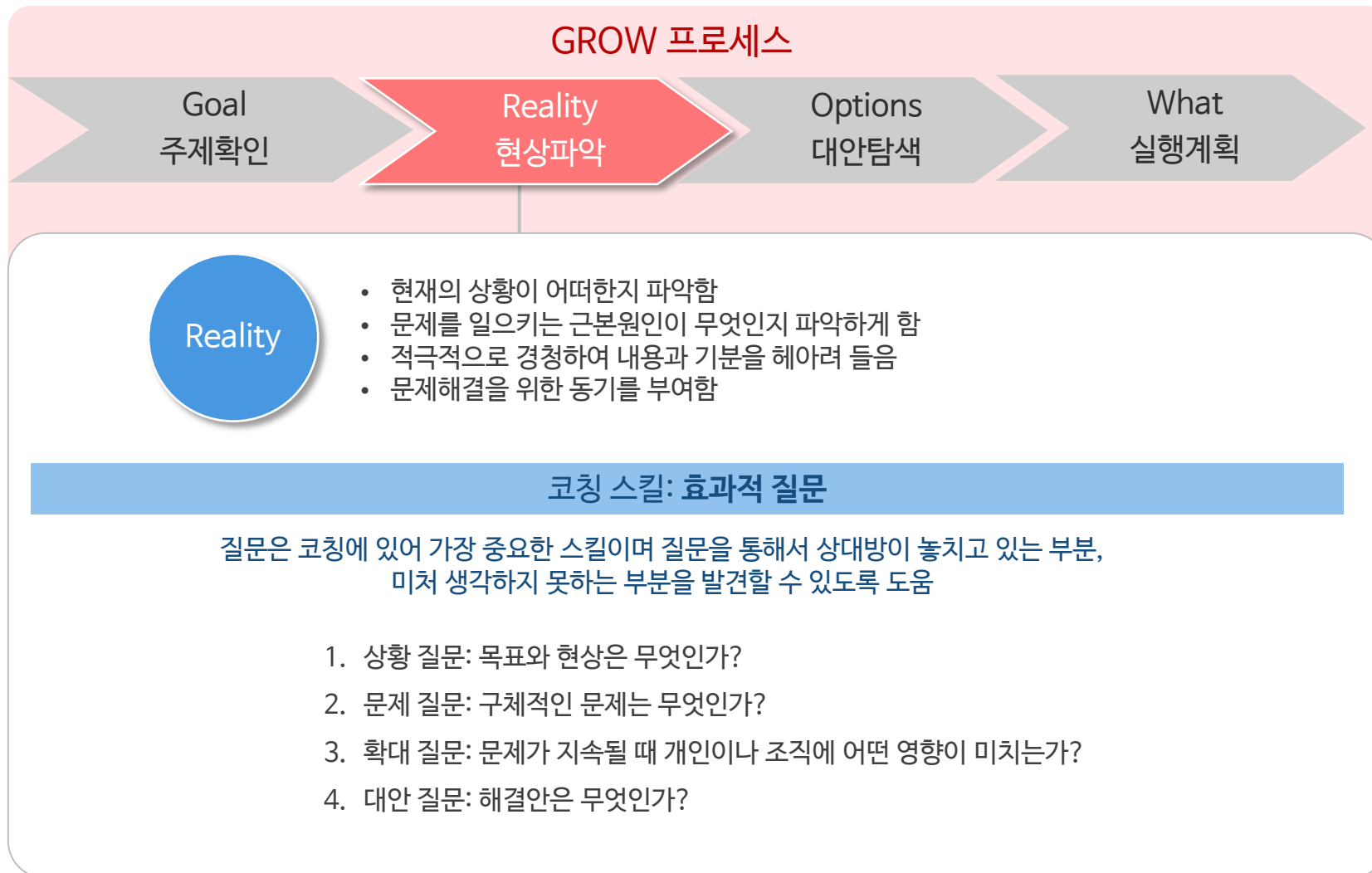
피평가자인 부하가 평가 면담을 통해 긍정적인 느낌을 갖고 돌아갈 수 있도록 해줌

- 평가 면담의 내용을 전체적으로 요약함
- 격려 또는 기대를 표현하여 피평가자와 평가자 간의 정서적인 교감이 이루어질 수 있도록 함

2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭



2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭

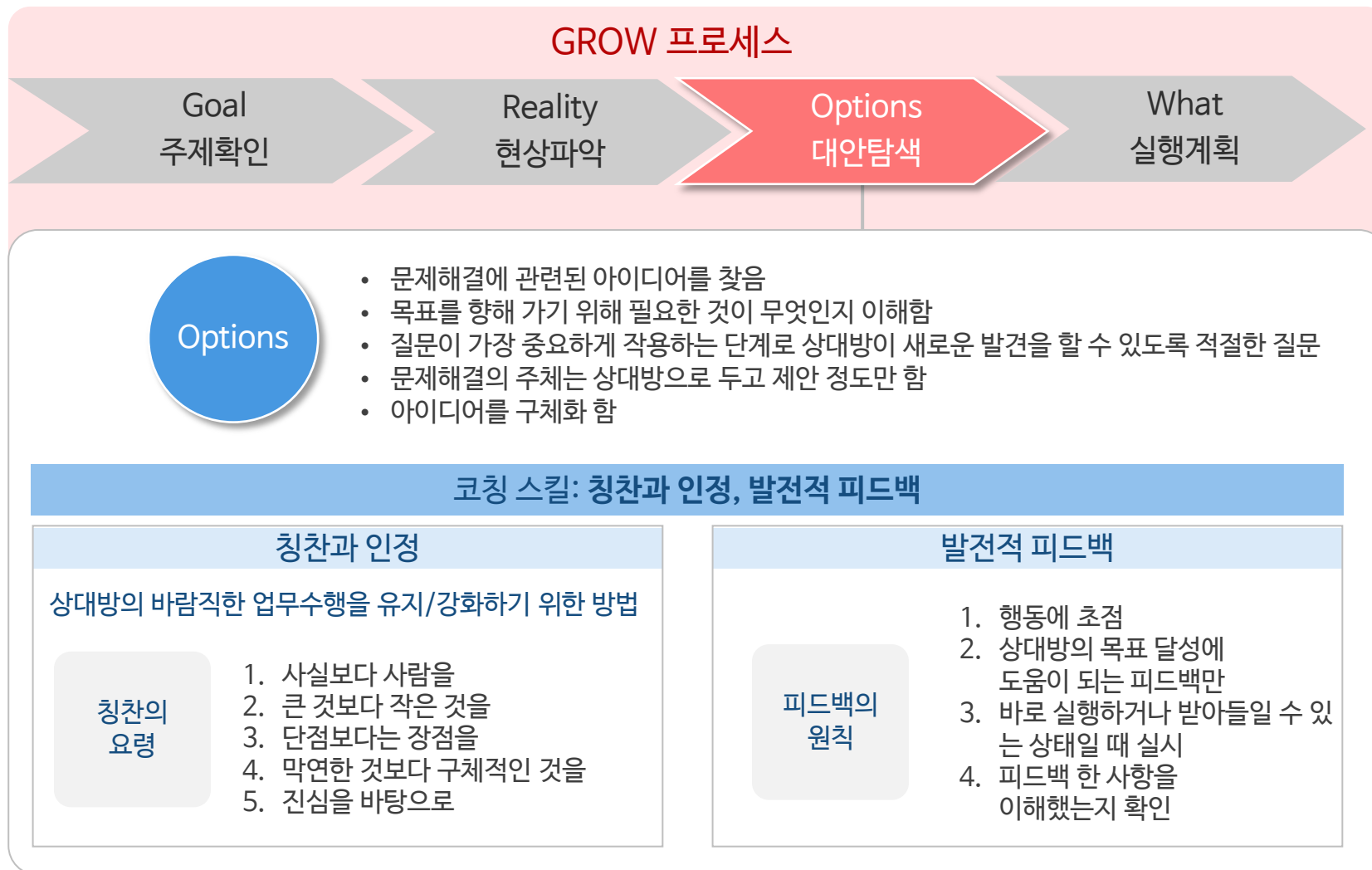


2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭

현상 파악과 대안 탐색 코칭 유형

	주도형	반응형	문제해결형
목적	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 관한 대화 부하가 좋아지도록 설득 	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 관한 대화 방어적 태도 완화 	<ul style="list-style-type: none"> 부하의 발전을 자극
면담자의 기술	<ul style="list-style-type: none"> 설득력, 인내 	<ul style="list-style-type: none"> 정서 파악과 청취, 요약 	<ul style="list-style-type: none"> 정서와 아이디어 파악과 청취 탐색 질문 활용, 요약
부하의 반응	<ul style="list-style-type: none"> 방어적 행동 억제, 적대감 표현 	<ul style="list-style-type: none"> 방어적 행동 표현, 이해 받는 느낌 	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결 행동
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 피평가자가 면담자를 존중할 때 성공 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자에 대하여 우호적인 태도를 가지며, 성공 가능성이 증가됨 	<ul style="list-style-type: none"> 개선 가능성이 높음
면담자의 리스크	<ul style="list-style-type: none"> 충성심 사라짐, 독립적인 판단 억제, 체면치레 문제 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 변화에 대한 욕구가 개발되지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> 부하의 아이디어는 부족 변화는 단지 상사가 생각한 것

2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭



2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭



2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭

- ▶ 평가 면담을 하면서 평가자가 체계적으로 면담 단계를 밟았는지 확인하기 위한 체크리스트가 필요함.
- ▶ 체크리스트를 기준으로 중요하다고 생각되는 행동과 성과를 포함하면서 체크리스트를 가감/수정할 수 있고 의사소통이나 대인관계 기술에 대한 역량을 반영하면서 체크리스트를 보강하여 평가 면담의 효과를 높일 수 있음

평가 면담 최종 체크리스트

실행요소	Y/N	기록
면담에 관한 제반 사항을 미리 부하에게 보냈는가?		
면담 내용 목록을 목표나 성과와 관련된 용어로 썼는가?		
다음의 대화 방식을 사용했는가? <ul style="list-style-type: none"> ● 정시에 시작 ● 약속한 시간에 마침 ● 누가 요약할 것인지 확인 ● 특별한 요청이 없는 한 면담 내용 목록을 따름 ● 다음 면담을 위한 이슈들을 기록 		
모든 관련자들이 참여하도록 조치하였는가?		
면담의 목적을 달성하였는가?		
목적달성에 대한 기록을 남겼는가?		
면담 후 행동 계획을 수립 <ul style="list-style-type: none"> ● 누가 무엇을 하는가? ● 언제까지 하는가? ● 어떤 방법을 사용하는가? 		
피드백 코칭 시 GROW의 절차를 이행하였는가?		