

## 연말 평가면담을 위한 코칭프로세스

매년 연말이 되면 회사에서는 금년도 조직의 실적을 평가하고 내년도 사업계획을 수립하기 위해 분주하다. 또한 연말은 조직구성원들에게 인사고과가 반영되어 1년간의 업적을 평가받고 그 결과에 따라 승진, 보상 등이 결정되는 중요한 시기이다. 이때 빠질 수 없는 절차가 바로 평가면담이다.

평가면담은 대상자의 업무실적에 대한 합의를 이끌어내고 향후 육성 포인트를 찾아내는 기회로써 활용된다. 하지만 많은 조직에서 이러한 면담절차가 생략되거나 혹은 잘못된 방식으로 진행되곤 한다. 평가면담 방식을 코칭 프로세스에 의해서 진행하면 효과적이다. 특히 구성원의 본인평가와 리더의 상사평가 점수가 상당한 정도의 차이를 보일 때, 코칭의 직면하기(confronting) 스킬을 사용하면 갭을 줄여 나갈 수 있다. (그림1 참조)

### 직면하기(confronting)

- 1. GAP의 구체화
- 2. 방법의 구체화
- 3. 실행의 구체화
- 4. Follow-Up

<그림1> 코칭의 직면하기 스킬

### I. Gap의 구체화

구성원과 리더간의 평가점수에 차이가 있을 때 리더는 이것을 회피하지 말고 직면하여 풀어나가야 한다. 구성원이 자기평가를 후하게 주고 리더는 상사평가를 박하게 주는 경우라든지 또는 그 반대의 경우도 있을 수 있다. 어떤 경우이든 상호간에 차이(Gap)가 발생했을 때는 코칭면담을 통해서 갭을 줄여나가야 한다. 이때 코칭이 생략된 채로 평가가 종료된다면 서로에 대한 불신의 벽을 쌓는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 어떤 요인이 갭을 발생시켰는가에 대해 구체적인 확인 작업이 필요하다. 갭의 구체화는 다음 단계에 따라 진행할 수 있다.

#### ▶ 자세한 질문으로 갭을 구체화하라

업적평가를 실시함에 있어 구성원과 리더의 점수에 차이가 있다면 이는 업적을 보는 관점과 기준에 차이가 있기 때문이다. 이때는 일반적으로 리더의 입장을 주장하거나 관찰하기보다는 구성원의 생각을 들어보는 것이 순서이다.

“평가점수에 차이가 있군요. 먼저 김 대리의 생각을 들어보고 싶습니다. 어떤 관점과 기준에서 평가하였는지 구체적으로 말해줄 수 있었어요?” 이때 사용할 수 있는 질문의 형태는 아래와 같은 것이 있다.

#### ■ 구체적인 질문형태

- ※구체적으로 말해 주겠는가? 설명해 주겠는가?
- ※맥락을 말해주겠는가?
- ※~는 무엇을 의미하는가?
- ※예를 들어주겠는가?

▶ 상대의 의견을 경청하라

질문에 대해 팀원이 얘기할 때 일단 끊지 말고 끝까지 들어주는 자세가 중요하다. 들은 내용을 다시 요약해서 확인하고 명확하지 않은 부분은 데이터를 요구하고 이유를 물어보라.

“김 대리 얘기는 지난번 참여한 K프로젝트가 성공적으로 종결되었고 반응도 좋았는데 기대보다 상사평가가 낮다는 얘기군요!”, “성공적으로 종결되었고 반응도 좋았다는 기준은 어디에 근거한 것인가요?” 부하직원의 의견을 경청시 유의사항은 아래와 같다.

■ 상대 의견 경청시 유의사항

- ※ 들은 것을 다시 확인하라.
- ※ 데이터를 요구하라.
- ※ 이유를 물어보라.

▶ 나의 의견을 설명하라

상대의 이야기를 충분히 경청하였다면 이제 나의 의견을 이야기한다. 이때 리더의 의견을 강요하거나 설득하기보다는 객관적인 근거에 의해서 설명하도록 한다.

“김 대리가 K프로젝트에 참여하는 동안 고유 업무에 대한 ‘follow-up’ 이 이루어지지 않았고 따라서 전체적으로 김 대리의 업무실적은 계획대비 90%의 진척도에 머물렀다는 것이 저의 견해입니다.” 내 의견을 부하직원에게 설명시 유의사항은 아래와 같다.

■ 내 의견 설명시 유의사항

- ※ 의견을 제시하라.
- ※ 데이터를 제시하라.
- ※ 이유를 설명하라.
- ※ 상대의 반응을 경청하라(에너지/감정/사고).

II. Options 대안의 탐색

갭이 명확해졌다면 갭을 줄이기 위한 대안의 탐색도 가능할 것이다. 아래의 방법들에 의해 상호간의 의견차이를 좁힐 수 있는 방법들에 대해 다양하게 탐색해 본다.

“나는 김 대리가 K프로젝트에 참여하는 동안 팀의 고유 업무에도 30%정도 시간을 할애해주기를 기대했습니다. 그런데 실제로 김 대리는 팀의 고유업무에 기여한 바가 거의 없었고 이는 명확하게 기대를 전달하지 않는 나에게도 불찰이 있었던 것 같습니다. 내년도에 비슷한 상황이 발생하면 재발방지를 위해 어떻게 하는 것이 좋을까요?”

■ 의견차이 좁히는 방법

- ※ 갭을 줄일 수 있는 방법에 대해 브레인스토밍 하라.
- ※ 각 방법의 장단점에 대해 검토하라.
- ※ 가장 최선의 대안을 선택하라.
- ※ 양자간의 반응을 생각·감정·에너지 차원에서 경청하라.

III. 런칭 실행의 구체화

선택한 방법을 SMART원칙에 따라 구체화하라.

SMART원칙은 목표를 가시적이고 현실적인 기대치로 바꿔준다. (그림2 참조)

목표수립(평가)의 SMART 요소

- S** Specific(구체적으로)
- M** Measurable(측정할 수 있는)
- A** Achievable(달성 가능한)
- R** Relevant(상위목표와 연계되어 있는)
- T** Timely(시간적으로 가능한)

<그림2> 목표수립(평가)의 SMART 요소

IV. Follow-Up

코칭의 전체 프로세스를 검토해보고 처음 제기된 이슈가 원만히 해결되었는지 검토한다. 상호간의 책임영역을 분명히하고 기대사항을 명확히 한다. 리더의 지속적인 관심과 지원을 약속한다.

평가의 1차적인 목적은 성과에 대한 보상에 있지만, 그에 못지않게 중요한 것은 업무수행 과정에 대한 검토를 통하여 개선 포인트를 찾아내는 데 있다. 조직이 지속적으로 발전하려면 업무에 대한 성과뿐만 아니라 일을 통한 구성원의 성장에 힘을 쏟아야 한다. 이습우화에 나오는, 황금알을 많이 갖기 위해 거위를 죽여버리는 농부의 우를 범하지 말아야 한다.

연말 인사고과를 성과만 챙기는 매니저에서 구성원의 성장도 살피는 코치로 거듭나는 계기로 삼았으면 한다.

