

일거양득(一舉兩得)

성과관리 과정

(Performance Management Course)



1. 2018 재계 인사 키워드 중 으뜸은 '성과주의'

재계의 주요 그룹이 '2018년도 정기인사'를 마무리한 가운데 이번 인사를 관통한 핵심 키워드는 '세대교체'와 '성과주의'로 요약됐다. 급변하는 경영환경에 선제 대응하기 위해 '젊은 피'인 50대 경영진도 대거 발탁된 것이다. 아울러 4차 산업혁명 시기에 맞춰 연구개발(R&D) 인력과 현지 경영을 위한 외국인도 중용됐다.

재계의 성과주의 원칙은 실례로 삼성전자 반도체 부문에서 4명의 사장 승진자를 비롯해 무려 99명이 승진하고, SK그룹은 하이닉스와 이노베이션에서, GS그룹은 칼텍스에 승진자가 몰린 데에서도 분명히 드러났다. 재계의 한 고위관계자는 "세대교체·신상필벌을 바탕으로 한 성과주의가 올해 그룹 인사의 주된 기조"라고 말했다.



롯데 성과주의...실적 나뉘던 롯데닷컴 지알에스.로지스틱스 대표 교체
쿠키뉴스 | 2018.01.16

사진=롯데그룹 롯데그룹의 올해 인사 이동을 보면 성과주의 인사는 그대로 실시됐다. 일부 영전해 자리를 옮긴 경우도 있지만 실적이 나쁜 계열사들은 수장이 교체됐다. 이와 함께 역동적인 시장에 대응하기 위해...



삼성물산, 정기 임원 인사 단행 "성과주의 원칙 따랐다"(명단)
더팩트 | 2018.01.11

삼성물산 관계자는 "성과주의 인사원칙에 따라 탁월한 성과를 창출하고, 전문성과 리더십 역량을 보유한 인재를 중심으로 인사를 단행했다"고 설명했다. 승진 임원 명단 [상사부문]
 ◆ 부사장 -정주성 ◆ 전무...



효성, 전년보다 30% 감소한 24명 임원인사... 성과주의 젊은 인재에 초점
뉴데일리 | 6일 전

올해 인사에서는 성과주의 원칙이 적용됐다. 이에 따라 섬유, 산업자재, 중공업, 화학 등 핵심 사업 분야에서 지속적으로 성장을 이끌고 책임경영을 실천한 인사, 글로벌 경쟁상황에서 성과를 창출하고 회사의 성장을...



2018년 재계 인사 특징

신상필벌· 성과주의	50대로 세대교체	R&D 인력 약진	외국인 중용	약해지는 유리 천장	순혈주의 타파
---------------	--------------	--------------	-----------	---------------	------------

※ 서울경제 2018.01.15

2. 조직 성과의 Key는 누구에게 있는가

앞서 언급한 것처럼, 오늘날과 같은 성과주의 시대에서 성과창출을 위한 성과관리는 당연히 필수적이다.

하지만 직원의 개인 성과가 예상보다 저조하게 나오면 관리자들은 그 원인을 파악하는데 많은 시간을 보내고, 종종 직원 탓으로 돌린다.

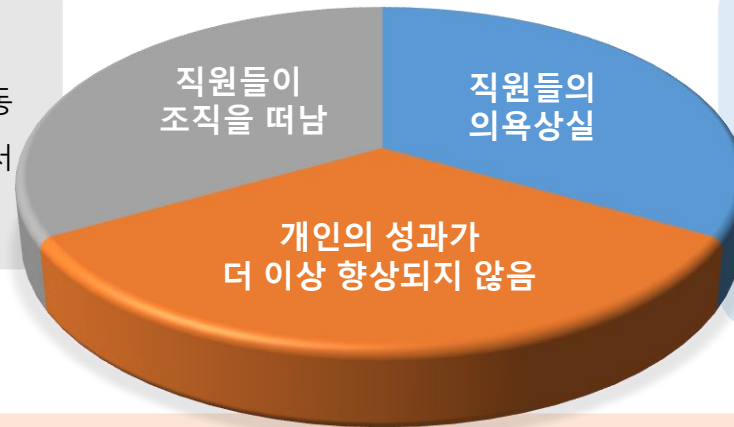
하지만 조직에서 성과 관리의 문제는 관리자의 잘못된 관리 방법으로 인해 직원 성과가 저조한 결과를 보이는 것이 다수이다.

그만큼 **관리자는 조직에서 중추적인 역할을 하는 리더**일 것이다.

그렇다면 관리자가 성과관리의 Key라는 것을 알려주는 신호는 무엇일까?

첫째, 직원들이 조직을 떠난다.

특히 인재(top talent)가 다른 회사로 이동하는 일이 늘어난다면, 이는 조직차원에서 직원들의 성과관리 방법을 바꿔야 한다.



두 번째 신호는 직원들의 의욕상실이다.

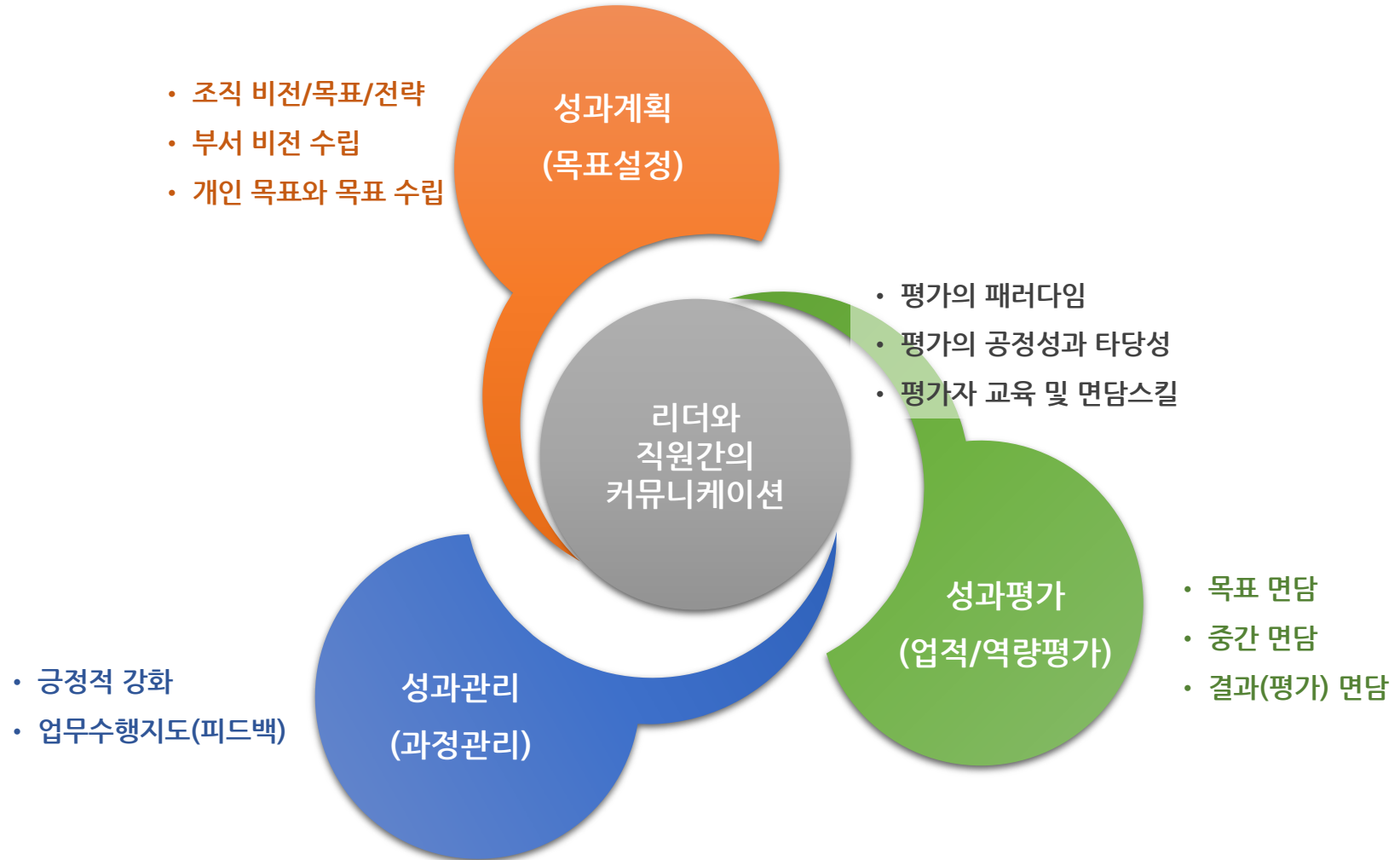
직원-관리자의 관계가 회사 성과관리에 주요 요소가 된다. 관리자가 직원과의 관계 진전에 신경 쓰지 않는다면, 직원은 홀로 남겨져 있다는 생각이 들고 결국 직원이 업무에 대한 의욕을 잃는 것으로 이어질 수 있다.

마지막으로 직원이 아닌 관리자가 문제가 있다는 것을 나타내는 신호는 직원 개인의 성과가 더 이상 향상되지 않는다는 것이다.

관리자들이 일선직원들을 너무 간섭하지 않고 방관만 한다면 직원들은 자신이 '투명인간'이 되었다고 느낄 수 있다.

3. 성과관리의 핵심 포인트

조직에서 성과관리는 크게 명확한 성과계획수립(목표설정), 목표달성을 위한 성과관리(과정관리), 성과(결과)에 대한 객관적인 평가(성과평가)로 구성된다. 하지만 무엇보다 중요한 것은 전 과정에서 리더와 부하직원간의 유기적인 커뮤니케이션(면담)이 이루어져야 한다. 이 일련의 과정들을 도식화 하면 다음과 같다.

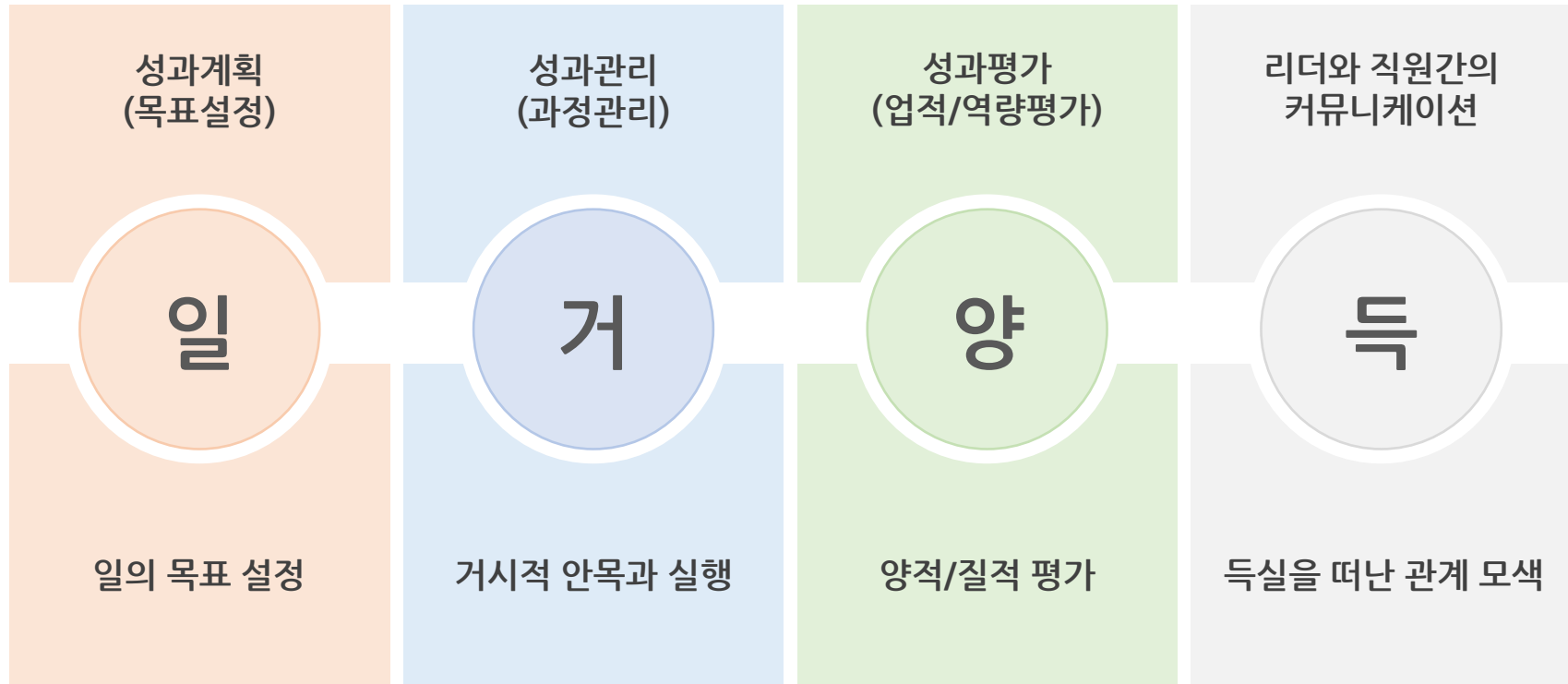


4. 성과관리를 위한 일거양득 프로세스

조직에서 관리자가 제대로 된 성과관리를 수행하기 위한 프로세스로 일거양득(一舉兩得)이라는 Keyword를 제시한다.

일거양득(一舉兩得)은 말 그대로 한가지 일로써 두 가지 이익을 얻는다는 뜻으로, 회사 및 관리자는 성과관리를 통해 성과창출을 이루어 냈고 동시에 조직원의 이탈, 의욕상실, 성과 부진 예방과 같은 조직운영 측면에서도 효과를 발휘할 수 있다.

결과적으로 이는 관리자와 직원 모두의 윈윈(Win-Win)을 달성하기 위한 단계적인 프로세스를 의미한다.



5. 세부 내용

모 들 명	주 요 학 습 내 용	학 습 방 법	학 습 시 간
Opening	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 오프닝 ▪ 변화관리와 성과관리의 의의 <ul style="list-style-type: none"> - 시대 흐름과 조직 변화의 대응방안 (관리자의 역할) - 업무 성과의 극대화를 위한 업무 프로세스의 계획과 통제 	강의 실습 발표	1.0h
<div style="text-align: center;"> <h1>일</h1> <p>의 목표설정 (Plan)</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 미션, 비전, 목표, 실천 과제의 의미 ▪ 회사의 전략과 연계된 목표 <ul style="list-style-type: none"> - 한 방향 정렬의 의미 ▪ 조직에서의 성과관리의 의미 ▪ 성과관리 프로세스의 이해 <ul style="list-style-type: none"> - 성과계획 (목표설정) -> 성과관리 -> 성과평가 ▪ 목표와 성과/역량지표 설정과정 ▪ BSC 방식의 성과관리 이해 ▪ 좋은 목표의 수립 조건 ▪ 목표와 성과간의 영향 요인 ▪ 목표와 실천계획 ▪ 우리 팀의 목표 수립 	강의 개인실습 동영상 사례연구	3.0h

5. 세부 내용

모 들 명	주 요 학 습 내 용	학 습 방 법	학 습 시 간
<p style="text-align: center;">거 시적 안목과 실행 (Do)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목표 달성 과정에서의 중간관리자의 역할 ▪ 과정관리의 의미 및 중요성 - 긍정적 강화와 피드백 (업무수행지도) ▪ 중간점검 (진도관리) 미팅 요령 ▪ 긍정적 강화의 의미 및 시기 ▪ 긍정적 강화의 유형 및 실천 방안 ▪ 업무 수행 지도 (비판적 피드백)의 의미 ▪ 비판적 피드백의 프로세스 ▪ 업무 수행 지도를 위한 성과 분석 ▪ 동영상 연구 (Feedback Day) ▪ 업무수행지도 프로세스 ▪ 업무수행지도 실습 및 실천 	<p style="text-align: center;">강의 동영상연구 사례연구 개인진단 토의 실습</p>	<p style="text-align: center;">3.0h</p>
<p style="text-align: center;">양 적/질적 평가 (Check)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 평가의 새로운 패러다임(의의/접근법 추세) ▪ 평가결과의 활용 ▪ 평가의 타당성과 공정성 이해 ▪ 성과관리 면담이 왜 중요한가? ▪ 성과관리 면담(인터뷰 스킬)의 3단계 - 목표달성 면담의 진행방법 - 중간면담의 진행방법 및 중간 점검표 작성 - 결과면담 스킬 ▪ 실습(성과관리 면담 역할연기) 	<p style="text-align: center;">강의 개인실습 사례연구 R/P</p>	<p style="text-align: center;">3.0h</p>

5. 세부 내용

모듈명	주요 학습내용	학습방법	학습시간
득 실을 떠난 관계 모색 (Action)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과관리를 위한 리더의 역할 인식 - 나(관리자)로부터 시작되는 술선수범의 성과관리 실천방안 ▪ Trouble-Shooting ▪ 성과관리 행동 프로세스 ▪ Human Skills ▪ 미래 리더십 실천 계획(취해야 할 것과 버려야 할 것) ▪ 자기의 변화와 혁신을 위한 마인드 제고 / 나눔을 통한 공감대 형성 	강의 토의 실습	2.0h



6. 기대효과

본 과정은 PDCA 사이클(또는 데밍 사이클이라고 부름)이라는 품질관리 기법을 성과관리에 적용함으로써 기업이 추구하는 성과 창출과 효과적 조직관리라는 두 마리의 토끼를 동시에 얻을 수 있다.



A close-up, slightly blurred photograph of a laptop screen. The screen displays a data dashboard. At the top, there is a line graph with a blue line showing an upward trend. Below the graph, there is a pie chart with a blue and green segment. The text "Light your way~!" is overlaid in the center of the screen in a large, bold, black font. The laptop keyboard is visible in the foreground, and the background is a bright, out-of-focus window.

Light your way~!