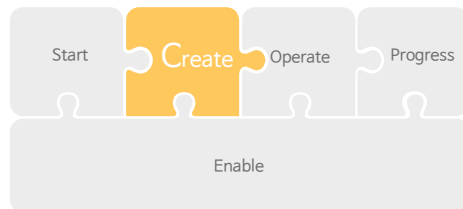




능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C4 평가등급 배분

C4-1 평가자와 평가등급 배분

C4-2 다면평가



⇒ 다면평가는 역량에 대한 평가 목적 뿐 아니라 상하좌우간의 커뮤니케이션 증진 차원에서 실시되는 것으로, 조직의 운영 능력과 목적, 실효성을 고려하여 도입하는 것이 바람직함

- ▶ 다면 평가는 상사, 부하, 동료 등의 다양한 평가 소스로부터 실제 업무에서 나타난 실제 역량 행동을 평가하는 방식임

다면평가(MSF; Multi Source Feedback)

개요	<ul style="list-style-type: none"> 현장에서 실제로 업무를 수행하는 모습을, 상사, 부하, 동료, 고객으로부터 역량 행동에 대한 피드백 설문 실시
평가자	<ul style="list-style-type: none"> 상사, 부하, 동료, 고객 및 본인 동료 평가 경우, 관찰 기회나 근거 부족 또는 경쟁관계에 따른 평가 왜곡이 예상될 경우 제외함 고객 평가의 경우, 영업이나 고객센터 등 직접고객 부서에 한해 일부 실시

평가결과 활용	소요시간 및 필요조건	장단점
<ul style="list-style-type: none"> 역량평가에 반영 및 육성 피드백 평가 결과를 근거로 능력개발 초점 파악 및 자기 개발 계획 수립시 주로 활용하며, 상사는 이를 근거로 육성 측면의 피드백 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자 및 피평가 인원, 평가 수단(web, paper, e-mail) 등에 따라 다소 상이 함 50문항 기준 20분 내외 소요 피평가자 50명 기준, 평가실시 1주일, 결과분석 및 보고서 작성 1주일 	<ul style="list-style-type: none"> 장점 : <ul style="list-style-type: none"> - 다양한 소스로부터, 실행 행동에 대한 의견 파악 - 부하 평가를 통해 상사의 일방향적 평가에 따른 횡포 견제, 상하간 커뮤니케이션 촉진 단점 : <ul style="list-style-type: none"> - 상사 부하간 심리적 긴장감 유발. 평가 주간에 상사의 태도 변화 및 부적응적 행동 발생 - 평가자의 개인 성향에 따라 감정적 평가 가능

- ▶ 다면평가는 역량에 대한 평가 목적 뿐 아니라 상하좌우간의 커뮤니케이션 증진 차원에서 실시되는 것으로, 각 평가자의 특성, 평가 반영 비율, 평가결과 활용 등을 주요하게 고려해야 함

다면평가지 주요 고려사항

평가자 선정

평가자	주요고려사항
자기평가	<ul style="list-style-type: none"> • 지나친 관대화, 가혹화 경향 나타내지 않도록 가이드 • 자기-타인 Gap Score에 따른 피드백 부정확해 질 수 있음
상사평가	<ul style="list-style-type: none"> • 직속상사 이외 유관부서 상사, 차상위자 참여여부 결정 • 관찰기회 및 활용도 고려 선정. 일반적으로는 직속상사만
부하평가	<ul style="list-style-type: none"> • 직속부하 이외 유관부서 부하 참여여부 결정 • 관찰기회 및 활용도 고려 선정. 일반적으로는 직속부하만
동료평가	<ul style="list-style-type: none"> • 관찰기회 고려 유관부서 동료로만 제한 • 경쟁관계에 있는 경우 가혹화 경향 있으며, 비경쟁관계에 있는 경우 중립화 경향으로 평가왜곡 가능성 상당히 높음
고객평가	<ul style="list-style-type: none"> • 고객관련 평가 항목으로 제한 • 답합가능성 고려해 평가자 풀에서 무작위 선정



상사평가



자기평가



동료평가



부하평가

평가반영 비율

- 평가자별 반영 비율 : 상사>부하>동료>고객
- 평가자의 관찰기회 및 역량 속성을 고려해 평가요인별로 가중치 설정 (예) 부하육성은 부하>상사>동료, 전략적 기획은 상사>동료>부하 등등

평가결과 활용

- 성과평가(고과)에 반영 : 단위조직 장의 고과에 반영, 급여나 성과급과 연동할 경우, 왜곡 현상이 많이 생김
- 승진 반영 : 승진후보자의 역량잠재력 진단. 현재수준과 잠재력 평가 동시 실시
- 피드백 및 능력개발 목적: 상사 또는 외부전문가가 결과 피드백 및 능력개발 계획을 수립해 활용할 수 있도록 함