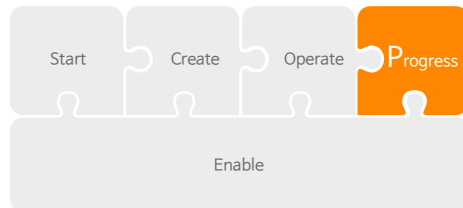




능력중심인력운영을 위한 가이드북

## 공정인사평가모델



# P2

## 수용성과 공정성 진단 및 확보 방법

P2-1

피평가자 반응 진단도구

P2-2

인사부문의 공정성 확보 역할 가이드



본 모듈은 인사평가에 대한 수용성과 공정성을 구성원들이 어떻게 지각하고 있는지 진단하고 수용성과 공정성 확보를 위한 방안을 제시함.

# 1 인사평가 효과성의 중요성



## 수용성과 공정성 진단

### 이론적 의의

- 인사평가의 효과성을 피평가자의 태도로써 판단하는 것은 이론지향적 연구와 조직현장 간의 괴리를 축소시킴
- 인사평가제도가 형식적인 제도라는 인식을 바꾸기 위해 평가제도에 대한 수용성과 평가제도에 대한 관련 당사자의 태도를 연구할 필요가 있음

### 실무적 의의

- 평가제도에 대한 피평가자의 반응은 인사평가제도가 효과적으로 구축되었는가에 대한 실무적인 준거가 될 수 있음
- 인사평가 시스템이 아무리 정교하고 정확할지라도 평가자나 피평가자가 그 제도를 신뢰하지 않고 결과를 받아들이지 않는다면 효과적으로 작동할 수 없음

### 성과관리에 대한 의의

- 인사평가제도가 성과관리 프로세스로 확장됨으로써 피평가자가 인사평가제도에 대해 갖는 태도는 점차 더 중요해짐
- 인적자원관리 시스템은 인사평가제도와 성과관리제도의 원활한 운영을 통해 중요한 내부 고객인 조직 구성원의 성과를 향상시키고 이들을 만족시켜야 함

## 2 인사평가 효과성의 4가지 차원

인사평가제도를 피평가자가 어떻게 지각하는 가는  
실무적으로 인사평가제도가 효과적으로 구축되었는가에 대한 준거가 될 수 있음



- 인사평가 효과성의 각 차원은 피평가자 관점에서 인사평가제도에 대해 형성하는 다양한 태도 측면을 포괄적으로 측정함
- 평가 효과성을 진단하는 설문을 실시하여 회사의 인사평가제도에 대한 피평가자의 태도를 점검할 수 있음

(한태영, 2010)

## 2 인사평가 효과성의 4가지 차원

### [1] 공정성

- ✓ 피평가자가 공정하다고 느끼는 평가제도를 구축한 조직의 경우 평가제도에 대한 수용성이 높음
- ✓ 평가에 대한 공정한 인식을 높이기 위해 절차를 구비하는 것은 평가제도에 대한 평가자의 만족을 높여주며 평가자의 만족은 향후 성과관리를 위한 바람직한 발판이 될 수 있음

#### 분배공정성

- 결과물 또는 이익을 분배하는 것에 대한 공정성
- 피평가자는 자신이 받은 평가결과를 타인의 보상, 자신의 내적 기준과 비교함

#### 절차공정성

- 분배하는 ‘과정’과 관련된 공정성으로, 보상의 분배 자체보다 그에 이르는 제도적 절차에 대해 관찰하며 그것을 평가하고, 이를 통해 공정성에 대한 지각을 형성함
- 공정하다는 믿음이 있는 평가 결과는 성과 관리의 과정에서 피평가자가 피드백을 수용하며, 과업 중심 피드백으로서 성과 향상의 힘을 갖게 됨
- 절차 공정성의 결정 요인
  - 일관성- 여러 사람에게 걸쳐서, 시간의 변화에 상관없이 일관성이 있는가?
  - 편견방지- 사회적인 편견에서 자유로운가?
  - 수정 가능성- 결정이 올바르지 않을 경우 수정하는 절차를 구비하고 있는가?
  - 대표성- 절차가 모든 관련 당사자의 관심사항을 반영하는가?
  - 윤리성- 사회의 구성원들이 공유하는 윤리기준에 부합하는가?

## 2 인사평가 효과성의 4가지 차원

### [2] 유용성 인식

- ✓ 평가자의 행동이 피평가자에게 도움이 된다고 인식하는 경우 피평가자는 평가제도에 대한 수용성이 높음
- ✓ 유용성 인식은 인사평가제도 뿐 아니라 조직의 다른 요소들에 따라 달라질 수 있음  
ex. 성과급과 인사결정을 위한 인사평가제도에 대한 유용성은 조직이 의사결정에 참여를 장려하는 정도, 개방적인 수평적 및 수직적 의사소통이 활성화되어 있는 정도, 혁신을 장려하는 분위기, 목표달성 계획이 공식적이고 체계화된 정도가 영향을 줌

### [3] 만족도

- ✓ 평가 면담에 대한 만족, 평가방법 및 평가 도구에 대한 만족, 평가하는 행위 자체에 대한 만족으로 구성됨
- ✓ 인사평가에 대한 만족은 평가과정에 대한 공정성 지각과 밀접한 관련이 있음.  
평가의 공정성에 영향을 주는 요소를 잘 관리하면 피평가자의 만족도는 증가함(Taylor et al., 1995).
- ✓ 평가자가 평가제도에 만족하는 것도 중요함. 평가과정을 공정하게 수립하면 평가제도에 대해 평가자가 만족함과 동시에 평가점수를 왜곡하거나 조작하는 경향이 줄어들음

### [4] 정확성 인식

- ✓ 피평가자가 인사평가제도의 정확성에 대하여 주관적으로 느끼는 인식수준
- ✓ 객관적인(통계적인) 정확성을 기반으로 하지만, 맥락에 따라 독립적으로 인식될 수 있음

### 3 인사평가 효과성 측정도구 예시

1. 다음은 귀하가 근무하는 회사의 인사평가제도와 관련된 질문입니다. 해당란에 체크해 주시기 바랍니다.

	우리 회사의 인사평가는...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	차원
1	내가 얼마나 일했는지 반영해 평가가 이루어진다.	1	2	3	4	5	평가정확성
2	인사평가는 내가 업무에 쏟은 노력을 바탕으로 이루어진다.	1	2	3	4	5	평가정확성
3	나의 업무책임 완수 정도를 반영하여 평가가 이루어진다.	1	2	3	4	5	평가정확성
4	인사평가는 일을 더 잘할 수 있는 방법을 알도록 도와준다.	1	2	3	4	5	유용성
5	나는 인사평가로부터 많은 것을 배운다.	1	2	3	4	5	유용성
6	인사평가는 나의 실수를 이해하는 데 도움을 준다.	1	2	3	4	5	유용성
7	나의 지난 인사평가 시즌의 평가과정에 만족한다.	1	2	3	4	5	회기만족
8	나는 우리 회사 인사평가 운용과정을 긍정적으로 본다.	1	2	3	4	5	회기만족
9	나는 평가자들이 평가에 임하는 태도에 만족한다.	1	2	3	4	5	회기만족
10	우리 회사 인사평가제도는 이해하기 쉽다.	1	2	3	4	5	제도만족
11	우리 회사의 인사평가제도는 교육과 안내가 잘 되어 있다.	1	2	3	4	5	제도만족
12	현재의 인사평가 제도로 내 업무를 평가받는 데 만족한다.	1	2	3	4	5	제도만족

### 3 인사평가 효과성 측정도구 예시

1. 다음은 귀하를 평가하는 평가자와 관련된 질문입니다.  
각 문항의 행동들을 귀하의 평가자가 얼마나 수행하는지 해당 란에 체크해주시기 바랍니다.

	나의 평가자들은...	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	차원
1	평가결과에 대해 이의를 제기할 기회를 준다	1	2	3	4	5	절차공정성
2	성과를 일관적으로 판단하기 위한 기준이 있다	1	2	3	4	5	절차공정성
3	평가 결과에 관해서 유용한 피드백을 제공한다	1	2	3	4	5	절차공정성
4	평가 결과에 대한 자료를 요청할 수 있다.	1	2	3	4	5	절차공정성
5	나의 업무 책임 정도에 따라 공정하게 평가한다	1	2	3	4	5	분배공정성
6	내가 담당한 업무수행을 고려하여 공정하게 평가한다	1	2	3	4	5	분배공정성
7	내가 투자한 노력에 따라 공정하게 평가한다	1	2	3	4	5	분배공정성
8	나의 업무성과에 따라 공정하게 평가한다.	1	2	3	4	5	분배공정성

1. 인사평가 효과성의 각 문항에 대해 피평가자가 응답한 점수를 차원 별로 산출하여 조직이 평가 제도와 제도 내의 접촉점을 얼마나 효과적으로 관리하고 있는지 상·중·하 등급으로 나누어 진단할 수 있음. 유용성과 정확성은 합산하여 점수를 매김
2. 조직은 접촉점마다 관련되는 공정성에 대해 중 또는 하 수준으로 지각하는 피평가자를 확인하고 선별하여 관리해야 함
3. 조직이 운영하는 인사 평가의 공정함을 피평가자가 신뢰하지 않으면 평가 결과를 수용하기 어렵고 이후의 성과 관리에도 부정적인 영향을 미치게 됨

[일반 조직 구성원 점수 기준]

	절차공정성 (접촉점1)	분배공정성 (접촉점2)	유용성과 정확성 (접촉점3)	회기 만족과 제도 만족 (접촉점4)
상	3.1점 이상	3.3점 이상	3.3점 이상	3.1점 이상
중	2.7점 이상 3.1점 미만	2.9점 이상 3.3점 미만	3.0점 이상 3.3점 미만	2.7점 이상 3.1점 미만
하	2.7점 미만	2.9점 미만	3.0점 미만	2.7점 미만

[공공 조직 구성원 점수 기준]

	절차공정성 (접촉점1)	분배공정성 (접촉점2)	유용성과 정확성 (접촉점3)	회기 만족과 제도 만족 (접촉점4)
상	3.3점 이상	2.5점 이상	2.6점 이상	2.4점 이상
중	2.4점 이상 3.3점 미만	2.0점 이상 2.5점 미만	2.0점 이상 2.6점 미만	2.0점 이상 2.4점 미만
하	2.4점 미만	2.0점 미만	2.0점 미만	2.0점 미만