



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



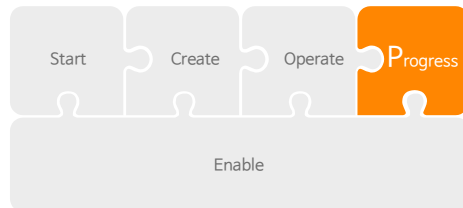
수용성과 공정성 진단 및 확보 방법

P2-1

피평가자 반응 진단도구

P2-2

인사부문의 공정성 확보 역할 가이드

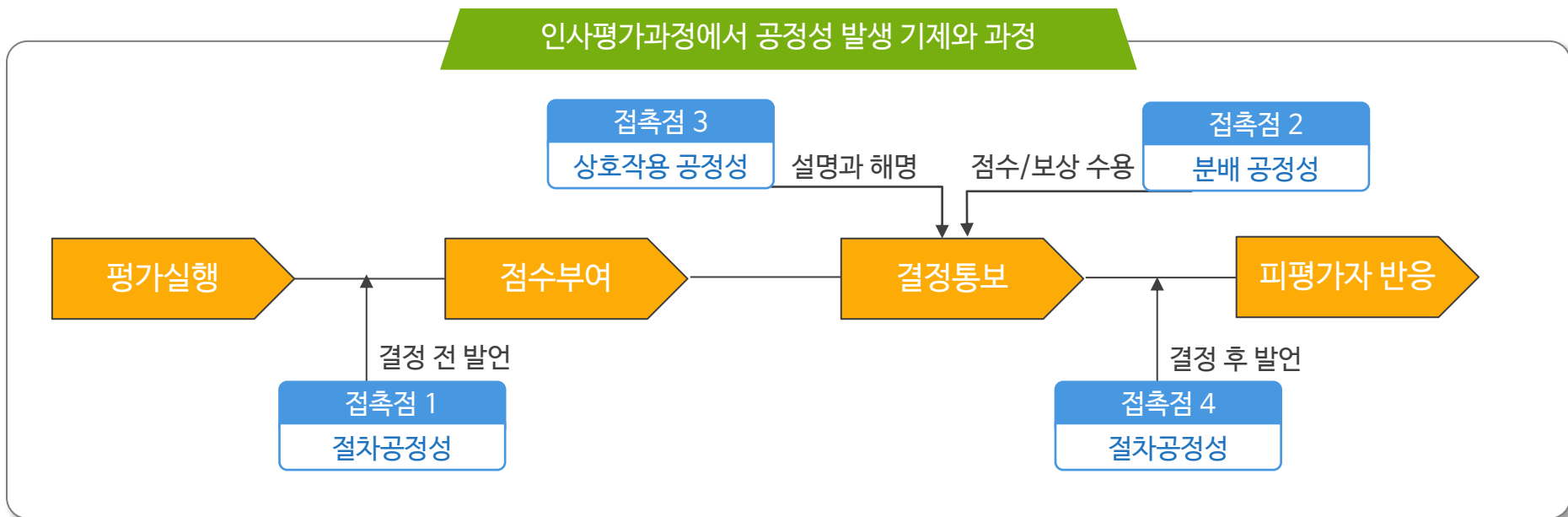


공정성을 향상시키기 위해 불공정성을 지각하게 되는 각 지점에서 무엇을 어떻게 해야할 지 방안을 제시함.

1 평가에 대한 태도 형성의 이론 모형

평가결과를 어떻게 활용하여 성과 관리로 연결시킬 것인가의 문제

인사평가 및 상사와 부하가 면담하는 과정에서
피평가자인 부하의 공정성 지각에 대한 심리적 역동성이 발생하는 이론 틀로 이해



접촉점
Contact point

화재의 가능성이 있는 지점, 평가 면담 전 과정에 존재

인화점
Flash point

불꽃이 튀는 순간, 피평가자가 평가의 불공정성을 감지하는 신호

2 SCOPE의 단계별 접착점 관리

인사평가면담은 본질적으로 조직 공정성 매커니즘이 개입될 수 있는 다양한 접착점을 가지고 있기 때문에 인사평가과정, 특히 면담과정에서 잠재적 인화점인 접착점을 효과적으로 관리해야 함

접착점

1

평가확정 전의 의견표명 기회 (절차 공정성)

이론적
중요성

- 피평가자가 도구적 발언의 기회, 즉 평가자와 토론하는 과정에 영향을 줄 의도를 가진 의사표현의 기회를 가지면 피평가자가 더 만족을 느끼게 됨(Korsgaard & Roberson, 1995)
- 피평가자는 평가자, 특히 상사의 평가에 영향을 주길 원함

관리
방법

- 평가 전 의견 개진의 기회를 다면평가제도의 자기 평가를 통해 반영
- 평가 시즌 중 상사와 부하가 그간의 직무수행에 대해서 대화를 나눔으로써 평가 전 부하의 의견을 들어 봄
- 인사평가점수를 결정하기 전에 면담과정을 갖고 피평가자가 의견을 피력할 기회를 많이 부여하도록 함.

SCOPE
타단계와
연계성

O2-1
성과 면담

중

개방적인 의사소통의 분위기를 조성한 후 지난 회기의 성과 목표, 업무 수행과 최종 성과를 확인함. 목표 논의에 주로 초점을 맞춰 성과 코칭으로 연결되도록 함.

하

평가자는 피평가자가 평가결과를 수용할 수 있을 만큼 평가 근거를 충분히 확보해 두고 피평가자의 직무수행 및 목표 미달성의 원인에 대해 주로 대화함.

O2-2
성과 코칭

중

피평가자가 주체가 되어 목표를 달성하기 위한 대안을 탐색하게 함. 평가자는 피평가자의 행동 개선에 주로 초점을 맞추고, 성과 개선에 따른 보상을 명확하게 제시함

하

성과 코칭의 목표가 미래 성과향상임을 확실히 하고 피평가자의 감정적인 반응을 야기하지 않기 위해 문제 해결에만 초점을 맞춰 성과 코칭을 진행함. 코칭 과정에서 피평가자를 칭찬하고 인정하며 발전적 피드백을 주로 제공함.

2 SCOPE의 단계별 접촉점 관리

접촉점

2

평가결과의 특성(분배 공정성)

이론적
중요성

- 평가결과는 피평가자가 조직 내에서 인정받는 가치의 정도를 나타냄
- 결과 호의성(outcome favorability)은 일반적으로 인사결정을 통해서 얻게 되는 물질적 이익의 수준으로 호의적 인사평가 결과는 임금 인상이나 승진과 같은 더 긍정적인 상황으로 유도함. 그래서 결과 호의성은 직무만족, 정서적 반응, 상사의 결정에 대한 수용성에 영향을 미칠 수 있음(Tyler, 1990).

관리
방법

- 긍정적/ 부정적 평가결과에 따른 피평가자의 반응 차이는 자연스러운 현상
- 인사평가의 결과가 좋으면 구성원의 반응은 좋기 마련

SCOPE
타단계와
연계성

C4
평가자와
평가등급 배분

중

인사 결정(보상, 승진) 시에는 상대 평가를 활용하나 피평가자의 종합 등급은 평가 요소별 절대평가 결과를 바탕으로 도출하여 피평가자의 반응에 관계없이 평가자의 자율성을 보장하고 적극적인 평가 행위 유도

하

상대평가는 상대적 비율을 따르므로 평가 결과에 대한 피평가자의 수용성이 저하될 수 있음. C/D 등급보다 S/A 등급의 분포율을 확대하여 수용성을 높이고 성과개선에 대한 동기 부여를 증대함.

P1-2
인사기능과의
연계성
확보 방안

중

중간 수준의 피평가자라도 평가 결과가 인사 결정(보상, 승진)에 적절하게 반영되지 않았다고 느끼면 인사 평가제도에 대한 공정성과 수용성이 낮아질 수 있으므로 정확한 평가에 근거한 의사결정임을 명확히 함.

하

피평가자에게 성과와 보상 간의 연계를 분명하게 설명하여 성과 향상 동기를 부여하고 평가 결과에 대한 수용성을 높임.

2 평가결과에 대한 배경설명(상호작용 공정성)

접촉점

3

평가결과의 특성(분배 공정성)

이론적 중요성

- 평가결과에 대한 설명은 평가에 오류가 없었는지 피평가자가 확인할 수 있는 기회를 주기 때문에 평가과정을 공정하게 지각하는 데 도움을 줌.
- Folger(1992)-인사평가에서 공정하고 정당한 프로세스를 갖춘 시스템의 3가지 요소
 - 1) 피평가자에게 직무수행을 평가할 때 사용한 목표와 기준을 알려줌
 - 2) 피평가자가 받아들이고 수긍할 만한 증거를 제시하고 여기에 대해 피평가자가 발언할 기회를 제공
 - 3) 그러한 증거를 활용하여 결정을 내릴 때 일관적인 기준을 적용하고 편파에 자유로운 절차를 지킴

관리 방법

- 피평가자에게 평가결과의 배경을 설명하여 인사결정이 공정하게 보일 가능성을 높이고, 긍정적인 반응을 유도
- 피평가자의 직무수행을 평가할 때 사용한 목표와 기준을 평가 후 피평가자에게 상세히 설명함. 그 과정에서 피평가자가 자신의 의견을 피력할 수 있는 기회를 함께 부여해야 함.

SCOPE 타단계와 연계성

02-1 성과 면담	중 하	평가자는 지난 회기에 세웠던 목표를 확인하고 목표가 달성하기에 적절한 수준이었는지 논의함 피평가자가 먼저 자신의 역할과 책임, 그리고 일의 우선순위를 말하고, 논점을 이야기할 수 있도록 유도하고 실제 피평가자의 직무 행동을 근거로 확인함.
02-2 성과 코칭	중 하	문제 해결에 초점을 맞추는 개방형 의사소통을 활용하여 가시적으로 드러난 행동과 성과를 위주로 논의함. 평가 결과와 문제의 원인을 개인에게 돌려 평가 면담의 취지에 벗어나지 않도록 주의함.
03-1 평가자 교육	중 하	평가자가 다양한 평가 오류를 극복하고 객관적인 평가를 내리며 평가의 근거를 피평가자에게 명확히 밝히도록 평가의 차원이나 지식에 대한 평가자 교육 프로그램을 구성함

2 SCOPE의 단계별 접촉점 관리

접촉점

4

평가점수 결정 후 의견제시 기회(절차 공정성)

이론적
중요성

- 피평가자가 자신에 대한 평가결과에 관해 의견을 표명하는 것은 자신의 가치를 표현하는 행위에 해당함(Lind & Tyler, 1988)
- 결정 전에 피평가자가 자신의 의견을 피력할 수 있는 기회는 의사결정에 영향을 미치는 도구적 발언인 반면에 인사평가가 내려진 후의 발언기회는 자신의 의견을 제시하거나 평가과정에 대한 반응에 해당하므로 가치표현적 발언임

관리
방법

- 인사 결정 후 이의를 제기할 수 있는 단계를 마련하여 평가에 대하여 피평가자가 최종적으로 의견을 표명할 기회를 제공함. 평가결과와 상관 없이 평가의 전 과정에 대한 긍정적인 반응을 유도

SCOPE
타단계와
연계성

S2-2 인사평가 분위기 진단	중	평가제도에 이의제기 처리 과정을 포함함으로써 피평가자가 자신의 의견을 표명할 기회를 가지면 공정성을 지각하고 평가 제도 운영에 대한 만족을 보임.
	하	조직의 인사평가의 효과성을 낮게 지각하는 피평가자는 평가 결정 후 의견표명 행위에 소극적인 태도를 취함. 평가 제도에 대한 만족도 조사를 통해 피평가자의 불만 사항을 파악함
P1-1 이의제기 처리 방법	중	이의제기 처리 과정에 평가자 뿐 아니라 인사 부서와 인사 위원회가 평가 후 공정성 관리를 위해 개입한다는 것을 인식하면 결과를 더 잘 수용하고 긍정적인 반응을 보임.
	하	인사평가의 공정성을 신뢰하지 못하는 피평가자가 평가 결과에 대해 이의제기를 신청하고 처리되는 과정을 경험함으로써 인사평가의 객관성과 납득성을 수용할 수 있으며 궁극적으로 피평가자가 지각하는 인사평가의 효과성이 향상됨

3 점측점의 통합적 효과

세 유형의 공정성이 발생하는 기제는 피평가자가 인사평가에 대한 공정성을 지각하는 다양한 기회이며, 평가제도는 여러 가지 점측점을 적절히 결합하여 호의적인 반응은 물론 더 큰 효과를 얻을 수 있음

평가결과 특성과
의견제시의 기회

평가의 결과가 나쁠 때 인사평가점수의 확정 전 및 확정 후에 부하의 의견을 제시할 기회를 갖는 것은 평가결과가 좋을 때보다 반응에 미치는 영향이 더 큼

평가결과 특성과
배경 설명

좋은 평가결과에 대하여 내적 요인으로 설명하면 긍정적인 반응이 커지는 반면에, 나쁜 평가결과에 대하여 외적요인으로 설명하면 부정적인 반응이 감소함

평가결정 전
의견제시 기회와
배경설명

상사가 내적 요인으로 설명하면 평가결정 전의 의견표명의 기회가 호의적 반응을 향상시키는 효과가 있는 반면, 외적요인으로 설명하면 평가결정 전에 의견표명 기회가 없더라도 부정적인 반응을 줄이는 효과가 있음

세 요인의 통합

1. 인사평가결정 전에 부하에게 의견제시 기회를 주고, 상사가 내적 요인의 측면에서 설명하면 '좋은 평가결과'에 대하여 호의적으로 반응함
2. 인사평가결정 전에 부하에게 의견제시 기회를 주고, 상사가 외적 요인의 측면에서 설명하면 '나쁜 평가결과'에 대한 부정적인 반응이 감소함
3. 인사평가결정 전에 부하에게 의견제시 기회를 주지 않더라도, 상사가 외적 요인의 측면에서 설명하면 '나쁜 평가결과'에 대한 부정적인 반응이 감소함