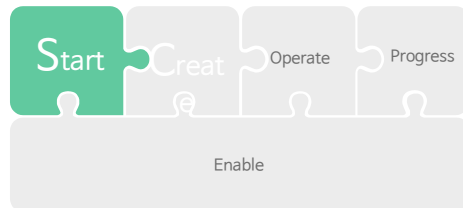




능력중심인력운영을 위한 가이드북

## 공정인사평가모델



# S1 인사평가의 이해

S1 인사평가에 대한 이해



인사평가가 경영활동과 인적자원관리에서 갖는 의미, 바람직한 인사평가의 요건, 활용 방향 등에 대한 이해는 성공적인 경영과 공정인사 실현에 필수적입니다.

## 1 인사평가의 의미

- ▶ 인사평가란 구성원의 역량과 업적에 대한 측정 활동을 의미함
- ▶ 올바른 인사평가는 능력 중심 인사의 성공 기반이며 성과 달성과 근로자 역량개발을 위한 기본 활동임을 인식해야 함

### ■ 인적자원관리의 기본이며 리더십의 요체



- 능력주의 인사의 성공을 위해서는 공정하고 수용성이 높은 인사평가가 바탕
- 객관적, 합리적인 인사평가 체계의 구축과 운영은 필수적인 관리활동
- 근로자는 자신의 능력과 업적이 정당하게 평가 받기를 원하고 이를 통해 동기부여
- 바람직한 리더는 올바른 평가에 상당한 시간과 노력을 투입

### ■ 경영 목표 달성과 근로자 능력개발에 필요한 기본 도구



- 경영전략과 목표에 대한 이해와 실천 수단
- 목표 설정과 달성 과정에 대한 관리 도구
- 근로자의 능력개발과 조직목표 달성을 촉진하는 수단

# 1 인사평가의 의미

- ▶ 바람직한 인사평가는 전략적 적합성, 타당도, 신뢰도, 공정성, 수용성이 높아야 함

전략적 적합성  
(strategic fit)

인사평가가 조직의 경영전략에 필요한 행동과 성과를 구성원들로부터 실제로 창출해 내는 정도

타당도  
(validity)

측정하고자 하는 바를 실제로 측정하는 정도

신뢰도  
(reliability)

측정 결과의 일관성을 의미하며 신뢰성이 높을수록 인사평가의 전략적 가치가 높아짐

공정성

인사평가의 과정과 결과 및 활용에서 구성원이 공정하다고 인식하는 정도

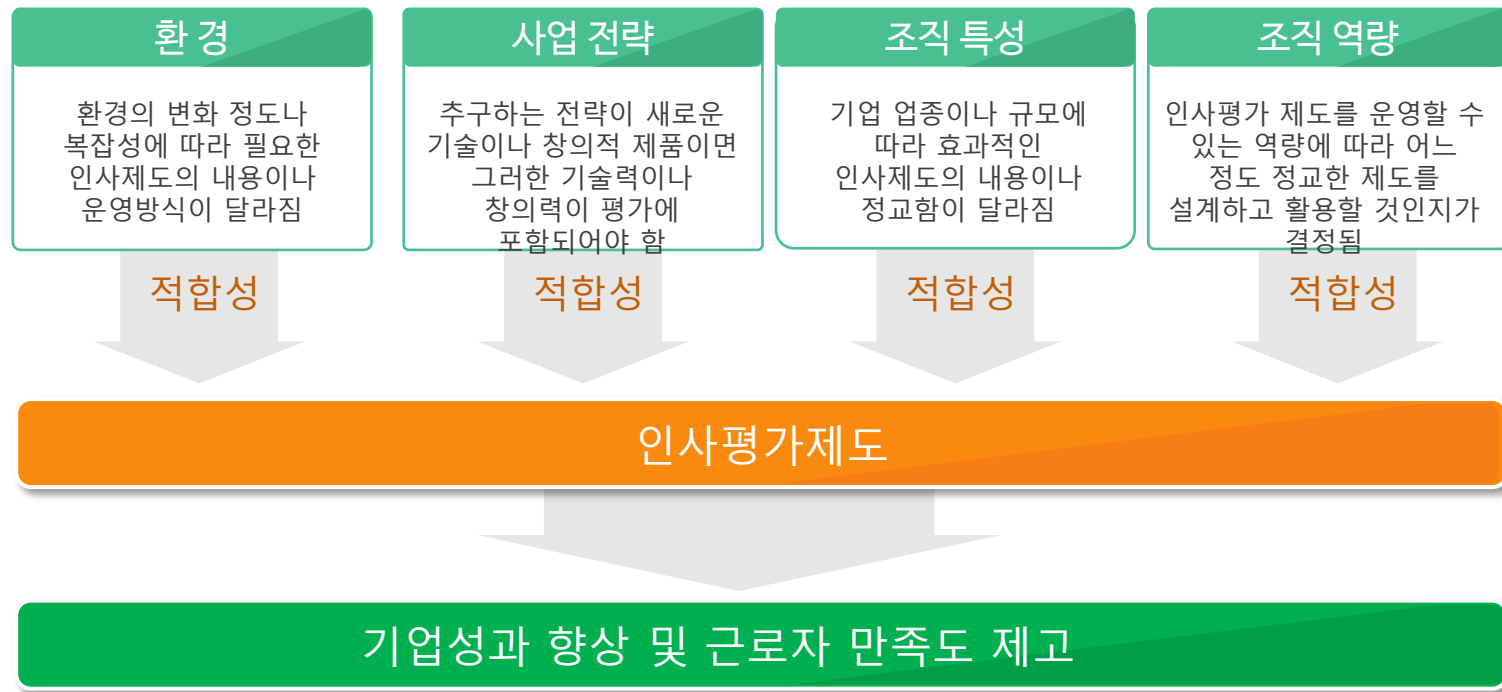
수용성

인사평가시스템을 사용하는 구성원(평가자, 피평가자, 기타 고과자료 사용자)이 실제로 이 시스템을 얼마나 잘 받아들이고 활용하는지의 정도

# 1 인사평가의 의미

## (1) 인사평가의 전략적 적합성

- ▶ 인사평가는 조직이 처한 환경과 추구하는 전략, 조직의 특성이나 역량 등과 적합성 (fit)이 있어야 조직의 성과에 기여할 수 있음
- ▶ 전략적 적합성은 주로 무엇(what)을 평가해야 하는가를 결정하는 중요한 기준임



## 1 인사평가의 의미

## (2) 인사평가의 타당도

▶ 타당도는 인사평가 제도가 실제로 평가하고자 하는 내용을 제대로 평가하는가 하는 것임

- (예) 승진자 선발을 위한 시험은 신뢰성은 높겠으나 조직이 평가하고자 하는 문제해결능력이나 리더십을 측정하는 것은 곤란할 수 있음



높은 신뢰도 &  
낮은 타당도

- 타당도가 높기 위해서는 평가제도를 통해 측정하려고 하는 내용을 정확하게 평가할 수 있어야 함
- 옆의 예시는 타당도가 높지 않은 평가도구를 나타내고 있는 것으로 평가도구가 과녁의 중심을 맞추고 있지 못함
- 시험과 같은 평가도구는 성적의 일관성이나 신뢰성은 높지만 평가를 통해 파악하려는 역량이나 성과를 파악하기 어려움



높은 신뢰도 &  
높은 타당도

- 이 그림은 타당도가 높고 신뢰도 역시 높은 평가 도구의 모습을 나타내고 있음
- 평가제도가 지향하는 가장 이상적인 모습 임

## 1 인사평가의 의미

## (3) 인사평가의 신뢰도

- ▶ 신뢰도는 인사평가 제도를 통해 얻은 평가결과가 큰 편차가 없이 일관되고 안정적으로 나타나는 정도를 의미하며 신뢰성이 낮은 평가결과는 중요한 인사 의사결정의 기초로 삼기 어려움



낮은 신뢰도 &amp; 낮은 타당도



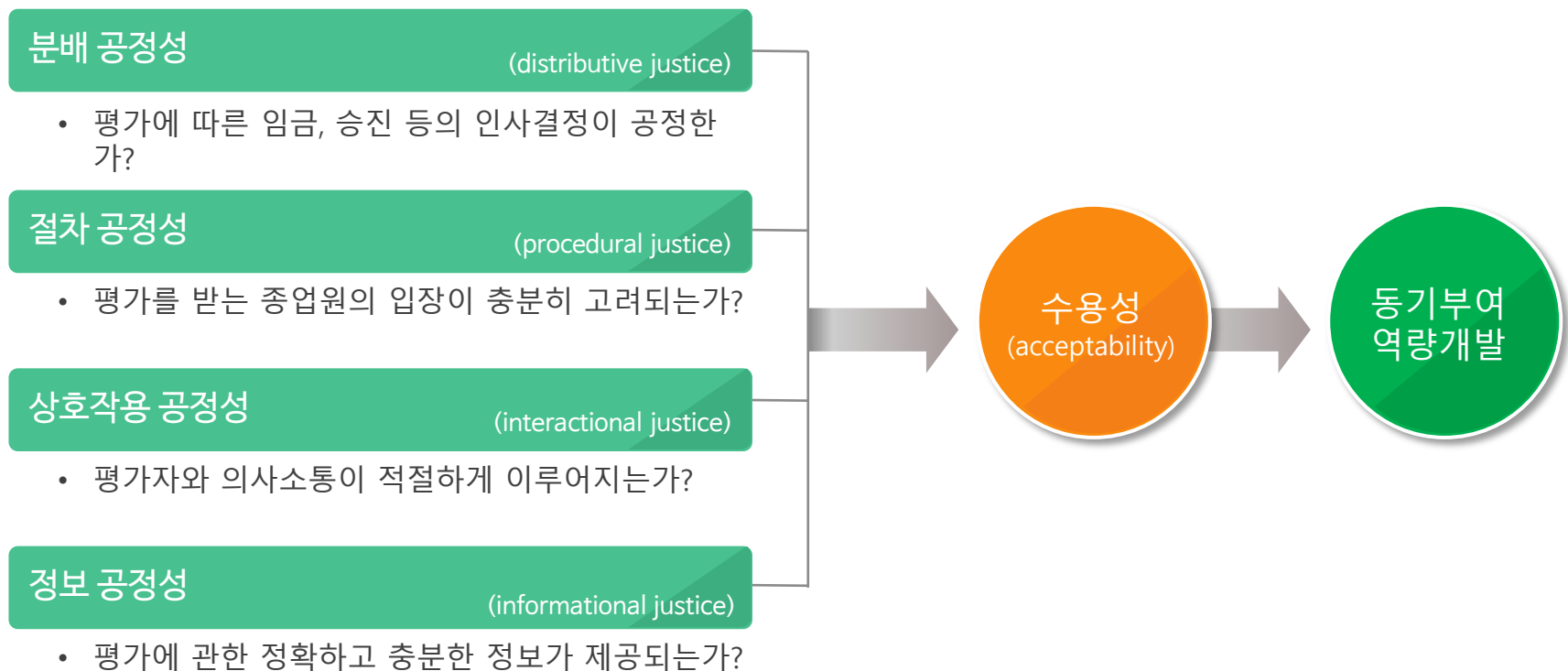
낮은 신뢰도 &amp; 높은 타당도

- 신뢰성이 낮은 도구를 사용하는 경우 평가 시기나 상황에 따라 평가점수가 편차가 크게 나타남
- 그림과 같이 편차가 심해지는 경우 종업원의 진정한 역량과 성과를 판단하기 어려움

# 1 인사평가의 의미

## (4) 인사평가의 공정성

- ▶ 공정성은 인사평가에 대해 종업원이 느끼는 수용성에 매우 중요한 영향을 미치며, 공정성에는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성, 정보 공정성의 4가지가 있음

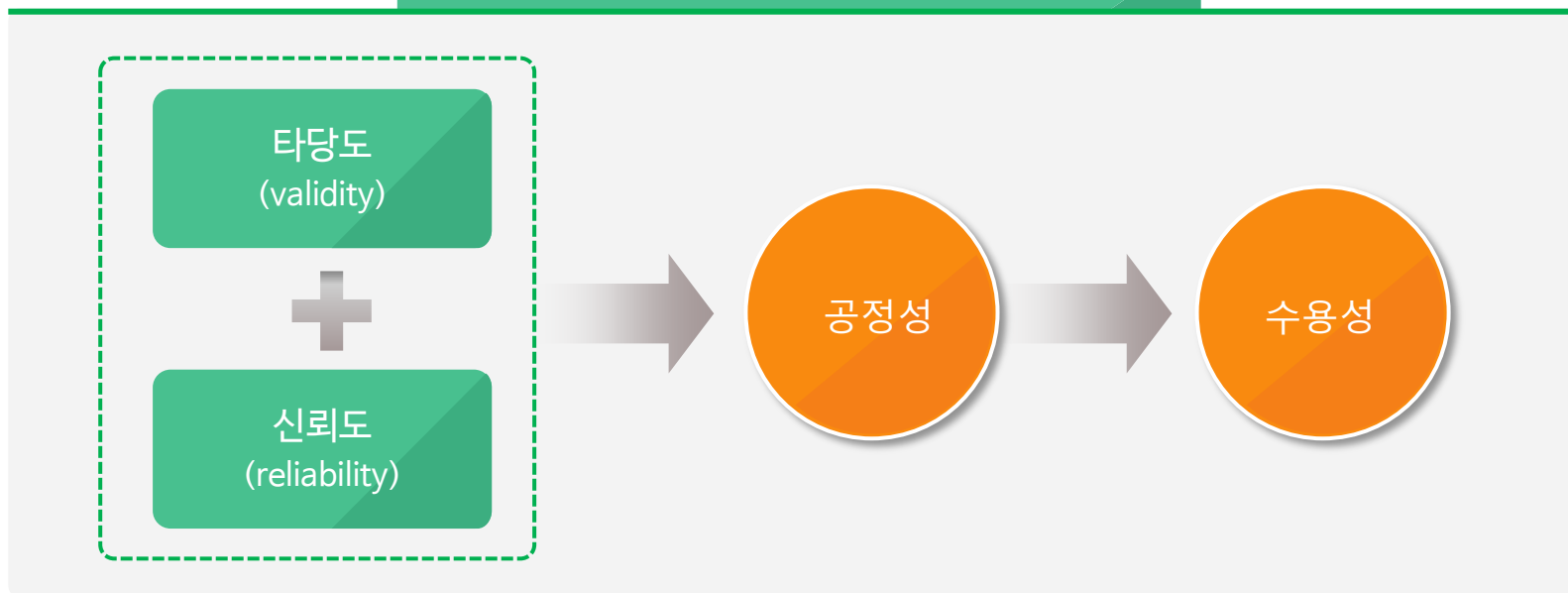


# 1 인사평가의 의미

## (5) 인사평가의 수용성 결정요인

- ▶ 아무리 전략적으로 잘 설계된 인사평가 제도라고 해도 종업원의 수용성이 낮으면 실제 기대되는 효과가 발생하지 못함. 타당도와 신뢰도가 높은 인사평가 제도가 종업원이 느끼는 공정성을 높이며 그 결과 제도에 대한 수용성이 높아지게 됨
- ▶ 수용성이 높은 평가는 피드백과 행동개선의 가이드 역할을 하여 수용성은 커뮤니케이션과 개인-조직 목표 합치 정도 및 보상과의 합리적 연계성 등 공정성 인식에 의해 좌우됨. 목표설정, 과정관리, 결과 피드백, 개선방안에 관한 의사소통 그리고 개인과 조직 목표 간의 균형이 이뤄져야 함

### 타당도, 신뢰성, 공정성, 수용성의 관계

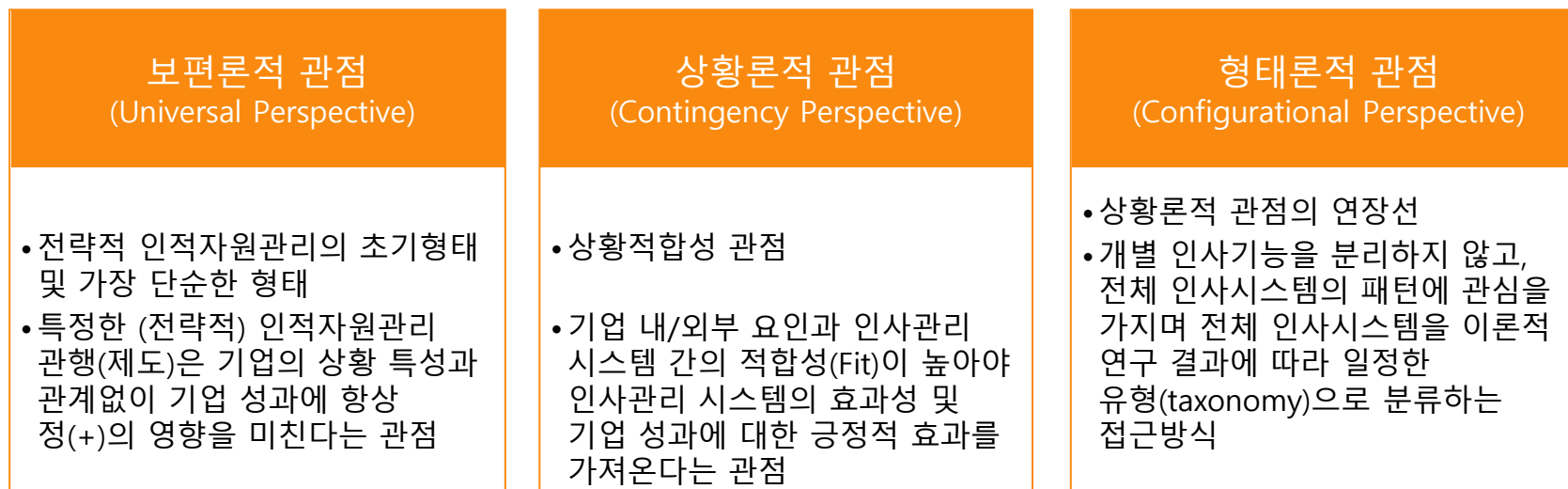




## 2 전략적 인적자원관리와 인사평가

- ▶ 전략적 인적자원관리의 기본 가정은 개별 인사 관행과 제도가 서로 내적 적합성이 높고, 경영전략 및 환경과의 외적 적합성 정도도 높은 조직이 그렇지 않은 기업보다 효과적이고 효율적이라고 함
- ▶ 따라서 인적자원관리의 구성 요소인 인사평가도 인사전략 및 경영전략의 방향과 일치하는 것이 바람직함

### 전략적 인적자원관리의 관점



인사평가 또한 전략적 인적자원관리의 방향과 정렬되어야 함

### 3 인사평가 방향

▶ 인사평가는 조직규모, 인사전략의 유형, 조직 운영 형태에 따라 평가 철학과 평가 지표, 제도와 운영에 있어 강조점이 달라져야 함

	조직 규모/단계			인사 전략 유형		조직 운영	
	30인 (시작)	~150 (중간)	300~ (성숙)	내부 협력 지향	내부 경쟁 지향	기능식	프로젝트
평가 철학	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협력과 경쟁 균형</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 내부 경쟁을 중심으로 협력 유도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장기적인 성장 관점과 협력을 지원하는 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인간 성과차이를 인식하는 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체보다는 개별 기능 성과 측정 강조(제조, 서비스..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하위 기능보다는 전체의 성과 강조</li> <li>• (건설, IT...)</li> </ul>
평가 지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공통역량 중심지표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무역량 평가 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량과 업적 평가 지표 균형</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업적보다는 역량 평가 강조 / 다양한 평가 원천 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 성과와 관련된 단기 업적과 직무 역량 평가 강조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기능별 역량과 업적지표를 책임과 역할의 크기에 따라 배분</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 책임자는 업적을, 멤버는 역할 수행 과정과 결과를 역량중심으로 측정</li> </ul>
평가 제도와 운영	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 절대평가</li> <li>• 단순한 평가등급</li> <li>• 집단 성과 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대평가 가능</li> <li>• 3-5단계 평가등급</li> <li>• 집단과 개인 성과 균형</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대 평가 위주</li> <li>• 3-5단계 평가 등급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 절대평가</li> <li>• 소단계 평가 등급</li> <li>• 집단 및 조직 평가 결과 활용 비중 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대평가</li> <li>• 다단계 평가 등급</li> <li>• 개인 평가 결과 비중 확대</li> <li>• 개인 성과급과 연계 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체는 외부 경쟁자와 상대 평가</li> <li>• 기능 내에서는 소 단계의 상대 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체는 집합적 절대 평가</li> <li>• 조직 내에서도 절대평가</li> </ul>