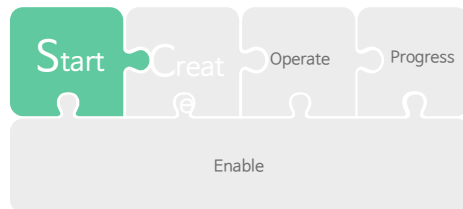




능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



S2 인사평가제도 도입을 위한 현상태 진단

S2-1 인사평가 준비도 진단

S2-2 인사평가 분위기 진단

인사평가를 본격적으로 도입하기에 앞서, 현재의 인사평가에 대한 문제점을 피평가자와 평가자 모두의 입장에서 파악하고 인사평가를 둘러싼 조직의 분위기(풍토)를 진단하여 평가제도 도입과 모듈 선택시 참조할 필요가 있음

인사 평가제도 도입을 위한 현상태 진단을 다음의 2가지 단계로 구성

- ① (인사평가 준비도 진단) 먼저 피평가자인 구성원 전체를 대상으로 기업의 현재 인사평가제도에 대한 지식수준과 이해 정도를 설문지를 통해 진단하여 강약점을 판단함으로써 모듈 선택을 위한 정보를 얻을 수 있음.
▲인사평가제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단, ▲평가자 능력에 대한 신념 진단으로 구성
- ② (인사평가 분위기 진단) 인사평가가 구성원들에게 내재화되어 조직분위기로 자리잡았는지를 파악하여 인사평가제도 도입시 활용할 필요

1 현상태 진단의 필요성 및 효과

- ▶ 진단을 통해 인사평가에 대한 평가자와 피평가자 양측의 의견을 골고루 수집하고, 구성원의 의견에 기초한 일관된 적용을 가능하게 하며, 인사평가와 직무와의 관련성 점검 및 도입취지의 설명을 목적으로 실시됨
- ▶ 진단 결과에 따라 문제점을 해결하는데 필요한 관련 인사평가 모듈을 선택하여 적용하는 데 활용 가능함

진단 목적	필요성 및 효과
인사평가제도에 대한 의견 수집	<ul style="list-style-type: none"> - 인사평가제도는 구성원을 평가하는 것이지만 정작 피평가자인 구성원의 의견은 반영되지 않는 경우가 많음 - 인사평가제도의 구축 과정에서 피평가자가 참여하도록 하는 것은 인사평가제도에 대한 만족 및 수용성과 밀접하게 관련이 있음(Cawley et al., 1998). - 적절한 방법과 도구를 적용하여 인사평가제도에 대한 구성원의 의견을 수집하는 것이 필요
일관된 기준 적용	<ul style="list-style-type: none"> - 평가기준을 일관적으로 적용했는지에 대한 인식이 공정성을 판단하는 기준이 되므로 제도수립을 위한 정보 수집과 의사소통 과정에서 일관성을 유지하는 것이 중요함 - 정보수집과 의사소통 과정에서 일관성을 유지하기 위하여 전체 구성원에게 의견을 수렴하고 동일한 방법과 도구를 적용하는 것이 바람직함 - 평가제도의 개발과정과 새로운 제도의 필요성이 제기된 배경에 대해서 모든 구성원들에게 정보를 공유할 필요가 있음
직무와 관련성 점검	<ul style="list-style-type: none"> - 모든 HR 제도에 직무분석과 역량모델링을 반영하면 이론적으로 내용타당도를 확보할 수 있고 실무적으로는 법률적인 문제의 소지를 미연에 방지할 수 있음 - 직무관련성을 높이면 인사 의사결정에 대한 불만제기를 줄이고 구성원을 납득시킬 수 있으며, 구성원에게 절차적으로 공정하다는 인식을 줄 수 있음
인사평가제도 도입취지의 설명	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원으로서 가치를 존중 받는가는 인사평가제도의 수립과정에서 의사결정의 과정과 결정내용에 대한 설명 또는 양방향적 의사소통으로 반영됨(Folger & Konovsky, 1989) - 제도 수립 과정에서 새롭게 도입된 제도나 기존 제도가 개선되는 이유를 설명하는 것이 중요

2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

- ▶ 인사평가제도에 대한 높은 이해를 가지면 평가결과와 별개로 평가제도에 대한 만족도 및 절차 공정성에 대한 인식이 더 높음
- ▶ 인사평가 준비도가 높을수록 정확한 평가에 대한 동기가 향상됨
- ▶ 조직구성원의 평가 반응과 평가 태도에 긍정적인 영향을 주어 인사평가제도의 효과적인 운영을 제고함
- ▶ 조직의 인사평가제도가 조직 구성원에게 명확하게 전달되고 인사평가제도에 대한 구성원의 이해도가 높을 때, 개인의 성과는 최종적인 조직의 성과로 승화(emerge)됨



2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

(1) 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 측정도구

▶ 측정 대상은 평가방법, 성과 기준, 평가 차원 및 지원시스템으로 구성됨

<p>평가방법</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자의 직무수행을 무엇으로 평가할 것인가에 대한 영역 • 평가의 방법은 객관적인 지표 활용, 주관적인 평정, 일지나 추천서와 같은 서술 형식이 가능함 • 절대적인 직무수행의 수준을 정해놓고 평가하거나(절대평가), 여러 피평가자를 비교하여 서열을 매길 수도 있음(상대평가) • 인사평가제도 수립 단계에서 평가 점수를 적절히 산출하는 방법은 중요하기 때문에 조직현장에서 평가도구에 대한 관심은 지속적임 	
<p>성과의 기준</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 평가과정에서 성과의 기준을 보는 평가자와 피평가자의 관점 차이는 성과관리에 중요한 요소 • 성과의 기준은 조직의 성과 목표에 따라 하향식으로 결정되지만 조직 구성원도 이 과정에서는 수동적으로 성과의 기준을 받아들이기보다 경영회의나 노사협의를 통해 성과 기준에 대한 의사를 표시함 • 협의 과정에서는 우수한 직무수행에 대한 보편적인 신념을 반영하므로 사회적, 법률적 근거 및 조직 상황과 경제 상황 또한 고려해야 함. 그래서 성과의 기준은 인사평가제도에서 실무적인 요소라 할 수 있음 	
<p>평가의 차원</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 직무수행이 무엇으로 이루어졌는가에 대한 영역 • 조직 실무에서는 이론적인 연구를 바탕으로 체계적인 직무분석을 한 후에 평가 요소나 평가 문항을 개발하게 됨 • 평가 차원이 실무에서 이해되기 어려운 경우에는 보다 통합적이고 쉬운 개념으로 직무역량(job competency)을 도입하여 평가의 차원으로 활용함 	
<p>지원 시스템</p>	<p>관리 요소</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 차원 규명에 바탕이 되는 직무기술서 및 직무 명세서 • 인사평가의 시기, 횟수, 평가 점수의 반영을 밝히는 인사방침과 규정 • 피평가자의 이의제기를 처리하는 인사조정 위원회(인사부서의 상위기관)
	<p>교육 요소</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 정확한 평가를 위한 평가자 교육 및 평가 후 피평가자의 성과향상을 위한 교육훈련 • 다면평가의 경우 인사평가 경험이 적은 동료나 부하를 대상으로 철저한 평가자 교육 • 인사부서가 중심이 아닌, 모든 평가자를 대상으로 교육 실시 후 새로운 인사평가제도 적용

2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

(2) 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 측정도구 예시 (아래의 sheet를 활용 할 수 있음)

다음은 회사의 인사평가제도에 대한 귀하의 지식수준과 이해도와 관련된 문항입니다.
문항별로 귀하가 동의하는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

	차원	문항	전혀 아니다	조금 아니다	그렇다	점수가 낮은 경우
1	평가방법	우리 회사는 인사평가 방식 및 절차를 정할 때 나에게 참여할 수 있는 기회를 준다.	0	1	2	✓구성원의 참여기회 확대와 인사평가제도에 대한 기초적인 도입준비가 필요 ✓주요 참조 모듈 예시: • S1-1 인사평가에 대한 이해 • C2-1 업적평가 지표 설계 • C3-2 NCS 역량지표 활용 방법 등 구축단계의 모듈
2	.	나는 우리 회사의 인사평가 절차에 대해 체계적으로 알고 있다.	0	1	2	
3	.	우리 회사는 타 회사와는 다른 독특한 인사평가 방법이 있다.	0	1	2	
4	성과기준	나는 인사평가 실시 전에 평가의 목적과 기준에 관해 설명을 받았다.	0	1	2	
5	.	나는 우리 회사의 인사평가 기준을 정확하게 이해하고 있다.	0	1	2	✓평가지표가 직무의 주요 성과를 측정하고 있는지 검토하고 직무특성과 직무분류 체계를 수립하여 지표를 설계하고 구성원과 소통이 필요함 • C1 직무 조사 및 분류 • O1 평가 절차와 운영 모듈
6	.	우리 회사의 인사평가 점수는 실제 성과/직무행동과 관련이 있다.	0	1	2	
7	평가차원	나는 인사평가에 사용하는 평가차원을 구분하여 알고 있다.	0	1	2	
8	.	나는 인사평가의 어떤 항목이 성과/직무행동을 반영하는지 알고 있다.	0	1	2	
9	.	나에 대한 인사평가 항목은 내 직무에서 중요한 요소로 구성되어 있다.	0	1	2	✓인사평가의 의미에 대한 이해와 평가자 교육이 필요 • S1 인사평가에 대한 이해 • O3-1 평가자 교육 프로그램 • C4 평가자와 평가등급 배분
10	.	나는 우리 회사의 업적(또는 성과) 평가의 주요 항목에 대해 알고 있다.	0	1	2	
11	.	나는 우리 회사의 역량평가의 주요 항목에 대해 알고 있다.	0	1	2	
12	지원시스템	나는 우리 회사의 인적자원관리에서 인사평가가 중요하다고 생각한다.	0	1	2	
13	.	우리 회사는 평가자 교육을 실시한다	0	1	2	
14	.	나는 우리 회사의 인사평가를 위해서 추가적인 교육이 있었으면 좋겠다.	0	1	2	
15	.	나는 나에 대한 인사평가 결과가 어떻게 내려지는지 알고 있다.	0	1	2	
16	.	나는 최종 인사평가가 내려지기 전에 평가결과에 대해서 의견을 개진할 수 있는 기회가 있다.	0	1	2	

2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

차원	낮은 점수의 의미	관리 방안 및 연계 단계
평가 방법	<ul style="list-style-type: none"> 평가 방법에 대해 숙지하지 못한 조직 구성원은 자신의 평가 점수가 어떻게 산출되는지 모름. 구성원은 차후 평가 점수에 대해 이의를 제기할 수 있으며 절차적 공정성을 낮게 지각할 가능성이 있음 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> S1-1 인사평가에 대한 이해 <ul style="list-style-type: none"> 구성원의 참여기회 확대와 인사평가제도에 대한 기초적인 도입 준비가 필요 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> C1 직무 조사 및 분류 </div>
성과 기준	<ul style="list-style-type: none"> 우수한 성과 수준을 알지 못하여 같은 직무수행에 대해서 평가자마다 평가점수가 다를 수 있음. 평가자와 피평가자가 상호 합의할 수 있는 성과관리를 효과적으로 운영하지 못함 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> C2-1 업적평가 지표 설계 <ul style="list-style-type: none"> 평가지표가 직무의 주요 성과를 측정하고 있는지 검토하고 직무특성과 직무분류 체계를 수립하고 이를 전사 적으로 전파함 </div>
평가 차원	<ul style="list-style-type: none"> 평가 차원별로 구분하여 점수를 산출하지 못해서 강약점을 도출하기 힘들 구성원은 조직이 바라는 직무 역량을 잘 알지 못하고, 자신의 직무수행의 방향성을 파악하지 못함 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> C4 평가자와 평가등급 배분 <ul style="list-style-type: none"> 다면평가제도에서 평가주체들이(상사, 부하, 동료) 정확하고 공정한 평가를 운용할 수 있게 하기 위해 조직 구성원 전체를 대상으로 인사평가제도에 대한 지식 수준을 높임 </div>
지원시스템	<ul style="list-style-type: none"> 인사평가 과정과 시기에 따라 대처할 방법과 점수조정 및 이의제기 과정에 대한 소통이 미흡함 평가자 교육과 피평가자 교육훈련에 대해 모르는 조직 구성원은 조직의 지원을 적게 인식할 수 있음. 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> O3-1 평가자 교육 프로그램 <ul style="list-style-type: none"> 인사평가의 의미와 목적에 대한 이해와 평가자 교육이 필요함 평가제도 지식이 부족한 평가자를 대상으로 하는 기초교육 및 정확성 교육으로 조직 전체의 평가 역량 수준을 높임 </div>

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

- ▶ 평가효능감이 높은 평가자는 평가 상황에서 확실하고 일관된 기준을 가지고 평가할 수 있으며 관대화 오류를 피할 수 있어 이는 평가의 정확성으로까지 이어짐
- ▶ 다수의 평가자가 평가 주체가 되는 다면평가제도가 도입됨에 따라 평가에 대한 평가자의 자신감이 더욱 중요해짐
- ▶ 평가자 선정 및 교육에 반영할 수 있음
 - 평가효능감이 높은 평가 관련자는 지식 기반적인 경향을 보이며, 구성원의 향상에 초점을 둔 피드백 상황에서 평가에 더욱 적극적으로 참여함
- ▶ 평가효능감 진단과 더불어 평가불편감을 동시에 측정(Bernardin & Vilanova, 2005)할 수 있도록 진단도구를 제시함

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

(1) 인사평가 효능감 측정도구 예시 (아래의 sheet를 활용 할 수 있음)

다음은 인사평가 운영에 대한 귀하의 자신감과 관련된 문항입니다.
문항별로 귀하가 자신 있는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

	차원	문항	전혀 아니다	별로 아니다	그렇다
1	평가절차관리에 대한 자신감	나는 부하직원의 직무 수행을 평가하기 위해 공정하고 정확한 기준을 세운다.	0	1	2
2		내가 관찰한 것에 기반하여 부하직원의 직무수행에 점수를 부여한다.	0	1	2
3		나는 정확한 평가를 위해 부하직원의 직무수행을 관찰하고 기록을 수집한다.	0	1	2
4	주관성 배제 의지	나는 정확한 평가를 위해 어떠한 개인적인 편견도 멀리하고자 한다.	0	1	2
5		나의 평가 점수 부여는 정확하지만, 부하직원이 기대한 점수와는 다를 수 있다.	0	1	2
6		나는 개인적 선호에 관계없이 부하직원의 직무 수행을 평가한다.	0	1	2
7	평가결과 논의에 대한 효능감	나는 높은 평가 점수를 기대한 부하직원에게 평가 점수의 이유에 대해 설명할 수 있다	0	1	2
8		나는 낮은 평가 점수를 납득하지 못하는 부하직원에게 평가 점수의 정당함을 밝힐 수 있다.	0	1	2
9		나는 나의 평가 동기를 의심하는 부하직원과 평가 점수의 이유에 대해 논의할 수 있다.	0	1	2
10	성과향상 코칭 자신감	나는 부하 직원에게 직무수행 개선 방안을 제안할 수 있다.	0	1	2
11		나는 저조한 성과의 이유를 부하직원의 사생활에서 찾지 않는다.	0	1	2
12		나는 작업수행 방식의 변화를 꺼리는 부하 직원에게 직무수행 향상 방법을 제안할 수 있다.	0	1	2

점수가 낮은 경우

- ✓ 평가 기법 및 소통 스킬을 함양하게 하는 평가자 교육을 통해 평가에 대한 자신감을 향상할 필요가 있음
- ✓ 주요 참조 모듈 예시:
 - O1 평가절차와 운영
 - O2 성과면담 및 코칭
 - O3-1 평가자 교육 프로그램
- ✓ 이의제기 절차에서 평가자는 확신 있는 태도로 평가의 근거를 납득시켜야 함
- ✓ 주요 참조 모듈 예시
 - P1-1 이의제기 처리 절차
 - P2-2 인사 부문의 공정성 확보 혁할 가이드라인

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

(2) 인사평가 불편감 측정도구 예시 (아래의 sheet를 활용 할 수 있음)

다음은 인사평가 운영에 대한 귀하의 불편감과 관련된 문항입니다. 문항별로 귀하가 불편함을 느끼는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

	차원	문항	매우 불편하다	조금 불편하다	불편하지 않다	점수가 낮은 경우
1	부정적 피드 제공	성과가 저조한 부하 직원에 성과가 오르지 않으면 불이익을 받을 것이라 알려준다.	0	1	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 평가 단계별 평가자의 역할을 확인하고 평가 면담 및 코칭 기법을 향상 시킬 필요가 있음 ✓ 주요 참조 모듈 예시 <ul style="list-style-type: none"> • C4 평가자와 평가등급 배분 • O2 성과 면담 워크 ✓ 근거 중심의 피드백을 위해 직무수행에 대한 기록을 수시로 확보해 둘 필요가 있음 ✓ 주요 참조 모듈 예시: <ul style="list-style-type: none"> • O1-1 평가 절차와 운영 관련 모듈 • P1-1 이의제기 처리 절차 • P2-2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드라인
2	.	부하 직원에게 배치전환을 권유한다.	0	1	2	
3	.	성과가 낮은 부하 직원과 정기적으로 성과 향상을 위한 면담을 한다.	0	1	2	
4	.	부하 직원에게 성과가 개선될 수 있을 것이라며 격려한다.	0	1	2	
5	.	평가 결과에 대해 불만을 표출하는 부하 직원을 응대한다.	0	1	2	
6	.	부하 직원에게 직무 수준이 그저 '나쁘지 않은' 정도임을 알린다.	0	1	2	
7	.	근로자에게 근로시간에 집중하도록 알려준다.	0	1	2	
8	.	부하 직원에게 업무상 문제를 시정할 것을 요구한다.	0	1	2	
9	피드백 추구	성과가 높은 부하직원과 정기 성과 면담을 치른다.	0	1	2	
10	.	직무수행에 대한 부하직원의 견해를 듣는다.	0	1	2	
11	.	성과 면담에서 부하 직원이 발언할 수 있게 한다	0	1	2	
12	평가 정당화	성과 면담 도중 부하 직원이 평가 점수의 정당함을 밝힐 것을 요구한다.	0	1	2	
13	.	개인적 선호에 따라 부여한 평가 점수에 대해 부하직원들의 비난을 듣는다	0	1	2	
14	성과 모니터링 촉진	직무 성과에 대해 부하직원과 논의한다.	0	1	2	
15	.	부하 직원에게 평가 결과에 대해 의문 사항이 없는지 물어본다.	0	1	2	
16	.	부하 직원에게 본인의 직무 수행을 스스로 평가해볼 것을 권유한다.	0	1	2	

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

(3) 평가 효능감 진단의 차원 별 낮은 점수의 의미와 관리 방안

진단 차원	낮은 점수의 의미	관리 방안 및 연계 단계
평가효능감	<ul style="list-style-type: none"> 평가자는 인사 평가 상황에서 확실한 기준을 가지고 있지 못하며 타인에게 평가의 잣대를 들이대는 것에 자신이 없고, 불편하게 여김 평가자는 평가절차의 관리에 대한 자신감 부족을 보이고, 객관적인 평가 결과를 거론하면서 성과코칭에 적극적으로 임하지 못함. 	<p>O1 평가 절차와 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> 전체 평가 프로세스의 단계별 활동(목표 설정→성과/역량 평가→피드백)에서 피평가와 효과적인 목표 설정 면담을 이끔 <p>O2 성과 면담 및 코칭</p> <p>O3-1 평가자 교육 프로그램</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가자 교육 및 성과 코칭 교육을 실시하여 평가 지식과 효능감을 함양하게 함 <p>P2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드라인</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가자의 자신감은 피평가자가 면담 과정에서 공정성 지각에 중요하게 작용함
평가불편감	<ul style="list-style-type: none"> 평가 면담을 진행하는 과정에서 성과 개선을 위한 성과 피드백 논의에 적극적으로 임하지 않음 평가 차원 및 기준에 대한 자신감이 부족하여 평가 점수를 설명하고 피평가자에게 납득시키는 것을 불편해하고 꺼림 관대화 오류를 범하기 쉽기 때문에 평가자에서 제외되어야 함 	<p>C4 평가자와 평가등급 배분</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가결과에 입각한 의사결정 과정 또는 다면평가 시 평가자 선정에서 제외함 <p>O2 성과 면담 및 코칭</p> <ul style="list-style-type: none"> '성과 모니터링 촉진'을 위해 평가 후 면담 과정에서 피평가자에게 성과 향상의 방법을 제시할 공감능력을 높이는 코칭스킬 배양함 <p>P1-1 이의제기 처리절차</p> <p>P2 인사부문의 공정성 확보 역할 가이드</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가 결과의 배경을 근거 중심으로 설명하여 평가자의 부담을 줄이고 공정성 확보

4 진단결과 활용

- ▶ 평가 준비도 진단을 실시한 후 특정 영역의 점수가 낮은 경우 해당 모듈을 중심으로 개선을 수행함
- ▶ 다음 관련 모듈이 갖는 의미를 참조하여 각 모듈을 활용할 수 있을 것임

인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단

<p>C2-2 업적평가 측정방법 - 배점(가중치) 설정</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원이 성과 평가 항목에 포함되는 개인별 직무KPI와 직무수행관점의 활동을 숙지하도록 공청회, 설명회, 교육 등 실시 • 평가 항목에서 직무별로 중점적으로 수행할 항목에 대해 평가자와 피평가자 간 명확한 커뮤니케이션을 진행함
<p>O1-3 평가 프로세스 단계별 주요 활동</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 평가제도 수립 단계: 평가자 교육을 평가자에게만 국한하지 않고 구성원 전체를 대상으로 평가제도 수립의 과정을 이해시키는 것이 중요함. 평가제도를 수립한 후 제도에 대한 지식을 진단하는 것이 필요함 • 인사평가 단계: 인사평가제도에 대한 지식과 이해도를 진단하여 인사평가의 기준과 평가방법에 대해 숙지하지 못한 조직 구성원을 선정할 수 있음. 숙지하지 못한 구성원에게 평가제도에 대해 다시 알게 함으로써 이해도 뿐 아니라 구성원과의 의사소통을 통해 공정성도 함께 제고할 수 있음 • 피드백 제공 단계: 인사평가 제도에 대한 지식수준과 이해도를 진단한 결과를 바탕으로 교육을 통해 평가자가 성과의 기준과 같은 평가제도 지식을 갖추게 되면 평가자는 피평가자에게 적절한 피드백을 제공할 수 있게 됨. 시기 적절하고 진정한 피드백은 조직 구성원에게 상호작용 공정성을 지각할 수 있게 함
<p>O3-1 평가자 교육 프로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자가 평가제도의 특징에 대한 지식을 충분히 갖도록 하고 정확한 평가를 하는 방법을 익히는 목적으로 평가자 교육 프로그램을 구성할 수 있음 - 불충분한 교육 지원으로 평가제도를 충분히 이해하지 못하면 평가자가 오류를 범하거나 평가에 자신감을 갖지 못하고 평가에 능동적으로 참여하지 못하게 됨

4 진단결과 활용

평가 효능감 & 불편감 진단

<p>O1-2 단계별 주요 주체 별 역할 및 책임</p>	<ul style="list-style-type: none"> 평가 효능감 및 불편감을 진단하여 타 평가자보다 효능감이 상대적으로 높고, 불편감이 상대적으로 낮은 평가자를 선정함. 선정된 평가자는 인사평가 뿐 아니라 평가 후 성과관리에도 적극적이고 자신 있게 개입할 가능성이 큼. 따라서 평가 효능감과 불편감의 진단은 인사평가에 대한 평가자 개인의 지각, 태도, 역량이므로 성과관리의 준비도에 해당함
<p>O2 성과 면담 및 코칭</p>	<ul style="list-style-type: none"> 인사평가면담은 인사평가제도를 통해 성과 향상으로 전환하는 가교 역할을 하는 단계임과 동시에 미래 성과관리의 출발점임. 따라서 평가와 평가면담의 주체로서 평가자는 평가 결과가 성과 향상으로 이어지도록 하는 평가 면담을 주도적으로 이끌어 가기 위해 평가 효능감을 함양하고 있어야 함 평가효능감 측정 도구는 '성과향상 코칭 자신감' 차원을, 평가 불편감 측정 도구는 '성과 모니터링 촉진' 차원을 포함함. 따라서 평가자의 평가 효능감을 진단하는 것은 평가자가 평가 후 면담 과정에서 피평가자에게 성과 향상의 방법을 제시할 준비가 되어 있는냐를 확인하는 절차임 평가면담이 성과 향상에 기여하기 위해 가장 중요하게 갖춰야 할 것은 양방향 커뮤니케이션임. 평가면담 단계는 평가자가 피평가자에게 주고자 하는 평가점수의 정보를 확인하고 피평가자가 이를 수용하는지를 확인하여 평가의 눈높이를 맞추는 과정이 됨. 이 과정은 체계적인 절차에 의해 원활한 의사소통 방법에 따라 진행돼야 하기 때문에 평가자는 의사소통을 활발히 할 준비가 되어 있어야 함. 따라서 성과 면담에 임하는 준비도를 평가 효능감으로 진단해볼 수 있음

4 진단결과 활용

평가 효능감&불편감 진단

<p>O3-1 평가자 교육 프로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 인사 결정에 영향을 주는 평가에 있어서 자신감을 갖지 못하는 평가자가 많고, 다면평가제도를 통해 다양한 조직 구성원의 참여가 이루어지면서 평가에 대한 자신감은 더욱 중요해짐 • 평가효능감과 불편감을 진단하여 평가자가 평가에 자신감을 가질 수 있도록 하는 평가자 교육 프로그램을 구성할 수 있음
<p>P2-2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 인사평가 면담은 본질적으로 공정성 문제가 개입될 수 있는 다양한 접착점을 가짐. 접착점에서 문제가 발생하지 않기 위해서는 피평가자가 면담 과정에서 공정성을 지각하게 만들어야 하며 그렇기 때문에 평가 면담을 진행하는 평가자의 자신감이 중요하게 작용함. • 특히 '접착점3:평가결과에 대한 배경'에서 평가자가 자신의 평가에 대해 갖는 확신이 효과적인 배경 설명을 가능하게 하며 그것을 통해 피평가자는 평가의 공정성을 지각하게 됨 • 따라서 평가효능감과 불편감 측정 도구를 활용하여 평가 운용, 평가 결과에 대한 배경 설명과 평가 면담에 자신 있는 평가자를 선정하고, 동시에 기존의 평가 관련자를 진단할 수 있음