



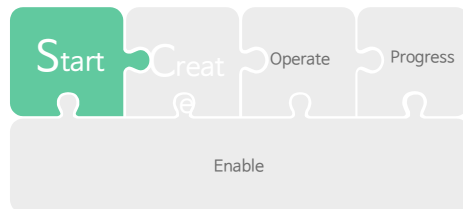
능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

S2 인사평가제도 도입을 위한 현상태 진단

S2-1 인사평가 준비도 진단

S2-2 인사평가 분위기 진단



1 분위기 진단의 의의와 필요성

- ▶ 인사평가 분위기 진단이란 인사평가가 구성원들에게 내재화 되어 풍토로 자리잡은 정도를 파악하는 활동
- ▶ 진단 결과에 따라 문제점을 해결하는데 필요한 관련 인사평가 모듈을 선택하여 적용하는 데 활용 가능함

인사평가 분위기 진단의 의의

- 다양한 인사평가제도들이 변화하고 도입되고 있지만 제도 정착의 기간과 형태, 효과는 개별 기업마다 서로 다를 수 밖에 없기 때문에 도입 후 인사평가제도는 조직이 가진 하나의 독특한 풍토가 됨
- 새롭게 도입되는 평가제도들이 성공적으로 작동하기 위해서 개별 기업의 변하지 않는 철학과 취지, 즉 풍토를 조직 구성원들이 잘 이해하고 수용할 필요가 있음
- 그런 의미에서 인사평가제도의 내재화는 제도가 도입되어 시행되는 과정에서 조직에 잘 정착되어 본래의 철학과 원리를 잃지 않고 작동하기 위해 필요한 사회화 과정임
- 평가 제도나 관행이 조직 구성원에게 내재화되어 풍토로 자리잡을 때 조직이 원하는 변화와 성과에 긍정적인 효과를 얻을 수 있음

인사평가 분위기 진단의 필요성

- 인사제도의 내재화는 조직의 냉소적 분위기를 줄이고, 조직의 지식 역량과 혁신지향활동을 향상시키는 등 조직 효과성을 높이는 데 긍정적인 영향을 미치지만 조직이 어떤 인사평가 분위기를 가졌는지 진단하는 시도는 부족함

2 인사평가 분위기 진단 영역

HR제도의 일관성	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 인사평가제도가 본래 취지와 목적에 충실하게 운용되고 있는가를 조직원이 얼마나 지각하고 있는가와 관련한 차원 • HR 제도가 일관되게 시행되고 있다고 느끼면 제도에 대한 조직 구성원의 수용 정도와 만족도가 증대됨 (Kostova, 1999)
피드백 분위기	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원이 구체적이고 긍정적인 피드백을 빈번하게 많이 받는 환경으로 정의할 수 있음(Steelman, 2004) • 피드백 분위기는 어떤 직무 행동이 효과적이며 보상을 가져오는 행동인지 성과의 기준을 명확히 알려주기 때문에 성과관리 과정에서 조직 내 정치행위를 억제할 수 있음
리더십 향상과 평가제도의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> • 인사 평가의 핵심 주체인 관리자나 상사의 역할을 중요하게 여기는 인사 평가 분위기가 조직에 있는 지에 대한 조직 구성원의 지각과 관련한 차원 • 조직 구성원이 인사 평가를 운용하는 관리자 또는 상사의 역할을 중요하게 지각하면 인사평가제도에 대한 지식 교육에 성실하게 임하거나 평가의 편견을 의식적으로 배제할 가능성이 높음
고위 경영층의 지원 분위기	<ul style="list-style-type: none"> • 인사평가제도가 원활히 운영되기 위해서는 경영층의 역할이 중요함. 조직의 고위 경영층은 인사평가 실행에 대한 단순한 허락보다 전략적 관점을 가진 적극적인 리더십을 발휘해야 함 • 고위 경영층이 인사평가 제도를 숭선수범하여 지원하고 공정하게 운용하면 조직 구성원은 인사평가 제도의 유용성을 지각하고 제도를 신뢰하게 되며 이후 성과관리에서도 피드백 수용 정도가 향상됨(Mount, 1984; Neel, 2005)

2 인사평가 분위기 진단 영역

▶ 인사평가 분위기 진단 도구 예시

다음은 회사의 인사평가 분위기와 관련된 문항입니다. 문항별로 귀하가 동의하는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

	차원	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	점수가 낮은 경우
1	HR 제도의 일관성	우리 조직의 인사제도의 규정은 균형으로 잘 갖추어져 있다	0	1	2	<p>✓인사 평가 운영과 조직 성과의 연계성을 평가 관련자 모두에게 피력할 필요가 있음</p> <p>✓회사의 경영층이 평가 전반에 관여하여 조직 공정성을 관리하고 있음을 인식시킬 필요가 있음.</p> <p>✓주요 참조 모듈 예시:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1 평가 절차와 운영 • P2 수용성과 공정성 확보
2	·	인사제도의 규정이 업무의 동기유발에 도움을 준다	0	1	2	
3	·	인사제도는 우리 조직의 독특한 상황을 잘 반영한 것이다	0	1	2	
4	·	직원들은 우리 회사의 인사제도의 시행 취지에 동의한다	0	1	2	
5	·	우리 조직의 인사제도는 개인의 성장과 발전에 도움을 준다	0	1	2	
6	피드백 풍토	우리 회사의 상사는 업무에 대한 유용한 조언을 준다.	0	1	2	
7	·	직원들은 상사의 피드백을 신뢰한다.	0	1	2	
8	·	상사는 업무에 관한 피드백을 줄 때 직원들의 마음을 잘 헤아린다.	0	1	2	
9	·	구성원들은 인사고과 때만 주로 피드백을 받는다.	0	1	2	
10	·	상사는 부하가 업무수행에 대한 조언을 요구하면 불편해 한다.	0	1	2	
11	리더십향상과 평가제도 연계성	우리 회사는 인사평가를 관리자의 중요 역할로 강조한다.	0	1	2	
12	·	리더십 향상 교육에 성과관리 방법이 포함되어 있다.	0	1	2	
13	·	관리자는 인사평가 제도에 대해 잘 알고 있다.	0	1	2	
14	고위경영층의 지원	경영층은 인사평가제도의 효과를 긍정적으로 받아들인다	0	1	2	
15	·	경영층은 인사평가가 공정하고 정확하게 이루어지도록 지원한다.	0	1	2	
16	·	경영층은 인사평가제도에 관한 평가주체들의 의견을 반영한다	0	1	2	
17	·	경영층은 평가 자체보다 이후의 성과관리를 더 중요시 한다.	0	1	2	

3 인사평가 분위기 진단의 차원 별 낮은 점수의 의미와 관리 방안

차원	낮은 점수의 의미	관리 방안 및 연계 단계
HR 제도의 일관성	<ul style="list-style-type: none"> HR 시스템의 강도가 작으면 피평가자는 평가가 본래 취지와 목적에 부합하지 않음을 지각하고 평가 결과를 수용하려고 하지 않음. 평가제도가 다른 HR 제도에 미치는 영향력이 작아서 유명무실한 제도가 됨 	<p>S1 인사평가에 대한 이해</p> <ul style="list-style-type: none"> 최고경영층, 중간관리자, 및 전 구성원이 인사평가의 중요성에 대한 전반적 이해도를 높여야 함
피드백 풍토	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 관여하는 모든 이해관계자가 상호 피드백하는 분위기가 형성이 되지 않음 불충분한 피드백은 공정성 지각과 차후 성과 개선에도 지장을 주게 됨. 	<p>타 HR 제도와 전략적 일관성 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> HR 제도가 일관되게 적용될 수 있도록 회사의 인사평가제도의 배경에 대해 숙지하도록 함
리더십 향상과 평가제도 연계성	<ul style="list-style-type: none"> 관리자들이 상사로서 자신의 리더십의 중요 요소가 평가와 향상이라고 생각하지 않음 	<p>P1-1 이의제기 처리 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> 조직이 인사 평가 과정에서 발생하는 이의를 처리하는 과정을 마련하면 피평가자 관점의 인사평가 객관성과 납득성을 확보할 수 있어 평가제도의 영향력이 높아짐
고위 경영층의 지원	<ul style="list-style-type: none"> 조직 구성원은 인사 평가와 성과관리에 대한 조직 지원 인식이 낮고 중요한 제도로 인식하지 않음 	<p>P2 인사 부문의 공정성 확보 가이드</p> <ul style="list-style-type: none"> 인사 평가의 전 과정에 존재하는 접촉점을 관리하여 조직구성원이 인사 평가를 공정하고 수용할만한 것으로 받아들여지게 되면 평가 제도의 영향력이 높아짐

3 진단결과 세부활용

인사평가 분위기 진단

<p>P2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 조직이 가진 고유한 인사평가 분위기에 대해 조직 구성원이 만족하지 않으면 인사평가제도 전반을 불공정한 것으로 지각할 수 있음 • 조직은 전체 구성원을 대상으로 인사 평가 분위기를 진단하여 각 차원에 대해 조직 구성원이 어떻게 지각하고 있는가를 알아볼 수 있으며 불만족하는 부분은 보충하여 조직 구성원의 공정성 지각을 향상할 수 있음
<p>O3-1 평가자 교육 프로그램</p>	<ul style="list-style-type: none"> • HR 제도가 일관되게 적용될 수 있도록 평가자 교육 프로그램을 통해 평가 관련자들이 회사의 인사평가제도에 대해 일괄적으로 숙지하도록 함
<p>O2 성과 면담 및 코칭</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원의 성과 관리에 핵심적으로 작용할 수 있는 피드백 분위기가 조직의 인사평가 장면에서 자리잡을 수 있도록 현 상태를 진단함. 상사-부하 간 피드백 전달에 있어서 부족한 부분을 평가자 측면에서 보완할 수 있도록 평가자 성과 코칭 프로그램을 설계함