

# 평가하기-2

- **1-3. 평가요소에 따른 평가방법**
  - 2) 과업행동 평가와 평가도구
  - 3) 역량평가와 평가도구
- **2. 비재무적 성과지표**
  - 중요성 인식, 장점과 단점
  - 도출 프로세스

## 1-3-2 과업행동 평가와 평가도구

- 개인단위에서 업적을 측정하기가 곤란하거나 업적표준이 모호한 경우에는 성과와 관련이 있다고 믿는 과정변수인 행위들을 평가한다.
- **과업행동 평가는?:**
- ‘직무상의 표준적인 행위 즉 직무명확화하기를 통해 작성된 직무성과 기대리스트상의 과업행동들을 피평가자인 직무담당자가 실제직무상에서 얼마나 부합되게 행동하는가를 평가’ 하는 것이다.
- **평가기준인 직무성과 기대리스트상의 과업행동들: 직무분석을 토대로 도출된 행위들.**
- **문제점은?:**
- 반드시 하나의 행위만이 유효한 직무성과를 낳는 것은 아니라서 어떤 행위를 평가할 것인가라는 문제가 발생한다.
- 과업행동을 관찰할 기회가 부족하거나 또는 행위와 결과의 관련성이 부족할 경우에는 측정상의 문제로 타당성문제를 야기할 수 있기 때문에 구성원들의 반발이 예상된다.

## 과업행동 평가도구

### 중요 사건법

- 평가기간 동안에 일어난 중요사건, 즉 효과적이거나 비효과적인 직무수행 사례나 비효과적인 직무수행 사례를 피평가자별로 기록해 두었다가 이를 중심으로 피평가자를 평가하는 방법이다.
- **장점:** 피평가자에게 구체적으로 어떻게 직무를 수행했는지, 조직체의 목표달성에 어떻게 기여했는지에 대한 구체적인 피드백을 해줄 수 있다.
- **단점:** 평가자가 중요사건에 대한 기록유지를 위해 많은 시간소요 및 어떤 사건을 기록할지에 대한 판단이 평가자마다 다를 수 있다.

### 행동기준 고과법 (BARS)

- 이 방법은 중요사건방법과 그래픽 평정척도법을 결합하여, 두 방법의 장점을 강화하고 단점을 보완함으로써 평가결과의 정확성과 신뢰성을 높이려 하고 있다.
- 경영층과 구성원들 사이에 협조적 관계가 형성되지 않고서는 이 방법의 적용이 매우 어렵다.
- 그러나 평가의 중요성이 커짐에 따라서 우리의 조직에서도 성과관리를 위해서는 신뢰도와 타당도가 높은 행위기준고과법의 적용이 점차 증가하여야 한다.

## 행동기준고과법의 기본설계와 적용과정

과 정	내 용
1. 중요과업의 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무를 구성하고 있는 중요 과업과 책임분야를 선정한다.</li> <li>• 직무분석을 통한 직무기술서가 중요한 자료원천이다.</li> </ul>
2. 척도설정과 기준행동의 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과업별로 수행수준을 5~7개로 구분하고, 각 수행수준마다 과업행동을 정확하게 기술한다.</li> <li>• 각 수행수준별 과업행동은 중요 사건법을 통해 도출된 과업행동을 활용하여 설정한다.</li> </ul>
3. 과업행동의 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 척도와 기준행동을 설계한 후, 피고과자의 과업성과와 행동에 해당하는 기준행동과 척도로 피고과자를 평가한다.</li> <li>• 평가절차는 과업별로 반복되어 평가된 척도의 계량적 수치를 합산하여 평가점수를 산출한다.</li> </ul>
4. 고과표의 설계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이 방법은 관리자와 직무수행자가 공동으로 중요과업을 선정하고 과업마다 기준행동 기술하며, 척도의 계량수치도 배정하도록 공동설계방식을 취한다.</li> <li>• 공동설계과정에서 상호 합의가 이루어진 기준행동과 계량척도만을 고과양식에 포함시킨다.</li> </ul>
5. 행위기준고과법의 장/단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 장점: 1) 직무수행자가 참여를 통한 공동설계로 평가에 대한 믿음, 관심, 수용 등을 얻을 수 있다. 2) 행동의 정확한 기술을 통해 평가자의 주관적 판단, 평가표준의 차이를 줄일 수 있어 평가결과의 신뢰도와 타당도를 높인다.</li> <li>• 단점: 1) 직무수행자와 공동설계에 많은 시간이 소요된다. 2) 과업마다 별도의 기준행동과 평가척도를 설계해야 하고, 직무마다 개별적 고과양식의 설계로 많은 시간/비용이 투입.</li> </ul>

## 행위기준고과법의 예시

피 평가자 : 사무직 간부

고과요소 : 업무지식-업무수행에 필요한 기본지식과 전문지식의 보유 정도

행  
동  
기  
준  
및  
척  
도  
수  
치

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2  
1

← 부서 전체의 과업을 훌륭히 이끌고, 혼자서 부서원을 잘 교육시킬 수 있는 기초지식은 물론 고도의 지식까지 모두 갖추고 있다.

← 업무에 필요한 지식을 모두 갖추고 있고, 부서원들을 교육시키는 데에도 충분하다.

← 맡은 업무를 원만히 수행할 수 있는 지식을 갖추고 있고, 부하직원을 교육시키는 데에도 별 지장이 없다.

← 업무지식이 다소 부족하여 만족한 수준의 업무를 리드하려면 어느 정도의 교육훈련이 필요하다.

← 담당 업무지식이 다소 부족하여 업무를 제대로 리드할 수 없고, 따라서 즉각적인 교육훈련이 필요시 된다.

### 1-3-3 역량평가에 대한 이해

- 최근 기업에서는 측정하기 어려운 직무수행능력평가보다는 **회사의 핵심역량과 연계된 역량을 중심으로 역량평가를 중시하고 있다.**
- **업적이 결과에 대한 평가라고 한다면 역량은 행동에 관한 것이 된다.**
- 역량은 측정이 가능한 지식, 기술, 능력(KSAOs) 등의 묶음으로서 성과를 내는 방식을 정하는데 있어서 매우 중요하다(Aguinis, 2007; 강대석, 2009).
- **목표와 연관지어 볼 때, 우리가 해야 할 필요가 있는 것을 목표(goals)라고 한다면 이를 이루는 방법과 관련하여 알 필요가 있는 것이 역량이다.**
- 개인이 아무리 뛰어난 능력과 특성을 지니고 있다 해도 직무수행과정에서 그것이 **표출/발현되지 않으면 아무 소용이 없기 때문에 역량은 행동차원에서 정의되어야.**

## 1) 역량평가 실시이유

구분	중요 이유
사용자 입장	조직의 목표달성을 위하여 인적자본(human software)이 더욱 중요시 되고 있기 때문에 중요하다
구성원 입장	조직에게 가치를 제공할 수 있는 지식, 기술, 능력(KSA)의 포트폴리오를 의미하기 때문에 중요하다.

- 역량평가가 중요한 이유는?:
- **효과적인 팀 활동의 토대가 될 뿐만 아니라 개인에 대한 보상과 평가의 기본이 되기 때문.**
- **언제 역량평가를 적절히 활용 가능한가?**
- 행동과 결과간의 연결이 불분명하거나 결과가 먼 미래에 발생하는 경우,
- 성과에 대한 영향요인들이 수행자의 통제 밖에 있는 경우.

## 2) 역량평가 방법은?

구분	포함 내용
상대적인 방식	단순서열법, 상호비교법, 강제할당법 등이 포함된다.
절대적인 방식	에세이법, 행동 체크리스트법, 중요 사건법, 도식평정법, 행위기준 척도법(BARS) 등이 있다.

- 이외에도 동료평가, 상사평가, 외부평가, 내부 평가위원회 등을 통해 점수법, 구조화된 평가절차, 객관적 직무지식 테스트, 교육 종료시험 등이 있다.
- 최근에는 역량평가센터를 많이 활용



## 행위기준척도법의 적용 예

영업팀 팀장: 000						
역 량	기준 행동	전혀 아니 다	가 끔	중 간	자주	항상 그렇 다
커뮤니케이션	영업사원들과 대화시간을 갖고 있다.					
	영업사원들의 질문에 응하고, 그 답은 실질적인 것일 때가 많다.					
리더십	영업사원들이 설정한 목표를 달성하도록 지원한다.					
	영업사원들의 일과 가정생활을 존중한다.					

## 역량평가센터

- **평가센터의 특징은?:**
- ‘피평가자들의 실제 업무 역량을 살펴볼 수 있는 다양한 과제’ 들을 통해 ‘피평가자의 관찰된 행동’ 을 ‘훈련 받은 다수의 평가자’ 들이 평가한다는 것이다.
- **대표적인 과제:** 역할연기, 서류함기법, 집단토의, 프레젠테이션, 상황면접, 사례분석과제 등.
- 각 평가주체들은 자신의 상황과 목표에 맞게 다양한 평가기법을 활용할 수 있다. 다만 이 과정에서 최소 1개 이상의 모의 상황(simulation) 과제가 필수적으로 포함되어야 한다.
- **평가센터가 지필 검사, 인지능력 검사, 성격검사, 면접 등과 구분되는 점은?:**
- 다양한 과제들은 실제 업무활동과 유사하게 조직되어 해당직무에 대한 피평가자의 업무능력을 실제적으로 평가하고, 그들의 행동을 직접 관찰하기 때문이다.
- 피평가자의 역량을 행동으로 도출하여 관찰하기 때문에 그 평가과정에 평가자의 개입이 필수적이다. 그러므로 각 평가자는 가이드라인에 따라 사전에 훈련되어야 하며 편견에 의한 오류를 방지할 수 있어야 한다.

## 역량평가센터의 장 · 단점

<p><b>장점</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지필검사나 면접 등 단편적인 평가방식이 측정하지 못하는 폭넓고 복잡한 역량을 측정할 수 있다.</li> <li>• 실제행동평가로 승진, 급료인상, 잠재력개발, 경력발전, 훈련성공, 수행 등의 요인을 성공적으로 예측한다.</li> <li>• 평가센터 기법은 각 조직의 목표와 필요에 맞게 탄력적으로 과제를 구성하고 개발하여 사용할 수 있다.</li> <li>• 기존 연구 결과 평가센터는 피평가자들에 의해서도 공정하다고 인식된다.</li> <li>• 여러 평가자의 평가를 합산하기 때문에 편파효과가 적다.</li> <li>• 피평가자의 행동을 평가하기 때문에 면접 등에 비해 거짓응답을 줄일 수 있다.</li> <li>• 평가자와 피평가자 모두에게 교육의 효과가 있다.</li> <li>• 피평가자들은 자신의 행동스타일에 대한 통찰을 얻고, 같은 상황에서 타인들의 행동양식을 확인하며, 자신의 행동패턴에 대한 피드백을 받을 수 있다. 또한 다른 평가자와의 상호작용을 통해 다양한 행동패턴을 경험할 수 있다.</li> <li>• 평가센터는 조직원이 함께 필요한 역량을 정의하고 피평가자를 그에 맞추어 평가·교육할 수 있어 조직발전에 도움이 됨.</li> </ul>
<p><b>단점</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용이 많이 든다.</li> <li>• 직무분석, 행동분류, 과제선정, 평가자 훈련 등 시행과정이 복잡하다.</li> <li>• 시행과정에서 많은 인력과 시간이 필요하다.</li> <li>• 평가과정에서 평가자, 평가 과제 특성, 평가시기, 평가절차 등이 영향을 미칠 수 있다.</li> <li>• 평가자를 훈련시켜야 하며 평가자가 다양한 역할을 담당해야 한다(행동 분류자, 평가자, 역할연기자 등).</li> <li>• 피평가자의 능력 때문이 아닌 과제자체의 특성 때문에 수행차이를 보이는 평가과제효과(exercise effect)가 나타날 수도.</li> </ul>

## 과제-역량 매트릭스 예시

	역할연기	서류함 기법	집단토의	프레젠테이션	상황면접	사례분석
문제 분석	○	○	○	○	○	○
전략적 사고		○		○		
의사 결정 능력	○	○			○	○
팀워크			○			
친화력	○		○			
리더십			○			
계획 및 조직		○				○
구두 의사소통	○		○	○	○	
서면 의사소통		○				○

\* 각 과제별 평가 역량은 조직의 특성과 목표에 따라 다르게 구성될 수 있다.

### 3) 역량평가 프로그램개발하기 위해 고려할 4가지 영역

구분	내용
<b>명확한 정의</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직목표달성을 위하여 조직의 전략적 목표와 팀의 목표에 대한 고려에서부터 출발하여 효율적으로 조직목표를 달성할 수 있는 팀 구성원의 역량 즉 행동을 정의할 것.</li> <li>• 평가 프로그램을 수용하고, 더욱 지속적인 학습몰입을 유도하기 위해서는 팀 구성원이 이 과정에 참여해야 한다.</li> </ul>
<b>관련성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중요한 과업 또는 행동과의 관련성이 있을 것.</li> <li>• 정의한 역량과 관련된 행동을 구체적으로 구성원들이 수행하는 주요직무와 연결시키고, 그 내용이 문서화 될 것.</li> </ul>
<b>공정성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정확하고 신뢰할 수 있는 평가기준을 만들고, 이 기준을 객관적이고 공정하게 적용해서 측정할 것.</li> <li>• 개방적인 의사소통을 통해 구성원들이 역량을 개발하도록 동기부여하고, 평가내용에 대하여 정확히 피드백 할 것.</li> </ul>
<b>의사소통</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량평가의 목적/과정/결과에 따른 평가 등이 명확히 팀 구성에게 전달 될 것.</li> <li>• 역량평가 결과는 임금, 성과급, 부서배치 등과 밀접하게 연결되어야 함.</li> </ul>

## 4) 팀제 조직에서 바람직한 역량평가 프로그램개발 권장사항

단 계	권장 사항
역량의 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 폭 넓은 전략적 역량에서부터 시작</li> <li>● SME(Subject Matter Expert 해당분야 전문가)와 팀원을 통해 구체적으로 정의</li> </ul>
관련성 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>● SMEs 가 역량을 주요 과업과 연계시키고, 이 연결 관계를 문서화 할 것.</li> </ul>
역량 측정	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 바람직한 행위에 대한 명확한 의사소통</li> <li>● SMEs가 평가기준을 수립</li> <li>● 평가자에게 표준화된 조건과 교육 실시</li> <li>● 신뢰성 있는 측정</li> <li>● 역량의 재평가 기회에 대한 명확한 피드백</li> <li>● 역량과 팀의 속성에 따른 동료평가, 상급자 평가, 내·외부 평가프로그램</li> </ul>
의사소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 절차, 준비방법, 재평가 절차에 대하여 명확히 기술하고, 평가의 이점에 대하여 전달.</li> </ul>

## 2. 비재무적 성과지표

- **기업의 경영성과를 좌우하는 핵심적인 요소?:**
- **성과측정 시스템: 성과지표를 어떻게 설정하고 평가하느냐?가 관건.**
- 재무적 성과지표에 대한 공통된 논의가 존재하나,
- 비재무적 성과지표에는 아직 공통된 논의가 존재하지 않기 때문에,
- 현실적으로 재무적 성과지표에 비해 비재무적 성과지표가 제대로 활용되지 못함.

- **비재무적 성과지표는?: 조직의 미래가치를 반영한다는 차원에서 매우 강조됨.**
- **현실적인 적용에는 상당한 시행착오가 불가피한 실정이다. 이유는?:**
  - 조직의 특성(전략, 경쟁환경 등)을 감안하여 설정된 **가치동인(Value Drivers)**에 기초한 **비재무적 성과 지표의 도출이 필요하기 때문,**
  - 재무지표와 비재무지표의 **통합적 활용과 아울러 지속적인 개선 노력이 필요하기 때문.**
- **가치동인: 기업가치를 창출하는 동인.**
  - 이는 주로 **경영자의 직감에 의존하여 결정.**
  - **BSC관점의 구분을 통해 조직의 전략과 경쟁력 요소들과의 연계정도에 따라 가치동인을 결정.**
  - **인과적 경영모델(Causal Business Model)' 통계방법으로 상관관계의 정도에 따라 가치동인을 도출 및 우선순위 결정**



# 비재무적 성과측정시스템의 중요성 인식필요:

- 1) 성과측정시스템은 한 기업의 전략개발과 실행을 촉진하고, 조직목표 달성에 대한 평가와 보상측면에서 근간이 되는 중요한 역할을 담당해야

- 2) 각 기업에 맞는 독특한 비재무적 성과지표의 설정과 지속적인 개선 노력이 증가되어야

- 많은 관리자들: 기존 전통적인 재무지표중심의 적절한 수단이 아니라고 인식.
- 이유는?: 지나치게 재무적인 지표에 집중하고 있어 고객과 종업원 만족도, 혁신, 품질과 같은 비재무적 지표를 소홀히 하고 있다고 평가하고 있다.
- 기업들은 새로운 성과측정시스템을 모색: 개선방향: 재무적 성과지표의 한계극복
- 무형자산 또는 지식자산에 대한 비재무적 성과지표 개발.
- Balance scorecard와 같이 재무적 지표와 비재무적 지표를 통합하는 방식 등이 등장하고 있다.

- 단순히 타기업의 비재무적 성과지표를 베껴 활용한다면 큰 실수를 초래할 수 있다.
- 이유?:
- 개별기업에 적합한 지표는 곧 기업의 전략, 가치동인 (Value Drivers), 조직목표, 경쟁환경이 고려되어 결정되어야 하기 때문이다.
- 기업은 성과지표의 결정과정이 매우 dynamic한 과정임을 명심하여 전략과 경쟁 환경에 부합되는 성과지표를 만들기 위한 지속적인 노력을 경주해야 한다.

## 비재무적 성과지표의 장단점

### 장점

1. 장기 조직전략과 밀접한 연관성 제공
2. 무형자산에 대한 측정이 가능
3. 미래의 재무적 성과를 가늠
4. 경영활동에 필요한 정보 제공

### 단점

1. 많은 시간과 비용이 소요된다는 문제
2. 모든 기업에서 통용되는 공통된 가이드라인 부재
3. 인과관계에 대한 검증 부족
4. 통계적 신뢰 부족
5. 성과 지표간 통합의 어려움

## 비재무적 성과지표의 도출 프로세스

### 가치동인에 대한 이해와 결정

- ▶ 기업의 가치를 창출하는 가치동인이 무엇인지에 대한 이해가 선행되어야 비재무적 성과지표 도출이 가능하다.
- ▶ 인과적 경영모델 (Causal Business Model)로 상관관계의 정도에 따라 가치동인을 도출

### 성과지표의 일관성 유지

- ▶ 선택된 가치동인에 따라 연계성이 높은 비재무적 성과지표를 선별하는 작업이 필요.
- ▶ Gap분석을 통해 관리자들이 중요하다고 인식하는 전략적 목표와 실제로 중시되고 있는 목표를 비교하여 성과측정 시스템의 문제점 도출

### 지속적인 지표관리

- ▶ 채택된 지표는 성과보고 및 평가 체계상에 통합되어 관리되어야 하며, 이를 위해서는 지속적인 관리 유지의 노력이 필요하다.