

제5장 인사평가관리



Contents

1. 인사평가의 개념
 2. 인사평가의 목적
 3. 인사평가의 방법
 4. 인사평가의 한계
 5. 인사평가의 실시계획
 6. 인사평가결과의 검토 및 공개
-

인사평가의 개념

조직에서 사람을 평가하는 방법을 제도화 한 것.

인사평가는 종업원의 직무수행능력, 업적 그리고 근무태도를 객관적으로 평가해서 종업원들이 조직목적에 적합한가를 체계적으로 평가하는 관리기법

즉 인사평가는 조직내부의 인력을 대상으로 하여 조직에의 기여도 및 기여 가능성을 객관적인 평가기준에 의하여 평가하는 것.

인사평가의 목적

종업원의 가치를 객관적으로 측정하여 합리적인 인사관리를 하기 위해.

1. 채용관리의 개선을 위해
 2. 인사이동의 기초자료.
 3. 임금관리에 활용
 4. 교육훈련의 기초자료.
-

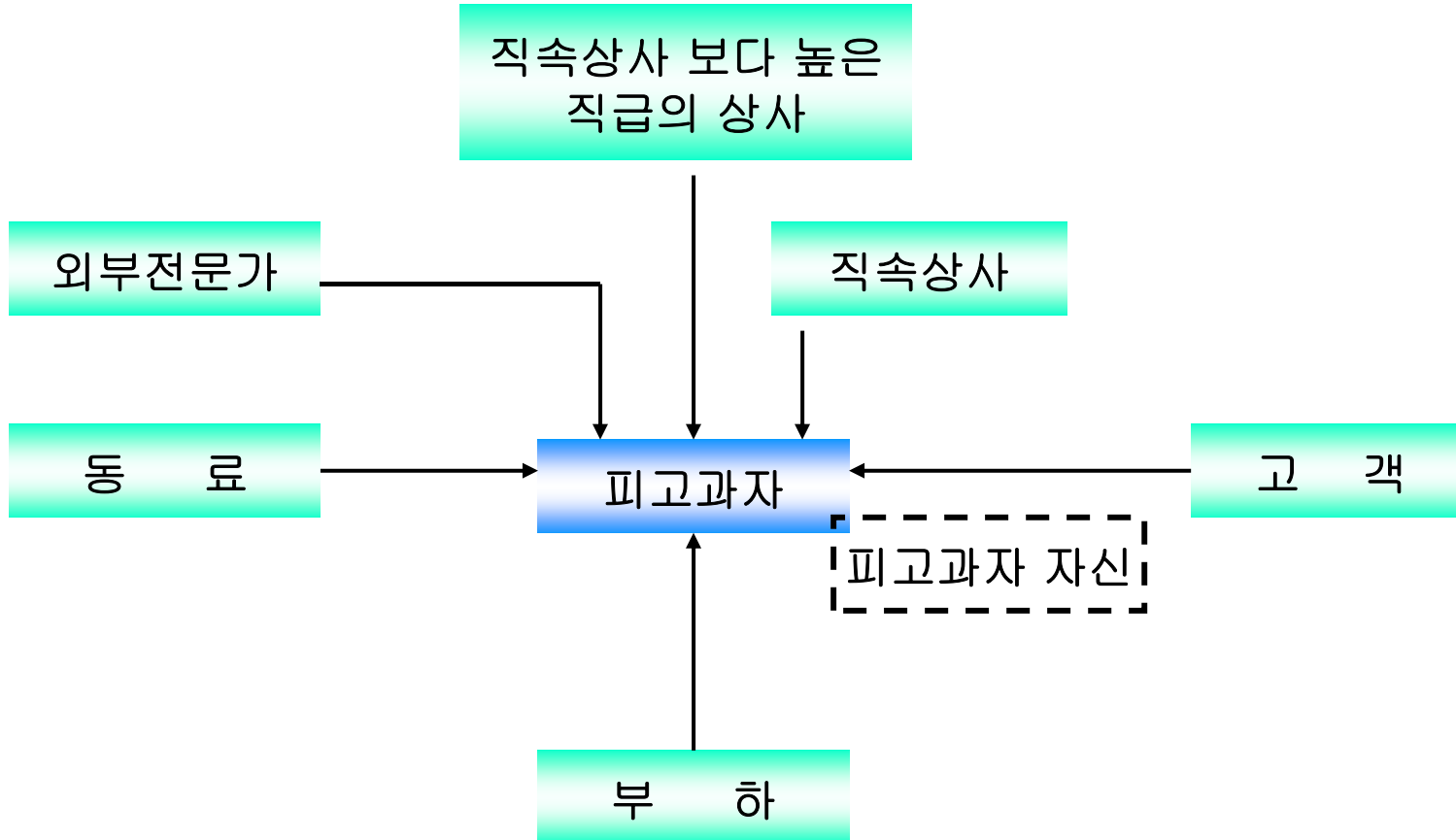
인사평가의 방법

인사평가방법은 여러 가지로 분류할 수 있으나 크게 2가지로 나눈다면 평가자에 의한 분류와 평가기법에 의한 분류로 나눌 수 있다.

1. 평가자에 의한 분류

- 1) 자기평가
 - 2) 상위자에 의한 평가
 - 3) 동료에 의한 평가
 - 4) 하위자에 의한 평가
 - 5) 전문가에 의한 평가
-

고과자의 종류



평가기법에 의한 분류

서열법

근무성적이나 능력의 정도를 평가요소별로 서열을 매긴 후 이를 종합하여 최종 순위를 정하는 방법

	현재 능력	잠재력	태도	업적	순위 합계	최종 순위
김○○	3	3	4	4	14	4
이○○	1	2	3	2	8	2
박○○	4	1	1	1	6	1
최○○	2	4	2	3	11	3

대인비교법

표준인물을 판단기준으로 하여 피고과자를 이 표준적 인물과 비교하는 것

평가요소 피고과자	현재능력	잠재능력	태도	작업행동	성과	순위합계	종합순위
김○○	2	3	4	1	2	12	2
이○○	3	1	3	2	1	10	1
박○○	1	2	5	3	3	14	3
최○○	4	5	2	4	5	18	4
정○○	5	4	1	5	4	19	5

평정척도법

가장 오래되고 가장 널리 사용하는 방법으로 필요한 평가요소를 선정하고 해당 종업원을 각 평가요소의 척도 위에 표시하여 평가

척도 평가요소	직무요구에 부족	직무요구에 약간 부족	직무요구에 충족	직무요구에 초과충족	직무요구에 훨씬초과충족
작업의 질 정확성, 기술 완전성,	항상불만족 <input type="checkbox"/>	때때로 불만족 <input type="checkbox"/>	항상 만족 <input type="checkbox"/>	우수 <input type="checkbox"/>	항상 우수 <input type="checkbox"/>
작업의 양 정규임무, 불시임무	요구수준이하 <input type="checkbox"/>	자주요구수준 이하 <input type="checkbox"/>	요구충족 <input type="checkbox"/>	요구의 초과 <input type="checkbox"/>	항상요구초과 <input type="checkbox"/>
신뢰성 교육이행, 안전 시간엄수, 출석	항상감독필요 <input type="checkbox"/>	때때로 감독 필요 <input type="checkbox"/>	보통신뢰가능 <input type="checkbox"/>	감독필요 거의 없음 <input type="checkbox"/>	완전신뢰 <input type="checkbox"/>
태도 직무 및 동료 근로자에 대한 태도, 협동	타인과 함께 일할 수 없음 무관심 <input type="checkbox"/>	종종 비협조 <input type="checkbox"/>	보통 함께 일함 <input type="checkbox"/>	종종 열의표시 훌륭한 팀일원 <input type="checkbox"/>	특별한 흥미 타인이 작업 하도록 자극함 <input type="checkbox"/>

체크리스트 법

설문문항

- _____ 어떤 문제에 직면했을 때 결단력 있게 행동한다.
- _____ 모든 부하들을 대상으로 공정한 승진의사결정을 한다.
- _____ 지속적으로 드러나는 문제에 대해 임시방편의 해결책을 제공한다.
- _____ 관계를 해칠지 모르는 일을 하기에 앞서 부하들의 감정을 평가한다.
- _____ 일년에 1~2회 성과를 평가한다.
- _____ 부하의 낮은 업무성과에 대해 잘 지적하지 않는다.
- _____ 문제해결을 위해 작업자와 자세히 논의한다.
- _____ 부하의 업무를 철저히 검토하고 시정할 사항을 예리하게 찾는다.
- _____ 낮은 성과를 낸 사람에게 높은 성과급을 준다.
- _____ 개인의 상황을 고려하지 않고 회사정책을 실행에 옮긴다.
- _____ 부하의 업무를 세심히 살펴보지 않고 일을 시킨다.
- _____ 문제에 직면했을 때 문제해결을 위한 지침을 제공할 능력이 없다.
- _____ 다른 관리자들과 매우 좋은 관계를 형성하고 있다.
- _____ 종업원의 복지에 관심을 보이긴 하지만 실천에 옮기지는 않는다.

행위관찰 평가 법 (서비스직 평가요소:예)

1. 계산대 뒤에서 담배를 피운다.

거의 그렇지 않다.

1 2 3 4 5

거의 항상 그렇다.

2. 고객이 접근해 오자마자 동료직원과의 이야기를 멈춘다.

거의 그렇지 않다.

1 2 3 4 5

거의 항상 그렇다.

3. 음식주문이 되고 난 후 곧 고객에게 음료수를 제공한다.

거의 그렇지 않다.

1 2 3 4 5

거의 항상 그렇다.

4. 손으로 머리를 만진다.

거의 그렇지 않다.

1 2 3 4 5

거의 항상 그렇다.

5. 고객에게 항상 미소로 대한다.

거의 그렇지 않다.

1 2 3 4 5

거의 항상 그렇다.

6. “과일을 드시겠습니까?”와 같이 제안을 한다.

거의 그렇지 않다.

1 2 3 4 5

거의 항상 그렇다.

7. 고객이 들을 수 있는 거리에서 동료직원에게 관하여 불평한다.

거의 그렇지 않다.

1 2 3 4 5

거의 항상 그렇다.

목표관리에 의한 평가

해당 종업원이 직속상사와 협의하여 작업 목표량을 결정하고 이에 대한 성과를 부하와 상사가 같이 측정하고 평가하는 방법

종업원은 참여의 기회를 갖게 되고 상사는 지원의 기회를 갖게 됨

목 표	목표량/기간	실행결과	목표달성률
1. 전화판매량	100	104	104%
2. 새로운 고객과의 접촉횟수	20	18	90
3. 제품명 A의 판매량	10,000	9,750	97.5
4. 제품명 B의 판매량	17,000	18,700	110
5. 고객의 불편신고/서비스 전화	35	11	30

인사평가의 한계

주관적 판단을 객관화 시키려는 노력이 다각적으로 이루어지고 있지만 평가는 인간이 하는 것이므로 주관적 판단과 편견을 부정할 수 없다.

1. 평가자의 심리적 현상에서 오는 오차

1) 현혹효과

피고과자의 한 가지 장점에 깊은 인상을 받으면 이에 현혹되어 그의 다른 면도 무조건 다 좋게 평가한다거나 반대로 한 가지 단점 때문에 다른 면도 모두 나쁘게 평가하는 것.

2) 논리적 오차

평가 요소간에 논리적인 상관관계가 있는 경우 비교적 높게 평가된 요소가 있으면 다른 요소도 높이 평가하는 경향.

인사평가의 한계(계속)

3) 대비오차

피고과자를 평가하는데 있어서 피고과자의 특성을 평가자 자신이 보유하는 특성과 비교하여 평가하는 오류.

4) 상동적 태도

타인에 대한 평가가 피고과자가 속한 사회집단을 기초로 해서 이루어지는 것.

5) 근접오차

거리상 접근하고 있는 평가요소는 서로 떨어져 있는 경우보다 흡사한 평점결과를 나타내는 경향이 있다.

인사평가의 한계(계속)

2. 집단의 분포도 현상에서 오는 오차

1) 관대화 경향

피고과자를 실재능력이나 업적보다 과대하게 평가하는 경향

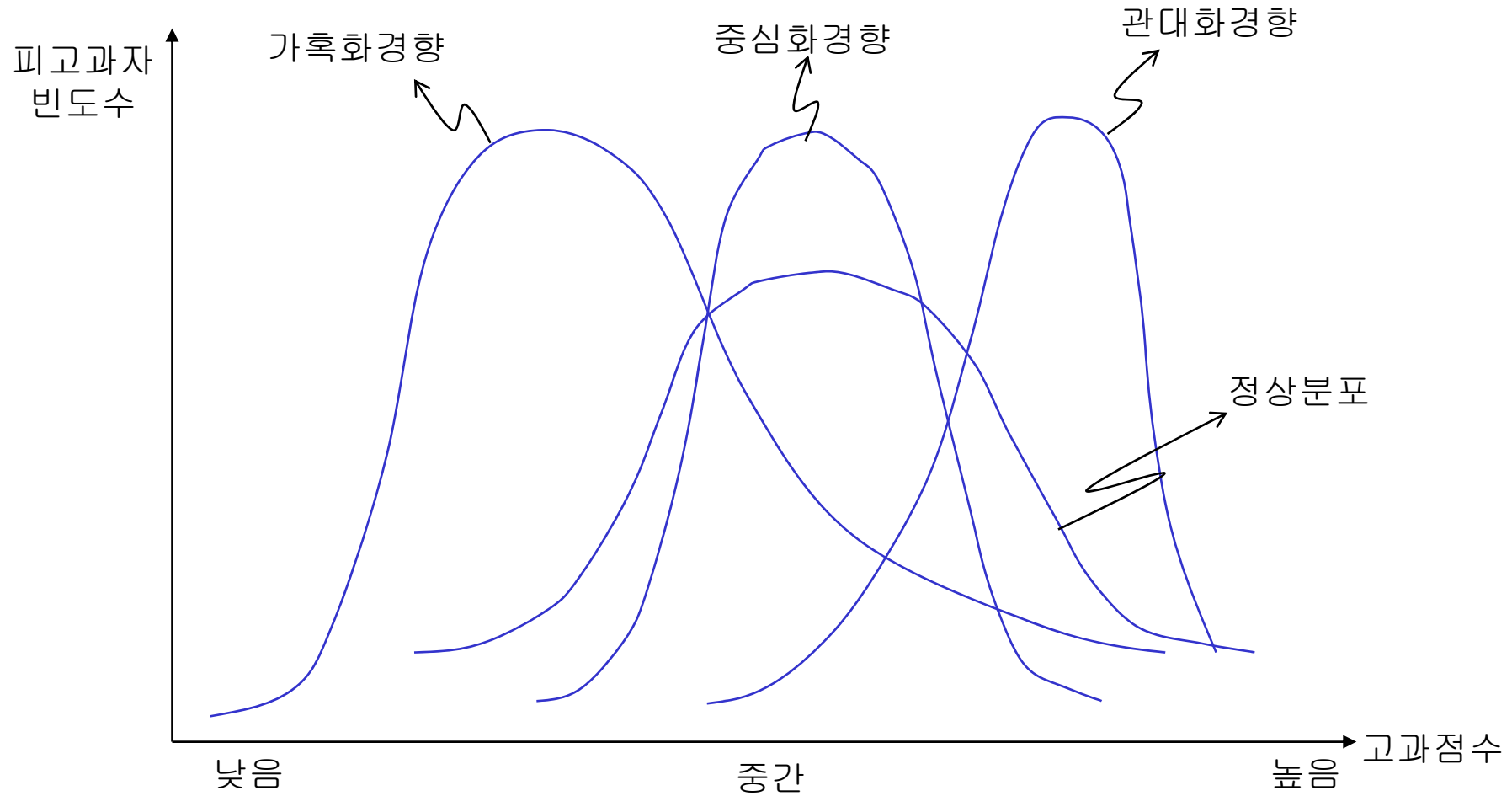
2) 중심화 경향

대부분의 피고과자들을 중 또는 보통으로 평가하여 척도상의 중심점 또는 평균치에 집중하여 우열의 차가 없고 성적의 폭이 좁은 경향

3) 가혹화 경향

실제 능력보다 좋지 않게 평가하는 경향

인사평가의 한계(계속)



인사평가의 실시계획

인사평가는 이를 실시하는 목적에 따라 알맞은 평가양식이 설계되고 적절한 평가자가 선정되어 충분한 교육훈련을 받은 뒤에 일정한 절차에 따라 실행할 수 있도록 평가계획을 수립하여야 한다.

1. 인사평가 양식의 설계

1) 인사평가 요소의 선정

업종의 성격 및 직무의 성질에 따라 합리적으로 선정.

2) 가중치 결정

평가목적, 직종별, 직위 또는 직급별로 상이

3) 척도의 설계

똑같은 방향으로 배열하지 않고, 척도를 다르게 하거나 서술문으로 나타냄

인사평가의 실시계획(계속)

2. 평가자의 선정

* 평가자의 자격요건

- ① 피고과자인 종업원과 일상적으로 접촉하여 그 종업원의 근무상황에 대해 잘 관찰할 수 있는 사람.
- ② 직무수행의 기준으로서 요구되는 수준 및 필요한 자격의 정도를 잘 알고 있는 사람.
- ③ 종업원에 대하여 일상적으로 지도, 감독하는 입장에 있는 사람.

3. 평가횟수와 시기의 결정

평가횟수 : 1년에 2회 하는 것이 좋음

평가시기 : 직무를 부여한 시점에서 6개월이 경과한 후에 측정.

인사평가결과의 검토 및 공개

1. 평가결과의 검토

인사평가는 종업원에 대한 평가를 하는 것으로 끝나는 것이 아니라 평가결과가 신뢰성과 타당성이 있어야 함.

1) 인사평가의 신뢰성

신뢰성 검토는 평가가 개인적인 주관에 좌우되지 않고 어떠한 사람이 평가를 행하여도 동등한 결과가 얻어지는 객관성의 정도와 같은 평가를 2회 반복하여도 똑 같은 결과가 얻어지는 일관성을 검토하는 것.

2) 인사평가의 타당성

평가대상이 되어 있는 제반 특성에 대해 정확하게 판단하고 있다는 것.

2. 공개문제

평가결과의 공개여부에 대해서는 찬반 양론이 있으나 일반적으로 초기단계에서는 비공개 하되 점차로 공개하는 방향으로 나가야 함.

적어도 평가방법, 평가요소, 평가상의 유의 점은 공개해야 함.