

# 제 7 장

## 근무평가

## ● 개념

개인이나 집단의 능력, 업적, 근무태도 등을 조직적, 주기적, 객관적으로 평가하는 것

-조직구성원들의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 비교·평가함으로써 인적자원관리 활동에 필요한 정보를 획득·활용하는 것

-조직의 구성원의 현재적·잠재적인 능력, 업적·근무 태도·성격 등 조직에 대한 유용성과 공헌도를 객관적으로 공정하게 평가하기 위한 인적자원관리 시스템

## ● 목적

근무평가는 근로자의 성과평가와 동시에 잠재능력 및 개발가능성에 초점을 둬므로써 근로자에 대한 동기부여 수단으로 활용하고, 그 평가결과를 목표달성을 위한 종합적인 통제의 한 수단으로 활용

전통적 관점 : 비교추정

현대적 관점 : 능력개발

- 객관적 측정 : 양

- 주관적 측정 : 질

※ 효율적이고 성공적인 인사고과의 구성요건

- 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성

## ■ ◎ 활용도

- - 인력확보활동의 중요한 정보제공
- - 인력개발을 위한 계획 활동
- - 임금결정의 중요한 기준
- - 기업의 인력유지의 중요한 정보제공
- - 인력방출 활동의 중요자료
- - 직무설계의 중요자료

## ● 근무평가의 실시절차

근무평가의 목적설정

고과대상자의 선정 및 고과방법, 고과요소의 결정

고과자의 선정과 교육훈련

인사고과 실시

고과결과 자료분석, 검토 및 조정

고과자료의 활용, 보관 및 제공

## ● 인사고과자가 지켜야 할 원칙

- ① 직무기준의 원칙
- ② 공정성의 원칙
- ③ 독립성의 원칙
- ④ 추측배제의 원칙
- ⑤ 고과불소급의 원칙
- ⑥ 고과오차경향배제의 원칙

## ● 평가자의 선정

- ① 직속상사(상급자)에 의한 평가
- ② 부하(하급자)에 의한 평가
- ③ 동료에 의한 평가
- ④ 자기에 의한 평가
- ⑤ 고객 평가
- ⑥ 위원회에 의한 평가
- ⑦ 전문 스탭에 의한 평가
- ⑧ 결합 평가

# ● 전통적 근무평가 기법

## (1) 대인비교법

① 서열법 : 피고과자의 근무업적이나 능력에 대하여 순위를 결정하는 전통적인 형태의 방법

- 직접서열법 : 전체적인 측면을 고려하여 순위를 결정하는 방법
- 교대서열법 : 가장 우수한 사람을 뽑고, 가장 열등 한 사람을 뽑은 가운데 남은 사람들 중에 가장 우수한 사람과 가장 열등 한 사람을 뽑는 과정을 반복하여 서열을 결정하는 방법
- 쌍대비교법 : 연속적으로 두 명을 짝을 지어 비교 평가하고 평가결과를 합산하여 서열을 결정하는 방법



② **체크리스트법** : 평가에 관한 표준행동을 설정하고 고과자는 피고과자의 행동만을 체크하며, 보고된 행동에 대한 평가는 전문 스텝에 의해 이루어짐

- **프로브스트법** : 행동양식을 기술한 근무보고서와 평가 사실을 채점하는 채점기준표, 그리고 종합기준표에 의해 진행. 100여 개의 근무보고서에 의해 피고과자의 행동을 체크, 체크된 각 항목은 채점기준표에 할당되어 합계를 낸 다음 종합채점표에 의해 A-(-)E의 10단계 척도로 평가

- **오드웨이법** : 특수직무와 관련된 A식 고과표와 프로브스트 식의 B식 고과표에 의해 평가. 고과자는 근무보고서에 체크된 사항에 대한 증거를 제시

### ③ 평정 척도법

피고과자의 자질을 직무수행상 과업달성의 정도에 따라 사전에 마련된 척도를 근거로 평가자가 체크할 수 있도록 하는 것

- **그래픽과과법** : 피고과자의 특성, 직무수행에 나타나는 실적의 정도에 따라 체크할 수 있는 연속적인 척도를 준비하여 평가자가 척도상의 임의의 위치에 표시하는 방법
- **단계식 평정척도법** : 각각의 평가요소를 단계별로 구분하여 문자나 부호(수 우 미 양 가 등)를 통하여 평가하는 방법

### ④ 강제할당법

각 평정등급에 미리 정해놓은 비율만큼 피고과자의 수를 강제로 할당하는 방법

## ● 현대적 근무평가 기법

- ① **행위기대척도법(BES)** : 9개의 수직 눈금으로 분류된 연속선상에서 개별구성원의 직무성과와 개인을 일치시키기 위한 평가자의 지침을 마련하고 이에 의해 고과
- ② **중요사건법** : 과거 직무를 수행하는 과정에서 발생한 중요한 모든 사실을 관찰, 기록해 두었다가 이를 토대로 평가하는 방법
- ③ **에세이 평가법** : 비교적 많이 이용하고 하고 있는 평가방법으로 근로자의 업무수행에 관한 행동을 간단한 수필의 형식으로 기록해 두었다가 이를 기초로 평가

④ **팀구축평가법** : 통찰력이나 순발적인 직관력을 중심으로 팀의 결속력과 협동력 및 상호지원력을 기초로 팀 단위의 성과를 평가하는 방법, 목표달성에 대한 기여도를 중심으로 평가

⑤ **행동관찰 척도법** : 특수한 행동적 사건들의 발생 빈도를 평가하는 기법, 피고과자의 직무관련 행동에 대한 빈도를 관찰

⑥ **자기신고법** : 피평가자 자신이 자기신고서를 작성하게 함으로써 스스로 평가하게 하는 방법

•이외 - 목표관리기법 , 평가센터법, 인적자원회계기법, 면접법, 현장토의법, 인적평정센터법, 위원회지명법

## ● 근무평가의 심리적 오류

### ① 할로효과(현혹 효과)

평가자가 선호하는 특징을 가진 피평가자에 대해서 모든 평가 요소를 호의적으로 평가하는 경향

### ② 중심화경향(집단화경향) : 모든 피평가자를 평균수준으로 평가하여 척도상의 중심점에 집중하는 경향

### ③ 관대화경향 : 피평가자를 평가하는데 있어서 정규분포형태로 평가하지 않고, 호의적으로 평가함으로써 그 결과가 평균이상으로 지나치게 치우치는 경향

- ④ **논리적오차** : 각 고과요소간 논리적인 상관관계가 있는 경우 그 양자의 요소 중 하나가 특출하면 다른 요소도 높다고 속단해 버리는 경향
- ⑤ **대비오차** : 어떤 특성에 대하여 고과자가 자기를 원점으로 하여 피평가자를 자기의 반대방향으로 평정해 버리는 경향
- ⑥ **접근오차** : 유사한 정도가 같은 특성을 공간적, 시간적으로 근접하여 평가하는 경우에는 공간적, 시간적으로 원격하여 평정하는 경우보다 각 특성 평가가 일치하는 경향

- ⑦ **상동적 태도** : 타인에 대한 평가가 그가 속한 사회적 집단에 대한 지각을 기초로 해서 이루어지는 것
- ⑧ **최근 결과에 대한 편중** : 고과자는 피 평가자의 과거의 성과나 행동보다 최근에 일어난 일에 더 많은 영향을 받음으로써 평가상의 오류를 범하는 것
- ⑨ **평가 표준상의 문제점** : 평가척도에 사용되는 용어에 대한 지각과 이해가 다름으로써 고과상의 오류를 범하는 것

## ● 근무평가의 개선방안

- ① 고과자의 훈련
- ② 인사권의 일선 부서장에의 위임
- ③ 부서별 성과측정과 차별적 보상제도
- ④ 인사고과의 자료가 주로 통제적인 목적을 위하여 이용되고 있으나 비통제적인 목적을 고려해야 할 것
- ⑤ 인사고과 결과의 공개
- ⑥ 고과방식의 개선
- ⑦ 명확한 고과기준의 설정