

조직문화에 고민많은 관리자, 인사담당자가 쓰윽 살펴보는

공공기관/수탁기관/관설민영 등 **공익법인의**

“인사평가” 가이드

Human Resource Management Assessment

2020

NPO스쿨

NPOschool Original



1. 이 가이드는 조직의 관리자와 인사담당자의 용도로 작성되었습니다.
2. 따라서 관련 전문용어에 대한 별도의 해설을 생략하였습니다.
3. 이런 이유로 일반인에게는 어렵거나 불친절하게 느껴질 수 있습니다.
4. 이미 인사평가를 시행하고 있는 경우에는 개선사항에 대한 영감을,
5. 시행하기 전 고민의 단계라면 기초방향을 잡을 수 있는 가이드입니다.
6. 인사업무의 초임자라면 한번쯤 가볍게 검토할 수 있는 가이드입니다.
7. 인사평가는 '큰' 공공기관/수탁기관 등 공익법인에 어울리는 제도입니다.
8. 작은 조직의 경우 이 가이드를 적절하게 변형하여 활용하기 바랍니다.
9. '인사평가'의 목적은 개인과 조직이 서로 행복해지는 환경을 만드는 것입니다.

• 10명 이상의 규모를 가진 조직의 관리자라면 아래 □에 체크해 보세요.

- 사람 구하기 힘들다.
- 새로 합류한 신입들은 적응을 힘들어 한다.
- 신입 입사 후 1년이 지나도 일을 잘 못한다.
- 신입이 한 달 만에 나갔다.
- 기존의 구성원들도 매너리즘에 빠졌다.
- 가르치면 싫어하고 질문해도 대답을 안한다.
- 잘 모르면서 묻지도 않고 멋대로 한다.
- 지시 없이는 안 움직이니 일일이 신경 써야 한다.
- 승진을 기피하고 복지부동하는 느낌이다.

세 개 이상 체크하셨습니까?

이 문제의 해결을 위해 어떤 방안을 고민해 보셨습니까?

- 현재 조직에서 보이는 사람들의 행동에 만족합니까? 어떻게 개선해야 한다고 생각하 셴습니까? 시도했던 방법은 효과가 있었나요?
- 혹시 시도했던 개선책이 지침이나 규칙을 만들어 제공하는 일로 그치지는 않았었나요? 자율성을 존중하면서도 사람의 행동을 바꾸는 방법이 무엇일까요?
- 인사평가라는 말에 거부감이 드는 이유는 무엇입니까? 거부감을 형성했던 요소를 개 선하여 적용하면 됩니까? 아니면 인사평가는 아예 하지 않는 것이 맞는 것입니까?

영역	구분	기대 결과	비고
성과의 영역	조직 평가	평판	
	사업 평가	성과	
	개인 평가	역량	인사 평가, 근무평정, 인사고과 등으로 표현
성찰의 영역	청렴 평가	청렴도	
	윤리 평가	윤리성	
	근무만족도 평가	만족도	

본 매뉴얼은 위에 표시된 '개인 평가'에 대한 부분만 다루고 있습니다.



평가방법	내 용
다단계평가	1차평가(직상위자) - 2차(최상위자) - 3차(인사팀)
다면평가	상사, 동료, 인사팀, 부하, 고객 등
자가평가	자기평가 - 상사평가 - 조정

- ① 승진, 급여, 육성, 배치의 판단 근거
- ② 인재의 육성으로 조직의 성과 증대
- ③ 조직 문화의 활성화와 능동성 기대



가치의 확인

년도	방식	관점	비고
1960~1970	위계에 의해 상사가 평가	연공주의	기업의 성장
1970~1980	업적 중심의 평가	능력주의	87년 노동자항쟁
1990~	개인의 성과 중심 평가 *외환위기 이후 상대평가제 확산	성과주의 (개인 보상)	97년 외환위기

	평가 대상	활용	비고
S사	1)능력 평가	승진	다면평가제, BSC, MBO 등 도입
	2)업적 평가	상여	
	3)자기 신고	인사배치, 교육	
L사	1)역량 평가	승진, 인사배치	1)과 2)를 토대로 종합성과관리제 도입
	2)성과 평가	상여	

- 2005 육성형 평가
- 2013~2015 성과와 보상 연계, 증거기반의 주기적 성과관리 추진
- 2016 단위 조직(팀)이 평가 보상방식과 기준을 Self-Design으로 실시
- 최근 고민:
 - 1) 상대평가의 피로감/실효성 의문
 - 2) 면담과 피드백의 효과성 감소
 - 3) 등급제/서열화에 대한 부작용
- 개선 방향:
 - 1) 상대평가에서 절대평가(非등급 절대평가)
 - 2) 부서 특성에 맞는 자체 설계 후 인사팀과 협의(지표, 보상내용과 방식, 승진자격 등 포함)
 - 3) 이후 부서별 공론화(Talent Session)를 통해 자체 인사평가 실시
 - 4) 부서의 내용을 취합해 최고관리자가 조율/결정

상대평가에서 발견된 문제

- 내부 경쟁과 칸막이 현상
- 조직방향과 상이한 노력
- 과정의 노력을 경시하는 결과 중심
- 등급화로 인한 낙인효과와 매너리즘
- 젊은층 이탈과 조직 고령화, 인사적체

상대평가제 도입 기업: 90년대 50%, 2011년 14%, 포춘

*절대평가를 도입해도 승진/보상 등을 선별할 수 있습니다.

- ① 업무의 모든 것을 계량화/정량화할 수 없는 구조적 문제
- ② 과도한 업무량에 평가 자체가 부담이 되는 현실적 문제
- ③ 평가의 결과로 등급화/서열화할 수 없는 문화적 문제
- ④ 평가의 보상으로 특별히 제공할 것이 없는 재정적 문제
- ⑤ 사람을 ‘평가’한다는 거부감에 기인한 정서적 문제

조직이 제공 가능한 보상

승급

배치

교육

휴식

상여

제도적 영역



정량적

성과

측정

지표중심

문화적 영역



정성적

태도

인정

소통중심



*정량과 정성으로 구분하여 균형평가 하되, 과정적 영역을 소통의 구조화로 질적 점검하여 문화(정성)의 요소로 구성

원칙과 방향

- 등급화가 아닌 인재의 성장 관점에서 미션/비전 정합성을 점검
- 감독/간섭이 아닌, 자기주도적 환경 제공과 지원이 필요한 요소 파악
- 평가형식 중심의 '평가 제도'가 아닌 '점검 문화'로의 접근
- '측정'에서 '인정'으로, 정량에서 정성으로, 결과에서 과정으로 설계
- 능력제/직무급제 등 급여차등화에서 성과의 상시적 '관리'를 위한 소통 구조화

필요한 항목(아래 항목이 준비되어 있지 않다면 인사평가를 기획할 수 없음)

- 전략기획: 비전체계, 인재상, 직무기술서
- BSC/KPI, MBO: 목표합의와 핵심성과 연계성 관점
- 정량평가/정성평가: 계량화와 관찰 기법

평가 순서

- 목표수립, 중간점검, 본인평가, 타인평가(상위자평가, 동료평가, 하위자평가)

1. 평가 관점

- ① 자기주도형 상향식 평가(능동성, 창의성, 책무성 강화)
- ② 非등급 절대평가(인재의 선별에서 인재의 성장)
- ③ 상향식 다면 평가(객관성과 수용성 확보)
- ④ 연중 과정 평가(연말 결과 중심평가 탈피)
- ⑤ 공론화를 통한 합의제 평가(전체의 의중 합의 시도)

2. 평가 항목

평가 대상	평가 항목	요소	결과 활용	도출 근거	평가 근거
1. 업적 평가	정량 (결과)	성과	재충전 제공 (휴가, 연수, 교육)	비전체계	직무기술서
2. 역량 평가	정성 (과정)	태도 (관점, 노력)	역할 제공 (승진, 배치, 보직)	인재상	

공 통 능 력	
1차	2차
직무지식	신속성
자기계발	정확성
책임성	이해력
적극성	판단력
협력성	주의력
친절함	기획력
신뢰도	조사력
근면성	실행력
표현력	창의력
응대력	달성도
기여도	문제해결력

순번	직업기초능력	
	주요영역	하위영역
1	의사소통능력	경청 능력, 문서이해 능력, 문서작성 능력, 의사표현 능력
2	수리능력	기초연산 능력, 기초통계 능력, 도표분석 능력, 도표작성 능력
3	문제해결능력	문제처리 능력, 사고력
4	자원관리능력	물적자원관리 능력, 시간관리 능력, 예산관리 능력, 인적자원관리 능력
5	대인관계능력	갈등관리 능력, 리더쉽 능력, 팀웍 능력, 협상 능력
6	조직이해능력	경영이해 능력, 업무이해 능력, 조직체제이해 능력

• 평가 항목 종합구성표(예)

평가 항목	평가 요소	평가 지표	비고
공통 평가 (20%)	조직 생활에서 필요한 공통의 요소	평가 요소를 확인할 수 있는 세부 질문	관리자 그룹에서 도출
업적 평가 (40%)	담당한 업무의 목적 대비 성취 결과	평가 요소를 확인할 수 있는 세부 질문	부서별 합의도출
역량 평가 (40%)	담당한 업무의 성취를 위한 노력 정도	평가 요소를 확인할 수 있는 세부 질문	부서별 합의 도출

- 공통 평가지(예): 관리자그룹에서 지표 결정

평가항목	세부지표	배점	자가 평가	타인 평가
기획력	담당 업무에 대해 주도적 계획을 수립하는가?	5		
적극성	의견개진과 실행단계에서 능동적으로 임하는가?	5		
리더십	직무의 성취와 문제해결을 위해	7		
...		
...		

- 업적 평가지(예): 부서에서 개인이 목표/지표를 수립하고 개인이 평가

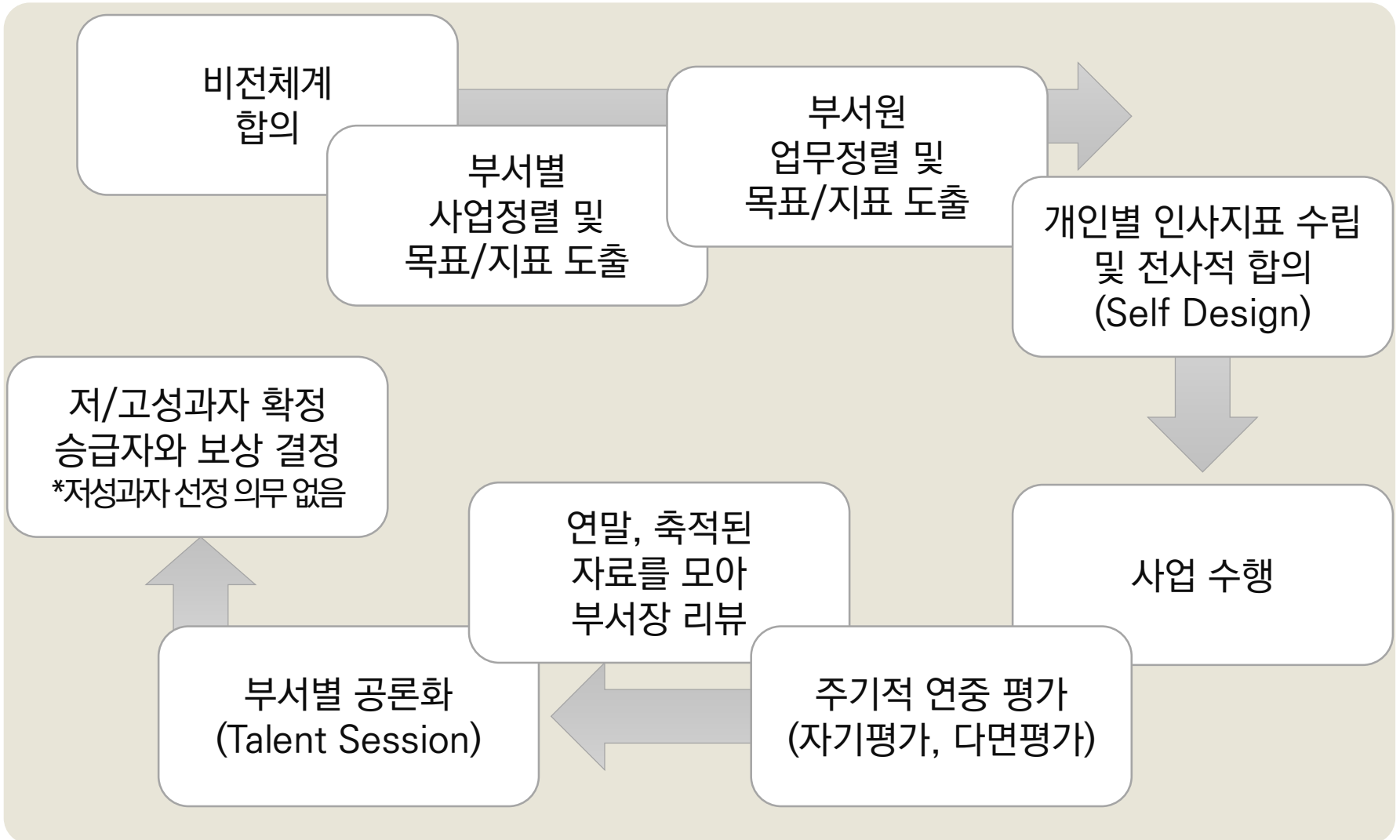
담당 업무	정량적 결과	자가 평가	타인 평가
찾아가는 컨설팅 사업	직접 작성		
주민 조직화 사업	직접 작성		
재취업 교육 프로그램	직접 작성		
...			
...			

- 역량 평가지(예): 부서에서 개인이 목표/지표를 수립하고 개인이 평가

담당 업무 (업적평가와 동일)	정성적 노력 (근거 기반 기술)	자가 평가	타인 평가
찾아가는 컨설팅 사업	직접 작성		
주민 조직화 사업	직접 작성		
재취업 교육 프로그램	직접 작성		
...			
...			

- 지표 자체가 절대적 객관성을 담을 수는 없음(합의를 통한 객관성 확보 필요)
- 복잡하고 어려운 지표가 꼭 정교한 것은 아님(쉬울수록 평가 참여만족도 증가)
- 기본적인 인사평가지표는 조직의 비전체계를 전제로 함(목표-수행-평가 순)
- 작은 조직의 경우 '공통평가'는 생략하고 '업적평가'와 '역량평가'만 수행 가능

- 평가의 목적을 ‘등급화’로 설정하면 형식화되므로 질적 목표로 설정
(평가의 목적: 행동의 변화, 성장, 자기인식와 동기유발)
- 자기주도성과 능동성이 살아나도록 셀프 디자인의 개념 반영
(큰 조직일수록 자가평가제 도입 많음, 한국 기업의 인사평가 변천사, 박오수 외, 2011)
- 인사평가의 제도화는 평가체계의 문서화로 그치지 말고 ‘소통 절차’의 구조화로 설계
(슈퍼비전/코칭 등을 일상에서 유기적으로 병행)
- 조직 성과에 정렬되는 평가를 위해 조직의 목표/지표와 인사평가지표 연계
(비전체계도를 통한 조직의 목표 명료화 -> 부서별 목표 명료화)



저성과자에게 제공할 것

- 면담을 통한 고충 청취
- 직무재설계(부서/업무 변동)
- 저성과자 교육
- 타 조직으로의 이직 지원

조직이 성찰해야 할 것

- 인사평가는 객관적이고 공정했는가
- 저성과자의 선정의 기준은 명확했는가
- 저성과자 대상의 교육은 유의미한 내용인가
- 조직의 기회부여는 적절하고 공평했는가
- 저성과자에 대한 모욕과 괴롭힘은 없었는가

사람중심의 인사평가로
제도가 아닌 문화를 만들자

감사합니다

NPO스쿨

www.nposchool.com

npo@nposchool.com

NPOschool Original