

1. 평가

1. 평가

1) 서론

“ 기업(조직)과 구성원의 평가기준 어긋남 ”



1. 평가

1) 서론



평가 \neq 사람 중심의
주관적 가치평가



체조



수중발레

➡ 경기 판정은 각 분야 전문가의
주관적 평가


1. 평가

1) 서론



주관적인
평가기준

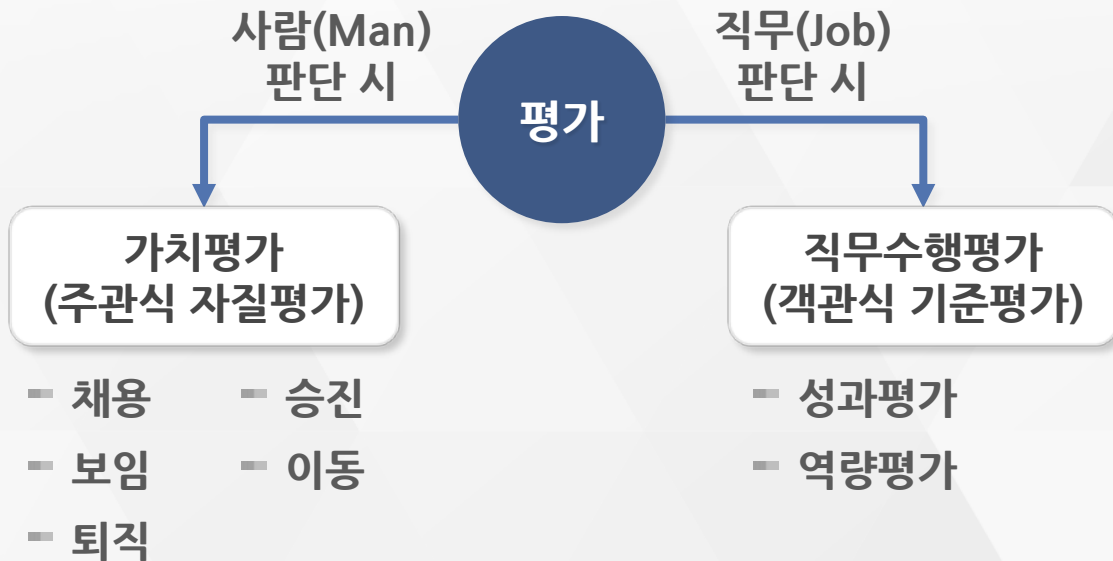
- 순위를 세우기 위한 평가는 안됨
- 엉뚱한 곳에 평가를 적용해서는 안됨



해당 구성원과의 면담으로
주관적 평가 실시해야 함

1. 평가

2) 목적에 따른 평가



1. 평가

2) 목적에 따른 평가

1 가치평가

가치평가란 사람에게
내재된 가치를 판별하는 평가



1. 평가

2) 목적에 따른 평가

1 가치평가



- 주기: 3~4년
- 누적식 관찰평가
- 주로 정성 평가(품성/태도/자질)

주관적이므로, 평가자의 다수 의견을
반영하고자 기업에서 인재선발위원회 등 운영

1. 평가

2) 목적에 따른 평가

2 직무수행평가

직무수행평가란 매년 수행하는 직무에 대해
정해진 성과기준 및 역량기준에 따른 평가

성과평가

역량평가

직무수행평가

1. 평가

2) 목적에 따른 평가

2 직무수행평가



- 주기: 매 년
- 비 누적식 평가
- 주로 정량 평가(성과/역량)

객관적인 숫자로 표시되므로,
보상과 직접적으로 연결된 항목

1. 평가

2) 목적에 따른 평가

2 직무수행평가



A 팀원

- 성과: 최상급의 탁월한 성과물
- 자질 및 태도: 팀워크에 문제를 끼칠 정도임

➡ 자질, 태도에 비해 성과가 좋기 때문에
적당히 B, C 등급을 매김

1. 평가

2) 목적에 따른 평가

2 직무수행평가

“ 평가자가 정확한 판단기준을 가지고 있어야 함 ”

**평가기준은 충족하나,
태도나 자질이 마음에 안 든다면?**



당연히 최상 등급의 결과가 옳음



승진, 교육훈련 등에도 반영되므로
다른 방안을 강구해야 함

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

평가기준의 객관성 확보를 위한 원칙

- 평가의 신뢰성
- 평가의 타당성
- 평가의 납득성

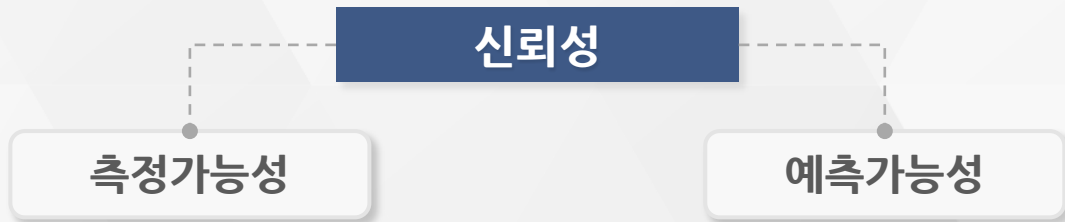


1. 평가

3) 평가기준의 객관성

1 신뢰성

신뢰성은 **평가기준의 일관성**에 대한 내용으로,
평가자가 여러 명이어도 평가결과는 동일함을 의미



1. 평가

3) 평가기준의 객관성

1 신뢰성

측정가능성

- 사전에 조직적 합의를 거쳐 **평가기준의 측정방법과 범위** 확정해야 함

예측가능성

- 어느 정도 성과기준 달성했을 경우 **평가척도** 사전에 제시되어야 함

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

2 타당성

타당성은 측정대상이 되는 개념이나 속성을 정확하게 측정했음을 의미



1. 평가

3) 평가기준의 객관성

2 타당성

전략적 연계성

- 지향하는 전략 방향과 성과평가 기준이 유기적으로 연계돼 있는지를 확인해야 함



기업의 전반적인 전략경영 상태를
모니터링 지표 설정해야 함

조직은 자원을 어디에 투입할 것인가를
선별해야 함

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

2 타당성

고객지향성

- 성과평가 기준은 업무수행 결과를 판단하는 기준이어야 하며, 고객지향적이어야 함

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

2 타당성

고객지향성

고객이 없으면 사업도 없다!

- ➡ 고객만족을 충족하지 못하면 성과 창출 불가능
- ➡ 고객만족 중심의 결과지향적 성과로 재설정해야 함

피터 드러커

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

3 납득성

납득성은 수용성이라고도 하며,
구성원이 성과평가 결과를 겸허히 받아들이는 정도,
즉 '**이해의 정도**'를 의미

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

3 납득성



상사의 부하 평가권 독점



주관적 평가



평가의 납득성 저해

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

3 납득성

구성원 참여성

- 평가 대상자가 평가기준을 얼마나 이해하고 받아들이는지가 핵심

그동안 평가제도가 실패한 이유는?



평가자와 평가대상자의
제대로 된 의사소통 부족

평가의 납득성 향상을 위해
구성원의 참여성 향상 노력

1. 평가

3) 평가기준의 객관성

3 납득성

실행가능성

- 실행가능성을 통해 결과를 누구나 수용 가능해야 함



앞으로 모든 업무를 그렇게 하라고요?

주체성을 가지고 창의적인 방식으로
업무 수행해야 진정으로 일에 몰입함

2. 보상

2. 보상

1) 금전적 보상

“ 돈은 업무 추진 시 매우 민감한 변수 ”



기왕이면 돈 많이 주는 회사로 가!

금전적 보상을 다양하게 활용함



2. 보상

1) 금전적 보상



구성원을 만족시키기 위해 높은 직급,
많은 연봉, 복리후생 등이 전부인가?



돈을 위해 회사를 옮긴 사람들이
회사생활에 만족할 것인가?



2. 보상

1) 금전적 보상



금전적
보상

구성원의 업무와 직접적 관련 없는
비본질적 요소

금전적 보상을 통한
만족은 한계 존재

2. 보상

2) 비금전적 보상

신뢰·도전·인정·성취 등을 통해
팀원의 만족감 향상을 위해 노력



많은 업무를 통해 훌륭하게
보상을 받을 수 있다고 느낌

“ 구성원의 경쟁력을 ”
키워주는 방식으로 보상해야 함

2. 보상

2) 비금전적 보상

“ 보상에 대한 관점 변환 필요 ”



자아실현, 웰빙, 가족,
건강, 즐거움 등
삶의 질에 대한 보상

VS.



관습대로 연공중심의
획일적·집단적 보상

2. 보상

3) 총 보상

총 보상이란 근로자가 고용관계의 일환으로 받는 모든 형태의 재정적 대가와 물질적 서비스 및 복리후생

총 보상(Total Compensation)

금전적 보상

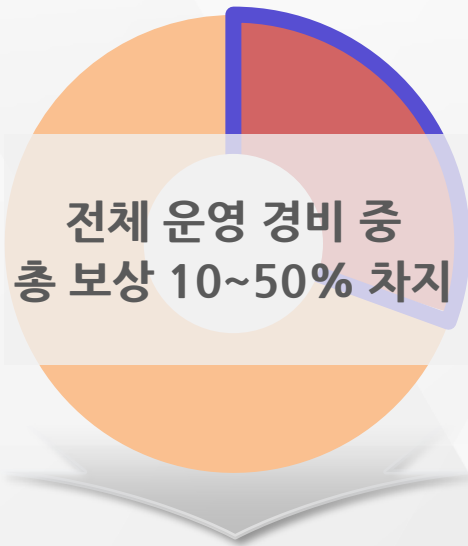
- 인건비
- 제반 복리후생 비용

비금전적 보상

- 승진
- 교육 및 경력개발 기회
- 근무환경 개선

2. 보상

3) 총 보상



예산 비용에 비해 효과가 미미하다면,
회사입장으로는 큰 문제

2. 보상

3) 총 보상



1

인건비용, 비금전적 교육 및 기타 비용을 안내하여
구성원의 인식변화 유도

2

구성원에 대한 관점을 공급자에서 고객의 관점으로 전환

2. 보상

3) 총 보상

“ 보상은 구성원과 회사에 ”
장기적인 부를 축적할 역량 제공

총
보상

인재육성형 보상과 연결되어
구성원의 역량을 개발할 수 있는 제도 제공

기업의 지속 가능한 성장 보장