

Evaluation

통제? No!!
소통하는 인사관리

5240 평가의 오해와 진실



“작은 환경의 변화가 기업의 행복으로 이어집니다!”

우리나라 기업의 『평가』는 누구로부터 비롯되었나요.

“
MBO란 회사의 비전과 중장기적 경영전략
그리고 연간 사업계획을
달성하기 위해서 본부, 부문, 팀, 팀원에 이르기까지
상급자와 하급자가 사전 협의를 통해
업무 목표와 달성 기준을 설정하고,
일정 기간이 흐른 후 그 결과를 평가하며
계획과 성과를 점검해 가는
자기 관리 시스템이다.
”

20 여년간 우리나라에서 시행된 평가제도의 근간은
피터드러커의 MBO에서 비롯되었습니다.

Management By Objectives

피터드러커의 가이드는 우리가 하려는 평가제도의 목적과 방법이 완전하게 일치하고 있습니다.

『평가』에 대한 오해와 진실을 참고하여 주십시오.

절대평가의 진실과 오해

- 절대평가도 1등부터 꼴찌까지 나오는 것은 마찬가지이다.
- 절대평가는 관대화/중심화에 따른 동점자가 양산될 뿐이다.
- 이를 보완하는 편차조정을 하더라도 동점자 양산과 줄세우기를 피할 수 없다.



- 상대평가는 줄세우기 부작용이 있기 때문에 절대평가를 해야 한다.
- 절대평가의 단점은 편차조정으로 보완할 수 있다.

평가는 순위를 매기는 과정이다. 순위에 부담을 갖는다면 평가를 하지 말아야 한다.

직무평가의 진실과 오해

- 우리 회사의 목표는 조직차원이므로 평가도 조직단위로 해야 한다.
- 평가는 팀과 팀원의 조직목표에 대한 공헌에 근거하는 것이지 직무수행에 대한 것이 아니다.



- 직무는 우리 회사의 업무를 정의한 것이므로 직무단위로 평가해야 한다.

직무는 업무의 정의이지 조직의 목표가 아니다. 직무로 평가하면 고난이도는 고평가, 저난이도는 저평가로 고정화될 수 있다.

1차,2차 평가의 진실과 오해

- 목표를 협의하여 수립하고, 목표달성을 위해 코칭, 가이드, 지원이 있을 때, 평가를 할 수 있다.
- 이런 과정이 없었던 직책자가 평가한다면 피평가자가 평가결과를 수용할 근거가 없게 된다.



- 최종적인 평가는 CEO가 하는 것이다.

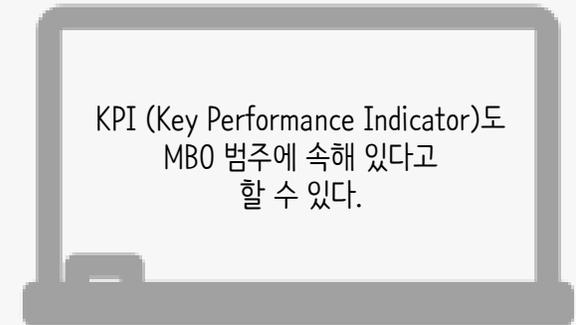
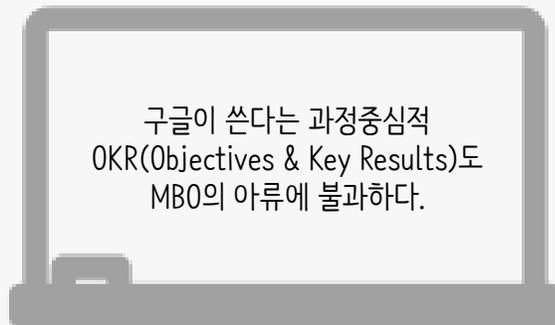
팀원은 팀장과 일하기 때문에 팀장이 팀원을 평가할 수 있다. CEO는 팀장과 일한다, 그렇다면 팀장까지 평가해야 한다.

KPI의 진실과 오해

- KPI는 조직의 목표로 측정가능한 단위이다.
- KPI와 MBO를 혼용해서 쓸 수 있으나, KPI는 조직의 목표로, MBO는 개인의 목표로 보면 된다.



- 조직단위 KPI와 개인단위 KPI를 두어야 한다.
- KPI와 MBO는 다르다



KPI에서 가장 중요한 키워드는 Indicator일 수 있다. Indicator를 지속 관리하고 있다면 성공적인 KPI를 운영하고 있는 것이다.

수시평가의 진실과 오해

- 목표가 하나인데,
평가가 여러 개일 수 없다.
- 목표를 이루게 하게 하는
코칭, 가이드, 지원은 수시로 되어야 한다.



- 목표 달성여부를 단 한번의 평가로 끝내서는
안된다.
- 수시로 목표달성 여부를
평가해야 한다.

피터드러커는 MBO에서 (팀원의) 목표달성을 위한 회사와 리더의 지속적인 지원을 강조하고 있다.

수시평가, 아니죠. 수시 코칭과 지원입니다.



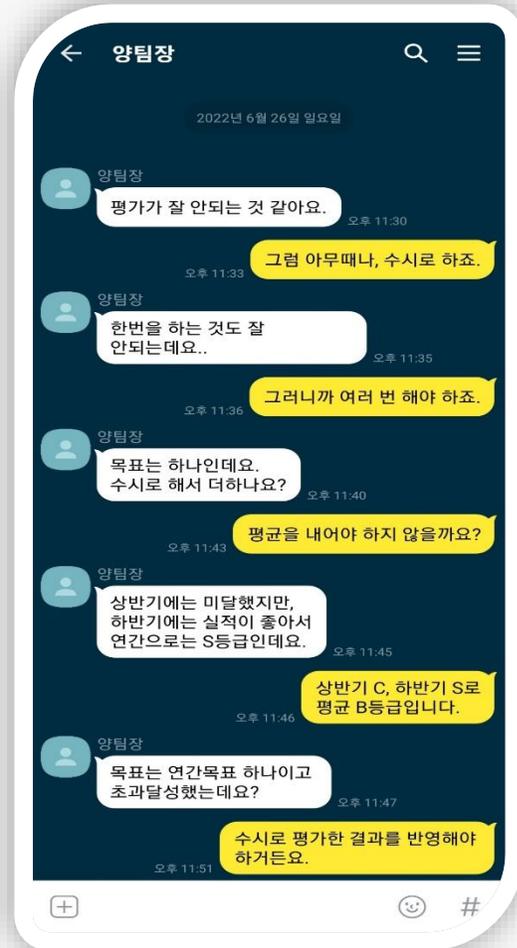
No	성명	직원번호	소속	직위	직책	회사	재직상태	그물입사일	입사일	퇴직일	직원구분	근무지	근무유형	직종	직무	휴직일	재용구분	소속일명일	최종승인일
1	오사공	20070133	인사팀	대리	팀원	코프도르	재직	2007-08-30	2007-08-30		일반직	본사	8:30종근	인사관리				2014-11-27	2015-01-18

No	식별	상태	코칭일자	코칭내용	소속	직원번호	성명	직위	직책
<input type="checkbox"/>	수정		2019-11-01	평가 기준 대비 실적관리가 뛰어나.	인사팀	admin	이도민	부장	팀원

• 코칭과 가이드를 한 이력을 인사카드에 추가할 수 있습니다.

팀장과 팀원의 목표달성은 수시로 협의되어야 한다. 이때 평가가 아니라 지원이 되어야 한다.

수시평가, 과연 가능할까요?

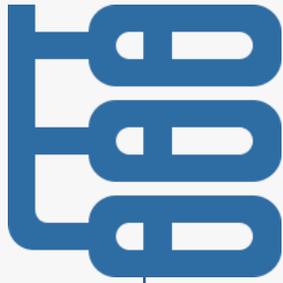


- 수시평가를 단순히 자주 한다는 차원으로만 시행하면 될 것인지 한번 더 생각해보도록 하지요.
- '수시로' 즉, 아무 때나 평가한다는 것을 왜 시스템에서 해야 할까요?
 - 주간회의 또는 월간회의에서 팀원에게 물어보아 주세요.
 - 목표달성은 잘 되고 있는지
 - 어려움은 없는지, 팀장이 지원할 것은 없는지
 - 목표를 수정할 사유는 생겼는지 말이죠.
- 수시로 평가를 A등급, B등급으로 하지 않는다면 더욱 수시로, 시기와 장소를 불문하고 목표를 달성하도록 지원하고 격려하는 것이 중요합니다.

1년에 한번하는 평가도 어려운데, 매월 또는 아무 때나 수시로 하는 것은 더욱 어렵다.

『평가』에서 이런 고민이 있으신 경험이 있으신가요?

조직(KPI) 평가 후 개인단위(MBO) 평가를 합니다.



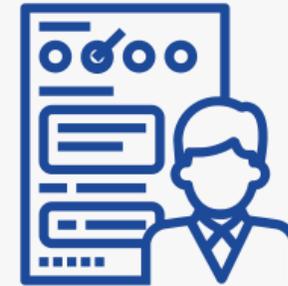
- 조직을 평가하여 순위를 정합니다.
- CEO가 평가 주체가 됩니다.
- 평가결과로 조직장의 등급과 팀별 S~D의 개수가 결정됩니다.



- 조직평가 대안 별도 설명합니다.
- 기계적인 평가방안을 보완하는 방안은 별도로 제안합니다.



- 팀원의 등급을 부여합니다.
(절대평가이지만, 순위결정)
- 조직장이 평가 주체가 됩니다.



- 개인별 평가결과로
성과급, 승진 등의
기초자료로 활용합니다.

더욱 중요한 것은 이 과정이 성과급/승진을 위한 것이 아니라 조직의 목표달성, 개인의 자기계발의 수단이 되어야 한다는 것이다.

평가자에게 재량권을 어디까지 줄 것인가.

- 업적평가시 정의된 평가지표를 90%반영하고,
- 평가자(조직장)의 재량권을 10% 정도 부여합니다.
- 이를 통해 조직장은 팀원의 노력도, 진취성 등을 업적평가에 반영할 수 있게 되어
기계적인 평가에 다른 부작용을 보완할 수 있게 됩니다.



- 평가의 재량권은 성과급/연봉인상에도 적용할 수 있다.
- 90%는 구조화된 방법으로 하고,
10%는 조직장의 재량으로 결정하게 한다.

업적



- 당해연도 실적으로 성과급과 연봉인상의 근거로 활용됩니다.
- 앞에서 제안한 평가방안에 따라 비교적 객관화됩니다.
- 이는 평가자의 재량권이 거의 없다는 것을 의미합니다.

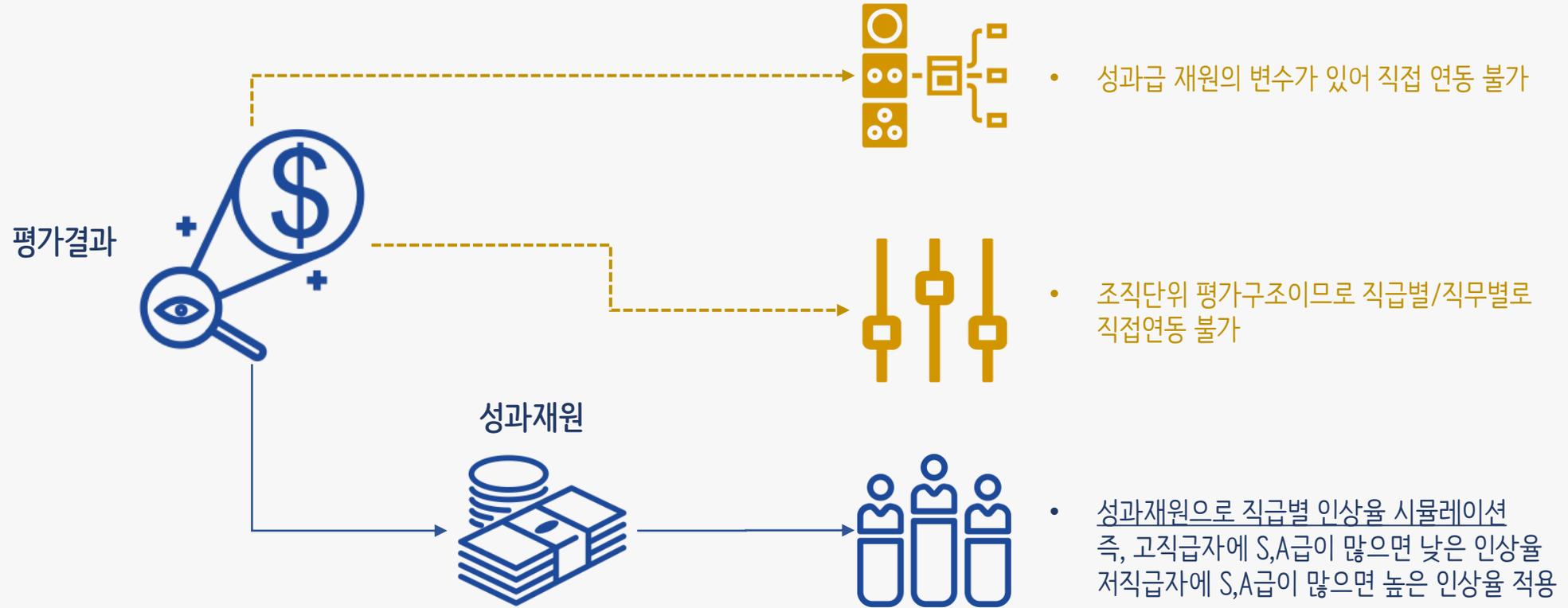
역량



- 많은 경우 승진 또는 직책자 선정의 근거로 활용됩니다.
- 역량사전 등 구조화를 위한 시도가 있으나,
- 결국 평가자의 재량이 거의 100%입니다.

업적에도 숨은 부분이 있고, 이를 조직장이 알아주어야 할 필요가 있다.

평가와 성과급을 연동하는 방안



성과급 자원이라는 변수가 있기 때문에 직접적/기계적 연동은 현실적이지 않다.

2차 평가, 꼭 필요한가. 그리고 공개여부는?

“

저의 제안은 CEO는 조직평가를,
조직장은 소속팀원을 평가하는 방안입니다.

상위 조직장이 하위 조직장의
팀원 평가를 수정할 수 있게 할 것인지는 검토하시기 바랍니다.

그리고,

평가결과는 개인별로 공개하여 동의를 받아야
조직장은 성심을 다해 코칭/지원하는 과정을 거친 후 평가를 하게 됩니다.

“

기업문화를 어떻게 만들 것이냐에 달려 있다.

목표를 평가등급별로 정의합니다.

과제	S	A	B	C	D
정량 지표	120%이상	110%	100%	100%미만	80%미만
정성 지표		초과달성	목표달성	미달	
		달성		미달	
갯수 지표	13개 이상	12개 업무	10개 업무	8개 업무	7개 이하

- 매출액, 영업이익, 고객만족도 등
- 정성적 지표인 경우 S~D까지 하지 않아도 됩니다. 업무의 성격상 S-D, A-B-C, A-C 등으로 합니다.

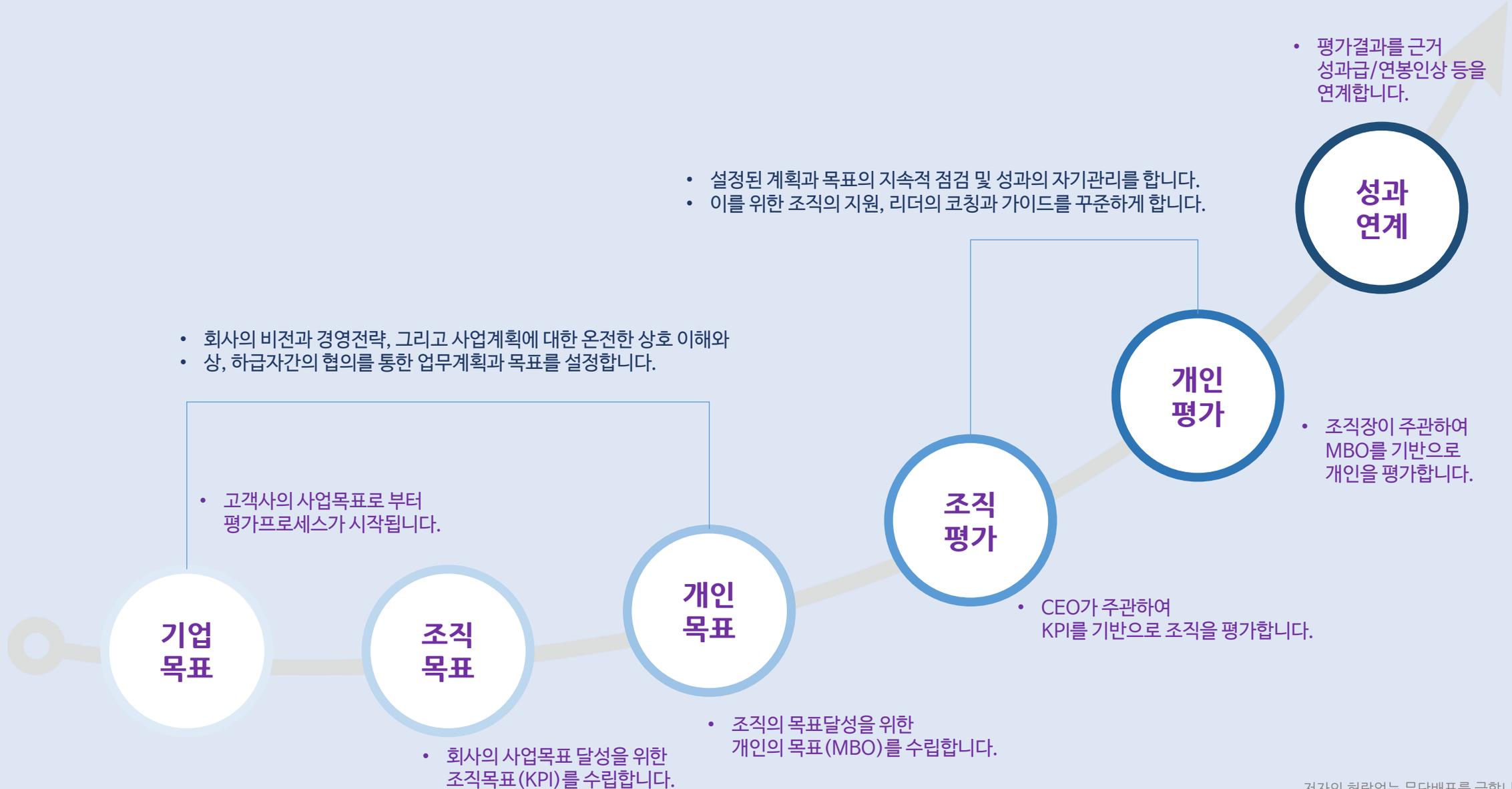
- 인사팀은 이직율, 직원만족도 등을 정량적 지표로 하고,
- 평가제도 개선을 정성 지표로 평가방안 수립과 승인을 목표로 하여, 승인되면 B, 시행까지 하면 A로 할 수 있습니다.
- 기획팀과 같이 CEO의 지시업무가 수시로 발생하는 경우는 연간 협의된 업무 외에 업무갯수에 따라 정의할 수 있습니다. (CEO와 기획팀이 평가지표로 할 것인지 협의해야 합니다.)



- 정의에 근거하여 본인평가와 상사평가가 이뤄져야 한다.
- 이렇게 세부적으로 정의하기 어려워하지만, 목표를 정의하고, 달성방안을 협의하는 필수 과정이며, 객관성을 담보하게 된다.

객관성은 그때 그때 다른 결과가 나오지 않도록 하는 것에서 시작된다.

평가 프로세스 요약



“평가시스템의 성공”

고객사 인사팀, IT부서의 전략과
솔루션의 우수성과
공급사의 경험이 모여

긍정의 협업을 이뤄야 합니다.

시스템의 성공을 통해 고객의 성공을 함께 하겠습니다.

010-5940-5240 (대표번호)

 (주)오이사공