

변화와 혁신의 시기, 절대평가가 부상(浮上)하고 있다

조성일 수석연구원, 경영연구센터 (sizif@posri.re.kr)

목차

1. 성과평가란 무엇인가
2. 평가방식이 변하고 있다
3. 무엇이 더 적합한가
4. 무엇을 선택할 것인가

Executive Summary

- 성과평가란 조직 내 개인 성과의 타당성을 평가할 수 있는 일정한 양식을 가진 관리 시스템을 의미
 - 평가는 기본적으로 구성원의 부족한 점을 발견하고 이를 보완하여 궁극적으로는 조직의 성과 창출에 기여할 수 있는 역량 개발이 목적
 - 고도성장기('80~'00년대)에는 '경쟁'에 초점을 둔 상대평가를 주로 운영하였으나, 2000년대 이후에는 '협력'에 초점을 둔 절대평가로 전환하는 기업이 증가
- GE, Microsoft, 어도비(Adobe Systems) 등 글로벌 기업들은 성숙기에 접어든 경영환경, 경쟁여건에 따라 상대평가를 폐지하고 절대평가를 도입
 - 대표적인 상대평가 시스템인 Stack-Ranking을 주도했던 GE조차도 2015년 절대평가로 전환
 - Microsoft는 2013년, '커넥트 미팅(Connect Meeting)'이라는 면담에 기반한 평가제도를 도입하면서 지난 10년간 유지해 온 상대평가 제도를 폐지
 - 어도비(Adobe Systems)는 2012년, 관리자의 코칭과 피드백을 기초로 한 'Check-in'이라는 평가방식을 도입하면서 상대평가 폐지
- 절대평가 도입이 증가하고는 있으나, 상대평가와 절대평가 중 어떤 제도가 더 나은 지에 대한 정답은 없으며, 무엇을 선택할 것인가는 전략적 판단 이슈임
 - 상대평가 운영의 가장 큰 이슈는 등급별 비율의 강제 할당이고, 절대평가 운영의 가장 큰 이슈는 평가자의 관대화 경향임
 - 양 제도와 조직의 특성(라이프사이클, 경영철학, 기업문화 등)간의 정합성을 종합적으로 고려하여 도입 여부를 결정해야 함
 - 절대평가를 도입하는 경우, 보상과의 연계 방안에 대해서는 심도 있는 고민 필요
 - 중요한 것은 상대평가인가 절대평가인가가 아니라 평가 프로세스를 얼마나 객관적이고 공정하게 운영할 수 있는가 하는 것임
- 국내 기업들도 변화·혁신기를 맞아 절대평가 제도 도입 등 평가 방식과 프로세스의 개선을 위한 검토 필요
 - 절대평가 방식을 고려할 경우, 성과평가에 대한 경영철학 재정립, 조직문화와의 정합성 검토 및 보상과의 연계방안을 철저히 검토할 필요
 - 또한, 연봉제, 다면평가, 조직평가 등 기존 평가체계와의 접목도 검토 필요

1. 성과평가란 무엇인가

□ 성과평가란 조직 내 개인 성과의 타당성을 평가할 수 있는 일정한 양식을 가진 관리 시스템을 의미

- 1928년 미국 기업으로는 Lord&Taylor 백화점이 최초로 성과평가를 도입
- 조직 내에서 수행되는 성과평가는 다양한 유형으로 운영 중
 - 개인 vs. 조직 평가(평가 단위), 정량 vs. 정성 평가(측정 유형), 업적 vs. 역량 평가(평가 대상), 상사 vs. 다면 평가(평가 주체) 등으로 구분
 - 상대·절대 평가는 평가결과를 다른 구성원과 비교를 하는지 여부에 따른 구분
- 평가의 기본 목적은 구성원의 부족한 점을 발견하고 이를 보완하여 궁극적으로는 조직의 성과 창출에 기여할 수 있는 역량을 개발하는 것
 - 제도의 목적 자체는 좋지만, 다양한 조사들에 따르면 평가제도에 만족하는 구성원은 매우 적은 것으로 나타남
 - 일반적으로 관리자든 구성원이든 강제 비율할당의 상대평가 보다 절대기준에 의한 절대평가를 선호하는 경향
 - 그러나, 업적평가 시 보상과의 연계 등 절대평가도 상대화의 개념이 적용되는 경우가 다수

□ 평가는 성과주의 제도(연봉제, 성과급 등)가 도입됨에 따라 보상과 긴밀히 연계되어 있음

- 1980년대 고도성장기에 기업들은 ‘경쟁과 차별화’에 초점을 두어 조직을 운영함에 따라 평가방식도 상대평가가 주된 방식이었음
 - 대표적인 기업이 GE로, 前 CEO였던 잭 웰치(1981~2001년)는 ‘활력곡선(Vitality curve)’ 개념을 도입하여 구성원을 3개 등급으로 평가·관리
 - 구성원을 상위 20%, 중간 70%, 하위 10%로 구분하고, 상위 20% 그룹에는 성과급과 승진 기회를 제공하고 하위 10% 그룹은 퇴출 권고
 - 잭 웰치 시대의 GE가 비약적으로 성장함에 따라 많은 기업들이 활력곡선을 벤치마킹한 상대평가를 도입하여 운영
 - 이 시기는 조직이 X 이론에 바탕하여 운영되던 시기로 경쟁, 효율, 통제 등이 조직운영의 핵심 키워드로 풍미
 - 또한, 개인 금전보상이 조직성과를 향상시킨다는 가정에 몰입했던 시기

- 2000년대 이후 Y 이론에 바탕한 협력, 창의, 자율, 소통 등이 핵심 키워드로 떠오르고 있음
 - 이에 따라 금전보상에 의한 관리 보다 피드백과 코칭, 멘토링 등을 통한 관리방식이 선호
 - 이러한 추세를 반영하듯 GE를 비롯하여 상대평가를 폐지하고 절대평가를 도입하는 기업들이 증가

2. 평가 방식이 변하고 있다

□ GE, Microsoft, 어도비(Adobe Systems), 골드만삭스, Gap, Accenture 등 글로벌 기업들의 상대평가 폐지가 확산되는 추세

- 상대평가는 1990년대부터 2000년대 후반까지 미국 기업에 유행했으나, 2010년대 들어 점차 줄어들고 있음
 - 포춘(Fortune)지에 따르면 美 기업 중 상대평가 제도를 운영하는 기업의 비중은 1990년대의 50% 수준에서 2011년 14% 수준으로 대폭 하락
 - 오히려 성과가 우수한 기업에서 상대평가를 없애는 경향이 크다고 보고
- Stack-Ranking¹이라는 상대평가를 주도했던 GE조차도 2015년 상대평가를 폐지하고 절대평가로 전환
 - 경영환경에 효과적으로 대응하기 위해 직원 성과평가를 상대평가에서 구성원 개개인의 목표와 성과를 비교하는 절대평가 방식으로 전환
 - 2015년 8월부터 직원 8만 명을 대상으로 시범 적용 중이며, 2017년부터 전세계 170여 개국 30만 명으로 확대 적용 계획
 - 상대평가 폐지를 통해 하위 10% 그룹에 대한 퇴사 조치를 하지 않음으로써 구성원의 퇴출에 대한 불안감 해소
 - 평가 목적을 기존의 '차별적 보상'에서 '역량 개발'로 바꿈으로써 성과관리의 취지를 직원의 발전을 돕는 것으로 재정의

¹ 모든 직원을 여러 성과 범주들을 고려하여 서열을 매기고 하위권을 강제 해고하는 제도

- PD@GE라는 앱 개발을 통해 업무수행에 대한 수시 피드백 시스템을 도입함으로써 연중 상시 평가 체제로의 변화를 시도 중
 - 경영환경, 비전의 변화 뿐 아니라 신세대 구성원이 증가함에 따라 이들의 빠른 피드백을 받고자 하는 성향을 충족시키기 위한 목적도 존재
 - 수시 피드백을 통해 수평적이고 자유로운 소통 분위기가 형성되고, 이를 통해 구성원간 협업이 진작되어 시너지가 발생

○ Microsoft는 2013년, 과거 10년간 유지해 온 상대평가 제도 폐지를 발표

- 2006년, 당시 CEO인 스티브 발머가 강한 내부 반발에도 불구하고 도입한 상대평가 제도를 2013년 발머의 퇴임과 동시에 폐지
 - 기존 제도가 구성원 간의 팀워크, 협력과 성장을 방해한다는 것이 주된 이유
- 연간 2회 이상 평가자와 피평가자 간 ‘커넥트 미팅(Connect Meeting)’이라는 평가 면담제도 도입
 - 평가자와 피평가자 간 상호 합의 하에 주관식 형태로 서술된 성과 관련 자료들을 근거로 평가 결과를 도출

○ 어도비(Adobe Systems)는 2012년 상대평가를 폐지하고 관리자의 코칭과 피드백을 기초로 한 ‘Check-in’이라는 평가방식 도입

- 1년에 한번 서면 평가로 진행되던 기존 방식에서 탈피, 연중 상시 진행
 - 구성원은 동료와의 비교가 아니라 연초에 설정한 목표 달성 정도에 따라 평가 받는데, 규정된 평가양식(Form) 없이 관리자의 자율에 맡김
 - 평가 공정성 강화를 위해 관리자에게는 코칭과 피드백 스킬 교육을, 구성원에게는 피드백에 효과적으로 참여하기 위한 교육을 지속적으로 실시
- ERC(Employee Resource Center)라는 조직을 신설, 새로운 제도 도입의 정착률을 위해 다각도의 노력 진행
 - 관리자와 구성원들을 대상으로 필요한 지원을 신속하게 제공할 뿐 아니라, 관리자의 강화된 권한에 대해 정기적으로 모니터링 수행

□ 우리나라의 경우, 아직은 상대평가 제도를 운영하는 기업의 비중이 높으나, 상대평가에서 절대평가로 전환하는 사례가 등장하기 시작

- 2015년 노동연구원 조사 결과에 의하면 강제 할당방식으로 평가등급을 배분한다고 응답한 기업의 비율이 67.1%로 매우 높음
 - 기업규모가 클수록 강제 할당방식의 비율이 높아, 1,000인 이상 기업 중에서 74.6%가 강제 할당방식을 채용
- LG전자는 2011년 개인별 성과평가 방식을 상대평가에서 절대평가로 전환
 - A, B, C 등급은 절대평가, S, D 등급은 별도 부여
 - 상대평가 제도의 한계 때문에 좋은 성과를 내고도 어쩔 수 없이 B나 C 등급을 받아 불만을 갖는 문제를 해결하기 위한 목적
- 네이버는 2011년 하반기부터 상대평가 제도를 폐지하고 '리뷰' 제도를 도입
 - 평가등급 대신 함께 일한 상사, 동료, 부하로부터 성과 및 업무방식에 대한 구체적인 피드백을 받을 수 있는 커뮤니케이션 채널로 운영
 - 이러한 평가제도의 변화를 기반으로 2014년부터는 조직구조의 변화를 시도하여 기존의 위계적 계층 조직을 셀(Cell) 조직으로 개편
- 두산은 2013년 6월, 임직원을 서열화하던 상대평가 방식을 폐지하고 개인별 역량 육성에 초점을 둔 新 인사평가 및 보상제도 시행을 발표
 - 신 인사평가 제도는 개인별 강점과 약점을 파악하는 데 초점
 - 인재 양성, 공정성, 열린 소통 등 45개 항목별로 각 임직원의 강점과 약점을 파악한 뒤 그 역량과 상위 역할 수행 가능성 여부에 따라 승진 및 보상 결정
 - 평가자의 일방향 평가가 아니라 강점과 약점의 선별, 평가, 육성 쉼 과정에서 평가자와 피평가자 간 대화를 통해 평가의 객관성을 향상
 - 점수, 등급 확인 후 개인별 특성을 파악하여 특성에 맞는 역량 향상 계획을 상호간 합의 하에 수립

□ 이처럼 상대평가 운영방식에 변화를 주려는 시도는 사회와 경영환경이 변하는 데 기업들이 적응하려는 노력의 일환으로 해석됨

- 산업사회에서 지식기반사회로의 변화에 따라 가치관에도 변화가 발생
 - 산업사회에서는 노동시간이 생산성과 비례하고, 성실과 복종이라는 가치를 중시한 규율과 통제의 문화가 지배적이었음

- 반면, 지식기반사회에서는 충분한 휴식과 몰입을 통한 창의와 열정이라는 가치를 중시한 자율과 개방의 문화가 지배적임
 - 개인별 활동에 의한 조직성과 창출에는 한계가 있음을 인식하고 협력을 통한 집단지성을 강조하는 분위기로 전환
 - 구성원들이 점차 개방에 익숙해짐에 따라 Open communication을 통한 협력이 더욱 강조되고 있음
- **경영환경도 고도성장기에서 뉴노멀(New Normal)의 저성장기로 변화**
 - 안정적, 예측가능했던 경영환경이 'Perfect Storm of VUCA²'로 변화
 - 이에 따라 경쟁, 효율, 통제 중시의 경영원칙에서 최근 협력, 창의, 자율 중시로 바뀌며, 개인역량과 집단지성이 보다 중요해지고 있음
 - 경영의 우선순위도 지금까지 '금전보상을 통한 고성과자 양성'이었다면 이제는 '즉각적 코칭과 피드백을 통한 구성원의 지속적인 역량개발'에 초점

3. 무엇이 더 적합한가

□ 평가자인 관리자는 상대평가를, 피평가자인 구성원은 절대평가를 선호

- 상대평가는 정해진 등급별 강제 할당 비율대로 구성원을 구분하기만 하면 되므로, 운영이 쉬워 관리자가 선호
- 반면, 절대평가는 객관적 기준을 설정하고 달성 여부를 평가하므로, 목표 수행에만 몰입할 수 있어 구성원이 선호

□ 상대평가 운영의 가장 큰 이슈는 등급별 비율의 강제 할당에 있음

- 등급을 구분하는 것 자체는 이슈가 아니나 등급별로 인원을 강제할당 한다는 것이 문제
 - 유사한 점수를 받아도 강제 할당방식에 따라 한 사람은 상위 등급으로 다른 사람은 하위 등급으로 분류되는 상황이 발생하여 위화감이 조성됨

² VUCA : Volatility(변동성), Uncertainty(불확실성), Complexity(복잡성), Ambiguity(모호성)
Perfect Storm이란 앞의 4가지 안 좋은 상황들이 한꺼번에 몰려온다는 의미

- 특히, 우수한 인력이 많이 모인 부서의 경우에는 불이익을 받는 구성원이 더 많아질 수 있음
- 이러한 상황 하에서, 등급 차이에 의해 성과급도 차이가 난다는 보상 측면의 민감한 이슈가 연계되어 발생
- 또한, 하위 등급으로 분류된 인력들에 대해서는 퇴사 권유 조치가 이루어지기 때문에 하위 등급으로 분류되지 않기 위한 경쟁이 치열해짐
- 중간 등급으로 분류된 인력들은 상위 등급으로 가기 위해 노력하기 보다는 하위 등급으로 떨어지지 않으려는데 중점을 두고 업무 수행
- 개인간 생존 경쟁이 격화되고 이기주의가 팽배해져 상호 협력이 점차 사라짐에 따라 조직 성과는 향상되지 않고 정체되거나 하락하는 결과 초래
- 반면, 단기적 구조조정이 필요하거나 기업 성장정체로 인해 일시적인 긴장감(위기감)을 높이하고자 하는 경우에는 유용하게 활용할 수 있음
- 그러나, Drake 대학의 스티브 스컬런 교수에 의하면 강제등급제도의 효과는 몇 년이 지나면 바로 떨어지는 것으로 나타남
- 이는 ‘매일 위기 강조 → 위기의 일상화 → 조직 내 만성적 피로도 향상 → 진짜 위기 시에 적절한 조치 불가’라는 악순환에 기인함
- 상대평가는 피평가자의 성과가 정규분포하고 있음을 전제로 운영하고 있으나, 연구결과에 의하면 역함수³ 분포임
- 정규분포는 표본을 이루는 개별 사건들이 독립적이고 분포에 미치는 영향력이 동일할 경우에 성립
- 사람의 키가 정규분포를 이루는 이유는 키에 대해 사람들 상호간 영향을 미치지 않으며 표본이 하나 추가될 때 분포에 미치는 영향력이 각자 동일하기 때문
- 그러나, 조직 내 구성원들을 대상으로 정규분포의 가정을 적용하는 것은 맞지 않을 가능성이 큼
- 구성원들은 상호 독립적인 존재가 아니라 서로 협력하고 정보를 공유하며, 상황에 따라 특정 직원의 영향력이 다른 사람들에 비해 클 수도 있기 때문

³ 둥근 L자 모양으로 생긴 분포. 정규분포 대비 왼쪽으로 치우쳐진 모양

- 또한, 채용 시 조직 나름의 우수인력을 선별하였기 때문에, 조직에 입사한 인력은 ‘우수~열위’ 그룹까지 정규분포하는 게 아니라 ‘우수’ 그룹에 포진
- 2012년 외보일과 아귀니스라는 두 학자는 사람들의 성과가 정규분포 보다는 역함수 분포에 가깝다는 사실을 논문으로 발표

- **【개요】** 사람들의 성과가 정규분포를 하는 지에 대한 자료 분석
- **【대상】** 학술연구자, 연예인, 정치인, 아마추어 및 프로 운동선수 등 4개 분야 총 63만 3,263명
- **【분야】** [학술연구자] 상위 5개 학술잡지 게재 수('02년 1월 ~ '09년 6월)
- 54개 세부영역 구분, 총 49만 185명의 자료 분석
[연예인] 에미상, 그래미상 등 42개 부문에서의 수상자 혹은 후보자
- 총 1만 7,750명의 자료 분석
[정치인] 재임기간 성과 분석
[운동선수] 성적과 범실 분포 분석
- (결과) 4개 분야 모두에서 역함수 분포 관찰

자료: O'boyle Jr. & Aguinis(2016)

□ 절대평가 운영의 가장 큰 이슈는 평가자의 관대화 경향에 있음

- 절대평가는 객관적인 평가기준을 정하기가 어려워 관리자들이 논리적 판단보다 감성적 판단에 기반하여 평가점수를 높게 주는 경향 존재
 - 따라서, 피평가자들의 평가점수가 상향 평준화되어 대다수의 인력이 우수 인력으로 판단될 오류 가능성 존재
 - 또한, 평가점수 89점을 얻은 인력과 80점을 얻은 인력이 동일한 등급으로 분류되어 차별화 관리가 어려움
- 절대평가는 상대성을 고려하지 않기 때문에 부서별로 성과, 역량 차이가 나더라도 개개인을 평가하는 데 영향을 미치지 않는 장점 보유
 - 목표 대비 성취가 주된 평가영역이므로 피평가자가 평가결과를 쉽게 이해할 수 있으며, 개인별로 구체적인 피드백이 가능
 - 부서 구성원과의 상대적 비교가 없기 때문에 개인간 경쟁에 과도하게 집착하지 않고, 협업이 원활하게 이루어질 수 있음

〈표1. 상대평가와 절대평가 비교〉

	상대평가	절대평가
장점	▪ 승진, 해고, 성과급 등 결정에 적합 ▪ 저성과자 구분이 확실 ▪ 관대화 경향 방지 가능	▪ 결과보다 과정을 지향할 수 있음 ▪ 성과에 대한 피드백과 개선이 가능 ▪ 과다 경쟁 지양하고 협업이 가능
단점	▪ 지나치게 결과에 집착하게 함 ▪ 지나친 경쟁 유도, 협업 어렵게 함 ▪ 직원의 위험회피 성향을 자극하여 혁신과 창의성을 막는 부작용 수반 ▪ 대다수 중간 인재들의 사기 저하	▪ 강제 할당 개념이 없어 관대화 등 평가오류의 여지 많음 ▪ 평가기준을 객관적으로 설정하기 어려움 ▪ 평가제도가 유명무실화 될 수 있음

자료: 유규창(2016)을 수정 인용

□ 현재 대다수의 기업들이 운영 중인 상대평가와 보상의 연계를 절대평가 운영에도 도입하기 위해서는 성과급 재원에 대한 심도 있는 고민 필요

- 외국 기업과는 달리, 우리나라 기업들은 전사 차원에서 성과급을 지급하기 때문에 상대평가 제도 운영에는 별다른 문제가 없음
 - 그러나, 절대평가로 전환하게 되면, 고·중·저 성과자별 비율이 고정되지 않고 변하기 때문에 성과급 재원이 부족해지는 문제가 발생할 가능성 존재
- 절대평가를 운영하는 대부분의 글로벌 기업들은 평가가 이루어지는 단위조직에 성과급 재원을 할당하여 책임자에게 운영 권한을 부여
 - Microsoft는 성과 달성 여부 검토, 개인의 개발 포인트 논의를 통해 팀장과 자체적으로 이듬해 보상 수준을 협의(평가자에게 보상 권한까지 부여)
 - 연 2회 절대평가를 운영하는 후지 제록스의 경우, 전사 보상한도 내에서 부문별 증감비율을 산정하여 보상 재원을 조정한 후 할당
 - 어도비 또한, 상대평가는 폐지하지만 목표 달성에 따라 관리자가 재량에 따라 보상을 결정하며, 결정된 사항에 대해 직원들은 수긍해야 한다는 규정 공시
 - 관리자는 보상에 대한 완전한 통제권을 가지기 때문에 책임감이 높아지게 되고 사업 환경에 따라 유기적으로 운영할 수 있는 자율성을 확보
 - 보상을 위한 예산은 관리자들에게 배분, 급여 인상 등은 관리자들이 각자 설정한 기준에 따라 시행

- 관리자에게 재량권을 부여함과 동시에 성과급 재원을 할당함으로써 관리자의 자의적 평가를 방지할 수 있어 평가 관대화 경향을 최소화
 - 관리자의 평가가 상향 평준화 되면 상대적으로 구성원이 받을 수 있는 성과급은 줄어들게 되어 상위 등급 인력의 불만 발생
 - 예를 들어, 5명인 팀에 100만원의 성과급 재원이 할당되었다고 할 때, 5명 모두 S를 받으면, 인당 20만원의 성과급이 동일하게 지급
 - 5명 모두 탁월한 성과를 거두었다면 관계없지만, 관리자의 관대화 경향 때문이라면 본연의 S급 인력은 불만을 가지게 됨.
 - 따라서, 관리자는 평가를 최대한 공정하게 하기 위해 노력하게 됨

4. 무엇을 선택할 것인가

□ 상대평가와 절대평가 중 어떤 제도가 더 나은 것인가에 대한 정답은 없으며, 어떤 것을 선택할 것인가는 전략적 판단의 이슈임

- 양 제도와 조직의 특성(라이프사이클, 경영철학, 기업문화 등)간의 적합성을 종합적으로 고려하여 도입 여부를 결정해야 함
 - 우선, 조직의 라이프사이클(창업기, 성장기, 성숙기, 정체/쇠퇴기)을 고려하여 어떤 평가제도를 도입할 것인지를 고민할 필요가 있음
 - 창업·성장기에 조직의 성장을 위해서는 직원 개개인의 노력을 통한 전사 차원의 성과창출이 중요하며 이러한 상황하에서는 절대평가가 보다 효과적
 - 성숙기와 그 이후에는 외형 성장의 이슈보다는 수익의 분배에 초점을 두게 되며 이러한 상황 하에서는 상대평가가 보다 효과적
 - 두 번째로 인사평가를 운영하는 경영철학을 고려할 필요가 있음
 - 평가 철학을 보상 차별화를 통한 동기부여에 둘 것인지 직원 역량개발을 통한 육성에 둘 것인지에 따라 운영해야 할 평가제도가 달라질 수 있음
 - 보상 차별화에 초점을 둔다면, 보상과 승진은 조직 내 한정된 자원으로 실시하기 때문에 상대평가가 더 효과적
 - 역량 향상을 통한 육성에 초점을 둔다면, 역량은 다른 사람과 비교해서 판단하기보다는 개인별로 판단해야 하기 때문에 절대평가가 더 바람직

- 세 번째로 조직이 보유하고 있는 기업문화를 고민할 필요가 있음
 - 기업문화를 경쟁과 협력의 두 차원으로 볼 때, 경쟁보다 협력을 상대적으로 중시하는 공동체 문화라면 절대평가가 더 적합
 - 반대로, 협력보다 경쟁을 상대적으로 중시하는 경쟁 문화라면 상대평가가 더 적합

〈표2. 상대평가와 절대평가가 적합한 상황〉

상대평가	절대평가
▪ 성과주의 인사관행의 정착이 필요한 경우 ▪ 개인간 경쟁을 통해 동기부여가 필요한 경우 ▪ 우수 인재와 저성과자의 구분이 필요한 경우 ▪ 관리자의 관리역량과 평가역량이 부족한 경우	▪ 경쟁보다 구성원 간 협력이 필요한 경우 ▪ 구성원들의 역량과 사기를 높여야 하는 경우 ▪ 인재의 구분이 모호하거나 의미가 없는 경우 ▪ 관리자의 관리역량과 평가역량이 높은 경우

자료: 유규창(2016)

□ 중요한 것은 상대평가인가 절대평가인가가 아니라 평가 프로세스를 얼마나 객관적이고 공정하게 운영할 수 있는가 하는 것임

- 이를 위해서는 평가자가 정확한 판단을 할 수 있는 역량을 갖추는 것이 가장 중요하며 이를 위해서는 평가자에 대한 지속적인 교육이 필수
 - 어도비는 평가 공정성 확보를 위해 관리자를 대상으로 코칭과 피드백 스킬 교육을 지속적으로 수행
 - 관리자 뿐 아니라 구성원을 대상으로 피드백에 효과적으로 참여하기 위한 교육을 지속적으로 실시
 - 익스피디아(Expedia, 글로벌 여행사)는 평가자의 커뮤니케이션 스킬 향상을 위해 전 세계 20개국의 매니저들을 대상으로 3회에 걸쳐 10시간 교육 실시
- 또한, 측정도구의 정교화를 통한 시스템적 지원이 뒤따라야 함
 - 업적 및 역량 평가 이외에 성격 평가 등 구성원을 다각도에서 측정, 평가할 수 있는 도구 개발 노력 필요
 - GE의 경우, PD@GE라는 앱을 개발하여 수시 피드백을 위한 도구로 활용
 - 페이스북은 자신의 업무 진행 상황을 그때그때 짧은 글로 계정에 올리면 팀장이 바로 '시시콜콜 실시간 피드백(micro-feedback in real-time)'을 제공

○ 평가는 결국 Communication Tool이 되어야 함

- 단순히 보상을 위한 측정도구가 아니라 구성원 개개인의 장단점을 분석하고 피드백하여 궁극적으로 조직 성과에 기여하게 만드는 소통 도구가 되어야 함

□ 국내 기업들도 변화·혁신기를 맞아 절대평가 제도의 도입 등 평가 방식과 프로세스의 개선을 위한 검토 필요

○ 우선, 평가에 대한 철학을 명확히 설립할 필요가 있음

- 現 평가체제는 ‘보상을 통한 동기부여’와 ‘역량개발을 통한 육성’ 중 어느 쪽에 기반하여 운영되고 있는지 살펴보고, 어느 방향으로 갈 것인지를 정해야 함
- 절대평가 제도로 전환하고 있는 글로벌 기업들의 공통점 중의 하나는 ‘보상’에서 ‘육성’으로, ‘경쟁을 통한 가치창출’에서 ‘협업을 통한 집단지성 창출’로 운영철학이 바뀌었다는 것임
- 특히, GE는 제조 회사에서 소프트웨어 회사로 비전과 정체성을 바꾸고 이를 효과적으로 뒷받침하기 위한 운영도구로서 절대평가 방식을 도입

○ 절대평가를 도입하기 위해서는 보상과의 연계방안을 고민해야 함

- 성과급 제도를 운영하는데 있어서는 등급별 비중이 강제로 할당되기 때문에 상대평가가 절대평가 보다 재원 운영에서 효과적인 것은 사실
- 그러나, 절대평가 운영에 있어서는 전사 차원의 성과급 배분 시 재원이 부족해질 수 있는 가능성 존재
- 따라서, 평가를 수행하는 단위 조직별로 성과급 재원을 할당해서 관리자 책임 하에 자율적으로 운영하는 방법을 고민할 필요가 있음
- 단위 조직별 재원 할당을 위해서는 조직 평가체계가 정교화될 필요가 있음

○ 평가 정확성을 향상시키기 위한 노력을 경주할 필요

- 기존의 연 2회 수행하는 평가 주기(반기)를 분기별에서 격월별로, 다시 매월 주기로 축소할 필요
- 절대평가 제도로 전환하고 있는 글로벌 기업들의 또 다른 공통점 중의 하나는 수시 피드백과 코칭을 강화하고 있다는 것임
- 평가의 객관성과 타당성을 높이기 위한 효율적인 방법 중 하나는 평가를 자주 시행하는 것임.

- 평가 공정성 강화를 위한 지속적인 모니터링 및 방법론 개발 필요
 - 관리자의 평가 경향을 측정할 수 있는 (가칭) 공정평가지수를 개발, 관리자의 평가 공정성을 지속 모니터링하고 체계적인 피드백 제공 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

Aon Hewitt(2015). "Top companies for leaders[®] Highlights Report".

O'boyle Jr. E, Aguinis H.(2012). "The best and the rest: Revisiting the norm or normality of individual performance", *Personal Psychology*, vol.65, pp.79-119.

Scullen, S.(2005). "Rank and yank' benefits work force", *Industrial Engineer*, vol.37, p.23.

김범열(2014). "도전정신과 팀워크 위협하는 성과주의 업그레이드가 필요하다", 『LG Business Insight』, 1334호, pp.2~20.

김호인(2015). "KPI, 숫자보다 중요한 것은 업무의 본질", 포스코경영연구원.

박영희(2015). "절대평가 vs. 상대평가, 어느 쪽의 편을 들 것인가", 『HR Insight』, vol.725, pp.22~25.

박준하(2016). "Start-up Culture, 대기업에 과연 필수적인가", POSRI 이슈리포트, 포스코경영연구원.

박지원(2003). "되짚어보는 성과주의", 『LG 주간경제』, 757호, pp.18~24.

유규창(2016). "평가자는 심판이며 코치, 궁극적 목적은 조직 성과개선", 『동아비즈니스리뷰』, 198호, pp.54~61.

전재권(2015). "기업의 평가 제도, 경쟁보다 협력이 중시되기 시작", 『LG Business Insight』, 1338호, pp.40~46.

정동관(2016). "인사평가제도의 실태", 『월간 노동리뷰』, 133호, pp.29-41.

중앙인사위원회(2006). "성과연봉 결정을 위한 절대평가의 상대화 방안 검토".

[서적]

다카하시 노부오, 정경진 역(2007). *성과주의의 허상*, 오즈컨설팅.

딕 그로테, 여민수 역(2009). *성과 평가란 무엇인가*, 빅스네트웍스.

라즐로 북. 이경식 역(2015). *구글의 아침은 자유가 시작된다*, 알에이치코리아.

마거릿 헤퍼넌, 김성훈 역(2014). *경쟁의 배신*, 알에이치코리아.

유정식(2013). *착각하는 CEO*, 알에이치코리아.

정동관, 유태영, 정승국, 김기선, 류성민(2015). *인사평가제도 현황과 발전방안에 관한 연구*,

한국노동연구원.

[홈페이지]

평가에 관한 오해 (<https://www.youtube.com/watch?v=r7hLHMYQvp4>)

Vitality curve (https://en.wikipedia.org/wiki/Vitality_curve)

협력이 최고의 전략이다 (<http://www.infuture.kr/527>)

인사평가제도 선택법 (<http://www.etnews.com/20141231000192>)

Microsoft, GE, and the futility of ranking employees
(<http://fortune.com/2013/11/18/microsoft-ge-and-the-futility-of-ranking-employees/?iid=sr-link4>)

Pay-for-Performance Doesn't Always Pay Off (<http://hbswk.hbs.edu/item/pay-for-performance-doesnt-always-pay-off>)

한국경영혁신연구회 (<http://www.seri.org/forum/costhalf>)

[언론]

김성수, “GE·MS... 직원 상대평가 버리고 절대평가로 바꾼 이유”, 매일경제신문 Biz Solution, 2016년 6월 17일자

금원섭, “수시로 평가해 달라... SNS세대 다르네!”, 조선일보 Weekly Biz, 2011년 9월 17일자

손애리, “‘서열 매기기’ 인사 평가의 부작용”, 한국경제매거진, 경영전략 트렌드, 2014년 12월 24일자

안상희, “본래 목표 잃은 기업성과평가, 직원들 ‘끝장 경쟁’만 부추겨”, 한국경제신문, 2016년 9월 23일자