

e-경영박사와 함께 알아보는 경영지식

다면평가

다면평가의 정의

360도 피드백(360 degree feedback), 다원 피드백(multi-source feedback), 복수 평가자 피드백(multi-rater feedback) 등으로 표현되고 있는 다면평가는 상사가 부하를 일방적으로 평가하는 방식에서 벗어나, 다양한 원천(자기 자신, 동료, 상사, 부하, 내부 및 외부 고객)으로부터 피평가자에 대한 정보를 수집하고 피드백 해 주는 일련의 과정(Process)을 의미한다.

360도 피드백이란 말을 1980년대 중반 최초로 용어화(상표등록까지 함)한 TEAMS사는 360도 피드백을 다음과 같이 정의하였다.

구 분	평가자
90도 피드백	상사, 동료평가
180도 피드백	상사, 동료, 부하평가(평가자가 부하란 의미, '상향평가'라고도 함.)
360도 피드백	상사, 동료, 부하, 팀동료 평가, 고객(내부 및 외부)평가

주) 팀 동료는 팀(부서)내의 동료직원을 의미하나, 동료평가의 동료는 다른 부서에 근무하지만 비교적 잦은 접촉을 함으로써 정확한 피드백을 해줄 수 있는 직원을 의미함.

■ 선진국 다면평가 보급현황

- 미국기업의 경우, Fortune 1000대기업의 90%이상이 어떤 형태로든 다면평가를 실시하고 있는 것으로 알려져 있음.
- 해외 선진기업 Executives의 35%, Upper Middle Manager의 37%, Middle Manager의 23%, Front-Line Manager의 18%가 다면평가를 적용하고 있는 것으로 조사 보고됨.

다면평가의 확산 배경

■ 상사의 관리범위 확대

과거 전통적인 관리자들은 3~9명 이내의 범위에서 관리·감독하였으나, 오늘날 선진 기업의 관리자들도 1명의 상사가 수십명 또는 그 이상을 관리하게 됨. 따라서 많은 부하를 거느리면 부하 개개인의 성과와 관련된 행동을 관찰할 기회가 부족하기 때문에 상사 혼자 전담하는 전통적인 평가시스템은 그 한계성을 드러냄.

■ 지식노동자 출현

전문적 지식을 필요로 하는 직책의 부하들에 대해서는 상사가 그들의 기술적, 전문적 지식을 갖추지 못할 경우 신뢰할 만한 성과평가를 하지 못할 수도 있음. 따라서 그 업무성과를 정확히 파악하고 있는 동료, 부하 직원, 고객의 의견이 정확한 성과평가를 위해 중요해 지고 있음.

■ 팀 중심의 조직

조직구조가 전통적인 계층구조에서 팀제로 바뀜에 따라 팀원들은 매우 신뢰할 만한 성과 피드백을 줄 수 있게 됨.

■ 조직원들의 참여의식 확대

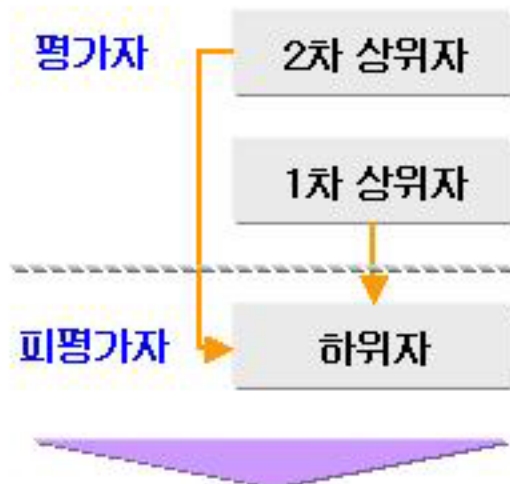
상사의 일방적 지시에 의한 행동방식보다 상호 의견을 존중하고 구성원들이 의사결정 과정에 적극적으로 참여하는 조직문화로의 이행은 구성원들에게 활력을 불어넣고 탁월한 평가 피드백을 주고 받는 것이 조직 내에서 중요한 성과지표가 되었음.

■ 내·외부 고객의 피드백 중요성 증대

성과평가의 중심은 고객임. 따라서 고객과의 커뮤니케이션은 보다 나은 고객 서비스의 원칙으로 자리잡게 됨.

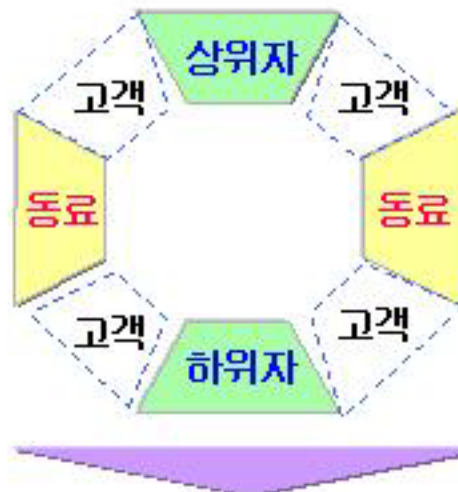
전통적 평가제도 VS. 다면평가제도

전통적 하향식 평가제도



- 평가에 대한 상위자 부담이 매우 큼
- 1~2인의 주관적 평가로 객관성 훼손 우려
- 권위적 조직문화 형성 우려

다면평가제도



- 피평가자의 동료, 하위자가 평가에 참여함에 따라 상위자의 평가부담 제거
- 다수의 평가자가 평가에 참여함으로써 평가결과의 신뢰도 향상
- 상호 배려하는 조직문화 형성촉진

전통적 평가제도 VS. 다면평가제도

	전통적 일방적 평가	다면 평가
주요 활용 목적	급여, 승진	개발, 육성, 피드백
우선 적용직급	모든 구성원	관리자급 이상
주요 평가항목	저양적 지표, 업적	정성적 지표, 리더쉽/태도/역량/팀웍
업무 특성	개인의 창의성 중시 개인단위 작업 중심	부서간 협력, 팀웍 중시 팀 단위 작업중시
적용 가능직무	영업, R&D, 디자인	지원 스태프, 인사/재무/총무/기획 등
조직 문화	위계적/수직적/폐쇄적	수평적/개방적

다면평가의 도입목적

다면평가는 크게 개발(Development)과 평가(Appraisal)목적으로 구별될 수 있다. 전자는 개인의 개발과 성장에, 후자는 평가에 기초한 관리목적에 초점을 맞춘 것이다. 실무 활용시에는 이 두 목적 중 개발목적이 평가목적보다 더 큰 비중을 갖고 있다. 즉, 다면평가는 평가결과를 급여나 승진과 같은 관리상의 의사결정에 활용하기 보다는 피평가자의 개발과 성장을 증진시키기 위해 활용하는 것에 초점을 맞추고 있다.

	개발(Development) 목적	평가(Appraisal) 목적
활 용	▶ 개인의 개발과 성장을 증진하기 위해 활용 ▶ 보상이나 승진과 같은 관리상의 의사결정을 위해 사용되지 않음, 사용되더라도 소극적인 참고자료로 활용	▶ 평가 결과를 바탕으로 보상과 승진과 같은 인사 관리상의 의사결정에 직접 활용
결과의 관리	▶ 피 평가자에게 직접 Report ▶ 평가자는 평가결과를 참고하여 평가에 반영 할 뿐 공식적인 결과의 관리는 수행하지 않음	▶ 평가결과는 인사부에서 직접 관리하고 평가 결과를 공식화 함
적용 비율	▶ 다면 평가를 활용하는 조직의 약 75%가 개발 목적으로 활용	▶ 다면 평가를 활용하는 조직의 약 25%가 평가 목적으로 활용

다면평가제도에 대한 오해

■ 여러 명이 평가하면 정확성이 높아진다

- 평가 제도의 정확성을 판단하는 중요한 기준 중의 하나는 신뢰성인데, 단순히 평가자의 숫자만 늘어난다고 정확성이 반드시 높아지지는 않는다.

■ 익명성이 보장되면 보다 솔직하고 정직한 평가가 가능하다

- 다면평가제도의 가장 큰 특징인 평가의 익명성으로 평가의 공정성이 높아질 수 있지만, 익명성을 빌미로 특정 개인에 대해 편향된 평가를 하거나, 부하들이 담합하여 특정 상사에 대해서 의도적으로 부정적인 평가를 내리는 현상이 나타날 위험도 내포하고 있다.

■ 제도 도입과 운영에 시간과 비용이 많이 든다

- 미국 기업을 대상으로 한 조사 결과, 피평가자 1인당 50~1000달러가 소요되고, 또한 소프트웨어 등의 시스템 구축, 평가자 훈련, 평가 결과의 피드백 등에도 많은 추가 비용이 소요된다.
- 그러나 웨스팅하우스의 조사 결과, 관리자가 직접 보고서를 작성할 경우에는 4시간이 소요되지만, 이 제도를 도입하면 피평가자 1인당 15~30분이 소요될 뿐이며, 또한 소요되는 비용의 많은 부분이 도입 초기에 집중되며, 제도와 전산시스템이 정착되면 추가적인 비용은 크게 증가하지 않는다.

■ 평가 결과의 활용 목적이 보상(Reward)보다는 개발(Development)에 있다

- 다면평가결과를 개인의 개발목적으로 이용하는 비율이 높지만, 승진이나 보상에 활용하는 기업도 25%에 이르고 있으며, 성과 평가의 핵심 요소로서 그 활용 범위가 확대될 것으로 전망된다.

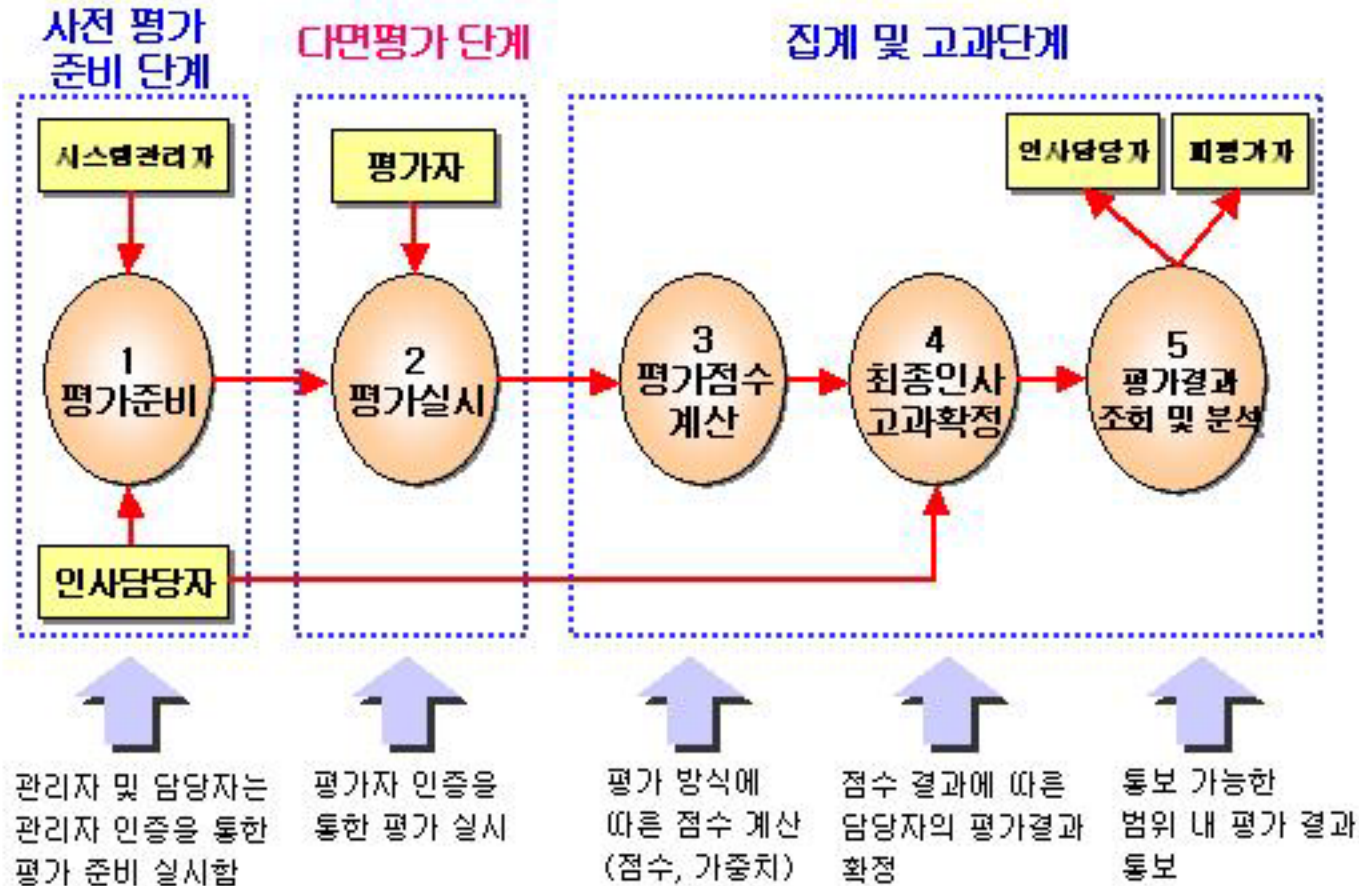
■ 동료간 경쟁과 견제로 팀웍이 저해된다

- 그러나 이 제도 옹호론자들은 공정한 평가문화가 정착되고, 상호 경쟁보다는 상호 협력의 분위기가 조성된다면, 이 제도가 상호 단점을 보완해주고 팀웍을 향상시킬 수 있는 대안이라고 하고 있다.

■ 제도를 도입하면 큰 효과가 있을 것이다

- 미국 경영학회지에 보고된 한 연구에서는 다면 평가의 결과에 대한 600개의 연구결과를 분석한 결과, 성과가 향상된 경우가 1/3, 성과가 나빠진 경우가 1/3, 특정한 관계가 없는 경우가 1/3인 것으로 나타나, 다면평가제도와 성과 간에 일관된 상관관계가 없다는 주장이 제기됨.

다면평가 시스템



다면평가 프로세스



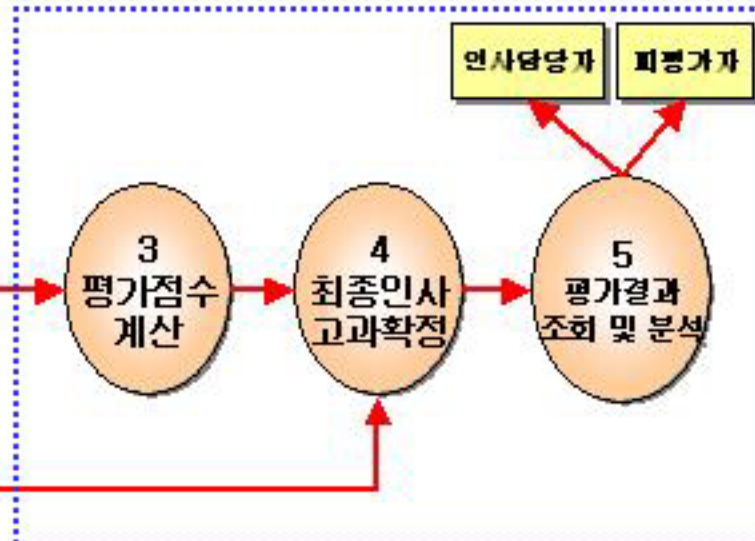
사전 평가
준비 단계



다면평가 단계



집계 및 고과단계



사 례

국내 사례

	S 社	L 社
평가대상	- 상사에 의한 부하평가 : 전직원 - 부하에 의한 상사평가 : 과장이상 전간부 - 동료평가 : 대리이하 전사원 - 면접평가 : 사원·과장·부장 승격대상자	- 실장 또는 팀장급인 조직책임자 - 현 부서·직책 수행기간이 3개월 미만인자는 제외
평가자 선정		- 상사 : 1차 직속상사, 2차 차차상위자(2명↓) - 부하 : 실원 또는 팀원(10명↓) - 동료 : 동일 부문내 동료 조직책임자(5명↓) - 고객평가 : 타부문의 유관부서 직책임자(5명↓) - 평가대상자와의 관계기간이 3개월 미만인 자는 평가자에서 제외함 - 부하, 동료, 고객의 경우는 피평가자가 평가자를 제안하고 직속상사가 확정
반영비율		상사:부하:동료:고객 = 70:15:15
평가요소	기본인품, 태도, 능력, 인간관계	- 능력(PROJECT 기획력, 선견·예측력, 부하육성 지도력, 관리통솔력, 창의력, 결단력) - 태도, 의욕(사업가 의식, 책임감, 솔선수범, 연구심, 독창성)
평가결과 활용	- 부하평가표 : 상여금과 승격에 반영 - 면접평가표 : 승격에 20% 반영 - 본인에게 피드백 및 통계자료화하여 간부 교육과정 개선에 즉시 반영 - 피드백표를 도입하여 애로사항 및 본인의 능력 및 업무태도와 관련된 의견을 적은 후 1,2차 상사가 의견을 기록하여 1주일 이내에 고과면담과 함께 피드백	- 고객, 동료 및 부하평가 결과를 인사고과에 반영 - 부하 육성자료로서 상사에게 제공 - 개인별 육성논의의 기초자료 - 조직책임자 임명 및 임원후보 선정의 참고 자료

★ 평가요소 기타 사례 : 고객의 만족도, 책임, 사원의 육성, 전문성, 변혁·도전·개선, 커뮤니케이션, 팀워크

※ 자료원 : 오즈컨설팅(<http://www.ozcon.co.kr/>)

인사관리(95,9)

한국인사관리협회

다면평가 人事 만능 아니다

■ 다면평가가 오히려 毒이 될 수 있다

- 다면평가는 기업 인사문제를 해결하는 만병통치약이 아니다. 즉, 다면평가를 보상과 승진의 판단기준으로 활용하는 것은 때에 따라서는 기업에 독이 될 수 있다는 것이다.
- 실제로 다면평가를 보상과 승진의 판단자료로 사용했던 적이 있는 A기업 담당자는 "특히 영업처럼 객관적 성과가 뚜렷하게 나타나는 부문은 다면평가 적용이 바람직하지 않은 것으로 드러났다"고 말한다. 즉, 디자인, 연구개발, 영업판매 부문은 성과치에 따른 평가가 최우선시돼야 한다는 말이다.
- 이들 분야에 비해 인사, 재무, 총무, 기획 등 지원부문의 다면평가 도입은 다소 긍정적이다. 특히 이들 지원부문에 대한 제조, 연구개발, 영업 등 '내부 고객'들의 평가는 바람직하다는 지적이다.

■ 다면평가 도입 기업 - 기초자료로 활용할 뿐

- 전문가들은 다면평가가 승진과 보상 등 인사상 민감한 문제 대신, 먼저 개인의 업무능력 개발과 리더십 향상을 위한 기초평가자료로 사용돼야 한다고 지적한다.
- 실제로 평가결과를 보상과 승진 등 인사상 주요 의사결정에 반영하는 기업은 일부에 불과하다. 타워스페린 조사에 따르면 다면평가를 실제도입해 활용하고 있는 국내 160개 기업 중 승진에 반영하고 있는 경우는 24% 정도며, 금전보상에 반영하고 있는 예는 거의 없다.
- 외국에서도 GE 같은 일부 기업만 다면평가를 전면적으로 승진과 보상에 적용할 뿐이다.

★ 다면평가는 성과중심의 업적보다는 피평가자 개인의 태도 등 역량 중심에 대해서만 평가하는데 적합하다.

다면평가제도의 성공요건

■ 익명성과 비밀은 철저히 보장하라

- 평가 참여율을 높이고 공정한 평가를 위한 평가자의 익명성 보장과, 평가 과정·결과에 대한 비밀유지
- 익명성 보장을 위한 방법 중의 하나로 피평가자별로 평가자 풀(pool)을 구성·활용

■ 평가 오류를 예방할 수 있는 시스템을 구축하라

- 다른 사람과 특별하게 차이가 나는 평가, 특정 집단의 특이한 평가 분포 등의 평가오류 방지 장치
- 또한 평가자의 평가 능력도 평가할 필요가 있는데, 평가자의 평가 성향을 분석하여 피드백 해주고, 재평가, 평가자 교육 등의 개선 기회 제공 필요

■ 다면 평가의 핵심은 피드백에 있다

- 단순한 결과 통보가 아니라 개선점을 확인하고, 구체적인 육성계획, 개인별 실행계획을 수립

■ 전산화는 필수, 아웃 소싱은 선택

- 평가의 비밀과 익명성을 보장하고 평가 관리에 소요되는 많은 시간과 노력을 효율적으로 관리하기 위해 관련 S/W, H/W 지원 필요
- 아웃소싱 장점 : 경험과 전문성 활용, 시간 절약, 외부 전문가에 의한 평가의 공정성/신뢰성

■ 제도의 도입 효과와 개선점을 지속적으로 평가하라

- 장기적인 관점에서 다면평가제도를 도입한 후 도입의 목적이나 기대했던 효과를 나타내고 있는지를 평가하고 지속적으로 문제점을 개선하려는 노력 필요

■ 적용 가능한 부분부터 점진적으로 도입하라

- 막연한 기대나 환상보다는 제도 도입의 효과에 대해서 충분히 검토하여, 활용 목적, 직급, 평가 항목, 업무 특성, 조직 문화 등을 고려하여 부분적으로 도입한 후 점진적으로 확대 적용하는 것이 바람직

■ 평가프로세스의 목표설정과의 연계성을 갖도록 하라

[본 키워드와 관련된 휴넷의 지식상품]

-

[서적]

- 360도 다면평가(21세기 북스)
- 360도 피드백의 기법과 사례(한국 능률협회)

[사이트]

- 중앙인사위원회(<http://www.csc.go.kr>)

[기타]

-