

제6장 인사평가

<CONTENTS>

- 인사평가의 의의
- 다면 평가
- 평가 방법
- 평가 결과의 수용성
- BARS와 BOS 추가 자료

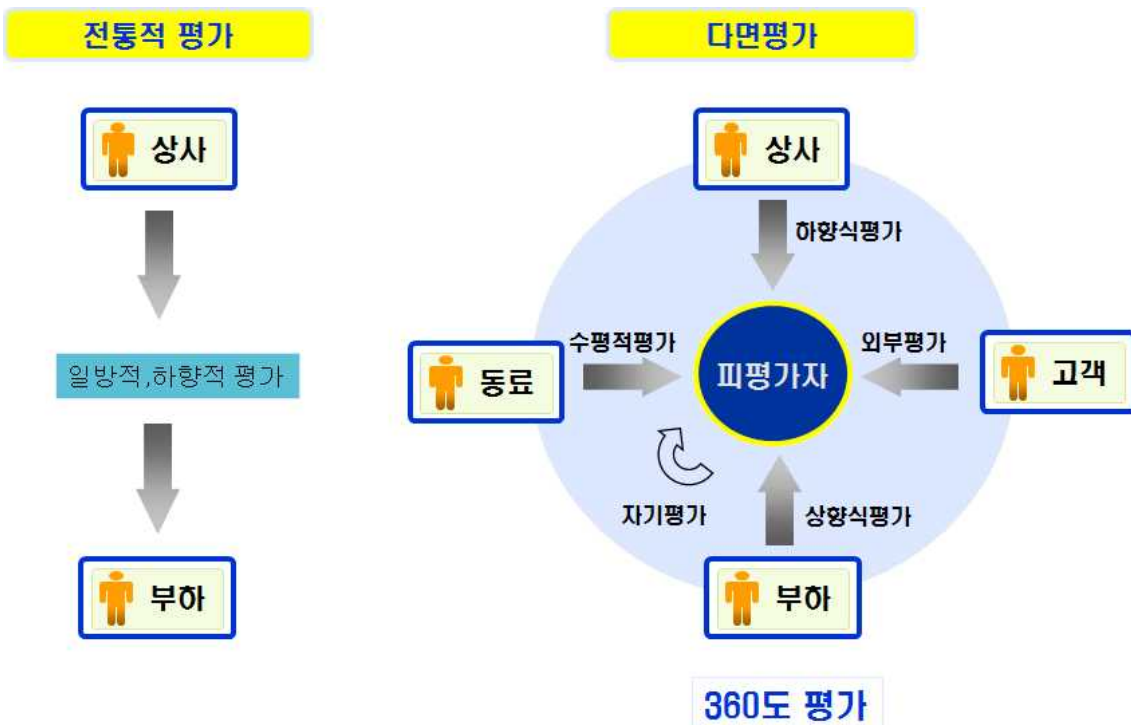
■ 인사평가의 의의

○ 인사평가: 인적자원의 능력과 성과에 대한 평가를 통하여 교육훈련, 보상, 인사이동 등 인적자원의 공정한 관리에 필요한 기초자료를 제공하기 위한 과정

○ 인사평가 정보의 유형

개인의 특징 정보의 예	행동정보의 예	결과정보의 예
직무지식, 사업지식, 자격증 강점/약점, 눈-손의 적합성, 성취욕구, 챔피언의식 신뢰성, 충성심, 정직 창의성, 리더쉽	과업수행행동, 지침준수 문제점의 보고, 제안제출 장비유지, 기록유지 규칙준수, 규칙적 출근 흡연 절제, 약물 절제	판매량, 생산성 생산품질, 낭비/폐기물 사고, 장비수리 고객만족

■ 다면 평가



○ 다면평가제도의 장점

- 상하간, 부서간의 원활한 커뮤니케이션 활동으로 기업성과 향상에 기여가능

- 평가 결과의 피드백을 통해 피평가자의 역량강화에 도움
- 피평가자에게 상사, 동료, 부하직원, 고객들이 인지하고 있는 성과에 대한 차이점을 분명하게 인식시킬 수 있음
- 피평가자에게 팀과 기업차원에서의 요구사항을 명확히 전달가능
- 평가결과에 대한 신뢰성을 제고가능

■ 평가 방법

○ 행동기준평정척도법(BARS)

- 예시(순찰자의 업무준비 정도)

점수/항목	순찰자의 업무준비에 대한 평가척안행동
7	·항상 일찍 출근함 ·일하는데 필요한 모든 장비를 잘 준비함 ·복장을 잘 갖추 ·출근·점호전에 전교대조의 활동을 확인하고, 새로운 게시판 내용을 확인함 ·점호시간에 언급된 내용을 필기함
6	·항상 일찍 출근함 ·일하는데 필요한 모든 장비들을 준비함 ·복장을 잘 갖추 ·출근점호이전에 이전 교대조의 활동을 확인함
5	·일찍 출근함 ·일하기 위해 필요한 장비들을 확인함 ·복장을 제대로 잘 갖추
4	·정시출근 ·일에 필요한 장비를 갖추 ·복장을 제대로 갖추
3	·출근점호에 복장이 미비함 ·필요한 장비들을 갖추지 못함
2	·출근점호 늦음 ·손상되었거나 수리 필요한 장비를 확인하지 않음 ·점호 후 바로 일을 하러갈 수 없음 ·필요장비를 갖추기 위해 사물함을 찾거나 집에 가야함
1	·출근점호시간이 대부분 늦음 ·장비들을 확인하지 않음 ·업무에 필요한 장비를 갖추지 않음

- 행동관찰척도법(BOS)
 - 예시(고객서비스기술)

점수/항목		고객전화서비스 담당자의 평가착안행동
뛰어남	5	·제품을 설명하기 위해 긍정적인 문장을 사용함
	4	·고객이 질문할 때 추가적으로 적절한 정보를 제공함
만족스러움	3	·고객이 요청한 품목이 적절치 못할 때, 다른 제품을 고객에게 권함.
	2	·품절된 제품인지 몰라 고객을 기다리게 하여 실망시킴
불만족스러움	1	·요청한 제품의 적합성에 관하여 고객과 논쟁함.

■ 평가 결과의 수용성

- 분배공정성(distributive justice)
 - 피평가자의 직무상의 투입요소에 비하여 평가결과가 공정하게 유지 되도록 하는 것
- 절차공정성(procedural justice)
 - 평가의 과정과 절차가 공정하게 지각될 수 있도록 하는 것
 - 평가에 의해 영향을 받는 피평가자에게 어떠한 형태로든 참여의 기회를 주는 것이 중요
 - 예) 자신의 느낌을 표현할 수 있는 기회, 평가과정의 참여기회
평가결과에 대한 이의제기나 논박의 기회제공, 자기평가 등
 - 평가상의 참여는 피평가자에게 고과자가 자신을 평가하는데 필요한 보다 완전하고 정확한 정보를 가질 수 있도록 하는 역할
- 상호작용공정성(interactional justice)

- 평가자와 피평가자간의 고과과정상의 접촉과정에서 공정한 대인적 처우를 지각토록 하는 것
- 예) 솔직성, 예의, 부하의 권리존중, 의사결정결과에 대한 자세한 설명, 적시의 피드백, 개인적 편견의 배제

■ BARS와 BOS 추가 자료

BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES (BARS):

- evaluation of performance is based on exhibition of behaviors critical to job success or failure based on criteria.
- such criteria are established through observation of critical incident behaviors and relations to superiority of performance. Incidents dealing with the same behaviors are grouped to form BARS, which is objectively scored and may involve either a checklist of behaviors or a rating scale assessing degree of behaviors.

Example of BARS

Extremely good performance ⁴⁾	Checker could be expected to look for mismarked and mismatched items. ⁴⁾
Good performance ⁴⁾	Checker is aware of prices that constantly fluctuate in price. ⁴⁾
	Checker knowledgeable on sizes of cans and other packed products. ⁴⁾
Slightly good performance ⁴⁾	Knows how to ask others when price on shelf and marked price differs before scanning item. ⁴⁾
Neither poor nor good performance ⁴⁾	Checker can be expected to check out costumer with 15 items when operating a quick check while lights are flashing. ⁴⁾
Slightly poor performance ⁴⁾	Checker can be expected to check out costumer with 15 items when operating a quick check while lights are flashing. ⁴⁾
Poor performance ⁴⁾	Ask costumers prices of items without marked prices. ⁴⁾
Extremely poor performance ⁴⁾	Lingers in long conversation with customer while others are in line. ⁴⁾
	Closes counter when taking a break even if line is very long. ⁴⁾

Advantages:

- Ratings are not easily subjected to different interpretations of raters.
- It meets EEOC (Equal Employment Opportunity Commission) guidelines for fair employment practices, since job criterion for assessment are derived from actual job performance and are related to it.

Disadvantages:

- Requires observational skill and proper determination of critical behaviors; inadequacies can lead to misleading data.
- Compilation of critical behaviors takes considerable time and effort , and recording data also involve alert and constant observations (i.e. keeping logs)
- Less preferable due to similarity to trait measures

BEHAVIORAL OBSERVATION SCALES

- Just like in BARS, employees are also evaluated in terms of critical incidents of behavior on the job.
- Unlike the BARS, the BOS appraisers rate subordinates on the frequency of these crucial incidents as they are observed over a given period of time.
- The ratings are assigned on a 5-point scale.

Examples:

Critical incident for the job of supermarket checkout clerk

Item: Knows the price of competitive products.

Never	Seldom	Sometimes	Generally	Always
1	2	3	4	5

Critical Incident for a punch press operator

Item: Cleans all machine part with proper solvent.

Almost Never				Almost Always
1	2	3	4	5

Item: Wears all safety equipment and clothing.

Almost Never				Almost Always
1	2	3	4	5

Advantages:

- Meet EEOC guidelines because they are clearly related to the behaviors required for successful performance on the job
- A survey of managers said that they prefer BOS over BARS because this technique allowed them to justify low ratings, improved the quality of the feedback and resulted in more comprehensive appraisals.
- More defensible in court than BARS or trait rating systems

Disadvantages:

- Requires observational skill and proper determination of critical behaviors; inadequacies can lead to misleading data.