

# 기업의 직원 성과평가방식 비교

정재우\*

## 1. 기업들의 평가방식 비교

많은 조직에서 근로자들에 대한 정기적 및 공식적 인사고과 평가제도를 시행하고 있다. 한국노동연구원(2017)의 사업체패널조사 자료에 따르면 2013년 현재 평가제도를 활용한다고 응답한 사업체는 57.3%로 나타났다. 2005년과 비교해 평가제도를 활용하는 기업의 비중이 감소하는 것을 알 수 있다. 사업장 규모로 살펴보면 전반적으로 제도를 활용한다는 비중이 줄어드는 경향을 보이고 있으나, 100인 이상 규모의 사업체에서는 여전히 70% 이상의 기업들이 평가제도를 활용하는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 한국 기업의 평가제도 활용 현황

	2005	2007	2009	2011	2013
전체	66.3	64.6	49.7	60.6	57.3
99인 이하	63.0	60.0	45.5	55.4	52.3
100~299인	73.6	77.0	59.2	73.1	70.6
300~499인	85.9	80.9	68.9	84.3	75.0
500인 이상	92.3	93.2	78.1	89.0	87.6

자료 : 한국노동연구원(2017), 「사업체패널조사 기초분석 보고서」.

이처럼 많은 기업들이 평가제도를 활용하고 있으나 그 모습에는 차이가 있다. 성과평가는 조직의 특성에 따라 평가단위(개인과 조직), 측정 유형(정량과 정성), 평가 주체(상사와 상사부하동료) 등에서 차이를 보인다. 그리고 조직에 맞는 기준을 가지고 도출된 평가결과를 구성원들과 비교하는 방식에 따라 우리는 그 평가를 상대평가 또는 절대평가라고 구분한다. 본고는

\* 한국노동연구원 책임연구원(jungx315@kli.re.kr).

상대평가를 활용하는 기업과 절대평가를 활용하는 기업들에 대해 간략히 소개하고 각 평가방식의 차이에 대해 살펴보고자 한다.

## 1. 상대평가 방식을 활용하는 기업

먼저 소개할 기업은 미국의 구글이다. 구글의 업무환경은 매우 자유롭다고 알려져 있다. 근무 시간에 근로자들은 운동, 게임, 낮잠 등 본인들이 원하는 활동들을 즐긴다. 그러나 이런 자유로운 문화 뒤에는 냉정한 성과평가가 있다. 구글은 개인별 목표 설정과 성과관리가 수시로 이루어지고 있다. 평가 시에는 직원 1명당 약 7명 이상의 직원이 평가서를 구체적으로 작성하게 한다. 이렇게 1년에 몇 번씩 하위 5% 직원들을 가려내고, 이를 통보한다. 이후에도 업무 효율이 좋지 않으면 타 부서로의 이동을 권고하고, 그 후에도 효율이 좋지 않으면 회사에서 퇴출시킨다.

다음으로 우리가 잘 아는 삼성전자이다. ‘성과가 있는 곳에 보상이 있다’는 성과주의 인사철학을 강조하며 근로자의 역량을 최대한 발휘하고 최대의 성과를 올릴 수 있는 보상프로그램을 운영하고 있다. 삼성전자는 직원들의 개인별 역량을 기초로 하는 역량평가와 연간 실적을 평가하는 업적평가 제도를 운영하고, 이를 통해 직원들의 평가를 종합한다. 이후, 평가를 토대로 개인별 등급을 결정하고, 이를 근거로 연봉 계약을 체결한다.

위와 같이 상대평가제도를 사용하는 기업들의 평가 방법에는 조금씩 차이가 있겠지만, 이들 기업이 상대평가를 함으로 인해 직원들의 동기부여와 함께 성과에 따른 차등적 보상을 하고 저성과자에게는 역량개발의 기회를 주는 것에 초점을 두고 있다.

## 2. 절대평가 방식을 활용하는 기업

최근 기업들 가운데 과거 상대평가를 사용하였으나 절대평가로 전환하고 있는 기업들이 나타나고 있다. 대표적으로 30년간 Stack-Ranking<sup>1)</sup> 상대평가제도를 주도했던 GE가 있다. GE는 2015년 8월 상대평가를 폐지하고 절대평가를 추진한다고 밝혔다. 과거 1년에 한 번 성과를 평가하고 보상이 이루어지는 방식에서 근로자들이 자신의 성과와 관련해 관리자와 의견을 수시로 주고받으며 성과를 측정, 분석하며 진급과 보상도 수시로 이루어지게 한 것이다. 우선 상대평가가 사라지면서 근로자들은 하위 10%의 퇴출에 불안감을 덜어냄은 물론 수시로 피드백을

1) 전 직원을 대상으로 여러 범주를 고려하여 서열을 매긴 후에 강제로 해고하는 제도이다. GE는 평가제도를 통해 근로자들의 상위 20%에 대해 충분한 보상과 리더로 육성하는 반면, 하위 10%는 정리해고를 하는 시스템을 만들었다. 이 제도로 인해 GE는 성과주의 문화가 정착되고, 구성원들의 동기부여와 조직의 활력을 찾는 데 큰 역할을 했다고 주장하였다(Welch & Welch, 2005).

통해 성과를 관리하는 것이 아닌 역량을 개발하는 데 초점을 둔 것이다.

우리가 잘 알고 있는 Microsoft도 2013년 10년간 유지해 온 상대평가 제도를 폐지하였다. 대신 ‘커넥트 미팅(Connect Meeting)’이라는 제도를 통해 연간 2회 이상 평가자와 피평가자가 평가 면담하여, 상호 합의하에 서술된 성과 관련 자료들을 근거로 평가를 도출하는 방식으로 평가를 진행하고 있다.

한국의 대기업들 가운데에서도 상대평가제도를 폐지하는 모습이 나타나고 있다. 네이버는 2011년 하반기부터 ‘리뷰’제도를 도입하여 같이 업무를 한 상사나 동료, 부하로부터 성과나 업무방식에 대한 피드백을 받는 제도를 운영하고 있다. 그리고 두산도 상대평가를 폐지하고 개인의 역량에 초점을 두고 이를 육성하기 위한 인사평가를 시행하였다.

국내의 기업들의 절대평가의 세부적 운영에는 차이가 존재하지만, 이들에게서 드러나는 공통점은 내부 경쟁보다 협업을 강조하고, 성과의 피드백을 수시로 실시한다는 것이다. 또한 구성원들을 상대적으로 비교하여 동기 부여하는 방식이 아닌, 개인의 목표에 보다 집중하고 이에 따라 평가하고 보상하는 방식을 활용한다는 것이다.

## II. 상대·절대평가 방식의 장단점

기업들이 각 기업의 특성에 맞게 평가 제도를 만들고 이를 사용하는 것에는 상대평가나 절대평가 제도가 가지고 있는 장점과 단점이 있기 때문이다. 또한 기업에서 실행가능 여부도 평가방법 선택에 있어 중요한 요소임에 틀림이 없다. <표 2>는 상대평가와 절대평가의 장단점과 평가방식이 적합한 상황을 간략하게 정리하고 있다.

<표 2> 상대평가와 절대평가 비교

	상대평가	절대평가
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 승진, 해고, 성과급 등 인사결정에 적합</li> <li>- 저성과자의 구분 확실</li> <li>- 관대화 경향을 방지함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 결과보다는 과정에 초점을 맞출 수 있음</li> <li>- 성과에 대한 피드백과 개선 가능</li> <li>- 지나친 경쟁 지양하고 협업 용이</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가 결과에 집착하게 함</li> <li>- 경쟁 유도하고 협업을 방해함</li> <li>- 대다수의 중간 평가 단계의 인재들의 사기 저하</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관대화 등 평가 오류의 가능성이 높음</li> <li>- 평가제도가 유명무실화될 가능성 존재</li> </ul>
적합한 상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과주의 인사관행의 정책이 요구될 때</li> <li>- 개인 간 경쟁을 통해 동기부여가 필요할 때</li> <li>- 우수 인재와 저성과자의 구분이 필요할 때</li> <li>- 관리자의 관리역량과 평가역량이 부족할 때</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁보다 구성원 간 협력이 필요할 때</li> <li>- 구성원들의 역량과 사기를 높여야 할 때</li> <li>- 인재의 구분이 모호하고, 의미가 없을 때</li> <li>- 관리자의 관리역량과 평가역량이 높을 때</li> </ul>

자료: 유규창(2016), 「평가자는 심판이며 코치, 궁극적 목적은 조직 성과개선」.

자료에 따르면 각각의 제도에 따라 장점과 단점이 존재하고, 적용하는 환경과 기준이 다르다는 것을 확인할 수 있다. 기존의 성과주의 상대평가 제도에서 나타난 문제를 해결하기 위해 절대평가로 그 제도로 바꾸어도, 기존의 제도가 지닌 단점을 일부 해결할 뿐, 결점이 없는 완벽한 평가제도는 아니라는 것이다.

<표 3>의 후지쓰의 사례는 어떤 평가제도이든 완벽하지 않다는 점을 잘 보여주고 있다. 일본의 후지쓰 사는 일본 대기업 가운데 가장 먼저 1993년에 성과주의를 도입하였다. 후지쓰는 ‘하이 퍼포머(High Performer)’를 발굴하고 인센티브를 제공하자는 취지에서 상대평가를 도입하였으나, 상대평가 제도에 대한 불만으로 1998년 목표를 달성하면 A등급을 부여하는 절대평가로 전환하였다. 그러나 이 제도로 인해 도전적인 업적보다는 단기적이고 상대적으로 수월한 목표를 설정하려는 경향이 근로자들 사이에서 발생하고, 질적성과보다는 양적성과 도달을 중심으로 피평가자들을 평가하게 되면서 이 제도도 지속되지 못하였다.

<표 3> 후지쓰 목표관리평가제도 변화과정

	평가 방법
1993~1998년 상반기	<input type="checkbox"/> 평가성적 분포에 기초한 평가 - 고성과자(High Performer)의 발굴 및 강한 인센티브 제공 - 상대평가 (평가성적 분포 - SA:10 A:20 B:50 C:20)
1998년 하반기~2000년	<input type="checkbox"/> 목표에 대한 달성도 중심의 평가 - 상대평가제의 문제점으로 인해 목표 달성 시 A등급 부여하는 절대평가 지향 - 절대평가 (평가성적 분포 - SA:5 A:50 B:40 C:5)
2001~2004년 상반기	<input type="checkbox"/> 사업단위별 자율적 성과 평가 - 도전(High Challenge)을 지향 - 결과와 함께 과정도 중시 - 사업단위별 맞춤시행 (평가성적 분포는 각 사업단위별로 설정)
2004년 하반기부터	<input type="checkbox"/> ‘팀을 위해(For the Team)’를 중시 - 조직평가가 우선, 그다음에 개인의 공헌도 평가 - 달성도가 아닌 성과 그 자체를 평가 - 역할에 상응하는 목표와 평가 철저히

자료 : 박상언(2007), 「성과주의 인사제도 운용의 딜레마 - 후지쓰사 사례의 교훈」.

2001년 후지쓰는 제도의 문제점을 보완하고, ‘도전’을 중시하는 문화를 만들기 위해 평가를 사업단위별로 자율적으로 시행하기로 하였다. 절대평가 지향의 기존 평가방식을 상대평가 방식으로 다시 전환하고, 각 사업단위의 독자적인 평가성적 분포 기준을 주어 자율적으로 성과평가를 시행하게 하였다. 이 제도는 업계의 불황으로 고용불안이 대두되면서 직원들이 도전보다는 업무를 보수적으로 처리하는 경향이 생겼고, 또한 목표 달성만에 집착하여 일상적인 회사 운영에 필수적인 작은 업무들에 소홀하는 경향도 심각하였다. 결국, 후지쓰는 2004년 하반기부터는 성과주의의 원점으로 돌아가 팀과 조직 전체의 목표를 개인 목표에 우선한다는 “For the

Team”이라는 슬로건을 내세우며 자신의 업무만이 아닌 협력과 지원을 얼마나 잘 수행하는지도 함께 평가한다는 것이다. 다만 이 제도는 간부사원에게만 한정되어 있는데, 이는 단위 조직의 장에게 전적으로 위임하여, 평가에 대해 자율적으로 결정하고 시행하라는 것이다(박상언, 2007).

### III. 맺음말

평가의 기본 목적은 구성원의 결점들을 파악해 이를 보완하고 궁극적으로 조직의 성과에 기여할 수 있도록 그들의 역량을 개발하는 것이다. 조직의 성과를 높이는 데 상대평가나 절대평가를 선택하는 것은 조직이 처한 환경에 맞춰 무엇이 적합한지 심도 있게 고민해야 할 것이다. 그 이유는 어떤 평가제도든 완벽하지 않고, 그 제도를 선택함에 있어서 경영진의 철학과 기업문화, 업무와 사업의 특성, 기업의 역량, 그리고 주변의 환경까지 두루 고려하고 고민해야 하기 때문이다.

그러나 앞서 살펴본 글로벌 기업들은 평가를 단순히 근로자들을 평가하고 보상하는 측정도구가 아니라, 원활한 소통과 피드백을 통해 궁극적으로 조직의 발전에 기여하고 있다고 밝히고 있다. 하지만, 우리나라 기업은 이에 소극적인 모습으로 보인다.<sup>2)</sup> 따라서 기업들은 평가제도가 근로자 평가를 넘어서 그 취지에 맞는 역할을 하는 제도로 발전시키기 위해 각자 조직에 맞는 제도 정비와 활용 방안에 대한 고민을 해야 한다. **KLI**

### [참고문헌]

- 박상언(2007), 「성과주의 인사제도 운용의 딜레마- 후지츠사 사례의 교훈」, 『인사조직연구』 15, pp.135~174.
- 유규창(2016), 「평가자는 심판이며 코치, 궁극적 목적은 조직 성과개선」, 『동아비즈니스리뷰』 198, pp.54~61.
- 전재권(2015), 「기업의 평가 제도, 경쟁보다 협력이 중시되기 시작」, 『LG Business Insight』,

2) 한국노동연구원의 2013년 사업체패널조사를 분석해 보면, 피평가자에 대한 피드백 제공정도에 대해 '구체적이고 명확한 피드백을 제공한다'는 답변은 21.5%였고, '전혀 제공하지 않음'과 '기초적인 수준의 피드백만 제공한다'는 응답이 각각 19.0%와 59.5%로 나타났다.

pp.40~46.

조성일(2016), 「변화와 혁신의 시기, 절대평가가 부상(浮上)하고 있다」, POSRI 이슈리포트 (2016. 11. 17).

한국노동연구원(2017), 『1~5차년도 사업체패널조사 기초분석보고서』.

Welch, J. & S. Welch(2005), *Winning*, New York: Harper Business.

머니투데이, 「경쟁이란 무엇인가?」, 2013.10.21일자.

삼성전자 소개([http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/Sustainability/people03\\_04.html](http://www.samsung.com/sec/aboutsamsung/Sustainability/people03_04.html))

조선비즈, 「구글에 공짜는 없다... ‘자유엔 냉정한 성과평가 뒤따라’」, 2015. 5. 28일자.

한국경제, 「GE “맘껏 실수하라”... ‘124년 완벽주의’ 깨고 인사평가 대수술」, 2016. 6. 8일자.