

## 성과관리 시스템 공정성 현황과 과제

송민수 | 한국노동연구원 전문위원(song@kli.re.kr)



KLI PANEL

Brief

- 한국노동연구원의 사업체패널조사를 활용하여 성과관리 영역에서의 공정성 관련 현황을 세 가지 측면(절차공정성, 관계공정성, 결과공정성)에서 살펴보았음.
- 절차공정성 측면에서는 목표설정(MBO) 방식의 활용, 인사평가 관여 주체, 개인별 성과 평가항목 중 정성적 평가항목 비율을 살펴봄.
  - 목표설정(MBO) 방식을 활용한 사업체의 비중은 추세적으로 증가하는 것으로 나타남.
  - 인사평가 시 가장 널리 활용되는 성과정보의 원천은 상사(上司)인 것으로 나타남. 본인, 부하, 동료, 고객으로부터의 정보를 인사평가에 활용하는 사업체도 과거에 비해 증가한 것으로 확인됨.
  - 개인별 성과 평가항목 중 정성적 평가항목 비율은 40%가 넘는 것으로 나타남.
- 관계공정성 측면에서는 평가피드백 제도화 실태, 인사평가 결과 공개 방식을 살펴봄.
  - 수시 피드백 제도가 제대로 작동하고 있다는 사업체의 비중은 2019년 기준 31.6% 수준임.
  - 대체로 규모가 작은 사업체일수록 수시 피드백의 제도화나 실질적 운영 수준이 낮은 반면, 인사평가 결과를 아예 공개하지 않거나, 전 직원에게 공개적으로 게시하는 비율은 높은 것으로 나타남.
- 결과공정성 측면에서는 인사평가 결과에 대한 이의신청 처리방식, 이의신청 여부를 살펴봄.
  - 이의신청 처리방식의 경우, 담당자를 통해 해당 근로자에게 결과를 충분히 설명했다는 사업체의 비율은 2019년 기준 64.0%로 나타남.
  - 이의신청제도가 유명무실하여 특별한 처리방안이 없다고 응답한 사업체의 비율은 2015년 3.8%, 2017년 5.8%, 2019년 6.7% 수준으로 나타남. 유노조 사업체에 비해 무노조 사업체에서 이의신청제도의 유명무실화 비율이 상대적으로 높은 것으로 파악됨.
  - 평가결과에 대한 이의신청 비율은 2015년 4.1%, 2017년 7.0%, 2019년 9.3% 수준임.
- 성과관리 시스템 공정성 제고 방안은 다음과 같음.
  - 평가 시 직속 상사뿐 아니라 보다 다양한 원천으로부터의 평가 정보를 활용할 필요가 있음.
  - 직관적 판단의 어려움에 따라 논란을 야기할 수 있는 정성적 항목 비중에 대한 재검토가 요구됨.
  - 이의신청 절차가 공정하고 투명하게 작동되는 가운데, 인사평가 결과를 해당 근로자에게 충분히 설명하려는 노력이 지속되어야 함. 적기에 성과평가피드백을 제공하고, 피평가자들이 자유롭게 평가에 대한 이의를 제기할 수 있도록 분위기를 조성할 필요가 있음.
  - 무엇보다 성과관리 시스템 자체가 완벽하지 않다는 점, 그리고 불안정한 시스템에 따른 의사결정이 조직 내 다양한 공정성 문제를 야기할 수 있다는 점에 대한 명확한 인지가 필요함.

## 1. 배경 및 목적

- 최근 우리 사회 곳곳에서 공정성을 둘러싼 논의와 갈등이 전개되고 있음.
  - 공정성을 둘러싼 논쟁은 무엇이 과연 공정한 것인가 하는 공정성 정의의 문제에서부터, 공정성 문제의 원인과 결과, 공정성 확립을 위한 과제 등 다양한 영역에 걸쳐 있음.
- 조직 내 인적자원관리 영역에서도 공정성 이슈가 부각되고 있음.
  - 채용, 선발, 배치, 역량개발, 성과관리 등 광범위한 인적자원관리 활동에 있어 공정성 확보는 구성원 존중과 조직 목표 달성을 위한 선결 과제임.
  - 인적자원관리 기능 가운데 성과관리는 개인과 조직의 성과 및 목표 규정, 성과측정과 체계적 관리 등을 통해 조직성과를 향상시키고자 하는 것으로 조직 생존에 막대한 영향을 미치게 됨.
  - 성과관리 제도가 성공적으로 운영되기 위해서는 제도에 대한 피평가자의 수용성이 확보되어야 하며, 이를 위해서는 제도 자체가 조직구성원들로부터 공정한 것으로 받아들여져야 함(Stone, 2002; Noe et al., 2015).
  - 공정한 성과관리는 매우 중요한 과제이지만, 관련 연구는 충분히 이루어지지 못한다는 지적이 있음(권기욱, 2015; 주상철 외, 2016).
- 이 글의 목적은 「사업체패널조사」<sup>1)</sup> 6차 조사(WPS2015)~8차 조사(WPS2019) 자료<sup>2)</sup>를 활용하여 우리나라 사업체의 성과관리 제도의 현황을 살펴보고, 인적자원 정책 수립을 위한 기초자료를 제공하는 것임.

## 2. 이론적 배경

- 이 글은 앞선 연구<sup>3)</sup>에 기반하여, 성과관리 시스템상 공정성 영역을 개발(절차공정성), 활용(관계공정성), 결과(결과공정성)로 구분함.
  - 성과관리 시스템 개발 단계에서 중요한 절차공정성은 경영자와 종업원들에게 시스템 개발 참여 기회 제공, 여러 종업원 평가 시 일관된 기준 적용, 평가 오류 및 편견 최소화 등과 관련이 있음.
  - 성과관리 시스템 활용 단계에서 중요시되는 관계공정성은 존경과 예의의 분위기 속에서 적시에 평가 결과 피드백을 제공하는 것, 그리고 평가에 대한 피평가자의 의견제기를 허용하는 것 등과 관련이 있음.
  - 마지막으로 결과공정성은 인사평가 결과의 공정성을 의미함.

1) 한국노동연구원의 사업체패널조사(Workplace Panel Survey: WPS)는 2005년부터 격년 주기로 사업체의 고용, 인사관리, 노사관계 등의 이슈를 추적 조사하는 국내 유일의 사업체 단위 패널조사임.

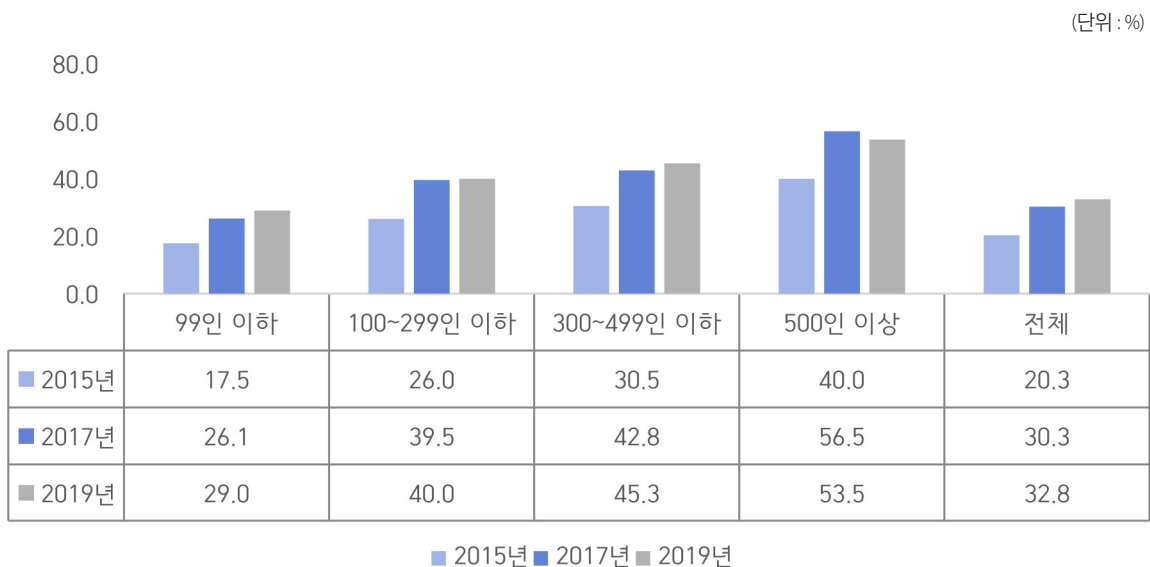
2) 사업체패널조사는 표본의 대표성 확대 및 조사 신뢰성 확보를 위해 2016년 6차 조사(WPS2015)에 있어 약 2,000여 개의 신규 표본을 추가한 바 있음. 6차 조사부터의 자료를 활용한 것은 이와 같은 표본 특성을 감안한 것임. 모든 분석 결과는 횡단면 가중치를 부여한 값임.

3) Gilliland, S. W. and J. C. Langdon(1998), "Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness," J. W. Smither(ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, Jossey-Bass Publishers.

### 3. 절차공정성

- 성과관리 시스템 운영에 있어 절차공정성을 확보하기 위해서는 이해관계자들의 관심과 이해, 제도 운영에 대한 적극적 참여가 필요함.
  - 목표설정(MBO) 방식<sup>4)</sup>의 활용은 경영자와 종업원들에게 성과관리 체제의 개발 및 운영에 참여할 기회를 제공한다는 측면에서 성과관리 시스템 절차공정성 제고에 기여할 수 있음.
  - 사업체패널조사는 개인별 인사평가(고과) 방법으로 목표설정(MBO) 방식을 활용하는지를 파악함(그림 1 참조).

[그림 1] 사업체 규모별 목표설정(MBO) 방식 활용 비율 변화(2015~2019년)



주 : 분석대상 사업체 수는 2015년 36,781개소, 2017년 35,452개소, 2019년 34,527개소임.  
 자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 6~8차.

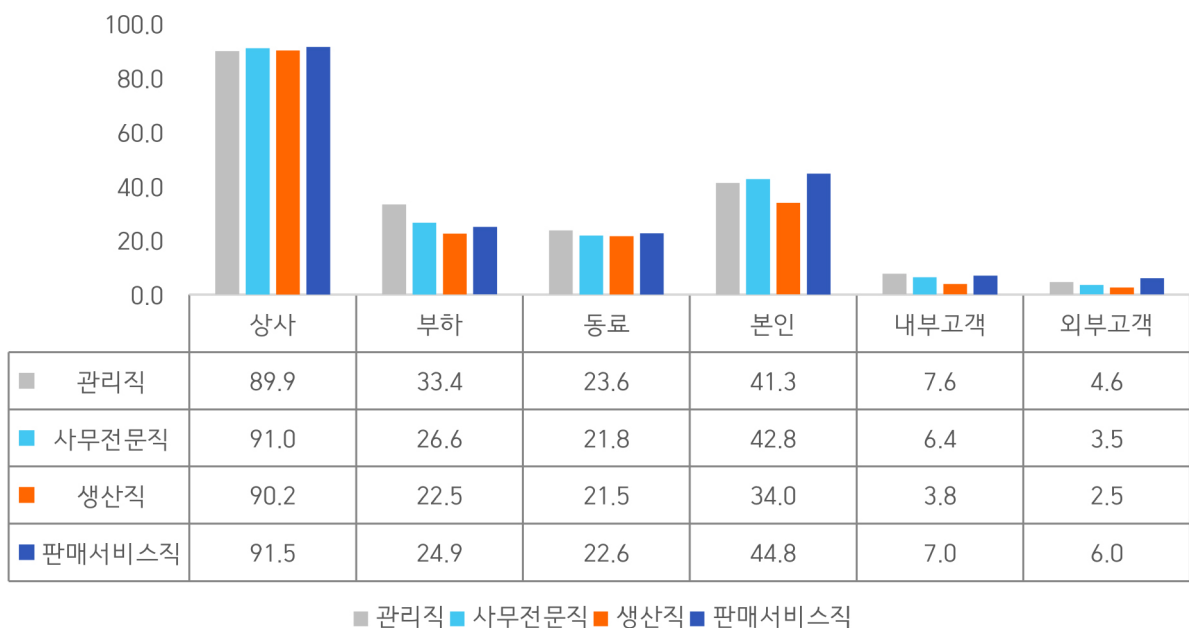
- 개인별 인사평가 방법으로 목표설정(MBO) 방식을 활용하는 사업체는 2015년 20.3%, 2017년 30.3%, 2019년 32.8% 수준으로 추세적으로 증가하는 것으로 나타남.
  - 목표설정(MBO) 방식을 활용하는 사업체 비중은 사업체 규모가 커질수록 증가하는 것으로 나타남.
  - 2019년 기준 99인 이하 규모의 경우 29.0%, 500인 이상 규모의 경우 53.5%가 목표설정(MBO) 방식을 활용하는 것으로 나타남.
- 인사평가에 어떤 주체가 실질적으로 관여하는지를 살펴보는 것 또한 성과관리시스템의 절차공정성을 판단하는데 도움이 될 수 있음.
  - 다양한 원천으로부터 성과정보를 추출하는 경우 성과관리 과정이 보다 투명하고 객관적으로 운영될 수 있어, 결과적으로 성과관리시스템의 절차공정성 제고에 기여할 수 있음.

4) '목표설정 방식'이란 조직의 상하 구성원들이 참여하여 조직단위와 구성원의 목표를 명확하게 설정하고, 그에 따라 생산활동을 수행하도록 한 뒤 각 조직단위 및 구성원들의 업적을 측정·평가함으로써 관리의 효율화를 기하려는 포괄적 조직관리체제를 의미함.

- 사업체패널조사는 인사평가에 참여하는 평가자를 직종별로 파악하고 있음(그림 2 참조).
- 2019년 기준 인사평가에 참여하는 주체 가운데 가장 널리 활용되는 성과정보의 원천은 상사(上司)인 것으로 나타남.
  - 직종별로 살펴보면, 관리직 89.9%, 사무·전문직 91.0%, 생산직 90.2%, 판매·서비스직 91.5%가 성과정보의 원천으로 상사를 활용하고 있음.
- 성과정보의 원천으로 본인, 부하, 동료를 활용하는 사업체 또한 증가함.
  - 본인 평가의 경우, 직종별로 관리직 41.3%, 사무·전문직 42.8%, 생산직 34.0%, 판매·서비스직 44.8%가 활용하고 있는 것으로 나타남.
  - 부하 평가의 경우, 관리직 33.4%, 사무·전문직 26.6%, 생산직 22.5%, 판매·서비스직 24.9%가 활용하고 있는 것으로 나타남.
  - 동료 평가의 경우, 관리직 23.6%, 사무·전문직 21.8%, 생산직 21.5%, 판매·서비스직 22.6%가 활용하고 있는 것으로 나타남.
- 내·외부고객의 평가정보를 인사평가에 반영하기도 함.
  - 관리직 7.6%, 사무·전문직 6.4%, 생산직 3.8%, 판매·서비스직의 경우 7.0%가 내부고객 평가를 활용하고 있는 것으로 나타남.
  - 외부고객 평가의 경우, 관리직 4.6%, 사무·전문직 3.5%, 생산직 2.5%, 판매·서비스직 6.0%가 활용하고 있는 것으로 나타남.

[그림 2] 직종별 인사평가 참여 평가자(2019년)

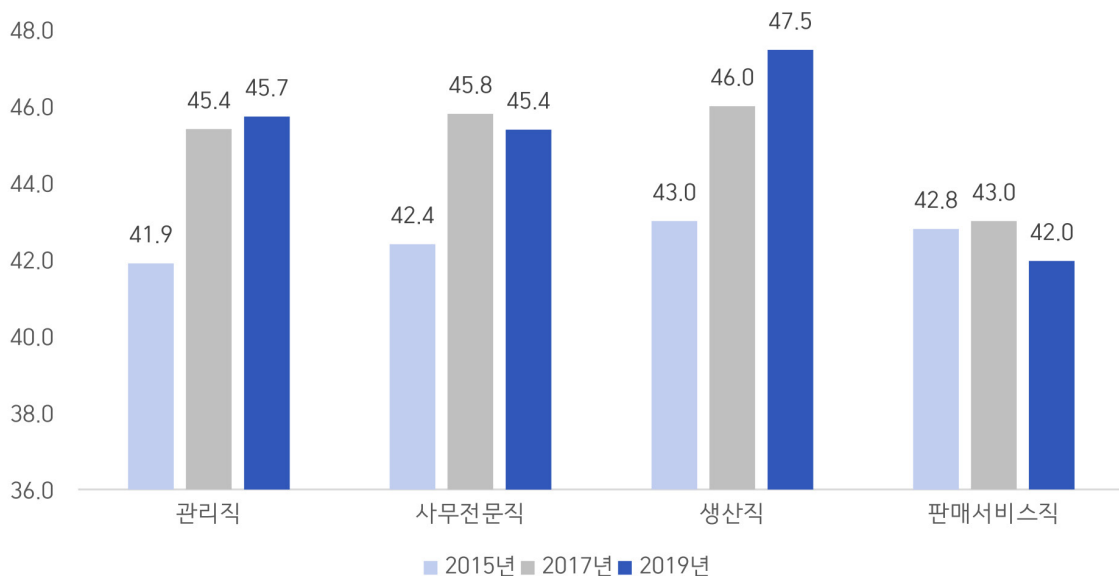
(단위: %)



주: 분석대상 사업체 수는 34,527개소임.  
 자료: 한국노동연구원 「사업체패널조사」, 8차.

- 성과관리시스템의 절차공정성 확보를 위해서는 투명하고 객관적인 평가기준 마련과 더불어, 평가오류 및 편견을 최소화하기 위한 노력이 필요함.
  - 다른 조건이 동일하다면, 정성적(비계수적) 평가항목은 정량적(계수적) 항목에 비해 평가기준의 모호성이 높고, 평가자의 주관적 판단에 의해 영향을 받을 수 있다는 점에서, 절차공정성 문제가 제기될 가능성이 상대적으로 높을 것으로 판단됨.
  - 사업체패널조사는 개인별 업적(성과) 평가항목 중 정량적 평가항목과 정성적 평가항목의 비율을 직종별로 파악하고 있음(그림 3 참조).
- 개인별 업적(성과) 평가항목 중 정성적 평가항목 비율은 40%를 상회하고 있음.
  - 직종별로 살펴보면, 관리직과 생산직의 경우 정성적 평가항목 비율이 추세적으로 높아지는 것으로 나타남. 관리직의 경우 2015년 41.9%, 2017년 45.4%, 2019년 45.7%, 생산직의 경우 2015년 43.0%, 2017년 46.0%, 2019년 47.5%로 나타남.
  - 사무·전문직(45.4%), 판매·서비스직(42.0%)의 경우도 정성적 평가항목 비율이 적지 않은 수준인 것으로 나타남(2019년 기준).

[그림 3] 개인별 업적(성과) 평가항목 중 정성적 평가항목 비율 변화(2015~2019년)



주: 분석대상 사업체 수는 2015년 36,781개소, 2017년 35,452개소, 2019년 34,527개소임.  
 자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 6~8차.

#### 4. 관계공정성

- 성과관리 제도 도입 단계에서 절차적 공정성이 중요시되었다면, 성과관리 시스템을 현장에서 활용하는 단계에서는 관계적(interpersonal) 공정성 확보가 매우 중요함.
  - 원만한 분위기 속에서 적기에 성과평가에 대한 피드백을 제공하고, 종업원들에게 평가에 대한 의견제기를 허용하는 것은 성과관리 시스템상 관계공정성 제고에 기여할 수 있음.

• 평가피드백<sup>5)</sup> 제도화 실태

- 사업체패널조사에서는 평가피드백과 관련하여 ① 수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있음, ② 수시 피드백이 제도화되었지만, 잘 운용되지는 않음, ③ 수시 피드백 제도를 도입하지 않음 등 세 가지 항목을 조사함.
- 수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있다고 응답한 사업체의 비중은 2015년 29.5%, 2017년 30.7%, 2019년 31.6%로 추세적으로 증가하는 것으로 나타남.
- 수시 피드백 제도가 있지만, 잘 운용되지 않는다고 응답한 사업체의 비중은 2015년 29.2%, 2017년 28.4%, 2019년 29.3%, 수시 피드백 제도 미도입 사업체의 비중은 2015년 41.3%, 2017년 40.9%, 2019년 39.1% 수준으로 나타남.
- 사업체의 규모별로 살펴보면, 99인 이하의 소규모 사업체의 경우, 2015년 28.0%, 2017년 27.7%, 2019년 29.2%만이 수시 피드백 제도를 갖추고, 제도가 제대로 작동하고 있다고 응답함. 이는 100~299인의 사업체(2015년 31.2%, 2017년 37.7%, 2019년 36.3%), 300~499인의 사업체(2015년 38.2%, 2017년 49.5%, 2019년 44.0%), 500인 이상의 사업체(2015년 43.7%, 2017년 38.7%, 2019년 41.3%)에 비할 때 상당히 낮은 수준으로, 대체로 규모가 작은 사업체일수록 수시 피드백의 제도화나 실질적 운영 수준이 낮은 것으로 나타나고 있음.

〈표 1〉 사업체 특성별 평가피드백 활용 비율(2015~2019년)

(단위: %)

		① 수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있음			② 수시 피드백이 제도화되었지만, 잘 운용되지는 않음			③ 수시 피드백 제도를 도입하지 않음		
		2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019
전체		29.5	30.7	31.6	29.2	28.4	29.3	41.3	40.9	39.1
규모	30~99인	28.0	27.7	29.2	28.1	29.9	29.9	43.9	42.4	40.9
	100~299인	31.2	37.7	36.3	32.5	22.7	28.6	36.3	39.7	35.2
	300~499인	38.2	49.5	44.0	29.5	24.0	24.2	32.3	26.5	31.8
	500인 이상	43.7	38.7	41.3	33.4	32.4	26.0	22.9	28.9	32.7

주: 분석대상 사업체 수는 2015년 36,781개소, 2017년 35,452개소, 2019년 34,527개소임.

자료: 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 6~8차.

• 인사평가 결과 공개 방식

- 사업체패널조사에서는 인사평가 결과 공개방식과 관련하여 ① 전 직원에게 공개적으로 게시, ② 당사자에게만 개별 공지, ③ 희망자에 한해서 당사자에게만 개별 공지, ④ 공개하지 않음 등 네 가지 항목을 조사함.
- 전 직원에게 공개적으로 게시한다는 사업체의 비중은 2015년 5.1%, 2017년 7.4%, 2019년 7.2%, 당사자에게만 개별 공지한다는 사업체의 비중은 2015년 36.1%, 2017년 37.0%, 2019년 39.4%, 희망자에 한해서 당사자에게만 개별 공지한다는 사업체의 비중은 2015년 12.6%, 2017년 12.4%, 2019년 12.6%, 인사평가 결과를 공개하지 않는다는 사업체의 비중은 2015년 46.3%, 2017년 43.2%, 2019년 40.9%로 나타남.
- 사업체 규모별로 살펴보면, 대체로 규모가 작은 사업체일수록 인사평가 결과를 아예 공개하지 않거나, 전 직원에게 공개적으로 게시하는 비율이 비교적 높은 것으로 나타남.

5) 평가피드백은 평가자가 평가과정에서 피평가자에 관해 얻은 정보, 의견, 반응 등과 평가결과를 피평가자에게 다양한 방법(면담, 결과보고서 등)을 통해 알려주는 것을 의미함. 평가피드백은 평가를 단지 보상 혹은 퇴출과 연결시키기보다 피평가자에게 구체적인 피드백을 제시하여 피평가자의 성장과 발전을 도모할 수 있다는 점에서 효과적인 평가관리방식 중 하나로 간주됨.

〈표 2〉 사업체 특성별 인사평가 결과 공개방식(2015~2019년)

(단위 : %)

	① 전 직원에게 공개적으로 게시			② 당사자에게만 개별 공지			③ 희망자에 한해서 당사자에게만 개별 공지			④ 공개하지 않음			
	2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019	2015	2017	2019	
전체	5.1	7.4	7.2	36.1	37.0	39.4	12.6	12.4	12.6	46.3	43.2	40.9	
규모	30~99인	5.2	8.2	8.3	35.3	35.8	38.1	12.0	12.1	12.2	47.5	44.0	41.5
	100~299인	5.6	5.7	4.6	36.5	36.7	38.5	14.1	13.4	14.6	43.8	44.2	42.3
	300~499인	2.0	3.3	4.9	43.1	46.6	56.9	13.1	12.0	8.3	41.9	38.1	30.0
	500인 이상	1.9	4.0	3.5	45.1	56.8	54.7	14.9	14.3	11.9	38.1	25.0	29.8

주 : 분석대상 사업체 수는 2015년 36,781개소, 2017년 35,452개소, 2019년 34,527개소임.

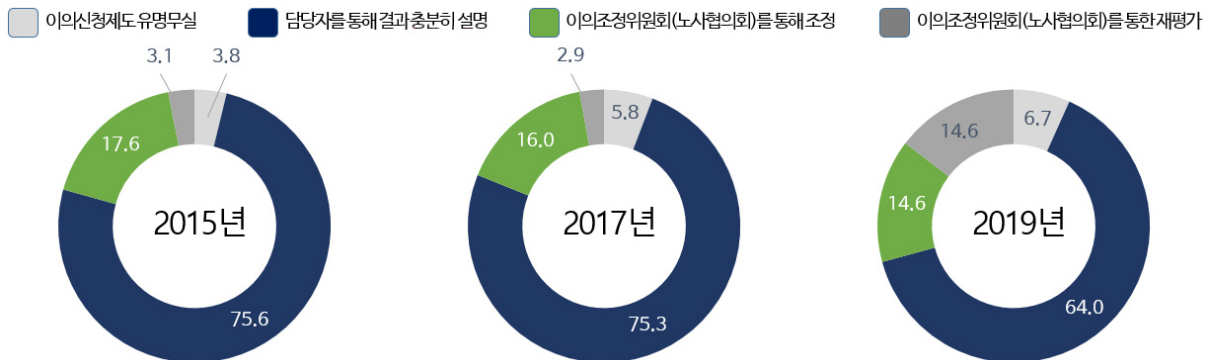
자료 : 한국노동연구원 「사업체패널조사」, 6~8차.

### 5. 결과공정성

- 성과관리 시스템의 수용성을 높이기 위해서는 무엇보다 성과평가의 최종적 산물, 즉 성과평가 결과(outcomes)에 대한 공정성 확보가 중요할 것임.
  - 성과평가 결과가 부당하다고 인식하는 구성원들이 많아질 경우 조직 내 갈등이 확산될 수 있으며, 심할 경우 법적 다툼이 야기될 수 있음.
  - 사업체패널조사에서는 결과공정성과 관련한 항목으로 인사평가 결과 이의신청 처리방식, 인사평가 결과에 대한 이의신청 여부 등을 조사함.
- 인사평가 결과에 대한 이의신청 처리방식
  - 사업체패널조사에서는 인사평가 결과에 대한 이의신청 처리방식과 관련하여 ① 이의신청제도는 유명무실하여 특별한 처리방안이 없음, ② 당사자를 통해 해당 근로자에게 결과를 충분히 설명함, ③ 이의조정위원회(혹은 노사협의회)를 통해 조정, ④ 이의조정위원회(혹은 노사협의회)를 통한 재평가 실시 등 네 가지 항목을 조사함.
  - 조사 결과, 담당자를 통해 해당 근로자에게 결과를 충분히 설명한다는 사업체의 비율(2015년 75.6%, 2017년 75.3%, 2019년 64.0%)이 가장 높게 나타남.

〔그림 4〕 인사평가 결과 이의신청 처리방식(2015~2019년)

(단위 : %)



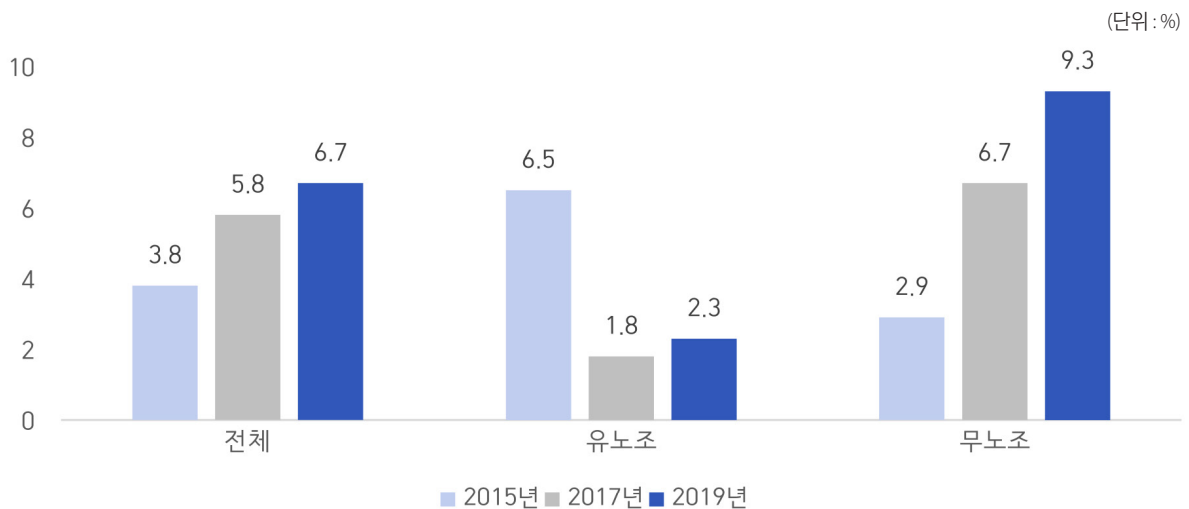
주 : 분석대상 사업체 수는 2015년 36,781개소, 2017년 35,452개소, 2019년 34,527개소임.

자료 : 한국노동연구원 「사업체패널조사」, 6~8차.



- 이의조정위원회 혹은 노사협의회 등의 기구를 통해 조정한다는 사업체 비율은 2015년 17.6%, 2017년 16.0%, 2019년 14.6% 수준이며, 이의조정위원회 혹은 노사협의회 등의 기구를 통해 재평가를 실시한다는 사업체 비율은 2015년 3.1%, 2017년 2.9%, 2019년 14.6% 수준인 것으로 나타남.
- 이의신청제도는 유명무실하여 특별한 처리방안이 없다고 응답한 사업체의 비율은 2015년 3.8%, 2017년 5.8%, 2019년 6.7% 수준인 것으로 나타남. 2019년 기준 유노조(2.3%)에 비해 무노조 사업체(9.3%)에서 이의신청제도의 유명무실화 비율이 상대적으로 높은 것으로 파악됨.

[그림 5] 노조유무별 이의신청제도의 유명무실 비율(2015~2019년)



주 : 분석대상 사업체 수는 2015년 36,781개소, 2017년 35,452개소, 2019년 34,527개소임.  
 자료 : 한국노동연구원, 「사업체패널조사」, 6~8차.

● 인사평가 결과에 대한 이의신청 여부

- 다른 모든 조건이 동일하다면, 인사평가 결과에 대한 이의신청률이 높다는 것은 성과평가 결과가 부당하다는 인식이 높음을 의미함.
- 인사평가 결과에 대한 이의신청 비율은 2015년 4.1%, 2017년 7.0%, 2019년 9.3% 수준으로 추세적으로 높아지는 것으로 나타남.
- 사업체 특성별로는 대체로 규모가 큰 사업체일수록, 비제조업, 유노조, 공공부문에서 인사평가 결과에 대한 이의신청 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있음.<sup>6)</sup>

6) 규모가 큰 사업체, 유노조, 공공부문의 경우, 인사평가 결과에 대한 이의신청 제도화 비율이 대체로 높으며, 이에 따라 이의신청 비율이 상대적으로 높게 나타날 가능성이 존재하므로, 본 결과의 해석에 주의가 필요함.



〈표 3〉 인사평가 결과에 대한 이의신청

(단위 : %)

		2015	2017	2019
전 체		4.1	7.0	9.3
규모	30~99인	3.3	6.5	7.3
	100~299인	4.7	7.5	13.9
	300~499인	12.6	8.6	12.8
	500인 이상	11.9	13.6	18.3
산업	제조업	3.8	5.1	5.4
	비제조업	4.2	8.2	11.1
노조	유노조	4.2	5.9	14.3
	무노조	4.1	7.3	7.8
유형	민간부문	3.9	6.8	9.1
	공공부문	21.4	29.4	29.0

주 : 분석대상 사업체 수는 2015년 36,781개소, 2017년 35,452개소, 2019년 34,527개소임.  
 자료 : 한국노동연구원 「사업체패널조사」, 6~8차.

## 6. 요약 및 시사점

- 공정성을 둘러싼 사회적 관심이 높아지고 있는 가운데, 본 연구는 「사업체패널조사」 6차 조사(WPS2015)~8차 조사(WPS2019) 자료를 활용하여 조직 내 성과관리 시스템의 공정성 이슈를 살펴봄.
- 성과관리의 절차공정성과 관련하여, 목표설정(MBO) 방식의 활용, 인사평가 참여 주체, 개인별 성과 평가항목 중 정성적 평가항목 비율 등을 살펴봄.
  - 목표설정(MBO) 방식을 활용하는 사업체의 비중은 추세적으로 증가하는 것으로 나타났으며, 사업체 규모가 증가할수록, 목표설정 방식 활용 비율이 높은 것으로 나타남.
  - 인사평가에 참여하는 주체 가운데 가장 널리 활용되는 성과정보의 원천은 상사(上司)인 것으로 나타남. 본인, 부하, 동료, 고객으로부터의 정보를 인사평가에 활용하는 사업체 또한 과거에 비해 증가한 것으로 나타남.
  - 개인별 성과 평가항목 중 정성적 평가항목 비율은 40%를 상회하는 것으로 나타남.
  - 성과관리 절차공정성 제고를 위해서는 평가 시 직속 상사뿐 아니라 보다 다양한 원천으로부터의 정보 획득 노력이 필요함. 아울러 평가기준의 모호성이 상대적으로 높고, 평가자의 편향성에 영향을 받을 수 있는 정성적 항목 비중이 지나치게 높지 않은지에 대한 재검토가 필요함.
- 성과관리의 관계공정성과 관련하여, 평가피드백 제도화 실태, 인사평가 결과 공개 방식 등을 살펴봄.
  - 수시 피드백이 제도화되었고, 잘 운영되고 있다는 사업체의 비중은 2019년 기준 31.6% 수준으로, 추세적으로 증가하는 것으로 나타남.
  - 대체로 소규모 사업체일수록 수시 피드백의 제도화나 실질적 운영 수준이 낮고, 인사평가 결과를 아예 공개하지 않거나, 전 직원에게 공개적으로 게시하는 비율은 높은 것으로 나타남.
  - 성과관리 관계공정성 제고를 위해서는 적기에 성과평가에 대한 피드백이 제공되어야 하며, 피평가자들이 자유

롭게 평가에 대한 이의를 제기할 수 있는 분위기가 조성되어야 할 것임.

- 성과관리 시스템의 결과공정성과 관련하여, 인사평가 결과에 대한 이의신청 처리방식, 인사평가 결과에 대한 이의신청 여부에 대해 살펴봄.
  - 인사평가 결과에 대한 이의신청 처리방식과 관련하여, 담당자를 통해 해당 근로자에게 결과를 충분히 설명한다는 사업체의 비율은 2015년 75.6%, 2017년 75.3%, 2019년 64.0% 수준으로 나타남.
  - 이의신청제도가 유명무실하여 특별한 처리방안이 없다고 응답한 사업체의 비율은 2015년 3.8%, 2017년 5.8%, 2019년 6.7% 수준으로 나타남. 유노조 사업체에 비해 무노조 사업체에서 이의신청제도의 유명무실화 비율이 상대적으로 높은 것으로 파악됨.
  - 인사평가 결과에 대한 이의신청 비율은 2015년 4.1%, 2017년 7.0%, 2019년 9.3% 수준으로 추세적으로 높아지는 것으로 나타남.
  - 사업체 특성별로는 대체로 규모가 큰 사업체일수록, 비제조업, 무노조, 공공부문에서 인사평가 결과에 대한 이의신청 비율이 상대적으로 높게 나타나고 있음.
- 성과관리 시스템의 수용성을 높이기 위해서는 성과평가 결과에 대한 공정성 확보가 그 무엇보다 중요함.
  - 공정성 확보를 위해서는 이의신청 절차가 공정하고 투명하게 작동되는 가운데, 인사평가 결과를 해당 근로자에게 충분히 설명하려는 노력이 지속되어야 할 것임.
  - 성과관리의 주요 목적은 목표설정과 과정 관리를 통해 조직성과를 향상시킴과 더불어, 구성원들의 역량을 강화하는 것임. 구성원들의 부족한 부분을 보완해주고 강점을 강화해 나아갈 수 있도록 지속적 관심이 요구됨.
  - 무엇보다 성과관리 시스템 자체가 완벽하지 않다는 점, 그리고 불완전한 시스템에 따른 의사결정이 조직 내 다양한 공정성 문제를 야기할 수 있다는 점에 대한 명확한 인지가 필요함.

**참고문헌**

- 권기욱(2015), 「고성과자와 저성과자의 이직의도: 전반적 조직공정성 지각의 역할」, 『기업경영연구』 22(2), pp.109~129.
- 주상철·이승길(2016), 「노동법상 저성과자 관리방안에 대한 법적 소고」, 『노동법논총』 제37권, pp.477~508.
- Gilliland, S. W. and J. C. Langdon(1998), "Creating Performance Management Systems that Promote Perceptions of Fairness," J. W. Smither(ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, Jossey-Bass Publishers.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry and Wright, Patrick M.(2015), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 9th edition, McGraw Hill.
- Stone, M.(2002), "Can Public Service Efficiency Measurement be a Useful Tool of Government? The Lessons of the Spottiswoode Report," *Public Money & Management* 22(3), pp.33~39.