

# 직무중심의 일반적 평가방법

—  
강채담 (한국공인노무사회 노무사)

## 1. 직무중심 평가의 필요성 및 목적

직무중심의 인사제도는 직무의 정보를 확인하여 직무의 내용과 정보가 인력계획, 채용, 평가, 보상, 개발 등 인사운영 전반에 적용되는 과정으로, 성공적인 직무중심 인사제도를 구축을 위해서는 직무중심 평가제도 정립이 무엇보다 중요하다.

해당 직무를 수행하는 사람이 직무수행 요건을 잘 갖추고 있는지, 해당 직무를 잘 해내고 있는지를 공정하게 평가하는 경우에 비로소 직무중심의 공정한 인사관리가 가능하기 때문이다.

직무중심 평가제도는 구성원의 업무목표 달성 정도를 관리함으로써 전사적으로는 조직 전체의 성과를 높이고 개인의 업무수행 역량을 향상시키는 것을 목표로 하는 성과관리 시스템이며, 최근 직무중심 인사관리 중요성과 함께 중요성이 강조되고 있다.

## 2. 직무중심 평가의 일반적 방법

직무중심의 평가제도를 수립하기 위해서는 우선 직무분석 및 직무평가가 선행되어야 한다. 직무가 명확히 정의되어야 각 직무가 핵심적으로 요구하는 성과지표와 필요 역량의 도출이 가능하기 때문이다.

직무분석의 방법은 직무분류 → 직무조사 → 직무기술서·직무명세서 작성 순으로 이루어지며, 직무평가는 서열법, 분류법, 요소비교법, 점수법 등에 의하여 각 직무의 상대적 가치를 결정한다(직무분석 및 직무평가의 일반적 방법에 대해서는 임금정보브리프 2019년 제2호 및 제3호에서 자세히 확인할 수 있음).

직무분석 및 직무평가 과정을 통해 직무별 주요활동, 핵심 업무, 업무별 중요도를 파악하여, 직무를 수행하는 목적을 명확히 하며, 필요에 따라 직무를 재설계(직무분류를 재조정)하는 과정을 거친다.

직무설계(또는 직무재설계) 결과를 활용하여 직무별 핵심성과지표(Key Performance Indicator)를 기준으로 성과를 평가하는 업적평가제도와 직무수행에 요구되는 역량(Job competency)을 기준으로 개인을 평가하는 역량평가 제도를 운영할 수 있으며, 일반적으로 두 가지 제도를 병행한다.

## (1) 직무중심 업적평가의 일반적 방법

### ① 성과평가지표 선정

- 먼저, 직무목표나 세부업무와 연계하여 목표를 수립하고, 해당 목표를 달성하기 위해 반드시 갖추어야 할 요소(핵심성공요인)를 선정한다.
- 그다음 핵심성공요인을 측정할 수 있는 지표(성과지표)를 선정한다.
- 일반적으로 직무수행자, 관리자, 외부전문가 등이 참여한 워크숍을 개최하고, 전 직원을 대상으로 한 설문조사 결과를 활용하여 이루어지며, 부서별 KPI pool을 도출한 후, 매년 2월경에 평가자가 피평가지별 업무분장 내용을 고려하여 직무 KPI pool 내에서 개인별 성과지표를 선정한다.
- 참고로 평가의 객관성, 공정성 제고를 위하여 정성적인 지표보다는 정량적인 지표를 중심으로 도출하는 것이 바람직하다.

### ② 평가지표, 가중치, 목표 수준 설정

- 다음 단계로 성과지표를 구체적인 수치로 산출할 수 있는 공식을 설정하고, 업무비중, 복잡성 등을 고려하여 평가지표별 가중치를 결정한다. 평가지표 및 가중치 결정은 평가자와 피평가자가 상호 합의하여 결정하는 것이 중요하다.
- 그다음, 선정된 평가지표를 당해 연도에 얼마나 달성해야 하는지 그 목표수준(Target)을 설정한다.

(업적평가표 예시)

구분	범주	평가지표	가중치%	목표(수준)	실적	평가	
						1차 평가	2차 평가
Quantitative				0건	0건	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				분기 1회(4회)	3회	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				100%	95%	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				0.2% / T/O	0.2%	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				100%	95%	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
	합계						
Qualitative				정확도	탁월	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				On time	보통	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
				효과도	보통	S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
						S. A. B. C. D	S. A. B. C. D
	합계						
<평가자 의견>						1차 평가 점수	/ 100
						2차 평가 점수	/ 100

### ③ 실적확정 및 평가실시

- 연초 설정된 평가지표에 대한 피평가자의 연간 수행실적 결과를 종합하여 실적을 확정한다. 일반적으로 ①, ②의 과정은 매년 초 2월경 이루어지며, 실적확정은 이듬해 1월경 실시하게 된다.
- 평가자는 필요 시 피평가자에게 관련 실적 근거를 요청하게 된다.

## (2) 직무중심 역량평가의 일반적 방법

### ① 직무역량 도출

- 직무역량이란 직무수행을 위해 필요한 지식, 스킬, 경험으로, 직무중심 역량평가를 위해서는 먼저 각 직무별 직무역량 도출 절차가 선행된다.
- 직무조사 단계에서 각 직무를 수행하기 위하여 갖추어야 할 지식이나 기술을 중요도 순서대로 기입하고, 해당 지식이나 스킬이 요구되는 수준을 결정하여, 직무역량을 도출할 수 있다.

### ② 역량평가를 위한 기준 마련

- 평가의 주관성을 최소화하기 위하여 역량별 정의 및 세부 행동지표, 평가등급별 평가척도를 결정해 두어야 한다.
- 역량평가 항목의 척도는 중심화 경향을 배제하기 위하여 5단계(S, A, B, C, D)로 구분하는 것이 일반적이다.

〈역량별 행동지표 예시〉

역량명	행동지표
고객지향	고객의 불만이나 질문에 앞서서 반응하고 행동한다.
	고객의 기대사항을 파악하기 위해 지속적으로 의사소통 한다.
	고객지향적 접근을 업무 및 비즈니스 전반에 반영한다.
	장기적 관점에서 고객의 문제를 처리하며, 장기적 관계를 고려, 일시적 비용이나 노력을 아끼지 않는다.
전문성	직무에서 요구하는 충분한 지식을 갖고 있다.
	직무수행에서 발생하는 전문적인 문제(고객 클레임, 정비 등)를 잘 해결한다.
	업무수행에 필요한 지식을 응용하여 이를 업무에 적용한다.
	새로운 전문지식과 정보를 이해하고 필요 시 교육참석, 설명회, 세미나 등에 적극 참여하여 확보한다.
협력/협조	상대방(고객이나 동료)의 입장에서 생각하고 이해하며, 타인의 다른 생각이나 의견도 존중한다.
	각 팀에서 진행되고 있는 일에 대해 자신의 시간과 노력, 각종 정보를 적극적으로 제공한다.
	업무추진 과정상 문제가 발생될 시 서로 미루지 않고 솔선수범하여 자신의 일처럼 함께 처리한다.
	개인적 스타일 등 나와 맞지 않는 직원이 있더라도 우호적 관계를 유지하며 갈등을 최소화 한다.

〈평가등급별 평가척도 예시〉

등급	현상점수	내용
S(탁월)	100	행동지표를 늘(거의 매일) 실천하여 탁월한 성과를 냄
A(우수)	90	행동지표를 자주(거의 매주) 실천하여 우수한 성과를 냄
B(보통)	80	행동지표를 반쯤(분기 정도) 실천하여 평균 정도의 성과를 냄
C(미흡)	70	행동지표를 간혹 실천 하여(반기 정도) 미흡한 성과를 냄
D(곤란)	60	행동지표를 거의 실천하지 않아 저조한 성과를 냄

### ③ 평가 실시

- 평가자는 역량지표별 행동지표, 평가등급별 정의내용을 숙지하여 평가를 실시하게 되며, 일반적으로 이듬해 1월경 실시하게 된다.

〈역량평가표 예시〉

역량명	행동지표	가중치	평가수준(1차/2차)				
			S(탁월)	A(우수)	B(보통)	C(미흡)	D(곤란)
고객지향	고객의 불만이나 질문에 앞서서 반응하고 행동한다.						
	고객의 기대사항을 파악하기 위해 지속적으로 의사소통 한다.						
	고객지향적 접근을 업무 및 비즈니스 전반에 반영한다.						
전문성	장기적 관점에서 고객의 문제를 처리하며, 장기적 관계를 고려, 일시적 비용이나 노력을 아끼지 않는다.						
	직무에서 요구하는 충분한 지식을 갖고 있다.						
	직무수행에서 발생하는 전문적인 문제(고객 클레임, 정비 등)를 잘 해결한다.						
협력/협조	업무수행에 필요한 지식을 응용하여 이를 업무에 적용한다.						
	새로운 전문지식과 정보를 이해하고 필요 시 교육참석, 설명회, 세미나 등에 적극 참여하여 확보한다.						
	상대방(고객이나 동료)의 입장에서 생각하고 이해하며, 타인의 다른 생각이나 의견도 존중한다.						
협력/협조	각 팀에서 진행되고 있는 일에 대해 자신의 시간과 노력, 각종 정보를 적극적으로 제공한다.						
	업무추진 과정에서 문제가 발생될 시 서로 미루지 않고 솔선수범하여 자신의 일처럼 함께 처리한다.						
	개인적 스타일 등 나와 맞지 않는 직원이 있더라도 우호적 관계를 유지하며 갈등을 최소화 한다.						

### 3. 전략적 평가제도 운영을 위한 제언

평가결과는 구성원의 보상, 승진, 이동, 배치, 교육훈련계획 등 인사운용 전반 영역에 직접적인 영향을 미치게 되므로 객관적이고 공정한 평가가 중요하다.

그러나 모든 평가제도가 그렇듯 평가의 주관성을 완전히 배제할 수는 없다. 따라서 목표설정 과정에서 평가지표 및 평가수준에 대해 평가자와 피평가자가 합의하고, 목표달성 과정에서 평가자가 충실하게 피평가자를 관찰하고, 피드백하고, 기록하는 등 과정 관리를 통해 평가결과의 수용성을 높여야 한다.

이와 함께 평가도구를 지속적으로 검토·보완하고, 평가자 교육을 실시하는 등 성과 왜곡을 최소화하는 지속적인 노력이 병행된다면 직무중심 인사관리의 기초를 마련할 수 있을 것이다.