

## 기업의 능력평가와 저성과자 관리 현황 및 과제

- 기업에서 근로자의 능력평가 시 고려하는 주요 항목은 문제해결능력(67.2%), 업무태도(59.8%), 직무 관련 지식(57.3%), 업무추진력(49.3%), 리더십(36.0%)임.
- 기업들이 전 직원 대상으로 가장 많이 활용하는 능력평가 방법은 상사평가(50.6%)이며, 가장 효과적이라고 생각하는 평가 방법은 다면평가(3.66점/5점 만점)로 나타남.
- 능력평가 결과는 승진(86.4%)과 임금 조정(57.8%), 배치·전환(43.2%)에 주로 활용되고 있으며, 교육훈련(18.0%), 채용 기준 마련(11.8%), 퇴직 관리(4.6%)에는 활용도가 낮음.
- 인사담당자의 30.2%는 회사의 평가체계가 개개인의 역량과 성과를 진단하는 데 효과적으로 구성되어 있다고 응답하였으며, 33.4%가 평가 결과에 대한 직원들의 수용도가 높은 편이라고 응답함.
- 기업들이 저성과자를 관리하기 위해 가장 많이 활용하는 방법은 승급 제한(69.8%)으로 나타났으며, 저성과자의 성과 제고를 위한 교육프로그램을 실시하는 기업은 61.7%임.

### 01 분석의 필요성 및 분석 자료

#### | 능력중심 인적자원 관리를 위해 기업의 능력평가 활용 현황 파악 필요

- 능력중심 사회와 노동시장 간의 유기적인 연계를 위해 기업에서 능력중심 인적자원관리 체계를 정착, 확산시키는 것이 필요함.
  - 그간 정부는 능력중심 사회와 노동시장 간의 연계를 강화하기 위해 인력 양성 위주의 정책을 추진해 옴. 이렇게 양성된 인력을 기업에서 어떻게 활용(평가 및 관리)할 것인가에 대한 논의도 필요한 시점임.
- 이 글에서는 인적자원관리의 핵심 도구인 인사평가 및 활용 실태를 살펴봄으로써 능력중심 인적자원관리 체계를 확산, 정착시키기 위한 시사점과 과제를 도출하고자 함.
  - 능력평가 결과를 바탕으로 한 기업의 저성과자 관리 현황도 함께 살펴봄.

#### | 분석 자료: 한국직업능력개발원의 『능력중심 노동시장 구축을 위한 기업의 인적자원관리 실태 조사』

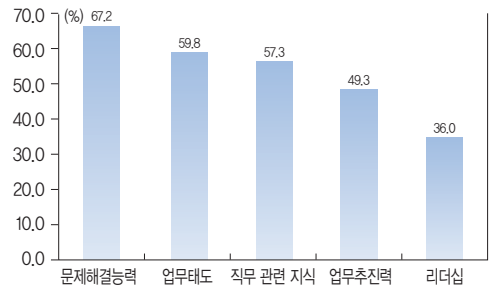
- 분석 자료: 한국직업능력개발원의 2015년 “능력중심 노동시장 구축을 위한 기업의 인적자원관리 개선 방안” 연구에서 실시한 ‘능력중심 노동시장 구축을 위한 기업의 인적자원관리 실태 조사’
  - 2015년 7월~8월에 상시근로자 100명 이상의 500개 기업 인사담당자(대기업: 100명, 중견기업: 124명, 중소기업: 276명)를 대상으로 조사함.

### 02 기업의 능력평가 활용 현황

- | 기업에서 근로자 능력평가 시 고려하는 주요 항목은 문제해결능력, 업무태도, 직무 관련 지식, 업무추진력, 리더십 순으로 나타남.

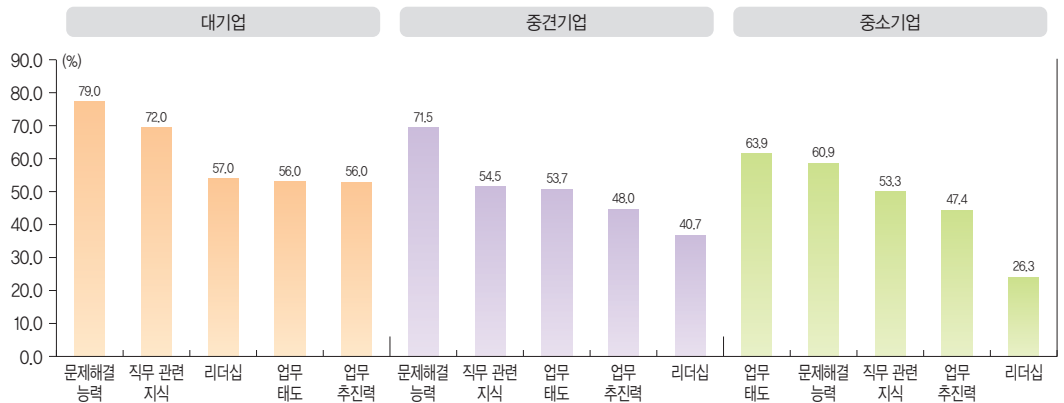


- 기업들이 능력평가 시 주로 고려하는 항목은 문제해결능력(67.2%), 업무태도(59.8%), 직무관련지식(57.3%), 업무추진력(49.3%), 리더십(36.0%) 순으로 나타남.
- 능력평가에서 대기업과 중견기업은 문제해결능력을 가장 중요하게 생각하고, 중소기업은 업무태도를 가장 중요하게 생각함.



[그림 1] 능력평가 주요 항목

주 | 14개 항목 중 상위 5개만 제시하였으며, 복수응답임.



[그림 2] 기업 규모별 능력평가 주요 항목

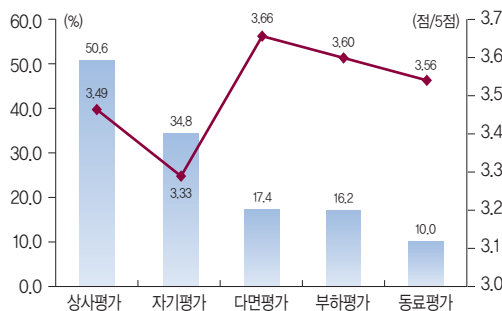
주 | 14개 항목 중 상위 5개만 제시하였으며, 복수응답임.

기업에서 전 직원 대상 능력평가 시 상사평가를 가장 많이 활용하고 있으나, 가장 효과적인 평가방법으로는 다면평가를 꼽음.

- 기업들이 전 직원 대상으로 많이 활용하고 있는 능력평가 방법은 상사평가(50.6%), 자기평가(34.8%), 다면평가(17.4%), 부하평가(16.2%), 동료평가(10.0%) 순임.
- 한편, 능력평가 방법의 효과성을 5점 만점 기준으로 설문한 결과, 다면평가가 3.66점으로 가장 효과적으로 나타났으며 부하평가 3.60점, 동료평가 3.56점, 상사평가 3.49점, 자기평가 3.33점의 순임.
- 기업 과반수가 전통적 인사평가 방법인 상사평가를 활용하고 있음에도 불구하고 실질적으로는 다면평가, 부하평가, 동료평가 등의 평가방식이 더 효과적이라고 인식하고 있음.

<표 1> 기업 규모별 평가방법 채택 비율 및 효과성

구분	기업 규모		
	대기업	중견기업	중소기업
상사평가	% 64.0	43.5	48.9
	점 3.74	3.50	3.40
자기평가	% 50.0	41.1	26.4
	점 3.53	3.23	3.28
다면평가	% 27.0	15.3	14.9
	점 3.82	3.51	3.64
부하평가	% 18.0	20.2	13.8
	점 3.90	3.41	3.54
동료평가	% 12.0	11.3	8.7
	점 3.83	3.44	3.48



[그림 3] 평가방법 채택 비율 및 효과성

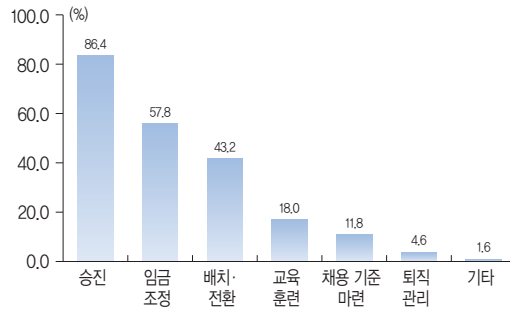
주 | 복수응답임.

능력평가의 결과는 주로 승진과 임금 조정, 배치·전환 등에 활용되고 있으며, 상대적으로 교육훈련, 채용 기준 마련, 퇴직 관리 등에는 활용도가 낮음.

- 기업들이 능력평가를 활용하는 분야는 승진(86.4%), 임금 조정(57.8%), 배치·전환(43.2%), 교육훈련(18.0%), 채용 기준 마련(11.8%), 퇴직 관리(4.6%) 순임.

- 많은 기업들은 능력평가 결과를 업무에 대한 승진, 임금 조정 등 단기적·사후적 보상 차원에서 활용하는 데 그치고 있으며, 교육훈련 등 능력개발을 위한 장기적 투자와의 연계는 상대적으로 미흡함.

- 단, 대기업과 중견기업의 경우 능력평가를 교육훈련에 연계하는 비율이 각각 30.0%, 21.0%로 나타난 반면, 중소기업은 12.3%로 큰 격차를 보이고 있음.



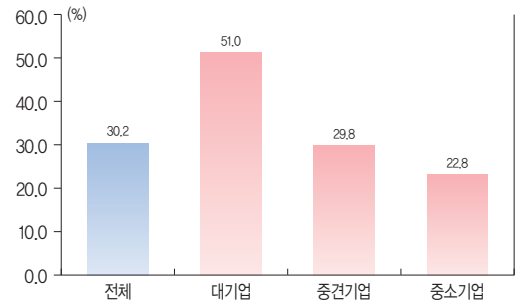
〈표 2〉 기업 규모별 능력평가 활용 분야

구분	대기업	중견기업	중소기업
승진	96.0	84.7	83.7
임금 조정	49.0	55.6	62.0
배치·전환	57.0	46.0	37.0
교육훈련	30.0	21.0	12.3
채용 기준 마련	12.0	12.1	11.6
퇴직 관리 (비자발적 퇴직)	8.0	3.2	4.0
기타	0.0	0.8	2.5

주 | 복수응답임.

각 회사의 평가체계가 역량과 성과를 진단하는 데 효과적으로 구성되어 있다고 생각하는 인사담당자는 30.2%에 그침.

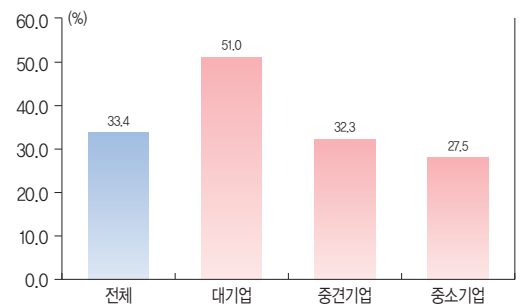
- 회사의 평가체계가 개개인의 역량과 성과를 진단하는 데 효과적으로 구성되어 있다고 응답한 비율은 30.2%에 불과함.
- 기업 규모별로는 대기업의 경우 51.0%가 회사 평가체계가 역량과 성과를 진단하는 데 효과적으로 구성되었다고 응답하였으나, 중견기업은 29.8%, 중소기업은 22.8%로 나타나 기업 규모에 따라 격차가 큼.



주 | 해당 문항은 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 보통이다, ④ 그렇다, ⑤ 매우 그렇다)로 설문하였으며, 그중 '④ 그렇다'와 '⑤ 매우 그렇다'에 응답한 비율을 분석함.

인사담당자의 33.4%는 직원들이 회사의 평가 결과를 잘 수용하고 있다고 응답함.

- 인사담당자의 33.4%가 대체로 직원들이 능력평가 결과를 수용하는 편이라고 인식하고 있음.
- 기업 규모별로는 대기업은 51.0%, 중견기업은 32.3%, 중소기업은 27.5%로, 대기업에 비해 중견기업과 중소기업의 평가 결과 수용도가 떨어지는 것으로 나타남.
  - 이는 중견기업과 중소기업의 평가체계가 대기업에 비해 역량과 성과를 진단하는 데 효과적이지 못하기 때문인 것으로 판단됨.

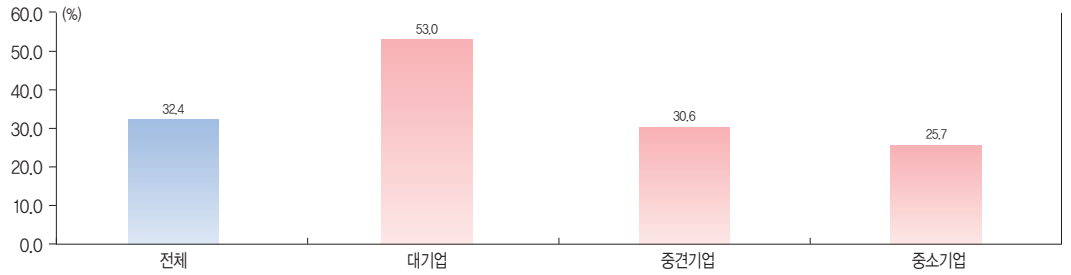


주 | 해당 문항은 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 보통이다, ④ 그렇다, ⑤ 매우 그렇다)로 설문하였으며, 그중 '④ 그렇다'와 '⑤ 매우 그렇다'에 응답한 비율을 분석함.

03 기업의 저성과자 관리 방안

인사평가 결과에 따라 저성과자를 구분하는 기업은 500개 기업 중 32.4%에 불과

- 인사평가 결과에 따라 저성과자를 구분하는 기업은 32.4%임.
- 대기업의 경우 인사평가 결과에 따라 저성과자를 구분하는 비율이 53.0%로, 중견기업(30.6%), 중소기업(25.7%)에 비해 월등히 높은 편임.

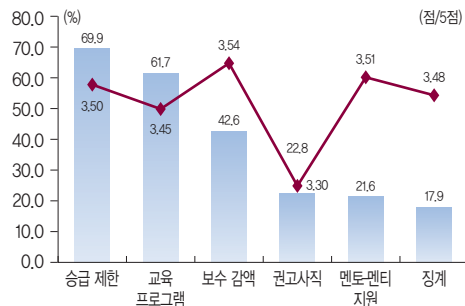


[그림 7] 평가 결과에 따라 저성과자를 구분하는 기업 비율

기업들이 저성과자를 관리하기 위해 활용하는 주된 방법은 승급 제한(69.8%)이며, 저성과자의 성과 제고를 위한 교육을 실시하는 기업은 61.7%임.

- 기업들이 도입한 저성과자 관리 제도의 경우 승급 제한이 69.8%로 가장 많고, 그 다음으로 교육프로그램 실시(61.7%), 보수 감액(42.6%), 권고사직(22.8%), 멘토-멘티지원(21.6%), 징계(17.9%) 순임.
- 인사담당자가 인식하는 저성과자 관리 제도의 효과성을 5점 만점으로 설문한 결과, 보수 감액(3.54점), 멘토-멘티 지원(3.51점), 승급 제한(3.50점), 징계(3.48점), 교육프로그램(3.45점), 권고사직(3.30점) 순임.

<표 3> 기업 규모별 저성과자 관리 방법 채택 비율 및 효과성 (단위: %, 점/5점)



[그림 8] 저성과자 관리 방법별 채택 비율 및 효과성

구분		대기업	중견기업	중소기업
승급 제한	%	69.8	60.5	74.6
	점	3.51	3.35	3.55
교육프로그램	%	71.7	63.2	53.5
	점	3.45	3.42	3.47
보수 감액	%	45.3	39.5	42.3
	점	3.54	3.47	3.57
권고사직	%	17.0	26.3	25.4
	점	3.56	3.60	3.00
멘토-멘티 지원	%	26.4	18.4	19.7
	점	3.36	3.86	3.50
징계	%	18.9	10.5	21.1
	점	3.30	4.25	3.40

주 | 복수응답임.

## 04 시사점

- 설문조사 결과, 많은 기업들이 전 직원 대상 능력평가 방식으로 상사평가를 활용하고 있으나 실질적으로 인사담당자들은 상사평가 방식이 다면평가, 부하평가, 동료평가 등에 비해 효과성은 낮다고 인식하고 있어 평가방식의 개선이 필요함.
- 기업들은 능력평가 결과를 승진, 보상 외에 직무능력향상을 위한 교육훈련과도 연계하여 인적자원에 대한 교육훈련 투자를 활성화할 필요가 있음.
- 능력중심 인적자원관리의 선행조건으로 근로자의 역량과 성과를 효과적으로 평가할 수 있는 체계를 갖추는 것이 중요함. 각 기업은 내부적으로 직원들이 평가 결과를 인정하고 받아들일 수 있도록 공정하고 합리적인 평가체계를 마련해야 함.
- 대기업에 비해 능력평가체계가 미흡한 중견기업과 중소기업의 경우 직원들의 평가 결과 수용도도 낮게 나타남. 직원들이 수용하지 못하는 평가 결과를 인사관리 전반에 적극적으로 활용하는 것은 노사 간 갈등을 유발하는 원인이 될 수 있음.
- 대기업에 비해 인적자원관리 역량이 부족한 중견기업과 중소기업이 공정하고 합리적인 평가체계를 갖출 수 있도록 정부의 지원과 투자가 요구됨.

나 동 만 (한국직업능력개발원 부연구위원)  
윤 수 린 (한국직업능력개발원 연구원)