

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』

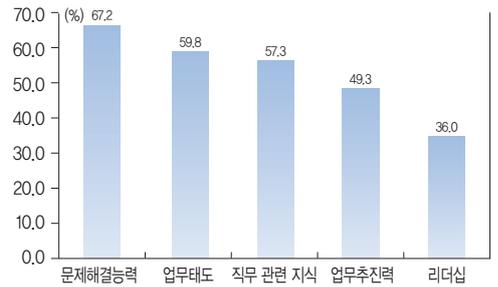
- 분석 자료: 한국직업능력개발원의 2015년 “능력중심 노동시장 구축을 위한 기업의 인적자원관리 개선 방안” 연구에서 실시한 ‘능력중심 노동시장 구축을 위한 기업의 인적자원관리 실태 조사’
 - 2015년 7월~8월에 상시근로자 100명 이상의 500개 기업 인사담당자(대기업: 100명, 중견기업: 124명, 중소기업: 276명)를 대상으로 조사함.

02 기업의 능력평가 활용 현황

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

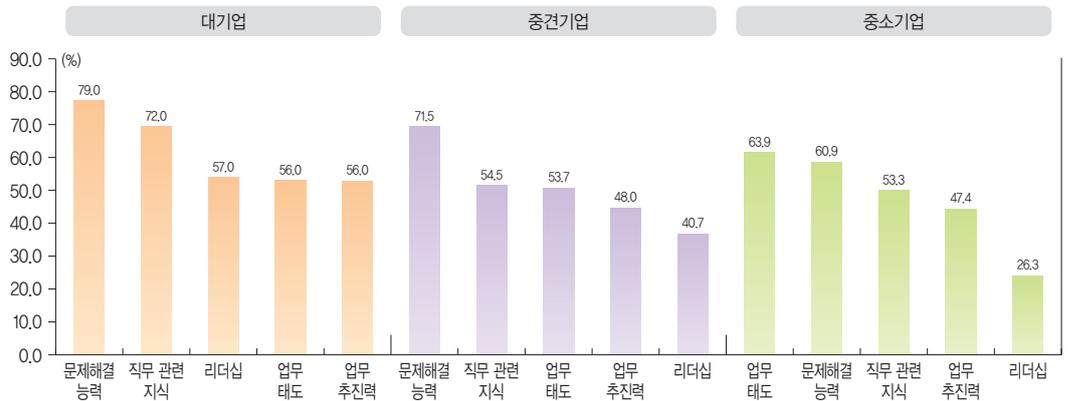


- 기업들이 능력평가 시 주로 고려하는 항목은 문제해결능력(67.2%), 업무태도(59.8%), 직무관련지식(57.3%), 업무추진력(49.3%), 리더십(36.0%) 순으로 나타남.
 - 능력평가에서 대기업과 중견기업은 문제해결능력을 가장 중요하게 생각하고, 중소기업은 업무태도를 가장 중요하게 생각함.



주 | 14개 항목 중 상위 5개만 제시하였으며, 복수응답임.

[그림 1] 능력평가 주요 항목



주 | 14개 항목 중 상위 5개만 제시하였으며, 복수응답임.

[그림 2] 기업 규모별 능력평가 주요 항목

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 |



주 | 복수응답임.

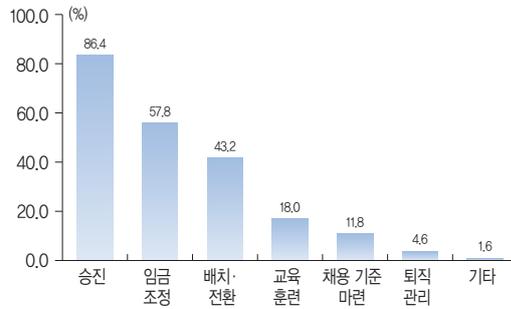
[그림 3] 평가방법 채택 비율 및 효과성

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.

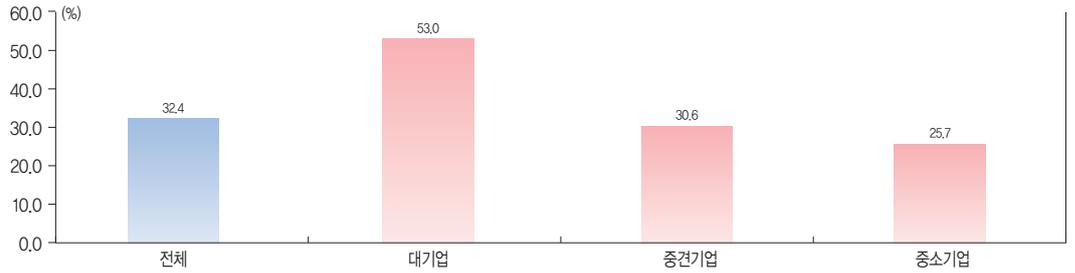


주 | 해당 문항은 5점 척도(① 전혀 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 보통이다, ④ 그렇다, ⑤ 매우 그렇다)로 설문하였으며, 그중 '④ 그렇다'와 '⑤ 매우 그렇다'에 응답한 비율을 분석함.

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.

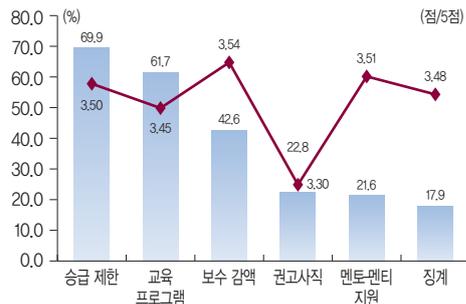


[그림 7] 평가 결과에 따라 저성과자를 구분하는 기업 비율

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)