



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

碩士學位 事例研究

인사평가 피드백이 평가공정성  
지각에 미치는 영향  
-A기업의 사례를 중심으로-

濟州大學校 經營大學院

觀光經營學科 觀光經營專攻

한미옥

2019年12月

인사평가 피드백이 평가공정성  
지각에 미치는 영향  
-A기업의 사례를 중심으로-

指導教授 박 시 사 (인)

한 미 옥

CM20150319

이 보고서를 관광학 석사학위  
사례보고서로 제출함

濟州大學校 經營大學院

2019年12月

# 목 차

I. 서론 .....	1
II. 이론적 배경 .....	4
1. 인사평가의 개념 및 인사평가 유형 .....	4
2. 인사평가 피드백의 중요성 .....	10
3. 인사평가의 공정성 .....	12
4. 인사평가 피드백과 공정성과의 관계 .....	14
III. 사례분석 .....	17
1. A기업의 인사평가 실시내용 .....	17
2. 인사평가 체계 및 절차 .....	18
3. 피드백 유무의 평가결과 비교분석 .....	23
4. 인사평가의 문제점 .....	24
5. 인사평가 개선방안 .....	26
IV. 결론 .....	31
참고문헌 .....	33
1. 국내문헌 .....	33
1) 서적 .....	33
2) 논문 .....	35
2. 국외문헌 .....	36

<표 차례>

표 1	19
표 2	20
표 3	20
표 4	22

<그림 차례>

그림 1	21
그림 2	21
그림 3	23

## I. 서론

인사 평가는 본질적으로는 단지 결과에 대한 평가가 아니라 하나의 과정이다. 이는 중장기적인 목표를 연간, 분기, 월을 지표로 하고, 끊임없이 직원들이 실현하고 완성하는 과정을 독촉하는 것이다. 효과적인 인사평가는 기업의 목표를 실현하고 기업의 조직문화를 만드는데 큰 역할을 한다. 이러한 인적자원관리의 중요성은 기업의 경쟁우위를 확보 할 수 있는 원천이 되고 기업의 가장 소중한 전략적 자원이다.

인사평가의 최종 목적은 단순히 이익분배를 하는 것이 아니라 기업과 직원들의 공동 성장을 촉진하고 평가를 통해 문제를 발견하고 개선해 나간다. 또한 보수와 성과의 결합에 중점을 두고 있다. 보수와 성과는 인사관리 중 두개의 밀접한 고리이다. 임금을 책정할 때는 일반적으로 고정 임금과 성과급으로 나누고, 성과급은 평가를 통해 실현하고, 직원들에 대한 인사평가도 보수적으로 표현해야 하는 측면이 있어 인사평가의 공정성이 개인뿐만 아니라 기업, 조직문화에 미치는 영향은 그야말로 더없이 중요하다.

오늘날 대부분의 사람들은 어떠한 형태로든 조직에 소속되어 살아간다. 현대사회에서 종업원들은 직무현장에서 공정한 대우에 많은 관심을 기울이는 경향이 강하기 때문에 경영분야에서는 최근의 이러한 추세를 반영하여 상사 피드백의 공정성에 대한 연구들이 지속적으로 수행되고 있다(Jennifer & Sabine Sonnentag, 2008).<sup>1)</sup>

종업원들에게 그들의 작업을 어떻게 평가하는 정보 주는 성과 피드백은 효율적인 리더십 내에서 핵심 작업이다(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Leung, Su, & Morris, 2001; Yukl, 2002).<sup>2)</sup> 피드백전달과 공정한 대우를 포함하는 리더십 행동은 종업원들의 자기-관념과 작업뿐만 아니라 종업원들의 성과도 영향을 미친다 (vanKnippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004; Gerstner & Day, 1997).<sup>3)</sup> 그러므로

1) Jennifer & Sabine Sonnentag, 2008

2) Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Leung, Su, & Morris, 2001; Yukl, 2002

종업원은 상사의 피드백을 받고 상사-종업원 관계를 개선하기 위해서 상사는 피드백을 더 대인적 공정하게 만든 방법을 찾는 것이 중요하다.

현재 우리나라 기업 대부분이 주요 보상 전략으로 연봉제가 주를 이루고 있기 때문에 개인의 인사평가 결과에 의해서 개인의 보상을 결정하기 때문에 평가의 공정성 확보가 개인이나 조직차원에서 매우 중요한 이슈로 부각되고 있다(김정기,2006).<sup>4)</sup> 이에 따라 많은 기업들이 세부내용은 다르지만 구체적이고 비교적 정확한 평가제도의 설계, 운영에 심도 있는 노력을 기울여야 한다. 한편, 기업의 경우, 인적자원을 매우 중요시하므로 인사평가를 적극적으로 활용할 때 그들의 인적자원을 최대로 활용하여 경쟁우위를 확보 할 수 있다. 또한, 조직 충성도가 높은 조직은 구성원들 간의 자발성과 협력의 질이 높기 때문에 조직 구성원들로부터 이해와 협력, 몰입과 헌신을 기대할 수 있어서 더 높은 성과의 조직으로 성장해 나갈 잠재력이 있으며 조직 내 대인관계가 조직의 성과를 결정짓는 중요한 역할을 한다.

본 연구에서는 A기업의 직원을 대상으로 인사평가 피드백이 공정성 지각 및 조직 충성도에 미치는 영향을 구체적으로 확인할 필요성이 제기된다. 본 연구의 목적은 직원의 경쟁력이 기업의 경쟁력이란 인식을 근거로, 직원평가 피드백이 평가 공정성에 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위한 기초연구로써 인사평가 공정성의 개념을 명확히 정립하고 문헌연구와 함께 사례를 분석함으로써 적합한 인사평가형태를 통한 인사관리시스템 구축에 대한 근거를 제공하며, 이를 통해 기업경쟁력 제고에 도움이 되고자 한다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 탐색적 연구가 될 것이다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 배경 및 문제제기, 연구의 목적의 구성에 대해 서술하였다. 제 2 장은 이론적 배경 부분으로서 제 1 절은 조직 구성원들이 지각하고 있는 인사평가 공정성과 관련하여 인사평가의 개념정의를 하였고 제2 절은 평가 피드백의중요성, 제3절은 인사평가 공정성 이론을 검토하였으며, 제 4 절은 인사평가 피드백과 공정성지각의 관계를 나타내었다. 제3장에서는 사례연구

---

3) VanKnippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004; Gerstner & Day,1997

4) 김정기,2006.성과평가의 구성요소가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향.한양대학교 대학원 석사학위논문

로 A기업의 인사평가 제도를 소개하고, 평가방식에 따른 평가결과를 비교분석하였다. 또한, 평가 피드백 유무에 따른 평가 이의제기 및 이직율을 근거로 인사평가 피드백이 평가 공정성 지각 미치는 영향을 비교분석하여 연구의 타당성을 높이고 A기업의 인사평가 문제점과 발전방향을 제시 하고자 한다. 제 4장에서는 연구결과를 요약하고 본 연구의 시사와 한계를 제시하였다.



## II. 이론적 배경

### 1. 인사평가의 개념 및 인사평가 유형

#### 1) 인사평가 개념

인사평가는 직원들의 능력과 자질에 대한 종합적인 평가이며, 이는 직원들의 업무 상황을 평가해야 할 뿐만 아니라 직원들이 표현하지 못한 업무 잠재력을 고찰해야 하기 때문이다. 인사평가란 조직 구성원의 업적과 잠재력에 대한 공식적 평가로, 조직의 인적자원관리에 있어서 가장 중요한 통제 수단이다.(Griffin &Ebert, 2002; Kreitner, 2007).<sup>5)</sup>인사평가는 합리적이고 공정한 인적자원관리를 위한 중추적 역할을 담당하고 있다고 볼 수 있다.

특히나 직무·성과중심 인적자원관리 체제 하에서는 인사평가를 보상, 승진, 교육훈련, 배치전환 심지어 근로관계 종료 등에 광범위하게 활용하게 되는데 인사평가의 공정성이 흔들리는 경우 인적자원관리의 기반이 흔들리는 문제가 발생할 수 있는 것이다. 따라서 인사평가가 본연의 기능을 다하기 위해서는 먼저, 평가내용이 목적을 잘 반영하고 있어야 하는 타당성(validity)이 확보되어야 하며, 평가하려는 내용이 정확하게 측정되어야 하는 신뢰성(reliability)이 있어야 한다. 그리고 피평가자인 근로자가 평가제도를 공정하다고 느끼는 수용성(acceptability)이 담보되어야 한다.

회사 입장에서는 인사평가 시행에 드는 비용과 그 효과 측면에서 실용성(practicability)을 가지고 있어야 하겠다.(김복수, 「인사노무관리론」, 바로출판기획, 2009, 98면)<sup>6)</sup> 조직 구성원은 기업의 성과를 좌우하는 핵심 자원이며 기업의 비교우위를 선점할 수 있는 바탕으로(최병호, 2014),<sup>7)</sup> 인적자원은 기업의 유형과

5) Griffin, R. W. & Ebert, R. J.(2002). Business. 6th edition, Prentice Hall. Harcourt, Brace Jovanovich: 1-13.

6) 김복수, 「인사노무관리론」, 바로출판기획, 2009, 98면

무형의 자원을 효율적으로 운용하는 하나의 주체로서 기업 경영 활동의 원동력이다. 또한 조직 구성원들은 조직에 속해 있는 한 인사평가를 피할 수 없다(이규태·임재문, 2013).<sup>8)</sup> 조직의 정책과 다양한 인적자원관리 활동을 통합하여 직원의 업적을 평가하고, 직원 역량 증대 및 보상을 시행할 때 구성원은 기업의 목적에 부합하는 조직 행위를 하게 된다. 이를 위한 관리 방안이 인사 평가이다 (Fletcher, 2001)<sup>9)</sup>.

인사평가의 기본취지는 개인의 업적과 직무수행능력을 상대적 차별화하여 인사관리시 반영하고 조직의 효율성을 향상하고자 하는 데 있다. 그러므로 직무수행과정에서 조직원들간 조건을 공정하게 하는 것은 평가 결과의 공정성에 커다란 영향을 주게 된다. 이와 관련하여 인사평가의 공정성을 확보하기 위한 중요한 평가기준을 직무능력, 직무태도, 직무업적 순으로 나타내고, 직군기준으로는 영업직군 종사원은 직무태도, 관리직 종사원은 직무능력이 가장 공정하고 중요한 인사평가 요소인 것으로 나타냈다.<sup>10)</sup>

현재 우리나라 기업들은 크게 3가지 분야로 나누어 평가하는 것이 일반적이다. 즉 근로자 개인의 태도를 평가하는 태도평가, 직무별로 요구되는 능력 및 직무를 담당하고 있는 근로자 개인이 보유하고 있는 능력을 비교평가하는 역량(또는 능력)평가, 그리고 근로자 개인의 업무목표 달성여부를 평가하는 업적(또는 성과) 평가로 구분하는 것이다. 그리고 보상, 승진, 교육훈련, 배치전환 등의 인사평가의 활용목적에 따라 인사평가의 종류별로 가중치를 달리 적용하는 경우가 많다.<sup>11)</sup>

인사평가의 종류에 대한 설문 결과 ‘업적+역량+태도평가’(즉, 업적평가, 역량평가, 태도평가를 모두 실시하는 유형)가 48.3%로 가장 일반적인 인사평가 형태로 나타났다. 그 다음으로 ‘업적+역량평가’(즉, 태도평가를 제외한 업적평가와 역량

7) 최병호(2014). 호텔식음료 부서 직원이 지각하는 사회적 지지가 동기부여 및 조직몰입에 미치는 영향. 『한국의식산업학회지』, 10(4),

8) 이규태·임재문, 2013 호텔기업 인사평가가 평가만족도에 미치는 영향 호텔경영형태의 조절효과. 『관광연구저널』, 27(6), 37-52.

9) Fletcher, 2001 Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 473-487.

10) 조경호. “한국 공무원 성과평가의 공정성 제고 방안에 관한 연구”. 한국 인사행정학회보, 10(3), pp.171-192, 2011.

11) 정동관 외 4인, 「인사평가제도 현황과 발전방안에 관한 연구」, 한국노동연구원, 2015

평가만 실시하는 유형)가 40.7%를 차지하였다. 1,000인 이상 기업 중에서는 50.7%에 해당하는 기업이 태도를 제외하고 ‘업적+역량평가’ 중심으로만 인사평가를 실시하고 있는 반면, 1,000인 미만의 기업에서는 태도평가도 모두 포함한 평가를 실시하는 비율이 높은 것으로 나타났다. 역량평가만 실시하는 유형)가 40.7%를 차지하였다. 1,000인 이상 기업 중에서는 50.7%에 해당하는 기업이 태도를 제외하고 ‘업적+역량평가’ 중심으로만 인사평가를 실시하고 있는 반면, 1,000인 미만의 기업에서는 태도평가도 모두 포함한 평가를 실시하는 비율이 높은 것으로 나타났다.

## 2)인사평가 유형

인사평가는 종사원 개개인을 평가하는 것으로 평가결과가 객관적이고 정확하게 이루어져야 한다. 따라서 인사평가 시스템에 따라 수행하는 평가 내용에 대해 일관된 방법으로 평가하는 것이 가장 중요하다. 이를 위해 평가 대부분이 인사평가표에서 이루어지므로 평가시스템을 어떻게 설계하느냐 하느냐 하는 것은 인사평가표를 어떻게 구성할 것인가로 바꿔 말할 수 있다.

한편, 현재 사용하고 있는 인사평가표에서 분류한 평가기준은 대부분 직무와 관련된 능력부문은 업무지식, 이해력, 판단력, 기획력 등으로 구분하며, 직장과 관련된 태도부문은 책임성, 협조성, 적극성, 근태 등으로, 그리고 직장과 개인의 성과를 필요로 하는 업적으로 구분하여 평가하고 있다(김동일, 2006).<sup>12)</sup>

이 같은 평가기준에 대한 각 요소별 정의를 살펴보면 직무차원인 능력을 말하는 업무지식은 업무 수행 시 필요한 기본지식과 직무와 관련된 전문지식 등에 관한 지식을 말하며, 문제나 상황을 신속·정확하게 입수할 수 있는 이해력과 문제나 상황에 대한 파악, 일의 우선순위를 판단하고 적절한 해결책을 생각해내는 판단력, 또한 효율적인 목적 달성을 위해 계획이나 순서 등을 상세히 설계하는 기획력 같은 항목을 평가의 기준으로 활용하고 있다. 또 직장에서의 태도란 자신의 업무를 수행하려는 노력도를 말하며 책임성과 조직의 일원으로 주어진 업무

12) 김동일. “호텔 조리종사원의 공정성 지각 매개에 의한 인사고과요소와 조직 유효성과의 관계” 계명대학교 대학원 박사학위논문, 2006.

범위에서 팀워크를 위해 노력하는 협조성, 자신이 맡고 있는 업무의 질과 양을 향상시키려는 적극성과 근무규정에 따라 업무에 임하는 근무자세 정도인 근태를 평가하기 위한 객관적 평가기준으로 구성되어 있다.

#### (1) 평정의 타당성

근무성적평정은 공정한 평가를 위해 직무성과를 기반으로 한 제도적 인사평가 체계 중 하나이지만 불합리한 운영으로 많은 갈등을 초래하고있다. 평가가 공정하고 정확하다면 동일한 피 평가자에 대해 서로 다른 사람이 평가하더라도 평가 결과는 유사하고 이런 경우 평가가 타당성을 지닌다고 말하게 된다(심재권, 2003).<sup>13)</sup> 그러나 연공서열을 중시하는 형식적인 평가와 평가자의 자질 부족 등에 따른 관대화 혹은 엄격화 경향 및 기관장의 지나친 직권 남용으로 평가제도 자체에 대한 타당성은 크게 결여되고 있으며 평가의 공정성에 대한 수용도 역시 낮은 현실이다.

먼저 평가자의 관대화 경향이나 평가 전문성 부족은 연공서열식 평가 문화와 맞물려 피 평가자의 정보수집 절차 미흡, 평가지표의 변별력 상실을 가져와 결국 평가의 타당성 및 객관성을 확보하지 못하게 되었다.

특히, 평가자는 피 평가자의 성과와 직무수행능력을 정확하게 평가하여 효율적인 인력운용을 추구해야 할 의무가 있다(최근열, 2007; 박시진, 2014).<sup>14)15)</sup> 그러나 평가자의 업무로 보아 근무평정업무는 그들의 직무 중 그리 큰 비중을 차지하지 않을 뿐 아니라, 객관적 평가 후 직원과의 관계, 관대한 평정에 익숙한 온정주의 조직문화 등이 정확한 평정을 어렵게 하기 도 한다.

이러한 상황에서 평가결과의 비공개 혹은 제한적 공개 또한 평가자와 피 평가자 간 불편한 관계형성을 가져올 수 있어 온정주의적 평가풍토로 이어지게 되는 것이다. '평가자가 역할을 제대로 수행하기 위해서는 피 평가자의 행동을 정확히 관찰할 수 있어야 하고, 관찰한 내용을 일정한 방법으로 기록하여야 하고, 기록된 행동들을 각 평가차원별로 분류해야 하고, 지원자들의 수행 수준을 판단해야

13) 심재권. "공기업 근무성적평정의 타당성 분석". 한국행정학, 37(2), pp.131-153, 2003.

14) 최근열. "공무원 근무 성적 평정 제도의 평가와 향후 정책 과제". 한국사회와 행정연구, 10(1), pp.127-144, 2007.

15) 박시진. "근무성적평가자의 평가동기모형 적용에 관한 예비조사: 한국 중앙 및 지방 공무원 평가자를 중심으로". 정부학연구, 20(1), pp.195-227, 2014.

하고, 다른 평가자들에게 자신의 관찰 내용을 전달할 수 있어야 하고, 행동관찰 내용들을 통합하여야 하고, 피드백을 제공할 수 있어야 한다'고 했다(박소연·신범석, 2014).<sup>16)</sup>

## (2) 절차의 공정성

절차의 공정성에 대한 개념을 본격적으로 조직 상황과 연관시켜 그 중요성을 도출한 것은 Greenberg and Folger(1983)<sup>17)</sup>의 연구이다. 대응태도가 결과에 따라 달라지는 분배공정성과 다르게 조직의 시스템 전반에 걸쳐 반응하는 공정성으로 Folger and Konovsky(1989)<sup>18)</sup>는 조직원의 임금수준에 대한 만족은 분배공정성으로 설명될 수 있으며, 조직의 권한과 제도 등에 대한 조직원의 태도는 절차 공정성으로 설명될 수 있다고 하였다. 절차의 공정성이 확보될 경우 그 결과가 다소 부정적이라 하더라도 조직 전반에 상사신뢰, 조직몰입과 같은 긍정적인 태도가 보이게 된다.

이런 차원에서 인사평가는 승진, 전보 또는 징벌 등을 결정할 때 사용되는 수단이나 평가자의 평가태도 등에 영향을 받는다. 즉, 다시 말해 조직원이 지각하는 평가결과의 공정성이 평가 절차상 발생하는 요인으로 좌우될 수 있다는 것이다. Greenberg(1986)는 '일관된 표준의 적용, 평가자의 자료요청 여부, 평가결과에 대한 이의제기 능력, 면접 중 상호간 커뮤니케이션, 피평가자의 일에 대한 평가자의 인지도'를 평가시스템의 절차공정성 요인으로 보았고, Folger and Konovsky(1989)는 '계획, 의지, 관찰, 피드백'을 절차공정성 요인으로 추출하였다.

인사평가에 필요한 절차공정성 요인으로 '구성원의 평가과정 참여기회, 평가의 일관성 유지, 직무와 관련한 피드백, 공식적 이의제기 시스템 마련'을 제시하였다 (Gilliland and Langdon, 1998).<sup>19)</sup> 이덕로·김한제(2000)<sup>20)</sup>는 절차공정성에 영향을

---

16) 박소연 · 신범석. "공공부문 역량평가센터 평가자의 역량모델 개발". 한국정책과학학회, 18(4), pp.203-227, 2014.

17) Greenberg, J. and R. Folger. "Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Groups and Organizations". In P. B. Paulus(Eds.), Basic Group Processes, pp.235-256, 1983.

18) Folger, R. and Konovsky, M. A. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision". Academy of Management Journal, 32, pp.115-130, 1989.

19) Gilliland, S. W. and Langdon, J. C. "Creating Performance Management System That Promote Perceptions of Fairness". In James. W. Smither(Ed.), Performance appraisal: Stats of the art in practice. pp.209-243, 1998.

20) 이덕로 · 김한제. "인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향: 상황변수의 상호조절효과를 중심으로". 경영학연구, 29(1), pp.245-270, 2000

미치는 특성을 ‘참여수준, 보상과의 연계성, 평가정보의 타당성’로 보았고, 이수호·한태영(2008)<sup>21)</sup>은 조직의 인사평가의 경우 ‘피드백 환경, 코칭동기 및 온라인 의사소통’이 절차공정성 지각에 효과가 있음을 제시하였다. 또한, 인사평가의 절차공정성 요인을 ‘평가기준의 타당성, 피드백의 적절성, 평가기준에 대한 참여’로 제시하고, 인사평가의 기준이 업무의 특성과 관련되고 객관성이 확보되어야 조직원의 조직몰입과 직무만족에 유의미한 효과가 있음을 제시하였다(최지애 외, 2014).<sup>22)</sup> 최근 평가자의 객관적 평가행위가 중요시 다루어지는데 김경주(2007)<sup>23)</sup>는 ‘평가결과에 대한 피드백의 제공여부, 성과평가를 위한 필요 정보 수집 절차 마련여부’를 절차공정성 측정 요인으로 보았다.

서용원(2002)<sup>24)</sup>은 공정성에 대한 지각과 리더의 행동 간의 관계에 관한 연구에서 리더의 리더십 행동을 절차적으로 공정한 리더십 행동과 분배적으로 공정한 리더십 행동의 두 차원으로 나누어 분석하였는데 연구 결과 분배공정 리더십은 조직 및 상사의 보상에 대한 만족에 유의한 효과를 나타내지만 절차공정 리더십은 그 뿐 아니라 리더에 대한 지지 및 조직 몰입도에도 유의한 효과를 갖는 것으로 보여져 제도나 시스템 또는 의사결정에 대한 인사평가 및 평가 결과에 대한 수용에 크게 영향을 미치는 절차공정성의 효과는 리더십 행동에도 적용이 된다는 것을 제시하였다. 따라서, 공공부문의 인사평가에 있어 절차공정성 요인은 ‘인사평가의 일관된 기준 적용, 결과에 대한 피드백 제공, 평가자에 대한 편견 제거’와 관련이 있으며 이 요인들은 인사공정성에 영향을 미칠 것이라 생각된다.

### (3) 비공식성 배제

공공기관의 인사정책에 영향을 주는 요인은 공식적인 제도 이외의 성과 외적인 요인 즉, 공정성과 객관성이 다소 부족한 비공식적인 요인들이 적지 않게 작용하고 있다. 인사제도에 대한 공무원 여론조사에서 조형(2000)<sup>25)</sup>은 ‘승진에 영향

21) 이수호 · 한태영, “성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향”. 한국심리학회, 21(1), pp.59-81, 2008.

22) 이지애 · 이인석 · 전무경. “인사평가의 절차공정성과 조직구성원의 직무 태도간의 관계에서 상호작용공정성의 조절효과분석”. 전문경영인연구, 17(1), pp.103-123, 2014.

23) 김경주. “자치단체 인사행정의 공정성인식과 조직몰입에 관한 연구”. 한국사회와 행정연구, 17(4), pp.43-64, 2007.

24) 서용원. “공정성 지각과 리더 행동간의 관계”. 한국 심리학회지, 15(3), pp.113-132, 2002.

25) 조형. “인사제도에 대한 공무원 여론조사”. 안전행정부 발간자료, CSC 정책연구보고서 2000(8), 2008



을 미치는 것에는 학연, 지연, 부서 상사와의 관계 등 관계적 요인의 영향력이 가장 크게 지적되고 있으며, 평가자의 자의적 평정, 고참 승진대상자에 대해 후한 연공서열식 평정관행, 상사에 의한 평정점 좌우, 부서간 할당승진 관행 등 불합리한 관행이 존재하는 것'으로 조사하였고, 6급 이하 공무원 대상의 승진제도 인식에 대한 연구에서 이용모(2011)<sup>26)</sup>는 '직무능력과 업무성과보다는 상사와의 관계, 지연, 학연 등에 의한 승진이 이루어지고 있다는 점이 가장 큰 문제점'이라고 분석하였다. 선진 국가들에서도 실적과 능력을 승진의 중요한 기준으로 삼고 있지만 나이, 성(gender), 근무 연수, 근무 경력, 교육수준, 출신학교 등의 다양한 요인들이 승진에 복합적으로 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Kearney. 1992; Hay and Kearney. 1995).<sup>27)</sup>

## 2. 인사평가 피드백의 중요성

오늘날 피드백은 사회현상 내지 심리현상의 이해와 연구에 널리 적용되고 있는데, 일반적으로 피드백(feedback)이라 함은 시스템에 있어서 결과가 원인 쪽으로 되돌아가는 것을 의미한다.

예를 들면, 어떤 곳에서 파악한 결과를 원인 쪽으로 되돌려서 이에 의해 결과를 정확하게 하거나 수정하는 것을 말한다. 즉, 결과를 관측하고 표적과의 차이를 측정하고 조준을 다시 하게 하는 것을 말한다. 기업 내에서도 피드백은 경영 의사결정, 조직설계, 직무설계, 인사고과, 종업원 교육훈련 등 여러 분야에서 널리 사용되고 있다. 또한 피드백은 직무성과에 대한 정확성, 적절성, 정당성 등에 대한 정보를 제공하는 것이다. 상사의 피드백(supervisor feedback)이란 상사가 부하의 일과 관련하여 하는 공식적인, 비공식적인 평가를 정의하는 것이다.

상사의 피드백은 종업원의 동기 부여적인 측면에 영향을 줌으로써 조직성과에

26) 이용모. "공무원 승진제도 인식에 대한 연구: 6급 이하 공무원을 대상으로". 한국인사행정학회보, 10(3), pp.213-238, 2011.

27) Kearney, R. "Labor Relations in the Public Sector". New York: Marcel Dekker, 1992.

영향을 미칠 수 있다. 그 이유는 상사가 수행하는 가장 중요한 기능 중 하나인 부하직원의 공식적 직무 책임, 예를 들면 역할 내 행동의 수행방법에 대한 피드백을 부하직원에게 제공함으로써, 적절하게 제공된 성과 피드백은 미래의 역할 내 성과를 향상 시킨다. 28)

인사평가 피드백은 인사평가에서 구조와 과정으로 나뉘볼 때 과정에 해당하는 내용인데, 과정 중에서 정말 핵심적인 내용이다. 인사평가가 아무리 객관적이고 정밀하게 설계되었다고 구성원들의 동의와 지지가 없으면 효과를 기대하기 어렵다(조문석 외, 2012)<sup>29)</sup>. 구성원들이 이 평가결과를 긍정적으로 수용하지 못하고 반발하거나 위기의식을 느끼게 되면, 인사평가가 조직의 성과향상에 기여하지 못하고 오히려 조직에 부정적 영향을 끼칠 수가 있기 때문이다. 그러므로 조직구성원이 평가 결과를 긍정적으로 수용하여 적극적으로 활용할 수 있도록 하는 방안은 제도의 성공적인 정착을 위해서 매우 중요하다(강황선 외, 2004)<sup>30)</sup>.

인사평가에서 실질적으로 가장 중요한 문제의 하나는 무엇을 평가할 것인가에 관한 것이다. 인사평가는 조직특성에 맞는 여러 가지의 다양한 평가요소가 사용되고 있다. 평가에는 능력평가와 업적평가 태도평가가 있다. 능력평가는 조직이 갖추고 있는 성장잠재력을 평가하는 사인 속성을 갖고 있으며, 업적평가는 일정기간 동안의 활동들의 결과를 평가하는 사후인 속성을 가지고 있다. 과거의 기업평가 부분이 바로 후자의 업적평가를 의미하는 것이었다. 한 태도평가는 특정시의 개인의 업무태도와 의욕을 평가함으로써 개인에 대한 종합적인 평가를 달성하는 것이라고 할 수 있다.(채수경, 전게서, p.9. )<sup>31)</sup> 인사평가에서 중요시되고 있는 평가요소는 조직 자체마다 다르다. 그러나 평가 요소가 인사평가의 목적을 달성하려면 근본적으로 다음과 같은 몇 가지의 요건을 충족시켜야 한다. 첫째, 성과와의 연결성으로, 성과와 조직으로 연결되어 있을 뿐만 아니라 내용으로 구성 타당도가 높아야 한다. 둘째, 목적과의 연결성으로, 조직자체의 목적과도 관계를 맺고 있어야 한다.

28) Brewer, Socha, & Potter, 1996; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979

29) 조문석 2012공공부문 성과정보 활용행태 유형에 관한 연구

30) 강황선외, 2004“조직성과평가 결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안”, 「한국행정논집」, 16(4), pp. 789-811.

31) 채수경, 인사평가 방법과 평가자의 효율성, 성신여자대학교대학원 박사논문2001



### 3. 인사평가의 공정성

인사평가는 객관적인 틀 안에서 직원의 가치와 성과를 측정하고 검증하여 다른 인적자원관리를 위한 기본적인 자료와 정보를 제공해주므로(Latham & Wexley,1994),<sup>32)</sup> 인사평가 도구인 인사평가표가 직무특성에 따라 얼마나 객관적이고 합리적인 요소들로 구성되어 있는가가 인사평가 공정성 및 조직충성도와 직접적인 관련이 있다. 또한 인사평가의 공정성을 높이려면 기업의 전문특성에 맞는 직무분석을 통한 수행직무를 평가할 수 있는 평가기준을 사원급, 초급관리자, 중간관리자, 고급관리자의 인사평가표를 항목별로 다르게 차별화하여야 한다(윤대순, 1998)<sup>33)</sup>.

인사평가의 기본취지는 개인의 능력과 업적을 상대적으로 차별화하여 인사관리에 반영하고 조직의 효율성을 높이고자 하는데 있다. 그러므로 직무수행과정에서 조직 구성원들 간의 조건을 공정하게 해주는 것은 평가결과에 대한 공정성에 커다란 영향을 주게 된다. 이와 관련하여 김난영(2001)<sup>34)</sup>은 인사평가의 공정성을 확보하기 위해서는 중요한 평가기준이 직무능력, 직무태도, 직무업적 순으로 나타나고, 직군에서는 영업직 직원인 직무태도가 그리고 관리직군 직원은 직무능력이 가장 중요하고 공정한 인사평가 요소인 것으로 나타났다.

이와 더불어 인사평가가 공정하게 이루어지기 위해서는 인사평가를 개선하는 것과 평가자의 평가능력을 높일 수 있도록 교육훈련을 강화하는 방법이 있다. 인사평가는 업무능력과 직무태도뿐만이 아니라 중요한 성과기준을 평가요소로 포함시켜 평가 기준의 합리성과 공정성을 높여야 하며, 평가내용과 제도뿐만 아니라 평가자의 평가능력과 태도에도 많은 영향을 미치게 되므로 합리적인 인사평가 요소와 더불어 평가자의 교육훈련을 통한 평가가 이루어져야 한다(윤대혁,

32) Latham & Wexley,1994, Increasing productivity through performance appraisal (2nd ed.). Reading MA: Addison-Wesley.

33) 윤대순, 1998 관광경영학원론. 서울: 백산출판사.

34) 김난영(2001) 호텔산업 인사평가의 공정성에 한 연구, 한양대학교 학원

1999)<sup>35)</sup>.

인사평가는 조직 관리에 매우 중요하기 때문에 기본적으로 조직 구성원들의 성과를 정확하고 공정하게 평가할 수 있는 평가기준이 요구되며, 객관적이고 투명하게 이루어져야 구성원들이 보다 더 공정성을 느끼고 수용적인 자세를 나타내게 된다. 또한, 인사평가 대상인 조직 구성원들이 평가에 대하여 공정하다고 느낄 때 성공적으로 이루어질 수 있다(Landy, Barnes, & Murphy, 1978)<sup>36)</sup>. 더욱이, 인사평가는 객관적인 틀 안에서 구성원의 가치와 성과를 측정하고 검증하는 과정으로 다른 인적자원관리를 위하여 기본적인 자료와 정보를 제공해 주고 (Latham & Wexley, 1994)<sup>37)</sup>, 얼마나 공정하게 이루어지느냐가 인적자원관리의 효율성을 결정하게 된다고 할 수 있다.

최근 들어 기업들은 기업성과향상을 위하여 조직구성원들의 능력과 공헌도에 따라 승진과 임금 등을 결정하는 능력주의 인사제도운영에 관심을 기울이고 있다. 능력주의 인사제도는 개인의 조직에 대한 능력과 성과를 개인별로 차별화하여 기업의 성과를 향상시키기 위한 노력이다. 따라서 인사평가 차원에서 개인의 공헌도를 공정하게 평가하여 정확하게 반영하는 것이 매우 중요하다(정연양, 2000).<sup>38)</sup>

인사평가는 합리적이고 공정한 인적자원관리를 위한 중추적 역할을 담당하고 있다고 볼 수 있다. 특히나 직무·성과중심 인적자원관리 체제 하에서는 인사평가를 보상, 승진, 교육훈련, 배치전환 심지어 근로관계 종료 등에 광범위하게 활용하게 되는데 인사평가의 공정성이 흔들리는 경우 인적자원관리의 기반이 흔들리는 문제가 발생할 수 있는 것이다. 따라서 인사평가가 본연의 기능을 다하기 위해서는 먼저, 평가내용이 목적을 잘 반영하고 있어야 하는 타당성(validity)이 확보되어야 하며, 평가하려는 내용이 정확하게 측정되어야 하는 신뢰성(reliability)이 있어야 한다. 그리고 피평가자인 근로자가 평가제도를 공정하다고

35) 윤대혁, 1999 승진, 보상, 평가시스템에 대한 공정성 인식이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 경영연구, 11, 61.

36) Landy, Barnes, & Murphy, 1978, Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. Journal of Applied Psychology, 63(6), 751-754.

37) Latham & Wexley, 1994, Increasing Productivity through Performance Appraisal, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Massachusetts, 1994.

38) 정연양. (2000). 능력주의 인사제도 정착을 위한 평가제도 개선방안, 한국노동연구원.

느끼는 수용성(acceptability)이 담보되어야 한다. 마지막으로 회사 입장에서는 인사평가 시행에 드는 비용과 그 효과 측면에서 실용성(practicability)을 가지고 있어야 하겠다<sup>39)</sup>

인사평가의 구조적 공정성 및 절차적 공정성이 담보된다고 하여 인사평가의 공정성이 당연히 담보된다고 할 수는 없다. 구조적으로 합리성이 있고, 절차적 완결성이 뛰어난 제도를 잘 운영해야 한다. 즉, 평가자의 성향이나 의도에 의한 오류등이 발생하여서는 아니 된다. 동일 평가 기준을 근로자별로 다르게 적용하거나 승진예정자에게 높은 평가를 부여하거나 개인적 감정으로 보복성 평가를 하거나 휴직 등을 이유로 낮은 평가를 받거나 임금 피크제 대상자임을 이유로 노동능력과는 상관없이 저평가하는 등의 오류를 배제할 수 있어야 한다.

평가자의 자의적 오류와 관련하여 “일부 심사항목은 심사대상자 전원에게 일률적으로 적용되지 아니하여 불공평한 결과가 초래됐다 할 것 이다. 이와 같이 공정성 및 객관성이 결여된 심사과정을 거쳐 동일평가기준을 다르게 적용하는 경우 공정하지 못한 것으로 보고 있다.<sup>40)</sup> 이러한 자의적 오류를 방지하기 위해서는 먼저, 인사평가제도가 사전에 공지되고 규정 등으로 확정된 대로 정확히 잘 준수 되어야 한다. 그리고 평가제도의 임의변경과 적용에 따른 문제가 없어야 한다.

#### 4. 인사평가 피드백과 공정성과의 관계

인사평가 공정성과 관련하여 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 조직유효성 변수와의 영향관계에 대한 연구가 주를 이루고 있다(Ruderman,1987)<sup>41)</sup>. 먼저 조직시민행동은 공정성 인식을 기본으로 하며, 근로자들을 대상으로 실시한 연구에서 상사에 대한 신뢰 및 조직몰입은 절차 공정성과 밀접한 관계가 있지만, 봉급인상 만족도에 있어서는 절차 공정성 보다 분배 공정성의 영향이 더 크다고

39) 박경규, 「신인사관리」 (제3판), 홍문사, 2010, 263면

40) 김재원, “인사평가의 공정성에 관한 노동법적 연구”, 「고려대학교 노동대학원 석사학위 논문」, 2016

41) Ruderman,1987

하였다.(Ruderman,1987).는 조직에 대한 동일시가 높은 사람이 조직 공정성이 있다고 지각하고 분배 공정성, 조직 공정성 모두 조직몰입과 관련이 있음을 밝혀내었다. 문형구·김경석(2006)<sup>42)</sup>은 국내 조직시민행동 연구의 비판과 고찰을 통하여 조직 공정성은 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 세 가지로 분류되는데, 조직 공정성과 조직시민행동과의 관계에 있어서 분배 공정성과 절차 공정성 간의 상대적 강도를 비교하거나 여기에 상호작용정의를 추가해서 삼자간의 상대적 강도를 비교하는 연구들이 많다고 하였다.

공정성이론이 조직경영에 주는 첫 번째 의미는 급여나 보상과 관련된다. 급여 보상은 중요한 산출에 해당하며 조직경영자들과 조직원들이 가장 흔히 대립하게 되는 사안이다. 공정성이론과 관련하여 조직경영자들은 세 가지 전략들 즉, 과다보상, 공정성유지, 과소보상 중 하나를 선택할 수 있을 것이다.

첫째, 과다보상의 경우 조직원들이 본인의 노력보다 초과로 보상된다고 느낄 때 감사의 마음 또는 죄의식을 느끼고 자신의 투입을 늘리려고 노력할 경우는 유효하지만 교환과정에 있어서 인지적 왜곡 등에 의한 횡령의 가능성이 있다.

둘째, 공정성을 유지하는 전략은 결근이나 이직 또는 부정적 행위 등을 감소시킬 수 있지만 공정성 유지를 통한 성과 향상을 기대할 수는 없으며, 사실 이러한 결과들이 공정성 이론으로 이를 수 있는 최대의 결과이다.

공정성의 유지는 과소보상과 연관하여 살펴보면 그 의미가 뚜렷해진다. 조직이 과소보상을 통하여 얻을 수 있는 긍정적 결과는 거의 없다고 할 수 있다. 즉, 조직원들이 과소보상이라고 느끼게 되면 투입을 줄이든가 산출의 증진을 위해 투쟁하게 되며 결과적으로는 업무성과의 하락, 결근, 이직 등을 초래하게 된다. 따라서 공정성에 대한 유지는 성과가 현재 상태보다 저하되는 것을 방지하고 이직, 결근 등을 막기 위해 필요한 핵심 조건이라 할 수 있다.

공정성 인식은 조직에서 조직원들의 태도와 행동에 많은 영향을 준다. 귀속감, 자기존중과 여러 가지 의미를 포함하고 있기 때문에 조직원들은 공평하게 대우받는 것을 원한다. 피드백을 보면 분배공정성이 피드백의 내용의 공정성이라고 통상적으로 말한다.

---

42) 문형구·김경석(2006) 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구, 35(2), 609-643.

만약 피드백 메시지가 적당히 종업원의 노력, 성과와 작업 결과를 반영하면 피드백은 긍정적인 것으로 인식한다. 절차공정성은 정보를 수집하고 피드백 메시지를 형성하는 프로세스에 대한 피드백과 관련한다. 만약 프로세스가 편견 없이 적당한 절차를 기초하여 정확한 정보를 의존하면 프로세스를 공정하게 생각한다.

대인공정성은 피드백 소스가 피드백 수령인을 대우하는 방법을 가리킨다. 공정한 대우의 특징은 예의 바름과 공손함이다. 마지막으로 정보공정성은 커뮤니케이션의 성의를 포함하고 피드백 메시지의 적당한 설명을 제공한다. 따라서 본 연구에서는 선행연구와 A기업의 사례를 바탕으로 기업 인사평가 피드백이 평가 공정성에 지각에 긍정적인 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

### Ⅲ. 사례분석

#### 1. A기업의 인사평가 실시내용

##### 1) 평가형식

A기업의 사례는 2014년 2015년 인사평가 내용을 토대로 했으며, 인사평가 기준은 인사평가 피드백 측면에서 다르게 적용 되었다, 2014년 평가 방법은 상사평가 방식으로 결과를 일방적으로 통보하는 방식 이었다면 2015년에는 자기평가 와 상사평가를 한 후 피평가자에게 피드백을 주고 1:1면담을 추가로 진행하였다. 실제로 업적 평가보다 역량평가를 위주로 실시 하였다.

##### 2) 평가의 목적

종사원의 업적과 능력, 근무태도를 공정하게 평가하여 승진, 연봉, 교육훈련, 성과급등의 처우 및 새로운 능력개발 향상을 위해 인사평가를 실시한다. 공정한 인사관리를 실현하고 직원근로의욕을 증진시키고 관리하는데 목적을 두고 있다. 또한 근무 적정배치에 반영하고 직능개발, 교육에도 반영 하며 공정한 승급, 상여 등의 임금관리 및 승격, 승진에 반영하여 회사의 이익을 확대하도록 유도한다, 피드백 교육을 통해 회사가 기대하는 기준에 도달하도록 사원의 능력을 향상 시키고 조직개발 및 근로의욕을 증진시킨다.

##### 3) 인사평가 원칙

인사평가는 평가결과의 신뢰성과 공정성을 유지하기 하여 다섯까지의 평가 원

칙에 따라 실시한다.

첫째, 인사평가자는 평가기준과 인사평가표의 작성 요령을 숙지하여 정확하게 평가하여야 한다.

둘째, 인사평가자는 평가 상대자의 직무수행과 직접 관련된 행동 결과를 사실에 입각해 평가하여야 한다.

셋째, 당해 연도 평가대상 기간의 성과에 대해서만 평가하여야 한다.

넷째, 막연한 추측에 의해 과대 또는 과소평가하여서는 안 된다.

다섯째, 인사평가의 객관성과 공정성을 제고하기 위해서 평가자는 피평가자에게 최대한 주의를 기울여야 한다.

## 2. 인사평가 체계 및 절차

### 1) 평가대상

인사평가는 평가기일 기준 재직 중인 직원을 대상으로 실시하며, 연말기준 3개월 미만 근속자는 조직 적응기간과 단기간의 성과도출에 어려움이 있어 평가대상에서 제외한다. 대신 3개월 미만 근로자는 별도로 수습평가를 진행하며 연말평가를 대신한다. 또한 계약기간이 1년 이하인 단기 계약직이나 인턴 직원은 진급이나 성과급여 지급 대상자가 아니므로 평가대상에서는 제외한다.

### 2) 평가구분 시기

A기업은 신생 회사로 업적 평가보다는 역량 평가에 가중치를 두었다, 역량은 핵심역량과 리더십 역량으로 구성된다. 역량평가는 조직 구성원의 잠재력을 평가하여 미래에 리더 로써 역량이 있는 인재를 확보하고 사업목표를 달성하기 위해 회사-부서--개인간의 연계성을 강화하여 성과 공동체 의식을 확산하는데 목적이 있다. 실시 시기는 평가 해당년도의 익년 1월에(연간1회) 정기적으로 실시함을

원칙으로 한다.

### 3) 평가가중치

구분	역량	
	핵심 역량	리더십 역량
임원	50% 5개의 역량, 각 10%	50% 5개의 역량, 각 10%
부서장		
팀장		
팀원	100% 5개의 역량, 각 20%	0%

### 4) 인사평가 절차

2014년도에는 상사평가로 하고 직접 통보하는 방식으로 진행하였다. 평가 결과에 대해서는 공개하지 않았다.

2015년도에는 1차 자기 평가 → 2차 매니저 평가 → 인사평가 피드백( 1:1 면담) → 이의 제기(조정) → CEO 최종 확정하는 방식으로 되어 있다.

### 5) 평가단계

인사평가는 아래의 평가단계에 대하여 실시하며, 1/2차 평가권자 는 조정권자가 공석인 경우 차상위자가 대신함을 원칙으로 한다.



A기업 평가 단계			
평가대상	1차 평가권자	2차 평가권자	조정권자
팀원	팀장	부서장	담당임원

#### 6) 인사이동시의 평가

평가대상 기간에서 3개월 미만 근무한 피평가자에 대한 평가는 평가권자가 전임 평가권자의 의견을 참조하여 평가한다. 또한, 평가대상 기간 해당 평가권자가 변경된 경우, 평가권자는 전임 평가권자의 의견을 참조하여 평가한다.

#### 7) 평점 기준

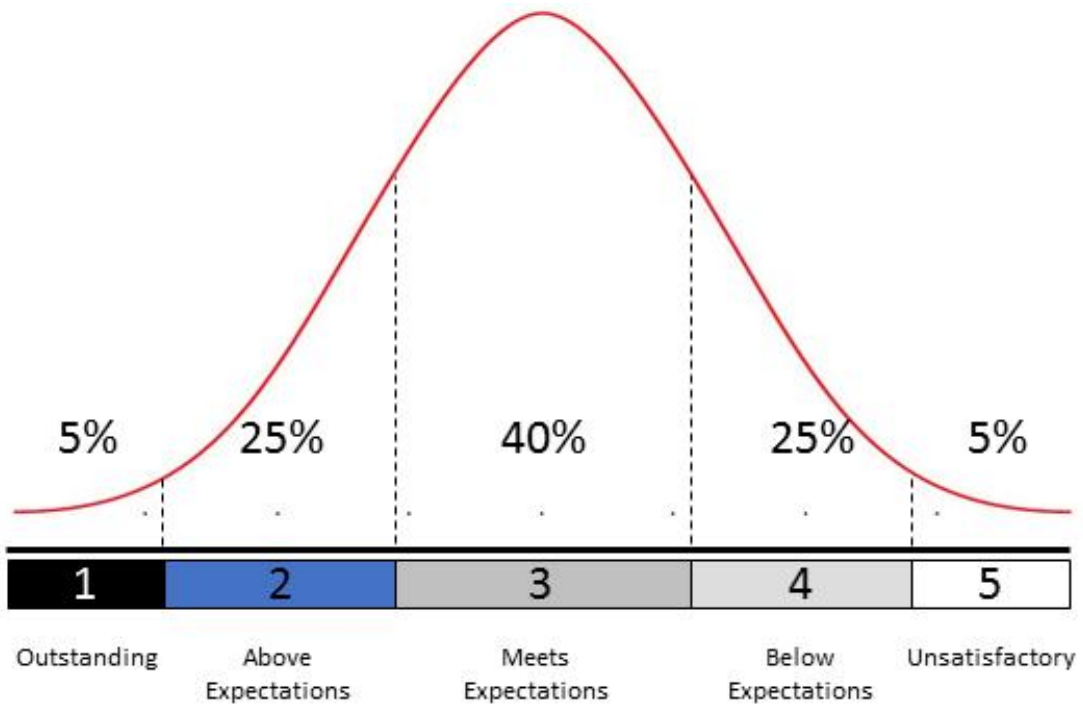
평점의 기준과 수준 및 등급은 아래 표와 같다.

점수	점수의 수준	정의
1	거의 항상 그렇다	주어진 역량의 경우, 거의 항상 (근무시간의 90% - 100%) 자신의 역량에 맞는 기준에 부합하는 행동을 보입니다.
2	대체로 그렇다	주어진 역량의 경우, 대체로 (근무시간의 70% - 89%) 자신의 역량에 맞는 기준에 부합하는 행동을 보입니다.
3	자주 그렇다	주어진 역량의 경우, 자주 (근무시간의 50% - 69%) 자신의 역량에 맞는 기준에 부합하는 행동을 보입니다.
4	가끔 그렇다	주어진 역량의 경우, 가끔 (근무시간의 30% - 49%) 자신의 역량에 맞는 기준에 부합하는 행동을 보입니다.
5	전혀 아니다.	주어진 역량의 경우, 가끔 (근무시간의 0% - 29%)

		자신의 역량에 맞는 기준에 부합하는 행동을 보입니다.
--	--	-------------------------------

8) 인사평가등급 및 비율

인사평가의 평가등은 “S등”, “A등”, “B등”, “C등”, “D등”의 5단계로 구분하며 부서별 등급 비율을 아래와 같이 적용 한다



1. Grade score
2. High Performer & Low Performer are setting to the same scale (Bell-Curve)

Rating	Grade	Ratio(%)
1.0 ~ 1.5	1	5%
1.6 ~ 2.5	2	25%
2.6 ~ 3.5	3	40%
3.6 ~ 4.5	4	25%
4.6 ~ 5.0	5	5%

#### 9) 인사평가방법 평가조정

1단계는 피평가자가 먼저 자기평가를 하고 '직원'란에 점수와 코멘트를 작성 후 평가양식(Assessment Form)를 매니저(1차 평가자)에게 제출한다, 2단계는 매니저(1차 평가자)가 '매니저'란에 평가점수와 코멘트를 작성하고 'Distribution Grading' 비율을 고려하여 평가한다. 3단계는 평가서 작성이 완료되면 피평가자와 평가자가 만나서 1:1면담을 가진다. 이때 피평가자와 자신의 평가 점수가 크게 차이가 난다면 충분히 논의하고 피드백과 코칭을 제공한다. 4단계는 부서장은 최종 평가를 하고 본인 부서의 'Distribution Grading' 비율이 적합한지 다시 한번 확인한 후, 인사부에 평가서를 제출한다. 또한 평가점수가 'D'인 경우에는 피평가자는 자기 개발 계획서(Self-development Plan Form)를 작성하고 매니저와 부서장의 승인을 받은 후 인사부에 제출해야 한다.

#### 10) 평가자 교육

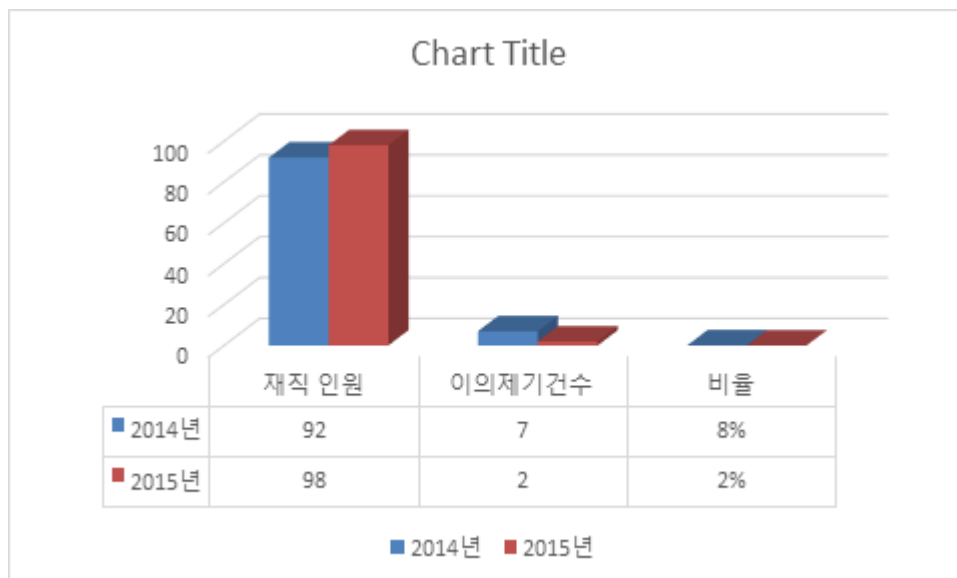
인사부는 평가결과의 객관성 공정성을 제고하기 위하여 매년 인사평가 실시 이전에 평가권자를 대상으로 인사평가 교육을 실시한다. 인사평가 공정성의 원칙, 평가오류 배제의 요령, 면담기법 등을 주요 내용으로 한다.

#### 11) 평가결과의 활용

연봉 조정 시 평가등급에 따른 차등 인상율을 적용하고, 조직목표 달성 시 평가등급에 따라 인센티브를 차등 지급하는데 기초자료로 활용한다. 또한, 직원의 승진제도의 승진Point를 평가등급에 따라 차등 부여하고, 역량 중심의 인재육성 체계에 따라 부족한 역량에 대해 교육훈련을 통해 역량을 강화시킨다. 직무 재배치에는 참고요소로 활용한다.

### 3, 피드백 유무의 평가결과 비교분석

평가결과 2014 년에 실시된 상사평가방식에는 평가에 대한 피드백이 없어 이의제기가 많았고, 그 중 평가 결과가 공개 되지 않음으로 하여 인사평가에 대한 불신, 상사에 대한 불만이 많았고 전체 직원대비 비율은 8%인것으로 나타났으며 2015년 평가 이의제기건수는 그 전년도에 비해 현저히 줄어 든 것으로 나타났다.



#### 4. 인사평가의 문제점

일반적으로 인사평가자가 인사평가 시 저지르기 쉬운 오류에는 여러가지가 있다. 주로 논리적 오류나 대비오차, 편파평가, 또는 중심화 경향 등이 있겠다. 실제로 A기업에서 실시된 인사평가 문제점은 평가자의 경향에 따라 인사평가 결과가 확연히 차이가 났다. 실제로 인사평가자A가 피평가자의 특별히 뛰어난 점에 현혹되어 그 사원의 전체를 좋게 평가하거나, 또는 피평가자의 특별히 나쁜점에 현혹되어 그 사원의 모든 면을 나쁘게 평가하는 경향을 띠어 부서 간 같은 직급 같은 직무를 수행하는 평가 점수가 확연히 차이 나는 오류가 있었다,

또한 평가자B의 경우 피평가자에 대한 인사평가결과가 ‘평균수준으로 집중’되고 있어서 직원간에 우열의 차이가 별로 없는 결과가 나타나 평가의 신빙성이 떨어졌다, 논리적 오류는 인사평가자가 서로 관련된 것 같은 인사평가 항목에 대하여 동일하게 또는 비슷하게 평가하는 오류를 말한다. 실례로, ‘성실성’과 ‘책임감’은 관련 있는 평가항목으로 똑같이 간주되어 ‘성실한 사람은 책임감이 강하다.’라든가 또는 ‘책임감이 강한 사람은 성실하다.’로 비슷하게 평가한다는 것이다. 그러나 당신은 ‘성실성’과 ‘책임감’이라는 평가항목은 분명히 관련 있는 항목이 아니다 라는 것을 깨달아야 한다. 왜냐하면 평소 성실한 사람이지만 책임감이 미흡한 사람이 있기 때문이다. 이런 오류를 개선하기 위해서는 각각의 평가항목의 정의를 정확하게 이해하고 평가에 임해야 하며, 각각의 평가항목에 대하여 공정한 ‘평가기준’을 가져야 한다. 궁극적으로 평가자의 주관적 오류 개선 방법으로는 평가기준을 객관화 하고 평가자에 대한 교육을 사전에 철저히 하는 것이 중요하다.

인사평가제도가 경영시스템을 지원하고 피드백하는 것보다 전략적인 평가시스템으로 되기 위해서는 문제점을 최소화 하고 성과주의 문화가 자리매김 해야 할 것이다. 평가결과를 공개하지 않는 기업은 평가 성적의 객관성에 대한 자신이 없기 때문에 꺼려하는 측면도 무시할 수 없다. 1차 평가자의 성적이 여러 가지 변수와 조정 작업으로 평가 성적에 대한 신뢰성이 낮아지기 때문이다. 평가 성적을 공개하면 평가에 대한 피 평가자의 관심이 높아지고 잘못된 평가에 대한 개선

요구가 커지게 된다. 평가결과를 공개를 하지 않는 평가제도는 개선될 기회를 그만큼 잃게 된다. 공개했을 시 장점으로는 상,하간의 면담을 통해 평가결과에 대한 이해증진과 납득성제고 및 의사소통의 원활화를 꾀할수 있다.

또한, 피평가자에게 자신의 장점과 단점을 파악하게 하여 자기계발을 촉진하게 하는 촉매역할과 다음연도에 좋은 성과를 올리는데 큰 도움을 준다.<sup>43)</sup> 실제로 A기업의 2014년도 2015년도 평가공개 및 평가 피드백결과에도 확연히 차이가 낫다.

평가공개와 더불어 중요한 사항은 평가제도와 평가내용을 평가기간 초기에 구성원들에게 충분히 설명해 줘야 한다는 점이다. 만약 구성원에게 알리지 않을 경우 평가제도 자체에 대한 신뢰성과 공정성을 잃게 되고, 평가에 대한 불신감과 함께 동기유발 및 조직문화, 성과향상에도 큰 영향을 미친다.

대부분의 기업이 인사평가 제도를 단순히 순위를 측정하는 도구로만 사용하고 있다. 인사평가제도는 사실 개개인의 역량과 성과를 측정하고 보여주는 데 유용하다. 그런데 대다수의 기업들이 인사평가 제도를 기록경쟁 방식이 아닌 순위경쟁 방식으로 사용하고 있다.

평가요소가 구성원들로 하여금 자신들이 높은 평가를 받고 보상받기위해서 무엇을 더 잘해야 되는지에 관심을 갖도록 유도하는 역할을 하는 것처럼, 구성원들로 하여금 동료들과 경쟁적인 태도를 보일 것 인지 아니면 협조적인 태도를 보일 것인지를 결정하고 평가 과정과 피드백을 통해 개선점을 찾는데 비중을 뒀야 한다. 인사평가의 최종 목적은 단순히 이익분배를 하는 것이 아니라 기업과 직원들의 공동 성장을 촉진하고 평가를 통해 문제를 발견하고 개선해 나가는데 있다,

무엇보다 최근의 저성과자 문제는 인사평가를 실시한 이후 근로자의 성과나 능력이 약속하고 있는 임금 수준보다 현저히 낮음으로 인하여 발생하는 측면이 크고 임금체계 등 개편을 통한 힘든 구조 하에서 이러한 제도 도입을 신중하게 검토해 보는 것이 필요하다고 할 것이다. 징계나 징계해고의 경우 성과나 역량의 부족으로 인한 근로계약에서 정한 근로의 질이 충분하지 못하다는 관점의 문제가 아니라 근로자의 과거 비위행위로 인하여 장래에 근로관계를 계속 가져갈 수 없다는 관점의 문제이므로 개선이 필요하다.

43) 신정식, 인사평가제도 길잡이, 한국경영개발협회, 2000. P104

마지막으로 인사평가의 경우 사용자가 상당한 재량권을 가지고 평가방법, 요소나 항목을 설정하게 되며 이에 대한 관례의 입장도 매우 관대한 편이다. 사업 운영의 위험을 감수하고 있는 사용자에게 평가방법, 요소나 항목 등 평가 구조에 대한 구체적인 개입을 하는 것은 사용자를 과도하게 제한하는 문제 일 수 있다. 따라서 인사평가의 공정성을 담보하기 위한 입법 방안으로 검토할 수 있는 것은 근로자가 인사평가제도에 절차적으로 참여할 수 있는 기회를 부여하는데 있다고 생각한다.

현재 취업규칙 상 필수기재사항이 아닌 인사평가에 관한 사항을 ‘필수기재사항’으로 기재하여, 작성이나 변경 시 근로자의 의견청취 내지는 동의를 구할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 또한 현재 노사협의회 협의사항으로 인사·노무관리의 제도 개선에 관한 사항이 규정되어 있으나 이를 구체화하여 ‘인사평가와 그 활용에 관한사항’으로 규정할 것을 제안한다. 그리고 정보 확보 차원에서의 인사평가 관련 기록에 대한 근로자의 열람권을 부여하자는 것이다. 현행 개인정보보호법은 규정이 모호하고 특정한 경우 사용자가 공개거부를 할 수 있는 근거가 주어지고 있는데, 무기평등의 원칙에서 근로자에게 인사평가에 대한 열람권을 명확히 부여해야 한다고 생각한다.

## 5. 인사평가 개선방안

궁극적으로 인사평가 피드백을 통해 공정성 지각과 조직 충성도에 몰입 할 수 있게 하려면 주기적인 피드백과 교육을 병행해야 하고 평가항목을 구체화 해야 한다.

1)평가자 교육은 직급별로 평가자 교육을 통해 개선해야 한다. 내용은 크게 5개 항목으로 나누어 개선 할 수 있다.

### (1) 전략적 사고 및 혁신

현상을 장기적으로 폭넓은 관점으로 파악하고 이해하여, 중장기 목표달성을 위한 체계적인 계획과 실행방안을 마련하고 실행하게 교육해야 한다. 새로운 사고나 대안에 대해 개방적이며, 기존 시스템에 만족하지 않고 신선한 시각으로 모든 것을 접근하여 새롭고 다양한 대안을 조직에 전파할수 있게끔 하는 것이 궁극적 목표이며 나아갈 방향이다.

### (2) 교육 및 개발

팀장은 각자 강점에 초점을 맞추고, 지속적인 성장을 추구해야 하며 팀원의 업무가 원활히 진행될 수 있도록 지원하고, 명확하고 구체적으로 업무방향을 제시해야 한다. 팀원의 현재 수준을 평가하도록 돕고, 지속적으로 교육을 제공하고 성격이 아니라 행동에 대해 정확하고 시기적절한 솔직한 피드백을 제공하여 개선해 나가게 해야 한다,

부서장은 직원의 능력과 업무량을 정확히 평가해야 하고 지속적으로 비공식 교육훈련을 실시하며 기술과 지식수준을 평가하는 동시에 장애요소를 극복하도록 지원한다. 뛰어난 성과를 내는 팀을 육성하는 것도 중요하므로 주기적으로 인지 시켜야 한다. 또한 장기적인 개발계획을 이해하고 지원해야 한다.

임원은 지속적으로 인원 배치 계획을 하고 당장의 필요에 의해서가 아니라 회사의 장기적인 성장을 위해 필요한 인재를 채용해야 하므로 항상 직원에 대해 주의를 기울여야 한다. 동시에 회사의 채용방침을 준수하고, 유능한 직원을 유지시킬 수 있도록 직원을 공정하게 대하고 동기부여 하는 근무환경을 조성해야 한다. 직원들의 경력개발을 위한 든든한 후원자가 될수 있도록 해야 한다. 경험을 넓히고, 더 중요한 업무를 다룰 수 있는 능력을 키울 수 있도록 실행 가능한 개발과제를 제공하는 것도 중요하다.

### (3)리더십

팀장은 측정가능하고 달성 가능한 목표를 수립하고, 실행계획을 세워 매사 팀원이 진척시킬 수 있게 해야 하고, 팀원들이 목표를 달성할 수 있도록 동기부여한다. 또한 직원들이 잠재능력을 발휘하고 성장할 수 있도록 균등한 기회를 제공하고 시기적절하게 갈등을 해결하고 문제해결을 위해 직원들의 아이디어와 의견을 청취하고 반영해야 한다.

부서장은 회사의 사업계획과 일치하도록 구체적인 부서 목표와 실행



계획을 개발해야 한다. 직원들이 위험을 감수할 수 있도록 적극적으로 독려하고 지원하고 직원들의 다양한 아이디어, 능력, 또는 문화적 관점을 포용하며 다른 생각과 관점을 가진 사람들과의 관계를 형성하고 이해하려고 노력해야 한다.

회사 임원은 중요한 조직 목표를 세워 나아갈 방향을 제시하고 부서의 예견된 위험을 감수해야 한다. 또한 회사의 핵심목표를 성취하기 위해 다방면으로 지원하고 사업목표를 성취하기 위해 팀원들의 다양성을 적극 활용 하는데 노력하고 조직구조, 시스템변화 및 효율적인 인재배치를 통해 효율적으로 사업전략을 수립해야 한다.

#### (4) 변화관리

팀장은 긍정적인태도를 갖고 변화의 이유를 이해하고, 소통하며 새로운 기술, 절차, 시스템 등을 기꺼이 습득한 후 직원들이 변화에 잘 적응할 수 있도록 지원한다. 또한 변화를 잘 이끌어내는 방법을 결정하는데 직원들의 참여를 유도해야 한다.

부서장은 필요한 변화를 받아들이고 직원들이 이해하도록 도우며 지속적인 업무개선에 초점을 맞춰야 한다. 믿을 수 있는 자료나 사람을 통해 새로운 방법의 유용성을 체크한 후 변화를 미리 예측하고 팀내 미칠 영향과 대처방법에 대한 거시적인 관점을 가져야 한다.

임원은 변화의 기회를 규명하고 판단하며 지속적으로 개선하는 환경을 강조해야 한다. 변화가 야기할 효과에 대해 평가하고 나아갈 미래 방향을 결정하고 변화와 발전을 추구할 수 있도록 팀을 참여시키고 상하좌우로 소통해야 한다. 반대에 부딪치더라도 필요한 변화면 시도해야 한다.

#### (5) 팀워크

팀장은 부서내/외 좋은 관계를 유지하고 도움이 필요할 때 먼저 도우며 함께 협력해야 한다. 효율적으로 팀미팅에 참여 및 진행하고 팀원의 말에 귀 기울이고 다른 팀, 직원에게 미치는 영향을 고려하며 남에게 책임을 돌리는 말은 하지 않아야 한다.

부서장은 팀의 목표를 자세히 명시하고 이해하며 팀내 목표와 계획을 명확히 하는데 직원들을 참여시켜야 한다. 팀원의 부족한 점을 개선할 수 있는 방법을 함께 고민하고, 책임감을 이끌어내야만 좋은 팀워크를 이룰 수 있다.

임원은 팀내 교류 및 친밀감을 향상시키는 시간을 주기적으로 갖고 소속감을 고취시키 방향으로 보다 많은 권한을 부여하여 스스로 문제를 해결해보도록 권장 하는 것이 팀웍에 도움되며 팀내 갈등을 공개적으로 끌어내어 갈등 해결에 유익한 방법을 찾아 해결해야 하며 팀과 조직의 관심사를 균형있게 유지하면 구성원들의 인사 공정성 지각과 피드백을 통해 개선점을 찾는데 많은 도움이 되며 회사는 주기적인 교육을 통해 목표를 실현해나가야 한다.

## 2) 평가항목 구체화

구성원의 개인적 특성에 따른 역량, 적성(직무와 직무수행자간의 적합성), 태도(성과와 관련되는 직무수행 태도) 및 업적(개인 및 팀의 조직목표달성 공헌도)에 대한 평가항목을 세부화하고 구체화해야 한다. 또한 평가내용이 평가목을 얼마나 잘 반영하고 있는지에 대한 타당성 검토가 반드시 필요하다. 타당성을 높이기 위해서는 평가목적에 따라 평가내용을 차별화하고 평가 대상자별(직종, 직급 등)로 차별화 된 평가요소를 적용하여 각각의 평가 대상자에 대한 특성을 잘 반영해야 한다. 인사평가에 있어 중요하게 고려되는 능력항목과 그에 대한 내용은 아래와 같은 내용들이 있다.

### (1)의사소통 능력

업무를 수행함에 있어 글과 말을 일고 들음으로써 다른 사람이 뜻한 바를 파악하고 자기가 뜻한 바를 글과 말을 통해 정확하게 쓰거나 말하는 능력,

### (2)문제해결 능력

업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력,

### (3)자기개발 능력

업무를 추진하는데 스스로를 관리하고 개발하는 능력,

### (4)자원관리 능력

업무를 수행하는데 '시간, 자본, 재료 및 시설, 인적자원 등'의 자원 가운데 무엇이 얼마나 필요한지를 확인하고, 이용 가능한 자원을 최대한 수집하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지를 계획하고, 계획대로 업무 수행에 이를 할당

하는 능력,

(5)대인관리 능력

업무를 수행하는데 있어 접촉하게 되는 사람들과 문제를 일으키지 않고 원만하게 지내는 능력,

(6)정보능력

업무와 관련된 정보를 수집하고, 이를 분석하여 의미있는 정보를 찾아내며, 의미있는 정보를 업무수행에 적절하도록 조직하고 업무 수행에 이러한 정보를 활용하는 능력,

(7)조직이해 능력

업무를 원활하게 수행하기 위해 국제적인 추세를 포함하여 조직의 체제와 경영에 대해 이해하는 능력,

(8)직업윤리

업무를 수행함에 있어 원만한 직업생활을 위해 필요한 태도, 매너, 올바른 직업관 함양 등,

3) 평가 이의제기 제도

실제로 평가이후 피평가자가 본인의 인사평가 결과를 수용하지 못하고 합의를 거부하는 경우 혹은 불공정한 평가가 이루어졌다고 판단하였을 때 평가결과에 대한 이의제기를 할 수 있도록 제도적 장치를 마련하여야 한다. 피평가자가 이의제기를 할 경우, 인사부서에서는 해당 내용을 확인한 후 진위여부를 조사하여 평가의 공정성에 대해 최종 판단하여 만약 평가오류가 입증될 경우 이를 시정할 수 있도록 해야 한다.

피드백도 이의제기 제도 중 하나이다. 실제로 평가면담 및 피드백 과정에서 평가 근거 및 결과에 대한 평가자의 구체적인 설명을 통해 피평가자가 본인의 평가결과에 대해 충분히 납득하였다는 해석이 가능하나, 반면에 평가이의제기 제도에 대한 평가자 및 피평가자의 이해 및 인지 부족에 의해 의의제기 할 가능성도 배제할 수 없으므로, 향후에는 이러한 제도에 대해 구성원들이 충분히 인지할 수 있도록 주관부서의 안내 및 철저한 교육이 필요하다,

## IV. 결론

A기업의 2014년도와 2015년도의 인사평가 결과를 토대로 피드백 유무의 평가를 비교분석하였으나, 평가결과가 얼마만큼의 공정성이 있었는지는 밝혀내지 못하였다. 또한, 평가결과의 미공개로 인해, 평가제도의 요소, 방법, 절차, 결과에 대한 구성원들의 의견은 반영하지 못하였다. 구성원과 인사부서에서 만족하는 인사평가방법이 어떤 것인지 분석하고 어떤 인사평가방법이 조직충성도에 기여하는지는 측정하지 못하였다,

근로자들이 그들의 직무를 얼마나 잘 수행하는지 알려주는 피드백은 단순한 평가결과 뿐 아니라 직무전반에 걸쳐 나타난 문제 까지 평가자와 피평가자가 쌍방간의 대화를 나누면서 함께 해결해 나가도록 하고 있으나 그 내용면에 있어서 구체성은 떨어지고 있는 것으로 조사되었다. 반면, 피드백을 제공하고 있지 않는, 단순히 평가결과만 일방적으로 통보해 주는 방식은 평가자와 피평가자간의 충분한 의견이 교환되거나 혹은 피드백을 제공하지 않거나 일방적인 결과 통보식의 피드백을 제공하는 양분적 피드백 형태를 지니고 있는 것으로 나타났다.

평가 피드백의 형태가 평가자와 피평가자간의 의견교환 형태를 취하고 있다고 하여도 그 구체성이 떨어지며 기업의 인사평가가 관리적 측면에서 실시되고 있음을 나타내고 있는 것이다. 즉, 인사평가가 인적자원관리를 위한 기초 작업으로 사용되지 않고 단순히 행하여지는 활동으로 나타났다. 향후 인사평가 피드백 방법이나 공정성 척도를 어떻게 해야 기업 특성에 맞는 인사평가가 될지 연구를 해야겠다.

인적자원관리의 성패는 얼마나 공정하게 관리하는가 여부에 달려있다. 기업 경영의 중요한 주체인 조직구성원들이 기업의 인적자원관리가 불공정하게 운영된다고 생각하게 되면 구성원들은 올바른 업무수행을 하지 못하기 때문에 기업경영은 실패로 돌아갈 수 있다.

공정성은 인적자원관리 영역 모두에서 중요하지만 특히 평가관리는 개인의 공헌도를 차별화하여 평가하고 그 결과를 교육훈련내용 결정, 임금지급의 결정, 승

진대상자 결정 등과 같이 인적자원관리 전반에 반영하기 때문에 공정성이 더욱 중요하다. 따라서 인사평가의 목적은 직무수행의 결과로 나타나는 개인의 능력 및 노력의 차이를 공정하게 측정하여 그 결과를 보수와 신분예 차등 반영함으로써 조직구성원들을 동기부여 시키는 것이라 할 수 있다.

평가관리는 인적자원관리에서 핵심적인 분야이기 때문에 인적자원관리의 수준을 향상시키기 위해서는 평가관리의 유효성을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하는 것이 기업뿐만 아니라 연구자들에게 매우 중요한 과업이라고 생각된다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 서적

- 강황선의, 2004“조직성과평가 결과에 관한 공무원의 수용성 제고방안”, 「한국 행정논집」, 16(4), pp. 789-811.
- 김복수, 「인사노무관리론」, 바로출판기획, 2009, 98면
- 김경주. “자치단체 인사행정의 공정성인식과 조직몰입에 관한 연구“. 한국사회와 행정연구, 17(4), pp.43-64, 2007.
- 박경규, 「신인사관리」(제3판), 홍문사, 2010, 263면
- 박소연 · 신범석. “공공부문 역량평가센터 평가자의 역량모델 개발”. 한국정책과 학학회, 18(4), pp.203-227, 2014.
- 박시진. “근무성적평가자의 평가동기모형 적용에 관한 예비조사: 한국 중앙 및 지방 공무원 평가자를 중심으로”. 정부학연구, 20(1), pp.195-227, 2014.
- 신정식, 인사평가제도 길잡이, 한국경영개발협회, 2000. P104
- 서용원. “공정성 지각과 리더 행동간의 관계”. 한국 심리학회지, 15(3),pp.113-132, 2002
- 심재권. “공기업 근무성적평정의 타당성 분석”. 한국행정학, 37(2), pp.131-153, 2003.
- 이규태·임재문, 2013 호텔기업 인사평가가 평가만족도에 미치는 영향 호텔경영 형태의 조절효과. 『관광연구저널』, 27(6), 37-52.
- 윤대순, 1998 관광경영학원론. 서울: 백산출판사.
- 조형. “인사제도에 대한 공무원 여론조사”. 안전행정부 발간자료, CSC 정책연구 보고서 2000(8), 2008
- 정연양. (2000). 능력주의 인사제도 정착을 위한 평가제도 개선방안, 한국노동

연구원.

정동관 외 4인, 「인사평가제도 현황과 발전방안에 관한 연구」, 한국노동연구원, 2015

최병호(2014). 호텔식음료 부서 직원이 지각하는 사회적 지지가 동기부여 및 조직몰입에 미치는 영향. 『한국외식산업학회지』, 10(4),

최근열. “공무원 근무 성적 평정 제도의 평가와 향후 정책 과제”. 한국사회와 행정연구, 10(1), pp.127-144, 2007.

## 2) 논문

- 김난영(2001) 호텔산업 인사평가의 공정성에 한 연구, 한양대학교 대학원
- 김동일. “호텔 조리종사원의 공정성 지각 매개에 의한 인사고과요소와 조직 유효성과의 관계” 계명대학교 대학원 박사학위논문, 2006.
- 김정기,2006.성과평가의 구성요소가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향.한양대학교 대학원 석사학위논문
- 문형구·김경석(2006) 조직시민행동(OCB) 연구에 대한 비판적 고찰: 한국에서의 연구를 중심으로. 경영학연구, 35(2), 609-643.
- 윤대혁, 1999 승진, 보상, 평가시스템에 대한 공정성 인식이 직무 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 경영연구, 11, 61.
- 이덕로 · 김한제. “인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향: 상황변수의 상호조절효과를 중심으로”. 경영학연구, 29(1),pp.245-270, 2000
- 이수호 · 한태영, “성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향”. 한국심리학회, 21(1), pp.59-81, 2008.
- 이용모. “공무원 승진제도 인식에 대한 연구: 6급 이하 공무원을 대상으로”. 한국 인사행정학회보, 10(3), pp.213-238, 2011.
- 최지애 · 이인석 · 전무경. “인사평가의 절차공정성과 조직구성원의 직무 태도의 관계에서 상호 작용 공정성의 조절 효과분석”.전문경영인연구,17(1), pp.103-123, 2014.
- 조경호. “한국 공무원 성과평가의 공정성 제고 방안에 관한 연구”. 한국 인사행정학회보, 10(3), pp.171-192, 2011.
- 조문석 2012공공부문 성과정보 활용행태 유형에 관한 연구
- 채수경, 인사평가 방법과 평가자의 효율성, 성신여자대학교대학원 박사논문2001.



## 2. 국외문헌

- Brewer, Socha, & Potter, 1996; Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979
- Griffin, R. W. & Ebert, R. J. (2002). Business. 6th edition, Prentice Hall. Harcourt, Brace Jovanovich: 1-13.
- Greenberg, J. and R. Folger. "Procedural Justice, Participation and the Fair Process Effect in Groups and Organizations". In P. B. Paulus (Eds.), Basic Group Processes, pp. 235-256, 1983.
- Gilliland, S. W. and Langdon, J. C. "Creating Performance Management System That Promote Perceptions of Fairness". In James W. Smither (Ed.), Performance appraisal: State of the art in practice. pp. 209-243, 1998.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision". Academy of Management Journal, 32, pp. 115-130, 1989.
- Fletcher, 2001 Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. Journal of Occupational and Organizational
- Kearney, R. "Labor Relations in the Public Sector". New York: Marcel Dekker, 1992. Psychology, 74, 473-487.
- Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Leung, Su, & Morris, 2001; Yukl, 2002
- Jennifer & Sabine Sonnentag, 2008
- Latham & Wexley, 1994, Increasing productivity through performance appraisal (2nd ed.). Reading MA: Addison-Wesley.
- Landy, Barnes, & Murphy, 1978, Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. Journal Psychology, 63(6), 751-754.
- Latham & Wexley, 1994, Increasing Productivity through Performance Appraisal, 2nd ed., Addison-Wesley Publishing Co., Reading,
- Ruderman, 1987
- Van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004; Gerstner & Day, 1997