

2. 「自己 評價 制度」의 活性化

- (制度의 意義) 「능력 육성형 인사 평가 체제」는 기존의 상사에 의해 일방적으로 행해지는 하향식의 평가보다 부하 스스로 자기 관리에 의한 목표 달성도나 능력 향상도의 평가를 더 중시하자는 취지임
- (制度의 活用) 자기 평가의 결과는 능력의 육성 및 처우에 활용됨
- (制度 導入 事例) TDK의 「자기 관리 제도」는 능력 평가, 실적 평가 및 적성 판정에 직접적으로 활용되며 그 방법은 상급자와의 면접을 통한 목표 관리로 이루어짐
- (制度 導入의 前提 條件) 평가자와 피평가자의 업무 관리 및 상호 의견 교환이 이루어질 수 있는 평가의 설계 및 운용 방안이 필요함

자기 평가 제도는 피평가자 스스로 업무 수행 과정과 결과를 평가하도록 하는 인사 평가 제도임

○ 制度의 意義

- 기존의 인사 평가는 대부분 상사에 의한 일방적인 하향식 평가였으나, 최근의 능력 육성형 인사 평가에서는 부하의 자기 관리에 의한 목표 달성도나 능력 향상도를 스스로 평가하도록하여 업무 수행을 통한 자기 개발을 가능하게 함
 - 자기가 수행하는 업무는 자기가 가장 잘 알 수 있다는 사고가 전제됨

자기 평가의 결과는 승진, 승격 및 전반적 인사 관리에 반영됨

○ 制度의 活用

- 자기 평가의 결과가 승진, 승격 및 전반적 인사 관리에 반영됨
 - 자기 평가 제도를 통해 충실한 업무의 과정 관리가 가능해짐. 따라서 업무 수행 과정과 평가 결과와의 차이가 줄어들고 결과적으로 평가에 대한 납득성을 제고시킴
- 자기 평가를 통한 실적 평가는 상여 및 직제 임용, 능력 평가는 승격, 승급, 직제 임용의 기준이 되며 적성 평가는 직제 임용의 기준으로 활용 가능함
- 한솔그룹은 피평가자 스스로 업무 목표를 정하는 범위에서 자기 평가 제도를 도입하고 있는 반면,

「강원은행」은 직급별 근무 평정표를 피평가자가 직접 작성하여 자신의 능력과 위치 및 역할에 대해 평가하도록 함

TDK에서는 자기 관리 제도하에서 설정된 개인의 업무 목표에 대한 과정 관리 및 1차 평가의 책임을 피평가자 스스로 지게함

평가자와의 면담을 통해 피평가자의 능력과 적성에 대한 자기 진단과 업무 목표를 설정하도록 함

○ 일본 「TDK」의 사례

- TDK사에서는 1968년 목표에 의한 관리 및 부하의 「自己 管理 制度」를 처음 도입하였으며, 1978년 자기 관리 제도를 개정하여 업무 판정 제도를 통한 합리적 자기 관리 및 자기 평가가 가능하도록 하였음
- TDK의 자기 관리 제도는 능력 평가, 실적 평가, 적성 판정에 직접적으로 활용되며 그 방법은 상급자와의 면담을 통한 목표 관리로 이루어짐
- 자기 관리표 작성 절차: 자기 관리표 배포 →본인 기입 →면접, 상사 기입 →사업부 인사 집계 →사업부내 조정 →본사 제출 →본사 조정 →결정
- 자기 관리 제도하에서 설정된 개인 업무 목표의 과정 관리 및 1차 평가의 책임은 자기 자신임

○ 성공적인 제도 도입을 위한 前提 條件

- 평가자와 피평가자가 업무 계획과 능력 개발 목표의 수립 단계에서 실질적인 면담을 통해 업무 및 능력 개발 목표에 대한 상호 공감대를 형성
- 최종 평가의 결과를 피평가자에게 피드백시킴으로써 자기 스스로를 반성하는 기회를 제공할 수 있어야 함
- 피평가자 스스로의 능력과 적성에 대한 자기 진단과 그에 따른 목표 설정을 하도록 유도함
- 관리 능력 향상 프로그램과 같이 지속적인 평가자 훈련이 절대적으로 필요함

(한 주 회)