

SERI 경영 노트

2013. 1. 10. (제175호)

평가, 동료에게 답을 묻다

목차

1. 왜 동료평가인가?	1
2. 동료평가 도입의 3단계	3
3. 시사점	10

작성 : 최현수 선임연구원 (3780-8358)
hs0228.choi@samsung.com



삼성경제연구소

《 요 약 》

평가의 중요성이 날이 갈수록 높아지고 있다. 하지만 평가의 공정성과 실효성에 대한 의심과 불만이 끊이지 않고 있다. 특히 과업이 복잡해지고 개인의 역량을 발휘할 수 있는 범위가 커짐에 따라 상사 1인이 다수의 부하직원을 정확히 평가하기란 거의 불가능하다. 이에 업무 파트너이자 직장생활의 조력자로 하루 중 가장 오랜 시간을 함께 보내는 동료들이 서로를 평가하는 동료평가가 새로운 대안으로 떠오르고 있다.

동료평가는 업무를 함께 수행한 동료들이 직급에 상관없이 피평가자의 성과와 역량에 대해 평가하는 것으로, 평가 공정성과 결과 수용성을 제고할 수 있을 뿐만 아니라 협업을 촉진하고 개인의 역량 개발 기회를 제공하는 등의 장점이 있다. 이에 본 보고서에서는 동료평가의 성공적 정착을 위한 3단계 도입방안을 제시하고자 한다.

동료평가가 성공적으로 정착하기 위해서는 ① **동료평가 도입을 위한 토양을 조성해야 한다.** 동료평가제도 도입 초기에는 동료평가에 대한 부정적인 고정관념을 불식하고, 제도에 대한 정확한 이해와 공감대 형성이 필수적이다. 이를 위해서는 평가역량 강화 교육이 선행되어야 하며, 동료의 장단점을 구체적으로 기술할 수 있는 분위기를 조성해야 한다. 포드는 평가 피드백의 효과성을 높이기 위해 동료평가 시 정량적 지표뿐 아니라 정성적 항목도 포함하고 있다. ② **기존 평가제도와 유기적으로 통합해야 한다.** 동료평가는 상사평가 시 참고자료로만 활용되는 '상사평가 보완형', 상사평가와 대등하게 최종평가를 결정하는 '상사·동료평가 혼합형', 다수의 동료평가만으로 평가 결과를 확정하는 '동료평가 독립형' 등으로 구분된다. 이에 조직문화와 임직원 수용도를 고려하여 자사에 가장 적합한 방식을 선택한 후 기존 평가제도와 통합해야 한다. 기존 상사평가제도와 유기적으로 통합되지 않으면 동료평가는 단순히 귀찮은 일로 간주되어 소기의 목적을 달성할 수 없다. ③ **동료평가를 다양한 인사 프로세스에 활용해야 한다.** 동료평가는 채용, 인정, 리더선발 등 다양한 부문에 적용할 수 있다. 홀푸드마켓은 함께 일할 동료의 3분의 2 이상이 찬성할 경우에만 채용이 확정되며, 골드만삭스는 부서장 선발 시 수년간 축적된 동료평가 결과를 핵심자료로 활용한다.

동료평가의 효과적 활용은 평가권한을 위임받은 직원들과 회사 간의 신뢰를 높이는 기회가 될 수 있으며, 직원들은 조직의 리더가 되기 전부터 동료에 대해 관심을 갖고 평가 역량을 축적함으로써 리더십의 기반을 확보할 수 있다.

1. 왜 동료평가인가?

평가에 대한 만족도가 매우 낮아 대안 모색이 절실

□ 평가에 대한 불만이 기업에 심각한 문제로 대두

- 조사 결과, 국내기업 임직원 중 직장의 평가 방식에 만족한다는 응답은 약 16%에 불과¹⁾
 - 직원들은 단기업적 위주의 평가, 피드백 부재, 승진대상자 밀어주기 등을 현 평가의 주요 문제점으로 제기
- 개인 성과에 따른 차별적 보상이 심화되고 조직 내 구성원도 다양해짐에 따라 직원들도 평가 결과에 민감하게 반응
 - 신세대는 기존 인력보다 개인 기여도에 대한 공정한 평가와 즉각적인 인정·보상을 추구하는 경향²⁾

□ 기업들은 직원들의 평가 만족도를 높이기 위해 다양한 방안을 추진

- 현 제도 안에서 평가 빈도, 평가 항목, 피드백의 주기 및 방법 등을 지속적으로 개선
- 기존 평가제도를 보완하기 위해 역량평가, 360도 다면평가 등의 도입도 검토
- 또한, 상사 1인에 집중되어 있는 기존 평가제도를 근본적으로 바꿔야 한다는 의견이 확산되면서 동료평가에 대한 관심이 증대

¹⁾ 이병하 외 (2012). "한국기업의 워크스마트 실천방안"(연구보고서). 삼성경제연구소.

²⁾ 예지은 외 (2011). "신세대의 특성과 조직관리 방안"(연구보고서). 삼성경제연구소.

동료평가는 평가 공정성을 높이는 효과적 대안

□ 동료평가가 현 평가제도를 보완할 수 있는 방안으로 부각

- 동료평가란 업무를 함께 수행한 동료들이 직급에 상관없이 피평가자의 성과와 역량을 평가하는 것³⁾
- 동료들이 실제 업무과정에서 관찰한 내용을 반영하므로 신뢰도 높은 평가가 가능⁴⁾
 - 과업이 복잡해지고 팀 간 협업이 활발해짐에 따라 평가 시 다양한 관점을 반영할 필요성 증가
 - "동료평가가 종업원의 행동을 판단하는 데 있어서 가장 정확한 측정방법일 수 있다"⁵⁾

□ 동료평가는 협업을 촉진하고 역량개발 기회도 제공

- 동료 압력(peer pressure)⁶⁾을 유발하여 건전한 경쟁과 협업을 촉진
 - 협업 상대가 곧 평가자가 되므로 동료에게 도움을 제공하고자 하는 동기가 높아지고 무임승차(free riding)도 예방⁷⁾
- 다양한 위치와 각도에서 동료의 피드백을 받게 되어 피평가자의 능력개발과 개인성과 개선에 긍정적 영향⁸⁾
 - 동시에 동료평가를 통한 지속적인 커뮤니케이션은 동료와의 상호작용을 통한 자기발견의 기회⁹⁾

³⁾ Bruce, C. (1997). *Peer Review*. Queensland Univ. of technology.

⁴⁾ 박종혁 (2012). "동료평가 시스템에서의 상황맥락 요인과 평가행동." 『韓國컴퓨터情報學會 論文誌』, 17(3).

⁵⁾ Wexley, K. N. & Klimoski, R. (1984). Performance Appraisal: An Update. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2.

⁶⁾ 동료압력(peer pressure)이란, 개인이 동료집단으로부터 자신이 속한 조직이 추구하는 가치에 따라 행동하도록 요구받는 것

⁷⁾ 조현국 (2009). "보이지 않는 힘: 동료효과" (SERI 경영 노트 제36호). 삼성경제연구소.

⁸⁾ Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Barrick, M. R. 2009). Peer-based Reward and Individual Performance: A field Examination. *Academy of Management Proceedings*.

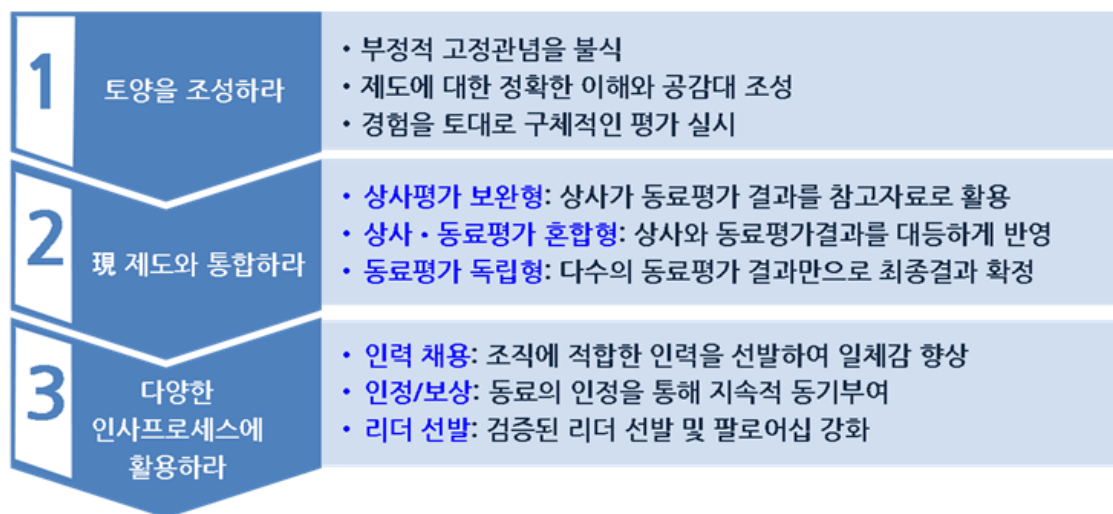
⁹⁾ 이승계 (2005). "다면평가제도의 실효성에 관한 연구." 『한국경영학회지』, 48(1).

2. 동료평가 도입의 3단계

□ 동료평가의 성공적 정착을 위해서는 단계적 도입이 중요

- ① 조직 내 동료평가제 수용 기반 조성, ② 현 제도와 적절한 통합, ③ 채용, 인정, 리더선발 등 다양한 인사 프로세스에 적용

동료평가 도입의 3단계



① 토양을 조성하라

□ 동료평가에 대한 부정적 고정관념을 불식하는 것이 전제조건

- 동료평가는 상사의 평가권을 침해하는 것이 아니며 보다 공정한 평가를 위한 보완적 기제라는 인식을 심어줄 필요

- 평가에 다양한 관점을 반영한다는 긍정적 측면을 부각하여 상사의 거부감을 해소

- 동료평가는 동료 간 '봐주기'식 평가가 아니라 협업하는 과정에서 나타난 개인의 기여도와 역량을 평가하는 것임을 주지¹⁰⁾

¹⁰⁾ 박종혁, 이정훈, 권석균 (2011). "자율관리팀 내 차별적 동료평가 성향에 관한 연구." 『기업경영연구』, 18(4).

□ 직원들이 동료평가에 대해 정확히 이해할 수 있도록 교육 실시

- 전 임직원을 대상으로 동료평가의 목적, 결과 활용, 소통역량 향상을 위한 교육을 실시하고 매뉴얼을 작성해 공유
- 미국 제약회사 머크는 전 임직원이 평가와 면담, 역량개발 계획 작성에 필요한 주요 내용을 숙지할 수 있도록 'myPMP(Performance Management Program) 매뉴얼'을 작성하여 배포

□ 내실 있는 동료평가가 이루어지도록 동료평가의 질문을 구체화

- 동료평가 질문에 평가기준과 범위, 요구사항을 세부적으로 명시
- 동료의 장·단점을 구체적인 상황(에피소드)과 함께 기술하거나, 정서적 요소를 반영할 경우 더욱 효과적
- 포드는 보다 효과적인 평가결과 피드백을 위해 동료평가에 정량적 지표뿐 아니라 정성적 항목도 반드시 포함¹¹⁾

구체적인 평가서를 활용하는 머크의 동료평가

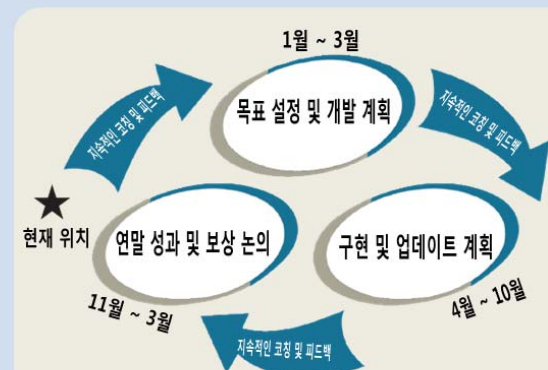
- ▷ 머크는 동료평가의 구체적인 기준을 제시하고, 실제 피평가자와 일한 경험을 토대로 작성하도록 독려

안녕하세요? 000 님.

올해 최△△님의 연말 평가를 준비하며 000 님이 중요한 협업 파트너임을 확인하고 협조 요청 드립니다.
최△△님과 일하며 느낀 내용을 아래 항목에 따라 성실성의껏 답변해주시면 감사하겠습니다.

1. 최△△님이 2013년 귀하와 함께 진행한 프로젝트에서 얼마만큼의 기여를 하고 어떠한 성과를 냈는지 기술해주시시오.
(귀하와 함께 일했던 내용을 중심으로 기술해주시기 바랍니다.)
2. 머크의 리더십 기준에 얼마나 부합하게 행동했는지 기술해 주십시오
(머크 7대 리더십 행동 기준 : 고객우선, 협력증진, 용기와 정직 등)
3. 귀하가 발견한 최△△님의 특별한 강점이 있다면 기술해주시시오.
4. 혹시 최△△님이 개선하거나 발전시켜야 할 부분이 있다면 이야기해주시시오. (역량, 리더십 등)

이 평가서를 00.00일까지 송부해주시면 대단히 감사하겠습니다.
귀하가 작성한 내용은 철저히 비밀이 유지되며,
모든 동료들의 평가를 취합해
최△△ 님에게 종합적으로 피드백 할 예정입니다.
다시 한번 귀하의 노력과 소중한 피드백에 감사 드립니다.



¹¹⁾ Johnson, L. K. (2004). Retooling 360s for better performance. *Harvard Management Update*, 8(1).

② 現 제도에 통합하라

- 조직문화와 임직원 수용도를 감안하여 동료평가 방식을 선정하고 기존 제도와 유기적으로 통합
- 기존 평가제도와 무관하게 실시하거나 평가 결과를 효과적으로 활용하지 못할 경우 동료평가 자체가 유명무실해질 우려
 - 글로벌 선진기업은 동료평가 방식을 자사의 상황에 맞게 발전시키는 경향

글로벌 기업의 동료평가 방식

구분	상사평가 보완형	상사·동료평가 혼합형	동료평가 독립형
도입社	머크	구글	고어
평가대상자 결정	관리자가 직접 지정	피평가자와 관리자가 함께 지정	함께 일하는 모든 동료를 평가
평가자수	2~3명	5~8명	20~30명
평가 항목	7대 리더십행동, 업무성과, 태도, 강점, 약점, 개선사항	업무기여도, 강점, 약점, 개선사항	회사와 조직에 가치를 창출했는지 여부
평가 방식	사내 이메일 활용 (기술형 문항)	평가 시스템 활용 (객관식, 기술형 병행)	평가 시스템 활용 (순위만 부여)
평가 확정	상사평가 후 피평가자와 면담해 최종 확정	상사평가와 동료평가 결과를 평가위원회에서 검토하여 최종 확정	상사를 포함한 동료평가 결과만으로 최종 확정

□ [상사평가 보완형] 상사가 동료평가 결과를 참고자료로 활용

- 상사가 동료평가자를 직접 지정하고 평가 결과를 취합하여 참고자료로 활용하며, 상사의 판단에 따라 최종평가를 확정
 - 관리자는 동료평가를 통해 부하 직원의 장단점을 구체적으로 파악할 수 있으며, 이 정보를 코칭과 멘토링에 활용
- 상사평가를 폐지하거나 상사의 역할을 축소하는 것이 아니라 現 평가 제도를 보완하는 형태로 도입하여 거부감을 최소화

□ [상사·동료평가 혼합형] 상사평가와 동료평가 결과를 대등하게 반영

- 협업한 동료들이 자율적으로 평가하며, 상사는 이 결과를 토대로 평가 결과를 확정
 - 구글은 5~8명의 동료평가와 이를 반영한 상사평가 결과를 평가위원회에서 최종 검토
 - 상사평가의 위상과 동료평가의 중요성을 함께 보호

□ [동료평가 독립형] 다수의 동료평가 결과를 합산하여 최종 평가 결정

- 상사도 평가에 있어서는 동료의 한 명으로 간주되며 동료평가만으로 피평가자의 최종 평가 등급을 결정
 - "동료평가는 거미줄 같은 교차 평가가 가능하기 때문에 모든 직원들이 공감할 수 있는 결과를 얻을 수 있다."(테리 켈리, 고어 CEO)
- 동료평가 독립형의 성공을 위해서는 구성원들의 성숙한 평가 역량과 결과를 긍정적으로 수용하는 자세가 필수

③ 다양한 측면에 활용하라

□ [채용] 함께 일할 동료들이 채용에 직접 참여하여 조직적합성을 검증

- 동료들이 지원자의 업무 역량이나 자질을 직접 검증한 후 조직에 적합한 인력을 선발
- 구글은 지원자의 부서뿐만 아니라 협업 부서의 동료들까지 면접에 직접 참여해 직무 전문성, 리더십, 구글 문화와 어울리는지를 평가¹²⁾
- 지원자 역시 입사 전에 동료들과 직접 소통함으로써 업무에 대한 이해도를 높이고 직장 선택의 만족감을 제고하는 것이 가능¹³⁾
- 선발 과정에서 동료의식과 연대감이 생겨나 조직일체감이 향상

신입사원 채용에 직원들이 참여하는 홀푸드마켓

- ▷ 미국의 유기농 식품 체인점인 홀푸드마켓은 신입사원 채용 시 동료평가를 활용
 - 입사지원자는 2주 동안 실제로 함께 일할 동료들과 인턴십을 실시한 후, 투표를 통해 동료 3분의 2 이상의 찬성을 받아야만 최종 입사가 가능
 - '내가 평가해서 선택한 동료', '나를 뽑아 준 동료'라는 강한 결속감으로 상호신뢰와 업무 효율성 제고
- ▷ 홀푸드마켓은 동료평가 채용방식이 매우 효과적이라고 판단하여 물품구매, 가격책정 등에까지 직원들의 결정권한을 확대

(자료: 해멀, G. (2008). 『경영의 미래』. 세종서적)

¹²⁾ 파운드스톤, W. (2012). 『당신은 구글에서 일할 만큼 똑똑한가』. 타임비즈.

¹³⁾ 서형택 (2011). "신입사원 조직정착을 위한 스마트 스타트"(SERI 경영 노트 제129호). 삼성경제연구소.

□ [인정/보상] 우수 직원 선정과 성과보상 등에 동료들이 직접 참여

- 동료 간의 칭찬이나 인정은 조직 전반에 긍정적 정서를 확산시키고 조직 몰입도를 제고¹⁴⁾
- 동료들의 긍정적 피드백은 피평가자가 그간 알지 못한 강점들을 발굴해내는 계기가 되어 탁월한 성과를 촉진¹⁵⁾

동료 인정 사례: 3M의 칼튼 어워즈(Carlton Awards)

▷ 3M은 동료들이 직접 추천하고 선발하는 칼튼 어워즈를 운영

- 3M의 노벨상이라 불리는 이 상은 최고 엔지니어의 기술적 공로를 인정하기 위해 1963년에 제정
- 직원들이 직접 후보를 추천하고, 동료들로 구성된 패널인 '칼튼 위원회'에서 최종 수상자를 선정하는 방식으로 지금까지 총 170여 명이 수상
 - 포스트잇을 개발한 아트 프라이, 스카치테이프를 개발한 리처드 드루가 대표적인 수상자
- 칼튼 어워즈 수상자에게는 엔지니어 최고의 영예로 평가되는 'Corporate Scientist'라는 호칭을 부여

(자료: 3M (2012). *A culture of innovation.*)

- 동료평가를 통한 직원 보상은 조직에 활력과 재미를 더해주고 우수 사례를 공유하는 계기를 마련
- 美 커머스뱅크는 동료나 고개들이 고객의 기대를 넘어서는 감동을 제공한 직원을 직접 선발하고 트로피와 스톡옵션을 제공¹⁶⁾

¹⁴⁾ Hastings, R. R. (2009). Peer to peer recognition is good, but not enough. *HR magazine SHRM*.

¹⁵⁾ 캐머런, K. (2005). 『긍정에너지 경영』 (김명언 역). 지식노마드.

¹⁶⁾ 시소디어, R., 울프, D. & 세스, J. (2008). 『위대한 기업을 넘어 사랑받는 기업으로』 (권영설 역). 럭스미디어.

□ [리더선발] 검증된 리더를 선발하고 팔로어십도 강화

- 동료평가 결과는 단기 실적뿐 아니라 개인의 인품, 역량, 리더십 등을 반영한 것이므로 리더 검증자료로 활용 가능
 - 최고경영위원회에서 부서장을 선발하는 골드만삭스는 수년간 누적된 동료평가 내용을 후보자 심의과정에 핵심자료로 활용
- 직원이 리더 선발에 참여할 경우 팔로어십이 높아져 리더의 의견을 기꺼이 지지하고 보완하며 적극적으로 협조
 - "20% 리더보다 80%의 팔로어가 조직의 운명을 결정하는, 그 어느 때보다 팔로어십이 중요한 시대" (로버트 켈리, 카네기멜론大 교수)

전체 임직원이 동료로서 CEO를 직접 선출한 고어 앤 어소시에이츠

- ▷ 고어텍스로 유명한 고어 앤 어소시에이츠는 전 임직원이 직접 現 CEO인 테리 켈리를 선출(2005년)
 - '많은 동료가 따르는 사람이 곧 리더'라는 캐치프레이즈하에 동료의 추천과 선거인단 투표로 직원 중 한 명을 CEO로 선발
- ▷ 테리 켈리가 CEO로 선임된 이후 고어는 퇴직률이 5% 미만으로 감소하고, 2012년 『포춘』지가 선정한 '일하기 좋은 100대 기업' 4위에 랭크
 - 매년 모든 임직원이 20명 이상의 동료로부터 평가를 받고, 동료들과의 협업에 크게 기여한 사람이 더 큰 인정과 보상을 받는 전통을 유지

(자료: 해밀, G. (2012). 『지금 중요한 것은 무엇인가?』 (방영호 역). 알키.)

3. 시사점

- 글로벌 경영환경에 신속히 적응하고 선도적 위치를 점하기 위해 동료 평가제 도입을 적극 고려해야 할 시점
 - 기술과 지식의 융복합이 핵심 경쟁력인 IT 디바이스, 해외 복합건설, 인터넷 기반사업 분야의 기업들과 글로벌 유통기업들에게 특히 권장
- 동료평가를 직원의 자부심과 회사에 대한 신뢰를 높이는 기회로 활용
 - 동료평가제를 통해 '우리 직원들은 서로를 평가할 만한 자질과 책임감을 가지고 있다'는 신뢰감 제공
 - 조직의 중요한 권한을 직원들에게 부여한다는 의미를 부각시킴으로써 임직원들의 자부심 제고
 - 회사로부터 평가권, 의사결정권 등 주요 권한을 위임받은 직원들은 그렇지 않은 직원들보다 조직 몰입도가 높음¹⁷⁾
 - 동료평가에 대한 직원들의 반응을 지속적으로 모니터링하고 의견을 적절히 반영함으로써 회사에 대한 신뢰 강화도 도모
- 리더가 되기 전부터 동료에 대해 관심을 갖고 평가역량을 쌓게 함으로써 리더십 기반 확보
 - 동료 간 수평적인 협업, 관찰, 피드백을 통해 향후 조직을 이끄는 차세대 리더로서의 필요 역량 개발
 - 평가자와 피평가자의 관점에서 평가제도를 이해하고, 장기적으로 소통역량과 조직 구성원 간 친밀감 제고 **SERI**

¹⁷⁾ Hamel, G. (2011. 12.). First, Let's fire all the managers. *Harvard Business Review*.