

能力主義時代에서의 新人事考課制度의 導入 및 活用方案

宋秉軾*

目 次

I. 序 論	IV. 新人事考課制度의 導入 및 活用方案
II. 人事考課 理論의 基礎	V. 結 論
III. 外國의 人事考課制度 運營實態	

1. 序 論

최근 기업에서는 급격한 환경변화에 따라 인사정책의 새로운 대응이 강구되어야 한다는 인식이 널리 퍼지고 있다. 즉, 인재의 확보·육성·활용·평가·처우 등 일련의 사이클이 원활하게 기능을 할 수 있는 인사관리의 사고방식이 절실히 요구되고 있다. 우리나라의 주요 그룹 계열사들도 연공위주의 인사관행을 과감하게 탈피하고 소수정예주의에 입각한 능력위주의 인사관행을 정착시키고자 하는 움직임이 확산되고 있다. 능력주의의 인사관리란 능력을 최대한 발휘해서 업적을 올린 종업원에게 그에 상응한 임금과 승진기회를 제공하는 직무 내지 능력 본위의 사고방식이다.

오늘날 기업경영의 성패는 기업내 인적자원을 얼마나 효율적으로 관리하느냐에 달려 있으며, 효율적인 인적자원관리를 위해서는 종업원을 올바르게 판단하고 평가하여야 할 것이다. 이러한 의미에서 인사고과는 기업에서 종업원의 평가수단으로서 가장 중요할 뿐만 아니라 인사·노무관리의 모든 영역에 영향을 미치는 기초자료를 제공해 준다. 능력이나 업적에 관계없이 연공에 따라 자동적으로 인사처우가 결정되는 연공주의 제도하에서는 인사고과의 중요성이 미약할지 모르지만 능력이나 업적에 따라 인사처우가 결정되는 능력주의 제도하에서 인사고과의 역할은 매우 크다고 할 수 있다. 능력주의시대의 인사고과제도는 종업원의 육성차원에서 능력을 발휘할 수 있는 공정한 기회를 제공해 줄 수 있도록 운영되어야 종업원들로 하여금 인사고과에 대한 수용도를 높일 수 있는 바람직한 방향으로 태도변화가 가능할 것이다.

따라서 본 연구는 인사고과제도 전반에 걸쳐서 기초적인 내용들을 정리하고 미국과 일본의 인사고과제도 운영실태를 파악하였으며, 이를 토대로 능력주의시대에 있어서 인사관리를 실천하기 위한 신인사고과제도의 도입 및 활용방안을 모색해 보고자 하였다.

* 濟州大學校 經營學科 副教授

Ⅱ. 人事考課 理論의 基礎

기업의 품질관리에 대한 세계적인 권위자인 데밍(W. Edwards Deming)은 “개별종업원은 평가하는 인사고과가 좋은 면보다는 나쁜 면을 더 가지고 있다”고 지적하면서 “인사고과는 없애야 한다”고 주장하고 있다. 그의 주장은 인사관리의 기본적인 뿌리는 인사고과에 두고 있는 미국에서 기업실무자들과 여러 학자들로부터 거센 반발을 일으키기에 충분하였다.

이렇게 인사고과의 무용론을 들고 나오게 된 이유를 살펴보면, 개인별 인사고과가 대부분의 경우 개인의 노력이나 업적과는 상관없는 조직의 구조적이고 체계적인 문제들을 마치 개인들이 책임을 져야 하는 것처럼 정리되어 나타나기 때문이었다. 이 경우에 인사·조직관리의 공정성은 유지되기 어렵고 개별종업원의 동기부여와 생산성 향상도 기대할 수 없게 된다. 인사고과의 기본적인 목적은 직무수행 결과인 성과를 통해 나타난 개인의 능력과 노력의 차이를 측정하여 그 결과를 보수와 신분에서 차별적으로 반영함으로써 개별종업원에게 동기를 부여시키고 조직의 효율성을 높이는 데 있다. 인사고과 무용론의 주장대로 조직의 고질적인 문제점들로 인해 인사고과가 원래의 취지를 만족시킬 수 없다면 어느 정도의 필요성으로는 인사고과를 정당화시키기 어려울 수밖에 없다.

인사고과의 필요성에 대해서는 간단하게 결론짓기도 어려울 뿐만 아니라 모든 기업에 일반화시키기도 매우 어렵다. 인사고과의 필요성을 판단하기 위해서는 개별기업의 역사, 조직문화, 인사·조직관리의 관행, 최고경영자의 인사철학, 조직과 개별종업원의 관계, 기업의 업종, 인력구성 및 활용상의 특성, 노사관계 등 조직과 관련된 여러 가지 요소들을 고려하여야 하기 때문이다.

1. 人事考課의 沿革

일반적으로 인사고과제도의 역사는 19세기 초에 영국 뉴란낙방적공장(New Lanark Cotton Mills)의 경영자인 로버트 오웬(R. Owen)의 인격부(character book) 또는 말없는 경고자(silent monitor)¹⁾에서 비롯되었다.²⁾

우리나라의 국가행정에 있어서 인사고과제도의 효시는 고려 성종 9년(989년)부터로서, 6품 이하 관리들의 인사에 반영하였다. 현종 9년(1018년)부터 연말에 年終都歷法³⁾이 시행되었으며, 예종

- 1) 이는 개별종업원에게 인격부를 배부하여 각자가 매일의 근무상황을 기록·보고하도록 하고, 이 보고에 의해 근무성적의 양부를 성격표기판(character board)에 색깔로서 구분하여 표시한 것이다.
- 2) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1959), p. 565.
- 3) 年終都歷法은 연말종합평가제도라고 할 수 있는데, 이 제도에 따라 한해 동안 관리들의 근무일수와 태도, 업적, 재능들에 대한 심사가 있었는데, 그 평가에 따라 승진과 좌천이 결정될 뿐만 아니라 포상과 처벌의 대상자도 정해졌다.

즉위년(1105년)에는 지방관평가제도인 守令殿最法을 마련하였다. 또한 공민왕때에는 근무일수를 기준으로 성적을 평가하는 到宿法이 수립되었고, 공양왕때는 근무일수를 기준으로 삼는 個月法이 신설되기도 하였다. 고려시대의 고과제도에서는 특히 지방관의 평정업무가 중시됐으며, 심사기준은 농지의 개척, 戶口의 증식, 부역의 균등, 소송의 신속처리, 도적의 단속능력 및 업적이었다. 이같은 평가업무는 吏部에 소속된 考功司에서 주로 관장하였다.

조선시대에 들어와서는 태조 1년(1392년)부터 고과법이 시행되었으며, 세조와 세종을 거치면서 여러 규정들이 보완되어 經國大典에 수록되었다. 경국대전은 고과와 褒貶(포폄) 2조항으로 나누어 관리들을 평가하였다. 고과는 관리들의 일반 근무동향기록제도이고, 포폄은 정기근무성적 평정제도이었다.

경국대전에 나타난 고과조항을 보면, 근무시간을 하절기에는 卯時에서 酉時, 동절기에는 辰時에서 申時로 규정하여 근무일수와 근무상황을 엄격하게 관리하였다.⁴⁾ 형조, 한성부 등의 사법기관에서는 당하관들의 재판처리 건수를 보고하도록 하여 기준에 미달하는 자는 징계하였다. 매년 말에는 실제 근무일수와 기타 사항을 왕에게 보고했으며, 질병으로 인한 장기결근자(연간 30일 이상), 범법자, 집회불참자 등은 징계하고, 일정기간 재임용하지 않았다. 포폄조항은 태종때부터 시행되었으나, 반대의 여론이 많아 세종때 이르러 정비되었다. 업무수행과 상하관계의 기강확립이 주목적이었다. 중앙의 관리들은 소관관아의 당상관이나 책임자가, 지방관리들은 각 도의 관찰사들이 매년 6월 15일과 12월 15일에 상·중·하의 등급을 매기고 간단한 평을 붙여 왕에게 직접 보고하도록 하였다. 10회의 포폄심사에서 모두 상급을 받은 관리는 1계급 승진시키고, 2번 중급을 받은 자는 자천되며, 3번 중급을 받으면 파직시켰다.

조선시대 관리들 가운데는 근무평정을 받지 않는 예외부서가 있었는데, 이는 사헌부와 사간원의 관리들이다. 관찰사가 지방수령의 근무성적을 평가할 때에는 그 지역의 병마절도사와 의논하도록 하는 등 그 당시에 예외규정이 있었다. 이같은 인사고과제도는 국가행정을 원활하게 수행하기 위하여 관리들의 근무성적을 높이는 성과를 가져왔으나, 포폄조항의 경우 심사의 공정성 문제가 자주 시비거리로 대두되었다.⁵⁾

근래 우리나라의 인사고과는 1961년 일반공무원에 대한 근무성적평정규정(각령 제234호), 1963년 군근무성적평가규정(각령 제1629호)이 각각 공포된 것을 계기로 일반 및 군공무원에 대한 인사고과를 실시하게 되었으며, 이후에는 민간기업에서도 널리 보급되었다.

4) 卯時は 오전 6시 30분~7시 30분이며, 酉時は 오후 5시~7시이며, 辰時は 오전 8~9시이며, 申時は 오후 3시 30분~4시 30분임.

5) 朝鮮日報, 1991년 12월 31일자(제21859호), p.9.

2. 人事考課의 概念과 本質

일반적으로 인사고과(performance appraisal)⁶⁾는 종업원 개개인의 직무수행상 능력과 업적 및 근무태도를 객관적으로 측정함으로써 그들이 조직에 대해서 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성(present and potential usefulness)을 체계적으로 평가하는 관리기법이다.

인사고과에 대한 여러 학자들의 개념정의도 다양한데, 이를 살펴보면 ① 스미스(R. C. Smith)는 종업원이 속해 있는 조직체에 있어서 그들의 가치를 질서있게 평가할 수 있도록 하는데 그 목적이 있다⁷⁾고 정의하고 있으며, ② 미이(J. F. Mee)는 조직에 있어서 종업원이 보유하고 있는 현재적·잠재적 유용성을 질서있게 조직적으로 평가하는 방법⁸⁾이라고 정의하며, ③ 랑스너(A. Langsner)는 구체적으로 종업원의 능력·근무성적·자격·태도의 상대적 가치를 조직적이며 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차⁹⁾라고 정의하고, ④ 후리포(E. B. Flipppo)는 종업원이 현재의 직무에 어느 정도 우수한가, 보다 높은 직무에 승진할 수 있는 잠재적 능력이 있는가를 조직적·정기적·객관적으로 평가하는 것¹⁰⁾이라고 정의하고 있다. 이상의 정의들을 종합해 보면, 인사고과는 기업내 종업원의 상대적 가치를 평가하여 적정 인사관리를 기하려는 절차라고 할 수 있다.

인사고과를 올바르게 이해하기 위해서는 인사고과의 본질을 고찰하여야 한다. 이러한 인사고과의 본질은 다음과 같이 요약할 수 있다.¹¹⁾

첫째, 인사고과는 직능의 담당자로서 종업원의 가치를 결정한다. 경영이라는 조직집단내에서의 종업원은 지위와 역할 및 집단기준에 의하여 제약을 받는 사람인 것이다. 따라서 인사고과는 도덕주의 및 윤리적 존재로서의 인간의 가치를 판정하는 것이 아니라, 조직에 대한 가치를 평가하는 것이다. 즉 경영에 관련된 인간의 측면이 고과되는 것이지, 사회인으로서의 도덕성이나 윤리성은 직능의 수행에 관계없는 한 고과의 대상이 되지 않는다.

둘째, 인사고과는 종업원에 대한 공정한 관리자료를 얻기 위한 것이다. 일반적으로 인간과 인간의 접촉이 있는 곳에는 반드시 무엇인가 평가가 이루어진다. 그러나 이러한 비공식적인 평가는 주관적인 평가로 흐르기 쉽기 때문에 위험하다. 따라서 인사고과는 목적에 합치되도록 일정한 절차에 따라

- 6) 인사고과는 종업원 평정, 근무평정, 업적평정, 성적평정, 인사평정, personnel rating, personnel appraisal, performance evaluation, performance rating, merit evaluation, merit rating, employee rating, service rating 등 다양하게 사용되고 있다.
- 7) R. C. Smith and M. J. Murphy, *Job Evaluation and Employee Rating* (New York : McGraw-Hill, 1946), p. 167.
- 8) J. F. Mee, *Personnel Handbook* (Ronald Press, 1952), p. 281.
- 9) A. Langsner and Zollitch, *Wage and Salary Administration* (Cincinnati : South Western Co., 1961), pp. 315~316.
- 10) Edwin B. Flipppo, *Principles of Personnel Management* (New York : McGraw-Hill, 1980), p. 227.
- 11) 姜正大, 「現代人事管理論」, 世英社, 1986, pp. 184~187.

약속된 양식에 의하여 규칙적·정기적·객관적으로 운영되어야 한다.¹²⁾ 이와 같이 공식적으로 제도화된 인사고과는 주관적이 아니라 사실과 근거, 질서와 규약에 따라 객관적으로 실시되어야만 하는 것이다.

셋째, 인사고과는 객관적인 자료로 결정할 수 없는 가치의 측면을 사정한다. 조직에 대한 종업원의 가치는 여러 가지 요인을 종합하여 판정한다. 이러한 요인들은 첫번째 요인으로서 출근율, 생산량, 불량품의 양 등의 객관적·수량적인 것이 있으며, 두번째 요인으로서는 근무태도, 애사심 등의 주관적·질적인 것이 있다. 이 요인들을 모두 판정하지 않는 한 조직에 대한 전체적인 가치를 사정한 것이라고 할 수는 없다. 이 경우에 있어서 출근율과 작업량은 근무기록, 생산기록으로 판정하는 것이 보다 객관적일 수도 있으며, 지식·특수한 기능·숙련·지적 능력 등은 시험으로서 사정할 수도 있다. 여기에서 인사고과의 중요성은 조사기록과 시험 등으로는 판정할 수 없는 종업원의 성격·태도·사회적 능력 등을 일상적인 행동에 의하여 판정하려는 것이다. 즉 인사고과가 평가하는 종업원의 가치범위는 주관적·질적인 측면이 되는 것이다.¹³⁾

넷째, 인사고과는 인사고과의 목적과 관리조건에 따라 운영된다. 종업원의 가치를 결정하기 위한 전제로서는 가치결정의 관점이 정립되어야 한다. 인사고과에 있어서 가치의 관점은 그 사용목적과 관리조건 및 관리수준에 따라 달라질 수도 있는 것이다.

요컨대, 인사고과는 조직내의 인간을 대상으로 하며, 인간과 직무와의 비교를 원칙으로 하며, 상대적인 평가이며, 객관성을 높이기 위하여 특정목적에 적합하도록 실적중심·능력중심으로 조정되는 경향이 있다는 성격을 지니고 있다.¹⁴⁾

3. 人事考課의 目的

인사고과의 목적은 경영에 있어서 종업원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 합리적인 인사관리의 기초를 부여함과 동시에 종업원의 노동능률을 향상시키고 동기유발을 형성하는데 있다.

인사고과의 목적에 대하여, ① 후리포(E. B. Flipppo)는 종업원의 특성과 공헌도를 전통적인 또는 고도화된 조직적인 방법으로 측정하는데 있다¹⁵⁾고 주장하고 있으며, ② 니그로(F. A. Negro)는 임금관리의 기초자료를 얻으며 승진과 이직 및 배치전환 등 인사이동의 기초자료를 얻으며 동시에

12) P. Pigors and C. A. Myers, *Personnel Administration: A Point of View and A Morale* (New York: McGraw-Hill, 1949), pp. 171~172.

13) R. M. Bellow, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, 2nd ed., (Staples Press, 1976), p. 372.

14) 崔鍾泰, 「人事管理」, 博英社, 1989, pp. 61~63.

15) Edwin B. Flipppo, *Principles of Personnel Management*, 3rd ed., (New York: McGraw-Hill, 1971), p. 243.

교육훈련의 자료와 숨은 인재발견은 물론 채용과 승진시의 시험 타당성을 검토하는데 있다며 광범위하고도 구체적으로 표현하고 있다.

전통적 인사고과의 목적은 과거지향적인 입장에서 과거의 실적에 대한 차별적인 상벌시행의 기초자료로서 상여금, 승급·해직·복직순위 등에 주로 활용하였는데 반하여 근대적 인사고과의 목적은 미래지향적인 입장에서 개인의 육성과 적재적소에의 배치 등 적극적인 능력개발의 활용에 있으며 교육훈련, 동기부여, 배치전환, 조직개발 등에 주로 활용되고 있다.

따라서 오늘날 인사고과의 목적은 각 직무담당자의 성과를 평가함과 동시에 그가 지닌 잠재적 능력 및 개발가능성에 초점을 둠으로서, 종업원에 대한 동기부여의 수단으로 활용하고 있을 뿐만 아니라 평가결과를 목표달성을 위한 종합적인 통제의 한 과정으로 활용하고 있음을 알 수 있다.

요컨대, 인사고과의 목적은 임금관리·인사이동·교육훈련을 위한 기초자료의 제공, 종업원의 직무수행능력의 개선 및 발전, 종업원간 능력의 비교, 종업원 잠재적 능력의 발견 등에 있다.

4. 人事考課의 諸原則

인사고과를 실시함에 있어서 반드시 준수하여야 할 여러 가지의 원칙이 있는데, 이를 정리하면 다음과 같다.¹⁶⁾

(1) 職務基準의 原則 : 인사고과는 직무를 기준으로 종업원의 능력 정도를 평가하여야 한다. 인사고과란 인간이 인간을 평가하는 것이기 때문에, 공정한 인사관리의 수단으로서의 인사고과는 종업원의 능력과 업적을 파악하기 위한 분석적·조직적인 절차의 연구가 필요하다. 미국에서 개발된 인사고과의 사고는 직무수행과 관련된 범위에 한정하고, 직무수행을 통하여 현재화된 것만을 평가대상으로 한다. 그러나 우리나라의 경우에는 개별 종업원의 능력, 성격 및 인간성을 평가하기 때문에 직무수행과 관련하여 평가하는 것보다도 직무수행에 관련없는 요소가 평정기준 내용의 대부분을 차지하여 실제의 업적 및 능력과 괴리되는 경향이 많다. 즉, 인사고과는 원칙적으로 직무중심이어야 함에도 불구하고, 직무와 관련없는 인물·인품·학력·연공 등이 혼합되고 있다.

(2) 公正性の 原則 : 고과자 자신의 주관적인 입장을 떠나서 냉정히 평가하여야 하며, 사사로운 정으로 편견이 개입되어서는 안된다. 인사고과는 종업원의 업무수행상의 업적·능력·태도 등을 객관적으로 평가하는 것이기 때문에 고과자의 주관적 사고나 편견이 개입되면, 평가의 타당성이 없어지게 된다. 따라서 반드시 객관적인 입장에서 공정한 평가가 이루어져야 한다.

(3) 推測排除의 原則 : 고과자는 고과를 실시할 경우에 자기가 확인한 사실 또는 신뢰받을 수 있는 확실한 정보와 자료에 의하여 고과를 실시하는 것이 중요하다. 고과결과에 의하여 종업원의

16) 吳秉秀, 「現代人事管理」, 博英社, 1983, pp. 366~370.

입금, 인사이동, 능력비교 및 교육훈련이 이루어지는 기초자료가 될 뿐만 아니라 종업원의 능력개발과 사기양양을 위한 대책으로도 활용되기 때문에 고과자의 단순한 추측에 의한 평가는 매우 위험한 일이며, 종업원에게 나쁜 영향을 미치게 되므로 이를 배제하여야 한다.

(4) 評定誤差排除의 原則 : 인사고과에 있어서 고과자도 인간인 이상 흔히 고과오류를 범하기 쉬운데, 이러한 고과오류는 대체로 현혹효과, 관대화 경향, 중심화 경향, 규칙적 오류, 시간적 오류, 대비오류, 논리적 오류, 주관의 객관화, 지각적 오류 등 여러 가지가 있다. 이상의 여러 평정오차를 최대한로 제거하여야 하며, 이를 위한 제도적인 장치가 마련되어야만 하는 것이다. 특히 가운데에서도 가장 중요한 것은 공정한 고과자로서의 태도확립이며, 또한 인사고과의 도구와 절차를 효과적으로 선정·운영하는 것이다.

(5) 獨立評價의 原則 : 고과자는 타인을 상호협약이 없이 독립해서 고과하지 않으면 안된다. 즉 타인의 의견에 좌우되지 말고, 자기의 판단으로 인사고과를 실시하여야 한다. 인사고과에 있어서 고과자는 객관적인 조사결과나 판단자료 및 정보원에 의한 평가를 하지 못하고 타인의 의견을 듣거나 요청하여, 이를 참고삼아 고과하는 경우도 흔히 있다. 이 경우에는 특히 평가의 타당도와 신뢰도가 없어지게 되기 때문에 위험하다. 따라서 고과자는 객관적으로 독립된 입장에서 고과에 임하여야 한다.

(6) 考課不遡及의 原則 : 고과자가 인사고과를 실시할 경우에는 과거의 고과결과를 현재의 고과에 배려해서는 안 되며, 현재 금기 중의 제반 사항에 대해서만 평가함으로써 전기의 고과결과와 비교하여 피고과자의 발전상황을 파악할 수 있어야 한다. 고과자들이 피고과자를 평가할 때 흔히 전기의 고과결과를 참고하여 금기고과를 행하는 경우가 자주 있다. 이는 고과대상자가 동일인이라는 점에 있어서는 이해할 수 있는 일이나 종업원의 업적, 능력 및 태도가 발전한다는 점에서 보면 대단히 위험한 일이다. 따라서 고과기간을 소급하여 고과할 수 없음은 당연하고, 또한 해당 고과기에 있어서도 고과시점에 가까운 행위나 사건에 중점을 두어 평가하는 일이 없도록 하여 고과기간 전체의 평정이 이루어지도록 하여야 한다.

(7) 考課公開의 原則 : 지금까지의 인사고과는 피고과자로부터 원망의 배제, 인기전술에 의한 관대화 경향의 배제, 불필요한 논쟁과 불신의 제거, 채점기준의 비공개성 등의 이유로 비공개주의를 채택하여 왔다. 그러나 인사고과의 비공개는 고과의 태도가 무사안일주의로 흘러 적당히 처리될 위험이 있으며, 이는 특히 피고과자의 고과제도에 대한 불신과 의구심을 조장하는 원인이 제공되기도 한다. 따라서 평가의 공개성과 타당성을 유지하기 위해서는 고과결과를 공개하는 것이 바람직하다고 생각된다. 고과결과를 피고과자에게 공개하여 그 결과에 대하여 상담하는 것은 종업원은 자신의 근무태도에 대한 장단점과 상위자가 자기를 어떻게 생각하고 있는가를 알고 싶어 하며, 종업원은 자신의 고과결과를 이해함으로써 상위자로부터 감정에 의한 평가를 받았다는 저항감을 배제할 수

있으며, 고과자와 피고과자가 상호 이해함으로써 관리에 대한 불만을 없애고 종업원의 사기향상에 이바지할 수 있다는 등의 이유에서 바람직하다.¹⁷⁾

이상과 같이 인사고과가 적극적으로 인사관리의 중요한 평정수단이 되기 위해서 고과자는 피고과자를 양심적이고 객관적으로 평가하여 공개하는 것이 종업원의 자기발전을 촉진하는데 유익할 뿐만 아니라 종업원의 단점을 시정하여 능력개발에 도움이 되는 것이다.

요컨대, 인사고과의 일반적인 5W1H원칙은 ① What(능력, 업적, 자질, 적성, 인성, 태도 등), ② Why(채용, 배치전환, 승격, 승진, 승급, 능력개발, 상여금 등), ③ Who(상사, 동료, 하위자, 자기자신 등), ④ How(전통적 기법, 근대적 기법 등), ⑤ When(정기·비정기, 장기·단기 등), ⑥ Where(공개, 비공개 등) 등이 있다.

5. 人事考課의 方法

합리적이며 효율적으로 수행하기 위한 인사고과의 방법을 분류할 경우에 있어서 학자들의 견해와 내용은 매우 다양하다. 이러한 여러 고과방법 중에서도 기업규모, 업종, 관리수준, 사용목적, 고과자의 평가능력, 피고과자의 직종 등을 고려하여 해당기업의 상황에 알맞게 선정하여야 한다.

일반적으로 인사고과의 방법은 크게 두 가지로 나눌 수 있는데, 이는 인사고과의 담당자가 누가 되느냐 하는 고과자 지위에 의한 분류와 고과기법이 어떠하냐 하는 고과기법에 의한 분류이다. 먼저 고과자 지위에 의한 분류는 자기고과법, 상사에 의한 고과법, 동료에 의한 고과법, 하위자에 의한 고과법, 외부인에 의한 고과법, 다각적 고과법 등이 있으며,¹⁸⁾ 고과기법에 의한 분류는 여러 학자들이 주장하고 있는데, 이는 다음과 같다. ① 후리포(E. B. Flippo)는 서열법(ranking method), 대인비교법(man-to-man comparison method), 등급법(grading method), 도식척도법(graphic scales method), 강제선택기술법(force-choice description), 체크리스트법(check-list method), 중요사건서술법(critical incidents method)을 들고 있으며,¹⁹⁾ ② 스미스(R. C. Smith)는 서열법, 대인비교법, 체크리스트법, 척도법(scales method)을 들고 있으며,²⁰⁾ ③ 요더(D. Yoder)는 서열법, 체크리스트법, 도식척도법, 평정척도법(rating scales method), 직무성과 측정법(measured job performance method)을 들고 있으며,²¹⁾ ④ 버랙(E. H. Burack)은 행위기준고과법(behaviorally anchored rating scales method), 그래픽고과법(graphic rating

17) O. G. Stahl, *Public Personnel Administration* (New York : Harper & Brothers, 1956), pp. 321~322.

18) Dale Yoder, *op. cit.*, pp. 565~568 참조.

19) Edwin B. Flippo, *op. cit.*, p. 246.

20) R. C. Smith and M. J. Murphy, *op. cit.*, p. 174.

21) Dale Yoder, *op. cit.*, pp. 365~371.

scales method), 중요사건서술법(critical-incidents method), 자유서술법(free-form essay method), 팀구축평정법(team-bulding appraisals method)을 들고 있다.²²⁾

이러한 여러 인사고과의 기법을 근거로 하여, 오베르그(W. Oberg)는 <표 1>에와 같이 고과의 목적에 따른 적합한 기법을 제시하고 있다.

<표 1> 고과목적에 따른 인사고과기법의 선택

고 과 목 적	인사고과기법	비 고
1. 지도	① 중요사건서술법 ② 목표관리법	
2. 결과의 통보에 대한 동기화 및 개발	목표관리법 업무표준고과법 중요사건서술법	참여적·민주적 독재적(단순작업자에 적용) 위의 두 방법에 보충적으로 사용
3. 승급·승진·해고, 배치 전환	강제선택법 인적평정센터법 평정척도법+서열법 (① 평정척도법에 의한 결과에 다시 서열법의 적용, ② 자유서술법, 현장토의법 등 보충)	대기업에서 감독층으로의 승진 목적 경영층의 승진목적 기타의 일반 경영의사결정에 목적(간단한 형식이 좋다)
4. 조직개발	① 평정척도법+자유서술법 ② 목표관리법	
5. 연구자료	① 자유서술법을 포함시킨 평정 척도법 ② 서열법	(간단한 형식이 좋다)

자료: Winston Oberg, "Make Performance Appraisal Relevant," *Harvard Business Review* (Vol. 50, No. 1, 1972), pp. 66~67.

6. 人事考課의 限界

종업원의 가치를 평가하는 인사고과에 대한 꾸준한 연구를 시도하여 주관적인 판단을 가능한 한 객관화시키려는 노력이 다각적으로 이루어지고 있다. 그러나 어떤 고과기법을 이용한다 하더라도 그 평가는 인간이 하는 것이므로 주관적 판단과 편견이 있을 수 있다는 것은 부인할 수 없다.

22) Elmer H. Burack and Robert D. Smith, *Personnel Management: A Human Resources System Approach* (New York: John Willey & Sons, 1982), pp. 408~416.

이와 같이 인사고과의 결과에는 일정한 한계가 있는데, 이를 인사고과 평정상에 나타나는 평정 오류, 즉 고과오차(rating errors)라고도 한다. 고과오차가 나타나는 일반적인 현상으로는 고과자의 심리적 현상에서 오는 고과오류와 집단의 분포도 현상에서 오는 고과오류가 있다.²³⁾ 고과자의 심리적 현상에서 오는 고과오차는 현혹효과(halo effect), 규칙적 오류(systematic errors), 시간적 오류(recency errors), 대비오류(contrast errors), 논리적 오류(logical errors), 주관의 객관화(projection), 지각적 방어(perceptual defences), 유사효과(similar to me effect) 등이 있다. 또한 집단의 분포도 현상에서 오는 고과오차는 관대화 경향(leniency tendency), 중심화 경향(central tendency) 등이 있다.

이러한 고과오차는 최대한으로 배제되어야 하고 고과결과는 누구나 믿을 수 있도록 신뢰성이 확보되어야 한다. 어떤 고과자가 동일한 피고과자를 여러 번 평가하더라도 동일한 고과결과를 가져올 수 있도록 되어야 한다.

Ⅲ. 外國의 人事考課制度 運營實態

1. 美國企業의 人事考課制度 運營實態²⁴⁾

1) 美國企業의 人事考課 現況

(1) 公式的 人事考課 프로그램의 利用現況 : 미국기업에 있어서는 <표 2>에서와 같이 대부분이 공식적 인사고과 프로그램을 운영하고 있다. 조사대상의 45%에 해당되는 기업은 다양한 종업원 집단에 대하여 2개 이상의 상이한 고과기법을 이용하고 있다.

<표 2> 공식적 인사고과 프로그램 실시현황

구 분	중소기업(500인 미만)		대 기 업(500명 이상)		전 체	
	업체수	비율(%)	업체수	비율(%)	업체수	비율(%)
미 실 시	15	7.2	4	3.4	19	5.9
단일프로그램	111	53.6	48	41.0	159	49.1
복수프로그램	81	39.1	65	55.6	146	45.0
합 계	207	100.0	117	100.0	324	100.0

23) D. Yoder, et al., *op. cit.*, p.31.

24) 李鐵奎, "人事考課制度의 問題點과 改善方案," 「賃金研究」(겨울호), 韓國經營者總協會 賃金研究센터, 1993 參照.

(2) 人事考課의 目的 : 인사고과가 과학적이고 합리적으로 실시되기 위해서는 적합한 고과목적의 선정이 선행되어야 한다. 전통적 인사고과의 목적이 과거지향적 관점에서 과거의 실적에 대한 차별적인 상벌시행의 기초자료로서 사용하기 위한 것이었다면, 최근에 중시되고 있는 인사고과의 목적은 미래지향적 관점에서 개인의 육성과 적재적소 배치 등 적극적인 능력개발의 활용을 보다 중시한다. 미국기업의 고과목적은 <표 3>에서와 같이 임금, 성과개선, 피드백 등이 가장 주요한 것으로 나타나고 있다.

<표 3> 주요 인사고과의 목적

(단위 : %)

구 분	중소기업(500인 미만)	대 기업(500명 이상)	전 체
임 금	80.2	66.8	74.9
성 과 개 선	46.3	53.3	48.4
피 드 백	40.3	40.6	40.4
documentation	29.0	32.2	30.2
승 진	26.1	22.8	24.8
교 육 훈 련	5.1	9.4	7.3
배 치 전 환	8.1	6.1	7.3
해 고	4.9	6.7	5.6
Lay-off	2.1	2.8	5.4
인 사 연 구	1.8	2.8	2.2
인 적 자 원 계 획	0.7	2.8	1.5

(3) 考課者의 選定 : 고과자의 선정은 대부분의 기업(92%)이 상사를 고과자로 이용하고 있으며, 74%의 기업에서는 고과결과가 직속상사에 의해 다시 검토된다고 응답하고 있다. 자기고과를 이용한다는 기업은 6.7%에 그치고 있다. 따라서 상사에 의한 전통적인 고과기법 외에도 자기고과, 동료나 하위자에 의한 고과 등 유용성이 여러 연구들에서 밝혀지고 있음에도 불구하고 아직 미국들은 이를 적극적으로 도입하고 있지는 못한 실정임을 알 수 있다.

(4) 考課者의 訓練 : 대부분의 기업(92%)이 고과자에게 서면화된 지침을 전달하고 있으며, 32%는 고과자의 훈련을 실시하고 있다. 이는 차별문제로 인해 제기된 소송에서 인사고과 프로그램의 타당성을 입증하는데 고과를 어떻게 수행할 것인가에 대해 고과자에게 상세하고 구체적인 서면화된 방침을 전달하였는가의 여부가 법원판결에 중요한 영향을 미치기 때문인 것으로 생각할 수 있다.

(5) 人事考課의 技法 : 고과기법의 이용현황은 <표 4>에서와 같이 평정척도법을 가장 많이 채택하고 있다.

〈표 4〉 미국기업의 인사고과기법 이용현황

(단위 : %)

구 분	중소기업 (500인 미만)	대 기 업 (500명 이상)	전 체
평 정 척 도 법	61.6	50.7	57.1
서 술 법	19.8	23.3	21.3
목 표 관 리 법	18.6	16.6	18.1
기 타	-	9.4	3.5
합 계	100.0	100.0	100.0

(6) 人事考課의 週期 : 고과주기에 있어서 대부분의 기업(69%)이 고과를 연 1회 실시하고 있으며, 변동주기고과(variable-interval appraisal)는 9%에 그치고 있다.

(7) 人事考課後의 面接 : 인사고과는 종업원을 평가하는 것만이 아니라 종업원에게 필요한 피드백을 제공함으로써 성과향상과 능력개발을 목적으로 하고 있다. 고과면접의 실시현황을 살펴보면, 대부분의 기업(89%)이 종업원에게 고과면접을 실시하고 있으며, 51%의 기업은 고과결과를 사본을 당사자에게 전달함으로써 고과결과를 통보해 주고 있다. 그리고 77%의 기업은 종업원에게 고과결과에 대해 서면으로 자신의 의견을 피력할 기회를 주고 있고, 32%의 기업이 종업원에게 고과결과가 부당하다고 느낄 경우 이의를 제기할 수 있는 기회를 부여하는 고충처리제도를 운영하고 있다.

(8) 考課結果와 人事決定과의 連繫 : 고과결과를 승진, 보상 등의 광범위한 인사결정에 이용하는 기업은 30%에 이르고 있기 때문에 미국기업의 인사관리에서 인사고과가 차지하는 비중이 계속해서 증대하고 있음을 알 수 있다.

2) 美國의 人事考課 新潮流

최근 미국기업의 인사고과제도에 나타난 두드러진 특징은 TQM적 접근방법의 고과시스템과 컴퓨터를 이용한 고과시스템 및 복수고과자 시스템 등을 운영하는 기업이 증가하고 있다는 것이다.

(1) TQM(Total Quality Management)的 接近方法 : 최근 미국기업은 양(quantity)만을 추구하는 전통적 경영방식을 지양하고, 질(quality)을 중시하는 방향으로 전향하는 총체적 질경영(total quality management)이 등장하게 되었다. 전통적 고과시스템과 TQM적 접근방법간의 고과시스템의 특징을 비교해 보면 〈표 5〉와 같다. Fortune지에 따르면, 최근 Ford자동차사와 American Cynamid사 등 100여개의 미국기업에서 TQM적 접근방법의 고과시스템을 도입하여 운영하고 가까운 장래에 많은 기업들이 이에 동참할 전망이다.

<표 5> 전통적 접근방법과 TQM적 접근방법의 고과시스템 비교

구 분	전통적 접근방법	TQM적 접근방법
평가의 초점	개 인	작업 시스템
평가척도의 수	5개 또는 그 이상	3개
기본목표	통제, 입증	개발, 문제해결
리더쉽 스타일	지시적, 평가적	지도, 성과개선
평가빈도	가끔(주로 연 1회)	자주(지속적 과정)
공식화의 정도	높 음	낮 음
보상기준	개인성과	집단성과
개발계획	때때로 포함	필수적 요소
고객의 역할	No Input	Provide Input

(2) 컴퓨터를 利用한 人事考課시스템 : 최근 컴퓨터의 보급이 급속도로 확산되면서 컴퓨터를 이용한 인사고과시스템을 운영하는 기업이 늘어나는 추세이다. 컴퓨터를 이용한 인사고과시스템은 종업원들에게 조직이 그들에게 무엇을 요구하는가에 대한 명확한 표준을 제공함으로써 생산성을 향상시킬 수 있으며, 종업원이 수행한 작업의 질과 양을 직접적으로 평가하므로 작업자가 자신의 잘못을 감추거나 회피하는 것을 어렵게 만든다.

(3) 複數考課者 시스템 : 최근 미국기업의 인사고과시스템에 나타난 두드러진 변화로는 주로 종업원의 직속상사에 의해 고과가 실시되던 기존의 근행에서 벗어나 동료, 하위자 및 고객 등이 고과자의 역할을 수행하는 복수고과자 시스템을 운영하고 있는 기업이 급속도로 증가하고 있는 것을 들 수 있다. 실제 Johnson & Johnson사, Amoco사, Dupon사, Chrysler사 등의 기업들은 하위자에 의한 인사고과를 운영하므로써 관리자 개발과 수평적인 조직으로의 전환에 있어 성공적인 결과를 거두고 있다.

2. 日本企業의 人事考課制度 運營實態²⁵⁾

1) 日本의 人事考課 特徵과 變遷過程

(1) 人事考課의 特徵 : 일본기업의 인사고과 저변에는 종업원의 성장과 창조 및 안정처우 등의 측면에 중점을 두고 있다. 실제로 일본의 인사관리 장점은 조직의 유연성, 인재육성, 노사협력관계에 있다고 할 수 있다. 이와 같이 일본의 인사관리 기초가 되고 있는 것은 직무가 아니라 사람이며 숙인적인 능력이 중시된다. 일본에서는 직무중심의 능력을 표방하면서도 평가되는 능력은 현행 직무

25) 李鐵奎, 前揭論文 參照.

수행능력 뿐만 아니라 기대가능성까지도 포함한 능력을 중시하고 있다. 이러한 이유는 장기고용을 전제로 하기 때문이다.

(2) 人事考課의 變遷過程 : 근래들어 일본에서의 인사고과가 어떤 과정을 거쳐 왔는지에 대하여 간단하게 살펴보기로 한다. 1960년대부터 1970년대 중반에 걸친 고도성장기의 인사제도는 전반적으로 연공주의가 중심이었다. 1975년 경부터 노사관계의 민주화·현대화가 진전되면서 애매모호하고 대외비의 인사고과, 육성형의 절대고과로 변화되어 갔다. 1990년대 초부터 일본의 인사고과 특징은 인재육성 활용의 가점주의 인사에 의한 절대고과로의 전환을 들 수 있다. 이 때문에 능력주의는 한층 더 고도화가 요구되어 인사고과도 단순히 종래의 '육성형'이 아닌 '육성활용형'으로, 나아가 도전의욕을 끌어내는 가점주의의 개방적인 절대고과로 변화해 가고 있다고 할 수 있다.

2) 日本企業의 人事考課 現況

최근 일본의 인사고과제도에 관한 가장 대규모적인 조사는 노무행정연구소에서 실시되었다. 이 연구소가 2,600개 기업을 대상으로 조사한 결과를 중심으로 인사고과의 현황을 살펴본다.

인사고과를 실시하고 있는 기업에 대해 그 활용목적을 살펴보면, <표 6>에서와 같이 상여금, 승급, 승격·승진 등이 압도적이다.

<표 6> 인사고과의 활용목적

(단위 : %)

구 분	1,000인 미만	1,000~2,900명	3,000명 이상	전 체
상 여 금	93.0	92.9	93.5	93.1
승 급	86.0	91.1	91.3	89.7
승 격 · 승 진	79.1	76.8	73.9	76.6
배 치 전 환	9.3	21.4	34.8	22.1
능력개발·육성	11.6	21.4	34.8	22.8
기 타	-	3.4	-	1.4

목적별 고과요소의 채용현황을 살펴보면, 우선 초급사원의 승급고과의 경우 업무지식이 가장 많고 협조성, 책임감, 이해력이 70% 정도를 보여주고 있다. 그 외에 적극성, 규율성 등도 상위에 속하고 있다. 과장급의 경우에는 기획력, 교섭력(절충력)이 상위를 차지하고 있어 초급사원과는 전혀 다른 양상을 보여주고 있다. 한편 상여금고과의 경우를 살펴보면 책임감, 적극성 등은 승급고과와 마찬가지로 상위에 속하지만 승급고과에서 비중이 높았던 지식, 판단력 등의 능력적인 고과의 가중치는 낮아지고 있다. 이와는 달리 일의 질, 달성도, 일의 양과 같은 실적과 관계되는 항목이 높은 비율을 차지하고 있는 것이 주목된다.

고과요소의 가중치 구성에 대하여 살펴보면, 승격고과와 승급고과는 유사한 가중치 구성을 나타내고 있는데 반하여 상여금고과는 상당한 차이를 보여주고 있다. 즉 승격·승급고과에서는 능력고과가 주류를 이루는데 반하여 상여금고과에서는 업적고과가 상당한 가중치를 차지하고 있다.

또한 종업원의 계층별로는 <표 7>에서와 같이 승급, 상여금 등의 각 고과 모두 상위계층으로 갈수록 업적고과의 가중치가 높아지고 있고 반대로 태도고과의 가중치는 낮아지고 있다.

<표 7> 고과요소의 가중치 구성

(단위 : %)

고과목적	종업원계층	업적고과	능력고과	태도고과	기 타	합 계
승 급	초급사원급	30.3	42.1	25.7	1.9	100.0
	상급사원급	34.2	46.2	18.0	1.6	100.0
	과 장 급	40.4	46.1	11.6	1.9	100.0
상 여 금	초급사원급	55.1	16.1	27.0	1.8	100.0
	상급사원급	61.4	17.6	19.3	1.6	100.0
	과 장 급	71.1	15.7	11.1	2.1	100.0
승격·승진	초급사원급	25.1	51.1	21.9	1.8	100.0
	상급사원급	28.2	54.6	15.6	1.6	100.0
	과 장 급	33.6	54.1	10.7	1.7	100.0

그리고 절대평가와 상대평가의 실태를 살펴보면, 절대평가와 상대평가를 구분하는 기업은 61.6%이며 동일한 평가구분으로 실시하는 기업은 38.3%을 차지하고 있다. 절대평가와 상대평가를 평정단계에 따라 구분하고 있는 기업의 경우 <표 8>에서와 같이 제1차평정에서는 절대평가가 63.8%, 상대평가는 29.4%이다. 그러나 부문간 조정단계가 되면 제1차평정과는 반대로 상대평가가 늘어나고 있다. 인사부문에 있어서 최종조정단계에서는 더욱 상대평가가 증가하고 있다.

<표 8> 평가단계별 절대평가·상대평가의 구분

(단위 : %)

구 분	제1차평정	부문간 조정	인사부분에서의 최종조정
절 대 평 가	63.8	26.0	19.2
상 대 평 가	29.4	70.0	76.3
목적·종류에 따라 상이함	6.8	4.0	4.5
합 계	100.0	100.0	100.0

또한 인사고과의 공개현황을 살펴보면, 공개하고 있는 기업은 76.3%이며 공개범위는 고과기준·요소를 사전에 공개(69.3%), 고과결과의 공개(45.7%), 고과표 자체를 사전에 공개(42.9%) 등의 순으로 나타났다. 고과결과의 피드백 실시는 55.2%가 해당되고 있는데, 그 실시방법은 직속상사와 본인과의 면담으로 알림(48.0%), 소속부서장에게 알림(45.5%), 요구가 있을 경우에만 알림(16.3%), 전원에게 알림(5.7%) 등으로 나타났다.

3) 日本企業의 人事考課 動向

일본에서는 일본경영자단체연맹(日經連)이 1960년대에 능력주의 인사관리를 제창하면서부터 연공주의 인사관리에서 탈피하여 일본적 능력주의를 실현하기 위해 직능자격제도를 도입하게 되었다. 이 제도의 성공여부는 인사고과에 달려 있으며 이러한 점에서 고과의 주요한 역할로서 직능에 대한 평가가 부각되었다. 직능평가의 목적은 종업원의 처우뿐만 아니라 능력개발·육성을 지향하는 것으로서 종업원 개개인의 능력개발·육성을 위해서 현재의 직능수준을 평가하여 부족한 점이 무엇인가를 파악하고자 함에 있다.

이러한 기능을 수행하기 위해 직능자격제도의 도입으로 인해 새로운 시각에서 접근하려는 경향이 높아지고 있는데, 최근에 나타난 몇 가지 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다.

(1) 人事考課 活用目的의 多樣化: 지금까지의 인사고과는 주로 처우면에 활용하기 위한 목적으로 실시되었으나, 직능자격제도의 도입으로 인사고과의 활용목적이 다양하게 이용되고 있다. 인사고과 활용목적의 다양화에 따른 최근 동향을 살펴보면, ① 종업원의 능력이나 적성을 분석 평가하여 적재적소의 배치를 실현(배치·전환), ② 현재 또는 장래에 발휘가 요구되고 기대되는 직무수행 능력과 본인의 능력 발휘도나 신장도를 비교하여 교육훈련의 실시 필요성과 계발에 필요한 것을 파악(직능개발·육성), ③ 종업원의 능력이나 업적·공헌도를 명확한 객관적 기준으로 평가하여 임금·상여금·승격에 반영하므로써 공정한 처우(임금·상여금, 승격) 등이 있다.

(2) 職能開發指向의 人事考課: 종래의 인사고과는 단순히 고과를 위한 고과에 그쳐 능력개발이나 육성과는 거리가 멀었다. 그러나 최근 직능개발 지향의 인사고과는 종업원 개개인에 대해 직능의 발휘도·신장도의 형상을 기초로 ① 직무수행을 통해 발휘를 기대하는 능력의 내용과 정도, ② 주어진 과업의 내용이나 역할, ③ 책임의 정도, ④ 기대하는 태도·의욕·체력 등을 명확히 하여 이를 직능개발·육성목표로서 설정하게 된다. 이와 같이 최근의 인사고과에서는 직무수행 능력의 발휘도·신장도의 결과를 평가하는 것만이 아니라 어떻게 하면 직무수행 능력을 발휘하고 신장시킬 수 있는가에 역점을 두고 있다.

(3) 人事考課 基準에 의한 絶對考課: 종래에는 개인간의 차이를 두는데 중점을 둔 상대비교가

중심이었고 고과기준도 추상적인 표현이나 형식적인 척도에 의한 것이 많았다. 그러나 최근의 사례를 보면 사전에 고과의 기준을 명확히 하여 이 기준에 대해 본인의 능력 발휘의 수준이나 역할·책임의 달성도, 태도·의욕의 발휘도가 향상되었는지, 떨어졌는지를 평가하는 경향이 많아지고 있다. 최근들어 이러한 평가방법인 절대평가를 도입하려는 사례가 증가하고 있다.

(4) 人事考課의 公開化 : 종래의 인사고과는 고과자의 일방적인 밀실행위인데 반해 최근에는 피고과자를 직·간접으로 참여시키는 사례가 증가하고 있다. 인사고과를 공개하더라도 고과결과를 게시판에 공고하는 것은 아니다. 일반적으로 다음과 같은 두 가지 방법을 취하는 경우가 많다. 하나는 고과제도의 목적, 구조, 방법을 고과자만이 아니라 피고과자에게도 주지시키는 방법이며, 다른 하나는 고과기준의 설정이나 고과결과를 가지고 고과자와 피고과자가 면접을 통해 의견교환을 하는 방법이다. 또한 업적고과에서도 고과자가 자의적으로 고과기준을 설정한다면 피고과자는 불만을 가지게 된다. 따라서 달성해야 할 과제나 역할책임에 대해 도전목표로서 적당한 수준의 목표를 고과자와 피고과자간에 면접을 통해 상호 이해 속에 설정하고 있다.

(5) 考課者訓練의 重視·強化 : 인사고과의 원활한 운영을 위해서는 하드웨어와 소프트웨어의 두 가지 측면이 중시되어야 한다. 하드웨어란 인사고과의 규정, 요령, 고과기준, 고과표 양식 등 누가 보더라도 알 수 있도록 표시된 제도적 측면이며, 소프트웨어란 고과자의 평가기술, 노하우, 평가의 시각, 고과자 상호간의 의사통일과 같은 눈에 보이지 않는 운영적 측면을 말한다. 종래의 인사고과는 주로 하드웨어에 비중을 두어 왔으나, 최근에는 소프트웨어에 역점을 두고 있다. 따라서 최근 일본기업에서는 고과자 훈련에 있어서 새로운 고과제도의 특징이나 고과목적에 대해 고과자간에 공통적인 인식을 갖게 하도록 하는 노력이 활발하게 이루어지고 있다.

(6) 加點主義 人事考課의 重視 : 종래의 인사고과 이념은 가점주의를 기본으로 하고 있었으나, 최근에는 전향적으로 인재를 육성하여 최대한으로 활용해 가고자 하는 가점주의 인사고과의 도입이 증가하고 있다.

IV. 新人事考課制度의 導入 및 活用方案

1. 企業의 環境變化와 人事考課의 再認識

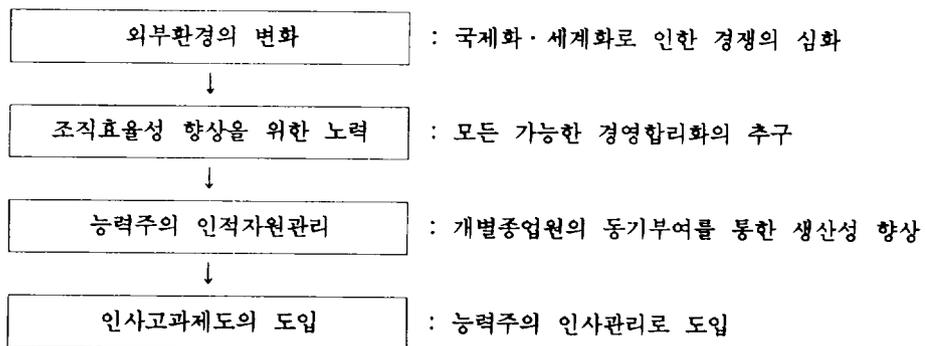
우리나라 기업의 경영혁신 노력은 국내시장의 개방과 국제경쟁의 심화로 인해 기존의 단일한 경영으로는 기업의 성장은 물론 생존마저도 위협받는 상황에 이를 수밖에 없을 것이라는 나름대로의 판단에서 시작된 것으로 보인다. 그리고 기업의 세계화를 위한 기틀을 먼저 마련하여 21세기에는

명실상부한 세계적인 초우량기업으로 발돋움하고자 하는 원대한 희망도 숨겨져 있을 것이다. 자본과 기업에서 경제선진국들에 비해 크게 뒤지고 있는 우리나라 기업은 인적자원관리의 혁신을 현재 진행하고 있는 경영혁신의 중심으로 여기고 있다. 사람이 변화하지 않고는 경쟁력을 높일 방법이 없다는 데는 모든 기업들이 동의하고 있다. 그렇다면 우리나라 기업들의 인적자원관리 변화는 기존의 틀은 그대로 유지한 채 기법을 중심으로 부분적으로 수정하는 것으로도 가능할 것인가, 아니면 기법뿐만 아니라 틀까지도 바꾸어야 가능할 것인가가 문제이다.

불행하게도 한국기업을 위한 새로운 인적자원관리의 틀이 어떤 내용이어야 할 것인가에 대해서는 한 마디로 간단하게 기술할 수 없다. 왜냐하면 기업이 속해 있는 업종, 기업의 역사, 문화, 관리관행, 인적구성 등에 따라 그 내용이 다를 수밖에 없기 때문이다. 그러나 한 가지 분명한 것은 기존의 인적자원관리와는 그 내용면에서 큰 차이가 있다는 것이 일반적인 판단이다. 인사고과는 기존의 인적자원관리 틀 속에서도 많이 활용되어 왔으나, 많은 기업에서 인사고과가 가지고 있는 원래의 취지(개별종업원간에 업적에 의한 차별화를 통해 동기부여와 생산성을 높이는 것)를 잘 살리지 못한 경우가 많았다. 인사고과의 효율성이 이렇게 한계를 가질 수밖에 없었던 이유로는 우리 사회가 전통적으로 타인을 평가하는 것을 좋게 여기지 않아서 평가문화가 정착되지 못한 것도 중요한 이유가 된다.

그러나 기존의 관행과는 크게 다른 새로운 인사관리 틀 속에서 인사고과는 적어도 지금까지와는 판이하게 다를 정도로 중요하게 활용될 것으로 보인다. 능력주의 인사관리제도의 구축이 인사관리의 핵심과제이고 보면 인사고과제도의 공정성이 보장되어야 하기 때문이다. 이러한 흐름 속에서 최근 인사부서에서 실무를 담당자들이 가장 큰 관심을 두고 있는 내용이 인사고과이다. 기업에 따라 다소 차이는 있겠지만 인사고과가 새로운 인사관리 페러다임을 위한 핵심기법임에는 이문의 여지가 없다.

〈그림 1〉 환경변화와 인사고과의 관계



2. 合理的 人事考課制度의 設計를 위한 考慮事項

인사고과는 사람이 사람을 평가하는 인사관리의 영역이기 때문에 자신을 좋게 평가하지 않는 한 피고과자를 만족시키기 어렵다. 그러나 인사고과가 인사관리에서 차지하고 있는 역할과 중요성을 잘 이해하고 고과 자체가 가지고 있는 특성을 충분히 고려하여 제도에 반영해 준다면 피고과자들이 가지기 쉬운 불만을 상당한 정도 해소할 수 있다. 개별종업원 입장에서 만족할 수는 없으나 수용할 수만 있으면 인사고과가 임금·승진·인재개발을 뒷받침해 줄 수 있는 자료를 제공하는데 큰 무리가 없을 것이다. 인사고과제도를 합리적으로 설계하기 위해서는 적어도 다음의 네 가지 측면을 고려하여야 한다.

(1) 個別勤勞者間의 能力과 成果의 差異 : 인사관리는 기본적으로 개별종업원간에 능력의 차이가 존재한다는 것을 가정으로 하고 있다. 인사고과는 능력차이가 성과의 차이로 연결되어 나타난다는 것을 가정하고 있다. 그러나 업종이나 직종의 특성에 따라 이러한 가정의 충족도가 다를 수밖에 없으며, 고과제도의 설계와 운용도 이점을 고려하여야 한다. 예컨대, 장치산업의 경우 개인의 성과차이가 나타나기 어려우며, 사무직이나 단순업무를 수행하는 경우(조립식 conveyer 생산직)에는 개인의 능력차이가 성과의 차이로 연결되지 않는 경우가 많기 때문에 인사고과의 실효성이 낮을 수밖에 없다.

(2) 職務成果의 公正한 境遇 : 개별종업원간에 능력의 차이가 존재하고 이 능력의 차이는 직무성과의 차이로 나타난다고 하더라도 공정한 평가가 이루어지지 못하면 인사고과의 효용성은 떨어진다. 공정성만 확보된다면 고과와 관련된 여러 가지 어려움 중 가장 중요한 것이 해결되는 것이다. 고과의 공정성은 피고과자의 수용도와 직결될 뿐만 아니라 인사고과의 결과를 토대로 한 성과급의 결정, 승진·승격심사에 커다란 영향을 주기 때문이다.

인사고과의 공정성을 높이기 위해서는 크게 고과양식을 개선하는 방법과 고과자의 고과능력을 높일 수 있는 훈련을 강화하는 방법이 있다. 고과양식에서는 해당 직무의 특성이 고과과정에 충분히 반영되어 직무담당자인 피고과자로부터 고과결과에 대한 높은 납득을 확보하는 것이 가장 중요하다. 직무분석의 결과로 나타나는 직무와 관련된 중요한 성과기준을 먼저 평가요소로 포함시키고, 각 요소간의 상대적 비중을 조정하여 고과양식에 반영하여야 한다. 고과의 공정성을 높일 수 있는 또 한 가지 방법은 고과능력을 높이기 위한 훈련을 강화시키는 것이다. 직무분석의 결과 나타난 직무의 특성을 충분히 고려하여 아주 완벽한 고과의 양식을 설계하였다(실제로는 이것마저도 거의 불가능함) 이것을 사용하는 고과자의 능력이 부족하여 평가과정에서 각종 오류가 발생하는 것은 피할 수 없다.

(3) 自身の 成果에 대한 統制의 程度 : 기업의 입장에서 인사고과의 결정에 대한 공정성과 수용도

를 높이기 위해 고과양식도 개발하고 고과자 훈련을 실시하였더라도 피고과자에게 직무수행과정에서 자신의 성과를 높일 수 있는 기회가 주어지지 못하면 인사고과에 대한 종합적인 만족도는 낮을 수밖에 없다. 개인과 조직의 관계를 자세하게 살펴보면, 개별구성원의 직무성고가 개인의 노력보다는 별개의 요소에 의해 결정되는 경우가 많음을 쉽게 알 수 있다. 노력과 성과의 연계는 직무의 특성, 직무수행방법 등에 따라 다르게 나타날 수 있으므로 이러한 점을 잘 반영하여 피고과자에게 인사고과 제도가 공정한 게임으로 받아들여지도록 해야 할 것이다.

(4) 人事考課 結果의 適正한 反映 : 인사고과의 결과는 인사관리의 각 부문에 적절한 수준으로 반영되거나 유용하게 활용되어야 한다. 만약 그렇지 못한다면 고과의 존재가치 자체가 위협받게 된다. 인사고과의 활용 중 일반종업원들에게 가장 중요하게 부각되는 분야는 임금, 승진, 능력개발을 들 수 있는데, 고과결과를 반드시 모든 분야에 적용하여야 하는 것은 아니지만 평가한 결과가 조직구성원들이 쉽게 납득할 수 있을 정도로 임금, 승진, 능력개발에 활용될 수 있어야 한다. 뿐만 아니라 고과결과가 너무 지나치지도 부족하지도 않는 적절한 수준으로 반영되어야 한다. 예컨대, 고과결과를 임금에 반영시킬 때 대단한 차이도 아닐 것을 지나치게 높게 반영하면 고과결과에 대한 피고과자들의 불신이 매우 높게 된다. 반대로 고과의 대상이 되는 개개인의 직무성고가 가지는 가치에 비해 임금에서 나타나는 반영의 정도가 미미할 경우 고과자와 피고과자 모두 인사고과의 중요성을 크게 생각하지 않게 될 것이다. 이렇게 되면 임금을 통한 공정성을 확보하기도 어려울 뿐만 아니라 인사고과제도 자체의 존립여부도 타격을 받는다.

3. 新人事考課制度的 導入方案

1) 新人事考課制度 導入의 必要性

UR협상이 타결됨에 따라 국제화·개방화시대가 본격적으로 열리고 있다. 이는 모든 분야에서 적자생존의 원칙이 철저히 적용되는 무한 경쟁시대가 시작되었음을 의미한다. 최근들어 초우량기업을 지향하는 국내기업들이 연공서열형 중심의 인사에서 능력위주의 인사제도를 도입하고 있다.

우리나라 기업에서 능력주의 인사관리가 정착하지 못한 이유는 다음과 같다.

첫째, 능력에 따른 인사관리를 하고 싶어도 종업원의 능력을 객관적으로 평가할 수 있는 제도 및 고과자로서의 능력이 구비되어 있지 않았기 때문에 평가후에 나타나는 종업원의 저항을 최소화하려다 보니 능력평가라는 위험부담보다 객관적인 연공을 더 선호하게 되었기 때문이다.

둘째, 노동조합의 기본이념이 평등주의를 표방하고 있기 때문에 단결과 공동체 의식을 극대화시키기 위하여 보다 객관적인 연공을 기준으로 인사관리를 해 주기를 원하였기 때문이다. 왜냐하면 연공은 관리자에 의해 특별히 평가될 필요없이 객관적인 자료에 의해 산정할 수 있는 반면에, 능력은 관리자

에 의해 주관적이든 객관적인 평가를 받게 되기 때문에 이러한 관리자의 평가활동을 통해 조합원은 관리자에게 종속된다고 보았기 때문이다.

셋째, 유교문화적인 장유유서의 가치관이 오랫동안 덕목의 하나로 선임자 우대풍토가 관행화되어 왔기 때문이다. 그러나 이제 국제경쟁력 강화라고 하는 대명제 아래 기업은 근로의욕을 높이고 생산성 향상을 위해 철저한 평가를 통해 공정한 보상시스템을 마련하지 않으면 안될 전환점에 놓여 있다. 이러한 관점에서 볼 때 인사고과가 절대적으로 필요하다고 할 수 있다.

2) 新人事考課制度 導入의 前提條件

능력주의 인사관리를 위한 신인사고과제도를 실천해 나가기 위해서는 다음 같은 몇 가지 전제조건이 충족되어야 한다.

(1) 能力의 把握 : 능력주의 인사관리란 인사처우와 관련한 모든 의사결정을 종업원의 능력을 기준으로 하자는 것으로 이해할 수 있다. 종업원의 능력은 발휘된 능력(현재적 능력)과 발휘될 가능성이 있는 보유능력(잠재적 능력)으로 구분할 수가 있는데, 서구의 능력주의는 주로 발휘능력인 업적(성과)을 기준으로 인사결정을 하며, 일본의 경우는 잠재적으로 지니고 있는 보유능력을 강조한다. 우리나라의 능력주의는 능력에 대한 구체적인 개념정립이 안되어 있는 듯하다. 따라서 능력이라고 하는 개념을 파악하지 않고서는 능력을 보는 관점이 각각 다르기 때문에 객관적인 평가자료를 얻기가 어렵게 되는 것이다.

(2) 信賴度와 妥當度의 確保 : 인사고과의 신뢰도와 타당성을 높이기 위해서는 인사고과제도를 체계화하고 능력평가 도구를 개발해야 한다. 대부분 우리나라 기업에서 도입하고 있는 고과제도는 타당도 및 신뢰도 측면에서 많은 문제점을 지니고 있다. 신뢰도와 타당도를 확보하지 않은 채 능력주의 인사고과를 실시하겠다고 할 경우 종업원의 반대에 부딪칠 우려가 있다.

(3) 勞使間 信賴風土의 造成 : 인사고과는 자칫 노사분규의 원인을 제공할 우려가 있기 때문에 노사간의 공통된 인식과 신뢰의 바탕없이 어렵다. 따라서 신인사고과제도의 도입에서는 노사간의 충분한 협의를 거쳐 도입되어야 한다. 이를 위해서는 인사고과제도의 도입과정에 회사·현장 노무관리자·노동조합·종업원의 지혜를 모아 설정하는 것이 바람직하다. 결국 인사고과는 기업내부에 얼마나 이해되고 정착하며 확산시켜 갈 것인가가 관건이다. 따라서 인사부서의 일방적인 제도 입안은 지양되어야 할 것이다.

(4) 職務調査와 職務分析의 實施 : 인사고과는 사람과 직무와의 비교평가이기 때문에 신인사고과제도 하에서는 종업원 개개인이 담당하고 있는 업무내용, 특성, 요건 등 객관적인 평가기준이 무엇보다 중요하다. 이러한 구체적이고 객관적인 기준을 마련하기 위해서는 직무조사와 직무분석이 사전에 이루어져야 한다.

(5) 組織構成員의 妥當性 : 인사고과가 정착되기 위해서는 이를 받아들여서는 종업원의 태도변화

가 있어야 한다. 이러한 태도변화를 가져오기 위해서는 과거와 같이 서열을 매긴다든가 통제를 위한 수단에서 벗어나 종업원 육성차원에서 개별종업원의 능력을 발휘할 수 있는 공정한 기회를 제공해 줄 수 있도록 운영되어야 인사고과에 대한 수용도를 높일 수 있다.

(6) 關聯 人事諸制度와의 調和 : 종래의 기업들은 고과제도가 운영상의 문제점을 고과제도에 한정해서 고과양식이나 고과기법을 바꾸는 것으로 개선해 왔다. 인사고과제도가 제대로 기능을 하기 위해서는 직급체계, 승격·승진, 평가, 임금 등의 하드 시스템(hard system)이 서로 연결되어야 한다. 지금까지 인사고과의 문제가 해결이 안되고 있는 이유도 고과제도와 연계된 다른 인사제도의 하드 시스템을 그대로 둔 채 고과제도만의 문제로 보아왔기 때문이다. 따라서 인사관리는 유기적인 인사제도 시스템 속에서 이루어지는 것이기 때문에 인사제도와와의 관련성을 도외시해서는 안된다.

3) 新人事考課制度의 導入方案

능력주의의 인사를 위해서는 인사고과에 대한 이념과 발상의 전환이 있어야 한다. 즉, ① 연공주의 → 능력주의, ② 선별사정주의 → 개발·육성주의, ③ 결과주의 → 과정주의, ④ 상대고과주의 → 절대고과주의, ⑤ 비공개주의 → 공개주의로의 전환이 필요하다. 따라서 신인사고과제도는 기존의 고과제도와 완전히 별개의 제도가 아니라 기존의 고과제도에서 파생되는 문제를 근본적으로 해결함과 동시에 시대의 흐름에 부응하면서 새로운 이념과 발상에 기초한 고과제도의 개선을 의미한다.

이러한 관점에서 신인사고과제도의 세부적인 도입방안을 제시하면 다음과 같다.

(1) 인사고과의 기본적인 목적은 종업원의 능력개발, 공정한 처우, 적정배치로서 궁극적으로는 인사관리의 효율화를 도모하는데 있다. 대부분의 기업들의 인사고과는 과거지향적인 상벌위주의 고과에 편중되어 왔으며 미래지향적인 육성위주의 고과는 거의 찾아볼 수 없다. 능력주의를 지향하는 현대의 기업은 인사고과의 활용도를 인사처우는 물론 인재육성의 차원에서 인사고과가 활용되도록 인사고과의 목적을 재정립해야 한다. 뿐만 아니라 인사고과를 종합적으로 판정하는 고과가 아니라 분석적·목적별 고과가 되어야 한다. 인사고과를 효과적으로 실시하기 위해서는 평가기준의 확립이 필요하며 평가기준을 설정하기 위해서는 먼저 개개의 직무가 어떤 내용과 특성을 갖고 있으며 그 직무를 수행함에는 어떤 지식, 능력, 책임 등과 같은 직무상의 제반 요건을 구비해야 되는가를 명확히 하여야 한다. 이러한 구체적인 평가기준을 추출해 내는 과정으로서 직무조사와 직무분석이 선행되어야 한다.

(2) 고과자의 주관적인 판단을 최소화하고 공정성의 확보를 위해서는 추상적으로 설정된 평가척도나 평가기준을 피고과자의 구체적인 행동사실과 직무수행 능력기준으로 설정되도록 한다. 이와 같이 고과기준을 포괄적·추상적인 것에서 기초한 개별적·구체적인 것으로 개선하는 것이 고과의 객관성과 공정성을 높이게 되는 것이다. 또한 고과의 공정성을 확보하기 위해 결과보다는 과정을 중시하여 내부적·외부적 환경에 따른 중간항을 고려하도록 한다.

(3) 평가방법에 있어서는 인재육성·개발 차원에서 강제배분에 의한 상대고과에서 절대고과로

개선하고 고과원칙도 신상필벌이 아닌 신상무벌로 상위 고과등급의 배분을 확대하는 가점주의의 방향으로 개선되도록 한다.

(4) 현재 대부분의 기업에서는 상사가 하위자를 하향식 수직적 고과방법을 채택하고 있으나, 여기에는 여러 가지 문제점을 가지고 있어서 고과에 대한 신뢰도가 낮다. 따라서 인사고과를 통해 종업원들의 능력개발을 적극적으로 지원하고 자발적인 성과향상 노력을 유도할 수 있도록 피고과자 본인이 참여할 수 있는 고과를 지향하도록 한다. 피고과자가 고과과정에 참여하는 것은 고과자의 주관적인 이미지 평가를 방지하고 상하간의 의사소통을 원활히 하여 능력과 적성에 대한 자기진단과 이에 따른 목표달성을 할 수 있게 하기 위한 것이다.

(5) 인사고과를 인사관리에 합목적으로 활용해 가기 위해서는 고과요소나 가중치를 획일적으로 설정할 것이 아니라 계층별·활용목적별로 기업이 요구하고 기대하는 인재에 적합한 고과요소를 선정하도록 한다. 즉, 상위직에는 능력·업적이 중시되도록 하고 하위직에는 태도·의욕이 중시되도록 한다. 또한 상여금에는 업적에 비중을 두고, 승진에는 능력에 비중을 두도록 한다.

(6) 평가집단의 구분을 단순화해서 포괄적으로 운영하고 있는 고과표를 직능계층별·기능별로 세분화하도록 한다. 이렇게 해야 각 계층에 요구되는 능력을 엄밀하게 파악할 수 있기 때문에 능력개발의 기초자료로 활용해 갈 수가 있다.

(7) 현재 고과별 가중치를 동일하게 적용하고 있으나 이를 차별화하도록 한다. 즉, 업적고과의 경우 1차 고과자 60%, 2차 고과자 40%로 하고, 능력고과의 경우 1차 고과자 40%, 2차 고과자 60%로 한다. 이것은 업적은 직속상사가 피고과자와 가장 밀접한 거리에서 업무를 추진하고 있기 때문에 근거리에서가 선명하게 나타나고, 반대로 능력은 어느 정도 거리를 두고 멀리서 관찰하는 것이 더욱 선명하게 파악될 수 있기 때문이다.

(8) 평가의 관점도 단기적인 처우를 위한 단기 안목에서가 아니라 종업원의 장기육성 전략을 세워 경력개발제도와 연계될 수 있도록 장기적 관점에서 평가가 이루어지도록 한다.

(9) 인사고과를 하면서 고과자 훈련을 실시하지 않는 기업들이 많으나, 고과의 신뢰성을 높이기 위해서는 정기적으로 고과자 훈련을 실시하도록 한다. 아무리 제도가 우수하다해도 그것을 운영하는 고과자가 평가능력이 부족하다면 고과를 위한 고과에 그칠 우려가 있다. 특히 절대고과를 위해서는 고과자 훈련이 매우 중요하기 때문에 각종 훈련기법을 개발해 고과오류의 방지, 가치판단기준을 통일해 가는 노력이 절실히 요청된다.

(10) 비밀주의 인사고과에서 공개를 원칙으로 한 공개주의 인사고과로 전환한다. 현재 많은 기업들이 인사고과를 피고과자에게 알리지도 않고 비공개로 운영되고 있다. 선별사정이 목적이 아니고 인재육성을 목적으로 한다면 공개 인사고과가 되어야 한다. 고과결과를 피드백 하지도 않고 또한 반성의 기회를 주지 않는 상황에서는 능력개발이 이루어질 수 없다. 인사고과를 공개·피드백 한다는 것은 피고과자의 장단점을 본인 스스로가 자각을 하게 해서 자기개발이 이루어지도록 하기 위해서이다.

이상의 신인사고과제도의 도입방안을 정리하면 <표 9>와 같다.

<표 9> 신인사고과제도의 도입방안

구 분	현 재	개 선	내 용
고과활용	승진중심	활용목적의 다양화	처우면→승진, 승급, 상여금 육성면→교육훈련, 배치전환, 능력개발
고과원칙	신상필벌	신상무벌	가점주의
평가관점	단기적 과거지향적	장기적 미래지향적	장기 인재육성전략 경력개발제도와와의 연계
고과구성	종합적 고과	목적별 고과	승진·능력개발→잠재능력, 적성 승급·상여금→과거성과(업적)
평가주체	상위자고과	참여고과	상위자고과법, 동료고과법, 자기고과법, 면접법, 자기신고법
평가집단	직급별	직능계층별· 직군별·목적별	고과표의 세분화, 고과의 형태·방법·평가항목 및 고과대상의 차별화
평가기준 및 평가척도	대략적 추상적 이미지 고과	구체적 직무·직 능중심의 고과	파고과자의 구체적 행동사실 기술 직능중심의 능력 지향기준
평가기법	평정척도법	행위기준척도법 목표관리법	능력·태도→행위기준고과법 업적고과→목표관리법
고과방법	상대고과 결과중시	절대고과 과정중시	인재육성형평가 내부·외부환경 등 중간항 고려
고과기간 고과요소 및 가중치	일과성 평가 획일적	계속적 평가 활용목적별· 계층별 차별화	2~3년간 누적관리 기업이 요구하고 기대하는 인재에 적합한 요소선정 상위직→능력·업적중시 하위직→태도·의욕중시 상여금→업적중시 승진→능력중시
고과자별 가중치	일률적	차별화	업적 — 1차고과자 : 60% 2차고과자 : 40% 능력 — 1차고과자 : 40% 2차고과자 : 60%
고과결과 피드백	비공개원칙	공개원칙	자기개발, 신뢰성 회복, 목표관리법, 자기고과법, 면접법
고과자 훈련	미 실시 또는 지침서	정기적 실시	고과오류 배제, 고과판단기준 통일, 모의인사고과 실습, 워샵
능력과 악 방 법	학력·근속년 수·연령	직무수행능력	능력의 범위 한정
상사의역할	감시자 통제자	조언자	권위주의형→육성동기 부여형

4. 新人事考課制度의 活用 및 公開方案

1) 新人事考課制度의 活用方案

인사고과의 가장 일반적인 목적은 인사관리의 공정성을 확보하고 합리적 의사결정을 위한 객관적인 자료를 제공하는데 있다. 인사고과는 능력주의 인사관리 흐름 속에서 ① 임금·승진·교육훈련에 직접 활용하는 경우, ② 조직내 의사소통 등 조직관리에 활용하는 경우, ③ 인사·조직관리 프로그램의 효용분석에 활용하는 경우 등으로 나눌 수 있다.

(1) 賃金·昇進·教育訓練에 活用하는 境遇: 우리나라 기업에서 인사고과의 활용 중 가장 보편적이고 오랜 역사를 가지고 있는 분야는 임금과 승진이었다. 임금에서는 특별호봉제도로 활용되었고, 승진에서는 발탁승진의 형태로 이용되었다. 최근 고과의 결과는 성과급적 연봉제의 형태를 가지면서 그 활용도가 더욱 커지고 있다. 따라서 임금관리와 승진관리를 위해 고과의 결과를 어떻게 반영할 것인가 하는 문제가 가장 중요한 이슈가 된다. 임금과 인사고과의 연계문제에 대해서는 한국IBM이나 삼성휴렛팩커드 등과 같은 기업의 사례를 통해 많은 도움을 받을 수 있을 것으로 생각된다. 고과의 결과를 통해 교육훈련의 내실을 다지는 것도 최근 우리나라 기업에서 많이 받아들여지고 있는 분야이다. 인재개발과 육성형 고과를 강조함으로써 인사고과가 가질 수 있는 수용도를 높이는 것이 주요 내용이다. 인재육성과 경력개발에 인사고과를 활용하는 것은 앞으로 우리나라 기업의 인적자원 관리에서 가장 핵심적인 과제가 될 것이다.

(2) 意思疏通과 組織管理에 活用하는 境遇: 인사고과제도는 인사부서에서 설계하지만 실제로 인사고과를 실시하는 주체는 기업의 일선관리자들이다. 이러한 특성으로 인해 인사고과는 관리자와 일반종업원이 직무의 내용 및 성과에 관해 허심탄회하게 대화할 수 있는 기회를 제공해준다. 인사고과의 의사소통 기능을 잘 활용하기 위해서는 고과결과의 피드백이 필수적이며, 최근 일부 대기업에서 보편화되어 있는 목표관리제도도 매우 효과적인 기법으로 인정받고 있다. 특히 목표관리제도는 고과자와 피고과자간에 충분한 토의를 거친 후 개인의 능력, 회사의 경영목표, 직무의 특성 등을 고려한 목표를 설정하며, 이 목표치를 실적과 비교하는 방법으로 인사고과에서 활용되고 있기 때문에 고과결과에 대한 수용도를 높이는 데 상당한 역할을 하고 있다.

인사고과는 일선관리자의 조직관리를 위한 관리도구로서 활용되기도 한다. 관리자가 인사고과권을 가지고 있지 않을 경우 하위자들이 관리자의 지시를 따라야 할 이유가 없어지게 되므로 관리의 효율성이 크게 떨어질 가능성이 높다. 1987년 6·29선언 이후 노동조합의 요구에 의해 조합원(특히 생산기능직)에 대한 인사고과를 없앤 기업이 많지만 이는 조직관리 측면에서 볼 때 바람직스럽지 못하다.

(3) 人事·組織管理프로그램의 効用分析에 活用하는 境遇: 인사고과는 앞에서 언급한 내용

이외에 인사·조직관리와 관련된 각종 프로그램의 효용을 분석하는 데도 활용될 수 있다. 고과의 결과는 다른 프로그램을 평가할 수 있는 개별종업원 차원의 판단근거를 제공해 주기 때문이다. 우리나라 기업들은 우수한 인적자원을 채용하기 위해 다양한 모집방법과 선발기법을 활용하고 있지만 고과결과의 신뢰성이 부족하여 과연 그들이 사용한 채용기법이 얼마나 효과적이었는가를 판단하지 못하고 있다. 고과결과와 상관관계 분석을 통해 모집방법이나 선발기법의 효율성이 평가될 수 있으므로 앞으로 이러한 목적을 위해 인사고과를 활용하는 기업들이 늘어날 것으로 기대된다. 채용뿐만 아니라 특정 교육훈련 프로그램에 참가한 사람들과 다른 사람들의 고과차이를 분석하거나 각종 조직관리 혁신프로그램의 효율성을 평가하는 데도 인사고과는 다양하게 활용될 수 있다.

2) 新人事考課制度의 公開方案

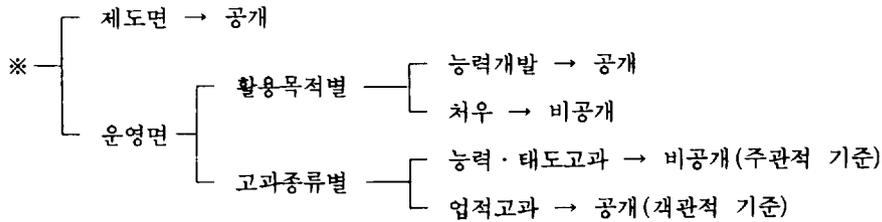
인사고과를 공개해야 된다는 데 대해서는 이론의 여지가 없다. 다만 이를 어떤 방법으로 어떻게 공개하느냐가 문제이다. 물론 조직의 특성에 따라 당장 전면적인 공개에는 어려움이 따를지 모르지만 단계적으로 자사의 실정에 적합한 공개방안을 모색해 나가도록 해야 할 것이다. 인사고과의 공개방안을 제시하면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 인사고과의 공개방안

공 개	(제1안) 공개평가	(제3안) 목표관리법 자기고과법 면접법
비공개	(현행) 서열법	(제2안) 비공개 자기고과법
	비참여	참 여

인사고과의 결과를 게시판에 공표하거나 고과결과를 사실대로 공개하는 직접공개는 상하간의 인간관계를 저해할 우려가 있기 때문에 지양하는 것이 우리의 정서에 적합할 것으로 보인다. 따라서 인사고과의 공개방법에 있어서는 <그림 3>에서와 같이 ① 제도적인 측면에 대해서는 활용목적에 따라 선별적으로 능력개발에 활용하고자 할 때는 공개를 하고, ② 종업원에게 직접적인 영향을 미치는 처우면에 대해서는 비공개하는 것이 바람직하다. 또한 고과종류에 따라 ① 주관적인 기준이 많이 포함되어 있는 능력과 태도고과에 대해서는 비공개로 하고, ② 비교적 객관적인 기준으로 파악할 수 있는 업적고과에 대해서는 공개하는 것이 바람직하다.

〈그림 3〉 인사고과의 공개방법



V. 結 論

기업의 인사제도 중에서 가장 핵심적인 기능과 역할을 수행하는 것은 다름 아닌 인사고과제도라 해도 과언이 아니다. 그러나 불완전한 사람(고과자)이 불완전한 도구(인사고과제도)를 가지고 불완전한 사람(피고과자)을 평가한다는 한계성 때문에 문제점도 많이 제기되어 왔다.

이러한 문제들을 개선하기 위해 개별기업들의 부단한 노력도 있었다. 그러나 문제의 본질을 인사고과제도 자체에서만 찾으려고 했기 때문에 문제해결의 실마리를 찾지 못하고 똑같은 문제제기가 반복되어 왔던 것이다. 이는 다른 인사제도와와의 관계를 고려하지 않고 기술적인 문제에만 치중해 왔기 때문이다. 인사고과제도는 단순히 남의 것을 모방한다고 해서 실효를 거둘 수 있는 것은 아니다. 그 기업의 종업원이나 인사이념을 바탕으로 설계된 것이기 때문에 성공할 수가 없다. 따라서 여타 인사제도의 개선을 모색하는 가운데 인사고과제도도 동시에 추진되어야만 성과를 거둘 수가 있다.

최근의 능력주의 신인사고과제도도 기존의 고과제도와 완전히 별개의 제도라기보다 기존의 고과제도에서 파생되는 문제점을 근본적으로 해결함과 동시에 시대의 흐름에 부응하면서 새로운 이념과 발상에 기초한 고과제도의 개선을 의미하는 것이다. 그렇기 때문에 능력주의 신인사고과제도는 고과제도와 관련된 인사시스템을 재설계하는 방향에서 접근이 이루어져야 하며 이렇게 함으로써 고과상의 문제를 해결할 수가 있고 나아가 실질적인 인사관리의 정보수단으로서 기능과 역할을 수행해 나갈 수 있을 것이다.

따라서 능력주의시대를 맞이하여 신인사고과제도의 도입 및 활용방안을 제시하면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 능력을 평가하기 위해서는 능력이 무엇인지에 대한 정확한 파악이 선행되어야 한다.

둘째, 고과제도를 체계화하고 평가시스템을 구체적으로 개발해야 될 뿐만 아니라 객관적이고 공정하게 운영될 수 있도록 고과자에 대한 훈련이 적극적으로 실시되어야 한다.

셋째, 고과제도의 신뢰도를 높여 나가야 한다. 신뢰도 측면에서 발생하는 문제는 고과자의 정보부

측과 평가자의 주관성이다. 고과의 정확성과 신뢰도 확보를 위해서는 직속상사에 의한 고과에서 복수자고과법으로 전환되어야 하며 행위기준고과법 등도 검토되어야 한다.

넷째, 고과제도의 타당도를 높이기 위해 고과목적에 따른 고과항목이 평가되어야 한다. 고과목적으로서의 승진, 임금(승급, 상여금), 능력개발을 위한 자료획득 등을 들 수 있다. 승진을 위해서는 피고과자의 자질 및 적성이 중요시되어야 하며, 임금관리를 위해서는 업적이, 능력개발을 위해서는 잠재능력이 중요한 지표로 활용되어야 할 것이다.

다섯째, 고과제도의 개선은 노사가 함께 참여하는 것이 바람직하다. 이는 노사 공동체 의식을 함양하고 과정의 공정성을 통해 노사간의 신뢰감이 형성되기 때문이다. 종업원은 일을 열심히 하는 사람과 하지 않는 사람, 능력이 있는 사람과 없는 사람, 업적이 많은 사람과 적은 사람을 차등하여 보상할 수 있는 인사고과제도의 필요성을 인식하고 협조해야 한다. 경영자 역시 능력·업적평가만 지나치게 강조하는 것은 종업원들에게 노동강도만을 강화한다는 인식을 심어줄 우려가 있으므로 종업원의 능력개발에 중점을 두고 이에 상응하는 공정한 처우를 통하여 비전을 제시할 수 있도록 최선을 다해야 한다.

결론적으로 능력주의시대에 있어서 인사고과의 실천은 얼마만큼 객관적이고 공정하게 평가를 하느냐에 달려 있다. 결국 인사고과는 인간이 인간을 평가하는 주관적인 요소를 내포하고 있기 때문에 완전한 평가를 기대하기란 어렵고 이 때문에 문제점이 많은 것도 부정할 수 없다. 그렇다고 해서 평가없는 절대평등주의의 논리를 인사관리에 그대로 적용한다는 것도 기업경영에서는 있을 수 없는 일이다. 기업은 영리조직이기 때문에 어떤 형태로든 조직내에 평가문화를 정착시켜 나가도록 노사가 합의점을 도출해 내어 실천해 나가는데 힘써야 할 것이다.