

## B-8 : 인사고과 제도의 이해

### 1. 인사고과의 의미와 목적

직무평가는 기업이나 조직에 있어서 실무를 중심으로 고찰하는데 대하여 인사고과는 그 실무에 종사하는 사람을 대상으로 하여 다루게 된다. 말하자면, 종업원의 업무 능력, 소질, 근무성적 등이 그 기업에 대하여 얼마나 유용성이 있는가를 평가함으로써 그들의 목표적 가치를 체계적으로 결정하는 과정이다.

기업의 생산성을 제고하기 위하여는 종업원의 능력발휘와 사기양양이 중요시되며, 그것이 인사관리의 요제라고 하여도 과언은 아니다. 따라서 종업원의 사기를 앙양하며 인사에 있어서의 불공정성이나 속단주의를 막고 관리성과를 높이자면 인사고과 제도를 합리적으로 실시하는 것이 요긴하다고 할 것이다.

그러한 견제에서 이미 18세기 초기에 영국의 오웬(Robert Owen)은 극히 간략한 형식이었으나, 후일의 작업보고에 해당하는 것에 입각하여 종업원의 인사고과를 실시하였다고 한다.

우리나라에서도 당대에 정비된 고과령을 도입하여 이미 이조시대에 이를 고과제라 하여 사용하였다.

현재는 정부의 각 부처에서 통일된 고과제도를 제정하여 공무원에게 이 고과제도를 적용하고 있으며, 군에서도 고과제도를 마련하여 군인사에 적용하고 있다. 근래에는 기업에서도 인사고과에 대한 관심이 날로 고조되어 가고 있으면, 이 제도를 채택하고 있는 기업의 수가 급격하게 증가하고 있는 실정이다.

기업에 있어서는 엄격한 선발과정을 거쳐 채용된 종업원이라 하더라도 일정한 기간을 두고 보면 그들의 활동상황, 근무성적 등은 동일하지 않으므로 승진방법등이 문제가 된다.

또한 그들의 능력이나 적성이 부적합하므로 현재의 직무에 대한 타당성문제가 발생하게 된다. 그러므로 종업원의 능력, 성격, 근무성적 등이 평가, 판정하고 그 결과에 따라 현재의 직무에서 다른 직무로 재배치하여야 한다. 이와 같이 승진, 이동 등을 위한 전제로서 종업원의 그 기업에 있어서의 유용성을 판정하지 않으면 안된다.

그러나 인사고과는 평가자의 주관적인 규정이 되어서는 안된다.

그것은 객관적, 종합적으로 이루어져야 한다. 그러한 견제에서 인사고과는 「종업원에 대하여 의견을 듣는 방법」이라고 말할 수도 있다. 이와 같은 의견과 평가에 대한 근본적인 이해없이 인사고과를 성공적으로 수행하기 어려울 것이다. 또한 현재의 근무성과와 다른 직무에 대한 잠재적 유용성을 뚜렷하게 나누어서 평가하여야 한다는 것도 중요한 일이다.

또한 요더(Dale Yoder)교수는 「인사고과제도는 종업원의 성과와 능력을 질서정연하게 정확히 평가하고, 종업원 상호간의 능력을 명확히 하기 위하여 창안된 제도」라고 말하였다. 이는 함축성이 있는 표현이다.

인사고과는 종업원을 대상으로 그 평가를 체계적으로 평가하는 것이므로 경영에 있어서 여러 가지 목적으로 사용된다. 그러나 인사고과의 주된 목적은 종업원의 평가를 객관적으로 정확히 정하여 인사관리의 제문제의 해결에 기초를 마련하여 종업원의 소질향상과 사기 앙양을 기하는데 있다.

인사고과를 광의로 보면, 인사관리분야 전체에 걸쳐서 다음과 같은 여러목적에 사용되고 있다.

- ① 승진, 강등, 배치, 전환, 해고, 기타 인사이동을 공정히 하기 위한 기초평가를 얻고, 이들 인사처리가 공정하다는 것을 종업원에게 인식시켜 신뢰감을 갖도록 한다.
- ② 고용, 인원선발의 적합성 여부를 검토한다.
- ③ 종업원의 직성을 파악하여 적절히 지도하는 동시에 교육 및 훈계의 필요여부를 결정한다.
- ③ 임금, 급료를 조정하기 위한 기초 자료를 얻는다.

### 2. 인사고과의 중요성

인사고과는 조직에서 사람을 평가하는 방법을 제도화한 것이다.

따라서 인사고과보다 더 큰 개념인 평가의 기본철학을 먼저 이해하는 것이 중요하다.

평가라고 하는 것은 인간이 보다 나은 상태에로의 변화를 위한 동경과 신념을 가지고 무엇인가 가치의 활동을 행할때 필연적으로 뒤따르는 비판적 사고의 과정이다.

이러한 평가철학에 기초를 두고 조직에서 구성원 개개인의 잠재능력, 성격, 근무 태도,업적 등을 평가하려는 제도를 인사고과 또는 직무평가라고 하는 것이다.

인사고과는 조직에서의 평가수단으로서 가장 중요할 뿐만 아니라 현재인적자원관리의 거의 모든 영역에 영향을 미치는 기초자료로서의 역할을 하고 있다. 이러한 인사고과의 중요성을 좀더 열거하면 다음과 같다.

첫째, 종업원의 능력개발을 위한 기초자료가 된다.

경영자들은 조직구성원 개개인의 능력이 최대한으로 발휘되도록 유도하여야 하는데 고과를 통하여 이를 위한 정보를 얻게 된다. 인간의 능력은 일반적으로 적성이 경험과 연결되어 형성되는 것이기 때문에 여기에 알맞는 배치와 관리가 필요하다.

둘째, 인사고과는 업무향상을 위한 기초자료가 된다.

조직에서는 인사고과의 피드백을 통하여 그동안의 작업관습이 보다 효율적이 되도록 개인의 행위를 수정 혹은 변경시키는 기초를 마련해 준다.

셋째, 인사고과는 종업원의 성과를 위한 가장 중요한 기초자료가 된다.

인사고과에 의한 자료가 바로 종업원들의 승진이나 보수의 결정에 매우 중요한 결정 요소가 되기 때문이다.

### 3. 인사고과의 방법

- 1) 상대고과법
- 2) 강제할당법

### 4. 고과방식의 평가

#### 1) 고과요소의 선정

고과요소는 인간의 가치를 구성하는 요인 중에서 ①인사고과의 결과를 활용하려는 목적에 부응하여 ② 고과대상에 필요한 직능에 맞추어 선정하여야 한다. 즉 고과요소의 일반적이며, 이밖에도 업종이나 일의 성격에 따라서도 달리하는 것이 이상적이다.

이 요소의 선정에 있어서 반드시 지켜야 하는 네 가지 조건을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 객관적인 요소를 선정하고 여기에 명확한 정의를 부여하여야 한다. 즉 고과요소는 모든 고과자가 똑같이 이해할 수 있는 용어로 정의되어야 한다. 여기서 객관적이라고 하는 것은 업무의 양이나 출근율과 같이 객관적인 자료에 의해 뒷받침된다는 것을 뜻하는 것이 아니라, 외부에서 관찰할 수 있으며 그 결과를 알 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 이렇게 해서 고과요소가 선정되면 각각의 요소에 대해서는 다음과 같은 일련의 절차를 거쳐야 한다.

- ① 요소의 내용을 오해하여 평가하는 일이 없도록 정의를 내리고 인간의 어떤 측면을 평가할 것인가를 분명히 해둔다.
- ② 각각의 요소에 대하여 뛰어났는가 뒤지고 있는가 그리고 소유하고 있는가 있지 않은가를 판정한다. 즉, 착안점이 어디에 있는가를 분명히 해둔다.

③ 각각의 요소에 대하여 평가상의 주의점을 명시하여 둔다.

예컨데 지식이 있는 자와 이해력이 뛰어난 자를 구별하는 것이 그것이다. 이러한 절차중에서 가장 중요한 것은 요소의 정의이다.

둘째, 요소는 직군별로 종업원의 질에 따라 선택하여야 한다. 평가요소는 직군에 따라 상이해야 하며 각 요소에 대한 가중치도 달라야 한다. 예컨데 일반작업직, 일반사무직, 판매직, 전문연구직, 관리감독직, 특수군 등의 직군에 따라 평가요소는 물론 요소에 대한 가중치도 달라야 하며, 동일직군에 속해 있다하더라도 담당직무에 따라서 달라져야 한다.

셋째, 단일의 특정한 내용을 지닌 요소를 선택하여야 한다. 평가의 수는 가능한 한 적은 편이 낫다. 일반적으로 평가요소의 수는 9개에서 11개가 가장 이상적이라 할 수 있다. 선택된 요소는 단순하거나 명확하지 않으면 안된다. 동일한 직성을 복합한 요소나 “A요소를 주로 보고 아울러 B요소를 보는 동시에 C요소도 고려한다”라고 하는 식은 판정이 어렵다. 즉 폭넓은 범위를 망라한 일반적 특성에 대한 평가는 가치가 없다고 할 수 있다.

넷째, 중복되는 요소를 피하고 피고과자간에 차이가 없는 요소는 제외하여야 한다. 중복되거나 직무를 수행하는데 피고과자간에 차이를 발견할 수 없는 요소는 제외한 것이 좋으며 판정의 논거를 제시하기 어려운 요소는 평가가능한 요소로 대체하는 것이 좋다.

그러나 이러한 네가지 조건 이외에도 평가요소는 모든 피고과자에게 공통적인 것이어야 하며 교과자가 매일매일 피고과자의 직무수행에서 관찰할 수 있는 것이어야 한다.

## 2) 가중치의 결정

가중치는 평가요소와 같이 요소별, 평가목적별, 직종별, 직위 또는 직급별로 상이한 것이 일반적이다. 목적별고과에 있어서 상여나 교육훈련과 같은 목적을 위해서는 업적에 높은 가중치를 두고, 승진과 승급에 사용하기 위한 고과라면 업적보다는 능력이나 태도에 높은 가중치를 두는 것이 일반적이다. 또 직종에 따라서도 그 가중치가 달라지며 직급에 따라서도 달라져야 함을 물론이다.

계층	직종		기술직	사무직	판매직	생산직	특수직
	평가요소						
계, 과장 계층	능력	A	15	15	15	15	15
		B	15	15	15	10	15
		C	5	10	5	10	10
	태도	D	15	10	10	10	10
		E	10	10	10	10	10
	업적		40	40	45	45	40
	계		100	100	100	100	100
차, 부장 계층	능력	A	10	15	10	10	10
		B	10	10	10	10	10
		C	10	10	10	10	10
	태도	D	15	10	10	10	10
		E	10	10	10	10	15
	업적		45	45	50	50	45
	계		100	100	100	100	100

앞의 <표-1>은 일본에 있는 어떤 기업의 승격교과의 요소별 가중치를 제시한 것이다. 표에서도 목적교과의 경우 요소별, 직종별, 직급 또는 계층별로 가중치가 상이함을 보여주고 있다.

이와 같이 가중치의 결정은 평가요소의 선정과 더불어 매우 중요한 것이다. 그러나 이 가중치의 결정은 평가요소에 대한 가중치뿐만 아니라 다음과 같은 가중치도 고려하여야 한다.

즉 고과자별 가중치와 계속적, 누적적 고과의 경우 년차별 고과결과의 가중치가 그것이다. 일반적으로 고과자별 가중치는 고과결과를 점수화할 때 적용하는 것으로서 복수이차고과를 할 경우 1차고과자와 2차고과자의 점수비중을 어떻게 할 것이냐 하는 문제이다. 기업에서는 일반적으로 1차고과자와 2차고과자를 동일하게 취급한다.

### 3) 척도의 설계

고과양식의 설계에 있어서 또한 중요한 문제는 고과요소와를 어떻게 배열할 것이냐 하는 것이다. 고과요소의 배열에는 일정한 규칙이 없으며 기업에 따라서는 특정한 요소로부터 일반적 요소로, 평가하기 쉬운 요소로부터 평가하기 어려운 요소로 배열하기도 하고 그 반대로 배열하기도 한다. 그러나 평정척도법의 경우 척도는 다음과 같이 배열하는 것이 이상적이다.

첫째, 모든 척도를 높은 단계에서 낮은 단계로, 또는 낮은 단계에서 높은 단계로 똑같은 방향으로 배열하지 않아야 한다. 똑같은 방향으로 배열하면 고과자로 하여금 처음에 평가한 것과 똑같이 모든 고과요소를 평가하는 오류를 범하기 쉽게 한다.

둘째, 평가 요소의에 대한 평가영향을 주릴 수 있도록 위 그림의 척도평가에서 볼수 있는 바와 같이 간격이 다른 척도를 사용한다.

세째, 척도는 고과요소의 정도를 점수나 수로 나타내는 것보다는 서술문으로 사용하는 것이 좋다. 그리고 아래그림에서 요소 E와 같이 가능하다면 평가자가 각 종업원을 특정의 척도에 고정시키려는 경향을 회피할 수 있도록 척도 구분점을 제거하는 것이 바람직하다.

그러나 요소 E에서는 매우 우수, 우수, 보통 등과 같은 요소의 정도를 나타내는 표현은 고과제에 따라

그 기준이 다르므로 바람직하지 못한 서술이다. 실무적으로는 평가자로 하여금 각 요소와 관계있는 중요사건 또는 코멘트를 할 수 있도록 여백을 제공하는 것도 좋은 방법중의 하나이다.

## 5. 고과절차

인사고과는 전사적으로 하나의 흐름을 유지하면서 이루어져야 하는데, 평가는 자기평가와 복수의 상사에 의한 평가로 구성되는 것이 보통이나 상사평가자간에 고과결과가 현저한 차이를 나타낼때에는 4방평가 또는 8방평가에 의하여 분류적으로 평가하는 것이 바람직하다.

고과절차의 내용은 다음과 같다.

- ① 피고과자는 자기신고서 및 자기평가표에 기입하여 1차고과자에게 제출한다.
- ② 1차고과자는 평가 후 즉시 피고과자의 자기신고서 및 자기평가표를 2차고과자에게 제출하고 고과표는 인사담당부서로 송부한다.
- ③ 1차고과자는 피고과자의 자기신고서 및 자기평가표를 참조하고 피고과자와 면담을 통하여 평가한다.
- ④ 2차고과자는 1차고과자를 경유한 피고과자의 자기신고서 및 자기평가표를 참조하고 피고과자와 면담을 통하여 평가한다. 2차고과자는 평가 후 즉시 고과표에 피고과자의 자기신고서 및 자기평가표를 첨부하여 인사담당부서로 송부한다.
- ⑤ 인사담당부서는 1차고과자의 의한 고과와 2차고과자에 의한 고과결과를 조정하여 점수화하고 히고과자에게 피드백시켜준다.
- ⑥ 고과결과의 분류시 1차고과자에 의한 고과결과와 2차고과자에 의한 고과결과가 현저한 차이를 나타내면 인사담당부서장은 4방평가 또는 8방평가에 의하여 공개적으로 면담을 통하여 직접 고과한다.

일반적으로 4방평가지의 면접대상자는 ㉠ 원래의 1차 및 2차고과자 ㉡ 1차고과자와 같은 수준의 직책수행자 1인 ㉢ 피고과자와 같은 수주의 직책수행자 또는 같은 직급의 1인 ㉣ 피고과자의 직하 1인이다.

또 8방평가지의 면접대상자는 ㉠ 원래의 1차 및 2차고과자 ㉡ 1차고과자와 같은 수준의 직책수행자 2인 ㉢ 피고과자의 직하위자 또는 같은 직급의 2인 ㉣ 피고과자의 직하위자 2인이다.

이와같은 4방평가또는 8방평가지에는 각 고과자의 평가결과 중에서 최고점수와 최저점수를 제외한 나머지 점수의 산술평균점을 최종점수로 한다.

## 6. 인사고과의 과오와 제거법

다음은 인사고과를 할 때 우리가 흔히 범하기 쉬운 과오들이 무엇인가를 알아보기로 하자.

우리는 타인을 평가함에 있어 세세한 과정을 거치지 않고 손쉬운 지름길 의존하는 수가 많다. 즉, 우리는 타인을 평가함에 있어 우리가 받는 자료를 축소시키는데 도움을 주는 어떤 지각의 지름길이라고 할 수 있는 기준이나 규칙을 사용하려는 경향이 있다. 지각의 틀이라고도 불리우는 이 기준들을 사용하게 되면 어떤 특성의 사전에 결정된 방식으로 사람들은 평가하게 될 뿐만 아니라 그들의 행동도 그러한 입장에서 다루어지게 된다.

물론 그러한 지름길이 전적으로 잘못된 것은 아닐 것이다. 그것들 중에는 들어맞는 것도 있을 수 있으나 지름길인 관계로 많은 함정이 있을 수 있다는 사실에 유의할 필요가 있다. 경영자들은 이러한 함정

의 존재를 이해하여 조직구성원들의 능력을 개발하고 성과를 높일 수 있도록 “공정한 평가자”로서의 역할을 수행하는데 최선을 다하여야 한다.

### 1) 현혹효과

타인을 평가하는데 있어서 잘 알려져 있는 편견으로 현혹효과라고 하는 것이 있다. 란 한 분야에 있어서의 어떤 사람에 대한 호의적 혹은 비호의적인 인상이 다른 분야에 있어서의 그 사람에 대한 평가에 영향을 주는 경향을 말한다.

조직에서는 이 종업원의 인사고과로서 중대한 영향을 미친다. 만일 이런저런 이유로 해서 어떤 종업원의 회합에서나 혹은 인간관계의 수완에 있어서 뛰어난 면을 발견하게 되면 정보가 없는 다른 분야에 대해서도 그 타인의 성과를 우수한 것으로 평가할 것이다.

반대로 어떤 종업원이 어떤 분야에서 단 한번의 실수를 하였음에도 상 다른데서도 그 종업원은 역시 실수를 하리라고 생각할지도 모른다. 또 경영자가 부하 중 한 사람의 판단력이 매우 좋은 것으로 인식하고 있으면, 그외에 책임감이라든지 능력과 같은 것도 좋을 것이라고 판단하는 것도 이러한 효과의 대표적인 예이다.

인사고과시 이러한 효과를 감소시킬 수 있는 방법으로는 평가자가 어느 한사람의 전체 항목에 대한 평가를 하기전에 먼저 한가지 특성에 대하여 모든 종업원들을 전부 평가하게끔 하는 것이다. 같은 특성에 대해 계속적으로 모든 종업원들을 평가하는데서 평가자는 어떤 특정한 특성이나 기능에 관심을 집중해야 하므로 여러 사람들을 하나의 차원에서 비교하게 된다.

가 작용하는 경우에는 아무리 많은 평가기준을 인사고과에 삽입한다 해도 별 의미가 없다. 왜냐하면 결국 평가하는 사람은 사실상 하나의 기준밖에 갖고 있지 않게 때문이다.

### 2) 논리적 오류

논리적오류란 평가자의 머리속에 논리적으로 관계가 있다고 생각되는 특성사이에 나타나는 오류로서, 각 평가에 상호관계가 있는 경우에 상대적으로 높은 평가요소가 있으면 다른 요소도 높게 평가하는 것이다.

이러한 논리적 오류는 다음과 같은 방법에 의하여 제거할 수 있다.

- ① 추상성이 높은 요소나 의미내용이 중복되는 요소에 의하여 평가하는 고과 양식들을 설계하지 말고 객관적으로 관찰가능한 사실을 평가하는 방법을 취한다.
- ② 요소에 대한 정의와 설명을 충분히 한다. 특히 유사한 요소가 있을 경우에는 그 착안점의 상이를 명확히 한다.
- ③ 평가자는 인사고과의 운용기준을 반드시 지키며, 주관적인 판단이나 추측에 의하여 평가해서는 안 된다.
- ④ 한 평가 요소에 대해서는 가능한 한 시간을 두고 평가를 하면 논리적인 선입가정에 의한 오류는 상당히 방지할 수 있다.

### 3) 대비오류

대비오류는 피고과자를 평가함에 있어서 피고과자의 특성을 자신이 지닌 특성과 비교하여 평가하는 오류를 말한다.

대립오류는 다음과 같은 방법에 의하여 방지할 수 있다.

- ① 평가자는 평가를 할 때 자기의 평가기준을 고집하는 자기식 평가를 삼간다.
- ② 자기신고법이나 자기평가법 등을 도입하여 부하가 기입한 자료를 참고로 자기자신의 평가편차를

발견하며 그 요인을 구명한다.

#### 4) 근접오류

근접오류는 공간적 또는 시간적으로 근접하여 평가를 하는 경우 나타나는 오류이다. 이러한 오류를 방지하기 위해서는 다음과 같은 방법이 효과적이다.

- ① 교과 표의 설계 있어서는 유사한 요소를 가능한 한 간격을 두어 배열한다.
- ② 시간적 근접오류를 방지하기 위해서는 평가요소를 하나씩 배열하고 이것으로 전원을 평가하는 것이 좋다.
- ③ 요소의 배열에 의하지 않고 확신할 수 있는 요소부터 평가를 하는 것도 하나의 방법이다.

#### 5) 관대화경향

관대화경향이란 피고과자를 실제보다 과대 또는 과소평가하는 것으로서 준원의 평가결과의 분포가 한 쪽으로 치우치는 경향을 말한다. 우리는 인사고과에 있어서 평가가 상위로 향하는 것을 흔히 발견할 수 있는데 그 정도가 얼마만큼인가가 문제인 것이다. 이러한 관대화경향의 원인은 준원가운데 우수한 사람이 많아서 원한 평가를 하는 경우와 고과자의 후한 기준에 의한 경우가 있다. 이와 같이 관대화경향이라 하면 일반적으로 원한 정의 관대화경향(positive leniency tendency)을 칭하는 경우가 많으나 관대화경향에는 피고과자를 낮게 평가하는 관대화경향(negative leniency tendency)도 있다.

관대화경향을 방지하기 위해서는,

- ① 평가방법으로서 분석기준에 의한 강제학당법(예컨데, 수는 전체 피평가자수의10%, 우는 20%, 미는 40%, 양은 20%, 가는 10%와 같이 일정한 범위로 할당하는 것)을 사용하는 것이 효과적이며,
- ② 평가요소에 대한 정의를 명확히 하고,
- ③ 평가자에게 평가전에 주의깊은 평가를 하도록 훈력은 시키는 것이 좋다.

#### 6) 중심화경향

중심화경향은 집단화경향이라고도하며 평가가 보통 또는 척도상의 중심점에 집중하는 경향을 말한다. 이의 원인으로는, 첫째 고과자가 평가방법을 이해하지 못하였거나 평가능력이 부족하여 적당히 중간척도에 평가한 경우, 둘째 평가방법에 대해서 회의적이거나 피고과자를 잘 알지 못하게 때문에 적당히 중간척도에 평가한 경우, 셋째 낮게 평가할 경우 피고과자와의 감정적대립을 우려하여 중간으로 평가한 경우와 소홀한 평가를 한 경우 등을 들 수 있다.

이러한 중심화경향을 방지하기 위해서는 다음과 같은 방법이 필요하다.

- ① 관대화경향의 예방책과 마찬가지로 강제학당법을 사용한다.
- ② 부하와의 일상의 접촉을 늘리고 면접의 기회를 가져 개별적으로 부하를 관찰, 이해하도록 하며, 평가자에게 평가요소의 정의와 평가방법 등을 충분히 설명한다.

그러나 앞에서 예시한 인사고과에서 나타나는 오류들을 제거하기 위하여 아무리 여러 제도적 장치를 마련한다고 하여도 충분하지 않다.

가장 중요한 것은 공정한 평가자로서의 태도를 형성하는 것이다.