

B-11 : 인사고과제도의 효율적인 운영방침

1. 당면과제와 개선 원칙

1) 당면과제

인사고과를 실시하는 과정에서 당면한 과제는 다양한 관점으로 정리할 수 있다.

- ① 통제적인 목적에의 편향
- ② 일률적인 인사고과
- ③ 고과요소의선정 및 가중치의 불합리성
- ④ 획일적인 고과방법
- ⑤ 속인적 개인특성 위주의 고과
- ⑥ 감점주의에 의한 고과의 불합리성
- ⑦ 인사고과의 비공개
- ⑧ 고과자 훈련의 불충분
- ⑨ 일방적인 제도의 틀 설계
- ⑩ 단기적 관점에서의 고과 등으로 문제점을 나열한 경우도 있다. (안희탁,1990).

능력주의적인 인사관리의 적용범위가 점차 확대되면서 이러한 문제점이 두드러지고 있는데, 크게 두 가지로 요약해 보면 첫째가 평가의 신뢰성과 타당성 문제이다. 고과제도가 전반적으로 객관성이나 타당성에서 문제가 있다는 점은 오래전부터 지적되어 왔다. 그러나 인사고과 결과가 다소 소극적으로 활용되어 왔기 때문에 심각한문제로 인식되지는 않았다. 이제 평가결과를 기준으로 임금을 조정하고 보너스를 차등적으로 지급하는 경우가 많아지면서, 능력고과는 물론이고 특히 업적고과 성적에 대한 관심이 높아지고 있다. 따라서 능력고과나 업적고과의 객관성과 납득성을 향상시키는 것은 무엇보다도 중요한 선결과제로 대두되고 있다.

다음으로 문제가 되는 것은 인사고과의 대상이 한정적이라는 점이다. 사무관리직은 대부분 인사고과의 대상이 되고 있지만, 생산기능직 분야의 직원은 고과대상에서 제외되는 경우가 많다. 특히 생산직 근로자와 노동조합은 인사고과를 인사의 공정성을 확보하는 수단으로 인정하는데 인색하다. 때문에 전사적인 차원에서 인사의 효율성과 공정성을 향상시키는 제도 개선이 제약을 받고 있다. 그들은 인사고과가 경영자의 자의적인 노동통제를 합리화시켜 주는 수단으로 악용될 우려가 있다는 이유로 평가받는 것 자체를 거부하는 태도를 보이기도 한다.

인사고과는 학생들이 학교에서 치르는 시험과 비슷한 기능을 지니고 있다. 시험이 일부 부정적인 측면에도 불구하고 학생들의 학업의욕을 고취하고 학업성취도를 높이는 긍정적인 효과가 더 크듯이 인사고과도 긍정적인 효과가 더 크다. 따라서 인사고과에 대한 부정적인 인식을 불식하고 인사고과를 적극적으로 활용할 수 있는 기반을 조성하기 위해 다각적인 노력을 해나가야 할 것이다.

2) 평가의 신뢰성과 타당성

인사고과의 활용도가 떨어지고, 인사고과에 대한 부정적인 인식이형성되는 이유는 인사고과 자체의 신뢰성과 타당성이 부족하기 때문이다. 따라서 인사고과와 관련하여 제기되는 여러 문제점을 개선하기 위해서는 무엇보다도 고과에 대한 접근방법이 구조적으로 개선되어야 하고, 고과의 신뢰성과 타당성을 높이는 방안이 강구되어야 할 것이다. 고과에 대한 접근방법은 이른바 입학방식에서 졸업방식으로 전환되어야 하고, 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서는 실무적으로 제도를 설계하고 운영하는 방법들이 개발되어야 할 것이다.

① 졸업방식 고과의 구축

종래의 입학방식 고과는 판정적이고, 상대적인 평가이다. 때문에 최종적으로 인사상의 의사결정에 반영하는 과정에서 부서간 안배를 하거나, 조정을 하여 전반적으로 평가의 신뢰성과 타당성이 결여되는 한계를 보여왔다.

이러한 문제점을 개선하기 위해서는 입학방식의 고과와 함께 졸업방식 고과를 적극 활용할 필요가 있다. 즉, 각 기업에서 실시하고 있는 고과의 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서는 바람직한 고과기준을 설정하고, 그 기준에 따라 평가를 할 수 있도록 하는 것이 선행되어야 한다. 고과기준이란 시험문제를 채점하는 채점기준과 같은 것이다. 채점기준이 명확해야 성적 채점에 대해서 납득할 수 있듯이 고과기준이 명확해야 한다.

고과항목별로 어떻게 평가하는가 하는 고과기준을 사전에 명확하게 설정해 놓은 다음, 그 기준에 따라 획득한 성적에 의거 적절한 인사상의 의사결정을 내리는 것이 [졸업방식 고과제도]이다. 졸업방식고과제도를 구축하기 위해서는 우선 직종별, 직급별, 인재상(능력고과의 기준)과 기업 비전과 전략 목표(업적 및 부서평가의 기준)를 체계적으로 수립하여야 한다. 그런 다음 인재상과 전략목표를 평가할 수 있도록 평가항목을 효율적으로 설계하고, 신뢰성을 확보할 수 있는 평가 운영체계를 구축하여야 한다

② 고과의 신뢰성 향상 방안

평가의 신뢰성을 저해하는 측면은 두가지이다. 하나는 평가척도의 신뢰성 문제이고, 또 하나는 평가자의 오류 문제이다. 평가척도의 신뢰성을 제고하기 위해서는 평가항목이 적절하게 구성되어야 한다. 이를 위해서는 평가항목의 독립성이 유지되어야 하고, 그러기 위해서는 변별력이 높은 용어를 사용하거나 객관화된 항목을 개발하여야 한다. 객관적인 고과항목 발굴에는 직능자격기준 등과 같은 계층별 자격요건이 적절하게 활용될 필요가 있다. 또한 전략적·관리적 차원의 경영비전과 목표를 체계화하여 이것이 어느정도 실현되는지를 체크할 수 있도록 평가항목에 반영하는 방안을 적극 실천해 나가야 할 것이다.

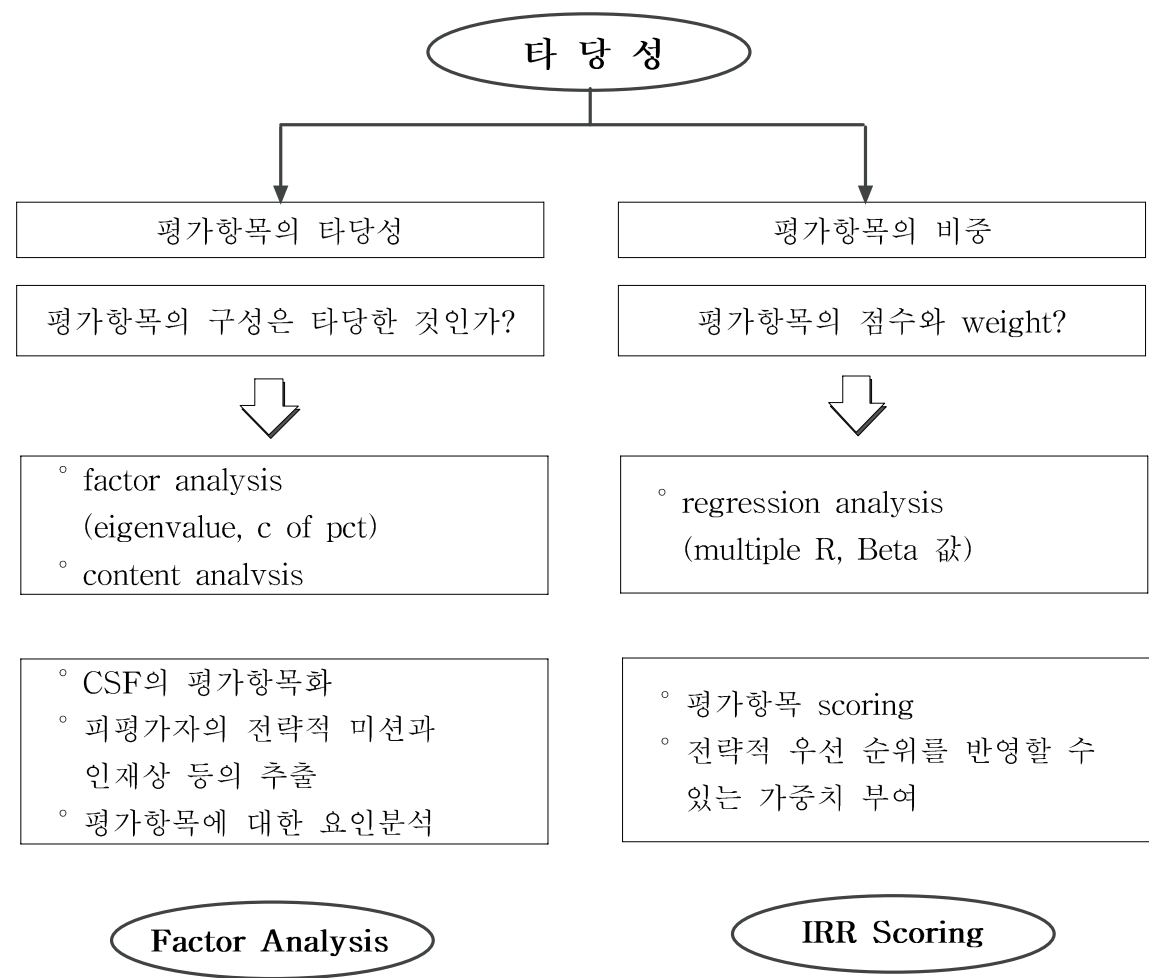
한편 평가자의 오류를 해소하기 위해서는 평가결과를 분석하여 평가자 개개인의 평가 성향을 분석하고 개개인 단위로 잘못된 평가성향을 고치는 세밀한 노력을 해야 한다.

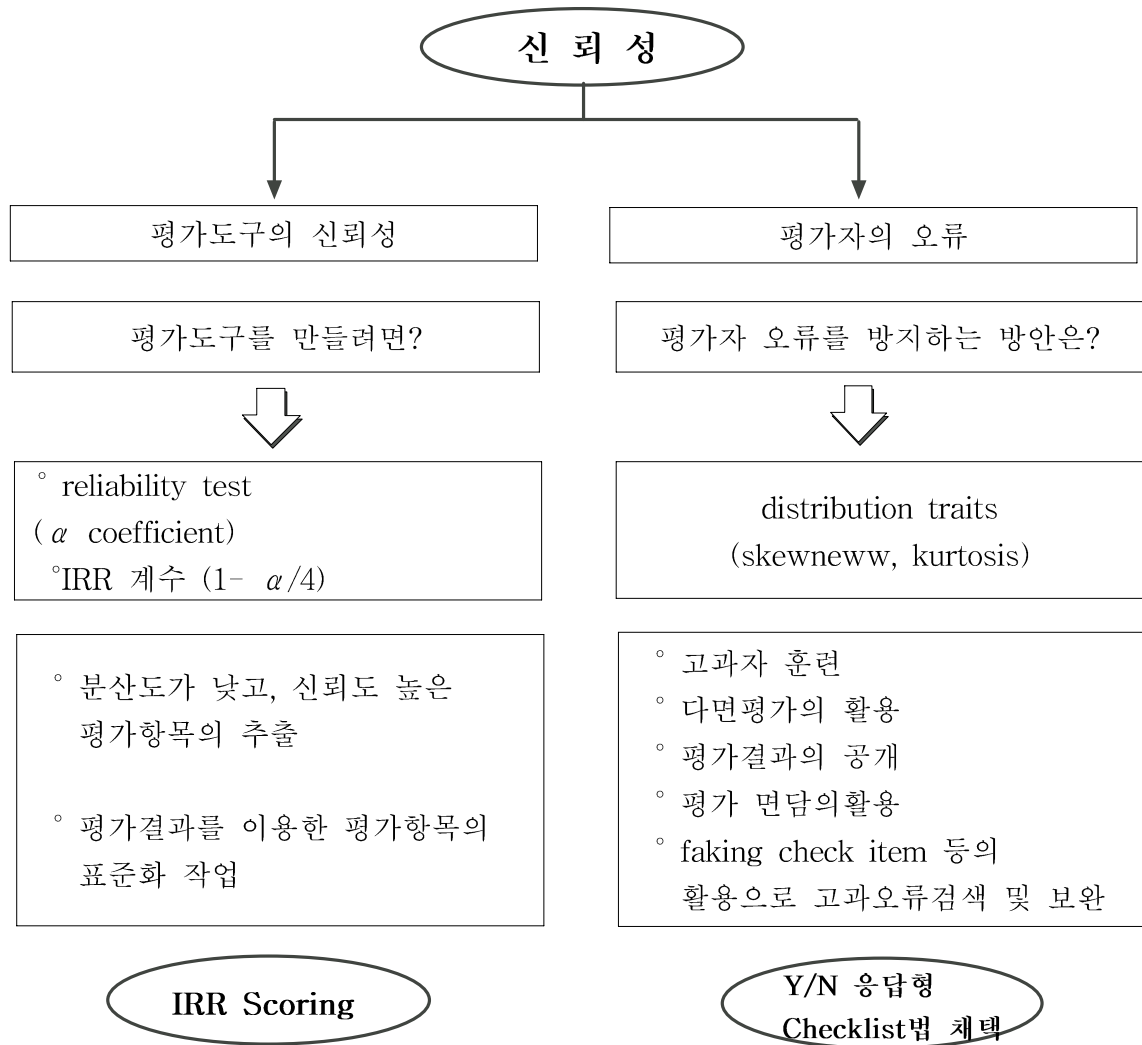
잘못된 평가 성향을 고치기 위해서는 고과자 훈련을 지속적으로 시키는 것이 필요하다. 평가 결과는 부작용을 최소화하면서 최대한 공개하는 것이 바람직하다. 여러 계층이 평가하는 다면 평가방법 등을 적절하게 활용하여 평가의 신뢰성을 높이는 것도 고려할만한 사항이다. 또한 오류를 보이는 평가자를 쉽게 적발하고, 평가 결과에 대해서 책임을 지도록 규제를 강화하는 것도 필요하다. 평가의 공정성을 확보하는 것은 인사 전체의 공정성을 확보하는 것과 직결되기 때문이다.

③ 고과의 타당성 향상방안

고과 항목의 내용타당성과 문항의 예측력을 높이기 위해서는 고과결과의 경영실적과의 관련성을 지속적으로 분석하여 성적과 실적과의 상관성이 높은 평가항목과 평가방법을 꾸준히 개발해 나가야 한다. 능력고과의 내용타당성을 높이기 위해서 바람직한 능력고과의 항목을 찾는 노력을 하여야 한다. 또 업적고과의 타당성을 높이기 위해서는 전략적 경영목표가 평가항목이 되도록 업적고과를 설계하여야 할 것이다. 각 항목의 비중을 적절하게 조정하기 위한 노력도 지속적으로 기울여야 한다.

<표 1- 고과의 향상방향>





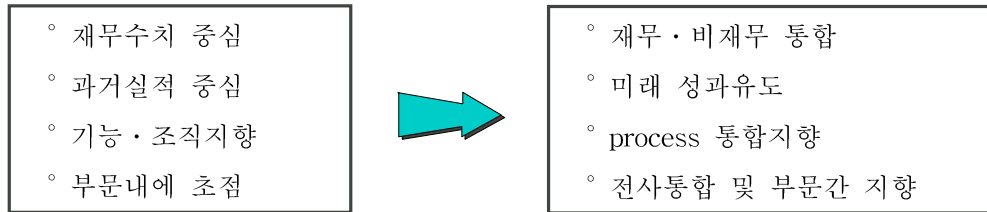
2. 평가제도의 발전 추이와 개선 방향

1) 평가제도의 발전 추이

<표 -2> 평가제도의 발전추이

	AS IS	TO BE
평가목적	효율적인 인사관리를 하기 위한 평가 (employee rating/performance appraisal)	전략적 경영을 실천하기 위한 평가 (performance evaluation)
평가기준	ability / attitude oriented	competence oriented
	stockholder's oriented	stakeholder's oriented
평가내용	단기적(단기성과지향)	전략적 (단기+누적성과지향)
	ability / 전통적 재무지표 (output oriented) -> 기획력, 매출, 이익	competence / 기업가치지표(CSF) (process + output oriented) -> 시장점유율, 비용효율, 고객만족
평가주기	년, 반기, 분기	월, 일 (real time)
평가대상	팀, 개인 분리	팀, 개인통합
평가자	상급자	system

■ SDD CASE



6대 Major Process		CSF 선정 (예시)
SRP	● 마케팅 ● 영업기획 ● 구매전략	기존의 매출달성 및 자재원가 절감 등에서 수주정확도, 생산좌석제 운영, 자재소요량 정확도 및 제조부문으로부터의 ORDER정확도 등의 평가반영
SRO	● 제조지원	생산 계획수립, 재고관리 및 생산 CAPA관리에서 최적생산계획, 영업부문의 ORDER준수율, 제조부문으로부터의 J/C회수감소 등의 평가반영
CR	● 영업 ● 고객품질	매출계획달성, 신규거래선 개척 및 불량율감소에서 경쟁사대비 M/S향상, 고객응대율(5분 이내 응답)향상 등의 평가반영
CSD	● 기술개발	기술개발건수 및 납기준수, 성능품질 향상 등에서 초기양품율(제조, 품질부문에서 평가)등의 평가반영
MFD	● 제조	양품율, 직행율, 생산효율향상위주의 평가에서 J/C 단축, 표준정착율 관리, 전공정불량에 대한 평가 및 후공정으로 이관된 불량 등의 평가반영
DIST	● 영업지원 ● 구매	LEAD TIME 단축, 납기준수, 재고관리 등의 평가에서 물류 NETWORK최적설계, 물류비절감, 수배송 및 자원할당 최적화 등의 평가반영

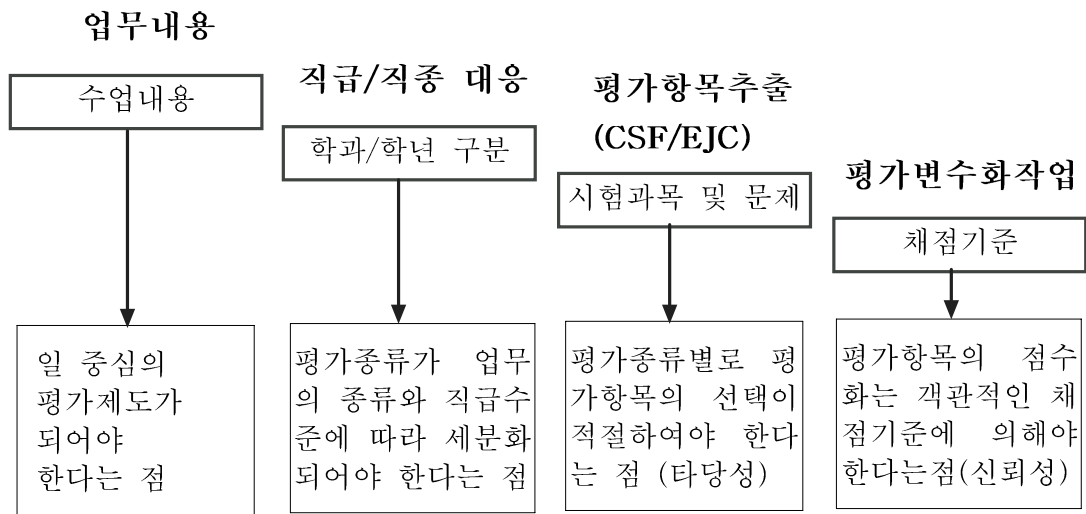
2) 평가제도의 발전방향

(1) 전략지향(strategy oriented)

전략적 평가시스템은 전사적으로 추진되고 있는 다양한 경영혁신 프로그램을 feedback하는 control system의 기능을 수행함과 동시에 전략목표 -> 실행 -> 평가과정의 연결을 촉진하는 통합적인 평가시스템을 지향함

- 사업계획, 방침관리, 목표관리, 중점추진과제, 일상적인 업무감사기능의 통합화 추진
- 신평가제도의 평가항목은 전사적인 관리 Checklist이자, 바람직한 인재상을 반영

(2) 업무지향(job oriented)



- 일중심의 평가항목
-> 업무수행능력과 실적을 반영할 수 있는 타당성 높은 평가항목
- 평가항목의 객관화
-> 평가항목의 변수화 혹은 단계구분화로 측정의 객관성을 확보 (System)
- 팀 여건의 반영
-> 평가기준의 leveling, 항목별 weighting으로 난이도 조정, 참여, 합의 (MBO)

3. 평가제도 설계와 운영 사례

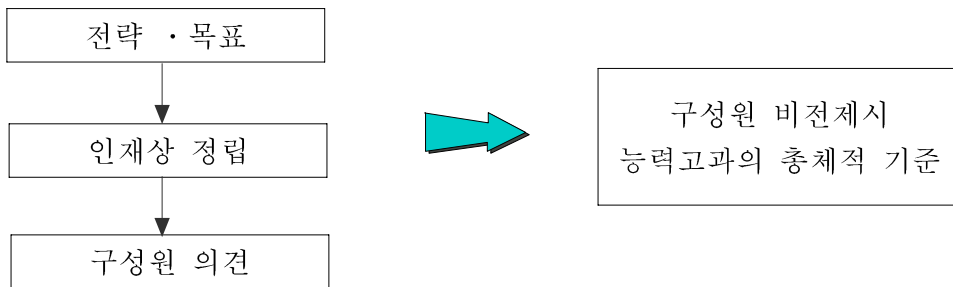
1) 능력고과 시스템(EJCS) 구축과정(사례)

- ① 행동사례 POOL수집 / 인재상 정립 -> 바람직한, 바람직하지 않은 행동
- ② 행동사례 Scoring -> 행동사례의 평가 점수 부여
- ③ 적합한 행동사례의 추출 -> 신뢰 타당한 사례선별
- ④ Pilot 평정 -> 예비 평정
- ⑤ 평가항목 확정 -> 능력고과구축

(1) 행동사례 Pool 수집/ 인재상 정립

- ° 각 직무별, 직급별로 수집된 바람직한 행동유형은 효성 전사적, 전략적 관점에서 바람직한 인재상으로 구체화되어야 함.
- ° 인재상은 구성원의 의견을 반영하는 Bottom-Up 방법과 기업의 전략적 목표가 반영되는 Top-Down방법이 조화되어 설정됨
- ° 이러한 인재상은 구성원에게 장기적인 비전을 제시할 뿐만아니라, 능력고 과의 총체적인 기준을 제시하게 됨.

<인재상 정립방법과 유용성>



▶ 사례 ▶ 행동사례 Pool수집/ 인재상 정립 ◀

- 그동안 효성의 능력 고과는 하위직(4급이하)에서는 특별한 고과가 없으며, 3 급이상의 상위직에서만 직무능력과 근무자세로 대분류하여 고과를 실시하고 있음, 직무능력으로는 직무지식, 창의, 판단, 업무 수행력, 근무 자세 등의 항목을, 근무 자세로는 경영 의식, 책임감, 인간관계 등의 항목을 각각 주요한 평가항목으로 선정하고 있음.
- 이러한 평가항목을 기준으로 고과를 실질적으로 실시하는 기준으로 각 고과항목을 설명하는 착안 사항만을 제시라고, 그 평가 기준도 탁월, 우수, 양호, 미흡, 부족 등 추상적으로 제시되어 있는 실정임.
- 이에 본 연구에서는 평가항목을 보다 객관적이고 구체적으로 나타내기 위해 직무와 관련된 구성원의 행동을 중심으로 설정하고자 함.
즉, 직무를 수행하기 위해 바람직한 행동과 바람직하지 않은 행동을 조사·수집하여, 이를 기준으로 능력고과를 실시하고자 함.

As is	To Be
● 고과항목의 추상성 : 직무능력과 근무자세 ● 고과기준의 모호성 : 탁월, 우수, 양호, 미흡, 부족 ● 업무와 관련이 적은 항목 및 기준	● 업무 관련성: 직무 및 직급별 업무수행과 밀접히 관련되는 행동사례의 개발 ● 객관적 행동 기준 : 행동 사례는 업무수행에 결정적인 영향을 미치는 바람직한, 혹은 바람직하지 않은 주요사건으로 기술됨

(2) 행동사례 Scoring

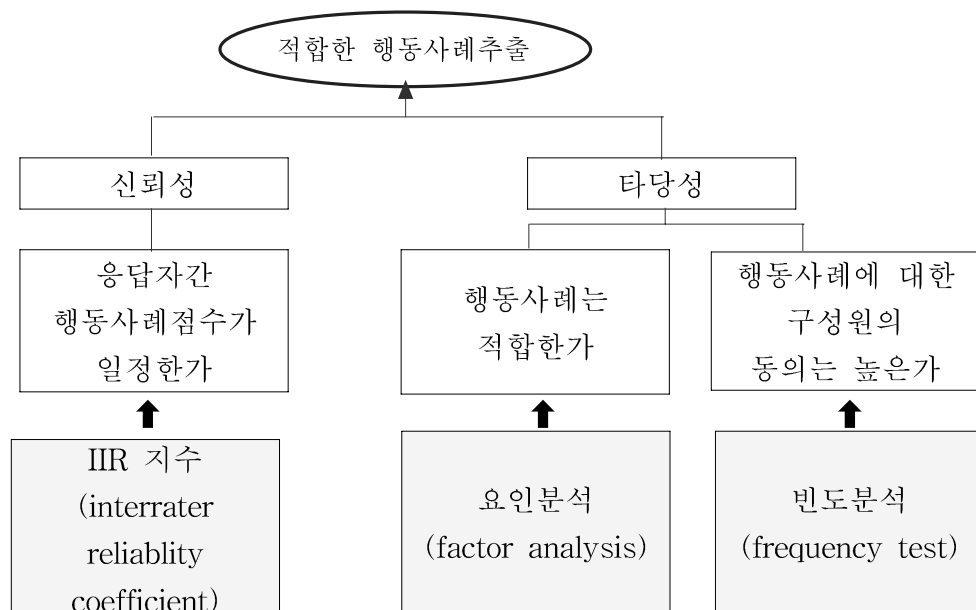
- 행동사례 Scoring이란 직무별, 직급별로 조사된 행동사례가 얼마나 바람직스러운지, 혹은 바람직스럽지 않은지의 정도를 구성원이 점수로 표시하는 것임.
- 행동사례에 대한 Scoring은 다음과 같이 7단계에 의해 -3~3까지의 점수로 부여됨.

Scoring 방법

점 수(단계수준)	의 미
3 점(1단계)	가장 이상적인 행동 유형으로서 타의모범이 되고 포상을 할 정도의 행동에 속하는 수준
2 점(2단계)	회사가 지향하는 바람직한 행동이며, 전사적으로 장려하고 개발해야 할 행동에 속하는 기준
1 점(3단계)	회사나 팀의 성과를 높이는데 많이 기여를 하기는 하지만 약간의 개발의 여지가 있는 행동에 속하는 기준
0 점(4단계)	회사나 팀의 성과를 높이는데 어느 정도는 기여할 수 있는 행동이나, 개선의 여지가 많은 행동에 속하는 수준
-1 점(5단계)	당장 심각한 문제를 초래하지는 않지만 장밋거으로 보면 시정되어야 할 행동에 속하는 기준
-2 점(6단계)	업무수행과정에서 나타날 수 있는 행동이긴 하나, 바람직스럽지 못해 적극적으로 개선이 요구되는 행동에 속하는 수준
-3 점(7단계)	해서는 안되는 일이고, 바로 시정해야 할 행동에 속하는 수준

(3) 적합한 행동사례의 추출

- 행동 사례에 대한 Scoring에 따라, 각 직무별, 직급별 업무 특성 및 인재상을 가장 잘 반영하는 행동사례 및 그 점수를 확정하여야 함
- 보다 객관적이고 타당한 행동사례 및 그 점수를 확정하기 위해 IIR분석, 요인분석, 빈도 분석을 행하여 적합한 행동사례를 선정하였음



(4) pilot 평정

- 실시목적

- 항목의 신뢰도 분석 : 능력평가항목이 동일한 능력을 평가하는 항목인가?
--> reliability Analysis
- 평가자간 관계분석 : 1차(직속사사), 2차(차상급자), 부하 혹은 동료 등의 평가자간 평가결과의 일치성 정도와 그 관계는 어떤가?
--> reliability Analysis, 상관관계분석
- Faking Check 항목의 추출 : 진실된 평가유무를 점검하기 위한 Check 항목은 무엇인가?
--> Factor Analysis
- 평가항목의 직급별 차이유무: 평가항목이 직급의 영향을 받는가?
--> One Way ANOVA



- 이상의 목적을 위해 앞서 추출된 행동사례로 구성된 능력평가표를 시범적으로 실시함.
pilot testing을 통해 Hico Style에 맞게 능력평가표를 수정·보안하게 됨.
- 관리, 연구, 영업, 기술 부문별로 각 2개 팀 113명을 대상으로 상사(1차, 2차)평가, 동료(3명) 및 부하(5명)평가 등의 평가절차를 검증하기 위해 연 인원 663명분의 시범고과를 실시함.

(5) 평가항목의 확정

