

제 5 장 인적자원의 평가관리

I. 인사평가의 새로운 접근의 필요성(서론)

기업의 경영환경에 따른 인사제도의 변화에 대한 요구는 더 이상 새로운 이야기가 아니다. 즉 세계화·다양화 등의 시대에서 기업의 인적자원관리에 새로운 패러다임에 대한 요구는 지속적으로 제기되어 왔었고, 특히 인력의 개발 및 보상 분야에서 강조되는 능력주의 인사관리는 과거 전통적 인사관리의 비판에서 출했다고 볼 수 있다.

이러한 이유 때문에 최근 기존 인사평가에 대하여 새로운 접근의 필요성이 인식·확대되면서, 인사평가를 이용한 조직의 활성화와 평가결과를 통한 우수한 인력의 보상과 확보는 기업의 성장동력을 유지시키는 중요한 과제라는 기대를 걸 수 있다.

이하에서는 이러한 인사평가의 기본적인 내용과 방법은 무엇이고, 위와 같이 전통적인 인사평가를 탈피하기 위한 새로운 평가방법은 무엇이 있는지 그리고 그 구체적인 내용은 어떻게 논의 되고 있는지 이야기 하고자 한다.

II. 인사평가에 대한 이해

1. 의의

1) 개념

인사평가란 합리적인 인력관리와 공정한보상과 유능한 인재의 확보와 개발을 위하여 기업이나 조직내 여러 직무에 종사하고 있는 종업원의 능력·업적·태도 등을 기업의 유효성 관점에서 상대적으로 검토하는 하는 것을 말하며, 보다 넓은 개념에서 본다면 해당 종업원의 잠재적 유효성까지도 체계적으로 파악하는 활동이다.

2) 직무평가와의 구분

직무평가는 기업내에서 각각의 직무가 가지는 상대적 가치를 측정하는 것이지만, 인사평가는 종업원 또는 집단이 수행한 직무로부터 나타난 성과 및 직무와의 관계를 측정·파악하는 것이므로 그 차이가 있다.

3) 필요성

인사평가는 첫째, 종업원의 작업에 대한 성취 및 동기 유발은 공정한 보상을 통해서 이루어지고, 둘째, 공정한 보상을 실현하기 위해서는 반드시 구성원에 대한 공정한 평가가 필수적으로 선행되어야 한다는 점에서 그 필요성이 있다.

4) 목적

①적정배치 및 능력개발

인사평가는 종업원의 정확한 능력을 파악하여 조직에 필요한 교육·훈련·배치 및 경력개발에 활용한다.

②성과측정 및 보상

평가는 종업원이 발생시킨 성과를 측정하여 그 보상으로 이들의 주요 관심사인 임금·승진 등의 결정에 필요한 정보를 제공한다.

③인력계획 및 인사기능의 타당성 측정

종업원의 연령·성별·기능 등의 요소에 따라 장·단기적 인력개발 수립에 요청되는 양적·질적 자료를 제공하는 한편, 인력의 확보과정에서 그 방법의 타당성을 측정하는 도구로서 활용된다.

④조직개발 및 근로의욕 증진

평가를 통하여 나타난 직무담당자의 조직관계나 직무조건인 결함 등을 발견하고 개선의 계기를 찾는 것과 동시에 종업원의 성취의욕의 자극제로서도 활용할 수 있다.

2. 평가관리의 내용

1) 평가관리의 구성

인적자원의 평가관리는 크게 두 가지 차원에서 이루어진다. 즉, 기본적인 평가단위

가 개인이나 집단이냐에 따라 구분되는데, 그 평가 대상이 조직 구성원의 업적과 능력 및 집단의 활동 등을 파악하는 **집단평가**와 구성원 개인의 능력·태도·성과에 초점을 맞춘 것은 **인사고과**로 본다.

보통 인사평가는 인사고과를 의미하며 주로 개인에 초점을 맞추지만, 개인평가를 보다 충실화하기 위해서는 개인의 개별 기능과 집단의 성과는 연계되어야 하며, 이는 책임 경영체계 확립 및 보상관리의 합리성을 증대시키기 위해서 집단 또는 팀 단위 평가도 반드시 수반되어야 한다.

2) 인사평가의 3대 체계

①평가의 대상(인적인 차원)

i) 개념

누가 누구를 대상으로 평가하는가와 같은 평가의 인적인 차원으로, 주로 평가자의 평가 범위(관할)와 평가 대상자에 관한 내용이다.

ii) 고과자(평가자)

- 자기평가: 이는 종업원이 자기 스스로 평가 하는 것으로, 업무수행을 개선하기 위해 자극제로 사용되며, 주로 관리층을 평가할 때 보충적으로 사용 된다.
- 상사평가: 상급자가 하급자 평가하는 것으로, 가장 보편적인 방법이다. 평가자가 피평가자의 직무에 대해 잘 알고 있을 때 많이 반영된다.
- 동료평가: 동일 부서내 동료가 서로 평가하는 방법으로, 같은 입장의 동료가 평가하기 때문에 상사가 놓치기 쉬운 잠재적 부분의 평가에 유용하다.
- 직원평가: 부하직원이 자신의 상사나 상급자를 평가하는 방식이다. 이 경우 하위자의 입장이나 어려움을 나타낼 수 있으므로 조직내 동적인 상호 관계가 형성 가능하다.
- 고객평가(외부평가): 고객지향적인 업무에 적합한 것으로, 다수 평가자(고객)에 의한 객관적 평가가 가능하다.

②평가내용

i) 개념

평가에 있어서 '무엇을' 평가할 것인가를 합리적이고 공정하게 확정하는 것이다.

4 | 인사관리 GS2순환 자료(신상철 노무사)

보통 평가의 대상 설정에 있어서는 기본적으로 능력(행동중심요소)·태도(인성적 특질)·업적(성과)의 3가지 요소로 파악되고 있다.

ii) 내용

- 능력: 사회인 일반의 능력이 아닌 조직의 구성원으로 그 직무의 수행능력을 의미하며, 능력평가는 광의 능력평가와 협의의 능력평가로 구분된다. 전자는 능력과 태도를 포괄하는 개념이고, 후자는 지식에 대한 평가와 기능에 대한 평가로 이루어진다.

주로 전문식, 기술 및 기능, 리더십, 창의성, 보유자격 등이 평가된다.

- 태도: 조직구성원의 직무수행 시 요구되는 가장 기본적인 것으로 책임감, 성실성 등의 인성적 측면과 적극성, 성취욕구 등의 의지적 측면의 평가가 병행된다.

주로 적극성, 협조성, 근면성, 개선의지, 도전의식 등이 평가 내용이다.

- 업적: 직무수행에 따른 업무수행 결과를 평가하는 것으로, 결과뿐만 아니라 업무수행 과정 및 방법에 대한 평가도 동시에 이루어진다. 이는 구체적인 매출액·품질 등의 성과지표를 통해 이루어진다.

주로 매출액, 생산량, 개선실적 및 업무수행정도 등이 평가 내용이다.

③평가의 시간지향성

i) 개념

과거 평가는 정해진 기간 동안 이뤄낸 성과와 같이 사전에 기록된 결과를 반영하는 과거 지향적인 성격이 강하였으나, 이와 더불어 미래의 설정·확보되어야 할 인력의 방향을 제시 하는 사후적인 개발기능 또한 가지고 있다.

ii) 내용

- 사전적 기능: 인사평가는 종업원에게 현재 자신의 위치를 알려주는 피드백 기능과 보상에 필요한 기초자료 등에 사용되며, 사전적 예방기능으로 처벌 기능도 동시에 진행 되었던 바, 종업원은 당장 눈 앞의 결과에만 집착하여 인적자원개발의 기회를 제대로 활용하지

못하였다.

- 사후적 기능: 과거 사전적 기능에만 집중된 평가의 기능을 보다 확대하여 종업원이 조직 성공을 가져올 수 있도록 유도하도록하고, 이를 통해 미래 경영 환경에 적절한 대처를 할 수 있는 교육·훈련 및 종업원 개발의 방향을 제시하거나 설정하도록 하는 것이다.

III. 인사평가의 구성요소와 평가자의 오류

1. 인사평가의 구성요소

1) 평가의 구성요소(검증기준)

①전략적 수렴성(strategic congruence)

전략적 수렴성은 평가시스템이 조직의 전략과 목표, 그리고 조직문화에 수렴하는 정도를 의미한다. 일반적으로 평가기법 중에서 목표관리법이 전략적 수렴성이 높은 것으로 파악되고 있다.

②타당성(validity)

이는 평가의 내용이 평가를 실시하는 목적이나 이유를 얼마나 잘반영하고 있는가에 관한 것이다. 주로 평가와 관련된 내용과 그렇지 않은 내용을 파악한다.

③신뢰성(reliability)

신뢰성이란 측정하고자 하는 평가내용이 얼마나 정확하게 오류없이 일정한 결과값을 내고 있느냐의 문제로 신뢰성을 검증하는 방법에는 평가자간의 일관성정도, 평가항목간의 내적일관성 그리고 시간의 경과에 따른 결과의 일관성을 살펴보는 방법이 있다.

④수용성(acceptability)

수용성은 평가과정의 공정성을 전제로 피평가자들이 인사평가에 대한 필요성을 인식하고, 그 절차가 준수되었다고 인정된 평가결과와 평가목적에 동의하는 정도를 말한다.

⑤구체성(specificity)

구체성은 평가가 피평가자에게 있어서 구체적인 가이드를 제시 할 수 있어야 한다는 것이다. 즉, 피평가자가 일정한 행동이나 업적, 그 기대충족을 위해 체계적으로 어떻게 해야하는지 등 평가자가 기대하거나 예측할 수 있는 측정기준이 설정되어야 한다. (예컨대, 영업실적이 몇 % 가 인상되어야 좋은 성적을 받는지...)

⑥민감도(sensitivity)

민감도란 피평가자들 간에 평가요소별 차이에 대하여 얼마나 차별적으로 측정할 수 있는가에 대한 것이다. 즉, 평가기준이 고성과자와 저성과자를 사이 적절한 수로 나눌 수 있는 변별력이 있어야 한다는 것이다. 이러한 민감도가 낮으면 한 쪽으로 치우친 편애하는 결과를 얻을 수 있다.

⑦실행가능성/실용성(practicability)

이는 이러한 평가제도가 조직에 어떠한 의미를 가지며, 그 실행에 있어서 비용과 효과는 어떠한 관계를 갖고 있는지 검토해야 한다. 현실적으로 평가제도는 운영상 비용의 문제가 인사평가의 기법을 결정하기도 한다.

2. 인사평가의 오류

1) 평가자가 인지하지 못하는 오류

①후광효과(halo effect)

어떠한 부분에 있어서 호의적인 인상이나 부정적 인상이 다른 부분의 평가에 영향을 미치는 오류. 즉 피평가자의 특정한 장점 때문에 현혹되어 다른 부분을 좋게 또는 나쁘게 평가하는 것이다.

②대비효과(contrast errors)

다수의 인원을 평가할 때 우수한 피평가자 다음의 일반적·보통의 피평가자들을 상대적으로 낮게 평가하는 경우나 그 반대의 상황을 말한다.

③시간적오류(recency errors)

피평가자를 평가함에 있어 기억이 용이한 최근 업적이나 행동을 중심으로 평가하는데서 나타나는 오류로 흔히 고과철 종업원들에게서 자주 볼 수 있다.

④유사성오류(similar to me errors)

평가자와 피평가자의 가치관, 행동패턴, 성향 등의 유사성이 평가결과에 영향을 주는 오류를 말한다.

2)고과자가 인지하고 있는 오류

①상동적태도(stereo typing)

특정종교나 단체 및 그 구성원 등에 대하여 평가자가 가지고 있는 기억이나 인식이 고과의 결과에 영향을 미치는 경우로 보통 편견의 형태로 나타난다.

②관대화경향(leniency tendency)

피평가자의 능력이나 성과에 비하여 높게 평가하는 것으로 평가결과나 다른 인적 요소의 부작용에 대하여 평가자가 그 부담을 피하려는 경향에서 나타난다.

③가혹화경향(harsh tendency)

관대화 경향과는 반대되는 개념으로 평가자가 자신의 경험을 비춰보거나 피평가자의 긴장감을 유지시키기 위하여 그 능력이나 성과를 실제보다 의도적으로 낮게 평가하는 경우를 말한다.

④중심화경향(central tendency)

집단화 경향이라고도 하는데 피평가자에 대한 평가점수가 보통 또는 척도상의 중심점에 집중되는 경향으로, 평가자가 평가를 수행하면서 성실히 임하지 않을 때 나타난다.

IV. 개인평가(인사고과)

1. 의의

1) 개념

인사고과관 종업원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성을 체계적으로 파악하는 활동이다. 이는 직무와 직무를 비교해서 가치를 상대적으로 평가하는 직무평가와는 달리 조직내 종업원을 대상으로 하여 사람과 직무와의 관계를 평가하는 것이다.

2) 평가의 중요성

①종업원의 능력개발을 위한 기초자료

경영자들은 조직 구성원 개개의 능력이 최대한 발휘되도록 필요한 교육·훈련을 실시하는 바, 이러한 교육·훈련의 내용 및 정도 등을 파악하는데 기초적인 정보를 제공한다.

②업적향상을 위한 기초자료

평가결과와 피드백을 통하여 그동안의 작업습관이 보다 효율적이 되도록 행위의 수정 및 변경의 기초를 마련하고, 다음 기회의 업적향상의 기대치를 마련할 수 있다.

③처우수준 결정을 위한 기초자료

인사평가 결과는 종업원의 승진이나 보수의 결정에 매우 중요한 결정적 요소가 되므로, 평가자는 개개의 능력·태도·업적 등을 파악하여 조직 공헌도에 따라 배분하되, 처우수준 격차의 적정성을 만들 수 있는 기준으로서 인사평가를 사용할 수 있다.

2. 인사평가의 전통적 방법

1) 전통적 인사평가의 유형

전통적 인사평가의 방법이란 개인이 나타낸 성과에 대하여 비교를 함으로써 평가하는 방법으로, 여기에는 크게 상대적인 평가방법과 절대적인 평가방법이 있다.

2) 상대평가법(종업원을 상호 비교하여 평가하는 방법)

①서열법(ranking method)

i)개념

서열법이란 가장 오래된 사고과 방법으로 능력·태도·업적 등을 종합하여 그 상대적 가치에 따라 순위를 매기는 방법이다.

ii)특징

비용이 적게 들고 실사가 간편하며 보상의 차별적 지급에 유용하다. 그러나 피고과자 수가 너무 많으면 서열 결정이 어렵고, 너무 적으면 무의미하며, 또한 평가가 상대적 가치를 통해서 이루어지므로 절대적인 성과차이 구별하기 어렵다.

②강제할당법

i) 개념

사전에 평가의 범위와 평가등급의 수를 결정해 놓은 상태에서 피평가자가 정해놓은 기준이나 비율에 따라 강제로 할당하는 평가방법이다.

ii) 특징

이는 정해놓은 비율에 따라 실시 되므로 평가 결과가 전반적으로 고르게 분포될 수 있으나, 획일적인 강제할당으로 능력있는 종업원을 세밀하고 정확히 구분하지 못하는 모순이 생길 수 있다.

3) 절대평가법(종업원을 일정한 기준에 따라 평가하는 방법)

①평정척도법(Rating Scales, Graphic Rating Scales)

	능력	태도	성과
1등급(10점)	○		
2등급(8점)			
3등급(5점)		○	○
4등급(3점)			
5등급(1점)			

< 평정척도법의 예시 >

i) 개념

가장 오래된 평가 방법중 하나로, 평가내용이 되는 피고과자의 능력, 태도, 작업 행동, 성과 등의 일정한 척도를 단계별 차등에 의하여 평가하는 기법이다.

ii) 특징

시행이 간편하고 종업원의 이해도 면에서 용이하여 많이 사용된다. 또한 평가자에 대하여 각각의 평가요소별로 평가 하므로 타당성과 수용성을 높일 수 있으나, 평가요소별 점수배분이나 요소 선정이 주관적이면 평가상의 오류가 발생하게 된다.

②체크리스트법(대조표법)

i) 개념

평가내용이 되는 피고과자의 능력, 태도, 작업행동, 성과 등의 표준 행동이 제시

된 문서를 통하여 평가자가 직접 해당 서술문에 체크를 하여서 평가하는 기법이다.

ii) 특징

실제 직무와 밀접한 표준행동을 제시하여 평가하므로 타당성과 수용성을 제고시킬 수 있고, 개별 행동의 가중치를 피평가자가 모르기 때문에 신뢰성 확보가 가능하다.

그러나 표준이 되는 행동기준의 설정이 어렵고, 각 행동별 가중치 정도와 검토 과정 등의 어려움이 있다.

③서술식 평가법(Narratives or Essays)

i) 개념

일정 능력 이상의 고위직 평가에 주로 사용되는 방법으로, 일정한 형식 없이 예제이 방식으로 피평가자의 활동에 대한 평가를 서술식으로 기록하는 방법이다.

ii) 특징

고위직의 질적 평가에 효과적이거나, 평가자의 주관적 편견이 개입될 소지가 크고, 평가결과를 점수화하기 어려워 다른 피평가자와 비교가 힘들다.

4) 전통적 고과방법의 한계와 개선방향

①전통적 방법의 한계

i) 기업의 전략적 수렴도가 낮음

앞서 기술하여다시피, 전통적 방법은 인사평가가 단순 평가 기능만으로 사용되어, 기업의 전략이나 목표에 필요한 계획 수립의 지원적 메카니즘으로 작용하지 못하였다.

ii) 주관적 성향

평가자의 훈련 및 적절한 교육의 부족으로 주관적인 평가가 상당부분 차지하였고 이로 인한 공정한 평가가 저해되어 평가의 본 목적을 달성하지 못한 채, 형식적 절차로만 인식되었다.

iii) 평가의 신뢰성 확보 미흡

전통적 방법은 대부분 결과에 대한 비교 형식으로 결과는 공개가 되지만 그 진행

과정의 흐름이나 절차·방식이 투명하지 못하여 평가 결과에 대한 믿음을 얻기 부족하였다.

②개선방향

i)평가의 사후적 기능강화

평가의 사전적 평가 기능과 더불어 사후적인 개발기능을 적극 활용하여 기업의 의사결정이나, 프로그램 도입 등에 있어 중요한 지원 시스템이 되도록 한다.

ii)객관적 평가기법의 도입

외부 전문가를 통한 평가나 대외적으로 변별력이 인정되는 평가기법을 도입하여 평가의 독립성이 확보·유지되도록하여 오류를 최소화 시켜야 한다.

iii)평가의 신뢰성 확보

이를 위해서는 우선 평가항목을 일관성 있게 구성하고, 평가자가 잘못된 평가를 하지 않도록 지속적인 교육과 훈련을 실시하는 한편, 평가과정 및 결과의 공개와 적절한 이의절차를 마련할 필요가 있다.

3. 인사평가의 현대적 접근법

1) 중요사건기록법(Critical Incident Method)

①개념

기업의 목표달성 또는 성과에 영향을 미치는 주요요인을 평가항목으로 하여 그 평가항목별로 피평가자의 효과적·성공적인 업적과 치명적·비효과적 실패요인을 구체적인 행위사실을 토대로 기록하여 이를 평가하는 방법이다.

②특징

사실적·객관적 기록을 기초로 하므로 평가의 타당성 및 수용성을 증대시킬 수 있고, 피드백이 용이하고 비용이 저렴하여 실용성 측면에서 효과적이다.

다만, 평가요소나 항목에 따른 중요사건 확보가 어렵고, 사건간의 중요성 비교가 적당하지 않을 경우 이를 평가결과로서 적용시키기에는 문제점으로 작용할 수 있다.

2) 행위기준평가법(Behavioral Anchored Rating Scale; BARS)

①개념

성실성, 근면성 등과 같은 추상적인 개념에 대하여 평가자가 피평가자에 대하여 가지는 주관적인요인을 중요사건기록법과 평정척도법을 혼합하여 보다 객관적이고 정교하게 계량적으로 수정한 평가기법이다. 평가할 직무에 직접적으로 적용될 행동요사문을 다양한 등급(척도)수준으로 표현하여 평가하는 것.

②절차

-> 1단계_개발위원회구성

경험이 풍부하고 지식과 기술을 충분히 갖춘 대표종업원들을 선발하여 위원회를 구성한다.

-> 2단계_중요사건의 열거

직무수행과정에 따른 중요사건을 바람직한 행동과 바람직하지 못한 행동들을 평가가 가능할 정도의 충분한 양으로 나열한다.

-> 3단계_중요사건의 범주화

나열된 중요사건들 중에서 토론을 통하여 대표성과 중요성이 있는 사건들을 선별하고, 이 선별된 사건들을 동일한 유형이나 범주별로 분류하여 묶는다.

-> 4단계_중요사건의 재분류

2차 개발위원회를 노사가 새롭게 구성하여에서 1차 개발위원회가 범주화시킨 내용들을 검토·수정하여 최종적으로 확정한다.

-> 5단계_중요사건의 등급화 또는 점수화

범주별 확정된 중요사건들을 개별로 점수를 부여하거나 등급을 매기는 작업을 하며, 필요한 경우 이 과정을 위하여 3차 개발위원회를 구성할 수도 있다.

-> 6단계_확정 및 시행

점수나 등급화가 끝나면 피평가자의 평소 행동들을 각 범주별로 행동등급이나 점수로 매칭하면서 평가를 하게 된다.

③특징

i)장점

BARS는 직무성과에 초점을 맞추기 때문에 인사과과가 임금에 대한 의사결정의 목적으로 사용될 때 높은 타당도를 가질 수 있고, 직무에 대한 성과를 정의하므로

종업원이 이를 인식하여 그 기준으로 업무수행을 하게 되므로 업무개선의 효과 및 교육효과가 있다. 또한 수 명의 개발위원회가 수 차례 구성되므로 인사고과의 오류를 최소화하므로 신뢰성을 확보에 탁월하다.

ii)단점

개발비용 및 시간이 많이 소요되고, 이러한 개발위원회를 구성할만한 인력의 확보와 교육이 어려우며, 종업원들이 제시된 행동들만을 하려고 하는 경향이 뚜렷해지는 부작용이 발생할 수 있다.

3) 행위관찰과법(Behavior Observation Scale: BOS)

①개념

BARS의 실무적용상의 한계에 따른 해결책으로 개발된 기법으로, 평가의 기준점으로 제시된 구체적인 행위에 대해서 피평가자가 수행한 빈도를 측정하여 평가하는 방법이다.

②절차 및 특징

BOS의 절차 및 특징은 BARS와 같다.

4) 목표관리법(Management By Objectives: MBO)

①의의

MBO는 종업원의 참여의 과정을 통해 조직단위와 구성원들을 위하여 생산활동의 단기적(6개월~1년) 목표를 평가자와 피평가자가 상호 협의하여 명확하게 설정하고 그에 따라 생산활동을 수행하도록 하여 활동의 달성 정도를 평가하는 결과지형적 평가방법이다.

즉, 목표관리(목표설정)에 의한 관리)는 참여의 과정을 통해 생산활동의 목표를 명확하고 체계있게 설정하여 활용함으로써 관리의 효율화를 기하려는 관리방식 또는 관리체계이다.

②연혁

1954년 Drucker는 기업의 계획행태를 개선하는데 역점을 두고 MBO를 관리계획의 한 접근방법으로 소개하였으며, 그 뒤에 역시 MBO를 제창하는 McGregor는 이것을 업적평가의 한 기법으로 정착시켰다.

③목적

공식적 목표를 실체화하는 과정이라고 할 수 있는 MBO는 명확한 목표설정과 책임관계의 규정, 참여와 상하협조, 환류의 개선을 통한 관리계획의 개선, 조직참여자의 동기유발, 그리고 업적평가의 개선 등을 도모하고 궁극적으로는 조직의 효율성을 증진시키는데 그 목적이 있다.

④실시조건

- 목표의 측정방법 및 결정가능
피평가자가 자신의 목표를 계획하고 설정할 수 있어야 하고, 목표를 달성하고자 하는 노력과 의지 및 능력이 피평가자에게 있어야 한다.
- 민주적 분위기
조직내 분위기가 평가자와 피평가자간의 목표설정을 위한 상호협의 및 충분한 대화가 가능해야 한다.
- 명시적·객관적 목표설정
MBO는 결과지향적 평가이므로 목표가 명시적, 객관적이어서 측정이 가능해야 한다.

⑤MBO의 SMART원칙

MBO의 SMART원칙이란,

- Specific(목표가 구체적이어야 하고),
- Measurable(측정이 가능해야 하며),
- Achievable(설정된 목표가 달성 가능하면서도 성취감을 주면서),
- Results-Oriented(평가는 결과지향적으로 이루어 지되),
- Time-Bound(시간적 제약이 있어야 한다. 보통 1년 이내로 본다).

⑥절차

-> 1단계_목표의 설정

활동의 영역과 구체적인 성취의 수준을 밝히는 것이다. 목표설정은 또한 일정 기간 내에 달성해야 할일에 관해서 상사와 부하의 기대를 문서화하는 것이라고도 말할 수 있다.

-> 2단계_목표별 표준달성 기준 확립

목표설정은 부하의 업적을 평가하는 기준이 될뿐만 아니라 개인별 및 조직단

위별 활동을 조직 전반의 계획과 목표에 통합시킬 때의 기준이 된다. 그리고 개인별 및 조직단위별 활동의 시간조절에 기여하며 일에 맞는 보수를 결정하는 데 필요한 성과표준을 설정한다.

-> 3단계_평가의 실시

목표달성의 과정과 목표성취 정도는 측정, 평가, 환류(환원)되어야 한다. 이러한 활동을 포괄하는 평가과정을 중간평가와 최종평가로 나누어볼 수 있다.

- 중간평가: 임무를 맡은 부하가 만족스러운 진척을 보이고 있는지를 확인하고 그렇지 못하다면 보완조치를 취하기 위한 목적
- 최종평가: 목표수행의 기한이 도래한 때에 목표성취도와 그 성취방법 등을 확인하여 업무담당자의 업적을 평가하고 이를 환원시킴으로써 장래의 MBO를 개선하려는 목적

-> 4단계_피드백

평가과정에서 지속적으로 나타나는 의사전달의 장애, 지각의 왜곡, 부정적인 방어적 태도 등의 문제를 감지하고 이를 극복할 수 있도록 각별한 주의를 준다.

⑦목표관리의 효과 및 한계

i)효과

- MBO의 기본적인 가치는 업적평가와 계획 행태를 개선하고 조직참여자의 직무 만족도를 높임으로써 조직의 효율성을 높일 수 있다.
- 생산활동을 조직의 목표성취에 지향시킴으로써 조직의 효율성을 제고시킨다.
- MBO는 관리자로서 하여금 업무계획을 세우도록 강제하고 또 그것을 돕는 역할을 한다.
- 조직참여자의 사기를 제고하며, 직무의 안정감을 향상시킨다.
- 인적자원 활용의 효율화를 기할 수 있다. 개인의 능력에 맞는 목표설정을 가능하게 한다.
- MBO는 일과 사람을 조화시킬 수 있다. 즉, 직무중심적 관리방식과 인간중심적 관리방식을 적절히 통합시킬 수 있다.
- 관료제의 부정적인 속성을 제거하는 데 도움을 준다. MBO는 분권화와 참여관리를 촉진하기 때문에 이것을 도입하면 관료화된 조직 특히 정부관료제에 나타나는 경직성, 집권적 구조, 권위적 행태 등 전통적 특성을 타파하는 데 기여할 수 있다.

ii)한계

- 효과목표와 성과를 측정하는 일이 항상 용이하다거나 가능한 것은 아니다. MBO는 측정가능한 목표에 치중하고 질보다는 양을 중요시하는 경향을 조장하게 된다.
- MBO를 도입하고 운영하는 데는 많은 시간이 걸리고 관리자들은 과중한 서류작업에 시달리게 된다. 목표설정과 성과보고는 부담스러운 서류작업을 수반한다.
- 관리상황이 유동적인 곳에서는 MBO가 기대된 성과를 거둘 수 없다. MBO는 조직내외의 상황이 상당히 안정되어 있고 그에 대한 예측가능성이 높아야 성공할 수 있기 때문이다.
- 인간중심주의적 내지 산출중심적 관리방식에 노출된 경험이 없는 조직에 MBO를 도입하려 하면 강한 저항에 봉착하게 된다.
- MBO가 업적평가에 객관적인 기준을 제공한다고 하나 그러한 기준의 용도는 제한되어 있고 흔히 오도적인 경우가 있다. MBO는 목표성위의 결과를 측정하는데 치중하기 때문에 사람들이 높은 수준의 목표설정을 회피하고 결과를 계량적으로 파악할 수 있는 업무에만 주력하는 일종의 속임수가 나올 수 있다.

⑧성공에 필요한 조건

- 최고관리층이 MBO의 실시를 지지하고 솔선수범해야 하며, 조직의 구조와 과정이 MBO를 수용할 수 있도록 마련되어야 한다. 또한 MBO와 다른 관리기능(예산, 인력배치, 기획, 심사분석, 훈련, 보상관리, 근무성적평점, 조사연구활동 등)은 상호지지적인 통합을 이루하여야 한다.
- 조직내에 원활한 의사전달과 환류의 과정이 형성되어 있어야 하고, 조직발전의 노력이 선행적 및 동시적으로 추진되어야 한다. 그리고 조직내의 조사연구활동이 촉진되어야 한다. 그밖에도 MBO가 효용을 발휘하려면 어느 정도의 안정성이 있어야 한다.

4) 다면평가(360° 평가)

①개념

다면평가란 다양한 평가자의 시각을 통해 신뢰성·수용성을 제고하고자, 상사가 부하를 일방적으로 평가하는 방식에서 벗어나, 동료, 상사, 고객 등의 다양한 평가자의 다각적인 시각에서 피평가자의 전체모습을 평가하는 방법이다.

②특징

i)장점

여러사람이 여러각도에서 평가하므로 평가의 객관성과 신뢰성 및 피고과자 자신의 장단점에 대한 피드백이 용이하다.

ii)단점

평가결과가 보상 및 성과와 관련되면 수용성 문제가 발생하고 구성원간의 갈등이 발생할 우려가 있다. 또한 결과의 일관성이 없을 경우 혼란이 야기 될 수 있으며, 특히 경쟁관계에 있는 동료를 평가할 경우 가혹화 경향이 있을 수 있고, 상급자에 대한 평가일 경우 단순 인기투표로 전락할 수 있다.

5) 평가센터법(Assessment Center)

①개념

평가를 전문으로 하는 평가센터를 설립해서 특별히 훈련된 관리자나 평가자들이 합숙을 시키면서 복수의 평가절차를 통해서 평가하는 방법이다.

②평가센터의 목적

i)S형 - 선택목적(Selection)

주로 관리직을 선발하기 위한 목적으로 평가를 하는 것으로, 평가 후 관리자의 적성이 확인 되면 육성계획에 따라 고급관리자군으로 편입되도록 하는 것이다. 인적자원의 확보영역에서 후계자계획이 이에 해당된다 할 수 있다.

ii)D형 - 개발목적(Development)

이 목적은 중간관리자 또는 감독자들을 확보하기 위한 전제활동으로 현재 대상 종업원들 중 역량이 뛰어나고 조기 승진이 가능한 사람들을 평가를 통하여 찾아내어 감독자로서 개발시키기 위함이다.

iii)I형 - 파악목적(Inventory)

조직이 성장하면서 수급된 인력과 필요인력 사이의 불균형 해소와 적정배치의 효율성을 달성하기 위해서 재직 중인 종업원들의 적성 및 능력을 파악기 위한 목적으로 그 대상은 신입사원으로부터 관리자에 이르기까지 다양하게 살펴볼 수 있다.

③평가내용

- 적성검사
피평가자가 조직의 구성원으로서 얼마나 좋은 상관관계를 유지하고 있는지를

서면으로 평가한다.

• 인터뷰

평가자가 평가하고자 하는 내용을 구조적·비구조적인 질문을 형태를 통하여 각각의 반응을 토대로 평가를 한다.

• 필기시험

주로 직무 수행에 필요한 피평가자의 지식, 기술, 성장정도 및 교육정도를 살펴보기 위하여 실시한다.

• 의사결정게임

피평가자를 특정환경이나 설정된 상황에 노출시켜 이에 대응해나가는 방법과 과정을 통하여 평가한다.

• 사례학습

실제 있었던 사례를 피평가자들에게 사례로 제시하고, 그 문제점과 해결방안을 분석해 나가는 과정을 살펴봄으로써 평가하는 방법이다.

• 발표 및 연설

특정 주제에 대하여 피평가자들의 시각과 그 생각들을 정리하여 다른 사람들에게 전달함으로써 리더십 및 다수의 인원에게 대한 의사전달 능력을 평가한다.

• 역할 연기

관리자뿐만 아니라 일반 종업원을 대상으로 인간관계에 대한 태도나 사회성을 평가하기 위한 방법으로 피평가자들에게 다양한 역할을 부여하고, 이를 통해 피평가자의 감정 및 행동유형을 분석하고 상대방의 태도 등을 관찰·분석하는 방식이다

• 인바스켓

주로 관리층의 의사결정능력을 강화시키기 위한 것으로 훈련참가자에게 가상의 기업에 대한 정보를 제공한 후 특정 경영환경(In Basket)에서의 문제해결 능력을 키우기 위한 훈련기법이다

• 시뮬레이션

실제 현장 투입보다는 가상의 경험을 통하여 교육훈련을 함으로써 교육훈련에 필요한 시간을 단축시킬 수 있으며, 경험학습의 표준화와 피드백이 용이하다.

④특징

- 장점: 다수의 평가자가 다수의 평가기법을 적용하므로 다양한 평가방법의 각종 단점을 피할 수 있다. 또한 평가자가 달성한 업적보다는 잠재능력에 초점을 맞추고 있어 임금·인센티브 보다는 교육·개발 및 승진 목적으로 활용할 수 있다.
- 단점: 다른 평가기법에 비해 가장 많은 비용과 시간이 소요된다. 따라서 최고 경영자의 지원이 없이는 실행상의 문제와 목적과 부합하지 않을 수 있고, 실제 기업의 성과에 영향이 없을 경우 실용도 문제 심각한 우려를 낳을 수 있다.

V. 인사평가의 집단평가

1. 집단평가의 의의

1) 개념

기업 전체의 능력 및 활동의 결과를 집단이나 팀을 부분별로 종합적으로 분석·측정하고, 나아가 이를 주어진 기업환경 및 업무수행 여건하에서 설정된 기준과 비교·판단하는 활동이다.

이러한 집단평가의 내용은 바로 집단이나 팀이 업무를 성공적으로 수행하는데 필요한 자질 및 행동 그리고 업무 수행 결과인 업적을 평가하는 것이다.

2) 목적

①능력 및 업적향상

각 집단 단위별로 성과평가를 실시함으로써 집단과 개인의 자주책임의식, 목적수행의식의 촉진을 통하여 기업 전체의 능력 및 업적을 향상시킨다.

②권한위양

기업목표와 개인 목표와의 통합을 실현하고, 조직 경쟁력의 원동력인 임파워먼트

(empowerment)를 형성시키는데 중요한 역할을 수행.

③역량집단확보

집단의 성과평가를 통해 집단별 책임경영체제를 확립하여, 기업에 필요한 유능한 경영자 발굴과 육성을 하기 위함이다.

2. 집단평가의 체계

1) 집단평가의 대상

인사고과와 마찬가지로 집단의 업적과 능력을 대상으로 한다. 그러나 일반적으로 집단의 업적을 중심으로 평가되며, 이는 곧 인사평가의 업적평가와 연계되어 인사평가의 보조적인 기능을

2) 평가단위의 설정

일반적으로 집단평가의 단위는 현행 조직구조 및 업무성적을 고려하여 사업부 또는 팀 단위로 결정된다. 이는 책임귀속단위를 결정하여 조직의 전략과 연계하여 단위를 결정하는 것이 집단평가의 핵심요소라 할 수 있다.

3. 집단업적평가

1) 개념

평가집단이 만들어낸 성과에 대하여 다양한 성과지표를 적용하여 조직에 대한 공헌도를 평가하는 활동이다. 이는 집단의 업적의 양과 질에 대한 평가이며, 유사 또는 타집단과의 비교나 목표설정 결과에 대한 비교 등으로 이루어진다.

2) 집단업적평가의 실행절차

① 핵심업무(key job) 및 목표 설정

핵심업무란 기업의 성과향상에 결정적으로 기여하는 업무로, 집단의 전략적 목표와 임무를 포함하고 있어야 하고, 시간 경과에 따른 변화에 대응하여 주기적·계속적으로 파악·수정·보완해야한다.

특히 집단의 활동이 얼마나 효율적이었는가는 평가의 대상기간별 집단에게 부여된 목표의 달성정도에 따라 판단되므로, 그 목표는 경영전략으로부터 도출되어야 하

고 목표달성을 위한 세부계획 및 일정까지도 포함하고 있어야 한다.

②핵심성공요인(critical success factor: CSF)도출

핵심성공요인은 기업 또는 단위 사업영역의 존재 목적을 달성하고 목표시장에서 만족할만한 성과를 거둘 수 있도록 하는 요소 및 요구 조건들을 말한다.

핵심업무를 성공적으로 수행하기 위해 반드시 달성해야 하는 가장 중요하고 근본적인 요소이자 성과달성의 평가항목으로 사업계획 및 부문의 목표와 연계되도록 해야하고 이것이 실제 수치적으로 산출가능한 지를 검토하여야 한다..

③핵심성과지표(key performance indicator: KPI)추출

핵심성과지표는 CSF를 평가하기 위한 기준을 정량적·정성적 측면으로 나누어 객관적으로 측정할 수 있는 값으로 전환한 **평가지표**를 말한다.

즉, CSF를 구체적으로 측정하기 위한 기준으로 금액, 시간, 빈도, 정도 등 개관적인 측정수치로 제시되어야 하는데, 예를 들면 인건비 10%절감, 이직률 5% 미만 등이 이에 해당된다.

④목표수준의 조정

변수화된 평가항목이 평가집단간에 동일한 조건으로 설정되도록 해당 집단의 여건이나 실제 기여도를 반영하여 **목표수준의 난이도**를 맞추는 작업이다.

구 분	목표수준		등급평가기준				
	2000년 실적	2001년 목표	S 목표초과 달성	A 목표달성	B 목표미달	C 현상유지	D 현상악화
			(목표치+구간치 이상)	(목표치~목표치+구간치)	(조정치~목표치 미만)	(실적치~조정치 미만)	(실적치 미만)
불량률	5%	3%	2%이하	3%이하~2%초과	4%이하~3%초과	5%이하~4%초과	5%초과

< 목표수준 조정의 예시 >

⑤핵심성공요인별 가중치 부여

평가항목을 해당 집단의 전략적 중요도, 관련성, 발생주기 및 빈도 등을 반영하여 가중치를 부여한다.

예를 들어 집단에게 부여된 목표가 3가지라고 가정하였을 때, 이 집단이 2개의 목표를 초과달성 하였다 하더라도 나머지 한 개 목표가 조직 전체에 치명적인 영향

을 미칠 수도 있다. 따라서 이러한 문제를 해결하기 위하여 목표별 가중치를 부여하여야 한다.

3) 집단업적평가의 효과 및 한계

①기대효과

집단평가는 기존의 개인별 평가보다 신뢰성을 높일 수 있고, 목표설정을 통한 평가방법이므로 자연스럽게 MBO와 연계하여 활용할 수 있는 유익한 장점이 있다. 또한 현대의 기업 보상에서 집단보상의 기초자료로 활용할 수 있고, 대체적으로 피평가자들이 평가결과에 대한 수용성이 높다는 평가를 받고 있다.

②한계

다만, 집단의 업적 평가는 그 발생된 성과의 종업원별 기여도를 정확히 구분하기에 어려움이 있고, 집단보상으로 확대 되었을 경우 보상의 배분문제와도 직결되는 문제점이 있다. 나아가서는 집단 보상의 배분결과가 집단 구성원들 사이에서 공정하지 않다고 지각할 경우 팀웍의 약화와 장래 팀의 시너지 효과창출을 위축시킬 수 있다.

4. 집단능력평가

1) 개념

집단능력평가는 구성원의 능력 개발 및 육성과 집단의 유지, 발전 및 개선을 위한 집단활성화, 집단 응집성 등을 평가하는 활동이다.

이러한 집단능력평가는 집단 구성원의 개별능력이 어떻게 집단능력으로 전환될 수 있는가에 관한 측면과 그 집단의 구성원간의 조직적 응집력에 대한 평가측면으로 나눌 수 있다.

2) 구성원의 개별능력과 관련한 집단능력평가

집단능력평가를 위해서 개별 구성원의 능력 및 지식 등의 평가요소를 설정하여 각 구성원에 대한 능력을 평가요소별로 작성한 뒤, 이를 각각 구성원의 현재 능력 상태와 기존의 파악된 능력과 비교하여 평가한다.

3) 집단 응집성과 관련한 집단 능력 평가

집단응집성은 그 집단의 팀워크라고도 할 수 있는데, 이를 측정하는 방법으로는 소시오메트리(sociometry), 즉 사회성 측정법 또는 사회적 거리척도 측정법이다. 이는 소집단 구성원들 사이에 일어나는 흡인(끌어당기는 정도)·무관심 또는 거부 의 유형을 알아내는 객관적인 기법이다.

5. 효과적인 집단평가의 방안

집단평가가 효과적으로 이루어지기 위해서는,

첫째, 평가를 수행하면서 활동의 결과인 집단의 업적 뿐만 아니라 그 과정도 포함 시켜야 한다. 이러한 부분을 보완하기 위한 방법으로는 CIPP기법이 있다.

둘째, 평가에 있어서 과정적 지표인 능력, 행동, 업적 등의 요소는 객관적 측정이 상당히 어려우므로 KPI를 적극 활용할 필요가 있다.

셋째, 평가의 수용성은 평가의 객관성 확보를 전제로 하는 것이고, 이는 곧 보상과 연결되는 민감한 부분이므로 앞의 두 가지 내용이 정비되어 보상의 공정성 실현과 집단의 능력개발이 발생되도록 제도를 운영하여 한다.

VI. 새로운 인사평가 방식

1. BSC(균형성과표: Balace Score Card)에 의한 인사평가

1) 의의

1992년 하버드 대학교의 Robert Kaplan교수와 David Norton 박사에 의해 창안 되어, 이후 전 세계적으로 다양한 조직에 널리 상용되고 있는 성과 중심의 경영관리 기법을 말한다.

BSC는 전통적으로 중요시되어 오던 재무적 관점 외에 고객·내부프로세스·학과 성장이라는 비재무적 관점도 함께 고려하여 조직의 전략과 성과를 종합적이고, 균형적으로 관리, 평가할 수 있는 효과적인 가치 중심의 성과관리 기법이다.

2) 도입배경

정보화 및 지식기반 경영환경의 도래로 기존 유형자산에 대한 성과지표외에 무형 자산의 가치를 제대로 반영하고 피드백 할 수 있는 새로운 성과평가지표의 개발이 요구되었다.

이는 생산직 근로자의 감소와 지식 등의 서비스 경쟁의 치열과 동시에 고객의 욕 구다양화로 시장이 세분화 되는 현상과 맞물리면서 이러한 부분이 기존 재무재표 에 의한 평가가 한계에 이르렀기 때문이다.

3) BSC의 4가지 관점

①재무적관점(Financial)

재무적관점은 전략목표 달성시 도달해야할 재무적 공헌목표를 의미한다. 이는 목표와 측정지표가 간단·명료하고 측정이 용이해야한다. 이 경우 전략과 부합하는 측정지표와 목표를 규정해야 한다. 즉, 전략에 대한 교려가 필수적 요소라 하겠다. 일반적으로 영업이익, 성장률, 주가, 매출액 등이 있다.

②고객관점(Customer)

고객을 고려하지 않는 기업은 지속적인 성장을 할 수 없다. 즉 고객만족경영 활동을 어떻게 실행해야 하는가는 주요한 고려사항이다.

제품·서비스를 통해 나타나는 책임, 품질, 고객에 대한 가치창출 등의 요소에 초점을 둔 것으로 신규고객 유치, 시장 점유율 및 고객 친밀성 등을 들 수 있다.

③내부프로세스관점(Internal Process)

고객만족을 위하여 내부적으로 무엇을 하는가에 관한 사항으로, 이는 기존 투입에 따른 산출 프로세스에 고객의 욕구를 파악하는 과정을 삽입하는 과정으로, 프로세스 혁신과 운용 및 판매 후 까지도 고려하는 수준이 되어야 한다.

주로 생산이나 고객서비스 활동 등 재무적 목표와 고객만족 목표에 영향을 줄 수 있는 기업 및 조직구성원의 실제 활동에 초점을 둔다. 생산, 품질, 제품개발, 정보 기술 등이 이와 관련된 지표이다.

④학습과 성장관점(Learning & Growth)

기업의 현재 역량만으로는 장기적인 목표 충족이 어렵다. 즉, 현재 역량과 미래 필요 역량 사이에 존재하는 격차를 줄이기 위해서는 사람, 시스템 그리고 각종 절차

의 개발이 필요하다.

조직 및 기업구성원이 어떻게 기술을 향상시키고 기술과 정보시스템 활용을 하는가 등의 무형자산의 중요성어 대해 강조하는 것으로, 기술 관련은 역량, 노하우, 조직내의 능력 등이며, 정보시스템 관련은 네트워크, 인프라 등의 가용과 관련된 것이다.

4) 실행절차

-> 1단계: 비전 및 전략목표 수립

최고경영층과 종업원의 세미나 및 워크샵 실시를 통해 기업의 비전을 명확히 하여 이를 달성하기 위한 전략목표를 수립.

-> 2단계: 핵심성공요인(CSF) 도출단계

전략목표를 달성하기 위한 각 관점별 핵심 성공요인을 구명하되 위의 4가지 관점에서 종합적이고 유기적으로 연결될 수 있어야 한다.

-> 3단계: 핵심평가지표(KPI)도출단계

핵심성공요인을 측정할 수 있는 평가지표를 도출한다. 이때 가능한 측정요소 중심으로 계량화하여 경영자와 실무자가 이에 맞춘 경영활동을 수행 할 수 있도록 하여야 한다.

-> 4단계: BSC 구축단계

전사 차원 및 하위 단계 단위에 BSC를 구축하고, 목표 수준을 설정. 이때 중요한 사항은 핵심성공요인과 핵심성과지표가 전사차원의 BSC와 부합하도록 조직단위에 구축하고 각 조직의 특성 및 성과를 반영하여야 한다.

-> 5단계: 실행 및 평가·피드백 단계

세부 실행계획을 조직단위별로 수립하고, BSC를 실행·평가 결과는 조직 평가에 적용함을 원칙으로 지속적으로 제도 보완 및 피드백이 필요

5) 기대효과(전략경영시스템으로서의 BSC)

①전략실행 모니터링

BSC는 조직의 전략수립의 기본 방향을 제시함과 동시에 전략의 실질적인 달성의 촉진 도구로, 이를 바탕으로 차기 전략적 액션을 취할 수 있다.

②사업포트폴리오 최적화

경영자들의 다양한 사업의 성과를 전사적 관점에서 시너지를 극대화 할 수 있도록 사업을 구성할 수 있다.

③협력적 조직문화 활성화

직원들을 명확한 방향으로 행동하게 하는 새로운 지표를 만들고, 조직 변화의 당위성을 제시함으로써 협력적 조직문화를 형성하게 도움을 준다.

④전략의 해석을 통한 비전장애 극복

경영진으로 하여금 전략에 내포되어 있는 추상적 목표(업계최고, 월등한 서비스 등) 등을 구체적으로 정의하여 직원들에게 명확한 행동지표 설정 할 수 있다.

⑤BSC 캐스케이딩(Cascading)을 통한 인적장애 극복

캐스케이딩이란 BSC를 조직 하부단위까지 끌어내려서 전 종업원들이 자신들의 활동이 기업전략에 어떻게 기여하는가를 파악하는 것으로, 성공적인 BSC 구축은 전사적 차원의 이해가 선행되어야 한다. 이는 현장 종업원부터 기업의 관리층에 이르기까지 일관된 관점을 가질 수 있게 해준다.

6) 한계

BSC는 다음의 측면에서 그 한계점이 발견될 수 있다.

첫째, 평가의 적용상의 문제에서 오는 단기적 기업목표에 적용이 어렵고,

둘째, 개별 종업원들의 성과가 파악되기 어려워 개별 보상에는 적용이 어렵고,

셋째, 비용과 시간상의 문제가 예견되어 실패시 기업에 중대한 소실이 우려되므로, 도입의 신중이 필요하며,

마지막으로, 종업원들과 경영층이 적극적인 참여와 활동 및 이해가 반드시 담보되어야 한다.

7) 바람직한 BSC활용

가장 우수한 BSC는 핵심적인 지표들이나 핵심 성공 요인들을 정의하고 나열하는 것 이상의 것이어야 한다. 즉, 훌륭하게 구축된 BSC의 다양한 측정지표들은 일관성이 있으면서도 서로를 강화시키는 연관된 목표와 측정 지표들로 구성되어야만 한다.

또한, 바람직한 BSC는 회사의 전략을 논리적으로 이야기해줄 수 있어야 하는데,

첫째, 모든 선택된 목표는 전략을 나타내는 원인과 결과 사슬의 일부여야 한다. 측정 시스템은 다양한 시각에서 목표들 간의 관계를 명확히 함으로써 관리되고 결과에 대한 원인을 규명할 수 있도록 고안되어야 한다.

둘째, 모든 선택된 목표와 측정지표는 궁극적으로 재무 결과에 긍정적인 영향을 줄 수 있어야 한다.

셋째, 활동에 대한 결과를 가져오기 위한 원인이 되는 활동들이 회사의 측정 지표들을 구성하는데 균형 있게 포함되어 있어야 한다.

2. CIPP에 의한 관리과정평가

1) 의의

①개념

CIPP평가모델은 평가내용으로서 기존의 결과위주의 내용과 더불어 업무진행상황(Context), 투입된 가치(Input), 과정상의 효율성(Process), 그리고 평가결과(Product)의 4가지 영역을 각각 구성하여 평가하는 평가기법이다.

②도입배경

CIPP는 전통적 인사평가가 평가 그 자체로 끝날 뿐 다른 관리과정의 내용과 연결시키는데 한계가 있음에 대한 비판으로 개발되었다. 인사평가를 관리과정적 측면으로 보면, '계획 -> 실천 -> 통제'에서 통제의 단계에 해당되므로 과거 '통제'의 한단계에만 머물고 있는 평가결과를 계획 및 실천단계로 연결시키고자 개발된 모형이다.

2) 평가의 내용

①상황평가(Context)

현재 조직의 계획활동과 관련된 목표를 설정하는데 필요한 정보를 제공해 주기 위하여 업무진행과정이란 상황을 고려하는 것이다.

②투입평가(Input)

목표를 달성하기 위해 투입해야 할 자원과 관련하여 현재 조직이 보유하고 있는 다양한 자원의 상태가 어떠한지 평가하는 것으로 조직의 현재 및 잠재능력, 보유

자원 등에 초점이 맞추어 진다.

③과정평가(Process)

목표달성을 위해 필요한 자원이 사용되는 과정을 평가대상으로 하는 것으로, 목표 달성 과정에 참여하는 조직 구성원과 계속적인 상호작용을 통해 이들의 활동이나 행동을 관찰하게 된다.

④결과평가(Product)

실제 달성된 목표를 평가하고 지금까지 실시된 목표달성 활동에 대한 앞으로의 진행방향을 결정하는데 필요한 정보를 제공하게 된다.

3) 효과와 한계

①기대효과

CIPP는 조직활동의 효율성을 높이기 위해 관리과정적 접근의 중요성 반영할 수 있고, 성과창출활동의 과정들에 대한 평가를 통해 개별과정들간의 연결 내지 상호작용의 효율성을 극대화 시킬 수 있다.

또한 BSC와 같이 다면적 평가방식을 취하고 있어 전통적 평가방식의 문제점을 개선하고 피평가자로부터 신뢰성을 높일 수 있다.

②예상되는 한계

다만, 평가자가 피평가자의 업무수행 전반에 걸친 평가내용에 대한 충분한 정보를 가지고 있기가 현실적으로 어렵고, 피평가자와 직무간의 적성정도나 잠재능력 등은 판단하기 어려운 점이 있어 다면평가(360°평가)와 혼합하여 사용해야 하는 번거로움이 있다.

VII. 능력주의 인사평가제도의 한계(결론)

능력주의 인사평가는 종업원이 성과를 창출하는 과정에서 가지고 있는 보유역량에 따라 평가하는 방식으로 연봉제의 기존 전제가 되는 인적자원관리의 한 부분이다.

이러한 능력주의에 기초한 인사평가는

첫째, 도입시 가점주의를 채택하게 되어 필연적으로 절대고과 제도를 선택하게 되

는데 이는 평가자의 관대화 경향을 심화 시킬 수 있고,

둘째, 능력주의 인사평가는 피평가자의 기대수준을 상승시켜 과거보다 평가 결과에 대한 수용성을 떨어뜨릴 수 있으며,

셋째, 다면평가의 경우 중간관리자의 위축과 심할 경우 상·하·좌·우 간의 인간 관계를 저해할 수 있다.

마지막으로, 조직이 인재상을 정립하는 단계에서 조직 구성원과의 합의가 없는 능력을 필요능력이라 정의한다면, 구성원들의 반발과 혼란을 야기시켜 흔히 ‘줄만 잘서면 된다’는 식의 기회주의적 행동을 조장할 수 있다.

이러한 문제로 능력주의 인사평가가 성공적으로 시행되기 위해서는

- i)평가자의 철저한 교육을 통한 주관적 오류의 최소화와
- ii)이를 지원할 수 있는 객관적인 평가기법의 확보와 운영이 기본이 되어야 하고,
- iii)제도를 효과적으로 실행할 수 있는 실무적 인력 장치가 마련되어 있어야 할 것이다.