韓國心理學會誌: 産業 및 組織
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
1999. Vol. 12, No. 1, 77-94.

국내 기업의 수행 평가 요소에 관한 비판적 고찰

김 성 훈 · 박 동 건*

고려대학교 심리학과

본 연구는 국내 기업에서 널리 사용되고 있는 수행 평가 요소의 실태와 문제점을 비판적으로 검토해 보았다. 국내 기업의 현행 수행 평가 요소는 요소 간 개념 구분이 모호하여 인상에 의한 평가를 유도할 수 있으며, 아울러 직원의 선발 단계에서 평가해야 하는 요소와 입사 후 직원의 수행 평가 단계에서 평가해야 할 요소를 효율적으로 구분하지 못하고 있다. 그리고 업무 수행 과정에 대한 평가가 형식적으로 이루어지고 있으며, 수행 결과를 평가할 때에도 업무 수행에 영향을 주는 제반 기회 및 제약 요인을 감안하지 않는 경향이 뚜렷했다. 정확한 수행 평가 요소를 마련하고 운영하기 위해서는 무엇보다 과학적인 직무 분석이 선행되어야 하며, 선발과 수행 평가 체계가 상호 보완적으로 설계되고 운영되어야 한다. 아울러 수행 평가 체계에 대한 우호적인 태도 형성을 위해서 직원들이 평가 요소 및 체계 마련의 전과정에 참여할 수 있도록 해야 할 것이라는 점을 제안하고 있다.

조직원의 수행에 관한 정확하고 공정한 평가는 모든 인사처우의 토대가 된다. 따라서 수행 평가의 공정성 내지 정확성 여부가 곧바로 조직원 개개인의 행복과 연결되어 있고, 더 나아가 조직전체의 효과성 제고라는 문제와 직접적으로 연계되어 있는 것으로 볼 수 있다.

최근 들면서 '능력주의 인사제도'나 '연봉제' 혹은 '신인사제도' 등의 제도적인 혁신 정책들이 확산되는 추세이다(김성국, 1997). 이는 많은 기업체들이 기업 경쟁력 제고를 위한 돌파구를 조직원 개개인의 작업 동기를 향상시키는 것에서 찾으려 하고 있음을 반영하는 것이다. 이창우(1998)는 수행 평가(인사 고과)의 기본 철학이 "앞으로 일을 보다 열심히 하게 하기 위한 것"이라고 하면서 수행 평가의 동기적 속성을 강조한 바 있다.

요즘 기업들은 직원들의 작업 동기 개선을 위해 다양한 정책과 제도를 마련해 운영하고 있다. 이들 다양한 정책과 제도들이 거의 모두 직원들에 대한 정확한 평가에 기반을 두고 있다는 점을 생각해 보아도 공정하고 정확한 수행 평가 체계의 마련과 운용이 얼마나 중요한 일인가를 실감할 수 있다.

그러나, 수행 평가의 현실적인 중요성을 인정하는 것과는 달리 실제로 공정하고 정확한 수행 평가 제도를 마련하고 운영하는 일은 대단히 복잡하고 어려운 일이다. 그러나, 각종 교육 개발이나 승진/승격, 보상 등의 모든 인사 관행의 중심에 수행 평가라는 것이 있기 때문에 인적 자원의 효율적 운용을 염려하는 기업이라면 어떤 기업도 무시하고 지나칠 수 없는 부분이다.

* corresponding author 임.

이제까지 직무 수행에 관해 연구해왔던 산업 심리학자들은 주로 수행 이론 모델링, 수행 평가가 이루어지는 정보 처리 과정 모델링 혹은 평가 방법의 구성 타당도에 관한 연구 등에 초점을 두어 왔다 (Ilgen, & Feldman, 1983; Ilgen, Barnes-Farrell, & McKellin, 1993). 이런 배경에 따라 다양한 평가 방식의 장단점이나 평가 결과에 영향을 줄 수 있는 과정 상의 오류 가능성 등에 대해서 많은 지식과 정보를 축적할 수 있었다. 다시 말하면 수행 평가의 'How'에 관한 부분에 대해서는 많은 정보들이 축적되어 있는 것이다.

그러나 효과적인 직무 동기 유발 수단으로서의 수행 평가 고유의 철학을 살리기 위해 꼭 필요한 내용 즉 수행 평가의 'What'에 관한 문제에는 충분한 해답을 제공하지 못해온 것이 사실이다. Landy 와 Farr(1983)도 수행 평가에 관한 연구의 주류가 'How'에 관한 연구에서 'What'에 관한 연구로 옮겨져야 한다는 점을 강조하였으며, 국내에서는 이창우(1998)가 수행 평가의 취지를 올바로 살리기 위해서는 준거 설정(criterion development) 작업이라고 할 수 있는 '무엇을'에 관한 문제에 대해 보다 많은 관심을 가지고 연구를 진행해야 함을 지적하기도 했다.

이 점은 최근 경총 노동 경제 연구원에서 실시한 "한국 기업의 인사 고과 실태(1994)"에 관한 조사 결과에서도 확인되고 있다. 이 조사는 노동부의 92년 사업체 표본 조사표에서 근로자 50인 이상의 3000개 기업을 대상으로 무작위 표본 추출하여 선정된 기업들을 대상으로 이루어졌다. 조사 결과 중 일부를 **그림** 1에 요약해 놓았다.

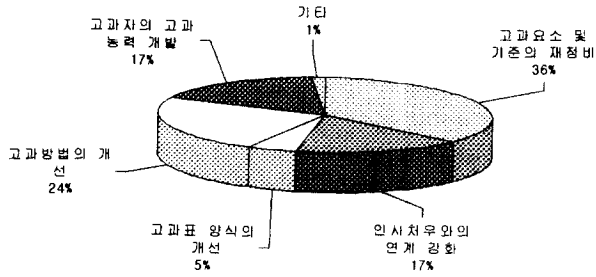

그림 1. 고과 개선 요구 사항

그림 1에서 알 수 있듯이, 인사담당자들이 가장 시급하게 개선해야 할 부분으로지적하고 있는 사항은 역시 '고과 요소 및 고과 기준의 재정비(약 36.1%)'였다. 다름 아닌 수행 평가의 'What'에 관한 부분이다.

이런 배경에서 본 논문은 수행 평가 요소에 관한 문제점들에 대해서 산업 심리학적인 측면에서 검토해 보고, 개선 방향에 대해서 고찰해 보는데 그 목적이 있다. 이러한 논의의 방향을 보다 쉽게 정리하기 위해서 크게 두 가지 영역으로 나누어 살펴보겠다.

첫 번째는 현행 평가 요소에 대한 고찰이다. 이제까지 많은 조직에서 주로 평가 요소로 삼아왔던 것은 무엇인가에 대해서 먼저 논의해 보고, 이러한 평가 요소가 지니는 문제점이 무엇인가에 대해서 논의해 볼 것이다.

두 번째는 바람직한 수행 평가 요소 설정을 위한 제언이다. 즉 올바른 평가 요소 선정과 수행 평가 체계의 효과적인 운영을 위해서 먼저 이루어져야 할 일이 무엇인지에 대해서 고찰해 볼 것이다.

현행 수행 평가 요소 고찰

개인의 직무 수행은 작게는 해당 직무의 환경 크게는 조직 내 외부 환경 속에서 이루어지는 것으로 볼 수 있다. 따라서 개별 직원에 대한 수행 평가라고 할 지라도 정확한 평가를 위해서는 직원 개인의 직무 수행 능력(자질), 직무 수행을 위해 투여한 노력 정도(동기), 그리고 개인의 수행에 영향을 주는 기회 및 제약 요인들을 포괄적으로 고려해야 한다. 그러나 실제로는 그 중 일부만을 집중적으로 평가하거나 직무 수행에 영향을 주는 요소들의 함수 관계를 다소 도외시한 평가 요소 혹은 평가 기준을 사용하고 있다는 사실이 다수의 기업을 대상으로 한 조사 결과

밝혀지고 있다(안희탁, 1994). 이처럼 불완전한 평가 체계가 실제로 운영되고 있는 이유는 외국 사례의 무비판적인 수용, 인사 실무팀의 다소 작위적이고 비과학적인 수행 평가 체계 설계, 수행 평가 체계 설계 및 운영시 전문가 활용 미비 등 문제점에 의해 기인하는 것이다. 이 점은 경총 노동 경제 연구원의 실태 조사 결과(1994)를 통해서도 확인할 수 있다. 조사 결과에 따르면 전체 조사 대상 기업의 약 60% 정도가 타사의 고과 사례를 그대로 가져다 쓰고 있거나, 아니면 담당 부서에서 임의로 작성해서 사용하고 있는 것으로 나타났다.

또한 조사 결과에 나타난 바에 따르면, 조사 대상 기업 중 약 69.6%가 업적 고과 요소, 능력 고과 요소, 태도 고과 요소 등 세 가지를 수행 평가 요소로 삼고 있었다. 나머지 기업들도 이 세 가지 고과 요소 중에서 어느 한두 가지를 병행해서 사용하고 있는 것으로 확인되었다.

고과 요소를 크게 업적, 능력, 태도로 구분하는 것은 이웃 나라 일본의 수행 평가 체계를 받아들인 결과로 파악된다. 실제로 고과 요소의 구분 방식과 각 요소에 포함된 구체적인 내용은 과거 일본 기업들이(예, 미놀타나 TDK 등) 사용하던 고과 요소와 거의 동일한 것을 알 수 있다(참고 :인사 고과 포맷집; 일경연출판부. 평성8년:일본). 물론, 업적 평가를 위해서 별도의 MBO제도를 이용하는 경우는 예외라고 볼 수 있다. 이와 같은 분류는 직무 수행능력을 크게 '발휘된 능력'과 '발휘되지 않은 잠재능력'으로 구분하는 것에 이론적인 기반을 두고 있는 것이다. 그 내용을 도식화시켜보면 **표 1**과 같다. **표 1**은 안희탁(1994)의 "능력주의 인사고과'에서 재인용한 것이다.

물론, 위의 도식이 우리 나라 모든 기업들이 사용하는 평가 요소라는 것은 아니다. 또한 과거 일본에서 사용하던 평가 요소라고 해서 반드시 시정되어야만 하는 것은 아니다. 더군다나 실제 기업에서 사용하는 평가 요소는 해당 기업의 조직의 특성과 규모, 고과결과의 활용목표, 또 기업의 문화에 따라서 세부적인 평가 차원의 내용과 수가 달라질 수 있다. 또한 비슷한 평가차원을 사용하는 경우라도 명칭이나 정의한 내용이 약간씩 차이를 보이기도 한다. 그리고 각 차원을 평가하는 방법도 목표관리법(MBO)를 비롯해서 평정척도법, 서열법, 강제할당법, 대조법 등

표 1. 직무 수행 능력의 구분(사례)

	능력 구분	세부 구분	고과구분
직무 수행 능력	발휘 능력	정확도	업적 고과
		신속도	
		달성도	
		규율성	태도 고과
		협조성	
		적극성	
		수행성	
		도전성	
		책임성	
	보유 능력 (잠재능력)	지식기능력	능력 고과
		창의연구력	
		지도력	
		통솔력	
		판단력	
		계획력	
		조직력	
		창조력	
		전문지식력	

다양한 방식을 이용하고 있는 것으로 밝혀졌다. 뿐만 아니라, 아직 부분적인 경우이지만 행동기준 척도법(BARS)를 사용하는 기업도 약 6.9%가 있는 것으로 밝혀졌다.

그리고 수행 평가 요소는 업적, 태도 그리고 능력으로 구분하는 것은 일반적인 직무 수행의 함수를 고려해 볼 때에도 타당성을 가지고 있는 것으로 생각할 수 있다. 참고적으로 개인의 직무 수행 행동의 함수를 간단하게 살펴보면 아래와 같다.

수행 = f (지식과 기술, 노력/동기, 기회/제약요인)

위의 함수를 따르면, 현행 능력 고과 요소는 함수상의 '직무 관련 지식과 기술'요소로 파악할 수 있고, 태도 고과 요소는 '직무 수행 노력(동기)'요소를 측정하려는 것으로 볼 수 있다. 반면에 업적 고과 요소는 직무 수행 함수에 포함된 하위요소들의 상호작용의 결과로서 파악할 수 있다. 이런 측면에서 보면, 현행 고과 요소의 구분은 다소 중복 측정의 가능성이 발생한다. 위에 제시한 직무 수행 함수를 현행 고과 요소별로 약간 변형시켜 보면 아래와 같다.

업적 = F(능력, 태도, 기회/제약요인)

그리고, 일단 표면적으로는 현행 고과 요소 구분은 위에 나타난 '기회/제약요인'에 대한 측정은 이루어지지 않거나 나머지 요소에 비체계적으로 포함되어 있다. 이러한 문제점은 현재 일부 기업에서 사용하는 개량된 목표 관리 제도(Management By Objective:이하 MBO)에서 어느 정도 줄어들 수 있는 여지가 있다. 개선된 목표 관리 제도에서는 고과자와 피고과자가 함께 하위 목표를 설정하고, 필요한 지원 사항 및 제약 사항을 파악하고 또 평가하는 것이 어느 정도 가능해진다. 물론, 실제로 이런 식으로 이루어지는가는 별개의 문제이다. 즉 평가제도 외적인 문제에 의해서 제도 자체의 의도가 실현될 수도 있고, 또 안될 수도 있기 때문이다. 결과적으로 현행 수행 평가 요소의 주요 문제점을 정리해 보면 크게 두 가지이다. 첫째 업적과 능력 그리고 태도의 중복 측정 가능성에 관한 것이고, 둘째는 기회 및 제약 요인의 미측정에 관한 문제이다. 그러나 첫 번째 지적된 중복 측정 가능성의 문제는 각 요소에 대한 평가 결과의 활용 영역이 달라진다는 논리를 가지고 반박할 수 있다는 여지를 가지고 있다. 즉 어차피 승진/승격에 사용될 점수와 교육 개발에 사용될 점수, 그리고 각종 상여금 수여시 사용하는 점수는 각기 다른 차원에 대한 평가 결과를 반영하고 있으므로 중복 측정 가능성은 큰 문제가 되지 않는다고 주장할 수 있다는 것이다. 이를테면, 승진/승격에는 능력고과 결과를 반영하고, 상여/급여 결정시에는 업적고과 결과를 반영한다는 주장이 그것이다. 그러나 현실적으로는 상기한 고과 결과들은 그 활용 영역에 따라서 세 가지 고과 요소의 반영 비율이 다소 달라질 뿐이지 어느 한 두 가지 고과 차원에 대한 결과만을 배타적으로 사용하지는 않는다는 점과 세 가지 고과 차원에 대한 개인별 고과점수를 어떤 식으로든 합산한 총점이 차후의 각종 인사 처우에 크게 반영되는 경우가 많다는 점에서 중복 측정의 문제에 대한 반박 논리는 현실적으로 무의미해진다. 두 번째로 지적된 기회 및 제약요인의 미측정에 대한 문제 제기 역시 반박의 가능성이 있다. 즉 고과자들이 평가시에 이미 기회 및 제약요인을 주관적으로 반영하고 있고, 현실적으로 그 기회 및 제약 요인을 모두 다루는 것은 사실상 불가능한 일이라는 점으로 반박 가능성이 생길 수 있다. 그러나, 이러한 반박 가능성도 한계가 있다. 만약 기회 및 제약 요인이 전적으로 고과자의 주관적 판단에 의해 결정되고 또 고과 결과에 반영된다면 반드시 고과 결과에 대한 피고과자들의 수용성에 중대한 타격을 주게 될 것이라는 점에서 반박의 여지는 크게 줄어들게 되어 있다. 다음으로 현실적으로 기회 및 제약 요인에 대한 완전한 파악이 불가능하다는 지적은 아직까지 실제로 이 요인들을 파악하거나 측정하려고 노력해서 그 내용을 실제 고과 장면에 적용한 경우가 거의 없었다는 점에서 역시 반박의 여지가 줄어들게 된다. 즉 완전한 파악이 과연 가능한지 아닌지에 대한 검증도 아직 이루어진 적이 없는 상황에서 비관적인 기대에 입각해서 개선 시도를 무력화시키는 것은 바람직하지 못한 것이다.

현행 고과 요소의 구분이 지니는 문제점을 좀더 정확히 파악하기 위해서는 먼저 현재 많은 조직에서 일반적으로 사용되고 있는 업적, 능력, 태도 고과 요소 각각을 보다 구체적으로 분석해 볼 필요가 있다.

업적 고과 요소

조직원이 가지고 있는 기초적인 능력과 기술이 아무리 뛰어나다고 하더라도 그것이 조직이 추구하는 목표와 관련해서 가시적인 성과나 실적으로 변환되지 못한다면 조직에서 인정을 받을 수가 없다. 이런 맥락에서 업적이라는 것은 업무 수행에 있어서 회사나 상사의 기대/요구에 대해 얼마만큼 일을 정확하게 처리했는가의 정도를 말한다. 대개는 '업무의 수행도', '업무의 달성도'가 업적에 대한 지표가 된다. 쉽게 말해서 업무의 양과 질을 말하는 것이다.

또한, 직무성과는 현재의 직무능력에 대한 증거가 될 수 있기 때문에 업적고과도 결국은 개인의 능력에 대한 평가라고 볼 수 있다. 다만 우리가 직무능력을 '발휘된 능력'과 '잠재된 능력'으로 구분하는 경우에는 업적고과란 다름아닌 '발휘된 능력'에 대한 평가가 된다.

이와 같은 업적을 파악하는 가장 과학적인 방법으로 인정받고 있는 것은 목표 관리 제도(MBO)이다. 94년도 실태 조사에 따르면, 조사 대상 기업들 중에서 약 8.5%에 해당하는 기업들이 목표 관리 제도를 수용해 사용하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 최근 들어 이 제도를 수용하는 기업이 늘고 있다는 점을 감안하면 지금 현재는 상당히 많은 기업들이 이 제도를 사용하고 있다고 볼 수 있을 것이다. 목표

관리 제도는 수행 평가 과정과 평가 기준의 공정성과 객관성을 높여줌으로써 피고과자의 결과 수용 가능성과 경영 관리 상의 용이성을 크게 높여준다는 장점은 지니고 있다. 아울러 관리직, 연구직처럼 성과와 관계된 수량화된 지표가 좀처럼 파악되기 힘든 경우에도 객관적인 성과 지표를 만들어 사용하게 함으로써 보다 효율적인 관리가 가능하도록 만들어 준다는 측면에서 매우 훌륭한 평가 방법이 될 수 있다. 물론 연구직의 경우 발표 논문 건수나 특허 건수 등의 계량적인 성과지표를 활용할 수도 있으나, 통상적으로 연구직 수행의 경우 시작부터 최종 결과물이 산출될 때까지의 기간이 일정치 않고, 또 어떤 경우는 일반적인 수행 평가의 기간보다도 긴 경우가 많으므로 목표 관리법을 통한 수행 과정 평가가 효율적일 수 있다. 또한 다른 평가 방법과는 달리 목표 관리 제도는 단위 목표를 수행해 나가는데 필요한 조직이나 상사의 지원 사항과 목표 달성에 이르는 과정도 미리 결정하게 되어 있어서 상당히 합리적인 방법이다. 그러나 애초의 의도와는 달리 목표 관리 제도가 운영되면서 부작용이 나타나기 시작했다. 즉 피고과자의 업적이 애초에 상사와의 면담을 통해 결정된 단위 목표들이 몇 % 가 달성되었는가의 여부가 가장 중요한 평가 기준이 됨에 따라서 업무 수행 과정의 질적인 측면에 대한 평가는 거의 도외시되고 있는 상황이다. 이처럼 과정적이고 질적인 측면이 도외시됨에 따라서 최초 목표 설정 단계에서 피고과자는 목표 달성율을 높이기 위해서 자신의 능력 범위 내에서 충분히 할 수 있을 만큼의 목표만을 설정하도록 유도함으로써 수행 평가가 가진 동기부여적인 특성, 능력 개발적인 특성이 상당 부분 사라지게 되었다는 것이다. 다음으로 목표 관리 제도가 가진 장점을 최대한 활용하기 위해서는 무엇보다 목표 설정 과정에 대한 충분한 지식과 경험이 있어야 하고, 또 평가자의 평가 자질 향상을 위해서는 상당한 준비와 교육이 있어야 한다. 그러나 현실적인 기업 여건상 평가자의 자질 향상을 위한 교육이 상당히 부족하고 이에 투자하려는 기업의 의지도 부족한 상태이므로 목표 관리 제도가 효과적으로 사용되려면 상당한 시간이 필요할 것이다.

목표 관리 제도를 사용하지 않는 경우에도 업적에 대한 평가 기준으로서 업종마다 약간의 차이가 있기는 하지만, 영업 실적, 판매 실적, 생산 실적 등과 같은 완전히 객관적인 수치화가 가능한 차원들을 평가 차원으로 삼고 있다. 수행 평가의 기준을 내적 기준(internal standards)과 외적 기준(external standards)으로 구분할 때, 상기한 객관화된 평가 차원은 외적 기준에 속하는 것이다. 그러나 이와 같이 분류된 두 가지 평가 기준이라는 것은 엄밀하게 말해서 질적으로 구분되는 것으로 볼 수만은 없다(Murphy & Cleveland, 1991;1995). 외적 평가 차원들은 평가자의 주관에서 벗어나 독립적으로 존재하는 것이고 내적 평가 차원은 외적 평가 차원보다 다소 범위가 크고 평가자의 내면에 자리잡고 있는 것으로서, Murphy 등(1991)은 내적 평가 차원이라는 것은 일반적인 외적 평가차원과 개인적인 신념과 가치관, 그리고 해당 직무에 대한 개인적인 관점 등이 복잡적으로 녹아 있는 차원이라고 했다. 내적 평가 차원과는 달리 외적 평가 차원은 수치화가 용이하고 객관적이다. 따라서 이러한 평가 차원에 의한 평가 결과의 수용 가능성은 상대적으로 더 높다고 할 수 있다. 또한 평가 요소의 애매 모호함으로 인한 피고과자의 반박이나 불평, 불만의 여지를 원천적으로 줄여줄 수 있다. 이 점은 특히 조직 관리적인 입장에서 보면 상당한 장점이 될 수 있는 목표 관리 제도의 장점이 되기도 한다. 그러나 외적인 혹은 객관적인 평가 기준이 지니는 이와 같은 장점은 안정적인 수행 환경 혹은 맥락에서나 가능한 것이라고 보아야 한다. 즉 보다 복잡하고 불안정적인 환경이나 맥락이 더욱 일반적인 실제 상황에서는 외적인 혹은 객관적인 평가 기준은 기대한 만큼의 잇점을 제공할 수 없게 된다. 오히려, 산업 심리학적인 측면에서 보면 준거 오염(criterion contamination) 현상이 발생할 가능성이 커지게 된다. 즉 이와 같은 업적 지표들 즉 업적을 평가하기 위한 준거들은 개인의 통제 범위밖에 있는 기회 요인이나 제약 요인들에 의해서 크게 영향을 받음으로 해서 수행 평가의 원래 취지인 개인의 직무 수행 수준에 대한 정확한 평가 또 그것을 통해 조직원의 직무 동기를 고양시키는 일이 어려워지게 되는 것이다. 다시 말해서 개인에 대한 처우가 개인의 통제 범위 밖의 요인에 의해서 결정될 가능성이 크다는 불합리성이 발생하게 된다는 것이다. 이런 맥락에서 보면 아무리 객관적인 수행 평가 기준이라고 해도 일정 수준의 융통성을 주는 것이 바람직하다. 즉 바람직한 평가 기준은 객관적 결과나 구

체적 행동의 분포를 반영하고 있어야 한다(Kane & Lawler, 1979). 여기서 분포를 반영하여야 한다는 것은 두가지 함의를 가지고 있다. 그 첫 번째는 다양한 기준을 사용해서 폭넓은 수행 수준 정의를 마련해 사용해야 한다는 점이다. 두 번째는 객관적 기준 혹은 구체적 행동을 평가하는 판단 기준이 등간격이 아니므로 구체적 행동의 분포와 객관적 성과의 분포에 대해 보다 현실적인 인식이 있어야 한다는 점이다. 또한 최근의 수행 평가의 목표가 예전처럼 직원 사정(査定)에 있는 것이라기 보다는 직원에게 정확한 지향점을 제공함으로써 직원의 능력 육성/개발을 지향하고 있다는 점에서 지나치게 양적인 측면에 치중한 업적 평가는 분명한 한계를 지닐 수밖에 없는 것이다.

능력 고과 요소

현재 많은 사람들이 '능력'이라고 말할 때, 그 개념이 내포하고 있는 바는 상당히 포괄적이다. 즉 행동의 원인으로서의 능력이라는 개념 속에는 개인이 현재 지니고 있는 육체적, 지적, 정서적 능력 모두가 포함되며, 특히 행동을 통해서 확인된 능력(Murphy, 1996)과 아직 발휘되지는 않았으나 잠재적으로 보유하고 있는 능력이 모두 포함된다. 그러나, 많은 수행 평가 체계 내에 포함되어 수행 평가 요소의 한가지로 파악되는 '능력'은 이미 발휘된 능력보다는 '보유(잠재) 능력' 쪽에 초점이 맞추어져 있으며, 일반적인 능력이라기 보다는 목표 지향적인 행동을 지배하는 특질이다. 이미 발휘된 능력 같은 경우에는 업적에 대한 평가를 통해서 간접적으로 확인할 수 있는 것으로 보고 있는 것이다.

그러나, 문제는 보유 능력 혹은 잠재 능력을 매번 수행 평가 때마다 측정하는 것이 합당한 일인가 하는 점이다. 일반적으로 '능력 개발'이란 말 속에서 사용되는 '능력'이라는 개념은 엄밀하게 말해서 직무 수행 능력을 말하는 것으로 여기에는 심리학적인 견지에서 개인차 변인으로 간주되는 '능력(abilities)'이라는 개념 외에 직무와 관계된 지식이나 기술 등의 개념이 함께 포함된 것이다. 특히 이 점은 심리학적으로 논란이 제기될 수 있는 부분이다. 즉 개인차 심리학의 견지에서 볼 때, 개인이 지닌 잠재능력이라는 것이 1년에 몇 번씩 변할 수 있는 것이 아니며, 성격, 흥미 등의 개인차 변인들과 마찬가지로 유전적 영향도 매우 크다(Bouchard, Lykken, McGue, Segal, & Tellegen, 1990). 따라서 대개 18세 이후에는 좀처럼 변하지 않는 특질이다.(Murphy, 1996). 만약 매번 변화하는 경우가 나타난다면 그것은 평가자의 오류이든가 아니면 평가하는 것이 잠재 능력이 아니라 일종의 지식이나 기술 수준에 머물고 있는 것일 가능성이 매우 큰 것이다. 다시 말하면, 개인의 일반적인 잠재 능력에 대한 평가는 선발 단계에서 철저하게 이루어지는 것이 바람직하고, 선발 단계에서 과학적으로 잠재 능력을 평가했다면 매번 수행 평가 때마다 반복해서 측정할 필요가 없다는 것이다. 결국 능력 고과 요소에서 말하는 '능력'에 대한 가정을 어떻게 하는가에 따라서 구체적인 평가 기준의 선정과 고과 결과의 활용 측면이 달라져야 한다. '능력'에 대한 가정에 대해 엄밀하게 규정해 두지 않으면, 수행 평가시 평가하는 내용과 그 평가 결과의 활용 장면 사이에 논리적인 괴리가 발생하게 된다.

실제로 많은 조직에서는 능력 고과 요소들에 대한 평가 결과를 직원의 직책 승진이나 승격 결정을 내릴 때 중요한 자료로 사용하고 있고(안희탁, 1994), 동시에 직원들의 교육 개발 장면에 활용하기도 한다. 평가 결과를 이런 식으로 활용한다는 것은 조직에서 능력이라는 요소를 개발 가능하다고 보기도 하고 또 개인에게 고유한 다소 안정적인 개인특성으로 보기도 한다는 것을 의미한다. 즉 교육과 개발장면에 능력 고과의 결과를 활용한다고 할 때에는 능력이라는 것이 몇 주 혹은 몇 개월간의 교육을 통해서 충분히 개발시킬 수 있는 것으로 보고 있다는 것이며, 승진에 반영한다는 것은 서열상 승진 자격이 갖추어진 사람들 중에서도 질적으로 전혀 다른 상위 직책을 수행하는데 필요한 능력을 잠재적으로 보유하고 있는 사람이 있으며, 그 잠재 능력은 교육과는 독립적으로 개인마다 고유한 개인차로서 지니고 있다고 보는 것이다. 따라서 이와 같은 혼란을 방지하기 위해서라도 개인에게 고유한 안정적인 특성으로서의 잠재 능력이라는 것과 개발 가능한 부분으로서 지식, 기술, 기능이라는 측면을 엄밀히 구분하는 것이 바람직하다. 그리고 만약 승진 단계에서 승진 대상자의 잠재적인 보유 능력을 확인하려고 할 때는 그가 입사할 때 능력검사나 성격검사 혹은 흥미 검사를 치렀다면 그 결과를 활용하면 되는 것이지, 굳이 상위

직급에 있는 상사의 주관적인 평가에 의존할 필요가 없는 것이다. 오히려 이렇게 함으로써 평가자의 주관적인 편파가 개입할 가능성이 커지고, 피평가자에 대한 능력 파악에 오류가 발생하게 된다.

다음으로 현행 능력 평가 요소로 포함된 하위 차원들의 적절성에 대해서 의문을 가져보아야 한다. 사실 이 평가 요소의 적절성 문제는 피평가자들의 평가 결과 수용성에도 상당한 영향을 주는 것이다. 그러나 경총의 실태 조사 결과에 따르면, 국내 기업 인사 관리자들이 볼 때 가장 시급하게 개선해야 할 부분으로 '고과 요소 및 고과기준의 정비'를 꼽았다(약 36.1%).

실제로 현재 국내의 다수 기업들이 사용하는 능력 고과 요소를 보면 상기한 개념적 혼란이 분명히 있음을 알 수 있다. 우선 능력 고과차원으로 자주 사용되는 차원을 보면, 지식기능력, 전문지식력, 창의연구력, 지도력, 통솔력, 판단력, 계획력, 조직력, 창조력 등이 있다(**표 1**). 이것들 중에서 순수하게 개인의 잠재능력(보유능력)으로서 입사 후의 단기간의 교육을 통해서 개발하기 힘든 요소라고 볼 수 있는 것은 다소 애매하긴 해도 사실 창조력 이외에는 없고, 나머지 판단력, 지도력, 통솔력, 지식기능력, 전문지식력, 창의연구력, 계획력, 조직력 등은 사실 상당부분 교육과정을 통해 개발이 가능한 차원들로 보는 것이 타당하다. 즉 지도력, 지식기능력 등의 차원들은 지식이나 기능, 혹은 기술의 범주 혹은 개발/육성가능한 직무 능력으로 포함되어 별도로 측정되는 것이 바람직하다. 아울러 이런 차원들에 대한 평가는 사실 수행 평가 즉 인사고과 시에 하는 것보다는 차라리 필요한 기술/지식/기능 교육 과정을 수료할 때 과학적으로 측정하는 것이 바람직하다. 그러나 많은 기업에서 상기한 차원 각각에 대한 교육과정을 모두 구비하고 있지는 않을 것이다. 그렇다면 위 차원들에 관한 별도의 평가과정을 한번 정도 가지면 되는 것이지 매번 수행평가 때마다 측정하는 것은 비효율적이고 바람직하지 않다.

다음에 평가 요소의 포화성(exhaustiveness)을 살펴볼 필요가 있다. 잠재능력(보유능력)에 대한 하위 평가 요소들이 얼마나 타당하게 설정되어 있는가를 평가할 때 무엇보다 중요한 것은 요소들간의 상호 독립성(independency)과 평가 요소의 포화성을 갖추고 있는가의 여부이다. 그런데, 현재 국내 대다수 기업들이 사용하고 있는 잠재 능력 평가 요소들은 이 두 가지 기준에서 모두 부분적으로 적합하지 못한 경우가 많다. 우선 평가 요소들 간의 상호 독립성이 문제가 되는 이유는 무엇보다 각 평가 요소에 대한 개념적 정의가 정확하지 못한데 기인하고 있다. 즉 각 개념의 추상성 수준이 요소들마다 달라지게 됨으로써 개념간의 중복이 발생하고 있기 때문에 평가 요소간 상호 독립성이 심각하게 훼손되고 있는 것으로 볼 수 있다. 물론 이런 문제점을 보완하기 위해서 각 평가 요소의 정의와 함께 이른바 '착안점(着眼点)'이라는 것을 두어서 정확한 평가를 유도하고 있기는 하다. 그러나 이미 개념적 수준에서 서로 구분되기 힘든 요소를 마치 분명히 구분되는 개념인 것처럼 설정해 놓은 상태에서는 착안점이 오히려 평가 오류 내지는 평가 왜곡을 더욱 공고하게 만들게 되는 수단에 불과하기 쉽다. 두 번째로 평가 요소의 포화성이 결여되는 이유 중 가장 중요한 것은 모든 기업들이 평가 요소 설계 시 철저한 직무 분석 절차에 의거하지는 않고 있다는 점에서 찾을 수 있다. 기업의 특성과 직무의 특성을 고루 반영하는 직무 분석을 거치지 않고 만들어진 고과 요소는 평가 요소의 포화성이 부족해서 결과적으로 준거결핍의 문제를 일으킬 수 있다.

태도 고과 요소

태도 고과를 통해서 평가하려는 '태도'라는 것은 말 그대로 '업무에 임하는 태도'를 일컫는 것으로 보아야 한다. 이와 같은 태도 요소를 중요한 수행 평가 요소로 삼는데는 과학적이고 이론적인 타당성과는 별개로, 현업에서 일해온 많은 실무자들의 통찰이 큰 몫을 차지하고 있는 것이다. 즉 제 아무리 우수한 능력을 소유한 사람이라고 하더라도 잘 하고자하는 의욕이 없으면 성과가 높아질 수 없고, 반대로 능력과 지식은 다소 부족하더라도 책임 의식이 투철해서 맡은 일은 무슨 일이 있어도 끝까지 성취하고야 말겠다는 강한 의욕을 가진 사람은 높은 성과를 올릴 가능성이 크다는 것과 같은 믿음들이다. 실제로 이런 믿음으로 인한 것인지는 모르나 거의 모든 기업들의 태도 고과 요소에는 책임감이나 성실성 차원이 포함되어 있다. 물론 이와 같은 성실성은 직무 수행에 있어 지극히 중요한 요소인 것은 분명하다. 이 점은 성

실성(conscientiousness) 차원을 포함하고 있는 성격 검사의 예측타당도 연구에서 확인되고 있다(Costa & McCrae, 1992). 태도 요소는 특히 우리 나라에서 중요한 것으로서 심지어 이 태도 요소에 대한 주관적인 평가 결과나 전반적인 인상이 능력 요소나 업적 요소와 같은 여타의 요소에 대한 평가에도 반영되는 후광 효과(halo effect)를 야기할 수 있다.

물론 이와 같은 실무자들의 고정 관념에는 비과학적인 측면이 상당 부분 개재되어 있는 것이 분명하기는 하다. 다시 말해서, 위의 예에서 '제 아무리 우수한 능력을 소유한 사람' 혹은 '다소 능력이 부족한 사람'이라는 평가 자체가 객관성이 결여되어 있을 수 있다는 것이다. 단지 그 사람의 교육 경력이나 학점과 같은 지표화된 능력만을 가지고 그것이 마치 그 사람의 잠재 능력 전체를 대변하기라도 하는 것으로 착각해서, 향후에 보이는 성과의 원인을 전적으로 태도 요소에 귀인(歸因)하는 오류를 일으킬 수도 있다는 것이다. 즉 개인의 잠재 능력(보유 능력)에 대한 과학적인 측정이 거의 이루어지지 않았던 과거 우리 나라와 같은 조직 환경에서는 어찌 보면 당연하게 나올 수밖에 없었던 오류라고 보아도 무방할 것이다. 일반적으로 우리 나라 사람들이 다른 사람을 평가할 때 그 사람이 보이는 '태도'적인 요소를 중요하게 생각한다는 점에는 이의를 제기할 수 없다. 흔히 말하는 그 사람의 '됨됨이'에 관한 언급이나, '하나를 보면 열을 안다'는 식의 평가 일반화 경향성은 위에 필자가 재기한 바와 같이 '태도'를 중요하게 보고, 그 결과가 다른 요소에 대한 평가 시에도 쉽게 전이되어 후광 효과를 가지게 된다는 지적을 뒷받침할 수 있는 말일 것이다.

그러나 지금까지의 실태를 보면 태도 요소의 중요성을 인정하는 것과 태도 요소를 과학적으로 평가할 수 있는 체계를 마련하는 일은 전혀 별개의 문제인 듯 싶다. 그 사실은 기업에서 태도 고과 요소로 설정해 놓은 것들을 살펴보면 쉽게 알 수 있다. 가장 자주 등장하는 태도 고과 요소는 적극성, 성실성, 협조성, 책임감, 규율성 등이다. 이들 태도 요소들은 성격 차원들과 상당히 유사하다. 방법론적인 문제로 인해서 태도나 성격은 겉으로 드러나는 행동들을 관찰함으로써 파악할 수 있기 때문에 애초부터 혼돈의 여지는 가지고 있다고 할 수 있다. 그러나, 만약 태도 고과를 통해서 개인의 안정적인 특질인 성격 요소를 측정하고 있다면 수행 평가의 취지에도 맞지 않을뿐더러 일년에 2번 이상씩 계속해서 평가한다는 것이 이론적인 모순점을 지니고 있는 것이다. 성격 심리학에서는 개인의 성격이 사회화 단계가 끝나는 청년기 이후에는 거의 변화하지 않는 안정적인 개인 특질인 것으로 가정하고 있다. 따라서 이러한 성격 요소도 개인의 잠재 능력의 경우와 마찬가지로 선발 단계에서의 과학적인 평가를 통해 한번 자료를 획득하면 두고두고 사용할 수 있다고 보는 것이 합리적인 것이다. 이처럼 수행 평가에서 개인의 구체적 직무 수행이나 노력 등을 평가하지 않고 개인의 '특질(traits)'을 평가하는 것은 큰 문제가 있다. 이창우(1998)는 일한 사람의 노력 보다 개인이 태어날 때부터 가지고 있었던 유전적 특성과 개인의 생활사에서 접해 온 환경과의 상호작용 과정을 통해 오랜 기간동안 형성된, 단기간에 시정되거나 변화되기 어려운 특성을 수행 평가(고과)라는 이름으로 평가하는 것은 수행 평가 자체에 대한 저항을 가져올 수 있다고 지적한 바 있다.

즉 능력 평가의 경우와 마찬가지로 태도 평가에서도 직원 선발 단계에서 평가해야할 부분과 수행 평가 단계에서 평가해야 할 부분이 다분히 혼돈되어 있다고 할 수 있는 것이다.

이와 같이 개념적인 혼란이라는 원인이외에 위와 같은 문제가 발생하는 중요한 원인 중에 한가지는 바로 개인을 특질 위주(trait oriented)로 판단하려는 경향성이다. 즉 개인이 보인 직무 수행 행동이나 성과를 가지고 그의 가치를 평가해야 한다는 것은 단순히 머리 속에만 있는 원칙이고 실제로는 성격이나 인상과 같은 요소를 근거로 개인을 평가하려고 하는 경향성이 많다는 것이다. 이러한 수행 평가 방식은 수행 평가의 유형을 크게 세 가지 - 비용 지향적인 평가(cost related appraisal), 행동 혹은 과정 지향적 평가(behavioral or process oriented appraisal), 그리고 특질 지향적 평가(trait oriented appraisal) - 로 분류할 때 '특질 지향적 평가 경향'이라고 볼 수 있다(Sokol & Oresick, 1986). 최근 들어 신인사제도가 도입되고 능력주의 인사 제도가 확산됨에 따라 상기한 특질 지향적 평가 관행이 점차로 줄어들고 있다는 점은 다행이다.

이와 같은 특질 지향적 평가가 좀처럼 사라질 수 없는 이유는 일단 평가자 입장에서 볼 때 평가하기

용이하고 주무부서의 입장에서 보면 평가 요소 설정이 쉽고, 동시에 전 직급/직종에 걸쳐서 사용할 수 있다는 장점을 지니고 있다는 점에서 찾을 수 있다. 또한 평가결과에 대해서는 아무도 확신도 그렇다고 결정적인 반박도 제기하기 어렵기 때문에 적어도 아직까지는 별다른 문제를 일으키지는 않았다. 그러나 현재 국내 기업들이 추구하는 인사 제도의 주된 방향과 비전에 비추어보면 상당히 무리가 따를 수 있는 부분이고, 실제로 평가결과의 활용 장면도 제한될 수밖에 없다. 특히 육성 지향적인 인사고과를 지향하는 현시점에는 이러한 특질 위주의 수행 평가는 앞으로 크게 개선되어야 할 부분이라고 볼 수 있다. 이런 문제와 직접 관계된 것은 아니지만 Peter Drucker (1954)는 이렇게 지적하기도 했다. "조직은 직원의 성격이나 태도에 관한 계약을 한 것이 아니라, 성과에 관해서 계약을 한 것이다". 이 말은 특질 지향적인 평가가 법리적인 문제와 더불어 다분히 윤리적인 문제를 야기할 수 있음을 암시하는 말이기도 하다.

바람직한 수행 평가 요소 설정을 위한 제언

앞서 국내 기업들이 많이 사용하는 것으로 확인되는 고과 요소, 즉 업적 고과, 능력 고과, 태도 고과의 실태를 간략하게 나마 검토해 보고, 동시에 각각의 평가 요소들이 지닐 수 있는 잠재적인 문제점들에 대해 짚어 보았다.

기대하기로는 현행 수행 평가 요소의 문제점을 인식하는 것만으로도 평가 결과를 잘못된 목적으로 사용함으로써 야기되는 많은 시행 착오를 줄일 수 있을 것이다. 대부분의 기업은 능력주의 시대에 제반 인적자원의 효율적 운용을 위한 선결과제들 중 하나가 공정하고 과학적인 평가제도 마련이라는 것에 동의하면서도 실제로 제도 개선을 위한 노력과 투자에는 상당히 인색했다는 것을 인정할 수밖에 없다. 이러한 인색함은 요즈음도 크게 달라지지 않았다. 학자들도 마찬가지로 제도 개선의 당위성만을 주장해왔지, 진지한 학문적 접근을 바탕으로 과학적으로 해결해 나가야 할 많은 과제들을 외면해 온 것도 일정 부분 사실이라고 할 수 있다.

이제부터 향후 수행 평가 제도의 개선과 관련해 중요하다고 생각되는 몇 가지 사항들을 제언해 보고자 한다.

행동 지향적 평가 체계 설립

Campbell(1992)은 수행(performance)이라는 것은 조직의 목표와 부합하는 조직원의 행동과 활동을 의미하는 것으로서 업무 활동의 성과 또는 결과가 아니라 활동 그 자체를 말한다고 주장했다. 그는 수행이라는 개념을 많은 사람들이 수행에 대한 지표로 삼고 있는 효과성(effectiveness)이나 생산성(productivity)이라는 개념과 뚜렷하게 구분되어야 함을 주장했다. 그는 효과성이나 생산성이라는 개념은 수행에 대한 지표로서는 상당히 오염(contaminated)되어 있는 것이라고 생각했다. 그의 주장에 따르면 조직에서 효과성을 근거로 개인을 보상하거나 처벌하는 것은 공정하지 못하고 오히려 역효과를 가져오게 된다는 것이다. 이런 주장의 근거는 조직에서 효과성을 개인 수행에 관한 지표로 삼을 경우, 수행의 차이가 과연 어디서부터 생긴 것인지를 정확히 파악해 낼 수 없고 많은 경우에 개인의 통제 범위 바깥에 있는 요인들에 의해서 수행의 차이가 생기게 된다는 점이다. 결과적으로 Campbell은 수행은 직원이 실제로 하는 일 또는 행동으로 정의되는 것이 바람직하다고 말하면서 "수행은 곧 행동이다"라고 주장했다.

물론 조직의 성공에 대한 개인의 기여도라는 측면에서 보면 비록 개인의 통제 범위 외부의 요인에 의한 것이라고 하더라도 궁극적으로 개인의 효과성이나 생산성에 중대한 영향을 준다면 무시할 수 없는 것이기는 하다. 실제로 최근 목표 관리 제도(MBO)의 개선된 형태에는 이처럼 개인의 수행에 영향을 줄 수 있는 기회 요인과 제약 요인을 상사와 부하간의 면담 과정을 통해 확인하고 최종 평가 결과에 반영하도록 되어 있기도 하다.

서양의 대다수 선진 기업들은 이미 이러한 수행 평가에 관한 행동 지향적 접근 방법을 도입하고 있고 행동 지향적인 원리를 수용하여 각종 평가 양식과 체계를 설계해 사용하고 있는 것으로 알려져 있다. 행동 지향적인 수행 평가 체계는 상기한 이론적인 합리성에 덧붙여 보다 실무적인 장점도 많이 가

지고 있는 것으로 보인다. 이 중 몇 가지를 들자면, 우선 행동 지향적인 수행 평가 체계는 우리 나라에서 특히 문제가 되고 있는 '인상에 의한 평가'에서 어느 정도는 벗어날 수 있다. 다음으로 이러한 수행 평가 체계는 평가 요소의 선정 단계부터 많은 직원의 참여와 합의에 의존하므로 평가 결과에 대한 직원들의 수용도가 제고될 수 있다. 그리고 행동 지향적인 평가 체계를 통해서 확인된 직원의 강약점을 곧바로 직원에게 실질적으로 도움을 줄 수 있는 교육 프로그램을 개발하는데 중요한 자료가 될 수 있다.

그러나 이러한 행동 지향적 수행 평가 체계를 설계하고 운용하는 데에는 몇 가지 어려움도 동시에 존재한다. 우선, 행동 지향적인 수행 평가 체계를 만들어 내기 위해서는 많은 시간과 노력이 투자되어야 한다. 즉 기본적으로 철저한 직무 분석 과정에 의해서 각종 평가 요소가 개발되고 각 평가 요소에 적합한 평가 방식도 결정되어야 하므로, 아직까지 과학적인 직무 분석이라는 것에 생소한 국내 많은 기업들은 시작부터 어려움을 느낄 가능성도 있다. 다음으로 행동 지향적인 평가도 역시 평가자의 기억 체계에 의존하게 되므로, 기존의 다른 방법들이 가지고 있었던 평가 과정상의 인지적 편파나 오류가 어느 정도는 남아있을 수 밖에 없다. 그러나 최근 발달된 사내 정보통신망을 활용하면 수시로 직원의 수행을 관찰한 결과를 그때 그때 입력시킬 수 있어서 기억이나 인지적 자원의 한계로 인한 평가과정 상의 오류는 상당 부분 줄어들 소지가 있다.

행동 지향적인 수행 평가 체계를 설계한다고 할 때 어떤 평가 요소를 선정해야 하는가의 문제가 남게 된다. 그러나 현실적으로 이 부분에 대해서는 그 어느 누구도 확실한 대답을 할 수가 없다. 이유인 즉 직원에 대한 행동 지향적 평가 체계의 평가 요소 선정은 앞서 언급한 바와 같이 직무 분석 절차에 따라 전문가와 직원들이 함께 선정해 나가야 하기 때문이다. 조직마다 나름대로 설정해 놓은 인재상이나 조직문화, 업종의 특성, 조직원의 특성, 조직 구조적인 특성- 등의 제(諸) 요인을 감안해서 평가 요소가 선정되어야 하므로, 기업마다 상당 부분 다른 평가 요소가 선정되는 것이 자연스럽고 또 바람직한 것이기 때문이다. 다만 외부 전문가의 힘만으로는 그 조직의 인재상, 조직문화 등의 제(諸) 영향 변인에 대한 완전한 파악이 사실상 불가능하고 이런 문제는 철저히 조직 내에서 몸담고 생활하는 조직원의 도움을 받아야 한다는 점에서 직원의 참여를 이끌어내는 일이 관건인데, 현실적으로 우리 나라의 기업 환경이 그다지 여유있는 형편은 못된다. 그렇다고 해도, 가야할 방향이 궁극적으로 정해진다면 어려운 여건 속에서라도 원칙대로 수순을 밟아나가는 것이 중요하다. 여건이 여유롭지 않다고 해서 임기응변으로 평가 체계를 마련한다든지 아니면 전혀 다른 조직 환경에서 설정된 평가 요소들을 무분별하게 도입하는 것은 위험한 일이 된다.

행동 지향적 평가 요소는 조직의 특성, 조직의 장기적 비전, 업종의 특성 등을 반영해서 기업마다 차별화 되는 것이 바람직하다. 그러나 그렇다고 해서 대다수의 조직이 공통적으로 수용해 사용할 수 있는 평가 요소가 전혀 없다는 것은 아니다. 실제로 Campbell, McCloy, Oppler, 그리고 Sager,Campbell 등(1992)은 미국 공군의 전 직무를 대상으로 한 수년간에 걸친 광범위한 연구를 통해서, 수백 가지에 이르는 모든 직무에 걸쳐 공통적으로 나타나는 수행 요소를 확인해 내었고, 그 결과는 이후에 일련의 연구자들에 의해서 검증되기도 했다. 또한 Campbell 등(1992)은 일련의 연구결과에 고무되어 그들이 밝혀낸 8가지 수행요소가 직업명사전(DOT)에 있는 모든 직업에 적용할 수 있을 것이라고 호언했다. 그 8가지 수행요소는 아래와 같다.

1) 해당 직무와 직접 관련된 과업능숙도
2) 일반 기본 업무와 관계된 과업능숙도
3) 문서/구두 의사소통
4) 작업 동기 및 노력
5) 개인 규범성
6) 협조성/팀웍
7) 리더쉽
8) 업무관리/통제

이상에서 언급된 요소들은 비록 개념적으로 추상성의 수준에서는 다소 일관성이 부족하고, 각 요소간 상호 관련성 문제로 비판을 받을 여지는 있지만, 거의 최초로 수많은 직무에 대한 철저하고 과학적인 직무 분석 한 결과를 토대로 장기간의 검증절차를 거쳐 확인된 내용이라는 점에서 충분한 의의를 지니고 있다. 상기한 요소들은 또한 문화적인 차이에 비교적 민감하지 않은 내용들이라서, 다른 나라에서도

약간의 수정/보완 절차만을 거친 뒤 사용한다해도 별 무리가 없을 정도이다.

국내에서도 위의 연구와 유사한 수준의 엄밀성과 노력을 기울인다면 충분히 우리 나라 정서와 문화적 특성에 맞은 수행 요소들을 확인해낼 수 있을 것으로 생각한다.

선발과 수행평가에서의 측정요소의 구분

원론적으로 볼 때, 선발 절차를 체계화시키는 것은 향후 직무 효과성이 높을 것으로 기대되는 우수한 인재를 정확히 가려냄으로써 조직내 인적 자원의 경쟁력을 제고하는 데에 일차적인 목적이 있다. 그러나 타당도가 과학적인 절차에 의해 검증된 선발도구를 마련해서 사용하는 것은 크게 두가지 측면에서 수행 평가의 효용성에 기여할 수 있다. 첫 번째는 개인의 안정적 특질(traits) 관련 수행 평가 요소 중 일부를 선발단계에서 측정함으로써 평가자의 평가부담을 줄이고 더욱 과학적인 평가를 할 수 있게 된다. 앞서 언급된 바도 있지만 사실 해당 직무 수행을 위한 전문적인 지식/기술과 직무 성과를 제외한 나머지 수행 평가 요소들은 상당 부분 직원 선발 단계에서 평가해도 무리가 없는 경우가 많다. 미국 심리학회에서는 선발 장면에서 사용되는 검사를, "표준적인 작업 환경 하에서 근로자들이 실제로 보이는 수행을 면밀하게 관찰한 내용과 다르지 않다"고 정의한 바 있다(Bernardin, & Breatty, 1984; Mullins & Ratcliff, 1979). 이러한 정의는 수행 평가 요소와 선발시 평가하는 요소 사이에 내용적인 유사성이 있음을 말해 주는 것이다. 따라서 직원 선발 절차와 수행 평가 체계 사이에 유기적인 정보 전달 체계만 갖추어진다면 평가자들이 느끼는 평가부담의 상당 부분이 줄어들 수 있는 것이다. 따라서 제반 인적 자원 관리 관행들이 기능적으로는 독립되어 있더라도 하나의 유기적인 시스템으로 서로 투입과 산출을 효율적으로 주고 받는 체계를 마련하는 일이 무엇보다 시급하다. 사실상 직원의 선발 단계에서 최대한 과학적인 정보 수집이 이루어지면 이후의 관리 단계는 아주 수월해질 가능성이 큰 것이다.

두 번째는 수행 평가 결과의 타당도를 높여줄 수 있다. 즉 선발 검사를 통해 개인이 지니고 있는 일반적인 지적 능력이나 성격 특성의 다양성 내지는 범위를 줄여줌으로써 차후 발생하는 직무 효과성의 차이와 수행 평가 사이의 상관정도를 높여주게 되는 것이다(Campbell, Gasser, & Oswald, 1996).

과학적인 선발 시스템 마련이 이처럼 중요함에도 불구하고, 최근까지도 소수의 기업을 제외하고는 과학적인 직원 선발 절차를 마련하려는 시도를 하지 못하고 있다는 것은 상당히 안타까운 일이다. 철저한 직무 분석 절차를 통해서 획득된 수행 결정 요소들 중에서 선발 단계에서 측정해야 할 것과 지속적으로 수행 평가 장면에서 측정해야 할 내용들을 합리적으로 구분해 각 단계의 평가 도구에 반영하는 일이야말로 과학적인 인적 자원 관리에 초석이 되는 일일 것이다.

문화적 환경에 적합한 평가 요소의 개발

조직 내에 존재하는 직무의 종류나 직책의 수준 등은 서양이나 우리나 할 것 없이 큰 차이점이 없다. 또한 최근처럼 장벽 없는 세계화가 진행되는 상황에서는 세계 각국의 조직 형태는 점차로 닮아 가는 경향을 보이고 있는 것이 사실이다. 더 나아가 일부에서는 자연스럽게 닮아 간다는 사실에 만족하지 않고 적극적으로 선진 기업의 사례를 벤치마킹(benchmarking)해야 한다는 당위성을 주장하기도 한다. 그러나 바로 이 점이 외국의 선진 체계를 분별없이 수용해 사용하도록 만드는 원인을 제공할 수도 있다.

우리는 조직의 표면적인 유사성도 인정해야 하지만, 동시에 우리 나라 특유의 '일에 대한 가치 체계', 혹은 '분배의 정의에 관한 가치체계' 등의 문화 특수적 요인들의 동서간 차이에도 민감해질 필요가 있다. 이런 말은 지나치게 원론적으로 들릴 수도 있다. 그렇지만 적어도 수행 평가 요소에 관한 문제에 있어서는 이러한 원론이 거의 지켜지지 않는 것이 사실이다. 선진 기업(특히 일본 기업)의 수행 평가 요소를 비판 없이 수용해 사용하는 많은 기업에서 실제로 평가에 임하는 평가자나 피평가자는 왠지 내 몸에 맞지 않는 옷을 걸치고 있는 것처럼 어색함을 느끼고 평가 방식에 있어서도 당혹감을 느끼게 되는 경우가 많다고 한다. 결과적으로 체계는 남의 것을 빌어 왔지만 실제 운영장면에서는 우리 나라 고유의 가치체계가 반영되는 경우가 많아지게 된다. 예를 들

면, 우리 나라의 전통적 '두레'나 '품앗이'같은 노동 형태에 내재하는 가치관이 여러 가지 형태로 우리 나라의 수행 평가 장면에도 반영되어 나타나고 있는 것으로 생각된다. 최근 문제가 되고 있는 이른바 '돌려먹기식 평가'라는 것도 돌아가면서 한 사람에게 큰 도움을 주는 '계(契)'의 전통에 근거한 것으로 보아도 큰 무리가 없을 것이다. 그리고 '내일 남일 가리지 않고' 동료를 도와주려는 마음가짐을 가치 있게 여기고 이런 자세를 가진 사람은 다소 개인의 수행이 미흡하다고 하더라도 높이 평가하고 싶은 마음이 우리에게는 있는 것이 분명하다. 위에서 언급한 '내일 남일 가리지 않고 돕는' 행동은 최근에 서양에서도 중요한 수행 차원 중에 한가지로 각광받고 있는 '맥락적 수행(contextual performance)'이라는 개념과 궤를 같이 한다고 볼 수 있다. 여기서 맥락적 수행의 정의는 기존의 역할 범위에 포함되어 있지 않고 핵심적인 중심 과업(task)에 포함되는 것은 아니지만 동료나 팀의 수행에 결정적인 도움을 주는 개인의 수행을 말한다. 이 개념은 개인의 수행을 크게 '과업 수행(task performance)' 과 '맥락적 수행(contextual performance)'으로 구분한 Borman 과 Motowidlo (1993)에 의해 등장한 개념이다.

여기서 맥락적 수행을 말함에 있어서 서양과 우리 나라 사이에는 어찌 보면 당연하지만 중대한 차이가 있게 된다. 즉 서양적인 의미에서 맥락적 수행이라는 것은 '역할 외적인' 혹은 '핵심 과업 외적인' 수행으로 한정된다. 그러나 우리 나라의 경우는 이러한 맥락적 수행 요소를 그 어느 나라보다 중요하게 여기고 있지만 그 수행을 '역할 외적인' 혹은 '핵심과업 외적인' 요소로 보지 않고, 오히려 핵심과업의 중요한 일부로 파악하는 것이 일반적이다. 이렇게 된 데에는 여러 가지 이유가 있을 수 있지만, 무엇보다 우리 나라 기업에서는 조직원의 역할과 책임이 서양의 경우처럼 분명하게 정의되어 있지 않다는 점에서도 그 원인을 찾을 수 있다. 서양의 경우, 각 직무 각 직책의 직원들의 역할과 책임은 과학적인 직무분석 절차를 통해 작성된 직무기술서 등에 상세하게 나타나 있지만, 우리의 경우에는 '과업 수행'의 영역과 내용에 대한 명확하게 구분해 놓은 사례가 드물고 설사 있다고 하더라도 일상의 업무 진행 과정에서는 그 내용이 자연스럽게 무시되고 있기 때문이다.

만약 이런 상황이 일반적이라고 하면 우리 나라 평가자의 머리 속에 자리잡고 있는 고유의 평가 체계의 특성과 내용이 무엇인지에 대해서도 연구를 진행하여 실제 밝혀진 내용들을 건설적으로 평가 체계에 반영시키는 일이 시급하다. Murphy 등(1995)은 평가자는 저마다 내적인 수행 평가 기준(internal & implicit performance standards)를 가지고 있는데, 이는 외적인 평가 기준(객관적 기준), 일에 대한 개인적 신념과 가치체계, 그리고 직무에 대한 나름대로의 해석과 정의가 복합되어 만들어진다고 했다.

이미 수년 전부터 팀제가 주요한 조직 구성의 원리로 자리를 잡아가고 있다. 물론 아직까지 많은 기업에서 팀제의 정수를 획득하는데는 어려움을 겪고 있으며, 형식적인 팀제이지 따지고 보면 종래의 과부제(課部制)의 연장에 불과하다는 비판을 받기도 한다. 팀제가 도입되면서 점차로 업적 평가가 이루어지는 수준이 종전의 개인 단위에서 팀 단위로 변화되어 가는 추세이지만, 무엇을 팀의 수행에 관한 지표로 볼 것인가에 대해서는 아직 의견의 일치를 보고 있지 못하는 상태이고, 같은 맥락에서 팀에 대한 팀원(개인)의 공헌도를 어떤 기준으로 판단할 것인가에 관해서도 진지한 논의가 이루어지지 못한 상태라고 할 수 있는 것이다. 이러한 문제점 역시 공동 작업 집단이 공유하는 분배에 관한 가치체계를 파악하는 노력을 통해서 해결될 수 있을 것이다.

조직내 정보화 체계의 활용

1980년대까지 산업심리학 영역에서 수행 평가에 관한 연구들은 주로 수행 평가의 과정에 대해 이루어졌다(Ilgen, Barnes-Farrell, & Mc- Kellin, 1993). 이들 연구를 통해 밝혀진 결과들을 자세히 살펴보면, 우선 수행 평가 과정은 어떤 식으로든지 완전히 객관적 평가가 될 수 없다는 점을 다시 확인할 수 있다. Feldman(1986)은 수행 평가는 평가자의 주관과 객관이 혼합될 수 밖에 없다고 주장하면서 평가는 곧 '의사 합리적 판단 과업(擬事合理的 判斷 課業 : quasi-rational judgment tasks)'라고 말하기도 했다. 즉 평가자가 언제나 인지적으로 불완전한 사람이라는 점과 거의 모든 평가 과정이 사실은 평가자의 기억에 의존할 수밖에 없다는 한계 때문에 '주관적 평가'라는 비판은 앞으로도 피해 가기 힘든 것이 될 가능성이 크다. 평가자가 보이는 각종 평가오류들 -

이를테면, 후광효과, 최신효과, 관대화 경향 등 - 의 상당 부분이 평가자의 정보처리적/인지적 한계가 반영된 결과로 볼 수도 있을 것이다(Murphy & Cleveland, 1995). 이러한 정보처리적/인지적 한계를 최대한 극복하고 가능한 만큼 공정하고 객관적인 그리고 각종 평가자 오류에서 자유로운 수행 평가 체계를 마련하고자 하는 노력들이 이를테면, 행동 척도 평가법(BARS)이나 행동 관찰법(BOS) 등을 개발하게 만든 원동력이 된 것으로 볼 수 있는 것이다.

이런 측면에서 보면 평가자의 정보처리적/인지적 한계를 최대한 극복할 수 있도록 수행 평가 체계를 설계할 수 있다면, 이제까지 극복하기 힘든 것으로 여겨졌던 갖가지 평가 오류를 줄일 수 있을 것이다. 최근 국내 다수의 기업들이 진행중인 사내 정보망 구축 사업은 이런 맥락에서 향후의 수행 평가 체계의 과학화에 상당한 기여 가능성을 가지고 있는 것이다. 일단 평가 요소가 무엇으로 결정되든지 간에 각 요소에 대한 평가자의 판단은 행동화된 단위에 대한 평가자의 관찰 결과에 의존하는 것이 가장 합리적이다. 그러나 각 평가 요소에 대한 행동 단위화된 판단 기준이 철저하게 마련된다고 하더라고, 평가자가 그 행동을 관찰한 뒤 몇 주 혹은 몇 개월이 지난 뒤에 최종평가가 이루어진다면 어쩔 수 없이 인지적 한계가 개입하게 된다. 같은 논리로 만약 관찰한 수행 행동에 대한 평가를 수시로 기록하고 저장할 수만 있다면 인지적 한계로 인한 평가오류가 상당히 줄어들 것이라고 생각할 수 있는 것이다. 바로 이 점에서 사내 정보망 특히 인사관련 정보를 기록/저장하고 필요할 때 인출할 수 있는 체계를 마련해 줌으로써 평가자가 최대한 공정한 평가를 내릴 수 있도록 도와줄 수 있으며, 동시에 1년에 한두 차례씩 집중적으로 몰아서 치러야 하는 부담스런 수행 평가 업무가 1년 중 고루 분산되어 결국 평가자의 어깨를 덜어줄 수 있게 되는 것이다. 이럴 경우 각 하위 요소에 대한 평가 결과를 합의된 방식으로 조합하도록 하면, 최종적인 종합 평가를 할 때 겪어야 하는 평가자의 어려움도 줄어들고, 결과의 신뢰성도 높아지게 될 것이다. 사실 이런 체계를 마련하는 일은 생각보다 어려운 일이 아니라는 것이 정보화 시스템 담당자나 인사 실무자들이 공통으로 하는 말임을 감안할 때 실현 가능성이 매우 높은 제안이라고 볼 수 있다.

수행 평가 요소의 참여적 개발

현업의 인적 자원 관리 실무자들의 견해에 따르면 우리 나라의 수행 평가는 그 체계에도 문제점도 있지만, 그것보다는 운영의 묘(妙)를 살리지 못하는 것이 더 큰 문제라고 한다. 운영의 묘를 살리는데 있어서 가장 큰 장애는 역시 사용자 즉 평가자와 피평가자의 심리적 저항이라고 지적하고 있다.

이와 유사한 맥락에서 Wexley(1987)는 수행 평가 체계의 효과성을 가늠하는 준거들 중에서 가장 중요하게 다루어야 할 것이 수행 평가 체계에 대한 직원들의 태도라고 주장했다. 그는 수행 평가 체계의 효과성을 가늠함에 있어서 평가 체계에 대한 직원들의 태도가 평가의 정확성보다도 더 중요한 판단 준거일 것이라고 주장했다. 수행 평가 체계에 대해 직원들이 보이는 저항은 크게 심리적인 저항과 정치적인 저항이 있다(Murphy & Cleveland, 1991). 심리적인 저항이라고 하는 것은 평가자들이 가지고 있는 기존의 가치 체계가 과학적인 수행 평가 체계의 수용과 활용에 있어서 장벽을 만드는 경우이다. 다시 말해서, 자신의 부하직원을 가능하면 높게 평가하고 싶어하는 경향성이나 개별직원의 실제적인 수행수준보다는 팀전체의 화합의 분위기를 중요하게 생각하는 경향성 등이 그것이다. 이런 경향성으로 인해서 결국 평가 결과의 관대화 경향이나 집중화 경향이 나타나기도 하고, 때에 따라서는 이른바 '돌려먹기식' 수행 평가가 나타나기도 한다. 그리고 정치적인 저항이라는 것은 평가자가 조직 내에서 자신의 권력(power)을 증진시키고, 자신만의 비공식적인 관계망을 굳게 하자는 목적으로 평가 결과를 의도적으로 조작하려는 경향성을 말한다. 이런 경향성으로 인해서 때에 따라서는 유능한 부하 직원을 자신의 휘하에 묶어두기 위해 사전 양해를 얻어 의도적으로 낮은 평가 점수를 주거나 무능한 부하에게 의도적으로 높은 평가점수를 줌으로써 다른 부서로 직책 승진하게 하는 경우도 이에 해당한다. 어떤 경우이든지 과학적인 수행 평가 체계의 목표인 공정한 평가 실현에는 명백하게 위배되는 것이다.

이러한 저항이 나타나는 이유는 과학적인 수행 평가 체계의 목적과 의의에 대한 범조직적인 공감대를 형성하지 못했기 때문이다. 그리고 이른바 '범조직적인 공감대 형성'에 결정적인 것이 바로 '직원의

참여'인 것이다. 평가체계를 만드는데 있어서 직원의 참여는 평가체계에 대한 만족도를 높여 수행 평가 수용도를 제고시킬 뿐만 아니라 수행 목표 설정 및 상하 지원 체계의 확고함 등 다중적이고 강력한 효과를 가진다(Cawley & Levy, 1993; Silverman & Wexley, 1984).

대부분의 현업 실무자들이 이러한 원칙에는 동의를 하고 있으면서도 선뜻 이런 장기적인 프로젝트를 기획하고 실행하지 못하는데는 물론 충분한 이유가 있다. 장기간의 프로젝트에 소요되는 막대한 비용과 시간투자가 그 이유 중에 하나이고, 이러한 투자를 감내하면서라도 수행 평가 체계를 마련해야 한다는 당위성이 최고 경영층에게 충분히 전달되지 못한다는 것이 또 하나의 이유일 수 있다.

이 문제는 매우 심각한 것이다. 이에 대한 대책 마련을 위해서는 여러 전문가들이 모여 충분한 논의와 검토가 이루어져야 하는 것이 원칙이지만, 본 논문에서는 필자 나름의 소견을 제안해 보고자 한다.

우선 수행 평가 체계 마련이라는 것이 여타의 인적 자원 관리 관행의 성공적인 운영에도 매우 중요하다는 인식이 필요하다. 즉 최초 평가 요소 선정을 위한 직무 분석 결과는 비단 수행 평가 요소를 결정하는 데만 쓰이는 것이 아니고, 직원의 선발 체계와 교육개발 프로그램의 마련과 운영에도 필수적이고, 직원의 배치와 전환 보직, 경력개발 단계에서도 핵심적인 정보를 제공하게 된다는 점에 대한 인식이 필요하다는 것이다. 또한 직원의 참여가 결정적으로 이루어지는 부분이 바로 직무 분석 단계인 만큼 직무 분석의 필요성과 활용 가능성에 대해서 직원들에게 철저하게 홍보하는 일이 중요하다. 물론, 이보다 먼저 과학적인 인사 관리 체계 마련의 시급함 내지는 필요성에 대한 공감대 확산을 위해 짧게는 수개월 정도의 홍보와 합의 도출 과정이 있어야 한다.

직원들의 참여를 바탕으로 획득된 직무 분석 결과는 조직 내부의 인사 전문가와 외부 전문가의 협조 하에 활용 목적별 평가 요소 설정에 과학적으로 활용되어야 한다. 그 다음 최종적인 결과는 각 부서에 송부해서 모든 직원이 회람할 수 있도록 해야 한다. 이 단계도 직원의 참여를 확보하는 있어서 역시 중요한 단계이다. 그런데 많은 경우에 이 단계가 간과되는 경향이 있다는 것은 큰 문제다.

상기한 정도의 노력만으로도 수행 평가 체계에 대한 직원의 저항은 상당 부분 감소할 것으로 기대할 수 있는 것이다. 물론 추가적으로 평가자 교육 과정을 마련한다든지, 아니면 수행 평가가 이루어지는 단계에서 피평가자도 적극적으로 참여할 수 있도록 한다든지, 또는 다소 위험성이 있기는 하지만 평가 결과를 개방해서 수행 평가의 투명성을 제고한다든지 하는 일도 직원의 저항을 줄이는데 큰 역할을 할 수 있을 것이다.

논의 및 향후 연구 과제 제안

과학적인 인적 자원 관리의 핵심에는 언제나 수행 평가가 있다. 수행 평가의 중요성에 대한 일반적인 동의에도 불구하고, 공정하고 정확한 평가 체계를 마련하는 일은 이제까지 여러 가지 장애 요인들로 인해서 가시적인 성과를 거두지 못했다. 본 논문은 수행 평가 체계의 설계와 운영을 위한 전반적인 대안을 제시하는데 목적이 있다기 보다는 수행 평가 체계의 핵심적인 부분 중에 하나인 수행 평가 요소에 대한 비판적 고찰에 목적이 있었다. 이를 위해서, 현행 국내 기업들이 사용 중인 수행 평가 요소의 실태와 문제점을 짚어보고, 향후 수행 평가 요소 설정과 운영시 염두에 두어야 할 내용에 대해 제안을 해보았다.

우선, 현행 수행 평가 요소의 문제점을 간단히 정리해 보면 아래와 같다.

첫째, 심리학적인 측면에서 볼 때, 선발 단계에서 평가해야 할 요소와 수행 평가 단계에서 평가해야 할 요소를 정확히 구분하지 못하고 있다. 이는 현행 업적/능력/태도 고과의 구분이 사실상 부적절한 것임을 지적하고 있는 것이다.

두 번째, 평가 요소들이 개념적으로 상당히 모호하여 평가자의 '인상 고과'를 유도하고 있다는 것이다. 이는 평가 요소들의 개념적 추상성 수준이 상당히 불일치하고 있어서 평가 요소간의 개념적인 독립성이 유지되기 힘들다는 점과, 평가가 상당 부분 평가자의 기억력에 의존해서 이루어지고 있다는데 그 원인이 있다고 할 수 있다.

세 번째, 업무 수행 과정에 대한 평가가 이루어지지 않는다는 점이다. 현행 국내 기업들의 평가 체계는 최종적인 업무 수행 결과나 직원의 특질화된 성

격을 측정하려고만 하고, 직원이 업무 수행 과정에서 보여주는 구체적인 행동과 수행에 영향을 주는 제반 기회/제약 요인들에 대한 평가가 거의 이루어지지 않고 있다는 것이다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 무엇보다 과학적인 직무 분석 절차의 도입이 이루어져야 하고, 그 직무 분석 결과를 바탕으로 선발 절차와 수행 평가 체계를 상호보완적으로 설계해야 한다. 이 과정에서 맞닥뜨릴 직원의 저항에 대해서는 제도 마련 단계에서부터 직원들을 철저히 참여시킴으로써 평가 체계에 대한 직원들의 저항을 줄이고 공감대를 확산시켜야 할 것이다.

또한 우리 나라의 문화적 특성을 반영한 평가 요소를 개발하기 위해서 국내 기업 실무자들이 지니고 있는 '일'에 대한 가치 체계도 검증해 볼 필요가 있다. 아울러 기업마다 하는 일과 추구하는 비전 그리고 바람직하다고 여기는 인재상이 다른 만큼 기업별로 차별화된 수행 평가 체계를 마련하려는 노력을 경주해야 한다. 이 부분에 관한 실질적인 노력들이 이미 많은 기업에서 이루어지고 있음은 매우 다행한 일이다.

끝으로, 최근 들어 고객 만족 개념 등을 도입해서 종래의 수행 평가의 지평을 넓힌 것으로 알려진 균형 점수 카드법(Balanced Scorecard)의 원리에 대한 심리학적 검토도 필요할 것이다. 이 방법은 Kaplan과 Norton (1992; 1993)이 오랜 동안의 실무 경험을 바탕으로 개발한 것으로 여러 분야에서 아주 자주 사용되는데, 방법론적으로 종래의 행동 지향적 평가와 객관적 산출물(outcome) 위주의 평가법의 장점을 수용하고, 내용적으로 고객만족이나 학습 및 혁신과 같은 차원들을 독립적인 평가차원으로 포함시켜서 계량적으로 평가하고 있다. 근로자 혹은 팀의 수행을 이처럼 계량화시켜 평가한다는 장점으로 인해 앞으로 사용이 확대될 것이 분명하므로 이 부분에 대한 심리학적 보완 및 개선을 위한 연구가 필요하리라 생각된다. 이와 유사한 맥락에서 종전에 주로 사용되어 오던 성과에 관한 객관적 측정치에 대한 연구도 많이 이루어져서 현업에서 사용할 수 있는 계량적 성과 지표의 종류를 늘리고, 아울러 종래에는 행동적으로 평가하는 것이 당연한 것으로 여겨지던 다양한 수행지표도 계량화시킬 수 있는 여가가 있는지에 관해서도 폭넓은 연구가 이루어져야 할 것이다.

이러한 일을 하나하나 이루어 나가기 위해서는 많은 노력과 투자가 있어야 하겠지만, 그 수고는 공정하고 정확한 평가 체계를 마련하여 운용함으로써 얻게 되는 과실을 생각하면 매우 필요하고 가치 있는 일일 것이다.

참고문헌

김성국(1997). **트렌디 인사관리**. 서울: 명경사.

안희탁(1994). **능력주의시대의 인사고과**. 서울: 한국경영자총협회.

안희탁(1994). **한국기업의 인사고과 실태**. 서울: 노동경제연구원.

이창우(1998). **인사관리의 허와 실**. 서울: 조직혁신연구소.

Bernardin, H. J. (1986). A performance appraisal system. In R. A. Berk(Eds.), *Performance assessment,* Batimore & London: The Johns Hopkins University Press.

Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work.* Boston: Kent.

Borman, W. C. (1983). Implication of personality theory and research for the rating of work performance in organizations. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland(Eds.), *Perfo-rmance measurement and theory.* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Borman, W. C. (1987). Personal constructs, performance schemata, and "folk theories" of subordinate effectiveness: Exploration in an army officer sample. *Organizational Behavior and Human Decision Process-es,* 40, 307-322.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bouchard, T.J., Lykken, D.T., McGue, M., Segal,

N.L., & Tellegen, A. (1990). Sources of human psychological differences: The Minnesota Study of Twins Reared Apart. *Science,* 250, 223-228.

Campbell, J. P., Gasser, M.B., & Oswald, F.L.(1996). The substantive nature of job performance variability. In Murphy, K.R.(Eds.), *Individual differences and behavior in organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H.., & Sager, C. E. (1992). A theory of performance. In N. Schmitt & W. Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.

Cawley, B.D., & Levy, P.E. (1993, April). *A meta-analysis of participation and satisfaction in the performance appraisal process.* Paper presented at the annual convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.

Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R.(1992). *Revised NEO-PI-R and NEO-FFI professional manual.* Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Drucker, P. F.(1954). *The practice of management.* New York: Harper.

Feldman, J.M.(1986). Instrumentation and training for performance appraisal: A perceptual cognitive viewpoint. In Rowland, K., & Ferris, J.(Eds.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 4). Green- wich, CT: JAI Press.

Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993). Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use? *Organzational Behavior and Human Decision Processes,* 54, 321-368.

Ilgen, D. R., & Feldman, J. M. (1983). Performance appraisal: A process focus. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*(vol. 5).

Kane, J. S., & Lawler, E. E. (1979). Performance appraisal effectiveness: Its assessment and determinants. In B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.

Kapan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review,* Jan., 71-79.

Kapan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review, Oct.,* 134-147.

Landy, F. K., & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications.* New York: Academic Press.

Mullins, C. S., & Ratliff, F. R. (1979). Criterion problems. In C. J. Mullins(Eds.), *Criterion development for job performance evaluations* (Proceedings from symposium) (AFH RLTR78-85) .Brooks AFB, TX: Air Force Human Resource Laboratory.

Murphy, K. R. (1991). Criterion issues in performance appraisal research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 50, 45-50.

Murphy, K. R. (1996). Individual differences and behavior in organizations: Much more than *g.* In Murphy, K.R.(Eds.), *Individual differences and behavior in organizations.* San Francisco: Jossey- Bass.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal : An organizational perspective.* Massachusetts: Allyn and Bacon.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal.* California: SAGE Publications.

Silverman, S.B., & Wexley, K.N.(1984). Reactions of employees to performance appraisal interviews as a function of their partici-

pation in rating scale development. *Personnel Psychology,* 37, 703-710.

Sokol, M., & Oresick, R. (1986) Managerial performance appraisal. In R. A. Berk(Eds.), *Performance assessment,* Batimore & London: The Johns Hopkins University Press.

Wexley, K. N. (1987). Discussant remarks in symposium chaired by K. R. Murphy. *Cognitive research in performance appraisal: Prospects for application.* New York: American Psychological Association.

日經連出判部. (1997). 人事考課 フォーマット 集: 先進企業の考課表, 評價シートお 集大成.

1차 원고 접수: 1999년 3월 2일
2차 원고 접수: 1999년 5월 3일

Performance Appraisal in Korean Companies: A Substantive Focus

Seong-Hoon Kim and Dong-Gun Park

Korea University

The purpose of this study was to make a critical review of the dimensions measured in performance appraisal in Korean companies. The review of the appraisal systems in Korean businesses revealed that the dimensions evaluated were ill-defined, overlapped, and/or confounded, which may give a good chance for an appraiser to a faulty evaluation by impression. It was found that the performance determinants that should be measured in the context of selection were errorneously embraced in performance appraisal. They do not often take into account various chance as well as constraint factors that may influence performance outcomes. It was also indicated that job performance process has not been considered seriously. Few job analyses have not been done to find and utilize performance dimensions or performance determinants in Korean companies. Finally it was suggested that employees must participate in choosing the dimensions and determinants of job performance that are included in a performance appraisal system.