

## 人事考課의 綜合的 檢討

李 軫 周\*  
韓 敏 熙\*\*

### <目 次>

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| I. 머릿말           | VI. 人事考課의 實施         |
| II. 人事考課의 意義     | VII. 國內기업의 인사고과의 문젯점 |
| III. 人事考課 研究의 흐름 | VIII. 맺음말            |
| IV. 人事考課의 方法     | IX. 참고문헌             |
| V. 人事考課의 基準      |                      |

### I. 머릿말

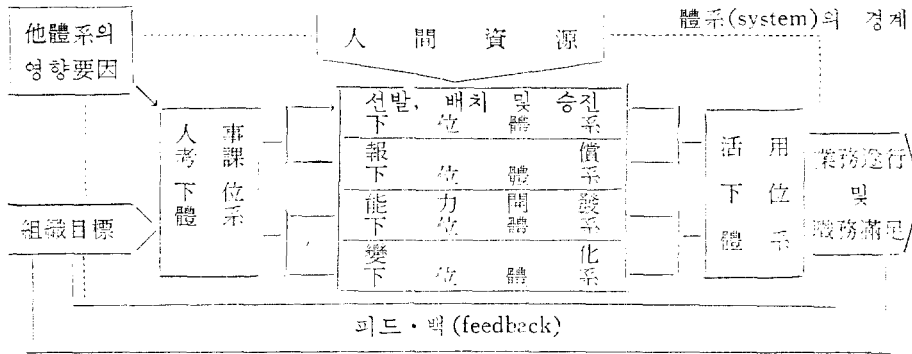
어떤 目的을 遂行하는 人間을 評價하는 일은 經營에서 가장 基本的 機能의 하나이며, 기업이 報償을 줄 때 그 構成員을 評價하는 것은 그것이 어떤 形態이건 언제나 어디에든 있는 일이다. 다만 이러한 評價를 制度的, 定期的, 體系的으로 行할 때에 이를 人事考課라 일컫고 있다. 英語로 人事考課는 수많은 用語로 使用되고 있으나, 重點의 差는 약간 있어도 거의 같은 뜻으로 쓰이고 있다. 그 중 Performance Appraisal은 最近의 考課경향에 合致하는 用語로 생각되고 있다(Flippo, 1971, p.244).

人事考課는 각종 經營情報를 제공하므로 다른 人事管理制度들의 능률적 運用의 전제가 되며, 실시자체로 能力開發이나 動機化(Motivation)의 效果를 지니고 있다. <그림 1> 인사고과의 始初는 19세기初 Robert Owen의 「性格手帖(Character Book)」과 「性格表示板(Character Board)」制度로 생각하고 있다(Yoder, 1959, p.565). 以後 20세기에 들어 軍, 行政府에서 실시되기 시작하였으며, 1930年代 이후 본격적으로 美기업에 도입되어 1960년대에는 美大企業의 87%가 실시하게 되었고(Flippo, 1971, p.243) 現在는 美企業의 3/4이상 실시하는 것으로 추정되고 있다(Oberg, 1972).

\* 韓國科學院 産業工學科 助教授

\*\* 韓國科學院 産業工學科 碩士課程

<그림 1> 人間資源 管理體系



(資料源) E. Allen Slusher, "A Systems Look at Performance Appraisal",  
*Personnel Journal*, Vol. 54, No. 2, 1975, p.115.

우리나라는 1961년 공무원에 대해, 1963년 軍人에 대해 勤務成績 評定規  
 定을 公布하여(정종진, 1973, p.83) 현재 상당수의 기업이 인사고과를 실  
 시하고 있으나 구체적인 조사자료가 없다.

人事考課는 本質的으로 主觀的 判斷의 要因을 지니고 있어 客觀的 公平  
 性을 指向하는데 限界가 있고, 考課結果의 效果測定과 事後評價가 극히  
 어려워, 아직은 어느 方案도 완벽한 것이 없으며, 기업의 特殊性과 實施  
 目的에 適合한 考課方法을 追求하는 研究, 그리고 技法자체보다도 실시상  
 의 문제점 改善을 위한 研究에 노력이 집중되고 있다.

本稿에서는 이러한 人事考課에 대하여 意義, 目的, 技法, 基準, 實施,  
 인사고과 研究의 흐름 등 전반에 걸친 綜合的 檢討(review)를 시도하였  
 으며, 우리나라 기업들의 人事考課 실시상의 문제점도 동시에 검토하였다.

## II. 人事考課의 意義

### 1. 定義

人事考課는 組織과 經營의 觀點에서 制度的, 定期的, 體系的, 客觀的으로 被雇用者를 評價하는 것이며, 代表的 定義를 소개하면 다음과 같다.

a) Mee (1951, p.281)는 "조직에서 종업원이 保有하고 있는 顯在的, 潛  
 在的 有用性을 秩序있게 組織的으로 評價하는 方法"이라 정의하고 있다. b)  
 Lovejoy (1959)는 "감독자 또는 被雇用者의 職務遂行\*에 대하여 잘 아는

\* Performance는 적절한 譯語가 없으므로 그때그때 적절히 意譯하여 사용하였다.

적절한 他人이 被雇用者를 體系的으로 평가하는 것이라 하고 있다. c) Scott 등 (1961, p.160)은 “피고용자의 직무수행을 職務要件(Job requirements)에 의해 평가하는 절차”로 정의하고 있다. d) Fischbach (1972)는 “結果를 改善시키는 方法을 적절히 決定하고, 名 方法에 最大한 기여할 價値를 평가하여 피고용자가 이에 접근하는 정도를 평정하는 것”이라 말하고 있다. 人事考課의 定義들은 거의 같은 의미를 가진다고 볼 수 있는데, 다만 과거에는 現職務에의 기여도를 강조하였으나 近來에는 직무수행 개선의 表現을 정의 속에 흔히 볼 수 있게 되었다. 이것은 最近 직무수행의 改善으로서의 人事考課에 대한 관심이 커졌기 때문이다. Patz(1975)에 의하면, 경영자들은 人事考課를 “一年以內의 期間에 걸친 종업원의 行爲를 公式的으로 評價하는 것”으로 이해하고 있어 傳統的 文헌들의 定義를 그대로 따르고 있음을 볼 수 있다.

## 2. 目 的

피고용자 모두가 作業을 똑같은 정도로 수행하는 것은 아니다. 人間은 個人差(Individual Differences)를 가지고 있어 이 個人差가 職務遂行, 適性, 能力, 動機化, 意思傳達 등에 기여하는 要因들과 어떤 관계에 있는가를 인식하는 것은 대단히 중요할 것이다(Chruden & Sherman Jr. 1963, pp.264-265). 人事考課는 이런 個人差를 인식하고, 個人差와 직무능을, 탄속도와외의 관계를 근거로 조직 구성원을 公平하게 관리하고자 의사결정에 必要한 情報를 미리 준비하고 또 能力開發에 기여하고자 하는 것을 基本目的으로 한다(Flippo, 1971, pp.264-265). 그럼으로써 궁극적으로는 生産性向上, 組織健全化, 利益提高의 經營目的에 기여하고자 하는 것이다.

人事考課의 目的을 보다 구체적으로 分析하면, a) 實施 자체에서 오는 效果를 위한 目的과 b) 人事管理의 경영자들에게 意思決定의 資料를 제공하는 目的으로 大別할 수 있다(姜應五, 1973, p.182). 실시 자체의 效果로서의 目的에는, a) 管理의 公平한 분위기를 조성함으로써 士氣를 向上시키는 目的, b) 上位者가 下位者를 보다 가까이 관찰하여 指導(Coaching)를 원할히 하고 管理능력을 向上시키도록 하는 目的, c) 직무수행에서 스스로의 弱점을 알게하고 스스로 개선하는 風土조성의 目的, d) 직무에 대해 보다 잘 이해할 수 있도록 하는 目的 등을 들 수 있다. 또 經營意思決定의 情報를 제공하는 目的에는 a) 賃金決定, b) 昇給, c) 昇進, d) 배치轉換, e) 解職, f) 復職, g) 訓練, h) 人力계획, i) 채용시험, j) 기타 研究에 資料를 제공하는 目的이 있다. 이러한 目的들을 다시 非統制的 目

4 李軫周：韓敏熙

의과 統制的 目的으로(鄭守永, 1973, pp.159-161) 또는 能力 開發(Development)目的과 經營的(Administrative) 目的으로 구분하기도 한다(Hayden, 1973/ McCormick & Tiffin, 1974, p.194).

Haflan과 Cuthbertson (1975)의 조사에 의하면 경영자들이 人事考課制度의 채택目的으로 공통적으로 들고 있는 것은, a) 目標達成에 관한 記錄의 마련, b) 個人의 직무수행에서 改善, 改發이 必要한 部分의 決定, c) 內部로부터의 昇進과 배치의 촉진이며, 또 다른 조사는 <表 1>의 결과를 보여주고 있다. 이와같이 경영자들은 人事考課를 종업원의 잠재력 評價에 必須的 制度로서 能力開發의 측면을 인식하고 있다(Patz, 1975). 이것은 最近에 이론가나 실무자나 非統制的 目的을 중요하게 인식하고 있음을 보여준다.

<表 1> 人事考課의 施行目的

目 的	%
昇 進 的 決 定	73%
賃 金 管 理	69%
被雇用者의 能率向上	61%
解 雇	46%
休 職	27%

(資料源) National Industrial Conference Board, "Personnel Practices in Factory and Office; Manufacturing", *Studies in Personnel Policy*, No. 194, New York, 1964, p.17 (Flippo, 1971, p.244에서 再引用)

그러나, 實際에 있어 가장 明白한 目的은 賃金の 正當化와 低能率者 제거로 나타났다(Patz, 1975). 즉 現實은 이론가나 실무자의 주장과는 다르며, 能力개발 등 非統制的 目的을 위한 考課가 有益하고 문제성이 적은 것으로 주장되고 있으나, 현실적으로는 문제가 많고 뚜렷한 代案이 없는 統制的 目的을 위한 考課가 實際로 必要하고 그 必要性이 重大하므로 포기되지 않고 있음을 보여준다.

現在 이와같이 많은 目的을 同時에 만족시키는 考課方法은 없으며, 대부분의 학자들이 目的에 따라 다른 技法을 사용할 것을 주장하고 있다. 특히 <表 2>에서 보는 바와 같이 經營적 目的과 能力開發의 目的을 위한 技法은 거의 별개의 人事考課처럼 그 역할과 기법이 분리되고 있다(Meyer, Kay, & French Jr., 1965).

그러나 사실상 이러한 目的에 人事考課가 실제로 어느정도 效果가 있는

<表 2> 能力開發 目的과 經營的 目的의 考課 比較

	人事考課의 目的	
	能力 開發	經營的 目的
目的의 定義 比較의  근거	職務遂行의 改善 絕對考課 (미리 정한 標準과 比較)	경영의사결정에 情報제공 相對考課 (同類의 他作業者와 比較)
技 法 감독자의  역할 考課결과의  전달	結果 지향적  고과 상담자 被雇用者와  감독자	序列法 判斷 피고용자,  감독자,  인사관리자, 기타  관계경영자

(資料源) Robert J. Hayden, "Performance Appraisal: A Better Way", *Personnel Journal*, Vol. 52, No. 7, 1972, p.610.

지의 評價, 그리고 더 나아가 궁극적인 經營目的과의 관계는 구체적으로 究明하기가 至難한 일이며 사실 이러한 研究는 아직 未洽한 상태에 머물고 있는 것이다.

위에서 언급한 目的外에 보통은 人事考課에 포함시키지 않지만 선발을 위한 考課에 대하여 選拔考課(Selection Appraisal)라 하기도 한다(Meggison, 1972, pp. 425-426).

### Ⅲ. 人事考課 研究의 흐름

人事考課의 觀點도 時代狀況, 實務경험에서 오는 개선방향, 經營理念의 변화에 따라 점차 변화여 왔다.

#### 1. 接近方法의 變化

<表 3>에서 보는바와 같이 個人特性(trait, personality) 위주의 考課는 점차 測定可能한 業績위주의 考課로 초점이 변화였다.

1940년 以前의 考課는 成功的인 業務遂行에 직결된다고 믿어지는 個人特性—신뢰도, 協同心, 직무지식, 先導力, 태도, 신체적 특성, 적응, 책임감 等—의 評價에 초점을 두었으며, 이때의 基本假定은 生産성에 직결되는 個人特性이 存在하여, 이들은 各各 구별이 가능하고 認知될 수 있으며 測定可能하다는 것과, 이들을 근거로 生産성에 대한 종업원의 공헌도를 客觀的으로 평가할 수 있다는 것이었다(Megginson, 1972, pp.425-428). 그러나 이러한 考課는 서술된 項目의 模糊性으로 신뢰도와 目的適合性이 낮

〈表 3〉 考課 기준의 변천경향

	~1962	1963~68	1969~72
기 타	7%	5%	4%
他人과의 관계	9%	8%	6%
문제 해결 능력	9%	16%	16%
개인 특성	51%	38%	35%
관리 기능	22%	32%	37%
目標에 의한 관리	15%	29%	67%

(資料源) James T. Hatlan and G. Raymond Cathbertson, "Achieving an Effective Appraisal System" *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. EM-22, No. 1, 1975, p.14.

고, 종업원의 생각과 公式的 考課에 差가 많아 意思소통이 잘 안되며, 能力開發, 능률향상에 적절한 指針이 될 수 없다는 批判(Sloan & Johnson, 1968)과 考課者도 자신이 확신할 수 없는 判定(이른바 "Role of Flying God")에 저항감을 가진다는 批判(McGregor, 1957)을 계속 받아왔다. 그 결과 個人特性的 考課에 說明을 보충하거나, 作業의 質에 관한 補充書式을 活用하거나, 또는 실시 과정을 效率化하는 方案이 연구되었으며 (Kocentz & O'Donnell, 1972, pp. 453-469), 近來에는 行動의 考課, 기업여건에 따른 測定possible 達成結果에 의한 考課가 연구되고 選好되는 경향이다 (Sloan & Johnson, 1968).

## 2. 人事考課의 展開方向

첫째, 人事考課의 범위가 넓어지고 있다(Sloan & Johnson, 1968). 體系的 接近方法(Systems Approach)의 영향은 인간의 效率을 여러 機能의 相互統合된 개념으로 간주하게 하였으며(Wickert & McFarland, 1967), 考課의 범위도 職務上의 행동뿐 아니라 組織 전체의 一部分으로서의 機能 수행을 포함하게 하였다(Sloan & Johnson, 1968). 또한 上位者가 下位者를 一方的으로 考課하던 觀點에서 下位者가 上位者를 考課하는 觀點 또는 上下의 진지한 意見交換에 의한 고과의 觀點, 더 나아가 上下外의 他직주와의 關係까지 고려하는 Power Network(White & Barnes, 1971), Objective Grid (Sherwin, 1976)의 觀點까지 연구하게 되었다.

둘째, 人事考課를 計劃技法으로 活用하는데 관심이 커졌다(Sloan & Johnson, 1968).

McGregor (1957)가 자신이 누구보다 자신의 능력, 욕구, 장단점, 目標

를 가장 잘 알고 있다는 假定下에 경영자의 非統制的, 補助的 役割을 주장하고, X-Y理論(McGregor, 1960)을 발표한 이래, 경영자의 職務는 下位者를 補助하는 것이란 觀念(Dunnette, 1971)과 함께 Y理論的 人事考課를 연구하게 되었다. 즉 종업원 자신이 조직목표에 기여할 계획수립과 평가를 하도록 경영자가 보조하는 人事考課가 연구되고 있으며, 인사고과를 能力開發, 相談, 指導(Coaching)의 일부로 고려하는 경향이 커지고 있다(Sloan & Johnson, 1968). 이러한 경향은 Y이론에서 가정하는 人間の 책임의식, 창의력, 자발적 태도등에 근거를 두는 것이다. 그러나 Y理論的 考課의 영향은 統制的 目的의 技法에 대한 代案不在, 전통적 考課의 지나친 배제(Mayfield, 1960), 종업원 자신의 統制가 不可能한 職務類에까지 적용하는 事例(Flippo, 1971, p.255/Wallace, 1971) 등의 문제점을 보이고 있다.

셋째, 노동구조의 변화가 人事考課에 영향을 주고 있다. 관리층의 인구가 비관리층에 비해 상대적 증가경향을 보이고, 전문경영자, 특수분야의 전문가의 역할이 커짐에 따라, 이들의 인사고과에 관심이 커졌으며, 非管理層은 相對的 감소와 年功을 要求하는 노동조합의 영향이 커져 이들의 考課는 중요성이 점차 감소하고 있다(Sloan & Johnson, 1968). 원래 전통적 고과기법은 주로 육체노동자에게 초점을 두었으므로, 전문경영자나 특수한 전문가를 위한 인사고과기법이 별도로 연구되고 있다(Sloan & Johnson, 1968).

넷째, 社會科學의 이론적 연구의 발전에 따라 인사고과에도 보다 成熟된 技法들이 도입되고 있다(Sloan & Johnson, 1968).

行動科學의 發達은 個人과 組織에 대한 社會的, 心理的 要因의 영향을 인식하게 하였으며, 人事考課에도 動機化(Motivation) 및 態度(Attitude)의 측면을 強調하게 하였다(Dunnette, 1971). 이러한 특징은 近來에 거의 모든 관계문헌이 共通的으로 취급하는 것이며, 또 많은 研究가 要因分析(factor analysis), 통계학적 처리기법(Polster & Rosen, 1974), 分散의 統制(Variance Control), (Miles & Vergin, 1966), 心理的 측정 등의 技法을 도입하고 있다.

다섯째, 人事考課의 限界를 認識하여 모든 目的을 달성할 수 있는 方法이 없음을 인정하는 경향이다. 따라서 近來에는 目的에 적합한 技法이 무엇인가를 研究하게 되었으며(Oberg, 1972), 또 非統制的 目的을 위한 考課가 활발함에도 불구하고, 統制的 目的을 위한 既存의 考課方法의 改善이 계속 시도되고 있다. 이러한 改善方向은 實務陣에 의한 실시상의 문제점

개선이 주로 시도되고 있으며, 고과기법 자체의 중요성은 감소하고 있다.

여섯째, 人事考課를 職務記述書, 人力報告書와 統合된 절차로 시행하려는 연구도 제시되고 있다(Brumback, 1971).

일곱째, 기업이 아닌 단체에서도 구성원의 고과를 위해 그 특징과 규모에 알맞는 인사고과 형식을 추구하는 연구가 전개되고 있다(Prather 1969).

## IV. 人事考課 方法

### 1. 考課者에 의한 分類

(1) 自己考課(Self Appraisal): 能力開發目的에서 결함의 인식과 改善에 效果가 있어(Miner, 1973, pp.206-207) 관리층의 考課에 補充的 技法으로 쓰인다.

(2) 上位者에 의한 考課: 實施가 체계적이고 容易하며, 直上位者가 下位者를 比較적 잘 알고 있는 長點이 있으나 考課가 主觀的이기 쉽다. 거의 모든 考課가 이에 속하며 他 方法은 補充的 또는 特定目的에만 쓰인다. 最近에는 참여적 관리이념에 따라 上位者의 考課도 下位者와 充分한 意思 疏通이 필요함을 인식하게 되었다.

(3) 동료에 의한 考課(Peer rating, Buddy rating, Mutual rating): 2次 大戰 中 美海軍 心理學者들에 의해 개발된 것으로 各 被考課者에 많은 수의 考課를 할 수 있고 比較적 理解깊은 考課라 할 수 있으나(Megginson, 1972, pp.434-436) 동료들은 親舊로서 혹은 경쟁자로서 편파적일 수 있다 (Miner, 1973, pp. 201-202).

(4) 下位者에 의한 考課(Upward Appraisal): 下位者가 上位者를 考課한다는 것은 上位者로서 불쾌 好意의이 아니고, 下位者는 보복을 두려워하기 때문에 아직 실험단계에 있다. 그러나 Levinson(1970)은 認識만 잘 되면 動的인 上下의 關係를 明確히 해주는, 즉 上位者가 “무엇을” 할 것인가의 문제보다도 “어떻게” 할 것인가의 문제를 해결해 주는 方法으로 좋은 方法이라 주장하고 있다.

(5) 人事管理者나 心理學者에 의한 考課: 現場討議(Field review), 評價本部(Assessment Center) 등이 여기에 속한다.

(6) 多重考課\*(Multiple rating): 考課者의 個人偏差를 감소시키는데 목적

\* 本稿에서는 被考課者가 집단일 경우를 집단고과로 보고 있으나 考課者가 집단일 경우를 집단고과로 보는경우도 있으며 이때 多重考課, 동료에 의한 고과는 집단고과의 범주에 속한다.

이 있으며 높은 계층의 考課者의 발언권에 좌우되지 않도록 특히 주의해야 한다.

## 2. 人事考課의 技法

考課技法에 대하여는 아직도 共通的으로 인정하는 規約이 없고, 어떻게 불려야 할 것인가(types, systems, plans, scales, methods 등)에 대하여 조차 일정하지 못하다. 다만 어떤 測定尺度(Criteria & Scales), 節次(processing procedure), 記錄하는 形式(form)이 있어야 한다는 정도에 見解가 일치하고 있다(Meggison, 1972, pp.426-428). 따라서 技法의 分類도 定說이 없으며, 本稿에서는 對人比較考課法, 評定尺度考課法, 對照表考課法, 敘述式考課法, 討議式考課法, 職務遂行度分析法, 其他의 考課法으로 分類하였다.

### (1) 對人比較考課法(Personnel Comparison System)

가. 序列法(Ranking): 綜合的 방법과 要素別 順位를 주어 종합하는 方法이 있으며, 實務에서는 交代序列法(Alternation ranking)이 가장 效果的이라 한다(Oberg, 1972). 도입과 實施가 容易하고 費用이 적게 들어 많이 利用되며, 多重考課를 하면 賃金管理의 目的에 適合하다(Oberg, 1972). 그러나 다음과 같은 많은 短點이 있다. a) 對象人員이 너무 적어도, 많아도 곤란하다. b) 同類의 직무 外엔 의미가 없다. c) 能力開發의 目的에 效用이 없다. d) 現職務에는 성적이 나빠도 適性에 맞는 他職務에선 성적이 좋을 수 있다. e) 구체적 기준이 막연해 實得力이 없다. f) 順位의 差가 功績도의 差를 올바르게 說明하지 못한다. g) 本質的으로 零和(zero-sum)의 性質을 가져(Thompson & Dalton, 1970) 어느 序列까지 만족스러운지 알 수 없으며, 中間以下의 評價를 받은 被考課者에 심각한 影響을 주어 士氣低下 및 다음 期의 能率低下를 초래할 수 있다(Meyer et. al., 1965/Wallace, 1971)

나. 一組比較法(Paired Comparison): 장단점은 序列법과 거의 같으며, 多重考課를 實施하면 임금관리 目的에 效果的이다(Oberg, 1972). 判定의 횟수는 대단히 늘어나지만, 몇개의 要因을 선택하여 要因別 一組比較를 하던 상당히 높은 신뢰도를 얻을 수 있다(Miner, 1973, pp. 230-232).

다. 強制割當法(Forced Distribution): 被考課者의 數가 많을때 序列법의

代案으로 흔히 쓰인다. 이 방법은 正規分布를 예상하고 있으나, 선발과정에서 不適格者는 제외되었고, 훈련, 배치, 배치전환 등에 의해 대부분이 좋은 실적을 보이는 경우가 많아 正規分布의 假定이 의심스럽고, 또 職務의 單純化로 能力의 一部만 발휘하고 있을 경우가 많으며, 被考課者의 數가 少數일 경우 타당성이 적으므로(鄭鍾鎭, 1973, pp.99-100) 이런 점들을 신중히 고려하면서 실시해야 한다. 실제로 平均以下の 評價를 받은 자의 士氣저하와 능률저하는 중대한 비판을 받고 있다. 이 기법은 3개 정도의 범주로 活用하면 昇급자의 決定에 적합하여(Hayden, 1973), 실무에서는 평정척도법에서 考課者의 오류방지 또는 고과결과를 임금관리에 적용하기 위한 방법으로 쓰는 경우도 많다.

라. 標準人物比較法: 판단기준이 구체적이고 고과가 容易하나 표준인물의 선정이 주관적이다(강응오, 1973, p.193). 이 기법은 相對考課이나 零和의 性質은 갖지 않으며, 人物이 하나의 尺度가 된다.

마. 等級割當法(Grading): 몇개의 범주에 대상 인물을 할당하는 원시적 절대 고과이며, 판단기준이 주관적이고 관대화 경향등의 고과자 오류를 방지하기 어렵다.

## (2) 評定尺度考課法(Rating Scales, Graphical rating scales)

經營의 目的에 比較的 흡족한 신뢰도를 보여 많이 쓰이나, 個人特性을 考課要因으로 포함하고 語意의 모호성, 고과자의 考課誤謬 등으로 批判을 받고 있다. 따라서 語意의 정확한 설명, 상관관계분석 및 要因分析 등 과학적 방법에 의한 考課要因의 選定, 考課者 訓練에 의한 誤謬의 축소, 被考課者의 참여, 尺度의 逆배치 등 실시상의 개선이 많이 시도되고 있다. 이 기법은 尺度에 따라 여러가지 形態가 있으나 近來에는 숫자 尺度나 評語法 등에 行動見本을 붙이는 복합적 尺度가 많이 쓰이고 있다. 장점으로 는 비중을 둘 수 있고 計量化가 가능한 것, 分析的 考課를 한다는 것을 들 수 있으며, 反面에 考課要因의 선정과 구성이 어려운 점, 考課者의 誤謬의 방지가 어려운 점, 序列資料(ordinal data)를 計量化하는 문제, 考課者가 한쪽으로 치우쳐 考課하여 比較가 곤란한 경우가 많은 점(McCormick & Tiffin, 1974, p.195) 등을 단점으로 들 수 있다.

## (3) 對照表考課法(Check-list)

職務上의 行動을 구체적으로 表現하여 被考課者를 評定한다기 보다는 그에게 알맞은 行動을 체크함으로써 그를 敘述한다. 이 方法은 評定尺度

考課法과 달리 사실의 관찰과 計量化가 따로 이루어진다(姜應五, 1973, p.196).

가. 比重對照表法(Weighted Checklist): 比重은 考課者에게 비밀로 하는 것이 보통이며 代表的인 것으로 Probst式과 Ordway式이 있다. 長點으로는 後光效果(Halo effect)가 적은 점, 他부서와 비교가 가능한 점, 判定하지 않는 데서 오는 考課者의 心的부담의 감소, 考課要因이 실제의 일과 밀접하여 上下의 토의가 쉬운 점 등을 들 수 있으며, 전반적 일을 網羅할 行動見本の 선택이 어려운 점, 점수와 절차가 복잡하고 업무가 방대한 점, 고과요인의 配列이 어려운 점 등을 단점으로 들 수 있다.

나. 強制選擇法(Forced Choice): 考課者의 誤謬를 방지하고, 少數의 高能率者나 低能率者를 발견하기 위해 개발되었으나, 예민한 考課者의 속임수(faking)에 의해 誤謬防止의 目的이 霧散될 수 있으며, 考課者의 저항감을 불러 일으키고 費用이 많이 들어 거의 쓰이지 않는 실정이다(Miner, 1973, pp. 233-234/Hatlan & Cuthbertson, 1975).

다. 期待尺度法(Scaled expectancy rating scale): Smith와 Kendall (1963)에 의해 처음 시도된 것으로 典型的의 行動에서 기대되는 行動과 最善의 行動에서 기대되는 行動을 함께 체크하여 수량화하며, 行動見本은 期待行動으로 구성된다(Flippo, 1971, pp.202-203).

#### (4) 敘述式考課法

가. 無形式敘述法(Free-form Essay Evaluation): 잘 아는 사람의 正直하고 整理된 글월은 다른 技法들처럼 目的適合性이 있다는 가정을 하고 있으나 (Oberg, 1972) 內容의 길이에 일관성이 없고 綜合·比較가 곤란하여 考課者의 主觀이 많이 作用하여(Miner, 1973, pp.234-236) 補充的 技法으로 쓰이는 것이 보통이다.

나. 重要事例敘述法(Critical Incident Appraisal): 거의 補助的 技法으로 쓰이며 最近에 각광을 받고 있다. 이 기법은 個人特性이 아닌 객관적 行動의 考課이며, 能力開發, 승진의 중요한 자료를 제공하고, 좋다고 인정되는 行動이 어떻게 하는 행동인지를 명확히 해주는 장점이 있으며(Levinson, 1976) 反面에 감독자가 每日 신경을 쓰고, 고과기준이 감독자에 의해 一方的으로 설정되고 피드백이 지연되는 단점이 있다(Oberg, 1972). 여기에 감독자는 考課者 역할보다는 報告人의 역할을 하게 된다.

(5) 討議式考課法

가. 現場討議法(Field Review): 인사담당자가 감독자들과 討議하여 情報를 얻어 考課하는 기법으로 구체적 정보를 얻을 수 있고, 진지한 考課를 할 수 있으며, 考課基準을 安定시킬 수 있으나(Miner, 1973, p.203) 時間과 費用이 많이 들고 被考課者의 참여가 전혀 없어 不信感이 생길 수 있다. 한편 Oberg는(1972) 現場토의법을 인사담당자의 주재하에 考課者들이 모여 考課상의 見解差나 高과기준의 不一致를 조정하는 것으로 해석하고 있다.

나. 面接法(Interview): 보통 補充의 技法으로 業績分析, 高과결과의 토의, 相談등에 주로 쓰인다. 內容은 目標, 작업의 개선, 책임의 명확화, 직무요소와 우선순위 등을 들 수 있다(Mayfield, 1960). 이 기법은 人事考課가 業務分析 위주로 변하는 경향에 따라 重要性이 커지고 있으며 考課者의 能力이 거의 成敗를 좌우하므로 考課者의 훈련이 必須的이다.

다. 위원회지명법(Committee Nomination): 考課위원회에서 被考課者를 지명하여 討議한 뒤 考課하는 것으로(Bethel et. al., 1971, p.518). 考課業務가 系線(line)까지 가지 않아 系線의 正常的 業務를 방해하지 않으나, 考課가 비참여적이며 情報가 제한되어 考課 자체의 역할과 의미가 削減된다.

(6) 職務遂行度分析法(Performance Analysis Method)

가. 業務標準評價法(Performance Standard Method)

① 作業標準考課法(Work standards approach): 勤務成績을 볼 경우 우수하나, 時間 및 動作研究가 前置되어야 하며 作業標準이 다른 경우 比較가 不可能하다(Oberg, 1972).

② 職務評價基準法: 직무가 표준화되어 標準이 설정되어 있는 직후 내지 組織的 職務評價가 실시되고 있는 직무 外엔 적용할 수 없고 昇給 이외의 目的에 직접 적용하기는 어렵다(강응오, 1973, p.187).

나. 目標에 의한 管理(Management by Objectives): Drucker(1954)에 의해 提起되고, McGregor (1957)의 뒷받침으로 注目을 끌게된 技法이다. 원래 MBO는 經營哲學의 하나로 받아들여지고 있으나, 人事考課技法으로서의 重要性도 대단히 커 考課技法을 말할 때도 그대로 MBO로 부르고 있다. 이런 의미에서 考課技法으로서는 結果에 의한 考課(Appraisal by Results)라 부르기로 한다.

① 方法 : 간단히 要約하면 名業務담당자가 上位者로부터 각종 정보를 제공 받아 자신의 目標을 測定可能目標로 설정, 上位者와 協議하여 組職 目標과 比較수정하여 目標 確定, 業務遂行, 期末에 업무 수행과정과 결과를 목표와 비교평가하고 상황적 要因을 검토하고 문젯점 개선점을 검토하여 다음期の 目標設定의 4 단계로 설명할 수 있다.

② 理論的 背景 : 個人特性위주의 考課, 行動위주의 考課가 계속 주관성을 해결하지 못하고, 감독층이 달갑지 않은 判定을 내리는 否定的 面이 들어남에 따라 測定可能目標의 要求가 증대했으며(Meyeret. al., 1965), 統制的 目的의 考課보다 非統制的 目的 특히 能力開發 업무개선을 위한 人事考課가 選好됨에 따라 評價中心의 기법보다는 分析중심의 기법, 未來指向的 技法, 計劃수단의 기법을 必要로하게 되었다(McGregor, 1957). 이러한 必要性에 부응하는 기법으로서 MBO는 각광을 받으며 등장하여 現在는 <表 4>와 같이 가장 推崇받는 高과기법이 되었다.

<表 4> 人事담당자의 人事考課技法에 대한 評價

考 課 技 法	%
目 標 에 의 한 管 理	96.5
序 列 法 및 強 制 割 當 法	42.3
比 重 對 照 表 法 및 評 定 尺 度 法	42.3
自 己 考 課	25.0
集 團 考 課	23.1
重 要 事 例 考 課	15.4
現 場 討 議 法	15.4
동 료 에 의 한 考 課	13.5
無 形 式 叙 述 考 課	7.7
強 制 選 擇 法	7.7

(資料源) James T. Hatlan & G. Raymond Cuthbertson, "Achieving an Effective Appraisal System", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. EM-22, No.1, 1975, p.14.

또한 MBO는 組職論의 觀點에서, 組職이 구체적 目標을 달성하기 위한 하나의 戰略過程(Strategic process)이라는 새로운 觀念(Sherwin, 1976)에 많은 영향을 받고 있다. 즉 MBO는 조직은 단순히 受動的으로 적응하는 것이 아니라 活動目標을 가지고 이를 중심으로 환경조건을 통제하려고 해야 하고, 組職內의 諸관계는 目標의 연결로 協力을 效果的으로 유도해야 하며, 構成員이 스스로 일에 價値를 느껴 積極적 意慾을 갖게 해야 한다는

관념에 영향을 받고 있다(金植鉉, 1971).

③ 長短點：MBO는 被考課者의 참여로 動機化에 效果의이고, 目標와 責任이 明白히 규정되어 능력이 向上될 수 있으며(Wikstrom, 1969), 指導가 效果的인 점, 피고과자의 능력을 부분부분이 아닌 전반적 능력을 고과하는 점(Kindall & Gatza, 1963) 등을 장점으로 지니며, 反面에 도입실시에 시간·이용·노력이 많이 들고, 설정된 目標달성을 위해 必要한 다른 行動이 희생당할 우려가 있으며(Ridgway, 1956), 目標가 短期的, 部分的의 效果에 치우치기 쉽고, 他部門이나 上位者의 영향을 고려하는데 限界가 있다(Sherwin, 1976/Levinson, 1970).

④ 實施上의 문제：MBO는 이론적으로 환영을 받고 있으며 大企業에서 점차 도입해가고 있다<表 5>. 또 과학적 연구결과로 MBO는 실제 健全한 경영이념이 되는 것도 나와 있다(Fay & Beach, 1974). 그러나 實

<表 5> 美國大企業의 MBO 채택비율

1971년 매출액 및 자산에 의한 Fortune誌의 서열	MBO를 활용하는 기업수
50개의 최대규모의 제조기업	188 (37.6%)
50개의 최대규모의 상업은행	15 (30.0%)
50개의 최대규모의 생명보험회사	19 (38.0%)
50개의 최대규모의 금융회사	17 (34.0%)
50개의 최대규모의 소매기업	15 (30.0%)
50개의 최대규모의 운수회사	4 ( 8.0%)
50개의 최대규모의 공익사업기업	15 (30.0%)
합 계 (800)	273 (34.1%)

(資料源) Peter P. Fay & David N. Beach, "Management by Objectives Evaluated", *Personnel Journal*, Vol. 53, No. 10, 1974, p.767.

施에서 많은 기업들이 失敗를하고 個人에게 壓力만 증대시킨 例가 많다(Levinson, 1970). 이에대한 理由로 Lasagna (1971)는 內容이 다른 기업 전체의 직무에 同一節次를 强요하여 융통성을 잃고 있는 점과, 계획수립, 통제, 평가, 報償 등 機能的으로 너무 광범한 目的을 한꺼번에 포함시키는 점을 들고 있다. 또 Levinson (1970)은 動機化의 깊은 感情的 要因을 간과하는데서 MBO가 失敗하고 있다고 말하고 구체적으로는 개인의 自由裁量을 너무 제한하는 점, 영향을 주는 他人의 직무수행에 대한 不考慮, 조직 전체의 相互作用을 정확히 分析하지 않은 目標의 설정, 진정한 개인목표의 不考慮, 융통성의 부족 등을 지적하고 있다. 따라서 MBO의 실시에는 訓練의 철저한 실시, 관리업무의 極少化, 段階的 도입, 참여적 분위기의

조성이 필요하다(Lasagna, 1971). MBO를 임금관리에 연결시킬 것인가에는 替反兩論이 있다(Mobley, 1974). 本來의 의도를 해치지 않기 위해 反對하는 쪽이 많긴 하나, 임금관리에 보다 객관적 기법이 될 수 있고,業績과 보수의 관계가 명확해지며, MBO와 임금관리체제를 合一시킬 수 있고, feedback의 강력한 源泉이 된다는 점에서 상당수가 이에 好意的 態度를 보이고 있다. MBO는 계층적으로는 機械的 單純作業者 보다는 管理層의 考課에 적합하다. 그리고 Meyer등 (1965)의 作業計劃 및 檢討技法(Work Planning & Review Method)과 Kindall과 Gatza (1963)가 제시한 積極적인 考課方法은 MBO와 거의 같은 것으로 볼 수 있다.

다. 職務遂行管理制度(Performance Management System): PMS (Beer & Ruh, 1976)는 MBO의 개선방안의 하나로 이는 經營者 任務를 管理者 임무, 判斷者 임무, 下位者의 발전을 돕는 助力者 임무로 파악하고, 各各의 任무를 時間的으로 구별하여 행하게 하며, 下位者의 能力開發과 職務遂行의 檢토를 단계적 과정으로 하도록 하는 특징이 있다. 이 단계적 과정은 職務遂行을 記述하는 設問(performance description questionnaire)으로 行動을 관찰하며, 職務遂行 프로파일(performance profile)에 의해 強點·弱點을 分析하고, 能力開發面接(development interview)에 의해 下位者의 行動을 建設적 方向으로 유도하도록 하고 있다.

### (7) 其他의 考課技法

가. 評價本部(Assessment Center): 現代企業에서 經營者의 배출이 重大한 문제가 됨에 따라 中間經營層의 昇進目的의 考課로 評價本部에 의한 접근법이 나타났다. 이것은 AT&T (American Telephone & Telegraph)에서 처음 시도된 후 大企業에서 실험적으로 도입하였던 바 昇進目的에 있어서는 어느 技法보다도 精確성이 높게 나타났다(Byham, 1970/Oberg, 1972). 內容은 기업마다 다르지만, 被考課者를 며칠간 따로 合숙시키면서 여러명의 考課者, 心理學 전문가들에 의한 多重評定節次(Multiple Assessment Procedure)를 밟게 한다(Dunnette, 1971). 多重評定節次는 1948년 독일의 軍心理學에 의하여 開發되었으며, Simulation의 技法을 쓰는 것이 가장 특징적 혁신이라 한다(Slevin, 1972). 이 方法이 活用하는 技法은 다양하고 프로그램마다 다르지만 보통 다음을 들 수 있다(Dunnette, 1971).

① 面接: 個人의 作業目標, 能力開發의 可能性, 社會的 價値觀, 組織에 대한 態度, 人間關係, 관심사 등 광범위하게 面接을 행한다.

② In-basket: 전화메모, 보고서 등 여러資料를 주고 適當한 行爲(편지,

메모, 노트 등)를 하도록 하고 나중에 그 행위의 이유를 分析하며, 실제로 役割演技法(role-playing)을 活用하기도 한다.

③ 株式交換문제 (Stock-exchange problem): 가상적 企業狀況에서 資金을 投資하여 利益을 극대화하게 株式를 매매하게 된다. 여기서 組織化 기술, 協同心, 情報의 처리능력, 기타의 집단행동에서 나오는 變數들을 인식 할 수 있게 기획한다.

④ 프로젝트 계획수립과 집단의사결정 문제: 프로젝트를 계획하고 이의 長短點을 說明하고 집단적 討議를 한다. 여기서는 組織기술, 판단력, 계획수립능력, 言語구사력, 경쟁 속에서의 행동이 반영되도록 기획한다.

⑤ 시험 (Paper-and-pencil tests): 이미 심리학자들에 의해 개발된 試問지를 사용하는 것이 보통인데, 보통 理解力 및 추리력 시험, 時事의 知識, 관심의 폭 등을 시험받게 된다(Wikstrom, 1971).

이러한 技法 外에도 프로그램마다 특유의 기법이 사용되기도 하는데, 이러한 技法의 差異 外에도 스태프로 구성되는 人員數와 專門分野, 보고서의 형식과 사용방식, 目的 등에도 차이가 있다. 그중 目的은 크게 能力開發(development)과 기업이 지닌 구성원의 직무수행과 조직유지 능력의 파악(identification)으로 大別된다(Dunnette, 1971). 이 기법은 승진고과와 능력개발에 대단히 우수하여 <表 6>, 사기향상, 被考課者의 이해 증진 訓練(Steiner, 1975)에도 效果的이나 비용이 막대하게 들어 大企業의 中間 관리층의 승진목적에 限定하여 쓰이고 있다(Slevin, 1972). <그림 2>는 Standard Oil의 평가본부 日程계획을 例示한 것이다.

<표 6> 有能한人材 발견의 효과에 대한 비교

	研究의 수
평가본부에 의한 것이 훨씬 효과적이다.	22
평가본부나 전통적 기법이나 비슷하다.	1
평가본부에 의한 것이 못하다.	0

(자료원) Ernest J. McCormick & Joseph Tiffin, Industrial Psychology, 6th ed., 1974, p.208.

나. 集團考課(Group Appraisal): 本稿에서는 被考課者를 集團單位로 考課하는 것을 말한다. Levinson (1976)은 특수업무 수행팀(Task-force team) 등의 집단의 실적이나 행동을 考課함으로써 各個人에 피드백되며, 判斷基準(Criteria)을 설정할 수 있어 補充的 技法으로 좋다고 추천하고 있다.

다. 이 밖에도 評價本部에서 사용되는 心理學的 테스트, Simulation技法 등을 獨立的으로 活用하는 경우도 있으며, 態度調査(Attitude Survey)를

<그림 2> 評價本部의 日程계획의 一例

**Monday**

	8:00	9:00	10:00	11:00	N	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00	6:00
P	I n t r o d u c t i o n	T	T		T	L u n c h	E		P i c t u r e	T	T
			E				T				I
MR		O	E	WU			E	WU	O	I	WU

**Tuesday**

	8:00	9:00	10:00	11:00	N	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00	6:00
P	T	T	C o f f e e	T	T	L u n c h	T	C o f f e e	E		T
				E	I				T	I	
MR	WU	O	E	WU	I	WU		I	WU	E	WU

**Wednesday**

	8:00	9:00	10:00	11:00	N	1:00	2:00	3:00	4:00	5:00	6:00
P	T	T	C o f f e e	T	L u n c h  a n d  T a l k	E		T a l k s			
				E			T				
MR	WU	O	E	WU			E	WU	Listen	O	

P—Participants    MR—Management representatives    O—Orientation  
 I—Interviewing    WU—Write up time    E—Exercises    T—Testing  
 (資料源) R.B. Finke & W.S. Jones, *Assessing Corporate Talent: A Key to Managerial Manpower Planning*, 1970, p.51.

보충적으로 활용하기도 하여, 昇進目的을 위해 과거의 經歷을 指數(index)로 만들어 經歷考課(Career Appraisal)를 하기도 한다. 그밖에, 단순히 결론을, 規律위반 등의 특정 자료로 考課하는 수도 있으나, 이런 경우는 人事

考課로 보기가 어려울 것이다

3. 人事考課技法의 要約

<表 7>에서 Oberg (1972)가 目的에 따른 적합한 고과기법이라 설명한 것을 要約하였으며 <表 8>에서 앞에서 서술한 考課技法들을 要約하였다.

<表 7> 考課目的에 따른 技法선택

考課目的	技 法	비 고
指 導 (Coaching)	중요사례서술법 MBO	
결과의 통보에 의한 動 機 化	MBO	참여적·민주적
	업무표준고과법	특재적(간순작업자에 적용)
	중요사례서술법	위 두방법에 보충적으로 사용
考課昇給, 승진·해고, 배치전환 등	강제선택법	대기업에서 감독층으로의 승진 목적
	평가본부	경영층의 승진
	평정척도법+서열법 (평정척도법에 의한 결과에 다 시 서열법 적용) (무형식서술법, 현장토의발등보충)	기타의 일반경영의사 결정목적 (간단한 형식이 좋다)
組 織 開 發 (승진 잠재력의 발전 및 훈련의 필요부분 발전)	평정척도법 + 무형식 서술법	
연 구 자 료	무형식 서술법을 포함시킨 평정 척도법	(간단한 형식이 좋다)
	서열법	

(資料源) Winston Oberg, "Make Performance Appraisal Relevant," Harvard Business Review, Vol. 50, No. 1, 1972, pp.66-67.

<表 8> 人事考課技法의 要約

分類	技 法	長 點	短 點	用 度	비 고
	序列法	도입·실시 용이함 비용이 적게 들	零和(zero-sum)의성질 발동력부족	<A>	相對考課

對人比較 考課法	一組 比較法	서열법보다 신뢰도가 높음	사기저하 가능성 타부분과 비교곤란	임금관리 연구자료	
	強制 割當法	인원이 많을 때 서열법의 代案	일조비교법은 업무량이 많음		
	표준인물 비교법	관단기준이 구체적	표준인의 선정 곤란 사기저하 가능성	임금관리 <A>	상대고와와절대고과중간형
	等級 割當法	도입·실시가 용이함	고과자의 주관이 많이 작용, 설득력 부족	<A>	가장 원시적考課
評定尺度考課法	評定 尺度法	분석적 평가 비중을 높게량화 가능 비교적 편찮은 신뢰도와 목적적합성	고과요인의 선정과 구성이 어렵다 주관적 비중결정 고과자의 오류개입 척도 해석에 차이가 있을 가능성	<A> 승진 임금관리 훈련 연구자료	절대고과 실시상에서 오류의 극소화가 중요하다
	比重 對照表法	고과자의 부담 감소 부서간의 비교가능 후광효과의 감소	행동기본 선정과 구성이 어렵다 점수화 절차 복잡 고과항목의 배열이 어렵다	<A> 승진 임금관리	절대고과
對照表考課法	기대 척도법				
	강제 선택법	고과오류의 감소	시간비용이 많이 듬 저항감 유발		
	無形式 敘述法	감재능력·장단점을 자유롭게 표현가능 개선방향 제시가능	비교 불가능 주관이 많이 작용	<A,D> 승진 능력개발 연구자료	절대고과 보충적기법
重要事例 敘述法	重要事例 敘述法	객관적 행동을 고과 개선방향 제시	감독자가 매일 신경을 써야함 감독자의 일방적 기준 리드·백의 지연	동기화 지도승진 <D>	절대고과 보충적기법
	現場 議討法	진지한 고과 고과기준의 안정	시간·비용이 많이 듬 비참여적으로 불신감	<A> 승진훈련 임금관리	절대고과 보통은 보충적기법
討議式 考課法	면접법	사기향상 리드·백에 절대적 개선 방향 제시	면접자의 능력에 성과가 좌우됨	<D> 업적분석 동기화지도 의사소통	절대고과 보충적기법

	위원회 지명법	系線의 업무부담 경감	불신감 활용정보에 제한	<A> 승진	절대고과
職務遂行度分析法	業務標準 評價法	객관성이 높음 실적에 의한 고과	비교가능성 제한 일방적인 下向式고과 업무표준 설정이 문제	<A> 금관리, 자 단순작업자 의 동기화	절대고과
	目標에 의한 管理 (MBO)	문제의分析·해결방법 민주적·참여적이념에 합치, 목표와 책임의 명확화, 객관적업무개 선 능력개발에 효과	시간 비용 노력이 많이 들 목표 이외의 행동의 회생가능	<D> 指導 동기화 능력개발	절대고과 경영총의 고과에 합
	직무수행 관리제도	MBO의 개선 方案이나 아직 미지수	아직 미지수	<D>	절대고과
其他 의 考課 法	評價 本部	승진 목적에 우수함 능력개발	비용이 막대함	<D> 승진 능력개발	절대고과
	집단고과	집단단위의 협동강화 피드백의 원천	우수한 개인의 최상가 능	<A> 임금관리	절대고과 보충적기법

(註) 용도에서 A는 Administrative, D는 Development를 의미하며, 보통 경영적 고과와 능력 개발고과를 구분할 때 능력개발 고과는 능력개발 뿐 아니라 보다 넓은 의미의 비통제적 고과와 거의 같은 의미로 사용된다.

### V. 人事考課의 基準(Criteria)

考課의 基準을 同職務類의 他作業者로 하는가 또는 구체적인 目標, 標準業務, 個人特性 등의 要因을 選定하여 要因들을 기준으로 하는가에 따라 相對考課와 絕對考課로 나누이며 無形式서술고과나 重要事例서술고과는 절대고과이나 구체적 기준이 없이 考課者의 主觀에 따라 기준이 決定되는 것이 보통이다. 考課要因은 目的, 業種, 피고과자의 계층, 分野 등에 따라 달라지며 考課制度를 설계할 때 결정해야 하는 중요한 要素이다 (Hayden, 1973). 또 考課要因은 個人特性考課와 測定可能의 職務遂行考課 사이에도 차이가 있어, 個人特性考課에서 흔히 사용되는 考課要因은 作業의 質, 신뢰도, 協同心, 職務知識, 態度, 先導力, 安全意識, 참여도, 학습능력, 건강, 적응도, 판단력, 책임감 등이 있으며 (Megginson, 1972), 測定可能 要因으로는 출근 및 결근율, 작업의 정확도, 작업량, 작업의 適時性, 신속성, 職務目標 등이 사용된다 (Scanlon, 1973, pp. 433-434). 이 같

<表 9> D社의 考課要因

	1,2級	3,4,5級
1. 能 力	문 제 해 결 능 력	업 무 지 식
	지 휘 통 솔 능 력	이 해 판 단 력
	의 사 전 달 능 력	창 의 력
	협 조 조 징 능 력	실 천 력
2. 業務態變	성 실 성	성 실 성
	경 영 의 식	협 조 성
	자 기 계 발 심	적 극 성
3. 業 績	실 적	업 무 의 결
	신 회 도	업 무 의 양
	현 직 위 타 당 도	공 련 도
4. 근태상황과 프상징계		

(자료원) 韓國人事管理協會, 人事考課(人事관리자료 제 4 집), 1976, pp.2-9~2-11.

<表 10> 포항제철의 考課要因

요인		被考課者		과장·제장	기 간 직	작업장, 반장	기능/사무직
		작업량	작업의 질				
근무 실적	작업량	○	○	○	○	○	○
	작업의 질	○	○	○	○	○	○
근 무 능 력	지식	○	○	○	○	○	×
	숙련	×	×	○	○	○	○
	이해·판단력	○	○	○	○	○	○
	창의·기획력	○	○	○	○	○	×
	통솔력	○	×	○	×	○	×
	표현력	×	○	×	○	×	×
근 태 도	책임감	○	○	○	○	○	×
	적극성	○	○	○	○	○	×
	성실성	×	×	×	×	×	○
	인간관계의 경영의식	○	○	○	○	○	○
考課要因의 수				10	9	10	6

(자료원) 근무평정제도해설, 포항제철주식회사, 1976. 9.

은 수많은 要因들은 사실상 모두 다른 次元(dimension)의 面(orthogonality)을 평가하는 것은 아니다. Ewart 등 (1941)은 상관관계 검토와 要因分析(factor analysis)을 해본 결과 이 考課要因들은 “現職務를 수행하는 能力”과 “직무수행의 質”의 오직 두개의 기본적인 要因으로 귀착됨을 보이고 있다. 表 9와 表 10에서는 국내기업의 고과요인들을 例示한 것이다.

## VI. 人事考課의 實施

理論上 훌륭한 고과기법을 도입·실시한다고 實務에서 그대로 좋은 결과를 얻는 것은 아니다. 오히려 人事考課는 三要素라 할 수 있는 考課技法, 考課者, 最高경영층 (Calhoun, 1969) 중에서 중요한 要素는 최고경영층의 지지와 고과자의 훈련이며 (Hatlan & Cuthbertson, 1975/ Calhoun, 1969), 피고과자와 고과자의 저항감 제거등 실무적 要因들이 중요한 것이다.

### 1. 실시상의 문제점

人事考課를 실시하는 많은 기업들이 그 實效를 거두지 못하고 있어 人事考課 자체에 대한 비판도 나오고 있는 실정이다. 실제로 한 소매기업의 연구 결과는 考課결과가 成功의 測度와 전혀 相關이 없었을 뿐 아니라 오히려 害가 되었음을 보이고 있다 (Paul, 1968). 그러나 이러한 失敗에도 불구하고, 이 原因들은 실무상의 문제점들에서 기인한 것으로 인정하고 그 원인을 제거하는 方向이 옳다는 것이 대부분의 공통된 견해이다. 考課를 할 때 공통적으로 지니기 쉬운 문제점들은 다음과 같다 (Oberg, 1972/ Levinson, 1976). a) 대개의 考課계획이 감독자에게 많은 下位者를 정기적으로 관찰하고 判定하도록 過重한 要求를 한다. b) 同一한 考課基準, 考課계획을 너무 광범하게 사용하여 不公平한 例가 많다. c) 고과자의 저항감, 적당히 해치우는 분위기를 인식하지 못하거나, 아무런 대책이 없는 경우가 많다. d) 考課者의 偏見이 너무 작용하는 例가 많다. e) 직무수행에 따르는 상황적 요인을 고려하지 않는 등 不適當한 자료를 근거로 승급·승진·해고 등을 결정하는 例가 많다. f) 의사소통의 不足으로 不信을 받는 例가 많다. g) 고과결과를 被考課者에게 통보할 때 判定결과만 너무 강조하여 逆效果를 내는 경우가 많으며, 감독층에게도 判定를 너무 강요하여 건설적 上 담자로서의 역할을 방해하는 例가 많다. h) 人事考課로 만 병통치의 효과를 기대하는 수가 많으나, 인사고과는 作業者의 無能, 부적합한 선발, 배치, 훈련 등을 代替시키는 제도가 아니다. i) 많은 기업의

관리층이 인사고과를 시행하는 것을 꺼리고 있다. 그리고 Patz (1975)는 이런 문젯점들을 다음의 障礙要因으로 분류하여 설명하고 있다.

(1) 制度的 障礙 (Systemic barriers): 考課形式(Appraisal forms)이나 機制(mechanism)에 內在하는 要因, a) 情報수집상의 障礙요인 (Collection obstacles): 수집된 정보가 質的인 정보로 比較不能인 경우가 많고, 또 量的 情報인 경우도 尺度가 구별하기에 너무 좁거나 無성의하게 評定되어 情報가 쓸모없는 경우가 많다. 그리고 보통 人事部門의 업무가 過重해 考課에 소홀한 例도 많다. b) 分析上的 障礙요인 (Analysis obstacles): 자료를 제대로 分析하여 活用하는 기업이 적으며, 또 分析을 해도 組織化하여 中央에 자료철(data file)을 만들어 광범한 人力정책에 活用하지 못하고 있다.

(2) 行動的 障礙 (Behavioral barriers): 考課과정에서 생기는 근심·공포·편견의 要因. a) 政治的 障礙요인 (Politic obstacles): 上位자가 下位者에 대해 故意的 또는 無意識的으로 왜곡된 考課를 하지 않나 하는 의심이 있다. 사실 그렇지 아니든 好意的 考課는 동료들의 批判을 받을 수 있고, 그의 有能한 作業者를 잃는 수 있으며, 上位자가 보다 힘든 義務를 맡기기도 한다. 또 非好意的 考課는 下位者 뿐 아니라 그의 上位者에게서도 비판을 받을 수 있다. b) 人間관계 障礙요인 (Interpersonal obstacles): 고과자나 被考課者나 거부함을 느끼는 수가 많다. 즉 被考課者를 判定하는 데서 느끼는 考課者의 不安, 被考課者의 不安, 否定的 考課結果의 feedback의 문제등 人間관계에 障礙요인이 될 수 있다.

이러한 문젯점 외에도 중요한 문제는 많은 기업들이 문젯점을 인식하고도 安易하게 넘기거나, 시간·비용·노력이 他 經營제도에 집중되어 人事考課를 소홀히 하는 점, 또한 現考課制度의 문젯점을 인식하여 새로운 고과를 도입할지라도 또 문젯점이 나타난다는 이유로 불만스러워도 계속하는 점 등의 문젯점이 있다. 이러한 人事考課制度의 수명을 연장하기 위해서는 지속적인 효율의 評價制度(Monitoring System)나 보완·개선조치 (follow-up)가 필요한 것이지만 이런 제도를 가진 기업이 거의 없는 실정이다(Prather, 1974). 그리고 또 하나의 중대한 문젯점은 考課를 할 때 考課者가 범하기 쉬운 誤謬들로 대표적인 것으로 後光效果(Halo effect) 中央化傾向(Central tendency), 寬大化傾向(Leniency tendency), 負의 觀大化傾向, 論理的 誤謬(Logical error), 對比誤謬(Contrast error), 主觀의 客觀化(Projection), 常同的 態度(Stereotyping) 등을 들 수 있으며 이밖에도 文章에 중점을 두는 등 인간이 공통적으로 지니기 쉬운 心理的 오류들이 많다.

## 2. 實施 以前의 業務

### (1) 실시 분위기의 조성

가. 最高경영층의 지지：人事考課에 必要한 組織, 資金, 訓練 등에 영향력을 가진 계층이 이들이므로 人事담당자는 그의 계획을 이들에게 잘 “팔아야” 한다. 人事담당자와 最高경영층 사이에 필요한 關係는 考課계획의 目的·위치에 關한 企業정책의 明白한 闡明과 이에 따른 行動的 조치, 그리고 相談과 補完조치 등의 考課결과에 대한 報告制度이다(Hatlan & Cuthbertson, 1975). 人事담당자로서는 考課結果의 有用한 效果에 대하여 보고하는 제도를 최고 경영층의 관심에 맞도록 계획하는 일이 우선 필요한 것이다.

나. 考課者의 理解：人事考課는 결국 人事담당자의 補助로 집행층이 수행하는 系線(line)의 책임에 속한다(Pigors & Myers, 1969, p.409). 그러나 일선관리자들은 대개 이를 인식하지 못하고 考課를 별로 원하지 않으므로, 이들을 계획에 참여시키고, 훈련을 통하여 이해를 높이도록 하고, 가급적 考課를 쉽고 간단하게 설계하여 이들의 부담을 줄이도록 노력해야 한다.

다. 被考課者의 理解：고과의 실시에 있어 被考課者의 참여를 통해 이들이 갖는 저항감을 제거하고, 고과의 도입에도 실시가 용이한 기법, 부문, 계층에서부터 효과를 제시하면서 점차 확산시키도록 하는 것이 바람직 하다. 결국 人事考課는 被考課者의 신뢰정도에 따라 成敗가 좌우된다는 것을 인식해야만 한다.

### (2) 考課의 設計(design)

考課실제의 첫단계는 目的을 分明히 하는 것이며, 目的에 따라 考課基準, 考課技法, 감독자의 역할, 考課情報의 보급과 사용, 考課의 타이밍(timing)의 5要素를 결정하게 된다(Hayden, 1973). 目的은 특히 統制的 目的과 非統制的 目的을 分明히 구분하도록 하고, 고과기준에서는 絕對考課와 相對考課를 구별하며 考課要因을 신중히 선정하여 가급적 피고과자도 알게 한다. 감독자의 역할은 判斷者의 역할과 能力開發등의 相談者 역할을 구분하도록 하며, 考課結果는 실시 目的에만 사용하는 것이 좋다. 또 설계할 때 실시이후의 提示方法, 結果의 分析·조정, 效果의 감시(monitoring) 등의 제도를 설정하도록 한다. 상충되는 여러 目的을 하나의 考課절차로 해결하려할 때는 時間的으로 구별하도록 하고, 경영적 目的의 考課는 6개월, 1년 또는 2년에 한번씩 하며, 能力開發을 위한 考課는

자주 실시하는 것이 좋다.

(3) 考課者의 訓練

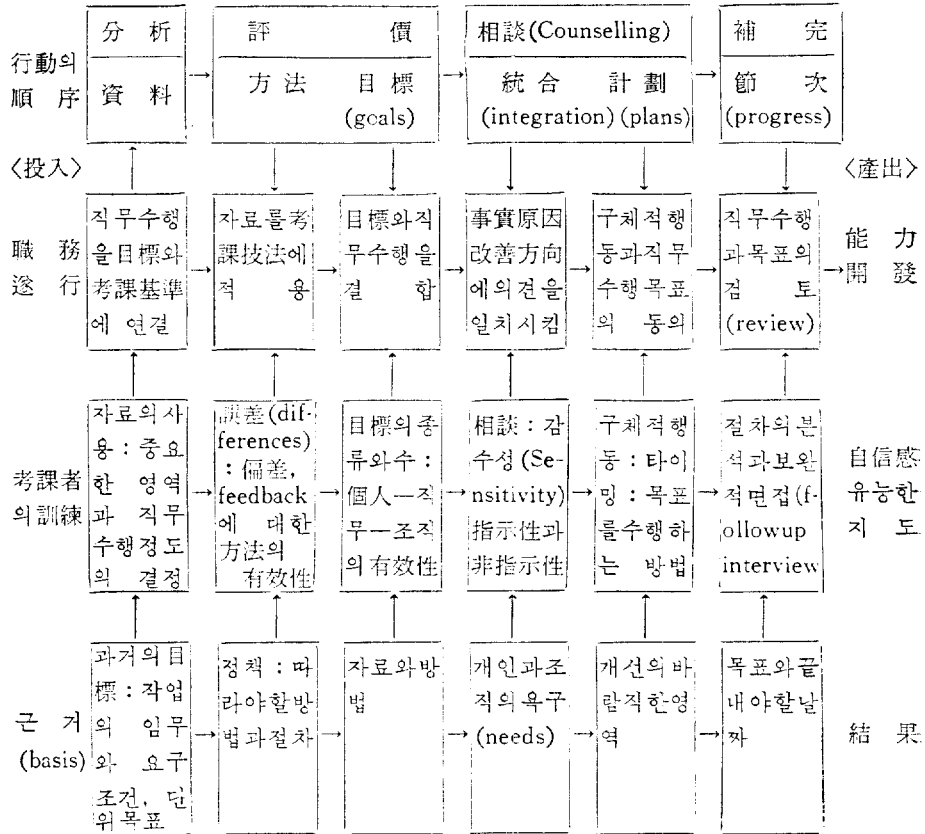
이론가나 실무자가 필수적인 것으로 들고 있는 것이 考課者의 훈련이다. 이는 考課실시상의 문제점을 개선하는데 訓練이 가장 중요한 效果를 보이기 때문이다. 訓練을 要하는 要因은 考課의 必要性和 效果, 考課者의 역할을 인식시키는 外에도, a) 심리적 오류들의 이해와 주의, b) 事實에 입각한 판단, c) 考課基準의 모호한 문장, 해석의 차이등을 조정하는 것, d) 남의 영향을 받지 않고 자신이 考課하는 것 등이 있으며 새로운 技法을 도입할 때는 그 원리, 역할, 책임, 過程, 情報活用의 이해 등 전반적인 훈련이(Hayden, 1973) 必要하다. 그밖에도 보충적으로 a) 경영원리(Principles of Management) b) 의사전달기술(Communication skills), c) 考課운용의 이념, 분위기, 해서는 안될 일 등을 훈련시키도록 한다(Hatlan & Cuthbertson, 1975). 훈련방법은 시험적으로 直接 考課를 해보고 分析하는 方法의外에도 講議, 役割演技法(Role playing), 개인지도, 評價實習 등 다양한 방법을 訓練의 理論에 따라 적절히 선택하도록 한다. 이러한 訓練은 도입할 때 뿐만 아니라 시행할 때도 꾸준히 補充的 訓練이 필요하다<그림 3>는 Calhoon (1969) 이 體系의接近方法에 의하여 考課者의 역할을 分析한 것으로 各 단계마다 訓練의 적용가능성을 보여 주고 있는 것이다.

3. 實施 以後의 業務

(1) 考課結果의 檢討와 調整: 考課結果에 대해 恒常性(constistency), 客觀性 등의 신뢰도를 검토하고 目的適合性(validity)을 검토하도록 한다(강응오, 1973, pp.217-222). 또 考課의 후합과 박함을 조정하기 위해 各 高과자의 平均을 전체平均과 비교하고 分散정도는 標準偏差등 標準點數(Standand Scores)로 환산하여 조정한다(McComick & Tiffin, 1974, pp. 213-215). 또한 組織部門間의 조정도 비슷한 방법으로 하며, 要因에 대한 比重의 조정은 표준점수로 환산한 후 比重을 주어 比重의 의미를 상실하는 것을 방지할 수 있다(McCormick & Tiffin, 1974, p.215). 그러나, 平均의 差나 分散의 差가 실제 능력이나 업적의 差를 나타내는 경우도 있으므로 이를 有意하여야 한다. 그밖에 高과제도를 장기간 시행함에 따라 중앙화, 擴大化 경향 등이 늘어가거나, 좋은 성적을 받는 被考課者가 계속 늘어 多數가 되는 경향을 살펴봄으로써 高과가 實效性을 잃고 形式化되는 지의 감시(monitoring)를 할 수도 있다.

(2) 考課의 피드백(feedback): 일부에서 不必要한 物議, 否定的 피드백

<그림 3> 人事考課에서 考課者の 역할



(자료원) Richard P. Calhoun, "Components of an Effective Executive Appraisal system", *Personnel Journal*, Vol. 48, No. 8, 1969, p.618.

에 의한 사기저하 및 능률저하, 시간과 노력의 소비를 이유로 고과결과의 제시를 반대하는 의견도 있으나, 피드백을 제대로 하면 抵抗感의 해소, 動機化, 신뢰감, 능률, 애사심 등의 向上, 장단점의 이해등 혜택을 가져오므로 제시하는 것을 당연하게 보는 의견이 대부분이다. 따라서 피드백은 이런 점을 고려하여, 직무수행의 종합검토(performance review)제도 (Scanlon, 1973, p.432)나 광범한 의사소통을 위한 面接(McCormick & Tiffin, 1974, pp. 217-218) 등에 의해 결과가 나온 이유, 방법, 기준, 능력 개발의 필요부분, 개선방향을 이해시키고 불만을 청취하도록 한다. 또 단순히 零和的 결과를 제시하는 식은 피하고(Thompson & Dalton, 1973, p. 157), 비판을 삼가며, 제시하는 사람이 보조한다는 분위기로 제시하는 것이 좋다. 그리고 考課目的이 非統制的일 경우 가능한 피드백을 短期

問에 자주 하는 것이 좋으며(Meyer et. al., 1965) 결과에 집착하지 말고, 직무수행과정의 分析과 目的 설정에 중점을 두는 것이 좋다.

(3) 考課結果의 活用: 人事考課의 마지막 절차는 결과를 필요할 때 有用한 정보로 쓰게끔 잘 정리하여 中央의 資料綴에 보존하는 것이다. 정보를 활용할 때는 실시에서 限界가 무엇이었나를 分明히 하여 의사결정에 不適當한 정보가 사용되지 않도록 주의하여야 한다.

## Ⅶ. 국내기업의 인사고과의 문젯점

### 1. 일반적 문젯점

10개 기업에 대한 面接과 13개 기업의 事例에서 들어난 일반적인 문젯점들을 다음에 서술하였다.

가. 人事考課에 관심이 적거나 다른 업무에 밀려 形式的으로 考課를 하는 例가 대부분이다. ② 모든 기업이 평정척도고과법을 중심으로 하고 있어, 모든 기업이 같은 기법을 사용하는 것은 기법에 대한 아무런 연구 없이 무조건 도입하고 있음을 시사하고 있다. ③ 考課要因이 個人特性 중심으로, 결과지향적, 행동지향적 고과가 우리나라에서도 환영 받을 수 있는지 실증되지는 않았으나 이러한 方向의 검토가 전혀 없이 전통적 고과를 그대로 따르고 있음을 보여주고 있다. ④ 考課의 目的을 明白히 申明하는 기법이 드물었다. ⑤ 고과결과가 잘 활용되지 못하여 考課결과 자체의 신뢰도가 낮다. ⑥ 참여적 고과를 하는 기업이 드물고 고과결과를 제시하는 기업도 극히 일부에 불과하다. ⑦ 고과자 훈련을 본격적으로 실시하는 기업이 거의 없다. ⑧ 면접을 행한 10개 기업중 1개 기업은 고과 제도가 없었고 1개 기업은 중단하고 있었다. 이는 아직 인사고과의 인식이 부족하다는 것과 인사고과 실시의 實效를 보지 못하는 기업이 상당히 있을 것이라는 것을 시사하고 있다.

### 2. 실무자들이 느끼는 문젯점

면접에서 실무자들이 제시한 문젯점은 다음과 같다. a) 考課를 행함으로써 士氣가 저하하는 경향이 있다. b) 能力開發의 目的이 실효를 거두지 못하고 있다. c) 아무런 근거의 언급없이 강제할당을 할 때 신뢰를 얻지 못한다. d) 한명의 考課者가 너무 많은 人員을 考課함으로써 皮相的 考課가 되는 例가 많다. e) 多重考課를 행할 때 높은 계층의 고과자의 발언권이 너무 큰 경우가 많다. f) 1년 또는 6개월에 한번씩 고과하여 고과시

기에 가까운 시기의 업적이나 행동에 중점이 주어진다. 또한 더 자주 고과를 시행하는 것은 업무상 곤란하다. g) 考課에서 人事部門의 근태율, 상벌에 의한 평점에 대한 비율을 결정할 때 現場의 考課者와 人事부문 사이에 異見이 있다. h) 정실에 의해 피해를 입는 피고과자가 있다. i) 신입사원들은 안면도 적고 일에 서툴러 피해를 입는 경우가 많다. j) 돌려먹기식으로 우월한 평점을 피고과자에게 돌아가며 주는 例가 있다. k) 고과자의 인식이 부족하며, 考課能力이 의심되는 경우가 있다. l) 관대화 경향으로 강제할당을 하지 않을 수 없다. 이러한 문젯점들은 크게 보아서, 고과자의 혼란을 실시하지 않는데서 오는 문젯점(b, f, h, i, j, k, l), 참여적 제도를 실시하지 않는데서 오는 문젯점(a, c, g), 考課技法에서 오는 문젯점(3, 5, 6), 人事考課組織에서 오는 문젯점(d, e)으로 구분할 수 있을 것이다.

3. 종업원의 태도에서 보인 문젯점 :

종업원들에게 설문지를 통해 본 문젯점들은 다음과 같다<表 11>참조.

a) 승급이 공정하다고 보는 답이 25%인 反面, 공정하지 못하다고 보는 답이 43%가 되어 승급의 공정성을 신뢰하지 않는 수가 상당히 많다. b) 승진방법도 공정하다고 보는 답이 16%인 反面, 공정하지 못하다고 보는 답이 41%나 되었다. c) 상급자들이 능력을 이해하지 못하고 있다는 답이 32%로 이해한다는 18%보다 훨씬 많다. d) 상급자의 지도를 제대로 받지 못하고 있다는 답이 전체의 60%나 되었다. e) 상급자와 의사소통의 기회가 있다고 보는 답이 15%인 反面, 기회가 없다고 보는 답이 50%나 되었다. f) 불공평한 취급을 가끔씩 받는다고 보는 답이 전체의 56%나 되었다. 이러한 결과를 종합해 볼 때 인사고과의 실시가 제대로 그 실효를 보지 못하는 것을 알 수 있으며 특히 눈에 띄는 것은 非統制的 考課의 必要性이 결실하다는 점이다.

<表 11> 人事業務에 대한 종업원의 태도

	1	2	3	4	5
적정임금을받는다	17(11%)	70(46%)	48(31%)	17(11%)	1(1%)
	57%		31%	12%	
승급이 공정하다	12(8%)	53(35%)	49(32%)	36(23%)	3(2%)
	61%		32%	25%	

승진이 공평하다	12 (8%)	50(33%)	66(43%)	22(14%)	3 (2%)
	58%		43%	16%	
배치 전환	4 (3%)	23(15%)	67(44%)	54(35%)	5 (3%)
	18%		44%	38%	
능력의 이해	10 (6%)	39(26%)	76(50%)	28(18%)	0 (0%)
	32%		50%	18%	
작업 개선	7 (4%)	47(31%)	63(41%)	33(22%)	3 (2%)
	35%		41%	24%	
개인 사정의 고려	10 (7%)	48(31%)	63(41%)	30(20%)	2 (1%)
	38%		41%	21%	
指 導	11 (7%)	81(53%)	40(26%)	17(11%)	4 (3%)
	60%		26%	14%	
의 사 소 통	11 (7%)	65(43%)	54(35%)	20(13%)	3 (2%)
	50%		35%	15%	
공 평 性	15(10%)	70(46%)	45(29%)	21(14%)	2 (1%)
	56%		29%	15%	

註) 153명의 응답을 정리한 것이며 5로 갈 수록 긍정적인 것이며 1로 갈 수록 부정적 응답을 한 것이다.

### VIII. 맺음말

人間을 評價하는 일은 科學的이라기 보다는 主觀的인 것이며, 倫理的 문제가 內在하는 것이지만, 人事考課의 代案으로는 年功에 의한 判斷과 감독자의 비공식적 判斷에 의하는 方案밖에 없다(Pigors & Myers, 1969, p.413). 그러나, 이런 方案보다는 人事考課制度가 妥當한 것으로 감독층이나 종업원들을 이해시켜 시행할 필요가 있는 것이다.

人事考課는 그 技法에 있어 目的에 合當한 여러 기법들을 복합적으로 시행하는 것이 이론적으로는 우수한 것이다. 그러나 실제로는 기업의 상황 여건에 따라 效果와 노력·비용을 고려하여 適當한 기법을 선택할 필요가 있으며, 또 考課의 三要因이라 할 수 있는 a) 考課技法, b) 最高경영층, c) 考課者(Calhoon, 1969) 중에서 最高경영층의 지지와 考課者의

訓練이 考課技法 이상으로 중요시되는 것임을 有意하여야 한다. 그리고 아무리 좋은 기법도 시행을 잘못하면 오히려 逆效果가 나는 경우가 많으므로, 公正性의 입장에서 被考課者나 考課者의 自尊心을 해치지 않도록 최선을 다 해야 할 것이다.

考課制度의 선택에 있어 염두에 둘 것으로 Patz(1975)는 a) 可能한 單純하게 하라(Keep it Simple), b) 他人事管理制度와 그 機能을 구별하라(Keep it Seperate), c) 수집할 정보를 제한하라(Keep it Contained), 라. d) 참여적으로 하라(Keep it Participative) 등 4가지 원리를 제시하고 있다. 또한 人事考課에 있어 경영자가 염두에 두고 생각해야 할 문제들을 서술하면 다음과 같다(Sloan & Johnson, 1968). a) 人事考課가 計劃技法으로 活用될 것인가, 統制技法으로 活用될 것인가? b) 組職의 被雇用者들의 行動과 動機化에 관한 나의 假定은 무엇인가? c) 이 假定들은 얼마나 正確한가? d) 考課의 目的이 明白하게 構體化 되었는가? e) 이 目的들이 모든 組職 階層間에 相互 兩立될 수 있는가? f) 現在 考課가 設제시의 目的을 얼마나 달성하고 있는가? g) 效果와 費用의 觀點에서 보다 좋은 方法이 없는가? h) 現在의 考課制度가 또는 그 代案이 감독자의 관리方式, 組織의 人力構成과 性質, 또는 노동력의 추세와 어느정도 부합하는가? i) 個人의 직무수행과 組織目標에의 기여 사이의 관계를 精確히 規定하고 있는가? j) 組織은 人間—機械의 相互관계에서 各各의 業績을 分析하는 근거를 定立하고 있는가? k) 未來의 직무수행을 예측하는 要因으로 현재 사용하는 예측因子가 얼마나 目的適合性을 가진, 그리고 신뢰성 있는 정보를 產出하는가? l) 人事考課制度를 설정하고 직무수행 측정결과를 解釋할 人事要員의 質은 어느정도인가? m) 人事考課制度를 설정하는데 外部의 專門家를 雇用하는 것이 비용·혜택 면에서 바람직한가? n) 人事담당자의 지식과 숙련을 계속 새신(update)시킬 방안을 가지고 있는가? 이같은 많은 문제의 답을 완벽하게 갖기는 어려울 지 모르지만, 이러한 사고를 향상하고 있음으로써 人事考課制度가 改善될 수 있는 것이다.

끝으로 한가지 더 부가할 것은 아직 人事考課의 效果를 만족하게 측정할 방법이 없고, 여러기법이나 要因들이 課考目的에 어떤 관계로 어떤 영향을 미치는지가 명확하지 않다는 것이다. 따라서 앞으로 이러한 人事考課 자체의 內在관계의 해명과 효과 측정, 그리고 考課制度 자체가 궁극적으로 경영목적에 어떻게 연결되는가를 보다 구체적으로 연구하여, 단순한 實施로 끝나는 것이 아니라 目的達成에 가장 效率的으로 실시될 수 있는 方法을 밝히도록 노력해야 할 것이다.

## 참고문헌 (BIBLIOGRAPHY)

1. 姜應五, 現代人事管理論, 再版, 博英社, 1973.
2. 金植鎰, “目標管理”, 經營實務, 5권 2호, 1971, 夏季號, pp. 46-51.
3. 鄭守永, 新人事管理論, 博英社, 1973.
4. 鄭鍾鎭, 人事管理, 10版, 法文社, 1973.
5. 韓國人事管理協會, 人事考課: 人事管理資料 제 4 집, 1976.
6. Beer, Michael and Robert A. Ruh, “Employment Growth through Performance Management,” *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 4, 1976, pp. 59-66.
7. Bethel, Lawrence L., et. al, *Industrial Organization and Management*, 5th ed., McGraw-Hill, 1971.
8. Brumback, Gary B., “Consolidating Job Description, Performance Appraisal, and Manpower Reports,” *Personnel Journal*, Vol. 50, No. 8, 1971, pp. 604-610.
9. Byham, William C., “Assessment Centers for Spotting Future Managers,” *Harvard Business Review*, Vol. 48, No. 4, 1970, pp.150-167.
10. Calhoon, Richard P., “Components of an Effective Executive Appraisal System,” *Personnel Journal*, Vol. 48, No. 8, 1969, pp.617-622 & p.648.
11. Chruden, Herbert J. and Arthur, W. Sherman Jr., *Personnel Management*, 2nd ed., Southwestern Publishing, 1963.
12. Drucker, P.F., *Practices of Management*, Harper, 1954.
13. Dunnette, Marvin D., “Assessment of Managerial Talent,” in Paul McReynolds (editor) *Advances in Psychological Assessment*, Vol.II.Science and Behavior Books, 1971, pp.79-108.
14. Famularo, Joseph J. (editor), *Handbook of Modern Personnel Administration*, McGraw-Hill, 1972.
15. Fay, Peter P. and David A. Beach, “Management by Objectives Evaluated,” *Personnel Journal*, Vol. 53, No. 10, 1974, pp. 767-769 & p.778.
16. Finkle, R.B., and W.S. Jones, *Assessing Corporate Talent: A Key to Managerial Manpower Planning*, Wiley, 1970.
17. Fischbach, Glenn, “Appraising Office and Plant Employees,” in Joseph J. Famularo, (editor), *Handbook of Modern Personnel Administration*, McGraw-Hill, 1972, pp.41.1-41.13.
18. Flippo, Edwin B, *Principles of Personnel Management*, 3rd ed., McG-

- 32 李軫周：韓敏熙  
raw-Hill, 1971.
19. Hatlan, James T. and G. Raymond Cuthbertson, "Achieving an Effective Appraisal System," *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. EM-22, No. 1, 1975, pp.10-14.
  20. Hayden, Robert J., "Performance Appraisal: A Better Way," *Personnel Journal*, Vol. 52, No. 7, 1973, pp.606-613.
  21. Kindall, Alva F., and James Gatzka, "Positive Program for Performance Appraisal," *Harvard Business Review*, Vol. 41, No. 6, 1963, pp.153-166.
  22. Koontz, H. and C. O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill, 1972.
  23. Lasagna, John B., "Make Your MBO Pragmatic," *Harvard Business Review*, Vol. 49, No. 6, 1971, pp. 64-69.
  24. Levinson, Harry, "Management by Whose Objectives," *Harvard Business Review*, Vol. 48, No. 4, 1970, pp.125-134.
  25. Levinson, Harry, "Appraisal of What Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 4, 1976, pp. 30-46 & p.160.
  26. Mayfield, Harold, "In Defense of Performance Appraisal," *Harvard Business Review*, Vol. 37, No. 2, 1960, pp.81-87.
  27. McCormick, Ernest J. and Joseph Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed., Prentice-Hall, 1974.
  28. McGregor, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal," *Harvard Business Review*, Vol. 34, No. 3, 1957. (again in Vol. 50, No. 5, 1972, pp.133-138.)
  29. McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
  30. Megginson, Leon C., *Personnel: A Behavioral Approach to Administration*, Revised ed., Irwin, 1972.
  31. Meyer, Herbert H., Emanuel Kay and John R.P. French Jr., "Split Roles in Performance Appraisal," *Harvard Business Review*, Vol. 43, No. 1, 1965, pp.123-129.
  32. Miles, Raymond E. and Roger C. Vergin. "Behavioral Properties of Variance Control," *California Management Review*, Vol. VIII, No.3, 1966.
  33. Miner, John B. and Mary G. Miner, *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, 2nd ed., Macmillan, 1973.
  34. Mobley, William H., "The Link Between MBO and Merit Compensation," *Personnel Journal*, Vol. 53, No. 7, 1974, pp.423-427.

35. Oberg, William, "Make Performance Appraisal Relevant," *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 1, 1972, pp.61-67.
36. Patz, Alan L., "Performance Appraisal: Useful but Still Resisted," *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 3, 1975, pp.74-80.
37. Paul, Robert J., "Employee Performance Appraisal: Some Empirical Findings," *Personnel Journal*, Vol. 48, No. 2, 1968, pp.109-114.
38. Pigors, Paul and Charles H. Myers, *Personnel Administration: A Point of View and A Method*, 6th ed., McGraw-Hill, 1969.
39. Polster, Howard and Harvey S. Rosen, "Use of Statistical Analysis for Performance Review," *Personnel Journal*, Vol. 53, No. 7, 1974, pp. 498-506 & p.517.
40. Prather, Richard L., "Job Profiles, Performance Evaluation and Career Progress," *Personnel Journal*, Vol. 49, No. 7, 1969, pp.513-522.
41. Prather, Richard L., "Extending the Life of Performance Appraisal Programs," *Personnel Journal*, Vol. 53, No. 10, 1974, pp.739-743.
42. Ridgway, V.F., "Dysfunctional Consequences of Performance Measurements," *Administrative Science Quarterly*, Vol. I, No. 2, 1956, pp.240-247.
43. Scanlon, Burt K., *Principles of Management and Organizational Behavior*, Wiley & Sons, 1973.
44. Scott, Walter D., Robert C. Clothier and William R. Spriegel, *Personnel Management: Principles, Practices, and Point of View*, 6th ed., 1961.
45. Sherwin, Douglas S., "Management of Objectives," *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 3, 1976, pp. 147-160.
46. Slevin, Dennis P., "The Assessment Center: Breakthrough in Management Appraisal and Development," *Personnel Journal*, Vol. 51, No. 4, 1972, pp.255-261.
47. Sloan, Stanley and Alton C. Johnson, "New Context of Personnel Appraisal," *Harvard Business Review*, Vol. 46, No. 6, 1968, pp.14-30 & p.194.
48. Slusher, E. Allen, "A Systems Look at Performance Appraisal," *Personnel Journal*, Vol. 54, No. 2, 1975, pp. 114-117.
49. Steiner, Richard, "New Use for Assessment Centers: Training Evaluation," *Personnel Journal*, Vol. 54, No. 4, 1975, pp.236-237 & p.248.
50. Thomson, Paul H. and Gene W. Dalton, "Performance Appraisal: Managers Beware," *Harvard Business Review*, Vol. 48, No. 1, 1970,

- 34 李軫周：韓敏熙  
pp.149-157.
51. Wallace, William H., "Performance Appraisal of Nonself Directed Personnel," *Personnel Journal*, Vol. 49, No. 7, 1971, pp.521-527.
52. White, B. Frank and Louis B. Barnes, "Power Networks in the Appraisal Process," *Harvard Business Review*, Vol. 49, No. 3, 1971, pp.101-109.
53. Wikstrom, Walter S., "Management by Objectives or Appraisal by Results", in David R. Hampton, (editor), *Modern Management*, Dickenson Publishing, pp. 1969, pp. 436-446.
54. Wikstrom, Walter S., "Assessing Managerial Talent," in Dale S. Beach, (editor), *Managing People at Work*, Macmillan, 1971, pp. 110-117.
55. Yoder, Dale, *Personnel Management and Industrial Relations*, 4th ed., Prentice-Hall, 1959.

#### (간접 인용 문헌)

1. Ewart, E., S.E. Seashore and Tiffin, "A Factor Analysis of an Industrial Merit Rating Scale," *Journal of Applied Psychology*, 1941, 25, pp.481-486. (from McCormick and Tiffin, 1974, p.195)
2. Lovejoy, Lawrence C., *Wage and Salary Administration*, 1959, pp.351-369. (from Paul, 1970)
3. Mee, John F., *Personnel Handbook*, 1951, p.281. (from 鄭鍾鎭, 1973, pp. 81-82)
4. Wickert, F.R. and D.E. McFarland, (editors), *Measuring Effective Performance*, 1967, pp.3-4. (from Sloan and Johnson, 1968)

# A Review on Performance Appraisal and its Practices in Korean Industry

Jin-Joo Lee\*  
Min-Hee Hahn\*

## ABSTRACT

This paper is to review the performance appraisal system which is one of the most fundamental systems in personnel administration. The paper is also to survey the practices of the performance appraisal system in Korea on limited basis. The purpose of the study is to suggest the direction for the sound performance appraisal system.

The subject of the review includes the following areas; definition and purpose of performance appraisal, approaches and historical trend of appraisal systems, various techniques of performance appraisal, criteria of appraisal, the processes and issues of performance appraisal, etc.. In addition, the results of a brief survey on the practices of performance appraisal system in Korean industry are analyzed. Finally, a few suggestions for the sound performance appraisal systems are discussed.

---

\* Korea Advanced Institute of Science, Department of Industrial Science

