

국내기업의 인사고과시스템 현황 및 문제점 분석 : K기업의 사례를 중심으로†

이무신* 손병호** 엄기용** 신원준** 김필성***

The Practice and Problems of Performance Appraisal System in Korea:
the Case of Company K

Mushin Lee* · Byoungho Son** · Kiyong Om** · Wonjun Shin** · Philsung Kim***

ABSTRACT

This paper identifies the current practice and problems of the performance appraisal system at a typical Korean company.

We developed a general framework of performance appraisal system consisted of five subsystems. Along the components of this framework, we reviewed the internal documents and recent appraisal data in the firm, and analyzed the interview and questionnaire survey outcomes collected companywise.

Main findings are as follows. The appraisal results are used solely for promotion decisions, and almost never for career development, rewarding, relocation and so on. The appraisal items are not clear in meaning, not comprehensive in scope, and do not adequately reflect characteristics of different jobs. The appraisal is made by superiors only, and needs to be complemented by peer and/or self reviews. The employees are appraised on the basis of subjective judgments of the superiors. The appraisal data are being accumulated, but due to inadequate formation and insufficient programs the database is not being used for the detection and correction of appraisal tendencies and errors. Appraisal results are not feedback to the employees for the constructive information exchange. Accordingly they perceive the effectiveness of the appraisal system as very poor.

Finally, the implication of our finding for other companies is briefly discussed.

† 본 논문은 1995년에 K기업에서 지원하고, 한국과학기술원에서 수행(이 논문의 저자 외에 심덕섭**과 백인석***도 참여)한 연구과제의 결과 중 일부를 재구성한 것이다. 본 논문에 대한 책임은 물론 K기업과 무관하며, 전적으로 집필자에게 있다.

* 한국과학기술원 산업경영학과 교수

** 한국과학기술원 산업경영학과 박사과정

*** 한국과학기술원 산업경영학과 석사과정

1. 서 론

최근 우리 나라 기업들은 종업원에게 동기부여 하고, 그 능력을 최대한 발휘할 수 있게 하기 위하여 종래의 연공서열형 인사관리체제에서 벗어나 능력중심의 인사관리체제로 전환하려고 노력하고 있다. 이러한 인사제도의 개편 움직임은 능력과 업적에 따라 대우를 달리하는 신인사제도 도입의 형태로 활발하게 일어나고 있으며, 앞으로 더욱 확산될 전망이다[16].

이러한 능력중심의 인사관리에서 가장 중요한 것은 개인의 능력과 업적을 객관적이고 공정하게 평가할 수 있는 효과적인 인사고과시스템의 확립이다. 인사고과의 정의는 학자들의 견해에 따라 그 표현방법이 다소 상이하나, “조직의 인적요소의 가치 혹은 유용성을 평가한다”는 본질적인 면에서는 공통성을 가진다[3, 4, 5, 6, 10, 12, 14, 16, 17, 20, 21].

인사고과는 개인의 성과를 투입물(Input)로 하고, 제 평가과정을 변환(Throughput)으로 하며, 평가결과와 그 활용상황을 산출물(Output)로 하는 형태를 취하고 있는 하나의 시스템이다. 시스템의 적절한 기능은 그 시스템을 구성하는 여러 요소들의 상호의존성에 바탕을 두고 있으므로, 기존의 평가에 대한 시각처럼 평가 자체만을 따로 떼어서 이해하려는 접근법은 많은 문제점을 안게 된다. 따라서 인사고과에 대한 전체적 관점(A Holistic View)이 필요하게 된다[19].

우리는 한 국내기업(K기업)의 인사고과시스템을 대상으로, 기업내부 서류, 면담결과, 설문조사 결과, 고과실시결과, 등의 자료분석을 통해, K기업의 인사고과시스템의 현황 및 문제점들을 인사고과시스템의 각 요소별로 파악한 바 있다. 국내 기업들 사이에서 인사관련제도의 개편이 빠르게 확산되고 있는 현시점에, 우리가 K기업을 대상으

로 파악한 이러한 현황 및 문제점들이 유사한 변화를 겪고있는 우리나라 여타 기업에게 중요한 참고가 되리라는 점은 분명하다. 따라서, 본 논문은 우리가 확인한 국내 한 기업의 인사고과제도 운영의 현황과 문제점을 체계적으로 정리하고, 시스템적 관점에서 인사고과시스템의 구성요소와 흐름을 제시함으로써 기존의 평가제도 자체에 대한 벤치마킹(Benchmarking)에서 탈피하여 평가 프로세스에 대한 벤치마킹을 할 수 있는 자료를 제시하고자 하는 것이 본 논문의 작성 목적이다.

2. 인사고과시스템 분석을 위한 틀

인사고과시스템은 [그림 1]에서 보는 바와 같이 핵심시스템, 기반시스템, 지원시스템, 고과결과와 활용, 고과에 대한 인식 등의 구성요소로 대별될 수 있다. 전통적으로 인사고과부문에서 주로 언급되고 있는 인사고과시스템은 [그림 1]의 핵심시스템, 즉 평가시스템 자체의 제도적인 측면에 국한된 것이었다[8, 9]. 그러나 시스템적인 관점에서 볼 때 운용적인 측면이라 할 수 있는 지원시스템, 기반시스템, 평가결과의 활용, 평가에 대한 인식이 포함되는 것이 타당하며[19], 연구개발(R&D) 평가시스템과 관련된 문헌들에서는 이들을 주요 구성요소로 다루고 있음을 알 수 있다 [15, 18, 22,].

핵심시스템은 고과목적과 고과기법, 고과자와 피고과자의 선정, 고과항목과 기준 설정, 고과시기 및 회수 조정, 고과 조정계수, 등을 포함한다. 고과의 목적을 정의하고 고과시 이용할 기법, 고과의 시기 및 회수, 측정하여야 할 고과항목과 기준을 설정하고 피고과자의 업무행동을 관찰하고 기록하여 인사고과에 필요한 정보를 수집하는 단계이다.

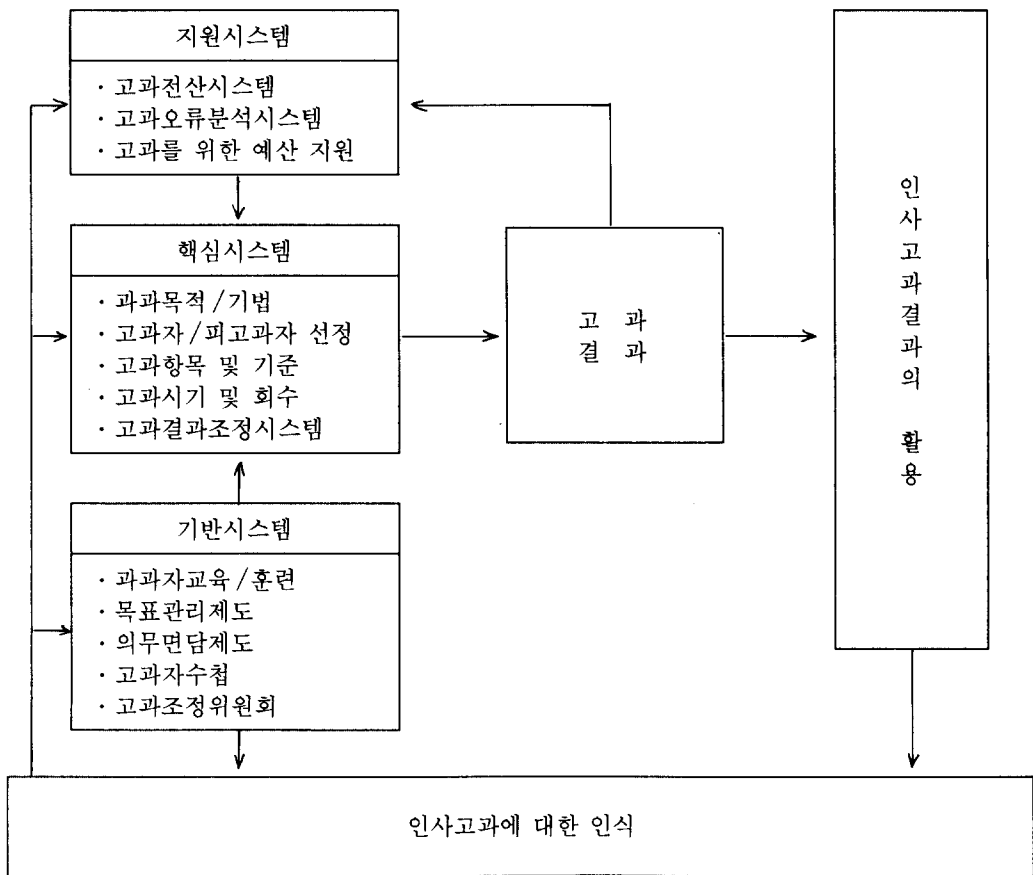
기반시스템은 고과자 교육 및 훈련, 목표관리제

도, 의무면담제도, 등을 포함한다. 고과자 교육·훈련은 보다 정확하고 공정한 인사고과를 가능하게 하고, 동시에 인사고과에 관한 인식에도 긍정적인 영향을 주게 된다. 효과적인 인사고과시스템을 만들기 위해서는 이러한 기반시스템의 구축이 중요하다.

지원시스템은 고과자료의 전산처리를 돕는 고과 전산시스템, 고과오류를 분석해 주는 오류분석시스템, 기업내 인사고과 규정, 고과를 위한 예산 지원, 등으로 구성되어 있다. 지원시스템과 기반시스템은 핵심시스템을 지원해 주는 역할을 담당한다.

다음은 고과자가 피고과자의 업적을 평가하고

평점을 부여하는 단계이다. 이 단계를 인사고과의 전부로 잘못 알고있는 사람들이 많다. 그 다음은 고과결과를 피고과자에게 피드백하고, 그와 같은 고과결과가 나온 이유를 설명해 주며, 또한 피고과자의 현위치와 개선하여야 할 점 등을 지적해주는 단계이다. 이 고과결과는 인사정보 전산시스템이나 고과오류 분석시스템의 기초자료로 이용되며, 각종 인사행정 및 종업원 능력개발 계획자료로도 활용된다. 마지막으로, 이들 고과결과와 결과활용에 대한 반응이 일어난다. 이 과정에서 기업내 인사고과에 관한 인식이 형성 되고, 형성된 인식은 인사고과시스템내 각 구성요소에 영향을 주게 된다.



[그림1] 인사고과시스템의 구성요소 및 흐름

3. K기업 내부서류의 분석

석유화학 업종에 속해있는 K기업의 주요사업은 합성고무의 제조 가공 판매 및 대행업이며, 종업원 수는 약 650명, 연간 매출규모는 1,000억원 내외이다. K기업의 인사고과시스템의 현황 및 문제점들을 살펴보기 위하여 우선 K기업의 인사고과 양식과 제도, 등 K기업 내부의 기존자료들을 분석하였다. 인사고과시스템 분석을 위한 틀의 구성요소 별로 그 결과를 살펴보면 다음과 같다.

현행 인사고과의 구성체계를 보면 업적, 능력, 태도의 세 가지에 대한 고과로 구성되어 있고, 고과결과는 종업원의 승진·승격에 활용된다. 그러나 업적, 능력, 태도에 대한 고과가 분리되어 있지 않고, 종합적 고과결과만이 승진·승격에 반영된다. 고과는 전체종업원을 대상으로 한다. 직종별로 일반직, 연구직, 기능직에 따라, 그리고 직급별로 과장이상과 대리이하(일반직), 책임이상과 선임이하(연구직), 또는 계장과 4급·5급(기능직) 별로 다른 고과표가 사용되며, 고과표 별로 고과항목의 수(11-14개)와 고과요인별 배점도 달라진다(<표 1> 참조).

3.1 핵심시스템

<표 1> 인사고과 항목 및 요인별 배점

고과항목		일반직				기능직				고과항목	연구직			
		과장이상		대리이하		계장		4급/5급			책임이상		선임이하	
		포함 여부	가중치	포함 여부	가중치	포함 여부	가중치	포함 여부	가중치		포함 여부	가중치	포함 여부	가중치
태도	경영의식	○		○						경영의식	○		○	
	책임감	○		○		○		○		책임감	○		○	
	적극성	○		○		○		○		연구몰입도	○		○	
	협조성	○	30	○	30	○	40	○	50	협조성	○	30	○	30
	자기개발	○		○						자기개발	○		○	
	원가의의식					○		○						
안전의식					○		○							
능력	업무지식	○		○		○		○		기획창의력	○		○	
	기획창의력	○		○		○		○		지휘통솔력	○		○	
	지휘통솔력	○		○		○		○		정보수집/분석력	○		○	
	숙련도		30		40		40		40	추진력	○	30	○	40
	신속정확성			○		○		○		기술예측력	○		○	
	추진력	○		○				○		전문지식			○	
	이해판단력	○		○				○						
섭외/판단력	○		○				○							
업적	업무의 양과 질	○		○						R&D의 양과 질	○		○	
	공헌도	○		○						공헌도	○		○	
	추진노력도	○		○			20		10	연구노력도	○		○	
	목표달성도	○	40	○	30					목표달성도	○	40	○	30
	F.A 및 제안					○		○					○	
	목표관리					○		○					○	

고과는 절대고과를 원칙으로 하며, 승진·승격에 활용하기 위하여 그 점수로 상대적인 구분을 한다. 평가단계는 업적, 능력, 태도 모두 5단계(A-E)로 평가하며, 단순평정척도법을 이용한다. 그리고, 업적, 능력, 태도는 모두 동시에 고과되며, 고과는 연2회(6월과 11월) 실시한다.

고과자는 1차 및 2차고과자로 나뉘며, 최종고과 점수를 산출할 때에(업적, 능력, 태도의 구분없이) 1차고과자와 2차고과자가 같은 비중을 가진다. 고과는 모두 상사에 의하여 하향식으로만 이루어진다(<표 2>참조).

<표 2> 본사, 공장, 그리고 연구소에서의 고과자 구분¹⁾

피고과자			1차고과자		2차고과자		
구분	직책	직급 ²⁾					
본 사	부 장	1급	담당 임원		상 무		
	팀 장	1을/2급/3급	부 장		담당 임원		
	사 원	3급/4급/5급	팀 장		부 장		
공 장	부 장	1급	공장장		-		
	팀 장	1을/2급/3급	부 장		공장장		
	사 원	3급/4급/5급	팀 장		부 장		
	기능직사원		4급/5급	선임 대리		팀 장	
			3급	팀 장		부 장	
연구소	피고과자		중앙연구소	A, B지역 연구분소	중앙연구소	A, B지역 연구분소	
	분 소 장		-	연구소장	-	-	
	팀 장		연구소장	분소장	-	연구소장	
	팀 원		팀 장	팀 장	연구소장	분소장	

(주) 1) 해당 고과자가 없는 경우 차상급자가 고과 실시.

2) K기업의 직급체계임.

인사팀에서는 고과자의 편견이나 관대화경향을 시정하기 위하여 고과점수에 조정계수를 적용한다(공식: 고과점수×전사평균÷고과자평균).

3.2 지원시스템

고과결과는 인사고과 데이터베이스에 저장된다. 1차 및 2차고과자의 고과결과, 인적 사항, 항목별 가중치를 적용한 점수와 순위, 조정계수를 적용한 평가점수, 등이 입력된다. 데이터베이스는 각 년도별로 서로 다른 프로그램으로 작성되어 있으며, 두 프로그램간의 연계가 이루어져 있지

않고, 단순히 결과의 저장만을 하고 있다.

3.3 기반시스템

인사고과를 수행하기 전에 전체 고과자를 대상으로 교육을 실시하나, 단순히 고과방법이나 절차만을 설명할 뿐, 고과자 오류나 고과 경향에 대한 심도있는 교육은 이루어지지 않고 있다. 고과의 근거나 기준을 마련하기 위한 고과자수첩, 의무면담제도, 목표관리제도(MBO)와 같은 객관적이고 참여적인 방법은 아직 이용되지 않고 있다.

3.4 인사고과결과의 활용

고과결과는 종업원의 승진·승격을 위한 사정이라는 제한적인 목적에만 활용되고 있고, 급여, 교육, 승급, 보직임명, 전환배치, 등과는 전혀 연계가 이루어지지 않고 있다. 제도적으로 고과자는

고과결과를 인사부서에 최종적으로 제출하기 전에 해당 피고과자의 서명을 받아야 하기 때문에 이 과정에서 자연스럽게 고과결과의 피드백이 이루어질 수 있다. 그러나 고과결과의 피드백은 제도화에도 불구하고 형식적으로만 실행되고 있어서 일방적인 통보 역할만 할 뿐, 피고과자의 능력개발이나 고충해결에 거의 도움이 되지 못하고 있다.

4. 면담조사 결과

K기업의 현행 인사고과시스템의 현황 및 문제점들을 파악하기 위하여 K기업 종업원 29명을 대상으로 심층면담을 실시하였다. 면담대상자의 선정은 K기업 인사부서에서 주관하였으며, K기업의 모든 직급체계와 직종별로 고루 분포되도록 하였다. 면담자의 수와 면담대상자의 직급 및 직무에 관한 내용은 <표 3>에 나타나 있다.

<표 3> 면담 대상자의 직급 및 직무

사업장	면담자 수	면담대상자의 직급	면담대상자의 직무
본사	고과자 5명 피고과자 4명	부장2명, 과장3명, 대리4명	해외영업, 국내영업, 총무, 세무, 자금관리, 기획, 품질관리
A공장	고과자 5명 피고과자 5명	부장1명, 책임연구원1명, 차장2명, 과장1명, 선임연구원1명, 대리4명	노무, 자재, 공무(공장설비 유지보수), 생산, R&D, 시험분석
B공장	고과자 5명 피고과자 5명	차장1명, 과장4명, 대리4명, 고졸사원1명	노무, 물류, 구매, 공무, 환경안전, 자재, FA(공장 유지 보수), 전기설비, 생산

면담방식은 2명이 1조가 되어 한 사람이 미리 준비한 질문양식에 따라서 질문을 하고 다른 한 사람이 기록하는 방식을 택했으며, 1인당 소요된 시간은 30분에서 1시간 20분 가량이었다. 질문양식은 수행업무, 인사고과 전반에 대한 인식, 인사

고과시스템의 제도적 측면 및 운영적 측면, 인사고과시스템의 문제점과 개선방안, 등에 관한 36개의 질문으로 구성되었으며, 자유로운 의견개진을 위하여 면담결과의 익명성을 보장하였다. 면담조사에서 사용된 질문내용은 <표 4>에 나타나 있다.

〈표 4〉 면담조사에서의 질문내용

대항목	소항목(구체적 질문내용)
수행업무	현재 업무내용, 현재 업무에서의 역할/책임 및 목표의 명확성 정도, 업무수행 과정이나 결과 중 고과자에 의해 관찰될 수 없거나 고과에 반영되기 어렵다고 생각되는 내용 및 정도
인사고과 전반에 대한 인식	현행 인사고과에 대한 전반적인 사내 분위기(수용성, 공정성, 활용측면), 인사고과에 대한 중요성 인식 및 관심 정도, 타업무에 비교한 고과업무의 우선순위, 인사고과와 관련된 피면담자가 기억하는 에피소드
인사고과시스템의 제도적 측면	고과항목 및 기준의 인지정도(피고과자에게만 질문), 현재의 평정척도법에 대한 의견, 절대평가와 상대평가에 대한 의견, 업적평가시 목표관리제 도입에 대한 의견, 1차/2차 고과자의 평가점수 반영 비율, 부하의 상사평가제도에 대한 질문(찬/반, 장/단점, 성공요인, 시행효과, 활용), 동료고과 및 자기고과에 대한 질문(찬/반, 장/단점, 성공요인, 시행효과, 활용), 고과의 시기 및 회수에 대한 의견
인사고과시스템의 운영적 측면	관대화 오류의 발생정도 및 심각성, 관대화 오류가 발생하는 원인에 대한 의견, 승진/승격 대상자에 대한 평가 성향, 부서별/고과자별 고과편차의 원인, 고과의 정확성에 부정적인 영향을 준다고 생각되는 업무행위 외적 요인들에 대한 의견, 관대화 이외에 주로 발생한다고 생각되는 오류, 고과자 수첩/고과자의 평소의 기록의 유용성 및 방법, 고과자의 교육/훈련의 필요성 및 중요성에 대한 의견, 효과적인 고과자 교육방법에 대한 의견, 고과자의 교육/훈련 시 포함되어야 할 내용, 고과 결과의 피드백 및 공개의 여부, 피드백 및 공개의 필요성 및 장/단점, 피드백 및 공개방법에 대한 의견, 평가결과에 대한 불만이 있을 경우 이의제기 및 수정을 위한 절차 및 방법, 고과결과를 어떻게 활용되어야 하는가
인사고과 시스템의 문제점과 개선방안	현 고과 항목 및 기준의 문제점 및 새로운 고과항목 및 기준 설정시 고려되어야 할 점, 부서별/고과자별 고과편차의 개선방안, 고과오류를 줄일 수 있는 방안, 향후 인사고과시스템 개선에 있어서 반드시 반영되어야 할 점, 인사고과의 객관성/공정성/수용성 확보를 필요하다고 생각되는 것, 고과의 어려움(고과자만 응답)

4.1 핵심시스템

각 항목별 평가착안점 및 기준이 없어 평가항목이 너무 추상적이고 포괄적이라는 의견이 많았다. 이와 관련하여 한 면담대상자는 “기획창의력이라는 것에 대한 명확한 정의가 평가표에 쓰여 있지 않고, 평가자의 주관에 좌우되는 경향이 있다. 행위에 기반을 둔 고과가 되어야 한다고 본다.” 는 의견을 보여 주었다. 또, 다른 항목과의

구별이 어렵고(특히 경영의식과 같은 항목), 전체적으로 항목수가 적다는 의견이 많았다. 또한 업무특성이 반영되지 못하고 있으므로, 부서별 또는 상황별로 고과항목을 다르게 적용할 것을 제안하였다. 고과자 차수에 따른 고과결과의 반영비율에 대해서는 대체로 1차고과자의 의견을 더 중시해야 한다는 의견이 많았는데, 그 이유는 1차고과자가 더 가까이에 있으므로 보다 정확하게 평가할 수 있다는 것이었다. 상사에 대한 부하의 평가에

평가에 대해서는 대부분의 사람들이 동의했는데, 그 이유로 상사의 능력 개발이나 약점 보완에 도움이 될 것이라는 점을 지적하였다. 그러나 부하가 평가할 수 있는 측면의 제한성, 익명성의 문제, 사회가치관과의 대립 문제, 등 때문에 신중을 기해야 함을 언급하였다. 반면, 동료평가에 대해서는 반대의견이 많았는데, 동료평가가 팀워크를 해칠 수 있다는 점, 고과자 선정의 어려움, 서로간의 소모적 경쟁 가능성, 등이 주된 이유였다.

4.2 지원시스템

관대화경향이 큰 문제가 되고 있었는데, 부하에 대한 사랑, 가족적인 분위기, 팀워크유지, 학연, 지연, 인맥 등이 관대화의 주된 이유였다. 승진·승격 대상자(후보자)에 대한 후한 고과는 관대화되어 있기 때문에, 그것을 인식하고는 있었지만, 특별한 불만을 나타내지는 않았다. 고과자간 편차가 나타나는 것에 대해서는, 항목별로 평균적인 평가에 대한 기준이 설정되어 있지 않기 때문에(고과자간 시각과 기준의 차이로 인하여) 발생함을 지적하였다.

4.3 기반시스템

고과자에 대한 교육이 부실하고, 그 내용도 기본적인 고과절차나 방법에만 국한되어 있다. 고과자간 기준을 일치시킬 수 있는 효과적이고 체계적인 교육·훈련 프로그램이 필요함을 지적하였다. 고과를 보다 공정하고 객관적으로 수행하기 위하여 부하의 잘한 일과 잘못된 일을 모두 기록했다가 고과시에 기준으로 삼는 고과자수첩 제도를 대부분의 중역원들이 긍정적으로 생각하였다.

4.4 인사고과결과의 활용

고과결과의 피드백은 자기개발을 위한 기회제공이나 동기부여, 단점 개선 등을 위해서는 바람직하지만, 관대화 경향의 원인이 되고 있으며, 인간관계나 업무수행에 부정적인 영향을 줄 수 있다는 점을 문제점으로 지적하였다. 고과결과가 현재 승진심사에만 활용되고 있는 것에 대하여, 앞으로 교육·훈련, 전출·직무순환, 임금·상여금 차등지급 등과 연계되어야 한다는 주장이 있었다. 그러나 일부는 고과결과가 금전적인 보상과 직접적으로 연계될 때에는 여러 가지 문제를 발생시킬 수 있다는 의견을 제시하였다.

4.5 인사고과에 대한 인식

고과자체 및 고과결과활용의 공정성 및 객관성이 부족하기 때문에 인사고과에 대한 부정적인 인식이 만연하고 있음을 알 수 있었다. 부하의 승격은 상사책임이라는 의식이 깊이 뿌리박혀 있어서, 고과자들은 승격에 유리하게 하기 위하여 부하의 실제적인 업적, 능력, 태도에 관계없이 높은 점수를 주며, 특히 승진·승격 대상자나 자기와 친밀한 피고과자에 대하여 이러한 경향이 두드러짐을 지적하였다. 또한 직무순환의 부족으로 인하여 “한번 부하는 영원한 부하”라는 인식이 팽배해져서 고과가 개인의 감정에 의해 많이 좌우됨을 확인할 수 있었다. 승진 결정이 고과점수와는 관계없이 임원회의에서 독단적으로 이루어진다는 의식이 만연하여, 고과는 형식적이 되고, 고과자들은 고과에 대한 책임의식을 크게 느끼지 못하고 있었다.

5. 설문조사 결과

5.1 설문조사의 목적과 내용

면담조사 결과와 내부서류 조사에서 밝혀진 문제점들에 대하여 K기업의 구성원들이 전반적으로 동의하고 있는지를 살펴보고, K기업의 인사고

과시스템의 구성요소 중에서 면담조사 결과와 내부서류 조사로 충분히 밝혀내기 힘든 핵심시스템, 인사고과결과의 활용, 인사고과에 대한 인식에 관한 전반적인 종업원들의 의견을 파악하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문서 배포 및 회수현황은 <표 5>에 나타나 있다.

<표 5> 설문서 배포 및 회수 현황

직급		직종			일반직			연구직			기능직		
		배포 (명)	회수 (명)	회수율 (%)	배포 (명)	회수 (명)	회수율 (%)	배포 (명)	회수 (명)	회수율 (%)			
임원급 ¹⁾	일반직 임원	11	10	90.9	-	-	-	-	-	-	-	-	
관리자급	일반직 과장이상 연구직 박사, 책임이상 기능직 대리	85	61	71.8	16	14	87.5	8	2	25.0			
사원급	일반직 대리이하 연구직 선임이하 기능직 계장이하	146	110	75.3	48	36	75.0	321	248	77.3			
합 계		242	181	74.8	64	50	78.1	329	250	76.0			

(주)¹⁾ 기능직은 임원급이 없으며, 연구직 박사, 책임이상은 업무 특성상 관리자급에 포함시킴.

설문서에서 질문한 설문항목들은 국내의 상황을 충분히 반영하기 위하여 (외국문헌에서 제시된 기존의 평가관련 항목들을 사용하지 않고) 국내기업 실정에 맞게 개발된 것이다. 찬반, 선택, 순위를 매기는 항목을 제외한 모든 항목은 7점 리커트 척도로 측정하였다. 설문서에서 질문한 내용을 정리하면 다음과 같다.

5.1.1 핵심시스템

상사평가제도, 동료고과제도, 그리고 자기고과

제도에 대한 인식과 가장 적당하다고 생각하는 인사고과 항목의 수에 대한 의견을 조사하였다.

상사평가제도에 관한 인식은 이 제도에 대한 찬성 여부, 개인적 발전을 위한 정보 획득에의 도움 여부, 고과오류를 줄이는데 도움이 되는지 여부, 상사에 의한 고과처벌 승진, 승격, 봉급인상 등에 반영해야 하는지의 여부, 상하간 의사소통에 도움이 되는지 여부, 활용 목적에 대한 의견, 몇 단계 위의 상급자까지 고과해야 한다고 생각하는지와, 평가해야 할 요소에 대한 의견, 등 8개 항목으로 측정하였다. 여기서 활용목적에 대하여는

승진·승격, 봉급인상, 상여금 차등지급, 상사의 강·약점 파악, 교육·훈련, 배치전환, 성과에 대한 피드백의 7가지 일반적 활용목적은 제시하고 이 중에서 두 개를 선택하게 하였다. 평가해야 할 요소에 대하여는 업적, 업무능력, 리더쉽, 태도 중에서 선택하도록 하였다.

동료고과제도에 관한 인식은 이 제도에 대한 찬성 여부, 개인적 발전을 위한 정보 획득에의 도움이 되는지 여부, 고과오류를 줄이는데 도움이 되는지 여부, 상사에 의한 고과처럼 승진·승격, 봉급인상 등에 반영해야 하는지의 여부, 평가해야 할 요소, 고과자 자격, 고과자 수, 등의 7개 항목으로 측정하였다. 여기서 고과해야 할 요소에 대하여는 업적, 능력, 태도의 세 가지 고과 중에서 중요한 차례로 순위를 매기게 하였으며, 고과자의 자격은 같은 부서의 동료, 타부서의 동료, 같은 부서 및 타부서의 동료, 등의 세 가지 대안 중에서 선택하게 하였다.

자기고과제도에 대하여는 이 제도에 대한 찬성 여부, 고과오류를 줄이는데 도움이 되는지 여부, 상사에 의한 고과처럼 승진·승격, 봉급인상 등에 반영하여야 하는지 여부, 예상되는 상사고과와의 차이, 자신의 성과를 높게 평가할 가능성, 등의 5개 항목으로 측정하였다.

인사고과 항목의 수에 대해서는 6-10개, 11-15개, 16-20개, 21-30개, 31개이상의 5가지 대안을 제시하고 이 중에서 한 가지를 선택하도록 하였다.

5.1.2 인사고과결과의 활용

봉급의 조정, 승진·승격에의 반영, 종업원의 강·약점 파악, 종업원 업적에 대한 피드백, 교육·훈련, 종업원의 개인별 업무분장, 상여금의 차등지급, 배치전환, 등의 8개 항목에 있어서의 현

재의 활용정도와 앞으로 필요한 활용정도에 대한 의견을 물었다. 또한 고과결과의 활용목적에 따른 고과요소의 상대적인 중요도에 대하여 각 활용목적별 업적, 능력, 태도고과의 상대적 중요도를 매기게 하였다. 활용목적에는 승진·승격, 승급(승호), 상여금(연봉) 차등지급, 교육·훈련 및 종업원 능력개발이 포함되었다.

5.1.3 인사고과에 대한 인식

현행 인사고과제도의 전반적인 문제점에 대한 의견조사를 행하였다. 조사항목은 면담조사를 통해 파악한 현행 인사고과제도의 문제점에 대한 지배적 의견을 설문항목으로 개발한 것으로, 피고과자의 의견반영이 충분한가, 고과기준 및 항목이 구체적인가, 부하관리 측면의 활용이 충분한가, 능력개발 및 육성과의 연계가 충분한가, 부서간 고과결과 조정방법이 합리적인가, 인사고과 실시방법이 명확한가, 강제할당에 의한 우수집단의 상대적 피해가 있는가, 상대고과로 인해 능력개발 및 육성의 활용이 곤란하지 않은가, 고과기준 및 항목이 업무내용과 맞는가, 고과자의 평가능력이 충분한가, 정실에 치우친 고과는 없는가, 고과내용 및 방법이 복잡하지 않은가, 고과결과의 상여금 및 승급에의 활용이 흡족한가, 등의 13개 항목이 포함되었다.

5.2 설문조사 결과분석

5.2.1 핵심시스템

5.2.1.1 상사평가제도에 관한 인식

이에 대한 직종별, 직급별 분석은 <표 6>에 나타나 있다.

〈표 6〉 부하의 상사평가제도에 관한 인식¹⁾

구분		직종별 비교				직급별 비교			
		일반직 (1) (N=177)	연구직 (2) (N=50)	기능직 (3) (N=250)	Duncan Group Test	대리이하 (A) (N=141)	관리자 (B) (N=77)	임원 (C) (N=10)	Duncan Group Test
① 찬성 여부		4.68	4.48	4.56	n.s.	4.94	4.24	3.80	A>C**
② 개인발전위한 정보획득에 도움		4.61	4.44	4.27	n.s.	4.67	4.47	3.90	n.s.
③ 고과오류 감소에 도움		4.70	4.89	4.44	2>3*	5.06	4.33	3.80	A>C***
④ 승진/승격, 봉급인상 등에 반영		3.95	3.91	3.94	n.s.	4.15	3.66	3.60	n.s.
⑤ 상·하간 의사소통에 도움		4.63	4.65	4.38	n.s.	4.91	4.26	3.90	A>C***
⑥ 활용 목적	㉠ 승진/승격	47(26.9)	13(29.6)	120(52.2)		42(30.0)	18(25.0)	1(12.5)	
	㉡ 봉급인상	6(3.4)	2(0.4)	37(16.0)		6(4.2)	2(2.7)	0(0.0)	
	㉢ 상여금 차등지급	8(4.5)	0(0.0)	18(7.8)		2(1.4)	2(2.7)	4(50.0)	
	㉣ 상사의 강/약점 파악	77(44.0)	18(40.9)	38(16.5)		50(35.7)	40(55.6)	6(75.0)	
	㉤ 교육/훈련	36(20.6)	8(18.2)	74(32.0)		29(20.7)	13(18.1)	2(25.0)	
	㉥ 배치전환	64(36.6)	15(34.1)	64(27.7)		53(37.9)	24(33.3)	2(25.0)	
	㉦ 성과에 대한 피드백	106(60.6)	32(72.7)	105(45.5)		92(65.7)	45(62.5)	1(12.5)	
⑦ 고과자	㉠ 1차까지	57(32.8)	20(40.8)	61(26.2)		37(26.6)	33(44.0)	7(70.0)	
	㉡ 2차(차상급자)까지	101(58.1)	25(51.0)	119(51.1)		85(61.2)	38(50.7)	3(30.0)	
	㉢ 3차이상	16(9.2)	4(8.2)	53(22.7)		17(12.2)	4(5.3)	0(0.0)	
⑧ 평가 요소	㉠ 업적	6(3.5)	2(4.3)	6(25.9)		2(1.4)	5(7.0)	1(10.0)	
	㉡ 업무능력	55(32.2)	19(41.3)	85.(36.6)		53(38.7)	19(26.8)	35(30.0)	
	㉢ 리더십	98(57.3)	21(46.7)	131(56.5)		72(52.6)	43(60.6)	4(40.0)	
	㉣ 태도	12(7.0)	4.(8.7)	10(4.3)		10(7.3)	4(5.6)	2(20.0)	

(주)¹⁾ ①-⑤는 7점척도로 측정하였으며, ⑥-⑧의 단위는 명(%), *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001, n.s.: nonsignificant.

직종별 분석결과를 살펴보면, 상사평가제도에 대해서 직종에 관련없이 대부분의 구성원들이 찬성하며, 상사평가제도가 개인발전을 위한 정보획득에 도움이 되고, 상사와 부하 간의 의사소통에

도움이 될 것이라는 인식을 보인다. 특히, 연구직의 구성원들이 기능직보다 상사평가제도가 평가오류를 줄이는데 도움이 될 것이라는 응답을 하고 있다. 그러나, 상사평가의 결과를 승진·승격,

봉급인상 등에 반영하는 것에 대하여는 다소 회의적인 의견을 보인다. 상사평가제도의 활용목적으로는 상사의 강·약점 파악과 업무성과에 대한 피드백으로 활용되어야 한다는 의견이 많으며, 상사평가를 실시한다면 차상급자까지 평가하여야 한다는 의견이 가장 많다. 또, 평가요소로는 업적이나 태도보다 리더쉽이나 업무능력을 평가해야 한다는 의견을 보여준다.

직급별 분석결과를 살펴보면, 대체로 직급이 낮을수록 상사평가제도에 대해서 더 찬성하고, 개인적 발전을 위한 정보획득이나 의사소통 등에 더 큰 도움이 된다고 생각하고 있다. 특히 상사평가제도 찬성여부, 평가오류 감소에 도움, 상하간 의사소통에 도움, 등의 항목에서는 대리이하와 임원간에 유의한 차이가 나타나고 있다. 활용목적에 있어서도 두드러진 차이가 나타나고 있는데, 대리이하는 성과에 대한 피드백 목적으로 상사평가가

이용되어야 한다는 의견이 다수를 차지한 반면, 관리자는 성과에 대한 피드백과 상사의 강·약점 파악에 이용되어야 한다는 의견이 많고, 임원들은 상사의 강·약점 파악에 이용되어야 한다는 의견이 지배적이다. 또, 대리이하에서는 차상급자까지 평가해야 한다는 의견이 많으나, 관리자급에서는 직속상급자까지와 차상급자까지 평가해야 한다는 의견이 비교적 고루 나타나고, 임원급에서는 직속상급자만 평가해야 한다는 의견이 많다. 평가요소에 대해서는 관리자급 이하에서는 리더쉽을 평가해야 한다는 의견이 많은 반면, 임원급에서는 업무능력을 평가해야 한다는 의견이 많다.

5.2.1.2 동료고과제도에 관한 인식

이에 대한 직종별, 직급별 분석결과는 <표 7>에 나타나 있다.

<표 7> 동료고과제도에 관한 인식

구분		직종별 비교				직급별 비교			
		일반직 (1) (N=179)	연구직 (2) (N=50)	기능직 (3) (N=250)	Duncan Group Test	대리이하 (A) (N=143)	관리자 (B) (N=77)	임원 (C) (N=10)	Duncan Group Test
① 찬성 여부		3.38	3.74	2.94	2>3***	3.59	3.24	3.30	n.s.
② 개인발전위한 정보획득에 도움		3.85	3.87	3.31	2>3***	3.91	3.79	3.40	n.s.
③ 고과오류 감소에 도움		4.07	4.35	3.64	2>3***	4.36	3.74	3.80	n.s.
④ 승진/승격, 봉급인상 등에 반영		3.42	3.44	3.27	n.s.	3.56	3.20	3.20	n.s.
⑤ 고과해야 할 요소(1순위)		태도 68(43.0)	업적 16(35.6)	능력 119(54.6)	-	능력 60(46.5)	태도 29(43.9)	태도 6(66.7)	-
⑥ 고과자	Ⓐ 같은 부서내 동료	77(43.5)	26(52.0)	137(60.0)	-	76(53.5)	26(33.8)	2(22.2)	-
	Ⓑ 타부서의 동료	28(15.8)	5(10.0)	19(8.0)	-	15(10.6)	18(23.4)	0(0.0)	-
	Ⓒ 같은/타 부서 동료	71(40.1)	19(38.0)	74(32.0)	-	51(35.9)	32(41.6)	7(77.8)	-
⑦ 고과자 수		7.7명	14.8명	23.0명	3>1**	9.1명	9.2명	13.4명	n.s.

(주)¹⁾ ①-④는 7점척도로 측정하였으며, ⑤, ⑥의 단위는 명(%), *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001, n.s.: nonsignificant.

직종별 분석결과를 살펴보면, 동료고과제도에 대하여 대부분의 구성원들이 회의적인 시각을 나타내고 있다. 특히 기능직의 경우 반대가 두드러지게 나타난다. 그러나, 대체로 평가오류를 줄이는데 기여할 것이라고 생각하고 있으며, 이러한 생각은 특히 연구직에서 두드러지게 나타난다. 평가요소에 대하여는 일반직은 태도를, 연구직은 업적을, 기능직은 능력을 1순위로 지목하고 있다. 또, 누가 고과하여야 하는가의 질문에 대하여는 “같은 부서내의 동료”가 가장 많다. 그러나, “같은 부서 및 타부서의 동료”라는 응답도 큰 부분을 차지한다. 또, 몇 명의 동료가 평가하는 것이 적절한가라는 질문에 대해서는 기능직, 연구직, 일반직 순으로 더 많은 동료가 평가해야 한다는 응답을 보여주고 있다.

직급별 분석결과를 살펴보면, 직급별로 찬성여부나 정보획득에 도움이 되는 정도, 고과오류 감소에 도움이 되는 정도, 승진·승격 및 봉급인상에 반영되어야 하는가에 대해서 유의한 차이는 보여주지 않는다. 그러나, 고과해야 할 요소에 대해서 대리이하급에서는 능력을 평가해야 한다는 의견이 가장 많은 반면에 관리자급이상에서는 태도를 평가해야 한다는 의견이 가장 많다. 고과자에 대하여는 대리이하에서는 “같은 부서내의 동료”가 과반수이나, 관리자급 이상에서는 “같은 부서 또는 타부서의 동료”가 가장 많다.

5.2.1.3 자기고과제도에 관한 인식

이에 대한 분석결과는 <표 8>에 나타나 있다.

<표 8> 자기고과제도에 관한 인식

설문항목	직종별 비교				직급별 비교			
	일반직 (1) (N=179)	연구직 (2) (N=50)	기능직 (3) (N=250)	Duncan Group Test	대리이하 (A) (N=143)	관리자 (B) (N=77)	임원 (C) (N=10)	Duncan Group Test
① 찬성 여부	4.43	4.70	3.98	2=1>3**	4.58	4.31	4.10	n.s.
② 고과오류 감소에 도움	4.43	4.00	3.98	1>2=3**	4.64	4.36	4.50	n.s.
③ 승진/승격, 봉급인상 등에 반영	4.01	4.07	3.56	2=1>3**	4.06	4.01	3.80	n.s.
④ 부하고과와 많은 차이 예상	4.39	4.13	4.06	n.s.	4.30	4.27	5.00	n.s.
⑤ 자기성적을 높게 평가할 가능성	3.83	3.70	3.86	n.s.	3.73	3.79	3.80	n.s.

(주) **: p<0.01, ***: p<0.001, n.s.: nonsignificant.

직종별 분석결과를 살펴보면, 일반직, 연구직은 전반적으로 자기고과제도의 도입을 찬성한다는 의견을 보여주나, 기능직의 경우는 동료고과제도의 경우와 마찬가지로 다소 회의적인 시각을 보

인다. 고과오류감소에 대하여 일반직은 연구직이나 기능직보다 더 큰 도움이 될 것이라는 의견을 보인다. 또, 승진·승격, 봉급인상 등에 자기고과의 결과가 반영되어야 한다는 의견에 대하여 연

직과 일반적이 기능직보다 더 찬성하고 있다. 그러나, 직급별로는 각각의 세부항목에 대하여 유익한 차이가 나타나지 않는다.

5.2.1.4 인사고과 항목의 수에 관한 인식
 <표 9>는 바람직한 고과항목의 수에 관한 분석 결과를 보여준다.

<표 9> 인사고과 항목의 수에 관한 인식¹⁾

항목수 \ 구분	직종별 비교			직급별 비교		
	일반직	연구직	기능직	대리이하	관리자	임원
① 6-10개	19(10.9)	7(14.0)	63(27.3)	16(11.4)	10(13.0)	0(0.0)
② 11-15개	42(24.0)	10(20.0)	70(30.3)	39(27.9)	12(15.6)	1(11.1)
③ 16-20개	56(32.0)	20(40.0)	63(27.3)	54(38.6)	22(28.6)	1(11.1)
④ 21-30개	37(21.1)	9(18.0)	16(6.9)	22(15.7)	23(30.0)	1(11.1)
⑤ 31개 이상	21(12.0)	4(8.00)	19(8.23)	9(6.4)	10(13.0)	6(66.7)

(주)¹⁾ 단위는 명(%)

직종별로 살펴보면, 기능직의 경우는 다소 항목의 수를 줄여야 한다는 의견이 많은 반면, 일반직과 연구직의 경우는 항목의 수를 늘여야 한다는 의견이 지배적이다. 직급별로 살펴보면, 직급이 높아질수록 평가항목의 수가 많아야 한다고 생각하고 있다.

금의 차등지급에 있어서는 일반직이나 연구직보다 더 많이 활용하고 있는 것으로 인식하고 있다.

앞으로의 활용정도에 대하여는, 모든 직급에서 모든 항목에 대하여 현재보다 더 많이 활용하여야 한다는 의견을 보이며, 대체적으로 일반직과 연구직이 기능직보다 더 적극적인 활용을 원하고 있다.

5.2.2 인사고과결과의 활용

5.2.2.1 인사고과결과의 활용에 대한 인식

인사고과결과의 활용에 대한 인식에 대한 조사 결과는 <표 10>에 정리되어 있다.

모든 직종에서 현재 인사고과결과의 활용도가 낮다고 인식하고 있으며, 승진·승격에 반영하고 있다는 항목만 일반직 및 연구직에서 다소 높게 나타난다. 기능직은 승진·승격 심사에 인사고과 결과를 활용하는 정도는 상대적으로 낮게 인식하고 있으나, 봉급의 조정, 개인별 업무분장, 상여

5.2.2.2 인사고과결과의 활용목적에 따른

고과요소의 상대적 중요도에 관한 인식
 활용목적에 따른 고과요소의 상대적 중요도에 관한 인식을 직종별, 직급별로 분석 정리한 것이 <표 11>이다.

직종별로 보면, 일반직은 승진·승격 심사를 위하여는 업적고과와 능력고과를 중시해야 한다고 응답한 반면, 승급(승호)과 상여금(연봉) 차등지급을 위하여는 업적고과를, 그리고 교육·훈련 및 능력개발을 위하여는 능력고과를 중시해야 한다

〈표 10〉 인사고과결과의 활용에 관한 인식¹⁾

설문 항목	활용정도	현재의 활용정도				앞으로의 활용정도			
		일반직 (1) (n=161)	연구직 (2) (n=50)	기능직 (3) (n=250)	Duncan Group Test	일반직 (1) (n=161)	연구직 (2) (n=50)	기능직 (3) (n=250)	Duncan Group Test
① 봉급의 조정		2.38	3.06	3.08	3=2>1***	4.67	4.88	4.26	2>3**
② 승진/승격에 반영		4.57	4.20	3.53	1=2>3***	5.41	5.04	4.55	1=2>3***
③ 종업원의 강/약점 파악		3.68	3.51	3.68	n.s.	5.02	4.84	4.45	1>3***
④ 종업원성취에 대한 피드백		3.33	3.20	3.48	n.s.	5.35	5.06	4.54	1=2>3***
⑤ 교육훈련		3.21	3.16	3.38	n.s.	5.37	5.26	4.67	1=2>3***
⑥ 개인별 업무분장		3.48	3.24	3.72	3>2*	5.26	5.12	4.63	1=2>3***
⑦ 상여금의 차등지급		2.19	2.44	2.72	3>1**	4.61	4.72	3.59	1=2>3***
⑧ 배치전환		3.37	3.16	3.38	n.s.	5.39	5.22	4.34	1=2>3***
통 합 항 목		3.28	3.27	3.36	n.s.	5.13	5.04	4.38	1=2>3***

(주) 1) 7점척도로 측정, *: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001, n.s.: nonsignificant.

〈표 11〉 활용목적에 따른 고과요소의 상대적 중요도에 관한 인식¹⁾

활용목적		구분	승진승격	승급(승호)	상여금(연봉) 차등지급	교육훈련 및개발
직종별 비교	업적	일반직	1순위: 72(50.4)	1순위: 70(49.0)	1순위: 94(65.7)	3순위: 79(56.0)
		연구직	1순위: 25(58.1)	1순위: 24(55.8)	1순위: 29(67.4)	3순위: 22(51.2)
		기능직	3순위: 68(36.7)	3순위: 59(38.3)	3순위: 54(40.0)	3순위: 72(47.7)
	능력	일반직	1순위: 61(42.7)	2순위: 59(41.3)	2순위: 74(51.8)	1순위: 81(57.5)
		연구직	2순위: 20(46.5)	2순위: 21(48.9)	2순위: 25(58.1)	2순위: 19(44.2)
		기능직	1순위: 102(65.0)	1순위: 81(52.6)	1순위: 79(53.7)	1순위: 88(57.9)
태도	일반직	3순위: 82(57.3)	3순위: 81(56.6)	3순위: 91(63.6)	2순위: 58(41.1)	
	연구직	3순위: 27(62.8)	3순위: 28(65.1)	3순위: 29(67.4)	1순위: 15(34.9)	
	기능직	3순위: 76(43.4)	3순위: 84(54.6)	3순위: 81(55.1)	3순위: 66(43.4)	
직급별 비교	업적	대리이하	1순위: 53(48.2)	1순위: 52(42.3)	1순위: 67(61.5)	3순위: 58(53.7)
		관리자	1순위: 40(58.8)	1순위: 38(54.8)	1순위: 51(73.9)	3순위: 39(57.4)
		임원	1순위: 4(44.4)	1순위: 4(44.4)	1순위: 5(55.6)	3순위: 5(55.6)
	능력	대리이하	1순위: 50(45.5)	1순위: 44(40.0)	2순위: 53(48.6)	1순위: 56(51.9)
		관리자	2순위: 31(41.9)	2순위: 32(47.1)	2순위: 43(62.3)	1순위: 37(54.4)
		임원	2순위: 4(44.4)	2순위: 5(55.6)	3순위: 6(66.7)	1순위: 5(55.6)
태도	대리이하	3순위: 64(58.2)	3순위: 61(51.5)	3순위: 70(64.2)	2순위: 41(38.0)	
	관리자	3순위: 43(63.2)	3순위: 43(63.2)	3순위: 47(68.1)	2순위: 28(41.2)	
	임원	2순위: 5(55.6)	3순위: 6(66.7)	3순위: 4(44.4)	2순위: 4(44.4)	

(주) 1) 단위는 명(%).

고 응답하고 있다. 연구직은 승진·승격, 승급(승호), 상여금(연봉) 차등지급을 위하여 업적고과를, 교육·훈련을 위하여는 태도고과를 중시해야 한다고 응답하고 있다. 기능직은 모든 활용목적에 위하여 능력고과가 가장 중요하다는 의견을 보인다.

직급별로는, 대리이하의 승진·승격과 승급(승호)심사를 위하여는 업적고과와 능력고과를, 상여금(연봉) 차등지급을 위하여는 업적고과를, 그리고 교육·훈련 및 능력개발을 위하여는 능력고과를 중시해야 한다고 응답하고 있다. 관리자들과 임원들은 승진·승격, 승급(승호), 상여금(연봉) 차등지급을 위하여 업적고과가 가장 중요하다고

답하며, 교육·훈련 및 능력개발을 위하여는 능력고과가 가장 중요하다는 응답을 보인다. 직급별 분석결과의 특징은, 전반적으로 승진·승격, 승급(승호), 상여금(연봉) 차등지급을 위하여는 업적고과를, 교육·훈련 및 능력개발을 위하여는 능력고과를 중시해야 한다는 의견을 보인다는 것이다.

5.2.3 인사고과에 대한 인식

현행 인사고과제도의 전반적인 문제점에 대한 응답자들의 인식을 분석하여 정리한 것이 <표 12>이다.

<표 12> 현행 인사고과제도의 문제점에 대한 종업원들의 인식

설문항목	구분	직종별 비교				직급별 비교			
		일반직 (1) (N=178)	연구직 (2) (N=50)	기능직 (3) (N=232)	Duncan Group Test	대리이하 (A) (N=141)	관리자 (B) (N=77)	임원 (C) (N=10)	Duncan Group Test
① 피고과자의 의견 반영 불충분		4.36	4.62	4.34	n.s.	4.46	4.49	3.40	B=A>C*
② 고과기준 및 항목의 추상성		4.92	5.06	4.32	2=1>3***	4.80	5.20	5.00	n.s.
③ 부하관리 측면의 활용 미흡		4.42	4.58	4.10	2>3*	4.27	4.75	4.70	n.s.
④ 능력개발 육성과의 연계 미흡		4.94	4.98	4.36	2=1>3***	4.90	5.03	5.20	n.s.
⑤ 부서간 고과결과 조정방법이 비합리적		4.96	4.95	4.28	1=2>3***	4.90	5.07	5.10	n.s.
⑥ 인사고과 실시 방법이 불명확		4.71	4.86	4.43	2>3*	4.74	4.83	4.40	n.s.
⑦ 강제할당에 의한 우수집단의 상대적 피해		4.36	4.72	3.93	2>1>3***	4.41	4.52	4.20	n.s.
⑧ 상대고과로 인한 능력개발 육성 활용 곤란		4.48	4.42	4.21	n.s.	4.53	4.39	4.10	n.s.
⑨ 업무내용과 맞지 않는 고과 기준 및 항목		4.60	4.78	4.16	2=1>3***	4.51	4.90	4.40	n.s.
⑩ 고과자의 평가능력 부족		3.93	3.90	3.85	n.s.	3.86	4.13	3.50	n.s.
⑪ 정실에 치우친 고과		4.45	4.40	4.20	n.s.	4.54	4.40	3.20	A=B>C**
⑫ 고과내용 및 방법이 복잡		4.03	3.96	3.96	n.s.	3.98	4.03	3.00	B=A>C**
⑬ 고과결과의 상여금 및 승급에의 활용 미흡		5.01	4.92	4.26	1=2>3***	4.98	4.97	5.40	n.s.

(주) * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001, n.s. : nonsignificant.

고과자의 평가능력이 부족한가에 대하여 3.90 근처의 값으로 답한 것을 보면, 고과자의 능력에 대하여 피고과자들이 특히 문제시하고 있는 것 같지는 않다. 또, 고과내용 및 방법도 지나치게 복잡하다고 인식하고 있는 것 같지는 않다. 그러나, 우선 직종별 분석결과를 살펴보면, 유의한 차이를 중심으로 볼 때, 연구직, 일반직, 기능직의 순으로 현 인사고과제도의 문제점에 대한 의견을 뚜렷하게 피력하고 있는 것을 볼 수 있다. 연구직과 일반직이 기능직보다 더 고과기준 및 항목이 추상적이고, 능력개발과의 연계가 미흡하며, 부서간 고과결과 조정방법이 비합리적이고, 업무내용과 맞지 않는 고과기준 및 항목을 사용하고 있으며, 고과결과에 상여금 및 승급에의 연계도 미흡하다는 의견을 보인다. 또, 연구직이 기능직보다 더 강하게 부하관리 측면에서의 활용이 미흡함과 인사고과 실시방법이 불명확함을 인식하고 있다. 또, 강제할당에 의한 우수집단의 상대적 피해에 대해서는 연구직, 일반직, 기능직의 순으로 동의하고 있다.

직급별로 비교해 보면 직종별 비교의 경우보다 그 차이가 적음을 확인할 수 있다. 그러나, 관리자 이하직급이 임원급보다 더 강하게 피고과자의 의견반영이 불충분한 점, 정실에 치우친 고과의 가능성, 및 고과내용 및 방법의 복잡성에 동의하고 있다.

6. 평가오류의 분석

후광오류, 관대화경향 및 중심화경향을 분석하기 위하여, 94년도 상·하반기에 실시한 실제 인사고과 결과 자료를 K기업 인사팀으로부터 입수하여 분석하였다. 그러나 전반적으로 관대화경향이 너무 커서 관대화경향의 분석결과와 중심화경향의 분석결과와의 차이가 극히 미미하므로, 여기에

서는 후광오류와 관대화경향의 분석결과에 대해서만 설명하고자 한다.

후광오류는 “한 사람에 대한 전반적인 인상 및 특정 차원에 대한 평가가 구체적인 개별 평가차원의 평가에 영향을 끼치는 것”이라고 정의한다[2, 13]. 본 연구에서는 후광오류의 측정방법으로 표준편차법(Intraclass Variance Measures)을 이용하여 고과자별 오류값을 구하였다[1].

고과자들이 피고과자들을 평가할 때의 관대화경향은 “피고과자를 실제적인 능력이나 실적보다도 더 높게 평가하는 경향”이라고 정의한다[11]. 관대화경향을 측정하기 위하여 본 연구에서는 각 고과자가 피고과자들에 대해 평가한 평가항목별 점수(5점 만점)에서 중심값(Scale Midpoint)인 ‘3’을 빼 값의 평균값을 분석하였다[10].

6.1 후광오류의 영향요인 분석

실제평가자료를 바탕으로 분석한 결과, 고과점수에 대한 고과자들의 후광오류의 전체평균값은 0.51이었고, 최소값은 0.25, 최고값은 0.71이었다. 여기서 점수가 높을수록 후광오류가 적을 가능성이 큼을 의미한다. 이 결과를 이용하여 오류가 높게 나타난 고과자 집단과 낮게 나타난 고과자 집단을 중앙값(Median)으로 나누어서 두 집단간 각 영향요인의 평균값을 비교하였다. 따라서 표준편차가 중앙값보다 크면 후광오류가 작은 집단으로, 표준편차가 중앙값보다 작으면 후광오류가 큰 집단으로 분류되며, 그 결과는 <표 13>에 나타나 있다.

우선 94년도 상반기의 고과자료를 분석한 결과를 살펴보면 1차 및 2차평가자의 전문성이 높을수록, 고과자가 평가하는 피고과자의 수가 많을수록 후광오류가 낮다는 것을 확인할 수 있다. 94년도 하반기의 경우에는 고과자가 부하평가에 대해

〈표 13〉 후광오류의 영향요인 분석결과(집단간 평균차이 분석, t-test)¹⁾

항 목	94년도 상반기			94년도 하반기		
	Halo가 높은 그룹	Halo가 낮은 그룹	t	Halo가 높은 그룹	Halo가 낮은 그룹	t
① 평가의 책임감	5.74(25)	5.39(22)	1.45	5.80(21)	5.40(26)	1.69*
② 평가에 대한 동기 부여	5.11(25)	5.19(22)	-0.35	5.15(21)	5.10(26)	0.19
③ 평가의 어려움	4.19(25)	4.07(22)	0.52	4.21(21)	4.14(26)	0.33
④ 평가의 전문성(1차평가)	5.70(24)	6.06(22)	-1.76*	5.93(21)	5.86(25)	0.34
⑤ 평가의 전문성(2차평가)	5.21(13)	5.67(14)	-1.88*	5.60(10)	5.41(15)	0.57
⑥ 상사의 나이	44.16(25)	45.00(22)	-0.56	43.71(21)	45.15(26)	-0.95
⑦ 고과자의 고과경험	97.25(24)	94.15(20)	0.16	77.15(20)	113.00(24)	-1.92*
⑧ 통제의 범위	5.00(24)	7.68(22)	-1.77*	5.85(21)	6.65(26)	-0.49
⑨ 자기평가의 관대화경향	4.58(25)	4.56(22)	0.04	4.54(21)	4.55(26)	-0.04

(주) 1) ①-⑤, ⑨는 7점척도로 측정, ⑥-⑧은 비율척도임, 괄호 안의 숫자는 표본 수임, *: $p < 0.1$.

서 책임감을 강하게 느낄수록 후광효과가 높다는 것을 확인할 수 있다. 또 고과자의 고과경험이 많을수록 후광효과는 낮아지는 것을 발견할 수 있다. 그러나, 분석에 이용된 표본수가 타분석의 경우에 비해 적으므로 결과의 해석에는 주의가 요구된다고 본다.

6.2 관대화경향의 영향요인 분석

실제평가자료를 바탕으로 분석한 고과자들의 관대화경향의 평균값은 1.32이었으며, 최소값은 0.52, 최고값은 1.87이었다. 여기서 점수가 높을수록 관대화경향이 크다는 것을 나타낸다. 이 결과를 이용하여 관대화경향이 높게 나타난 고과자 집단과 낮게 나타난 고과자 집단을 중앙값으로 나누어서, 두 집단간 각 영향요인의 평균값을 비교한 결과가 〈표 14〉에 나타나 있다.

94년도 상반기 및 하반기의 자료를 분석한 결과에서 1차평가자의 전문성이 높을수록 관대화경향이 높다는 것을 알 수 있다. 그러나, 이 결과는 일반적인 통념(전문성이 높을수록 엄격해 짐)과는 크게 다른 것이므로 심도 있는 추가연구가 필요하다. 아울러, 후광오류의 경우와 마찬가지로, 표본수가 비교적 적으므로 결과의 해석에는 더욱 주의가 요구된다.

7. 결 론

안희탁[19]의 연구에서도 밝혀진 바 있듯이, 우리나라 인사고과제도는 통제적 목적에 편중되어 있고, 고과요소의 선정 및 가중치가 불합리한 점이 많으며, 직무수행과 관련된 평가가 되지 못하고 속인적 개인특성 위주의 고과가 많으며, 인사

〈표 14〉 관대화경향의 영향요인 분석 결과(집단간 평균차이 분석, t-test)¹⁾

항 목	94년도 상반기			94년도 하반기		
	관대화경향 낮은 그룹	관대화경향 높은 그룹	t	관대화경향 낮은 그룹	관대화경향 높은 그룹	t
① 평가의 책임감	5.40(24)	5.73(24)	-1.44	5.39(23)	5.77(24)	-1.59
② 평가에 대한 동기 부여	5.20(24)	5.11(24)	0.41	5.10(23)	5.13(24)	-0.12
③ 평가의 어려움	4.10(24)	4.16(24)	-0.29	4.07(23)	4.27(24)	-0.95
④ 평가의 전문성(1차평가)	5.65(24)	6.06(23)	-2.00*	5.70(22)	6.07(24)	-1.95*
⑤ 평가의 전문성(2차평가)	5.31(14)	5.60(13)	-1.13	5.35(12)	5.61(13)	-0.93
⑥ 상사의 나이	44.95(24)	44.00(24)	0.65	44.65(23)	44.37(24)	0.18
⑦ 고과자의 고과경험	95.90(22)	95.77(22)	0.00	91.00(21)	101.91(23)	-0.56
⑧ 부하 자신의 성과평가	7.04(24)	5.30(23)	1.17	7.00(23)	5.62(24)	0.86
⑨ 자기평가의 관대화경향	4.47(24)	4.64(24)	-0.69	4.52(23)	4.58(24)	-0.25

(주) 1) ①⑤, ⑨는 7점척도로 측정, ⑥⑧은 비율척도임, 괄호 안의 숫자는 표본 수임, *: p<0.1.

고과 결과를 공개하지 않는 경우가 대부분이고, 고과자 훈련이 불충분하고, 인사관련부서가 일방적으로 제도를 만들어 종업원들의 의견반영이 충분치 못하고, 집단에 대한 공헌도보다는 개인의 업적을 중요시하는 단기적 관점에서의 평가가 만연하고 있으며, 실시목적의 구별없이 동일한 고과를 함으로써 고과결과가 인사관리에 반영될 수 있을 만큼의 충분한 자료를 제공하지 못하고 있는 실정이다. K기업을 심층조사한 본 연구에서도 이와 크게 다르지 않은 현황 및 문제점들을 확인할 수 있었다.

이상의 자료검토, 면담 및 설문조사의 결과를 분석하고 논의하는 과정에서 확인된 현황 및 문제점들을 요약하여 정리하면 다음과 같다.

7.1 핵심시스템

7.1.1 고과구성체계

현재 K기업의 인사고과체계는 업적, 능력, 태도 부문으로 구성되어 있고, 그 종합점수를 승진·승격에 반영하고 있다. 또한 고과의 활용목적별로 고과구성체계가 확립되어 있지 않다. 그러나, 임금이나 상여금을 주기 위한 기초자료로 인사고과를 이용하려 할 때는 종업원의 잠재력보다 일정 기간 동안의 업적에 중점을 두어야 하며, 승진이나 교육훈련 등의 기초자료로 이용하려 할 때는 종업원의 잠재능력에 중점을 두어 평가해야 하는데, 그렇게 하지 아니하고 있다. 또한 업적고과와 능력 및 태도고과가 한 고과표에 모두 포함되어 있어서 후광오류가 커지는 원인이 될 수 있다.

7.1.2 고과대상 구분과 고과항목 및 가중치의 차별화

현재 K기업의 인사고과대상(내지 고과표)은 직급별로, 그리고 직종별로 구분되어 있다. 그러나, 일반직의 경우 업무성격이나 내용에 있어 요구되는 능력이 다른 직종이 있음에도 불구하고 동일한 고과표를 적용함으로써 현실에 맞는 고과를 못하고 있다.

고과항목 및 가중치 측면에서 현재의 11-14개의 항목은 개인별 장단점 파악에 충분하지 못하고, 고과항목별로 구체적인 착안점이 없어 애매하거나 추상적인 경우가 많으며, 직무별·직급별로 고과항목의 가중치를 달리하지 아니하고 있다.

7.1.3 고과방법 및 기법

현재 K기업의 경우, 절대평가 후 승진·승격에 활용하기 위해 상대구분을 하는 방법을 사용하고 있으나, 고과시에 엄격한 절대평가가 되지 못하고 있다. 승진과 승격이 1대 1의 대응관계를 이루고 있고, 승진의 기회는 소수에게만 주어지기 때문에 본인의 능력이나 자격과는 관계없이 정채될 수밖에 없다. K기업의 승급관리는 근속에 따라 자동적으로 호봉승급이 되는 전형적인 연공급적 임금형태를 띠고 있고, 인사고과를 승급에 활용하여 호봉승급을 개인별로 차등화하는 것은 이루어지지 않고 있다.

업적, 능력, 태도를 모두 5단계 단순평정척도법에 의해 평가하고 있다. 그러나, 이러한 단순평정척도법은 고과요소의 선정과 구성이 어려운 점, 고과자 오류의 방지가 어려운 점, 고과자가 한쪽으로 치우쳐 고과하여 비교가 곤란한 경우가 많은 점, 등, 여러 가지 단점을 지닌다. 행동기준척도법을 사용하기 위해서는 종업원 개개인에 대한

직무분석이 선행되어야 한다. 업적고과는 궁극적으로 목표관리제에 의해 이루어져야 하는데, 현재는 개인별 목표가 명확히 설정되어 있지 않기에 당장 목표관리제에 의한 평가를 시행하는 것은 무리이다.

피고과자의 직속상급자(1차고과자)와 차상급자(2차고과자)에 의한 고과결과가 피고과자의 최종 점수를 도출할 때 동일한 비중으로 반영되고 있다. 설문조사결과에 의하면, 업적고과에 있어서 1차고과자의 반영비중을 높일 필요가 있다.

7.1.4 고과자

현재 K기업은 상사에 의한 하향식 고과에 의존하고 있다. 이렇게 상사에 의존하는 단면평가는 고과오류 발생가능성이 높아서, 고과에 대한 신뢰성을 떨어뜨리고, 상하간 원활한 의사소통 활성화에 별 도움을 주지 못하고, 결국 인사고과에 대한 불신감을 증폭시키는 요인이 될 수 있다. 고과자와 피고과자가 모두 참여하는 평가제도의 도입이 필요하다.

7.1.5 고과시기 및 회수

현재 K기업은 업적, 능력, 태도의 종합평가를 상반기와 하반기로 나누어 연 2회 실시하고 있다. 그러나, 고과의 활용목적이 다양해짐에 따라 업적과 능력 및 태도를 분리해서 평가해야 하며, 다면평가제도의 도입 시 상향식 평가는 기존 평가시기와는 분리하여 별도로 실시하는 것이 바람직하다.

7.1.6 고과결과의 조정방법

현재 K기업의 경우, 회사 전체평균을 계산한 후 각 고과자의 평균점수가 전체평균과 같아지도

록 피고과자들의 최종점수를 조정하는 방법을 사용하고 있다. 현재 국내에서 가장 많이 사용하는 이 방법은 평균의 조정을 통하여 고과자의 관대화경향은 방지해 주기는 하지만 표준편차를 조정하지 않기 때문에 중심화경향은 방지해 주지 못하며, 또 조정시 만점(100점)을 초과하는 경우가 발생한다는 단점을 가지고 있다.

7.2 지원시스템

7.2.1 고과전산시스템 및 고과오류 분석시스템

현재 K기업의 경우, 인사고과 전산시스템이 형식적으로 존재하기는 하지만, 데이터베이스에 자료를 저장하거나 단순한 계산만 할 뿐, 고과자의 고과오류나 고과성향 분석, 피고과자의 점수추세 분석, 고과자에게 필요한 인사고과정보, 등, 고과자에게 유용한 정보는 전혀 제공하지 못하고 있다. 고과오류분석시스템의 마련되어 있지 않으므로 승격 승진 대상자에 대한 또는 인간관계에 의한 관대화경향이 만연하고 있으나, 체계적인 수정이 불가능하다.

7.2.2 고과를 위한 예산 지원

고과제도 개선의 필요성에 대해서는 인식하고 있으나, 고과제도 개선을 위한 예산이 부족하다. 또, 고과제도의 운영이나 개선과 관련된 지원을 투자보다는 비용으로 인식하는 경향이 강하여 가시화된 문제도 간과하는 경향이 있다.

7.3 기반시스템

7.3.1 고과결과의 공개 및 피드백

현재 K기업에서는 인사고과표에 피고과자의 서명을 받는 것이 규정화 되어 있으나, 이것이 제대로 시행되지 않는 경우가 종종 있으며, 피드백 시 상사와 부하간 면담이나 의사소통은 거의 없는 실정이다. 의무면담제도의 도입과 고과와 관련하여 피고과자와 고과자의 고충을 처리해 줄 고과조정위원회의 설치가 필요하다.

7.3.2 고과자 교육 및 훈련

고과오류 분석에 의하면, 고과자들의 고과성향이 매우 다르다는 것과 고과자가 편견에 의한 고과를 할 가능성이 매우 높다는 사실을 알 수 있다. 따라서 고과의 공정성 확보를 위해서는 고과자 훈련이 강화되어야 한다. 현재 K기업의 경우, 정기적이고 체계적인 고과자 교육 및 훈련은 이루어지지 않고 있고, 고과전에 고과제도나 요령만을 설명하는 방식으로 이루어지고 있다.

7.3.3 고과의 근거자료

목표관리제나 고과자수첩 등의 근거자료가 없으므로 K기업의 고과자들은 자신들의 기억이나 성향에 의한 고과를 행하고 있다. 근거자료의 부재로 인하여 “공정한 평가를 해야 한다”는 평가 자체에 대한 책임보다는 부하에 대한 인간적인 책임을 느끼게 되고, 그 결과 관대화경향이 만연하고 있다.

7.4 인사고과결과의 활용

7.4.1 승진·승격에의 제한적인 활용

직종, 직급, 활용목적에 따라서 그 이용여부와

반영비율을 달리해야 하지만, 현재 K기업의 인사 고과결과는 주로 승진·승격에만 활용되고 있고, 승급, 상여금 차등지급 및 추가적 성과급 지급, 교육·훈련 및 배치전환, 등의 다양한 목적에의 활용은 간과되고 있다.

7.4.2 정보추출 능력

고과결과를 바탕으로하여 고과자와 피고과자에게 유용한 정보를 추출할 수 있으나 이에 대한 고려가 미흡하다. 이는 앞서 언급한 예산지원 부족, 인사고과 결과라는 유용한 정보의 적극적 활용에 대한 인식부족, 등에 기인한 것이다.

7.4.3 기업전략과의 연계 부족

인사고과는 기업의 문화와 종업원의 행위에 영향을 미치므로, 기업은 고과결과의 활용을 통하여 종업원들을 바람직한 방향으로 유도할 수 있다. 그러나 현재 K기업의 인사고과시스템은 인사고과결과를 전략적으로 활용하여 종업원들의 행위를 장기적 전략과 일치되는 방향으로 이끌어내는 기능이 미흡하다.

7.5 인사고과에 대한 인식

현재까지 K기업은 인사고과에 대한 종업원들의 인식에 대해서 큰 관심을 두지 않았으며, 종업원들은 승진·승격자를 선발하기 위한 하나의 절차로 밖에 간주하지 않고 있다. 인사고과에 대한 인식은 인사고과시스템 그 자체에 대한 수요자의 평가라 할 수 있다. 그러므로, 인사고과결과에 의해 직접적인 영향을 받게 되는 피고과자의 의견은 충분히 반영되었는가, 직접 고과업무를 담당하는 평가자들에게 고과기준 및 항목이 추상적으로

인식되어 공정한 고과를 저해하고 있지는 않은가, 고과자들에게 고과방법은 제대로 교육되어 있는가, 인사고과 결과의 조정과 활용에 있어서 비합리적인 부분은 없는가, 등에 대해서 정기적인 진단이 필요하나 이에 대한 고려가 부족하다.

이상의 논의에서 확인된 K기업의 현행 인사고과시스템의 현황 및 문제점들을 요약한 것이 <표 15>이다.

이상의 분석결과는 물론 K기업이라는 특정기업 관련사항이므로 여기서 확인된 사항이 반드시 국내에서 일반적으로 발생하는 현상이라고는 할 수 없으므로 일반화에는 한계가 있음을 밝혀둔다. 인사고과 시스템 각각의 구성요소에 대한 직종별, 직급별 차이를 가설로 설정하여 검증하는 것이 바람직하겠으나, 아직 기존연구가 미비해 가설검정을 위한 이론적 배경이 취약하고, K기업이라는 하나의 조직을 대상으로 하고 있으므로 가설 검증을 통한 일반화에는 적합하지 않다는 판단 하에 탐색적인 방법을 통하여 논의를 전개시켰다. 이는 본 연구의 한계점이라 할 수 있을 것이다. 그러나, K기업이 국내에서 일반적으로 사용하고 있는 인사고과시스템에 의존하고 있는 점은 분명하며, 따라서 이곳에서 확인되는 여러 가지 현황 및 문제점들은 국내의 여타 기업에게 시사하는 바가 크다고 하지 않을 수 없다. 또 본 연구에서 제시하고 있는 인사고과시스템의 구성요소 및 흐름을 나타내는 [그림 1]은 인사고과의 제도적 측면뿐 아니라 운영적 측면을 함께 포함함으로써 인사고과 시스템의 효과성 분석을 위한 유용한 도구가 될 수 있으며, 인사고과 실무자에게 자사의 인사고과시스템의 현황을 파악하고 문제점을 찾아내는데 실제적인 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

〈표 15〉 K기업의 현행 인사고과시스템의 현황 및 문제점

구성요소	현황 및 문제점
핵심시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 고과목적의 모호성, 목적별 고과 구성체계 확립 결여 · 고과표의 직급별·직종별·직무별 차별화 미흡 · 고과항목 및 기준의 추상성, 포괄성(단순평정척도법) · 상사에 의한 일방적 하향식 고과 · 고과조정시스템 미확립(고과자간, 부서간 명백한 고과결과의 편차 존재)
지원시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 고과정보 전산시스템 구축 미흡(고과정보 제공 미흡) · 승진·승격 대상자에 대한 또는 인간관계에 의한 관대화 경향 만연 · 고과자 오류 분석 및 피드백 없음 · 고과제도 개선을 위한 예산 및 투자 부족
기본시스템	<ul style="list-style-type: none"> · 피드백은 일방적인 통보일 뿐, 능력개발, 고충해결에 활용 없음 · 체계적인 고과자 교육·훈련의 실시가 없음 · 기록이 없는 감각적인 고과 성향(목표관리제 부재, 고과자수첩 부재) · 상사·부하간의 대화 부족
고과결과의 활용	<ul style="list-style-type: none"> · 승진·승격의 사정 목적으로 제한적 활용 · 고과정보의 추출 능력 부족 및 미반영 · 목표의식 및 방향 제시의 부족(기업 전략과의 연계 미흡) · 고과와 급여, 승격, 교육, 승급, 보직임명, 전환배치의 연계 미약
고과에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> · 부하의 승격은 상사책임이라는 의식 · 한번 부하는 영원한 부하·직무순환 부족 · 고과결과의 존중없이 임원회의에서 승진 결정 · 고과에 대한 무책임과 개인 감정에 의존 · 부하도 평생직장동지라는 존중의식 희박 · 고과에 대한 부정적인 인식 만연(고과자체 및 고과결과 활용의 공정성·객관성 부족)

참 고 문 헌

[1] Balzer, W.K. and L.M.Slusky, "Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Examination," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6 (1992),

pp. 975-985.

[2] Cooper, W.H., "Ubiquitous Halo," *Psychological Bulletin*, Vol. 90 (1981), pp. 218-244.

[3] DeVries D.A., Morrison, S.Shullman, and M.Gerlach, *Performance Appraisal on*

- the Line*, Center for Creative Leadership Publication, Greenboro, N.C., 1986.
- [4] Flippo, E.B., *Principle of Personnel Management*(4th eds), McGraw-Hill, 1976.
- [5] Fombrun, C.J. and R.L.Laud, "Strategic Issues in Performance Appraisal: Theory and Practice," *Personnel*, November-December (1983), pp. 23-31.
- [6] Jain, R.K. and H.C.Triandis, *Management of Research and Development Organizations: Managing the Unmanageable*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1990.
- [7] Langsner, A. and M.G.Zollitsch, *Wage and Salary Administration*, South-Western Pub. Co., 1961.
- [8] Latham, G.P., "Job Performance and Appraisal," In C.L.Cooper and I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, 1986.
- [9] Mohrman, A.M., S.M.Resnick-West, and E.E.Lawler III, *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, Jossey-Bass Publishers, 1989.
- [10] Murphy, K.R. and W.K.Balzer, "Rater Errors and Rating Accuracy," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 (1989), pp. 619-624.
- [11] Saal, F.E., R.G.Doweny, and M. A. Lahey, "Rating the Ratings: Assessing the Psychometric Quality of Rating Data," *Psychological Bulletin*, Vol. 88 (1980), pp. 413-428.
- [12] Smith, R.C. and M.J.Murphy, *Job Evaluation and Employee Rating*, McGraw-Hill, 1946.
- [13] Thorndike, E.L., "A Constant Error in Psychological Ratings," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 4 (1920), pp. 25-29.
- [14] 김식현, 인사관리론, 「무역경영사」, 1992.
- [15] 상공부, 「공업기반기술개발사업의 평가모형 형성에 관한 연구」, 한국과학기술원, 1991.
- [16] 안희탁, 「능력주의시대의 인사고과」, 한국경영자총협회부설 노동경제연구원, 1994.
- [17] 안희탁, 「한국기업의 인사평가제도 : 문제점과 개선방안」, 한국경영자총협회부설 노동경제연구원, 1990.
- [18] 이무신, 손병호, 전현곤, "국책연구개발사업의 효과적인 평가시스템 구축에 관한 연구," 「경영학연구」, 제23권 특별호, 1994, pp. 193-227.
- [19] 이무신, 손병호, 신원준, "정보통신연구개발사업 종합평가의 개념과 운용방안," 「정보과학회지」, 제13권 제3호, 1995, pp. 102-112.
- [20] 정수영, 「신인사관리론」, 박영사, 1990.
- [21] 최종태, 「현대인사관리론」, 박영사, 1991.
- [22] 한국전자통신연구소, 「연구개발평가모형의 개발 및 적용에 관한 연구」, 한국과학기술원, 1990.