

人事考課의 評定方法에 對한 研究

辛 貴 喆

A Study on the Measurement of Personnel Rating

Shin Kui-Chul

目 次

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| I. 序 | IV. 評定內容과 評定方法과의 結付 |
| II. 人事管理에 있어서의 人事考課의 意義 | 1. 業績評定の 評定方法 |
| 1. 人事考課의 意義 | 2. 執務態度評定の 評定方法 |
| 2. 人事考課의 目的 | 3. 能力評定の 評定方法 |
| III. 評定要素의 對象 | 4. 性格評定の 評定方法 |
| 1. 業績評定 | 5. 適格判定과 總合判定의 評定方法 |
| 2. 執務態度評定 | 6. 評定結果의 分布制限 |
| 3. 能力評定 | V. 結 |
| 4. 性格評定 | 參考文獻 |
| 5. 適格判定과 總合判定 | |

Abstract

In these days there has been the rise of wages in enterprise. Under such a condition it is necessary to establish an impartial and reasonable measurement of personnel rating to utilize the ability of employees efficiently. The achievement of the aim of personnel rating could be done by the rater with exact judgment and understanding of person to be rated.

In this paper, therefore, the author studied the problem of linking the contents and the methods of measurement, because he regards them as important factors in measurement.

I. 序

近來 우리나라 經濟政策은 輸出增大에 力點을 두고 있다. 그러나 輸出景氣는 鈍化하는 現象을 나타내고 있다.

1978年 12月 14日 商工部에 따르면 12個綜合商社(高麗貿易除外)中 11月末 現在 綜合商社 再指定

要件인 2億5千萬弗의 輸出實績을 올린 會社는 6個社뿐이며 아직까지 實績未達이 6個社인데 이중 적어도 2個社以上이 年末까지 2億5千萬弗 輸出實績을 못 올리게 돼 綜合商社 再指定에서 脫落된 것이 確實視되고 있다.

그리고 馬山商工會議所가 1978年 6月 30日 現在 基準으로 馬山輸出自由地域 및 昌原公園의 128個 輸出業체를 對象으로 調査한 結果에 의하면 輸出景氣는 크게 鈍化되고 있다.¹⁾고 한다. 輸出景氣가 鈍化되는 原因은 國際間的 貿易規制強化, 圓貨 및 弗貨의 價値上昇과 暴落 等の 國際通貨의 不安定, 輸入原副資材의 價格暴騰, 採算性的 惡化, 支援施策의 未洽 等²⁾을 列舉하고 있다.

한편 우리나라의 大部分의 企業은 終身雇傭의인 年功制度의 組織이 뿌리를 깊게 내리고 있기 때문에 個人의 能力이 封鎖되고 人事考課의 必要性이 稀薄하게 되고 있다.

위에서 提起한 輸出景氣의 鈍化, 個人能力의 封鎖 等を 解決하는 한 方法으로서 從業員의 能力을 最大限으로 活用하여 海外市場開拓과 人件費節約에 의한 原價節減을 생각할 수 있다. 그러기 위하여서는 무엇보다도 올바른 人事考課가 必要하다. 本稿에서는 人事考課에서도 重要하다고 생각되는 評定方法에 對하여 業績評定, 執務態度評定, 能力評定, 性格評定, 適格判定과 總合判定 等으로 細分하여 合理的인 方法을 提示하여 모든 經營者에게 經營技術上의 有益한 資料를 提供하는데 目的을 두고자 한다.

本研究의 目的을 効果的으로 達成하기 위하여 特定地域인 馬山輸出自由地域企業을 擇하여 그 現況을 把握하는 方法을 取하였다. 그리고 評定方法에 關한 參考文獻을 活用하였다.

Ⅱ. 人事管理에 있어서의 人事考課의 意義

1. 人事考課의 意義

人事考課는 從業員의 人的 資源을 有効適切하게 活用하기 위하여 그 能力, 性格, 勤務成績 等に 對하여 組織의으로 分析, 評價, 判定하는 것을 말한다. R. C. Smith와 M. J. Murphy는 「人事考課는 그들이 屬하고 있는 組織체에 있어서 從業員의 價値를 秩序있게 評價할 수 있도록 함에 그 目的이 있다」³⁾라고 하며 J. F. Mee는 「組織에 있어서 從業員이 保有하고 있는 現在 및 潜在的 有用性을 秩序있게 組織의으로 評價하는 方法이다」⁴⁾라고 말하고 있으며 또한 A. Langsner는 「從業員의 能力, 勤務成績 資格, 習慣 態度의 相對的 價値를 組織의으로, 그리고 事實에 立脚하여 客觀的으로 評價하는 節次이다」⁵⁾라고 定義하고 있다.

人事考課를 처음 만든 사람은 19世初紀葉 스코틀랜드에서 紡織工場을 經營하던 Robert Owen이라고 한다.

그는 性格手帖을 各從業員에게 配付하고 各者가 그날그날의 勤務狀況을 記錄케 하였으며, 이 報告에 의해 勤務成績의 良否를 性格表示板에 色으로 區分하여 表示하였다.⁶⁾ 1906년에는 Karl Pearson이 評定尺度法을 考察하였고, 第1次大戰中에는 Scott가 人物比較法을 만들었다. 第1次大戰이 끝난 後 1919년에는 軍隊內의 人事管理關係者와 心理學者들에 의해 美國陸軍評價尺度를 改善하여 民間企業에 導入시켰고 또한 1923년에는 美國에서 人事分類法이 公布됨에 따라 公務員에 對한 人事考課가 公式的으로 實施되어 그後 人事考課制度는 急速한 發展을 보게 되었다.

1) 馬山商工會議所, 「1978年 輸出業체經營實態調査報告書」馬山商議 1978. 8. 31面

2) 馬山商工會議所 前掲報告書 3面

3) R. C. Smith & M. J. Murphy: Job Evaluation and Employee Rating, McGraw-Hill, 1946, p. 167.

4) J. F. Mee: Personnel Handbook, Ronald Press, 1958, p. 102.

5) A. Langsner & L. Zollitsch: Wage and Salary Administration, South-Western, 1961, pp. 315-316.

6) Dale Yoder: Personnel Management and Industrial Relations, Prentice Hall, 1959, p. 565.

大體로 우리나라의 企業들은 지금까지 人事考課를 主로 從業員을 點數로써 採點하여 等級을 決定하기 위해 實施하는 경우가 많았다. 다시 말하면 勤務成績에 따라 處遇의 差를 둠으로써 優秀한 사람은 一層熱心이 일하게 하며 劣等한 사람은 反省하여 勞力하게 하고자 한 것이다. 그러나 實際에 있어서, 이와같은 方法이 바람직한 效果를 나타낼수는 없다고 하겠다. 한 例로서 2割에 該當하는 從業員에 對하여는 좋은 待遇를 2割은 나쁜 待遇를 나머지 6割은 平均待遇를 할때 나쁜 待遇를 받는 사람은 오히려 失望과 諦念은 하지만 果然 反省은 하는지, 反面 좋은 待遇를 받는 사람은 항상 즐거움을 누리는지가 問題가 된다. 日常즐거움은 待遇를 잘해주는 것보다 作業을 할 수 있는 좋은 環境과 自己가 主體의으로 作業을 하여 成果를 올리는데에 있는 것이 아닌가 한다. 그러므로 人事考課의 信賞必罰에 따라 從業員을 다루고자 하는 것은 危險한 處事라 할 수 있다.

人事考課를 좋은 사람과 나쁜 사람의 差別을 하기 위해 活用한다면 一方에 있어서는 人間評價의 本質을 理解하면서 어떤 合理的 制度를 모색해야 한다는 것이 基本이 되어야 한다. 그리고 評價 方法과 技術이 合理化하여도 人事考課에 의하여 從業員의 成果를 完全無缺하게 過誤없이 評價한다는 것은 期待할 수 없는 것이다. 考課自体는 어디까지나 一定의 基準과 尺度에 따라서 可能한 範圍內에서 公平하게 評價하는 것이며 完全無缺한 것은 아니다. 말하자면 人事考課는 칼과 같아서 使用方法에 따라 正義의 칼이 될 수도 있고 邪惡의 手段이 될 수도 있다. 그러므로 人事考課를 생각할 때 그 意義를 올바르게 理解하지 못하고 職場統制의 手段으로 錯覺할 때 큰 弊害를 가져오게 된다.

人事管理의 要諦는 從業員이 作業에 興味를 가지고 즐거운 職場을 만들어 能率을 發揮하게 하는 것이다. 그러므로 人事考課는 이를 促進하는 手段으로 活用하는데 그 意義가 있다.

2. 人事考課의 目的

美國의 全國産業協議會가 1954년에 人事考課制度를 企業에서 實際使用하고 있는 主目的을 調査한 結果는 <表 1>과 같다.⁷⁾

<表 1>

目的	實施會社/調査會社數
給與(賃金및 俸給)管理	86%
昇進	77%
從業員의 勤務狀況把握	76%
研究用	16%

그러나 一般적으로 人事考課의 目的은 賃金管理(賃金配分, 昇給査定), 賞與配分, 昇進, 配置管理(適性配置), 教育訓練(能力開發), 其他 人事管理上 有効하다고 생각하는 諸般資料를 蒐集活用하여 效果의인 人事管理를 圓滑하게 遂行하는데 있다.

여기서 말하는 賃金管理, 賞與配分, 昇進의 目的은 從業員 個個人의 過去業績이 企業에 對한 貢獻度로서 評價하여 그 優劣의 判定에 따라

賃金 賞與 昇進에 格差를 두는데 있다. 그렇게 함으로써 從業員의 勤務意欲이 向上되며 業務能率의 增進을 期할수 있는 賞罰을 위한 人事考課이다. 그리고 配置管理는 從業員의 過去業績에 對한 價値判斷이 아니고 從業員이 가지는 能力과 職務標準에 따라 勞動力의 效果의活用을 위한 것이므로 適性配置能力 開發을 위한 人事考課이다.

이와 같이 人事考課의 目的을 質的으로 分類한다면 個人의 過去實績評定에 따라 處理하는 賞罰의 機能과 從業員의 能力과 性格의 認識을 基礎로 한 適性發見, 能力開發의 育成機能 등으로 區分할 수 있다. 人事考課의 目的을 이와같이 分析한다면 그 意圖하는 目的에 따라 考課의 方法과 內容이

7) Dale Yoder, Turnbull and Stone; Handbook of Personnel Management and Labor Relations, McGraw-Hill, 1958, pp. 3-15.

變하지 않으면 아니 된다.

Ⅲ. 人事考課의 評定要素

人事考課의 評定要素라 함은 人事考課가 問題로 하는 評定の 具體的 對象事項인 從業員의 業績, 執務態度, 能力, 性格, 適格判定 等を 말한다. 이들의 各要素는 다 같이 人事考課의 對象은 되나 그 性質은 반드시 同一하다고는 할 수 없다. 다시 말하자면 從業員의 執務態度, 業績, 能力, 適性 等は 相互關聯性을 가지고 重複하는 部面이 있으나 이들은 어디까지나 獨立한 것으로 各各 特有的 內容을 가지고 있다. 그러므로 人事考課는 그 利用目的에 따라서 考課側面과 그 對應關係를 明確하게 할 必要가 있다. 人事考課의 利用目的과 考課側面과의 關係는 <表 2>의 內容과 같다.⁸⁾

<表 2>

考課結果의 利用 目的	考 課 側 面 (評定要素)				
	業務實績	執務態度	能 力	性 格	適格判定
賞與管理	○	○			
賃金管理……年功昇給	○	○			
◇ ……能力昇給	○	○	○		
昇進管理……身分年功資格昇進	○	○			
◇ ……職能能力資格昇進	○	○	○	○	
配置管理……移動配置同一系列	○	○			○
◇ ……異種配置	○	○	○	○	○
教育訓練	○	○	○	○	○

現代人事管理는 單純한 從業員의 業務實績만이 아니고 能力, 性格, 態度, 適性까지 把握하여 人事의 合理化를 期하여야 한다. 그러자면 評定要素의 區分과 限界가 있어야 한다. 그러므로 人事考課의 前提가 되는 各評定要素의 性質과 內容에 對하여 把握하고자 한다.

1. 業績(實績)評定

業績評定은 各者에게 賦與된 職務의 內容과 責任을 尺度로 하여 各者가 어느 程度 遂行하였느냐를 評定하는 것을 말한다. 그러므로 業績評定을 하기 위해서는 그 前提로서 職務의 內容을 明確하게 表示하여야 한다. 다시 말하자면 職務分析에 의하여 作成된 職務記述書 또는 職務權限規定을 標準으로 活用하여야 한다. 또한 業績評定은 特定人의 意見으로 定하여지는 性格이 아니고 業績을 나타내는 證據가 있어야 하며 이는 判斷보다 事實의 評價에 基礎를 두어야 한다.

即 業績評定은

① 業績成果判定에는 行遂業務의 範圍, 目的 內容의 明確化가 第1條件이다.

業績成果의 判定을 하기 위하여는 먼저 作業者가 遂行하여야 할 作業이 무엇인가를 明確하게 나타내어야 한다. 왜냐하면 事實에 基準을 두고 評價하자면 어떠한 事實에 따라야 하는 가의 明瞭性이 있어야만 處理될수 있기 때문이다.

② 業務遂行의 水準과 判定基準이 必要하다.

8) 張志浩 : 新人事行政論, 博英社, 1977, 256面

成果의 判定은 遂行한 作業의 結果만으로 區分할 수 있는 경우는 極히 稀少하다. 그러므로 成果가 있느냐의 判定에는 判斷基準이 必要하다. 卽 期待하는 成果가 무엇이며, 그職務 職位에서 要求하고 있는 遂行水準이 무엇인가를 밝혀져야 한다.

2. 執務態度評定

人事考課에서 態度라 하면 個人的 生活이 職務의 여러가지 背面을 通하여 나타나는 것을 말한다. 그러므로 職務時間外의 態度, 休息中의 態度等 職務遂行과 關聯이 없는 態度는 人事考課의 執務態度로서는 問題되지 아니한다. 通常 執務態度로서 取扱되는 具體的인 項目은 다음과 같다.

① 勤怠記錄

遲刻, 早退, 缺勤 等の 勤怠記錄은 勤務狀態로서 考課하는 客觀的인 資料로서 一般的으로 使用하고 있다. 그러나 勤怠記錄을 直接勤務成績과 結付시킨다는 것은 不可能에 가깝다. 卽 時間記錄簿에 記錄을 한다는 것은 心理的 効果를 바란다는지, 또는 時間割増計算을 한다는지, 遲刻, 早退, 몇회에 對하여 賃金を 差減하는 規定이 있는 경우는 有用하다. 그러나 月給制로서 遲刻, 早退를 賃金에서 差減하지 않고 또한 私用의 外出을 判然하게 나타내지 아니한 記錄은 人事管理에서 意義를 가지지 못한다. 勤怠記錄을 勤務成績에 有効하게 結付시키기 위하여는 遲刻, 早退, 缺勤 等이 發生한 理由까지 解明되어야 하므로 實用上에 困難이 따르게 된다. 그러므로 勤怠記錄은 一般的으로 他的 考課方法에 附隨하여 利用하게 된다.

② 集團內에 있어서의 協調度

各個人이 個人的인 業績의 良否와는 關係는 없으나 集團의 一員으로서 協調性이 缺함으로써 集團의 道德上에 影響을 미친다는지 또는 上司와의 協調性이 缺할때 이들을 考課에 結付시키는 경우가 있다. 그러나 協調性은 抽象的인 것으로서 客觀的 基準을 찾기가 困難하다. 萬一 上司의 命令이 問題가 있다고 생각할 때 上司와의 協調性이 缺한 事實을 考課와 結付시킨다는 것은 再考되어야 한다. 그러나 協調性은 性格의으로는 執務態度가 나쁜 경우 判定基準으로 取扱하는 것은 認定하여야 한다.

③ 業務遂行의 成果와 結付되는 行動 또는 作業態度의 判定

業務遂行의 成果와 結付되는 行動, 또는 作業態度에 나타난 執務態度로서는 다음의 諸事項을 생각하여야 한다.

㉠ 積極性

積極性은 賦與된 業務遂行만이 아니고 스스로 重要問題를 찾아내어 業務를 改善하는 推進力 있는 執務態度를 말한다.

㉡ 協調性

協調性은 他와 協調協力하여 集團의 一員으로서 業務를 自然스럽게 進行시키는 執務態度를 말한다.

㉢ 信賴性

信賴性은 業務를 安心하고 맡길수 있는 態度와 社内外로부터 言動을 信賴할수 있는 執務態度를 말한다.

3. 能力評定

企業이 從業員을 雇傭하는 것은 企業目的의 達成을 위하여 必要職務를 擔當시켜 이를 훌륭하게 遂行시키고자 하는데 目的이 있다. 이때 從業員은 擔當하는 職務에 適合한 能力을 完備하여야 한다는 것이 重要하다. 人事考課는 個個人이 現在 擔當하고 있는 職務遂行能力이 어떻게 伸張하고 있으며,

또한 上位職務를 遂行할 能力을 어떻게 自己 몸에 익혀 왔느냐를 判定하는 것이므로 能力開發과 育成 能力判定 등이 最終目的인 것이다. 그러면 能力은 대체 무엇에 의하여 判定할 수 있느냐는 것이 문제이다. 判定能力은 能力이 있어도 潜在하고 있는 것은 意味가 없으며 이는 達成한 作業을 通한 顯在化한다는 것이 必要하다. 能力의 定義에 對하여 土井正己氏는 「무엇을 할 수 있는 힘, 即 그 사람의 知識, 技能(精神能力包含), 心理的 能力特性, 性格興味(意識과 意欲包含)와 身體的 條件(体格 体力, 健康狀態) 등을 包含한 것이다.」⁹⁾라고 한다. 心理的 能力特性이라 하면 職業適性檢査에서는

- ① 知能(理解, 推理, 判斷하는 能力)
- ② 言語能力(言語의 意味와 關聯되는 觀念을 理解하고 使用 할 수 있는 能力)
- ③ 算數能力(빠르고 正確하게 計算하는 能力)
- ④ 書記의 知覺(印刷物, 傳票類 등을 細部까지 바르게 知覺하는 能力)
- ⑤ 空間判斷力(立體圖形을 理解한다든지 平面圖形과 立體圖形과의 關係를 理解하는 能力)
- ⑥ 形態知覺(實物 또는 圖解된 것을 細部까지 바르게 知覺하는 能力)
- ⑦ 運動供與(눈, 손, 손가락 등을 正確하고 빠르게 供與하여 迅速하게 作業을 遂行하는 能力).
등을 包含한 것을 말하고 있다.

能力評定은 대단히 曖昧한 것으로서 美國의 경우 評定後 面接을 重視하며 日本은 近年 自己申告 制에 의하여 自身이 본 能力, 適性を 記述하는 方法을 擇하고 있다.

能力評定에서 注意할 點은 可能한限 實績評定을 基礎로 하여 推定하므로써 主觀性を 排除하게끔 勞力하여야 한다.

4. 性格評定

性格은 一般的으로 內向的이다. 外向的이다. 輕率하다. 慎重하다 등으로 表現하는 것처럼 一定環境下에서의 情意的 傾向을 指稱하며 適性は 性格, 能力 등이 複合하여 特定職務에 對하여 適不適을 判斷하는 것을 말한다. 人事考課에서 從業員의 性格, 適性 등을 評定對象으로 할 때는 勤務實績과 對比하여 把握하는 것이 適當한 方法이다.

5. 適格判定과 總合判定

一般的으로 人事考課는 業績評定을 主体로 하고 其他의 要素評定은 總合的으로 適格判定을 하는 것이 原則이다. 그러나 이들 各要素는 相互關聯하여 重複하는 部面도 있는 反面 各要素가 獨立된 概念과 固有의 內容을 가지고 있으므로 이들을 明確하게 區分하여야 한다.

Ⅳ. 評定內容과 評定方法의 結付

人事考課의 基本問題는 各評定要素의 內容과 評定方法과를 結付시키는 것이다. 이 경우 相對的 評價나 絶對的 評價의 問題가 發生하나 人事考課의 重要한 意義를 가지는 것은 絶對的 評價이다. 相對的 評價라 하면 從業員을 屬人的 要素로서 一定評價基準에 따라 相互比較하여 相對的으로 評價하여 考課順位를 붙이는 方法으로서 作業의 內容과 遂行基準을 直結시키지 아니하는 方法이다. 이에 對하여 絶對的 評價는 執務基準과 遂行 基準에 따라 그 作業을 行할 때 標準을 두고 이에 따라 作業의 遂行하는 尺度로서 實際의 業績을 評定하는 方法이다. 會社에서 人事考課를 實施할 때 問題가 되는 것은 評定要素이다. 이때 評定要素를 職分別 對象別로 選定하는 것이 當然하

9) 土井正己: 部下をもつ人の人事管理手帖, 中央經濟社 1977, 36頁

나 業績評定은 어떠한 評定要素로서 取扱하여야 하는가 하는 問題가 생긴다. 卽 業務評定の 경우 評定要素를 어떻게 選定하여 絶對的評價에 結付시키며 考課要素와 評定尺度는 어떻게 定하여야 하는가 하는 課題가 問題된다.

能力評定은 從業員이 行하는 作業과 別途로 評定하여야 한다. 한例로서 一般事務職에서는 어떠한 能力을 가지는 것이 좋으나에 따라 評定할 수가 있다. 그러나 業績評定은 實施하고 있는 作業의 資格條件과 遂行基準을 結付 시킬 必要가 있다. 왜냐하면 勤怠가 나쁜 사람이 業績은 좋다든지, 勤怠는 좋은 사람이 業績은 좋지 못한 경우가 있기 때문이다.

人事移動의 경우에는 能力과 性格이 骨子이고 執務態도와 實績은 第2段階가 된다.

위와 같은 意味에서 評定은 職務를 類型化하여 職務마다 絶對的 評價를 하기 위하여서는 必要한 要素를 重點的으로 다루어야 한다.

1. 業績評定の 評定方法

業績評定の 意義에 對하여 中村謹吾氏は「從業員에게 賦與된 職務에 包含된 作業과 任務에 對하여 어느程度가 最善이며, 또한 標準的인 것이 提示되었을 때 그 基準과 比較하여 各者의 行動, 遂行結果가 基準보다 上廻하였느냐 下廻하였느냐를 評定하는 것이다.」¹⁰⁾라고 말한다. 從業員의 業績은 各 從業員이 現在 擔當하고 있는 職務에 따라서 把握되며 그 評價는 當然히 從業員에게 割當된 職務와 責任이 具体化된 執務基準이 基礎가 되어야 한다. 그러므로 業績評定을 正確하게 實施하자면 먼저 執務基準이 確定되어야 한다. 卽 各從業員이 어떠한 職務를 어떠한 方法으로 어느 程度의 量을 遂行하느냐 하는 責任의 基準을 明確하게 決定하여야 한다. 그리고 業績評定은 各各의 職務의 責任, 任務의 遂行結果를 總合하여 그 總體에 對하여 正確, 迅速, 理解, 判斷이란 點에서 좋았느냐 나빴느냐로서 나타난다. 여기서 問題는 正確度, 迅速度, 理解度의 評定方法이 執務基準에 明示되지 아니하므로 判定者는 混沌을 하게 된다. 評定要素가 適切하게 選定되지 아니하면 評定者는 그 意味를 理解하여도 評定の 意義를 가지지 못한다.

會社에서 人事考課를 實施할 때 評定方法은 比較的 簡單한 方法인 評定尺度法을 使用한다. 特別히 美國에서는 約 90%가 이 方法을 適用하고 있다. 評定尺度法은 圖式과 段階式으로 大別된다. 그러면 業績評定을 評定尺度法에 의하여 다루어는 方法을 究明하고자 한다.

① 圖式評定尺度法에 의한 業績評定

業績評定은 通常 圖式評定尺度法을 使用한다. 圖式評定尺度法은 各評定要素마다 各從業員이 지니고 있는 特性과 職務遂行에 있어서 나타난 實績의 程度에 따라 체크(check) 할 수 있는 連續的인 尺度를 마련하고 評定者는 尺度上의 任意의 場所에 체크 할 수 있게끔 되어 있는 것을 말한다. 다음 <表 3>은 圖式評定尺度法의 例示이다.

<表 3> 圖式 評定 尺度 法

評 定 要 素	尺 度
協 同 性	

이때 基準尺度는 매우 좋다, 좋다, 보통이다, 나쁘다, 매우나쁘다의 5段階로 評定하는 것이 簡便法으로 利用되고 있다. 그러나 이 경우 評定要素로서 매우좋다, 좋다, 보통이다, 등의 理解의 統一

10) 中村謹吾 : 人事考課의 實務知識, 日本實業出版社, 1977, 256頁

이 困難하므로 評定者의 主觀에 一任하게 된다. 圖式評定尺度法을 利用 할 때는 評定者의 主觀性을 可能한 限除去하기 위하여 다음과 같은 點을 留意하여야 한다.

㉔ 業績評定에 限定할 것

圖式評定尺度法은 業績評定을 할 때만이 使用하고 執務態度, 能力, 性格 等의 評定에는 使用하지 아니하여야 한다. 왜냐하면 執務態度, 能力, 性格 等은 普通 매우 라는 表現의 解釋이 評定者의 主觀에 따라 差가 크기 때문이다. 그러나 業績은 職務遂行基準이 不明瞭하여 어느程度 主觀의이 되어도 作業이 어떤 方法으로서 어느程度 遂行한 것이 一般的이다 하는 基準이 暗黙裡에 나타나는 경우가 많으므로 査定하기가 쉬운 것이다.

㉕ 相對的業績의 程度에 限定하는 方法.

業績評定은 分析的인 것이 아닌 評定으로서 相對와의 業績 優劣 程度로서 限定하는 것이 바람직하다.

㉖ 段階式評定尺度法에 의한 業績評定.

段階式評定尺度法은 各評定要素마다 그 評定要素의 意味와 判斷의 基準을 說明하여 두고 그중에 하나를 評定者가 選定하는 方法이다. 이 方法을 使用할 때는 다음과 같은 點을 留意하여야 한다.

㉗ 段階式評定尺度法의 意味를 充分히 알고 있어야만이 效果가 크다.

圖式評定尺度法은 直線尺度上的 子눈의 意味가 簡單하므로 잘 理解 못한다든지 또는 多義의이 되기 쉽다. 그러므로 段階式評定尺度法은 評定要素를 定한 後에 尺度에 對하여 具體的인 說明語로서 定義하고 있다. 이때 尺度의 表現이 正確하지 아니하면 尺度의 重複과 間隔이 생겨 成績의 差가 잘 나타나지 아니 한다.

㉘ 段階式評定尺度法의 事例와 使用法의 要点

段階式評定尺度法은 <表 4>와 같이 段階로서 나타낸 文章中 하나를 評定者가 選定하는데 被評定者의 狀態가 가장 接近한 것을 選擇하는 方法이다. 이 方法의 使用法과 作成의 要点은 다음과 같다.

㉙ 理解不統一이 생기지 아니하게 明確한 文章을 作成하여야 한다.

㉚ 評定者訓練時에는 段階式評定尺度法의 改善案을 찾기 위한 討議가 必要하다.

<表 4> 段階式評定尺度法

評定要素	評家の 輕重	評 定 基 準
正 確 性	a	作業의 틀린 경우가 全然없다.
	b	命令과 같이 틀림없이 作業한다.
	c	틀린 경우도 있거나 어느程度 보통이라 할 수 있다.
	d	틀린 경우가 많고 다시 고치는 경우가 많다.

2. 執務態度評定の 評定方法

執務態度評定은 執務態度의 基準이 客觀的으로 表現하기가 困難하므로 그 態度의 程度에 따라 評定者의 主觀性이 많이 加味된 評價가 된다. 그러므로 이의 主觀性을 어느程度 除去하느냐의 問題가 생긴다. 이 問題의 解決方法은 主로 評定方式에 의하여 다루어야 한다. 評定者가 評定을 할때는 評定要素의 內容 및 尺度에 對한 意味의 理解가 모든 評定者에게 統一되어야 한다.

執務態度評定の 다루는 方式으로는 圖式評定尺度法, 段階式評定尺度法, 프로브스트(Probst)法 等을 活用한다. 이들 諸方法을 活用할 때 評定者는 다음의 諸事項을 考慮하여야 한다.

① 圖式尺度評定法에 의한 執務態度評定

圖式尺度評定法에 의해 執務態度評定을 有效하게 하기위하여는

㉔ 相對的評定에 의한 執務態度把握

圖式尺度評定法에서의 執務態度에 對하여는 各職務에 있어서의 積極性의 程度, 協調性의 程度 등을 文章으로 나타내고 그 基準은 表現되지 아니하므로 各從業員의 態度는 評定者의 主觀에 따라 相對的으로 評價된다. 이 경우 主觀性을 除去하는 것은 어려우며 이때의 要領은 評定者의 理解統一을 위한 評定者訓練이 必要하다.

㉕ 評定要素의 各段階에 說明을 붙여 評定者의 理解統一을 圖謀한다.

考課表을 大幅的으로 訂正 할 수 없는 경우는 現在의 評價基準을 使用하면서 評定要素의 各段階에 대하여 說明書를 붙여 各評定者에게 評價하게 한다.

② 段階式評定尺度法에 의한 執務態度評定.

段階式評定尺度法은 執務態度評定을 하는 경우 가장 좋은 方法이다. 例로서 積極性이란 評定要素에 對하여 說明을 「業績을 遂行하기 위하여 熱意와 興味를 가지고 作業을 進行시키느니라」라고 하고 圖式評定尺度法의 자눈에 普通이라고 表示한 경우 어느程度가 普通인지 分別하기 어렵다. 그리고 萬一 上司의 命令을 바로 實行하지 않고 여러가지 意見을 提示할 때 積極性으로서 評定은 어떻게 하여야 하는지, 이런 경우 段階式評定尺度法에서는 「非常하게 積極的으로 作業을 遂行하고 때때로 意見을 提案한다」라고 한다면 理解의 統一을 가지므로 公正한 評定이 되는 것이다.

③ 프로브스트法에 의한 執務態度評定.

프로브스트法은 J. B. Probst가 1930년에 考案한 考課法이다.¹¹⁾ 이 方式은 勤務의 成敗를 나타내는 具體的인 行動見本을 100個項目으로 記述한 勤務報告書와 評定된 事實을 採点하는 採点基準表, 그리고 綜合基準表 등으로 構成된다. 이 方式으로 考課를 實施하는 경우의 節次는

- ㉔ 記述된 項目中에 被考課者에게 該當하는 것만을 체크한다.
 - ㉕ 체크는 確信이 있는 것에만 行하고, 그數는 一定하지 아니하여도 좋다.
 - ㉖ 3名의 評定者는 그 職位가 낮은 사람부터 順序대로 記入한다.
- 프로브스트法을 執務態度評定에 活用하는 事例를 <表 5>와 같이 提示한다.
例示의 點數는 評定者가 알지 못하게 하고 人事擔當課에서 評定하게 한다.

<表 5> 프로브스트法에 의한 執務態度評定

項	怠 動作緩慢	迅速活動的이나.	協調的이나.	非協調的이나.	他人과 反目한다.	忍耐力이 缺한다.	自己職責을 다하지 못한다.	自己職責을 다한다.	恒時 기꺼히 作業을 行한다.	規則이 바르다.	非常하게 規則이 바르다.	大體로 信賴할 수 있다.	恒時 信賴할 수 있다.
目													
點數	-2	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	1	1	1	2

이 方式을 利用하면 執務態度의 良否를 數量的, 段階的으로 評價하지 아니하여도 되므로 評定者의 主觀이 좁아져 比較的 公定한 評定이 될 수 있다. 그러므로 이때 項目選定이 잘 된다면 執務態度評定の 좋은 方法이 된다.

3. 能力評定の 評定方法

人事考課에서 能力評定은 業績評定の 경우와 같이 現實의 職務遂行時에 나타나는 素材와 行爲의 結果에 基礎를 두게 된다. 그러나 兩者는 같은 素材이나 各各 다른方法으로 素材를 찾아내는 것이다. 이때 素材를 찾아내는 方法이 다른것은 兩評定の 目的이 다르기 때문이다. 業績

11) H. Moore: Psychology for Business and Industry, McGraw-Hill, 1942, pp.181-184.

評定은 各者의 行動結果가 어느程度의 任務를 遂行하였느냐이나 能力評定은 같은 現實의 行動結果를 問題로 하지만 다음과 같은 內容에 重點을 두게 된다

職務에 基礎를 둔 基準→資格要件→職務遂行에 必要한 能力

- ① 職務에 包含된 일중에서 그가 어느程度 成就하고 있는가
- ② 職務遂行時 어느程度 餘裕를 가지고 있는나
- ③ 上司의 代行으로 命命을 하는 경우 어느程度 成就하였는지.
- ④ 教育訓練時의 理解, 納得性은 어느 程度인지,

日常觀察

通常 能力評定の 基準은 職務에 基礎를 둔 基準과 職務와는 無關係인 獨立的인 基準을 생각할 수 있다. 職務에 基礎를 둔 基準은 各職務遂行을 위하여 必要한 能力의 程度를 말하며 이는 各職務의 職務分析에 따라 必要한 資料要件의 設定이 前提가 된다. 그리고 獨立的인 基準은 職務와 直接關係가 없는 社會的인 尺度가 될수 있는 것을 말한다. 一般的으로 人事考課가 職務와의 關係를 생각하는 것이 意義가 있다고 한다면 前者의 基準이 實際使用에 있어서 優位가 되는 基準이 된다. 그러나 從業員이 가지는 能力을 廣範圍하게 評價하고자 할 때는 後者의 基準이 實際的으로 必要하다고 생각한다.

能力評定은 以上の 두가지 基準에 따라 知識, 理解力, 社交力, 統率力, 指導力, 判斷力 等の 評價要素를 提示할 수 있다. 이들의 評價要素에 따라 各者의 能力을 어떠한 方法으로 評價하느냐는 다음과 같은 點을 考慮하여야 한다

① 圖式評定尺度法에 의한 能力評定.

圖式評定尺度法에 의한 能力評定은 評定者의 主觀에 따라 決定하는 方法이 되므로 當然히 問題가 생긴다. 例로서 判斷力에 對하여 「普通程度」라든지, 「非常하다」 할 때 그 基準이 不明確하여 正確한 判斷을 하지 못한다. 이 方法을 實施할 때는 應急處置로서 자신의 評價에 對한 判定要領書를 配付하여 評價段階의 理解를 統一하게 하는 것이 必要하다.

② 段階式評定尺度法에 의한 能力評定,

段階式評定尺度法에 의한 能力評定은 各評定要素에 對하여 가장 妥當하다고 생각하는 評語段階를 選擇하여 체크하면 된다.

4. 性格評定の 評定方法

人間의 性格構造는 複雜하다. 例로서 明朗하다. 內向性이다. 경솔하다 等으로 表現 할 때 그사람이 언제든지 그런것은 아니고 그와같은 경우가 比較的 많다는 뜻이다. 그러므로 性格評定은 大体로 어떠한 傾向이 많느냐의 方向에서 다루어져야 한다.

① 行爲체크 리스트法에 의한 性格評定.

尺度法에 의하여 性格特性을 評定하는 方式은 評定者의 主觀과 性格 等に 따라서 評定이 左右되는 경우가 많다. 그러므로 評定者의 主觀의 影響을 적게 받기 위해 性格特徵을 누구든지 簡單하게 區分하게끔 分析하여 리스트를 만드려 評價하는 것이 좋은 方法이다.

② 人物評語法에 의한 性格評定.

人物評語法은 獨立된 考課方法으로 活用하는 경우는 稀少하며 一般的으로 다른 方法과 結付하여 補助的으로 使用한다. 性格評定은 從業員에게 順位를 定한다든지, 또는 點數를 採點하기 위한 것이 아니다. 이는 適性配置를 위해 從業員의 人事上의 諸問題를 解決하는 資料로서 各從業員의 人格과

性格 등을 把握하고자 하는 것이다. 이와 같은 目的의 考課方法은 心理學的 性格評定方法과 氣質檢査方法 등을 活用하나 그 實施節次가 대단히 複雜하다. 그러므로 가장 簡單한 方法으로서 考課者가 從業員의 人物과 特徵 性癖 등을 自由로히 記述하는 方法을 생각 할 수 있다. 그러나 이 方法은 記述을 考課者의 自由에 委任하므로 表現에 있어서 勞苦가 따르며 또한 表現의 結果를 整理하기가 매우 困難하다. 이와 같은 缺點을 除去하기 위해 性格과 氣質 등을 適當한 人物評語의 表를 作成하여 두고 考課者는 그 表의 該當하는 評語에 체크한다면 統一된 表現에 따라 判斷 할 수 있다.

5. 適格判定과 總合判定의 評定方法

適格判定은 現在까지 一定한 方式의 原理가 없다. 그러나 業績, 執務態度, 能力, 性格 등의 네가지 評定結果를 總合하여 現職 및 他職務에 關한 適否와 그 理由가 明示된다면 좋다고 생각한다. 考課結果를 總合 할 때 要素間의 重要性의 決定에는 限界가 存在한다는 點에서 個個의 要素마다 評定結果가 만드지 絶對的, 統一的인 人間의 價値를 말할 수 없다는 것을 생각하여야 한다. 그러므로 分析的 評定の 結果를 어떠한 形態로서 總合하느냐가 問題視된다. 評定の 對象이 되는 業績, 執務態度, 能力, 性格 등은 서로 獨立하여 個個의 意味를 가지므로 總合判定을 할 때 各各을 別途로 생각할 必要가 있다. 卽 實績은 實績으로, 能力은 能力으로서 總合하는 것이 理論的으로 妥當하며 또한 實際에 있어서도 意義를 가진다고 생각한다. 實績은 絶對的이든 相對的이든 總合判定을 할 때 容易하게 評定이 되나 다른 評定要素는 具體的인 職務와 關係가 없으면 總合判定하는 경우 限界가 있는 것이다. 分析的 評定結果를 總合하는 具體的인 方法은 다음과 같다.

① 分析的 評定の 結果로서 機械的으로 判定하여 總合判定하는 方法.

評定要素別의 採點表에서 算出된 結果로서 總合判定하는 方法이다. 다시 말하자면 各評定要素의 評定을 點數로서 表現하여 單純하게 그 點數의 合計로서 總合判定하는 方法이다. 이 方法은 다음의 諸方法과 對比하여 檢討할 餘地가 있다.

② 四評定要素의 適格判定을 機械的인 判定의 缺點을 補完하는 總合的 判定法.

이 方法은 分析的 評定の 結果에 基準을 두면서 一面에서 分析的 評定에서 評價되지 아니한 다른 要素를 考慮하는 方法을 말한다. 이 경우 評定者의 裁量을 認定하는 範圍를 定하여 두는 것이 必要하다.

③ 分析的 評定の 結果에 따르는 總合判定法.

이 方法은 總合判定에 對하여 具體的인 基準을 設定하지 않고 評定者가 分析評定の 結果로서 總合判定을 하는 것이다. 이 方法은 評定者의 充分한 理解와 自覺이 없다면 妥當性을 保證 할 수 없는 缺點을 가지므로 多項目式總合適性과 같은 方式을 擇하는 것이 좋다고 생각한다.

以上과 같이 分析的 結果를 總合하여 人事考課의 目的別에 따라 評定要素의 個個에 對하여 重要 價値를 다르게 하여 活用한다. 卽 昇給時는 能力要素를 重視하고 賞與時는 業績評定을 重視하여 評定 하여야 한다.

6. 評定結果의 分布制限

사람이 사람을 評價할 때 評定結果를 寬大히 하는 傾向이 있다. 그러므로 評定結果에 對하여 識別力을 가지는 技術的인 見地에서 各評定者의 評定結果에 對하여 一定한 制限을 둘 必要가 있다. 이때의 制限을 分布制限이라 한다. 分布制限을 實施하는 경우 다음과 같은 事項을 考慮하여야 한다

① 總合判定의 경우에만 適用한다.

分布制限은 適用하는 分野가 分析評定の 部分이냐, 總合判定의 部分이냐, 또는 兩分野이냐의 問題가 發生한다. 그러나 人事考課 原來의 性質은 絶對的 評價를 意圖한다는 觀點에서 分析的 評定の

各分野에 對하여는 制限의 必要性이 없는 것이다.

② 正規分布의 경우 無理하게 下位의 評價를 統制 할 必要는 없다.

人事考課成績의 分布는 同一職務의 職員이 많으면 成績優秀者와 普通者, 劣惡者가 거이 正規分布라고 說明하고 있다. 이런 경우 下位段階의 分布에 對하여 制限을 붙인다는 것은 現實的으로는 下位評價를 強制한다는 批判이 나오게 된다. 그러므로 制限分布는 評定結果의 活用面에서 通常 識別을 強制할 必要性이 있는 것은 普通以上인 것이므로 上位階層의 一定範圍에 限定하는 것이 좋다고 생각 한다.

③ 相對的評價는 分布制限이 必要하다.

職務의 標準化가 되지 아니한 경우에는 從業員의 業績을 相對的으로 把握 할 수 없다. 假令 營業活動에 對한 경우 地域의 營業條件이 相異할 때 本人의 勞力에 따라 業績이 比例하지 아니하는 경우가 간혹 發生한다. 評定者는 評定能力과의 關聯性도 있으나 寬大性의 傾向에 따라 人事考課의 心理的 誤差가 作用하여 正當한 評價가 될수 없다. 그러므로 相對的 評價는 最初부터 分布制限이 必要한 것이다.

④ 正常分布는 基準은 되나 絕對的인 것은 아니다.

標本을 設定하여 性格, 能力 등을 評定하는 경우 正常分布의 形態가 되지만 實際評定結果는 반드시 正確한 正常分布를 期待 할 수 없다. 假令 評定尺度를 A는 優, B는 良, C는 普通, D는 不良이라 할 때 職務가 標準化되고 從業員이 勤務成績向上을 위해 勞力하는 경우 評定結果의 分布는 必然的으로 좋은 方向으로 나타나게 된다. 그러므로 正常分布는 評定結果가 바르게 되었느냐의 基準은 될 수 있으나 絕對視한다는 것은 危險한 것이다.

V. 結

오늘날 人事管理의 一環으로서 人事考課制度를 實施하고 있으나 「人事考課는 從業員을 點數로서 採點하여 昇給과 昇進의 差를 두게 하는 方法이다」하는 程度로 생각하는 傾向이다.

人事考課의 目的은 給與管理(給料, 賞與), 昇進管理, 配置管理, 教育訓練 등 人事管理全般의 參考資料로서 活用하는 것이다. 그러므로 給與와 昇進은 어디까지나 그 目的의 一部이며 이 以外 從業員의 能力을 充分히 開發 活用하기 위한 人事考課가 되어야 한다.

人事考課를 賞罰의 手段이라고 생각함으로써 從業員들의 抵抗感이 생기게 된다. 그리고 評定基準의 不明確性和 評定者의 理解不足, 訓練不足 등으로 因하여 人事考課에 對한 不信感, 不滿感이 생기게 된다. 그러나 現在 우리나라의 企業들은 内外로부터 甚한 挑戰을 받고 있으므로 有能한 從業員의 集團을 形成하고자 하는 것이 企業의 至上命題이다.

이와 같은 時点에서 企業은 從業員의 能力을 充分히 開發 活用하기 위한 公正 妥當한 人事考課의 實施가 必要하다. 人事考課의 評定은 完全無缺한 것은 아니다. 이는 一定基準에 따라 可能한 範圍에서 公定하게 評價하는 것이다. 公正하게 評價한다는 것은 評定者의 主觀性을 可能한한 排除하고 客觀性을 가지게 하는 것이다. 그러기 위하여는 評定者가 評定要素 및 評定方法을 正確하게 理解하고 從業員을 評價하여야 한다.

公正한 人事考課가 實施될 때 從業員의 勤務處는 즐거운 職場이 되며, 作業에 對하여는 興味를 가지게 되고 또한 勤務意欲이 向上됨으로써 生産能率의 向上을 期하게 된다.

參 考 文 獻

- 吳 秉 洙：現代人事管理，博英社，1973。
韓 炫：現代人事管理，進明文化社，1974。
吳 錫 泓：人事行政論，博英社，1975。
熙 志 浩：新人事行政論，博英社，1977。
鄭 守 永：新人事管理論，博英社，1977。
荒木和宏：人事考課の理論と實際，勞動法令協會，1954。
岩山良行：「人事考課問題の 再檢討」會社實務，1966，10月號。
安樂定信：人事考課，ダイヤモンド社，1961。
楠田 丘：新しい人事考課，産業勞動調査所，1971。
田中要人：人事勞務の 實務，日本法令，1976。
中村謹吾：人事考課の 實務知識，日本實業出版社，1977。
土井正己：部下を もつ人の 人事管理手帖，中央經濟社，1977。



參 考 文 獻

- 吳 秉 洙：現代人事管理，博英社，1973。
韓 炫：現代人事管理，進明文化社，1974。
吳 錫 泓：人事行政論，博英社，1975。
鄭 志 浩：新人事行政論，博英社，1977。
鄭 守 永：新人事管理論，博英社，1977。
荒木和宏：人事考課の理論と實際，勞動法令協會，1954。
岩山良行：「人事考課問題の 再檢討」會社實務，1966，10月號。
安樂定信：人事考課，ダイヤモンド社，1961。
楠田 丘：新しい人事考課，産業勞動調査所，1971。
田中要人：人事勞務の 實務，日本法令，1976。
中村謙吾：人事考課の 實務知識，日本實業出版社，1977。
土井正己：部下を もつ人の 人事管理手帖，中央經濟社，1977。



