

# 行爲基準에 의한 人事考課



## I. 序

흔히 人事考課라고 하면 첫째로, 組織에서 개인에게 그의 業績에 관해 적절한 피이드백을 제공하며, 둘째로, 作業習慣이 보다 efficiency의 되도록 개인의 行爲를 수정 혹은 변경시키는 기초를 마련해 주며, 세째로, 經營者들에게 미래의 職務割當과 報償을 결정할 수 있는 자료를 제공하는 세가지의 기본적인 機能을 가지고 있는 것으로 이해되고 있다. 그러나 근래에 이르러 지금 까지支配의이었던 傳統的(흔히 體系의이라고 불리우지만) 接近方法에 의한 人事考課가 본래 의도했던 目的과 機能을 훌륭하게 수행하여 왔느냐하는 점에 대하여 많은 반성과 비판을 받기에 이르렀다.

E. Kay는 人事考課의 現狀을 아래와 같이 네 가지로 요약함으로써 전통적인 인사고과가 실패하게 됨을 지적하고 있다.

- ① 人事考課 시스템이 너무 多目的의이다.
  - ② 考課를 위한 이론적 근거가 명확하지 않다.
  - ③ 業績의 測定 혹은 評價가 아직도 문제점으로서 해결되지 못하고 있다.
  - ④ 人事考課 시스템이 그 자체의 목표와 일치하고 있다는 증거가 거의 혹은 전혀 없다.
- 한편 E.F. Huse는 종래의 人事考課가 실패하게 된 근본적인 이유를 첫째, 명확한 目標를 설정하지 못하였다는 점, 둘째, 이 목표들을 달성하기 위하여 設計되어야 할 人事考課 技法을 확립하지 못하였다는 점 두 가지를 들고 있다:

慎 侑 根  
(서울大 經營大 助教授)

종래의 人事考課에 대한 이러한 類의 반성과 비판은 評價哲學의 변천에 그 이론적 배경과 근거를 두고 있다. 종래에는 考課프로그램이 종업원의 特性·長短點·能力을 강조하는 경향을 보이고 있었으나 현대의 評價哲學은 현재의 業績과 미래의目標를 강조하는데 그 촛점을 두고 있다. 또한 현대의 評價哲學은 共同目標 設定에 감독자와 종업원의 동시적인 參與를 강조하고 있다. 그리하여 현대 評價哲學의 특징은,

- ① 業績 指向性
- ② 目標의 強調
- ③ 共同目標의 設定

이라는 세가지 관점에서 찾아 볼 수 있는 것이다. 이러한 이론적 근거에서 요즈음의 人事考課는 貸金管理를 위한 고과에서 能力開發을 위한 고과로 人間重視의 고과에서 業績中心의 고과로, 萬能型 考課에서 目的別 考課로, 包括的·劃一의 고과에서 階層別·職能別 고과로, 評價者中心의 고과에서 本人參考에 의한 고과로, 抽象의 基準에 의한 고과에서 구체적인 職能基準에 의한 고과로 변천되어가고 있는 경향을 보이고 있다.

아래에서는 지금까지 지배적인 傳統的 人事考課 시스템을 再檢討하고 최근 美國에서 대두되고 있는 “行爲基準에 의한 人事考課”(behaviorally based performance appraisal)의 特徵, 尺度의 設計, 長點 등에 대하여 살펴봄으로써 이론과 실천의 양 측면에서 이 분야의 결합이 촉진되는 기초를 마련하고자 한다.

## II. 傳統的 人事考課 시스템에 대한 再檢討

### 1. 傳統的 人事考課 시스템의 性格

지금까지 나타난 人事考課 시스템에 관한 文獻 資料들을 살펴보면 다음과 같은 몇 가지 측면으로 그 성격이 재정리될 수 있다.

#### (1) 單一의 評價 시스템

비록 考課의 效用性이 評價와 開發이라는 양 측면에서 인정된다고 하더라도 필요로하는 자료가 상이하다고 하면 單一한 시스템만으로서는 양자를 동시에 충족시킬 수는 없다.

組織은 “評價的 決定” 혹은 “人的資源上의 決定”을 필요로 하는 중요하고도 곤란한 문제에 흔히 직면하게 된다. 예컨대, 승진될 수 있는 자격을 갖춘 후보자는 여러 사람이고 하용되어 있는 자리를 수여하는 경우 누구를 승진시켜야 할 것인가? 또 봉급을 인상시켜 줄資金은 한정되어 있고 봉급 인상을 기대하고 있는 사람이 많을 경우에 누구에게 봉급 인상의 혜택을 줄 것이며, 또 어느 정도로 봉급을 인상시켜 줄 것인가? 혹은 스탤이 減縮되어야만 할 경우에 누구를 먼저 해고시켜야만 하는가? 경영자들은 이러한 문제들에 관하여 意思決定을 하는데 도움을 주는 몇 가지 基準을 분명하게 가지고 있어야만 한다.

한편 종업원들은 흔히 業績을 향상시키기 위한 “行爲的 指針”을 가질 필요가 있다. 이 지침들은 구체적이고, 목표지향적이고, 職務와 관련된 것이며, 한 개인의 統制內에 있는 것이어야 한다. 業績이 어떻게 향상될 것인가를 나타내 주는 자료는 行爲에 근거하고 있는 業績資料에서 구할 수 있는데, 이러한 업적자료는 “開發上의 決定”을 촉진시킨다. 퍼스널리티 特性(근면성·책임감 등)과 목표달성(목표에 의한 관리)등 원래 結果나 業績을 판단하기 위해 설계된 評價 시스템은 업적을 향상시켜 주는 개인의 統制可能한 行爲를 具體化하는데 대하여 거의 도움을 주지 못하는 것이다.

#### (2) 一般化된 技法

妥當性있고 信賴性있는 人事考課 技法을 설계

하고 시행하기 위해서는 시간과 돈이 필요하다. 한 조직이 뚜렷한 일을 할려고 하고 상당한 비용을 필요로 할 때 여러 職務와 하나의 組織階層 이상에서 費用을 분산하는 것이 바람직하다. 또한 하나의 보편적인 평가기법은 일단 그 기교를 이해하면 보다 쉽게 사용 할 수 있게 된다. 그러나 一般性이라고 하는데서 일어지는 이점은 흔히 正確性이라고 하는 점에서 희생을 수반하게 되고 正確性에서 일어지는 이점은 一般性에 있어서의 희생을 야기시킴으로써 서로의 이점은 相殺된다. 이것은 人事考課 시스템에 있어서 유의해야 할 기본적인 딜레마이다.

#### (3) 有效한 行爲의 確認

만약 한사람이 자기의 현위치에 대하여 잘 알고 있다면 發展을 위한 길은 자명하며 적절한 새로운 행위도 명백해진다는 것은 人事考課에 있어서의 기본적인 假定이다. 그러나 많은 評價 技法은 개인에게 업적을 향상하는 방식을 지도해 주지 못하고 있다. 즉 目標達成의 과정이나 수단이 확인되지 못하고 있다는 것이다. 만약 人事考課가 개인의 業績을 달성시켜 줄려면 그 技法이 어떻게 목표를 달성하는가를 보여 주어야만 하며 이것이 제대로 확인되어 진다면 人事考課의 후유증의 대부분은 제거될 것이다.

대부분의 人事考課 技法에 있어서 잘못된 가정의 하나는 일어진 成果가 거의 전적으로 한개 개인의 努力의 產物이라고 생각하는 점이다. 한 개인의 有效性은 경제 그 자체라든가 原料의 質과 같이 개인이 거의 통제할 수 없는 環境的 요인에 의하여 영향을 받을 수도 있는 것이다.

모티베이션에 있어서 핵심적인 요소는 업적과 보상간의 밀접한 連繫關係를 확립하는 것이다. 개인의 기여를 成果에 관련시키지 못하고 유효한 行爲와 그렇지 못한 행위를 구분하지 못하는 人事考課 기법은 業績과 報償간의 連繫關係를 확립해 주지 못한다. 게다가 그러한 人事考課 技法은 부하들의 업적향상에 조력하려고 애쓰는 경영자들에게 중요한 자료를 제공해 주지 못한다. 개인의 행위와 성과간의 관계가直接的·對應의 관계가 아니라는 사실을 보다 분명하게 인식할 필요가 있다.

#### (4) 客觀性에의 關心

人事考課는 評價者의 偏見을 철저하게 제거해야 한다. 그러한 기법의 개발은 眩惑效果・寬大化 및 中心化傾向과 같은 다양한 誤差를 제거하기 위한 노력과 긴밀한 관계를 가지는 것이다. 사실상 이러한 오차에 대비하는 다양한 技法들은 종종 새로운 기법의 開發에 있어서 촉진적인 要因이 있다. 그러나 불행히도 어떤 評價技法에도 동일한 目的이라고 할 수 있는 아래의 두 가지 기본적인 문제에 대해 적절한 주의를 기울이는 것이 거의 잊혀져 왔다.

- ① 중요한 “評價的 決定”에 도움을 주는 情報를 제공하는가?
- ②個人으로 하여금 장래에 보다 좋은 成果를 달성하도록 그의 行爲를 변화시키는데 도움을 줄 수 있는 “開發目的上의 情報”를 제공하는가?

비록 偏見에 대한 관심이 근거가 충분하다고 하더라도 人事考課의 주요 동기인 이 두 가지 중요한 문제를 망각 해서는 안된다.

#### (5) 評價의 費用

費用이 적게 드는 人事考課 技法을 조직이 택하려고 하는 것은 당연하다, 결국 人事考課는 많은 조직에 있어 末梢의 문제로 되고 따라서費用은 커다란 영향없이 줄어들게 된다. 그러나費用이 적게 드는 人事考課 시스템은 흔히 많은 조직에서 문제점과 거부반응을 야기시킨다. 비용만 중시하는 사고방식은 훌륭한 評價 시스템이 人的 資源에 관한 評價的, 開發的 결정을 개선하게 함으로써 所要費用보다 훨씬 더 많은 것을 가져다 줄지 모른다는 사실을 잊게 한다. 費用은 收益과 균형을 이루어야 한다.

### 2. 傳統的 人事考課 시스템의 缺點

經營者들은 人事考課가 필요하다는 점을 인정하면서도 실제로는 어렵고 혼히 유쾌하지 못한 것이라고 생각하고 있다. 人事考課는 조직의 효율적이고 능률적인 成果를 가져오게 하는데 매우 큰 공헌을 하는 것처럼 보이나 사실상 별로 신통하지 못한 경우가 많다. 때로는 문제를 해결해주는 것보다 오히려 더 많은 문제를 야기시키기도 하므로서 그 후유증은 人事考課가 지닌 목적을 좌절시키고 조직구성원간에 좋지 못한 감

정의 殘滓를 남기게 하기도 한다.

傳統的 人事考課 시스템이 지니는 缺點은 대체로 다음과 같이 요약할 수 있다.

(1) 人事考課 프로그램은 監督者(評價者)에게 너무 중한 임무를 부과한다. 사실상 한 감독자가 20~30명 혹은 그 이상의 종업원 각각에 대하여 적절한 評價를 행한다는 것은 거의 불가능하다.

(2) 考課標準이나 評價 그 자체가 多樣性을 갖게 되거나 혹은 不公平한 경향을 보인다. 따라서評價者的 성격이나 부서의 構成員 數등에 따라서 평가결과가 서로 달라지게 된다. 그 결과 보다 덜 경쟁적인 상황하에 있거나 혹은 관대한 評價를 받기 쉬운 종업원들은 상대적으로 높은 점수를 받을 가능성이 커진다.

(3) 計量的인, 測定可能한 목표를 갖도록 業績을 평가하기 위한 次元이 아무리 합리적으로 잘設定된다고 할지라도 업적에 대한 평가는 보통 主觀的이고 印象에 의하기가 쉽다. 다시 말하면 조직의 目標 표준보다도 개인의 價值나 偏見이 더 큰 영향력을 미치게 되는 경우가 많다.

(4) 서로 다른 감독자에 의한 評價와 특히 相異한 評價單位(部署)에 있어서의 평가결과는 흔히 비교하기가 어렵다. 한 部署에서 어떤 탁월한 작업의 수행이라 할지라도 동일한 기업내의 他部署에서는 그렇게 평가될 수 없는 경우가 많다.

(5) 評價結果를 부하들에게 피이드 백하도록 평가자들을 강압할 수 있는 확고한 제도가 없다. 被評價者가 자기는 무엇을 해야 할 것인가, 그리고 어떤 基準에 의해서 자기가 평가되고 있는가를 모르는 한 어떠한 人事考課 시스템도 그렇게 유용한 것이 될 수는 없다.

(6) 人事考課의 결과가 종업원들에게 전달될 때 바람직하지 못한 영향을 주게 되기 쉽다. 否定的인 피이드 백은 대부분의 종업원들에게 動機를 誘發시키지 못할 뿐만 아니라 점점 더 非能率의 으로 작업을 수행하게 하는 원인이 될 수 있다.

(7) 人事考課가 상사와 부하사이에 존재하여 야만하는 보다 건설적인 指導的 관계를 방해하기도 한다. 인사고과는 감독자에게 教師나 코치로서의 중요한 역할보다는 評價者로서의 역할을 강조함으로써 參與的 조직분위기를 저해하기

도 한다.

(8) 評價技法이 업적에 대한 萬病統治藥으로서 사용되는 경향이 있다. 어떠한 評價 프로그램도 확고한 選拔·配置·訓練 프로그램을 대신 할 수는 없다. 종업원의 기본적 능력이 부족하거나 혹은 필요한 훈련을 받지 못한 경우에 있어서의 評價는 모티베이션이나 備給·解雇등의 경정에 비합리적이며 불공정한 근거가 된다.

(9) 많은 경우에 있어서 평가의 妥當性은 평가를 행하는 감독자의 抵抗에 의하여 감소되고 있다. 예전대 寬大化 傾向등은 평가의 타당성을 감소시키는 중요한 요인이 되고 있다.

(10) 業績의 “微妙한 部分”에 대한 평가의 결과는 부적당한 情報를 제공할 수 있기 때문에 봉급인상을 경정하기 위해서 이러한 정보를 이용하는 경영자들은 종종 자의적인 판단을 하지 않을 수 없게 된다.

### III. 行爲基準에 의한 人事考課 시스템의 特徵과 設計

#### 1. 特徵

전통적인 人事考課 시스템이 갖는 취약점을 극복 보완하기 위해 등장한 것이 바로 “行爲基準에 의한 人事考課” 시스템이다. 먼저 行爲基準에 의한 人事考課 시스템이 갖는 주요한 特徵을 살펴 보기로 하자.

##### (1) 開發目標의 強調

전통적인 人事考課 시스템에서 나타나는 문제점들은 目標에 의한 管理(MBO: Management By Objectives)를 채택함으로써 상당한 정도로 개선될 수 있다. MBO는 目標의 設定·從業員의 參與·業績에 대한 피이드백을 수반하며 組織에서 중요하게 생각하는 成果를 확인시켜 준다. MBO시스템 하에서는 “評價의인 決定”들이 쉽게 이루어지며 여러가지 자료들이 그러한 결정들을 행하는데 보조수단이 된다. 그러나 MBO는 종업원들이 어떻게 成果를 달성하는가 혹은 달성하지 못하는가에 관한 情報, 바꾸어 말하면 어떤 行爲가 보다 有效하고 어떤 行爲가 유효하지 못한가에 관한 정보를 제공하지는 못한다. MBO는 오직 무엇이 발생했는가를 말해줄 뿐이다. 그

러나 行爲基準에 의한 人事考課는 成果의 “達成方法”에 대한 설명을 시도하기 때문에 MBO에 대한 중요한 보조수단이 되며, 특히 開發目的上의 강력한 도구가 된다.

##### (2) 具體的인 職務에 대한 適用

대부분의 전통적인 評價技法은 광범하고 다양한 職務를 취급하도록 고안되어 있다. 그들은 구체적인 직무로부터 유도되어 나온 것도 아니며 거기에 맞추어 짜여진 것도 아니기 때문에 行爲的尺度에서 발견되는 開發上 도움이 되는 정보를 제공해 주지 못한다. 그러나 行爲基準에 의한 評價技法은 어떤 特定 職務나 職務群의 특성에 맞추어져 있다. 이것은 효율적인 成果에 중요하고도 명백한 行爲를 정확하게 指向함으로써 成果達成의 원인이 될 직무에 근거한 정보를 개인에게 제공한다.

##### (3) 觀察可能한 行爲의 確認

行爲的尺度는 특정 職務에 대한 成果의 중요한 領域을 확인해 주고 성과 달성을 있어 보다 유효한 職務行爲와 그렇지 못한 직무행위를 구분하게 해 준다. 行爲基準에 의한 人事考課 시스템에서 評價者는 종업원의 구체적이고 관찰 가능한 職務行爲를 기록하고 이것을尺度上에 열거되어 있는 행위와 비교하게 된다. 그래서 경영자와 종업원들이 동시에 발생한 행위와 일어 나야만 하는 행위 간의 차이를 볼 수 있게 된다. 더욱이 종업원들에게 어떻게 행동하여야만 직무에 보다 유효하게 되는가를 명확하게 알게 해 준다. 대부분의 전통적인 評價 시스템은 이런 필수불가결한 診斷的 資料를 제공해 주지 못하고 있다.

##### (4) 行爲·成果·有效性간의 區分

行爲基準에 의한 人事考課는 行爲·成果·有效性간에 중요한 구분을 해 준다. 行爲的尺度는 개인에 의해 統制될 수 있기 때문에 종업원들은 행위와 성과에 전심하게 된다. 만약 종업원들이 보다 유효한 행위와 그렇지 못한 행위를 구별할 수 있게 되어 그들이 보다 유효한 행위를 하게 된다면, 그들의 성과는 바람직하게 나타날 가능성이 아주 커질 것이다. 그래서 行爲的尺度들은 성과를 가져오는 행위에 대하여 개인의 統制幅을 넓게 해주는 역할을 하게 된다. 그러나 대부분의 다른 評價技法들은 이러한 行爲·成果

有效性간의 중요한 구분을 하지 못하고 있다.

## 2. 尺度의 構成 및 利用方法

行爲基準에 의한 人事考課 技法의 설계는 대체로 다음과 같은 단계를 거쳐 이루어진다.

(1) 먼저 이 技法의 적용대상이 될 수 있는 職務를 확정한다. 왜냐하면 대상직무의 감독자 혹은 경영자들이 부하들의 業績을 평가하기 위하여 이 기법을 개발하고 사용할 것이기 때문이다.

(2) 이 評價技法을 적용하려고 하는 職位에 종사하고 있는 종업원의 입장에서 감독자 혹은 경영자들이 특히 유효한 成果를 나타내 주는 5~10개의 구체적인 陳述을 하도록 한다. 그 다음 유효하지 못한 성과를 나타내 주는 점도 진술을 하도록 한다. 이 진술들은 경영자 자신의 경험으로부터 나온 것이며 적용하려고 하는 職務를 현

재 수행하고 있거나 혹은 이에 수행하였던 사람들로부터 실제 관찰을 통해서 얻어진 行爲의 見本이다.

(3) 유효하지 못한 成果를 尺度로 표시하는 과정에서 尺度設計者는 각 진술을 하나의 공통적인 成果次元을 나타내 주는 同質的인 범주로 분류하여야 한다. 이때 막연하거나 관찰불가능하거나 혹은 중복되는 진술은 제거시켜야 한다.

(4) 이러한 과정을 통해서 결국 극단적으로 유효하거나 혹은 유효하지 못한 성과를 표현해 주는 진술만이 모여지게 된다. 이때 경영자들은 각 成果次元의 兩極端 사이에 들어가는 구체적이고 관찰가능한 행위를 표현하는 설명을 기술해야 한다. 이 단계에서는 매우 유효한 행위에서부터 유효하지 못한 행위에 이르기까지 職務에 근거한 連結線을 형성하게 된다.

〈圖表〉 “顧客의 不平을 處理하고 調整하는” 次元에 대한 百貨店 經營者의 職務行爲 評價尺度

구멍이 난 스웨터를 되돌고 온 화가난 고객을 멋지게 무마해서 만족한 고객으로 전환시키리라고 기대할 수 있다.	8	9 고객이 먼 곳에서 산 블라우스를 하나 교환해 주고, 그 고객이 3벌의 드레스와 3켤레의 구두를 살 만큼 깊은 인상을 주리라고 기대할 수 있다.
너무 작은 한 결례의 장갑을 정중하게 교환해 주리라고 기대할 수 있다.	6	7 친절하고 재치가 있어, 코우트의 안감이 불과 2년만에 닳았기 때문에 새 코우트를 요구하는 고객으로 하여금 안감을 바꾸는데 동의하도록 하리라고 기대 할 수 있다
고객이 고집할 경우에만 스웨터를 반환해 주리라고 기대할 수 있다.	4	5 크리스마스후의 반환과 교환의 쇄도를 합리적인 방법으로 처리하리라고 기대 할 수 있다.
상품이 실제로는 불과 2주전에 주문되었다고 하더라도 “6주지난” 주문은 변경될 수 없다고 고객에게 말하리라고 기대 할 수 있다.	2	3 다른 색깔이나 스타일로 상품을 바꾸기를 원하는 고객에게 아주 무뚝뚝하게 대하리라고 기대 할 수 있다.
		1 제주도에서 산 상품을 반환할려고 하는 고객에게 제주도 상품은 소용이 없다고 말할 것이라고 기대 할 수 있다.

資料 : W.J. Kearney, "The Value of Behaviorally Based Performance Appraisals," *Business Horizons*, June, 1976, p. 80.

(5) 마지막 단계에서는 尺度의 再表現 혹은 철저한 點檢을 한다. 尺度設計者에 의해 처음 개발된 몇 가지 동질적 行爲範疇에 대하여 경영자들이 보다 구체적으로 가장 확실하게 일치하는 행위 범주를 재분류한다. 그 다음에 경영자들은 각 범주에 있는 각각의 행위적 진술을 7~9단계로 尺度를 매기야만 한다. 尺度를 매기는 것과 관련하여 경영자들에 의해 평가되는 모든 항목들에 대하여 平均值와 標準偏差가 계산되어야 한다. 대체로 항목의 표준편차가 1.75보다 작으면 그 항목은 유효하다.

앞의 圖表는 成果次元의 척도가 매겨진 陳述을 예시하고 있다. 行爲基準에 의한 하나의 완전한 評價技法은 대략 10~12가지 정도의 尺度次元들을 포함하게 되는 것이 보통이다.

이 技法은 마치 “重要事件技法” (Critical Incidents Technique)을 이용하는 것과 비슷하다. 回想의 한계와 人間이 최근의 사건에 중점을 두는 경향을 극복하기 위해서 부하를 평가하는 경영자는 부하들의 行爲의 예들을 정기적으로 관찰하고 이것을 行爲的 陳述의 형식으로 기록해야만 한다.

評價時期가 가까워짐에 따라 경영자는 觀察日記를 참고해야만 한다. 각 진술은 가장 적합한 次元에 지정되고 또한 원래 척도상에 위치하고 있던 진술과 얼마나 밀접하게 부합하느냐를 기초로 하여 척도상에서 점수가 매겨지게 된다. 결국 관찰된 職務成果를 나타내 주는 모든 진술에 척도가 매겨진 후, 각 직무차원에 대한 平均 尺度值가 계산되고 요약표에 기재되어야만 한다. 이렇게 하여 직무성과와 관련된 구체적이고 관찰된 行爲는 부하들에게 피이드백하는데 이용할 수 있게 된다. 또한 부하들이 어떻게 그들의 성과를 개선할 수 있는가를 보여주는 開發上的 목적을 위해서도 資料를 이용할 수 있다는 것은 중요한 사실이다.

#### IV. 行爲基準에 의한 人事考課 시스템의 長點과 限界

##### 1. 長 点

行爲基準에 의한 人事考課 시스템이라 할지라

도 人事考課에서 부딪치게 되는 모든 문제들을 완전하게 효과적으로 처리할 수는 없겠지만 特性評價法・序列法・強制割當法・重要事件法・目標에 의한 管理등 대부분의 다른 시스템들 보다는 문제를 더 적절하게 다루는 것은 사실이다. 行爲基準에 의한 人事考課 시스템은 전통적인 인사과 시스템에 비하여 다음과 같은 몇 가지 長點을 지니고 있다.

(1) 評價가 정기적으로 실제 관찰된 行爲의 見本에 의거해서 이루어진다. 측정곤란하고 정의하기 어렵고 여러 評價者가 서로 다르게 평가할 수도 있는 퍼스널리티 特性에 집착하지 않는다.

(2) 評價過程에서 모여진 行爲의 資料는 어떤 행위가 구체적으로 성과를 나타내 주는 원인이 되는가를 보여주며 보다 有效한 行爲가 경영자의 成果改善에 도움을 주기 위해서 확인될 수 있다. 特性評價法・強制割當法・MBO와 같은 대부분의 다른 評價 시스템에서는 이렇게 하지 못하는 것이 보통이다. MBO는 目標指向의이라는 명백한 장점이 있고 한 경영자가 미리 설정한 목표를 달성했는가 달성하지 못했는가를 나타내 주기는 하지만 목표달성을 이끄는 보다 有效한 행위와 그렇지 못한 행위에 관한 적절한 정보는 제공하지 못한다.

(3) 評價 자체가 그것을 開發한 사람에 의해 이루어진다. 설계단계에서 有效한 成果와 그렇지 못한 成果를 구분하게 됨으로써 평가의 正確性과 測定에 있어서의 注意를 환기시킬 뿐만 아니라 또한 從業員의 成果에 대한 추후의 관찰에 있어서 보다 많은 주의를 기울이게 한다. 따라서 경영자들은 관찰 및 평가에 있어서 더욱 識別力を 지니게 된다.

(4) 行爲기준에 의한 척도를 설정하는 過程에서 몇 가지 중요한 부수효과를 갖게 한다. 行爲의 陳述은 선발과 승진결정을 위한豫測值를 평가하는 기준으로서 사용될 수 있으며 또 유효하지 못한 행위를 단념시키고 유효한 행위를 強化시킴으로써 경영훈련 프로그램의 기초로서 도움이 될 수 있다.

(5) 조직 전체의 수준에서 어떤 政策이 설정될 때 政策에 대한 이해를 높히게 한다. 척도를 구성하는 단계에 있어서 評價者들로부터 높은 同

意를 얻지 못하는 行爲的 陳述은 폐기된다. 그러나 이 폐기 항목들은 조직에 있어서 중요한 자료 출처가 되는 것이다. 만약 이들 중의 어떤 것이라도 정책과 관련된다면 정책 설정과정에서 혼란이 일어나고 있다는 이야기가 된다. 따라서 바람직한 행위가 확인되고 고무되기 위해서는 政策이 명백해져야만 한다.

(6) 從業員들이 처음 고용되거나 또는 어떤 새로운 職位를 담당하게 될 때부터 종업원들에게 원활한 커뮤니케이션을 할 수 있는 기회를 제공하게 된다. 행위기준에 의한 평가시스템은 작업이 시작되기 전에 미리 평가될 중요한 成果領域을 제시해 준다.

## 2. 限界點과 費用

行爲基準에 의한 人事考課도 다른 모든 평가 시스템과 마찬가지로 한계점 내지 결점을 지니고 있다. 가장 중요한 실제적인 한계점은 이 시스템을 이용하는데 필요한 조건면에서 나타난다. 무엇보다도 尺度를 開發하는데 전념 할 수 있는 상당수의 경영자가 있어야만 한다. 충분한 資料를 만들고 여러 행위들을 분류하고 척도를 매기기 위해서는 최소한 12명의 경영자가 필요하다. 또 보다 유효한 행위와 유효하지 못한 행위가 확인되고 척도가 설정되기 위해서는 많은 수의 부하들이 있어야만 한다. 行爲基準에 의한 評價尺度의 개발에는 많은 시간과 비용이 소요된다. 또 尺度를 사용하는 經營者들은 體系의인 관점에서 부하들의 行爲를 관찰할 기회를 가져야만 한다. 행위기준에 의한 인사고과의 開發費用은 주로 경영자들이 평가시스템을 설계하고 척도를 구성하는 동안 다른 일상업무로부터 벌어지게 되는 時間의 손실로 나타난다. 또한 처음 이 시스템을 도입하는 동안 이 시스템을 소개하고 질문에 답하고 최초로 설정된 尺度에 대하여 지도를 하기 위해서 외부 전문가를 초빙할 수도 있다. 이 기법의 개발을 위해서 2일 반 내지 3일이 소요되는 것이 보통이다. 이 시스템 비용은 주로 경영자가 개발을 위해 투입하는 時間으로 나타나기 때문에 總額은 곧 계산될 수 있다. 이 總費用은 아주 높아질 수도 있기 때문에 특히 量化되지 않는 成果를 대상으로 할 때는 낙심하기 쉽다. 그

러나 전통적 고과 시스템이나 MBO시스템도 역시 적지 않은 비용이 든다는 사실에 유의하여야 한다. 값싼 評價시스템은 종종 부정확하고 적절하지 못한 자료를 만들어 내게 한다. 만약 경영자들이 신뢰감을 가지고 이용할 수 있는 유용한 資料를 만들어 내는 평가 시스템을 가질려고 한다면 정당한 費用의 발생을 당연하게 생각해야 하는 것이다.

## V. 結論

아무리 잘 짜여진 어떤 單一의 人事考課 시스템이라 할지라도 모든 평가상의 요구를 충족시킬 수는 없다. 모든 인사고과 시스템은 그 나름대로의 장점과 단점을 가지고 있다. 時間과 費用, 努力이 적게드는 것을 택하려고 하면 흔히 人的的 資源의 활용이나 개발에 도움이 되는 중요한 결정을 하는데 거의 방향제시를 해 주지 못한다. 이런 점에서 전통적인 접근 방법은 실패하였다.

MBO 시스템이 成果(目標)에 초점을 맞추었다는 사실은 종업원 評價를 위해서는 크게 進一步한 것이었다. 그러나 MBO가 가지고 있는 평가상의 포용력과 논리에도 불구하고 MBO는 종업원들이 실제로 성과를 향상시킬 수 있는 능력을 배양시키는데 있어서는 핵심적인 요소를 제공해주지 못하는 경우가 많다. MBO는 어떤 종업원내지 집단이 成果를 달성하였느냐 달성하지 못하였느냐를 알려주지만 그 성과가 “어떻게” 달성되었느냐하는 사실과 어떤 行爲가 성과달성을 기여하였는가 하는 보다 중요한 사실에 대하여는 많은 해답을 제시해 주지 못하고 있다. 行爲基準에 의한 人事考課는 이러한 목적을 위해서 設計되고 있는 것이다.

앞에서 살펴 본 바와 같이 전통적인 접근방법에 의한 인사고과 시스템에 비해 行爲基準에 의한 人事考課는 몇 가지 특징과 장점을 지니고 있다. 行爲基準에 의한 人事考課는 成果指向의인 평가를 하는데 있어서 크게 補完의인 역할을 하며 성과가 오로지 개인의 업적에 의해서만 결정되는 것이 아니라는 사실을 인식시켜 준다. 또한 행위기준에 의한 인사고과는 통제 가능한 구체적인 행위에 집중하기 때문에 성과에 대한 개

인의 기여를 중요시 하고 있다. 行爲基準에 의한 평가에 고유한 특징으로 나타나는 것은 成果를 개선하기 위하여 구체적인 職務中心의 해결방안을 제시하고 있다는 점이다. 어떠한 다른 시스템도 그렇게 직접적이고 실제적인 방식으로 開發用途의 정보를 제공하지는 못하고 있다.

요컨대 최근에 開發되고 있는 평가기법인 行爲基準에 의한 人事考課 시스템은 몇 가지 限界點을 지니고 있음에도 불구하고 지금까지의 評價技法들보다 더욱 신뢰성 있고 타당성 있고 효율적인技法이라고 하겠다. 왜냐하면 행위 基準에 의한 人事考課는 종업원의 作業成果를 판단할 수 있는 尺度를 제공해줄 뿐만 아니라 또한 종업원의 有效性를 향상시키는데 있어서 지침을 제공해 주기 때문이다.

### <参考資料>

1. Bernardin, H. John, Alvares, Kenneth M. and Cranny, C.J., "A Recomparison of Behavioral Expectation Scales to Summated Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 5, Oct. 1976.
2. Borman, Walter Co., and Dunnette, Marvin D., "Behavior-Based Versus Trait-Oriented Performance Ratings: An Empirical Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 5, Oct. 1975.
3. Campbell, John P., Dunnette, Marvin D., Arvey, Richard D. and Hellervik, Lowell V., "The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 37, No. 1, Feb. 1973.
4. Davis, Keith, *Human Relations at Work.; The Dynamics of Organizational Behavior*, 3rd. ed., McGraw-Hill, 1967.
5. Flippo, Edwin B., *Principles of Personnel Management*, 3rd. ed., McGraw-Hill, 1971.
6. French, Wendell, *The Personnel Management Process*, 3rd. ed., Houghton Mifflin Company, 1974.
7. Huse, Edgar F., "Performance Appraisal-A New Look", *Personnel Administration*, Vol. 30, No. 2, March-April, 1967.
8. Kay, Emanuel, "A Review of Performance Appraisal: Research and Practice", *Personnel Psychology*, Spring, 1963.
9. Kearney, William J., "The Value of Behaviorally Based Performance Appraisals", *Business Horizons*, June, 1976.
10. Keaveny, Timothy J. and McGann, Anthony F., "A Comparison of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 6, December, 1975.
11. Levinson, Harry, "Appraisal of Performance", *Harvard Business Review*, July-August, 1976.
12. Millard, Cheedle W., Luthans, Fred and Ottemann, Robert L., "A New Breakthrough for Performance Appraisal", *Business Horizons*, August, 1976.
13. McGregor, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, September-Octover, 1972.
14. Oberg, Winston, "Make Performance Appraisal Relevant", *Harvard Business Review*, January-February, 1972.
15. Olsen, Leif O., and Bennett, Addison C., "Performance Appraisal: Management Technique or Social Process?: Part 1. Management Technique", *Management Review*, December, 1975.