

K電力株式會社의 勤務評定制度



愼 侑 根
(서울大 經營大 副教授)

I. 勤務評定制度의 現況

勤務評定制度가 19세기 初에 처음으로 개발된 이래 그 후 20세기에 들어와서는 美國, 西歐, 日本 등의 軍·行政府 및 대부분의 企業體에서 이 制度를 導入實施하고 있으나 우리나라에서는 1961년에야 비로소 公務員에 대하여 처음으로 실시하게 되었다.

K電力株式會社는 人事管理의 科學化를 위하여 韓國企業의 인사관리제도의 先導的 역할을 해온 기업으로서 1963년 6月 처음으로 人事考課規定을 제정, 시행한 후 數次에 걸쳐 제도적 보완도 하였고, 한때는 시행을 중지하는 등 어려운 길을 걸어왔으며, 그간 주어진 與件下에서 가장 타당하고도 신뢰성 있는 勤務評定制度를 도입하고자 많은人力과 費用을 투자하여 만족할 만한 상태에는 도달하고 있지는 못하지만 이제는 勤務評定制度 自體의 정착화가 이루어지게 되었다(K電力株式會社의 現況에 대하여는 “經營事例研究”, 1980, 第14卷 第1號 參照).

1. 評定制度의 運營

(1) 勤務評定方法

K電力은 1963年 6月 처음으로 人事考課規定을 制定, 시행한 후 1975년부터는 行動標本에 의한 評定方式에 따라 勤務評定을 實施하여 본 結果, 寛大化傾向 등에 따른 問題點이 내포되어 있음을 발견하게 되어 1977년 勤務評定規定을 개정

하여 규정명칭도 人事考課規定에서 勤務成績評定規定으로 바꾸고, 管理監督職의 근무 평정 방식을 評語法에 의한 評定尺度法으로 변경하였으며, 一般職員은 行動標本에 의한 評定方式은 그대로 존속하되 행동표본의 一部를 보완하고 評定表 양식을 전산처리하여 사용하고 있다. 한편 현재 K電力의 幹部社員의 勤務評定方式은 3級乙類에 해당하는 者들을 評定하는 評定表를 도입한 分布比率 強制配分評定方式을 사용하는 評語法에 의한 評定尺度法을 사용하고 있다.

우리나라 주요기업체의 대부분도 評定尺度法을 사용하고 있을 뿐만 아니라 또한 評定結果의 적당한 分布를 위하여 分布比率 強制配分方式을 사용하고 있다(〈表 1〉 參照). 그러나 주지하여야 할 사실은 상당수의 기업, 특히 大企業일수록 自己申告書를 活用하고 있다는 것이다.

이 自己申告法은 被評定者 各者が 自己能力 (技術, 知識 등), 希望(職務, 環境, 訓練 등 社內 條件)을 記述하여 定期的으로 報告하게 하여 그것을 評定 및 人力資源의 調查資料로 하는 것으로 이 自己申告書의 가장 중요한 기능은 申告者の 自己能力 評價와 具體的인 업무목표의 수행과정에서 自己能力의 개선 목표를 가지고 이를 上司의 지도하에 조정할 수 있다는 점이다. 따라서 組織內의 분위기가 침체되어 있는 K電力과 같은 企業은 組織의 氣風을 一新하기 위해 서라도 이러한 自己申告制度가 특히 企業의 成敗를 좌우하는 管理層에 도입 실시할 필요가 있

〈表 1〉 우리나라 主要企業體의 管理監督職의 評定方式

會社名	勤務評定方式	備考
A 그룹	評定尺度法(數字尺度法+評語法), 分布比率	自己觀察制와 指導觀察制 병행
B 銀行	評定尺度法(數字尺度法+評語法), 分布比率	
C 會社(機械製造業)	點數法	自己申告書, 人物明細書
D 會社(貿易業)	評定尺度法(行動標本法)	自己申告書
E 會社(貿易業)	評定尺度法(評語法), 分布比率	自己申告書, 適性判定表
F 會社(食料品製造業)	評定尺度法(數字尺度法+評語法), 分布比率	進級考課表와 賞與考課表 분리, 自己申告書
G 會社(食料品製造業)	評定尺度法(數字尺度法+評語法), 分布比率	自己申告表
H 會社(土石製品製造業)	段階式評定尺度法, 分布比率	人物觀察記錄
I 그룹	評定尺度法(評語法+數字尺度法)	
J 그룹	評定尺度法(行動標本法)	追加考課表
K 會社(醫藥品製造業)	評定尺度法(評語法)	
L 機關(經濟人團體)	評定尺度法(行動標本法)	

다 하겠다.

(2) 勤務評定原則

勤務評定原則은 근무성적 평정 규정에 기술되어 있는 바 그 내용은 다음과 같다.

① 獨自의인 판단에 의한 自主的, 獨立的 評定이 이루어져야 한다. 이것은 他人의 助言이나 참언에 현혹되지 말고 평가자 자신이 평정자를 관찰한 그대로를 스스로 판단하여 자주적으로 평정하라는 뜻이다.

② 主觀을 배제하고 客觀的으로 公正性과 妥當性이 인정되게 평정하여야 한다.

근무평정은 사람이 사람을 평가하는 만큼 평정자의 主觀을 배제할 수 없는 속명적인 결합이 있기는 하나 각 평정자가 근무평정의 重要性을 認識하고 부하직원에 대하여 평소에 세심한 주의를 기울인다면 이는 상당히 극복할 수 있다.

이를 위하여 각 평정자는 부하직원의 평소 근무태도, 근무실적, 언행능력을 인정할 수 있는 객관적인 데이터를 기록하여 두었다가 평정시 이를 토대로 각 평정요소별로 평정하면 객관적인 평정이 가능해 진다.

③ 職務의 重要性과 職務遂行上の 難易성을 고려하여 평정하여야 한다.

각 평정單位別로 각자가 맡고 있는 업무의 중요성과 난이성이 각각 다른 것이 일반적이다. 그러므로 각 평정자는 중요한 업무를 취급하는 자와 어려운 업무를 취급하는 자를 업무와 관련된 요소의 평정사는 우선 고려하여 평정하여야 한다.

④ 評定期間을 소급 또는 연장해서는 안된다.

각 요소별로 평가할 시 모든 요소에 대한 평가는 평가기간내에 발생된 것에 한하여야 한다.

⑤ 勤務成績을 종합적으로 분석 평가하여야 한다.

이는 특히 간부직의 능력이나 실적 평정 시 주의해야 할 사항으로 단편적인 사항으로만 판단 평정하지 말고 해당 被評定者の 종합적인 能力, 實績을 분석 평가한 후 평정하여야 한다.

⑥ 評定要素의 의미를 충분히 숙지한 후 평정하여야 한다.

각 評定要素의 評定範圍(定義), 評定上의 着眼點 評定上의 注意點 등을 숙지한 후에 평정하여야 한다.

(3) 評定時期와 對象

가. 評定時期

勤務評定은 定期評定과 隨時評定으로 區分하고 있다. 定期評定은 6月末과 12月末(1年에 2회)을 基準으로 評定토록 하였으며, 基準日 現在 현 보직에 2個月 以上 근무하고 있는 職員만이 定期評定을 받도록 하였으며, 1, 2직급 직원은 定期의 勤務評定을 實施하는 것보다는 經營者로 하여금 經營政策의 측면에서 必要한 때에 評定할 수 있도록 規定하고 있다.

한편 被評定者が 다음에 해당하는 者는 필요 한 때에 별도 평정을 실시할 수 있도록 하고 있다.

① 승진후보자

② 무보직자

〈表 2〉 主要企業 勤務評定 時期와期間

會社名	時 期	時 期	備 考
A株式會社	6月, 12月	6個月間	
B銀行	12月	1年間	
C會社	3月, 11月	6個月間	新入社員은 3個月 單位로 評定
D株式會社	6月, 12月	6個月間	
E株式會社	5月, 11月	6個月間	
F株式會社	11月	1年間	目的에 따라 수시 평정
G株式會社	6月, 12月	6個月間	大卒社員은 3個月 6個月 2次에 걸쳐 實施
H工業株式會社	6月, 12月	6個月間	
I株式會社	12月	1年間	
J株式會社	6月, 12月	6個月間	
K社	11月	1年間	
L公社	4月	1年間	
M株式會社	4月	1年間	
N株式會社	3月, 9月	6個月間	

③ 노조전입자

④ 해외출장중인자

⑤ 휴직·정직중인자

⑥ 기타 평정자의 근무성적을 재평정할 필요가 있다고 인정되는 현저한 사유가 있을 때 등이다.

참고로 우리나라 主要企業들의 勤務評定의 時期 및 期間을 정리하여 보면 〈表 2〉와 같다.

〈表 2〉에서 보는 바와 같이 우리나라의 많은 기업들은一般的으로賞與나定期昇給 및 昇進時期에 맞추어 年 1회 또는 2회에 걸쳐 勤務評定을 實施하고 있으며 경우에 따라서는人事管理上 필요하다고 생각할 때에隨時評定을 實施하는企業도 있다.

K電力도 6月과 12月(年 2回)에 定期評定을 하고 있으며 승진후보자나 1,2직급 직원은隨時로 勤務評定을 行할 수 있도록 規定하고 있어 적절한 時期와 期間을 갖춘 기업이라고 생각되어 진다.

나. 評定對象

K電力은 評定對象을 4분류로 나누고 있다.

① 管理監督職

部下職員을 지도하여 지시된 작업을 수행하거나 경영관리 目的達成을 위하여 기획, 조정, 통제, 관리하는職務群으로써 4직급 이상 간부직원

이 이에 해당된다.

② 技術職

自然科學의 지식을 기초로 실시하는 업무로 육체활동보다 두뇌활동과 技術의 熟練이 요구되는職務群으로서 5, 6, 7직급의 기술직장 직원이 이에 해당된다.

③ 事務職

社會科學의, 人文科學의 지식을 기초로 실시하는 업무로 서류를 중심으로 업무를 처리하는職務群으로서 5, 6, 7직급 사무직장 직원이 이에 해당된다.

④ 作業職

計劃準備된 방식에 따라 실시되는 現場作業을 주로 하는職務群으로서 8직급 기능직 직원이 이에 해당된다.

以上에서와 같이 評定對象을 管理監督職, 技術職, 事務職, 作業職으로 4분류하고 있으나 여기에서는 管理監督職의 勤務評定을 事例의 內容으로 한다.

2. 評定프로그램

(1) 評定要素

評定要素의 決定은 評價對象과 評價結果의 適用目的 등에 따라 달리하는 것이一般的이다.

K電力은 評價對象에 따라 評定要素를 각기

〈表 3〉 K電力의 評價對象에 따른 評價要素

평정 대상 평정 요소	관리감독직	기술직	사무직	작업직
평정 대상 평정 요소	직무의 양	품 성	품 성	품 성
	직무의 질	지 식	지 식	이해력
	지식 및 기술	숙련	숙련	신속성
	이해판단력 및 통솔력	이해력	이해력	정확성
평정 대상 평정 요소	적성판단	창의력	창의력	근면성
	책임성, 적극성, 협조성	표현력	표현력	적극성
	근무상황	기획력	기획력	협조성
		처리력	처리력	기량
평정 대상 평정 요소		신속성	신속성	응대력
		정확성	정확성	
		근면성	근면성	
		적극성	적극성	
		협조성	협조성	
		질충력		
요소의수	7개 요소	13개 요소	14개 요소	9개 요소

달리 구분하고 있으나(表 3)参照), 評價結果의 適用目的에 따라서는(K電力은 현재 승진에만 적용 활용) 달리하고 있지 아니하다(表 4) 參照).

즉 K電力의 경우 현재 評定結果를 昇進에만 적용 활용하고 있으나 過去指向型 考課(業績爲主의 考課)와 未來指向型 考課(能力爲主의 考課, 態度爲主의 考課)에同一한 加重值를 두고 있다.

〈表 4〉에서 볼 수 있는 바와 같이 昇進이나 昇給을 目的으로 하는 考課라면 能力이나 직무적 성 위주의 고과가 필요하며 賞與나 教育훈련을

〈表 4〉 評定結果 適用目的에 따른 評價內容

평가요소	목적	승진	승급	상여	배치 이동	교육·훈련
업적(근무성적)	○	○	◎	○	○	○
능력(감·재력)	○	○		○	○	
직무적성(태도)	○	○				

註) ○, ◎는 加重值의 大小임.

위한 考課라면 능력이나 직무적성보다는 업적(근무성적)을 위주한 考課가 바람직하다.

그러나 K電力의 경우는 근무실적(10점), 근무수행능력(6점), 근무수행태도(4점)의 배점을 부여하고 있으므로 업적 對 능력 및 태도에 같은

〈表 5〉 우리나라 主要企業體들의 評定要素(幹部職)

會社名	評定要素	要素의數	備考
A會社	•태도 : 책임감(10), 적극성(10), 협조성(5) •능력 : 직무지식(15), 판단력(10), 기획·창의력(10), 지도·통솔력(15) •업적 : 업무의 양(10), 업무의 질(15)	9	
B會社	성실성 및 애사심(15), 창의, 지도력(10), 섭외, 설득력(15), 채산성, 관리능력(10), 업무지식(10), 업무처리력(10), 회사에의 공헌도(10), 영어능력(20), 건강(10)	9	
C銀行	•태도 : 적극성과 책임감(10), 복무(10) •능력 : 기획 및 판단력(10), 통솔력(10) •업적 : 업무의 처리(10), 지식과 이해(10), 보고와 표현(10)	7	
D會社	리더쉽과 해결력, 업무계획력과 수행능력, 판단력과 추진력, 지식과 속도, 업무수행속도와 정확도, 창의력, 대응력, 인간관계, 성실성, 균면성, 협조성	11	
E會社	•태도 : 책임감, 적극성, 협조성 •능력 : 직무지식, 향상도, 이해·판단력, 기획·창의력 및 조정력, 지휘통솔력 •업적 : 업무의 양, 업무의 질	10	
F會社	직무지식(1.5), 종합분석력, 창의력, 기획력(1), 관리능력(2), 지도력(1.5), 인품(1), 균면성(1), 책임감(1), 적극성(1)	8	
G會社	직무지식, 업무수행력, 협조성, 섭외력, 이해력, 성실성, 계획성, 주의력, 개발력, 지도력	10	
H會社	직무지식, 직무의 달성을, 통솔력, 부하의 능력개발, 자기개발노력, 회사의 방침 이해 및 회사를 위한 유효한 제안, 타부서와의 협조	7	
I會社	업무지식, 판단처리력, 신속정확, 책임감, 적극성, 협조성, 인품, 기획력, 관리력	9	
J會社	•능력 : 직무지식(15), 계획력(10), 지도·통솔력(15), 이해·판단력(5), 교섭추진력(10) •태도 : 보고력(5), 책임감(15), 협조용화성(5) •실적 : 창의독창력(10), 업무실적(10)	10	
K機關	•근무실적 : 일의 성과, 보고, 통찰지도 •직무수행능력 : 기초교양, 지식, 창의기획력, 이해판단력, 표현력, 지도통솔력, 경영의식 •근무태도 : 책임감, 협조성, 성실성, 원가의식 •장래성 :	15	

註) 팔호속의 숫자는 加重值임

加重值를 두고 있어 目的別 考課에 대한 加重值를 조정할 필요성이 있다.

예컨대 賞與를 위한 考課라면 업적에 많은 비중에 두며 昇進 및 昇給을 위한 考課라면 업적보다는 能力이나 勤務態度의 요소에 많은 비중을 두는 것이 보다 현실적이라 판단된다.

한편 K전력의 管理監督職의 評定要素는 근무실적(10)을 나타내는 요소 2개[직무의 양(5), 직무의 질(5)], 근무수행능력(6)을 나타내는 요소 3개[지식 및 기술(2), 이해판단력 및 통솔력(2), 적성판단(2)], 근무수행태도(4)를 나타내는 요소 2개[책임성·적극성·협조성(2), 근무상황(2)] 합계 7個로 要素를 細分化하지 않고 數個의 要素를 통합하여 包括的으로 評定하고 있다(괄호 안의 숫자는 평정배점이다).

참고로 우리나라 주요기업체들의 관리직 평정요소를 提示하면 <表 5>와 같다. 이 表에서 볼 수 있는 바와 같이 각 기업들의 평정요소의 數는 대략 7~19개의 요소로 나타나는 바 보통 한 기업체에서 사용하고 있는 평가요소는 10개~12개 정도이다. 또한 대부분의 기업들이 共通적으로 선정하고 있는 요소를 보면 能力を 나타내는 요소는 직무지식, 이해판단력, 기획창의력, 지도통솔력 등으로, 態度를 나타내는 요소는 책임감, 적극성, 협조성, 경영의식 등으로 그리고 業績을 나타내는 요소는 업무의 양(신속성), 업무의

질(정확성), 회사에의 공헌도 등으로 나타나고 있고 加重值는 직무지식, 통솔력, 책임감, 경영의식, 회사에의 공헌도 등에 높게 나타나고 있다.

우리나라의 주요 기업체들의 평정요소와 K電力의 평정요소를 비교하여 보면 <表 6>과 같다.

(2) 評定方法

가. 強制配分

K電力의 간부직원은 被評定者를 다음과 같은 비율에 맞추어 강제로 배분 평정하고 있다.

- a) 수(40~37) : 10%
- b) 우(36.5~31) : 30%
- c) 양(30.5~26) : 50%
- d) 가(26미만) : 10%

이와 같이 강제배분하는 근거는 통계학에서 말하는 正規分布曲線 [圖 1]의 (2)에 따른 것이다. 그러나 K電力에서는 수, 우, 미, 양, 가의 5단계로 구분하지 않고 4단계로 구분하여 가장 우수한 그룹에 수(10%), 가장 불량한 그룹에 가(10%)를同一比率로 하였으며 좀 우수한 그룹은 우를 30%, 보통 그룹은 양을 50%로 하고 있어 우선 쉽게 평정결과가 正規分布形態를 이루지 않고 있음을 보여주고 있다.

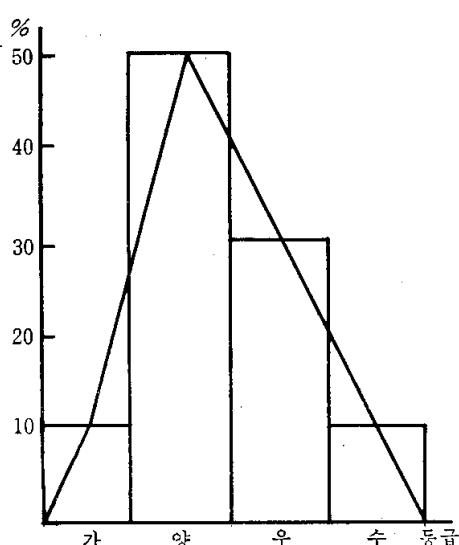
나. 評定方法

幹部職 評定時 一次評定者는 전술한 분포비율을 참고로 하여 평정하고 確認者は 반드시 상기 분포비율에 맞도록 강제배분 평정하여야 한

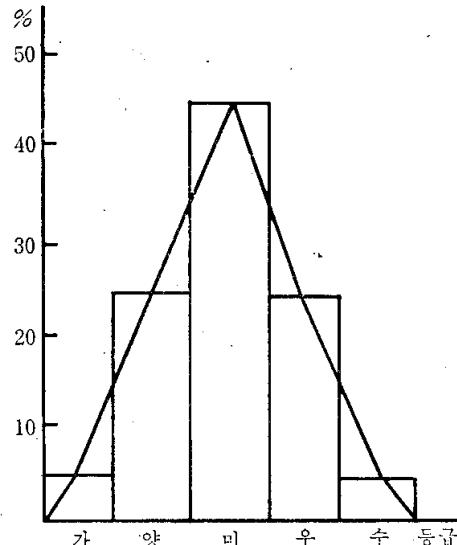
<表 6> 우리나라 主要 企業體들의 評定要素와 K電力 評定要素와의 比較

평정요소	K電力	주요기업체(공통요소)	비고
근무실적	(1) 직무의 양 (2) 직무의 질	(1) 직무의 양 (2) 직무의 질 (3) 회사에 공헌도	회사에 공헌도 요소 결여
근무수행능력	(1) 지식 및 기술 (2) 이해판단력 및 통솔력 (3) 적성판단	(1) 직무지식 (2) 이해판단력 (3) 기획창의력 (4) 지도통솔력	i) 기획창의력 요소 결여 ii) 이해판단력 및 통솔력 요소의 통합평정
근무수행태도	(1) 책임성, 적극성, 협조성 (2) 근무상황	(1) 책임감 (2) 적극성 (3) 협조성 (4) 경영의식 (5) 인품	i) 경영의식, 인품요소 결여 ii) 책임성, 협조성, 적극성, 요소의 통합평정
(計)	7개 요소	12개 요소	

[圖 1] 強制配分分布와 正規分布의 比較



(1) 強制配分



(2) 正規分布

다. 즉 二次評定은 1차평정 점수와 2차평정 점수의 합계로써 분포비율에 반드시 맞추어야 한다.

또한 要素別評定方法은 評定要素別로 1個의 요소에 대하여 전원을 평정하고 동일한 방법으로 他要素를 순차로 평정하여 각 요소별 평정점수의 합계를 합계란에 기입하여 평정자와 확인자는 각 20점을 최고점으로 평정하고 있다.

(3) 評定者와 確認者

K電力의 勤務評定時 評定者는 被評定者와 가장 가까운 위치에서 지시·감독하는 職制上一次上級者를 一次評定者로 하며 二次上級者를 確認者로 하고 있으나 4직급 직원의 確認者は 부(실)장 및 1차사업소장으로 하고 있다. 한편 직제상 확인자에 해당하는 직위가 없을 때는 평정자만의 평정으로 종결하며 부(실)장 및 1, 2직급 1차사업소장에 대한 평정자는 담당이사이며 1차

평정으로 종결한다.

3, 4직급의 경우 부(실) 및 1차사업소의 職級別, 職群別 평정자의 數가 5人 미만일 때는 유사 업무를 수행하는 타부(실) 및 사업소와 통합하여 확인 평정한다. 이 경우는 <表 7>에서 보는 바와 같이 3직급의 평정자는 부(실)장 및 1차 사업소장으로 하고 확인자는 3, 4직급 공히 담당이사로 하되 해당 부(실)장 및 사업소장과 협의하여 정하고 있다.

<表 8>에서 볼 수 있는 바와 같이 K전력의 간부직의 근무평정은 2직급의 경우 發電職의 극히 일부분을 제외하고 모든 職群이 평정단위(5人) 미만이며 3직급의 경우에도 과반수 以上의 인원이 평정단위 미만임을 알 수 있다. 또한 4직급의 경우에 있어서도 총 2,862명 중 무려 705名이나 평정단위 미만으로 나타나고 있어 確認評定者가 평정단위(5名) 以上인 係와 달리 擔當理

<表 7> 評定單位 未滿時의 評定者

평정자 피평정자	구 分	3 직 급	4 직 급	2 직 급
1차	단 위	1차상급자	1차상급자	부(실)장 및 사업소장
	미 만	부(실)장 및 1차사업소장	1차상급자	
2차	단 위	2차상급자	부(실)장 및 1차사업소장	지정된 확인자
	미 만	담당이사	담당이사	

〈表 8〉 評定単位 未滿 人員('79 上半期)

직급 직군	2직급	3직급	4직급	계
사무	46(46)	102(295)	107(831)	255(1172)
발전	24(30)	74(102)	24(496)	122(628)
송·배전	19(19)	56(107)	14(511)	89(637)
통신	2(2)	8(8)	25(52)	35(62)
토건	8(8)	27(32)		36(40)
토목			40(52)	40(52)
건축			42(47)	42(47)
화학	3(3)	13(13)	25(36)	41(52)
원자력	10(10)	17(38)	18(104)	45(152)
전산			(20)	(20)
계	113(118)	297(595)	295(2,149)	705(2,862)

註) 팔호안의 숫자는 간부급 평정인원 전체숫자.

事로부터 확인평정을 받고 있어 評定上の問題點을 내포하고 있다 하겠다.

3. 評定成績의 反映

(1) 評定成績의 表示와 結果의 活用

가. 評定成績의 表示와 調整

勤務評定의 成績은 幹部職員의 경우는 評定者 및 確認者の 成績을 合算(평정자 점수 + 확인자 점수 ≤ 40)하고 만약 확인자가 없을 경우에는 평정자의 성적만을 2倍하여 평정성적으로 한다.

이와 같이 산출된 점수를 곧바로 인사관리에 적용하기에는 評定結果에 항상오차가 따르기 마련이므로 이와 같은 문제점을 극복하기 위하여 이를 그룹별로 둑어 일정한 점수대를 기준으로 하여 다음과 같이 換算하여 적용한다.

한편 근무평정의 결과는 조정해야 할 필요성이 있다. 즉 個人間의 너무 현저한 차이가 나든지 또는 部門間에 있어서도 부서별로 평정결과가 현격한 차이를 보일 때는 조정해야 한다.

K電力의 경우에도 평정결과의 차이를 발견시 간부직원의 경우에는 一次로 분포를 강제로 규제토록 하는 分布規制法을 사용하고 있으나 그 결과가 합당하지 못하다고 인정될 때는 勤務評定調整委員會에서 평정성적을 조정할 수 있도록 하고 있다. 따라서 근무평정조정위원회는 사장이 임명하는 10人 以內의 위원으로 구성토록 하고 있으며 그 임무는 간부직원의 평정결과가 규정된 分布比率에 적합한지의 여부를 판정하여 평정회수를 조정토록 하고 있다.

구분	등급	수	우	양	가
원점수	37이상	31~36.5	26~30.5	26미만	
환산점수	40	38	35	30	

나. 評定結果의 活用 및 反映

근무평정의 결과를 어떻게 활용하느냐 하는 문제는 근무평정의 핵심적인 문제이다.

K電力에서는 規程上 근무평정결과를 棚職, 移動, 升進, 賞罰, 賃金, 教育訓練, 解雇 등 諸人事管理의 기초자료로 활용토록 하고 있으나 실제로는 현재 승진에만 직접 적용 활용하고 있을 뿐이다(초급간부 임용고시에 100점, 간부승진후보자 명부 작성시 40점 반영).

이 경우 간부직의 경우 근무 평정성적을 최근 성적 1回分(6個月分)을反映시키고 있으나 이는 〈表 10〉에서 보는 바와 같이 現職位까지 升格年限이 대략 3.4~6.6년이 소요된다고 볼 때 오직 근무평정을 승진에만 활용시키고 있는 K전력의立場에서는 너무나 제한된反映이라 지적하고 싶다. 또한 他企業體의 경우를 참고하여 볼 때 S그룹의 경우에는 升格을 위해서는 最近 2年間에 행하여진 總 4回分의 평정결과를 반영하고 있으며 升給의 경우는 最近 1年間(2回分), 賞與支給의 경우는 最近 6個月分(1回分)을 반영하고

〈表 9〉 升格評價 要素와 配點

요소구분	평가요소	배점	비고
기본점수	근무 평정 보직년수 교육 (소계)	40점 35점 25점 100점	공무원과 동일 미시행
가점점수	포상가점 자격증가점 공채자가점 초간고시가점 (소계)	1.5점 1점 1점 1점 (4.5점)	
	합계	104.5점	

〈表 10〉 K전력幹部社員 升格年限 (79年末 현재)

區分 年限	係長→課長	課長→次長	次長→部長
規程年限	3년	3년	3년
實際年限	6.6년	5.3년	3.4년

있고 우리나라의 대부분의企業들도企業體마다의昇格年限을 고려하여 대략 2년간 實施된評定結果를 반영시키고 있다.

(2) 違規評定者와 評定의 公開制限

가. 違規評定者에 대한 措置

근무평정은 각 평정자가 공정하고 타당하며客觀性있게 평정하여 그 평정결과가 인사관리에 적절히 반영됨으로써 소기의 목적을 달성할 수 있는 것이나 간혹企業內에는 勤務評定의 취지나 본문을 이해하지 못하고 허위의 평정을 한다든지 불성실한 평정을 하는 평정자가 있으므로 이는 근무평정 전체의 信賴性과妥當性을 그르칠 뿐만 아니라企業內의 士氣에도 영향을 미치므로 단호한 조치를 취하지 않으면 안된다.

따라서 K電力에도 “평정결과가 評定原則을 무시한 위규평정으로 인정될 때에는 違規評定者를 취업규칙의 규정에 따라 징계한다”는 조항을 근무정책 규정에 마련하고 있다.

나. 評定의 公開制限과 評定表 및 關係書類의保管

평정결과의公開與否에 대하여는 찬반 양측으로 상당한 주장의 이유가 있고 이론적으로는 평정결과의公開性을 타당하다고 느끼나, K電力에서는 전통적인 풍토를 고려하여 인사담당부서장이 필요하다고 인정하는 경우 이외에는 공개하지 않고 非公開로 처리하도록 규정하고 있다.

한편 간부직의 근무평정에 관계되는 평정표 및 관계서류의 보관은 다음과 같다.

- (a) 근무성적평정표 : 1년(최근 2回分).
- (b) 관리감독적 근무평정성적대장 원본 : 3년
- (c) 각종 통계대장 : 10년.

II. 勤務評定의 問題點

1. 評定結果의 分析

(1) 評定結果의 分析方法

勤務評定은 從業員에 대한評價를 함으로써 終結되는 것이 아니라充分히 검토된 計劃에 의하여 계속적인 分析과 檢定을 하여야 한다. 즉評定結果가 信賴性(reliability)과妥當性(validity)이 있으며 部署間의相互比較가 가능하도록 하여야 한다. 評定結果가評定者에 따라 또는 實

施期間에 따라相異하든지 혹은各評定者에 의하여過小 또는過大하게評價가 행하여진다면人事管理의公正化를 위한 기초자료로 제공되는근무평정은 그의의를 잃게 되므로 평정결과의 신뢰성과 타당도를 측정해 볼 필요성이 대두되는 것이다.

信賴度를 测定하는 方法 즉 信賴度係數를 算出하는 方法에는 크게 나누어 再検査法(test-retest method), 複數構成法(multiple form method), 半分法(half-split method)의 세 가지가 있으나本事例에서는 평정요소의 특수성(업적, 능력, 태도에 관한 평가요소가 제한되어 있는) 때문에複數構成法과 半分法은 사용하지 못하고評定者 및評定方法의 신뢰도를 측정할 수 있는再検査法에 의하여 분석하였다.

妥當度의 分析에서는 평정결과를 토대로評定要素間의相互內部相關을 구하여評定要素間의相互依存性을 분석하였으며 특히 평정결과의分布를 토대로非對稱度와 尖度等의諸方法으로 평정결과의 타당성을 분석하였다.

事例의對象으로서母集團을 다룬다는 것은時間, 努力, 費用, 能力 등의限界 또는 制約에 따라극히 어려운 일이며 연구의目的에 적절히 부합되도록標本의 크기를 정하여母集團의特性을 파악하는 것이 중요하다 하겠다. 즉母集團을 충분히 대표할 수 있는適切한標本을抽出하여 그分析의結果가母集團의 성격을 대표할 수 있다면 구태여母集團을 그대로分析해 볼 필요가 없기도 하다.

따라서本事例에서도 무려 3,000여명이나 되는간부직 모두를 분석한다는 것은 어려우므로標本抽出에 의하여標本을 선정하여연구하였다. K電力 간부직의 경우 대부분을 이루는 것은 3직급과 4직급이므로 3,4직급을 중심으로, 특히本社의 직원을 중심으로 각 직군의 수에 비례하여標本抽出하였다.

즉再検査信賴度를 위해서 1978년下半期와 1979年上半期에 실시한 평정결과의同一被評定者를 100名抽出하였으며妥當性分析 및結果分布度分析(skewness, kurtosis 등)을 위하여도역시 100名을抽出하여分析하였다.

(2) 評定結果의 信賴性分析

〈表 11〉 再 檢 查 信 賴 度

평정요소 상관계수	직무의 양	직무의 질	지식 및 기술	이해판단력 및 통솔력	적성판단	책임성, 적극성, 협조성	근무상황
N=100	0.6505	0.7620	0.7520	0.3897	0.7067	0.5561	0.7323

여기서는 再検査信賴度法을 사용하여 신뢰도를 구하였다. 즉同一의 被評定者에 대하여 1978년下半期와 1979년 上半期에 실시한 評定結果를 토대로 評定者的 신뢰도를 알아보았다.

〈表 11〉을 살펴보면 이는 평정자의 恒常性係數(stability coefficient)를 검증하기 위하여 1978년 하반기와 1979년 상반기의兩期에 시행된 근무평정결과의 자료로 구한 것인 바同一評定者が同一被評定者를 평정한 것임에도 불구하고 다소 낮은 相關을 보여주고 있다고 할 수 있으며, 또한 각 평정요소에 따라 평정자의 恒常性에 많은 차가 있음을 보여주고 있다.

즉相關係數가 전반적으로 0.3897~0.7620사이에 分布하고 있어 평정자의 恒常性이 결여되어 있음을 보여주고 있다. 특히 이해판단력 및 통솔력의 요소는 0.3897이라는 매우 낮은 상관을 보여주고 있어 評定者の 평정태도가 큰 문제점으로 드러나고 있다.

評定者の評定態度는 기업내의 士氣에 크게 작용하므로 평정태도가 성실치 못하고 歪曲된 평정을 하는 評定者를 발견할 수 있는 評定道具의 개발이 중요시 될 뿐만 아니라 이러한 평정자들을 발견하여 근무평정제도의 중요성을 인식시킬 수 있는 制度的 보완이 필요하다고 하겠다.

(3) 評定結果의妥當性分析

가. 評定要素의相互關係

本分析에서 評定要素 7개의 相互相關을 계산하여 본 결과는 〈表 12〉에 나타나 있다. 相關係

數 계산에 사용된 被評定者는 K電力의 本社職員中 3직급과 4직급 중에서 각 직군별로 被評定者의 數에 비례하여 표집한 100名을 대상으로 하였다.

〈表 12〉는 일반적으로 각 要素의 獨立性의 정도를 알아보는 것이나 이 表에 의하면 각 요소의 獨立性을 뒷받침할 정도로 낮은 상관계수는 보이지 않고 있다. 구체적으로 말하자면 직무의 질과 책임성·적극성·협조성과의 相關係數가 0.3923, 직무의 질과 근무상황이 0.3899로 나타나고 있어 비교적 낮은 상관을 보여주고 있다. 그러나 後述하는 검정에서 설명하겠지만 이들 요소들 또한 결코 낮은 상관이라고 할 수 없어 각 평정요소들間의 相互依存性이 높음을 알 수 있어 적절한 평정요소의 선정이 요구된다.

① 相關係數의有意性檢定

歸無假說 $p=0$ 의 檢定

(i) 假說設定 : $H_0: p=0$ (2要素의 母集團間에 相關이 없다는 假說)

(ii) 有意水準 : $\alpha=0.01$ 또는 $\alpha=0.05$ 檢定은 Fisher와 Snedecor에 의해 작성된 相關係數檢定表 〈表 13〉을 사용하여 본 결과 自由度가 98인 경우, 相關係數는 대략 $\alpha=0.05$ 일 경우에는 0.200 정도이며 $\alpha=0.01$ 일 때는 0.260 정도이나 〈表 12〉에 의하면 모든 相關係數가 이것보다 높게 나타나고 있어 위의 假說은 기각되고 있다. 즉 모든 요소들은 相互間의 相關이 높다고 할 수 있다.

〈表 12〉 相互相關係數

평정요소 평정요소	직무의 양	직무의 질	지식 및 기술	이해판단력 및 통솔력	적성판단	책임성· 적극성· 협조성	근무상황
직무의 양	—	—	—	—	—	—	—
직무의 질	0.5942	—	—	—	—	—	—
지식 및 기술	0.7017	0.7118	—	—	—	—	—
이해판단력 및 통솔력	0.5516	0.4886	0.5551	—	—	—	—
적성판단	0.5930	0.6907	0.6791	0.6393	—	—	—
책임성·적극성·협조성	0.5045	0.3923	0.5467	0.6018	0.5923	—	—
근무상황	0.5575	0.3899	0.5157	0.5130	0.4670	0.6731	—

〈表 13〉 相關係數檢定表

d.f. 自由度	$\alpha=0.05$		$\alpha=0.01$		d.f. 自由度	$\alpha=0.05$		$\alpha=0.01$	
	5%	1%	5%	1%		5%	1%	5%	1%
1	0.997	1.000	24	0.360	0.490				
2	0.950	0.900	25	0.381	0.487				
3	0.878	0.959	26	0.374	0.478				
4	0.811	0.917	27	0.367	0.470				
5	0.754	0.814	28	0.361	0.463				
6	0.707	0.834	29	0.355	0.456				
7	0.666	0.678	30	0.349	0.449				
8	0.632	0.756	35	0.325	0.418				
9	0.602	0.735	40	0.304	0.393				
10	0.576	0.708	45	0.288	0.372				
11	0.553	0.684	50	0.273	0.354				
12	0.532	0.661	60	0.250	0.325				
13	0.514	0.641	70	0.232	0.302				
14	0.497	0.623	80	0.217	0.283				
15	0.482	0.606	90	0.205	0.267				
16	0.468	0.590	100	0.195	0.254				
17	0.456	0.575	125	0.174	0.228				
18	0.444	0.561	150	0.159	0.208				
19	0.433	0.549	200	0.138	0.181				
20	0.423	0.537	300	0.113	0.148				
21	0.413	0.526	400	0.098	0.128				
22	0.404	0.515	500	0.088	0.115				
23	0.396	0.505	1000	0.062	0.081				

그러나 여기서 분명한 것은 평정요소들 사이의相互相關係數가 惑惑效果의 영향이라고 믿을 수 있을 정도의 높은 상관을 보여주고 있지 않다는 사실은 무척 다행스러운 일이나, 이는 평정자의信賴性이 높다는 결과를 보여주는 것이 아니라 평정자의 평정태도가 强制配分을 의식하여 요소별 평정을 하지 않은 결과라고 할 수 있다.

나. 分布度의 分析

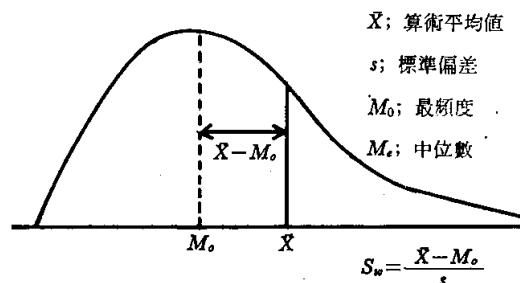
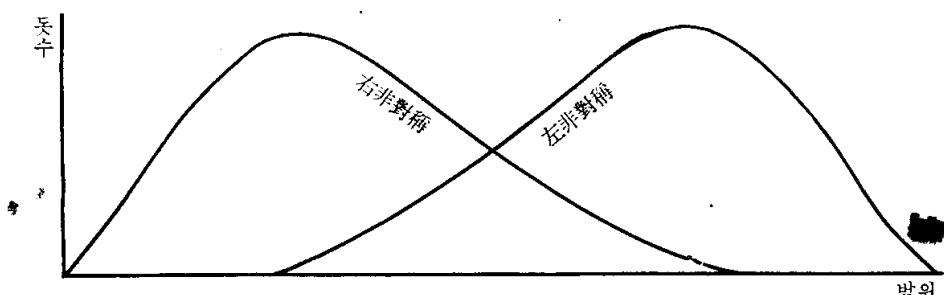
① 歪曲度(非對稱度 : skewness)에 의한 檢定

歪曲度(非對稱度)라는 것은 度數分布가 對稱의인가, 아닌가 또 對稱의 아닌다면 어느 方向으로 어느 정도 偏重되어 있는가를 나타내는 度數의 特性值의 一種으로 非對稱分布에서는 度數의 集中點(最頻數)을 중심으로 左右의 分布의 범위가 同一하게 나타나지 않는다. 큰 變量의 方向으로 分布의 범위가 크면 이 分布는 正의 非對稱이라 하며 反對로 적은 變量의 方向으로 分布의 範圍가 크면 負의 非對稱이라 한다.

歪曲度의 測定方法에는 몇 가지가 있으나 여기서는 Pearson의 非對稱度係數를 구하는 方法과 積率(moment)에 의하여 구하는 方法을 사용하였다.

(i) Pearson의 非對稱度係數

〔圖 2〕 非對稱度의 種類



〈表 14〉 分析을 위한 計算值

X_i	f_i	$X_i - \bar{X}$	$(X_i - \bar{X})^2$	$(X_i - \bar{X})^2 f_i$	$(X_i - \bar{X})^3$	$(X_i - \bar{X})^3 f_i$	$(X_i - \bar{X})^4$	$(X_i - \bar{X})^4 f_i$
25.5	1	-7.085	50.1972	50.1972	-355.6743	-355.6743	2519.7614	2519.7614
26.0	1	-6.585	43.3622	43.3622	-285.5403	-285.5403	1880.2826	1880.2826
26.5	1	-6.085	37.0272	37.0272	-225.3107	1371.015	1371.0154	1371.0154
27.5	4	-5.085	25.8572	103.4288	-131.4840	-525.9360	668.5961	2674.3844
28.0	5	-4.585	21.0222	105.1110	-96.3869	-481.9345	441.9339	2209.6695
28.5	2	-4.085	16.6872	33.3744	-68.1673	-136.3346	278.4635	556.9270
29.0	1	-3.585	12.8522	12.8500	-46.0752	-46.0752	165.1797	165.1797
29.5	6	-3.085	9.5172	57.1032	-29.3606	-176.1636	90.5776	543.4656
30.0	14	-2.585	6.6822	93.5508	-17.2736	-241.8304	44.6521	625.1294
30.5	23	-2.085	4.3472	99.9856	-9.0640	-208.4720	18.8984	434.6632
35.0	2	2.415	5.8322	11.6644	14.0848	28.1696	34.0148	68.0296
35.5	5	1.915	8.4972	42.4860	24.7694	123.8470	72.2028	361.0140
36.0	8	3.415	11.6622	93.2976	39.8265	318.6120	136.0075	1088.0600
36.5	15	3.915	15.3272	229.9080	60.0061	900.0915	234.9238	3523.8570
37	2	4.415	19.4922	38.9844	86.0582	172.1164	379.9468	759.8936
37.5	2	4.915	24.1572	48.3144	118.7328	237.4656	583.5715	1167.1430
38.0	1	5.415	29.3222	29.3222	158.7798	158.789	859.7929	859.7929
39.0	2	6.415	41.1522	82.3044	263.9915	527.9830	1693.5056	3387.0112
39.5	4	6.915	47.8172	191.2688	330.6561	1322.6244	2286.4870	9145.9480
40.0	1	7.415	54.9822	54.9822	407.6932	407.6932	3023.0451	3023.0451
Σ				1458.5250	240.2885	1514.1379		36364.2726

$$\bar{X} = 32.585 \quad s = 3.8191$$

이는 算術平均과 最頻數의 位置關係에 의하여 구하는 方法으로 對稱分布에서는 算術平均과 最頻數의 크기는一致하지만 非對稱의 경우에는 算術平均이 分布의 範圍가 큰 쪽에 位置하게 된다는 性質을 利用하여 算術平均과 最頻數의 差로 非對稱의 方向과大小를 측정하는 것이다. 즉 算術平均과 最頻數의 差의 標準偏差에 對한 比率로 非對稱度를 測定한다.

$$\text{skewness} = \frac{\text{mean} - \text{mode}}{\text{standard deviation}}$$

$$= \frac{\bar{X} - M_o}{s}$$

$$= \frac{3(\bar{X} - M_o)}{s} \quad (\text{pearson의})$$

非對稱度係數) (式 1)

〈表 14〉를 이용하여 계산하여 본 결과,

$$\text{skewness} = \frac{32.585 - 30.5}{3.819064021}$$

$$= 0.545945286$$

으로 계산된다.

위와 같은 式에 의하여 얻은 係數 즉 非對稱

度는 -3과 +3의 범위에 있게 되며 係數가 0.25以下일 때는 歪曲度가 미미하다고 할 수 있고 0.25에서 0.50 범위에 있으면 완만하다고 해석하며, 또 0.50 이상일 경우는 歪曲度가 심하다고 해석하는 바 K電力의 경우는 非對稱係數가 0.5459 정도이므로 歪曲度가 심하다고 분석된다. 즉 이는 分布比率을 강제 배분함에 있어 强制配分率 자체가 正規分布의 형태를 이루지 않기 때문이다.

(ii) 積率에 의한 歪曲度

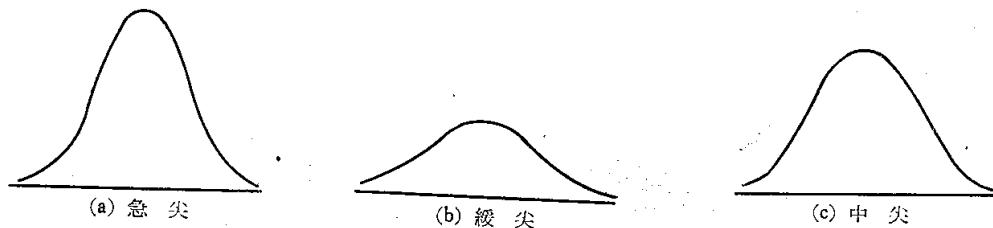
변수 X 의 度數分布에 관하여 계급치 X_i 의 r 체곱의 평균과 r 체곱분산을 생각하여 각각 原點에 대한 r 차 적률(the r -th moment about origin) 및 평균에 대한 r 차 적률(the r -th moment about mean)이라 하며 r 차 moment는

$$\bar{X}' = \frac{X'_1 + X'_2 + \dots + X'_n}{N} = \frac{\sum X'}{N}$$

로 정의한다.

즉 $r=1$ 일 때는 산술평균이며 $r=2$ 일 때는 주어진 분포의 분산을 나타낸다. 또한 $r=3$ 일 때는

[圖 4] 尖度의 種類



分布의 對稱 및 非對稱性 (skewness) 與否를 식별하는데 사용되며 $r=4$ 일 때는 분포의 尖銳性의 정도를 식별하는 기준으로 사용한다.

$$m_r = \frac{\sum_{j=1}^N (X_j - \bar{X})^r}{N} = \frac{\sum (X - \bar{X})^r}{N}$$

을 이용하면

$$\begin{aligned} \text{Moment coefficient of skewness} &= a_3 = \frac{m_3}{s^3} \\ &= \frac{m_3}{\sqrt{m_2^3}} \end{aligned} \quad (\text{式 } 2)$$

여기에서

$$s = \sqrt{m_2} = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 f_i}{N}}$$

이므로 非對稱度의 積率係數를 구하면,

$$a_3 = \frac{m_3}{s^3} = \frac{15.141379}{(3.819064021)^3} = 0.2718$$

이 된다.

따라서 위의 式 2에서 구한 係數가 positive (+) 이면 그 分布는 正의 歪曲度 즉 右非對稱이며, 係數가 negative (-)이면 負의 歪曲度 즉 左非對稱을 나타낸다.

K電力의 평정결과의 分布는 위의 式 1 (Pearson 係數)에서와 같은 結果인 右非對稱 형태를 보여주고 있다.

여기에서 上記의 두 式에 의하여 구한 非對稱 係數를 해석하면 K電力은 강제배분을 자체의不合理性으로 인하여 그 結果마저도 정규분포와는 다른 분포를 보여주고 있어 강제배분에 따른 모순점을 드러내고 있다고 지적할 수 있으며, 균무평정의 理論的 背景을 고려하더라도 균무평정을 위하여 강제배분을 사용하여 평정한다는 그 자체가 모순된 것이라고 하지 않을 수 없다.

② 尖度 (kurtosis)에 의한 檢定

尖度 (kurtosis)는 分布의 尖銳性 (the degree of

peakedness of a distribution) 정도의 기준이 되는 尺度로서 이는 높은 집중경향을 나타내는 分布 (急尖)와 정규분포성의 中尖, 그리고 완만하게 分布되어 있는 緩尖의 3分布로 나타난다 ([圖 4] 참조).

Moment coefficient of kurtosis

$$= a_4 = \frac{m_4}{s^4} = \frac{m_4}{m_2^2} \quad (\text{式 } 3)$$

따라서 〈表 14〉의 計算結果에 따른면

$$s = 3.819064021 \text{이 되며}$$

$$m_4 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^4 f_i}{N}$$

이 된다. 그러므로

$$m_4 = 363.642726 \text{이 된다. 따라서}$$

$$a_4 = \frac{m_4}{s^4} = \frac{363.6427}{212.7295} = 1.70941358$$

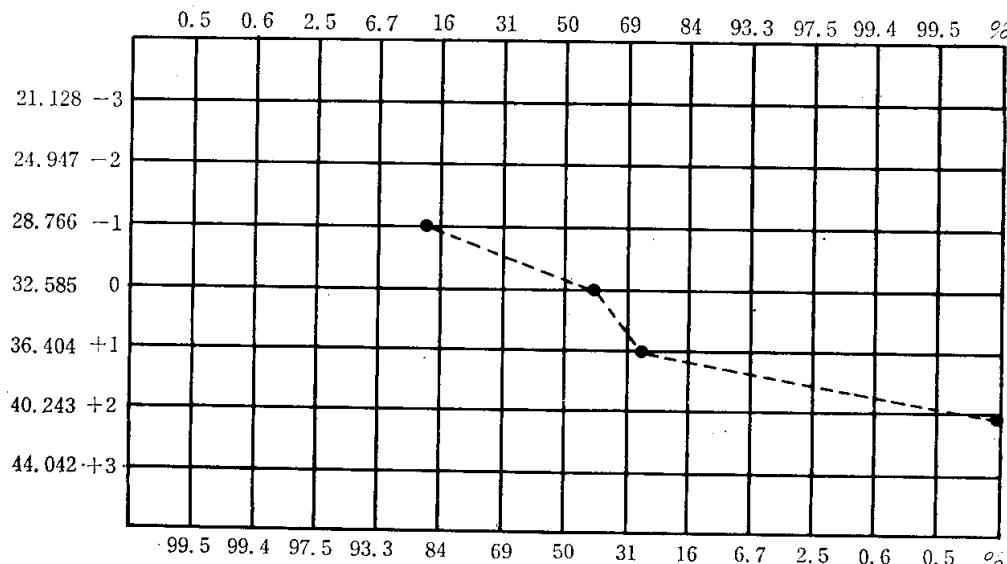
로 계산된다.

위의 式에 의한 尖度係數는 1.7094이므로 上記의 그림 (b)에 해당된다 (정규 分布는 첨도가 $a_4 = 3.0$ 이다). 이것은 K電力의 균무평정 결과는 強制配分率 자체 때문에 그림 (b)에 해당하는 分布와 같이 어느 한 곳에 집중하는 경향은 없고 골고루 分布는 이루어나 그림 (c)와 같은 正規分布 형태는 이루지 못하고 있다. 즉 강제배분 자체의 모순성을 다시 보여주고 있다.

③ 分布의 正規性 判別

한 결과의 分布度가 正規分布를 이루고 있느냐를 判別하는 다른 구체적인 方法은 確率紙를 利用하여 이 확률지 위에 어떠한 分布가 直線으로 나타나면 이는 正規分布를 나타내며 직선으로 나타나지 않으면 正規分布가 아님을 判別하는 方法이다. 다시 말하면 確率紙의 橫軸에 變量을 측하고 [圖 5]와 같이 縱軸에 相對的 累積

[圖 5] 分布의 正規性 判別表



<表 15> 相對的 以下 累積度數分布

점 수	백 분 비	점 수	백 분 비
28.766 以下	14%	36.404 以下	43%
32.585 以下	58%	40.243 以下	100%

度數를 橫軸變量에 대응하여 점찍어간 다음 이 점들을 연결하였을 때 直線이 되면 그 分布는 正規分布를 하고 있다고 말할 수 있다. 여기서 주의해야 할 점은 確率紙위에 正規分布 여부를 판별할 때 <表 15>와 같은 相對的 以下(또는 以上) 累積度數分布表를 먼저 작성하여야 한다는 사실이다.

<表 15>에서의 점수는 算術的平均과 標準偏差에 의하여 평균치를 中心의으로 $\pm 1S$, $\pm 2S$, $\pm 3S$ 를 구하여 累積度數를 구하여 百分比로 표시한 것이다.

따라서 이 累積度數百分比를 確率紙 위에 그린 것이 [圖 5]이다. 여기에서 보는 바와 같이 分布가 直線으로 나타나고 있지 아니하므로 K電力의 평정결과는 정규분포를 이루고 있지 않다. 즉 K電力의 평정결과는 強制配分率에 맞게 평정함으로써 正規分布形態를 이루지 못하고 있는 것이다.

2. 勤務評定의 一般的 問題點

K電力의 幹部職 勤務評定制度의 現況 및 分

析을 檢討하여 본 結果 그 원인은 첫째 評定者의 평정태도에서 발생하는 문제점, 둘째 評定道具 그 자체에서 비롯되는 문제점으로 特히 평정 요소에서 야기되는 문제점과 강제배분에 따른 평정방법에서 비롯되는 문제점, 세째 評定結果의 活用 및 反映面에서 비롯되는 문제점으로 大別할 수 있다.

(1) 評定者의 評定態度上의 問題點

評定者の 평정태도에서 발생하는 문제점으로는 평정자의 信賴性 즉 평정자의 恒常性과 평정자의 寬大化傾向의 반응형태를 지적할 수 있다.

가. 評定者의 信賴性 缺如

<表 11>에서와 같이 再検査信賴度法에 의하여 평정자의 恒常性係數를 산출하여 본 결과同一評定者가同一評定道具를 사용하여同一被評定者를 평정하였음에도 兩期(1978年 하반기와 1979년 상반기)間의 各評定要素의 上관계수가 비교적 낮은 상관을 보여 주고 있다. 즉 상관계수가 전반적으로 $0.3897 \sim 0.7620$ 사이에 분포하고 있어 평정자의 恒常性이 결여되고 있다. 특히 이해판단력 및 통솔력의 요소는 0.3897이라는 매우 낮은 상관을 보여주고 있을 뿐만 아니라 각 평정요소에 따라 평정자의 恒常性에 많은 차이가 있음을 보여주고 있다.

이는 後述하는 평정자의 관대화경향에서도 연

급하겠지만 K電力 간부직의 근무평정에 있어서 평정은 각 要素別로 個人을 평정하는 것이 아니라 거의 모든 평정자가 強制配分을 의식하여 총 점을 먼저 계산하여 놓은 다음에 각 要素에 배분하는 방식으로 평정하고 있어 평정태도의 자세가 확립되어 있지 않기 때문에 발생하는 결과라 하겠다.

나. 寬大化傾向의 殘滓

K電力의 간부직 사원의 근무평정 방식이 强制配分方式이기 때문에 관대화 경향이 全體的으로는 나타날 수가 없으나 部分的으로는 관대화 경향이 나타나고 있어 아직도 많은 평정자의 평정태도에 문제점이 있다고 지적할 수 있다.

즉 근무평정의 결과가 수(37~40점) 10%, 우(31~36.5점) 30%, 양(26~30.5점) 50%, 가(26미만) 10%에는 全體的으로는 변함이 없으나 部分的으로 볼 때는, 예컨대 우의 경우 평정대상자의 50%가 31점과 36.5점 사이에 끌고루 散在되어 있어야 하나. 實際는 36점 혹은 36.5점에 거의 모든 평정이 집중되어 있으며, 양의 경우도 26점과 30.5사이에 산재되어 있어야 하나 30점 혹은 30.5점 사이에 거의 모두 집중되어 있어 强制配分方式을 사용함에도 불구하고 관대화 경향의 잔재가 남아 있음을 보여주고 있다. 이는前述한 바와 같이 평정자가 分布比率에 따른 강제배분을 의식하여 각 요소별 평정을 하는 것이 아니라 합계를 먼저 계산한 다음에 각 요소에 배분하는 방식으로 평정을 하는 評定의 본래의 목적을 歪曲하는 성질치 못한 평정태도를 보여 주고 있는 것이라고 하겠다.

(2) 評定要素의 問題點

평정요소에서 야기되는 문제점으로는, 첫째 평정요소를 통합하여 包括的으로 평정함에 따른 문제점, 둘째 管理能力 중심의 평가요소의 부족에 따른 문제점, 세째 加重值에 따른 문제점으로 細分할 수 있다.

가. 評定要素의 統合評定에 따른 問題點

K電力 幹部職의 평정요소는 <表 16>에서 볼 수 있는 바와 같이 근무실적을 나타내는 요소로서 직무의 양과 직무의 질, 근무수행능력을 나타내는 요소로서 지식 및 기술, 이해판단력 및 통솔력, 적성판단, 근무수행태도를 나타내는 요소로서 책임성·적극성·협조성, 근무상황의 합계 7個로 要素를 細分化하지 않고 통합하여 包括의으로 평정하고 있다.

따라서 考課프로그램의 평가요소는 명확해야 하며 單純化시켜 복잡성을 피하여야 한다는 평가요소 선정의 原理에 어긋나고 있다.

특히 이해판단력과 통솔력은 명백히 동일개념 또는 유사개념이 아님에도 불구하고 통합하여 한 요소로 평정한다는 것은 모순된 일이며 책임성·적극성·협조성의 경우도 마찬가지이다. 따라서同一概念 또는類似概念이 아닌 要素들은 細分化시켜야 마땅하다. 여기에 K電力의 경우 문제점이 있는 것이다.

또한 <表 12>에서 볼 수 있는 바와 같이 각 평정요소간의 상호 相關係數도 비교적 높게 나타나고 있어 독립성 있는 評定要素의 선정이 요구되고 있다.

나. 管理能力中心의 評價要素 缺如

평가요소의 결정은 評價對象에 따라 달리하는 것이 일반적으로 K電力의 경우도 관리감독직,

<表 16> 現行 勤務成績 評定表(管理監督職)

평정요소 및 평정배점	근무실적(10)					근무수행능력(6)						근무수행태도(4)			
	직무의 양(5)	직무의 질(5)	지식 및 기술(2)	이해판 단력 및 통솔력(2)	적성판 단(2)	책임성 · 적극성(2)	근무상황 협조성(2)								
평점등급 및 점수	수 우 양 가 수 우 양 가 수 우 양 가 수 우 양 가 수 우 양 가 수 우 양 가 수 우 양 가	4 3 5 4 3 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0 1 0	5 4 5 5 4 2 1 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5	5 5											
평정자															

사무직, 기술직, 작업직에 따라 평가요소와 평정표가 다르다.

그러나 일반적으로 간부직의 균무평정에는 管理能力中心의 평가요소가 고려되어야 함에도 <表 3>에서 볼 수 있는 바와 같이 사무직 또는 기술직의 평가요소와 별로 차이를 보여주고 있지 아니하다.

참고로 앞의 <表 5>에서 본 바와 같이 우리나라 주요기업체들의 管理職 평가요소는 보통 10~12個 정도로서 그들이 사용하고 있는 공통적인 요소는 能力を 나타내는 요소로서 직무지식, 이해판단력, 기획창의력, 지도통솔력 등이며 態度를 나타내는 요소로서는 책임감, 적극성, 협조성, 경영의식 등이고 業績을 나타내는 요소로서는 업무의 양(신속성), 업무의 질(정확성), 회사에 공헌도 등으로 나타나고 있다. 이에 비하여 볼 때 K電力의 간부직 평정요소는 기획창의력, 경영의식, 회사에 공헌도 등의 管理能力 中心의 평가요소가 결여되어 있을 뿐만 아니라 관리능력의 요소 중 중요시되는 통솔력은 이해판단력과 통합하여 사용하고 있고 책임감, 적극성 협조성도 통합하여 included으로 평정하므로 평정자에 따라 主觀이 개입할 여지를 보여주고 있다.

한편 K電力의 평가요소 중 適性判斷과 勤務狀況 같은 요소는 관리자를 평가하는 요소로서는 부적합할 뿐만 아니라 <表 5>에 제시된 4個 그룹과 11個 기업체의 평정요소에도 관리직 평가요소로서 適性判斷과 勤務狀況을 평가요소로서 사용하고 있는 기업체는 한 곳도 없다.

이에 K電力의 평가요소도 관리능력중심의 평가요소의 보완, 평정요소 일부분의 삭제 및 細分化의 필요성이 있다.

다. 加重值에 따른 問題點

평정결과의 적용목적에 따른 評價內容의 加重值은 <表 4>에서 제시한 바 있다. 일반적으로 目的別 考課에 있어서 賞與나 教育訓練과 같은 목적을 위하여는 업적에 높은加重值得 두고 있으며, 승진과 승급에 사용하기 위한 고과라면 능력과 태도에 높은加重值得 두고 있지만 K電力의 경우는 현재 평정결과를 승진에만 활용하고 있음에도 균무실적에 10점, 균무수행능력과 태도에 10점의同一加重值得 부여하고 있는 문

제점을 내포하고 있다.

(3) 強制配分에 따른 問題點

앞의 評定結果의 分布度 分析에서 언급한 바와 같이 K電力의 균무평정 結果의 非對稱性은 強制配分의 等級區分 및 强制配分率 그 자체에 문제점이 있다. 分布度分析의 結果를 정리하면 다음과 같다.

먼저 分布度를 非對稱度에 의하여 검정하여 본 결과 Pearson의 非對稱度係數는 0.5459로서 K電力의 관리직의 평정결과는 歪曲度가 심한 것으로 분석되었다. 또한 積率에 의하여 非對稱度를 다시 구하여 본 결과도 0.2718이라는 積率係數가 계산되어 係數가 +이므로 分布는 正의 歪曲度 즉 右非對稱形태를 보인다는 결론을 얻은 바 K電力의 간부직 균무평정은 강제배분율 그 자체의 不合理性으로 인하여 그 結果마저도 정규분포와는 다른 分布를 형성한다는 결론을 얻었다.

한편 尖度에 의하여 검정하여 본 결과 계수가 1.7094로 계산되었다. 이는 [圖 4]의 (b)에 해당하는 緩尖의 형태에 해당되는 것으로서 강제 배분율에 의하여 배분시켰기 때문에 어느 한 곳에 집중하는 경향은 없고 골고루 편재된 결과를 보여주고 있으나, [圖 4]의 (c)에 해당하는 正規分布의 형태는 보여주지 못하고 있어 강제배분 자체의 문제점을 다시 보여주고 있다.

이와 같은 강제배분 방식은 그 자체의 문제점 외에도

① 被評定者의 數를 기준으로 하여 평정하는 것이므로 때때로 우수집단 部署의 불평의 주요 원인이 되고 있으며,

② 각 평정자가 평정하는 피평정자의 數가同一하지 않을 때(예, 피평정자의 數가 6명인 경우나 14명인 경우나 秀를 받는 者는 1명이다)에는 정확한 평정이 어렵게 되는 문제점이 생긴다.

(4) 評定結果의 活用上 問題點

K電力에서는 균무평정의 結果를 오직 昇進에만 활용하고 있으나 이 경우 균무평정성적에 최근성적 1回分(6個月分)을 反映시키고 있다.

그러나 이는 <表 10>에서 본 바와 같이 昇格年限이 實體적으로 3.4년에서 6.6년까지 소요된다고 볼 때(規定年限 각 3년) 균무평정의 활용

을 승진에만 활용시키고 있는 K電力에서는 근무성적을 최근 1회분(6個月分)을 반영하고 있다
는 것은 너무나 제한된 反映回數로 판단된다.

근무평정 성적의 반영회수는 昇格年限을 기준으로 하여 反显示數를 算定하는 것이 바람직하다.

참고로 우리나라 他企業體들을 볼 때, 적지 않은 企業體들이 昇格을 위해서 最近 2年間에 행하여진 總 4回分의 평정결과를 반영하고 있으며 昇給의 경우에는 최근 6個月間(1回分)을 반영하고 있는 것으로 나타나고 있다.

한편 근무평정은 報償과 직접 연결되어야 하나 K電力의 경우는 최근성적 1회분을 승진에만 활용하고 있으므로 폐평정자가 승진시기와 無關

할 때는 그 평정목적 자체가 無意味한 결과를 가져오게 되므로 근무평정의 活用與否에도 문제점이 있다 하겠다.

(5) 其他の 問題點

간부직 勤務評定制度上에 나타나는 문제점으로는 上記의 문제점 외에도

① 폐평정자의 數가 5명 미만인 경우 統合評定에 따른 사업소장의 권한 위축으로 평정에 대한 불신감이 야기되고 있으며,

② 1차평정자의 평정은 확인자에 의하여 意圖的으로 조정될 수 있으므로 一次評定者의 권한이 위축되는 등 문제점이 내포되어 있다.