

新人事考課에 基礎한 研究員 評價制度의 設計와 運用

韓 仁 洙*

〈目 次〉

I. 序 論	V. 研究院 評價制度의 設計와 運營方向
II. 우리나라 組織에서의 評價制度의 現況	VI. 研究開發과 目標에 의한 管理
III. 研究員 評價의 基本方向	VII. 結 論
IV. 研究院 評價의 基礎로서의 新人 事考課의 性格	

I. 序 論

최근 우리나라의 여러 조직에서 공식적인 인사평가제도의 체계적인 정비와 실시가 확대되고 있다. 그 중에서도 평가의 적절성 여부가 논란이 되어왔던 연구개발조직에서도 연구원 평가제도가 활발하게 도입되고 있다. 특히 기업연구소를 중심으로 소위 新人事考課제도를 기본 틀로 하는 研究員 評價制度의 설계와 운용이 늘고 있다.

그런데 이러한 신인사고과의 평가제도가 연구개발상황에서는 어떠한 방향으로 이루어져야 하는지, 연구개발의 특수한 상황에서는 어떠한 점에 착안하여 어떠한 변용이 이루어져야 하는가에 대한 논의가 본격적으로 이루어지지 못했다. 신인사고과의 도입과 운용을 담당하는 인사부서와 연구개발부서의 특성차이나 운영주체의 차이, 교류의 결여로 인한 상대방에 대한 이해의 부족이 주요한 이유였다고 할 수 있다.

따라서 本稿에서는 새로운 경향의 연구원 평가제도의 기본적인 성격을 살펴보고 이러한 평가제도가 연구개발이라는 특수환경하에서는 어떠한 특수성을 고려하여 운영되

* 충남대학교 경영학과 교수.

어야 하는 가를 고찰함으로써 효과적인 연구원 평가제도의 설계와 운용방안을 제시하고자 한다.

II. 우리나라 組織에서의 評價制度的 現況

1. 평가문화의 부재

연구원 평가의 구체적 방안을 논의하기에 앞서 한국조직에서의 평가제도의 전반적 상황을 이해할 필요가 있다. 한국의 조직에서는 비단 연구원에 대한 평가 뿐만 아니라 전반적으로 평가문화가 부재하고 있다. 따라서 능력에 의한 인사관리가 주장된 것이 수십년이 되고 있으나 아직 제대로 정착되지 못하고 있다. 그 주된 이유는 물론 능력과 실적에 대한 평가시스템이 자리잡고 있지 못하고 있기 때문이다. 이러한 한국조직에서의 평가부재의 원인은 몇가지로 요약될 수 있다.

첫째는 우리나라 문화에 있어서의 人情이라는 가치관이 강하게 자리잡고 있다는 점을 들 수 있다. 모순이나 무능력자를 능력있는 사람들이 포용하는 인정스러움을 지고의 가치로 삼는 문화적 토대는 冷情을 기초로하는 평가문화와는 험사리 융화할 수 없었던 것이다.

둘째, 우리나라 조직에서는 集團主義의 성격으로 인해 집단내의 융화나 인화가 강조되고 있다. 평가와 경쟁은 이러한 인화를 해친다. 또한 장기고용이나 종신고용이 기본이 되어 조직간 이동성이 적은 경우 원만한 인간관계는 조직생활의 아주 중요한 변수가 된다. 오래동안 같은 울타리속에서 사는 경우 좋은 관계의 지속을 위해서는 섬세한 인간관계능력이 요구된다. 능력이 있어도 이러한 섬세한 인간관계능력이 없는 경우 조직에의 적응이 힘들어 진다.

그런데 평가와 그에 기초한 분배시스템은 이러한 섬세한 인간관계를 파괴시킬 위험성이 있다. 이러한 위험부담보다는 평가가 없이 결과의 평등을 추구하는 분배방식이 차라리 집단내의 문제를 줄이고 장기적으로 유효성이 보장되는 방식일 수 있는 것이다. 즉 경쟁을 통해 얻는 긴장보다는 평가부재가 가져오는 화합유지가 장기적으로 효익이 클 수도 있었다는 것을 의미하는 것이다.

이러한 몇가지 이유는 한국조직에 평가시스템의 부재를 낳았다. 또한 평가자 개인 내부에 합리적인 평가규범이라는 내적장치를 갖추게하지 못했다. 그 결과 평가제도가 유명무실하게 되거나 조직에 평가가 있는 경우에는 그 결과에 대한 구성원들의 많은 불신을 유발하였다.

2. 조직환경변화와 평가분위기의 조성

종전의 이러한 평가의 부재현상과는 달리 최근에 한국의 많은 조직에서 평가시스템의 구축이 강화되고 있다. 그 배경으로는 다음과 같은 것을 생각할 수 있다.

우선 첫번째는 무한경쟁시대로 대변되는 조직환경의 변화이다. 이러한 환경변화에서 많은 조직들은 위기의식을 느끼고 경영혁신 등 새로운 차원의 관리를 모색하고 있다. 이러한 경영혁신의 차원에서 우리나라 조직에서 오랜 과제였던 평가 시스템의 정착이 모색되고 있다.

두번째, 평가문화의 부재로 자신의 업적에 대한 정당한 대접을 받지 못했던 계층의 불만이 커지고 있다는 이유를 들 수 있다. 업적에 대한 평가와 그에 따른 처우는 특히 젊은 세대에서 그 요구가 커지고 있다. 또한 평가문화의 부재속에 아무 자극없이 조직에 대한 기여가 부족한 인력의 비율이 우리사회가 감당할 수 없을 만큼 커지고 있다는 문제의식도 평가시스템의 도입과 정착을 재촉하는 요인의 하나가 되고 있다.

세번째, 우리나라 기업이나 조직의 산업, 기술적 고도화에 따라 새로운 패러다임의 인력관리가 요청되고 있다는 점도 들 수 있다. 타인을 쫓아가는 입장일 때는 집단의 화를 강조하는 평등적, 획일적 관리도 그 나름대로의 유효성이 크다. 그러나 타조직의 선두에 서거나 획기적인 발전을 이루는 관리원리로서 평가부재의 평등주의 논리로는 부족함이 크다. 따라서 우리나라의 많은 조직에서는 성과를 올리는 사람을 보상할 수 있는 인센티브의 구축이 절실히 필요한 시점에 와 있다. 平等主義나 年功主義를 惡平等이라고 하는 분위기가 강화되고 있는 것은 이러한 배경때문이다.

네번째, 평가문화의 부재는 그것이 가진 많은 장점에도 불구하고 결국에는 조직의 장기적인 체질을 약화시킨다는 문제점을 지니고 있다.

이러한 경영환경의 변화라든가 특히 평가부재가 조직의 장기적 체질약화를 초래한다는 문제점으로 인해 최근에 평가자체에 대해서는 이의가 없을 정도로 그 당위성에 대해

서는 공감대가 형성되고 있다. 이러한 공감대를 평가시스템에 대한 지지로 연결할 수 있는 합리적인 평가시스템을 설계하고 운영하는 것이 중요한 과제로 등장하고 있다. 그러나 장기적인 평가문화의 부재, 그로 인한 내장된 평가규범의 결여, 체질화된 평가에 대한 저항 등이 우리나라 조직에서 풀어야 할 또 하나의 과제가 되고 있는 것이다.

Ⅲ. 研究員 評價의 基本方向

1. 연구개발 인력관리의 방향과 연구원 평가

研究開發에 종사하는 인력에 대한 관리는 여타 일반직종의 인력에 대한 관리와는 다소 차이가 있다. 특히 연구개발이라 하더라도 그것이 설계나 기술서비스의 성격인지 아니면 연구쪽에 가까운 성격인지에 따라 인력관리의 방식에 차이가 난다. <표 1>에서는 연구개발 인력의 매니지먼트의 중요도와 그 방향에 대해서 설명하고 있다.

표에서 보듯이 기술서비스나 설계의 경우에는 기술의 확실도가 가장 높고 팀 플레이가 가장 필요하며 또 관리자의 과거 경험이 가장 잘 활용된다. 따라서 기술서비스나 설

<표 1> 연구개발인력의 매니지먼트의 중요도와 그 방향

	기술서비스, 설계	개 발	연 구
기술의 중요도	가장 확실	상당히 확실	불확실
팀 플레이 필요도	가장 필요	상당히 필요	개인 플레이
경험의 활용도	가장 활용 가능	상당히 활용가능	개인적 활용이 어려움
기술인력 매니지먼트의 중요도	가장 중요	상당히 중요	그다지 중요하지 않음
기술인력 관리의 특성	구심력이용 (집단중심의 관리) 동질화 관리	← →	원심력 이용 (개인중심의 관리) 이질화 관리

계의 관리자는 설계기술자를 매니지먼트하는 것이 가능하고 또 그렇게 하는 것이 업무 실적을 올리는데 가장 중요하다.

개발도 정도의 차이는 있지만 상기의 3가지 단면에 있어서 거의 같은 특징을 가지고 있다. 따라서 개발매니저가 개발기술자를 관리하는 것에 대한 중요도가 상당히 높다.

연구는 불확실한 것에 도전하는 개인 플레이의 특색이 강하다. 더불어 미지의 분야에 도전하는 것이기 때문에 과거의 경험이 직접적으로 활용되기 어렵다. 따라서 연구매니저가 연구자를 관리하는 것은 곤란하며 또 그에 대한 중요도도 낮다.

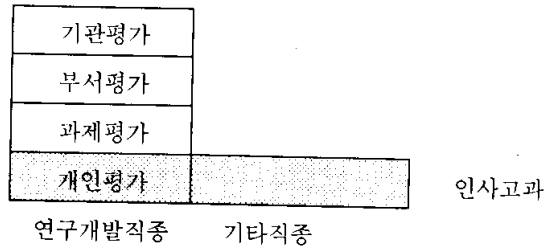
한편 기술인력관리의 전체적인 방향을 개관하면 기술서비스나 설계에 가까이 갈수록 인력관리는 구심력을 활용하는 것이 되어야 한다. 즉 화합력이 강한 집단의 형성을 조장하는 인력관리가 필요하며 따라서 동질성을 추구하는 방안이 강구되어야 한다. 반면 연구에 있어서는 집단대신 개인의 창의성과 활력을 보장할 수 있는 개인의 원심력을 잘 활용할 수 있는 인력관리의 방안이 모색되어야 한다.

연구원에 대한 평가도 이러한 인력관리의 전체적인 흐름과 맥락을 같이하게 된다. 즉 연구의 경우에는 개인업적을 중시하는 개인평가가 강조되어야 하는 반면 기술서비스나 설계의 경우에는 팀워형성을 필요로하고 또 성과도 개인단위로의 분할이 어려우므로 집단평가의 비중이 확대되어야 할 것이다. 개발의 경우에는 個人評價와 集團評價가 적절히 혼합되는 것이 이상적일 것이다.

2. 연구원 평가의 위상

연구개발과 관련된 평가에는 기관, 과제(프로젝트), 부서, 사람 등 수준에 따라 여러 가지 형태의 평가가 존재한다. 이중 연구원 평가란 연구원 개인에 대한 평가를 말한다. 연구개발인력이 연구소 단일조직에만 종사하는 경우에는 연구원 평가라는 이름하에 이루어지나 <그림 1>에서 보는 것처럼 여타 사업부서가 존재하는 기업연구소 등의 경우에는 이는 인사고과의 연장선에서 이루어지는 것이므로 연구원 평가는 인사고과의 일환으로 연구원의 인사고과라고 이름할 수도 있다.

〈그림 1〉 연구평가와 연구원 평가



3. 연구원 평가의 基準과 指標

가. 연구개발 평가의 基準

연구원 평가의 기준을 살펴보기전에 우선 보다 포괄적 개념의 연구에 대한 평가는 〈표 2〉에 나온 것처럼 연구단계별로 차이가 있다. 즉 기초연구에 가까울 수록 定性的인 질적지표의 비중이 높은 반면 개발이나 제품개선의 경우에는 定量的인 지표의 비중이 커진다. 그것은 전자의 경우 양적인 평가에 한계가 있으며 후자의 경우 비교적 연구성과의 양적판단이 용이하다는 것을 반영하는 것일 것이다. 연구원에 대한 평가기준도 이러한 체계속에서 이루어질 수 있다(R. A. Pappas & D. S. Remer, 1985).

〈표 2〉 연구단계별 평가기준의 차이

연구개발기능	평가기법
기초연구	정성적(qualitative)
↓	↓
목적기초	
↓	
응용연구	절충적(semi-quantitative)
↓	↓
개발	
↓	
제품개선	정량적(quantitative)

자료 : R.A. Pappas & D. S. Remer(1985), "Measuring R&D Productivity", *Research Management*, Vol. 28, No. 3, p. 16.

나. 研究員 評價의 指標

연구원 개인에 대한 평가지표로서 일반적으로 알려져 있는 것에는 다음과 같은 것들이 존재한다.

(1) 전반적인 업무수행도(overall performance)

연구원의 전반적인 업무수행도를 측정하는 방법에는 Grasberg(1959)가 제시한 것처럼 '상사에 의한 주관적 측정' 방식과 Pelz & Andrews(1966)가 이용한 것과 같이 과학기술지식과 조직에 대한 연구자의 공헌을 동료 및 상사가 5점 척도로 측정하는 방식 등이 있다. 이는 연구자의 업적을 전체적인 관점에서 파악할 수 있다는 장점이 있는 반면, 많은 인사고과가 지적을 받는 것처럼 주관과 인상에 의한 평가라는 문제점을 지니고 있다. 즉 연구성과 이외의 주관적 요인에 의해 영향을 받을 가능성이 있으며 인사고과의 치명적인 오류인 後光效果(halo effect)가 작용할 가능성이 매우 높다.

(2) 연구성과의 數量測定(bean counting approach)

연구원의 연구성과를 측정하는 지표중 많이 쓰이는 것이 연구자에 의해 산출된 논문·저서·보고서나 특허의 수를 세는 방법이다.

① 논문·저서·보고서

Grasberg(1959)는 전반적 연구성과와 발표 논문 수간에는 0.74의 상관관계가 있음을 밝힘으로써 논문의 타당성을 주장하고 있고 Pelz & Andrews(1966)는 그 상관관계를 0.15-0.39로 보고하고 있다. Meltzer(1956)는 발표논문수와 발표논문의 인용 회수간에는 0.51의 상관관계가 있어 질과 양에 다소 차이가 있음을 보여주고 있고 가중치를 고려해 책 한권을 18개의 논문과 같은 것으로 간주해 논문과 저서간의 형평성을 고려하고 있다. 또 Crane(1965)은 4편의 논문을 책 한 권과 같이 보며, 보고서와 노트는 제외할 것을 주장하고 있다. Cartter(1966)는 이론적인 연구서적은 논문 6개, 교과서는 논문 3개, 편집된 책은 2개와 같이 평가할 것을 제안하고 있다.

② 특허수

Chaney(1966)는 독창성과 특허수 및 논문수와의 상관관계가 0.13, 0.50에 이른다는 것을 제시하고 있고, Farris(1969)는 평가기준으로서 특허획득수 및 특허출원수의 타당성을 입증하고 있다. 그리고 Edwards & McCarrey(1973)는 특허획득수, 특허출원수 외에 특허, memoranda까지를 포함할 것을 주장하고 있다.

이러한 논문·저서·보고서 및 특허는 가장 확실한 연구성과를 보여주는 것이라는 장점을 지닌 반면, 이것들이 순전히 개인별로만 의미가 있다는 단점이 있다. 그외에 이러한 평가기준이 적용되는 경우 1편의 논문을 수편으로 쪼개는 등 숫자 불리기 게임이 될 가능성이 있으며 성과물의 질이 고려되지 않는다는 문제점이 있다. 뿐만 아니라 비밀유지상 특허를 회피하거나 특허가 어려운 분야의 경우 연구업적에 고려되지 못한다는 문제점도 존재한다.

(3) 產出物의 質 (citations)

앞서의 기준이 매우 객관적인 반면, 연구성과의 질을 고려하지 못한다는 문제점으로 인해 산출물의 질을 판정하는 객관적인 기준을 모색하게 되었다. 그러한 것중의 하나가 해당 연구업적물이 타인에 의해 인용된 횟수이다. Westbrook(1960)은 총인용수, 순인용수, 중복인용수, 인용수와 발표논문수와의 비율을 측정하여 引用數의 타당성을 제시하고 있다.

한편 다음과 같은 단점도 지니고 있다. 즉 발표를 안하거나 독점적인 주제를 연구하는 경우, 문제가 있고 또 아주 중요한 업적은 상식화되어 인용조차 되지 않는다는 것이다. 그리고 때로는 비판적인 목적의 인용도 있을 수 있으며 연장자의 저서가 많이 이용되는 경향도 있다는 것이다. 그리고 이러한 평가기준은 논문이 연구업적이 되는 기초연구의 경우에만 사용될 수 있다는 한계도 있다.

(4) 複合指標

개별적 지표가 위에서 설명한 것과 같이 나름대로 장·단점을 지니고 있기 때문에 개별지표를 복합지표화해서 평가하는 방식도 시도되고 있다. Andrews & Farris(1967)

는 기술적논문, 혁신, 생산력, 공헌, 유용성 등을 구분하여 복합적으로 측정하고 있고 Pelz & Andrews(1966)는 과학기술지식과 조직에 대한 공헌도, 논문수, 특허 및 특허 출원수, 미발간 보고서수 등을 복합적으로 측정하여 측정의 타당성을 높이려고 하고 있다. Keller & Holland(1982), Edwards & McCarry(1973)를 위시한 대부분의 연구자들이 연구자의 성과를 복합적 척도(주관적, 객관적 척도를 동시에 고려)를 사용하는 것이 바람직하다는 입장을 견지하고 있다.

그러나 이러한 방법도 여러 개별지표를 잘못 합성할 때에는 성과를 왜곡시키는 문제점을 지니고 있다.

IV. 研究院 評價의 基礎로서의 新人事考課의 性格

최근에는 연구원 평가의 기본 틀을 새로운 인사고과(이하 신인사고과)제도에서 구하는 경향이 있다. 이는 연구원 평가를 전사적인 인사제도의 체계속에 관련지우기 위해서 인 것으로 해석된다. 따라서 연구원 평가의 기본틀인 신인사고과의 기본적인 성격을 이해할 필요가 있다.

1. 신인사고과의 등장배경

능력주의를 실현하는 인사고과 방식에는 여러가지가 있겠으나 日本과 우리나라로 대표되는 동양권의 인사관리에서는 西歐의 業績에 의한 差別主義 보다는 단기적인 업적과 장기적인 능력을 유기적으로 결합하는 형태가 주목을 받아왔다. 그리고 여기에 집단주의적인 문화풍토를 반영하여 구성원의 태도평가를 첨가하는 多元的이고 複合的인 人事考課 方式을 발전시켜 왔다. 특히 최근에는 업적고과에 있어 목표관리제도를 도입하는 추세가 두드러지고 있다.

신인사고과가 등장한 구체적 배경은 우선 기존의 인사고과가 그 역할을 제대로 수행하지 못했다는 문제의식에서 출발한다.

종래의 인사고과의 문제점으로는 다음과 같은 점이 지적된다(町田秀樹, p.157).

첫째, 인사고과와 경영전략과의 連繫性이 결여되어 있었다. 즉 사원들의 경영참가의

식이 낮았으며 목표의식도 낮아 도전정신을 고취하는 것과 연결되지 못했다.

둘째, 인사고과가 임금격차를 두기 위한 査定主義에 머물렀다. 따라서 라인인사관리 기능과 인재육성기능이 허약했다.

셋째, 고과제도는 未公開 秘密主義를 채택하고 있었다. 그 결과로 구성원들의 고과에 대한 강한 불만감이 있었다(池川 勝, 1992, p.240).

넷째, 고과에서도 年功을 중시하고 印象에 의한 평가가 지배하고 있었다. 그 결과 일하는 사람과 하지 않는 사람이 같은 처우를 받는 惡平等을 초래하였고 보수적 의존적인 행동 및 사고방식을 낳는 폐단을 보여왔다.

2. 신인사고과의 주요한 성격

이러한 문제점들을 해결하기 위해서 신인사고과는 다음과 같은 方向性을 가지고 추진되고 있다.

첫째로 신인사고과는 경영전략의 강력한 추진과의 연계를 모색하고 있다. 이를 위한 방안의 하나로 신인사고과에서는 目標管理制度를 적극적으로 도입하고 있다. 즉 경영전략에 기초해서 사원 한사람 한사람의 능력의 전개방향이 설정되고 사원은 주체적인 목표를 설정해 목표달성을 향해 최대한 노력하는 방식을 취하는 과정에서 평가와 경영전략이 연동되도록 짜여져 있다.

둘째로 신인사고과는 과감하게 挑戰하는 풍토를 양성하는 방향으로 운용되고 있다. 경영과 기술에서 혁신이 요구되는 경영환경의 변화에 발맞추어 구성원이 혁신적인 목표에 도전하는 등 업무에 대한 적극적인 자세와 성과를 보이는 경우 이를 높이 평가하도록 배려하고 있다. 따라서 소위 加點主義가 적극 도입되고 있다. 가점주의란 인사고과에 있어 인재의 도전 즉 챌린지 노력을 높이 평가함으로써 인재의 육성과 활용을 도모하는 방식을 말한다. 구체적으로 사람의 결점에 눈을 돌리는 대신 장점을 높게 평가하고 규제와 관리를 강조하는 대신 도전적 풍토를 조성하며 年功에 따른 차별대신 누구에게나 공평한 기회의 부여를 목표로 한다. 『챌린지 플러스 원』제도(楠田 丘, 1992) 즉 챌린지 항목에 대해서는 평가에 1 점을 더해주는 시스템은 대표적인 가점주의의 표현이라 할 수 있다.

세째로 신인사고과는 査定型 보다는 育成型 인사고과를 취하고 있다. 이는 동양형의

능력주의가 실적에 의한 차별보다는 조직이 원하는 期待像을 설정하고 그 기대상에 도달하도록 능력을 육성, 활용한다는 입장에 서있기 때문이다. 韓國과 日本 등의 동양권에서의 差別만을 목적으로하는 각종 능력주의 평가제도는 실패와 부작용의 사례가 적지 않았었다(慎侑根, 閔南植, 1994). 이러한 관점에서는 인사고과는 우선 경영측이 기대하는 職務遂行基準이 설정되고 이것과 실적을 통해 顯在化된 능력과의 격차를 알아내 육성의 니드를 파악하는데 주안점이 놓이게 된다. 따라서 신인사고과에서는 직무수행에 관한 능력상의 강점과 약점을 평가분석해서 구체적인 능력개발 플랜이나 목표설정에도움이 되는 育成型 人事考課로의 전환이 모색되고 있는 것이다.

네째로 신인사고과는 종래의 경영층의 一方的인 査定에 의한 고과로부터 被考課者가 어떤 형태로든지 인사고과에 發言하고 參與하는 형태를 취하고 있다(白井泰西郎, 1992, p.226). 즉 신인사고과에서는 自己申告나 自己評價를 적극 활용하고 있고 또 고과를 행하는 상사와 피고과자간의 面接型의 고과가 빠지지 않고 있다. 고과자와 피고과자간의 의사소통은 目標面接, 中間面接, 育成面接의 여러가지 場에서 이루어지고 있다(大川辛弘, 1991, p.72).

인사고과가 육성형을 지향하게 되면 이는 相對考課보다는 絕對考課의 성격이 강해질 것이다. 비교대상이 타인이 아니라 도달해야할 능력의 목표치가 될 것이기 때문이다. 또한 육성형 인사고과에서는 인사고과의 결과가 본인에게 피드백되게 된다. 결과가 피드백 될 때만 능력개발의 문제점과 방향을 파악할 수 있기 때문이다. 따라서 인사고과는 公開主義를 택하게 된다. 물론 인사고과 결과 전부가 공개되기 보다는 능력고과와 업적고과의 일부가 그 대상이 된다(楠田 丘, 1991).

다섯째, 최근 우리기업의 일부에서는 종래의 上司 一方에 의한 고과로 부터 하급자에 의한 고과와 동료에 의한 고과를 병행하는 모습도 보이고 있다. 아직 적용기업의 수가 적기는 하나 새로운 시도로서 주목되고 있다. 다만 부하로부터의 인기를 의식하는 등의 문제가 발생하고 있기는 하다.

이상에서 살펴본 것처럼 최근에 발전을 하고 있는 신인사고과에서는 育成型-絕對考課-公開主義의 정신이 근간을 형성하고 있다. 이러한 종래의 인사고과와 신인사고과의 차이를 정리하면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 인사고과의 轉換의 方向

종래의 인사고과	신인사고과
권위주의(상벌형)	참여주의(동기부여)
사정주의(격차형)	육성주의(능력개발형)
결과주의(실적중시형)	원인주의(능력중시형)
상대고과(대인비교형)	절대고과(절대기준형)
사후조정주의(수정형)	사전조정주의(훈련형)
비공개주의(비밀형)	공개주의(공개형)
감점주의(과오 지적형)	가점주의(도전 권장형)

3. 新人事考課의 設計와 運用

가. 目標管理制度를 도입한 업적 및 능력평가

신인사고과에 있어 주요한 특징중의 하나는 目標에 의한 管理(MBO)제도를 도입하여 업적의 貢獻度를 평가하고 그것을 근거로 能力을 평가하는 방법들을 채택하고 있다는 점이다.

목표관리제도는 우선 첫째로 회사 부문의 목표를 명확히 한 위에 상하간의 대화에 의해 한사람 한 사람이 납득할 수 있는 목표를 설정한다는 특징이 있다. 또 상사가 기대하는 성과를 목표로서 부하에게 명시하고 그 가이드라인을 제시함과 동시에 그것에 기초해 개개인 부하가 자주적으로 의욕적인 목표를 설정한다는 장점도 지닌다. 그리고 결과에 대해서는 상하가 공동으로 반성하고 스스로가 스스로를 평가함으로써 다음의 향상을 모색하고 목표달성에의 보람을 맛보는 제도인 것이다(Schering-Plough, 1993). 목표관리제도는 이러한 특징외에도 주관과 인상에 의한 평가대신 객관적인 업적평가가 가능하다는 점에서 새로운 인사고과가 추구하는 방향성과 일치하는 점이 많아 신인사고과에서는 적극적으로 그 개념이 도입되고 있다.

인사고과에 MBO개념을 도입한 것은 물론 美國에서 시작되었으나 그 長點을 잘 살

리면서 업적평가 뿐만 아니라 능력고과에도 연결하여 동양에서 추구하는 능력주의의 이념에 부합된 시스템으로 새롭게 개편한 것은 일본의 楠田 丘에 의해서이다. 이러한 楠田의 인사고과시스템은 우리 기업이 도입하는 신인사고과의 典型으로 받아들여지고 있으므로 그의 인사고과 시스템을 자세히 살펴보도록 하겠다.

(1) 能力의 期待像

우선 楠田은 능력주의에서의 능력의 개념을 기업이 필요로하는 職務遂行能力, 요컨대 기업이 기대하는 職能像을 의미하는 것으로 파악하고 있다(楠田丘, 1992). 이는 기업의 기대상인 동시에 근로자측에서 보면 目標像, 또는 挑戰目標像이기도 하다. 인사고과의 기준이 되는 것은 이러한 직능상이다. 그런데 기대되는 직능상(이하에서는 기대상)은 能力像과 職務像으로 구분된다. 능력상이란 「이런 능력을 이 정도로 갖춰주었으면 좋겠다」는 것이고 직무상은 이 직무를 「이 정도로 해주었으면 좋겠다」는 기업의 期待를 말한다. 전자를 等級基準이라 부르고 후자를 職務基準이라 하여 이것이 절대고과의 기준이 되는 것이다.

(가) 等級基準의 設定

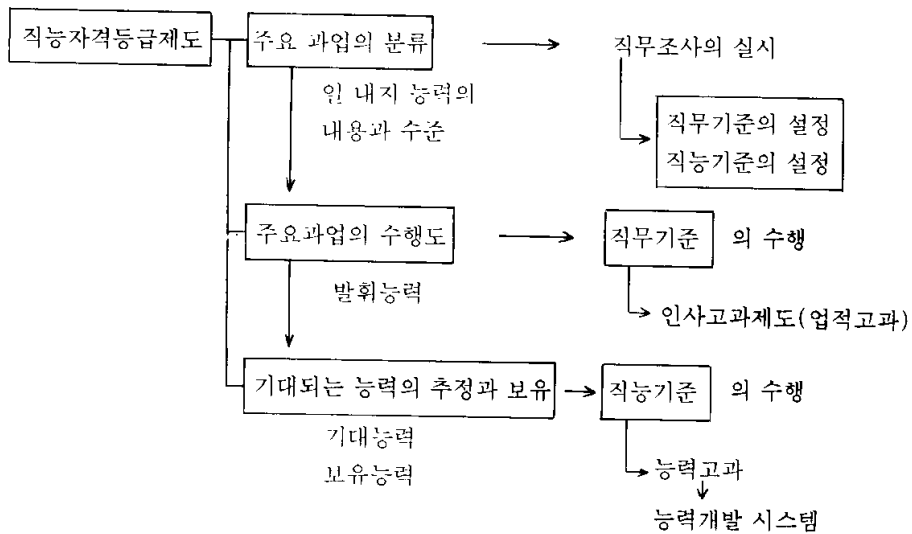
기업이 기대하는 능력상은 직종에 따라 다르고 또 사원의 성장에 따라서도 변하게 된다. 이러한 기업의 기대상을 직종별·등급별로 분류해 표시해 놓은 것을 직능자격제도에서는 직종별·직능별 職能要件이라 한다.

예컨대 營業 4級에는 이런 공부를 해야 한다, 이런 일을 이 정도로 할 수 있어야 한다 등을 규정한 것이다. 이 직능요건은 어떤 공부를 해주기를 바라는가 하는 修得要件과 어떤 일을 어느 정도로 할 수 있게끔 되어주기를 바라는 習熟要件의 두가지로 구성된다. 이 둘을 가르켜 일반적으로 等級基準이라 부른다.

이러한 등급기준을 마련하기 위해서는 물론 職能等級制度의 도입이 전제되어야 한다. 또한 이를 위해서는 사전작업으로 職務調査가 실시되어 직종별 등급별의 직능요건인 기대상이 명확히 되어야 한다. 직능등급제도란 직무수행 능력의 성장에 따른 등급을 규정한 것이고 직무조사란 기업이 기대하는 직능상을 수득요건과 습숙요건의 두가지 면으로

부터 극히 구체적으로 파악·정리·분류하고 명시하는 작업이다(楠田 丘, 1992). 이러한 직능등급기준의 설정과 인사고과와의 관계가 <그림 2>에 설명되어 있다.

<그림 2> 職能等級基準과 인사고과와의 관계



(나) 職務基準의 설정

等級基準은 회사가 개개인에게 제시한 표준적인 능력의 기대상이지만 職務基準은 종업원이 향후 6개월간 실제로 담당할 일과 목표를 명확히 한 것이다.

앞서의 등급기준을 기초로 해서 상사와 부하가 충분히 대화를 해서(이를 목표면접이라 함) 상사는 추천을 하고 부하는 도전의욕을 발휘하여 향후 6개월간의 본인의 의사가 반영된 목표가 설정된다. 이 목표에는 업무목표와 능력개발목표가 포함된다. 이를 職務基準이라 한다. 즉 직무기준은 종업원 한사람 한사람의 향후 6개월간에 기대되는 기대상이라고 말할 수 있다.

이 직무기준의 설정에 있어 중요한 역할을 하고 있는 것이 目標面接制度이다. 分期初에 상사와 부하가 등급기준서를 기초로 해서 충분히 대화를 해가면서 본인의 도전의욕을 반영한 향후 6개월간의 업무목표와 능력개발목표가 설정되게 되는데 이 과정을 목표면접제도라 하는 것이다.

(2) 기대상과 평가의 연결

이렇게 설정된 직무기준과 등급기준의 어느 것에 의해 평가가 이루어지느냐에 따라 인사고과의 종류가 달라지게 된다. 목표면접을 통해 설정된 향후 6개월간의 기대목표상인 직무기준이 어느정도 달성되었는가 하는 성과를 검토하는 것이 소위 成績(業績)考課이다. 성적고과란 따라서 직무기준의 달성도에 대한 평가이다. 한편 年 2회의 성적고과를 매개로해서 年 1회 등급기준의 충족도를 분석 평가하는 것이 能力考課이다. 이 年 1회의 능력고과와 年 2회의 성적고과가 신인사고과 제도의 중심을 이룬다.

나. 태도고과

신인사고과에서는 성적고과나 능력고과외에 태도에 대한 고과도 이루어진다. 동양권의 집단주의적 사회에서는 구성원으로서의 자질 역시 무시할 수 없기 때문이다. 즉 아무리 성적이나 능력이 좋아도 조직의 일원으로서의 자각(마인드)이 결여되어 있으면 곤란하다는 입장이다.

태도고과에서는 보통 規律性, 責任性, 協調性, 積極性 등이 평가요소가 된다(大川辛弘, 1991, pp.40-43). 전자의 두가지 요소는 기업조직의 존속을 위해 필요한 태도로서 조직인으로서의 下部 意識構造로 불리우며 후자의 둘은 조직을 발전시키기 위한 평가요소로서 上部 意識構造라고도 불리운다.

이 태도고과는 성적고과와 함께 동시에 실시되어 年 2회 실시된다.

이상에서 설명한 성적·태도·능력 고과의 차이점을 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 성적·태도·능력고과의 차이

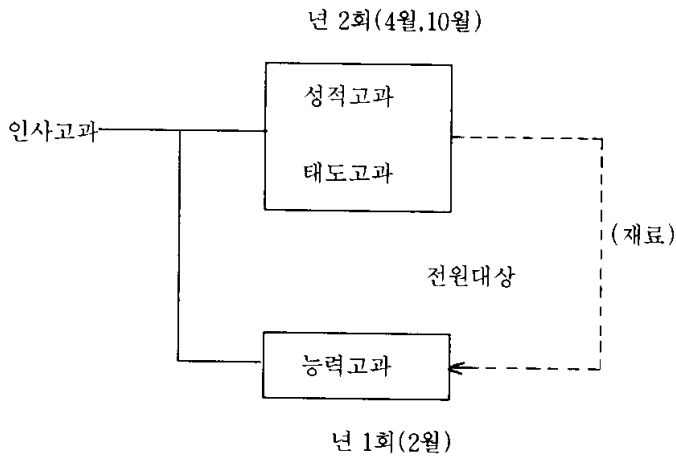
고과	기 준	방 법	빈도·기간	목 표	고과자	레벨
성적	직무기준 (상하간 결정)	직무기준의 수행도 체크	년2회 과거 6개월	직무개선	상사(자기 평가있음)	기준의 높이는 자유
태도	상동	요소별 분석 평가	상 동	태도변용과 직무개선	상 사	없 음
능력	직능요건= 등급기준 (회사설정)	상 동	년1회 현재 보유 상황	중장기 능력 개발	상 사	있 음

자료 : 大川辛弘, 『人事考課者マニュアル』, 日本生産性本部, 1991, p.49.

다. 人事考課의 構成

이상에서 설명한 여러가지 인사고과의 방식들에 의해 전체적인 인사고과는 <그림 3>에서 보는 것처럼 구성된다. 그림에 나온 것처럼 年 2회의 성적 태도고과와 그것을 재료로 해서 실시되는 年 1회의 능력고과가 인사고과의 중심을 형성한다.

<그림 3> 人事考課의 構成



라. 面接의 역할과 종류

능력주의를 지향하는 신인사고과에서는 목표관리제도를 도입하고 있기 때문에 목표의 설정(plan), 시행(do), 평가(see)의 과정에서 면접이 중요한 역할을 수행한다. 연공주의 인사관리가 일원적인 집단관리인 반면, 능력주의는 직장의 관리자가 부하 한사람 한사람을 관리한다는 다양성을 보장하는 個別管理를 지향한다는 점에서도 면접은 그 의미가 크다. 즉 능력주의는 특정한 상사와 부하가 중심이 되어 이루어지는 것이다. 이러한 상사와 부하의 관계를 유효하게 엮어주는 것이 면접이다.

신인사고과에서 이용될 수 있는 면접에는 目標面接, 中間面接, 育成面接의 세가지가 있다. 각 면접 종류별 목적과 내용은 <표 5>에 나와 있다(大川幸弘, 1991, p. 16).

目標面接은 상사가 부하에 대해 이번 期에는 어떤 일을 언제까지 어느 정도 어떻게

〈표 5〉 면접의 종류와 목적 내용

면접의 종류	목적	시기	회수
목표면접	직무기준작성	기초	년 2 회
중간면접	위의 수정	기중	년 수회
육성면접	능력개발·직무 개선	기말	년 2 회

해주었으면 좋겠다는 것에 대한 의견을 말하고 또 부하는 어떤 일을 어느정도 해보고 싶다는 것을 대화를 통해 조정, 결정하는 면접이다.

中間面接에서는 목표를 수정한다든가 일의 진행정도를 체크해서 부하의 의견이나 불만등을 청취한다. 이 목표·중간면접에서 설정된 일의 결과가 인사고과의 재료가 되는 것이다.

V. 研究員 評價制度의 設計와 運營方向

1. 신인사고과에 기초한 전사 인사관리원칙의 중시

연구인력에 대한 평가(인사고과)제도는 연구개발의 특성에 맞게 평가요소 등의 선정이 이루어지나 그 기본적인 골격이나 원칙은 전사적 시스템에 기초를 두는 것이 바람직하다. 따라서 앞에서 설명한 신인사고과의 몇가지 기본적인 원칙들은 연구원 평가에서도 그대로 수용된다.

(1) 종래의 인물위주의 평가를 지양하고 일을 중심으로 한 평가를 지향한다. 직무조사를 통해 기대 인재상을 설정하고 일을 중심으로 평가대상을 구체화, 객관화한다.

(2) 사정위주의 평가로부터 능력개발을 위주로 한 평가로 전환한다. 이를 위해 개인의 직무수행과정 및 필요능력을 철저히 분석하고 평가의 근거나 능력개발의 방향을 피평가자에게 피드백한다.

(3) 주관적 평가를 지양하고 개인목표관리제(MBO)를 도입, 평가의 객관화를 꾀한다.

(4) 상대고과만의 평가체계를 벗어나 상대고과와 절대고과를 병행한다. 예컨대 고과 항목별로는 절대기준에 대비하여 평가하고 산출된 평가점수를 서열화 함으로써 고과등급을 산출하는 방법을 택할 수 있다.

(5) 고과의 비공개주의를 벗어나 평가의 기준, 과정, 결과를 피고과자에게 공개하며 의의가 있을 때에는 고과이의제도를 이용하게 할 수 있다.

(6) 고과권한이 상위자에게 집중되었던 방식을 벗어나 자기평가부분을 넣거나 1차고과자의 비중을 높인다. 최근의 팀제도나 임파워먼트의 추세에 맞추어 현장중시의 정신을 살려 1차고과자의 평가를 중심으로하고 2차고과자나 고과조정자는 평가의 감점은 못하고 가점의 방향에서의 일부조정만 가능하게 한 사례도 등장하고 있다.

2. 합의 도출을 통한 새로운 제도의 시행

새로운 관리제도는 어떤 것이나 그 제도의 내용과 함께 제도가 도입되는 방식이 제도의 유효성이나 제도에 대한 구성원들의 태도에 많은 영향을 미친다. 특히 평가시스템과 같이 민감한 제도에 대해서는 더욱 그러하다. 따라서 새로운 평가제도의 도입에 있어서는 시간이 걸리더라도 구성원의 합의도출노력이 대단히 중요하다. 특히 평가시스템의 당사자인 연구원들 자신들의 충분한 의견개진이 필요하다. 구체적으로는 새로운 제도에 대한 공청회 및 구체적인 시행, 평가요소의 선정과 비중설정 등 모든 분야에서 연구원들의 의사가 반영되어야 한다. 이러한 합의도출노력은 차후 평가의 납득성과 수용성을 증대시키는데 기여한다. 그런 점에서 연구관리부서는 평가의 기본적인 틀을 만드는 역할에 머무르는 것이 좋다. 연구개발의 관리는 기본적으로 『보이지 않는 관리』를 지향해야 되기 때문이다.

3. 평가의 단순성과 경제성의 추구

평가시스템을 설계하고 시행하는 것은 연구를 촉진하고자 하는 의도에서 비롯되는 것이다. 그런데 평가시스템이 지나치게 복잡하여 이해하기 힘들다거나 평가시스템의 시행에 연구자들이 많은 연구시간을 빼긴다면 본말이 전도된 것이라고 할 수 있다. 따라서 평가시스템은 우선 가능한 한 간단한 것이 좋다. 평가시스템이 복잡하면 평가에 필

요한 연구 및 연구관리의 시간과 노력이 많이 소요됨으로써 그 비용이 효익을 초과하는 비경제성을 유발한다. 또 피평가자가 평가시스템을 이해하기 힘들므로 무엇보다도 평가를 잘 받았는지, 또는 못받았는지를 알 수 없게 되고 그럼으로써 자신의 개선노력의 방향도 제시받지 못하는 문제점을 유발한다.

4. 부서특성의 적극적 반영

연구개발의 단계별로 각 부서는 연구, 개발, 기술서비스의 비중이 차이가 난다. 이러한 부서의 특성을 무시하고 하나의 자로 평가를 하는 경우에는 유리한 부서와 불리한 부서의 차별이 생기고 그럼으로써 평가의 공정성과 납득성을 해치게 된다. 따라서 부서의 특성을 감안한 평가시스템의 유연성이 요구된다.

평가시스템에 있어 부서특성을 반영하는 방법의 하나는 피평가부서의 합의에 의해 스스로의 평가척도를 스스로 선택하게 하는 것이다. 이 경우에도 몇개의 평가틀을 사전에 만들어 그 중 어느하나를 선택하게 하는 방법과 평가요소만 사전에 정하고 평가요소간 비중의 구성은 부서에 맡겨버리는 방법도 있다.

경우에 따라서는 부서특성 뿐만 아니라 동일부서에서도 업무의 성격이 다를 수 있기 때문에 상하급자간의 합의에 의해 각 개인별로 평가요소간 비중을 달리하는 개방형을 택하는 기업도 있다.

5. 업적과 프로세스 잠재력의 조화

새로운 연구원 평가제도는 앞서 살펴본 것처럼 업적, 능력, 태도평가로 구성된다. <표 6>의 K연구소의 사례에서 보듯이 상위직으로 갈수록 업적고과의 비중이 높아지는 것은 일반적인 원리이다.

그런데 표에서 특이한 것은 93, 94년도의 기준에 비해 업적의 부분이 상당히 강화되었다는 점이다. 이렇게 업적이 강화된 배경은 신인사제도에서는 능력중에서도 드러난(발휘된) 능력을 강조하고 있기 때문이다. 그리고 이는 능력이나 태도라는 다소 애매한 영역에 대한 피평가자의 불신을 반영하고 있는 것이기도 하다. 실제로 평가제도 도입의 초기에는 평가에 대한 내장된 통제장치가 없는 상태에서 하급자들이 공정성과 객관성의

〈표 6〉 국내 K연구소의 고과요소간 비중

〈93, 94년 기준〉

고과요소	연구원		선임연구원		책임연구원	
	배점	%	배점	%	배점	%
능력	60	30	70	35	80	40
태도	80	40	60	30	40	20
업적	60	30	70	35	80	40
합계	200	100	200	100	200	100

〈95년 기준〉

고과요소	고과요소 비중		
	4-6급	7-8급	9-10급
업적	60	80	80
능력	20	10	10
태도	20	10	10
합계	100	100	100

유지를 위해 업적, 그 중에서도 양적인 업적을 고집하는 사례가 많다.

그러나 이러한 업적의 강화는 나름대로의 논리가 없는 것은 아니나 연구개발의 특성을 감안할 때 장기적으로 재고해 보아야할 부분이 많다. 목표가 비교적 불분명하고 구체화하기 어려운 연구에 있어서나 또는 연구의 성과가 단계적이 아니라 어느 순간에 집약되는 경우에는 이러한 업적중시의 고과로는 한 종업원의 성과를 정확히 판정하지 못한다는 문제점을 지닌다. 연구개발의 질 보다는 양이 강조될 수 있고 평가가 과거지향적이고 미래지향적이지 못한 한계를 지닌다. 따라서 어려운 문제이지만 '눈에 보이는 성과나 업적' 못지 않게 '눈에 보이지 않는 업적'에 대한 평가를 할 수 있는 배려가 이루어지지 않으면 안된다. 즉 연구의 결과 못지 않게 지적노력 자체가 평가되지 않으면 안 되는 것이다.

눈에 보이지 않는 성과는 연구자 개인의 잠재력이나 업무의 프로세스를 말한다. 잠재력이란 미래지향적 평가를 의미하며 기술면에서 지금부터 어느정도가 가능할까 하는 것, 우수한 아이디어나 새로운 원리, 좋은 테마, 새로운 실험방법 등의 발상능력 내지 테마의 수행능력 등을 평가하는 것을 말한다. 그리고 프로세스 평가란 연구개발의 진행이 좋은가? 항상 자신의 테마를 보다 나은 테마로 하려고 하는가? 등을 평가하는 것이다.

6. 개인평가와 부서평가의 조화

평가를 개인단위로 해야할 것이냐 부서단위로 해야할 것이냐의 문제는 연구개발분야의 평가에서 항상 논쟁의 대상이 되고 있다. 집단평가는 개인의 무임승차를 야기하며 개인평가의 강화는 경쟁의식을 야기시켜 도전의욕을 줄이고 구성원간의 협조와 의사소통의 감소를 가져온다.

따라서 연구팀간의 팀웍이 중요한 경우에는 어떤 식으로든 부서평가가 필요하다. 이에는 개인평가의 부분에 부서평가의 부분을 삽입하는 방법과 또는 평가는 개인별로 하되 상여금의 지급은 전적으로 부서(평가)에 의존하는 방법 등이 있을 수 있다.

7. 평가자 훈련의 필요성

신인사고과제도에 의거한 새로운 연구원 평가시스템은 종래의 평가시스템과는 매우 다르다. 종래의 평가는 평가자에 의해 일방적으로 이루어지는 단발성 행사의 성격이 강하였으나 신인사고과에서는 평가자 및 피평가자의 평가와 관련된 일이 매우 늘어난다. 신인사고과의 하나의 특징은 고과가 일상생활의 일부가 된다는 점이다. 피평가자도 자신의 목표를 정해야하며 평가자는 면접을 통해 목표도 정하고 지속적으로 평가를 의식한 업무수행을 하여야 한다.

이 제도하에서는 특히 면접의 비중이 크므로 면접기법과 같은 평가자의 소셜스킬이 이 제도의 성공에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이 제도의 성격과 내용에 대한 교육과 함께 평가자의 면접스킬을 증대시킬 수 있는 평가자 훈련이 필요하다.

8. 평가자 신뢰성의 확보

신인사고과에서는 목표관리제도를 도입하여 최대한 평가의 객관성을 확보하려고 하지만 여전히 평가의 공정성, 납득성, 만족을 유지하는데 있어 평가자의 신뢰성 확보는 과제이다. 우리나라처럼 특히 평가문화가 부재하고 합리적 평가를 위한 내장된 장치가 없는 경우에는 평가자에 대한 불신은 평가제도의 유효성을 떨어뜨리는 첫번째 요인이 되고 있다.

이는 물론 단기적으로 해결될 수 있는 문제는 아니다. 평가의 반복된 시행이 평가문화에 영향을 주고 이것이 다시 평가자에 영향을 미치는 상호작용속에 점진적으로 개선이 예상되는 문제일 것이다. 그러나 단기적으로는 앞서 설명한 평가자 훈련도 도움을 줄 수 있고 또 상급평가자의 업적목표에 피평가자의 이의제기건수의 축소를 삽입하는 방법으로 평가자의 신뢰성을 개선해나가는 방법을 생각해 볼 수 있다.

VI. 研究開發과 目標에 의한 管理

신인사고과에 기초한 새로운 연구원 평가에서는 앞서 살펴본 것처럼 목표에 의한 관리제도가 기초적 토대를 이루고 있다. 따라서 새로운 연구원 평가제도를 이해하고 효과적으로 운용하기 위해서는 목표에 의한 관리제도의 기본적 성격과 연구개발 상황에서의 이 제도의 장점과 한계에 대한 논의를 살펴볼 필요가 있다.

1. 『목표에 의한 관리』의 개념과 경영관리상 의미

가. 목표에 의한 관리의 개념

목표에 의한 관리(Management By Objectives: MBO)란 조직의 목표달성을 위하여 구성원 각자가 조직의 목표와 연계된 자신의 목표를 상사와 협의하에 설정하고 각자가 자기통제를 해나가면서 스스로의 목표를 달성하도록 하는 제도이다. 경영학자 드러커(Peter Drucker)에 의해 1953년도에 제시된 이 기법은 그 주된 이론적 근거에 있어

현대의 경영사상이 지향하는 바를 충실히 대표한다는 점에서 가장 폭넓게 이용되는 조직 경영기법의 하나로 자리 잡아 오고 있다.

목표에 의한 관리(이하 MBO로 약칭)는 전통적인 관리방식의 특징인 『통제에 의한 관리』(Management by Control)의 문제점을 극복하려는 데서 출발한다. 즉 전통적인 관리에서는 상사에 의하여 일방적으로 목표가 부과되는 경우가 많고 업적평가도 일방통행식, 내지는 자의적일 때가 많았다. 그리고 자연히 업무의 추진과정에서도 하급자를 믿을 수 없는 존재라고 생각했었기 때문에 상급자에 의한 엄격한 외부 통제에 많이 의존할 수 밖에 없었다. 이러한 자의적 일방통행적인 관리방식은 특히 하급구성원들의 많은 저항과 반발을 초래하였고 또한 하급자들의 능력과 활력을 효과적으로 활용한다는 점에서도 문제가 많았다.

그에 반해 MBO에서는 하급자가 스스로 목표를 설정하고 스스로를 통제해 가면서 목표달성을 하는 일련의 과정을 통해 경영목표를 달성하려고 한다. 즉 하급자의 자기통제(self control)를 믿고 적극적으로 활용하려는 입장을 택하고 있다. 물론 그 밑바탕에는 조직구성원의 잠재력을 인정하고 관리자의 여건조성에 따라 구성원은 훌륭하게 조직 목표달성을 위해 자신을 통제할 능력이 있다는 현대인적자원의 긍정적 인간관이 깔려 있다.

MBO에서는 목표설정시 하급자가 자기 스스로 또는 상사와 협의함으로써 하급자 스스로가 측정가능하고, 또한 구체적이고 단기적인 업적목표를 설정한다. 즉 MBO에서는 목표설정시 상하급자간의 공동목표설정의 특징이 있다. 이렇게 설정된 목표를 달성하는 과정에서는 하급자는 자신의 능력과 노력을 자발적으로 행사한다. 그리고 상급자와의 목표달성정도에 대한 정기적인 점검을 거치면서 상급자는 목표달성의 후원자로서의 역할을 수행하게 된다. 이러한 과정을 통해 하급자는 공동목표를 확인하고 그 목표를 향해 그들의 노력을 조화시키게 된다. 끝으로 수행된 업적의 평가에 있어서도 상하급자의 확인을 거치므로 공동업적평가의 특성을 지니게 된다.

따라서 MBO는 조직구성원 각자가 조직전체 및 소속부서의 목표를 이해하고 자신들의 노력목표를 거기에 대응시킴으로써 한편으로는 조직목표달성에 공헌하게 함과 동시에 개인적으로는 자기 스스로 목표의식을 가지고 자발적으로 목표달성에 임하게 하는 것이다. 동시에 이 과정에서 구성원은 항상 창조적 사고를 하도록 유도함으로써 구성원의 자기개발에도 기여하는 관리제도인 것이다.

나. 목표에 의한 관리의 경영관리상 의미

MBO는 1950년대에 그 개념이 소개된 이래 현대의 인적자원관리의 개념에 기초한 조직의 생산성 향상 기법으로 널리 채택되어 오고 있다. MBO가 지니고 있는 새로운 경영기법으로서의 의미를 살펴보면 다음과 같다.

(1) 목표의 시스템화

MBO에서는 개인의 목표, 부서의 목표, 조직의 목표가 유기적인 연결관계를 가짐으로써 전체목표와 개개의 일 즉 업무간에 관계가 명확하게 된다. 즉 목표의 시스템화가 이룩되는 것이다.

종래의 업무분장적 사고방식은 업무부담의 한계를 정하는 것이 중심이어서 구체적으로 조직목표와의 관련이 분명하지 못했고 「누가」, 「무엇을」, 「얼마만큼」, 「언제까지」하는 가가 명확하지 못한 단점이 있었다. 이 경우에는 일이 전체적으로 어떻게 관련되어 있는가, 일의 중점이 어디에 있는가가 명확하지 않으므로 조직의 총력을 결집시키기가 어려웠다. 이에 반해 MBO는 전체와 관련된 목표의 명확화 및 시스템화가 도모되어 체계적인 목표달성이 이루어진다는 장점을 지니게 된다.

(2) 구성원에 대한 동기부여를 통한 생산성 향상

MBO는 구성원이 목표를 지닐 때 동기부여가 이루어진다는 개념에 기초를 두고 있다. 즉 구성원은 주어지는 일을 하기 보다는 스스로 목표를 세우고 능력을 발휘해서 그 목표에 도전할 때 심리적 풍요와 함께 적극적인 노력을 기울이게 되고 차후에 보다 높은 목표를 향하려는 의욕을 얻게 된다. MBO는 이 점을 적극 활용하고 있는 것이다.

이러한 목표보유의 모티브이션 내지 성과향상의 효과는 최근 록크(E. A. Locke)에 의해 실증적으로 구명되어 MBO의 이론적 토대를 강화시켜주고 있다. 록크는 한 개인이 ①막연하기 보다는 구체적(specific)인 목표를 가질 때, ②일방적으로 지시된 것이 기보다는 수락의 의사를 가진(accepted) 목표를 가질 때, ③아주 쉽거나 어렵기 보다는 도전의욕을 불러 일으키는(challenging) 목표를 가질 때, ④그리고 끝으로 목표달성

에 대한 피드백(feedback)이 있을 때 등에 동기부여 효과가 크다는 점을 주장하고 있다. MBO의 과정을 살펴보면 록크가 주장하는 목표의 이러한 속성들이 구비되어 있음을 알 수 있다. 즉 MBO의 동기부여 및 생산성 향상 효과가 이론적으로 입증되고 있는 것이다.

(3) 지속적인 커뮤니케이션 및 구성원 참여의 활용

구성원은 의사결정과정에서의 참여를 통해 심리적인 몰입을 경험하게 되고 동기부여 즉 하고자하는 마음도 생기게 된다. MBO는 전통적인 경영과는 달리 목표의 설정과 추진과정 그리고 성과의 평가과정에서 상하급자간의 충분한 커뮤니케이션을 통해 구성원의 참여를 끌어내고 있다.

(4) 자기통제에의 신뢰

MBO에서는 업무의 추진에 있어서 구성원의 자기통제 내지 내적 통제를 신뢰하고 이를 중시하는 것을 관리의 기본적인 태도로 하고 있다. 즉 업무추진에 있어 구성원에게 권한을 부여함으로써 발생하는 강한 책임의식을 활용하는 것이다. 이 경우 당연히 위험(risk)이 따르겠으나 이 위험은 하급자의 육성비용으로 생각할 수 있는 것이다.

(5) 객관적 평가

종래의 개인의 업적평가가 주관적일 뿐만 아니라 개인의 인상이나 품성 등에 좌우되어 이루어지는 경향이 큰데 비해서 MBO에서는 명확한 목표의 달성정도를 상하급자가 공동으로 평가함으로써 객관성을 확보할 수 있는 점도 의의가 있다. 즉 평가결과에 있어 불만을 줄일 수 있는 객관적 평가가 가능한 것이다.

2. 목표에 의한 관리의 評價

앞서 설명한 것처럼 MBO제도는 많은 의의를 지니고 있는 제도임에는 틀림이 없으

나 항상 성공을 보장해줄 수 있는 만병통치의 제도만은 아니다. 또한 그 효과를 의심하는 연구결과도 적지 않다. 그리고 이 제도의 유효성을 평가하는 것이 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 이 제도가 실패했을 경우 그것이 기본이념의 문제 때문인지 아니면 그 과정이 이론에서 제시된 것처럼 충실하게 지켜지지 못했기 때문인지를 판단하는 것이 쉬운 일이 아니기 때문이다.

일반적으로 MBO는 구체적으로 측정가능한 목표가 설정될 수 있는 생산직이나 영업직에서 보다는 목표가 상대적으로 애매할 수밖에 없는 사무 관리직에서 그 유효성이 제한되는 것으로 밝혀지고 있다. 또 MBO하에서는 구성원들이 단기적인 성과에 집착해 장기적 시야를 갖지 못한다는 점도 지적된다.

그러나 MBO와 관련된 보다 큰 문제점 또는 실패의 원인은 이 제도의 기본이념에 있다기 보다는 MBO에 대한 관리자의 잘못된 인식과 그로 인한 시행상의 착오에 있다는 것이 일반적인 지적이다.

우선 이 제도를 많은 경영자들이 그랬던 것처럼 하급자들에 대한 통제를 강화하는 도구로 사용하는 경우 실패의 확률이 높다. 목표에 의한 관리가 아닌 목표에 의한 통제로 인식하여 관리자들은 MBO를 더 할 수 없는 좋은 통제무기로 기대하는 경우 구성원들의 많은 반발을 초래하여 결국 실패하게 되는 것이다.

또한 이 제도를 제대로 인식한 관리자는 제도의 추진과정에서 일상적인 세밀한 감독의 시간과 페이퍼 워크를 줄일 수 있어야 한다. 그러나 이해가 부족한 관리자들은 MBO과정의 논리적이고 합리적인 절차에만 관심을 쏟아 과정을 더욱 세밀하게 만들어 버린다. 그 결과 추가적인 페이퍼 워크만 늘어나고 순조로운 업무의 추진을 방해받는 결과를 초래할 수 있다.

3. 연구개발 상황에서의 목표에 의한 관리

가. 연구개발 상황에서의 MBO적용의 장단점

기업경영에서 발전된 MBO는 그 기본이념의 깊이와 생산성 상승효과로 인해 연구조직에서도 많은 관심을 기울이게 되었다. 연구조직의 관리자에게 있어서도 생산성향상은 공통의 관심사이기 때문이다. 특히 연구조직은 기술 집약적인 시스템이며 생산성 향

상은 직무설계나 구성원의 동기부여에 의해 결정되게 되는데 MBO는 이러한 점에서 효과적인 제도일 수 있었기 때문이다.

그러나 연구조직에서도 MBO의 유효성이 인정되고 도입이 늘어나는 추세이기는 하나 연구조직에서 MBO가 얼마나 바람직하느냐에 대해서는 논란이 있다.

일반적으로 연구개발 상황에 MBO를 적용하는 것은 계획, 평가, 분권화된 활동을 통제하는데 유효성이 있는 것으로 인정되고 있고, 연구자가 스스로의 인센티브를 마련할 수 있는 기회를 제공한다는 점에서 매우 유용한 것으로 평가되고 있다. 한편 연구조직에서의 MBO의 적용을 비판하는 사람들은 다음의 점들을 강하게 문제점으로 지적하고 있다(E.J. Poziomek, D.W. Rice & D.F. Anderson, 1977, p. 104).

첫째로, MBO는 연구자들이 혁신적 연구보다, 보다 안전한 진화적 연구를 지향하게 할 가능성이 있다.

둘째로, 이 제도를 유지하는데 과도한 페이지 워크를 요구해 연구자들의 연구를 방해할 가능성이 있다.

셋째로, MBO하에서는 목표달성에 대한 과업의 압력으로 인해 연구자들의 사회적 접촉이 줄어들 수 있다.

나. 연구개발상황에서의 MBO적용을 둘러싼 이론적 논쟁

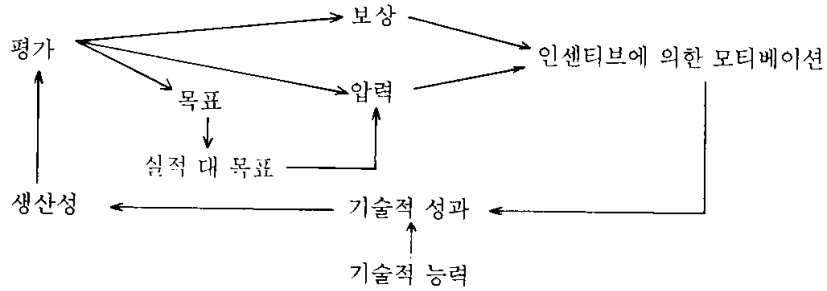
(1) MBO의 효과에 대한 단순 모형

연구조직에서의 MBO 적용의 유효성을 이론적으로 구명하려는 노력이 이루어지고 있는데 이에에는 크게 두 가지 입장이 있다. 그 하나는 연구조직의 특성의 상이성을 인정하지 않고 조직의 보편성을 강조하여 원형의 MBO를 그대로 적용하려는 입장이고 다른 하나는 연구조직 및 연구원의 특성을 고려하여 변형된 형태로의 도입, 시행을 주장하는 입장이다. 전자의 입장은 도표 2에 제시된 것처럼 평가결과인 보상, 목표와 성취의 비교를 통한 압력이 동기부여를 높이고 이는 다시 생산성 향상과 연결된다는 것이다.

이 모형은 R&D상황에서의 MBO의 생산성 효과를 이론적으로 구명한 E.J. Poziomek, D.W. Rice and D.F. Anderson 등이 개발한 것이어서 PRA모형이라고도 한다. 이 모형에서는 <그림 4>에서 보듯이 공식적 평가가 중요한 역할을 하고 목표는

기술적 성과와는 간접적으로 연결된다.

〈그림 4〉 MBO가 R&D생산성에 미치는 PRA단순모형



자료 : E.J. Poziomek, D.W. Rice & D.F. Anderson(1977), "Management by Objectives in the R&D Environment- A Simulation", *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 24, No. 2.

(2) R&D상황에서의 MBO에 대한 대체적 모델

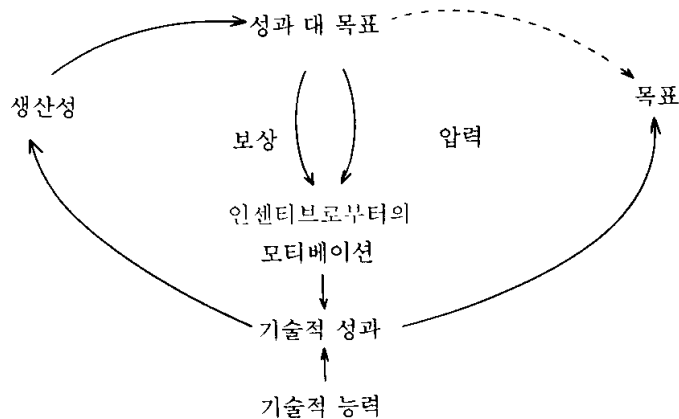
어떤 제도나 시스템은 그것의 잠재적 유효성이 크다 하더라도 조직에서의 도입방식이나 도입당시에 조직구성원의 동기배이션요인이나 커뮤니케이션의 중요성을 고려하지 않으면 파국적인 결과를 초래할 수 있다. 이러한 점을 감안할 때 연구개발이라는 상황에서의 MBO의 도입은 원형과는 다소 다른 방식이어야 한다는 입장에서 앞에서 설명한 모델을 다소 수정한 대체적 모델이 제시되었다. 연구개발이라는 상황에서는 기업과는 달리 목표자체가 불명료하다는 점, 연구자는 자기통제가 강하다는 특성, MBO가 자칫 잘못 적용되면 연구개발에서 중요한 사회적 접촉을 줄일 수 있다는 점 등을 근거로 이 모형에서는 MBO를 성과평가의 도구로 활용하는 것을 피하는 입장을 견지하고 있다.

MBO에 대한 이 대체모델은 우선 그 기본 전제에서 앞서의 모델과 다르다. 즉 이 대체모델에서는 MBO의 일차적 수혜자는 개인이어야 한다는 전제에서 출발하고 있다. 말하자면 한 구성원은 MBO를 통해 구체적인 일의 목표를 정하게 되고 조직의 기대를 명확히 할 수 있는 잇점을 갖는다는 것이다. 조직이 MBO로부터 이득을 얻는 것은 다음과 같은 간접경로를 통해서이다. 즉 조직목표와 개인 목표가 통합된다는가, MBO과정 중에서 구성원의 참여증대를 통해 생기는 내재적 보상(intrinsic reward)이라든가, 또

는 상하급자의 의사소통이 증대된다는가를 통해 MBO의 효과를 기대할 수 있는 것이다. 따라서 이 모델에서는 하급자의 평가에서 MBO를 활용하는 것은 고려되지 않는다. 그런 점에서 대체 모델은 목표를 정하고 그 달성책임을 묻는 원래의 MBO와는 다소 다른 성격을 갖지만, 연구상황에서의 상벌철학의 폐해를 피하고 연구자의 자기통제를 적극 활용한다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 이러한 MBO의 대체모델은 <그림 5>와 같이 간단하게 설명될 수 있다(W. A. Fischer & C.P. McLaughlin, 1980, p. 104). 도표에서 보듯이 한 연구자의 기술적 성과는 일차적으로 목표와 성취의 대비에 의해서 동기부여된다. 정기적으로 평가가 이루어지나 이는 연구자의 목표를 높이거나 낮추는데 쓰이고 새로운 사이클을 주도하기도 한다. 그러나 이러한 공식평가는 요컨대 목표수준에만 영향을 주는 순환현상이다. 반면에 성과 대 목표에 대한 연구자의 자기평가로부터 발생하는 내재적 동기부여(intrinsic motivation)은 지속적인 효과를 갖는다.

<그림 4>와 <그림 5>의 기본적인 차이는 '인센티브로부터의 동기부여'이 어디에서 유래되는냐에 있다. <그림 5>에서 설명된 대체모형에서는 개인 연구자의 스스로의 실적과 목표대비로부터 발생하는 내재적 보상(intrinsic reward)과 압력이 동기부여를 결정한다. 반면에 PRA모델에서는 동기부여를 결정하는 보상과 압력은 상사가 내린 개

<그림 5> R&D상황에서의 MBO도입의 대체적 모델



자료 : W.A. Fischer & C.P. McLaughlin(1980), "MBO and R&D Productivity: Revisiting the System's Dynamics", *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 27, No. 4. p. 104.

인 연구자의 성과에 관한 공식평가의 직접적인 결과이다. 따라서 PRA모델이 성과를 평가하고 공식적으로 설정하고 감시되는 목표를 강조하는 반면에 대체모델에서는 내재적 동기부여를 통한 성과개선을 겨냥하고 있는 것이다.

요컨대 MBO의 대체 모델에서는 이 제도가 R&D성과를 높이는 유용한 도구가 되기 위해서는 이 제도의 일차적인 수혜자가 조직이 아닌 개인이 되어야 한다는 점을 강조한다. 즉 연구업무 사이클의 초기에 개인과 조직간의 목표합치를 촉진하는 역할을 해야 한다는 것이다. 그리고 그와 관련하여 이 제도는 평가도구로 사용되어서는 안된다는 입장을 취하고 있다. 이러한 입장을 그러한 경우에 목표관리제도는 목표의 합치를 강조함으로써 개인과 조직목표가 일치하게 되고 집단내의 사회적 접촉을 훼손하지 않으면서 집단 내에서의 연구자들의 동기부여를 유발할 수 있게 된다는 것이다. 이러한 연구결과들을 검토해볼 때 연구조직에서 MBO도입은 상당히 신중한 자세가 필요함을 알 수 있다.

Ⅶ. 結 論

많은 사람들에게 납득될 수 있는 평가시스템을 마련하는 것은 쉬운 일이 아니다. 더욱이 연구개발분야에서는 평가시스템이 있는 것이 바람직하냐는 근본적인 문제에서부터 논란이 많다. 그러나 완벽한 평가시스템을 구축하기 어렵다는 사실이 평가시스템 자체를 부정하는 논리적 근거가 될 수는 없다는 것이 일반적인 합의이다. 바람직한 연구결과를 촉진하기 위해서는 훌륭한 성과를 인정하고 이를 보상해주는 인센티브 시스템의 구축은 연구개발의 생산성 향상을 위해서는 필수 불가결한 것이다.

그러나 오랫동안의 평가부재로 인해 연구원 평가와 관련된 우리의 지식은 그리 많지 못하다. 평가시스템의 구축과 운영도 하나의 組織學習이라고 할 때 이와 관련된 暗黙知도 形式知도 풍부하지 못하다. 따라서 경험을 통한 암묵지와 그것을 이론화하는 형식지의 상호작용을 통해 조직학습을 촉진해 나가야할 필요가 있다. 이를 위해서는 당분간 시행착오 즉 '시행을 통한 학습'(learning by doing)은 바람직한 평가시스템의 구축을 위해 거쳐야할 과정이 될 것이다.

參 考 文 獻

- 慎侑根, 閔南植, “인재육성을 위한 평가시스템의 개발-MBO를 이용한 육성형 평가 시스템의 설계와 적용-”, 『沙雲 沈昞求 博士 停年記念論文集』, 1994.
- 池川 勝, 『トータル人事システム設計・導入マニュアル』, 日本コサルタントグループ, 1993.
- 大川辛弘, 『人事考課者マニュアル』, 日本生産性本部, 1991.
- 楠田 丘, 『育成型人事考課のすすめ』, 日本生産性本部, 1991.
- _____, 『加点主義人事考課-人材を育て活用する新人事システム』, 日本生産性本部, 1992.
- 産業労働調査所, 『人事考課事例集-能力開発・育成型人事考課制度の設計と運用-』, 産業労働調査所, 1986.
- _____, 『新人事・賃金制度事例集-能力主義人事・賃金制度の設計と運用』, 産業労働調査所, 1986.
- 白井泰西郎, 『現代日本の労務管理』第2版, 東洋經濟新報社, 1992.
- 律田眞徹, “企業經營における人事評價システムの課題”, 『社會學研究』, 一橋大學, 1987.
- 眞崎龍次, 『人事考課 Q & A』, 經營書院, 1992.
- 村上良三, “經營環境の變化と人事評價システムの對應”, 『日本勞務學會年報』, 日本勞務學會, 1992.
- 町田秀樹, 『人事が變わる』, 日本能率協會マネジメントセンタ, 1994.
- Fischer W.A. & C.P. Mclaughlin(1980), “MBO and R&D Productivity: Revisiting the System's Dynamics”, *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 27, No. 4.
- Keller, R.T. (1986), “Predictors of the Performance of Project Groups in R&D Organizations,” *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4.
- Pappas, R.A. & D.S. Remer(1985), “Measuring R&D Productivity”, *Research Management*, Vol. 28, No. 3.
- Poziomek, E.J., D.W. Rice & D.F. Anderson(1977), “Management by

Objectives in the R&D Environment- A Simulation", *IEEE Transactions On Engineering Management*, Vol. 24, No. 2.

Schering-Plough Research Institute(1993), *1993 Performance Appraisal Program*, Schering-Plough Research Institute.

Pelz, D.C. & F.M. Andrews(1966), *Scientists in Organizations: Productive Climates for R&D*, N.Y. :John wiley & Sons