

人事評價의 重要手段으로서 集團評價의 方向과 內容

朴 元 雨

《目 次》

- | | |
|--|---|
| <p>I. 집단평가의 의미와 중요성</p> <p>1. 의미</p> <p>2. 중요성</p> | <p>III. 인사평가의 일환으로서 집단평가의 방향, 내용과 대상</p> <p>1. 인사평가의 방향: 전통적 인사평가의 문제점 극복</p> <p>2. 집단평가의 내용</p> <p>3. 집단평가의 대상</p> |
| <p>II. 집단평가의 실태와 문제점</p> <p>1. 학계의 실태와 문제점</p> <p>2. 업계의 실태와 문제점</p> | |

I. 집단평가의 의미와 중요성

1. 의미

집단평가란 둘 또는 그 이상의 사람이 모인 집단을 평가하는 것이다. 규모면에서 보면 집단이란 작게는 두명에서 많게는 수백, 수천명에 이를 수도 있다. 하지만 전체조직을 칭하기보다는 조직내 하위집단인 사업부, 부서 혹은 팀을 칭하는 경우가 대부분이다. 평가란 꼭 결과치로서의 성과만을 뜻하지는 않는다. 즉, 평가는 집단이 하는 일 모든 것을 그 대상으로 할 수 있다.

2. 중요성

사람은 집단, 나아가 조직을 형성함으로써 공동의 목표를 보다 용이하게 이룩할 수 있다. 사람이 집단화 하는데는 기본적으로 시너지효과가 있기 때문이다. 그리고 시너지 효과가 도출되려면 서로 협력하고 팀워크를 발휘해야 한다. 팀워크란 나보다 집단/조직을 더 우선시하여 생각하고 집단응집력이 존재할 때 비로소 나올 수 있는 것이다.

* 慶熙大學校 經營學科 副教授

우리가 무엇을 기준으로 어떻게 평가받는가가 우리의 행동에 매우 큰 영향을 미친다. 어느 누가 아무리 열심히 해도 열심히 한 내용이 평가에 반영이 안된다면, 그리고 그러한 현상이 반복/축적되면, 그 다음에는 그는 열심히 하려 하지 않을 것이다. 그런데 만약 조직내 사람평가지 집단의 목표나 일하는 방식, 그리고 집단성과가 전혀 고려(반영)되지 못하고, 평가가 오로지 개인(의 특성이나 업적)만을 기준으로 이루어진다면, 개인이나 집단을 우선시 하는 생각을 가지기가 어렵고, 설사 있다 하더라도 그 정도를 감소시킨다. 따라서 집단을 평가해야 하고, 나아가 그 결과가 개개인의 평가에도 반영되어야 한다.

최근에 많은 기업들이 팀제로 조직구조를 개편하고 있다. 그러나 현실적으로 많은 기업에서 팀제로의 전환이 실질적 효과를 크게 가져오지 못하고 있다. 물론 여러 가지 이유가 있겠지만(예, 진정한 의미의 팀제가 내용적으로 아니고 명목상의 팀제로의 전환), 그 대표적인 이유 중 하나는 바로 팀워크를 강조하면서도 평가는 여전히 개인중심으로 이루어진다는 것이다. 평가방식을 바꾸지 않으면 팀제가 절대로 성공할 수 없을 것이다[4]. 그러면 이처럼 당연히 중요하고 필요한 집단평가가 학계와 현실에서 어느정도 어떻게 다루어지고 있는지를 보기로 하자.

Ⅱ. 집단평가의 실태와 문제점

1 학계의 실태와 문제점

인사관리 교과서(영어로는 **Human Resource Management** 또는 **Personnel Management**라는 제목이 붙은 책)를 구해서 그 색인란을 넘겨 집단평가 혹은 팀평가를 (**group** 혹은 **team evaluation** 또는 **appraisal**) 찾아보면 거의 찾기가 힘들다. 설사 있더라도 집단자체를 평가하는 집단평가가 아니라 집단에 의해서 한 개인이 평가되는 의미의 집단평가만이 가끔 등장할 뿐이다. 이처럼 인사관리 관점에서의 집단평가는 학계에서도 별 관심을 기울이지 못하고 있다.

노사관계론에서는 '집단성과급'이 언급되는데, 이때의 집단이란 노동자 전체 즉, 노조 전체를 대상으로 한 것이지 부서나 팀을 평가의 범위로 하는 것이 물론 아니다. 회계학 분야에서는 관리회계에서 집단평가를 언급은 하지만 이것 역시 인사관리의 관점과는 거리가 멀다.

아무튼 경영학관련 분야에서는 교과서에 집단평가에 대한 언급이 아직까지는 없는 편이다. 그러나 사실 집단평가에 관해 모든 학문분야가 관심을 가지지 않는 것은 아니다. 딱히 어느 분야라고는 할 수 없지만 학제적인(interdisciplinary) 분야로서 **program evaluation**이란 영역이 있다. 바로 여기서 집단평가를 많이 취급하는데, 평가의 대상이 개인이 아니라 단위 **program**으로 보는 분야이다. 따라서 이 분야는 주로 교육학이나 행정학에서 많이 다루어진다. 그렇지만 경영학에서 도외시할 이유가 전혀 없는 내용이나 영역이다. 사실 기업조직내 부서나 팀단위의 업무내용을 하나의 **program**으로 보면 되는 것이다. 그렇기에 **program evaluation**에서 나오는 개념이나 기법이 거의 집단평가의 개념과 방법으로 원용될 수 있다.

사실 경영학분야 교과서에는 집단평가에 관한 언급이 없으나, 논문에서는 집단평가에 관한 언급이 꽤 있다. 그러나 사실 집단평가를 언급하는 글은 대부분 아직까지는 학술지보다는 실무잡지에 실리고 있는 형편이다. 그렇지만 그러한 글들도 집단평가의 필요성은 강조하지만, 구체적으로 무엇을 어떤식으로 평가해야 하는지를 제시하지 못하고 있다. 제시하지 못하는 이유는 아마도 현실적용의 사례가 아직까지는 적고, 그렇다보니 어떤 것이 얼마나 더 좋고 나쁜지가 검증되지 못한데서 오는 측면도 있을 것이다.

2. 업계의 실태와 문제점

집단평가는 사기업보다는 공기업에서 많이 진행되어 왔다. 하지만 공기업에서의 집단평가는 기업전체 혹은 사업부별 평가로서 범위 측면에서 집단평가라고 하기엔 대상이 너무 크다. 사기업체에서도 물론 영업이나 R&D와 같은 분야에서 집단평가가 존재해 온 것은 사실이다. 그러나 평가의 결과가 구성원 개개인에게 배분되어 개인평가에 반영되기보다는, 팀이나 부서장 개인의 고과에만 반영되는 경우가 대부분이다. 더 나아가, 평가의 결과가 구성원에게 돌아간다고 하더라도, 팀에게 배정된 인센티브(예, 보너스)가 일시적으로 나뉘어져 돌아가고 마는 것이지 개인평가에 팀성적이 반영되는 경우는 극히 드물다.

근자에 들어 한국기업에서 집단평가에 대한 관심이 부쩍늘고 있는 상황이다. 아마도 이는 팀제로의 조직구조전환과도 맥을 같이 하는 듯하다. 기업체 중에서도 상대적으로 집단평가에 신경을 많이 쓰는 회사는 종합상사 쪽인데(상대적으로 팀제를 많이 추구하는 쪽 또한 종합상사이다), 그 내용을 표로서 비교하면 다음과 같다.

이들 회사에서도 집단평가를 하긴하되 여전히 그 결과가 개인평가에 반영되지는 못하고

〈표 1〉 집단평가 실시기업의 실태

삼성물산	(주)선경	LG상사	(주)쌍용	KOLON상사
사업부단위 (개인은 인사고과)	팀단위 업적평가 (개인은 인사고과)	UNIT(팀) 단위 업적평가 (개인도 업적평가)	팀단위 업적평가 (개인은 인사고과)	사업부단위 업적평가 (?)
	실시중			실시에정

있다. 팀웍의 결과가 금전적 보상으로만 끝나고 개인기록으로 남는 개인평가에 반영되지 않는다면 문제가 생기게 된다. 물론 금전적 보상이 획기적으로 크면 몰라도 보통 대부분의 경우엔 팀업적을 바탕으로 한 보너스가 팀원의 사기를 진작시킬 만큼 획기적이지도 못하다. 심하게는 부서의 경비에 보태져서 회식비로 처리되는 선에서 끝나기도 한다.

Ⅲ. 인사평가의 일환으로서 집단평가의 방향, 내용과 대상

1. 인사평가의 방향: 전통적 인사평가의 문제점 극복

새로운 인사평가의 핵심내용으로서 집단평가의 방향을 논함에 있어서 집단평가에 국한하지 말고 인사평가 자체의 방향을 살펴보기로 하자.

管理라는 개념을 가장 간단히 설명하면 무엇을 계획하여 실행한 후 평가하는 **plan-do-see**의 과정이라고 할 수 있고, 좀 더 첨가하자면 이러한 과정이 순환되어야 즉, 'P - > D - > S - > P - > D - > S - > P...' 처럼 되어야 올바른 관리가 이루어진다고 하겠다. 인사평가는 관리과정상 **see**에 해당하는 것이다. 그런데 많은 기업에서 나타나는 인사평가의 문제는 ①인사평가가 평가 자체로 끝나고, 타 관리과정의 내용과 연결이 안된다거나 ②연결이 되더라도 상벌의 기준으로서 활용되는데 그치지 진정한 능력개발 또는 조직개선에 도움을 못준다는 점이다. 결국 평가가 **plan**이나 **do**와 연결되는 개선지향적이기 보다는 결과중심적 경향을 띠고 있다는 것이다.

그리하여 기존의 인사평가는 인사관리의 한 부분영역(subsystem)에 그치는 내용으로 취급되고⁽¹⁾ 그 결과 수동적이고 소극적인 입장에 머무르는 경우가 대부분이다. 즉, **plan-**

(1) 인사관리의 **plan-do-see**과정에서 **do**측면은 '인사관리'라는 주제하에 강조되었고, 요즘 **plan**

〈표 2〉 새로운 인사평가의 방향

전통적 인사평가	새로운 인사평가
인사관리의 subsystem으로서의 평가 수동적, 소극적 결과지향적 (plan-do-see)	인사관리를 lead해 나아가는 평가 능동적, 적극적 개선(발전)지향적 (see-plan-do)

do-see라는 관리과정의 마지막 단계로서 그치지 중간 또는 시작단계로서는 취급되지 못하고 있다. 하지만 문제를 개선하고 발전시킨다는 측면에서는 당연히 do-see-plan 또는 see-plan-do가 강조되어야 하고, 그래야만 인사관리가 올바르게 이루어지는 것이다.

따라서 새로운 인사평가는 인사관리의 하위체계로 수동적이고 소극적인 입장에 머무르는 결과지향적인 것이 아니라, 능동적이고 적극적인 입장에서 인사관리를 이끌어 나가는 개선(발전)지향적 평가가 되어야 한다. 이는 결국 시스템적 접근법으로서 조직론의 조직 개발/변화 관점을 인사관리 과정에 적용시키고 그 순환과정의 하나로서 인사평가를 보자는 것이다.

2. 집단평가의 내용

평가의 내용은 여러 가지로 나눌 수 있지만 여기서는 평가를 참, 준, 가평가의 세 종류로 구분하여 설명한 후, 그 중 참평가의 하나인 관리지향적 평가가 새로운 집단평가의 내용으로서 적절함을 설명하려 한다. 그런데 평가의 내용을 논하기에 앞서 우선 평가가 무엇인지, 그리고 평가의 종류구분은 어떻게 되는지를 짚고 넘어가기로 하자.

1) 평가의 의미와 종류

평가(evaluation)라는 분야는 분명 관리사이클의 한 과정으로서 관리를 핵심내용으로 하는 경영학에서 중요하게 다루어져야 한다. 하지만 이 분야는 다학문적(interdisciplinary)성격을 띠고 있어 타 학문분야(예, 교육학, 행정학)에서는 활발히 논의되고 있으나 정작 경영학에서는 요즘에 와서야 관심이 증대되고 있다. 그러나 한국의 경영학에서는

측면도 Human Resource Planning라는 분야가 독립된 과목으로 많이 채택되고 있고 단행본의 책으로도 나오는 등 각광을 받고 있다. 하지만 아직까지 '인사평가'는 이와 같은 관심을 끌지 못하고 있는 실정이다.

〈표 3〉 평가의 3종류

평가종류	목적	수혜자
• 가평가(pseudo-evaluation)	• 특정 내용의 장·단점 홍보를 통한 정치 목적 달성	• 평가 의뢰자(client)
• 준평가(quasi-evaluation)	• 특정 질문에 대한 답을 제시	• 평가자(evaluator)
• 참평가(true-evaluation)	• 대상의 가치와 본질을 파악하고 개선	• 소비자(consumer)

아직도 이 분야에 대한 관심이 미흡하고, 인사관리는 그 중 더 심한 경우에 속한다. 부연하면, 인사관리에서 평가를 전혀 논하지 않았다는 의미가 아니라, 단지 기법의 활용차원에 머물러 있었지 평가를 논리적 학문영역으로서 취급하지는 않았다는 것이다.

사실 평가라는 분야/영역/내용은 서양보다는 동양에서 훨씬 먼저(기원전 2000년 경) 중국의 관리선발제도에서 시작되고 발달되었다. 서구의 경우엔 17세기 들어서야 과학(실증)주의와 더불어 겨우 그 싹이 피기 시작했다. 하지만 1930년대 와서야 평가연구(evaluation research)가 비로소 본격적으로 일어나기 시작했으며, 제2차 세계대전 이후에 평가연구의 붐이 일기 시작했다[6, 20-21].

평가의 의미는 관점에 따라 해석이 다를 수 있는데 미국의 '교육평가기준을 위한 연합위원회(Joint Committee on Standards for Educational Evaluation)'가 채택한 **Stufflebeam**과 **Shinkfield**(1985)의 정의에 의하면 평가란 평가를 의뢰한 고객을 도와 어떤 대상의 가치와 본질을 판단(하고 개선)하기 위하여 설계하고 수행한 후 보고하는 것이다. 이러한 평가에는 다음과 같이 3종류가 있다[9].

가평가란 정치목적을 지닌 평가로서 평가라는 가면을 쓰고 관중을 오도(mislead)하는 것이다. 이는 평가대상의 본질적 가치에는 관계없이 그것의 장점이나 단점을 강조, 홍보하려는데 목적이 있다. 이러한 평가는 평가의뢰자가 자신에게 이로운 결과를 추구하는 것으로 결국 비합법적인 평가(illegitimate evaluation)라 하겠다.

준평가란 평가자가 원하는 특정 질문에 대한 답을 제시하는데 목적이 있는 것으로, 그 답은 대상의 본질을 올바르게 평가할 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있는 것이다. 참평가란 평가대상의 가치와 본질을 종합적으로 평가하고 그 가치를 개선/증진하려는데 목적이 있어, 결국 평가대상을 활용하는(또는 평가대상에 의하여 영향을 받는) 소비자에게 혜택이 돌아가게끔 하는 것이다. 참평가와 더불어 준평가는 그래도 합법적인 평가(legitimate evaluation)라 할 수 있다.

이상 3가지 종류의 평가를 보다 구체적으로 보면 각 종류가 <표 4>에서와 같이 다시 몇가지 유형으로 세분화된다.

2) 관리지향적/의사결정지향적/개선지향적 평가의 필요성

<표 4>에 열거된 평가유형을 놓고 무엇이 좋고 무엇이 나쁘다고는 말할 수 없다. 좋고 나쁨은 평가유형을 평가하는 사람의 관점과 목적에 따라 다르기 때문이다.⁽²⁾ 따라서 우리는 인사평가의 목적과 방향성을 고려했을 때 <표 4>의 유형 중 어느 것이 적합한가를 찾아내야 할 것이다. 앞서 새로운 인사평가를 논함에 있어 평가가 차후 계획(plan)과 실행(do)에 도움을 주면서 인사관리 자체를 이끌어 나아갈 수 있는 개선지향적인 적극적이고 능동적인 것이어야 한다고 했다. 이러한 목적에 부합하는 평가유형이 바로 관리지향적 평가이다.

관리지향적 평가를 다른 말로 의사결정지향적 평가 또는 개선지향적 평가(improvement-oriented evaluation)라고도 하는데, 이 관점에 의하면 평가란 대상의 현상에 대한 이해를 증진시키고, 책임소재를 부여하며, 나아가 발전을 지원/강화하는 것이다. 이 중 가장 중요한 것은 마지막의 발전을 지원/강화하는 것이다. 즉, 평가의 목적 중 가장 중요한 것은 증명(prove)하는 것이 아니라 개선(improve)하는 것이라는 점이다. 따라서 전략적 인사관리를 이끌어 나가고 직능구조중심의 조직을 지원하는 미래의 발전지향적 평가는 관리지향적인 특성을 지녀야 한다.

Cronbach(1963)가 처음으로 관리지향적 평가를 제창하여, 그때까지 목표기준 평가에 빠져있던 사람들로 하여금, 관리를 어떻게 할 것이냐를 두고 관리자가 보다 좋은 의사결정을 내리는데 도움이 되도록 평가가 이루어져야 한다고 하였다. 그후 Stufflebeam(1966, 1967)이 이 분야를 발전시켜 평가는 관리자를 도와서 그가 피평가자에게 최대한의 도움이 되는 방향으로 의사결정을 내리도록 지원하고, 나아가 이미 내려진 그러한 의

(2) 평가유형을 평가하는 기준이 무엇이어야 하는냐를 두고서 미국의 교육평가 기준선정위원회(Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1981)가 제시한 30가지와 평가연구학회(Evaluation Research Society: ERS)가 제시한 55가지가 있다.

후자가 가질수는 많으나 그 실질적 내용이 전자에 모두 포함되고 있고, 전자가 더 많은 사람의 의견을 반영한 것이며, 전자가 평가의뢰자 뿐만 아니라 평가 서비스 제공자(평가자)에게도 영향을 미치는 것이기에 전자의 기준이 더 많이 활용된다. 그 내용을 다시 요약정리하면 4가지 기준으로 묶이는데, 평가란 유용 하고(usable), 쉽게 활용할 수 있어야 하며(feasible), 윤리적이고(ethical), 타당해야(valid)한다는 것이다.

사결정을 방어할 수 있도록 도와주어야 한다는 개념을 정립시켰다.

3. 집단평가의 대상

한 개인을 평가할 때도 우리는 단지 업적만을 보지는 않고 그 사람의 내적특성이나 행동(과정)을 평가한다. 따라서 앞서도 강조했지만 집단평가의 대상이 결과물로서의 집단업

〈표 4〉 3가지 평가의 소분류 및 내용

대분류	소분류	내 용
가 평 가	• 공작형 평가 (covert evaluation)	• 고객의(정치적)영향력을 유지/증진 하기 위한 평가
	• 홍보목적용 평가 (PR-inspired evaluation)	• 기관이나 프로그램의 홍보/선전을 위한 평가
준 평 가	• 목표기준 평가 (objective-based evaluation)	• 고객, 평가자, 평가대상자, 혹은 이들 모두에 의해 형성된 목표의 달성정도를 파악하기 위한 평가
	• 실험지향적 평가 (experimentally-oriented evaluation)	• 대상의 본질과 관계있거나 없을 수도 있는 질문 또는 방법론에 치중함 • 방법에 따라 결과가 달리 나올 수 있음 • '주어진 방법이 측정결과변수에 미치는 영향'에 초점
참 평 가	• 관리지향적 평가 (management-oriented evaluation) • 의사결정지향적 평가 (decision-oriented evaluation)	• 의사를 결정하거나 결정된 의사를 방어하는데 필요한 지식이나 가치를 부여하기 위한 것으로 단지 평가/판단만이 아니라 개선에도 초점을 둠
	• 고객중심적 평가 (client-centered evaluation)	• 매일 현장에서 서비스를 제공하는 사람에게 그들 서비스 행동의 기능을 이해시키고, 그것이 전문가에 의해 어떻게 받아 들여지고, 고객에 의해 인식되는지를 평가
가	• 정책평가 (policy evaluation)	• 주어진 기관(조직)이나 사회에 서로 경쟁상태에 있는 정책들의 잠재적 장·단점(손익)을 평가
	• 소비자지향적 평가 (consumer-oriented evaluation)	• 제품과 서비스의 상대적 가치를 평가하여 구매자/사용자로 하여금 현명한 판단을 내리도록 하는 것

적에 국한되어서는 안된다. 즉, 집단업적평가만이 아니라 집단능력 또한 평가되어야 하고, 업적평가의 경우에도 최종결과물만 보기 보다도 집단이 수행하는 전체 일의 과정에 (계획에서 결과도출에 이르는 모든 과정) 초점이 놓여져야 한다.

1) 집단업적평가

집단이 행하는 일의 전 과정을 평가대상으로 삼는다는 측면과 앞서의 '관리지향적 평가의 필요성'을 결합시켰을 때, 가장 올바른 집단평가의 모델로서 CIPP평가모델을 들 수 있다.

(1) CIPP평가의 내용

어떤 학자는 기존의 전통적(결과중심적) 평가방법과 대비된 것으로 집단(팀)평가에서 프로세스평가를 무척 강조하였다[4]. CIPP모델이란 <표 5>에서와 같이 결과나 과정을 포함하고, 거기에 두가지가 첨가된 4가지 평가(C평가, I평가, P평가, P평가)가 결합된 것으로, 단지 결과만에 초점을 두는 평가가 아니라 관리과정의 전반, 공정의 전반을 평가의 대상으로 삼고 있다.

상황평가는 목표를 결정하는 계획 결정에 필요한 정보를 제공한다. 즉, 목표결정을 위한 합리적 이유를 제공하며 프로그램 운영의 맥락을 조정하여 준다. 투입평가는 목표달성을 위해 어떻게 자원을 활용할 것인가를 결정하는 즉, 목표달성을 위한 절차를 설계하는 구조화 결정에 필요한 정보를 제공한다. 과정평가는 실제로 사용되는 전략/절차/방법을 사용/통제/개선하는 실행 결정을 도우며, 결과평가는 실제로 달성된 목표를 판단하고 그 활동 혹은 프로그램 전체의 계속/변경/멈춤을 결정하는 재순환 결정에 필요한 정보를 제공하는 것이다. 이러한 4가지 평가를 그 목적, 방법, 의사결정 내용과 연관지워 보다 상세히 보면 <표 6>과 같다.

(2) CIPP평가의 과정

CIPP평가는 system사고와 맥을 같이 하며, 개인의 성장에 도움을 주기보다는 조직의

<표 5> CIPP평가 모델

평가명칭	관련된 의사결정	평가의 주대상
상황평가(Context e.)	목표개발을 도와줌(계획결정)	목표(goals)
투입평가(Input e.)	프로포살 형성을 도와줌(구조화결정)	설계(design)
과정평가(Process e.)	실행을 지도함(실행결정)	실행(implementation)
결과평가(Product e.)	재순환 결정을 도와줌(재순환결정)	결과의 영향(impact)

〈표 6〉 4가지 평가의 내용

평가 평가	목 적	방 법	의사결정의 내용
상 황 평 가	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 상황 파악 • 목표모집단을 파악하고 그들의 요구를 분석 • 요구제시(설명)의 기회 포착 • 요구의 저변에 깔린 문제진단 • 제안된 목표가 분석된 요구에 충분히 부응하는지 판단 	<ul style="list-style-type: none"> • 시스템 분석 • Survey • 문서분석 • 청문회 • 인터뷰 • 진단실험 • 델파이방법 	<ul style="list-style-type: none"> • 대상영역결정 • 요구충족 또는 기회 활용과 관련된 목표설정 • 문제해결과 관련된 목표 설정 • 결과평가의 기초제공
투 입 평 가	<ul style="list-style-type: none"> • 시스템능력(여력)을 분석 • 대체프로그램 전략의 분석 • 전략/예산/일정을 집행하는 과정설계의 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 관련성, 경제성, 활용용이성 측면에서 주어지는 인적·물적자원, 해결전략, 과정 설계를 모으고 분석 • 문헌조사 	<ul style="list-style-type: none"> • 지원의 원천, 해결전략, 과정설계의 선택 • 집행판단의 기초제공
과 정 평 가	<ul style="list-style-type: none"> • 과정설계 또는 집행상의 결함을 파악 또는 예측 • 미리 내려진 결정에 대한 정보 제공 • 과정상의 사건과 행동을 기록하고 판단 	<ul style="list-style-type: none"> • 활동의 잠재적인 과정상의 장애를 관찰하여 예상치 못한 것을 경계함 • 미리 내려진 결정의 세세한 정보를 획득 • 실제 과정을 설명 • 프로젝트 요인과 계속적으로 상호작용하고, 그들의 활동을 관찰 	<ul style="list-style-type: none"> • 프로그램 설계와 과정을 집행 • 결과 해석시 활용하도록 실제 과정의 일지를 작성
결 과 평 가	<ul style="list-style-type: none"> • 결과에 대한 설명과 판단을 수립하여 목표와 대비하고, 나아가 상황정보, 투입정보, 과정정보와 결부시키며, 그들의 가치와 장점을 파악 	<ul style="list-style-type: none"> • 결과를 조작적으로 정의하고 측정 • 주변 관련자로부터 결과에 대한 평가를 수집 • 질적·양적분석을 모두 수행 	<ul style="list-style-type: none"> • 변화활동의 계속적 진행, 정지, 변화, 혹은 재조명을 결정 • 의도한 것이든 안한 것이든, 긍정적이든 부정적이든 효과의 명확한 기록을 제시

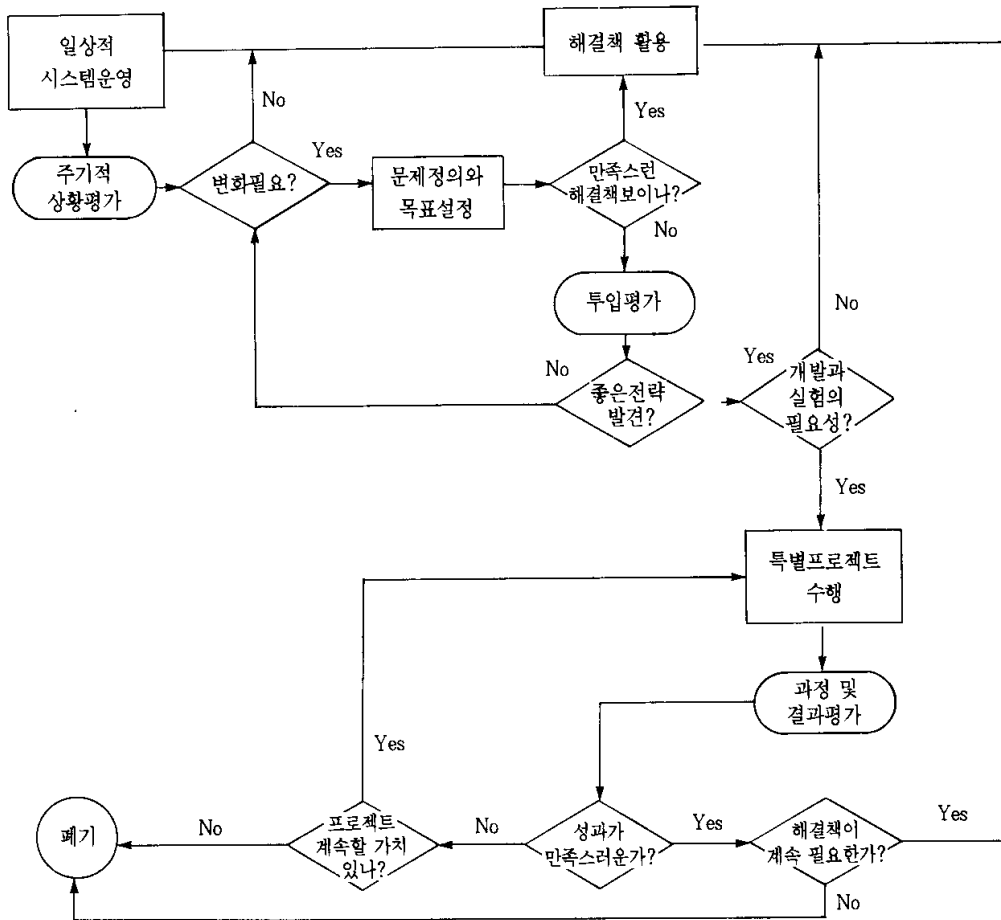
의사결정자에게 지속적인 평가서비스를 제공하는데 초점을 두는 것으로, 평가를 인간에 도움을 주는 제도의 발전을 위한 도구로 인식한다. CIPP모델은 조직의 관리자로 하여금 정보를 적절히 획득하고 제공하게 함으로써 자원의 최적활용, 나아가 성장을 가능케 하는

것이다. 이처럼 system 발전에 영향을 미치는 CIPP평가의 역할을 나타내는 흐름도는 <그림 1>과 같다.

앞서 언급하였듯이 CIPP모델은 조직개발/변화의 관점과 상당히 유사하다. 양자 모두 시스템 관점에서 조직의 발전을 위한 변화에 초점을 두고 있는데, 진정한 조직개발/변화가 이루어지려면 CIPP평가가 <그림 1>에서와 같이 변화모델내에 포함되어 변화과정의 시작과 중간, 그리고 끝에 존재하여야 하는 것이다.

(3) CIPP평가의 활용

이상 설명에서 CIPP모델을 활용하면 조직의 의사결정과 개발에 많은 도움이 되리라는 것이 드러났다. 하지만 이러한 평가방법이 과연 어떻게 인사평가에 활용될 수 있는지의



<그림 1> CIPP평가의 과정

문이 생길 것이다. 우리는 흔히 인사평가(또는 고과)라 하면 개인평가만을 염두에 두는데, 바로 거기에 문제가 있는 것이다. 인사평가의 내용으로 집단평가를 고려한다면 CIPP 평가방법의 활용성을 쉽게 알 수 있다. 즉, CIPP모델은 물론 개인평가에도 적용될 수도 있지만 개인보다는 프로그램(또는 프로젝트)에 초점을 두고 있는 평가방법으로, 우리는 기업내 하위조직단위(부서, 과, 팀)의 일을 프로그램으로 보고 집단평가에 CIPP를 활용하면 되는 것이다.

근자에 들어 많은 기업에서 개인평가지 직군별로 고과요소를 달리하듯이, 집단평가의 기준을 정할 때도 각 집단의 업무특성을 고려해서 평가기준에 차등을 두어야 할 것이다. 여기서 차등이라는 것은 집단특성에 따라서 C, I, P, P 중 어느 하나 또는 일부분만을 평가의 기준으로 삼으라는 것은 아니다. 즉, C, I, P, P평가 중 기업의 각 집단이 그들 고유의 업무성격 때문에 중시여기는 평가가 다를 것이다. 즉, CIPP각각에 대한 집단마다 가중치가 다를 것이다. 예를 들어 신제품개발부나 시장개척부는 C평가, 자재부는 I평가, 품질관리부는 P평가, 영업부는 마지막 P평가에 가중치를 가장 많이 부여할 것이다.

CIPP 평가를 활용하면 각 집단의 최종결과만이 아니라 상황판단, 업무계획수립, 자원 활용 등 업무흐름 전반에 관하여 평가를 받게되어, 결국 어느 단계에서 문제가 많고 적었는지를 알게 된다. 그렇게 되면 그 집단이 다음에 성과증진을 가져오기 위하여 어디에 더 신경을 써야하는지 자연스럽게 알게 된다. 이는 결국 평가가 평가로 끝나는 것이 아니라 계획수립과 실행의 증진에 즉, 집단발전에 도움이 될 수 있는 정보를 제공하는 수단으로서 활용될 수 있음을 의미하는 것이다.

2) 집단능력평가

집단성과는 단순한 개인성과의 합이 아니다. 즉, 집단내 개인능력은 집단성과를 위한 필요조건이지 충분조건은 아니다. 그리고 개인능력은 이미 개인고과에서 평가되는 것이니까, 개인능력을 제외하고 집단성과에 영향을 미치는 집단고유의 능력요건을 파악하는 것이 필요하다.

집단성과에 영향을 미치는 요인으로서 대표적인 것에는 집단응집성[1], 개인-집단목표의 합일성, 성과 규범(성과를 도출하여야 한다는 집단구성원의 의식정도)[5]이 있고, 집단성과에 대한 이들 3요소의 관계는 다음 그림과 같다.

<그림 2>에서와 같이 이들 3요소가 집단성과에 미치는 영향은 요소간 결합유형에 따라 다르다. 따라서 집단능력평가는 반드시 이들 3요소를 측정하여 그 결과를 반영하여야 하

		개인-집단목표 합일성		성과규범	
		小	大	小	大
집단응집성	大	최소의 성과	높은성과	적은성과	높은성과
	小	적거나 중간정도	적거나 중간정도	적거나 중간정도	중간정도의 성과

<그림 2> 집단성과에 대한 3요소의 관계

<표 7> 3요소의 결합에 따른 집단성과의 차이

성 과 정 도	←—————→ 최대							
응집성	大	小	小	小	小	小	大	大
성과규정	小	小	小	大	大	大	小	大
목표합일성	小	小	大	小	小	大	大	大

는데 이들 3요소의 결합과, 그에 따른 집단성과를 위의 그림을 바탕으로 정리하면 다음과 같다.

즉, 이들 집단내의 3요소를 각각 평가하여 8가지 유형중 하나로서 나타내고 <표 7>과 같은 성과정도의 순서에 따라 점수화하여 집단능력평가점수로 활용할 수 있을 것이다.

이상 설명한 집단업적 및 집단능력평가의 방법과 결과를 활용하면 집단평가의 필요성을 느끼는 많은 기업에 도움이 되리라 생각한다. 물론 각 조직에서는 자기회사의 집단특성을 고려하여 CIPP중 어디에 얼마의 가중치를 두는지를 파악해야 하는 등 사전작업이 있어야만 한다.

참 고 문 헌

- [1] Berkowitz, L. "Group Standards, Cohesiveness, and Productivity," *Human Relations*, (November, 1954), pp. 509-519.
- [2] Cronbach, L. J. "Course Improvement through Evaluation," *Teachers College Record*, Vol. 64, 1963, pp. 672-683.
- [3] Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. *Standards for Evaluation of Educational Programs, Projects, and Materials*, New York: McGraw-

Hill, 1981.

- [4] Meyer, C. "How the Right Measures Help Teams Excel," *Harvard Business Review*, (May-June 1994), pp. 95-103.
- [6] Nieva, V. F., E. A. Fleishman, and A. Rieck, "Team Dimensions: Their Identity, their Measurement, and their Relationships," *Finanal Technical Report for Contract No. DAHC 19-C-0001*. Washington, D.C.: Advanced Research Resources Organizations, 1978.
- [6] Rossi, P. H. and H. E. Freeman, *Evaluation: A Systematic Approach*, 3rd ed., Beverly Hills. Sage, 1985.
- [7] Stufflebeam, D. L. "A Depth Study of Evaluation Requirement," *Theory into Practice*, Vol. 5 (June 1966), pp.121-134.
- [8] Stufflebeam, D. L. "The Use and Abuse of Evaluation in Title III," *Theory into Practice*, Vol. 6 (June 1967), pp. 126-133.
- [9] Stufflebeam, D.L. and A.J. Shinkfield, *Systematic Evaluation*, Kluwer-Nijhoff Publishing, Hingham, MA: 1985.
- [10] 朴元雨, "인사평가의 새로운 방향: CIPP모형을 중심으로 한 관리지향적 평가," *人事管理研究*, 제16집, 1992, pp.137-146.