

### III. 인사제도의 합리화 방안

(인사고과제도를 중심으로)

#### 1. 인사관리의 정의

인사관리의 고전적인 정의는 조직위원들로 하여금 그들의 조직에 대하여 최대의 공헌을 하도록 하고, 또한 최대의 만족을 누릴 수 있도록 조력하고 지도하는 기능 내지 활동으로서, 인사관리를 인력관리라 하고 있을 정도로, “노동력유효이용설”로써 정의하여 왔으며, 인간관계에 대한 연구가 활발해 지고, 생산 방식의 자동화와 집단화로 인해 개인적 노동력의 이용보다 오히려 집단활동의 형성 및 협력관계의 형성을 중요시하게 됨으로써 훌륭한 인사관리란 조직원의 능력을 최대한으로 발휘 시키고 개인이 그 자신의 직무에서 최대의 만족을 얻으며, 작업집단의 일원으로도 만족을 얻을 수 있도록 조력하는 것이라고 하는, “협력관계이용설”로 정의되어 왔다. 그러나 현대에 와서는 이 두가지 견해를 통합한 견해들이 등장하고 있다. 인사관리란 인간을 대상으로 하는 관리이다. 인간을 관리 한다는 것은 인간의 개성존중과 능력 개발, 그리고 조직원의 인간적 만족이라는 점에서 다른 관리 제도와는 다른 특징이 있다. 인간은 다른 자원에서는 볼 수 없는 여러가지 능력, 즉 조정하고, 통합하고, 판단하고, 상상하는 능력을 지니고 있다. 따라서 인사관리는 경영목적을 달성하기 위한 관리활동이며, 경영에 필요한 인간을 확보, 육성, 유지하기 위한 관리활동이며, 협력체계를 확립하고 노동력의 유효한 활용을 목표로 하는 관리활동이라고 정의할 수 있다.

조직의 모든 활동은 인간의 활동을 통해서 이루어 진다. 그러므로 모든 조직의 활동에 있어서 무엇보다도 중요한 것은 각 직무의 담당자인 사람인 것이다. 사람 없이는 조직이 기도하는 목적을 달성할 수 없기 때문이다. 그러므로 인간의 관리(인사관리)는 물자 또는 설비를 대상으로 하는 생산관리나 자금을 대상으로 하는 재무관리보다 더 중요하게 된 것이다.

## 2.인사관리의 내용

인사관리의 내용에는 직무를 연구하는 분야에 직무분석, 직무평가, 직무설계 등이 있으며, 채용관리 분야에 인력계획, 모집, 선발, 배치등이 있고, 이동관리 분야에 배치전환, 승진, 이직이 있으며 인사고과, 교육훈련, 상벌제도, 안전보건관리, 복리후생시설관리, 인간관계관리 등을 포함하고 있다.

## 3. 인사고과

### 가. 인사고과의 의의

사람들의 접촉과 모임이 있는 곳에는 반드시 어떠한 평가가 이루어 진다. 인사고과는 조직원의 업무 수행상 업적을 측정하는 제도로써 조직원의 실천능력, 근무성적, 자격 습관, 태도의 상대적 가치를 조직적 정기적으로, 그리고 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차를 말한다.

### 나. 인사고과의 본질

①인사고과는 직능의 담당자로서의 조직원의 가치를 결정한다. 도덕적 주체로서의 인간이나 윤리적 존재로서의 인간의 가치를 판정하는 것이 아니라, 조직에 대한 가치 즉 직능의 담당자로서의 가치를 보는 것이다.

②인사고과는 조직원에 대한 공평한 관리 자료를 얻기 위한 것이다. 그러므로 인사고과는 규칙적 정기적 객관적으로 운용 되어야 한다.

③인사고과는 객관적인 데이터로 결정할 수 없는 가치의 측면을 사정한다. 조사 기록과 테스트 등으로는 그 가치를 판정할 수 없는 조직원의 성질, 태도, 사회적 능력을 일상적인 행동에 따라 판정하려는 것이다.

④인사고과는 그 목적과 관리조건에 따라 운영 된다. 조직원의 가치를 결정하기 위해서는 그 전제로서 가치 결정의 관점이 정립되어 있어야 한다. 인

사고과의 목적은 ㉠배치전환, 승진, 강직의 기초 자료 ㉡교육 훈련 지도 및 교정의 기초 자료 ㉢임술의 결정, 승급, 상여 결정 ㉣재능 발견과 능력 비교 ㉤각종 시험의 타당성 검토 ㉥해고순위 복직순위의 결정 기준 등이다.

#### 다. 인사고과의 목적

인사고과의 목적에는 승급, 상여, 승진, 배치전환, 교육 훈련의 기준 및 표창 기준등을 결정 하기 위한 통제적 목적이 있고, 조직원의 근로의욕 및 사기 양양, 상담, 지도, 평가자와 피평가자의 상호 이해를 증진시키며, 조직원의 직무 수행 능력을 개선 발전 시키려는 비통제적인 목적이있다.

#### 라. 인사고과의 방법

①**조직원 비교법** : 조직원을 상대적으로 비교해서 평가하는 방법으로서 서열법, 쌍대비교법, 인물비교법, 강제할당법 등이 있다.

②**평가척도법** : 이 고과 방법은 먼저 지식, 숙련, 노력, 근무성적 등 필요한 분석적 가치요소를 선정하여, 이들 평가 요소에 내포되는 능력과 행동을 해당 조직원이 어느정도 발휘하고 있는가를 평소의 근무 성적으로 판단 하여 인위적으로 점수를 매겨 수량화한 각 평가요소의 척도 위에 그 정도를 표시하는 방법으로서 ㉠단계식척도법 ㉡도식척도법 등이 있다.

③**체크리스트법** : 평정에 적당한 몇가지 표준행동을 구체적으로 기술한 문장을 소정의 리스트에 배열, 기재해 두고 조직원의 능력, 근무상태 등에 관하여 이 리스트와 대조하고 해당 사항이 있으면 체크한 후 일정한 채점기준표를 통하여 등급을 매기는 방법이다. 많은 문항의 체크리스트를 작성하여 오차를 줄이고 객관성을 갖추어야 한다.

④**기타 고과방법**으로 ㉢중요사건 기술법 ㉣행위 기준 고과법 ㉤목표에 의한 관리법 ㉥평정 센터법 등이 있다.

#### 마. 인사고과의 한계

어떠한 고과방법을 택하더라도 그 평가는 인간이 하는 것이므로 주관적 판단

과 편견이 게재 된다는 것은 피할 수 없는 사실이다. 인사고과방법상 한계가 있다 하더라도 올바르게 평가되어야 하고 그 결과는 인사관리상의 여러 목적에 유용하게 활용되어야 한다. 인사고과의 평가과정에서 오류를 가져오는 현상에는 다음의 두가지가 있다. 첫째는 평가자의 심리적 이유로 말미암아 생기는 오류이고, 둘째는 집단의 분포도에서 볼 수 있는 오류이다. 이와같은 오류는 최대한 배제되어야 하고, 고과결과는 누구나 믿을 수 있도록 신뢰성이 확보되어야 한다.

인사고과상 나타나는 평가오차에는 다음과 같은 것이 있다.

①**헤일로 효과(천축효과)** : 피고과자의 전반적 인상과 특정한 요소로 부터 받은 인상에 의하여 모든 고과요소를 평정하려는 경향을 말한다. 즉 어느 조직원의 어떤 면이 우수하거나 반대로 특히 나쁜 특징이 있을 경우 다른 요소의 평정에까지 그 특정요소가 나타나는 성적의 영향을 받아 평정되는 현상을 말한다.

②**관대화 경향** : 피고과자의 실제 능력과 실적보다 후하게 평정하는 경향을 말한다.

③**중심화 현상** : 평가자가 고과표를 기입할때, 대부분의 대상자를 “중” 또는 “보통”으로 평가하는 결과, 분포도가 중심에 집중하여 결과에 우열의 차이가 없고 성적의 폭이 적은 경향을 말한다.

④**논리적 오차** : 각 고과요소간에 논리적인 상관관계가 있는 경우, 비교적 높게 평가된 평가요소가 있으면 다른 요소도 높이 평정하는 경향을 말한다.

⑤**대비오차** : 객관적인 기준에 따라 평가하기 보다는 고과자 자기 자신을 기준으로 하여 평가하는 경향을 말한다.

⑥**근접오차** : 시간적으로 또는 공간적으로 접근하여 평가하는 경우에 나타나는 오류로서 인사고과표에서 거리상 접근하고 있는 평가요소는 서로 떨어져 있는 경우보다 흡사한 평정결과를 나타내는 경향이 있으며, 이러한 근접오차는 시간적으로 접근하고 있는 경우에도 나타나는 것이다.

참고로 경총 산하 노동경제연구원이 인사고과의 운영 실태(1백인 이상 438개

사업장 대상)와 인사고과에 대한 근로자 의식(12개 업종별 2,475명 대상)에 대한 설문조사를 실시한 결과를 보면 대강 다음과 같다.

a.인사고과를 실시 한다 : 94.2%

b.인사고과 방법 : 상사고과 : 81.4%                      자기고과 : 14.7%  
                                 상부고과 : 3.4%                      동료고과 : 0.5%

c.인사고과 결과 활용 방법 : 승진,승격 : 48.4%  
   승급(승호): 24.3%  
   상   여   금: 8.2%  
   표            창: 5.4%  
   배치   전환: 9.4%  
   교육   훈련: 1.6%

d.인사고과 비공개 : 84.5%

\*비공개 이유 : 상하간 위화감 조성, 근로의식 상실 등 우려

e.인사고과 방법 개선이 필요하다 : 86.3%

f.인사고과 방법 개선 방안 : 능력주의 인사관리 풍토 도입 : 40.8%  
   직무, 조사, 분석 및 과학적 관리기법 도입 : 31.1%

g.인사고과가 필요하다 : 63.3%            불필요하다. : 12.6%

h.인사고과가 불공정하다 : 27.8%            공정하다. : 23.8%  
   신뢰할수 없다 : 28.1%            신뢰한다. : 22.6%

\* 불신하는 이유--객관성, 공정성 결여.

--고과 기준, 원칙이 없다.

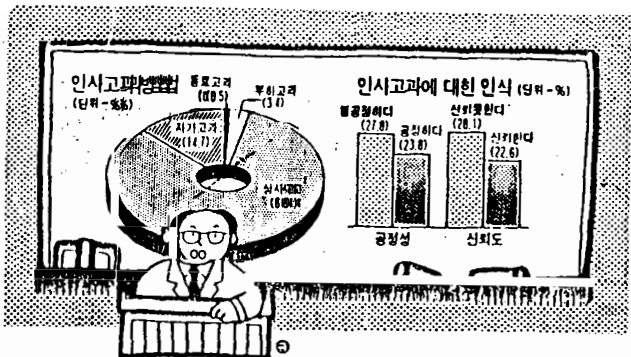
#### 4. 원불교적인 인사고과제도의 개발

인사고과제도는 조직의 특성에 따라 적용하는 방법이 달라져야 한다. 인사의 성격상 폐쇄조직과 개방조직이 있는데 본교의 조직은 폐쇄조직에 속한다. 이미 참여가 된 조직원은 혈연으로 이어진 가족과 마찬가지로 법연으로 이어진

가족이 되어 본인 스스로가 끊고 나가지 않는 한 축출할 수 없고, 필요한 인재를 갑자기 밖에서 영입할 수 없는 점이 폐쇄조직의 한계이다. 인사고과제도는 개방조직에서도 적용하기가 매우 어려운 제도로서 본교에서 적용하기에는 무리가 따른다고 하겠다. 그러므로 본교에서 개발 해야할 인사제도의 여러 방향들을 제시하는 것으로 이 글을 마치고자 한다.

본교에서는 본교 특유의 여러가지 인사의 원칙과 방법을 개발해 왔다. 또한 원성적제도에 따라 공부성적과 사업성적을 평가하도록 되어 있다. 공부성적을 평가하기 위한 신분검사법은 스스로를 평가하는 방법으로 발전시킬 수 있으며, 근무성적 사정은 차상급자가 하급자를 평가하는 방법으로 발전시킬 수 있다. 신심, 공심의 정도를 일반화 시켜 평가 될 수 있도록 하며, 훈련기관의 성적표는 인사고과의 중요한 자료가 될 수 있으므로 체계적으로 관리할 필요가 있다. 전무출신 품과제도가 있으므로 품과에 따른 인사제도와 고과제도를 개발해야 한다. 교당과 기관의 근무 환경이 똑같지 않고 전무출신의 능력도 일정하지 않으므로 어렵긴 하지만 이에따른 자료가 객관화 될 수 있도록 연구되어져야 할 것이다. 보험회사에서 사람의 일생에 대한 연구를 하듯이 전무출신의 일생에 대한 연구를 하여 각 세대의 특성과 심리 상태 등을 파악하고, 효과적인 인사관리라 될 수 있도록 하는 것도 중요한 일이라 생각한다. 원불교적인 인사고과제도의 내용은 이러한 여러 분야를 망라하여 독특하게 연구되어져야 하리라고 생각 한다.

인사고교제  
이영단  
독후감



노동경제연구 4백38호 설문조사

[illegible][illegible]

△趙慶燮가△

**개선필요 86%**

(27.8%) 아마 신도하지 못  
아직 단 의견 28.1% 이  
구경 23.8%, 신원(22.  
6%) 만가 여간과 불

96% 실시불구 근로자 호응 적어  
자의적 평가·결과 비공개 불신 "싹"

[illegible]