

碩士學位論文

銀行的 綜合勤務評定制도에 관한 實證的 考察

指導教授 金 範 國



濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理 專攻

金 玉 水

1996年

銀行의 綜合勤務評定制度에 관한 實證的 考察

指導教授 金 範 國

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

1997년 6월 일

濟州大學校 經營大學院

經營學科 人事管理 專攻



金玉水の 經營學 碩士學位論文을 認准함.

1997년 6월 일

審查委員長
審查委員
審查委員

宋金全
兼熙範
執
監



目 次

第 I 章 序 論	1
第 1 節 研究의 目的	1
第 2 節 研究의 方法과 範圍	2
第 II 章 人事考課制度의 理論的 考察	4
第 1 節 人事考課의 意義	4
第 2 節 人事考課의 目的	9
第 3 節 人事考課의 方法	11
1. 相對評價와 絶對評價의 比較	11
2. 被考課者 여러 사람을 함께 評價하는 人事考課方法	12
3. 被考課者 한 사람을 評價하는 人事考課方法	13
第 4 節 人事考課의 考課要素	16
第 5 節 人事考課의 限界性	20
第 6 節 新人事考課制度의 導入論議	23
1. 新人事考課制度의 導入方案	23
2. 新人事考課制度의 活用 및 公開方法	29
第 III 章 銀行의 綜合勤務評定制度에 관한 實態分析	33
1. 綜合勤務評定의 目的	33
2. 綜合勤務評定의 時期	34
3. 綜合勤務評定의 構成內容	35
4. 實態分析 結果의 要約	45

第IV章 銀行의 綜合勤務評定制度에 관한 實證的 分析	47
第1節 研究의 概要	47
1. 調査의 概要	47
2. 研究의 假說	50
第2節 綜合勤務評定制度에 관한 實證分析	50
1. 綜合勤務評定制度에 대한 態度分析	51
2. 綜合勤務評定制度의 運營에 대한 態度分析	54
3. 綜合勤務評定制度의 活用に 대한 態度分析	55
4. 評定者의 綜合勤務評定制度에 대한 態度分析	56
5. 評定者의 綜合勤務評定制度 運營에 대한 態度分析	58
6. 評定者의 綜合勤務評定制度 活用に 대한 態度分析	59
第3節 實證分析 結果의 要約	60
第4節 綜合勤務評定制度에 대한 改善方案	61
第V章 結 論	64
第1節 研究結果의 要約	64
第2節 研究의 限界와 示唆點	65
* 參 考 文 獻	67
* ABSTRACT	70
* 附 錄	72



그 립 목 차

<그림 II- 1> 인사고과의 공개방안	31
<그림 II- 2> 인사고과의 공개방법	31

표 목 차

<표 II- 1> 사용목적별 인사고과의 활용	7
<표 II- 2> 인사고과의 목적	10
<표 II- 3> 상대평가와 절대평가의 비교	11
<표 II- 4> 인사고과방법의 비교	15
<표 II- 5> 신인사고과제도의 도입방안	27
<표 III- 1> 종합근무평정의 목적	34
<표 III- 2> 은행별 종합근무평정 시기	34
<표 III- 3> 은행별 경력평정 구성비율	35
<표 III- 4> 은행별 경력평정기준 기간현황	36
<표 III- 5> 은행별 경력평정 배점현황	37
<표 III- 6> 은행별 근무성적평정 구성비율	38
<표 III- 7> 은행별 근무성적평정 기준	39
<표 III- 8> 근무성적 평정점 분포비율	40
<표 III- 9> 은행별 연수평정 구성비율	41
<표 III-10> 은행별 포상가점 현황	42
<표 III-11> 은행별 징계감점 현황	44
<표 III-12> 종합근무평정 결과의 공개방법	45
<표 IV- 1> 설문배포 및 회수현황	47
<표 IV- 2> 영역별 조사내용과 문항수	49
<표 IV- 3> 응답자의 직급별 구성비율	51

<표 IV- 4> 평정제도에 대한 직급별 태도차이	52
<표 IV- 5> 평정제도 운영에 대한 직급별 태도비교	54
<표 IV- 6> 평정제도 활용에 대한 직급별 태도비교	55
<표 IV- 7> 평정자의 평정제도에 대한 직급별 태도차이	57
<표 IV- 8> 평정자의 평정제도 운영에 대한 직급별 태도차이	58
<표 IV- 9> 평정자의 평정제도 활용에 대한 직급별 태도차이	59



第 I 章 序 論

第1節 研究의 目的

최근 기업경영의 환경은 세계화, 국제화의 흐름을 타고 무한경쟁이라는 급박한 상황에 처해 있다. 기존의 낡은 의식과 경영전략으로는 이와 같은 흐름에 대처할 수 없을 만큼 변화속도가 빨라지고 있다. 이에 따라 각 기업의 생존전략도 날로 치열하게 전개되고 있으며 금융기관도 결코 예외일 수는 없다.

우리나라의 금융기관은 금융시장개방이라는 상황을 맞이하여 급격히 변화하면서 금융조직들간의 경쟁이 격화되고 있어 생존전략차원에서 조직의 경쟁력 강화와 생산성 향상이 큰 과제로 부각되고 있다. 이러한 과제를 해결하기 위해서는 은행조직내 각 부문을 골고루 발전시켜 나가야 하겠지만, 그 중에서도 인적자원관리는 가장 중요한 부문의 하나라고 할 수 있다.

오늘날 급격한 변화를 겪고 있는 금융기관 중에서 은행조직을 지속적으로 유지·발전시켜 나가야 할 주체는 일차적으로 은행조직에 종사하고 있는 은행원들이다. 다시 말해 상황변화에 효과적으로 대처해 나가기 위해서는 우선 현재 보유하고 있는 인적자원의 효율적 관리에서 출발해야 한다. 즉 은행조직에 종사하고 있는 은행원들을 육성하고 적재적소에 배치하는 등의 효율적 관리를 통해 경쟁력 있는 은행조직을 유지·발전시켜 나가는 것이 경쟁력과 생산성을 향상시키는 첩경이라 할 수 있다.

그리고 은행원의 효율적 관리를 위한 기본적 장치인 은행조직의 종합근무평정제도를 어떻게 개선해 나가야 할 것인가에 대한 고찰이 그 출발점이 될 수 있다는 판단하에 본 연구는 종합근무평정제도에 초점을 두고 있다.

따라서 본 연구의 목적은 은행조직에 있어서 은행원들의 근로의욕을 진작시

키고 능력을 개발하기 위한 보다 효율적이고 발전적인 조직으로 만들 수 있는 인사제도를 창출하기 위한 기초자료를 제공하는데 있다고 할 수 있다.

第2節 研究의 方法과 範圍

본 연구는 현행 은행의 종합근무평정제도의 개선점을 모색하기 위하여 크게 세 가지 방향에서 접근하였다.

그 하나는 기존의 연구문헌들을 통한 종합근무평정제도에 관한 이론적 고찰을 하였으며, 그 다음으로는 실증적 고찰로서 조사대상의 은행들(특수은행 2개, 시중은행 2개, 지방은행 1개)이 실시하고 있는 종합근무평정제도의 실태에 대하여 비교·분석하였고, 해당 은행 종업원들과 평정자들의 종합근무평정제도에 대한 태도를 직급별로 파악하기 위한 설문조사의 결과를 비교·분석한다.

은행조직에 있어서 은행원들의 근로의욕을 진작시키고 능력을 개발하기 위한 보다 효율적이고 발전적인 조직으로 만들 수 있는 인사제도를 창출하기 위한 기초자료를 제공하기 위하여 설정된 중심과제는 다음과 같다.

첫째, 조사대상 각 은행들간의 종합근무평정제도는 어떠한 차이가 있으며,

둘째, 종합근무평정제도와 그 운영과 활용에 대한 은행원의 태도는 직급별(기능직·행원·대리·차장·부장급)로 어떠한 차이가 있으며,

셋째, 종합근무평정제도와 그 운영과 활용에 대한 평정자의 태도는 직급별(대리·차장·부장급)로 어떠한 차이가 있는가 등이다.

이 가운데서 첫째는 각 은행의 종합근무평정의 목적과 시기, 구성비율, 배점, 평정기준, 분포, 포상가점, 징계감점 등으로 세분하여 고찰하게 되고, 둘째와 셋째는 다시 각 은행의 종합근무평정제도의 기본사항과 제도운영, 제도활용에 대한 은행원과 평정자의 태도 등으로 구분하여 각각 그 차이점을 도출하

고 이를 토대로 그 개선점을 논의하게 된다.

본 논문의 구성은 제 I 장에 서론으로 연구의 목적과 방법 및 범위를 기술하였고, 제 II 장은 인사고과제도에 대하여 이론적으로 고찰하였으며, 제 III 장은 은행의 종합근무평정제도에 대한 실태를 비교·분석하였고, 제 IV 장은 은행의 종합근무평정제도에 대한 은행원과 평정자의 태도를 실증적으로 분석하여 그 개선방안을 제시하였으며, 그리고 제 V 장은 결론 부분으로 연구결과의 요약과 한계 및 시사점을 기술하였다.

은행 조직에 있어서 종합근무평정제도는 일반적으로 근무성적평정, 경력평정, 연수평정 및 가감평정제도 등으로 구성되어 있으며, 이를 포괄하여 종합근무평정제도라는 제도로 도입하여 활용되고 있다. 따라서 본 연구에서 은행조직의 실태분석과 실증분석에 있어서는 종합근무평정제도로 용어를 통일하여 사용하기로 한다.



第Ⅱ章 人事考課制度的 理論的 考察

第1節 人事考課의 意義

일반적으로 인사 고과란 용어는 인사 고과, 근무 평정, 능력 평정, 업적 고과 등으로 불려지고 있다.¹⁾ 이 이외에도 성적 평정, 종업원 평정, 업적 평정 등 여러 가지로 칭하고 있는데, 영문 용어로서는 employee job rating, behavior rating, job personnel rating, personnel rating, worker's appraisal, progress report, development rating, efficiency rating, performance appraisal 등으로 표기되고 있다.

인사 고과는 종업원의 유지, 고용, 승진, 강등, 배치 전환, 승급, 교육 훈련의 적용에 관한 종업원의 신분, 지위에 영향을 미치는 모든 인사 의사 결정의 기본 평가 과정이다.²⁾ 기업 조직에서는 그 목적 달성 과정에서 각 종업원이 발휘하거나 발휘할 것으로 예상되는 조직에의 기여도를 합리적이고 객관적인 방법에 의해 평가함으로써 각 종업원에 대한 각종 인사적 처우의 기초 자료를 마련하고 나아가서 개인적 성장에 대한 방향을 제시할 수 있어야 한다.

요컨대, 인사 고과는 조직과 경영의 관점에서 제도적·정기적·체계적·객관적으로 종업원의 능력과 업적을 평가하며 그가 보유하고 있는 현재적 또는 잠재적 유용성을 조직적으로 파악하는 방법이다.

다음에서는 인사 고과에 관한 여러 학자들이 내리고 있는 정의들을 살펴보기로 한다.

미이(J. F. Mee)는 인간의 능력을 중심으로 조직에서 종업원이 갖고 있는 현

1) 양창삼, 「인적 자원 관리」, (서울:법문사, 1991), p.292.

2) 황대석, 「인사관리」, (서울:박영사, 1989), p.230.

재적·잠재적 유용성을 조직적으로 평가하는 방법³⁾이라고 하였다.

스미스(R. C. Smith)와 머피(M. J. Murphy)는 감독자 또는 피고용자의 직무 수행에 대하여 잘 알고 있는 타인이 피고용자의 가치를 체계적으로 평가하는 것⁴⁾이라고 정의하고 있다.

랭스너(A. Langsner)는 종업원의 능력, 업적, 적성을 객관적으로 평정하기 위해 그 특성, 습관, 태도의 상대적 가치를 조직적으로, 사실에 입각하여, 객관적으로 평가하는 절차⁵⁾라고 정의했다.

플리포(F. B. Flippo)는 종업원이 현재 담당하고 있는 직무에 대하여 어느 정도 우수한가, 보다 좋은 직무로 승진할 수 있는 잠재능력이 있는지 여부를 조직적·정기적·객관적으로 평가하는 것⁶⁾이라고 하였다.

김석현 교수는 조직 구성원의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 평가하는 것으로 각종 인사 정책에 필요한 정보를 획득, 활동하는 것⁷⁾이라고 정의하고 있으며, 정수영 교수는 종업원의 업무수행상의 업적을 측정하는 제도로 종업원의 업적 능력, 업적, 성격, 적성, 잠재성 등을 판정하는 것⁸⁾이라고 했다.

이상의 여러 학자들이 주장한 인사 고과에 대한 정의를 종합하여 정리하면, 인사 고과란 조직 내의 종업원을 일정한 근무시간이 지난 후 직위에 있는 여러 사람들의 업무 수행의 성적 및 능력을 실무를 통하여 평가하고 승격·배치 전환을 하며, 또 한편에 있어서는 적재를 적소에 배치하고 필요한 교육 훈련을 할 수 있는 기초를 마련하기 위하여 개인의 근무 성적, 능력, 인물 등을 평가하는 것이라고 할 수 있다.

3) J. F. Mee, *Personnel Hand Book* (Ronald Press, 1985), p.231.

4) R. C. Smith and M. J. Murphy, *Job Evaluation Employee Rating* (New York: McGraw-Hill, 1946), p.167.

5) A. Langsner and M. J. Zollith, *Wage and Salary Administration* (South-Western Publishing Co., 1961), pp.315~316.

6) E. B. Flippo, *Principle of Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, 1976), p.277.

7) 김석현, 「인사관리론」, (서울: 무역경영사, 1984), p.204.

8) 정수영, 「신 인사관리론」, (서울: 박영사, 1988), p.115.

근대적인 인사 고과의 특징에 대하여 살펴보면 다음과 같다.⁹⁾

첫째, 과거부터 단지 관찰에 의한 판단에 따라 하고 있던 사정이나 고과는 비과학적이었고 가끔 싫고 좋은 감정적 편견에 빠지거나 비밀주의에 의하여 독단적 경향이 많았으며, 따라서 공평성, 명량성을 잃게 되어 불평의 원인을 만들어 유능한 사람을 잃어버리는 결점이 많았다.

따라서 근대적 종업원 평가는 과학적 방법에 의해 평가에 객관성을 부여함과 동시에 평가 방법을 공개함으로써 이상의 결함을 없게 하려고 한 것이다.

둘째, 피평가자의 능력을 합리적으로 진단하여 승격의 길을 열어 주고 배치 전환 및 교육 훈련의 기초 자료로 하는 것으로 이에 의하여 노사 관계를 명량하게 하고 신뢰와 협력 관계를 확립하고자 한 것이다.

그러므로 인사 고과는 공평하게 개인의 능력을 사정하여 구체적으로 평가하고 유능한 자의 승격·승진의 길을 열어 주며 부적격자를 전환 배치하고 필요한 훈련 방법을 발현하고자 하는 것으로서 종업원의 근로 의욕을 높이며 희망과 만족감을 갖고 근무하도록 하자는 것이다.

전통적 인사 고과는 과거 지향적 입장에서 과거 실적에 의한 차별적인 상별 시행의 기초 자료로서 사용하는데 목적을 두었으나, 현대의 인사 고과는 미래 지향적인 입장에서 개인의 육성과 적재적소 배치등 적극적인 능력 개발의 활용에 목적을 두고 있다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.¹⁰⁾

첫째, 무엇보다도 가장 두드러진 특징으로는 근속년수를 기준으로 하는 연공에 중점을 두는 인사 고과에서 능력에 기반을 두는 인사 고과로의 변화이다.

둘째, 인사 고과가 주로 상사에 의해 한쪽 방향에서만 이루어지던 것이 여러 각도에서 평가하는 다면평가로 전환되고 있다.

셋째, 과거의 인사 고과는 임금 격차를 두기 위한 사정형의 성격을 띠고 있

9) 김원경, 「인적 자원 관리론」, (서울:형설출판사, 1994), pp.377~378.

10) 박내희, 「인사관리」, (서울:박영사, 1997), pp.250~253.


어 인재의 육성 기능이 매우 미약했다. 그러나 오늘날에는 통제를 위한 사정
 형태보다는 인력의 능력 개발에 보다 초점을 두고 있다.

즉, 직무 수행에 관한 능력상의 강점과 약점을 평가·분석해서 구체적인 능력
 개발 계획이나 목표 설정에 도움이 되는 육성형 인사 고과로의 전환이 모색되
 고 있다.¹¹⁾

넷째, 과거에는 하나의 인사 고과 양식으로 보상, 승진, 전환 배치, 교육 훈
 련 등 모든 인사 결정에 사용하였다. 그러나 현대적인 인사 고과에서는 구체
 적인 목적에 적합한 고과를 추구한다.

우리 나라 기업에서는 인사 고과의 내용이 업적 평가, 태도 평가, 능력 평가
 등으로 나누어 실시되는 경우가 많다. 업적 평가는 조직 구성원의 직무 성과
 를 측정하는 것이고, 태도 평가는 구성원이 업무와 직장 및 대인 관계상에서
 보이는 태도를 측정하며, 능력 평가는 조직 구성원이 현재 지니고 있는 능력
 뿐만 아니라 잠재적으로 지니고 있는 능력도 평가하기 위한 것이다.

이러한 평가가 주로 활용되는 인적 자원 관리 기능을 제시하면 <표Ⅱ-1>
 과 같다.


 제주대학교 중앙도서관
 <표Ⅱ-1> 사용 목적별 인사 고과의 활용

구 분	상 여 금	승 급	승 격 · 승 진	교육 훈련	전 환 배 치
업적 평가	◎				
태도 평가	○	◎			
능력 평가		○	◎	◎	○

자료 : 김종재·박성수, 「인사관리론」, (서울:경문사, 1988), p.267.

11) 한인수, “신인적자원 평가 시스템(신인사고과제도)의 도입 방향,” 인사관리연구
 (제18집, 1994), p.635.

다섯째, 계층과 직능에 따라 인사 고과가 달리 사용되는 추세로 변화되고 있다.

여섯째, 전통적 인사 고과에서의 평가 기준은 대체로 객관적으로 검증하기 어려운 추상적인 성격을 띠는 것이 많아 평가자의 주관이 의도적이든 비의도적이든 간에 개입될 여지가 많았다.

일곱째, 인사 고과의 결과를 비공개하던 것에서 공개하는 방향으로 전환되고 있다.

여덟째, 인사 고과의 활용에 있어서 과거에는 상여금 결정, 승진·승격 등에 반영시키는 데에만 사용되어 왔다. 그러나 오늘날에는 이뿐만 아니라 본인의 경력 분석과 직무 만족도, 전환 배치 희망, 적성, 성격 등을 종합하여 배치 전환, 연수 등의 경력 개발 쪽으로 활용폭이 확대되는 추세이다.

아홉째, 전통적인 인사 고과는 기업 전략이나 기업 문화 등과의 관련성이 미약했다. 이로 인해 구성원들의 경영 참가 의식이 높지 못했으며 목표 의식도 낮아 도전 의식을 고취시키지 못하였다. 그러나 최근에는 고과 항목에 기업의 전략이나 문화 등을 반영하는 요소들이 포함되며, 한 방편으로 목표 관리 제도 등의 도입이 적극적으로 검토되고 있다.

열 번째, 오늘날의 인사 고과는 과감하게 도전하는 풍토를 조장하는 방향으로 나가고 있다.

끝으로, 과거에는 상사가 일방적으로 평가하는 방식에서 피고과자도 참여하는 방식으로의 전환이 일어나고 있다. 즉, 오늘날에는 피고과자가 자신의 능력과 성과에 대해 평가한 자기 평가의 내용이 인사 고과에 참고되거나 반영되고 있으며, 고과 항목의 결정 등에 있어서도 피고과자를 직접 참여시키는 형태의 인사 고과가 나타나고 있다.

第2節 人事考課의 目的

인사 고과는 기업 경영에 있어서의 종업원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 인사관리에 대한 기초 자료를 제공하고 이에 따라 노동 능력을 제고하며 종업원이 자기의 가치가 적절하게 평가되었다는 만족감을 갖게 하려는 것이다.

종업원을 평가하는 목적과 이유에는 여러 가지가 있으나, 인사 고과의 목적은 크게 다음과 같이 세 가지로 나누어 볼 수 있다.¹²⁾

(1) 적정 배치 : 종업원의 적성, 능력 등을 가능한 한 정확히 평가하여 적재적소의 배치를 실시함으로써 종업원의 효과적 활용을 꾀할 수 있다.

(2) 능력 개발 : 종업원의 현재 능력 및 잠재능력을 평가하여 기업의 요청 및 종업원 각자의 성장을 충족시킬 수 있다.

(3) 공정 처우 : 종업원의 능력 및 업적을 평가하여 급여, 상여, 승격, 승진 등에 반영함으로써 보다 적절한 처우를 실시하여 의욕의 향상이나 업무 성적의 증진을 꾀할 수 있다.

인사 고과의 목적을 보다 구체적으로 분석하면, 실시 자체에서 오는 효과를 위한 목적과 인사관리의 경영자들에게 의사 결정에 자료를 제공하는 목적으로 대별할 수 있다.¹³⁾

(1) 실시 자체의 효과로서의 목적에는 관리의 공정한 분위기를 조성함으로써 사기를 향상시키는 목적, 지도와 관리능력 향상을 위한 목적, 직무에 대해 보다 잘 이해할 수 있도록 하는 목적 등을 들 수 있다.

(2) 경영 의사 결정의 자료를 제공하는 목적에는 임금 결정, 승급, 승진, 이동 배치, 해직, 훈련, 인사 계획, 채용시험, 기타 연구 자료를 제공하는 목적이

12) 김식현, 전계서, pp.204~205.

13) 강용오, 「현대 인사관리론」, (서울:박영사, 1983), p.182.

있다.

이와 같은 인사 고과의 목적을 체계화하면 <표Ⅱ-2>에서와 같이 다섯 가지로 요약할 수 있다.

<표Ⅱ-2> 인사 고과의 목적

목적	내용	구심점
1. 인사 배치 및 이동	각자의 능력에 적합한 적재적소에 배치에 활용	배치 전환, 승진, 복직, 채용, 해고
2. 인력 개발	종업원의 정확한 능력을 파악하여 인력 개발에 활용	교육 훈련, 개발
3. 인력 계획·기타 인사 기능의 타당성 측정	종업원의 연령, 성별, 직종, 기능도, 근무년수등에 따라 장·단기 인력 개발 수립에 요청되는 양·질적 자료를 제공토록 하며, 이런 인사 고과를 통하여 종업원의 근무능력을 평정하여 해당 종업원의 채용 시험·승진등이 과연 타당하였는가 하는 인사 기능의 타당성을 측정하는 도구로 활용	인력 계획에 요청되는 인적 데이터 확보, 채용, 배치 전환, 승진 등의 인사 기능의 타당성 검정
4. 성과 측정 및 보상	종업원의 성과를 측정하여 종업원의 관심사인 승급, 상여금, 임률결정 및 승진에 활용	승급, 상여금, 임률결정, 승진
5. 조직 개발 및 노동 의욕 증진	고과를 통하여 직무 담당자의 조직 관계나 직무 조건의 결함을 발견하고 개선할 계기가 되며, 종업원의 성취 의욕의 자극제로 활용	직무 개선, 성취 의욕 증진

자료 : 최중태, 「인사관리」, (서울:박영사, 1995), p.63.

第3節 人事考課의 方法

1. 相對評價와 絶對評價의 比較

1) 相對評價

상대 평가란 특정한 조직 구성원의 능력이나 성과를 다른 구성원들의 능력이나 성과와 비교하는 것이다. 작업자의 순위를 1위부터 최하위까지 나열하거나, 구성원 집단을 우수·중간·낮음 등의 집단으로 구분하는 것도 상대 평가의 일종이다.¹⁴⁾

2) 絶對評價

절대평가는 피고과자의 능력이나 성과를 구성원의 능력이나 성과와 비교하지 않고, 오로지 그 사람의 능력이나 성과에 의거해서 평가하는 방법을 말한다. 절대평가는 능력이나 성과의 수준을 나타내 줄 수 있는 일정한 고과 항목들을 결정하고, 각각의 고과 항목별로 피고과자가 어느 정도 수준에 도달해 있는지를 평가하는 방법이다.¹⁵⁾

<표Ⅱ-3> 상대평가와 절대평가의 비교

구 분	관 리 목 적	개 발 목 적
상 대 평 가	보 통	종 음
절 대 평 가	매 우 좋 음	나 뵈

14) L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin, & R. L. Cardy, *Managing Human Resources* (Engelwood Cliff, N. J. : Prentice-Hall, 1995), pp. 259-261.

15) *Ibid.*, p.267.

2. 被考課者 여러 사람을 함께 評價하는 人事考課 方法

1) 序列法

서열법(ranking method)은 가장 간단한 평가 제도로서, 직무 성과에 대하여 순위로 서열을 매기는 방법이다. 서열법은 직접서열법, 교대서열법, 쌍대비교법 등으로 나누어진다.¹⁶⁾

직접서열법(straight ranking method)은 능력이나 성과가 가장 뛰어난 사람부터 가장 열등한 사람까지의 순서를 정하는 것이다. 교대서열법(alternative ranking method)은 부하들 중에서 능력이나 성과가 가장 높은 사람과 가장 낮은 사람을 정하고, 나머지 중에서 그 다음으로 능력이나 성과가 높은 사람과 낮은 사람을 정하는 방식으로 진행되는 것이다. 쌍대비교법(paired comparison method)은 관리자가 특히 부하들의 수가 많을 때 부하들의 서열을 정하기가 편리한 방법이다. 구성원들 중에서 2명씩을 골라 계속해서 비교하는 것으로 비교의 빈도가 매우 높아지게 된다.



2) 強制割當法

강제할당법(forced distribution method)은 일정한 단위 조직에 속한 피평가자들의 평가 등급을 사전에 정해진 비율 분포에 따라 배분하는 방법이다.

16) ① W. F. Cascio, *Applied Psychology in Personnel Management*, 4th ed., (Engelwood Cliff, N. J.:Prentice-Hall, 1991), pp.85-95.
② J. M. Ivancevich, *Human Resource Management*, 5th ed., (Homewood, Ill.: Irwin, 1992), pp.306-317.

3. 被考課者 한 사람을 評價하는 人事考課 方法

1) 自由敘述法

절대평가에 의한 가장 간단한 인사고과 방법은 자유 서술법(free-form essay method)인데, 이는 고과자가 피고과자의 약점, 잠재력 등을 기술하고 향상을 위한 제안을 하는 방법이다.

2) 重要事件敘述法

중요사건서술법(critical incidents method ; CIM)은 각각의 피고과자들이 직무를 수행하는 데 있어 효과적이었거나 비효과적이었던 행동들을 고과자가 관찰하여 보고하는 것이다.

3) 체크리스트法

체크리스트법(check-list method)은 직무와 관련된 목표치 또는 기술적인 문장들을 제시하고 피고과자가 고과 양식에 제시된 문장들에서 언급된 특성을 보유하고 있거나 행동을 보였다면 항목에 체크하게끔 하는 방법이다.

4) 強制選擇法

강제선택법(forced choice method)은 평정척도법에서 나타나기 쉬운 관대화경향과 중심화경향을 줄이고 개인간의 비교를 위한 객관적인 목표를 설정하기 위해 개발되었다. 강제선택법은 고과자가 피고과자의 능력이나 성과 등과 관련하여 제시된 몇 개의 설명 중에서 어느 하나를 반드시 선택하게 하도록 하는 것이다.

5) 評定尺度法

평정척도법(rating scales graphical method)은 매우 오래된 방법으로서 가장 많이 사용되고 있다. 고과자는 피고과자의 능력이나 태도에 관련된 차원에 대해 피고과자의 능력이나 성과를 가장 잘 설명한다고 판단되는 곳에 표시하면 된다.

6) 行爲基準考課法

행위기준고과법(behaviorally anchored rating scales ; BARS)은 전통적인 인사 고과 시스템이 지니고 있는 한계점을 극복하고 보완하기 위해 개발된 것으로서, 평정척도법과 중요 사건 서술법을 혼합시킨 방법이다.

7) 目標管理法

목표 관리법(management by objectives ; MBO)은 드러커(Peter F. Drucker)가 소개한 이래 일종의 경영 철학으로 자리잡고 있는 것으로, 인사 고과의 방법 이라기 보다는 목표를 설정하고 그것을 달성해 나가는 것과 일종의 경영 철학 이라고 할 수 있다. 목표 관리는 상사와 부하가 협조하여 목표를 설정하고, 그러한 목표의 진척 상황을 정기적으로 검토하여 진행시켜 나간 다음, 목표의 달성 여부를 근거로 평가를 하는 제도를 의미한다.¹⁷⁾

이상과 같이 인사 고과 방법에는 여러 가지가 있는데, 몇 가지 대표적인 인사 고과 방법의 특성을 상호·비교하면 <표Ⅱ-4>와 같이 정리할 수 있다.

17) 박내회, 「경영관리론」, (서울:박영사, 1991), pp.104~110.

<표Ⅱ-4> 인사 고과 방법의 비교

인사고과방법	피드백 목적	보상목적	비 용	평가오류회피
목표관리 (MBO)	매우 뛰어남 구체적인 문제점, 단점, 계획등을 파악할 수 있음	나쁨 부하와 부서마다 다른 목표를 갖기에 비교가 어려움	나쁨 개발비용이 많이 소요되며 사용하는 데 시간이 많이 걸림	좋음 관찰과 관련되어 있어 직무내용을 많이 반영하며, 오류가 적음
체크리스트법	보통 전반적인 문제점은 파악되나 개선을 위한 구체적인 지침은 제시하지 못함	좋음-보통 비교할 수 있는 점수를 얻을 수 있으며, 가중치를 이용할 수 있음	보통 개발비용은 많이 들지만 사용하는 데는 비용이 적게 소요됨	좋음 직무와 관련성을 증가시키고 오류를 감소시킬 수 있는 기법
평정척도법	보통 문제점과 개선이 필요한 행동에 대한 정보를 얻음	보통 비교할 수 있는 점수를 얻을 수 있으나 쉽게 입증하기 어려우며 방어되지 않음	좋음 개발하고 사요하는 데 많은 비용이 소요되지 않음	보통 구체적인 차원과 연결되어 있다고 하더라도 상당한 오류의 가능성이 있음
행위기준 고과법 (BARS)	좋음 문제가 되는 구체적인 행동을 파악할 수 있음	좋음 점수를 이용할 수 있으며, 입증할 수 있으며, 행동에 근거를 둠	보통 개발비용은 많이 소요되지만 사용하는 데는 적게 소요됨	좋음 직무행동에 근거를 두고 있으며, 오류를 줄일 수 있음
자유서술법	불확실 고과자가 선택한 주제에 달려 있음	나쁨 전체적인 점수는 얻을 수 없으며, 종업원들 간에 비교가 비교할 수 없음	보통 개발비용은 적게 소요되지만 사용하는 데는 비용이 많이 소요됨	불확실 치밀한 관찰로 오류를 줄일 수는 있지만 비구조화로 인해 위협할 수도 있음
비교방법 (서열법·강제할당법)	나쁨 일반적인 요인에 근거함	나쁨-보통 전체적인 점수는 알 수 있지만 방어하기 어려움	좋음 개발하고 사용하는 데 비용이 적게 소요됨	보통 일반적으로 일관성은 있지만 현혹효과와 조작의 가능성이 있음

자료 : G. T. Milkovich & J. W. Boudreau, *Human Resource Management*, 7th ed., (Burr Ridge, Ill. : Irwin, 1994), p. 186.

第4節 人事考課의 考課 要素

1) 考課 要素의 構成

고과 요소는 다음과 같이 세 가지 분석적 요소로 구성된다.¹⁸⁾

첫째, 종업원의 가치 또는 경영에의 공헌도는 업적 또는 근무 성적이라고 하며 이는 직무 활동의 결과에 착안하여 판정할 수 있다. 즉 종업원의 가치는 종업원의 업적에 의해서 나타난다. 업적은 주어진 직무의 근무 성적과 주어진 직무를 행했을 때 조직의 일원으로서의 실적으로 판정된다.

혼자서 일을 하는 종업원의 근무 성적은 종업원 개인의 업무 성적만으로 판정할 수 있다. 그러나 오늘날 경영에 있어서 종업원은 거의 모든 경우 조직의 일원으로서 특정 상급자로부터 지시를 받고 타관련 직무 담당자와 조화를 이루면서 직무를 수행하므로 조직의 일원으로서의 성적까지를 포함시키는 것이 일반적이다.

둘째, 종업원의 가치는 경영에 도움이 되는 능력, 지식, 태도에 의해서도 판정할 수 있다. 즉 종업원의 가치는 그를 구성하고 있는 객관적·정태적 요인과 주관적·동태적 요인의 보유도에 의해서도 판정할 수 있다.

셋째, 근무 성적은 직무 활동의 결과뿐만 아니라 그 결과를 낳는 능력이나 태도의 보유도와 발휘도에 의하여 판정할 수도 있다. 일반적으로 능력과 그 태도에 있어서 소유적 성격과 발휘적 성격은 서로 다르므로, 종업원의 평가에 있어서는 능력에 대해서는 소유도를, 태도에 대해서는 발휘도를 중심으로 평가하여야 한다.

이와 같이 일반적으로 고과 요소는 크게 종업원의 능력, 업적 및 태도의 세 가지로 구성되는 것이 일반적이다.

18) 신유근, 「인사관리」, (서울:경문사, 1995), pp. 237~238.

2) 考課 要素의 選定

고과 요소는 인간의 가치를 구성하는 요인 중에서 ① 인사 고과의 결과를 활용하려는 목적에 부응하여, ② 고과 대상에 필요한 직능에 맞추어 선정하여야 한다. 즉 고과 요소의 선정은 고과 대상과 고과 결과의 적용 목적에 따라 달리하는 것이 일반적이며, 이밖에도 업종이나 일의 성격에 따라 달리하는 것이 이상적이다.

이 요소를 선정함에 있어 반드시 지켜야 할 사항은 다음과 같다.¹⁹⁾

첫째, 객관적인 요소를 선정하고 여기에 명확한 정의를 부여하여야 한다. 즉 고과 요소는 모든 고과자가 똑같이 이해할 수 있는 용어로 정의되어야 한다. 여기서 객관적이라고 하는 것은 업무의 양이나 출근률과 같이 객관적인 자료에 의해 뒷받침된다는 것을 뜻하는 것이 아니라, 외부에서 관찰할 수 있으며 그 결과를 알 수 있어야 한다는 것을 의미한다. 이렇게 해서 고과 요소가 선정되면 각각의 요소에 대해서는 다음과 같은 일련의 절차를 거쳐야 한다.

① 요소의 내용을 오해하여 평가하는 일이 없도록 정의를 내리고, 인간의 어떤 측면을 평가할 것인가를 분명히 해 둔다.

② 각각의 요소에 대하여 뛰어났는가, 뒤지고 있는가 그리고 소유하고 있는가, 있지 않은가를 판정한다. 즉 착안점이 어디에 있는가를 분명히 해 둔다.

③ 각각의 요소에 대하여 평가상의 주의점을 명시하여 둔다. 예컨대 지식이 있는 자와 이해력이 뛰어난 자를 구별하는 것이 그것이다.

이러한 절차 중에서 가장 중요한 것은 요소의 정의이다.

둘째, 요소는 직군별로 종업원의 질에 따라 선택해야 한다. 평가 요소는 직군에 따라 상이해야 하며, 각 요소에 대한 가중치도 달라야 한다. 그리고 동일군에 속해 있다 하더라도 담당 직무에 따라서도 달라져야 한다.

셋째, 단일의 특정한 내용을 지닌 요소를 선택하여야 한다. 평가 요소의 수

19) 최혜진, "인사 고과의 운용·개선에 관한 제언", 동의 논집(제8집), 동의 대학교, 1983, pp. 194~195.

는 가능한 한 적은 편이 낫다. 일반적으로 평가 요소의 수는 9개에서 11개가 가장 이상적이라고 할 수 있다. 선택된 요소는 단순하거나 명확하지 않으면 안된다. 단일의 특성을 복합한 요소는 판정이 어렵다. 즉 폭넓은 범위를 망라한 일반적 특성에 대한 평가는 가치가 없다고 할 수 있다.

넷째, 중복되는 요소를 피하고 피고과자간에 차이가 없는 요소는 제외하여야 한다. 중복되거나 직무를 수행하는 데 피고과자간에 차이를 발견할 수 없는 요소는 제외하는 것이 좋으며 판정의 논거를 제시하기 어려운 요소는 평가 가능한 요소로 대체하는 것이 좋다.

그러나 이러한 네 가지 조건 이외에도 평가 요소는 모든 피고과자에게 공통적인 것이어야 하며 고과자가 매일매일 피고과자의 직무 수행에서 관찰할 수 있는 것이어야 한다.²⁰⁾

3) 加重値의 決定

가중치는 평가 요소와 같이 요소별·평가 목적별·직종별·직위별 또는 직급별로 상이한 것이 일반적이다. 목적별 고과에 있어서 상여금이나 교육 훈련과 같은 목적을 위해서는 업적에 높은 가중치를 두고, 승진과 승급에 사용하기 위한 고과라면 업적보다는 능력이나 태도에 높은 가중치를 두는 것이 일반적이다. 또 직종에 따라서도 그 가중치가 달라지며, 직급에 따라서도 달라져야 함은 물론이다.

이와 같이 가중치의 결정은 평가 요소의 선정과 더불어 매우 중요한 것이다. 그러나 이 가중치의 결정은 평가 요소에 대한 가중치뿐만 아니라 다음과 같은 가중치도 고려하여야 한다. 즉 고과자별 가중치와 단속적·누적적인 고과의 경우²¹⁾ 연차별 고과 결과의 가중치가 그것이다. 우리 나라에서는 승진

20) M. J. Jucius, *Personnel Management* (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971), p.230.

21) 신유근, 전계서, p.241.

관리의 기초 자료로서 인사 고과를 활용할 때에 최근의 고과 결과는 연 1회 정도를 반영하고 있는 기업이 많다. 그러나 고과의 반영은 고과의 목적에 따라서도 달라야 하며, 효율적인 인적 자원 관리를 위해서는 승진 관리의 경우, 예컨대 3년 이상의 계속적·누적적 고과 시스템을 운용할 필요가 있다. 일반적으로 고과자별 가중치는 고과 결과를 점수화할 때 적용하는 것으로서 복수 고과를 할 경우 1차고과자와 2차고과자의 점수 비중을 어떻게 할 것이냐 하는 문제이다. 기업에서는 일반적으로 1차고과자와 2차고과자를 동일하게 취급한다.

4) 尺度の設計

고과 양식의 설계에 있어서 또 하나의 중요한 문제는 고과 요소와 척도를 어떻게 배열할 것이냐이다. 고과 요소의 배열에는 일정한 규칙이 없으며 기업에 따라서는 특정한 요소로부터 일반적 요소로, 평가하기 쉬운 요소로부터 어려운 요소로 배열하기도 하고 그 반대로 배열하기도 한다. 그러나 평가 척도법의 경우는 다음과 같이 배열하는 것이 이상적이다.²²⁾

첫째, 모든 척도를 높은 단계에서 낮은 단계로, 또는 낮은 단계에서 높은 단계로 똑같은 방향으로 배열하지 않아야 한다. 똑같은 방향으로 배열하면 고과자로 하여금 처음에 평가한 것과 똑같이 모든 요소를 평가하는 오류를 범하기 쉽게 한다.

둘째, 전후의 요소에 대한 평가 영향을 줄일 수 있도록 간격이 다른 척도를 사용한다.

셋째, 척도는 고과 요소의 정도를 점수나 수치로 나타내는 것보다는 서술문으로 사용하는 것이 더 좋다. 그리고 가능하다면 평가자가 각 종업원을 특정의 척도에 고정시키려는 경향을 피할 수 있도록 척도구분점(division points)을 제거하는 것이 바람직하다. 그러나 매우 우수, 우수, 보통 등과 같은 요소의

22) 상계서, pp.230~231.

정도를 나타내는 표현은 고과에 따라 그 기준이 다르므로 바람직하지 못한 서술이다. 실무적으로는 평가자로 하여금 각 요소와 관계 있는 중요 사건 또는 코멘트를 기술할 수 있도록 여백을 제공하는 것도 좋은 방법 중의 하나이다.²³⁾

第5節 人事考課의 限界性

인사 고과는 불완전한 고과자가 불완전한 피고과자의 능력과 성과를 첨가하는 과정이기 때문에 불완전할 수밖에 없다.

특히 고과자는 자신의 주관적 판단을 가능한 한 객관화시킴으로써 공정한 평가를 해야 하겠지만, 여러 가지 인지적·심리적 한계로 말미암아 고과자의 불완전 주관이 작용하기 마련이다.

인사 고과는 사람이 사람을 평가하는 것이므로 평정자의 주관적인 판단에 따라 그 결과 및 평정 제도 자체에 대한 신뢰성을 저하시키는 오류를 초래할 소지가 많다. 그러므로 인사 고과는 각 평정자가 공정하고 타당하며 객관성 있게 평정하며 그 평정 결과가 인사관리에 적절히 반영됨으로써 소기의 목적을 달성할 수 있다.

이러한 인사 고과의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 고과자의 주관적 판단을 가급적 배제하고 객관화하려는 노력이 다양한 고과 방식의 연구와 발전을 가져오게 한 것이다.

이와 같이 고과상에 나타나는 주관적인 경향에 대하여 비취(Dale S. Beach)는 ① 현혹 효과(halo effect), ② 관대성 또는 엄격성(leniency or strictness), ③ 중심화경향(central tendency), ④ 상호 개인 관계-선입관(interpersonnel influenc-

23) 신유근, 전계서, p.242.

esbies), ⑤ 조직적 영향(organizational influences) 등으로 분류하고 있으며, 플리포(E. B. Flipppo)는 ① 현혹 효과, ② 중심화경향, ③ 항상 오차, ④ 기타(서비스, 국적, 성, 직위 등)를 들고 있다.

다음에서는 일반적으로 인사 고과의 과정에서 나타나는 고과 오류, 즉 인사 고과의 한계성에 대하여 살펴보기로 한다.²⁴⁾

1) 眩惑 效果

현혹 효과(halo effect)란 한 분야에 있어서의 어떤 사람에 대한 호의적 또는 비호의적인 인상이 다른 분야에 있어서의 그 사람에 대한 인사 고과에 영향을 주는 경향을 말하며 이를 후광 효과라고도 한다. 현혹 효과는 ① 지각된 특성이 충성심, 협동심, 친절함, 학습 의욕 등과 같이 행동적 표현이 불분명하거나 애매모호한 경우, ② 지각자가 별로 많이 접해 보지 못한 특성일 경우, ③ 특성에 도덕적 의미가 포함되어 있을 경우 등의 상황에서 많이 나타난다.

2) 相同的 態度

상동적 태도(stereotyping)는 현혹 효과와 유사점이 많다. 현혹 효과가 한 가지 특성에 근거한 것이라면, 상동적 태도는 한 가지 범주에 따라 판단하는 오류이다. 즉, 상동적 태도는 그들이 속한 집단의 특성에 근거하여 다른 사람을 판단하는 경향을 말한다. 상동적 태도는 오늘날 조직의 사회적 지각에 영향을 미친다. 경영자, 감독자, 노조 위원, 여성 근로자, 공인회계사, 판매 사원, 컴퓨터 프로그래머, 엔지니어 등에 대한 상동적 태도가 존재한다.

3) 寬大化傾向과 中心化傾向

관대화경향(leniency tendency)이란 평가자가 피평가자의 실제 능력이나 실적

24) 상계서, pp.262~265.

보다도 더 높게 고과하려는 경향을 말하는 것으로서, 평가 결과의 집단 분포가 점수가 높은 쪽으로 치우치는 경향을 말한다. 반면에 관대화경향에 대비되는 것으로 평가자가 피평가자를 전체적으로 낮게 고과하는 것을 가혹화경향이라고 한다. 평가자가 피평가자를 낮게 고과하는 것을 꺼려하여 평균치에 집중할 때 이를 중심화경향(central tendency)이라고 한다.

4) 論理的 誤謬

논리적 오류(logical errors)란 인사 고과 과정에서 고과 요소간의 논리적인 상관관계가 있을 경우에 양 요소 중에서 하나의 요소가 특별히 좋은 상태인 경우에 다른 요소도 좋을 것으로 보고 높게 고과하는 경향이다.

5) 不充分한 證據에 의한 判斷

평가자가 피평가자와 접촉이 적을수록, 평가자가 피평가자의 직무에 관해서 한정된 지식을 가지면 가질수록 고과의 유효성은 줄어들게 된다.

6) 歸因上的 誤謬

다른 사람의 행동을 판단할 때 그 행동의 원인을 찾아보려고 하는 경향이 있다. 어떤 잘못된 행동을 취했을 때 그것이 의도적이었다면 그에 대해 심한 감정을 가질 수 있으며, 그것이 비의도적이었다면 덜 비판적이거나 온정적으로 판단하려는 경향이 있다. 즉, 지각 판단의 강도는 타인의 행동이 직접적으로 그 사람에게 귀인 되느냐에 달려 있다.²⁵⁾

25) E. E. Jones and R. E. Nisbett, *The Actor and Observer: Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*(New York : General Learning, 1971).

第6節 新人事考課制度의 導入論議

1. 新人事考課制度의 導入方案

1) 新人事考課制度 導入의 前提條件

능력주의 인사관리를 위한 신인사고과제도를 실천해 나아가기 위해서는 다음 같은 몇 가지 전제조건이 충족되어야 한다.²⁶⁾

(1) 能力의 把握 : 능력주의 인사관리란 인사 채우와 관련한 모든 의사 결정을 종업원의 능력을 기준으로 하자는 것으로 이해할 수 있다. 종업원의 능력은 발휘된 능력(현재적 능력)과 발휘될 가능성이 있는 보유 능력(잠재적 능력)으로 구분할 수가 있는데, 서구의 능력주의는 주로 발휘 능력인 업적(성과)을 기준으로 인사 결정을 하며, 일본의 경우는 잠재적으로 지니고 있는 보유 능력을 강조한다. 우리 나라의 능력주의는 능력에 대한 구체적인 개념 정립이 안 되어 있는 듯하다. 따라서 능력이라고 하는 개념을 파악하지 않고서는 능력을 보는 관점이 각각 다르기 때문에 객관적인 평가 자료를 얻기가 어렵게 되는 것이다.

(2) 信賴度와 妥當度의 確保 : 인사 고과의 신뢰도와 타당성을 높이기 위해서는 인사 고과 제도를 체계화하고 능력 평가 도구를 개발해야 한다. 대부분 우리 나라 기업에서 도입하고 있는 고과 제도는 타당도 및 신뢰도 측면에서 많은 문제점을 지니고 있다. 신뢰도와 타당도를 확보하지 않은 채 능력주의 인사 고과를 실시하겠다고 할 경우 종업원의 반대에 부딪칠 우려가 있다.

(3) 勞使間 信賴 風土의 造成 : 인사 고과는 자칫 노사 분규의 원인을 제공할 우려가 있기 때문에 노사간의 공통된 인식과 신뢰의 바탕 없이는 어렵다. 따라서 신인사고과제도의 도입에서는 노사간의 충분한 협의를 거쳐 도입되어

26) 송병식, “능력주의 시대에서의 신인사고과제도의 도입 및 활용 방안,” 산경논집 (제9집), 제주 대학교 관광산업 연구소, 1995 참조.

야 한다. 이를 위해서는 인사 고과 제도의 도입 과정에 회사·현장 노무 관리자·노동조합·종업원의 지혜를 모아 설정하는 것이 바람직하다. 결국 인사 고과는 기업 내부에 얼마나 이해되고 정착하며 확산시켜 갈 것인지가 관건이다. 따라서 인사 부서의 일방적인 제도 입안은 지양되어야 할 것이다.

(4) 職務 調査와 職務 分析의 實施 : 인사 고과는 사람과 직무와의 비교 평가이기 때문에 신인사고과제도하에서는 종업원 개개인이 담당하고 있는 업무 내용, 특성, 요건 등 객관적인 평가 기준이 무엇보다 중요하다. 이러한 구체적인 객관적인 기준을 마련하기 위해서는 직무 조사와 직무 분석이 사전에 이루어져야 한다.

(5) 組織 構成員의 妥當性 : 인사 고과가 정착되기 위해서는 이를 받아들여서는 종업원의 태도 변화가 있어야 한다. 이러한 태도 변화를 가져오기 위해서는 과거와 같이 서열을 매긴다든가 통제를 위한 수단에서 벗어나 종업원 육성 차원에서 개별 종업원의 능력을 발휘할 수 있는 공정한 기회를 제공해 줄 수 있도록 운영되어야 인사 고과에 대한 수용도를 높일 수 있다.

(6) 關聯 人事諸制度와의 調和 : 종래의 기업들은 고과 제도나 운영상의 문제점을 고과 제도에 한정해서 고과 양식이나 고과 기법을 바꾸는 것으로 개선해 왔다. 인사 고과 제도가 제대로 기능을 하기 위해서는 직급 체계, 승격·승진, 평가, 임금 등의 하드 시스템(hard system)이 서로 연결되어야 한다. 지금까지 인사 고과의 문제가 해결이 안되고 있는 이유도 고과 제도와 연계된 다른 인사 제도의 하드 시스템을 그대로 둔 채 고과 제도만의 문제로 보아 왔기 때문이다. 따라서 인사관리는 유기적인 인사 제도 시스템 속에서 이루어지는 것이기 때문에 인사 제도와 관련된성을 도외시해서는 안된다.

2) 新人事考課制度의 導入 方案

능력주의의 인사를 위해서는 인사 고과에 대한 이념과 발상의 전환이 있어야 한다. 즉, ① 연공주의→능력주의, ② 선별사정주의→개발·육성 주의, ③

결과주의→과정 주의, ④ 상대고과주의→절대고과주의, ⑤ 비공개 주의→공개 주의로의 전환이 필요하다. 따라서 신인사고과제도란 기존의 고과 제도와 완전히 별개의 제도가 아니라 기존의 고과 제도에서 파생되는 문제를 근본적으로 해결함과 동시에 시대의 흐름에 부응하면서 새로운 이념과 발상에 기초한 고과 제도의 개선을 의미한다.

이러한 관점에서 신인사고과제도의 세부적인 도입 방안을 제시하면 다음과 같다.²⁷⁾

첫째, 인사 고과의 기본적인 목적은 종업원의 능력 개발, 공정한 처우, 적정 배치로서 궁극적으로는 인사관리의 효율화를 도모하는데 있다. 대부분의 기업들의 인사 고과는 과거 지향적인 상벌 위주의 고과에 편중되어 왔으며 미래지향적인 육성 위주의 고과는 거의 찾아볼 수 없다. 능력주의를 지향하는 현대의 기업은 인사 고과의 활용도를 인사 처우는 물론 인재 육성의 차원에서 인사 고과가 활용되도록 인사 고과의 목적을 재정립해야 한다. 뿐만 아니라 인사 고과를 종합적으로 판정하는 고과가 아니라 분석적·목적별 고과가 되어야 한다. 인사 고과를 효과적으로 실시하기 위해서는 평가 기준의 확립이 필요하며 평가 기준을 설정하기 위해서는 먼저 개개의 직무가 어떤 내용과 특성을 갖고 있으며 그 직무를 수행함에는 어떤 지식, 능력, 책임 등과 같은 직무상의 제반 요건을 구비해야 되는가를 명확히 하여야 한다. 이러한 구체적인 평가 기준을 추출해 내는 과정으로서 직무 조사와 직무 분석이 선행되어야 한다.

둘째, 고과자의 주관적인 판단을 최소화하고 공정성의 확보를 위해서는 추상적으로 설정된 평가 척도나 평가 기준을 피고과자의 구체적인 행동 사실과 직무 수행 능력 기준으로 설정되도록 한다. 이와 같이 고과 기준을 포괄적·추상적인 것에서 기초한 개별적·구체적인 것으로 개선하는 것이 고과의 객관성과 공정성을 높이게 되는 것이다. 또한 고과의 공정성을 확보하기 위해 결과보다는 과정을 중시하여 내부적·외부적 환경에 따른 중간항을 고려하도록

27) 상계논문, pp.252~253.

한다.

셋째, 평가 방법에 있어서는 인재 육성·개발 차원에서 강제 배분에 의한 상대 고과에서 절대 고과로 개선하고 고과 원칙도 신상필별이 아닌 신상무별로 상위 고과 등급의 배분을 확대하는 가점주의의 방향으로 개선되도록 한다.

넷째, 현재 대부분의 기업에서는 상사가 부하를 하향식 수직적 고과 방법을 채택하고 있으나, 여기에는 여러 가지 문제점을 가지고 있어서 고과에 대한 신뢰도가 낮다. 따라서 인사 고과를 통해 종업원들의 능력 개발을 적극적으로 지원하고 자발적인 성과 향상의 노력을 유도할 수 있도록 피고과자 본인이 참여할 수 있는 고과를 지향하도록 한다. 피고과자가 고과 과정에 참여하는 것은 고과자의 주관적인 이미지 평가를 방지하고 상하간의 의사 소통을 원활히 하여 능력과 적성에 대한 자기 진단과 이에 따른 목표 달성을 할 수 있게 하기 위한 것이다.

다섯째, 인사 고과를 인사관리에 합목적으로 활용해 가기 위해서는 고과 요소나 가중치를 획일적으로 설정할 것이 아니라 계층별·활용 목적별로 기업이 요구하고 기대하는 인재에 적합한 고과 요소를 선정하도록 한다. 즉, 상위직에는 능력·업적이 중시되도록 하고 하위직에는 태도·의욕이 중시되도록 한다. 또한 상여금에는 업적에 비중을 두고, 승진에는 능력에 비중을 두도록 한다.

여섯째, 평가 집단의 구분을 단순화해서 포괄적으로 운영하고 있는 고과표를 직능 계층별·기능별로 세분화하도록 한다. 이렇게 해야 각 계층에 요구되는 능력을 엄밀하게 파악할 수 있기 때문에 능력 개발의 기초 자료로 활용해 갈 수가 있다.

일곱째, 현재 고과별 가중치를 동일하게 적용하고 있으나 이를 차별화하도록 한다. 즉, 업적 고과의 경우 1차 고과자 60%, 2차 고과자 40%로 하고, 능력 고과의 경우 1차 고과자 40%, 2차 고과자 60%로 한다. 이것은 업적은 직속 상사가 피고과자와 가장 밀접한 거리에서 업무를 추진하고 있기 때문에 근거리에서가 선명하게 나타나고, 반대로 능력은 어느 정도 거리를 두고 멀리서

관찰하는 것이 더욱 선명하게 파악될 수 있기 때문이다.

여덟째, 평가의 관점도 단기적인 처우를 위한 단기 안목에서가 아니라 종업원의 장기 육성 전략을 세워 경력 개발 제도와 연계될 수 있도록 장기적 관점에서 평가가 이루어지도록 한다.

아홉째, 인사 고과를 하면서 고과자 훈련을 실시하지 않는 기업들이 많으나, 고과의 신뢰성을 높이기 위해서는 정기적으로 고과자 훈련을 실시하도록 한다. 아무리 제도가 우수하다 해도 그것을 운영하는 고과자가 평가 능력이 부족하다면 고과를 위한 고과에 그칠 우려가 있다. 특히 절대 고과를 위해서는 고과자 훈련이 매우 중요하기 때문에 각종 훈련 기법을 개발해 고과 오류의 방지, 가치판단 기준을 통일해 가는 노력이 절실히 요청된다.

마지막으로 비밀주의 인사 고과에서 공개를 원칙으로 한 공개 주의 인사 고과로 전환한다. 현재 많은 기업들이 인사 고과를 피고과자에게 알리지도 않고 비공개로 운영되고 있다. 선별 사정이 목적이 아니고 인재 육성을 목적으로 한다면 공개 인사 고과가 되어야 한다. 고과 결과를 피드백 하지도 않고 또한 반성의 기회를 주지 않는 상황에서는 능력 개발이 이루어질 수 없다. 인사 고과를 공개·피드백 한다는 것은 피고과자의 장단점을 본인 스스로가 자각을 하게 해서 자기 계발이 이루어지도록 하기 위해서이다.

이상의 신인사고과제도의 도입 방안을 정리하면 <표Ⅱ-5>와 같다.

<표Ⅱ-5> 신인사고과제도의 도입 방안

구 분	현 재	개 선	내 용
고 과 활 용	승진중심	활용목적의 다양화	처우면 → 승진, 승급, 상여금 육성면 → 교육훈련, 배치전환, 능력개발
고 과 원 칙	신상필벌	신상무벌	가점주의
평 가 관 점	단기적 과거지향적	장기적 미래지향적	장기 인재육성전략 경력개발제도와 연계

고 과 구성	종합적 교과	목적별 교과	승진·능력개발 → 잠재능력, 적성 승급·상여금 → 과거성과(업적)
평가주체	상위자교과	참여교과	상위자교과법, 동료교과법, 자기교과법, 면접법, 자기신고법
평가집단	직급별	직능계층별·직군별·목적별	교과표의 세분화, 교과의 형태·방법·평가항목 및 교과대상의 차별화
평가기준 및 평가척도	대략적 추상적 이미지교과	구체적 직무·직능중심의 교과	피교과자의 구체적 행동사실 기술 직무수행 능력 지향기준
평가기법	평정척도법	행위기준척도법 목표관리법	능력·태도 → 행위기준교과법 업적교과 → 목표관리법
교과방법	상대교과 결과중시	절대교과 과정중시	인재육성형평가 내부·외부환경 등 중간항 고려
교과기간	일과성 평가	계속적 평가	2~3년간 누적관리
교과요소 및 가중치	획일적	활용목적별·계층별 차별화	기업이 요구하고 기대하는 인재에 적합한 요소선정 상위직 → 능력·업적중시 하위직 → 태도·의욕중시 상여금 → 업적중시 승진 → 능력중시
교과자별 가중치	일률적	차별화	업적 { 1차교과자 : 60% 2차교과자 : 40% 능력 { 1차교과자 : 40% 2차교과자 : 60%
교과결과 피드백	비공개원칙	공개원칙	자기계발, 신뢰성 회복, 목표관리법, 자기교과법, 면접법
교과자 훈련	미 실시 또는 지침서	정기적 실시	교과오류 배제, 교과판단기준 통일, 모의인사고과 실습, 워십
능력파악 방법	학력·근속년수·연령	직무수행능력	능력의 범위 한정
상사의 역할	감시자 통제자	조연자	권위주의형 → 육성동기 부여형

자료 : 송병식, “능력주의 시대에서의 신인사고과제도의 도입 및 활용 방안,”
산경논집(제9집), 제주 대학교 관광산업 연구소, 1995, p.254.

2. 新人事考課制度의 活用 및 公開 方法

1) 新人事考課制度의 活用 方案

인사 고과의 가장 일반적인 목적은 인사관리의 공정성을 확보하고 합리적인 의사 결정을 위한 객관적인 자료를 제공하는데 있다. 인사 고과는 능력주의 인사관리 흐름 속에서 임금·승진·교육 훈련에 직접 활용하는 경우, 조직내 의사 소통 등 조직 관리에 활용하는 경우, 인사·조직 관리 프로그램의 효용 분석에 활용하는 경우 등으로 나눌 수 있다.²⁸⁾

(1) 賃金·昇進·敎育 訓練에 活用하는 境遇 : 우리 나라 기업에서 인사 고과의 활용 중에서 가장 보편적이고 오랜 역사를 가지고 있는 분야는 임금과 승진이었다. 임금에서는 특별 호봉 제도로 활용되었고, 승진에서는 발탁 승진의 형태로 이용되었다. 최근 고과의 결과는 성과급적 연봉제의 형태를 가지면서 그 활용도가 더욱 커지고 있다. 따라서 임금 관리와 승진 관리를 위해 고과의 결과를 어떻게 반영할 것인가 하는 문제가 가장 중요한 이슈가 된다. 임금과 인사 고과의 연계 문제에 대해서는 한국IBM이나 삼성 휴렛 팩커드 등과 같은 기업의 사례를 통해 많은 도움을 받을 수 있을 것으로 생각된다. 고과의 결과를 통해 교육 훈련의 내실을 다지는 것도 최근 우리 나라 기업에서 많이 받아들여지고 있는 분야이다. 인재 개발과 육성형 고과를 강조함으로써 인사 고과가 가질 수 있는 수용도를 높이는 것이 주요 내용이다. 인재 육성과 경력 개발에 인사 고과를 활용하는 것은 앞으로 우리 나라 기업의 인적 자원 관리에서 가장 핵심적인 과제가 될 것이다.

(2) 意思疏通과 組織 管理에 活用하는 境遇 : 인사 고과 제도는 인사 부서에서 설계하지만 실제로 인사 고과를 실시하는 주체는 기업의 일선 관리자들이다. 이러한 특성으로 인해 인사 고과는 관리자와 일반 종업원이 직무의 내용

28) 상계논문, pp.255~257.

및 성과에 관해 허심탄회하게 대화할 수 있는 기회를 제공해 준다. 인사 고과의 의사 소통 기능을 잘 활용하기 위해서는 고과 결과의 피드백이 필수적이며, 최근 일부 대기업에서 보편화되어 있는 목표 관리 제도도 매우 효과적인 기법으로 인정받고 있다. 특히 목표 관리 제도는 고과자와 피고과자간에 충분한 토의를 거친 후 개인의 능력, 회사의 경영 목표, 직무의 특성 등을 고려한 목표를 설정하며, 이 목표치를 실적과 비교하는 방법으로 인사 고과에서 활용되고 있기 때문에 고과 결과에 대한 수용도를 높이는 데 상당한 역할을 하고 있다.

인사 고과는 일선 관리자의 조직 관리를 위한 관리 도구로서 활용되기도 한다. 관리자가 인사고과권을 가지고 있지 않을 경우 하위자들이 관리자의 지시를 따라야 할 이유가 없어지게 되므로 관리의 효율성이 크게 떨어질 가능성이 높다. 1987년 6·29선언 이후 노동조합의 요구에 의해 조합원(특히 생산 기능직)에 대한 인사 고과를 없앤 기업이 많지만 이는 조직 관리 측면에서 볼 때 바람직하지 못하다.

(3) 人事·組織 管理프로그램의 效用 分析에 活用하는 境遇 : 인사 고과는 앞에서 언급한 내용 이외에 인사·조직 관리와 관련된 각종 프로그램의 효율을 분석하는 데도 활용될 수 있다. 고과의 결과는 다른 프로그램을 평가할 수 있는 개별 종업원 차원의 판단 근거를 제공해 주기 때문이다. 우리 나라 기업들은 우수한 인적 자원을 채용하기 위해 다양한 모집 방법과 선발 기법을 활용하고 있지만 고과 결과의 신뢰성이 부족하여 과연 그들이 사용한 채용 기법이 얼마나 효과적이었는가를 판단하지 못하고 있다. 고과 결과와 상관관계 분석을 통해 모집 방법이나 선발 기법의 효율성이 평가될 수 있으므로 앞으로 이러한 목적을 위해 인사 고과를 활용하는 기업들이 늘어날 것으로 기대된다. 채용뿐만 아니라 특정 교육 훈련 프로그램에 참가한 사람들과 다른 사람들의 고과 차이를 분석하거나 각종 조직 관리 혁신 프로그램의 효율성을 평가하는 데도 인사 고과는 다양하게 활용될 수 있다.

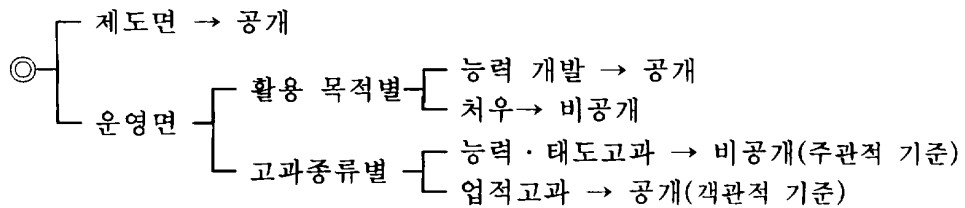
2) 新人事考課制度의 公開 方案

인사 고과를 공개해야 된다는데 대해서는 이론의 여지가 없다. 다만 이를 어떤 방법으로 어떻게 공개하느냐가 문제이다. 물론 조직의 특성에 따라 당장 전면적인 공개에는 어려움이 따르지 모르지만 단계적으로 자사의 실정에 적합한 공개 방안을 모색해 나아가도록 해야 할 것이다. 인사 고과의 공개 방안을 제시하면 <그림Ⅱ-1>과 같다.

<그림Ⅱ-1> 인사 고과의 공개 방안

공 개	(제1안) 공개평가	(제3안) 목표 관리법 자기 고과법 면접법
비 공 개	(현 행) 서 열 법	(제2안) 비공개 자기 고과법
	비 참 여	참 여

<그림Ⅱ-2> 인사 고과의 공개 방법



인사 고과의 결과를 게시판에 공표 하거나 고과 결과를 사실대로 공개하는 직접 공개는 상하간의 인간관계를 저해할 우려가 있기 때문에 지양하는 것이 우리 나라의 정서에 적합할 것으로 보인다. 따라서 인사 고과의 공개 방법에 있어서는 <그림Ⅱ-2>에서와 같이, 제도적인 측면에 대해서는 활용 목적에 따라 선별적으로 능력 개발에 활용하고자 할 때는 공개를 하고, 종업원에게 직접적인 영향을 미치는 처우면에 대해서는 비공개 하는 것이 바람직하다. 또한 고과 종류에 따라 주관적인 기준이 많이 포함되어 있는 능력과 태도 고과에 대해서는 비공개로 하고, 비교적 객관적인 기준으로 파악할 수 있는 업적 고과에 대해서는 공개하는 것이 바람직하다.



第三章 銀行의 綜合勤務評定制度에 관한 實態 分析

은행의 종합근무평정제도는 종업원의 경력과 근무 성적 및 연수 결과 등을 종합적으로 평정하고 이를 활용함으로써 합리적인 인사관리를 하는데 목적을 두고 있다. 은행 조직에서는 인사 고과 제도를 대부분 관행적으로 종합근무평정제도라고 부르고 있다. 따라서 본 연구에서는 인사 고과 제도의 명칭을 종합근무평정제도라고 통일하여 칭하기로 한다.

본 장에서는 은행의 종합근무평정제도에 관한 기존의 연구²⁹⁾와 현행 은행의 종합근무평정규정³⁰⁾ 등을 활용하여 그 현황을 분석하였다. 특히 국내 은행 중에 제주도 내의 특수은행 (2개), 시중은행 (2개), 지방은행 (1개) 등 모두 5개 은행을 중심으로 현재 실시하고 있는 종합근무평정제도의 전반적인 내용에 대하여 그 실태를 분석하기로 한다.

1. 綜合勤務評定の 目的

종합근무평정제도의 목적은 <표Ⅲ-1>에서와 같이, D은행은 원활한 인사관리와 경영 능력 향상을 위해서, 나머지 은행들은 합리적인 인사관리에 활용하기 위해서 도입·실시하고 있는 것으로 나타나고 있다.

29) ① 박준성, 「승진정체해소를 위한 신인사제도」, (서울:전국금융노동조합연맹, 1988).

② 신유근, 「은행의 인적자원관리 합리화 방안」, (서울:전국은행연합회, 1988).

30) ① 국내 5개은행, 「인사 규정」, (1996).

② 국내 5개은행, 「종합근무평정규정」, (1996).

<Ⅲ-1> 종합근무평정의 목적

은행별	A은행	B은행	C은행	D은행	E은행
목적	공정하고 합리적인 인사관리	공정한 인사관리	효율적인 인사관리	원활한 인사관리와 경영능률 향상	합리적인 인사관리

2. 綜合勤務評定の 時期

종합근무평정의 시기는 <표Ⅲ-2>에서와 같이 정기 평정, 중간 평정과 수시 평정으로 구분하여 실시하고 있다.

<표Ⅲ-2> 은행별 종합근무평정 시기

은행별 구분		A은행	B은행	C은행	D은행	E은행
정기 평정	횟수	1	2	1	2	1
	실시시기	12월말	6월말 12월말	12월말	6월말 12월말	1월말
중간평정		근무성적만 6월말 기준으로 실시	-	필요시 연 1회에 한하여 6월말 기준으로 실시	-	-
수시평정		필요시 실시	-	승진연수도달, 연수 이수, 기타 사유 발생 시 실시	3월말, 9월말 실시를 원칙으로 함	조정사유 발생시 실시

정기 평정은 은행에 따라 연 1회 또는 2회 실시하고 있다. 중간 평정은 연

1회 실시하는 은행이 6월을 기준으로 하고 있으며, 일부 은행은 근무 성적만을 평가하고 있다. 수시 평정은 필요한 사유가 발생할 때 실시하고 있으나, 3월말 9월말에 실시하거나 평정을 생략하는 은행도 있는 것으로 나타났다.

3. 綜合勤務評定の 構成 內容

1) 經歷評定

경력 평정의 구성은 <표Ⅲ-3>에서와 같이 은행별, 직급별로 상당한 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

총평점 중에서 경력 평정이 차지하는 비율이 20~50%까지로 큰 차이를 보이고 있으며, 직급별로 5개 은행의 평균치는 31~44%까지 달리 적용되고 있다. 경력 평정은 피평정자가 당해 직급에서 근무한 평정 기준일 현재 은행별 인사 규정에 의한 승진 소요 최저근무기간에 도달한 피평정자에 대하여 평정하고 있다.

<표Ⅲ-3> 은행별 경력 평정의 구성 비율

(단위:%)

은행별 구분		A은행	B은행	C은행	D은행	E은행	평균
경력 평정	1급	30	30	35	20	40	31
	2급	35	40	35	20	40	34
	3급	35	40	40	20	40	35
	4급	35	50	40	30	40	39
	5급	40	50	50	40	40	44

경력 평정 대상 기간을 살펴보면, 5개 은행 평균치는 각 직급별로 기본 경력은 3.6~4.6년을 대상 기간으로 하고 있다. 초과 경력은 3년에서 4.6년을, 총 경력 평정 기준은 7~9.2년을 대상 기간으로 하고 있다.

은행별 경력 평정 기준 기간 현황은 <표Ⅲ-4>에서 보는 바와 같다.

<표Ⅲ-4> 은행별 경력평정기준 기간 현황

(단위: 년)

구분		1 급	2 급	3 급	4 급	5 급
은행별						
A은행	기본경력	3	3	4	4	5
	초과경력	3	3	4	4	5
	소 계	6	6	8	8	10
B은행	기본경력	5	3	3	5	5
	초과경력	-	3	3	4	4
	소 계	5	6	6	9	9
C은행	기본경력	4	4	4	5	4
	초과경력	4	4	4	5	4
	소 계	8	8	8	10	8
D은행	기본경력	4	4	4	5	5
	초과경력	4	4	4	6	4
	소 계	8	8	8	11	9
E은행	기본경력	4	4	4	4	4
	초과경력	4	4	4	4	4
	소 계	8	8	8	8	8
평 균	기본경력	4	3.6	3.8	4.6	4.6
	초과경력	3	3.6	3.8	4.6	4.2
	소 계	7	7.2	7.6	9.2	8.8

은행별 경력평정 배점은 기본 경력과 초과 경력으로 나누어 평정하고 있다.

기본 경력과 초과 경력을 합친 경력평정점 합계를 5개 은행 평균치를 가지고 분석해 보면, 1급 31점, 2급 34점, 3급 35점, 4급 39점, 5급 44점이다. 이것은 상위 직급으로 올라갈수록 경력평정점 비중이 낮아지고 있으나 하위 직급

으로 내려갈수록 경력평정점 비중이 높아지고 있음을 보여주고 있다.

<표Ⅲ-5>에서와 같이 5급에서는 44점으로 연공서열에 비중을 두고 있음을 알 수 있다.

<표Ⅲ-5> 은행별 경력평정 배점 현황

(단위: 점)

구 분		1 급	2 급	3 급	4 급	5 급
은 행 별						
A은행	기본경력	20	20	20	20	30
	초과경력	10	15	15	15	10
	소 계	30	35	35	35	40
B은행	기본경력	30	32	32	40	40
	초과경력	-	8	8	10	10
	소 계	30	40	40	50	50
C은행	기본경력	28	28	32	32	40
	초과경력	7	7	8	8	10
	소 계	35	35	40	40	50
D은행	기본경력	18	18	18	26	32
	초과경력	2	2	2	4	8
	소 계	20	20	20	30	40
E은행	기본경력	34	34	34	34	34
	초과경력	6	6	6	6	6
	소 계	40	40	40	40	40
평 균	기본경력	26	26.4	27.2	30.4	35.2
	초과경력	5	7.6	7.8	8.6	8.8
	소 계	31	34	35	39	44

2) 勤務成績評定

근무 성적 평정은 은행별, 직급별로 상당한 차이를 나타내고 있다. <표Ⅲ-6>에서와 같이, 총평점 중에서 근무 성적 평정이 차지하는 비율은 40~80%까지로 큰 차이를 보이고 있다. 직급별로 5개 은행의 평균치는 41~61%까지 달리 적용되고 있는 것을 알 수 있다.

<표Ⅲ-6> 은행별 근무 성적 평정 구성 비율 (단위:%)

은행별		A은행	B은행	C은행	D은행	E은행	평 균
구 분							
근무 성적 평정	1급	40	60	65	80	60	61
	2급	40	50	65	70	50	55
	3급	40	50	50	70	50	52
	4급	40	40	50	60	40	46
	5급	40	40	40	45	40	41

(1) 勤務成績評定の 基準 : 근무성적평정의 기준은 그 직원의 업무 실적, 업무 수행 능력, 업무 수행 태도, 청렴도 등을 평가하고 있다. 특히 조사 대상의 5개 은행을 중심으로 살펴보면, <표Ⅲ-7>에서와 같이 신뢰성과 타당성에 역점을 두고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표Ⅲ-7> 은행별 근무성적평정 기준

구 분	내 용
A 은 행	<ol style="list-style-type: none"> 1. 평정은 직급과 직제에 상응한 기준에 한한다. 2. 1차 평정자와 2차 평정자(3차 평정자까지 실시할 경우는 3차 평정자 포함)는 각각 독립하여 평정한다. 3. 평정자의 주관을 배제하고, 객관적인 근거에 의거 평정하여 신뢰성과 공정성 및 타당성을 보장하여야 한다. 4. 평정자는 피평정자의 직무의 중요성과 직무수행의 난이도 등을 충분히 고려하여 근무성적평정표에 의거 평가한다.
B 은 행	<ol style="list-style-type: none"> 1. 피평정자의 평정기간내의 직무수행상황 및 그 성과 등을 사실에 입각하여 평정한다. 2. 학력, 연령, 입행년도, 현직급, 서열, 인상 등에 구애되지 말고 평정한다. 3. 사람과 사람을 비교하지 말고 평정표의 평정척도만을 따라 평정한다. 4. 평정자의 주관을 배제하고 신뢰성과 타당성이 있도록 평가한다.
C 은 행	<ol style="list-style-type: none"> 1. 직급별로 상이한 기준에 의하여 평정한다. 2. 평정자의 주관을 배제하고 객관적 근거에 의하여 평정한다. 3. 신뢰성과 타당성을 보장하도록 한다. 4. 피평정자의 근무성적을 종합적으로 분석·평가한다.
D 은 행	<ol style="list-style-type: none"> 1. 평정자의 주관을 배제하고 객관적 근거에 의하여 공평무사하게 평정하여야 한다. 2. 평정은 편견이나 사정에 좌우되어서는 아니되며, 신뢰성과 타당성을 보장하도록 하여야 한다. 3. 평정은 당해기간에 한하여 실시하고 종래의 평정결과에 좌우되어서는 아니된다. 4. 평정은 평정대상자와 담당직무를 기준으로 하여 근무성적을 종합적으로 분석·평가하여야 하며, 담당직무가 상이한 직원을 동일 기준으로 평가하여서는 아니된다.

구분	내용
E 은 행	<ol style="list-style-type: none"> 1. 평정자의 주관을 배제하고 신뢰성과 타당성에 입각하여 종합적으로 분석·평가한다. 2. 피평정자의 평정기간내의 직무수행상황 및 그 성과를 사실에 입각하여 평정한다. 3. 학력, 연령, 입행년도, 현직급, 규정서열, 인사 등에 구애되지 말고 평정한다. 4. 사람과 사람을 비교하지 말고 평정표의 평정척도만을 따라 평정한다. 5. 청렴도 및 사생활을 피평정자의 동료, 부하직원의 의견, 여론, 민원, 징계 관련사건 등을 고려하여 객관적 입장에서 평정한다.

(2) 勤務成績評定點의 分布 比率 : 근무 성적 평정 점수의 분포 비율은 <표Ⅲ-8>에서와 같이 대부분 상대 평가에 기초를 둔 강제할당법을 채택하고 있으나 D은행에서는 이러한 틀을 깨는 경우도 나타나고 있다.

<표Ⅲ-8> 근무성적 평정점의 분포비율

(단위 : %)

은행별 평정점	A은행	B은행	C은행	D은행	E은행	평균
수	10	10	20	평가등급 없음	15	14
우	20	20	30		30	25
미	40	40	30		35	36
양	20	20	10		15	16
가	10	10	10		5	9
계	100	100	100		100	100

D은행의 경우 상대 평가가 아닌 절대평가 방식을 활용하고 있으며, 이를 제외한 나머지 4개 은행의 근무 성적 평정점의 분포 비율의 평균치는 수 14%, 우 25%, 미 36%, 양 16%, 가 9%로 나타나고 있어서 미 이상에 75%의 피평정자가 분포될 수 있도록 설정하고 있다.

3) 研修評定

연수 평정은 <표Ⅲ-9>에서와 같이, 은행별, 직급별로 상당한 차이를 보이고 있다. 조사 대상인 5개 은행의 평균치를 기준으로 비교하여 보면, 2~16%까지 서로 다르게 적용되고 있으며 상위 직급보다는 하위 직급으로 갈수록 비중이 커지는 현상을 보이고 있다.

<표Ⅲ-9> 은행별 연수 평정 구성 비율

(단위 : %)

은행별 구분	A은행	B은행	C은행	D은행	E은행	평균	
연수 평정	1급	-	10	-	-	2	
	2급	5	10	-	10	7	
	3급	10	10	10	10	10	
	4급	10	10	10	10	20	12
	5급	10	10	10	15	20	16

4) 加減 評定

가감 평정은 <표Ⅲ-10>에서와 같이, 직원이 직무수행상의 공적으로 훈장, 포장, 표창을 받은 경우와 직원이 업무와 관련된 자격증을 소지한 경우 가점 평정하고 있다.

<표Ⅲ-10> 은행별 포상가점 현황

(단위 : 점)

구분	훈격별 가점	자격증의 가점	가점인정기간/ 중복가점 여부
A 은행	1. 정부 훈·포장, 대통령표창 : 3 2. 국무총리표창 : 2 3. 장관표창(한은총재, 은행감독원장 포함) : 1.5 4. 회장 표창 - 특별공적상 : 3 - 공적·공로·창안상 : 1.5 - 상장 : 1 5. 지역본부장 표창(공적상) : 0.5 6. 연수원장 표창(우등상) : 0.5 7. 통신연수과정, 집합연수과정 표창(우등상) : 0.5	1. 변호사, 공인중계사, 박사, 기술사 : 3 2. 세무사, 감정평가사, 노무사, 법무사 : 2 3. 석사 : 1.5 4. 손해사정인, 국가기술자격법의 기사(1급), PC이용능력자격증(2급이상):1 5. 국가기술자격법의 기사(2급), PC이용능력자격증(3급), 워드프로세서 자격증 : 0.5 6.대출심사역,국제금융역, 어학능력고시합격 : 1 7. 신용분석사, 증권분석사, 공인중개사 : 1	1. 가점사유 2개이상시 5점이내에서 중복가산 동일제통자격증은 상위등급 1개만 가산 2. 표창은 당해직급에서 받은 것에 대해 3점이내에서 중복평정 창안상에 대하여는 3점을 초과하여 매 표창당 0.5점씩 2점이내에서 중복평정
B 은행	1. 행외 표창 - 훈·포장, 대통령 표창 : 1 - 국무위원급 이상의 정부기관장, 한국은행·은행감독원장 표창 : 0.5 - 전국은행연합회장 표창: 0.3 2. 행내 표창 - 은행장 정기 표창 : 0.5 - 은행장 비정기 표창 : 0.3 - 은행장상 : 0.2	1. 공인회계사 : 0.5 2. 증권분석사 : 0.3 3. 세무사 : 0.3 4. 감정평가사 : 0.3	1. 하나의 자격을 취득함으로써 다른 자격도 같이 취득할 수 있는 경우에는 점수가 많은 것 하나만 평정

구분	훈격별 가점	자격증의 가점	가점인정기간/ 중복가점 여부
C 은행	1. 표창 - 은행장 표창, 훈·포장, 대통령 표창 : 0.7 - 기타 대외표창(국무위원급 이상의 정부기관장, 한국은행 총재, 은행감독원장, 전국은행협의회장 등) : 0.5 2. 격려상 - 1등급 : 0.15, 2등급 : 0.10 3등급 : 0.05 3. 특별가점 - 외국어 어학능력시험 합격 : 과목당 0.2 - PC조작능력시험 합격 : 0.1 - 제안상 : 0.2	1. 박사 : 1.0 2. 공인회계사 : 1.0 3. 건축사 : 1.0 4. 세무사 : 1.0 5. 감정평가사 : 1.0	1. 포상 및 특별가점은 당해직급에 한하여 평정 2. 표창을 2회이상 받은 경우에는 가점점수가 높은 것 하나를 기본으로 가점하고 은행장 표창, 훈·포장, 대통령 표창은 건당 0.2점씩 추가가점
D 은행	1. 행외표창 - 훈장, 포장 또는 대통령 표창 : 2(추가가점 0.4) - 국무총리 표창 : 1.5(추가가점 0.3) - 국무위원급 이상의 정부기관장 표창 및 감사원장 표창 : 1.0(추가가점 0.2) - 기타 정부기관장 표창 : 0.5(추가가점 0.1) - 한국은행총재, 저축추진중앙위원회장, 은행감독원장 표창 : 1.0(추가가점 0.2) 2. 행내표창 - 은행장 표창 : 1.0(추가가점 0.2) - 은행장 상장 : 0.5(추가가점 0.1)	1. 국가제정 자격증 - 공인회계사, 기술사 : 1.0 - 세무사, 관제사, 감정평가사, 공인노무사, 건축사, 기능장 : 0.5 2. 금융단 제정 자격증 - 국제금융역, 대출심사역 : 0.3 - 신용분석사 : 0.2	1. 동일 직급에서 받은 포상이 2개 이상일 경우에는 평정점수가 높은 순으로 2개에 한하여 평정대상으로 하되, 차순위 포상에 대하여는 추가가점으로 평정 2. 국가제정 자격증은 전직급 반영, 금융단 제정 자격증은 당해 직급만 반영

구분	훈격별 가점	자격증의 가점	가점인정기간/ 중복가점 여부
E 은행	1. 훈상, 포상, 대통령 표창 : 2.5점 2. 국무총리 표창 : 2.0 3. 재무부장관, 기타 국무위원 급 표창 : 1.5 4. 은행장(민사위원회 결의), 한국은행 총재, 은행감독원장 표창 : 1.0 5. 은행장 표창(기타) : 0.5	1. 공인회계사 : 1.0 2. 세무사, 공인감정사, 토지평가사 : 0.5 3. 당행의 필요에 의하여 1개월 이상 국외에서 연수를 마친 경우 : 당해 직급에 한하여 0.5 4. 자격증 또는 이수증이 2개 이상일 경우에는 합산하여 가점	1. 포상은 평정기 준일로부터 4년 이내에 당해직급에서 받은 것에 한하되, 동기간중 포상이 2개 이상일 때에는 그중 점수가 많은 하나만을 가점 평정

그리고 직원이 징계처분을 받은 경우에는 동일 직급에서 받은 징계에 한하여 감점하도록 하고 있는데, 은행별 징계 감점 현황은 <표Ⅲ-11>과 같다.

<표Ⅲ-11> 은행별 징계 감점 현황

(단위 : 점)

은행별 구분	A은행	B은행	C은행	D은행	E은행
정 직	-	1.5	2.5	1.5	2.5
감 봉	-	1.0	1.5~2.0	1.0	1.5
견 책	-	0.5	1.0	0.5	1.0
주의촉구	-	-	-	0.1	-

5) 綜合勤務評定 結果의 公開 方法

조사 대상의 각은행별 종합근무평정 결과에 대한 공개 여부를 살펴보면 <표Ⅲ-12>에서와 같이, 각 은행이 원칙적으로 비공개를 채택하고 있다. 그러나

E은행을 제외하고는 피평정자가 요구할 때에는 종합근무평정 결과의 일부 또는 전부를 공개하고 있는 것으로 나타나고 있다.

<표Ⅲ-12> 종합근무평정 결과의 공개 방법

은행별	A은행	B은행	C은행	D은행	E은행
공개방법	비공개원칙 단, 피평정 자의 요구시: 경력평정, 업 적평정, 연수 평정, 가산평 정은 공개가 가능함	비공개원칙 단, 피평정 자의 요구시 공개함.	비공개원칙 단, 피평정 자의 요구시 열람이 가능 함	비공개원칙 단, 피평정 자의 요구시 경력평정결 과 열람이 가능함	비공개원칙

4. 實態分析 結果의 要約

지금까지 은행의 종합근무평정제도에 대한 기본적인 사항을 5개 은행간 차이점에 초점을 맞추어 살펴보았다.

먼저 '종합근무평정의 목적'에서는 대부분 공정하고 합리적인 인사관리를 위해 종합근무평정을 실시하고 있다는 점에서는 일치하고 있으나, 일부 은행의 경우 이를 통해 경영 능률 향상을 꾀한다는 점을 명시한 것이 주목된다.

'종합근무평정의 시기'에 있어서는 정기 평정의 경우 연 1회 또는 2회로 각각 차이를 보였고, 중간 평정과 수시 평정은 그 규정을 명시하는 데에서 은행에 따라 다소 차이를 보였다.

'종합근무평정의 구성 내용'에서는 각 평정 형태별로 은행간 많은 차이가 있음을 확인했다. 특히 경력 평정은 상위직일수록 경력평정점 비중이 낮아진다는 공통점에도 불구하고 총평정점중 비중이 20~50%, 직급별로 31~44%까지

은행별로 차이를 나타냈다.

근무성적평정의 경우, 신뢰성과 타당성에 역점을 둔다는 데서는 대부분의 은행이 일치하고 있지만, 총평정점중 비중이 40~80%, 직급별로도 41~61%로 은행간 큰 차이를 보이고 있는 데다가 대부분 상대 평가에 기초를 둔 강제배분방식을 채택하고 있으나 일부 은행에서는 이 틀을 깨고 절대평가 방식을 활용하는 경우가 나타나는 등 실제 제도 운영은 서로 다른 형태로 이루어지고 있음을 확인했다.

연수 평정의 경우도 하위직으로 갈수록 비중이 커지는 특징은 대부분 동일하게 나타난 반면에, 총평정점중 적용 비율이 5~16%로 은행간에 차이를 보였다.

이처럼 종합근무평정 세부 사항의 운용 형태가 은행에 따라 크고 작은 차이를 드러내고 있는 것은 각 은행의 설립 형태나 업무 특성에 따라 종합근무평정의 목적을 다소 달리하는 데서 생겨나는 것이라 사료된다. 다시 말해 각 은행별로 당해은행에 가장 적합한 종합근무평정을 실시하기 위해 노력하는 과정에서 다소간의 차이가 나타난다고 할 수 있다.

그러나 이같은 차이가 당해 은행 종업원들의 종합근무평정제도에 대한 태도에 영향을 미치거나 업무 성과나 경영 능력에도 차이를 가져올 수 있음을 염두에 둔다면, 우리는 다시 종업원들의 의견을 통해 종합근무평정제도의 여러 가지 측면을 재검토해 봄으로써 그 개선점을 찾아보아야 할 것이다.

第Ⅳ章 銀行의 綜合勤務評定制度에 관한 實證的 分析

第1節 研究의 概要

1. 調査의 概要

(1) 調査 資料의 蒐集 : 본 연구는 설문지조사법에 의하여 이루어졌다. 설문은 제주도내 특수은행 (2개), 시중은행 (2개), 지방은행 (1개) 등 모두 5개 은행을 선정하여 당해 은행에 근무하는 은행원들을 조사 대상으로 삼았다.

<표Ⅳ-1> 설문 배포 및 회수 현황

(단위 : 부)

집 단		배포량	회수량	불성실응답	유효표본
특 수 은 행	A은행	60	47	2	45
	B은행	60	42	4	38
시 중 은 행	C은행	40	30	3	27
	D은행	40	32	7	25
지 방 은 행	E은행	100	86	10	76
합 계		300	237(79.0%)	26(11.0%)	211(89.0%)

이 설문은 1996년 12월 2일부터 21일까지 3주간에 걸쳐, 설문 내용 및 조사 방법에 대하여 사전 교육을 받은 조사원이 당해 은행을 직접 방문하여 응답토

록 한 면접법에 의해 진행되었다.

회수된 질문지는 <표IV- 1>에서와 같이, 총 237부로 79.0%의 회수율을 보였다. 그 가운데 불성실한 응답자의 질문지를 제외하고 나머지 211부(회수량의 89.0%)를 분석대상으로 삼아 실증 분석에 이용하였다.

(2) 測定 道具 : 본 연구 목적이 은행의 종합근무평정제도에 대한 종업원들의 태도를 파악하여 그 개선점을 고찰해 보는데 있음은 이미 언급한 바 있다. 이같은 목표를 달성하기 위해 사용된 질문지는 종합근무평정제도의 운영과 활용에 대한 전직원의 태도를 묻는 부분과 근무 평정에 임하고 있는 직원의 근무평정방식을 묻는 부분 등 크게 두 영역으로 나눌 수 있다.

각 영역의 종속변수로 이용된 문항의 구체적인 내용은 <표IV- 2>과 같으며, 독립변수는 응답자의 직급 등 5가지로 구성되었으나, 분석에서는 평정자와 피평정자의 기준이 되는 직급만을 독립변수로 삼았다.

종속변수로 이용된 각각의 측정 항목은 응답자의 편의를 위해 대부분 1점 간격의 등간 척도로 구성하여 절대 부정의 경우 1로, 그리고 적극 찬성인 경우에는 5로 응답토록 하였다.

(3) 資料 處理 : 본 연구에서 자료 처리는 SPSS/PC+ 통계 패키지를 사용하여 전산통계처리하였다. 독립변수인 직급이 5개로 구성되어 있기 때문에 각 집단간의 평균 차이를 분석하기 위해서 일원 변량 분석(Oneway ANOVA)을 이용하였다. 사회과학에서 주로 사용하는 검증 유의 수준인 0.05와 0.1로 하였다.

<표 IV-2> 영역별 조사 내용과 문항수

조사 영역	조사 대상	내 용	조사 척도	문항수
평정제도에 대한 태도	전직급의 피평정자	적용대상 / 실시횟수 및 시기 / 배점구성	등간척도	3
		기본·초과경력의 평정년한과 점수		2
		1, 2차 평정제도		1
		근무성적 평정점 분포비율		1
		자격증 소지자 가점제도 / 표창 가점제도		2
		근무성적 평정요소와 배점		1
		근무성적 평정결과 비공개		1
제도운영에 대한 태도	전직급의 피평정자	연수평정 배점구성 및 연수기회 공정성	등간척도	2
		근무성적 평정의 객관성, 공정성		1
평정제도 활용에 대한 태도	전직급의 피평정자	종합근무평정 내용및 결과 활용	등간척도	1
		평정결과에 의한 승진의 합리·공정성		1
		근무성적과 보수의 일치		1
		근무성적과 표창·징계처분과의 상관관계		2
		평정결과 관련 교육훈련		1
평정결과와 인사이동과의 상관관계	1			
평정제도에 대한 태도	대리급 이상의 평정자	객관적 측정을 위한 인사고과항목의 세분화	등간척도	1
		애매한 고과항목 / 고과항목에 대한 이해		2
		복수고과제도에 대한 의견		1
		고과시 평가태도		1
		부하의 업무성과에 대한 관심		1
		대졸과 고졸의 업무이해도 비교		1
		인사고과 항목간 유사성		1
		업무처리방식의 유사성과 호의적 평가		1
제도운영에 대한 태도	대리급 이상의 평정자	인사고과자 교육	등간척도	1
		인사고과방식의 타당성및 신뢰성		1
평정제도 활용에 대한 사항	대리급 이상의 평정자	근무성적과 징계와의 상관관계	등간척도	1
		평정결과 관련 교육훈련 여부		1
		평정결과 적성에 따른 배치		1
		평정결과와 교육훈련 활용		1
통계적 변수	전응답자	직급, 성별, 담당업무, 근속년수, 학력	명목척도	5

2. 研究의 假說

연구의 목적에서 언급한 바와 같이 종합근무평정제도의 개선 방향을 모색하기 위해서는 종업원의 종합근무평정에 대한 태도를 파악할 필요가 있다. 그리고 태도의 수준과 이러한 수준이 특정 기준에 따라 통계적인 차이가 있는지를 파악하는 것은 중요하다.

특히 인구통계학적 변수의 각 집단에 따라 태도가 다를 것으로 가정하고 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설1 : 종합근무평정제도에 대한 태도는 직급별로 차이가 있을 것이다.

가설2 : 종합근무평정제도 운영에 대한 태도는 직급별로 차이가 있을 것이다.

가설3 : 종합근무평정제도 활용에 대한 태도는 직급별로 차이가 있을 것이다.

第2節 綜合勤務評定制度에 관한 實證 分析

제주도에 소재한 특수은행, 시중은행, 지방은행 등의 5개 은행에 근무하는 종업원들 중에서 유효 표본으로 최종 분석 대상이 된 211명의 직급별 분포는 <표IV- 3>에 나타난 바와 같이, 행원급이 123명으로 가장 많은 58.3%를 차지했으며, 그 다음으로는 대리급 67명(31.8%), 차장급 10명(4.7%) 등의 순으로 표집되었다.³¹⁾

이를 평정자와 피평정자로 구분해 보면, 피평정자인 기능직과 행원급은 128

31) 참고로, 본 연구에서는 독립변수로 삼지 않은 성별 비율은 남성 76.3%(161명) 여성 23.7%(50명)이며, 담당 업무별로는 수신 업무 34.1%(72명), 대부 업무 21.3%(45명), 외환 업무 8.5%(18명) 등의 순이다. 그리고 근속년수별로 보면, 6~10년 34.1%(72명), 2~5년 31.3%(66명), 11~15년 18.5%(39명) 등의 순이며, 학력별로는 대졸 42.7%(90명) 고졸 36.0%(76명) 등의 순으로 나타났다.

명으로 전체 응답자의 60.7%를 차지한 반면에, 대리·차장·부장급 등의 피평정자는 83명으로 39.3%를 차지하고 있다.

이와 같은 구성 비율을 바탕으로 '평정 제도에 대한 태도', '평정 제도의 운영과 활용에 대한 태도' 등을 전 직급을 대상으로 먼저 파악하고, 다시 평정자에 해당하는 직급을 대상으로 각 부문별로 실제 평정 작업과 관련된 사항들에 대한 직급별 차이를 살펴보게 된다.

<표IV-3> 응답자의 직급별 구성 비율

구 분	기능직	행원급	대리급	차장급	부장급	합 계
응답자(명)	5	123	67	10	6	211
구성비(%)	2.4	58.3	31.8	4.7	2.8	100.0

1. 綜合勤務評定制度에 대한 態度 分析

여기에서는 종합근무평정제도의 기본적 사항에 대한 평정자와 피평정자의 태도를 직급별로 살펴보고자 한다.

응답자들에게 제시된 종합근무평정제도에 대한 사항은 <표IV- 4>에서와 같이 13개 항목인데, 그 중에서 통계적인 차이를 보이는 항목은 9개 항목이다.

먼저 적용 대상에 대한 태도는 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 차장급만이 평균 3.4000으로 '보통' 이상의 태도를 나타내고 있을 뿐 기타 직급에서는 모두 '보통' 이하의 태도를 보이고 있다. 그 가운데서도 행원의 태도(2.6260)가 가장 낮은 편이며, 전체적으로는 2.7725 수준을 보이고 있어 종업원들 대다수는 현행 종합근무평정제도의 적용 대상이 적절치 못하다는 태도에 치우치고 있다고 할 수 있다.

<표IV-4> 평정 제도에 대한 직급별 태도 차이

구 분	평 균(Mean)						F-ratio	Prob.
	기능직	행원급	대리급	차장급	부장급	합 계		
적 용 대 상	2.8000	2.6260	2.9552	3.4000	2.6667	2.7725	4.3087***	.0023
실시횟수및 시기	3.4000	2.7642	2.9701	2.8000	2.6667	2.8436	1.4934	.2054
배 점 구 성	3.4000	2.8130	3.0746	3.4000	3.0000	2.9431	3.6201***	.0071
기본경력 평정점수	3.2000	2.9024	3.1194	3.6000	3.0000	3.0142	2.8836**	.0236
초과경력 평정점수	3.2000	2.9431	2.9851	3.2000	3.6667	2.9953	2.0726*	.0856
1, 2차 평정제도	3.2000	2.9350	3.0896	3.6000	3.3333	3.0332	3.1156**	.0162
평정점 분포비율	3.0000	3.0163	3.0149	3.2000	2.3333	3.0047	1.9089	.1102
자격증 가점제도	3.4000	3.4715	3.3134	3.0000	4.3333	3.4218	2.8579**	.0246
평정요소와 배점	3.4000	2.8943	2.9701	3.6000	3.3333	2.9763	3.4059**	.0101
평정결과 비공개	3.2000	2.9431	3.896	2.6000	3.0000	2.9810	0.8601	.4888
연수평정 배점	3.6000	2.9512	3.0448	3.2000	4.0000	3.0379	3.7811***	.0054
연수기회 공정성	3.0000	2.7398	2.8657	3.0000	2.6667	2.7962	0.5185	.7222
표창 가점제도	3.6000	3.3008	3.1493	2.6000	2.6667	3.2085	2.8182**	.0263
자유도(df) (BG/WG/T)	제주대학교 중앙도서관 집단간 4 / 집단내 206 / 계 210							

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01

‘종합근무평정의 배점 구성’에 대한 태도도 p<0.01 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 전체 평균은 2.9431로 ‘보통’ 이하로 나타났으나 행원(2.8130)을 제외한 모든 직급이 ‘보통’ 또는 ‘보통’ 이상의 태도를 나타내고 있다.

‘각 직급의 기본 경력 평정년한과 평정 점수’에 대한 태도는 p<0.05 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 행원이 2.9024로 ‘보통’ 이하라고 응답한 반면에, 다른 직급은 모두 ‘보통’ 이상이라고 응답해 대조를 이루고 있다.

‘각 직급의 초과 경력 평정년한과 평정 점수’에 대한 태도는 p<0.1 수준에서

유의한 차이를 보이고 있는데, 행원급(2.9431)과 대리급(2.9851)이 '보통' 이하라고 응답한 반면, 다른 직급은 모두 '보통' 이상이라고 응답한 것으로 나타났다. 전체적으로는 평균 2.9953으로 기본 경력 평정년한과 평정 점수에 비해서도 적절성이 떨어진다는 태도를 보이고 있다.

'현행 1차·2차 평정 제도'에 대한 태도는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 행원(2.9350)만이 '보통' 이하로 응답한 반면에 다른 직급은 모두 '보통' 이상이라는 태도를 보이고 있다.

'현행 근무 성적 평정점 분포 비율'에 대한 태도는 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않지만, 부장급이 2.3333으로 부정적인 태도에 치우치고 있는 반면, 다른 직종은 '보통' 이상이라는 태도를 보이고 있다.

'현행 종합근무평정 규정상 자격증 소지자에 대한 가점제도'에 대한 태도는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 전체 평균이 3.4218로 다른 어느 기본 사항보다도 적절한 제도라는 태도를 보인 것으로 나타났다.

직급별로는 차장급이 3.0000으로 가장 낮으며 부장급은 4.3333으로 비교적 현행 자격증 가점제도의 적절성이 높다는 태도를 보이고 있다.

'현행 근무 성적 평정 요소와 그 배점'에 대한 태도는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 행원급(2.8943)과 대리급(2.9701)이 '보통' 이하의 응답에 치우친 반면에, 다른 직급에서는 '보통' 이상으로 응답하고 있다. 전체적으로는 2.9763으로 현행 평정 요소와 배점의 적절성 평가는 비교적 낮게 나타나고 있다.

'현행 연수 평정 배점 구성'에 대해서는 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 행원급이 2.9512로 '보통' 이하라는 태도를 보인 반면에, 부장급(4.0000)등 다른 직급은 모두 '보통' 이상이라고 평가하고 있다.

'현행 평정 규정상 표창의 가점제도'에 대해서는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 차장급(2.6000)과 부장급(2.6667)이 '보통' 이하라고 응답한 반면에, 다른 직급은 '보통' 이상이라고 평가하고 있어 대조를 보이고 있다.

이는 다른 평정 기본 사항에 대한 태도에서 행원급의 평가가 낮게 나타나고 평정자인 차장·부장급이 높게 평가했던 대체적인 현상과도 그 흐름을 달리하고 있어 주목된다.

2. 綜合勤務評定制度의 運營에 대한 態度 分析

여기에서는 종합근무평정제도의 운영에 대한 태도를 직급별로 살펴보고자 한다.

평정 제도 운영에서는 '근무 성적 평정의 객관적이며 공정한 실시'에 대한 태도가 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 기능직(3.4000)과 부장급(3.3333)만이 '보통' 이상의 태도를 보인 반면, 다른 직급에서는 모두 '보통' 이하의 태도를 보이고 있다.

<표IV-5> 평정제도운영에 대한 직급별 태도 비교

구 분	평균(Mean)						F-ratio	Prob.
	기능직	행원급	대리급	차장급	부장급	합 계		
근무성적 평정의 객관성/공정성	3.4000	2.8211	2.9254	2.4000	3.3333	2.8626	2.9643**	.0207
종합근무평정의 내용/결과활용	3.2000	2.9350	2.8060	2.6000	2.6667	2.8768	1.3122	.2666
자유도(df) (BG/WG/T)	집단간 4 / 집단내 206 / 계 210							

주 : ** $p < 0.05$

전체적으로도 평균 2.8626으로 근무 평정의 객관성·공정성에 대한 태도가 '보통' 이하로 나타나고 있다.

'종합근무평정의 내용과 그 결과 활용'에 대해서는 기능직을 제외한 전 직급이 '보통' 이하로 응답하고 있어 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않고 있다.

3. 綜合勤務評定制度의 活用に 대한 態度 分析

여기에서는 종합근무평정제도의 활용 측면에 대한 태도를 직급별로 살펴보고자 한다.

종합근무평정제도의 활용에 대해 6개 부문으로 나누어 질문한 결과, 통계적으로 차이를 나타낸 것은 <표IV- 6>에서와 같이, '근무 성과와 표창과의 상관관계'와 '근무 성과와 징계처분과의 상관관계'이다.

'근무 성과와 표창과의 상관관계'에 대한 태도는 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 부장급이 2.3333으로 가장 낮은 '보통' 이하의 태도를 보인 반면에, 다른 직급에서는 모두 '보통' 이상의 태도를 나타냈다.

<표IV-6> 평정제도활용에 대한 직급별 태도 비교

구 분	평 균(Mean)						F-ratio	Prob.
	기능직	행 원	대리급	차장급	부장급	합 계		
승진 합리·공정성	3.4000	2.7561	2.8060	3.0000	3.3333	2.8152	1.7630	.1376
근무성과와 보수	3.4000	2.8618	2.9701	3.2000	3.3333	2.9384	1.8502	.1206
근무성과와 표창	3.4000	3.1707	3.1045	3.4000	2.3333	3.1422	2.1151*	.0802
근무성과와 징계	2.0000	3.2114	2.8955	3.8000	4.3333	3.1422	10.0033***	.0000
평정결과와 교육	2.6000	2.7561	2.6119	3.2000	2.6667	2.7251	1.1531	.3327
근무성과와 인사	3.2000	3.3008	3.1642	3.4000	4.0000	3.2796	1.9443	.1044
자유도(df) (BG/WG/T)	집단간 4 / 집단내 206 / 계 210							

주 : * $p < 0.1$, *** $p < 0.01$

'근무 성과와 징계처분과의 상관관계'에 대한 태도는 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 기능직(2.0000)과 대리급(2.8955)이 낮은 태도를 보

인 반면, 다른 직급에서는 모두 '보통' 이상의 태도를 보여 전체적으로는 3.1422를 나타냈다.

특히 기능직의 경우 모든 부문에서 태도가 다른 직급에 비해 높게 나타나는 경향을 보여 왔으나 '징계처분'과 관련해서는 '대체로 불만'이라고 응답한 것이 주목된다.

4. 評定者의 綜合勤務評定制度에 대한 態度 分析

여기에서는 종합근무평정제도의 기본적 사항과 실제 평정 작업과의 관계, 그리고 평정 작업에 임하는 태도 등에 대한 평정자의 태도를 직급별로 살펴보고자 한다.

이에 대한 평정자 직급의 태도가 통계적으로 차이를 보인 항목은 <표IV-7>에 나타난 바와 같이 '객관적 측정을 위한 인사 고과 항목의 세분화', '인사고과시 느끼는 애매한 고과 항목', 그리고 '복수 고과 제도'³²⁾ 등이다.

객관적 측정을 위한 종합근무평정 항목의 세분화에 대한 평정자급의 태도는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 차장급만이 3.4000으로 '보통' 이상이라고 응답했을 뿐, 나머지 직급에서는 '보통' 이하라고 답했다. 전체적으로는 2.8554를 기록하여 종합근무평정 항목의 세분화가 객관적 측정을 하는데 만족할 만한 수준에 이르지 못하는 태도를 보인 것으로 나타났다.

종합근무평정시 애매한 고과 항목에 대한 태도는 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, '대체로 만족'하다는 태도를 보인 차장급(4.0000)을 비롯하여 평정자 전 직급에서 '보통' 이상의 응답으로 애매한 고과항목이 비교적 많지 않다는 태도를 보이고 있다.

32) 복수 고과 제도란 자기 고과, 상사 고과, 동료 고과, 부하 고과 등을 혼합한 형태의 인사 고과 방식을 의미한다.

복수 고과 제도에 대한 태도는 $p < 0.1$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 빈도 수가 많은 대리급이 3.8060으로 높은 태도를 나타내 전체적으로는 다른 기본 요소들에 비해 가장 높은 점수를 기록한 것으로 나타났다.

통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지는 않지만 기본 사항인 '객관적 측정을 위한 인사 고과 항목의 세분화'에 대해서만 대체로 불만족, '애매한 고과 항목'은 많은 편이라는 부정적 태도에 치우치고 있다.

<표IV-7> 평정자의 평정 제도에 대한 직급별 태도 차이

구 분	평 균(Mean)				F-ratio	Prob.
	대리급	차장급	부장급	합 계		
객관적 측정위한 항목의 세분화	2.7910	3.4000	2.6667	2.8554	3.2303**	.0448
고과시 애매한 고과항목	3.3284	4.0000	3.6667	3.4337	3.7095**	.0288
현행 인사고과항목 이해도	3.3881	3.6000	3.6667	3.4337	0.7882	.4582
복수고과제도에 대한 의견	3.8060	3.6000	3.0000	3.7229	3.0680*	.0520
고과시 후한 점수를 주는 경향	3.6269	3.6000	4.000	3.6506	1.3224	.2722
고과시 업무성과에 대한 관심	3.5821	3.6000	4.0000	3.6145	0.9032	.4094
대졸과 고졸간 업무이해도 비교	3.3582	3.4000	3.333	3.3614	0.0133	.9868
인사고과 항목간 유사성	3.1194	2.8000	3.0000	3.0723	0.9069	.4079
업무방식 유사성과 호의적 평가	3.1343	3.2000	3.6667	3.1807	1.8025	.1715
자유도(df) (BG/WG/T)	집단간 4 / 집단내 206 / 계 210					

주 : * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

반면에 평정자의 평정 태도와 관련된 항목에서는 '종합근무평정시 후한 점수를 주는 경향', '대졸 출신이 고졸 출신보다 업무이해도가 높다고 보는 경향', '자신의 업무 처리 방식과 유사한 부하에게 호의적인 경향'이 각각 있는 편이라는 태도를 보이고 있어 인사 고과가 평정자 개인의 선입견이나 편견이

일부 개입될 수 있음을 엿볼 수 있다.

다시 말해 앞서 이론적으로 고찰한 바 있는 ‘관대화경향’이나 ‘현혹 효과’라는 평정상의 오류가 평정 과정에서 나타날 소지가 있음을 알 수 있다.

그러나 ‘인사 고과 항목에 대한 이해도’나 ‘고과시 부하의 업무 성과에 대한 관심도’는 ‘보통’ 이상이라고 응답하고 있어 대조를 이루고 있다.

5. 評定者의 綜合勤務評定制度 運營에 대한 態度 分析

여기에서는 종합근무평정제도의 운영에 대한 평정자의 태도를 직급별로 살펴보고자 한다.

<표Ⅳ- 8>에 나타난 바와 같이 평정 제도 운영에 대한 평정자들의 태도는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않고 있다. 단지 대리급이 평정 제도 운영 측면에 대한 태도가 낮아 다른 부문에 비해 전체적으로도 태도가 떨어지는 것으로 나타났다.

<표Ⅳ-8> 평정자의 평정 제도 운영에 대한 직급별 태도 차이

구 분	평 균(Mean)				F-ratio	Prob.
	대리급	차장급	부장급	합 계		
인사고과제도관련 고과자 교육	2.6567	3.2000	3.0000	2.7470	1.2336	.2967
고과방식의 타당성및 신뢰성	2.8358	3.0000	3.3333	2.8916	0.8999	.4107
자 유 도(4f) (BG/WG/T)	집단간 4 / 집단내 206 / 계 210					

6. 評定者의 綜合勤務評定制度 活用에 대한 態度 分析

여기에서는 종합평정제도의 활용에 대한 평정자의 태도를 직급별로 살펴보고자 한다.

<표Ⅳ-9>에 나타난 바와 같이 평정 제도 활용 측면에 대한 평정자의 직급별 태도 가운데 통계적으로 유의한 차이를 보인 것은 '근무평정후 그 결과와 관련된 교육 훈련의 실시 여부'이다.

<표Ⅳ-9> 평정자의 평정 제도 활용에 대한 직급별 태도 차이

구 분	평 균(Mean)				F-ratio	Prob.
	대리급	차장급	부장급	합 계		
근무성적과 징계처분과의 상관관계	3.0597	3.4000	2.6667	3.0723	1.6093	.2064
근무평정후 그 결과와 관련된 교육훈련 실시여부	2.3284	3.4000	2.3333	2.4578	5.7257***	.0047
평정결과의 종업원 적성 따른 배치 활용도	2.5821	2.8000	3.0000	2.6386	0.8402	.4354
평정결과의 종업원 교육훈련시 활용도	2.5075	3.0000	3.0000	2.6024	1.7715	.1767
자유도(df) (BG/WG/T)	집단간 4 / 집단내 206 / 계 210					

주 : *** p<0.01

'근무평정후 그 결과와 관련된 교육 훈련 실시 여부'에 대한 태도는 p<0.01 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 차장급만이 3.4000으로 '보통' 이상이라고 응답한 반면에, 대리급과 부장급은 '보통' 이하라고 응답해 전체적으로 2.4578이라는 낮은 점수를 기록하고 있다.

第3節 實證分析 結果의 要約

종합근무평정제도의 기본 사항에 대한 은행 종업원의 태도를 살펴본 바에 따르면, '자격증 가점제도'에 대해서는 그 적절성을 가장 높게 평가하는 반면에, '현행 종합근무평정의 적용 대상'에 대해서는 가장 낮게 평가하고 있다.

그리고 '자격증 가점제도'와 '표창에 대한 가점제도'를 제외한 대부분의 기본 사항의 적절성에 대한 태도에서 행원의 평가가 비교적 낮게 나타났으며, 기능직은 전반적으로 그 적절성을 높게 평가하는 경향을 보이고 있다.

평정자 가운데 대리급은 응답간 편차가 비교적 심한 반면에, 차장급과 부장급은 일부 항목을 제외하고는 대체로 그 적절성에 대해 높게 평가한 것으로 요약할 수 있겠다.

종합근무평정제도의 운영면에 있어서는 대다수의 종업원이 그 객관성과 공정성에 대해 대체로 불만족스럽다는 태도를 보여 보다 합리적인 제도 운영을 요구하고 있음을 확인할 수 있다.

종합근무평정제도의 활용면에 있어서는 승진과 보수에 대해서는 대체로 불만족, 표창과 징계 그리고 인사관리에 대해서는 대체로 만족스럽다는 태도를 보여 각 요소별로 차이를 나타내고 있어 직급에 따라 개선 요구 사항이 서로 다름을 엿볼 수 있다.

종합근무평정제도에 대한 평정자들의 태도를 요약해 보면, 기본 사항인 '객관적 측정을 위한 종합 근무 평정 항목의 세분화'에 대해서만 대체로 불만족, '애매한 종합 근무 평정 항목'이 많은 편이라는 부정적 태도에 치우치고 있다.

반면에 평정자의 평정 태도와 관련된 항목에서는 "종합근무평정시 후한 점수를 주는 경향이 있다", "대졸 출신이 고졸 출신보다 업무이해도가 높다고 보는 경향이 있다", "자신의 업무 처리 방식과 유사한 부하에게 호의적인 경향이 있다"는 태도에 치우치고 있어 종합근무평정자 평정자 개인의 선입견이

나 편견에 따라 일부 실시되고 있음을 확인할 수 있다.

그러나 '종합근무평정 항목에 대한 이해도'나 '종합근무평정시 부하의 업무 성과에 대한 관심도'는 '보통' 이상이라고 응답하고 있어 대조를 이루고 있다.

'종합근무평정 관련 고과자 교육 실시'나 '고과 방식의 타당성 및 신뢰성' 등 종합근무평정제도의 운영에 대한 평정자들의 태도는 대리급과 차장·부장급간에 차이가 두드러진 편이다. 이와 같은 현상은 종합근무평정제도의 활용면에서도 각 요소별로 다시 나타나고 있어 같은 평정자라 하더라도 직급별로 종합근무평정에 대한 견해를 달리하고 있음을 확인할 수 있다.

이와 같이 직급에 따라 기본 사항에 대한 태도나 종합근무평정제도의 운영·활용 측면에 대한 태도에 차이를 보이고 있는 것은 종합근무평정 결과에 대한 신뢰도와 직접적인 관계가 있는 것인 만큼, 보다 효율적인 인사관리를 위해서는 종합근무평정에 대한 종업원의 신뢰도를 회복하기 위한 여러 가지 방안의 모색이 요구된다.

第4節 綜合勤務評定制度에 대한 改善 方案

제주도내 5개 은행에서 현재 활용하고 있는 종합근무평정제도 현황과 당해 은행원들을 대상으로 종합근무평정제도에 대한 태도 조사를 실시하였다. 이를 기초로 하여 은행의 종합근무평정제도에 대한 개선 방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

1) 綜合勤務評定 結果의 公開

은행의 종합근무평정 결과를 점진적으로 공개할 수 있는 새로운 기업 문화의 풍토를 조성하여야 한다. 조사 대상 은행에서 종합근무평정 결과의 공개

여부를 살펴보면, 대부분의 은행들(E은행을 제외한)이 비공개를 원칙으로 하고 있으며 피평정자 본인이 요구할 때에만 일부 또는 전부를 공개하고 있는 실정이다.

종합근무평정 결과의 공개 여부는 오랫동안 논란의 대상이 되어 왔다. 최근의 공개 여부에 대한 논의는 공개를 원칙으로 해야 한다는 견해가 지배적이다. 그 이유는 종합근무평정 결과의 활용이 종래의 통제적인 측면에서 종업원의 능력 개발, 동기부여, 자극 제공 등을 강조하는 임상적 목적으로 전환되고 있다는 것이 가장 큰 이유이다. 동시에 종합근무평정의 신뢰성과 타당성 및 공정성을 높이는 방법으로 공개를 하여야 한다는 것이다.

2) 相對 考課와 絶對 考課의 適切한 配分

조사 대상의 각 은행들 종합근무평정 방식을 살펴보면, 대부분의 은행들(근무성적평정에서의 D은행을 제외한)이 강제할당법에 따른 상대 고과 방식을 취하고 있기 때문에 종합근무평정 제도 자체의 신뢰성이 저하되고 있다. 강제할당법에 의한 상대 고과는 절대적으로는 우수한 은행원이라고 해도 강제 할당의 분포 제한에 의해 낮은 평점을 받는 경우가 있게 만들며 집단간의 능력 차이도 나타나지 않게 한다는데 문제가 있다.

그러므로 종합근무평정 제도 자체의 신뢰성을 높이기 위해서는 D은행의 경우와 같이 절대평가 방식을 적절히 배분하여 활용할 필요가 있다.

3) 綜合勤務評定制도의 活用 目的 多樣化

앞으로 은행의 종합근무평정제도는 가급적 은행원의 능력 개발과 조직 전체의 역량을 강화하는 관리 제도로 활용되어야 한다. 그 이유로서는 최근에 이르러 인적 자원에 대한 중요성이 날로 높아져 가고 연속적·속인적 요소를 중심으로 한 신분 관리 차원의 인사관리에서 벗어날 필요가 발생했기 때문이다. 이는 곧 연공주의 인사관리에서 능력주의 인사관리로의 전환을 의미하며, 이

에 따른 종합근무평정제도의 활용 목적도 다양화되어야 한다는 것을 의미한다. 보다 구체적으로는 다음과 같은 개선 방안을 생각할 수 있다.

첫째, 종업원의 능력이나 업적 및 공헌도를 객관적인 기분으로 평정하여 공평하고 공정한 인사 처우를 실현하기 위해서 승진·승격·승급·상여금에 반영하여야 한다.

둘째, 종업원의 능력이나 적성을 분석·평가하여 적재적소의 배치를 실현하기 위해 배치 전환, 이동에도 활용되어야 한다.

셋째, 현재 또는 장래의 직무수행능력과 본인의 능력발휘도나 신장도를 감안·비교하여 교육 훈련의 필요성 여부와 개발에 필요한 것을 파악하기 위해서 교육 훈련, 능력 개발, 육성에도 활용되어야 한다.

4) 綜合勤務評定者에 대한 敎育 訓練의 強化

평정자가 은행원들에 대해서 개인적 편견이나 개인적 감정에 치우쳐 평정을 하게 되면 공정한 평정을 목적으로 하는 종합근무평정의 목적을 제대로 달성할 수 없게 될 것이다. 또한 평정자가 종합근무평정에 대한 교육 훈련을 제대로 이루어지지 않을 경우에는 고과 목적을 제대로 성취할 수 없게 될 것이다.

본 연구는 평정자의 평정 태도와 관련된 항목에서 종합근무평정이 평정자 개인의 선입견이나 편견에 따라 일부 실시되고 있음을 확인할 수 있다.

따라서 종합근무평정자가 공정한 평정을 할 수 있기 위해서는 이와 같은 점을 고려한 평정자에 대한 교육 훈련이 필요하다. 즉 종합근무평정자를 위한 교육 훈련의 목적은 평정의 구조나 요소를 올바르게 이해시키고 종합근무평정의 규칙을 확인시킴과 동시에 평정자가 범하기 쉬운 각종 오류나 착오가 발생하지 않도록 하는 마음가짐과 태도를 형성하여야 할 것이다. 그래서 한 은행원에 대해서 어느 평정자가 평가한다고 하더라도 비교적 일관성이 유지되도록 하여야 한다.

第Ⅳ章 結 論

第1節 研究 結果의 要約

본 연구는 은행의 종합근무평정제도를 분석, 논의함으로써 그 운영상의 개선 방안을 제시하기 위한 기초 자료를 제공하는데 그 목적이 있다. 이러한 목적에 따라 각 조사 대상 은행간 종합근무평정제도에는 어떤 차이가 있는지, 그리고 그 제도가 각 직급별로는 어떠한 차이가 있는지를 파악하는 것을 연구 과제로 설정하였다.

이와 같은 연구 목표를 달성하기 위하여 5개 은행의 현행 종합근무평정제도를 비교·분석하였으며, 당해 은행원들의 종합근무평정제도에 대한 태도를 사회 조사 방법에 의하여 조사·분석하였다.

그 결과, 은행의 종합근무평정제도는 그 목적뿐만 아니라 평정 시기, 구성 내용별로 각각 크고 작은 차이가 있음을 확인했다. 특히 근무·경력·연수 평정 등 각각의 구성 요소가 차지하는 비중이 은행별로 서로 큰 차이를 보이고 있기 때문에 인사관리 형태가 다양하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

이러한 차이는 그 존재의 확인에 의미가 있는 것이 아니라 그 차이가 가져오는 결과, 즉 당해 은행의 종업원들에게 미치는 영향과 그에 따른 업무성취도등 파급효과의 차이가 보다 중요한 것이라 할 수 있다.

따라서 종합근무평정제도가 종업원들에게 미치는 영향을 종합근무평정의 각 요소에 대한 직급별 태도 파악을 통해 고찰한 바, 일반 행원들의 경우 여러 부문에서 태도가 낮게 나타나 개선을 요구하고 있는 것으로 분석되었다. 종합근무평정의 객관성과 공정성이 의심받고 있을 뿐만 아니라 평정 결과의 반영이라 할 수 있는 승진과 보수 등에 대해서도 불만족스럽다는 태도가 많았다.

한 가지 예에 지나지 않지만, 이러한 현상은 평정자들의 평정 태도 분석에서 선입견이나 편견의 개입 소지가 일부 나타나는 등 전혀 근거 없는 것이 아님을 확인할 수 있었다.

종합근무평정제도에 대한 은행원들의 낮은 태도는 근로 의욕을 떨어뜨려 업무 성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 은행 조직의 유기적 활동, 나아가서는 경쟁력과 생산성 향상에 장애 요소로 작용하여 중국에는 경쟁에서 뒤처지는 결과를 가져오게 된다.

따라서 종합근무평정제도의 적절한 개선과 운용을 통해 종업원의 근로 의욕을 향상시키고 생산성을 극대화하여 경쟁력을 높여 나가는 것이 점차 가속화하고 있는 금융시장의 환경 변화에 대처하는 모토가 될 것이라 사료된다.

第2節 研究의 限界와 示唆點

1. 研究의 限界

본 연구를 통하여 종합근무평정제도의 중요성과 그 개선점을 파악하고자 하였다. 그러나 다음과 같은 연구 범위의 한계로 인하여 제한점이 따른다.

첫째, 연구의 범위를 은행으로 한정할 만큼 기타 업종으로 확대·해석하는 데는 다소 무리가 따를 수 있다.

둘째, 특수은행과 시중은행 및 지방은행 등 제주도내에 소재한 5개 은행으로 연구 범위를 제한할 만큼 기타 은행으로 확대·해석하는 데는 다소 무리가 따를 수도 있다.

셋째, 설문 조사 결과의 비교·분석 작업은 평정자와 피평정자간 성향 차이를 여실히 보여줄 것으로 기대되는 직급별로만 이루어졌다는 것이다.

넷째, 종합근무평정제도를 비교·분석한 은행별로 종합근무평정에 대한 은

행원들의 태도를 분석 대상에서 제외하였기 때문에 두 가지 실증 분석간의 연계가 미흡하다.

2. 示唆點

종합근무평정제도의 개선 방향을 보다 세밀하게 논의하기 위해서는 그 대상 범위를 확대할 필요가 있으며, 기타 사회 통계학적 변수들과 연계하여 종업원들의 태도를 파악할 필요가 있다. 그리고 분석 대상으로 선정된 업체별로 종업원들의 태도를 파악하여 종합근무평정제도의 차이가 가져오는 태도의 차이를 직접적으로 고찰하여 그 개선점을 도출하는 작업도 의미가 클 것이라는 점을 본 연구를 통하여 엿볼 수 있다.

종합근무평정은 사람이 사람을 평정하는 것이기 때문에 완벽한 평정 결과를 기대할 수 없다. 그러므로 은행 조직의 목표 달성과 은행원의 근무의욕향상 및 능력 개발에 이용될 수 있도록 은행원의 능력이 최대한 발휘될 수 있는 종합근무평정제도를 확립하고 운영의 합리화 방안이 모색되어야 한다.

결국 오늘날의 기업은 환경 적응력이 없으면 유지 발전이 어려워지고 있다. 그러므로 금융시장 개방이라는 급격히 변화하는 상황을 맞이한 우리 나라의 은행 조직으로서도 오늘날 환경에 알맞은 종합근무평정제도의 구축이 절실히 요구된다.

따라서 현행 은행 조직에 있어서 종합근무평정제도의 실태와 그에 따른 은행원들의 태도 등을 파악하여 그 개선점을 모색하는 것은 향후의 종합근무평정제도의 발전과 이를 통한 은행 조직의 경쟁력 향상에 기여할 수 있을 것으로 생각한다.

參 考 文 獻

1. 國內文獻

- 강웅오, 「현대 인사관리론」, (서울 : 박영사, 1983).
- 김식현, 「인사관리론」, (서울 : 무역경영사, 1984).
- 김원경, 「인적 자원 관리론」, (서울 : 형설출판사, 1994).
- 김종재 · 박성수, 「인사관리론」, (서울 : 경문사, 1988).
- 김홍규, 「사회 통계분석 SPSS/PC+」, (서울 : 나남출판사, 1992).
- 박내희, 「경영관리론」, (서울 : 박영사, 1991).
- 박내희, 「인사관리」, (서울 : 박영사, 1997).
- 박준성, 「승진 정체 해소를 위한 신인사제도」, (서울 : 전국금융노동조합연맹, 1988).
- 신유근, 「인사관리」, (서울 : 경문사, 1995).
- 신유근, 「은행의 인적 자원 관리 합리화 방안」, (서울 : 전국은행연합회, 1988).
- 양창삼, 「인적 자원 관리」, (서울 : 법문사, 1991).
- 장지호, 「신인사행정론」, (서울 : 대왕사, 1992).
- 정수영, 「신 인사관리론」, (서울 : 박영사, 1988).
- 최종태, 「인사관리」, (서울 : 박영사, 1990).
- 황대석, 「인사관리」, (서울 : 박영사, 1989).

- 국내 5개은행, 「인사 규정」, (각 은행, 1996).
- 국내 5개은행, 「종합 근무 평정 규정」, (각 은행, 1996).
- 한국경영자총협회 임금 연구 센터, 「임금 연구」, 1993년 겨울호.
- 남정오, “은행 종합 근무 평정 제도의 개선 방향,” 경북 대학교 석사학위논문, 1989.
- 박장규, “농협중앙회 인사관리 개선에 관한 연구,” 충남 대학교 석사학위논문, 1992.
- 송병식, “능력주의 시대에서의 신인사고과제도의 도입 및 활용 방안,” 산경논집 (제9집), 제주 대학교 관광산업 연구소, 1995.
- 안홍철, “인사 고과 제도에 관한 실증적 연구,” 서울시립대학교 석사학위논문, 1993.
- 지홍진, “한국 기업의 인사 고과 제도 실시에 관한 연구,” 한양 대학교 석사학위논문, 1993.
- 최교원, “인사 고과에 관한 실증적 연구,” 조선 대학교 석사학위논문, 1984.
- 최혜진, “인사 고과의 운용·개선에 관한 제언,” 동의논집(제8집), 동의 대학교, 1983.
- 한인수, “신인적자원 평가 시스템의 도입 방향,” 인사관리 연구(제18집), 한국 인사관리 학회, 1994.
- 황진하, “은행의 종합근무평정제도에 관한 연구,” 인하 대학교 석사학위논문, 1994.

2. 外國文獻

- Cascio, W. F., *Applied Psychology in Personnel Management*(Virginia : Reston Publishing Co., Inc., 1978).
- Flippo, E. B., *Principle of Personnel Management*(New York : McGraw-Hill, 1976).
- Gomez-Mejia, L. R. Balkin, D. B. & Cardy, R. L., *Managing Human Resources* (Engelwood Cliff, N. J. : Prentice-Hall, 1980).
- Ivanchevich, J. M., *Human Resource Management*(Homewood, Ill. : Irwin, 1992).
- Jones, E. E. and Nisbett, R. E., *The Actor and Observer : Divergent Perceptions of the Causes of Behavior*(New York : General Learning, 1971).
- Jucius, M. J., *Personnel Management* (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971).
- Langsner, A. and Zollith, M. J., *Wage and Salary Administration*(South-Western Publishing Co., 1961).
- Mee, J. F., *Personnel Hand Book* (Ronald Press, 1985).
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W., *Human Resource Management* (Burr Ridge, Ill. : Irwin, 1994).
- Smith, R. C. & Murphy, M. J., *Job Evaluation Employee Rating* (New York : McGraw-Hill, 1946).
- Stanley, Saloan and Johnson, Alton C., "New Context of Personnel Appraisal," *Harvard Business Review* (Vol. 46, No. 6, Nov.-Dec., 1968).

ABSTRACT

A Study of Employee Evaluation Systems in the Banking^{*}

Kim, Ok-Soo

*Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration.
Cheju National University
Supervised by Professor Kim, Beom-Kook*

The purpose of this study is to provide us with the fundamental data for suggesting methods of improving bank management through analysis of employee evaluation systems.

For this purpose I studied on figuring out what was the difference of employee evaluation systems among banks and what was the difference of them in each level.

To achieve this goal I compared and analyzed the current employee evaluation systems of five banks, and also the attitude of bank employees toward the total working evaluation systems. As the result of it we ascertained that the total working evaluation system of bank had differences not only in the purpose but also in the time of evaluation and content, and the differences had an effect on the duty fulfillment of employee in their bank. Especially it proved that many

* A thesis submitted to the Committee of the Graduate school of Education, Cheju National University in partial fulfillment for the degree of Master of Education in July, 1997.

bank employees had strong demand for improvement of the system and were suspicious of including suspicion objectivity and impartiality of evaluation system. It was ascertained that a lot of employees' demand was well grounded because there was a probability that the executive had a preoccupation or prejudice through their response.

The low-satisfaction for the employee evaluation systems has an effect on their achievement, reducing the will on duty moreover. It would be an obstacle to organic operation of the bank, moreover competition and improvement of productivity.

Therefore, it will be the best way to improve the will of employees and to promote competition and productivity through an appropriate improvement and management of the total working evaluation system, coping with change of circumstances in an increasingly accelerate financial industry.



< 부 록 >

설 문 지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 업무중에도 귀하의 귀중한 시간을 내주신 데 대해 깊은 감사를 드립니다.

본 설문 조사는 현행의 종합근무평정제도하에서 승진·승급에 많은 영향을 주고 있는 문제점과 개선 방향을 모색하기 위해 귀하의 소중한 생각과 느낌을 알아보고자 작성된 것입니다.

따라서 귀하께서 답해 주신 내용은 익명으로 오직 학술적인 연구만을 목적으로 통계 처리되오니 다소 불편하시더라도 다음 각 문항에 대해 평소에 느끼신 점을 솔직하고 정확하게 응답해 주시면 감사하겠습니다.

다시 한번 귀하의 협조에 감사드립니다.

1996. 12.

제주 대학교 경영 대학원 김 옥 수

※ 다음 사항에 대하여 귀하의 의견에 해당되는 번호에 V표해 주시기 바랍니다.
(대단히 불만=①, 대체로 불만=②, 보통=③, 대체로 만족=④, 대단히 만족=⑤)
(전혀 없다=①, 대체로 없다=②, 보통=③, 대체로 있다=④, 매우 있다=⑤)

가. 평정 제도에 관한 태도

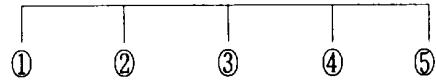
1. 귀하는 현행 종합 근무 평정의 적용 대상에 대하여 어떻게 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

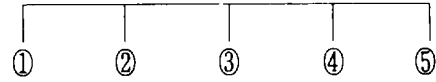
2. 귀하는 현행 종합 근무 평정의 실시 횟수와 실시시기에 대해서 어떻게 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

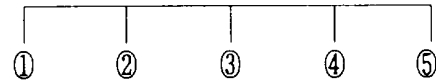
3. 귀하는 종합근무평정의 배점구성에 대해서 어떻게 생각하십니까?



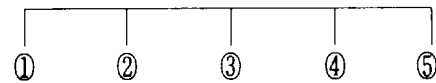
4. 귀하는 각 직급의 기본경력 평정년 한과 평정점수에 대해서 어떻게 생각하십니까?



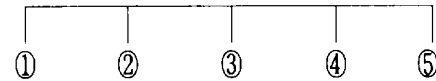
5. 귀하는 각 직급의 초과경력 평정년 한과 평정점수에 대해서 어떻게 생각하십니까?



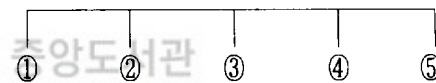
6. 귀하는 현행 평정제도(1, 2차)에 대해 어떻게 생각하십니까?(예:1차평정 결과와 2차결과가 비슷)



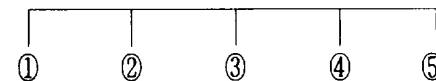
7. 귀하는 현행 근무성적 평정점의 분포비율에 대해서 어떻게 생각하십니까?



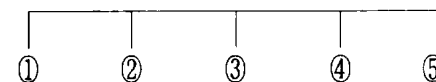
8. 귀하는 현행 종합근무평정 규정상 자격증 소지자에 대한 가점제도에 대해서 어떻게 생각하십니까?



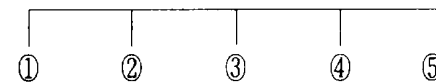
9. 귀하는 현행 근무성적 평정요소와 그 배점에 대해서 어떻게 생각하십니까?



10. 귀하는 근무성적 평정결과를 공개하지 않는데 대해서 어떻게 생각하십니까?



11. 귀하는 귀하 직급에서의 현행 연수 평정 배점 구성에 대해서 어떻게 생각하십니까?



12. 귀하는 연수 기회가 공정하다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

13. 현행 종합근무평정 규정상 표창을 받은 경우 가점제도를 어떻게 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

나. 제도의 운영에 대한 태도

1. 귀하는 근무성적 평정이 객관적이며 공정하게 실시되고 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

2. 귀하는 종합근무평정의 내용과 그 결과의 활용에 대해서 어떻게 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

다. 제도의 활용에 대한 태도

1. 직원의 승진이 종합근무 평정에 의하여 합리적이고 공정하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

2. 귀하는 자신의 근무성과 일치하는 보수를 받고 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

3. 귀하는 근무성과와 표창과는 상관관계가 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

4. 귀하는 근무성과과 징계처분과는 상관관계가 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

5. 귀하는 근무성과 평정 후 그 결과와 관련된 교육훈련을 받은 적이 있습니까?

① ② ③ ④ ⑤

6. 귀하는 근무성과과 인사이동과는 상관관계가 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

※ 다음 사항은 평정자만 응답하여 주시기 바랍니다.

(전혀없다=①, 대체로 없다=②, 보통=③, 대체로 있다=④, 매우 있다=⑤)

가. 평정제도에 관한 태도

1. 부하의 종합근무평정 항목이 객관적으로 측정할 수 있을 만큼 세분화되어 있습니까?

① ② ③ ④ ⑤

2. 부하를 평정할 때 애매한 평정항목이 많습니까?

① ② ③ ④ ⑤

3. 귀하는 현행 종합근무평정 항목에 대해 충분히 이해하고 계십니까?

① ② ③ ④ ⑤

4. 귀하는 복수교과제도(자기교과, 상사교과, 동료교과, 부하교과 등을 혼합한 형태)에 대해서 어떻게 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

5. 귀하는 부하를 평정할 때, 될 수 있으면 후한 점수를 주는 편입니까?

① ② ③ ④ ⑤

6. 귀하는 부하를 고과할 때, 최근에 부하의 업무성과에 관심을 갖고 평가하는 편입니까?

① ② ③ ④ ⑤

7. 귀하는 대졸 출신이 고졸 출신보다 업무에 대한 이해도가 높다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

8. 귀하는 종합근무평정 항목중 비슷한 항목이 어느 정도 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

나. 제도의 운영에 대한 태도

1. 귀하는 현행 종합근무평정제도에 대해 고과자 교육을 얼마나 받았습니까?

① ② ③ ④ ⑤

2. 귀하는 현행 방식(1, 2차 고과)이 타당성 및 부하의 신뢰성을 확보할 수 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤



다. 제도의 활용에 대한 태도

1. 귀하는 근무성과 징계처분과는 상관관계가 있다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

2. 귀하는 근무성과 평정 후 그 결과와 관련된 교육훈련을 받은 적이 있습니까?

① ② ③ ④ ⑤

3. 귀하의 종합근무평정 결과가 부하의 적성에 맞는 배치에 잘 활용된다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

4. 귀하의 종합근무평정 결과가 종업원을 교육훈련시키는 데 잘 활용된다고 생각하십니까?

① ② ③ ④ ⑤

※ 다음 사항은 귀하의 인적사항에 관한 질문입니다.
해당란에 V표하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 직급은? ① 기능직 ② 행원 ③ 대리급 ④ 차장급 ⑤ 부장급
2. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
3. 귀하의 담당업무는? ① 수신업무 ② 대부업무 ③ 외환업무 ④ 서무업무 ⑤ 기타업무
4. 귀하의 근속년수는? ① 2년미만 ② 2~5년 ③ 6~10년 ④ 11~15년 ⑤ 15년이상
5. 귀하의 학력은? ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 이상

- 대단히 감사합니다 -