

# 인사고과 기법 및 방법 활용 실무 인사고과 결과의 분석 및 조정실무

---

2004년 6월

# 인사고과의 정의

## 안나 카레리나의 법칙 (톨스토이)

### □ 행복한 가정은 모두 엇비슷하고

불행한 가정은 불행한 이유가 제각기 다르다.

- 부부간의 성적 매력
- 금전
- 자녀교육
- 종교
- 인척 등등

### □ 훌륭한 인사고과 시스템은 모두 엇비슷하고

부실한 인사고과 시스템은 부실한 이유가 제각기 다르다.

- 조직 상황과의 적합성
- 전략과의 연계
- 종업원 참여의 수준
- 평가지표의 지속적인 개선 여부
- 평가의 공정성과 객관성

## 인사고과는....

1. 각종의 인사정책에 필요한 **정보**를 획득하기 위하여
2. **직무수행**을 전제로 한
3. 종업원의 현재적 또는 잠재적인 **능력, 업적, 태도** 등에 대해
4. **조직적/정기적**으로 평가하는 활동

## 또 다른 정의

### ■ 고과자

- 고만고만한 부하 직원들을 한 줄로 세워야 하는 귀찮고 난감한 연례행사
- 나와 부하들과의 관계를 파괴하기 위한 조직적 음모

### ■ 피고과자

- 편견으로 가득찬 상사가 나를 어떻게 생각하고 있나를 확인해 볼 수 있는 기회로 나의 능력, 업무, 업적과는 별 상관없이 이루어 지는 것

### ■ 인사부서

- 각 부서별로 차기 승진자 리스트를 확보할 수 있는 정보
- 이렇게 해도 욕먹고, 저렇게 해도 욕먹는 도대체 어떻게 해야 직원들을 만족시킬 수 있을지 모를 블랙박스 같은 존재

# 인사고과 시스템이란

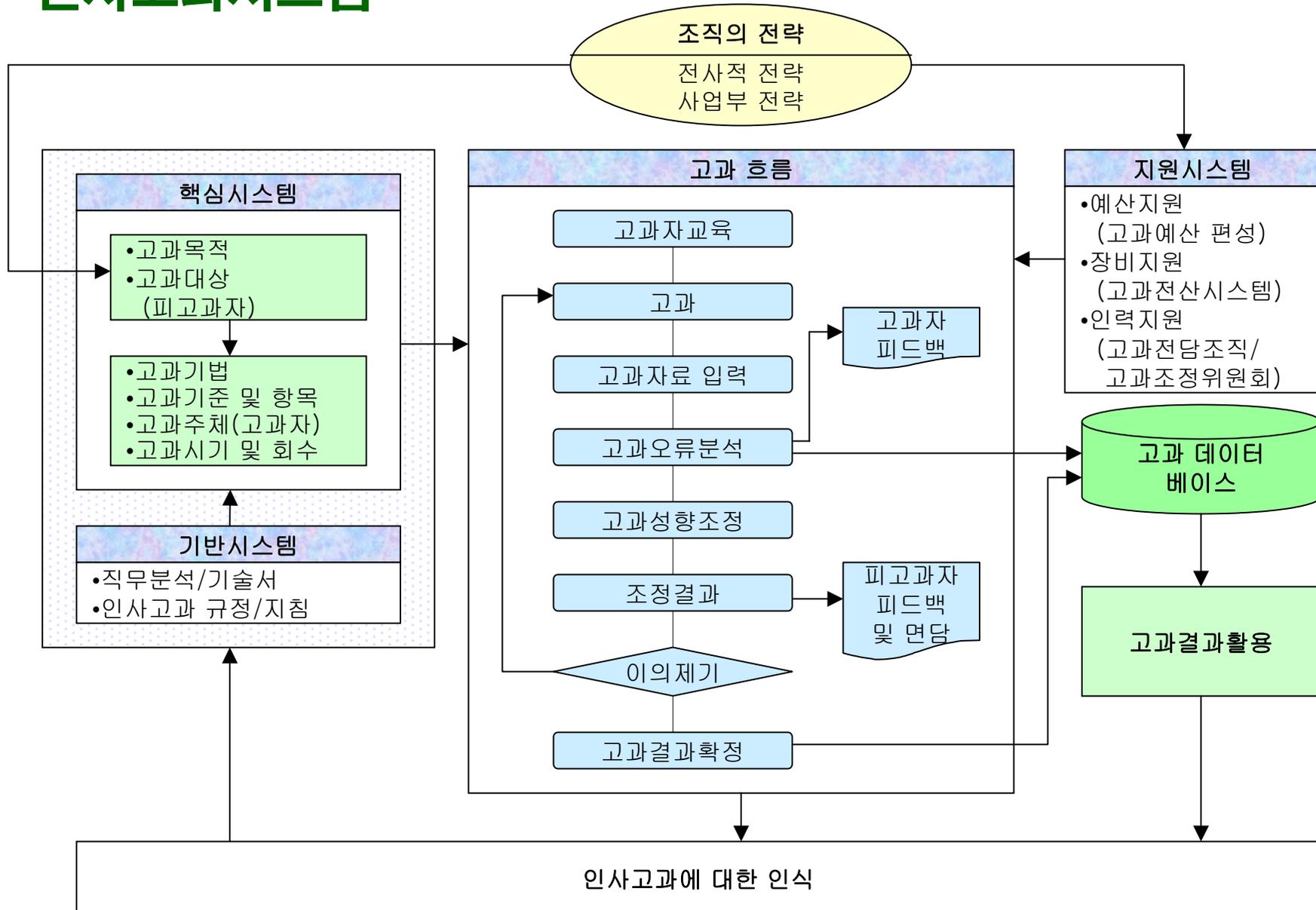
## 시스템의 정의

- 복잡한 환경내에서 전체적인 목표를 달성하기 위해서 독립적 또는 공동으로 작용하는 상호 관련된 부분의 집합

## 시스템의 속성

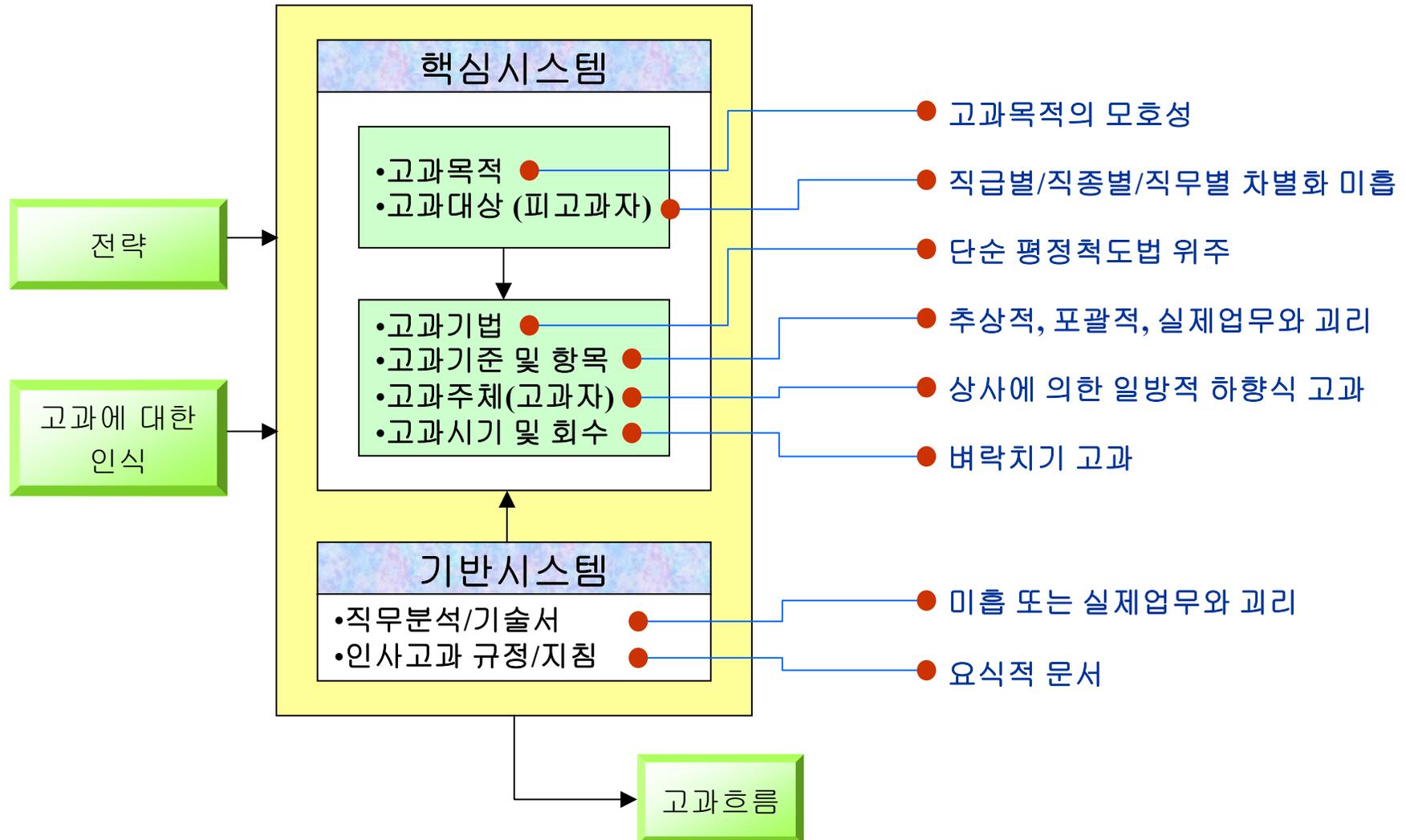
- 목표 : 목표지향적이며, 목표들은 상호 관련성을 가짐
- 전체성 : 부분의 합 이상이 전체. 시너지효과
- 상호관련성 : 각 부분은 상호 의존적이고 상호작용을 함
- 개방성 : 환경과 상호작용하면서 균형을 이룸
- 통제메카니즘 : 피드백을 통한 자기통제적 수단을 지님

# 인사고과시스템

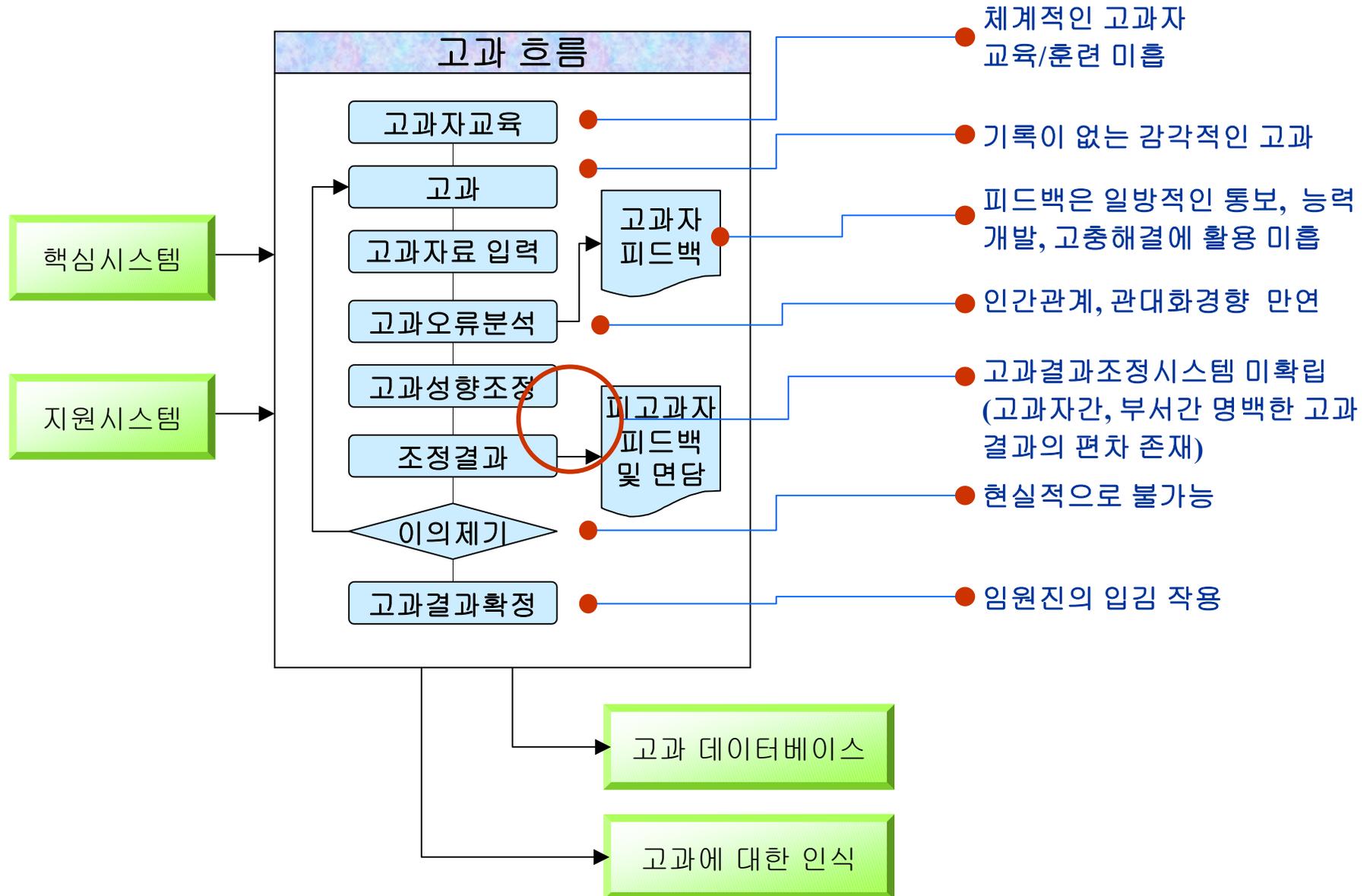


# 인사고과시스템의 문제점

핵심시스템 / 기반시스템



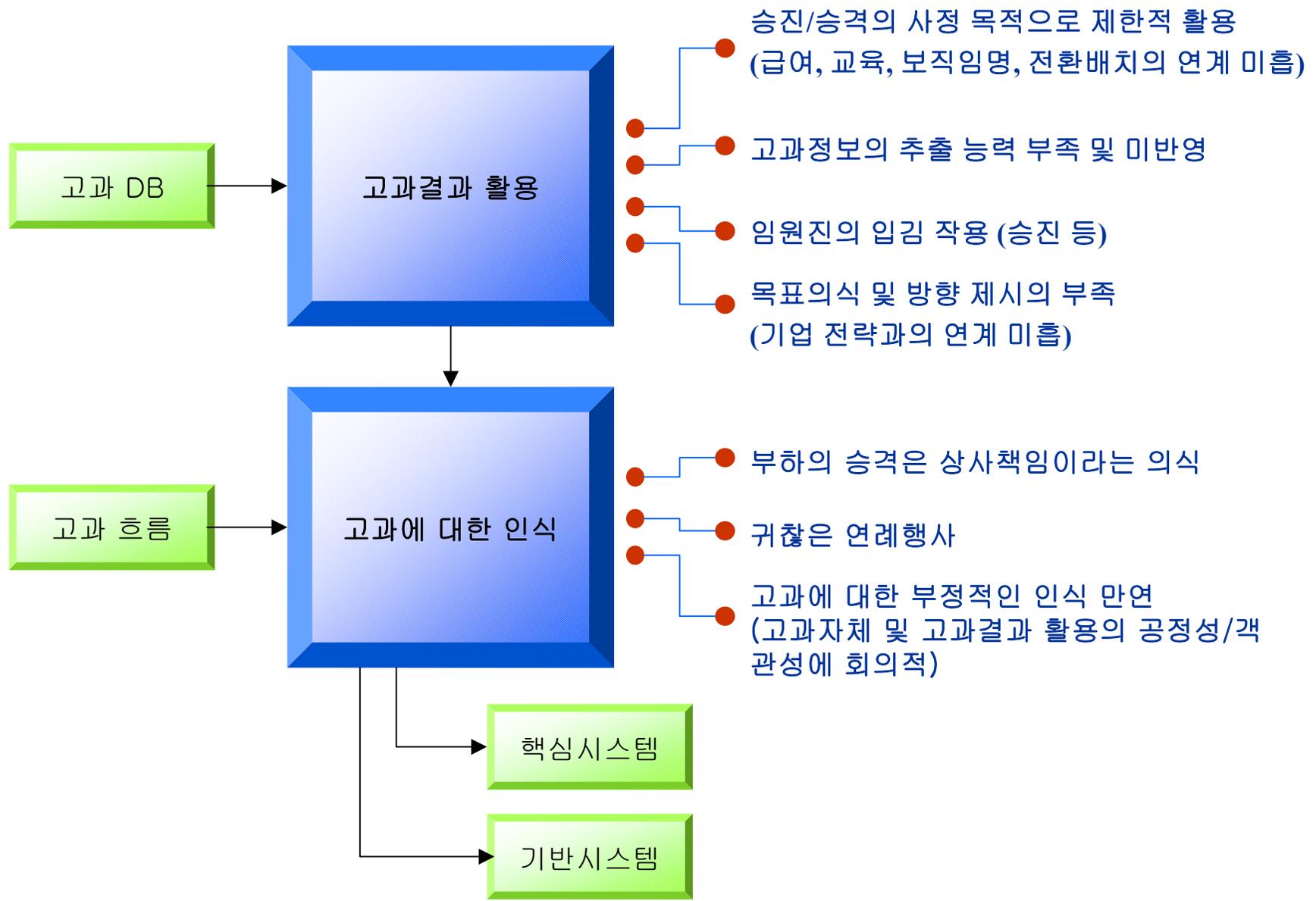
고과 흐름



지원시스템

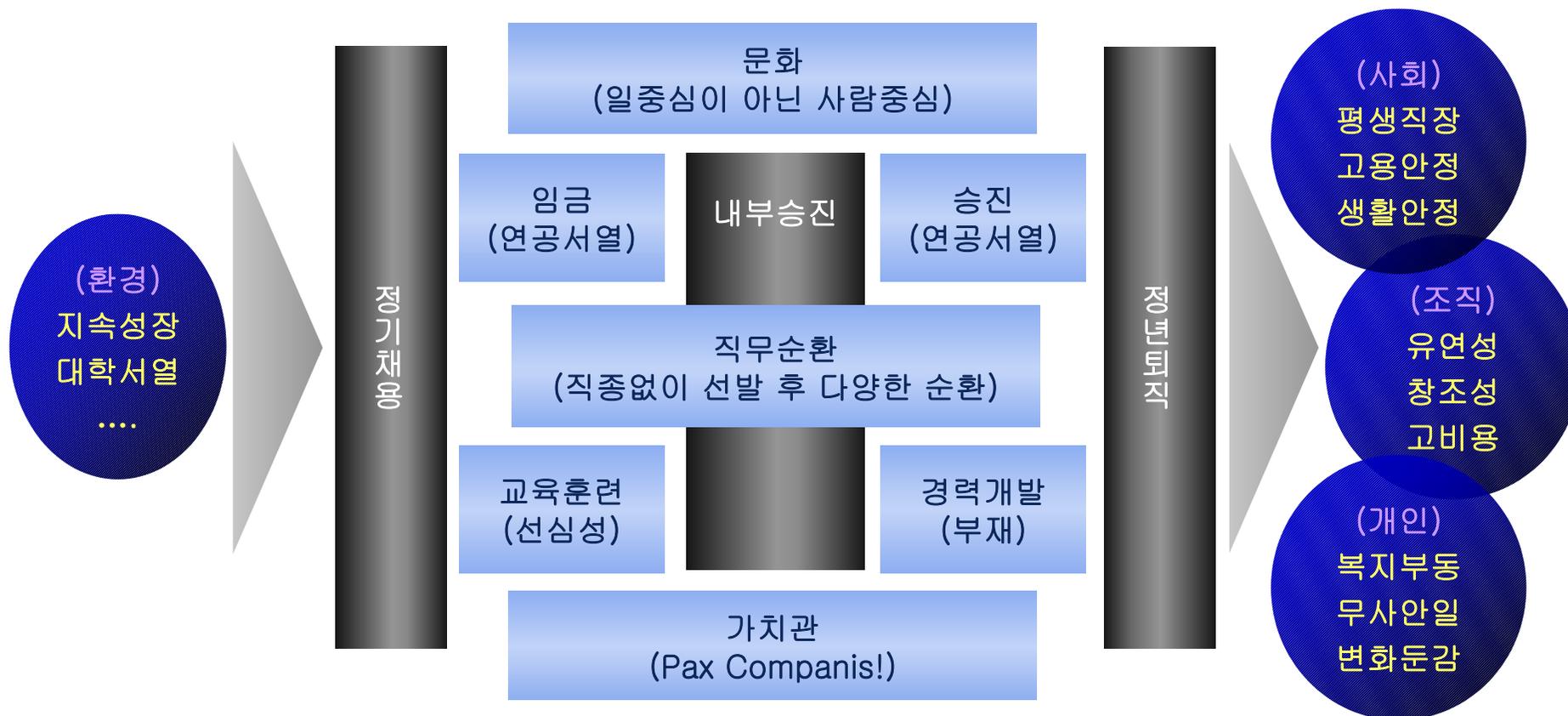


고과결과 활용 / 고과에 대한 인식

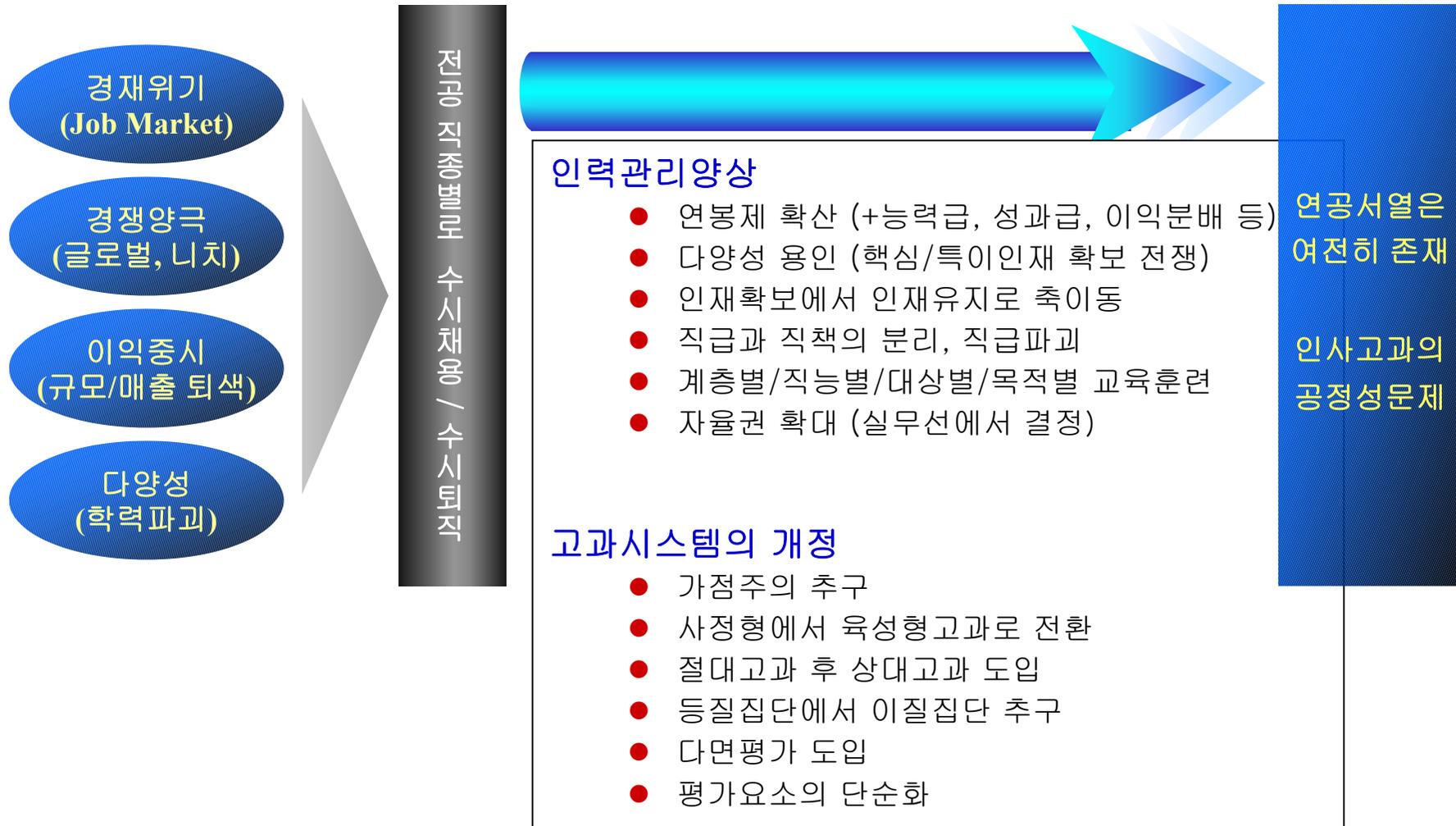


# 문제점의 발생원인

전통적인 고용시스템



# 고용환경의 변화와 인력관리의 변화



## 보다 근본적인 원인



- MBO, 다면평가, 피드백, Competency, .....
- 이론적으로 이렇게 탄탄한 기법들이 왜 우리에게 맞지 않는 것인가?

- 橘化爲枳
- 내외적환경, 조직문화가 틀린 상황
- 전략과 불일치
- 타시스템과의 연계부족
- 기존문화 및 관행과 배치

- Island System화
- 종업원들의 반발
- 고과시스템의 유명무실화
- 고과결과의 활용 곤란

## 훌륭한 인사고과 시스템이란?

Design and make your own proper clothes!



# 개선을 위한 제언

## 조직의 상황에 적합한 평가시스템의 설계

- 평가시스템은 옷 - 몸에 맞지 않는 옷은 입지 않은 것만 못할 수도 있음
- 충분한 연구검토와 자사의 경영철학, 인사이념을 바탕으로 **목적의식**을 갖고 출발해야
- 충분한 시간을 두고 경영층의 지원 하에 **전문가 집단에 의해 작성**
- 다른 회사가 도입하니깐 우리도 해보자는 식의 접근은 위험

## 시스템적 사고

- 평가는 **전략실행의 수단**으로서의 역할을 수행하게 해야 함
- 평가를 잘 받는 것이 궁극적으로 조직에 득이 되도록 설계해야 함
- 평가를 왜 하는지를 끊임없이 고민해야 함

## 종업원 참여의 확대

- **평가지표의 개발 단계부터 참여** 시켜 공감대를 형성해야 함
- 참여는 평가시스템의 수용성에 결정적 역할을 함

## 평가지표의 지속적인 개선

- 인사고과의 지표는 **매년 재검토**되고 개선되어야 함
- 정체되어 있는 인사고과 지표는 조직의 행보를 막는 걸림돌이 될 수도 있음
- 노후화된 성과지표가 실제업무를 밀어낼 수 있음 (악화가 양화를 구축)

## 평가의 공정성과 객관성의 확보

- **분배적 공정성**
- **절차적 공정성**

## 방법론의 중요성

자연과학보다 사회과학에서 과학적 조사방법이 오히려 더 중요함

### 자연과학은

- 현상의 특성을 반영하는 변수의 개념정립이 용이
- 변수가 실제로 변화하는 상태를 측정하기 위한 조작화의 과정이 용이
- 조작화된 개념의 측정과정이 용이
- 변수들 사이의 관계에 대한 정립이 용이

### 사회과학은

- 변수의 파악이 어려움
- 변수의 조작화를 통한 계량화가 어려움
- 변수의 측정과 변수들 사이의 관계 해석이 어려움

⇒ 자연과학보다 사회과학에서 과학적 조사방법이 더 중요함

## 변수 (Variable)

변수 : 하나의 개념을 대표하는 상징을 말하는 것. (설문조사에서 측정하려고 하는 것)

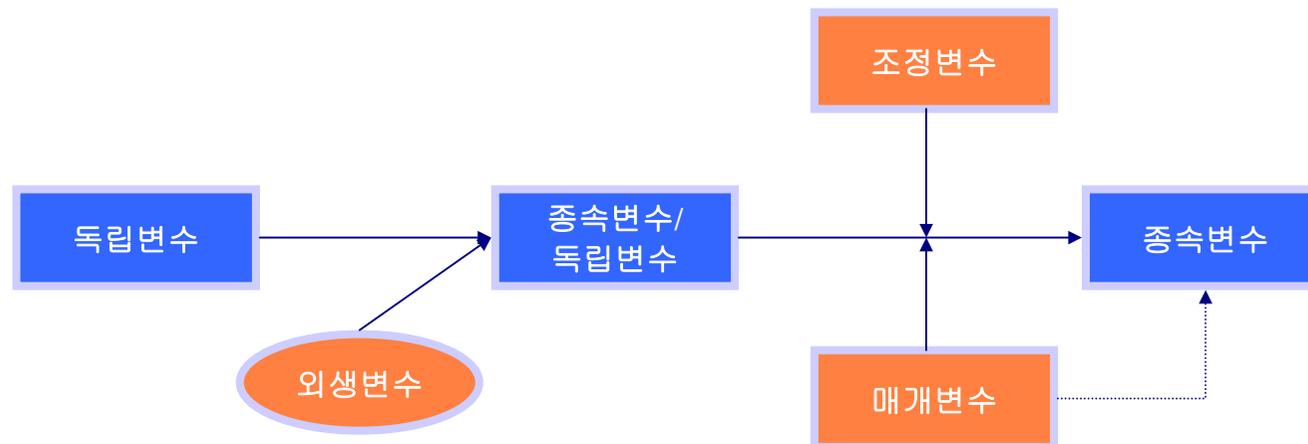
- 독립변수(Independent variable): 관찰하고자 하는 현상의 원인이라고 가정한 변수
- 종속변수(Dependent variable): 독립변수의 영향을 받아 변화하리라고 가정한 변수
- 매개변수(intervening or intermediate): 직접적으로도 종속변수에 영향은 있으나, 독립변수의 영향을 중간에서 종속변수로 전달하는 양이 많은 변수

(Indep → Int → Dep)

- 조정변수(Conditional or Contingency, or moderate) : 직접적으로 종속변수에 영향은 없으나, 독립변수의 영향력의 크기를 변화시키는 변수

(Indep → (Con; 크기변화) → Dep)

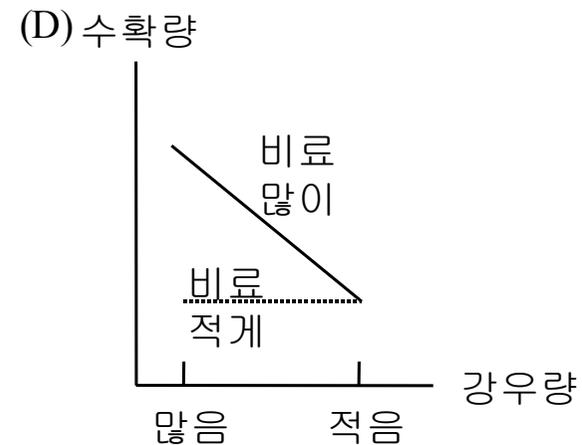
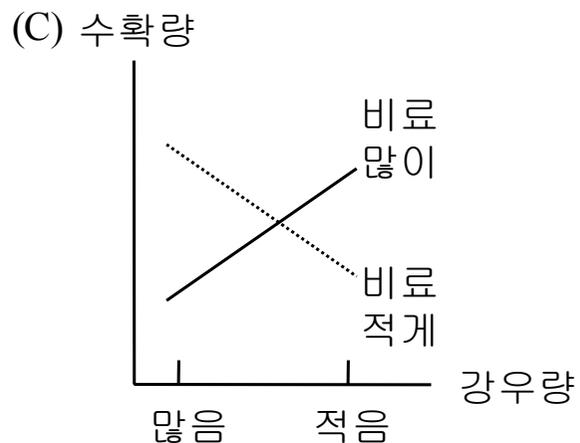
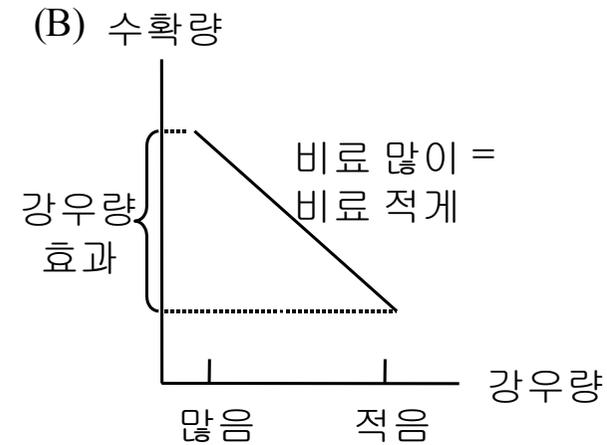
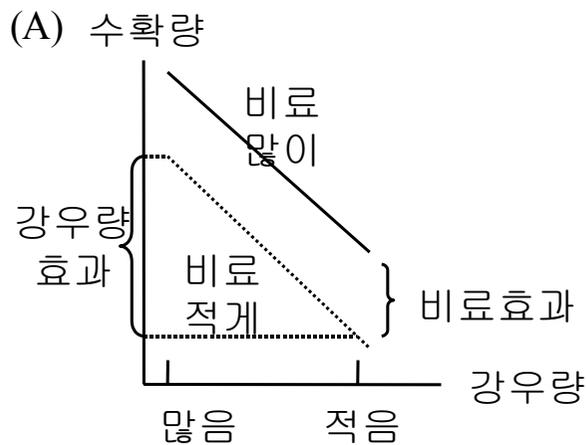
- 외생(Extraneous)/통제(Control)변수: 연구의 대상이 되는 현상과 관련된 독립변수와 결과변수 이외의 기타 변수들로서, 결과변수에 영향을 미칠 수 있는 변수들(외생변수)로 이들을 통제해야(통제변수) 함



## 변수들간의 상호작용

- 독립변수들끼리 상호작용 하여 종속변수에 미치는 영향이 달라짐을 의미함
- 그림의 (C), (D)는 강우량과 비료사용사이의 상호작용이 있음을 나타냄

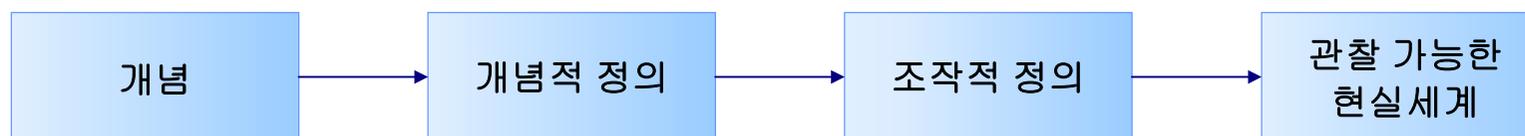
### 변수의 상호작용



## 개념적 정의와 조작적 정의

- 개념적 정의(Conceptual Definition) : 측정하고자 하는 속성을 명확히 한 것
- 조작적 정의(Operational Definition) : 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현한 것으로 측정가능성과 직결된 정의, 측정을 위한 조작적 정의와 실험을 위한 조작적 정의로 구분됨

⇒ex. Brand Loyalty, 만족도, 선호도, 포만감



## 측정 및 척도의 형태

- 측정 (Measurement) : 대상의 속성에 일정한 숫자를 부여하는 과정
- 척도 (Scale) : 본래 질적인 내용을 지닌 여러 속성을 수량적인 변수로 바꾸어 놓은 표지

척도의 형태	의미	예시	분석기법
비율척도 (Ratio Scale)	절대영점이 존재 (절대크기 비교 가능)	무게, 나이, 시간, 인원수, 점유율, 원가 등	<u>모수통계</u> 모든 형태의 분석가능
등간척도 (Interval Scale)	순위 사이의 간격이 동일한 척도 (간격 비교 가능)	리커트 척도, 온도 (배수로 표현불가. 50 도씨는 25 도씨보다 두배 뜨겁다?)	<u>모수통계</u> 범위, 평균, 표준편차, 상관관계 등
서열척도 (Ordinal Scale)	순위에 대한 판단이 가능한 척도 (순위 비교 가능)	등수, 직위, 선호도 (순위간 간격은 일정하지 않음)	<u>비모수통계</u> 중앙값, 서열간 차이, (서열 상관관계)
명목척도 (Nominal Scale)	집단구분의 의미만 존재 (확인, 분류 가능)	성별, 직종, 상표, 지역, 이름 등	<u>비모수통계</u> 빈도분석, 비율분석

## 리커트 합산척도(Likert Summated Scale)

여러 개의 항목으로 응답자의 태도를 측정하고 해당 항목에 대한 응답을 종합하여 평가대상 응답자에 대한 전체적인 태도를 측정하는 방법

- 관심의 대상에 대한 동의나 비동의를 나타내는 태도 측정 문항들. 각 문항의 비중이 서로 비슷하다고 가정하고 또, 각 항목들이 동일한 개념을 측정하기 위한 항목으로 구성되어야 함
- 평가속성에 관련된 여러 개의 문항으로 구성된 평가항목들에 대해 찬성과 반대의 정도를 나타내도록 한 척도로서 각 항목에 대한 평가를 평균하여 측정값 얻음
- 개발 단계
  - ⇒ 자극이나 관심사에 대한 태도를 표시하는 문항 만듦 (reversed item 포함해야)
  - ⇒ 3 ~ 10개의 척도 항목으로 구분해서 5 ~ 7점 척도로
    - 조사대상 집단에 사전조사
  - ⇒ 척도에 대한 응답을 구함
  - ⇒ 개인별 총점과 각 항목 점수 간에 상관관계가 높은 문항을 선별



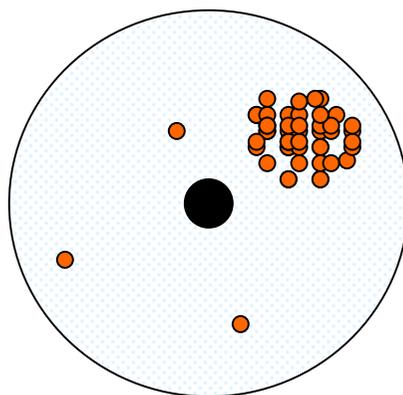
## 측정 오차 (Measurement Errors)

- 체계적 오차(Systematic Errors)

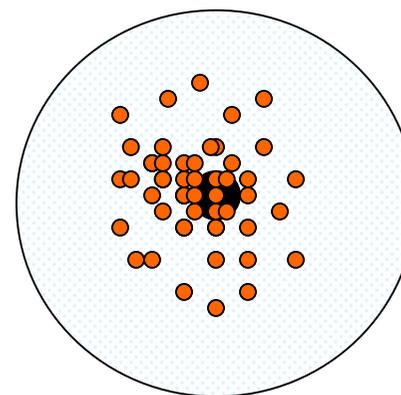
- ⇒ 측정대상에 대하여 어떠한 영향이 체계적으로 미침으로써 그 오차가 항상 일정한 방향으로 일어나, 측정결과가 모두 높아지거나 모두 낮아지는 현상
- ⇒ 측정의 타당성과 관련이 있음.
- ⇒ 요인분석 (Factor Analysis) 사용

- 비체계적 오차(Random Errors)

- ⇒ 측정대상, 측정과정, 측정자 등에 일관성 없이 영향을 미침으로써 발생하는 오차
- ⇒ 측정의 신뢰성과 관련이 있음.
- ⇒ Cronbach's alpha를 계산하여 확인



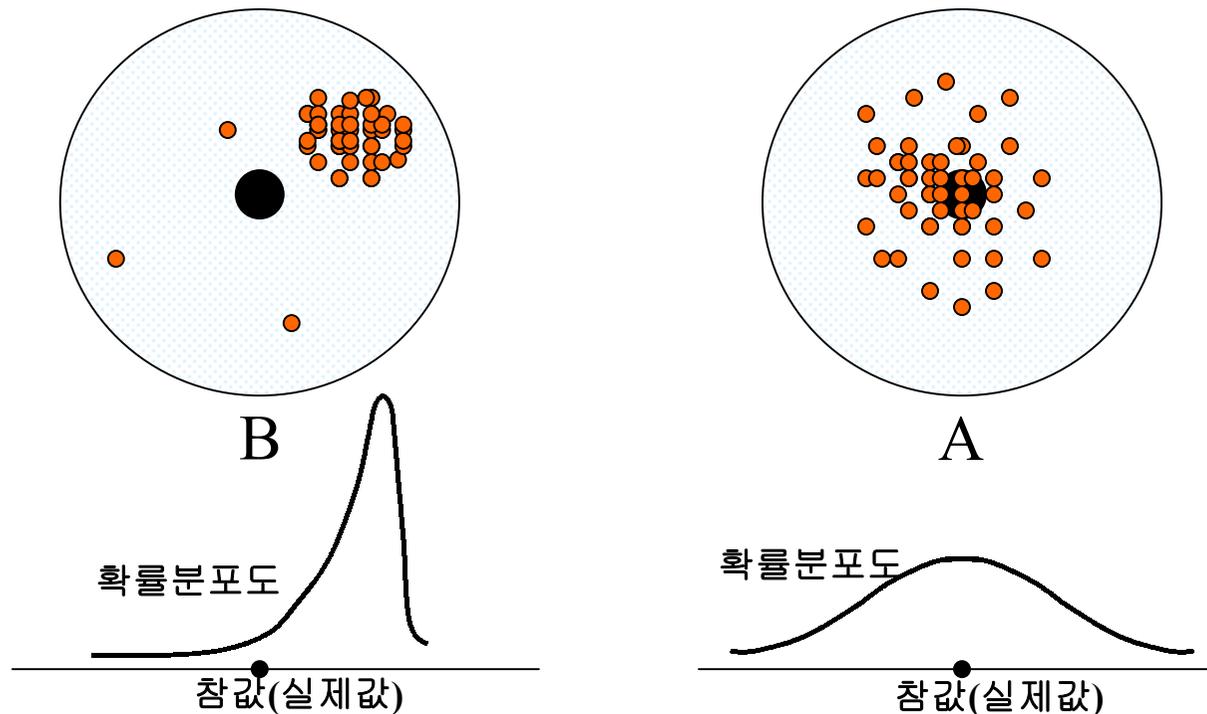
체계적 오차



비체계적 오차

## 신뢰성

- 정의 : 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성
- 신뢰성을 높이기 위한 방안
  - ⇒ 측정도구의 모호성을 제거
  - ⇒ 측정항목 수를 늘림
  - ⇒ 측정자들의 면접방식과 태도에 일관성이 있어야
  - ⇒ 조사대상자가 잘 모르거나, 전혀 관심이 없는 내용에 대해서는 측정을 하지 말아야
  - ⇒ 동일한 질문이나 유사질문을 2회 이상 (필요시 Reversed Item 포함)



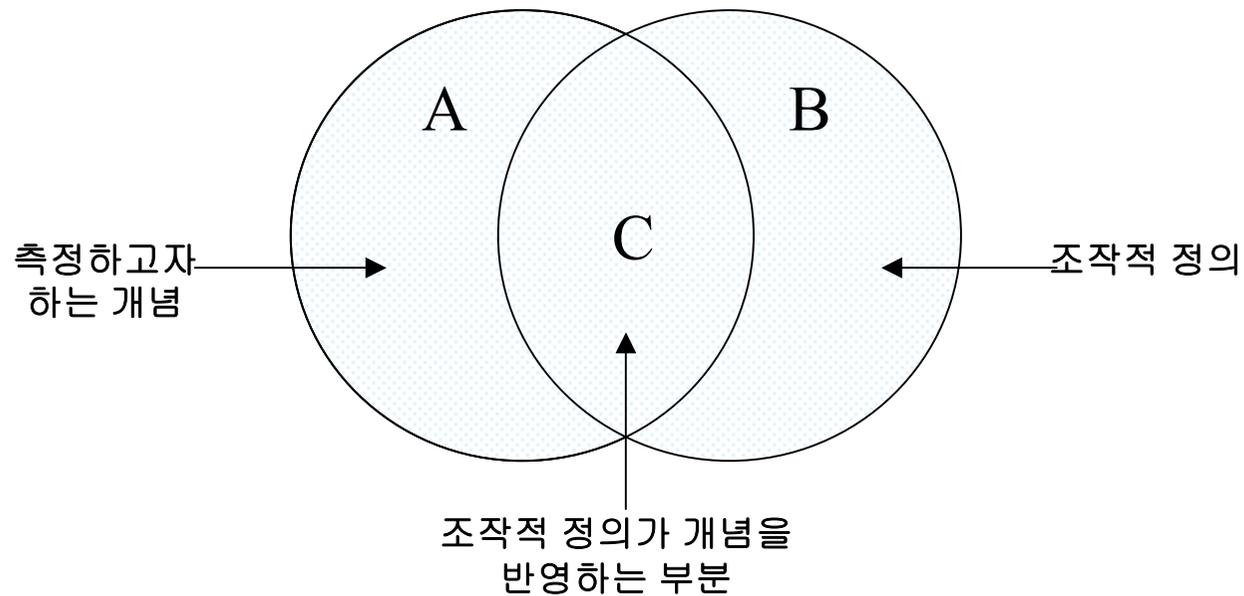
## 신뢰성의 측정방법

측정방법	내용
동일측정도구 2회 측정상관도 (test-retest reliability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>동일한 측정도구를 사용하여, 1차측정한 후 재측정을 하여, 두 측정값들 간의 차이를 분석</li> </ul>
동등한 두 가지 측정도구에 의한 측정치의 상관도 (alternative-form reliability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>동일한 측정도구에 의한 재측정이 아니라 측정하고자 하는 속성의 측정을 위하여 거의 대등한 두 가지의 측정도구를 이용하여 동일한 측정대상을 동시에 측정</li> </ul>
항목분할 측정치의 상관도 (split-half reliability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>다수의 측정항목을 서로 대등한 두 개의 그룹으로 나누고 두 그룹의 항목별 측정치 사이의 상관관계를 조사하여 신뢰도를 측정</li> </ul>
내적일관도 (internal consistency reliability)	<ul style="list-style-type: none"> <li>동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하여 신뢰도를 저해하는 항목을 제거해 나감. 크론바 알파계수(Cronbach's alpha coefficient)를 이용</li> </ul>

## 타당성

측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가 여부

- 정의 : 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해서 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영하는 정도



타당성의 종류, 개념 및 검증방법

타당성의 종류		개념	검증방법
내용타당성 (Content Validity)		<ul style="list-style-type: none"> <li>측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 측정할 수 있도록 되어 있는가를 평가하는 것.</li> </ul>	주관적 판단
기준에 의한 타당성 (Criterion-related Validity)		<ul style="list-style-type: none"> <li>하나의 속성이나 개념의 상태에 대한 측정이 미래 시점에 있어서의 다른 속성이나 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도. 대표적인 것으로 예측타당성 (Predictive Validity)이 있음</li> </ul>	상관관계
개념 타당성	집중타당성 (Convergent Validity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>동일한 개념을 측정하기 위하여 최대한으로 상이한 두 가지 측정방식을 개발하고 이에 의하여 얻어진 측정치들 간에 높은 상관관계가 존재해야 한다.</li> </ul>	상관관계, 다속성다측정 방법(Multi-rate Multi-method Matrix), 요인분석
	판별타당성 (Discriminant Validity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>서로 상이한 개념을 측정하였을 때 얻어진 측정치들 간에는 상관관계가 낮게 형성되어야 한다.</li> </ul>	
	이해타당성 (Nomological Validity)	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정개념을 어떻게 이해하고 있는가에 관한 것.</li> </ul>	

# 인사고과 기법의 분류

## 개발시점에 따른 고과기법의 분류

- 전통적 고과기법 : 서열법, 강제할당법, 평정척도법, 대조표법
- 근대적 고과기법 : 목표관리, 행동기준척도법, 인적평가센터법

## 성과 요소에 따른 고과기법의 분류

- 피고과자, 피고과자의 행위, 그리고 피고과자가 성취한 결과를 중점적으로 고려
- 행위자지향적 접근방법과 비교지향적 접근방법 : 전통적 고과기법
- 행위지향적 접근방법과 결과지향적 접근방법 : 근대적 고과기법

접근 방법	고과 기법
행위자지향적 접근방법들 (Performer-Oriented Approaches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 특성(Traits)</li> <li>● 직무기술(Skills)</li> </ul>
행위지향적 접근방법들 (Behavior-Oriented Approaches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 핵심사건(Critical incidents)</li> <li>● 사전에 결정된 행위 기술(Predetermined descriptions of behavior)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 행동기준고과법(Behaviorally anchored rating scales)</li> <li>- 혼합기준법(Mixed-standard scales)</li> <li>- 강제선택법(Forced-choice scales)</li> </ul> </li> </ul>
결과지향적 접근방법들 (Results-Oriented Approaches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 목표관리제(Management by objectives)</li> <li>● 업무기획 및 평가법(Work planning and review)</li> <li>● 종합성과고과법(Summary performance rating)</li> </ul>
비교지향적 접근방법들 (Comparison-Oriented Approaches)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 서열법(Ranking)</li> <li>● 강제할당법(Forced distribution)</li> <li>● 쌍대비교법(Paired comparison)</li> </ul>

자료원: Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M., & Lawler E. E., III. 1989. *Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities*, Jossey-Bass Publishers.

## 한미일 기업의 인사고과기법 이용 현황

한 국		미 국		일 본	
구분	전체	구분	전체	구분	전체
강제할당법	31.7	평정척도법	57.1	종합평정방식	48.3
평정척도법	28.9	목표관리법(MBO)	21.3	척도방식	45.5
서열법	17.1	에세이(서술법)	18.1	상호비교방식	29.5
행동기준척도법(BARS)	6.9	기타	3.5	기록방식	24.4
목표관리법(MBO)	5.0			사실체크방식	13.6
기타	1.9				
합계	100.0	합계	100.0		

자료원: 안희탁, 1994b. 한국기업의 인사고과 실태. 노동경제연구원; 이진규, 1993. 미국기업의 최근 인사고과 동향. 임금연구. 53-69.; 안춘식, 1993. 일본기업의 최근 인사고과 동향. 임금연구. 40-52.

# 서열법 (순위법, Ranking Method)

## 정의 및 접근방법

- 종업원의 능력과 업적에 대하여 서열 또는 순위를 매기는 방법
- 비교지향적 접근방법(Comparison-Oriented Approaches)을 취함(Mohrman et al., 1989)

## 서열법의 종류

- 교대서열법(Alternative-Ranking Method)
  - ⇒ 가장 우수한 사람과 가장 못한 사람을 뽑고,  
또 남은 사람 가운데 가장 우수한 사람과 가장 못한 사람을 뽑아 서열을 매기는 방법  
(10,8,6,4,2)
- 쌍대비교법(Paired-Comparison Method)
  - ⇒ 임의의 2명씩을 비교하는 것을 되풀이하여 서열을 결정하는 방법

## 장단점 및 주요 활용처

- 장점
  - ⇒ 일반적으로 평가가 용이함
  - ⇒ 관대화경향이나 중심화경향과 같은 고과자의 고과오류를 제거할 수 있음
- 단점
  - ⇒ 피고과자의 수가 너무 많을 경우에는 피고과자의 서열을 결정하기가 어려움
  - ⇒ 피고과자의 수가 많을 때에는 종합적인 평가만이 가능하며 요소별 평가는 행하기가 어려움
  - ⇒ 피고과자의 수가 너무 적을 경우에는 평가에 대한 의미가 적어짐
  - ⇒ 부서간의 상호비교는 불가능함
  - ⇒ 서열이 결정된 후에도 서열차이는 등간척도(Interval Scale)를 뜻하는 것이 아니므로 계량화가 어려움
- 주요 활용처
  - ⇒ 종업원의 선발
  - ⇒ 승진후보자의 결정
  - ⇒ 임금결정을 위한 평가등급의 순서결정

서열법의 예시

고과요소 피고과자	책임감	협조성	적극성	신뢰성	도전성	순위 합계	종합 순위
김 ○ ○	3	2	1	3	1	10	1
이 ○ ○	1	4	3	2	2	12	2
박 ○ ○	4	5	2	5	5	21	5
최 ○ ○	5	3	4	1	4	17	4
장 ○ ○	2	1	5	4	3	15	3

자료원: 안희탁, 1994a. 능력주의시대의 인사고과. 한국경영자총협회부설 노동경제연구원.

# 강제할당법 (Forced Distribution Method)

## 정의 및 접근방법

- 미리 정해 놓은 비율에 맞추어 피고과자를 강제로 할당하는 방법
- 서열법과 마찬가지로 비교지향적 접근방법을 취함

## 적용방법

- 최하(10%), 하(20%), 중(40%), 상(20%), 최상(10%) 등으로 피고과자들을 강제 할당
- 절대평가인가 상대평가인가의 논의의 핵심

## 기본가정 및 장단점

- 기본가정
  - ⇒ 피고과자의 수가 많으면 평가결과가 정규분포를 이룰 수 있다는 가정에 근거
- 장점
  - ⇒ 고과자의 관대화경향이나 중심화경향과 같은 고과자의 고과오류를 원천적으로 제거
- 단점
  - ⇒ 실제로 피고과자들의 능력과 업적 등이 정규분포 곡선이나 강제분포 비율과 일치할 수 있느냐가 의문
  - ⇒ 우수집단이 상대적으로 피해를 볼 수 있음

# 평정척도법 (Rating Scale Method)

## 정의 및 접근방법

- 종업원의 자질을 직무수행상 달성한 정도에 따라 사전에 마련된 척도를 근거로 하여 고과자로 하여금 체크할 수 있도록 하는 방법
- 행위자지향적 접근방법(Performer-Oriented Approaches)을 취함

## 평정척도법의 종류

- 단계식 평정척도법
  - ⇒ 이 방법의 유형으로는 피고과자의 능력과 업적 등을 일련의 연속척도(Continuous Scale)에 의해 평가하는 방법 (1~5)
- 비단계식 도식척도법
  - ⇒ 비연속척도(Discrete Scale)에 의하여 평가하는 방법 (가, 나, 다, 라)
- 복합적 척도
  - ⇒ 숫자 척도나 평어법 등에 척도별 착안점을 붙이는 방법

## 특징

- 고과기법 중에서 가장 오래되고 가장 널리 사용되는 방법
- 장점(Latham & Wexley, 1994)
  - ⇒ 동일한 평가척도(Appraisal Scale)를 가지고 약간의 조정을 통해 모든 종업원들에게 적용 가능
  - ⇒ 평정척도가 대부분 종업원들의 특성(Traits)을 나타내는 것이기 때문에 개발이 용이함
  - ⇒ 가중치를 둘 수 있고 계량화가 가능함
- 단점
  - ⇒ 고과요소의 선정과 구성이 어려움
  - ⇒ 고과자 오류의 방지가 어려움
  - ⇒ 고과자가 한쪽으로 치우쳐 고과하여 비교가 곤란한 경우가 많음

단계식 평정척도법 + BARS 혼합형 고과의 예시

평가항목	평가여부 및 평가자	평가단계 및 평가등급				
		S	A	B	C	D
책임감	의미	자기의 역할을 바르게 이해하고 담당업무에 대해 최선을 다하여 완수하겠다는 의욕과, 업무 결과에 대해 스스로 책임지려는 자세				
	평가	( )	( ● )	( )	( )	( )
창의력	의미	유연한 사고와 응용력을 바탕으로 새로운 해결방법을 제시하고 아이디어를 구체화시켜 나가는 능력				
	평가	( )	( )	( ● )	( )	( )

평정척도법의 가중치 예시

고과항목		일반직				기능직			
		과장이상		대리이하		계장		4급/5급	
		포함 여부	가중치						
태도	경영의식	○	30	○	30		40		50
	책임감	○		○		○			
	적극성	○		○		○			
	협조성	○		○		○			
	자기계발	○		○					
	원가의식					○		○	
	안전의식					○		○	
기술	업무지식	○	30	○	40	○	40	○	40
	기획창의력	○		○					
	지휘통솔력	○				○			
	숙련도							○	
	신속정확성			○		○		○	
	추진력	○		○					
	이해판단력					○		○	
	섭외/판단력	○		○					
업무적	업무의 양/질	○	40	○	30		20		10
	공헌도	○		○					
	추진노력도	○		○					
	목표달성도	○		○					
	F.A. 및 제안					○		○	
	목표관리					○		○	

# 대조표법 (Checklist Method)

## 정의 및 접근방법

- 종업원의 업적 또는 특성을 특징 지을 수 있는 서술문을 배열하고 평가자가 해당 서술문을 체크하여 평가하는 방법
- 행위지향적 접근방법을 취함

## 가중대조표법(Weighted Checklist Method)

- 정의
  - ⇒ 직무에서 일어날 수 있는 업적 또는 행위의 구체적인 사실을 기술한 서술문을 배열하고 그 서술문 중에서 종업원의 업적 또는 행위를 묘사한 서술문을 체크하여 평가하는 방법
- 적용방법
  - ⇒ 서술문에는 효과적인 행위는 물론 비효과적인 행위도 포함되며 때때로 질문항목도 포함될 수 있음
  - ⇒ 각 서술문에는 가중치 또는 점수가 부여됨
  - ⇒ 일반적으로 평가자의 체크리스트 서술문에는 가중치나 점수가 나타나 있지 않으며 피고과자의 평가결과는 그에 대하여 체크한 서술문의 점수를 인사담당부서에서 합계하여 결정함
- 장점
  - ⇒ 피고과자가 어떤 업적 또는 행위의 구체적 사실이나 특징을 소유하고 있느냐를 체크만 하면 되므로 고과과정이 비교적 용이하여 후광오류(Halo Error)를 줄일 수 있음
  - ⇒ 타부서와 비교가 가능함
- 단점
  - ⇒ 개별 직무 또는 직무군에 대하여 별개의 리스트를 설정해야 하므로 비용과 시간이 많이 소요됨
  - ⇒ 서술문의 작성이 어렵고 각 서술문에 대한 가중치 또는 점수의 부여가 매우 주관적일 수 있음

● 가중대조표법의 예시

평가	표준행동	평가	표준행동
(○)	태만하다	( )	타인과 반목한다
( )	비협조적이다	(○)	언어가 노골적이다
( )	신속하고 정확하다	* 상기 외에 추가할 수 있음	
(○)	인내력이 부족하다	( )	
(○)	판단이 항상 좋다	( )	

## 강제선택법(Forced-Choice Method)

- 고과의 객관성(Objectivity)을 최대화하고 고과자의 편견(Bias)을 최소화하기 위해 2차 대전 직후 미 공군에 의해 개발
- 적용방법
  - ⇒ 고과자가 직무별로 설계된 고과양식에 포함되어 있는 각기 네 개의 서술문 중에서 피고과자의 행위와 가장 적합한 서술문 1개와 가장 적합하지 않은 서술문 1개를 강제적으로 체크하도록 함 (긍정적인 행위를 나타내는 서술문 2개와 부정적인 행위를 나타내는 서술문 2개로 구성)
  - ⇒ 평가결과는 체크된 항목의 분별지수(Discriminant Index)를 합하여 얻어지므로 점수가 높으면 이는 높은 업적을 의미하게 됨 (분별지수 : 업적이나 행위 등을 서술문으로 표현할 때 구별하기 위한 우열정도의 계수)
- 장점
  - ⇒ 피고과자의 행위를 가장 잘 묘사한 서술문과 가장 잘 묘사하지 못한 서술문 2개를 강제적으로 선택하기 때문에, 고과자가 피고과자를 실제보다 관대하게 평가하는 오류인 관대화경향이 줄어들게 됨
  - ⇒ 고과자가 4개의 서술문 중 어떤 2개가 피고과자의 고과점수 산정에 필요한 것인지를 모르기 때문에(이는 인사담당부서만 알고 있음), 고과결과가 피고과자의 직위나 업무에 의해 영향을 받지 않음
- 단점
  - ⇒ 서술문의 작성과 분별지수의 결정이 어려움
  - ⇒ 각 서술문 중에서 어느 것이 점수화 되고 가치있는 것인가에 대해 종업원들이 모르기 때문에 종업원들의 능력개발과 피드백 목적으로 활용할 수 없음
- 활용정도
  - ⇒ 이 방법은 평정척도법보다는 편견(Bias)을 줄일 수 있으나, 평가에 시간과 비용이 많이 소요되므로 기업에서는 아직 많이 사용되지 않고 있음

● 강제선택법의 예시

그렇다	그렇지 않다	선택해야 할 기술
( )	( )	□독단적인 결정을 내린다
( )	( )	□직책에 대한 주의가 경솔하고 거칠다
( )	( )	□본인의 능력에 대하여 아무도 의심하지 않는다
( )	( )	□회사생활의 모든 부분에 기초실력이 쌓여져 있다

● 기타 전통적 고과방법

⇒인물비교법

⇒기록법(Filling Out Method)

⇒대부분이 고과기준의 객관성, 고과실시상의 타당성 등에 문제점이 있어  
참조자료로 활용

# 목표관리 (Management By Objective: MBO)

## 정의 및 접근방법

- 목표관리는 해당 종업원이 직속상사와 협의하여 작업 목표량을 결정하고, 이에 대한 성과를 부하와 상사가 같이 측정하고 고과하는 방법
- 결과지향적 접근방법(Results-Oriented Approaches)을 취함

## MBO의 사상

- MBO는 하나의 평가기법이라기 보다는 관리기법이라 할 수 있음
- 전통적인 관리방식인 통제에 의한 관리와는 반대적인 성격을 가지고 있음
- 기업의 목표달성을 위하여 조직의 상위자와 업무담당자가 협조를 통하여 목표를 설정하고, 각자가 자기통제를 하면서 자기의 목표달성과 부하의 목표달성을 효과적으로 추진해 나가는 사고방식과 관리제도
- 설정된 결과와 관련하여 각자의 주된 책임영역을 규정하고 정해진 기준에 따라 조직단위들의 활동과 각 구성원의 기여도를 측정·평가하는 총체적인 과정이라고 할 수 있음

## MBO의 특징

- 전통적 관리방식
  - ⇒ 종업원에게 일방적으로 행동을 강요하여 근로의욕이 점점 저하됨
  - ⇒ 생산성이 떨어지고, 조직에 대한 반발심으로 소극적인 태도를 갖게 함
  - ⇒ 각 구성원들의 의욕을 고취하거나, 능력 개발 및 활용이 효과적으로 이루어지지 않음
- MBO 방식
  - ⇒ 하의상달(Bottom-up)을 통해 목표설정에서부터 종업원을 참여시켜 스스로 수립하게 함
  - ⇒ 종업원의 참가의욕과 목표달성 의욕을 고취시키고, 적극적인 업무수행을 유도함

## 목표관리에 의한 평가결과 - 판매원 예시

목표의 내용	목표수치	가중치	달성수치	목표달성률	평가	점수
1. 전화판매량	200	0.3	210	105 %	A	27
2. 새로운 고객과의 접촉횟수	50	0.1	30	60 %	C	7
3. 판매량: 상품 A	15,000	0.2	12,000	80 %	B	16
4. 판매량: 상품 B	20,000	0.3	11,000	55 %	D	18
5. 고객불평/서비스 요청수	10	0.1	7	130 %	S	10
<p>목표설정시 비중을 반드시 기입하여 주시고, 최종평가는 다음의 기준에 의거하여 평가해 주십시오.</p> <p>S : 목표 120%이상 달성, 상위직급으로도 우수한 수준 (100점)                      A : 목표 100%이상 달성, 현재 직급으로서 우수한 수준 (90점)                      B : 목표 80%이상 달성, 현재 직급으로서 보통의 수준 (80점)                      C : 목표 60%이상 달성, 현재 직급으로서 불만인 수준 (70점)                      D : 목표 60%미만 달성, 현재 직급으로서 크게 불량한 수준 (60점)</p>					계	90

## MBO 목표의 요건 (SMART + etc.)

- 목표는 노력을 하면 달성될 수 있는 것이라야 함
  - ⇒ 목표관리는 종업원이 의욕을 가지고 업무에 임하고 자기의 능력을 최대한 발휘하여 성과를 올리는 것을 목표로 하고 있고, 이러한 과정을 통해 능력의 향상과 동시에 목표달성에의 충족감을 느끼도록 하여야 함
  - ⇒ 이를 위해서는 각자의 능력과 비교해 약간 높은 수준으로 목표를 설정하는 것이 필요함
- 목표는 구체적이고 정량적이어야 함
  - ⇒ 목표는 달성하고자 하는 성과이면서 동시에 그 결과를 공정하게 측정하여야 하는 기준임
  - ⇒ 따라서 가능한 한 금액, 수량, 비율, 시간 등으로 목표를 수립하도록 하는 것이 중요함
- 공동의 목표는 협력하여 수립하여야 함
  - ⇒ 기업 내 각 부문이나 각과는 서로 유기적인 관계를 지니고 있으므로,
  - ⇒ 공동목표를 수립하는 것은 관계자의 협력관계를 촉진하게 되어 목표달성을 보다 용이하게 함
- 목표는 소수여야 함
  - ⇒ 한 사람의 종업원이 담당하는 직무에는 많은 업무가 포함되어 있으나 목표의 수가 많으면 결과적으로 큰 성과를 얻을 수가 없음
  - ⇒ 회사의 목표와 방침, 상사의 방침 등을 고려해 가장 공헌할 수 있는 중요한 목표를 2-5개로 집약하는 것이 필요
- 선택된 목표의 중요도에 따라 가중치를 부여하는 동시에 목표간에 균형을 도모하여야 함
  - ⇒ 기업 내에 존재하는 장기목표와 단기목표의 어느 쪽에 중점을 줄 것인가는 조직체가 현재 어떤 상태에 있는가를 고려하여 양자의 가중치를 부여하는 것이 필요함
  - ⇒ 선택된 목표에 가중치를 두는 것은 불필요한 노력을 제거하는 데에 필수적임

## MBO의 장점

- 직무측면 : 목표관리에서는 고과기준의 설정시 각 구성원들이 맡고 있는 직무의 특수한 성격을 고려할 수 있음
- 개인측면 : 목표관리는 특정기간 동안에 이루어야 할 명확한 목표와 책임을 규정하고, 피드백을 제공함으로써 종업원의 동기부여를 통한 성과개선에 도움을 주고, 개인적 특성보다는 성과결과에, 평정보다는 개발에 중점을 두고 있어 종업원의 개발노력을 통해 성과 향상도 기대할 수 있음
- 조직측면 : 목표관리는 사전계획을 강조하는 하나의 관리스타일로 부서간의 커뮤니케이션과 조정을 용이하게 해주고, 권한의 이양과 분권화를 촉진함

## MBO의 단점

- 직무성격에 따라서 계량적 목표설정이 어려울 경우가 많음
- 조직과 개인의 목표가 통합된 균형 있는 목표구조를 설계하는 것이 용이하지 않고, 단기적이고, 부분적인 목표를 달성하는 데에 치우치기 쉬움
- 각 개인마다 목표설정 수준 및 달성도가 상이하므로 개인간 비교가 불가능함
- 새로운 직무를 위한 자격 내지 잠재역량의 평가수단으로는 한계가 있음
- 수명업무가 많은 한국적 상황에서의 한계점

## 전통적 관리와 목표관리의 비교

구 분	전통적 관리	목표관리
적용대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공장작업 대상</li> <li>• 관리직에의 적용 곤란함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주로 관리직 대상</li> <li>• 공장작업에도 적용 가능함</li> </ul>
기본사고	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자연과학적 사고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회과학적 사고</li> </ul>
목표설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 귀납적</li> <li>• 계획과 실시 분리</li> <li>• 다른 사람에 의한 계획 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연역적 접근</li> <li>• 계획과 실시의 통합</li> <li>• 자신에 의한 계획 수립</li> </ul>
조 직	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 세분화, 분업화, 전문화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통합화, 비전문화</li> </ul>
지휘지도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 표준, 계획에 따른 수행</li> <li>• 규정, 규칙 정비</li> <li>• 엄밀한 지휘, 감독</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자신에게 최적의 방법 수행</li> <li>• 규정, 규칙 최소화</li> <li>• 최대한의 자유재량</li> </ul>
동기부여	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 부하의 참여 거의 없음</li> <li>• 욕구충족을 위한 동기부여 없음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표계획의 적극 참여</li> <li>• 욕구충족을 위한 동기부여</li> </ul>
통 제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상사에 의한 통제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기통제</li> </ul>
인재육성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 독창력 발휘 여지가 없음</li> <li>• 결과에 대한 책임감 낮음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 독창력 발휘의 여지가 많음</li> <li>• 결과에 대한 책임감이 높음</li> </ul>
혁 신	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고정적인 관리체제로 환경변화에의 신속한 대응이 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경변화에의 신속한 대응 가능</li> </ul>

자료원: 안희탁, 1994a. 능력주의시대의 인사고과, 수정보완

## 행동기준척도법 (Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS)

### 정의 및 접근방법

- 행동기준척도법은 고과자가 피고과자의 행위나 업적에 대하여 등급을 매길 때, 각 등급별로 판단의 근거가 되는 구체적인 행동기준(Behaviorally Anchor)을 제공하는 기법
- 행위지향적 접근방법(Behavior-Oriented Approaches)을 취함

### 개발배경

- 도대체가 고과 오류는 어디에서 오는 것인가에 대한 고찰
- Smith & Kendall(1963)
  - ⇒ 대부분의 고과 오류는 고과자의 의도에 의해 발생한다기보다는 고과자간 고과등급에 대한 기준이 서로 다르기 때문에 발생
  - ⇒ 즉, 동일한 피고과자의 업적에 대해 어떤 고과자는 “매우 우수”를 주고 어떤 고과자는 “보통”을 주는데, 이는 고과등급(매우 우수, 우수, 보통, 불량, 매우 불량)별로 판단의 근거가 되는 피고과자의 행동에 대한 설명이 없기 때문이라는 주장
  - ⇒ 특히 전통적으로 기업에서 가장 많이 이용하는 평정척도법의 경우가 그러함
- 행동기준척도법은
  - ⇒ 이와 같은 전통적인 인사고과기법이 지니고 있는 한계점을 극복·보완하여 고과오류를 줄이기 위해 개발된 고과기법

## 행동기준척도법의 개발단계 (Latham & Wexley, 1994).

- 1단계 : 효과적/비효과적 성과의 진술

⇒ 이 기법을 적용하려고 하는 직위에 종사하고 있는 종업원 입장에서 상사, 경영자 등에게 해당 직위에 있는 사람들의 효과적/비효과적 성과를 나타내 주는 구체적인 진술을 하도록 함

⇒ 핵심사항은 제시된 진술들이 상사나 경영자 자신의 경험으로부터 나온 것이며, 적용하려고 하는 직무를 현재 수행하고 있거나 수행하였던 사람들을 실제로 관찰함으로써 얻어진 행동의 표본이어야 한다는 점임

- 2단계 : 범주화

⇒ 비효과적인 성과를 척도로 나타내는 과정에서 척도를 설계하는 사람이 각 진술을 하나의 공통적인 차원을 나타내 주는 동질적인 범주로 분류토록 함

⇒ 막연하거나 관찰 불가능하거나 혹은 중복되는 진술은 제거시킴

- 3단계 : 각 범주를 행위로 기술

⇒ 상사나 경영자들이 각 성과차원의 양극단 사이에 들어가는 구체적이고 관찰 가능한 행동을 표현하는 설명을 기술함

- 4단계 : 척도의 재표현 및 점검

⇒ 척도설계자에 의해 처음 개발된 몇 가지 동질적 행동범주에 대하여 보다 구체적으로 가장 확실하게 일치하는 행동범주를 재분류함

## 행동기준척도법의 예시

자료원: Bruce, et al., 1993. *BLR encyclopedia of performance appraisal*. 간호사에 대한 BARS 항목의 개발 예

항목	불만족 (-5점)	기준이하 (0점)	기준만족 (5점)	기준초과 (7점)	탁월함 (10점)
고객 서비스	고객의 보살피는데 관심을 두지 않음. 자주 묵묵하게 대함.	요구가 있을 때만 고객을 도움. 고객의 욕구 충족을 위한 노력에 있어서 모순됨. 가끔 서투르게 대함.	고객의 욕구충족에 관심을 보이며, 일반적으로 만족스러운 서비스를 제공함.	고객을 보살피는 일과 고객의 욕구충족에 성실한 관심을 보임.	항상 고객의 욕구 충족에 성실하고 진실된 노력을 기울임. 여러 명의 고객을 동시에 보살필 수 있음.
거래 지식	최소한의 거래지식마저 없음. 친밀감형성을 위한 노력을 기울이지 않음	거래에 대한 제한된 지식을 보유. 지식을 늘리려는 노력을 하지 않음.	만족스러운 수준의 거래지식과 능력을 가지고 있음. 지식을 늘리려는 노력을 자주 보여줌.	거래지식에 대한 평균이상의 지식을 가지고 있음. 지식향상을 위한 지속적인 노력을 기울임.	거래지식과 능력에 있어서 전문적인 지식을 지니고 있으며, 이를 발휘하고 있음.
재고업무 및 정리정돈	재고업무를 게을리함. 부서의 외양에 전혀 관심이 없음.	부적절한 재고 배분. 종종 부서의 상황을 파악하지 못함. 청결, 정돈에 최소한의 노력만 기울임.	주어진 재고업무를 만족스러운 수준으로 수행함. 부서 상태를 만족스러운 수준으로 유지함.	재고업무를 철저히 함. 부서의 상태에 관심을 기울이며, 청결, 정돈에 최소한의 노력을 기울임.	재고업무의 수행에 있어서 주도적인 역할을 함. 근무장소를 항상 최선의 상태를 유지함.
시스템 지식 및 운용	확립된 시스템과 절차를 따르지 않음. 결핍통제와 적절한 재고확보에 관심을 기울이지 않음.	절차를 따르려고 노력하나 자주 실수를 함. 상세한 것에 관심을 기울이지 않음. 결핍통제와 적절한 재고확보에 최소한의 관심만을 기울임.	전반적으로 서류작성이 정확하고 만족스러운 수준임. 일반적으로 시스템의 절차와 결핍통제 측정도구를 준수함. 일반적으로 충분한 재고를 유지.	정확한 서류작업. 모든 시스템, 절차, 결핍통제 측정도구를 준수하고 있음. 적절한 재고수준을 유지.	모든 서류작업이 완벽. 시스템과 절차를 진지하게 고려함. 모든 가능한 수단을 동원하여 결핍통제와 적절한 재고확보에 혼신의 노력을 기울임.
대인관계	다른 사람과 함께 일하거나 도와주려고 하지 않음.	도움을 요청해야 함. 요청이 있을 때만 함께 일하거나 도와줌.	만족스러운 대인관계를 유지함. 일반적으로 다른 사람과 함께 일하는데 무리가 없으며 잘 도와주는 편임.	다른 사람과의 좋은 관계를 형성하고 이를 유지시킴. 자발적으로 다른 사람과 일하며, 도와줌.	다른 사람과 일하는 것과 도와주는데 있어서 특히 효과적이고, 관계의 개선을 위해서 지속적인 노력을 기울임. 자신의 업무 외에 도움 일을 적극적으로 찾아서 행함.
신뢰성	신뢰할 수 없음. 주어진 업무를 해결하지 못함. 부서의 업무에 자신의 노력을 기울이려 하지 않음. 자주 자리를 비우거나 지각함.	때때로 신뢰할 수 없음. 때때로 자신의 업무를 다른 사람에게 전가시킴. 부서의 업무에 최소한의 노력만을 기울임. 출석, 시간준수에 있어서 평균이하임.	대개의 경우 신뢰할 수 있음. 대개의 경우 주어진 업무를 완수함. 부서의 업무에 관심을 보임. 일반적으로 규칙적인 출석을 하고, 시간을 준수하는 편임.	공헌도와 신뢰성에 있어서 평균 이상임. 주어진 업무를 철저하게 완수함. 부서의 업무에 성실한 노력을 기울임.	일반적으로 헌신적이며 신뢰할 수 있는 직원임. 부서의 업무를 위해 개인의 공헌도를 높이는데 크게 동기 부여 되어 있음.
유연성	비관을 받아들이지 않으며 부서의 조화를 깨뜨림. 융통성이 없으며, 부서의 요구와 스케줄을 받아들이려 하지 않음.	비관과 변화에 다소 반항적임. 다소 융통성이 없음. 부서의 요구와 스케줄을 받아들이게 하는데 어려움이 있음.	비관과 변화를 잘 받아들이는 편임. 대개의 경우 부서의 요구와 스케줄을 융통성 있게 받아들이.	비관을 잘 수용하며, 변화에 대해서도 융통성 있는 태도를 보임. 부서의 요구와 스케줄에 융통성 있게 매우 잘 받아들이며 다양한 부문에서 일하는 것을 꺼리지 않음.	항상 비관과 변화를 긍정적으로 수용함. 다양한 부문에서 일을 잘 처리하며, 요구와 스케줄에 융통성 있게 매우 잘 받아들이며 잘 적응함.

## 행동기준척도법의 주요 특징

- 개발목표의 강조 : 행동기준척도법은 업적의 달성방법에 대한 설명을 시도하기 때문에 목표관리제의 중요한 보조수단이 되며 특히 인사고과의 목적 중 종업원 능력개발목적 상의 강력한 도구가 됨
- 구체적인 직무에 대한 적용 : 행동기준척도법은 어떤 특정 직무나 직무군의 특성에 맞추어져 있기 때문에 효율적인 성과에 중요하고도 명백한 행동을 정확하게 지향함으로써 성과달성의 원인이 될 직무에 근거한 정보를 개인에게 제공함
- 관찰 가능한 행동의 확인 : 행동기준척도법은 종업원의 구체적인 직무행동을 기록하고 이것을 척도상에 열거되어 있는 행동과 비교함으로써 경영자와 종업원들이 발생한 행동과 일어나야만 하는 행동간의 차이를 동시에 볼 수 있음
- 행동 · 성과 · 유효성간의 구분 : 행동기준척도법은 행동 · 성과 · 유효성간에 중요한 구분을 해줌

## 행동기준척도법의 장점

- 인사고과가 장기적으로 실제 관찰된 행위에 의해 이루어지게 됨
- 고과과정에서 수집된 행동에 관련된 자료는 어떤 행동이 구체적으로 성과의 원인이 되는가, 성과개선에 도움을 줄 수 있는 유효한 행동은 무엇인가 등에 대한 답을 제시해 줄 수 있음
- 인사고과 자체가 실제로 항목을 개발한 사람들(상사, 부하 등)에 의해 이루어지므로, 고과에 보다 많은 관심과 주의를 유도할 수 있음
- 행동기준은 선발과 승진 결정을 위한 예측치를 평가하는 기준으로 사용될 수 있음
- 유효한 행위를 강화하는 경영훈련 프로그램의 기초로도 이용이 가능함

## 행위기준척도법의 단점

- 척도를 개발하는데 전념할 수 있는 상당수의 담당자가 있어야 함
- 행동기준에 의한 평가척도의 개발에는 많은 시간과 비용이 소요됨 (소규모기업에서는 활용이 어려움)
- 척도를 사용하는 경영자들은 체계적인 관점에서 부하들의 행동을 관찰할 기회를 가져야 평가가 가능함

[단계식 평정척도법 + BARS] 혼합형 고과의 예시

평가항목	평가여부 및 평가자	평가단계 및 평가등급				
		S	A	B	C	D
책임감	의미	자기의 역할을 바르게 이해하고 담당업무에 대해 최선을 다하여 완수하겠다는 의욕과, 업무 결과에 대해 스스로 책임지려는 자세				
	착안점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무수행상의 문제점/장애를 극복하고자 최대한의 노력함</li> <li>• 자신의 업무수행결과에 대해서 전적으로 책임지려는 태도를 보임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무수행에 있어서 문제점/장애를 해결하고자 적절히 노력함</li> <li>• 자신의 업무수행결과에 대해서 대체적으로 책임지려는 태도를 보임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무수행에 있어서 문제점/장애를 해결하고자 하는 노력이 보통 수준</li> <li>• 자신의 업무수행결과에 대해서 자신의 실수에 대해서만 책임지려는 태도를 보임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무수행에 있어서 문제점/장애 극복에 문제가 있었음</li> <li>• 자신의 업무수행 결과의 책임을 회피하려는 편임</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 작은 어려움에 대해서도 극복하려는 노력이 결여</li> <li>• 업무수행 결과에 대해 책임을 회피하려는 태도를 자주 보임</li> </ul>
	평가	( )	(●)	( )	( )	( )
창의력	의미	유연한 사고와 응용력을 바탕으로 새로운 해결방법을 제시하고 아이디어를 구체화시켜나가는 능력				
	착안점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매우 유연한 사고와 참신한 발상을 보유</li> <li>• 과제 해결에 탁월한 아이디어를 제시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비교적 유연한 사고와 참신한 발상을 보유</li> <li>• 과제 해결을 위한 새로운 아이디어를 잘 제시하는 편임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 새로운 방식에 대해서 거부하지는 않음</li> <li>• 과제 해결을 위한 아이디어를 제시하는 때도 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존의 방식을 답습하려는 경향이 강함</li> <li>• 유용한 아이디어가 별로 없는 편임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 틀에 박힌 사고 방식에 얽매어 있음</li> <li>• 새로운 해결방법이나 아이디어를 전혀 제시하지 못함</li> </ul>
	평가	( )	( )	(●)	( )	( )

# 인적평가센터법 (Human Assessment Centers Method: HACM)

## 정의 및 목적

- 평가를 전문으로 하는 인적평가센터를 만들고 피평가자를 며칠간 합숙시키면서 의사결정 게임과 토의, 심리검사 등을 실시하고 여러 명의 평가자, 심리학 전문가 등에 의하여 복수평가 절차를 밟게 하는 것
- 주로 선발□배치□승진 및 종업원 능력개발 목적을 위해서 관리자의 관리능력을 확인하기 위하여 이용됨

## 인적평가센터란

- 개인 및 집단이 평가훈련을 실시하면서 피평가자 집단을 관찰하는 장소를 의미함
- 이 곳에서 피평가자들은 관리자로서의 성공 잠재력에 대해 평가받게 됨
- 인적평가센터법은 1956년에 미국 AT&T 사에 의하여 처음으로 산업적 용도에 사용
- 1970년대 이전에는 별로 관심을 끌지 못했으나 오늘날에 이르러 대기업에서 널리 사용

## 인적평가센터법의 주요 특징

- 복수(보통 6 ~ 12명)의 참가자(피평가자)의 행동을 집단적으로 관찰하여 평가함
  - ⇒ 이 때 평가자는 피평가자의 직속상관이 아닌 특별히 훈련된 전문가들(예를 들면 경영자, 라인관리자, 심리학 전문가, 등)
- 참가자들에게 주어지는 조건들을 가급적 통일시킴
  - ⇒ 전형적인 인적평가센터에서는 보통 비슷한 조직계층의 6명에서 12명의 참가자들이 승진할 경우 다루게 될지도 모르는 비슷한 문제를 가지고 개인 및 집단훈련을 3 ~ 5일 동안 하게 됨
- 관찰되고 평가되는 것은 주로 참가자들의 행동임
- 관찰자와 평가자는 복수이며 사전에 철저한 훈련을 받음
- 인적평가센터에서는 참가자들에 대한 일련의 표준화된 테스트가 행해짐
  - ⇒ ex. 개인면접, 심리검사, 비즈니스 게임, 상황문제 해결, 사례연구, 시뮬레이션 등
- 참가자의 전반적인 인간성 파악이 목적이 아니라 특정한 관리자의 직위(Position)에 대한 적성(Aptitude)을 파악하는 것임
- 인적평가센터에서 평가되는 차원과 질은 직무에 요구되는 직무요건과 인간행동의 포괄적인 분석에 의해 결정됨
- 실제로 담당하게 될 직무와 관련된 사항을 가지고 평가하기 때문에 평가결과가 그만큼 예측력이 높으며, 실무에 적용이 가능함
- 대부분의 평가기법들이 과거의 성과를 1차적으로 평가하는데 비해 이 인적평가센터법은 개인이 미래에 얼마나 성과 있게 잘 행동할 것인가를 예측하는데 이용됨 (특히 승진을 결정시 중요)

## 인적평가센터법의 장점

- IBM, GE, Shell, Kodak, Sears 등에서 성공적으로 활용되고 있으며, 관리자의 선발방법으로 인적평가센터법은 선진국 기업에서 선호되고 있는 추세임
- 예비 관리자에 대한 신상정보와 능력을 비교적 짧은 시간에 파악할 수 있다는 장점
- 가식적인 행동이 아니라 그 사람의 깊은 속을 알 수 있는 기회가 됨
- 신뢰성 및 타당성 검증가능
  - ⇒ 신뢰성
    - 평가자간 신뢰도(Interrater Reliability) 측정
    - 재검증 신뢰도 측정(Test-Retest Reliability)
  - ⇒ 타당성
    - 외적타당성(External Validity)의 검증 : 평가센터 출신 가운데 승진하는 관리자의 수, 사후 급여의 증가도, 책임의 증가, 도달한 직위 등
    - 내용타당성(Content Validity) 검증 : 사회심리적 요구자질의 고려정도, 참가도, 커뮤니케이션, 기존의 명료성 등
- 인적평가센터를 이용해서 선발된 사람들이 다른 방법에 의해 선발된 사람들보다 그들의 직무에서 더욱 성공적일 것이라는 가정이 많은 연구에 의해서 뒷받침되고 있음

## 인적평가센터법의 단점

- 인적평가센터 방법이 선발되는 관리자가 실제 접하게 되는 직무상황을 완벽하게 시뮬레이트(Simulate)하지는 못함
- 평가센터에서 시행하게 되는 일련의 테스트는 주로 참가자의 언어능력(Verbal Ability)과 관련된 것이 많아 언어능력이 뛰어나다는 것이 다른 능력을 측정하는 데 후광효과(Halo Effect)로 작용할 가능성이 있음
- 관찰자나 평가자가 사전에 잘 훈련되고 의사결정 상에 문제가 없어야 평가센터 방법의 신뢰도와 타당도가 높아질 수 있는데 실제로는 그렇지 않은 경우가 있을 수 있음
- 인적평가센터법은 여러 가지 기법들을 동원하고 그 결과를 종합적으로 평가하는 방법이기 때문에 방법의 표준화(Standardization)가 어려움
- 비용이 많이 드는 방법이기 때문에 기업에서 실제로 적용하기가 쉽지 않고 탈락자들의 반발이 큼

## 전통적인 인사고과와 인적평가센터법 간의 비교

구분	인사고과	인적평가센터
평가요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>과거의 업적, 현재의 능력/자질</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>현재 태도·행동, 장래 능력·자질</li> </ul>
평가방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>일상의 직무수행 자세 평정 (근무기록, 기억에 의한 평정)</li> <li>면접지도 병용하는 경우 있음</li> <li>결과는 거의 알려지지 않음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>잠재적인 능력·자질이 현재화되도록 심리적으로 설정된 특정상황에서의 태도·행동을 관찰·평가</li> <li>면접(인터뷰) 활용</li> <li>평가자 보고서를 통한 피드백</li> </ul>
평가자	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자는 직제상 상사임</li> <li>평가자와 피평가자의 관계는 상하관계로 원칙적으로 1대 1임 (상사와 본인)</li> <li>평가자는 부하를 가진 관리자임</li> <li>관리자(평가자)는 인사고과자 훈련을 받는 것이 바람직함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자는 직제상의 상사가 아님</li> <li>평가자와 참가자(피평정자) 관계는 상하관계가 아닌 복수 대 1임 (타부문의 관리자와 본인)</li> <li>평가자는 선정된 전문평가자</li> <li>평가자는 관찰의 방법, 보고서 작성방법 등의 특별훈련을 받음</li> </ul>
평가지기	<ul style="list-style-type: none"> <li>매년 정기적으로 실시 (1-2회)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>필요에 의한 실시</li> </ul>

## 기타 근대적 고과기법

- 자기신고법(Self-Description Method) : 피고과자가 기술·지식 등 자기 능력과 직무, 훈련 등에 관한 희망을 기술하여 정기적으로 보고하여, 고과결과를 배치전환이나 교육훈련의 자료로 활용하는 방법
- 면접법(Interview Method) : 피고과자의 업무수행능력과 잠재력을 면접을 통해 찾아내는 방법
- 중요사실서술법(Critical Incident Appraisal) : 기업목표 달성의 성패에 미치는 영향이 큰 중요 사실들을 중점적으로 기록, 검토하여 피고과자의 태도와 업무수행능력을 개선토록 유도하는 방법

# 예시 : 일본 S사의 인적평가센터

## 1. 실시배경과 목적

- 이전의 과장직 임용시 기초가 되었던 것은 인사고과(성적고과), 직무분류(직능평가), 자기신고(상사의견)인데 이들은 업적, 지식, 기능·의욕이 중심이라고 할 수 있음. 그러나 장래의 능력발휘 가능성을 보는 경우 이것만으로 불충분하여 평가센터를 개발·실시하게 됨.
- 동사의 평가센터는 ① 인사정보 서비스 기능의 충실, ② 평가와 연수와의 일체화, ③ 연수결과·평가와 임용 및 배치·육성과의 관계정립이라는 목적을 갖고 개발됨.

## 2. 평가요소

- 인간적 능력
  - ⇒ ① 사람을 키우는 능력(부하 평가능력, 동기부여, 지도력 등)
  - ⇒ ② 집단을 이끄는 능력(절충·조정력, 상황판단력, 규범설정력)
  - ⇒ ③ 자기혁신력(자기인식력, 자기통제력, 향상심 등)
- 개념상 능력
  - ⇒ ① 문제형성능력(통찰력, 유연성, 판단력 등)
  - ⇒ ② 순서를 결정해가는 능력(예측력, 계획력, 창조력 등)
  - ⇒ ③ 피드백 능력(평가력, 피드백의 내재화 및 개념화의 능력 등)
- 커뮤니케이션 능력: ① 구두 표현력, ② 문장 표현력, ③ 적극적 경청력 등
- 잠재력
  - ⇒ ① 성격특성(성격적인 강인성, 지배성, 사교성, 결단성 등)
  - ⇒ ② 지적능력(관리자로서 적절한 판단을 내리는데 있어 필요한 지적인 기초능력)

## 3. 평가센터에서의 연수내용·항목

### (1) 평가측면

- 테스트
  - ⇒ ① 관리자 적성검사(MAT)를 통한 지적측면, 성격적 측면의 파악
  - ⇒ ② 문장완성법 테스트(SCT)
- 실습·연습: ① 블록게임, ② 인바스킷(사례연구), ③ Leaderless 토론(사례연구), ④ 기타

### (2) 능력개발 측면

- SDP 토론: ① 자기분석 I (멤버십 조사자료의 분석과 원인 추적) ② 자기분석 II (문제해결을 위한 자기개발 계획), ③ 그룹토론

# 인사고과 기법의 선택

## 여러 가지 고과기법들의 장·단점 비교

- 모든 인사고과 기법은 각각 장점과 단점을 가지고 있음
- 고과기법이 정교화(Sophistication)될수록, 개발 및 사용에 많은 비용과 자원이 소요됨
- 모든 조직은 다른 목표와 제약을 가지고 있기 때문에, 어떤 고과기법을 사용하는 것이 가장 적합한가는 많은 요인들에 의해 영향을 받음
- 각 조직에서는 장·단점들의 중요도(Importance Weights)에 따라 사용할 고과기법을 선택할 수 있음

구분 \ 기법	서열법	평정 척도법	중요사건 기술법	행동기준 척도법	목표 관리	인적평가 센터법
평가소요 시간	적음	적음	중간	많음	많음	많음
개발 비용	적음	적음	적음	많음	중간	많음
고과오류 발생가능성	높음	높음	중간	낮음	낮음	낮음
피고과자(부하)들의 수용성	낮음	낮음	중간	높음	높음	높음
고과자(상사)들의 수용성	낮음	낮음	중간	높음	높음	높음
보상 배분에 대한 유용성	나쁨	나쁨	중간	좋음	좋음	좋음
부하지도에 대한 유용성	나쁨	나쁨	중간	좋음	좋음	좋음
승진 적합자 선발의 유용성	나쁨	나쁨	중간	중간	중간	좋음

자료원: Steers, R.M.(4th Ed.). 1991. Introduction to Organizational Behavior. New York: HarperCollins. p. 195.

### 인사고과 기법의 선택시 고려 사항

- 고과기법은 고과목적에 의하여 결정하여야 함!  
(성과를 정의하는 방법과 고과기법은 고과목적에 의해 영향을 받기 때문임)
- 대부분의 조직은 다양한 고과목적 가지고 있으므로 각각의 목적에 적합한 다양한 고과기법을 필요함
- 고과 후에는 고과결과를 다양한 형태로 변형하여 활용할 필요가 있음

접근방법 고과목적	중요사건 서술법	행위지향적 고과 법	결과지향적 고과법	강제선택법	비교법
보상/급료	낮음	중간	혼재	높음	높음
배치/승진	낮음	중간	혼재	높음	높음
인적자원 계획	낮음	낮음	낮음	높음	높음
직무정의	낮음	중간	높음	낮음	낮음
피드백	높음	중간	중간	낮음	낮음
교육/훈련	높음	높음	혼재	낮음	낮음
경력계획	중간	중간	중간	낮음	중간

자료원: Mohrman, A. M., Resnick-West, S. M., & Lawler E. E., III. 1989. Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals and Organizational Realities, Jossey-Bass Publishers.

# [현장의 소리] 절대평가와 상대평가

## 1. 절대평가 찬성 이유

- 상대평가에 의한 순위매김은 동기부여 등 여러측면의 문제를 지님
- 개인적으로 절대평가가 바람직하다고 봄.
- 한 부서에 잘하는 사람만 모일수도 있다는 것을 생각해야 함.
- 상대평가는 사람을 죽이는 경우다. 평가는 절대평가, 진급시에는 상대평가.
- 상대평가에 문제 있음
- 순위보다는 특기사항에 의한 평가가 이루어져야 함

## 2. 상대평가 찬성 이유

- 상대평가가 동료, 부서간 경쟁을 유발하여 동기부여를 한다는 점에서 유리
- 절대평가는 고과자별 차이 존재로 불합리, 상대평가가 바람직

## 3. 기타 의견

- 공정하고 객관적인 자료 산출을 유도하여 절대평가에 의한 상대평가를 통해 개인별 차이(순위) 필요

## [현장의 소리] 목표관리제

- 영업부서는 개인/팀의 목표가 명확하여 목표관리제 시행하고 있음.
- 부서나 팀은 계량적, 비계량적인 목표를 가지고 있어 달성여부 파악 가능
- 개인의 목표설정이 되어 있지 않아 목표관리제 도입을 위한 사전준비 필요
- 지원부서(white collar)의 경우 productivity index 설정이 곤란.
- 목표 설정이 어렵고, 개인능력 이외의 요인에 의해 결정되기도 한다는 점에서 회사에 적용하는 것은 우리가 있고, 업종특성을 반영하여 집단별로 목표관리제의 도입은 바람직함.
- 목표관리제의 도입을 위해서는 개인의 노력여부에 의해 달라지지 않은 부분에 대한 고려가 필요.
- MBO와 관련해서는 우선 일의 선후를 가릴 줄 알아야 함.
- MBO는 5·6년간 시도된 것을 알고 있는데, 실적도 없이 흐지부지 되었음. 목표설정이 힘들고, 평가도 되지 않았음.
- 목표관리제도는 시기상조. 사원들이 MBO를 잘 이해하지 못하고 있으므로 일단 분위기부터 잡아야 할 것임.
- 목표의 난이도, 목표 설정의 공정성. 가중적인 평가방법이 되어야 함. 실적위주의 평가가 되어야 함
- 목표관리제의 문제가 많음. 사무직의 경우, 1) '목표'의 계량화가 어렵고, 2) 성취했는가, 못했는가 보다는 Quality가 더 중요하며, 3) 괜히 안해도 될 일을 만들어서 할 수 있음, 등등
- 목표관리제는 부서특성으로 잘 맞지 않음. 특히, 건설팀은 다른 부서에 의해 결정된 목표의 원안대로의 완료가 중요
- 목표관리제는 계수상 평가가 용이하다는 장점은 있으나, 현실적으로 한계가 있어 목표 설정(목표의 난이도)과 달성 여부를 모두 고려해야 함.
- 자기계획표를 통한 목표관리제의 실행이 잘 안됨(업무 특성상의 문제)

## [현장의 소리] 고과자수첩

### 1 찬성

- 활용상에 있어 단점위주의 checkpoint보다는 부서간 차이를 고려하여 장단점 모두를 기록할 수 있어야 함.
- 주요 실적의 기록에는 찬성하나, 정형적인 고과자수첩 이용은 고과자와 피고과자 관계에 문제를 야기한다는 점에서 문제 있음
- 6개월 간의 고과가 아니라 몰아치기 고과가 되고 있음.
- 사람은 망각의 동물이므로 고과자수첩을 통한 객관적인 자료가 필요하다고 봄. 그러나, 상하간의 관계가 삭막해질 가능성 있음.
- 피고과자수가 많으면 고과자 수첩(기록)이 필요하나 2·3명의 경우 불필요
- 평소에 피고과자에 대한 기록을 남겨두는 편임. 고과자 수첩이 필요함
- 고과자 수첩에 대하여 방법은 좋으나 시간이 없음. 인원이 없어서 업무가 바쁨

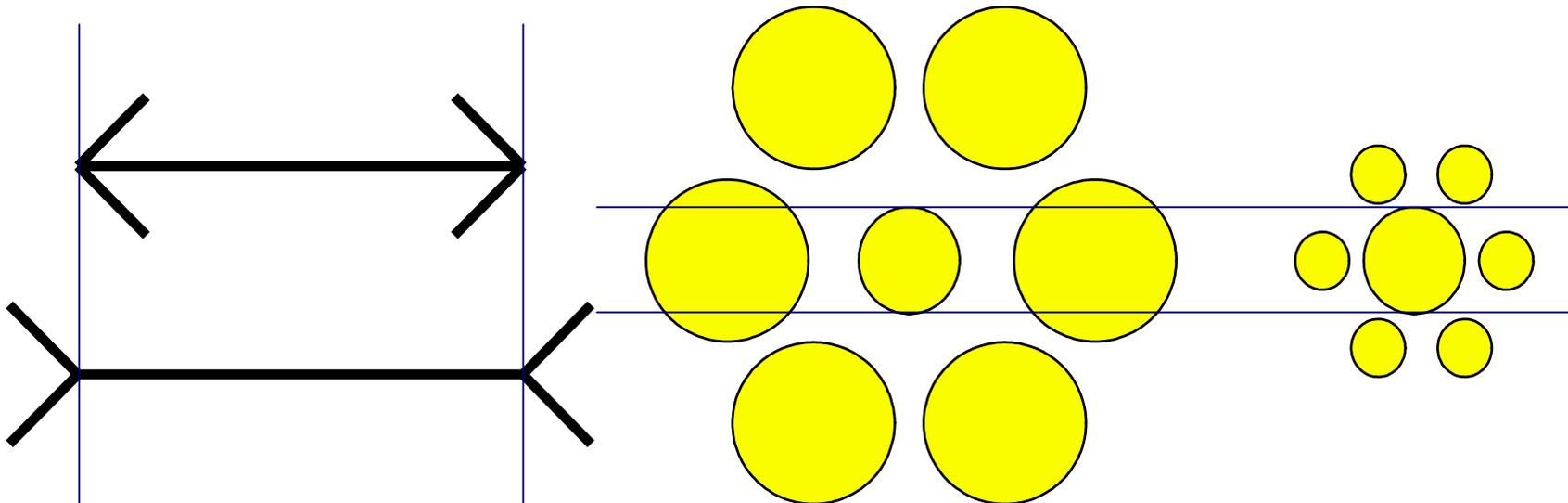
### 2 반대

- 고과자 수첩의 경우 나쁜일만 기록하게 되는 것 아닌가 의심스러움.
- 고과자 수첩은 필요없음. 고과는 지난 6개월도 중요하지만 그것보다는, 특히 승진의 경우, 잠재력을 봐야 함
- 고과자수첩을 통해 고과를 점수화하려는 시도에 부정적
- 고과자 수첩 필요 없음(업무파악이 잘 되고 있으므로)

## 고과오류의 정의

### 고과오류 (rating error) 란

- 고과자가 피고과자를 관찰하고 평가할 경우에 체계적으로 발생하는 판단상의 오류 (Latham & Wexley, 1994)
- 인간의 부정확한 판단 과정에 의한 평가결과와, 편견이나 주관성 혹은 외생적인 영향 등에 의해 영향을 받지 않은 객관적이고 정확한 평가결과와의 차이(Blum & Naylor, 1968; Feldman, 1981)



## 고과오류의 영향

### 고과에서 오류가 존재하게 되면

- 피고과자의 장점과 단점을 파악해 낼 수 없음
- 피고과자들 간의 성과수준의 차이를 분별해 낼 수 없음
- 피고과자들의 평가의 공정성에 대한 지각이 떨어짐

### 그 결과로 인하여

- 상대적으로 우수한 직원들의 사기가 떨어지게 됨
- 피고과자들은 고과자인 상사를 신뢰하지 않게 됨
- 피고과자들은 열심히 일하려는 의욕을 상실하게 됨
- 피고과자들은 조직을 떠나려는 시도를 하게 됨

### 또 고과시스템 측면에서는

- 인사고과의 결과를 활용할 수 없게 됨
- 따라서 인력배치 및 이동, 인력개발, 성과에 따른 보상, 조직개발 및 근로의욕 증진과 같은 인사고과의 목적들이 달성될 수 없게 됨

고과오류!



# 후광오류(Halo Error)

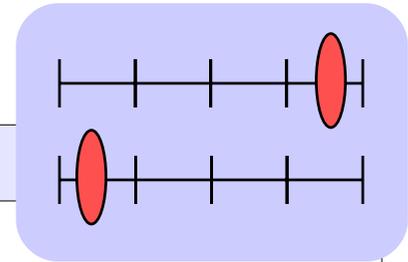
## 후광(Halo)의 개념적 정의

- 후광(Halo)의 개념, 조작적정의와 측정방법, 고과의 정확성과의 관계, 후광을 제거할 수 있는 방안, 등에 대해서 아직 명확한 결론이 없는 상태 (Balzer & Sulsky, 1992; Murphy et al., 1993)
- 피고과자에 입각한 정의 : 한 사람에 대한 전반적인 인상 혹은 주요 특정 차원에 대한 평가가 개별적 차원의 평가에 영향을 미치는 것 (Thorndike, 1920; Cooper, 1981)
- 고과자에 입각한 정의 : 고과자가 개념적으로 구별되고, 잠재적으로 독립적인, 피고과자행위의 여러 측면을 차별하여 평가하지 못하는 경향 (Saal et al., 1980; Murphy & Reynolds, 1988). 논리적 오류와 유사
- 한 고과자의 후광오류는 피고과자, 평가업무, 시간이 달라짐에도 불구하고 상당히 일관적이고 고정적

## 후광(Halo)의 구분

- 관찰된 후광(Observed Halo, 이를 통상 후광효과(Halo Effect)라고 부름)
  - ⇒ 보통 기록된 평가차원 별 점수간의 상관관계로 조작화 (Operationalization)
  - ⇒ 관찰된 후광은 진정한 후광과 가공의 후광(즉, 후광오류) 둘 다 반영(Bartlett, 1983; Cooper, 1981; Pulakos et al., 1986; Murphy & Anhalt, 1992; Murphy et al., 1993)
- 진정한 후광 (True Halo)
  - ⇒ 피고과자의 각 평가차원 별 실제 성과(점수)간의 평균 상관관계를 나타냄
- 가공의 후광 (Illusory Halo, 이를 보통 후광오류라고 부름)
  - ⇒ 측정상의 오류를 의미

## 후광(Halo)에 관한 조작적 정의



조작적 정의	측정방법 및 내용
(1) 분산(표준편차) 측정 (Intrateer Variance Measure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 피고과자가 받은 각 평가차원 점수간의 분산</li> <li>• 분산(표준편차)이 작을수록 후광효과가 높은 것을 의미함</li> </ul>
(2) 상관계수 측정 (Intercategory Correlation Measure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 피고과자들이 받은 평가차원 점수들간의 모든 상관관계의 평균</li> <li>• 상관관계의 평균값이 클수록 후광효과가 크다는 것을 의미함</li> </ul>
(3) ANOVA 측정 (ANOVA Measures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고과자X피고과자X평가차원의 3원 분산분석에서 고과자X피고과자 상호작용 항의 통계적 유의성</li> <li>• 상호작용 항이 통계적으로 유의하면, 특히 평가분산의 많은 부분을 설명하는 경우, 후광효과가 있는 것으로 해석함</li> </ul>
(4) 요인분석에 의한 측정 (Intercategory Factor Structure Measures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가차원들의 점수에 대한 요인분석</li> <li>• 요인의 수가 적게 나타날수록 후광효과가 크다고 간주함</li> </ul>
(5) 통제후 측정 (Partialing Measures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 피고과자에 대한 전반적 평가의 효과를 통제한 후 상관계수측정이나 요인분석</li> <li>• 만약 통제후가 통제전보다 요인의 수가 증가하였거나 상관계수가 낮아진 경우에는 후광효과가 있는 것으로 간주함</li> </ul>
(6) 진정한 후광 측정 (True Halo Measures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전문가들의 평가에서의 평가차원간 상관관계 혹은 분산(진정한 후광)과 고과자가 평가한 평가차원들간의 상관관계나 분산(관찰된 후광)을 비교</li> <li>• 차이가 클수록 후광오류가 존재한다고 간주</li> </ul>

## 후광오류의 발생 원인 (Lance et al., 1994b; Murphy et al., 1993)

- 행위/성과의 관찰 고과 사이의 기간
  - ⇒ 이 기간이 길수록 고과자는 피고과자의 개별적인 행위나 성과의 판단 시 전반적인 평가에 의지할 가능성이 높아짐
  
- 고과자가 피고과자들에 대해 얼마나 잘 아는가의 정도
  - ⇒ 과업이나 실제행위에 대해 잘 알지 못하거나 익숙하지 않은 피고과자들을 평가하는 고과자는, 그렇지 않은 고과자보다, 피고과자의 개별적인 행위나 성과의 판단 시, 피고과자에 대한 전반적인 인상에 의거함
  
- 평가양식 및 도구를 포함한 평가업무의 여러 가지 특성
  - ⇒ 보통 특정 성과차원에 대한 판단은 관련된 다른 성과차원의 판단에 영향을 주므로,
  - ⇒ 평가차원이 어떤 순서로 되어 있는가가 고과자의 후광오류에 영향을 줌
  
- 평가업무의 중요성이 높은 경우
  - ⇒ 고과자들이 개별적 성과차원에 대한 정보를 수집하고 인지적으로 처리하려는 경향이 많아지므로, 그 중요성이 낮은 경우 보다, 후광오류를 덜 범하게 됨
  
- 평가차원의 수
  - ⇒ 평가차원의 수가 적으면, 각각의 평가차원에 대한 판단이 전반적인 평가에 영향을 받을 가능성이 높아지므로, 후광오류가 커짐

## 후광오류에 영향을 주는 상황요인 (Murphy et al., 1993, Murphy & Cleveland, 1991)

- 평가의 목적

- ⇒ 평가가 관리적인 결정(승진, 봉급인상 등)에 사용되는 경우의 평가결과는, 개별 피고과자 내에서의 평가차원 간의 차이는 적고, 피고과자 간의 차이는 크므로, 후광오류가 크게 나타남

- 고과자의 개인적인 목적이나 정치적인 행위

- ⇒ 고과자가 자신의 피고과자 중 한 사람을 승진시키려고 하는 경우에는 후광오류가 크게 나타남
  - ⇒ 고과자가 맡고 있는 부서 내의 조화를 이루고자 하는 경우에는, 후광오류가 적게 나타남

- 평가차원의 속성

- ⇒ 평가차원이 서로 중복되어 있거나, 고과자가 생각할 때 개념적으로 구분이 잘 안 되는 경우 후광오류가 크게 나타남

- 조직 내 사회적 상황요인

- ⇒ 상사의 부하에 대한 호감이 중간 정도인 경우 보다 높거나 낮은 경우 후광오류가 더 크게 나타남 (손병호, 1997)
  - ⇒ 피고과자에 대한 애정(Affection)이 높거나 낮은 고과자가, 중간 정도의 애정을 가지고 있는 고과자보다, 큰 후광오류를 범함 (Tusi & Barry, 1986)

## 후광오류(Halo Error)의 결과 및 감소방안

- 전통적인 견해
  - ⇒ 후광(Halo)의 존재는 인사고과의 부정확성을 나타내며, 고과의 질을 저하하는 장애요소임
  - ⇒ (Becker & Cardy, 1986; Cooper, 1981; Fiscaro, 1988)
- 후광-정확성 역설(Halo-Accuracy Paradox)
  - ⇒ 후광이 반드시 고과의 부정확성을 나타내는 것은 아니며, 어떤 경우에는 고과의 정확성을 증가시킨다
  - ⇒ (Murphy & Balzer, 1989; Cooper, 1981)
- 후광오류를 감소시키기 위한 방안
  - ⇒ 고과자 교육□훈련
  - ⇒ 새로운 고과방법(행동기준척도법이나 목표관리제, 등)의 개발
  - ⇒ 고과표 상의 고과항목의 순서 조정
  - ⇒ 고과자수첩의 활용을 통한 피고과자 행위 및 성과에 대한 관찰기회 증대
  - ⇒ 통계적 조정

## 후광의 존재가 이득이 되는 상황과 손해가 되는 상황

이득이 되는 상황	손해가 되는 상황
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 피고과자의 전반적인 성과수준에 따라 성과가 높은 사람과 그렇지 않은 사람을 판별하는 정확성에는 후광의 존재가 긍정적 영향을 준다.</li> <li>• 고과결과가 관리적 목적(승진, 봉급인상 등)에 사용되는 경우에는 후광의 존재가 긍정적 영향을 준다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 각각의 피고과자의 장점과 단점을 파악해 내는 정확성에는 후광의 존재가 부정적 영향을 준다.</li> <li>• 고과결과가 개발적 목적(능력개발, 교육 등)에 사용되는 경우에는 후광의 존재가 부정적 영향을 준다.</li> </ul>

# 관대화 · 엄격화경향

## 관대화경향(Leniency Tendency)의 개념적 정의

- 피고과자의 실제 업적이나 능력보다 높게 평가하는 경향(Saal et al., 1980)
- 이와 반대로 실제 보다 낮게 평가하는 경향을 엄격화경향(Strictness Tendency)이라고 함

## 관대화경향과 엄격화경향에 대한 조작적 정의

- 평균
  - ⇒ 평가차원별 평가점수의 평균값을 평가척도의 중간점(5점 척도로 측정하는 경우 3점)과 비교 (Murphy & Balzer, 1989)
  - ⇒ 평가차원별 평가점수의 평균값이 중간점보다 크면 클수록 관대화경향이 발생한 것으로 간주하고,  
적으면 적을수록 엄격화경향이 발생한 것으로 간주
  - ⇒ 평가차원별 평가점수의 평균값이 척도 중간 값보다 높더라도,  
실제의 중간 성과수준이 척도의 중간 값보다 높다면 이것은 관대화가 아닐 수 있음
  - ⇒ 가장 많이 사용되는 방법임
- 분산분석
  - ⇒ (고과자×피고과자×평가차원)의 삼원분산분석방법에 기초
  - ⇒ 고과자 주효과가 통계적으로 유의하면 (평가분산의 많은 부분을 설명하면),  
관대화 혹은 엄격화경향이 있는 것으로 간주
  - ⇒ 분산분석이 평균이 0이고 정규분포를 한다고 가정하는 문제
  - ⇒ 실제 값을 알 수 없기 때문에 개별 고과자의 오류정도를 파악하기 어렵고,  
또한 오류의 방향을 알 수 없다는 한계
- 왜도
  - ⇒ 평가점수 빈도분포의 왜도(Skewness)를 평가하는 것
  - ⇒ 유의한 부의 왜도는 관대화로 간주하며, 정의 왜도는 엄격화로 간주
  - ⇒ 활용도가 가장 낮은 방법임

## 관대화경향의 발생원인

발생원인	내용
고과자의 동기부여적 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 다음과 같은 부정적 결과를 회피하기 위함               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 상사-부하간 관계가 악화되는 것</li> <li>• 낮은 평가를 받는 부하의 사기 저하</li> <li>• 낮은 평가를 받는 부하로부터의 불평</li> <li>• 낮게 평가를 하는 경우 상사로부터 자기의 통솔력/지도력 부족 등으로 인지되는 것</li> </ul> </li> <li>② 고과자의 인상관리(Impression Management)를 위함               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 낮은 평가를 하는 경우 다른 사람으로부터 자기의 통솔력/지도력 부족 등으로 인지되는 것을 방지하기 위함</li> <li>• 부하가 다른 부서의 부하보다 낮게 평가되는 것을 피하기 위함 (자기와 자기 부서의 인상관리)</li> </ul> </li> </ul>
고과자의 개인적 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 평가시 고과자의 심리 및 감정 상태</li> <li>② 고과자의 성격, 나이, 고과경험, 학력, 등</li> </ul>
고과자-피고과자간 관계 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 고과자가 개인적으로 좋아하는 부하를 평가하는 경우</li> <li>② 고과자와 학연/지연/혈연 관계에 있는 부하를 평가하는 경우</li> <li>③ 고과자가 자기와 성격이나 태도, 인구통계학적으로 비슷하다고 생각되는 부하를 평가하는 경우</li> <li>④ 관계가 좋다고 생각되는 부하를 평가하는 경우</li> </ul>
고과자의 피고과자 평가에 대한 책임정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 고과자의 피고과자에 대한 평가의 책임(Accountability) 정도가 높은 경우               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고과결과를 공개 또는 피드백하는 경우</li> <li>• 고과자의 고과결과가 유일한 결과인 경우(한 명의 고과자)</li> <li>• 목적의 고과인 경우</li> </ul> </li> </ul>

## 관대화경향을 방지하기 위한 방안 (안희탁, 1994a)

- 구체적인 사실에 의거하여 평가
- 절대평가 실시
- 사적인 관계에 기한 감정을 제거
- 고과점수에 따른 인원비율을 설정, 중간점수를 기준으로 정규분포가 되도록 요구
- 고과자에 대한 체계적인 훈련 실시

## 중심화경향(Central Tendency), 범위의 제한(Range Restriction)

### 중심화경향(Central Tendency)의 개념적 정의

- 피고과자들을 모두 중간점수로 평가하려는 경향
- 고과자가 잘 알지 못하는 평가차원을 평가하는 경우, 중간점수를 부여함으로써 평가행위를 안전하게 하려는 의도에 의해 이루어지는 오류(Latham & Wexley, 1994)

### 범위의 제한(Range Restriction)의 개념적 정의

- 호의적인 지점(Leniency), 비호의적인 지점(Severe), 혹은 중간 지점(Central Tendency)에 평가하려는 경향
- 우리나라의 경우에는 중심화경향은 크지 않은 것으로 나타나고 있으나, 범위의 제한은 상당히 많이 보이고 있음. 우리나라의 경우는 특히 대부분의 고과자들에게 있어서 관대화경향으로 인한 중간척도 이상의 제한된 범위에 고과가 몰리는 경향이 두드러짐 (이무신 외, 1995; 이무신 외, 1997).

### 중심화경향과 범위제한의 조작적 정의 (이광희, 1994)

- 중심화경향 : 평가차원별 점수의 평균값과 척도의 중간값 차이의 절대값으로 측정하는 것
- 범위의 제한 : 분산이나 표준편차 측정, 첨도, 분산분석 등

## 중심화경향의 발생원인(안희탁, 1994a)

- 고과자가 평가에 자신이 없는 경우
- 고과자의 피고과자에 대한 분석이 이루어져 있지 않은 경우
- 평가기준이 애매모호한 경우
- 고과방법에 대해 회의적이거나 피고과자를 잘 알지 못하는 경우 등.

## 중심화경향의 감소 방안(안희탁, 1994a)

- 고과자에 대해 인사고과의 구조, 고과요소, 고과방법을 이해시키는 것
- 피고과자에 대한 평소의 지도를 통해 특성을 파악하는 것
- 고과점수에 따른 인원비율을 설정, 중간점수를 기준으로 정규분포가 되도록 요구
- 평가척도를 세분화해서 평가점수의 분산을 고안하는 것, 등

# 기타 인사고과 오류

## 대비효과(Contrast Effects)

- 피고과자를 고과함에 있어서 업무에 요구되는 조건들로 고과하기 보다는 다른 사람들과 비교하여 고과하는 경향 (Wexley et al., 1972)
- 능력이 서로 다른 여러 명의 피고과자를 동시에 고과해야 하는 경우에 발생. 즉 여러 명의 피고과자가 중에 한 피고과자의 능력이 특히 탁월한 경우에 다른 피고과자의 능력이 업무수행을 위한 요구조건을 충족시킴에도 불구하고 낮은 고과점수를 받게 될 가능성
- 다른 사람과 비교해서 피고과자를 고과하지 말고 피고과자가 수행하고 있는 담당업무를 얼마나 잘 수행하고 있는 지로 고과해야 함

## 자기유사 오류(Similar-to-Me Error)

- 고과자가 자기 자신과 유사하다고 인정되는 피고과자들을 더 호의적으로 고과하는 오류 (Latham & Wexley, 1994)
- 즉, 가치관, 태도, 성격, 및 출신 등이 고과자와 가까운 피고과자일수록 더 높은 고과점수를 얻게 됨
- 이러한 오류를 피하기 위해서는 자기 자신과 비교해서 피고과자를 고과하지 말고 피고과자가 수행하고 있는 담당업무를 얼마나 잘 수행하고 있는 지로 고과해야 함

## 연공오류(Seniority Error)

- 피고과자의 근속기간 등의 연공에 좌우 되어 발생하는 오류
- 승진대상자에게 높은 고과점수를 몰아주는 식의 고과
- 고과자가 인사고과의 목적을 철저히 인식하여  
고과시에 냉정함을 유지하여야 함

## 시간적 근접오류(Recency Error)

- 고과시점과 가까운 시점에 일어난 사건이 고과에 큰 영향을 미치게 되는 오류
- 일반적으로 사람은 기억력의 한계에 의하여 최근에 일어난 사건을 중요하게 여기는  
경향이 있음
- 이러한 시간적 근접오류는 고과자가 평소에 피고과자의 행위와 성과를 기록하여  
고과시에 이를 참조함으로써 방지할 수 있음

## 첫인상(First Impression)

- 피고과자가 보여준 맨 처음의 행위나 성과에 바탕하여 고과하는 오류
- 피고과자에 대해서 처음에 긍정적 또는 부정적 판단을 고수하며, 이후에 지속적으로 제시되는 정보들은 무시하거나 왜곡하는 경향
- 첫인상에 의한 고과오류도 고과자가 평소에 피고과자의 행위와 성과를 기록하여 고과시에 이를 참조함으로써 방지할 수 있음

## 공간적 오류(Spatial Distance Error)

- 고과자와 피고과자와의 공간적 거리가 멀 때 발생하는 오류
- 자신과 가까운 피고과자에 대해서는 비교적 많은 관심을 갖게 되고 따라서 고과시에 여러 가지 사항을 고려하여 고과를 하게 됨. 그러나 자신과 상대적으로 멀리 떨어져 있는 피고과자를 고과할 때는 피고과자의 몇 가지 특성이나 접촉에 근거하여 고과를 하게 됨
- 이러한 공간적 오류를 줄이기 위해서 고과자는 피고과자들과의 공간적 거리를 충분히 고려하여 먼 곳에 위치해 있는 피고과자들에게도 평소에 관심을 기울여야 함

## 고정관념(Stereotyping)

- 피고과자의 외부적 환경이나 소속집단을 기준으로 범주화(Categorization)하여 고과하는 오류
- 우리나라의 경우 특히 출신지역, 출신학교, 성별 및 나이에 따라 그 집단에 소속된 사람들에게 대해서 고정관념을 가지고 있는 경우가 많음
- 비록 집단 간에 실제로 차이가 있다고 하더라도 집단 내에서의 차이가 집단간의 차이보다 더 클 수 있으므로 고정관념은 중요한 고과오류가 될 수 있음
- 그러므로 고과자는 고과시에 피고과자의 외부적 환경이나 소속집단을 근거로 고과해서는 안 됨

## 논리적 오류(Logical Error)

- 피고과자의 개인적인 경험이나 독특한 사고방식의 산물로서 형성된 잘못된 상관관계에 대한 판단에 기인하여 발생하는 오류
- 사람의 특질 간에 어떤 상관관계가 있다고 생각하는 것 (ex. 성실한 사람이 적극적이라고 생각하는 것)
- 이러한 논리적 오류를 방지하기 위해서 고과자는 주관적 판단이나 추측에 의한 고과를 해서는 안 되며, 유사한 고과요소에 대해서는 가능한 한 시간을 두고 고과할 필요가 있음

## [현장의 소리] 관대화 경향의 원인

### (1) 인간적 관계 고려

- 기업 입사자는 평균이상의 능력을 가지고 있다는 인식으로 후한 평가
- 부하직원의 장래에 부정적인 영향을 주기 싫음.
- 고과후 인간관계에의 영향을 고려하여 후한 평가
- 관대화경향 많음(부하를 사랑하기 때문에)
- 가족적인 분위기 때문에 냉정하게 못함: 개선 필요
- 점수는 후하게 주지만 말은 함: 인간적인 측면 때문에 잘안주지 못함
- 인간적인 측면 때문에, 자기 부하이기 때문에 점수를 잘 줌
- 관대화 오류는 상급자의 '바람막이' 심정에서 비롯되는 것.
- 관대화경향 많음. 이유는 개인간 불화를 방지하기 위함임
- 자신의 팀원에 대한 후한 점수(좋은 것이 좋다)
- 피고과자에 대한 피드백으로 하급자와의 문제를 고려하여 후한 평가
- 피드백으로 인해 하급자와의 인간관계를 위해 후한 평가를 하게 되는 경향
- 고과결과의 공개로 낮은 평가를 하기 어렵고 평균이상을 주게 됨.

### (2) 특별한 관계에 의한 감정적 평가

- 학연이나 지연, 개인관계나 평소태도 등에 의한 고과가 이루어짐
- 인맥, 학연 등 분위기가 쏠리는 경우가 있음.
- 현재 상사의 경우 개인적으로 좋아하는 사람들이 있는 것 같음 □ 감정에 의한 평가가 있음
- 고과자의 '감정'에 의한 평가: 업무이외의 요인에 의해 이루어짐
- 관대화 오류가 많음. 엔지니어 출신인 경우에 더욱 그러함.
- 인사위원회의 임원들에게 문제가 있음. 품안의 자식만 편드는 경향이 있음.
- '자기사람을 만든다' 는 인식으로 개인적인 인간관계에 의한 고과

### (3) 기타 이유

- 평가 FORMAT 자체가 너무 추상적이어서 관대화될 수 밖에 없음.
- 관대화경향 많음. 이유는 정확한 수치/계량화가 안되기 때문임
- (?)개인관계에 의한 영향은 적음(작은 집단 특성)

## [현장의 소리] 승진/승격 대상자에 대한 후한 평가

- 승진이 개인에게 있어 중요함으로 후한 점수를 주는 경향
- 승격대상자의 높은 평가를 위한 다른 사람 낮은 평가
- 너도 나중에 선임자가 된다고 무마시키지만 부서와 상사가 바뀌므로 어불성설임.
- 승진/승격 대상자에게 특히 후하게 줌.
- 승진대상자에게 후한 점수를 주는 것은 자기부하이기 때문
- 승진/승격 대상자에게 점수를 후하게 주는 경향 많음. 그래서 고과가 의미가 없음
- 승진/승격 대상자에게 점수를 후하게 주는 경향 많음. 왜냐하면 승진 탈락시 부담이 되기 때문임
- 진급시에 T/O를 따기 위해서 한 명을 특출나게 잘하는 사람으로 키우기 위해 점수를 잘 주는 경향이 있음. 그래서 팀이 한 일도 개인이 한 일로 만들어 버리는 경우가 있음(포상을 받으면 인사상의 우대가 있음).
- 하급자(승진대상자)에 대한 후한 평가: 팀분위기에 미치는 영향 고려
- 승진 대상자에 후한 점수를 주는 경향(평가가 전혀 의미 없음)
- 승진대상자는 당연히 잘해주겠지 라고 생각(전통). 다른 회사에 비해 승진이 늦어왔던 것도 원인
- 다른 회사에 비해 대우가 처지고, 진급도 늦기 때문에 승진이라도 빨리 시켜주고 싶어함
- 승진/승격 대상자에게 점수를 후하게 주는 방향으로 분위기가 흐르고 있음. 그러나 심하다고는 생각하지 않음.
- 승진/승격 대상자에게 점수를 후하게 주는 경우는 별로 없음.

# 고과결과 조정의 필요성

## 고과결과의 조정이 필요한 상황

- 고과자에 의한 절대평가를 실시한 경우에만 해당
  - ⇒ 객관적 수치에 의해 고과점수가 도출된 경우는 해당되지 않음
  - ⇒ 상대평가에 의해 고과점수가 도출된 경우는 해당되지 않음

## 조정의 필요성

- 고과자 교육을 철저히 한다고 해도 고과오류를 제거하는 데에는 한계가 있음
- 고과결과의 조정이 이루어지지 않을 경우 각종 고과오류는
  - ⇒ 인사고과에 대한 불만의 원인이 될 수 있음
  - ⇒ 인사고과 자료 자체를 무용화시킬 가능성

받은점수 (95)	○	×	○
고과자평균점수 (90)	○	×	
전체 평균점수 (70)	○		
조정점수 (75)	○	○	

## 고과결과의 조정방법

- 조정계수 산출방법
  - ⇒ 조정계수를 산출하여 이를 피고과자가 받은 고과점수에 곱하여 조정점수를 산출하는 방법
- 조정점수산출방법
  - ⇒ 계수의 산출없이 일정한 공식을 통하여 조정된 고과점수를 바로 얻는 방법
  - ⇒ 일반적으로 조정점수산출방법에서는 공통적으로 평균값을 조정

구분		조정방법
조정계수 산출	부서별조정	$(\text{부서평균} + \text{전체평균} / \text{부서평균}) \times 100$
		$\text{전체평균} / \text{부서평균}$
	고과자별조정	$\text{전체평균} / \text{고과자평균}$
		$2 - (\text{고과자평균} / \text{전체평균})$
		$\text{항목별 전사평균} / \text{고과자별 평균}$
직급별조정	$75 / \text{고과자평균}$	
조정점수 산출	평균/편차조정	$\text{전사평균} + [(\text{고과점수} - \text{고과자평균}) \times \text{전사표준편차} / \text{고과자표준편차}]$
	평균조정	$\text{고과점수} - (\text{고과자평균} - \text{전사평균})$
	점수차조정	$\text{최저점수} + (\text{최고점수} - \text{최저점수}) \times \text{정규분포적분값}(k)$
비율조정	비율조정	A:10%, B:80%, C:10%
		A:5%, B:20%, C:50%, D:20%, E:5%
		수:10% 이내, 우:20% 이내, 양:60% 이내, 가: 10% 이내
기타	1/2차 교차조정	1차조정 = $1\text{차고과} \times (\text{2차고과자평균} / \text{1차고과자평균})$ 2차조정 = $2\text{차고과} \times (\text{전체평균} / \text{2차고과자평균})$
	재고과	1, 2차 고과자의 점수차가 10점 이상일 경우 재고과 실시
	임의조정	인사고과위원회의 주관적 판단

# 인사고과 결과의 패턴분석

사업부1~4에 대하여 다음을 분석해 주시기 바랍니다. (제한시간 15분, 조별 결과발표)

- 각 사업부별 고과특성과 각 고과자별 고과성향 분석
- 이러한 고과가 이루어졌을 경우의 문제점

사업부/고과자 조정방법/피고과자		사업부1			사업부2			사업부3			사업부4				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
고과결과	피고과자 1	83.00	89.00	81.00	88.00	87.00	89.00	76.00	80.00	84.00	87.00	87.00	87.00	87.00	87.00
	피고과자 2	85.00	91.00	83.00	89.00	89.00	89.00	82.00	84.00	86.00	88.00	88.00	88.00	88.00	
	피고과자 3	88.00	94.00	86.00	89.00	89.00	89.00	88.00	88.00	88.00	89.00	89.00	89.00		
	피고과자 4	91.00	97.00	89.00	89.00	89.00	89.00	94.00	92.00	90.00	90.00	90.00			
	피고과자 5	93.00	99.00	91.00	90.00	89.00	90.00	100.00	96.00	92.00	91.00				
	평균	88.00	94.00	86.00	89.00	88.60	89.20	88.00	88.00	88.00	89.00	88.50	88.00	87.50	87.00
	표준편차	4.12	4.12	4.12	0.71	0.89	0.45	9.49	6.32	3.16	1.58	1.29	1.00	0.71	-
고과패턴	사업부1 고과특성	사업부1 고과특성			사업부2 고과특성			사업부3 고과특성			사업부4 고과특성				
	고과자 고과성향	고과자 고과성향			고과자 고과성향			고과자 고과성향			고과자 고과성향				
	A :	D :			G :			J :							
	B :	E :			H :			K :							
C :	F :			I :			L :								
고과의 문제점	고과의 문제점			고과의 문제점			고과의 문제점			고과의 문제점					

## 인사고과 결과의 조정 실습

각 피고과자의 고과결과를 조정해 주시기 바랍니다. (제한시간 25분, 조별 결과발표)

- 각 피고과자의 고과결과 조정 (현재 각 사에서 조정하고 있는 방법을 활용하여도 무방)
- 조정방법 요약 기술
- 조정의 장단점 요약 기술

사업부/고과자 조정방법/피고과자		사업부1			사업부2			사업부3			사업부4				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
고과결과	피고과자 1	83.00	89.00	81.00	88.00	87.00	89.00	76.00	80.00	84.00	87.00	87.00	87.00	87.00	87.00
	피고과자 2	85.00	91.00	83.00	89.00	89.00	89.00	82.00	84.00	86.00	88.00	88.00	88.00	88.00	
	피고과자 3	88.00	94.00	86.00	89.00	89.00	89.00	88.00	88.00	88.00	89.00	89.00	89.00		
	피고과자 4	91.00	97.00	89.00	89.00	89.00	89.00	94.00	92.00	90.00	90.00	90.00			
	피고과자 5	93.00	99.00	91.00	90.00	89.00	90.00	100.00	96.00	92.00	91.00				
	평균	88.00	94.00	86.00	89.00	88.60	89.20	88.00	88.00	88.00	89.00	88.50	88.00	87.50	87.00
	표준편차	4.12	4.12	4.12	0.71	0.89	0.45	9.49	6.32	3.16	1.58	1.29	1.00	0.71	-
조정결과	피고과자 1														
	피고과자 2														
	피고과자 3														
	피고과자 4														
	피고과자 5														
	평균														
	표준편차														
조정방법 및 장단점	고과결과의 조정방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>													
	조정방법 및 장단점	조정의 장단점 <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>													

## 인사고과 결과의 조정 (사례1)

조정방법/피고과자		고과자			사업부1			사업부2			사업부3			사업부4		
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
고과결과	피고과자 1의 원점수	83.00	89.00	81.00	88.00	87.00	89.00	76.00	80.00	84.00	87.00	87.00	87.00	87.00	87.00	
	피고과자 2의 원점수	85.00	91.00	83.00	89.00	89.00	89.00	82.00	84.00	86.00	88.00	88.00	88.00	88.00		
	피고과자 3의 원점수	88.00	94.00	86.00	89.00	89.00	89.00	88.00	88.00	88.00	89.00	89.00	89.00			
	피고과자 4의 원점수	91.00	97.00	89.00	89.00	89.00	89.00	94.00	92.00	90.00	90.00	90.00				
	피고과자 5의 원점수	93.00	99.00	91.00	90.00	89.00	90.00	100.00	96.00	92.00	91.00					
	평균 (전체: 88.65)	88.00	94.00	86.00	89.00	88.60	89.20	88.00	88.00	88.00	89.00	88.50	88.00	87.50	87.00	
	표준편차 (전체: 4.08)	4.12	4.12	4.12	0.71	0.89	0.45	9.49	6.32	3.16	1.58	1.29	1.00	0.71	-	
조정결과	피고과자 1의 조정점수															
	피고과자 2의 조정점수															
	피고과자 3의 조정점수															
	피고과자 4의 조정점수															
	피고과자 5의 조정점수															
	평균															
	표준편차															
조정방법 및 장단점																

## 인사고과 결과의 조정 (사례2)

조정방법/피고과자		사업부1			사업부2			사업부3			사업부4				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
고과결과	피고과자 1의 원점수	83.00	89.00	81.00	88.00	87.00	89.00	76.00	80.00	84.00	87.00	87.00	87.00	87.00	87.00
	피고과자 2의 원점수	85.00	91.00	83.00	89.00	89.00	89.00	82.00	84.00	86.00	88.00	88.00	88.00	88.00	
	피고과자 3의 원점수	88.00	94.00	86.00	89.00	89.00	89.00	88.00	88.00	88.00	89.00	89.00	89.00		
	피고과자 4의 원점수	91.00	97.00	89.00	89.00	89.00	89.00	94.00	92.00	90.00	90.00	90.00			
	피고과자 5의 원점수	93.00	99.00	91.00	90.00	89.00	90.00	100.00	96.00	92.00	91.00				
	평균 (전체: 88.65)	88.00	94.00	86.00	89.00	88.60	89.20	88.00	88.00	88.00	89.00	88.50	88.00	87.50	87.00
	표준편차 (전체: 4.08)	4.12	4.12	4.12	0.71	0.89	0.45	9.49	6.32	3.16	1.58	1.29	1.00	0.71	-
조정결과	피고과자 1의 조정점수														
	피고과자 2의 조정점수														
	피고과자 3의 조정점수														
	피고과자 4의 조정점수														
	피고과자 5의 조정점수														
	평균														
	표준편차														
조정방법 및 장단점															

## 인사고과 결과의 조정 (사례3)

조정방법/피고과자		사업부1			사업부2			사업부3			사업부4				
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
고과결과	피고과자 1의 원점수	83.00	89.00	81.00	88.00	87.00	89.00	76.00	80.00	84.00	87.00	87.00	87.00	87.00	87.00
	피고과자 2의 원점수	85.00	91.00	83.00	89.00	89.00	89.00	82.00	84.00	86.00	88.00	88.00	88.00	88.00	
	피고과자 3의 원점수	88.00	94.00	86.00	89.00	89.00	89.00	88.00	88.00	88.00	89.00	89.00	89.00		
	피고과자 4의 원점수	91.00	97.00	89.00	89.00	89.00	89.00	94.00	92.00	90.00	90.00	90.00			
	피고과자 5의 원점수	93.00	99.00	91.00	90.00	89.00	90.00	100.00	96.00	92.00	91.00				
	평균 (전체: 88.65)	88.00	94.00	86.00	89.00	88.60	89.20	88.00	88.00	88.00	89.00	88.50	88.00	87.50	87.00
	표준편차 (전체: 4.08)	4.12	4.12	4.12	0.71	0.89	0.45	9.49	6.32	3.16	1.58	1.29	1.00	0.71	-
조정결과	피고과자 1의 조정점수														
	피고과자 2의 조정점수														
	피고과자 3의 조정점수														
	피고과자 4의 조정점수														
	피고과자 5의 조정점수														
	평균														
	표준편차														
조정방법 및 장단점															