·신·경·영·연·구·

피평가자 참여형 인사 평가의 전개

-직능 면접을 중심으로

인사평가제도는 각종 인사제도의 기본이 될 뿐만 아니라, 중요한 역할을 수행한다. 이러한 인사평가제도가 인사 관련 부서의 독자적인 판단에 의하여 마련되고, 평가자의 주관적인 판단 하에 평가가 불공정하게 이루어진다면 평가제도는 피평가자로부터 외면당하게 될 것이다. 결국 피평가자의 능력 개발은 물론이고, 이들을 통한 기업의 목표 달성도 어려워지게 될 것이다. 따라서 인사 평가가 피평가자로부터 이해와 지지를 받고, 본래의 의미를 달성하기 위해서는 피평가자를 평가 과정에 적극 참여시켜야 한다. 本 고에서는 그 방안의 하나로 평가 과정에 있어서의 직능 면접에 관하여 논의해 보고자 한다.

하종철 / 현대경제사회연구원, 경영전략

서론

최근 대졸 신입 사원의 채용 방식이 크게 바뀌고 있다. 대기업을 중심으로 많은 기업들이 앞다투어 내놓고 있는 채용 방식 개선안은 필기 시험의 폐지와 서류 및 면접 시험의 강화 등으로 요약되며, 어떤 그룹은 파격적으로 학력 제한도 철폐했다. 경영 환경이 변화하여 기업이 원하는 인재상도 바뀌었기 때문에 보다 나은 인재를 선발 또는 확보하기 위해서는 채용 방식도 당연히 바뀌어야 할 것이다. 그러나 정작 중요한 것은 이렇게 해서 선발된 인재를 적절히 활용하고, 합리적으로 처우하는 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 각종 인사제도의 기본이 되는 인사평가제도를 잘 정비해야 한다.

잘 정비된 평가제도란 피평가자의 업무 및 능력 개발 목표와 그 달성 수단 및 방법, 그리고 평가 기준 등이 명확히 설정된 것을 의미하는 것으로, 이는 피평가자의 적극적인 참여 하에 이루어진다. 피평가자의 참여란 평가 실시 과정에 있어서의 자기 평가만을 의미하는 것은 아니다. 일반적으로 자기 평가는 업무 성과와 능력 수준을 직접 자신이 평가하는 것을 말하며, 자신을 반성하고 자기 개발 의욕을 불러 일으키는 데 많은 도움이 된다. 그러나 능력주의 인사평가제도 하에서 명확한 업무 및 능력 개발의 목표와 목표 달성 수단 및 방법이 가지는 의미를 생각한다면, 자기 평가만으로 피평가자

의 업무 수준 및 능력 수준 향상이라는 인사 평가의 목적을 체계적으로 달성하기란 매우 힘들다.

따라서 소기의 목적을 달성하기 위해서 평가자는 면접을 통하여 피평가자에게 업무 목표와 목표 달성 수단 및 방법 등을 명확히 알려주어야 한다. 이러한 과정없이 단순히 평가 결과만을 알려준다면 많은 피평가자들로부터 반발을 불러일으킬 수 있으며, 피평가자의 업적 및 능력 향상 의욕을 자극시키기 어려울 것이다.

이하에서는 평가의 의의 및 과정, 그리고 평가 과정에 있어서의 면접제도의 중요성 및 실시 방법에 대해 살펴보기로 한다.

평가와 면접의 개요

능력 개발과 육성을 위한 인사 평가

인사 평가에 대한 용어나 그 정의는 매우 다양하다. 용어를 살펴보면 미국에서는 merit rating, personal rating, merit evaluation 등이 사용되며, 일본에서는 동일 또는 유사 용어로서 人事 考課, 職能 評價, 人事 査定 등이 사용되고 있다. 우리나라에서도 인사 평가란 말 이외에 인사 고과라는 말도 흔히 사용된다. 물론 학자나 기업에 따라서 그것은 동일한 의미와 내용으로 사용되는 경우도 있고 그렇지 못한 경우도 있다. 이에 대한 논의는 있을 수 있겠지만 용어의 혼란을 막기 위해 여기서는 평가와 고과는 본질적으로 차이가 없는 교환 가능한 개념으로 본다.

인사 평가는 일반적으로 피평가자의 일상에 있어서 직무 활동을 구체적으로 관찰하고, 그 수행도 및 노력도, 그리고 직무 수행에 필요로 하는 능력의 보유도를 분석적으로 평가하여, 승격 및 상여 등의 인사 처우와 교육 훈련, 배치 전환 등의 능력 개발과 육성에 활용하는 것을 그 목적으로 사용된다. 그러나 오늘날 인사 관리가 유능한 인적 자원의 확보와 활용에 그 주된 목적을 두고 있다고 본다면, 이러한 목적을 실현하기 위한 하부 체계인 인사 평가의 목적도 교육 훈련 및 배치 전환 등에의 활용을 통한 사원의 능력 개발과 육성에 두어야 할 것이며, 승격 및 상여 등의 인사 처우에의 활용은 이 목적을 달성하기 위한 수단으로 작용해야 한다.

이같은 인사 평가는 평가 기간 동안에 있어서의 피평가자의 업무 및 능력 개발 목표를 설정하는 과정과 설정된 목표에 대한 수행도를 평가자가 관찰하고 기록한 다음에, 최종적으로 직무 수행도 및 노력도와 직무 수행에 필요한 능력 보유도를 분석적으로 평가하는 과정을 거친다. 그리고 피평가자의 능력 개발 및 육성에 활용하게 된다.

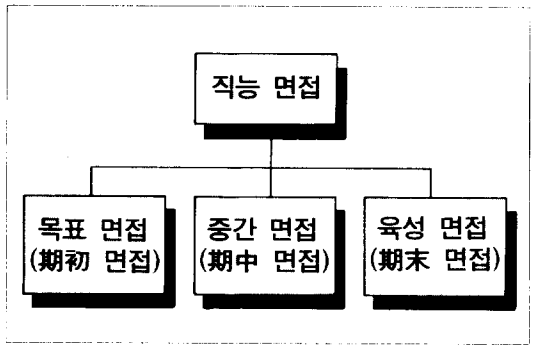
평가와 관련된 면접 유형과 직능 면접의 특징

인사 평가가 피평가자로부터 이해와 지지를 받으려면 이러한 평가 과정에 피평가자를 적극 참여시켜야 하며, 그 방법 중 하나가 직능 면접을 실시하는 것이다.

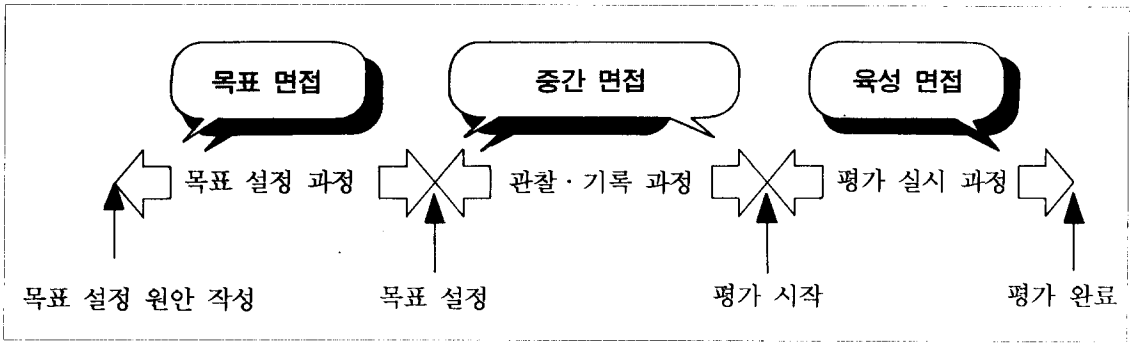
면접이란 인간과 인간이 일정한 환경 하에 직접 만나 주로 언어를 매체로 하여 "묻는다"라는 자극에 대하여 "대답한다"라는 반응의 상호적인 관계 행동을 말한다. 이러한 면접은 내용별, 인원별, 시간별, 공간별 등으로 대별할 수 있다. 예를 들면, 내용별로는 질문 사항을 미리 정해두고 실시하는 표준화 면접과 일단의 질문의 틀 속에서 자유롭게 대화하는 자유 면접이 있으며, 인원별로는 1 對 1 면접, 1 對 다수 면접, 복수 對 복수 면접 등이 있다. 또 시간별로는 장시간 면접과 단시간 면접이 있고, 공간별로는 기업에서의 면접, 가정에서의 면접, 가두에서의 면접 등이 있다.

기업에서의 면접은 크게 채용 면접과 진로 선택 면접, 그리고 직능 면접으로 나눌 수 있는데, 채용 면접은 입사시에, 진로 선택 면접은 약 10년에 한번씩 실시하며, 직능 면접은 매년 정기적으로 실시한다. 이 중 인사 평가와 관련된 면접은 직능 면접으로, 이것은 다시 업무 및 능력 개발 목표 설정 과정에서 실시하는 목표 면접(期初 면접)과 관찰 및 기록 과정에서 실시하는 중간 면접(期中 면접) 그리고 평가 실시 과정 중에 시행하는 육성 면접(期末 면접)의 3 가지로 분류할 수 있다(<그림 1>, <그림 2> 참조).

<그림 1> 직능 면접의 유형



<그림 2 > 평가 과정과 직능 면접



목표 면접을 통하여 구성원 각자의 평가 기간 동안에 있어서의 업무 및 능력 개발에 관한 구체적인 목표를 설정하고, 중간 면접을 통해 중간 점검을 하며 실무 지도와 동기 부여 및 목표 달성 수단과 방법을 재검토한다. 또 육성 면접에서는 목표에 대한 피평가자의 수행도 분석과 개선 사항 등에 관하여 평가자와 피평가자가 대화한다.

평가 과정에 있어서의 면접의 추진 절차 및 방법

목표 설정과 목표 면접

인사 평가 과정에 있어서의 첫 단계는 조직의 목표 달성에 필요한 피평가자의 목표를 설정하는 것이다. 목표는 피평가자가 해당 분기에 수행하여야 할 업무 또는 개발하여야 할 능력의 구체적인 지표이다. 따라서 이러한 목표에 의거하여 평가자는 피평가자의 직무 수행도 평가와 능력 개발에 힘써야 하며; 피평가자도 자신이 해야할 업무와 능력 개발을 위하여 적극적인 노력을 하지 않으면 안된다. 이러한 목표는 기업의 경영 방침과 중점 시책, 예산 등을 토대로 평가자와 피평가자가 대화를 통하여 서로 확인하면서 설정해야만 한다. 이것이 목표 면접이다.

목표 면접은 이와 같이 평가자와 피평가자가 해당 분기 초기에 서로 충분한 대화를 통하여 금후 달성해야 할 업무 및 능력 개발 내용과 달성 수준의 구체적 계획을 세우며 확인하는 작업이다. 또 목표 면접은 목표 달성을 위한 방법과 수단을 구체적으로 결정하는 자리이기도 하다. 목표가 아무리 훌륭해도 방법과 수단이 구체적이지 않으면 목표는 단지 계획 작성에 지나지 않을 수 있기 때문에 반드시 목표 면접을 통하여 구체화하여야 한다.

목표 면접 진행 방식은 목표 설정 원안을 평가자가 작성했으냐, 피평가자가 작성했느냐에 따라 다르다. 먼저, 평가자가 작성했을 경우에는 면접에 앞서 평가자는 피평가자의 목표 설정 원안을 준비하고, 피평가자는 업무 및 자기 개발의 내용과 수준 등에 관하여 희망 사항 등을 미리 생각해 두어야 한다. 그리고 실제 면접에 있어서는 먼저 평가자가 피평가자에게 경영 방침과 중점 시책 등을 주지시키고 나서, 피평가자의 업무 및 능력 개발 측면에 있어서의 當分期 목표를 서로 대화하면서 결정하는 순서로 진행한다.

이와는 달리 피평가자가 목표 설정 원안을 작성했을 경우에는 피평가자에게 그들이 작성한 것의 요점을 설명하게 하고, 평가자로서의 생각과 수정안을 제시한 다음 당분기 목표를 하나씩 하나씩 구체적으로 확인하고 결정하여야 한다. 그리고 나서 평가자로서 협력할 수 있고 원조할 수 있는 사항을 피평가자에게 알려

주고, 피평가자로부터 평가자에 대한 요망 사항을 듣는 것으로 목표 면접은 끝나게 되는데, 결과는 목표 관리 카드[1]에 기입한다.

관찰 및 기록과 중간 면접

관찰 및 기록 과정은 목표 면접을 통하여 결정된 피평가자의 목표(업무 및 능력 개발 목표)에 대한 수행도를 평가자가 관찰하고 기록하는 과정으로, 목표 달성에 있어 지도와 협조가 필요하다고 인정되는 부분에 대해서는 기업내 교육(OJT)을 실시하는 과정이다. 즉, 이 과정은 평가자가 피평가자의 목표 수행 결과를 평가하는 과정이 아니라, 목표 수행 과정에 있어서 피평가자의 노력이 보다 좋은 결실을 맺을 수 있도록 피평가자의 행동 개선점을 찾기 위한 정보 축적을 하는 과정이다.

그런데 피평가자의 행동 관찰은 평가 시기뿐만 아니라 항상 끊임없이 이루어져야 한다. 평가 시기가 되어 평가자가 공정한 평가를 하려고 노력하여도 피평가자의 일상 행동이 올바르게 파악되어 있지 않으면, 결국은 인상에 의하여 평가될 우려가 있기 때문이다.

중간 면접은 관찰 및 기록 과정 중에 실시하는 것으로, 업무와 능력 개발 목표의 중간 점검, 실무 지도와 동기 부여, 그리고 목표 달성 수단과 방법의 재검토를 내용으로 한다. 중간 면접은 목표 면접을 한 뒤, 일반적으로 2~3 개월이 지난 후에 실시하지만, 2~3 개월에 한번이라는 정기적인 면접으로 인식되어서는 안되고, 그때 그때의 상황이나 필요성에 따라서 수시로 실시하는 것이 좋다.

면접 진행 방법은 먼저 목표 관리 카드나 지도 기록 노트[2] 등을 통하여 피평가자의 업무 목표 및 능력 개발의 수행 사항을 확인하고, 수행 방법이나 수단에 잘못이 있다고 판단되면 적절한 조언을 한다. 또 전반기의 상황 변화를 고려하여 필요하다면 업무 목표와 능력 개발 목표를 추가하거나 변경 또는 수정한다. 그리고 나서 평가자는 피평가자로부터 직접 직무 수행과 관련된 요망이나 제안 사항을 청취하여 적절한 대처를 하고, 그 결과를 목표 관리 카드에 기록하는 것으로 면접은 끝난다.

이러한 중간 면접은 평가 과정 중의 하나이기도 하지만 일상 업무 즉, 지도 업무에 속하기도 한다. 따라서 중간 면접은 개인별로 해도 좋고 경우에 따라서는 직장 회의 형식으로 해도 좋다. 개인별로 하는 면접은 일반적으로 신입 사원이나 능력 신장이 잘 되지 않는 사원 또는 문제나 과제가 개인적으로 발생하는 경우에 적합하고, 직장 회의 형식은 공통 과제나 문제를

1) 해당 분기의 업무 및 능력 개발 목표와 달성 상황 등을 기록할 수 있도록 만든 양식임.

2) 해당 분기 동안에 평가자가 피평가자를 지도한 내용이나 면접을 통해서 알 수 있었던 사실 등을 기입할 수 있도록 만든 양식임.

가진 사원들을 위해서나 직장 전체에 걸쳐서 해결해야 할 문제가 발생하는 경우에 실시하는 것이 좋다.

평가 실시와 육성 면접

공정한 인사 평가를 하기 위해서는 먼저 평가 기준이 객관화되어 있지 않으면 안된다. 그러나 평가자와 피평가자 모두가 납득할 수 있는 객관적인 평가 기준을 만든다는 것은 어려운 일로, 피평가자는 평가자의 평가 결과에 대하여 항상 불만을 가지게 마련이며 그 이유를 알고자 한다. 불만을 가진 자는 승급과 상여 등에 있어서 다른 사람보다 불이익을 받았다고 생각하는 자로, 이러한 사람들을 납득시키기 위해서는 인사 평가 결과에 관하여 피평가자 한 사람 한 사람과 대화하고 피드백(feedback)하는 것이 필요하다.

피드백이란 "결과에 의하여 원인을 고치도록 결과를 처음으로 환원하는 동작"으로 정의된다. 인사 평가 결과의 피드백도 말 그대로 평가 결과를 처음으로 되돌리는 동작임에는 틀림없다. 그러나 인사 평가에 있어서는 평가 결과만을 단순히 피평가자에게 전달하는 것은 아니다. 즉, 인사 평가 결과의 피드백이란 평가자가 피평가자의 직무 행동에 대하여 전체적인 조언을 하고, 피평가자로부터 직무 수행과 관련하여 본인이 반성해야할 점과 금후의 노력 목표 등을 듣는 것을 말한다. 구체적으로는 평가자가 피평가자의 과거 6 개월 또는 1 년간의 직무 수행도에 대한 평가 결과를 분석하고 정리하여 피평가자에게 알려주고, 차기의 직무 수행 개선에 연결시키도록 해야 한다.

이와 같이 인사 평가에 있어서의 피드백은 피평가자에게 평가 결과만을 그대로 알려 주는 것이 아니고, 평가를 통하여 파악한 교육 훈련의 필요성 즉, 목표 달성 기준과 성과의 차이를 피평가자에게 알려주고, 그 차이를 해결하기 위하여 필요한 지식과 기술의 명세를 명확히 하는 것이다. 이러한 피드백은 항상 끊임없이 이루어져야 하지만 대개는 기말에 육성 면접(期末 면접)이라는 형태로 실시된다.

면접 진행 방법은 우선 피평가자에게 업무 목표와 능력 개발 목표의 수행도에 대한 자기 평가 결과를 설명시키고, 이어서 평가자도 자신의 평가 결과를 설명해야 한다. 이때 평가 결과가 일치하는 것에 대해서는 평가자가 적절한 논평과 조언을 하고, 일치하지 않는 것에 대해서는 원인 규명에 중점을 두어 서로 대화를 해야 한다. 또 평가자는 피평가자가 개선해야 할 사항과 주의해야 할 사항, 그리고 육성해야 할 사항에 관하여 조언을 해야 하고, 업무 목표의 변경과 수정뿐만 아니라 직무 개선과 능력 개발 등에 관해서도 대화하여야 한다. 그리고 나서 다음 분기에 있어서의 피평가자의 업무와 능력 개발 목표에 관한 개요를 평가자가 설명

하는 것으로 면접은 끝난다.

직능 면접의 사례

저온 물류 사업을 비롯하여 가공 식품 사업 및 부동산 사업 등으로 사업 다각화를 추진하고 있는 일본의 니치레이는 인재 양성을 목표로 인사제도를 개편하였는데, 그 중심이 되는 것이 면접제도이다. 면접제도는 인사 평가의 기본이 되는 것으로 면접을 통하여 피평가자의 업적 및 능력을 평가함으로써, 피평가자의 납득성을 제고시키는 데 목적을 두고 실시하고 있다. 니치레이의 면접 절차는 <그림 3>과 같다.

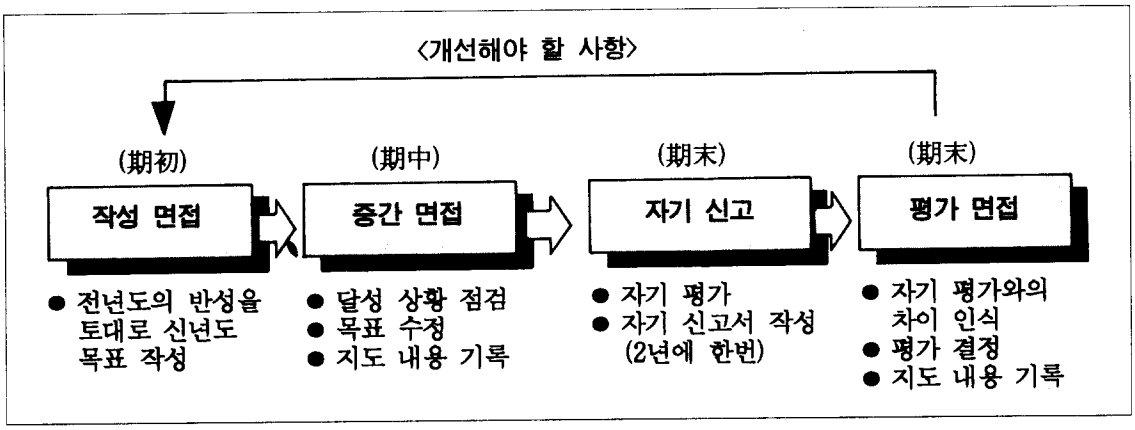
작성 면접

작성 면접은 앞서 얘기한 목표 면접에 해당하는 것으로, 면접에 앞서 피평가자는 부서의 목표에 의거하여, 해당 분기(1 년간) 동안에 자신이 해야 할 업무 및 자기 개발 목표의 내용과 일정, 그리고 달성 방법 등을 목표 관리 카드에 기입하고 평가자에게 제출한다. 면접은 이 카드를 기초로 실시되며, 면접을 통하여 피평가자의 목표가 최종적으로 결정된다. 이 과정에 있어서 평가자는 부서 목표와 목표 수준의 타당성 등의 과정에서 피평가자의 의견을 듣고 조언과 지도를 한다.

중간 면접

중간 면접은 분기 초에 세웠던 피평가자의 목표가 계획대로 진행되고 있는지의 여부를 점검하기 위해 실시하며, 경우에 따라서는 목표 변경이나 달성 수단의 수정도 가능하다. 또 피평가자가 목표 달성 의욕을 상실하지 않도록 지도한다. 면접의 내용은 지도 기록표에 기입

<그림 3> 면접 실시 절차



하는데, 이 기록을 남겨두는 것은 목표 달성의 숏과정을 파악하여, 보다 체계적으로 피평가자의 능력 개발을 하는데 사용하고자 하기 때문이다.

평가 면접

평가 면접은 앞서 말한 육성 면접에 해당되는 것으로, 피평가자가 자기 평가한 내용(구체적으로는 목표 관리 카드 등에 기입함)을 가지고 평가자와 대화하는 것이다. 이러한 평가 면접은 평가 결과를 차기의 목표 작성에 연결시키고, 평가자가 피평가자에게 기대했던 사항과 피평가자의 현재 모습과의 차이를 명확히 하는데 목적이 있다. 이 때 피평가자의 자기 평가와 평가자의 평가가 다른 경우, 평가자는 충분한 대화를 통하여 피평가자를 납득시켜야 한다.

결론

지금까지는 피평가자의 당해 년도 업무 및 능력 개발 목표가 평가자의 임의에 의하여 선정되고 평가됨으로써, 평가 과정에 있어서의 피평가자 참여는 거의 이루어지지 않았다. 이 때문에 평가제도는 피평가자로부터 이해와 지지를 얻을 수 없었다. 따라서 인사 평가가 기업 속에서 피평가자로부터 이해와 지지를 얻기 위해서는 피평가자를 평가 과정에 적극 참여시켜야 한다.

그 방안의 하나로 本 고에서는 평가 과정에 있어서의 직능 면접에 관하여 살펴보았다. 직능 면접은 피평가자의 당해 년도 목표 설정 과정에서 실시하는 목표 면접과 설정된 목표에 대한 수행도를 평가자가 관찰하고 기록하는 과정에 실시하는 중간 면접, 그리고 평가 실시 과정에 실시하는 육성 면접으로 이루어짐을 알 수 있었다.

중요한 것은 이상과 같은 직능면접제도의 도입 그 자체에 있는 것이 아니라, 평가자와 피평가자의 적극적인 면접 결과의 수용 태세이다. 평가자는 피평가자의 목표 수행 과정에서나 평가시에 자신이 간과한 점이나 오류가 있었다면 적극적으로 시정하는 태도를 가져야 하며, 피평가자도 평가 결과에 대해 존중하는 태도를 가지는 것이 중요하다.♣

◆ 참고문헌 ◆

楠田丘, 한국공업표준협회 역, 「새로운 인사 고과」, 한국공업표준협회, 1990.

酒奇昇, 「新しい人事考課の設計と運用」, 經營書院, 1991.

日經連廣報部編, 「人事考課制度事例集」, 1993.