

CHAPTER

01

성과관리의 핵심요소



모든 게 연결되었다며?

개요

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. 성과관리를 위한 평가 정보의 조화 | 절대평가 |
| 1) 성과관리의 특징 | |
| 2) 인재관리 시스템과 성과관리의 관계 | |
| 2. 성과관리 목적과 방법의 조화 | 3. 핵심인재 확보와 개인 성장의 조화 |
| 1) 성과관리의 목적 | 1) 이미 이룬 업적 정보와 미래의 잠재력 |
| 2) 성과에 대한 평가방법 : 상대평가와 | 2) 핵심인재 발굴과 육성 |
| | 3) 부하성장을 위한 피드백 |

장면 #1

축구경기에서 비디오 보조 심판인 VAR(Video Assistant Referee)가 도입된 이후로 한결 공정해진 것 같다. 한국의 축구스타인 손흥민이 VAR을 통해 오프사이드 판정을 받고 골이 취소된 적이 있지만, 아쉬움 정도이지 억울함을 느낀 사람은 별로 없을 것이다. 이 기술이 도입된 후, ‘로봇 심판(RoboUmp)’ 도입이 성큼 가까워지고 있다. 프로 테니스에서 이미 사용하고 있는 호크 아이(Hawk-Eye)처럼 수년 내 야구장에서도 스트라이크-볼 판정을 로봇이 내리는 장면을 볼 수 있을 전망이다. 메이저리그(MLB) 심판들이 볼-스트라이크 자동 판정 시스템(Automated ball-strike system) 개발에 협조하기로 합의하면서, 2024년부터 ‘로봇 심판’이 MLB에 등장할 것으로 전망하기도 한다.

기술의 도입은 인간의 행동에 영향을 준다. 로봇심판이 도입되면 경기에 참여하는 선수들의 행동이 바뀐다. 포수의 주요 자질 중 하나인 프레이밍(스트라이크처럼 보이게 공을 잡는 것)은 그 빛을 잃어갈 것이다. 반대로 포수가 좀 어수룩하게 공을 잡아도 AI가 설정한 스트라이크 존만 통과하면 그 공

은 스트라이크가 된다. 과거에는 오심도 경기의 일부라는 낭만이 있었다. 최근 타계한 아르헨티나 축구영웅 마라도나가 ‘신의 손’으로 넣은 골도 그의 천재적인 재능과 함께 전설같이 애매한 이야기로 남아 있다. 반대로 경기 심판은 판정 때문에 ‘욕받이’가 되어 왔다. 스트라이크와 볼의 경계에 선 공을 판정할 때마다 심판은 어느 한쪽으로부터는 욕을 먹는다. 앞으로는 경기에 지면 누구에게 화를 푸나?

장면 #2

신용카드 회사에서 영업직원의 실적은 고객을 확보하여 카드를 발급하는 것이다. 직원의 임금에도 카드발급이 가장 크게 영향을 미친다. 코로나19 상황에서는 고객을 만나기도 어려웠다. 절박한 영업사원들은 머리를 짜내서 심야에 한적한 편의점을 돌며 점장에게 카드발급을 권유하기도 한다. 그러나 최종적인 실적은 카드를 발급하는 것이다. 일단 고객과 대화를 시작한 카드사 직원은 고객이 카드가 필요 없다고 해도 발급받고 안 써도 된다면 개인 영업비로 사례품으로 발급을 유도한다. 심지어 신청만 하고 카드 발급 후 바로 잘라 버려도 된다고 말한다.

직원의 카드발급 실적이 모여서 그 직원이 소속한 팀의 실적이 되고, 팀의 실적이 모여면 지점의 성과가 된다. 그렇다면 각 지점의 성과가 모여면 그 신용카드 회사의 성과가 될까? 꼭 그렇지는 않다. 행정조직은 신용 조회, 발급 결정, 발급, 카드 송부 등 상당한 추가 업무를 처리해야 한다. 만약 고객이 카드발급 후에 바로 잘라버린다면, 행정본부의 후속 업무에 든 노력은 헛일이 되니 영업직원의 카드발급 실적은 카드회사의 성과와 따로 놀게 된다. 그래서 신용카드 회사는 고객이 처음 3개월동안 사용한 액수를 영업직원의 보수에 반영하여 ‘찐 고객’을 유치하도록 유도한다. 이렇게 하면 카드를 발급하고 나서도 직원의 수입에 영향을 주니 계속 관심을 갖게 된다.

장면 #3

‘나는 가수다’라는 방송은 10여년 전 시작할 때부터 화제가 된 경연 프로그램이었다. 중간중간의 스토리텔링도 서구 방송과 다르게 구성하려고 하였으며, 이미 유명해진 가수들에게 가수의 핵심인 ‘가창력’을 보여주도록 요구하여 그들이 평가에 긴장하는 모습을 보여주는 프로그램의 구성이 독특했다. 또, 그 평가를 시청자가 내심 매긴 점수와 맞춰 보는 재미는 획기적이었다. 그만큼 우리 사회에서 객관적인 평가 없이 지위를 차지한 경우가 흔했기 때문에 공정하게 평가받는 실력자를 찾는 재미가 컸다. 색다른 경연 프로그램들이 계속 이어지면서 제대로 평가도 받아보지 못했던 무명가수를 찾아서 신데렐라 같은 삶으로 발굴하는 컨셉도 생겼다.

한편으로는 내부에서 평가를 조작해서 불미스럽게 끝나는 프로도 나타났다. 시청자들이 분노하고 법적인 처벌도 가해졌는데, 제대로 평가해야 한다는 인식이 사회 전체에 퍼지는데 경연 프로그램들이 시나브로 기여한 것이다.

공정한 평가의 원칙은 일터에서도 꾸준히 제기되었다. 몇 년 전 ‘공정인사 혁신’이라는 이름으로 정부가 정책적으로 성과연봉제를 시행하려고 했다. 그런데 이 제도가 우리나라가 해고와 관련된 노동유연성이 부족하다는 비판과 결합되자 노동계는 이런 혁신을 쉽게 해고하려는 목적으로 의심을 하면서 반대했다. 그런 의심의 핵심은 회사의 평가가 공정하지 않다는 것이었다. 중소기업의 반 정도가 인사평가제도가 없는 국내상황에서 정부가 평가제도 적용을 지원하려고 했고, 대기업은 좀 더 정확하고 공정한 평가제도로 개선하려는 노력을 기울였다. 그런데 그러한 논의는 급격하게 변했다. 2017년에 정부가 바뀌면서 고용노동부는 이런 변화의 흐름을 폐기했었다(이와 관련된 SCOPE 모델은 2장에서 설명함).

성과관리는 다양한 도전에 직면해 있다. 인사제도는 보수적인 것 같아도 의외로 유행에 민감하다. 노동을 보는 정치, 법률환경이 변했다. 전 세계적으로 근로문화에서 개인주의가 커졌고, 우리나라에서도 일의 가치에 대한 관점이 변했다. 글로벌 기업들 또한 개인성장을 중시하는 방향으로 변했다. 변화에는 적극적으로 대응하고, 단순한 유행에는 원칙을 지킬 필요가 있다. 성과관리에도 다양한 도전과 기존의 제도를 조화시키는 시스템적 사고가 필요하다. 조직에서 평가에 대한 기본 원리는 다음과 같다.

1. 성과관리를 위한 평가 정보의 조화

사회가 다양하면 같은 목적을 추구해도 접근방법이 다양해진다. 사람들은 대체로 진리가 존재한다고 믿지만, 각자 다른 방식으로 진리를 향해 나아간다. 서로 반대쪽에서 진리에 다가가는 접근법은 최종 목표에 닿기 전까지는 서로 많이 다른 것처럼 것처럼 보이지만, 최종목표에 다가갈수록 유사점은 점점 많아진다. 그러나 실제로 진리에 도달하는 경우는 드물기 때문에 서로 다른 길은 계속 상충되어 보이면서 점점 없이 달리기도 한다.

어떠한 접근법을 추구하는지에 따라서 인간을 보는 관점(인간관), 세상을 인식하는 관점(세계관), 심지어 모든 사물과 사건의 근원을 보는 종교관이 굳어지기도 한다. 인간관의 예를 들자면, 사람의 행동이 변하는가, 상황이 변해도 행동이 동일한가? 경제발전에 대한 세계관의 예를 들자면, 성장을 주도하여 모두에게 혜택을 주는가, 서로 나누면서 고르게 발전을 자극하는가? 등등의 질문을 할 수 있다. 공개적으로 이런 질문을 받을 때 한쪽의 극단을 택하는 경우는 많지 않다. 그러나 자기도 모르게 방점을 두는 곳에 자신의 관점이 존재한다.

조직에서 구성원의 직무수행을 관리할 때도 구성원의 행동을 평가하고 결정하는 데 초점을 둘 것인가, 성장을 이끄는 조언으로 더 나은 행동을 유도할 것인가의 결정은 쉽지 않다. 궁극적인 목표인 조직의 성과와 성장으로 수렴할수록 두 접근법은 모두 필요하다. 그렇지만 한 시점에서 보면 성과관리의 주체가 가진 천성(nature)과 육성(nurture)의 논쟁 같은 인간관과 연결되기도 한다. 성과관리의 실제적인 측면에서 이 둘은 조화를 이루어야 한다.

1) 성과관리의 특징

성과관리(performance management)는 구성원이 최상의 직무수행 활동을 하여 조직성과를 높일 수 있도록 조직의 제반 환경을 구축하는 과정으로 정의할 수 있다. 이 과정에서 실행의 주체는 구성원 개인이며, 현장의 직접적인 지원자는 리더, 즉 공식적 관리자이다. 이들이 성과관리를 시작하기 위해서는 정보가 필요하다. 인사평가(performance evaluation 또는 appraisal)란 조직 구성원의 직무수행(performance)에 대한 체계적이고 주기적인 평가이며, 이 평가에서 도출된 정보는 이들 성과관리의 주체와 지원자가 활용할 수 있다.

이러한 기본적인 정의에 기초해볼 때 성과관리의 평가정보는 다음과 같은 핵심적인 특징을 포함하며, 이 특징들은 조직의 성장에 기여하는 성과관리가 갖추어야 할 요소이다.

(1) 개인 초점의 인재개발

첫째로 구성원의 개발에 초점을 두는 활동이다. 이것은 성과관리의 기본적인 특성으로서, 인간의 심리적인 역학을 이해하면서 실행되어야 하는 것이며, 제도보다 우선되는 것이다. 성과관리는 발전 초기에 정보(점수)를 산출하는 도구적 특성에 초점을 두고 측정(measurement)의 문제로 접근했다. 이러한 특성을 반영하기 위해서 평가를 위한 척도(scale)의 개발이나, 평가방법과

양식, 평가자의 편파를 제거하기 위한 방안 등에 초점을 맞추게 된다. 인사평가의 이 측면은 보다 정확하게 평가하는 데 실용적인 도움을 주지만, 제도로 구축되는 과정에서 ‘사람’이 사라지고 절차가 되는 경우가 있다.

(2) 직무수행과 성과의 균형

둘째로 성과관리는 균형적인 활동이다. 직무 행동(behavior)과 행동의 결과(outcome)를 균형적으로 다룬다는 의미이다. 여기서 직무행동은 성과를 달성하기 위한 과정의 활동이다. 행동에 초점을 두는 활동은 구성원을 코칭하기에 적합하며, 과거의 성과를 기초로 직무행동을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하면서 미래에 발휘해야 할 역량(competency)을 개발하도록 지도하고 구성원 스스로 성과목표를 세우는 활동을 지원하는 역할을 한다. 구성원이 과거 시점에서 보여준 직무수행과 달성한 성과에 대한 정보를 활용하여 공정하고 과학적인 지원을 할 수 있는 것이다. 행동에 초점을 두는 것은 이러한 효과가 있으며, 과거의 행동주의(behaviorism)가 강조하는 인간의 인식을 배제하는 접근법과는 차이가 있다.

(3) 조직효과성을 지향

셋째로 성과관리는 구성원의 개발을 통한 조직효과성(organizational effectiveness)을 높이는 데 목적을 둔다. 최근에 개인의 성장에 대한 관심이 커지고 다양성의 존중이 사회적 가치로서 강조되지만, 이러한 시각은 자칫 보편적인 가치나 조직이 구성된 목적을 간과할 수 있다. 성과관리는 이러한 양 측면에 통찰력을 제공하는 리더를 필요로 한다. 리더와 구성원의 협의를 통해서 직무행동의 기준이 명확해지며, 조직이 기대하는 바가 전달된다. 또한 서로 소통하면서 일상적인 책임영역과 직무상의 우선순위를 명확하게 설정하고, 성과향상에 기여하는 팀워크를 발휘한다. 그리고 조직이 궁극적으로

달성하고자 하는 내·외부고객을 만족시키는 성과를 지향한다.

2) 인재관리 시스템과 성과관리의 관계

앞 절에서 거론한 성과관리의 목적 중 세번째 목적인 조직성과, 즉 조직 효과성(organizational effectiveness)을 높이는 것은 단순히 전체 구성원 성과를 합산하여 이루어지는 것이 아니라 조직의 다른 관리시스템과 상호작용을 하면서 나타난다. 그러므로 좀 더 거시적으로 다른 시스템과 조화를 통해 조직성과에 기여하는 방향으로 직무수행을 하도록 유도할 수 있다.

(1) 조직성과에 대한 양대축

조직의 성과를 견인하는 요소에는 개인과 조직에 초점을 두는 두 축이 있다(Ostroff & Bowen, 2000). 미시적인 축은 개인 수준 역량과 관련되는 능력, 동기, 및 태도를 주로 다루었다. 그러나 개인의 성과로 조직이 발전하는 과정을 단순화하고 조직의 환경 요인을 간과하는 경우가 있었다. 거시적인 축은 조직 수준에서 구조, 전략, 문화, 그리고 이러한 요인들 간의 전체적인 연결구조를 다룬다. 하지만 그 구조 속에서 개별 구성원의 심리적 과정이 어떻게 작용하는지를 놓치는 경우도 있고, 조직 현장의 맥을 잡기보다는 제도에 치우치는 전략적 인사관리를 모색하기도 하였다(Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997).

(2) 인재관리 시스템의 구조와 과정

인재관리를 위한 시스템은 개인 구성원의 특성, 역량, 및 행동에 영향을 주기 위해서 조직이 수립한 다양한 제도의 복합체라고 할 수 있다. 또한 제도는 개인의 행동과 조직성과 사이의 매개체가 될 수 있다. 이에 관해서 Ostroff와 Bowen(2000)은 <그림 1-1>로 제시하여 설명하였다.

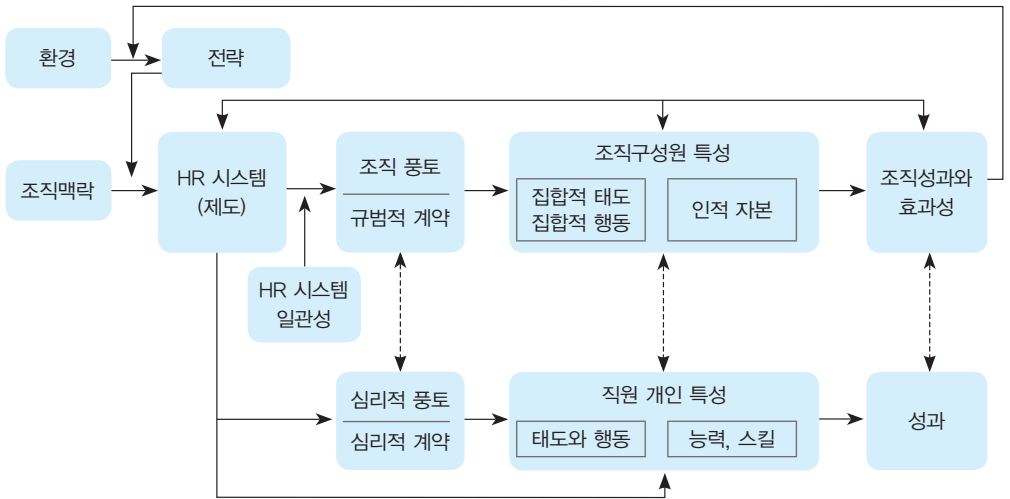


그림 1-1 조직성과와 인적자원제도 간의 관계

먼저 고객과 외부환경의 요구에 조직이 부응하는 인재관리의 전략을 수립 하면서 조직의 여건인 조직환경에 맞는 HR(Human Resource, 인적자원) 시스템을 구축한다. 조직의 구조는 구성원이 조직 목표에 따라 일을 할 의지를 갖고 직무에 몰입하는 방향으로 서로 조화를 이루도록 각 요소를 설계해야 한다. 이 요소들이 서로 영향을 주는 과정에서 HR시스템이 결정적인 역할을 한다. 즉, HR시스템은 근로자의 지각, 태도, 및 직무행동을 조직이 바라는 방향으로 유도한다.

가. 조직 수준 과정

HR시스템은 조직 수준에서 조직 풍토를 조성하고 인사규정을 포함함으로써 구성원과 계약관계의 형태를 결정한다. 이 과정의 결과로 조직 수준에서 집합적 요인(예 : 풍토, 규정)과 인적자본을 형성하여, 조직성과를 달성하는 여건을 만든다. HR시스템의 형태와 내용은 관련된 조직의 전략이 무엇인지에 따라서 달라지며, 운용하는 과정에서도 다른 시스템들과 얼마나 일관성을

갖는지에 따라서(즉, HR시스템의 강도, strength) 조직성과에 미치는 영향의 정도가 달라진다.

나. 개인 수준 과정

조직 수준의 과정에 대응하는 개인 수준 요소도 존재하며, HR시스템은 이러한 개인 수준 요소에도 영향을 준다. HR시스템은 개인의 지각을 형성하는데, 이것은 조직이 구성원에게 암시하는 메시지라고 할 수 있으며, 조직이 개인에게 무엇을 기대하는지를 전달한다. 각 개인은 전달된 기대에 대해 서로 다르게 인식하며, 이는 개인의 태도와 행동 형성에 영향을 미친다. 그 결과 각 개인은 조직(즉, 고용주)과 교환의 개념인 심리적 계약을 서로 다르게 인식한다. 이러한 심리적 풍토와 계약에 기반한 각 구성원은 서로 다른 역량과 직무행동을 발휘하고, 개인의 성과로 나타나게 된다.

다. 다수준 과정

어떻게 조직 수준의 과정과 개인 수준의 과정이 관련될 수 있을까? 예를 들어, 조직의 일하는 풍토가 어떻게 개인의 업무수행에 영향을 줄 수 있을까? 또는, 반대로 개인의 실적이 어떻게 합해져서 조직의 매출과 더 나아가 주식 가격을 결정할 수 있을까? 그리고 최종적으로 개인들의 직무수행의 합(습)이 조직성으로 승화(emergence)하는 과정에는 어떤 역학(dynamic)과 변수가 있는가? 이러한 관계는 다수준(multilevel) 현상에 관한 것으로, 성과관리 제도의 틀 안에서는 팀 시스템을 활용할 수 있다. 성과급은 대략적으로 사업부들 단위로 활동하고 있지만, 팀 시스템 안에서 더 미세한 조정도 가능하다.

인재관리 시스템이 다수준 과정에 영향을 주는 것은 제도를 통해서 다양한 개인들이 일사불란하게 하나의 조직 수준 행동을 하도록 하는 것인데, 이렇게 하기 위해서는 우선적으로 HR시스템의 강도가 높아야 한다. 강한 시스

팀은 조직이 전달하는 신호가 명확하여 의사소통의 내용 상 구성원에게 제시하는 규정과 기대가 무엇인지 잘 나타내는 것이다. 반면, 약한 시스템은 이런 신호가 불명확하여 조직구성원들이 서로 다르게 인식하게 만든다. 그 결과 조직의 풍토와 심리적 계약에 관해서 서로 다른 지각을 만들어내서 결과적으로 통일된 조직 수준 과정이 작동하기 어렵게 만든다.

2. 성과관리 목적과 방법의 조화

1) 성과관리의 목적

성과관리는 정교한 과학적 방법이다. 왜냐하면 직무행동에 대한 정량화된 수치를 기초로 하기 때문이다. 성과에 대하여 책임을 지는 상사의 소통을 점차 중요시하고 있지만, 상담이나 인생코칭과 다른 성과코칭은 객관적인 행동근거를 활용하므로 점수로 표현되는 성과정보는 여전히 중요하다. 그런데 성과관리의 주요한 목적이 무엇인가에 따라 수치정보에 대한 비중이 달라진다.

수치정보 자체에 대해서도 학자와 실무자는 서로 다른 시각을 갖는다. <표 1-1>에서 보듯이, 학자들은 성과를 나타내는 수치가 이론적으로 어떤 의미이며, 이론적으로 일반화할 수 있는지에 관심이 있다. 그에 따라서 산출된 수치정보가 신뢰성 있고 타당한 데이터인지 확인하는 데 관심이 있다. 반면에, 실무자들에게는 실제 수치를 산출하는 데 절차가 얼마나 복잡하며, 시간이 얼마나 걸리는지에 관심이 있고, 자기회사에 맞거나 비용이 저렴한지를 판단기준으로 삼는다.

이런 차이 또한 실제로 성과관리를 어떤 목적으로 사용할 것인가에 따라서 우선순위가 달라진다.

표 1-1 성과관리에 대한 학자와 실무자의 관점 차이

학자, 연구자	실무자
일반화가 가능한가	우리 회사에 맞는가
타당한가	실용적인가
신뢰로운가	수용하는가/윗사람이 인정하는가
포괄적인가	비용 대비 효과적인가
이론적으로 의미가 있는가	이해하기 쉬우며 납득할만한가
예측력이 있는가	실행 가능한가

(1) 인사적 의사결정

조직이 성과관리를 하는 기본적인 목적은 한정된 자원을 나누는 의사결정을 하는 것이다. 핵심적인 자원은 임금이다. 자본주의에서 노동자는 노동을 제공하고 기업은 그에 상응하는 임금을 교환하는 것은 기본인데, 구성원이 많아지면 이것을 어떻게 나눌지 결정해야 한다. 극단적인 평등의 관점에서 수익을 모두에게 똑같이 나눠줄 수도 있지만, 상위직의 관리자를 결정하는 승진결정에는 그렇게 할 수 없다. 높은 직급의 자리는 항상 제한적일 수밖에 없으므로 인사결정을 위한 제도가 필요하게 된다.

성과관리 제도를 좀 더 적극적으로 도입하면 구성원에게 가장 민감한 해고결정에도 성과관리의 범위가 확장된다. 이런 목적으로 성과관리를 확대하는 경우 뒤에서 설명하는 다른 목적과도 연계되어서 독립적인 목적이라고 볼 수 없게 된다. 즉, 고용에 대한 불안을 느끼는 사람은 조직의 구성원으로서 일체감을 느끼지 못하게 되고, 연쇄적으로 직무수행의 동기가 떨어지게 된다(Pierce & Gardner, 2004). 이렇게 되면 성과관리의 또 다른 목적인 육성이 어려워지게 된다.

또한 임금을 결정하는 목적에 치중하더라도 직무동기를 자극하는 것은 보상 자체의 가치(valence)와 함께 가치 있는 보상을 받을 수 있는 방법과 기

대(expectancy)에 달려 있다. 특히 최근 팀제를 운영하는 조직에서는 집단 보상을 함께 고려해야 개인의 직무동기와 팀워크에 대한 동기에 균형을 맞출 수 있으며, 이익공유제나 스톡옵션처럼 조직 수준에서 제공하는 보상의 경우에는 개인의 동기와 조직 성과를 연계할 수 있는 방법이 필요하다(Doucouliaagos, 1995; Gerhart & Rynes, 2003).

(2) 성과향상과 육성

직장인들에게 과거의 평생직장 인식보다 경력이 중요해지고 있다. 기업도 경력채용으로 인력을 확보하는 경우가 많아졌다. 이런 상황에서 조직구성원에게 중요한 성과관리의 목적은 자신이 성장하는 데 있다. 특히 유능한 인재는 성취동기가 높아서 짧은 시간에 도전적인 직무를 맡아보고 싶어하는 욕구가 강하기 때문에(Fried & Slowik, 2004), 육성을 위한 성과관리가 더 중요하다.

그러나 관리자마다 구성원의 육성과 변화에 대한 관점이 다를 수 있다. 어떤 관리자는 인간의 선천적인 특성을 중시하여 관리에 치중하는가 하면, 어떤 상사는 직원의 변화에 대한 긍정적인 관점을 갖고 육성을 위해서 성과관리를 활용할 수 있다. 두 관점은 사람의 변화와 관련되어 심리학 내에서도 지속되는 논쟁이지만, 조직의 리더는 좀 더 변화에 개방적인 성과관리 접근방식이 필요하다.

성과향상의 목적은 상사와 부하 간에 목표와 실행방법에 대한 합의가 중요하다. 이 합의는 성과가 저조할 때의 조치에 대한 합의도 함께 포함한다. 이것은 보상의 반대개념으로 상사는 회피하고 싶어하고 성과에 대한 평가를 왜곡할 수도 있다. 또, 육성을 위한 훈육(discipline)은 부정적인 직무행동을 개선시키는 과정이므로 상사와 부하, 양자 모두 그 과정이 고통스러울 수 있다. 그렇다고 이런 현실에 직면하지 않으면, 상사는 변화관리자로서 리더의 역

할을 수행하지 않는 것이 된다.

(3) 법률적 근거와 문서화

의사결정이든 육성의 목적으로 성과를 관리하든, 노무담당부서의 자문을 받아서 노사규정에 어긋나지 않는 내용으로 서로 합의하고, 이러한 합의 사항을 문서화하여 서로 서명할 필요가 있다. 성과관리는 과학적인 방법으로 정확한 정보를 기반으로 하지만, 상사의 소통능력도 중요하다. 그럼에도 불구하고 평가와 면담 후에 진행되는 성과관리는 갈등을 유발할 수도 있다. 그래서 이 과정을 모두 문서화하여 법적인 문제에 대응하는 것이 성과관리 제도의 또 다른 목적이다.

특히 부하가 수용한 성과목표를 달성하지 못하거나 상호 간에 합의한 성과의 개선이 일어나지 않을 때 관리자는 부하를 다른 부서로 전출시키거나 퇴사를 권유해야 하는 상황이 생길 수 있다. 국내의 노무관련 법적 다툼을 보면, 승진이나 보상의 인사결정에 적용되는 성과관리는 기업의 재량으로 인정받는 경향이 있지만, 해고와 관련되는 경우에는 정확한 평가와 함께 공정한 절차인지에 대해서 법률적인 개입을 하는 경우가 있다. 이런 다툼의 근거로서 성과관리의 기록은 중요한 문서이다.

2) 성과에 대한 평가방법 : 상대평가와 절대평가

최근 성과관리의 변화는 인사평가 방법의 부작용에 대한 고민에서 시작되었다. 가장 큰 불만은 평가의 목적이 사람을 줄 세우기 한다는 점이다. 상대평가(relative rating)는 다른 사람과 비교해서 개인을 평가하는 것을 의미한다. 다른 사람과 비교하더라도 자신의 가치가 제대로 메겨진다면 그 불만은 덜할 수 있다. 그렇지만 상대평가를 하게 되는 기본적인 목적은 평가를 통해 제한된 자원을 나누어야 하는 것이므로 상대평가는 필연적으로 강제적인 배분을

해야 한다. 엄밀히 말하면 강제배분과 상대평가는 다른 것이지만, 현실의 결과에서는 두 방법은 함께 적용되는 것이 흔하다. 예를 들어, 과거의 GE는 top 20%, vital 70%, bottom 10%로 나누고 맨 밑의 10%는 매년 해고하는 제도를 10년 이상 실행하기도 했다. 현실적으로 상대평가에 대한 수용도는 평가 후에 결과를 사용하는 범위에 따라 많이 달라진다.

상대평가는 인사평가의 초기부터 존재했고 보편적인 방식이다. 한국노동연구원의 연구결과 우리나라에서 인사평가제도의 주요 목적은 1위 개인 성과에 기초한 보수의 배분, 2위 개인의 책임성 향상, 3위 능력계발로 나타났다(정동관, 유태영, 정승국, 김기선, 류성민, 2015). 보수의 배분은 상대평가 방식을 적용할 때 필요하므로 오래 지속될 수 있었다. 그렇지만 인사평가를 비판하던 Deming 같은 학자도 초기부터 상대평가로 인해 생기는 문제점을 집중적으로 공격했다.

100여 년 지속되었던 상대평가 방식을 최근에 없애겠다는 변화가 일어나고 있다. 대학입시에서 성적매기기를 비판하는 경우에도 등급은 매기는데, 이것이 가능할까? 아직도 이런 의구심을 갖게 할 정도로 상대평가가 그렇게 오래 지속될 수 있었던 이유를 살펴볼 필요가 있다. 그래야만 현재 변화를 시도하는 방향이 적절한지와 성과관리를 어떻게 효과적으로 할 수 있을지를 모색할 수 있다.

상대평가가 유지되어 온 배경, 즉 상대평가에 대한 찬성의 입장과, 상대평가의 반대인 절대평가를 주장하는 입장을 살펴보면 <표 1-2>와 같이 네 가지 항목으로 나누어 볼 수 있다(Dominick, 2008).

(1) 공정성에 대한 논의

첫번째 찬반논의의 항목은 상대평가를 통해 이루어진 평가가 공정한가의 문제이다. 뒷장에서 살펴보겠지만 공정성의 문제는 평가가 정확한지에 대한