

공정한 인사평가의 가능성과 조건

정 동 관*

‘인사평가의 공정성’이 중요한 사회적 화두로 대두될 전망이다. 우선, 인사평가제도는 임금 체계 개편의 성공여부에 상당히 중요한 영향을 미친다. 본격적인 저성장·고령화 시대에 접어들었을 뿐만 아니라 글로벌 경쟁체제하에서 경쟁 수위와 불확실성이 비견될 만한 시대를 찾기 어려울 정도로 급증하였다. 이러한 상황에서 임금체계 개편의 방향을 무엇이라 표현하든지 상관없이 - 직무 중심이라고 부르든지, 능력 또는 역할 중심이라고 부르든지 - 보다 유연한 임금체계로의 전환에 대한 시대적 요구는 점점 더 커질 것이다. 그런데 그간 논의과정을 살펴보면 임금결정의 근간이 되는 인사평가제도의 설계 및 운영방식에 대해서 충분히 다루지 않았다. 유연한 임금체계가 종업원의 동기부여를 통하여 기업의 경쟁력 강화라는 본연의 목적을 달성하려면 규범적으로 정당한 방식에 의해서 보상이 결정되어서 종업원들이 공정성 또는 균등처우 측면에서 만족할 수 있어야 한다. 그뿐만 아니라, 고용노동부가 최근에 공정인사 지침(소위 말하는 일반해고 지침)을 발표하면서, 잘 활용되지 않던 방식의 해고 건수가 증가할 것으로 예상된다. 인사평가의 공정성 여부는 그러한 해고의 적법성을 판단하는 중요한 기준이다. 따라서 저성과자 기준은 무엇이고, 그러한 저성과자를 선별하는 지표인 인사평가제도는 어떠한 기준과 요건을 충족해야 하는지에 관한 사회적 논의가 시급하다.

하지만, 공정한 인사평가는 일면 당연해 보이지만 말처럼 쉬운 것이 아니다. 인사평가의 공정성에 관한 학계 논의, 성과에 관한 객관적인 평가가 현실적으로 거의 불가능하다는 판단에서 출발하였다는 것에 주목할 필요가 있다. 학계 논의 흐름을 거슬러 올라가보면, 과거의 논문들은 주로 타당성 및 신뢰성이 높은 평가도구 개발에 초점을 두었다. 하지만, 고(高)성과에 관한 구성원 간 합의의 어려움, 평가자의 인지적 제한으로 인한 주관적 오류, 그리고 평가과정의 정치적 성격 등으로 인하여 ‘객관적인’ 인사평가 모델 개발보다는 ‘공정한’ 인사평가 방안을 모색하는 것으로 연구의 흐름이 변하였다. 여기서 말하는 공정성은 피평가자의 주관적/인식적 판단에 근거한다. 즉 인사평가의 공정성에 관한 논의는 ‘평가시스템의 성공 여부는 피평가자의 정당성 인식에 달려다’는 보다 달성 가능성이 높은, 현실적인 목표를 전제로 한

* 한국노동연구원 부연구위원(ryanjung@kli.re.kr).

것이다. 인사평가라는 제도가 이처럼 불완전하기 때문에 인사평가 결과를 ‘중대한’ 인사행정의 근거로 활용할 때 의도치 않은 부작용을 야기할 수 있음에 유의해야 한다.

인사평가의 공정성에 관한 기존 논문들을 종합해 보면 대략적으로 다음과 같은 아홉 가지 요소를 추출할 수 있다. ① 인사평가의 목적이나 기준에 대한 적절한 공지, ② 인사평가제도 설계나 변경 시 종업원에게 참여기회 제공, ③ 담당업무에 부합하는 타당한(reliable) 평가도구 마련, ④ 인사평가 결과 공개, ⑤ 고충처리제도 마련, ⑥ 성과코칭 및 목표 달성도 공지 측면에서 피드백 실시, ⑦ 합의에 의한 명확한 목표설정, ⑧ 평가면담 시 쌍방향 커뮤니케이션(즉, 평가결정 전 이의제기 기회제공), ⑨ 증거에 기반한 판단. 이 중에서 ①~⑥은 회사 차원의 인사평가제도나 운영방식상의 공정성에 해당하고 나머지 ⑦~⑨까지는 인사평가 면담 및 평가과정상의 공정성에 해당한다.

501개 사업체를 대상으로 실시한 인사평가제도 실태조사(정동관 외, 2015)¹⁾를 살펴보면 다음과 같은 세 가지 문제점이 발견된다. 우선, 미리 정해 놓은 비율에 따라 평가등급별로 피평가자를 할당하는 방식(즉, 강제할당방식)을 활용하는 기업이 상당히 많았다. 이러한 방식은 종업원 입장에서는 평가결과를 스스로 통제할 수 없게 되기 때문에 평가의 공정성 측면에서 불만을 야기할 소지가 크다. 법원의 판례에서도 강제할당방식에 의하여 최하위등급을 받았다는 것만으로 업무능력이 부족하여 해고한 것은 부당하다고 판결하였다. 최소한 최하위등급 비율을 정함에 있어서만큼은 당해 연도의 경영성과나 생산성 등을 고려하여 보다 유연하게 결정할 필요가 있겠다. 둘째, 상당수 기업들이 최소 ‘1년’ 또는 최소 ‘2년’이라는 비교적 짧은 기간 동안의 인사평가 결과를 기준으로 저성과자 관리 프로그램 대상자를 선별하고 있었다. 저성과자에 관한 일반론적인 기준이 존재하지는 않지만, 최소 ‘1년’ 또는 최소 ‘2년’이라는 기준이 저성과의 지속성 측면에서 종업원들에게 얼마나 수용 가능할지에 대해서는 고민이 필요해 보인다. 끝으로, 저성과자를 대상으로 하는 교육 프로그램의 기간이 상당히 짧았다. ‘설계는 육성, 목적은 상시적인 퇴출 프로그램’이라는 비난이 허구만은 아닐 수 있는 근거이다.

인사평가의 공정성을 제고하기 위하여 종업원 참여적인 방식으로 인사평가제도를 마련하는 것이 중요하다고 기존 연구들은 말한다. 삶의 질이나 교육수준이 향상됨에 따라 권리의식이 높아지고, 그 결과 스스로의 삶에 대한 통제력을 높이기 위해 ‘규칙의 제정’에 참여하고 싶은 욕구가 커지기 마련이다. 그뿐만 아니라, 이러한 기회 제공은 현장의 목소리를 담을 수 있기 때문에 업무와 관련성이 높은 보다 적절하고 타당한 인사평가 항목 개발에도 도움이 될 것이다. 독일은 독일 사업조직법에서 인사평가제도 및 절차를 사용자와 근로자대표위원회가 공동으로 수립하도록 규정하고 있다.

이번 호 『노동리뷰』에서는 인사평가제도의 실태조사, 인사평가제도의 공정성 효과, 그리고

1) 정동관 외(2015), 『인사평가제도 현황과 발전방안에 관한 연구』, 한국노동연구원.

노동법적 쟁점 및 개선방향 등을 특집으로 다루었다. 이번 특집호가 인사평가제도의 공정성에 관한 사회적 논의의 활성화에 기여할 뿐만 아니라, 법·제도적 장치 마련에도 도움을 줄 수 있기를 기대한다. **KLI**