



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

다면평가제도의 개선방안에 관한 연구

-제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 사례를 중심으로-



제주대학교 행정대학원

행정학과 지방자치전공

한 관 수

다면평가제도의 개선방안에 관한 연구

-제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 사례를 중심으로-

지도교수 김 성 준

한 관 수

이 논문을 행정학 석사학위 논문으로 제출함

2007년 8월

한관수의 행정학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____인

위 원 _____인

위 원 _____인

제주대학교 행정대학원

2007년 8월

Research for Improvement of Multiple Perspectives Evaluation System

Han, Kwan-Soo

(Supervised by professor Kim, Sung-Jun)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement
for the degree of Master of Science

2007. 8.

This thesis has been examined and approved

Department of Public Administration
GRADUATE SCHOOL of PUBLIC ADMINISTRATION
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 목적	1
2. 연구의 범위 및 방법	2
II. 다면평가제도의 배경	3
1. 다면평가제도의 의의 및 연혁	3
1) 다면평가의 의미 및 목적	3
2) 다면평가제도의 장·단점	5
3) 다면평가제도의 연혁	8
2. 다면평가제도의 운영 현황	9
1) 중앙정부의 운영 실태	9
2) 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 다면평가 운영 현황	17
3) 제주특별자치도 소속 지방공무원 다면평가 운영 현황	20
3. 선행연구의 검토	22
1) 외국의 선행연구	22
2) 국내의 선행연구	23
4. 연구분석의 틀	38
1) 종합인식 정도	38
2) 평가내적 타당성 요인	38
3) 평가외적 타당성 요인	40
III. 다면평가제도의 실증적 분석	43
1. 설문조사 및 분석방법	43
1) 설문조사의 방법	43
2) 분석방법	43

2. 조사자료의 분석과 설명 -----	45
1) 일반적 현황 -----	45
2) 변수들에 대한 설문분석 결과 -----	48
3. 설문분석결과 종합 -----	71
1) 종합인식 정도 -----	71
2) 내적 타당성 요인 정도 -----	71
3) 외적 타당성 요인 정도 -----	73
4. 다면평가제도 운영 실태에 대한 비교 분석 -----	75
1) 다면평가 제도개선에 대한 비교 분석 -----	75
2) 다면평가제도 운영 실태에 대한 비교 분석 -----	77
 IV. 다면평가제도의 문제점 및 개선방안 -----	 79
1. 다면평가제도에 대한 문제점 -----	79
2. 다면평가제도에 대한 개선방안 -----	81
1) 다면평가 종합인식 정도에 대한 타당성 제고방안 -----	81
2) 다면평가제도 내적 타당성 요인 정도에 대한 증대방안 -----	86
3) 다면평가제도 외적 타당성 요인 정도에 대한 내실화 방안 -----	89
 V. 정책적 함의 및 연구의 요약 -----	 92
 참고문헌 -----	 101
<부록1> 설문지 -----	104
<부록2> BSC 성과 지표정의서 -----	114
Abstract-----	115

〈표 목차〉

〈표 2-1〉 다면평가 주체자의 장·단점 비교 -----	7
〈표 2-2〉 다면평가 실시현황 -----	9
〈표 2-3〉 다면평가 평가단 구성현황 -----	10
〈표 2-4〉 다면평가 평가자 선정방법 -----	11
〈표 2-5〉 다면평가 평가자 특정집단 고려 현황 -----	12
〈표 2-6〉 다면평가 질문지 구성 현황 -----	13
〈표 2-7〉 다면평가 평가단 사전교육 현황 -----	14
〈표 2-8〉 부처 다면평가 실시 현황 -----	15
〈표 2-9〉 다면평가 점수조정 현황 -----	16
〈표 2-10〉 다면평가 피드백 방식 현황 -----	17
〈표 2-11〉 국내 선행연구에 대한 연구(개선)내용 요약·정리 -----	34
〈표 2-12〉 분석틀(Framework) 구성내용 -----	42
〈표 3-1〉 설문지 배포 및 분석매수 현황 -----	43
〈표 3-2〉 설문조사 대상자의 일반적 특성 -----	47
〈표 3-3〉 다면평가에 대한 종합적 인식 -----	49
〈표 3-4〉 다면평가에 대한 종합적 인식(직급별) -----	49
〈표 3-5〉 다면평가에 대한 종합적 인식(성별) -----	50
〈표 3-6〉 다면평가제도에 대한 불만요인 조사 -----	50
〈표 3-7〉 다면평가제도에 대한 만족요인 조사 -----	51
〈표 3-8〉 다면평가제도의 실적평가 정도 -----	52
〈표 3-9〉 다면평가제도의 실적·자기능력 계발에 대한 인식정도(직급별) ---	52
〈표 3-10〉 다면평가제도의 실적·자기능력 계발에 대한 인식정도(성별) --	53
〈표 3-11〉 다면평가제도의 공무원 능력계발 정도 -----	54
〈표 3-12〉 다면평가제도에 대한 제반사항 숙지정도 -----	54
〈표 3-13〉 다면평가에 따른 사전교육 및 홍보 정도 -----	55

〈표 3-14〉 다면평가에 따른 직무분석 정도 -----	56
〈표 3-15〉 평가방식의 신뢰성 정도 -----	58
〈표 3-16〉 평가자 구성의 합리성 -----	59
〈표 3-17〉 평가자 구성비율에 대한 개선 -----	60
〈표 3-18〉 평가위원 수에 대한 의식 정도 -----	60
〈표 3-19〉 평가위원 선정방법에 대한 만족도 -----	61
〈표 3-20〉 평가위원 선정방법 개선에 대한 의식조사 -----	62
〈표 3-21〉 평가요소의 적절성 -----	62
〈표 3-22〉 평가결과의 공개성 -----	63
〈표 3-23〉 평가결과의 공개제도에 대한 인식 -----	63
〈표 3-24〉 평가결과의 반영비율에 대한 인식 -----	64
〈표 3-25〉 평가결과 반영비율 개선에 대한 의식 -----	65
〈표 3-26〉 다면평가 우선적 활용에 대한 의식 -----	65
〈표 3-27〉 평가자세에 대한 인식 -----	66
〈표 3-28〉 평가결과 자기계발 기회정도 -----	67
〈표 3-29〉 평가결과 업무적용 정도 -----	67
〈표 3-30〉 기관장 관심과 지지 정도 -----	68
〈표 3-31〉 평가영향요인에 대한 인식 정도 -----	69
〈표 3-32〉 다면평가제도 개선 정도 -----	69
〈표 3-33〉 다면평가제도 내용 개선에 대한 인식 정도 -----	70
〈표 3-34〉 다면평가제도 개선방법 인식 정도 -----	70
〈표 3-35〉 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 다면평가제도 개선 직급별 교차분석표 -----	76
〈표 3-36〉 제주특별자치도 소속 지방공무원 다면평가제도 개선 필요성 여부 직급별 교차분석표 -----	76
〈표 3-37〉 다면평가제도 운영 실태 비교 분석표 -----	77
〈표 3-38〉 다면평가제도에 대한 설문조사 결과 각 문항별 공무원 인식정도 요약 정리표 -----	78
〈표 4-1〉 선진외국 공무원의 성과평가제도 -----	85
〈표 4-2〉 다면평가에 있어 평가주체별 장·단점 비교 -----	88

〈그림 목차〉

〈그림 1〉 승진임용에 따른 단계별 흐름도 -----	18
〈그림 2〉 근무부서 현황 -----	45
〈그림 3〉 직급별 현황 -----	45
〈그림 4〉 다면평가에 대한 종합적 인식 -----	48
〈그림 5〉 다면평가에 따른 사전교육 및 홍보 정도 -----	55



I. 서 론

1. 연구의 목적

정부에서는 종래 상급자 중심의 일방적인 평가를 보완하여 동료, 부하 등 보다 다양한 시각에서 평가함으로써 연공서열과 온정주의 인사관행에 따른 폐해를 줄이고, 승진대상자 등 인사관리에 활용하고자 공직 내에 다면평가제도를 도입하였다.

1998년 12월에 공무원임용령을 개정하여 동료·하급자·민원인 등의 평가 결과를 승진 임용시 반영할 수 있도록 하던 것을, 참여정부의 등장과 함께 지방공무원임용령도 개정되어 2004년 1월부터 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원도 다면평가를 실시하게 되어 기존의 상급자 위주의 평가방법에서 벗어나 평가의 공정성과 신뢰성을 증진시킬 수 있는 새로운 인사평가 시스템을 지금까지 운영하여 왔다.

다면평가는 공무원 승진 심사에 있어서 근무성적 평정점의 30%가 반영되고 있어, 공무원들도 이 평가에 대하여 지대한 관심을 갖고 있다. 공무원 사회에서의 승진은 공무원의 근무 의욕 고취와 기관의 미션·비전과 관련된 목표를 설정하고 달성하는데 있어서 중요한 역할을 한다.

이제 다면평가가 시행된 지도 3년을 경과하고 있다. 아무리 좋은 제도라 할 지라도 이에 대한 장점과 단점이 병행하게 되기 마련이다. 따라서 그동안 실시되어 온 다면평가제도에 대하여 공무원들은 어떤 인식을 갖고 있으며, 종합적인 평가는 어떻게 하고 있는지를 조사·분석하여 그 문제점을 찾아내고 이에 대한 개선방안을 제시하여 인사평가 제도의 구성요소인 타당성(validity), 신뢰성(reliability), 수용성(acceptability), 실용성(practicality)을 확보하여 다면평가제도를 성공적으로 정착될 수 있도록 하는 데 연구의 목적이 있다.

2. 연구의 범위 및 방법

본 연구의 대상으로 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원의 다면평가제도에 대한 인식과 개선방안에 초점을 맞추었다. 기존의 연구들은 중앙부처 공무원 및 일반자치단체 수준에서 많은 연구가 있었으나 교육감 소속 지방 공무원에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 또한 기존의 연구들은 주로 다면평가제도의 도입 초기 논의들이 주를 이루고 있어 현재 다면평가제도가 얼마나 잘 정착되었는지에 대한 실증적 연구들이 부족한 실정이다. 그리고 실증연구에 있어서도 공무원들의 인식 정도에 따라 문제점을 설명하고 이에 대한 원론적이고 일반적인 정책적 대안을 제시하는 경우가 많아, 이에 대한 보다 깊고 구체적인 실증적 연구를 토대로 다면평가제도에 대한 평가를 통하여 정책적 대안을 찾아 개선해 나가는 것이 필요하다.

연구 방법은 주로 문헌 분석과 설문조사를 위주로 하였다. 지방공무원에 대한 다면평가에 대한 운영실태를 점검한 자료가 현재로서는 미흡한 실정이라 중앙부처의 운영실태에 대한 점검 결과는 어떻게 나타나고 있는지를 조사하였고, 문헌상으로 조사된 이론을 바탕으로 공무원들의 다면평가에 대한 인식에 영향을 줄 것으로 예상되는 변수들을 추출해 냈으며, 설문조사를 통하여 과연 이러한 요인들이 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원들의 인식에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 살펴보았다.

설문조사 설계 내용으로는 현행 다면평가에 대한 종합적 인식과 평가, 제도에 대한 수용성·평가방식의 신뢰성 및 평가자 구성의 합리성 등으로 구성하였으며 현행 다면평가 제도를 개선한다면 어떤 방향으로 할 것인지도 조사하여 부정적인 인식을 가지고 있는 변수들에 대하여 그 개선방안을 제시하였다.

설문지를 통하여 수집된 자료는 SPSS 12.0을 사용하여 기술통계, 빈도분석, 교차분석, 평균비교, 일원배치 분석 등을 통계 처리하였다.

Ⅱ. 다면평가제도의 배경

1. 다면평가제도의 의의 및 연혁

1) 다면평가의 의미 및 목적

(1) 다면평가의 의미

다면평가제도란 공무원 스스로 파악하기 어려운 자신의 장·단점을 상급자, 동료, 하급자, 고객 등 다양한 사람으로부터 평가를 받는 것을 말한다. 다면평가의 의미에 대하여는 학자들마다 각자 정의하는 바가 다르지만 좀더 구체적이고 세밀한 의미를 중심으로 살펴보면, 다면평가란(multiple appraisals multi-source assesment) 다수의 평가자가 여러 방면에서 평가에 참여하는 것(김판석 외, 1999)이라고 할 수 있는데, 즉 상급자에 의한 일방적이고 하향적인 단면평가와 비교하여 기존의 상급평가자(downward appraisals) 외에 동료평가(lateral appraisals), 부하평가(upward appraisals), 자기평가(self-appraisals), 고객평가(customer appraisals) 등을 가미함으로써 평가대상자의 전체 모습을 파악하려는 것을 의미한다(Edward et al, 1996; Church, 1977; Bracken, 1996).

다면평가는 어느 개인을 평가할 때 그 개인을 원의 중심에 두고 다수의 평가자가 모든 방향에서 평가하는 것을 의미한다. 경우에 따라서는 외부 전문가도 평가자에 포함되기도 하며 피평가자 본인이 스스로 평가하기도 한다(이선우, 2003). 이처럼 개인을 원의 중심에 두기 때문에 상하좌우의 모든 관련인들이 평가에 참여하는 360도 평가(360° degree appraisals, 360° feedback)라고 불리어지기도 한다(O'Reilly, 1994: 93-94).

(2) 다면평가제도의 목적

다면평가제도는 공무원 스스로 파악하기 어려운 자신의 장·단점에 대하여 상급자, 동료, 하급자, 민원인 등 다양한 사람으로부터 평가를 받도록 하는 것이기 때문에 평가의 객관성과 타당성을 높이며 또 그 결과는 공무원의 능력 발전에

유익한 자료로 활용될 수 있다.

그러므로 다면평가제도는 관리방법, 인간관계, 효과성 등을 다른 사람들이 어떻게 보고 있는가에 대하여 정확하고 풍부한 시각을 얻는 데 도움을 주는 것을 목적으로 하고 있다(Wimer&Nowack, 1998).

그리고 다면평가제도는 단순히 공무원의 업무 형태 변화 및 능력향상을 위하여 사용하는 발전적 목적과 실적을 평가하기 위한 판단적 목적을 가지고 있으며 인사관리의 객관성을 제고하고 공무원의 능력향상과 자기계발을 유도하고 상호 의사 교환을 통하여 조직 활성화를 도모하기 위하여 도입되었다고 할 수 있다 (이선우, 2003).

따라서 다면평가제도는 크게 공무원의 실적평가와 능력계발이라는 두 가지 목적에서 도입되었으며 공무원임용령 제35조의4와 지방공무원임용령 제38조의5¹⁾에 근거를 두고 있다.

-
- 1) 제38조의5 (승진임용시 민원인 등의 평가결과 반영) ① 임용권자는 소속공무원을 인사위원회의 심의 또는 의결을 거쳐 승진임용하고자 하는 때에는 승진심의 또는 승진의결 대상공무원의 직근 상위계급의 공무원, 동일계급의 공무원, 직근 하위계급의 공무원 또는 업무와 관련된 민원인 등의 평가 결과를 반영하여야 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 평가를 생략할 수 있다. <개정 2005. 8. 5>
1. 제34조 제6항 및 「지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」 제17조의 규정에 의하여 우대승진하는 경우
 2. 제34조 제7항 및 「지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」 제18조의 규정에 의하여 근속승진하는 경우
 3. 제38조의4의 규정에 의하여 특별승진하는 경우
 4. 승진후보자가 승진예정인원수보다 적거나 같은 경우에 승진하는 경우
 5. 지방자치단체 소속공무원이 다른 지방자치단체의 부시장·부군수 또는 부구청장으로서의 임용을 전제로 전입하여 승진하는 경우
- ② 임용권자는 제1항의 규정에 의한 평가결과를 특별승급·성과상여금지급·교육훈련 및 보직관리 등 각종 인사관리에 반영할 수 있다. <신설 2001 .6. 18>
- ③ 제1항 및 제2항의 규정에 의한 평가방법 및 절차, 평가결과의 반영 등에 관한 사항은 규칙으로 정한다. <개정 2001. 6. 18, 2006. 1. 12>

2) 다면평가제도의 장·단점

먼저 다면평가제도의 장점을 살펴보면,

첫째, 여러 부문의 사람들이 평정에 참여하는 다면평가는 편파적인 평가의견을 견제함으로써 균형 있는 평가를 할 수 있고,

둘째, 감독자 이외의 다른 구성원에게도 평정에 참여할 기회를 제공함으로써 참여감과 조직에 대한 일체감을 증진시킬 수 있으며,

셋째, 공무원의 능력과 실적을 공정하고 객관적으로 평정함으로써 성실하고 유능한 공무원을 우대할 수 있을 뿐만 아니라 행정서비스에 대한 다양한 의견을 수렴하고 평가에 활용할 수 있으며,

넷째, 단일평가의 경우 상급자 1~2명이 부하 직원을 평가하기 때문에 상급자에게만 책임지고 복종하는 폐해가 발생할 수 있으나, 다면평가제도는 국민 등 이해관계인에게 책임을 지고 서비스를 제공하도록 할 수 있으며,

다섯째, 평가결과의 익명성으로 인하여 평가대상에 대한 객관성 제고 및 공정하고 합리적인 평가가 가능하며,

여섯째, 공정하고 정확한 평가 정보의 피드백으로 자기계발에 대한 동기를 부여할 수 있고, 상급자뿐만 아니라 동료 및 부하직원, 고객으로부터 인정받고 존경받기 위한 자기계발을 유도할 수 있으며,

일곱째, 평가라는 간접적 방법을 통해 상하 간·동료 간·고객과 조직 간에 의사교환을 통하여 조직 활성화에 기여한다고 볼 수 있다(강성철 외, 2002:320; 이선우, 2003:18).

다음 다면평가제도의 단점을 살펴보면,

첫째, 다면평가제도가 성과 평가로 활용될 경우 평가자들은 실제보다 높게 평가를 하게 되고 관리자들은 부하들을 영합함으로써 실제보다 높은 평가를 받으려는 인기 위주의 행태가 나타날 수 있으며,

둘째, 권위적 행정문화가 지배하는 부하평가나 동료평가를 금기하기도 하며 그 결과 평가과정에 참여를 기피하는 현상이 나타나고 결국 환류는 개인 발전이나 평가 양 측면 모두 유용성이 떨어지게 된다.

셋째, 근무성적평정을 둘러싸고 평정상의 불쾌감이나 스트레스가 커질 수 있고,

넷째, 평가자들이 평가의 취지와 방법을 잘 모르고 발생할 수 있는 실책 즉, 평가자들이 답합을 하거나 모략성 응답을 하는 등의 위험이 있으며,

다섯째, 업무목표의 성취보다는 원만한 대인관계의 유지에 급급하는 행태적 성향을 조장할 수 있으며,

여섯째, 평가자들의 유동성이 심한 경우 평가의 신뢰성을 확보하기 어렵고, 평가자에 따라 피평가자에 대한 기대와 판단기준 및 평가대상에 대한 인식의 차이로 상이한 평가를 할 수 있다.

일곱째, 다면평가제도에서도 다른 평가에서와 마찬가지로 연쇄 효과와 관대화 경향이 더 높게 나타나는데, 이는 피평가자들의 발전적 목적으로 다면평가제도를 활용하는 데 장애요인으로 작용하게 된다.

여덟째, 다면평가제도는 다수의 평정자가 참여하기 때문에 평가자 선정과 관리, 교육훈련 등에 많은 물리적 비용을 수반한다(오석홍, 2000:398; 오성호, 2003:31).

위에서 다면평가의 긍정적 측면과 부정적 측면을 살펴보았다. 우선 다면평가의 긍정적 기능을 살리기 위해서는 평가자에 대한 적절한 훈련이 필요하며, 평가자의 익명성이 철저하게 보장되어야 한다. 그리고 평가자와 평가대상자 모두에게 다면평가의 의의, 목적, 내용, 절차 등에 대한 상세한 정보가 제공되어야 하며, 평가대상자의 업무특성과 과업목표가 평가자에게 정확하게 알려져야 한다. 태도 면에서는 평가자는 다면평가를 통하여 평가대상자의 능력발전을 돕는다는 사고를 거쳐야 하며, 평가대상자는 평가 결과를 자기계발에 활용하려 해야 한다(오석홍, 2000:398; 오성호, 2003:31).

또한, 다면평가제도는 복수의 평가자에 의해 평가가 이루어지는 것이기 때문에 각 평가자의 특성에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다. 다면평가를 구성하는 각 평가방식들의 장·단점을 살펴보면 다음 <표 2-1> 과 같다.

〈표 2-1〉 다면평가 주체자의 장·단점 비교

평가방식	장 점	단 점
상급자 평가	<ul style="list-style-type: none"> · 업무요구사항 및 피평가자 행태에 친숙 · 상급자의 부하관리가 용이 · 성과에 대한 보상의 통제가 가능 · 실시가 용이 	<ul style="list-style-type: none"> · 인지상의 편견 · 정성과 주관의 개입우려 · 정보의 제한
부하평가	<ul style="list-style-type: none"> · 상급자에 익숙해 있으며 직접관찰 가능 · 자기계발을 위한 자료의 제공 · 상하 간 의사소통의 기회제공 · 참여의식 제고 	<ul style="list-style-type: none"> · 상급자의 보복에 대한 두려움 · 상급자에 대한 편견 · 상급자의 강한 자기방어 · 상급자의 직무내용에 대한 이해 부족
동료평가	<ul style="list-style-type: none"> · 업무 요구사항에 친숙, 충분한 관찰 · 업무성과의 원인에 대한 통찰력 · 동료들 간의 의사소통을 촉진 	<ul style="list-style-type: none"> · 경쟁과 개인적 감정으로 인한 편견 · 정보제공을 서로 꺼림 · 인간관계의 영향
자기평가	<ul style="list-style-type: none"> · 직무, 직무성과에 대한 높은 이해 · 능력계발 촉진, 결과에 대한 수용 가능성이 높음 	<ul style="list-style-type: none"> · 객관적 평가가 어려우며, 업무성과를 과장하여 추정할 우려 · 신뢰성이 낮음
고객평가	<ul style="list-style-type: none"> · 서비스에 대한 만족지표 제공 · 객관적인 평가 가능 · 업무성과의 지속적 개선 도모 	<ul style="list-style-type: none"> · 불충분하고 편향된 정보

자료 : 이희태(2003: 78)의 재구성

3) 다면평가제도의 연혁

우리나라의 다면평가제도는 공무원임용령 제35조의4에 근거를 두고 있다.²⁾

민간부문과는 달리 공직에 다면평가제도가 도입된 연혁은 매우 짧고 아직 제도 도입의 초기 수준에 머무르고 있다. 다면평가제도 도입의 연혁을 살펴보면, 1992년 관계법령을 개정하여 근무성적 평정시 필요한 경우에는 피평가자 동료의 의견을 들어 직무수행태도를 평정에 반영하도록 한 것이 공직사회에 다면평가적 요소가 반영된 시초라고 할 수 있다. 그러나 이 제도는 직무수행태도 평정에 한정되었을 뿐 아니라 평가자도 동료로 한정되어 진정한 의미의 다면평가제도로 보기는 어려웠으며, 세부적인 시행지침이 마련되지 않아 거의 활용되지 못하였다.

1995년도에는 공무원 평정규칙을 개정하여 승진을 위한 서열명부 작성시 사전에 소속 공무원의 의견을 들어 참고할 수 있도록 함으로써 평가 참가자와 평가 결과의 반영범위를 확대하고 그 실시에 관한 세부지침을 마련하게 되었다.

국가공무원인 경우 1988년에는 승진임용시 상급자·동료·하급자·민원인 등의 평가결과를 반영할 수 있는 근거를 공무원임용령에 마련되었으며, 2001년에는 다시 공무원임용령을 개정하여 다면평가의 결과를 승진임용시 뿐 아니라 특별승급, 성과상여금 지급, 교육훈련, 보직관리 등 각종 인사관리에 반영할 수 있는 근거를 마련하였다. 지방공무원의 경우에는 2002년 12월 31일 대통령령 제17866호로 지방공무원임용령이 개정되면서 2004년 1월 1일부터는 다면평가를 의무적으로 실시하도록 하였다.

2) 제35조의4 (동료·하급자·민원인 등의 평가 반영<개정 2001. 1. 27>)

- ① 임용권자 또는 임용제청권자는 소속공무원을 승진심사를 거쳐 승진임용하거나 승진임용제청하고자 하는 때에는 승진심사대상공무원과 동일하거나 하위계급의 공무원 또는 업무와 관련된 민원인 등의 평가를 실시하여 그 결과를 반영할 수 있다.<개정 1999. 5. 24>
- ② 제1항의 규정에 의한 평가 결과는 특별승급, 성과상여금 지급, 교육훈련, 보직관리 등 각종 인사관리에 반영할 수 있다. <신설 2001. 1. 27>
- ③ 제1항 및 제2항의 규정에 의한 평가방법 및 절차, 평가결과 반영 등에 관한 사항은 소속 장관이 정한다.<개정 2001. 1. 27>

※ 공무원임용령 제35조의4(삭제 2005. 12. 26)는 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 [전부개정 2005. 12. 26 대통령령 제19187호] 제28조로 대체됨.

2. 다면평가제도의 운영 현황

1) 중앙정부의 운영 실태

중앙인사위원회에서 '06. 5. 26. ~ 6. 16. 동안 51개 중앙행정기관을 대상으로 다면평가의 제도운영 전반 즉, 다면평가 설계·실시·활용 단계별 세부 운영 현황을 조사한 결과는 다음과 같다(중앙인사위원회, 2006:1-11).

(1) 다면평가 설계단계

① 설계단계의 다면평가 실시 현황을 살펴보면 2006년 6월 현재, 조사대상 51개 중앙행정기관 전부가 다면평가를 도입하여 승진이나 성과급 지급 등 각종 인사운영에 활용 중에 있으며 대부분의 기관은 상급자 평가를 보완하여 인사관리 전반에 활용코자 다면평가를 실시하고 있으며 승진 및 성과급 지급시 활용도 높은 것으로 나타나고 있으며, 다면평가 대상도 기능직을 포함한 하위직으로 확대되는 추세다.

〈표 2-2〉 다면평가 실시 현황

구분	승진				보직관리			성과급		정기 인사 평정	우수·모범 공무원 선발	교육훈련 대상자 선발	직원 능력 계발
	3급 이상	4급	5급	6급 이하	국장급	과장급	기타	4급 이상 성과연봉	5급 이하 성과상여금				
해당 여부	41	46	42	28	23	29	16	25	45	14	11	23	12

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 2). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

② 평가단 구성방법 및 내용에서는 평가목적별로 평가단 구성을 달리 정하는 기관이 다수를 차지하는데, 주로 승진과 교육훈련대상자 선발시에는 단일평가단을 구성하고 성과급 지급과 직원 능력계발 목적시에는 복수평가단을 구성하는 것으로 한다.

〈표 2-3〉 다면평가 평가단 구성 현황

평가단 유형	기관수	기관명
단일평가단	16	과학기술부, 교육인적자원부, 국가보훈처, 국민고충처리위원회, 국방부, 기상청, 민주평화통일자문회의, 법제처, 병무청, 소방방재청, 여성부, 특허청, 중소기업청, 환경부, 산림청, 법무부
복수평가단	14	감사원, 관세청, 국가청렴위원회, 국무조정실, 국무총리비서실, 국정홍보처, 식품의약품안전청, 재정경제부, 외교통상부, 중앙인사위원회, 해양경찰청, 국가인권위원회, 대검찰청, 국무총리비서실
병행	23	건설교통부, 경찰청, 공정거래위원회, 국세청, 금융감독위원회, 노동부, 문화관광부, 문화재청, 보건복지부, 비상기획위원회, 산업자원부, 정보통신부, 조달청, 청소년보호위원회, 통계청, 통일부, 해양수산부, 농림부, 농촌진흥청, 행정자치부, 기획예산처, 방위사업청, 행정자치부

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 3). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

- ③ 평가자 선정방법에 있어서는 39개 기관이 일정범위 내에서 무작위로 평가자를 추출하는 방식을 택하고 있고, 평가자가 평가관련한 평가대상자에 대한 평가를 거부하거나 평가대상자가 평가자를 직접 추천하기도 하고, 평가자 무작위 선정시에는 대체로 소속, 직급 등을 적절히 안배하여 구성하고 연고를 배제하거나 임용출신 등을 고려하고 있다.

〈표 2-4〉 다면평가 평가자 선정방법

선정방식	기관수	기관명
무작위 추출	39	건설교통부, 과학기술부, 관세청, 교육인적자원부, 국가보훈처, 국가인권위원회, 국무조정실, 국민고충처리위원회, 국방부, 국세청, 국정홍보처, 금융감독위원회, 기획예산처, 문화관광부, 문화재청, 민주평화통일자문회의, 법제처, 비상기획위원회, 산업자원부, 여성부, 외교통상부, 정보통신부, 조달청, 중소기업청, 중앙인사위원회, 청소년위원회, 통일부, 특허청, 해양경찰청, 해양수산부, 환경부, 재정경제부, 농림부, 식품의약품안전청, 산림청, 기상청, 농촌진흥청, 대검찰청, 법무부
평가자의 평가거부권	14	감사원, 경찰청, 공정거래위원회, 국가보훈처, 국무조정실, 국민고충처리위원회, 국세청, 국정홍보처, 산업자원부, 조달청, 통계청, 통일부, 해양경찰청, 재정경제부
피평가자의 평가자 추천	1	정보통신부

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 3). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

④ 평가시 특정집단 고려사항을 보면, 23개 기관에서는 특정 성이나 특정 직렬이 다면평가에서 불리하지 않도록 이에 대한 제도적 장치를 마련하고 있고, 직렬을 분리하여 평가단을 구성하거나 평가단의 일정 비율을 반드시 여성이나 소수직렬에게 배정하기도 했고, 26개 기관에서는 기관의 규모나 직렬 구성의 특성상 특정 집단을 특별히 고려할 필요가 적어 평가시 동일하게 처리하였음을 알 수 있었다.

〈표 2-5〉 다면평가 평가자 특정집단 고려 현황

고려대상		기관수	기관명
특별한 고려 없음		26	감사원, 경찰청, 공정거래위원회, 과학기술부, 교육인적자원부, 국가보훈처, 국민고충처리위원회, 금융감독위원회, 기획예산처, 문화관광부, 문화재청, 법제처, 비상기획위원회, 외교통상부, 정보통신부, 조달청, 중소기업청, 중앙인사위원회, 통일부, 환경부, 재정경제부, 농림부, 식품의약품안전청, 법무부, 대검찰청, 국무총리비서실
특정 집단 고려	성 (여성 등)	18	건설교통부, 관세청, 국가보훈처, 국가청렴위원회, 국민고충처리위원회, 국방부, 국가홍보처, 노동부, 민주평화통일자문회의, 법제처, 병무청, 산업자원부, 소방방재청, 정보통신부, 해양수산부, 농림부, 기상청, 법무부
	직렬 (기술직 등)	16	건설교통부, 국가인권위원회, 국가청렴위원회, 국민고충처리위원회, 노동부, 병무청, 산업자원부, 소방방재청, 정보통신부, 통계청, 특허청, 해양수산부, 농림부, 기상청, 농촌진흥청, 행정자치부
	특정업무	3	국정홍보처, 산업자원부, 통계청(인사/감사담당자 피평가자에서 배제)

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 4). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

⑤ 평가 질문지 구성에 있어서는 평가항목은 대체로 업무실적, 업무수행능력, 업무수행태도를 기본 틀로 하되, 세부적인 항목은 부처별 특성과 다면평가 활용분야 및 직급에 따라 다양하게 설계된 것으로 나타났다.

〈표 2-6〉 다면평가 질문지 구성 현황

➤ 해양수산부	
○ 승진·보직	① 업무실적 ② 능력 ③ 태도 ④ 리더십 등
○ 성과급	① 업무실적 ② 조직기여도 등
○ 교육훈련	① 조직기여도 ② 능력 ③ 태도 ④ 대상자로서의 적합성
○ 직원능력개발	실국장, 과장, 기관장 ① 비전제시 ② 조직관리 ③ 대외협상력
	4급~9급 ① 업무기획능력 ② 업무집행능력 ③ 업무추진성과 ④ 직무수행태도 ⑤ 리더십
➤ 특허청	
○ 팀장급이상 승진	① 근무실적 ② 직무수행능력 ③ 직무수행태도 ④ 리더십 ⑤ 개혁의지 및 도덕성
○ 4급 이하 승진	① 근무실적 ② 직무수행능력 ③ 직무수행태도 ④ 도덕성
○ 교육대상자 선발	① 조직기여도 및 능력 ② 근무태도 ③ 훈련계획의 적합성
○ 직원능력개발	① 기본역량 ② 리더역량 ③ 직무수행역량

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 5). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

(2) 다면평가 실시단계

- ① 평가단 사전교육과 관련해서는 대부분 기관에서 서면, 이메일, 집합교육 등으로 다면평가 실시목적 및 방법에 대한 사전교육을 실시하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 2-7〉 다면평가 평가단 사전교육 현황

교육방식	기관수	기관명
다면평가 실시만 공지	2	통일부, 기상청
서면, 이메일 등으로 교육	38	건설교통부, 경찰청, 공정거래위원회, 과학기술부, 관세청, 교육인적자원부, 국가보훈처, 국가청렴위원회, 국무조정실, 국민고충처리위원회, 국방부, 국세청, 국정홍보처, 금융감독위원회, 기획예산처, 노동부, 문화관광부, 문화재청, 법제처, 병무청, 보건복지부, 산업자원부, 소방방재청, 여성부, 외교통상부, 정보통신부, 조달청, 중소기업청, 중앙인사위원회, 통계청, 특허청, 해양경찰청, 해양수산부, 환경부, 재정경제부, 농림부, 식품의약품안전청, 농촌진흥청, 법무부
집합교육 실시	23	감사원, 건설교통부, 경찰청, 교육인적자원부, 국가보훈처, 국민고충처리위원회, 국세청, 금융감독위원회, 노동부, 민주평화통일자문회의, 병무청, 비상기획위원회, 소방방재청, 정보통신부, 청소년위원회, 특허청, 해양경찰청, 해양수산부, 환경부, 농림부, 식품의약품안전청, 산림청, 농촌진흥청, 법무부

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 6). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

② 실시 시기에 있어서는 정기적인 다면평가를 실시하는 기관보다는, 비정기적으로 발생하는 수요를 충족시키기 위해 수시로 평가를 실시하는 기관이 많았고, 최근 정기적인 다면평가를 실시하는 기관이 늘어남으로써 정기평가와 수시평가를 병용하는 기관이 증가하는 추세로 나타났다.

〈표 2-8〉 부처 다면평가 실시 현황

실시시기	기관수	기관명
정기평가	9	감사원, 과학기술부, 국가청렴위원회, 외교통상부, 청소년위원회, 통일부, 해양경찰청, 법무부, 대검찰청
수시평가	18	공정거래위원회, 국가보훈처, 국민고충처리위원회, 국방부, 국세청, 국정홍보처, 금융감독위원회, 노동부, 문화재청, 법제처, 병무청, 비상기획위원회, 소방방재청, 재정경제부, 환경부, 식품의약품안전청, 산림청, 농촌진흥청
병행	21	건설교통부, 경찰청, 관세청, 교육인적자원부, 국가인권위원회, 국무조정실, 기획예산처, 문화관광부, 민주평화통일자문회의, 보건복지부, 산업자원부, 여성가족부, 정보통신부, 조달청, 중소기업청, 중앙인사위원회, 통계청, 특허청, 해양수산부, 농림부, 기상청

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 6). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

③ 실시 방법 및 활용분야별로 보면, 다수 승진 등 시일이 촉박하거나 대상자가 많지 않은 경우 문서로 실시하는 경우가 많았다. 그러나 성과급 지급이나 직원능력 계발 등 다수를 대상으로 실시하고 보안이 요구되는 경우 주로 PPSS(Personnel Policy Support System)를 활용하였다. 또한 자체 전산시스템을 활용하는 기관이 작년 8개 기관에 비해 13개로 증가했고, 일반적인 다면평가 외에 전 직원이나 관리자를 대상으로 역량에 대한 다면평가를 실시하기 위해 자체 전산시스템을 계발하거나 외부업체에 의뢰하는 기관이 증가하는 추세로 나타났다. 그리고 리더십 등에 대한 다면평가는 PPSS를 통해서도 충분히 가능하므로, PPSS의 다면평가 프로그램을 각 부처에 적극 홍보할 필요가 있는 것으로 조사되었다³⁾.

3) PPSS(Personnel Policy Support System)는 정부의 인적자원을 보다 체계적으로 관리하기 위한 전자적 정부인사관리시스템임.

〈표 2-9〉 다면평가 점수조정 현황

점수 조정방법	기관수	기관명
특이응답 배제방법	42	건설교통부, 경찰청, 공정거래위원회, 과학기술부, 관세청, 교육인적자원부, 국가인권위원회, 국가보훈처, 국무조정실, 국민고충처리위원회, 국방부, 국세청, 국정홍보처, 금융감독위원회, 기획예산처, 문화재청, 민주평화통일자문회의, 병무청, 비상기획위원회, 산업자원부, 소방방재청, 여성가족부, 외교통상부, 재정경제부, 정보통신부, 조달청, 중소기업청, 중앙인사위원회, 청소년위원회, 통계청, 통일부, 특허청, 해양경찰청, 해양수산부, 환경부, 농림부, 식품의약품안전청, 산림청, 기상청, 농촌진흥청, 법무부, 행정자치부
평균일치방법	5	보건복지부, 대검찰청, 국정홍보처, 외교통상부, 방위사업청
평균·표준편차 일치방법	8	감사원, 관세청, 국가보훈처, 법제처, 해양경찰청, 해양수산부, 산림청, 방위사업청
기타	3	산업자원부, 재정경제부, 관세청
미조정	4	국가청렴위, 국무총리비서실, 노동부, 문화관광부

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 8). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

④ 평가결과 피드백과 관련해서는 평가결과를 본인에게 공개하는 기관이 '04년 32개에서 '05년 47개, '06년 48개 기관으로 증가 추세로 나타났고, '본인 희망시 결과 공개'에서 '평가결과 통보의 의무화'로 전환한 기관이 늘어 개인에 대한 피드백이 활발히 이루어지고 있었다. 그리고 활용분야별로 피드백 방법이 다른 기관은, 능력계발이나 성과급지급 목적시에는 개인별 통지를, 승진 목적시에는 비공개를 택한 사례가 많았으며 피드백하는 내용은 주로 평가항목별 본인점수와 전체평균 등이고 여전히 평가순위와 점수만을 공개하는 기관도 있어 개선이 필요한 것으로 지적되고 있다.

〈표 2-10〉 다면평가 피드백 방식 현황

피드백 방식	기관수	기관명
개인별 통지	16	공정거래위원회, 과학기술부, 국무조정실, 문화재청, 병무청, 보건복지부, 소방방재청, 여성가족부, 외교통상부, 중앙인사위원회, 청소년위원회, 해양경찰청, 식품의약품안전청, 기상청, 농촌진흥청, 행정자치부
희망시 공개	17	감사원, 국가인권위원회, 국가보훈처, 국민고충처리위원회, 국정홍보처, 금융감독위원회, 비상기획위원회, 재정경제부, 정보통신부, 중소기업청, 통계청, 통일부, 환경부, 민주평화통일자문회의, 산림청, 법무부, 국무총리비서실
활용분야별 상이	13	관세청, 교육인적자원부, 국방부, 기획예산처, 문화관광부, 법제처, 산업자원부, 특허청, 해양수산부, 건설교통부, 경찰청, 조달청, 농림부
전분야 비공개	3	국가청렴위원회, 국세청, 노동부

출처 : 중앙인사위원회.(2006: 9). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.

⑤ 사후점검 실시 여부에 대한 조사에서는 평가 실시 후 직원의 만족도 및 평가의 적정성을 점검하는 기관이 25개로 계속 증가하는 추세이나 아직 상당수의 기관이 사후점검을 실시하지 않고 있는 것으로 나타났다. 이는 승진이나 보직관리 등을 위한 다면평가는 주로 결과의 피드백 과정 없이 평가대상자를 공개하지 않고 비밀리에 진행되는 경우가 많기 때문인 것으로 분석하고 있다.

2) 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 다면평가 운영 현황

제주특별자치도교육청(2003)은 ‘교육감 소속 공무원승진임용제도운영지침’에 의거 2004년 1월부터 다면평가제도를 4급 이하 공무원의 승진심사에 적용하였고 그 내용과 운영 현황은 아래와 같다.

(1) 승진임용 기본방침

- ① 승진임용 기본방침에 있어서는 직무에 대한 성실성, 창의력, 발전 가능성과 제주교육에 대한 기여도를 심사하여 제주교육이 지향하는 목표를 적극적으로 추진할 수 있는 능력의 소유자와 변화하는 행정환경에 능동적이고 신축적으로 대처할 인적자원을 선발함으로써 미래계발 가능성에 대한 자긍심 고취로
- ② 승진심사제도 운영의 투명성과 객관성 제고를 위한 다면평가제 시행 및 심사과정에 대한 철저한 보안유지로 공정한 심사분위기를 조성하여 5급 공무원에의 승진임용은 일반승진시험 및 인사위원회 승진심사 의결을 병행 실시하고 있다.

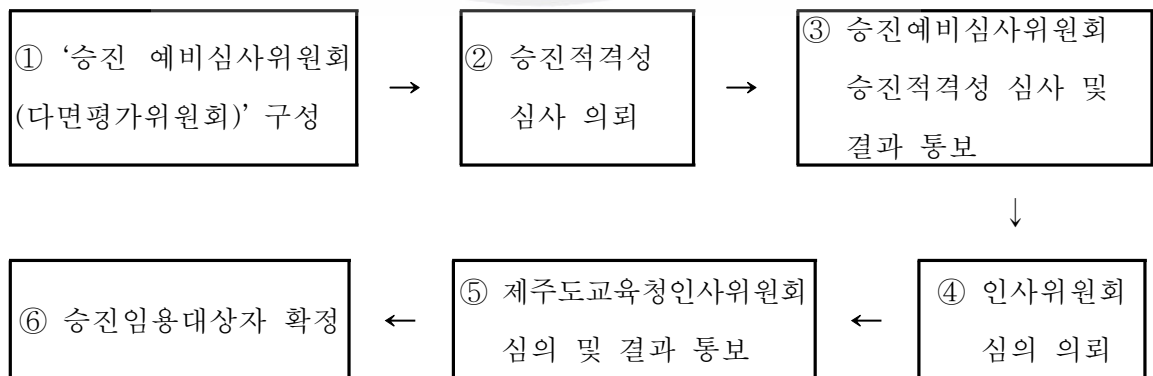
(2) 승진임용 방법

- ① 승진임용 방법에 있어서는 4급 공무원으로의 승진은 다면평가 결과를 반영한 인사위원회 승진심사 의결로써 하고, 5급 공무원으로의 승진은 일반승진시험(50%)+ 다면평가 결과를 반영한 인사위원회 승진심사 의결(50%)을 반영하고 있고
- ② 6급 이하 공무원으로의 승진은 다면평가 결과를 반영한 인사위원회 승진심사 의결로 하고 있는 실정이다.

(3) 승진임용시의 다면평가

승진임용시의 다면평가 반영비율은 근무성적평정점(50점)의 30%로, 승진에 있어서 단계별 업무 흐름도는 <그림 1> 과 같이 아래와 같은 절차를 걸쳐 실시하고 있다.

<그림 1> 승진임용에 따른 단계별 흐름도



① 다면평가위원회 심사

심사 대상은 위원회 개최일 현재 해당 직급에의 승진후보자 명부 고순위자 순으로 승진 예정인원에 대한 '심사승진 임용 범위'에 해당하는 자이다.

② 다면평가 심사위원회 구성 · 운영

㉠ 다면평가 심사위원회 구성 시기는 해당 직렬 · 직급 승진 심사시에 하며 다만, 승진 예정인원보다 승진 소요 최저연수를 초과한 승진 대상자가 적거나 같은 경우에는 다면평가를 미 실시 하고 있다.

㉡ 심사위원회 구성 방법으로는 7급 이상에의 다면평가에서의 위원 수는 15~20명으로 구성하도록 하고 있으며 또한 행정직, 기술직 등으로 구분하여 구성 · 운영하되, 당해 직렬의 인원이 부족한 경우에는 타 직렬로 혼합 구성하도록 하고, 위원구성은 심사 당일 무작위 추첨으로 선정된 대상을 심사위원으로 임명하고 있다.

㉢ 구성비율에 있어서는 평가대상자의 직급 상위계급공무원 50~60%, 동일계급공무원 20~30%, 직급 하위계급공무원 10~20% 비율로 구성하고 각 계급별 구성인원이 부족할 경우에는 동일계급, 하위계급 공무원 순으로 구성할 수 있도록 하고 있다.

㉣ 위원 추첨 방법에 있어서는 다면평가위원 추첨대상 직급 전체인원의 일련번호를 고유번호로 지정하고 다면평가위원이 될 수 없는 자를 제외한 번호표만을 추첨함에 각각 넣은 후 심사 당일 무작위 추첨을 실시하고, 상위계급공무원부터 순차적으로 다면평가위원을 추첨하되, 동일계급 또는 하위계급공무원 추첨시 동일기관(부서) 소속 근무자가 다시 추첨될 경우에는 이를 제외하고 재추첨하여 확정하고 있다.

③ 평가결과 점수부여 방법

평가결과 점수부여 방법에 있어서는 평가위원의 종합평정점 중 최고점수와 최하점수(각 1개씩)를 제외하여 종합점수를 산출하되, 근무성적평정점(50점)의 30%인 15점을 만점으로 환산하여 점수를 부여하고, 승진적격성평가서에 의한 평가점수 및 서열 결정의 결과는 본인을 포함한 누구에게도 공개하지 아니하고 있다.

④ 심사결과의 활용

다면평가 심사결과는 승진서열 결정시 ‘승진후보자명부상의 총점’과 ‘다면평가심사위원회의 심사점수’를 합산하여 종합서열을 결정하되, 동점일 경우는 승진후보자명부순위가 높은 자를 우선하여 종합서열을 정하고 인사위원회에서 최종 승진임용대상자로 결정하고 있다.

3) 제주특별자치도 소속 지방공무원 다면평가 운영 현황

제주특별자치도(2007)의 ‘지방공무원승진심사에 따른 다면평가 시행계획’에 의하면 같은 지역에 있어서 제주특별자치도 소속 지방공무원에 대한 다면평가제도 운영 현황은 아래와 같다.

(1) 위원구성 및 선정기준

다면평가 위원은 15명 내외(위원장은 위원 중에서 호선)로 구성하고 있으며 선정기준은 도 소속 공무원 중 총재직 기간이 5년 이상 공무원으로 선정하고 있다. 평가위원은 평가대상자의 상급자·동급자·하급자로 구성하되 가급적 동일비율로 구성하고 있고 평가위원은 컴퓨터 추출 프로그램을 이용하여 무작위 선정하고 공정성 확보를 위하여 공무원노동조합 입회하에 선정하고 있다.

(2) 평가분야 및 항목

조정기여도, 업무추진실적, 업무개선도, 업무추진능력, 대인관계 및 청렴도 등 5개 분야 10개 항목으로 구성하고 있다.

(3) 평가방법

첫째, 다면평가지 사전교육을 통해 다면평가의 공정하고 객관적인 평가를 위해 피평가자 익명성 보장과 다면평가결과의 비공개 준수와 공정평가를 위한 서약서 징구, 평가대상자에 대한 사전토의 금지, 동일장소에 모여 평가요령만 설명, 비공개 또는 익명으로 일괄 평가를 하도록 하고 있고,

둘째, 자기기술서에 의거 평가항목별 평가를 실시하도록 하고 있음.

(4) 평가척도 및 점수부여

평가척도는 10점 척도를 사용하되, 4개항으로 구분하여 적용하도록 하고 총점 100점 만점으로 탁월 10점, 우수 9.5점, 보통 9.0점, 미흡 8.5점으로 부여하고 있다.

(5) 평가결과(평점) 산출

평가결과(평점) 산출은 평가위원회에서 채점한 총점을 평균치로 산정하여 5급 승진심사 배점기준은 승진후보자명부 60%와 다면평가 15%, 면접심사 10%, 인사위 심사결과를 15%를 반영하고 있고, 6급 이하는 승진후보자명부 60%와 다면평가 20%, 인사위 심사결과를 20% 반영하고 있다.



3. 선행연구의 검토

1) 외국의 선행연구

(1) 다면평가제도의 성공 및 실패 요인을 규명하는 연구

Atwater&Waldman(1998)은 다면평가제도가 발전적 목적, 공식적 평가과정으로부터 괴리되는 주요 이유를 분석하고 이를 기초로 다면평가제도의 성공적 운영을 위한 방안을 제시하였다. 분석 결과, 관대화 경향, 인기위주 형태, 평가문화 등이 다면평가의 운영에 있어 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이러한 문제를 극복하기 위해서는 도입초기에는 성과평가보다 발전적 목적으로 활용되어야 하며, 평가과정의 익명성 보장, 점진적 도입 등이 필요함을 주장하였다.

Wimer&Nowack(1998)은 다면평가제도의 실패요인을 심층적으로 연구하였는데, 다면평가제도의 도입에 대한 명확한 목표의 결여, 실험과정 없는 도입, 설계 및 집행과정에 대한 이해 당사자의 참여부족, 익명성 상실, 의사소통의 결여, 구성원에 대한 정보제공 부족 등이 다면평가제도의 주요 실패 요인임을 강조하였다.

(2) 평가자 및 피평가자의 특성을 중심으로 연구

Antonion&Park(2001)는 평가자의 특성(피평가자에 대한 선호유무, 상호관계 등)이 평가에 어느 정도 영향을 미치는 가를 실증적으로 규명하였다. 그 결과, 피평가자에 대해 우호적인 사람은 비우호적인 사람에 비해 보다 관대한 평가를 하는 경향이 있는 것으로 나타났고, 평가자의 정서는 관대한 평가와 관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 개인 간 정서는 상급자, 부하, 동료평가 모두에서 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으나 하향적 평가(상급자)보다는 동료, 부하에 의한 평가에서 더욱 강하게 나타난 것으로 밝혀졌다.

Waldman&Bowen(1998)은 다면평가제도에 대한 평가자와 피평가자의 수용가능성의 문제를 고객-공급자 관계의 관점에서 연구하였다. 연구 결과, 대부분의 피평가자들은 다면평가제도가 발전적 목적으로 이용되는 것을 선호하고 있으며, 평가과정 및 평가결과의 공정성에 대한 피평가자의 인식은 수용성에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 것이 확인되었다. 동료나 부하의 경우에는, 익명성이 훼손

손될 경우 있을 수 있는 보복, 협력 곤란 등에 대한 우려가 수용성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Beerh(2001)는 다면평가 결과와 평가자 및 성과 간의 관계를 실증적으로 규명하였는데 자기평가가 동료, 상급자에 의한 평가보다 관대화 경향이 높게 나타났으며, 자기평가의 결과와 성과평가 자료 간에는 의미 있는 상관관계가 나타나지 않았으나 동료평가와 상급자평가의 결과와 성과평가 자료 간에는 의미 있는 상관관계가 나타났다. 그는 특히 상급자에 의한 평가와 성과평가 자료와의 상관성이 가장 높게 나타나고, 다면평가시 동료평가가 상급자에 의한 평가보다 관대화 경향이 더 높게 나타난다는 점을 고려해야 한다고 주장하였다.

(3) 리더십과 리더의 발전 등에 초점을 둔 연구

Facteau(1998)는 리더 발전에 대한 다면평가의 유용성과 다면평가에 대한 리더의 수용성이라는 두 가지 측면에서 부하와 동료평가 결과에 대한 리더의 반응을 연구하였다. 그 결과, 부하와 동료평가의 수용성과 유용성에 대한 리더의 반응은 평균 3.6(5점척도) 정도로 대체로 우호적인 것으로 나타나 리더들은 부하와 동료가 자신들의 성과를 평가할 수 있는 능력을 가지고 있다고 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 동료 평가자에 대한 신뢰(평균 3.56)보다는 부하 평가자에 대한 신뢰(평균3.85)가 약간 높은 것으로 나타났다.

2) 국내의 선행연구

국내의 경우 제도 도입 초기에는 다면평가제도의 도입 필요성을 역설한 논문들이 주로 많았으나, 시행한 지 몇 년이 지난 후에는 다면평가제도에 관한 효율성(효용성)측면을 다루는 논문과 사례를 중심으로 하는 개선방안에 관한 연구들이 선행되었다.

(1) 다면평가제도의 도입과 추진방법에 관한 연구

① 이진호(2005:78-79)는 ‘효율적인 다면평가제도의 도입 및 운용방안에 관한 연구(공기기업의 도입, 운용사례)’에서 KOTRA가 다면평가를 실시한 후 그 결과를 피드백하는 상황에서 나타난 문제점들을 재검토하고 다음과 같은 개선방안을 제

시하였다.

㉠ 평정자 간 평가기준이 상이한 것에 대하여 다면평가 결과를 공지하여 향후 평정시 평가기준으로 참고토록 하고,

㉡ 비객관적인 평정에 대하여는 판정기준을 설정하여 이를 위반하는 경우에 벌점을 부과하거나 경고 등의 제재를 조치함으로써 예방할 수 있게 한다.

㉢ 팀원 간의 암묵적 담합에 대하여는 해당 팀에 대하여 편차조정을 실시하고 지속적인 교육을 통하여 객관적이고 공정한 평가를 유도하도록 한다.

㉣ 다면평가 결과의 피드백에서 나타나는 직원들의 부정적인 반응에 대하여 평가자에 대한 익명성을 보다 철저히 보호될 수 있게 하고, 담합이 추정되는 팀에 대하여 사전에 경고 예방을 하는 한편, 무엇보다도 직원들이 제도에 대한 이해와 계발에 중점을 둘 수 있도록 교육하고 계도하여야 한다.

② 김관석, 오성호, 이선우(2000:343-364) 등은 국내외 민간기업과 공공기관 6곳을 대상으로 다면평가제도의 도입목적, 평가목적과 평가자 선정의 일치성 여부, 다면평가 도입의 문제점을 중심으로 분석한 연구 결과, 다면평가제도를 도입하는 목적에 따라 도입형태 및 운영방식이 다양하게 나타났음을 보여주고 있다. 그리하여 다면평가 제도가 성공적으로 정착하기 위해서는

㉠ 평가자가 적절한 능력을 갖추어야 하고, 다면평가에 시간소비가 많은 만큼 평가가 정교해야 하지만 쉽게 완성될 수 있게 단순해야 하고, 평가목적과 평가결과에 차이가 생기는 것을 인식해야 한다.

㉡ 평가자가 피평가자의 상황에 대하여 확실히 알고 있다고 확신하기가 어렵다는 사실을 감안해야 하며, 평가의 목적을 분명히 하고 평가방향과 조직 내 권력의 방향이 일치하지 않기에 평가의 익명성이 요구되어야 한다.

㉢ 계층적 구조의 완화가 필요함과 동시에 평가결과를 피평가자에게 제대로 환류시켜야 하고 다수의 평가자를 확보해야 함을 제안하고 있다.

(2) 다면평가제도의 효용성에 관한 연구

① 이정빈(2006:69-73)은 'A기업 사례를 중심으로 한 다면평가제도의 효용성에 관한 연구'에서 인사고과와 다면평가제도에 대한 이론적 고찰을 통하여 먼저 개념 정립을 하고 차이점 등에 대하여 설명하였다.

㉠ A기업의 인사고과제도와 다면평가제도에 대한 실제 운영사례를 중심으로 한 사례분석을 통하여 인사고과 결과와 상관관계 분석을 실시하여 간접적으로 다면평가의 효용성을 규명하였다. 그 결과, 다면평가의 결과가 좋은 직원이 기존의 인사고과에서도 좋은 성과를 나타냈으며, 반대로 다면평가의 결과가 좋지 않는 직원은 인사고과 성과도 좋지 않는 것으로 나타났다. 이로 미루어 평가의 공정성 및 객관성의 검증 측면에서 기존 인사고과를 보완하는 의미로서의 다면평가의 의의는 충분히 있다고 설명하고 있으며, 또한 두 평가 결과의 상관관계로 볼 때 평가 체계로서의 다면평가제도는 충분히 효용성이 있다고 설명하고 있다.

㉡ 평가 오류와 관련해서는, 다면평가제도 하에서의 평가시 관대화와 중심화의 정도 분석에서, 관대화는 특이사항이 없으나 중심화는 상당히 심각한 것으로 분석하고 있다. 특히 관련 팀 평가시 중심화 경향은 더욱 심한 것으로 분석하고 있다. 이는 관련 팀의 피평가자에 대한 정보 부족 상태에서 평가했기 때문이며, 이러한 현상은 평가의 신뢰성을 해칠 수 있으므로 피평가자에 대한 정보제공과 더불어 평가자 선정시 피평가자와 업무상 상호관련이 있는 자로 평가자 선정을 하는 등의 개선이 요구된다고 설명하고 있다.

㉢ 다면평가에 대한 결과 활용에 대하여는 평가자와 피평가자 사이에 인식의 괴리가 확연히 드러난 것으로 연구·조사 되었다. 다면평가를 보직심사의 기준이나 관리능력 등의 참고자료로 활용하자는 설문 조사 결과에서는 대체로 의견이 일치하는 결과가 나타났으나 직접적으로 승진이나 급여에 반영해야 한다는 것에 대해서는 서로 반대의 견해가 나타나고 있다고 설명하고 있으며, 피평가자는 다면평가 결과를 직접 반영하는 것에 대해 부정적인 의견이 많았으나, 평가자들은 대체로 찬성하는 것으로 나타났다고 말한다. 피평가자 입장에서 직접 반영에 부정적인 의견을 나타낸 것은 다면평가 결과 반영에 따른 부담감이 작용했을

뿐만 아니라 제도의 특성상 직접적인 반영보다는 인사처우에 대한 참고 자료나 능력개발의 자료로 활용하는 것이 더 효율적이라고 생각했기 때문에 분석하고 있다.

② 박은규(2004:71-73)는 공무원 다면평가제도의 운영실태 평가에 관한 연구에서, 전남 동부지역 자치단체에서 시행하고 있는 공무원 다면평가제도의 운영실태를 평가준비단계, 평가단계, 평가결과단계로 구분하여 전반적인 경향을 조사·평가한 후 개선방안을 도출하였다.

㉠ 다면평가를 위하여 먼저 충분한 준비가 필요하고, 운영실태 및 설문조사에서 아직까지는 공직사회에 다면평가에 따른 평가문화가 정착되어 있지 않은 것으로 나타났고 평가업무를 수작업으로 처리하고 있었으며, 평가에 따른 제반사항을 충분히 인지하지 못한 채 다면평가를 실시하고 있다고 지적하고 있다. 또한 다면평가를 실시함에 있어서 평가자가 평정대상자의 업무 실적 등을 잘 파악할 수 있도록 현행 근무평정서의 자기기술서와 같은 자기실적평가서의 작성이 필요한 것으로 지적하고 있다.

㉡ 평가자 선정범위 및 방법은 평가대상자의 업무내용과 행태를 잘 알 수 있는 사람으로 선정하자는 내용이 있다.

㉢ 평가자 수는 평가자 선정범위 즉, 평가가능자의 수를 고려해야 할 필요가 있고 평가대상자를 제대로 파악 할 수 없는 사람을 포함시킬 경우 평가의 정확도를 떨어뜨릴 수 있다는 것을 지적했다.

㉣ 평가단은 평가대상자별로 상이한 비율로 구성하자는 것과, 상급자, 동료, 하급자가 차지하는 비율, 즉 평가단을 구성함에 있어 5급 이상에 대하여는 하급자의 비중을, 6급 이하에 대하여는 상급자의 비중을 높이자는 제안을 하고 있다. 그 이유로, 5급 이상은 자치단체에서 관리자의 범주에 속하고, 관리자는 먼저 리더십을 발휘할 수 있는 능력을 계발하여야 하는 바 리더십 계발차원에서 부하평가가 필요하고, 6급 이하는 조직의 근본적인 규율과 상명하복의 질서를 훼손할 우려가 있기 때문이라고 언급하고 있다. 이밖에도 평가목적 및 대상자에 따라 평가 지표를 구성하는 것과, 평가요소 가중치·척도의 개선이 필요를 지적하였고, 평가 횟수의 개선과 평가결과 활용을 점진적으로 확대할 것과 평가결과는 부

분적으로 공개하자는 개선방안을 제시하고 있다.

(3) 다면평가제도의 개선방안에 관한 연구

① 이경원, 김성준, 강영순, 양덕순(2006:28-31)은 ‘제주도 지방공무원 성과평가와 역량강화 방안연구’에서 공무원 인식조사를 근거로 다면평가제도의 실태 및 문제점을 지적하며 다음과 같은 개선방안을 제시하였다.

㉠ 다면평가제도의 낮은 수용성을 높이기 위한 방안으로 사전교육과 훈련이 지속적으로 이루어져야 하고 다면평가의 활용목적에 분명히 하며 이에 대한 적합한 평가항목, 평가기준, 평가절차, 평가자를 결정해야 된다고 하고 있다.

㉡ 낮은 활용성 극복을 위하여 평가의 활용목적에 부합되는 평가요소가 구성되었는지, 평가의 척도는 올바른지, 평가자의 가중치는 적절한지, 평가결과에 대한 구성원이 만족도 조사, 평가의 공정성과 객관성에 대한 검증, 평가전반에 대한 보완대책이 논의되고 수립되어야 한다고 지적하고 있다.

㉢ 실시과정의 한계를 극복하기 위하여 평가에 대한 사전교육이 충분하고, 교육내용과 교육시간이 적절해야 하며, 평가자가 평가하는 시간도 충분해야 한다고 하고 있으며, 아울러 평가자에 대한 충분한 정보가 제공되어 객관적이고 공정한 평가가 이루어지도록 하고 있다.

㉣ 평가결과의 객관성·공정성 부족을 극복하기 위하여 평가자의 익명성이 보장되고 이를 토대로 평가결과를 공개하여 공정성을 확보해야 한다고 하고 있으며 평가자의 객관성을 확보하기 위해서는 평가자의 객관적인 평가자료를 수집하여 DB화하고 이를 적극적으로 활용해야 한다고 하고 있다.

② 조빈주(2006:79-81)는 ‘지방자치단체의 근무평정제도 개선방안에 관한 연구’에서 다면평가 제도에 대한 개선방안을 다음과 같이 제시하고 있다.

㉠ 다면평가제도에 대한 인식제고에 있어서, 다면평가제도는 선진국의 정부와 기업에서 전통적인 하향적인 평가시스템을 대체하는 새로운 인사평가시스템으로

서 각광을 받고 있다고 한다. 다면평가가 조직과 개인의 핵심 역량을 계발시키고 조직 구성원들 간의 협력과 원활한 의사소통에 기여하여 궁극적으로 조직의 생산성을 향상시킨다는 사실이 밝혀지고 있음을 설명하고, 우리나라 정부의 다면평가 제도도입은 현재 조직 환경에 적합한가에 대한 면밀한 검토와 사전준비를 거치지 않고 인사개혁의 기류에 성급하게 확대 실시된 흔적이 없지 않다고 지적하면서 다면평가제에 대한 공무원의 인식조사에서 많은 공무원들이 다면평가의 유용성에 대해서는 긍정적으로 생각하면서도 정작 다면평가의 구체적인 내용과 실시 방법에 대해서는 정확하게 알지 못한다고 하고 있다.

또한, 선진외국의 다면평가 성공사례에서, 선진외국은 다면평가 참여자에 대한 교육이 매우 중요함을 강조하고 있으나, 우리나라는 취지와 목적, 평가절차와 방법, 활용과 사후관리에 대한 교육이 형식적인 수준에 머무르고 있다고 지적하고, 다면평가시스템에 대한 지속적인 보완으로 평가의 안전성을 높히려는 노력은 물론, 평가자 및 피평가자 교육에 관심을 기울여야 한다는 의견을 제시하고 있다.

㉠ 인사반영위주의 평가지양에 대하여는 다면평가제도의 실시 목적을 크게 계발목적과 평가목적으로 나누고, 전자에 대하여는 리더십 또는 경력계발, 훈련 요구사항 파악, 고객 서비스, 팀평가, 팀 구축(Team building), 개인·팀·조직개선에 목적을 두는 것이라고 설명하고 이러한 계발목적의 평가는 피평가자의 잠재력 계발에 필요한 정보를 제공하는 인사평가의 피드백 기능을 강조한다고 하고, 후자는 성과계획수립, 고과, 보수, 인정과 보상, 교육효과 등에 활용하는 것을 목적으로 한다고 설명한다.

우리나라 민간 기업은 다면평가를 인사고과의 목적으로 많이 사용하고 있지는 않다고 하며, 공공단체(정부 등)에서는 다면평가 실시과정에서의 상당한 시간과 노력 그리고 행정비용이 소요되는 것을 감안, 다면평가제도를 장기적인 관점에서 조직과 개인의 역량을 계발하는데 이용하려는 제도개선이 필요하다고 지적한다.

㉡ 계층 갈등요인 해소를 위한 개선방안으로는, 우리나라의 전통적인 조직의 권위체계가 다면평가 방향과 일치하지 못함으로써 조직 내 계급 간 계층 간 갈등이 벌어지고 있고, 부하의 상관평가를 상급자들이 받아들이지 못하는 분위기와 동료간 평가를 불신하는 문화가 팽배한 상태에서 상향평가와 수평적 동료평가가 공정하기를 기대하는 것은 무리인 것으로 지적하면서, 평가를 둘러싸고 계층 간

갈등이 벌어지면 평가에 대한 신뢰성과 타당성이 무너지는 결과를 초래한다고 하고 있다.

다면평가제도가 실효성을 가지고 운영되기 위해서는 평가기준과 범위를 합리적으로 설정할 필요가 있으며 상관의 어떤 점을 평가하고, 동료의 어떤 점이 중요하게 평가되어야 하는 지에 대한 조직 내 합의가 있어야 하고, 집단주의와 계층주의를 줄이고 개인의 자유가 존중되는 조직 문화를 형성해 나가기 위해 다각도의 노력을 기울여야 한다고 역설한다.

㉔ 평가의 공정성과 합목적성 확보를 위해서는 다면평가 절차의 공정성과 합리성이 전제되어야 한다고 하며, 다면평가의 본래 취지는 상급자 위주의 인사평가의 한계인 객관성과 공정성 저하 문제를 극복하기 위한 것이니 만큼 평가과정에서 발생할 수 있는 평가의 편의적 평가와 오류를 최소화하고 피평가자의 업적을 공정하게 반영하여 평가할 수 있도록 하는 체계의 마련이 무엇보다도 시급하다고 지적한다.

③ 김재성(2005:66-68)은 ‘공무원 인사평가운영 개선방안 연구’에서 자치단체 및 대학의 다면평가 도입에 있어 다면평가의 구성요소인 타당성·신뢰성·수용성 요소를 잘 갖추고 있는지를 분석 요약·정리하여 다면평가의 4요소를 근거로 운영실태를 조사·분석하고, 구성원들이 느끼고 있는 운영상의 문제점을 파악하여 다면평가의 효율적 운영방안을 모색하여 다면평가에 대한 개선방안을 제시하였다. 그 내용은 다음과 같다.

㉕ 자치단체 및 대학의 다면평가 도입은 승진임용이 주된 목적이고 연 1회 성과상여금 지급을 위해 실시되고 있어, 이에 따라 구성원들이 매우 긴장하고 예민하다고 할 수 있기에 상급자, 동료, 하급자에 이르기까지 조직 내에 공감대가 형성되어야 한다고 하고 있다. 즉 평가목적별로 공정하고 정확한 평가기법, 평가문항 등을 개발하여 다면평가를 실시하는 것만이 타당성을 극대화 할 수 있으므로 다면평가실시에 따른 철저한 사전준비의 노력이 필요하다고 강조하고 있다.

㉖ 다면평가의 효율적 운영의 선결과제는 구성원들의 신뢰를 높이는 것으로써, 이를 위해 조직 내 평가문화의 재정비, 다면평가 목적의 명확화, 장기적인 시각

을 가지고 다면평가제도에 대해 합리적으로 접근, 이론적 제도보다는 운용능력의 배양과 향상이 중요하고 조직문화의 특성에 따른 평가오류 요인을 줄여 나갈 수 있는 것이 무엇보다도 시급한 과제임을 제시하고 있다.

㉔ 임용권자 등에 의한 자의적인 다면평가 지침의 변경 및 운영을 막을 수 있는 제도적 절차 및 구성원 대표가 참여할 수 있는 방법을 검토할 필요가 있다.

㉕ 다면평가제도의 실용성으로, 조직에 기여할 수 있도록 당사자에게 평가 결과를 피드백해 주고, 이 때 시간적으로 늦지 않도록 하여야 하며 피드백의 결과만을 일방적으로 알려주는 것이 아니라 당사자들이 계발 계획을 세울 수 있도록 어떠한 변화와 노력이 필요한지에 대한 구체적인 필요한 사항을 함께 제공하여야 한다는 의견을 제시하고 있다. 또한, 이를 근거로 한 다면평가제도의 운영에 따른 효율성 제고를 위한 의견도 제시하고 있는데 그 내용은 다음과 같다.

- 다면평가제도의 세부적 사항은 기관별로 관련법령에 의거, 기본계획을 인사부서에서 수립·시행함에 있어 구성원들의 의견이 배제될 수 있으므로 제도도입 및 시행에 따른 절차를 시스템화할 필요가 있다.
- 다면평가제도 운영에 있어 가장 큰 문제는 신뢰성으로, 관대화·집중화 등 평가 오류 방지를 위한 지속적인 교육시스템 계발과 피평가자에 대한 정보 부족으로 말미암아 인기 투표식 평가에 치우치고 있어 자기기술서를 사전에 공개하는 공시제를 도입하는 것을 검토해야 한다.
- 익명성이 보장되면 솔직하고 정직한 평가가 가능하므로 평가지에 집행부와 구성원 대표의 날인에 의한 평가지 배포로 익명성 보장을 강구하는 등 익명성 보장에 힘써야 한다.
- 다면평가를 대부분 승진 또는 성과상여금 지급 목적으로만 활용하고 있어 활용영역을 넓힐 필요가 있고, 또한 직원의 잠재력 평가, 직위공모제에 의한 보직관리 등 활용목적을 계발할 필요가 있다.
- 다면평가 도입 운영에 따른 시간 및 비용절약을 위한 전산화 도입이 필수적으로 검토되어야 한다. 즉 현 전자인사관리시스템(PPSS)을 적극 활용하는 방안이 강구되어야 한다.
- 다면평가제도의 핵심은 피드백이며, 단순하게 결과를 통보해 주는 수준이 아니라 개선점을 확인하고 구체적인 육성계획이나 개인별 실행계획을 수립

할 수 있도록 도와주는데 역점을 두어야 한다.

- 효율적인 다면평가제도 운영을 도모하기 위해 기관 실정에 맞는 평가시스템을 구축할 수 있도록 자율성을 최대한 확보해 주고, 중앙정부에서는 정기적인 인사 감사를 통하여 평가의 제도적 모순점을 지도해 나가는 방향에 대한 의견을 제시하고 있다.

④ 류현미(2005:68)는 ‘공공부문 다면평가제도의 개선방향 연구’에서 다면평가가 공정하고 효율적인 인사제도로 자리 잡기 위한 다음과 같은 방안을 제시하였다.

㉠ 각각의 조직에서 필요로 하는 바람직한 리더십의 기준이 마련되어야 한다고 한다. 시스템에 적응하기 위해서는 우선 그에 걸맞는 교육이 필요하며, 다면평가가 어떤 취지로 실시되며 좋은 평가를 받기 위해서 어떤 방향의 리더십을 키워야 하는가에 대한 이해가 구성원들의 심리적 반발을 막을 수 있다고 하고 있다.

㉡ 다면평가가 잘 되어나갈 수 있는 문화적, 그리고 조직 구조적 적합성을 높이기 위한 홍보활동을 강화해야 하는 것과, 집단적 계층주의가 강한 문화속에서 다면평가가 자리를 잡기는 어렵기 때문에 부서간 개방성을 높이고 개인의 성과를 객관성 지표로 명시할 수 있도록 하는 제도적 노력을 배가해야 하는 것을 지적하고 있다.

㉢ 직종-직군에 따라 평가기준, 평가자별 반영비율 및 평가적용대상 범위를 합리적으로 설정하고 중상위직의 전문성을 높이기 위해 많은 전문가들이 공직사회로 유입되고 있고, 직위공모제 등을 통해 내부 전문가들이 부처 이동을 하는 경우가 많아지는 시점이므로 다면평가의 적용범위를 전문직보다는 행정직, 하위직보다는 중상위직으로 한정하도록 주장하고 있다.

㉣ 다면평가를 인기투표방식과 혼동하는 경우도 주의해야 한다. 계급제에 기초한 직업공무원제도를 운영하고 있는 우리나라 공직사회는 조직의 위계질서 유지를 위한 상관의 부하 통솔력을 필요로하므로, 상관의 부하평가에 너무 구속된다면 조직의 명령체계가 무너질 가능성을 배제할 수 없다. 그러므로 다면평가를 실시하더라도 상관의 부하평가 비중이 50% 이상 유지하도록 하고, 평가결과가 승진이나 이동의 절대적 기준이 되지 않도록 하는 연구가 있었다.

⑤ 백종섭(2003:4-5)은 ‘지방정부의 다면평가의 실제와 개선방안’에서 지방자치단체를 대상으로 실시한 실태분석 결과를 중심으로 다면평가제도의 개선방안을 다음과 같이 제시하였다.

㉠ 다면평가제도에 대하여 수용성을 더 높여야 한다고 지적하면서 이를 위해 다면평가 제도에 대한 필요성, 제도의 목적과 방법, 활용방안 등에 대한 적극적인 홍보와 교육이 실시되어야 하고, 또한 용도에 적합한 평가요소 개발과 평가의 공정성과 객관성이 확보되어야 한다는 것이다.

㉡ 다면평가의 활용목적을 분명히 하기 위하여 평가의 활용목적에 부합되는 평가요소가 구성되었는지, 평가자의 가중치는 적절한지, 평가결과에 대한 구성원의 만족도 조사, 평가의 공정성과 객관성에 대한 검증, 평가전반에 대한 보완대책이 논의·수립되어 다음 평가과정에서의 반복되는 오류를 미연에 방지하는 장치가 마련되어야 된다고 하고 있다. 또한 평가의 결과를 어느 수준까지 공개할 것인지 평가자와 피평가자에게도 어느 정도의 정보를 제공하여 평가자와 피평가자 모두 자기 발전의 자료로 활용하는 것이 바람직하다고 하고 있다.

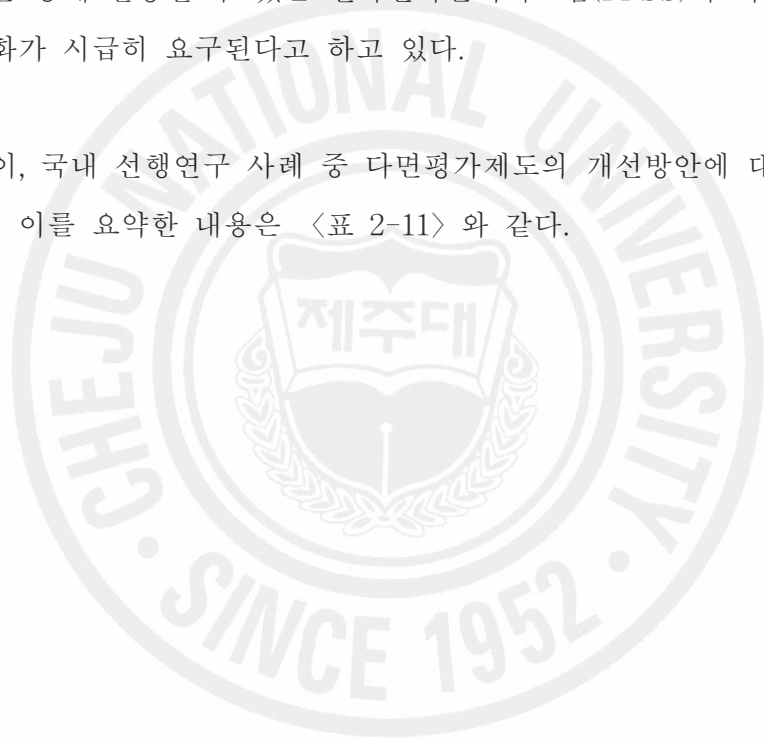
㉢ 단일평가만으로 모든 평가를 대체하기보다는 다양한 평가방법을 동원하여 상호 보완하는 방식이라는 점, 우리 공직사회의 경우 혈연·지연·학연 등에 얽매어 상급자에 의한 일반평가는 공정성과 객관성 확보가 어려우므로 다면평가제도는 보다 나은 제도라는 점을 이해하고 긍정적이고 능동적인 자세로 이에 적극적으로 참여하는 자세가 필요하고, 또한 평가자의 불공정하고 주관적인 평가는 공직사회에 불신을 야기시키고, 올바른 제도의 발전·정착을 저해하여 궁극적으로 조직구성원 모두에게 그 불이익이 돌아온다는 사실을 직시하고, 약간의 불편함을 인내하고 미흡한 점은 지속적으로 보완해 나가면서 훌륭한 제도로 발전시킨다는 자세가 중요하다고 하고 있다.

㉣ 다면평가제도는 철저한 운영관리가 성패의 관건이 되므로 평가자와 피평가자가 다수이고, 평가방법과 평가과정에 따라 서로 상이한 결과가 나올 수 있기 때문에 평가에 대한 사전교육이 제대로 이루어지고 교육내용과 교육시간이 적절해야 하며 평가자가 평가하는 시간도 적절해야 한다고 한다. 아울러 피평가자에 대한 충분한 정보가 제공되어 객관적이고 공정한 평가가 이루어지도록 해야 하

고 평가문항도 피평가자가 이해하기 쉽도록 작성되어야 하며, 평가문항도 피평가자를 올바르게 평가할 수 있도록 하기위해서 너무 많거나 적어서는 곤란하다고 지적하고 있다.

㉔ 다면평가제도의 성패는 평가결과를 얼마만큼 객관적이고 공정하게 확보하느냐에 달려 있어 객관성과 공정성이 확보되면 수용성이 높아져 올바른 제도로 정착된다고 하고 있다. 이를 위하여 제도운영의 전 과정에 대한 합리성과 투명성이 확보되어야 하며, 평가자의 익명성을 보장하고 평가의 객관성을 확보하기 위해 정부의 모든 인사데이터베이스와 각종 정책 및 인사자료를 공무원들이 개인의 단말기를 통해 활용할 수 있는 전자인사관리시스템(PPSS)의 적극적인 활용과 이의 제도화가 시급히 요구된다고 하고 있다.

위와 같이, 국내 선행연구 사례 중 다면평가제도의 개선방안에 대한 내용을 살펴보면 이를 요약한 내용은 <표 2-11> 와 같다.



〈표 2-11〉 국내 선행연구에 대한 연구(개선)내용 요약·정리

연구자	연구내용	연구(개선)내용 요약	연구 방법
이진호 (2005)	다면평가제도의 도입과 추진방법에 관한 연구	효율적인 다면평가제도의 도입 및 운용방안 연구에서 KOTRA의 다면평가 실시결과 피드백하는 상황에서의 대책 <ul style="list-style-type: none"> · 평가기준이 상이한 것에 평가결과 공지 향후 평정시 평가기준에 참고 · 비객관적인 평정예방을 위하여 평가자 별점 부과 등 · 담합에 대하여는 편차조정 · 평가결과 피드백에서 나타나는 직원들이 부정적인 반응에 대하여는 익명성을 철저히 보장 	설문조사
김판석, 오성호, 이선우 (2000)	"	성공적인 다면평가가 성공적으로 정착하기 위한 조건 <ul style="list-style-type: none"> · 평가자 능력, 평가의 정교성, 평가목적 분명 · 평가의 익명성, 평가결과 환류, 다수의 평가자 확보 등 	문헌연구
이정빈 (2006)	다면평가제도의 효용성 등에 관한 연구	다면평가의 효용성을 높이기 위하여 <ul style="list-style-type: none"> · 평가의 신뢰성을 해치지 않기 위하여 피평가자에 대한 정보 제공 · 평가자 선정시 피평가자와 업무 상호 관련자 선정 · 다면평가 결과를 인사처우에 대한 참고 자료나 능력계발 자료로 활용하는 것이 능력계발에 더 효율적 	설문조사
박은규 (2004)	"	공무원 다면평가제도의 운영실태를 평가준비단계, 평가단계, 평가결과단계로 구분 개선방안 도출 <ul style="list-style-type: none"> · 자기기술서 작성 필요, 피평가자와 업무상 상호 관련자 선정 · 평가단은 평가대상자별로 서로 상이한 비율로 구성 · 평가목적 및 대상자에 따라 평가지표 구성, 평가 결과의 부분적 공개 	"

〈표 2-11〉 국내 선행연구에 대한 연구(개선)내용 요약·정리

연구자	연구내용	연구(개선)내용 요약	연구 방법
이경원 김성준 외 (2006)	다면평가 제도의 개 선 방 안 에 관한 연구	<p>제주도 지방공무원 인식조사를 근거로 다면평가 제도의 실태와 문제점을 지적하며 개선방안 제시</p> <ul style="list-style-type: none"> · 수용성을 높이기 위하여 적극적인 홍보와 교육 실시 · 낮은 활용성 극복을 위하여 평가의 공정성과 객관성에 대한 검증, 평가전반에 대한 보완대책의 수립 · 실시과정의 한계를 극복하기 위해 교육 및 평가자에 대한 충분한 정보 제공 · 평가결과의 객관성·공정성 부족을 극복하기 위하여 평가대상자의 객관적인 평가자료를 수집하여 DB화하고 이를 적극적으로 활용 	설문 조사
조빈주 (2006)	"	<p>지방자치단체 근무평정제도 개선방안에 있어 다면평가 제도의 개선방안 제시</p> <ul style="list-style-type: none"> · 평가의 안정성을 높이기 위하여 다면평가시스템에 대한 지속적 보완과 평가자 및 피평가자에 대한 교육에 관심도 제고 · 조직과 개인의 역량을 계발하는데 이용하려는 제도 개선이 필요 · 평가에 따른 계층갈등 요인의 해소를 위하여 조직내 합의가 필요 · 평가의 공정성과 합목적성을 확보하고 피평가자의 업적을 공정하게 평가할 수 있는 체계마련의 시급 	"

〈표 2-11〉 국내 선행연구에 대한 연구(개선)내용 요약·정리

연구자	연구내용	연구(개선)내용 요약	연구 방법
김재성 (2005)	다면평가제도의 개선방안에 관한 연구	<p>자치단체 및 대학의 다면평가 도입에 있어 다면평가의 구성요소인 타당성 · 신뢰성 · 수용성에 대한 운영 실태파악하고 개선방안 도출</p> <ul style="list-style-type: none"> · 타당성을 극대화하기 위해 철저한 사전교육 실시 · 신뢰성을 높이기 위해 조직 내의 평가문화 재정비, 다면평가 목적의 명확화 · 평가결과의 피드백 등 · 기관장의 관심도가 낮은 상태에서 수용성을 높일 수 없기 때문에 다면평가에 대한 제도를 지침으로 하지 말고 ‘규칙’으로 제정하여 시행 · 다면평가 도입운영에 따른 시간 및 비용절약을 위한 전산화 도입을 필수적으로 검토 	설문조사
류현미 (2005)	"	<p>공공부문 다면평가제도의 개선방안 연구에서 개선방안을 제시</p> <ul style="list-style-type: none"> · 다면평가가 공정하고 효율적인 인사제도로 자리잡기 위하여 조직 내의 바람직한 리더십 기준마련과 시스템에 적응하기 위한 교육 필요 · 직군-직종에 따라 평가기준, 평가자별 반영비율 및 평가적용대상 범위를 합리적으로 설정 · 상관의 부하 통솔력을 위하여 평가자 구성비율 중 상사 비율을 50% 이상 유지 	"
백종섭 (2003)	"	<p>지방자치단체를 대상으로 실시한 실태분석 결과를 중심으로 다면평가제도의 개선방안 제시</p> <ul style="list-style-type: none"> · 수용성을 높이기 위하여 적극적인 홍보와 교육실시 · 평가자와 피평가자에게도 어느 정도의 정보를 제공하여 다면평가를 자기발전의 기회로 삼음 · 객관성과 공정성이 확보되면 수용성이 높아지므로 이를 위하여 전자인사관리시스템(PPSS)의 제도화가 시급히 요구 	"

자료 : 필자가 구성한 것임.

위에서 선행 연구에 대한 문헌검토 결과, 다면평가제도의 도입이나 취지에 대해 상당한 관심과 지지를 보내고 있고 다면평가제도가 인사행정상의 객관성과 공정성을 높일 수 있는 새로운 평가시스템으로 인식되고 있음을 알 수 있다.

중앙정부의 다면평가는 지방자치단체보다 다면평가를 먼저 실시하여 전자인사관리시스템(PPSS)도입 등으로 어느 정도 정착화가 이루어져 있고, 또한 선행연구의 개선방안들도 중앙정부 및 자치단체 지방공무원의 운영실태를 분석한 결과를 토대로 제시하고 있다.

최근 지방공무원에 대한 다면평가 개선방안에 대한 연구결과가 증가하고 있으나 교육감소속 지방공무원에 대한 다면평가제도에 대한 실증적인 연구 결과는 미흡한 편이다. 교육감 소속 지방공무원에 대한 다면평가를 실시하도록 의무화한 것은 2004년 1월부터이며 다면평가제도가 시행된 지 3년이 경과되었다.

근무환경과 기관에 대한 미션 및 비전 등 성격이 다르면 인사평가에 대한 목적이나 내용도 다면평가제도의 근본 취지를 살리면서, 이에 상응한 제도로 정착하는 것이 성공적인 인사평가로 자리잡게 하는 것이다. 따라서 교육감 소속 지방공무원에 대해 다면평가제도가 성공한 제도로 공직사회에 정착하기 위해서는 이에 대한 연구가 많이 축적되고 개선방안이 도출되어 이에 따른 제도가 개선되고 운용되어야 할 것이다.

4. 연구분석의 틀

다면평가제도의 효용에 대한 공무원들의 인식에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 선행연구를 통해 분류한 뒤, 그 중 가장 영향을 미칠 수 있는 변수들을 각 단계별에서 도출해내어 현행 다면평가제도의 종합인식 및 평가, 내적 타당성 요인과 외적 타당성 요인 등으로 구분·정리 하였고 이에 따른 개선 방안을 정리하였다.

내적 타당성 요인이란 다면평가제도 자체의 특성으로 인하여 제주특별자치도 교육감 소속 지방공무원들의 다면평가 효용인식에 영향을 미치는 내부적 요인들을 의미하며, 그러한 변수들로는 제도의 수용성, 평가방식의 신뢰성, 평가자 선정의 합리성, 평가결과의 공개성, 평가결과의 활용성으로 설정하였다. 그리고 외적 타당성 요인에 대한 변수는 다면평가제도 자체 특성 이외에 다면평가 효용인식에 영향을 미치는 외부의 요인들을 의미하며, 그러한 변수들로는 평가문화, 업무 특성, 기관장의 관심도 등으로 설정하였고, 이외에 평가방법 및 절차 등에 대하여 종합적 개선 방향, 방법도 제시하였다.

제주특별자치도교육감 소속 지방공무원에 대한 다면평가제도의 개선방안에 대한 연구를 하기 위하여 <표 2-12> 과 같이 분석틀(Framework)을 구성하였고 그 내용으로는 다음과 같다.

1) 종합인식 정도

종합인식과 평가를 하기 위한 하위 분석요소에 대하여는 다면평가제도에 대한 종합적 평가와 인식에 대한 불만·만족요인, 실적평가정도, 능력개발정도를 변수로 선택하였다.

2) 평가내적 타당성 요인

내적 타당성 요인이란, 다면평가 그 자체의 특성으로 인해 공무원들의 인식에 어떠한 영향을 미치는 것으로서 그 내용은 다음과 같다.

(1) 제도의 수용성

다면평가제도의 성공적인 정착을 위해서는 공무원들의 수용 가능성의 문제가 검토되어야 한다. 먼저, 이미 다면평가제도가 공직사회에서는 의무적으로 시행되어 몇 년이 지났으므로 다면평가제도에 대한 정착화 방향으로 지표를 삼았다. 그 내용으로

- ① 다면평가제도의 제반사항에 대한 숙지여부
- ② 제도를 도입함에 있어서 사전교육이나 홍보 정도
- ③ 업무에 대한 직무분석 정도를 제도의 수용성에 대한 평가요소로 구성하여 공무원들이 다면평가제도에 대한 수용정도를 측정하였다.

다면평가제도에 대한 이해가 높다면 다면평가의 본래 취지와 목적에 대한 공감대를 이룰 것이고 사전교육이나 홍보가 잘 이루어졌다면 제도가 정착하는 데 거부감을 많이 줄였을 것으로 예상된다. 또 업무에 대한 직무분석이 잘 이루어졌다면 다면평가의 평가대상에 대한 기준이 마련되어 제도가 정착하는데 별다른 어려움이 없을 것으로 생각된다.

(2) 평가방식의 신뢰성

다면평가방식은 상급자평가, 동료평가, 부하평가, 민원인평가 등의 방식이 사용되는데 상급자평가, 동료평가, 부하평가로 나누어 각 평가의 객관성에 대한 공무원들의 의식을 조사하였다. 민원인평가의 경우 지방공무원임용령에 시행할 수 있다고 규정되어 있으나 그 평가에 있어서 객관성 등이 검증하기가 곤란한 점과 실제로 교육청 업무의 특성상 시행하고 있지 않아 여기에서는 제외하였다.

(3) 평가자 구성의 합리성

평가자의 구성이 합리적이고 공정하게 이루어져야 다면평가제도에 대한 객관성과 신뢰성을 증진 시킬 수 있다. 평가자 구성이란 평가자 선정범위, 선정방법, 평가자 수, 평가단 구성비율 등이 있는데, 선행연구에서 평가자 선정방법과 평가단 구성비율이 평가자 수나 선정범위보다 더 부정적으로 공무원들의 다면평가에 있어서 나타나(조선일, 박은규, 2004), 이 두 지표들을 사용함과 함께 평가자 선

정방법에 부정적으로 인식을 하고 있는 공무원들의 답변을 통한 의식조사를 근거로 불만 사항에 대한 개선 방안도 조사하였다.

(4) 평가요소의 적절성 및 공개성

평가하고자 하는 내용에 대해 정확하게 파악하기 위해서는 적절한 평가요소를 사용해야 하는 것은 당연하다. 평가지표로는 평가요소, 가중치, 평가척도, 평가횟수 등이 있는데 평가요소에 대한 공무원들의 인식을 측정하였고, 평가결과의 공개와 관련해서 현재 제주특별자치도교육청에서는 다면평가결과에 대해 완전 비공개 하도록 규정되어 있다. 다면평가가 실적평가 뿐만 아니라 개인의 능력개발을 목적으로 한다는 측면에서 평가결과의 공개가 이루어져야 한다고 생각하기 때문에, 이와 관련하여 평가결과 공개에 대하여 공무원들의 의식을 측정하였다.

(5) 평가결과의 활용성

다면평가결과는 기관의 결정에 따라 다양도로 이를 유용하게 활용할 수 있다. 그렇기 때문에 활용방안 내용인 승진, 전보, 근무성적평정, 성과상여금지급, 자기능력개발, 포상자 선발, 교육훈련 등 여러 가지 측면에서 공무원들이 어떻게 활용되기를 바라는 가를 조사하였다.

3) 평가외적 타당성 요인

다면평가제도 자체의 특성 이외에 공무원들의 인식에 영향력을 미치는 평가외적 타당성 요인을 다음과 같이 설정하였다.

(1) 배경변수

배경변수는 학력, 직급, 연령 등과 같은 개인적 특성으로 설명할 수 있다. 개인마다 처해진 환경과 가치관이 천차만별이기 때문에 각 개인의 특성에 따라 다면평가제도에 대한 인식의 정도에 차이가 있을 수 있다. 따라서 각 변수에 대해 개인적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는지를 조사하였다.

(2) 평가문화의 정착

평가문화는 조직 내의 평가에 대한 전반적인 분위기로 이해될 수 있는데, 평가자는 솔직하고 개인감정에 집착하지 않으며 중립적인 자세로 평가하고, 피평가자는 ‘평가자의 의견개진을 자기계발의 기회로 삼는 자세’로 정의된다(이선우, 2003:19).

평가문화가 잘 정착되어 있는 조직일수록 다면평가제도에 대해 호의적이고 긍정적인 반응을 나타낼 것으로 예상할 수 있는데 이러한 평가문화 측면을 크게 조직 구성원들이 평가자로서 솔직하고 중립적인 평가를 할 것인가와 평가결과를 통해 자기계발의 기회를 삼을 수 있는 지에 대한 공무원들이 의식을 측정하였다.

(3) 업무에의 적용

공직사회는 민간사회와 달리 공직이 갖는 특수한 영역으로 인해 그 실적을 평가하기에 어려운 점이 많다. 따라서 공무원 자신이 수행하는 업무의 특성이 다면평가로 평가하기에 용이하지 않을 경우, 공무원들은 다면평가제도에 대한 부정적인 인식을 나타낼 것으로 예상해 볼 수 있다. 따라서 다면평가가 응답자의 업무에 대해 적용될 수 있는 정도에 대한 공무원들의 의식을 측정하였다.

(4) 기관장의 관심과 지지

어떤 제도나 정책이 성공하려면 그 조직 내 리더의 관심과 지지가 그 제도나 정책의 정착화 또는 성공여부에 중요한 역할을 담당한다. 따라서 다면평가제도에 대한 기관장의 적극적인 관심과 지지 표명이 있다면 다면평가제도에 대하여 긍정적인 인식이 나타날 것으로 예상되기 때문에 응답자들을 통해 기관장의 지지 정도에 대하여 측정하여 보았다.

(5) 개선방안에 대한 조사

위에서 조사된 내용을 기초로 현행 다면평가제도에 대해 종합적으로 판단할 수 있도록 개선방향과 내용, 방법 등에 대하여 공무원들의 의식을 조사하여 개선 방안을 도출해 보고자 한다.

〈표 2-12〉 분석틀(Framework) 구성내용

분석요소		하위분석요소
종합인식 정도	종합적인 인식과 평가	다면평가제도에 대한 종합적 인식
		인식에 대한 불만 요인
		인식에 대한 만족 요인
		실적 평가정도
		능력계발 정도
내적 타당성 요인	제도의 수용성	평가에 따른 제반사항 숙지정도
		조직 내의 사전 교육과 홍보
		업무에 대한 직무분석정도
	평가방식의 신뢰성	상급자평가의 객관성
		동료평가의 객관성
		부하평가의 객관성
	평가자 구성의 합리성	구성비율의 적절성
		구성비율에 대한 개선정도
		평가 위원수의 적절성
		평가자 선정방법에 대한 만족도
	평가요소의 적절성 및 공개성	평가자 선정방법에 대한 개선정도
		평가요소의 적절성
		평가결과 비공개에 대한 찬·반정도
		평가결과 공개정도
	평가결과의 활용성	평가결과 반영비율
평가결과 반영비율 개선정도		
평가결과 활용분야		
외적 타당성 요인	평가문화	평가자의 중립적 자세
		피평가자의 자기계발
	업무특성	
	기관장의 관심	
	기타	평가영향 요인
	개선정도	개선방향
		개선 부문 정도
		개선 방법 정도
배경변수	근무부서, 직급, 성별, 연령, 근무연수	

Ⅲ. 다면평가제도의 실증적 분석

1. 설문조사 및 분석방법

1) 설문조사의 방법

본 설문은 2007년 4월 1일부터 14일까지 2주 동안 실시하였다. 제주특별자치도 교육감 소속 지방공무원을 대상으로 연구자가 직접 방문 및 E-mail, 그리고 관련 공무원들이 도움을 통하여 설문을 배포하고 수거하였다. <표3-1>에서 보듯이 도교육청, 2개의 지역교육청, 3개의 직속기관, 학교를 대상으로 하였고 설문지는 지방공무원 총 정원(1,392명, 2006. 4. 1 기준)의 15% 정도를 표본으로 추출, 215매를 배포하고 155매를 회수하여 이 중 불성실한 응답으로 이루어진 5매는 폐기처분하여 총 정원의 11% 정도인 150매를 분석 대상 표본으로 삼았다.

<표 3-1> 설문지 배포 및 분석매수 현황

대상	배포매수	분석매수
도교육청	55	51
직속기관	30	26
지역교육청	50	40
학교(초·중·고)	75	33
합 계	215	150

2) 분석방법

수집된 자료는 SPSS 12.0을 사용하여 통계처리 하였으며 본 연구의 분석방법은 조사대상자인 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원의 다면평가제도에 대한 인식과 개선정도를 알아보기 위하여 기술통계, 빈도분석을 통하여 척도에 대한 중간 값과 표준편차를 구하여 중간 값을 기준으로 만족, 불만족 정도 등을 산출한 후, 개선방안을 도출하는데 분석 자료로 활용하였다. 그리고 제주도특별자치도교육감 소속 지방공무원과 제주특별자치도 소속 지방공무원에 대하여 다면평

가제도에 대한 개선 정도를 알아보기 위하여 직급별 교차분석을 실시하였다. 또한, 평균비교, 일원배치분석을 통하여 집단(성별, 직급) 간 유의확률에 대해서도 조사하였다.



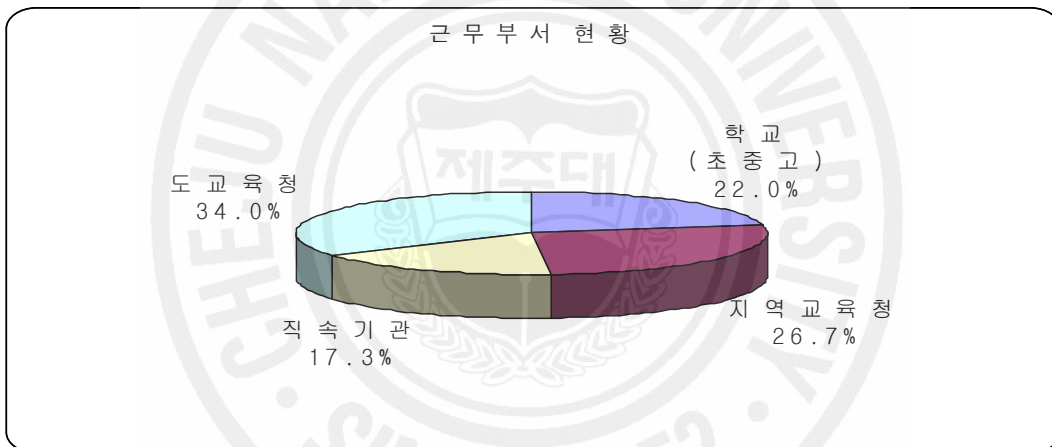
2. 조사자료의 분석과 설명

1) 일반적 현황

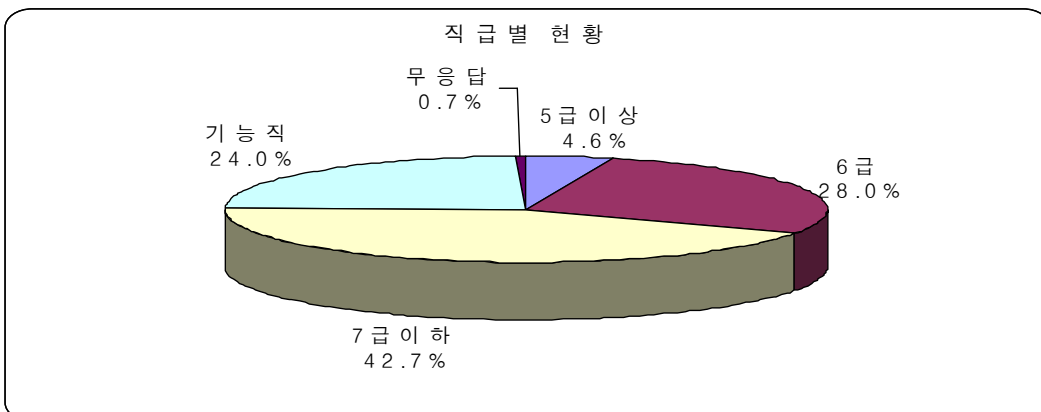
조사대상자의 일반적 특성은 다음과 같이 나타났다.

조사대상자의 근무부서 현황은 <그림 2> 에서 보듯이 총 조사대상자 150명 중 34.0%는 도교육청, 직속기관은 17.3%, 지역교육청은 26.7%, 학교는 22.0%로 나타나고 있으며, 직급별 현황은 <그림3> 에서 5급 이상이 4.6%, 6급 28.0%, 7급 이하 42.7%, 기능직 공무원 24.0%로 나타났다.

<그림 2> 근무부서 현황



<그림 3> 직급별 현황



또한, <표 3-2> 에서 성별과 연령별 현황을 보면 총 조사대상자 150명에 대한 성별에서 남자는 55.3%, 여자는 44.7%로 나타났고, 연령에서 29세 이하가 2.0%, 30~39세 이하가 46.0%, 40~49세 이하가 42.7%, 50~60세 이하가 9.3%로 나타났다.

근무연수 현황은 5년 이하가 12.0%, 6~10년 이하가 14.0%, 11~15년 이하가 31.3%, 16~20년 이하 20.7%, 21년 이상이 22.0%로 나타났으며, 학력에 대한 설문조사는 개인 프라이버시와 본 연구목적에 과약하는데 큰 상관관계를 갖고 있지 않을 것으로 판단되어 조사에서 제외하였다.



〈표 3-2〉 설문조사 대상자의 일반적 특성

	구 분	빈도	퍼센트(%)
근무부서	학교(초중고)	33	22.0
	지역교육청	40	26.7
	직속기관	26	17.3
	도교육청	51	34.0
	합계	150	100.0
직급	5급 이상	7	4.6
	6급	42	28.0
	7급 이하	64	42.7
	기능직	36	24.0
	무응답	1	0.7
	합계	150	100.0
성별	남	83	55.3
	여	67	44.7
	합계	150	100.0
연령	20~29세 이하	3	2.0
	30~39세 이하	69	46.0
	40~49세 이하	64	42.7
	50~60세 이하	14	9.3
	합계	150	100.0
근무연수	5년 이하	18	12.0
	6~10년 이하	21	14.0
	11~15년 이하	47	31.3
	16~20년 이하	3	20.7
	21년 이상	33	22.0
	합계	150	100.0

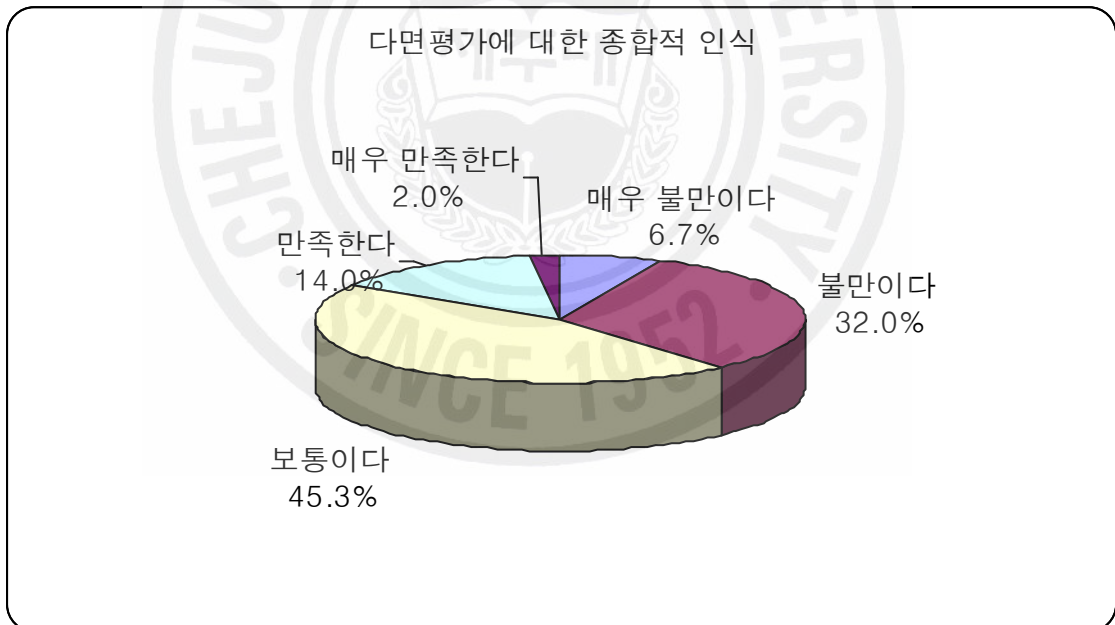
2) 변수들에 대한 설문분석 결과

(1) 다면평가제도에 대한 종합적인 인식 정도

① 다면평가제도에 대한 종합적인 인식과 평가

‘현행 다면평가에 대한 종합적 인식과 평가’에 대한 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원의 빈도분석 결과, <그림4>, <표3-3> 에서 보는 바와 같이 부정적인 응답(매우 불만이다+불만이다)이 38.7%, 긍정적인 응답(만족한다+매우만족한다)이 16.0%로 나타났고, 5점 척도에 의한 평균치(이하 평균치는 5점 척도를 기준으로 산출한 것임)가 2.73으로 나타나, 현행 다면평가제도에 대하여 대체적으로 불만족한 것으로 나타났다.

<그림 4> 다면평가에 대한 종합적 인식



〈표 3-3〉 다면평가에 대한 종합적 인식

구 분		빈 도	퍼센트	평균	표준편차
종합적인 인식	매우 불만이다	10	6.7	2.73	0.86
	불만이다	48	32.0		
	보통이다	68	45.3		
	만족한다	21	14.0		
	매우 만족한다	3	2.0		
	합 계	150	100.0		

다면평가제도에 대한 집단간 종합인식 정도를 알아보기 위하여 〈표 3-4〉에서 보는 바와 같이 평균비교, 일원배치 분석을 실시한 결과, 직급(직종)에 대한 종합인식 정도에서는 기능직의 평균치가 2.56으로 가장 불만인 것으로 나타났고, 집단간 유의 확률은 0.37($p < 0.37$)로 나타나 직급별로 다면평가제도에 대한 종합적 인식에 미치는 영향은 무의미한 것으로 나타났다.

〈표 3-4〉 다면평가제도에 대한 종합적 인식(직급별)

직급(직종)별	빈 도	평 균	표준편차	집단 간 유의 확률
5급 이상	7	2.57	1.27	0.37
6급	42	2.71	0.86	
7급 이하	64	2.86	0.79	
기능직	36	2.56	0.88	
합 계	149	2.73	0.86	

〈표 3-5〉의 다면평가제도에 대한 종합적 인식에서는 남·여별 평균치가 각각 2.86, 2.57로 나타나 여성공무원이 다면평가제도에 대하여 더 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 나타났고, 집단(변수) 간 유의 확률은 0.04($p>0.04$)로 성별 다면평가제도에 대한 종합적 인식은 유의미한 것으로 분석됐다.

〈표 3-5〉 다면평가제도에 대한 종합적 인식(성별)

성 별	빈 도	평 균	표준편차	집단 간 유의 확률
남	83	2.86	0.91	0.04
여	67	2.57	0.76	
합 계	150	2.73	0.86	

다면평가제도에 대한 불만요인을 조사하는 설문 문항에서는 〈표3-6〉에서 나타나듯이 업무목표의 성취보다는 ‘인기위주의 행태’가 22명으로 37.9%, ‘평가가 형식에 치우칠 수 있음’이 33명으로 56.9%, ‘담합 및 모략성 응답 위험’이 1.7%, ‘소규모 부서 근무자 부당한 평가’가 3.4%를 나타내어 이 중 가장 큰 불만요인으로 ‘평가가 형식에 치우칠 수 있는 것’으로 나타났다.

〈표 3-6〉 다면평가제도에 대한 불만요인 조사

구 분		빈 도	퍼센트	유효퍼센트
불만요인	인기위주의 행태가 나타남	22	14.7	37.9
	평가가 형식에 치우칠 수 있음	33	22.0	56.9
	담합 및 모략성 응답 위험	1	0.7	1.7
	소규모 부서 근무자 부당한 평가	2	1.3	3.4
	합 계	58	38.7	100.0
결 측	결측값	92	61.3	
합 계		150	100.0	

〈표 3-7〉에서는 다면평가제도에 대한 만족요인을 조사하는 설문 문항에서 전체대상자 150명 중 24명이 만족으로 나타났으며 만족요인으로는 ‘객관성과 공정성을 갖춘 균형 있는 평가를 할 수 있다’가 3명으로 12.5%, ‘평가에 대한 투명성이 확보될 수 있다’가 15명으로 62.5%, ‘공정하고 합리적인 평가가 가능하다’ 및 ‘평가결과에 대한 수용도를 높일 수 있다’가 6명으로 25.0%를 나타내어, 가장 만족요인으로는 ‘평가에 대한 투명성이 확보될 수 있다’고 나타났다.

〈표 3-7〉 다면평가제도에 대한 만족요인 조사

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
만족요인	객관성과 공정성을 갖춘 균형 있는 평가를 할 수 있다	3	2.0	12.5
	평가에 대한 투명성이 확보될 수 있다	15	10.0	62.5
	공정하고 합리적인 평가가 가능하다	2	1.3	8.3
	평가결과에 대한 수용도를 높일 수 있다	4	2.7	16.7
	합 계	24	16.0	100.0
결측	결측값	126	84.0	
합 계		150	100.0	

② 다면평가제도의 실적평가 정도

‘다면평가가 실적을 정확히 평가하고 있는가’에 대한 응답 중 〈표 3-8〉에서 보듯이, 부정적인 응답(전혀 그렇지 않다+그렇지 않다)이 60.6%, 긍정적인 응답(그렇다+매우 그렇다)이 10.0%로 나타났으며, 평균값의 경우 2.43으로 나타나 현행 다면평가제도가 공무원들의 실적을 평가함에 있어서 제 기능을 발휘하지 못하고 있음을 알 수 있으며, 실적평가 측면에서 다면평가 제도의 개선이 시급히 요구된다고 할 수 있다.

〈표 3-8〉 다면평가제도의 실적평가 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
실적평가 정도	전혀 그렇지 않다	11	7.3	2.43	0.81
	그렇지 않다	80	53.3		
	보통이다	44	29.3		
	그렇다	13	8.7		
	매우 그렇다	2	1.3		
	합 계	150	100.0		

〈표 3-9〉에서 보는 바와 같이 집단 간 다면평가제도의 실적·자기능력계발에 대한 인식정도에서는 직급별로는 실적평가에서는 기능직 공무원의 평균치는 2.33, 능력평가에서는 7급 이하가 2.38로 가장 부정적인 것으로 나타났으며, 집단(변수)간 유의 확률은 각 0.56, 0.82로 서로 무의미한 것으로 분석되었다.

〈표 3-9〉 다면평가의 실적·자기능력 계발에 대한 인식정도(직급별)

구 분	직급별	빈 도	평 균	표준편차	집단 간 유의 확률
공무원의 실적 평가	5급 이상	7	2.57	0.79	0.56
	6급	42	2.57	0.86	
	7급 이하	64	2.41	0.75	
	기능직	36	2.33	0.83	
	합 계	149	2.44	0.80	
공무원의 자기능력 계발	5급 이상	7	2.43	0.98	0.82
	6급	42	2.52	0.83	
	7급 이하	64	2.38	0.72	
	기능직	36	2.44	0.81	
	합 계	149	2.44	0.78	

공무원 성별에 집단간 다면평가제도의 실적·자기능력계발에 인식정도에서는, <표3-10>에서 보는 바와 같이 여성공무원에 대한 평균치가 각각 2.24, 2.34로 남성공무원보다 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 나타났다. 집단(변수)간 유의확률은 각각 0.01($p>0.01$), 0.25($p<0.25$)로 실적평가에서는 유의미한 것으로, 자기능력계발에서는 무의한 것으로 분석되었다.

<표 3-10> 다면평가의 실적·자기능력 계발에 대한 인식정도(성별)

구 분	성 별	빈 도	평 균	표준편차	집단 간 유의 확률
공무원의 실적 평가	남	83	2.59	0.90	0.01
	여	67	2.24	0.63	
	합 계	150	2.43	0.81	
공무원의 자기능력 계발	남	83	2.49	0.86	0.25
	여	67	2.34	0.69	
	합 계	150	2.43	0.79	

③ 다면평가제도의 공무원 능력계발 정도

<표 3-11>에서 보듯이 ‘다면평가가 공무원의 능력계발을 제대로 하고 있는가’에 대한 응답 중 부정적인 응답(전혀 그렇지 않다 +그렇지 않다)이 58.7%, 긍정적인 응답(그렇다+매우 그렇다)이 8.0%로 나타났으며 평균값의 경우 2.43으로 나타나 현행 다면평가제도가 공무원들의 능력을 평가함에 있어서도 제 기능을 발휘하지 못하고 있음을 알 수 있으며, 능력평가 측면에서 다면평가제도의 개선이 시급히 요구됨을 알 수 있다.

〈표 3-11〉 다면평가제도의 공무원 능력개발 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
능력개발 정도	전혀 그렇지 않다	12	8.0	2.43	0.79
	그렇지 않다	76	50.7		
	보통이다	50	33.3		
	그렇다	10	6.7		
	매우 그렇다	2	1.3		
	합 계	150	100.0		

(2) 내적타당성 요인 분석 결과

① 제도의 수용성

㉠ 다면평가제도에 대한 제반사항 숙지정도

〈표 3-12〉에서 보는 바와 같이 ‘다면평가제도에 대한 제반사항 숙지정도’에 대한 응답 중 부정적인 응답(전혀 모른다+모르는 편이다)이 34.7%, 긍정적인 응답(알고 있는 편이다+매우 잘 알고 있다)이 38.7%로 다면평가제도가 공무원들이 승진심사에 적용되기 때문에 이에 대한 관심이 많아 긍정적인 응답이 좀더 많은 것으로 나타났다.

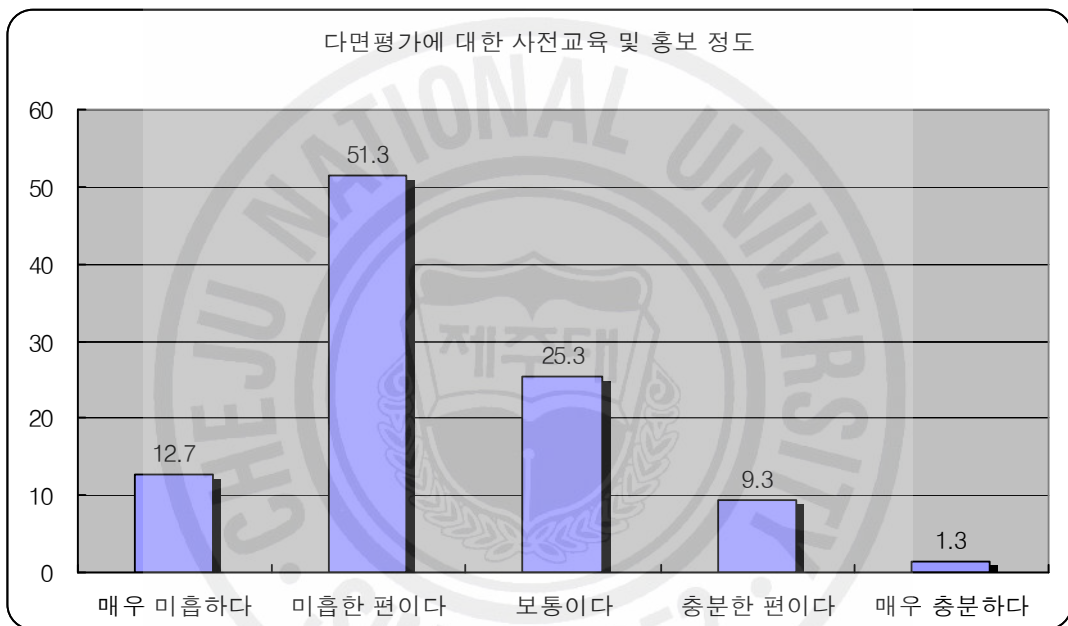
〈표 3-12〉 다면평가제도에 대한 제반사항 숙지정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
제반사항 숙지정도	전혀 모른다	6	4.0	3.04	0.99
	모르는 편이다	46	30.7		
	보통이다	40	26.7		
	알고 있는 편이다	52	34.7		
	매우 잘 알고 있다	6	4.0		
	합 계	150	100.0		

㉔ 다면평가에 따른 사전교육 및 홍보

〈그림 5〉, 〈표 3-13〉에서 보는 바와 같이 ‘다면평가를 실시함에 있어서 조직 내에서의 사전교육이나 홍보가 어느 정도인가’에 대한 조사 결과는 부정적인 응답(매우 미흡하다+미흡한 편이다)이 64.0%, 긍정적인 응답(충분한 편이다+매우 충분하다)이 10.6%, 평균값도 2.35로 대단히 부정적인 것으로 나타나 다면평가 실시에 따른 사전교육 및 홍보가 절실히 필요한 것으로 보인다.

〈그림 5〉 다면평가에 따른 사전교육 및 홍보 정도(단위 : %)



〈표 3-13〉 다면평가에 따른 사전교육 및 홍보 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
교육 및 홍보정도	매우 미흡하다	19	12.7	2.35	0.87
	미흡한 편이다	77	51.3		
	보통이다	38	25.3		
	충분한 편이다	14	9.3		
	매우 충분하다	2	1.3		
	합 계	150	100.0		

㉔ 다면평가에 따른 직무분석 정도

‘다면평가를 실시함에 있어서 평가자들이 업무에 대한 직무분석 정도’ 대한 조사 결과는, <표 3-14> 에서 보는 바와 같이 부정적인 응답(전혀 그렇지 않다+그렇지 않다)이 62.0%, 긍정적인 응답(그렇다+매우 그렇다)이 5.36%, 평균값도 2.32로 대단히 부정적인 것으로 나타나 다면평가 실시에 따른 직무분석이 절실히 필요한 것으로 보인다.

<표 3-14> 다면평가에 따른 직무분석 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
직무분석 정도	전혀 그렇지 않다	19	12.7	2.32	0.80
	그렇지 않다	74	49.3		
	보통이다	49	32.7		
	그렇다	6	4.0		
	매우 그렇다	2	1.3		
	합 계	150	100.0		

㉕ 평가방식의 신뢰성

기존의 상급자 위주의 평가방식이 아닌 상급자 이외에 동료 및 부하에 대한 다면평가의 신뢰성에 대하여 공무원들의 의식을 조사하였다.

㉖ 상급자평가의 객관성 정도

<표 3-15> 에서 보는 바와 같이 다면평가를 실시함에 있어서 ‘상급자가 자신을 평가한다면 그 평가의 객관성 정도’에 대한 조사 결과는, 주관적으로 이루어질 것이라는 응답(매우 주관적이다+주관적인 편이다)이 50.6%, 객관적으로 이루어질 것이라는 긍정적인 응답(객관적인 편이다+매우 객관적이다)이 16.7%, 평균값 2.61로 나타나, 상급자평가에 대한 불신감을 알 수 있다..

㉔ 동료평가에 대한 객관성 정도

다면평가를 실시함에 있어서 ‘동료가 자신을 평가한다면 그 평가의 객관성 정도’에 대한 조사 결과는, <표 3-15> 에서 보는 바와 같이 주관적으로 이루어 질 것이라는 응답(매우 주관적이다+주관적인 편이다)이 45.3%, 객관적으로 이루어 질 것이라는 긍정적인 응답(객관적인 편이다+매우 객관적이다)이 20.0%, 평균값 2.71로, 동료평가도 상급자평가와 같이 불신감을 나타내고 있으나 그래도 상급자 평가보다는 덜 불신감을 갖고 있는 것으로 나타났다.

㉕ 부하평가에 대한 객관성 정도

<표 3-15> 에서 보는 바와 같이 다면평가를 실시함에 있어서 ‘부하가 자신을 평가한다면 그 평가의 객관성 정도’에 대한 조사 결과는 주관적으로 이루어 질 것이라는 응답(매우 주관적이다+주관적인 편이다)이 37.4%, 객관적으로 이루어 질 것이라는 긍정적인 응답(객관적인 편이다+ 매우 객관적이다)이 18.0%, 평균값이 2.79로 부하평가가 상급자, 동료 평가보다는 덜 주관적인 것으로 나타났다.

<표 3-15> 평가방식의 신뢰성 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준 편차
상급자 평가	매우 주관적이다	8	5.3	2.61	0.84
	주관적인 편이다	68	45.3		
	보통이다	49	32.7		

	객관적인 편이다	24	16.0		
	매우 객관적이다	1	0.7		
	합 계	150	100.0		
동료평가	매우 주관적이다	8	5.3	2.71	0.89
	주관적인 편이다	60	40.0		
	보통이다	52	34.7		
	객관적인 편이다	27	18.0		
	매우 객관적이다	3	2.0		
	합 계	150	100.0		
부하평가	매우 주관적이다	7	4.7	2.79	0.86
	주관적인 편이다	49	32.7		
	보통이다	67	44.7		
	객관적인 편이다	23	15.3		
	매우 객관적이다	4	2.7		
	합 계	150	100.0		

위에서 살펴본 바와 같이, 평가방식의 신뢰성에 대한 객관성 정도를 파악하는 공무원들이 의식은, 평가가 ‘주관적일 것이다’는 상급자평가, 동료평가, 부하평가 순으로 나타났으며, 객관성에 대한 순위는 동료평가, 부하평가, 상급자평가 순으로 나타나 다면평가가 객관성을 담보하려면 평가자 비율을 조정하는 것이 바람직한 것으로 나타났다.

③ 평가자 구성의 합리성

㉠ 평가자 구성 비율에 대한 의식

‘현행 평가자 구성 비율에’에 대한 공무원들의 의식을 조사한 결과, <표 3-16>에서 보는 바와 같이 평가자 구성 비율에 대하여 부정적인 응답(매우 부적절하다+매우 부적절하다)이 32.7%, 긍정적인 응답(적절하다+매우 적절하다)이 19.3%로 나타났고 평균값도 2.83으로 나타나 평가자 구성 비율에 대하여 부적절한 것으로 나타났다.

<표 3-16> 평가자 구성의 합리성

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
평가자 구성	매우 부적절하다	7	4.7	2.83	0.82
	부적절하다	42	28.0		
	보통이다	72	48.0		
	적절하다	27	18.0		
	매우 적절하다	2	1.3		
	합 계	150	100.0		

㉡ 평가자 구성 비율에 대한 개선

<표 3-17>에서 보듯이 평가자 구성 비율에 대하여 부적절하다고 생각하는 공무원 32.7%(49명)인 자에 대하여 개선 방향을 조사한 결과는, 상급자 40%, 동료 30%, 부하 30%를 구성해야 한다는 빈도는 48명으로 98.0%로 나타났으나, 평가자 구성 비율이 부적절하다고 하는 공무원이 설문대상 총 공무원 중 3분의 1(49명/150명)정도여서 개선방안에 대한 설득력이 없다고 할 수 있다. 그러나 상급자, 동료, 부하 평가의 장·단점을 비교하여 제도 개선시 참고할 만한 사항으로 분석되었다.

<표 3-17> 평가자 구성비율에 대한 개선

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
평가자 구성 비율	상급자60%,동료20%,부하20%	1	0.7	2.0
	상급자40%,동료30%,부하30%	48	32.0	98.0
	합 계	49	32.7	100.0
	결측값	101	67.3	
합 계		150	100.0	

㉔ 평가위원 수에 대한 의식

〈표 3-18〉 처럼 현행 평가위원 수는 15~20명 정도로 구성되어 있는데 이러한 ‘평가위원 수’에 대하여 어떻게 생각하느냐는 설문에서는, 적다(매우 적다+적은 편이다)가 14.6%, 많다(많은 편이다+매우 많은 편이다) 4.7%, 평균치가 2.89로 나타나 평가위원 수는 적은 편으로 조사 되었다.

〈표 3-18〉 평가위원 수에 대한 의식 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
평가위원 수	매우 적다	2	1.3	2.89	0.47
	적은 편이다	20	13.3		
	보통이다	119	79.3		
	많은 편이다	7	4.7		
	무응답	2	1.4		
	합 계	150	100.0		

㉕ 평가위원 선정방법에 대한 만족도

〈표 3-19〉에서는 평가위원 선정방법에 대한 만족도 조사에서는 부정적인 응답(매우 불만이다+ 불만이다)이 23.4%, 긍정적인 응답(만족한다+매우 만족한다)이 38.7%, 평균값이 3.15로 나타나 어느 정도 긍정적인 편에 가까운 것으로 조사 되었다.

〈표 3-19〉 평가위원 선정방법에 대한 만족도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
평가자 선정방법	매우 불만이다	4	2.7	3.15	0.88
	불만이다	31	20.7		
	보통이다	56	37.3		
	만족한다	54	36.0		
	매우 만족한다	4	2.7		
	무응답	1	0.6		
	합 계	150	100.0		

㉔ 평가위원 선정방법 개선에 대한 의식조사

평가위원 선정방법에 대한 만족도 조사에서는, <표 3-20> 처럼 부정으로 응답(매우 불만이다+불만이다)한 34명(전체의 23.4%)을 대상으로 평가자 선정방법에 대한 개선방안에 대한 의식조사를 하였다. 소속직원들의 추천을 받은 평가자들을 대상으로 하고, 그 중에서 무작위 추첨하여 평가단을 구성하도록 하자는 응답이 32.4%, 현행 평가단을 무작위 추첨으로 구성하되 이 과정을 완전 공개하여 평가단을 구성하도록 하자는 응답이 35.3%로 나타나 제도개선시 참고할 만한 사항으로 분석되었다.

<표 3-20> 평가위원 선정방법 개선에 대한 의식조사

구 분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
평가자 선정방법 에 대한 개선 방법	소속직원들의 추천을 받아 평가단 구성	4	2.7	11.8	11.8
	추천을 받은 평가자들을 대상으로 하여 무작위 추첨	11	7.3	32.4	44.1
	인사부서에서 평가단 운영	3	2.0	8.8	52.9

	인사부서에서 추천된 평가자 중 무작위 추첨	4	2.7	11.8	64.7
	현행 과정을 완전 공개하여 평가단 구성	12	8.0	35.3	100.0
	합 계	34	22.7	100.0	
결 측	결측값	116	77.3		
	합 계	150	100.0		

④ 평가요소의 적절성 및 평가결과의 공개성

㉠ 현행 평가요소에 대한 적절성

〈표 3-21〉에서 현행 평가요소의 적절성에 대한 조사에서는 부정적인 응답(매우 부적절하다+부적절하다)이 9.3%, 긍정적인 응답(적절하다+매우적절하다)이 40.0%로 나타났고, 평균치도 3.32로 나타나 현행 평가요소에 대한 적절성에 대한 인식은 대체로 긍정하는 것으로 나타났다.

〈표 3-21〉 평가요소의 적절성

구 분		빈 도	퍼센트	평균	표준편차
평가 요소	매우 부적절하다	2	1.3	3.32	0.72
	부적절하다	12	8.0		
	보통이다	76	50.7		
	적절하다	56	37.3		
	매우 적절하다	4	2.7		
	합 계	150	100.0		

㉡ 평가결과의 공개성

‘다면평가의 결과를 공개하지 않는 것에 대한 공무원들의 찬반정도’를 조사한 결과, 〈표 3-22〉에서 나타난 바와 같이 반대하는 의견(매우 반대한다+반대하는 편이다)이 37.4%, 찬성한 의견이 43.3%로 나타났고 평균값도 3.07로 나타나 평가결과의 공개 여부에 대하여는 유보하는 입장을 나타나고 있음을 알 수 있다.

〈표 3-22〉 평가결과의 공개성

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
평가결과 의 공개 정도	매우 반대한다	10	6.7	3.07	1.11
	반대하는 편이다	46	30.7		
	보통이다	29	19.3		
	찬성하는 편이다	54	36.0		
	매우 찬성한다	11	7.3		
	합 계	150	100.0		

㉔ 평가결과의 공개제도에 대한 의식

〈표 3-23〉에서는 ‘평가결과의 공개제도’에 대한 의식조사 결과 완전 비공개 4.7%, 본인에게만 공개 66.0%, 직속상관에만 공개 0.7%, 본인과 직속상관에만 공개 11.3%, 완전공개 17.3%로 나타나, 평가결과에 대하여 대부분 본인들에게만 공개해 줄 것을 요구하는 것으로 나타나고 있음을 알 수 있다.

〈표 3-23〉 평가결과의 공개제도에 대한 의식

구 분		빈 도	퍼센트	누적퍼센트
평가결과 의 공개	완전 비공개	7	4.7	4.7
	본인에게만	99	66.0	70.7
	직속상관에게만	1	0.7	71.3
	본인과 직속상관에게만	17	11.3	82.7
	완전 공개	26	17.3	100.0
	합 계	150	100.0	

⑤ 평가결과의 활용성

㉕ 다면평가의 반영비율에 대한 인식

현재 승진심사에 반영되는 다면평가 결과 ‘반영비율’에 대한 공무원의 인식조사 결과 〈표 3-24〉에서 보이는 것처럼 부정적인 응답(매우 부적절하다+부적절한 편이다)이 16.6%, 긍정적인 응답(적절한 편이다+매우 적절하다)이 35.4%, 평

평균이 3.16으로 나타나 대체적으로 만족하는 결과를 나타내고 있다.

〈표 3-24〉 평가결과의 반영비율에 대한 인식

구 분		빈 도	퍼센트	평균	표준편차
반영비율 적정정도	매우 부적절하다	5	3.3	3.16	0.79
	부적절한 편이다	20	13.3		
	보통이다	71	47.3		
	적절한 편이다	52	34.7		
	매우 적절하다	1	0.7		
	무응답	1	0.7		
합 계		150	100.0		

나. 다면평가의 반영비율에 대한 개선 의식

〈표 3-25〉에서 보듯이 현재 승진심사에 반영되는 ‘다면평가결과 반영비율’에 대한 부정적인 입장을 나타내는 공무원 25명(전체의 16.7%)을 대상으로 반영비율을 어떻게 하는 것이 적절한가에 대한 의식조사를 하였다. 그 결과 근무성적평정점 95%, 다면평가결과 5%를 반영하자는 의견이 8.0%로 나타났고, 근무성적평정점 90%, 다면평가결과 10%가 8.0%, 근무성적평정점 80%, 다면평가결과 20%가 16.0%, 근무성적평정점 60%, 다면평가결과 40%가 24.0%, 근무성적평정점 50%, 다면평가결과 50%가 44.0%로 나타났다. 즉, 다면평가결과가 승진심사에 반영되는 비율에 부정적인 시각을 나타내는 공무원들의 경우 승진심사에 다면평가비율을 현행보다 상향하여 반영하도록 하는 인식이 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-25〉 평가결과 반영비율 개선에 대한 의식

구 분		빈도	퍼센트	유효 퍼센트
적정 반영비율	근무성적평정점95%, 다면평가결과 5%	2	1.3	8.0
	근무성적평정점90%, 다면평가결과10%	2	1.3	8.0
	근무성적평정점80%, 다면평가결과20%	4	2.7	16.0
	근무성적평정점60%, 다면평가결과40%	6	4.0	24.0

	근무성적평정점50%, 다면평가결과50%	11	7.3	44.0
	합 계	25	16.7	100.0
	결측값	125	83.3	
	합 계	150	100.0	

㉔ 다면평가 우선적 활용에 대한 의식

다면평가 결과를 ‘어떤 부문에 우선적으로 활용해야 하는가’에 대한 의식조사 결과 <표 3-26> 에서 나타나듯이 가장 비율이 높은 순은 승진 43.3%, 근무성적 평정 19.3%, 자기능력계발 13.3%, 전보(보직관리)10.0%로 순으로 나타났으며, 성과상여금 지급이 5.3%로 나타나 성과상여금 지급시 다면평가를 적용하는 것에 부정적인 시각을 나타내어 향후 이에 대한 개선이 필요한 것으로 나타났다.

<표 3-26> 다면평가 우선적 활용에 대한 의식

	구 분	빈도	퍼센트	유효 퍼센트
활용정도	승진	65	43.3	44.2
	전보(보직관리)	15	10.0	10.2
	근무성적 평정	29	19.3	19.7
	성과상여금 지급	8	5.3	5.4
	자기능력계발	20	13.3	13.6
	포상자 선발	5	3.3	3.4
	교육훈련	5	3.3	3.4
	합 계	147	98.0	100.0
	무응답	3	2	
	합 계	150	100	

(3) 평가외적 타당성 요인 분석결과

① 평가문화에 대한 인식

㉑ 평가자세

<표 3-27> 에서 ‘평가자세에 대한 공무원의 인식조사’ 결과 부정적인 응답(전혀 그렇지 않다+그렇지 않는 편이다)이 49.4%, 긍정적인 응답(그런 편이다+매우

그렇다)이 17.3%, 평균값이 2.65로 대체적으로 부정적인 인식을 보이고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-27〉 평가자세에 대한 인식

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
평가자세 에 대한 인식	전혀 그렇지 않다	7	4.7	2.65	0.87
	그리지 않는 편이다	67	44.7		
	보통이다	50	33.3		
	그런 편이다	23	15.3		
	매우 그렇다	3	2.0		
	합 계	150	100.0		

㉠ 평가결과 자기계발 기회 정도

설문조사 대상자가 속한 부서의 구성원들이 ‘평가결과 의견개진을 자기 계발기회로 삼을 것인가’에 대한 인식조사 결과 〈표 3-28〉 에서 보듯이 부정적인 응답(전혀 그렇지 않다+그리지 않는 편이다)이 30.0%, 긍정적인 응답(그런 편이다+매우 그렇다)이 34.0%, 평균값이 3.05로 나타나 대체적으로 중립 또는 유보적인 자세를 보이고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-28〉 평가결과 자기계발 기회정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
자기계발 기회정도	전혀 그렇지 않다	3	2.0	3.05	0.88
	그리지 않는 편이다	42	28.0		
	보통이다	54	36.0		
	그런 편이다	47	31.3		

	매우 그렇다	4	2.7		
	합 계	150	100.0		

② 평가결과 업무적용 정도

〈표 3-29〉에서 ‘자신의 담당하는 업무에 대해 다면평가가 얼마나 잘 적용될 수 있는가’에 대한 공무원들이 인식조사 결과 부정적인 응답(전혀 적용될 수 없을 것이다+대체로 적용되지 않을 것이다)이 42.6%, 긍정적인 응답(잘 적용될 것이다+매우 잘 적용될 것이다)이 9.4%, 평균값이 2.64로, 대체적으로 부정적인 시각으로 나타나 개선이 필요한 것으로 보인다.

〈표 3-29〉 평가결과 업무적용 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
업무적용 정도	전혀 적용될 수 없을 것이다	5	3.3	2.64	0.72
	대체로 적용되지 않을 것이다	59	39.3		
	보통이다	72	48.0		
	잘 적용될 것이다	13	8.7		
	매우 잘 적용될 것이다	1	0.7		
	합 계	150	100.0		

③ 기관장 관심과 지지 정도

〈표 3-30〉에서 나타나듯이 ‘기관장이 다면평가에 대해 얼마나 적극적인 관심과 지지를 보내는가’에 대한 문항에서는 부정적인 응답(매우 소극적이다+소극적인 편이다)이 20.0%, 긍정적인 응답(적극적인 편이다+매우 적극적이다)이 18.7%, 평균값이 2.97로, 대체적으로 부정적인 것으로 나타났다.

〈표 3-30〉 기관장 관심과 지지 정도

구 분	빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
-----	-----	-----	-----	------

기관장 관심정도	매우 소극적이다	6	4.0	2.97	0.76
	소극적인 편이다	24	16.0		
	보통이다	91	60.7		
	적극적인 편이다	25	16.7		
	매우 적극적이다	3	2.0		
	무응답	1	0.7		
	합 계	150	100.0		

④ 평가영향요인에 대한 인식

다면평가를 시행하는데 있어서 ‘평가자의 평가 결과에 어떠한 내용이 가장 큰 영향을 미칠 것인가’에 대한 설문문항에 대하여는, <표 3-31> 에서 나타나듯이 1순위는 피평가자와의 동일부서 근무 22.0%, 2순위는 피평가자의 학연과 지연 18.7%, 3순위는 피평가자의 능력과 태도 14.7%, 4순위는 피평가자의 연공서열 12.7%, 5순위는 피평가자의 근무부서 10.0% 순으로 나타났다.

<표 3-31> 평가영향요인에 대한 인식 정도

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
평가영향 요인	피평가자의 직급	9	6.0	6.0
	피평가자의 근무부서	15	10.0	10.1
	피평가자의 연공서열	19	12.7	12.8
	피평가자와의 동일부서 근무	33	22.0	22.1

	피평가자의 인기	10	6.7	6.7
	피평가자의 학연과 지연	28	18.7	18.8
	피평가자의 업무 실적	13	8.7	8.7
	피평가자의 능력과 태도	22	14.7	14.8
	무응답	1	0.7	
	합 계	150	100.0	

⑤ 다면평가제도 개선 정도에 대한 인식

㉠ 종합적 개선방안

〈표 3-32〉에서는 ‘현행 다면평가 제도 개선’에 대한 인식조사 결과 1순위는 현행제도를 종합적으로 개선하는 의견 74.0%, 2순위는 현행제도를 폐지하여 실적 가점제도 활성화 20.7%, 3순위는 현행제도 폐지가 4.7%로 나타나 다면평가제도 계속 존폐와 관련하여 이 제도는 계속적으로 운영하는데 현행 제도를 종합적으로 개선하는 방향으로 나타났다.

〈표 3-32〉 다면평가제도 개선 정도

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
다면평가 제도개선 정도	현행 제도를 폐지	7	4.7	4.7
	현행 제도를 폐지 실적가점 제도 활성화	31	20.7	20.8
	현행 제도를 종합적으로 개선	111	74.0	74.5
	무응답	1	0.7	
	합 계	150	100.0	

㉡ 개선내용 정도

현행 다면평가 제도에 대한 종합적 개선에 응답한 110명을 대상으로 ‘평가방법 및 절차 등에 대하여 어떤 부분부터 종합적으로 개선해야 하는가’에 대한 설문에서는 〈표 3-33〉에서 보듯이 1순위가 다면평가 설계과정으로 35.5%, 2순위가 다면평가 실시과정 25.5%, 3순위가 다면평가 설계·실시·활용과정 동시 개선으로 24.5%, 4순위가 평가결과 활용 14.5%로 나타났다.

〈표 3-33〉 다면평가제도 내용 개선에 대한 인식 정도

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
개선내용 정도	다면평가 설계과정	39	26.0	35.5
	다면평가 실시과정	28	18.7	25.5
	평가결과의 활용	16	10.7	14.5
	위 내용 모두 동시 개선	27	18.0	24.5
	합 계	110	73.3	100.0
	결측값	40	26.7	
합 계		150	100.0	

㉔ 개선방법

〈표 3-34〉에서 보듯이 현행 다면평가 제도에 대한 종합적 개선에 응답한 110명을 대상으로 개선방법에 대한 인식조사에서 1순위는 전기관이 골고루 참여하는 T/F팀 구성 마련 64.5%, 2순위는 연구용역기관에 의뢰하여 개선안 마련 24.5%, 3순위는 타 시도 사례 분석 및 운영부서에서 개선안 마련이 10.9%로 나타나 개선안 마련시는 다면평가 대상자의 의견을 골고루 수용할 것을 요구하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-34〉 다면평가제도 개선방법 인식 정도

구 분		빈 도	퍼센트	유효 퍼센트
개선 방법	연구용역기관에 의뢰하여 개선안 마련	27	18.0	24.5
	전기관이 골고루 참여하는 T/F팀 구성 마련	71	47.3	64.5
	타시도 사례 분석, 운영부서에서 개선안 마련	12	8.0	10.9
	합 계	110	73.3	100.0
	결측값	40	26.7	
합 계		150	100.0	

3. 설문분석결과 종합

다면평가제도에 대한 인식을 종합적으로 파악하기 위하여 설문을 빈도분석 결과, 설문문항이 5개인 경우 중위수(3.0)를 기준으로 평균값이 3.0미만이면 불만족, 부정적, 부적절로 분류했고, 평균치가 3.0을 초과하면 만족, 적정, 적절로 분류하였다. 또한 그 개선 정도와 관련된 설문문항에 대한 인식정도는 그 순위가 1순위

인 것만 채택하여 이를 <표 3-38> 과 같이 요약·정리 하였다.

1) 종합인식 정도

첫째, 다면평가제도에 대한 종합적 인식에서 평균치가 2.73으로 나타나 불만족으로 나타났고, 불만자를 대상으로 한 가장 큰 불만요인으로는 피평가자를 잘 모르는 자가 평가함으로써 평가가 형식에 치우칠 수 있다(22.0%)로 나타났으며, 가장 만족하는 요인으로는 다수가 평가함으로 인하여 평가에 대한 투명성이 확보될 수 있다(62.5%)로 나타났다.

둘째, 현재 실시되고 있는 다면평가가 공무원의 실적을 정확히 평가하고 있는가에 대한 항목에서는 평균치가 2.43으로 부정적으로 나타났다.

셋째, 현재 실시되고 있는 다면평가가 공무원들의 자기능력 계발을 제대로 유도하고 있다고 생각하느냐에 대한 설문에서는 평균치가 역시 2.43으로 부정적으로 나타났다.

2) 내적타당성 요인 정도

(1) 제도의 수용성

① 다면평가를 실시함에 있어서 평가목적, 평가방법 등 평가에 따른 제반 사항을 얼마나 잘 숙지하고 있다고 생각하느냐에 대한 항목에서는 평균치가 3.04로 긍정적으로 나타났다.

② 다면평가를 실시함에 있어서 조직 내에서의 사전교육이나 홍보가 어느 정도였다고 생각 하느냐는 설문에서는 평균치가 2.35로 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 나타났다.

③ 다면평가를 실시함에 있어서 평가자들이 업무에 대한 직무분석이 잘 이루어졌다고 생각하느냐는 설문에서는 평균치가 2.32로 부정적으로 나타났다.

(2) 평가방식의 신뢰성

상급자, 동료, 부하 평가자가 자신을 평가한다면 그 평가가 얼마나 객관적이라

고 생각하는가에 대한 인식조사에서는 평균치가 각각 2.61, 2.71, 2.79로 나타나 평가자 부류에 관계없이 전부 주관적이었으며 그 중에서 상급자에 의한 평가가 가장 주관적으로 나타났다.

(3) 평가자 구성의 합리성

① 현행 평가자 구성비율에 대하여는 평균치가 2.83으로 부정적으로 나타났고, 부정적인 시각을 갖고 있는 공무원들의 개선방안에 대한 인식에서는 상급자평가 40%, 동료평가 30%, 부하평가 30%를 제시하고 있다.

② 현행 평가위원 수는 15~20명 정도로 구성되고 있는데 이러한 평가위원의 수에 대한 인식정도에 대하여는 평균치가 2.89로 평가위원 수가 적은편이라고 나타났다.

③ 현재 평가자 선정방법에 대하여 어떻게 생각하느냐는 문항에서는 평균치가 3.15로 만족한 것으로 나타났고, 불만자를 대상으로 한 개선방안에 대한 인식조사에서는 현행 평가단의 경우 무작위 추첨으로 구성되는데 이 과정을 완전 공개하여 평가단을 구성하도록 하는 의견이 제시되었다.

(4) 평가요소의 적절성 및 공개성

① 현행 평가요소에 대하여 얼마나 적절하다고 생각하느냐는 항목에서는 평균치가 3.32로 적절한 것으로 나타났다.

② 현재 평가결과를 완전 비공개하는 것에 대하여 어떻게 생각하느냐는 항목에서는 평균치가 3.07로 공개하는 쪽으로 나타났으며, 평가결과 공개정도에 대하여는 본인에게만 공개하도록 하자는 의견이 제시되었다.

(5) 평가결과의 활용성

① 현재 승진심사에 반영되는 다면평가결과 반영비율에 대하여 어떻게 생각하느냐는 항목에서는 평균치가 3.32로 적절한 것으로 나타났고, 부적절한 의견을 제시한 자의 개선방안에 대한 의견으로는 근무성적평정 50%, 다면평가 50%로 나타났다.

② 다면평가 결과를 어떤 부문에 우선적으로 활용해야 된다고 생각하느냐는 항목에서는 7개 항목 중 승진을 선택한 자가 43.4%, 1순위로 나타났다.

3) 외적타당성 요인 정도

(1) 평가문화

- ① 귀하께서 속한 부서의 구성원들은 평가에 임할 때 솔직하고 개인감정에 집착하지 않으며 중립적인 자세로 평가할 것이라고 생각하느냐는 문항에서는 평균치가 2.65로 부정적으로 나타났다.
- ② 귀하께서 속한 부서의 구성원들이 만약 피평가자의 입장이 되었을 때 평가결과 의견 개진을 자기계발의 기회로 삼을 것이라고 생각하느냐는 항목에서는 평균치가 3.05로 긍정적으로 나타났다.

(2) 업무 특성

- ① 담당하는 업무에 대해 다면평가가 얼마나 잘 적용될 수 있을 것이라고 생각하느냐는 항목에서는 평균치가 2.64로 부정적으로 나타났다.
- ② 귀하께서 근무하는 기관의 장은 다면평가에 대해 얼마나 적극적인 관심과 지지를 보내고 있는 것 같으냐는 항목에서는 평균치가 2.97로 소극적으로 나타났다.
- ③ 다면평가를 시행하는데 있어서 평가자의 평가결과에 어떠한 내용이 가장 큰 영향을 줄 것으로 생각하느냐는 항목에서는 8개의 항목 중에서 피평가자와의 동일부서 근무가 제1순위로 나타났다.

(3) 다면평가제도 개선에 대한 의식

현행 다면평가제도를 개선한다면 어떤 내용으로 하는 것이 바람직하다고 생각하느냐는 항목에서는 현행제도를 유지하되 평가방법 및 절차 등을 종합적으로 개선해야 한다는 의견이 제1순위(74.3%)로 나타났고, 이러한 의견을 제시한 공무원들을 대상으로 어떤 부문부터 먼저 개선해야 하느냐는 항목에서는 다면평가 설계과정을 먼저 개선해야 한다는 의견이 1순위(35.5%)로 나타났으며, 개선방법을 묻는 항목에서는 전기관이 골고루 참여하는 T/F팀을 구성하여 개선안을 마련하자는 의견이 1순위(64.5%)로 나타났다.



4. 다면평가제도 운영 실태에 대한 비교 분석

위에서 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원에 대한 다면평가 운영 실태에 대하여 설문조사를 통해 공무원들이 인식 정도를 알아보았다.

제주특별자치도가 설치되어 일반자치단체(제주특별자치도)는 공무원 역량 강화와 능력평가를 위하여 많은 인사제도가 개선되었다. 제주특별자치도교육감 소속

지방공무원과 제주자치도 소속 지방공무원에 대하여, 설문조사 결과와 제도를 바탕으로 한 운영 실태를 아래와 같이 비교 분석하였다.

1) 다면평가 제도개선에 대한 비교 분석

다면평가제도 개선과 관련하여 제주자치도 내에서 임용권을 달리고 있는 지방공무원에 대하여 현행 다면평가제도에 대한 개선과 관련하여 그 인식을 알아보고한다. 이를 위해 설문조사 결과를 바탕으로 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원과 제주특별자치도 소속 지방공무원에 대해 유의성(有意性) 관련 여부가 있는지를 알아보고자 직급별 교차분석을 <표 3-35>, <표 3-36> 과 같이 실시하였다.

교육감 소속 지방공무원은 현행 제도를 종합적으로 개선하도록 하는 설문 응답이 전체인원의 74.3%를 차지하고 있으며 직급별로는 7급 이하가 31.1%로서 가장 높은 빈도를 나타내고 있음을 알 수 있다.

자치도 지방공무원에 대한 설문 응답에서는 다면평가제도 개선을 필요로 하는 응답이 전체 응답자 중 60.9%를 차지하고 있고 직급별에서도 7급 이하가 36.8%로 가장 높은 빈도를 나타내어 양 기관 소속 공무원 모두 동일하게 현행 다면평가제도를 개선하는 것이 바람직하다고 나타났고 상위직급 보다는 하위직급이 현행다면평가 제도에 대한 개선을 더 요구하고 있어 서로 유의성(有意性)에 대한 상관관계가 밀접한 것으로 나타나고 있다.⁴⁾

<표 3-35> 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 다면평가제도 개선
직급별 교차 분석표(단위 : 명, %)

구 분	직 급 별				
	5급 이상	6급	7급 이하	기능직	전체
현행제도를 폐지	2 (1.4)	1 (0.7)	4 (2.7)	-	7 (4.8)
현행 제도를 폐지 실	1	10	14	6	31

4) 제주자치도 소속 지방공무원에 대한 다면평가제도 개선에 대한 설문조사는 제주도·제주대학교 사회과학연구소 주관으로 2006년 4월 기준으로 실시되었음.

적가점 제도 활성화	(0.7)	(6.7)	(9.4)	(4.1)	(20.9)
현행 제도를 종합적으로 개선	4 (2.7)	31 (20.9)	46 (31.1)	29 (19.6)	110 (74.3)
전 체	7 (4.8)	42 (28.3)	64 (43.2)	35 (23.7)	148 (100.0)

주 : ()내의 숫자는 구성 비율임

〈표 3-36〉 제주특별자치도 소속 지방공무원 다면평가제도 개선 필요성 여부
직급별 교차분석표 (단위 :명, %)

구 분	직 급 별				
	5급 이상	6급	7급 이하	기능직	전체
현 근무성적평정제도의 단점을 보완하여 시행함	8 (2.0)	26 (6.9)	27 (7.0)	4 (1.0)	65 (16.9)
개선이 필요함	11 (2.9)	66 (17.1)	141 (36.8)	16 (4.1)	234 (60.9)
전혀 성과가 없음	6 (1.6)	12 (3.1)	43 (11.2)	7 (1.8)	68 (17.7)
잘 모르겠음	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (3.2)	5 (1.3)	17 (4.5)
전 체	25 (6.5.)	104 (27.1)	223 (58.2)	32 (8.2)	384 (100)

주 : ()내의 숫자는 구성 비율임

자료 : 이경원, 김성준 외(2006: 28)의 재구성

2) 다면평가제도 운영 실태에 대한 비교 분석

〈표 3-37〉에서 보듯이 다면평가제도에 대한 운영 실태를 비교하여 보면 평가위원 구성 비율에 있어서 제주특별자치도에서는 상급·동급·하급자 동일 비율로 구성하고 있다. 그리고 평가척도 및 점수배정에서는 문항당 최고 10점에서 최하위 8.5로 점수를 분포하도록 하여 평가자가 주관적으로 평가하지 않고 보복

성·몰아주기식 평가 관행을 방지하고 있는 것으로 나타나고 있다.⁵⁾

〈표 3-37〉 다면평가제도 운영 실태 비교 분석표

구 분	제주특별자치도교육감 소속 지방공무원	제주특별자치도 소속 지방공무원
· 평가위원 수	15~20명	15명 내외
· 평가위원 구성 비율	상위계급 50~60% 동일계급 20~30% 하위계급 10~20%	상급·동급·하급자 동일비율
· 평가위원 추천방법	수작업에 의한 무작위 추천, 공무원노조 입회	컴퓨터 추출에 의한 무작위 선정, 공무원노조 입회
· 평가척도 및 점수배정	10점 척도 5개항 탁월 10점~불량 2점 절대평가	10점 척도 4개항 탁월 10점~미흡 8.5점 절대평가
· 평가결과(평점)산출	근무성적평점의 30% (15점)	(5급) 승진후보자명부 60%+ 다면평가15%+면접심사 10%+인사위10% (6급 이하) 승진후보자명부 60%+다면평가20%+인사위 20%

자료 : 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원과 제주특별자치도 소속 지방공무원에 대한 다면평가 운영 지침을 근거로 요약 작성한 내용임

〈표 3-38〉 다면평가제도에 대한 설문조사 결과 각 문항별 공무원 인식정도 요약 정리표

5) 제주특별자치도에서는 다면평가제도를 설문조사 등의 결과를 바탕으로 당초 지침을 개선하여 2006년 7월1일자로 시행하였음.

분석요소		하위분석요소	설문조사결과	
			평균치	판정
종합인식도	종합적인 인식과 평가	다면평가제도에 대한 종합적 인식	2.73	불만족
		인식에 대한 불만요인	평가가 형식에 치우침(22.0%)	
		인식에 대한 만족요인	평가에 대한 투명성 확보(62.5%)	
		실적 평가정도	2.43	부정적
		능력계발 정도	2.43	부정적
내적 타당성 요인	제도의 수용성	평가에 따른 제반사항 숙지정도	3.04	긍정적
		조직내의 사전 교육과 홍보	2.35	부정적
		업무에 대한 직무분석정도	2.32	부정적
	평가 방식의 신뢰성	상급자평가의 객관성	2.61	주관적
		동료평가의 객관성	2.71	주관적
		부하평가의 객관성	2.79	주관적
	평가자 구성의 합리성	구성비율의 적절성	2.83	부적절
		구성비율에 대한 개선 정도	상급자40%, 동료30%, 부하30% (98.0%)	
		평가 위원수의 적절성	2.89	적은 편
		평가자 선정방법에 대한 만족도	3.15	만족
	평가요소 적절성 및 공개성	평가요소 선정방법에 대한 개선정도	현행실시 과정 완전공개(35.3%)	
		평가요소의 적절성	3.32	적절
		평가결과 비공개에 대한 찬반 정도	3.07	공개
	평가 결과의 활용성	평가결과 공개정도	본인에게만 공개(66.0%)	
		평가결과 반영비율	3.16	적절
평가결과 반영비율 개선정도		근평성적평정50%, 다면평가50% (44.0%)		
외적 타당성 요인	평가문화	평가자의 중립적 자세	2.65	부정적
		피평가자의 자기계발	3.05	긍정적
	업무특성	2.64	부정적	
	기관장의 관심도	2.97	소극적	
	기타	평가영향 요인	1순위 : 피평가자와 동일부서 근무 (22.1%)	
	개선정도	개선방향	1순위 : 제도 종합적개선(74.5%)	
		개선 부문 정도	1순위 :다면평가 설계과정(35.5%)	
개선 방법 정도		T/F팀 구성 마련(64.5%)		

IV. 다면평가제도의 문제점 및 개선방안

1. 다면평가제도에 대한 문제점

다면평가제도 운영에 대한 문제점은 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 사례를 중심으로 설문조사 결과, 각 설문문항에 대한 인식정도가 5점 척도를 기준으로 평균치가 3.0 미만인 부정적인 반응(불만, 미흡하다, 그렇지않다, 주관적이다)이 나타난 것에 대하여 다면평가제도에 대한 종합인식, 내적 타당성 요인, 외적 타당성 요인으로 구분하여 이에 대한 문제점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 종합인식 정도에서는

현행 다면평가제도에 대하여 종합적으로 어떻게 생각하느냐는 설문문항에서 척도 5문항을 기준으로 한 평균치가 2.73으로 나타났고, 현재 실시되고 있는 다면평가가 공무원의 실적을 정확히 평가하고 있다고 생각하느냐는 설문에서는 평균치가 2.43, 현재 실시되고 있는 다면평가가 공무원들의 자기능력 계발을 제대로 유도하고 있다고 생각하느냐는 설문 문항에서는 평균치가 2.43으로 나타나 문제점으로 도출되었다.

둘째, 다면평가제도의 내적 타당성 요인 정도에서는

다면평가를 실시함에 있어서 조직 내에서의 사전교육이나 홍보가 어느 정도였다고 생각하느냐는 설문에서 평균치가 2.35로 나타났고, 다면평가를 실시함에 있어서 평가자들이 업무에 대한 직무분석이 잘 이루어졌다고 생각하느냐는 설문에서 평균치가 2.32로 나타났다. 평가방식의 신뢰성을 알아보는 인식정도에서는 상급자, 동료, 부하가 자신을 평가한다면 그 평가가 얼마나 객관적이라고 생각하느냐는 설문에서 각각 평균치가 2.61, 2.71, 2.79로 주관적인 것으로 나타났으며, 평가자 구성의 합리성에 대한 인식 정도를 알아보기 위한 현행 평가자 구성 비율과 관련한 설문에서는 평균치가 2.83, 현행 평가위원 수는 15~20명 정도로 구성되고 있는데 이러한 평가위원의 수에 대하여 어떻게 생각하느냐는 설문에서는 평균치 2.83으로 부적절한 것으로 나타났다.

셋째, 평가 외적 타당성 요인에서는

귀하께서 속한 부서의 구성원들은 평가에 임할 때 솔직하고 개인감정에 집착하지 않으며 중립적인 자세로 평가할 것이라고 생각하느냐는 설문에서는 평균치가 2.65, 담당하는 업무에 대해 다면평가가 얼마나 잘 적용될 수 있을 것이라고 생각하느냐는 설문에서는 평균치가 2.64, 귀하께서 근무하는 기관의 장은 다면평가에 대해 얼마나 적극적인 관심과 지지를 보내고 있는 것 같으냐는 설문에서는 평균치가 2.97로 소극적인 것으로 나타나 문제점으로 도출하였다.



2. 다면평가제도에 대한 개선 방안

인사평가의 목적은 조직에 있어서 구성원들의 가치를 객관적으로 정확히 측정

하여 합리적인 인사관리의 기초를 제공함과 동시에 구성원들의 능력을 향상시키고 동기유발을 형성하는 데 있다. 이를 위하여 인사평가 제도의 구성요건이 잘 반영되어야 할 것이다.

첫째, 평가내용이 평가목적에 얼마나 잘 반영하고 있는지와 관련되는 타당성(validity)
둘째, 평가하려는 내용이 정확하게 측정되어지는 정도를 말하는 신뢰성(reliability)
셋째, 인사평가 제도를 피평가자인 구성원들이 정당하다고 느끼는 정도인 수용성(acceptability)
넷째, 평가제도 비용/효과 측면에서 얼마나 실용성(practicality)

이 네 가지 요소가 얼마나 잘 반영되었느냐에 따라 인사평가 제도의 질이 달라진다. 따라서 인사평가 제도는 위에서 제시한 네 구성요건을 최대한 갖추고 있는 방향으로 설계되고 운영되어야 할 것이다(김재성, 2005:9-12).

아무리 좋은 제도라 할지라도 그 제도를 잘 운영해야 효과적인 측면이 배가 될 것이다. 위에서 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원에 대하여 설문조사한 내용을 바탕으로 설문조사 대상자가 느끼는 부정적 반응내용, 즉 문제점에 대한 개선방안을 아래와 같이 제시해 보고자 한다.

1) 다면평가 종합인식 정도에 대한 타당성 제고방안

(1) 다면평가제도에 대한 종합인식 평가정도

‘다면평가제도에 대한 종합적 인식’에 대해 설문조사 대상자들은 불만을 나타냈는데, 이는 문제점이라 할 수 있다. 그 원인을 알아보는 하위분석 요소인 불만과 만족요인에 대한 설문조사에서 ‘피평가자를 잘 모르는 자가 평가함으로써 평가가 형식에 치우칠 수 있다’가 불만요인으로 1순위를 차지하고 있다. 이에 대한 개선 방안으로 제시된 견해를 살펴보면 다음과 같다.

김재성(2005:59)에 의하면 다면평가제도의 가장 큰 맹점은 평가자가 피평가자 모두를 잘 알 수 없다는 것을 지적하면서 이를 보완하는 방법으로 피평가자가 ‘자기소개서’에 근무경력, 주요실적을 기록하고 혹은 인사부서에서 그 내용을 확인하는 방안과 또한 자기소개서에 가장 최근의 피평가자의 사진을 붙이는 것과

실적에 대한 증빙자료도 첨부하는 방안을 제시하고 있다.

김순양(2003:4)은 평가자의 자격기준을 최소한 3-5년 이상 근무한 사람을 중심으로 제한하는 것과 동료나 부하의 범위도 해당 피평가자에 대하여 어느 정도는 알 수 있는 사람으로 한정하는 것이 필요하다고 지적하고 있다.

관세청(2005:152-153)은 ‘모르는 사람’을 평가해야 하는 경우가 빈번하게 발생하여 평가의 실효성 문제가 되므로 이를 개선하기 위하여 평가자를 공개하지 하지 않고 평가기간 1주일 전에 시스템상에 피평가자의 인적사항과 실적 등을 공개하여 피평가자에 대하여 충분히 파악할 수 있는 시간을 부여하는 온라인 다면평가 도입을 제시하고 있다.

위 내용을 종합해 개선방안을 덧붙이면, 가장 많이 피평가자를 잘 알 수 있는 자는 동료이기 때문에 평가자 구성에 있어서 경쟁자 그룹을 제외하여 동료의 구성 비율을 상향시키는 것도 그 개선방안이 되리라 생각한다.

(2) 실적평가 및 자기능력 계발에 대한 증대방안

‘다면평가를 실시함에 있어 공무원의 실적을 정확히 평가할 수 있는가’에 대한 평균치가 2.43, 공무원들이 자기능력 계발을 제대로 할 수 있는가에 대한 평균치 역시 2.43으로 나타나 이를 부정적으로 보고 있어 개선이 시급한 것으로 나타났다. 그 개선방안에 대한 의견은 아래와 같다.

다면평가운영요령에 의하면 실적 및 자기능력 계발을 위하여 다면평가지 평가서 양식에 평가의 목적과 직급을 고려하여 평가항목 설계 및 질문지 작성을 요구하고 있다(중앙인사위원회, 2004:5. 다면평가운영요령).

관세청(2005:152)은 다면평가 문제점과 개선방향에서, 평가자에게 피평가자의 인적사항을 공개함으로써 실적과 역량보다는 연공서열과 개인적인 친분 또는 이미지에 의해 평가하는 경우가 발생하는 문제점을 해소하기 위해 온라인 다면평가 도입을 검토하고 있다.

조경호(2003:1)는 다면평가가 직속상급자가 부하 직원을 일방적으로 평가하는 데서 나타날 수 있는 오류와 부작용을 최소화하고, 조직 내외의 원활한 커뮤니케이션이 이루어지도록 하는 등 다양한 장점을 가지고 있기 때문에 많은 선진국

정부기관과 민간기업에서 다면평가제도를 채택하고 있다고 설명한다. 또한 다면 평가는 팀 내에서 개인의 성과와 공헌도를 잘 평가하는데 적합한 방식이라고 설명하면서 우리나라 정부도 다면평가제를 능력과 성과 중심의 인사관리에 부응하는 합리적이고도 효과적인 인사평가 제도라는 인식 하에 각 부처에 확대 실시할 것을 권장하여 왔다고 주장하고 있다.

이와 맥락을 같이 하여 선진 외국공무원들의 경우를 보면, 근무성적평정제도의 공통적 특징은 중앙인사기관에서 기본지침만 제공하고 각 부처가 자체적으로 실시하고 있다는 것이다. 미국인 경우는 신공공관리론(New Public Administration)의 영향으로 성과급이나 성과평가제도에 힘을 쏟고 있으며 각 선진외국의 성과평가제도는 <표 4-1>과 같다.⁶⁾

또한, 김재성(2005:63)은 자기능력 계발형 평가실시를 위하여 다면평가제도의 평가목적은 승진목적 또는 성과상여금 지급 목적으로만 도입하고 있는데, 이를 다변화할 필요가 있다고 주장하고 있다.

중앙인사위원회(2006:5)의 ‘다면평가 운영실태 점검결과 보고서’에서도 평가 질문지 구성에 있어 부처별 특성과 다면평가 활용분야 및 직급에 따라 실적평가 및 자기능력 계발을 위한 대안을 제시하고 있다.

위에서 언급한 것에 대하여 그 개선방안을 덧붙인다면 피평가자에 대한 실적을 정확히 평가하려면 현재 다면평가지 사용되는 승진적격평가서가 좀더 직급별, 직렬별로 본인의 업무실적이 구체적으로 평가 될 수 있도록 설계되어야 할 것이다.

그 방안으로 교육인적자원부에서 전 시·도교육청을 대상으로 추진하고 있는 지방교육 혁신 통합 디지털 시스템에 포함되어 있는 BSC(Balanced Scorecard)는 개인의 목표 측정이 가능하므로 이와 연계하는 것이다.

BSC모형은 기본적으로 미션과 비전, 전략 및 성과목표, 핵심성과지표, 관점과 이니셔티브, 전략맵(인과관계적 연계성), 피드백 등으로 구성되며 성과목표 측정을 위해서는 각 개인의 성과목표 도달을 위한 지표를 산출해야 한다고 하고 있

6) 신공공관리론 : 1970년대 후반 정부실패론, 지원난, 복지국가 위기 등으로 국가재정 및 관료기구의 무분별한 팽창을 극복하고자 전통과 관료제 패러다임에 대한 반발로 대두하였으며, 신자유주의에 사상적 기초를 두고 반관료주의, 시장중심주의를 강조하고, 1980년대와 1990년대 영미를 중심으로 추진된 행정개혁의 이론적 토대가 되고 있음.

다(교육인적자원부, 2007:14-15).

따라서 승진적격 평가서 평정 요소별란에 BSC에서 산출된 각 개인의 지표를 평가할 수 있는 실적평가 내용을 추가하는 것이다. 승진적격평가서의 평정요소별 평가사항으로 6급 이하인 경우에는 책임성, 신뢰성, 판단력, 창의력, 추진력, 결단력, 상황 대응력, 전문능력을 포함하고 있고, 5급 이상인 경우에는 목표제시능력, 기획력, 추진력, 결단력, 책임성, 창의력, 조직관리능력, 설득력, 전문능력을 포함하고 있으나 이는 너무 추상적인 개념이므로, 여기에 BSC와 연계한 업무추진 실적을 삽입하게 되면 실적평가와 자기능력 계발을 위한 유도가 이루어질 것으로 판단된다.



<표 4-1> 선진외국 공무원의 성과평가제도

국 가	성과평가제도의 특징
미국	<ul style="list-style-type: none"> · 근무성적평정제도 : 분권화와 신속적 운영을 특징으로 함 · 인사관리처가 기본지침만 제공하고 각 부처가 자체적으로 개발 실시 · 균형된 점수카드(BSC) : 적극적으로 활용 · 성과급 : 아직 구체화하지 못함
일본	<ul style="list-style-type: none"> · 근무성적평정제도 : 각 기관이 정기적으로 실시, 표창과 교정을 통하여 직무능률의 향상에 기여
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> · 성과평가제도는 존재하지 않고 직무상여 지수제나 수당이라는 제도를 통해 기본급에 직무급적 요소를 가미
영국	<ul style="list-style-type: none"> · 근무성적평정제도 : 신뢰성 확보와 평정결과에 대한 면담을 강조, 각 부처가 독자적으로 결정가능, 평가결과는 성과급 결정의 근거가 됨. · 성과급 : 각 부처에 위임
호주	<ul style="list-style-type: none"> · 성과평가제도 : 인사위원회가 법적·정책적 틀을 제공, 운영은 각 기관에서 담당. 운영은 기관과 직원이 작성한 단체협약과 개별협약에 의해 이루지고 성과평가 결과는 각 팀장이 책임
독일	<ul style="list-style-type: none"> · 성과평가 : 공무원의 적성 및 업적에 대해 5년을 초과하지 않는 기간, 개인 혹은 업무상의 필요에 의해 평정 · 성과급제 : 2008년 1월부터 시행 예정
벨기에	<ul style="list-style-type: none"> · 성과평가 : 2005년부터 새로운 평가시스템 도입하였고 공무원의 자발적인 자기개발 노력 증진을 통한 조직 능률향상에 초점을 맞추고. 역량평가의 경우 인재선발총국에서 실시

자료 : 정재명(2006: 523-524)

2) 다면평가제도 내적 타당성 요인 정도에 대한 증대방안

(1) 제도의 수용성에 대한 개선

제도의 수용성을 조사한 설문문항에서 평가에 따른 제반사항 숙지정도는 긍정적으로 조사되었으나 다면평가를 실시함에 있어 조직 내의 사전교육과 홍보, 평가자들의 업무에 대한 직무분석 정도는 평균치가 각각 2.35, 2.32로 나타나 부정적으로 조사되었으며 그 개선 방안을 살펴보면 다음과 같다.

중앙인사위원회(2004:7)의 '다면평가 운영 요령'에 의하면 성과주의 행정문화의 정착과, 다면평가제의 목적과 활용 및 기대효과를 거두기 위해서는 체계적인 교육 실시가 필요하다. 또한, 중앙인사위원회(2006:5)는 '중앙정부의 다면평가 운영 실태 점검결과'에서도 대부분 기관에서 서면, 이메일, 집합교육 등으로 다면평가 실시목적 및 방법에 대한 사전교육을 대부분 실시하고 있는 것으로 나타나고 있다.

최준호(2003:2)는 성과중심을 위한 다면평가제는 무엇보다 공무원들의 직무에 대한 평가가 직관적이고 공정하게 이루어진다는 전제하에 수행되어야 한다고 지적하면서 이를 위해서는 공무원들의 직무수행평가를 위한 평가척도가 있어야 하는데 이것이 곧 직무분석이라고 정의하고 있다. 또한 직무분석과 관련해서는 선진외국에서 행하고 있는 다면평가의 기본배경은 철저한 직무분석이 바탕이 되어 있기 때문에 아무런 문제가 없다고 지적하고 있다.

또한, 임두택(2004:32)은 직무란 직종 및 직위의 두 가지 요소로 구성되며 특정 직종의 특정 직위에 부여된 역할이 직무라고 할 수 있으며 이러한 직무에 대해서는 직무분석을 통해서 직무의 가치를 확인하게 된다고 정의하고 있다.

이와 관련하여 구체적인 개선방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직 내의 사전교육과 홍보를 위하여 직장교육 시간이나 공무원에 대한 직무교육시 다면평가에 대한 강좌개설을 통하여 성과주의 행정문화의 정착필요성, 다면평가제의 목적과 활용 및 기대효과 등에 대한 체계적인 교육을 시켜야 한다.

둘째, 평가자들이 피평가자에 대한 직무분석을 잘 할 수 있는 개선방안으로는

평가자가 피평가자의 업무와 관련된 업무에 종사한 경험이 없는 경우라면 피평가자에 대한 직무분석을 다면평가지 짧은 시간 내에 실시 한다는 것은 참 힘든 일이다. 따라서 이 부문도 BSC와 연계하여 추진하는 방안이 효과적일 것이다. 각 개인의 계발된 성과지표를 파악하게 되면 피평가자에 대한 직무분석은 쉽게 이루어지게 될 것이다.

(2) 평가방식의 신뢰성 및 평가자 구성의 합리성에 대한 개선

첫째, 평가방식의 신뢰성을 조사하는 하위 분석요소인 상급자·동료·부하평가에 대한 객관성 정도에 대하여 그 평균치가 각각 2.62, 2.71, 2.79로 나타나 그 평가가 주관적으로 나타났으며 그리고 상급자에 의한 평가가 동료, 부하에 의한 평가보다 주관적으로 나타났다.

현행 평가위원 구성 비율은 직근상위계급이 50~60%, 동일계급공무원 20~30%, 직근하위계급 10~20%로 구성되고 있는데, 평가자 구성 비율 개선에 대한 설문문항에서 평가위원의 구성 비율은 상급자 40%, 동료 30%, 부하 30%로 나타나 상급자에 의한 평가위원 수 비율을 동료나, 부하에게 더 배정하도록 나타났다.

김순양(2003:4)은 평가의 신뢰성이 저하되지 않도록 하기 위해서는 평가자 구성에 있어서 상급자, 동료, 하급자가 유사한 비율로 배정하는 것이 바람직하다고 지적하고 있다.

이는 다면평가에 있어 <표 4-2>에서 나타난 평가주체별 장·단점을 비교 분석하여 객관성을 높일 수 있도록 개선하는 게 바람직하다고 본다.

<표 4-2> 다면평가에 있어 평가주체별 장·단점 비교

구 분	장 점	단 점
상급자	<ul style="list-style-type: none"> · 상급자의 부하관리 용이 · 성과에 따른 임금관리 가능 · 실시 용이 	<ul style="list-style-type: none"> · 평가결과에 대한 신뢰도 · 편견에 치우칠 우려 · 상급자의 업적평가에 대한 거부감
동 료	<ul style="list-style-type: none"> · 동료의 직무성과에 대한 높은 이해 · 부서 내 의사소통 원활 	<ul style="list-style-type: none"> · 동료 간 과도한 경쟁 · 업적평가의 낮은 정확도 · 인간관계에 의한 영향을 받음
부 하	<ul style="list-style-type: none"> · 업적평가에 대한 참여인식을 높임 · 관리자의 리더십과 잠재능력 파악 가능 · 상급자 간 의사소통 원활 	<ul style="list-style-type: none"> · 부하의 거부감 · 상급자의 강한 자기 방어 · 상급자의 직무내용에 대한 이해 부족 · 상급자를 평가할 정보 부족

자료 : 박내희(1996: 254-258).

둘째, 평가자 구성의 합리성과 연관된 하위분석 요소에서 평가자 선정방법에 대한 만족도를 보면 평균치가 3.15로 나타나 만족한 것으로 나타났으나, 평가자 선정방법에 대한 개선정도에서는 현행 다면평가 실시과정을 완전히 공개하여 실시하도록 하는 의견이 1순위(35.5%)로 나타나 평가자 선정방법이 공개적으로 이루어져야 할 것으로 보인다.

권용수(2003:3)에 의하면 다면평가의 공정성·신뢰성 제고를 위하여 다면평가 설계 및 운영과정에서 조직구성원의 참여확대 및 외부 전문기관의 협조가 필요하다고 지적하고 있다.

현행 ‘제주도교육감소속지방공무원임용제도운영지침’에 따르면 평가위원 구성은 심사당일 무작위 추첨으로 선정된 대상을 심사위원으로 임명한다고 규정되어 있다. 무작위 추첨시 평가대상 공무원 중 일부(직협, 노조 대표 등)를 참여하게 하여 추첨 과정을 공개하고, 추첨과정에 참여한 공무원들에 대한 서명을 받도록 하는 것이 제도적으로 보장되면 평가위원선정에 따른 투명성과 신뢰성을 높이는 방안이 될 수도 있다.

3) 다면평가제도 외적 타당성 요인 정도에 대한 내실화 방안

(1) 평가문화에 대한 개선

‘귀하께서 속한 부서의 구성원들은 평가에 임할 때 솔직하고 개인감정에 치우치지 않으며 독립적인 자세로 평가할 것이라고 생각하느냐’는 문항에서는 평균치가 2.65로 부정적인 시각을 보여 개선이 필요한 것으로 나타났다.

백중섭(2003:4)은 평가문화에 대한 개선과 관련하여 혈연·지연·학연 등에 얽매어 상급자에 의한 일반평가는 공정성과 객관성 확보가 어려우므로 다면평가제도는 보다 나은 제도라는 점을 이해하고 긍정적이고 능동적인 자세로 이에 적극적으로 참여하는 자세가 필요하고, 또한 평가자의 불공정하고 주관적인 평가는 공직사회에 불신을 야기시키고 올바른 제도의 발전·정착을 저해하여 결과적으로 조직구성원 모두에게 그 불이익이 돌아온다는 사실을 직시하고, 약간의 불편함을 인내하고 미흡한 점은 지속적으로 보완해 나가면서 훌륭한 제도로 발전시킨다는 자세가 중요하다는 의견을 제시하고 있다.

불만요인으로 조사된 평가자에 대한 독립적 자세에 대한 개선 방안으로는 이를 여러 가지로 분석해 볼 수 있다. 그 중에서 다면평가를 시행하는 데 있어서 ‘평가자의 평가 결과에 어떠한 내용이 가장 큰 영향을 미칠 것인가’에 대한 설문 문항에서 1순위가 피평가자와의 동일부서 근무 22.0%, 2순위는 피평가자의 학연과 지연 18.7%, 3순위는 피평가자의 능력과 태도 14.7% 순으로 나타나, 평가방법 개선으로 해결할 수 있는 요인을 찾아본다면 3순위를 차지한 피평가자의 능력과 태도를 평가하는 것이 1순위를 차지할 수 있는 개선방안이 나와야 할 것으로 분석된다.

이에 대한 방안으로 다면평가시 평정요소별 평가 항목에 실적을 객관적으로 평가할 수 있는 문항을 삽입하여 피평가자에 대한 능력평가를 객관적이고 정확하게 파악하게 할 수 있는 장치를 마련하는 것이 있으며, BSC의 성과지표의 실적을 이와 연관하여 평가하도록 하는 방안도 제시될 수 있을 것이다.

(2) 업무적용 반영 정도 및 기관장의 관심도 개선

‘담당하는 업무에 대해 다면평가가 얼마나 잘 적용될 수 있는가’에 대한 항목에서 평균치가 2.64로 나타났고, 귀하게서 근무하는 기관의 장은 다면평가에 얼마나 적극적인 관심과 지지를 보내고 있는 것 같으냐는 항목에서 평균치가 2.97로 나타나 각각 부정적인 시각을 나타내어 개선이 필요한 것으로 나타났다.

최관섭(2003:1)은 사실에 근거한 다면평가를 실시하기 위하여 ‘자기성과기술서 작성방법’을 소개하면서 업무실적의 단순한 나열이 아닌 STAR(Situation, Task, Action, Result)방식에 의해 서술식으로 성과를 기재함으로써 평가자가 피평가자를 명확히 알 수 있다고 설명하고 있다.

김재성(2005:62)은 구성원 또는 기관장의 관심도가 낮은 상태에서 다면평가에 대한 수용성을 높이기 위해서는 제도 도입에 따른 세부사항을 지침으로 시행하는 것이 아니라 ‘규칙’으로 정하여 구성원의 의견 수렴 및 범제심의 위원회 등에서 검토될 수 있도록 하면 수용성이 높아진다는 의견을 제시하고 있다.

이와 관련하여 구체적인 시행방안을 제시하면 아래와 같다.

첫째, 업무적용 반영 정도에 대한 개선 방안으로는 여러 요인이 작용할 수 있지만 피평가자의 개인 역량이 가장 큰 요인으로 작용하므로 피평가자가 적극적으로 평가에 임하는 태도를 보이게 되면 담당하는 업무에 대해 다면평가가 잘 반영되리라 생각한다.

그 방법으로 다면평가지에는 최근 3년 간 업무추진실적 기술서를 피평가자가 작성하여 제출하도록 되어 있다. 이 기술서 작성시 성실하게 3년 간 추진한 업무를 평가자들에게 어필될 수 있도록 공신력 있고, 세심하게 작성하는 공무원의 자세가 필요한 것으로 판단된다.

‘자기기술서 작성 내용이 평가에 얼마나 영향을 미치는가’는 다면평가에 참여했던 평가자들을 대상으로 설문조사가 필요할 것이다.

둘째, 다면평가에 대한 기관장의 관심과 지지에 대하여 부정적인 영향을 끼친 요인으로는, 종전의 상급자 평가에 의한 인사평가보다 인사에 대한 책임이 기관

장 쪽에서 다면평가 쪽으로 전이되는 것이 그 한 요인이 될 수도 있을 것으로 판단된다. 하지만 중국적으로 인사는 그 기관의 비전이나 목표 달성을 위하여 가장 중요한 통제수단이며 목표달성 수단인 것이다.

따라서, 기관의장이 이러한 관점에서 다면평가가 공정하게 잘되고 있는지를 항상 감시하고 이에 대하여 적극적인 관심과 지지를 나타낸다면, 구성원들이 수용하고 그에 따른 자기계발 기회로 삼을 수 있을 것이다.

(3) 다면평가제도 개선에 대한 실효성 확보

현행 다면평가제도를 개선한다면 어떤 내용으로 하는 것이 바람직하다고 생각하느냐는 설문에서 1순위가 현행제도를 종합적으로 개선하는 의견이 74.0%로 나타나, 다면평가 제도에 대한 계속 존폐와 관련하여 이 제도는 계속적으로 운영하는데 현행제도를 종합적으로 개선하는 방향으로 나타났다.

또한 이러한 의견을 제시한 공무원을 대상으로 어떤 부문부터 먼저 개선해야 하느냐는 항목에서는 다면평가 설계과정을 먼저 개선해야 한다는 의견이 1순위(35.5%)로 나타났으며, 개선방법을 묻는 항목에서는 전기관이 골고루 참여하는 T/F팀을 구성하여 개선안을 마련하는 의견이 1순위(64.5%)로 나타났다.

이는 ‘현행 다면평가에 대한 종합적 인식과 평가’에 대한 설문의 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원의 빈도분석 결과 부정적인 응답(매우 불만이다+불만이다)이 1순위(38.7%)로 나타난 것과 상호관련성이 있는 것으로 보아, 현행 다면평가 제도는 계속 시행하되 그 절차 및 방법 등에 대하여 공무원이 부정적인 시각을 가지고 있는 부문을 다면평가 대상자의 의견이 반영될 수 있는 창구를 만들어 개선하도록 하는 것이 실효성을 확보하는 방안이 될 것이다.

V. 정책적 함의 및 연구의 요약

1. 정책적 함의

다면평가제도의 개선방안에 관한 연구에 대하여 제주도특별자치도교육감 소속 지방공무원들을 대상으로 설문조사 방법을 통하여 그 인식에 부정적으로 나타난 설문문항을 대상으로 그 개선방안을 제시하여 보았다.

2006년 7월부터 「제주특별자치도 설치 및 국제자유도시조성을 위한 특별법」이 시행되어 제주특별자치도에서는 공무원 역량강화를 위한 많은 인사제도가 개선되었다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 능력위주의 인사행정 구현을 위하여 총액인건비 제도의 적용이 배제되고, 기구설치와 정원 책정도 자율적으로 결정할 수 있게 되었다. 또한 직군·직렬통합, 분야별 보직관리 제도 도입, 직위분류제 단계적 실시 등을 통해 제주특별자치도 소속 공무원의 전문성이 강화되었으며, 개방형 직위 및 직위공모제 확대 등 공무원 충원시스템 등이 대폭 개선되어 공무원 역량 및 경쟁력 강화를 위한 제도가 정비 되었다.

둘째, 인사혁신을 위하여 제주특별자치도 공무원 인사관리의 근간인 임용조례 및 인사평정 규칙을 제정하는 등 법적기반을 마련함과 동시에 인사관리 전반에 걸쳐 제주형 인력관리시스템을 구축해 나가고 있다(중앙인사위원회, 2006:53-55. 인사행정).

또한, 다면평가제도 내용에 있어서도 다면평가위원 구성비율, 평가척도에 의한 점수 부여방법, 평가결과 승진 반영비율 등이 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원보다는 더 개선된 내용이다.

인사는 그 기관이 조직목표 달성을 위하여 중요한 수단인 것이다. 새로운 시대에 대처하기 위해서는 위에서 언급된 다면평가제도 문제점 등 이에 걸맞는 인사제도 혁신이 이루어져야 그 기관의 모습이 달라 질 것이다.

아울러 위에서는 언급하지는 않았지만 최준호(2003:2)는 성공적인 다면평가제

를 위한 조건으로 평가결과를 본인에게 통보하여 부족한 부분은 보충할 수 있는 기회를 제공함으로써 결과적으로 구성원의 자기계발을 도모함과 동시에 조직의 업무효율을 도모할 수 있다고 주장하고 있다. 또한, 다면평가의 신뢰성을 확보하고 제도운영의 전 과정에 대한 합리성과 투명성을 확보하기 위하여 전자인사관리시스템(PPSS)의 적극적인 활용과 이의 제도화가 시급히 요구된다고 하고 있다.

그리고 관세청(2005:66)에서는 최고수준의 관세인을 육성하기 위한 인사혁신 제도로서 통합인적자원관리체제를 도입·구축하여 채용·보직·교육 등 제반 요소의 능력계발과 성과향상의 전략적 목적 하에 상호 유기적으로 연계하는 인력관리체제를 구축하고 있는 사례도 귀감으로 삼아야 할 것이다.

또한, 위에서 언급된 제주특별자치도의 다면평가 운영내용(평가척도 및 평가문항별 점수부여 방법 등)도 그 개선된 내용이 있으면 벤치마킹해야 할 것으로 보인다.

본 연구의 한계에서도 나타나듯이 개인연구이기 때문에 이에 필요한 인적, 물적자원을 동원하는데 한계가 있다. 그렇기 때문에 다면평가제도에 대한 공무원의 인식 및 개선방안에 대한 연구 조사내용도 한계가 있을 것으로 생각된다.

지방공무원임용령 제38조의5 제3항이 개정되어, 승진임용시 민원인 등의 다면평가에 대한 평가방법 및 절차, 평가결과의 반영 등에 관한 사항은 규칙으로 정하도록 되어 있다.⁷⁾

2004년 1월 이후 다면평가제도가 시행되어 3년 정도가 경과되었다. 아무리 좋은 제도라 할지라도 그 제도의 문제점을 파악하고 이를 개선하여 잘 운영해야 다면평가제도의 근본 취지를 살리고 신뢰성이 높아질 것이다.

이 한계를 극복하기 위해서는 다면평가 운영부서 주관으로 좀더 현실적, 구체적인 자료를 근거로 실증적인 차원에서의 다면평가제도에 대한 인식을 조사하고, 그 부정적인 요인을 찾아내어 긍정적인 방향으로 제도(규칙 제정 등)를 개선하여 운영해야 한다. 이를 통해 인사평가 제도의 구성요소인 타당성(validity), 신뢰성(reliability), 수용성(acceptability), 실용성(practicality)을 더욱 더 확보하고 다면

7) 지방공무원임용령 제3항에 의하면 다면평가에 대한 평가방법 및 절차, 평가결과의 반영 등에 관한 사항은 규칙으로 정하도록 2006. 1. 12일자로 개정되었음.

평가제도가 성공적으로 정착되어 조직구성원의 능력과 특성 등을 효율적으로 활용하여 조직이 추구하는 미션(Mission)과 목표를 달성하는 초석이 되었으면 하는 바람이다.



2. 연구의 요약

제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 사례를 중심으로 한 다면평가제도에 대한 공무원의 인식을 토대로 개선방안에 관한 연구를 위하여, 서두에서 문헌연구에 의한 다면평가제도에 대한 이론적 고찰을 통하여 연혁, 목적, 장점, 단점 등을 살펴보았다.

그리고 외국의 선행 연구내용인 다면평가제도의 성공 및 실패 요인을 규명하는 연구, 평가자 및 피평가자를 중심으로 한 연구, 다면평가에 의한 리더십과 리더의 발전 등에 초점을 둔 연구와 국내에서 다면평가제도에 관하여 선행 연구된 추진방법, 효용성 등에 관한 연구내용, 다면평가제도의 개선방안에 관한 연구내용과 현재 추진되고 있는 다면평가에 대한 중앙정부의 운영 실태, 제주특별자치도교육청, 제주특별자치도의 현행 다면평가 운영 내용을 고찰하여 연구 설계와 분석틀을 마련하였다. 이를 바탕으로 설문조사를 실시하여 실증적으로 분석한 결과를 토대로 다면평가가 공무원들이 인식에 부정적(불만, 부정적, 부적절)영향을 미치는 것으로 조사된 항목은 다음과 같다.

- 첫째, 현행 다면평가제도에 대한 종합적 인식
 - 둘째, 실적평가 및 능력개발 정도
 - 셋째, 조직 내의 사전교육과 홍보
 - 넷째, 업무에 대한 직무분석 정도
 - 다섯째, 평가방식의 신뢰성 및 평가자 구성의 합리성
 - 여섯째, 평가문화 중 평가자의 중립적 자세
 - 일곱째, 업무특성 및 기관장의 관심도
- 이렇게 조사된 항목에 대한 그 개선 방안은 아래와 같다.

첫째, 다면평가제도에 대한 종합 인식에 대한 타당성 제고방안에 대해서는 다음과 같이 정리된다.

(1) 다면평가제도에 대하여 대체로 공무원들은 종합적으로 부정적인 인식을 갖고 있고 이와 관련된 큰 불만 중 하나인, 피평가자를 잘 모르는 자가 평가함으로써 평가가 형식에 치우칠 수 있다는 요인에 대한 개선방안으로, ‘자기소개서’에 근무경력, 주요 실적을 기록하고 혹은 인사부서에서 그 내용을 확인하는 것과, 또한

자기소개서에 가장 최근의 피평가자의 사진을 붙이는 것과 실적에 대한 증빙자료도 첨부, 평가자의 자격기준을 최소한 3-5년 이상 근무한 사람을 중심으로 제한하는 것과 동료나 부하의 범위도 해당 피평가자에 대하여 어느 정도는 알 수 있는 사람으로 한정하도록 하는 것이 있다.

또한, ‘모르는 사람’을 평가해야 하는 경우가 빈번하게 발생하여 평가의 실효성 문제가 제기되므로 이를 개선하기 위하여 평가자를 공개하지 하지 않고 평가기간 1주일 전에 시스템상에 피평가자군의 인적사항과 실적 등을 공개하여 피평가자에 대하여 충분히 파악 할 수 있는 시간을 부여하는 온라인 다면평가 도입방안을 제시하고 있고, 다면평가지 가장 많이 피평가자를 잘 알 수 있는 자는 동료이기 때문에 평가자 구성에 있어서 경쟁자 그룹을 제외하여 동료의 구성 비율을 상향시키는 방안도 제시하였다.

(2) 다면평가가 피평가자의 실적에 대한 정확한 평가 및 자기능력 계발에 부정적인 시각을 갖고 있는 것과 관련해서는 현행 다면평가지 사용되는 승진적격평가서상 평정요소별 내용이 대체적으로 추상성을 내포하고 있기 때문에 실적을 잘 파악할 수 있도록 평가내용을 구체적으로 설계되어야 하는 것으로 개선방안이 제시되었다. 이 방법상 하나로 교육인적자원부에서 전 시·도교육청에 시행 예정인 ‘지방교육혁신 통합디지털 시스템’ 내용에 포함되어 있는 균형성과 관리 즉 BSC 성과지표(지표정의서: 성과자표 작성을 위한 차트)⁸⁾와 연관하여 평정요소별 내용에 이를 추가하여 활용하게 되면 다면평가 대상자에 대한 실적을 정확하게 파악할 수 있다. 또한 이에 따라 자기능력 계발도 성과지표 달성을 위하여 병행하여 유도되어 다면평가제도에 대한 신뢰성(reliability)은 향상 될 것이다.

둘째, 평가내적 타당성 요인 정도에 대한 증대방안에 대하여는 다음과 같이 정리된다.

8) 성과지표(지표정의서)는 전략목표 혹은 성과목표의 달성 정도를 측정하기 위한 것으로서 ‘무엇을 측정할 것인가?’라는 문제에 답을 구하는 것 (부록2 “예시”내용 참조)

(1) 다면평가를 실시함에 있어 조직 내의 사전교육과 홍보에 대한 부정적인 시각에 대한 개선방안으로는 직장교육시간이나 공무원에 대한 직무교육시 다면평가에 대한 강좌를 개설하여 다면평가제의 목적과 활용 및 기대효과 등에 대한 체계적인 교육을 하여야 제도에 대한 신뢰성(reliability) 및 수용성(acceptability)이 향상 될 것이다.

‘다면평가를 실시함에 있어서 평가자들이 평가대상자에 대한 직무분석이 얼마나 잘 이루어졌다고 생각하느냐?’는 설문내용에 대해서는 부정적인 시각이 있다. 이에 대한 개선방안으로는, 평가 전에 평가대상자를 평가자에게 알려 직무분석을 정확히 하도록 해야 하나 평가위원 선정에 따른 보안성 문제 등으로 평가직전에 평가자를 무작위 추첨하여 선정되기 때문에 사실상 짧은 시간 내에 평가대상자에 대한 직무분석을 정확하게 실시하기는 어려운 문제다. 그러나 피평가자에 대한 어느 정도의 직무분석을 위해서 BSC(Balanced Scorecard) 성과지표를 활용하는 방안도 제시하였고, 그 지표내용에 피평가자 본인의 1년에 달성할 수 있는 목표 내용을 함축하여 지표로 표현하기 때문에 각자가 산출한 지표만 보면 직무분석이 용이하게 이루어질 것이다.

(2) 평가방식의 신뢰성 및 평가자 구성의 합리성에 있어서는 설문조사 결과 상급자에 의한 평가가 가장 주관적으로 나타나 현행 평가위원 구성 비율인 직근 상위계급이 50~60%, 동일계급공무원 20~30%, 직근하위계급 10~20%의 구성비율은 상급자 40%, 동료 30%, 부하 30% 정도로 상급자의 구성 비율을 동료, 부하로 배분하여 조정·개선해야 다면평가에 대한 객관성 및 신뢰성 정도가 지금보다 더 확보 될 것으로 조사 되었다.

평가자 구성시 평가자는 업무유관성이 있고 피평가자를 잘 알고 있는 사람으로 선정하여야 하고 그러기 위해서는 피평가자의 동료 및 하위자는 소속과 내에서 선정하거나 전임자로 선정하여야 할 것이며, 상급자는 직상위자 또는 차상위자, 업무유관성이 강한 타 과장으로 선정해야 타당성이 인정된다고 설명하고 있다.

또한, 평가자 구성의 합리성과 연관된 평가자 선정방법에 대한 만족도는 긍정적인 것으로 나타났다. 그러나 평가자 선정방법에 대한 개선정도에서는 현행 다

면평가 실시과정을 완전히 공개하여 실시하도록 하자는 의견이 1순위(35.5%)로 나타나 평가자 선정방법이 지금보다 더 공개적으로 이루어져야 할 것으로 보인다. 평가위원선정에 따른 무작위 추첨시 평가대상 공무원 중 일부(직협, 노조 대표 등)를 여기에 참여케 하여 추첨 과정을 공개하고, 추첨 과정에 참여한 공무원들에 대한 서명을 받는 것에 대하여 이를 제도화 하는 것도 평가위원 선정에 따른 투명성과 신뢰성을 높이는 방안이 될 수 있을 것이다.

셋째. 평가외적 타당성 정도에 대한 내실화 방안은 다음과 같이 정리된다.

(1) 평가문화 중 평가자의 중립적 자세를 위한 개선방안은 ‘다면평가를 시행하는데 있어서 평가자의 평가 결과에 어떠한 내용이 가장 큰 영향을 줄 것인가’에 대한 설문문항과 연관이 있는 것으로 판단된다. 따라서 이 설문문항에서 1순위는 피평가자와의 동일부서 근무 22.0%, 2순위는 피평가자의 학연과 지연 18.7%, 3순위는 피평가자의 능력과 태도 14.7%로 나타났으나, 3순위를 차지한 ‘피평가자의 능력과 태도’가 그 영향을 미치는 변수 중 1순위가 될 수 있도록 하는 제도개선 방안이 나와야 할 것으로 보인다.

이 방법으로는, 다면평가지 평정요소별 평가 항목에 실적을 객관적으로 평가할 수 있는 문항을 삽입하게 되면, 피평가자에 대한 능력평가를 어느 정도 객관적이고 정확하게 파악할 수 있을 것이다. 그 방법으로 BSC(Balanced Scorecard)는 각 개인의 성과지표에 대한 실적을 파악하는데 용이한 것이므로 이와 관련하여 평가하도록 하는 방안을 제시하였다.

(2) ‘담당하는 업무에 대해 다면평가가 얼마나 잘 적용 될 것인가?’하는 업무적용 반영 정도에 대한 개선 방안으로는 여러 요인이 작용할 수 있고 그 요인이 너무 포괄적인 것이 되어, 개선방안을 제시하고 이를 분석하는데 한계가 있다. 그러나 이는 피평가자 역량이 가장 큰 요인으로 작용한다고 볼 수 있다.

따라서 피평가자가 적극적으로 평가에 임하는 태도를 보이게 되면 담당하는 업무에 대해 다면평가가 잘 적용되리라 생각한다.

그 방법으로 다면평가 시에는 최근 3년 간 ‘업무추진실적기술서’를 피평가자가

작성하여 제출하도록 하고 있다.

이 기술서 작성시 성실하게 3년 간 추진한 업무가 평가자들에게 어필될 수 있도록 공신력 있고, 세심하게 작성하는 공무원의 자세가 필요하고 이를 위하여 다면평가 대상자에 대한 교육이 필요한 것으로 판단된다. 아울러 ‘업무추진실적기술서’ 작성 내용이 평가에 얼마나 큰 영향을 미치는가를 파악하기 위해 다면평가에 참여했던 평가자들을 대상으로 하는 설문조사가 필요한 것으로 도출되었다.

(3) 다면평가에 대한 기관장의 관심과 지지와 관련된 부정적인 측면에 대한 개선 방안으로는 종전의 상급자 평가에 의한 인사평가보다 인사에 대한 책임이 기관장 쪽에서 다면평가 쪽으로 전이 또는 분산되는 것이 그 한 요인이 될 수도 있을 것으로 사료된다. 하지만 중국적으로 인사는 그 기관의 비전이나 목표 달성을 위하여 가장 중요한 수단인 것이다.

따라서 기관장은 다면평가 실시에 따른 제도의 타당성(validity), 신뢰성(reliability), 수용성(acceptability), 실용성(practicality)을 향상 시킬 수 있도록 연 1회 정도 운영 상황을 점검해 볼 필요가 있을 것이다. 다면평가가 공무원 승진과 관련하여 막대한 비중을 차지하는 것을 감안한다면 이것이 공정하게 잘 운영되고 있는가를 항상 감시하고 이에 대하여 적극적인 관심과 지지를 나타냄으로써 구성원들이 이를 수용하고 그에 따른 자기개발 기회로 삼을 수 있도록 한다.

본 연구의 결과가 갖는 가장 큰 의의는 기존 문헌연구에 의한 다면평가제도에 대한 이론적 고찰과 외국의 선행연구 내용, 중앙정부의 운영 실태와 국내에서 다면평가제도에 관하여 선행연구된 내용, 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원 등에 대한 현행 다면평가 운영 내용을 고찰하여 연구 설계와 분석틀을 마련하고 이를 바탕으로 설문조사를 통하여 실증적으로 분석한 결과를 기초로 다면평가가 공무원들의 인식에 불만, 부정적, 부적절한 요인을 도출하여 그 개선방안을 제시하였다는 데서 찾을 수 있다. 그러나 본 연구 결과는 다음과 같은 한계가 있다.

첫째, 설문 설계시 제주도특별자치도교육감 소속 지방공무원 사례를 중심으로 한 것이기 때문에 다면평가위원으로 직접 참여했던 공무원과 인사실무 담당자와의 인터뷰 또는 워크숍 등을 개최하여 다면평가에 대한 절차, 방법, 실시과정 등

을 심층적으로 분석하고 협의하여 설문내용을 설계하고 이를 검증해야만 그 설문 응답에 있어서 실효성이 있는데, 연구자 개인이 문헌 연구를 통하여 다면평가에 대한 공무원들이 일반적으로 인식할 수 있는 내용으로 설문을 구성하였기 때문에 더 현실적, 구체적인 실증적인 연구가 되지 못한 점이 있다.

둘째, 설문지 배포와 회수에 대하여도 전 공무원이 골고루 설문 응답에 참여할 수 있도록 기관별, 직급별, 연령별 인원을 고려하여 그 대표성이 인정되도록 하여야 하는데 개인 연구과정이라 설문지 회수과정, 설문 응답 사정 등을 고려하여 그렇게 하지 못한 한계가 있다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 단행본

- 강성철 외.(2002). 「새 인사행정론」, 서울 : 대영문화사.
- 교육인적자원부.(2007). 「성과관리시스템 운영가이드」.
- 관세청.(2005). 「통합인적자원관리체계 구축을 활용한 인사혁신 매뉴얼Ⅱ」.
- 박내희.(1997). 「인사관리」. 서울 : 박영사.
- 오석홍.(2000). 「인사행정론」. 서울 : 박영사.
- 이경원 · 김성준 · 강영순 · 양덕순.(2006). 「제주도 지방공무원 성과평가와 역량강화 방안」. 제주도: 제주대학교 사회과학연구소.
- 정재명.(2006). 「주요국의 공무원 인사제도에 관한 연구」. 한국행정연구원.
- 중앙인사위원회.(2006). 「인사행정(겨울호 통권 32호)」.
- 중앙인사위원회.(2004). 「공무원인사개혁백서」.
- 행정자치부.(2004). 「다면평가운영 사례집」.

2) 논문

- 김순양.(2003). 지방정부의 다면평가의 실제와 개선방안 연구. 「정부혁신포럼 제 13회 포럼 토론자료」. 서울:서울대학교행정대학원 한국정책지식센터.
- 김재성.(2005). 「공무원 인사평가운영 개선방안 연구」. 석사학위논문, 충북대학교 경영대학원.
- 김관석 · 오성호 · 이선우.(2000). 업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진 방법에 관한 사례 연구. 「한국행정학보」.
- 권용두.(2003). 지방정부의 다면평가의 실제와 개선방안 연구. 「정부혁신포럼 제 13회 포럼 토론자료」. 서울:서울대학교행정대학원 한국정책지식센터.
- 류현미.(2005). 「공공부문 다면평가제도의 개선방향에 관한 연구」. 석사학위논문, 배재대학교 행정대학원.
- 박은규.(2004). 「공무원다면평가제도의 운영실태평가」. 석사학위논문, 순천대학교 경영대학원.
- 백종섭.(2003). 지방정부의 다면평가의 실제와 개선방안 연구. 「정부혁신포럼 제 13회 포럼 토론자료」. 서울:서울대학교행정대학원 한국정책지식센터.

- 오성호.(2003). 다면평가제도의 유용성과 한계. 「인사행정」. 서울:중앙인사위원회.
- 이선우.(2003). 다면평가제에 대한 이해. 「인사행정」. 중앙인사위원회.
- 이진호.(2005). 「효율적인 다면평가제도의 도입 및 운용방안에 관한 연구」. 석사학위논문, 건국대학교 경영대학원.
- 이정빈.(2006). 「다면평가의 효용성에 관한연구」. 석사학위논문, 건국대학교 경영대학원.
- 이희태.(2003). 다면평가제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제. 한국지방정부학회.
- 임두택 외.(2004). 다양한 평가시스템이 계발 및 활용에 관한 연구. 한국행정연구원.
- 조경호.(2003). 지방정부의 다면평가의 실제와 개선방안 연구. 「정부혁신포럼 제 13회 포럼 토론자료」. 서울:서울대학교행정대학원 한국정책지식센터.
- 조빈주.(2005). 「지방자치단체의 근무평정제도 개선방안에 관한 연구」. 석사학위논문, 아주대학교 경영대학원.
- 최관섭.(2003). 지방정부의 다면평가의 실제와 개선방안 연구. 「정부혁신포럼 제 13회 포럼 토론자료」. 서울:서울대학교행정대학원 한국정책지식센터.
- 최준호.(2003). 지방정부의 다면평가의 실제와 개선방안 연구. 「정부혁신포럼 제 13회 포럼 토론자료」. 서울:서울대학교행정대학원 한국정책지식센터.

3) 기타

- 중앙인사위원회.(2004). 다면평가 운영 요령.
- 중앙인사위원회.(2006). 다면평가 운영실태 점검 결과 보고서.
- 제주도교육청.(2004). 제주도교육감소속지방공무원승진임용제도운영지침.
- 제주특별자치도.(2007). 다면평가시행계획.

2. 외국문헌

Atwater, L. & D. Waldman.(1998). 360 Degree Feedback and Leadership Development. Human Resiouce Mnagement.

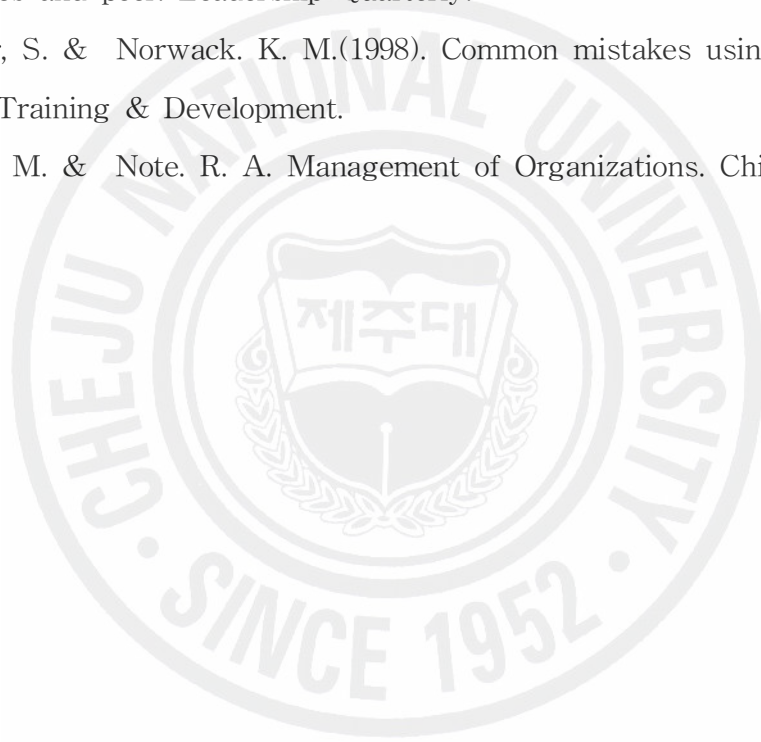
Department of Trade and Industry. (2002). 360 Degree Feedback: Best Practive Guidelines.

Edward, M. R. & Eween, A. J. (1999). 「360도 다면평가」, 임창희(역). 서울 : 21세기북스; 360° Feedback(1996): The Powerful New Model of Employee Assessment and Performance Improvement, Nyacom.

Facteur, C, L. et al. (1998). Reaction of leaders to 360 drgree feedback from subordinates and peer. Leadership Quarterly.

Wimmer, S. & Norwack. K. M.(1998). Common mistakes using 360 degree feedback. Training & Development.

Wright, P. M. & Note. R. A. Management of Organizations. Chicago: Irwin



〈부록1〉 설 문 지

안녕하십니까?

본 설문 조사는 「다면평가제도의 개선방안에 관한 연구 - 제주특별자치도 교육감 소속 지방공무원 사례를 중심으로」를 위한 자료로 사용되기 위하여 작성되었습니다.

이 조사는 연구를 위한 통계처리에만 사용되고 절대로 다른 목적에는 사용되지 않을 것입니다.

다소 번거롭더라도 평소에 생각하시던 의견을 성심껏 응답해 주시면 감사하겠습니다.

의문사항이 있으시면, 아래의 연락처로 문의하여 주시면 성실하게 답변드리도록 하겠습니다.

감사합니다.

2007. 4.

제주대학교 행정대학원 행정학과 (지방자치전공)

연구자 : 한 관 수

전 화 : 010-3690-2462

E-mail : jjehgs700@hanmail.net

*다음의 질문에 해당되는 항목에 대하여 하나를 선택하여 ()내에 번호를 기재하여 주시기 바라며 한 문제도 빠짐없이 응답하여 주시기 바랍니다.

■ **현행 다면평가의 종합적 인식과 평가**

1. 현행 다면평가제도에 대하여 종합적으로 어떻게 생각하십니까? ---- ()

①	②	③	④	⑤
매우 불만이다	불만이다	보통이다	만족한다	매우 만족한다

1-1.(1번 문항에서 ①,②에 체크하신 분만 응답해 주십시오) 불만이라고 생각하신다면 어떤 부문이 가장 불만이라고 생각하십니까?----- ()

- ① 업무목표의 성취보다는 원만한 대인관계나 인기위주의 행태가 나타날 수 있다.
- ② 피평가자를 잘 모르는 자가 평가 함으로써 평가가 형식에 치우칠 수 있다.
- ③ 평가자들이 담합을 하거나 모략성 응답을 하는 등의 위험이 있다.
- ④ 능력보다는 소규모 부서 근무자가 부당한 평가를 받을 수 있다.

1-2.(1번 문항에서 ④,⑤에 체크하신 분만 응답해 주십시오) 만족이라고 생각하신다면 어떤 부문이 가장 만족이라고 생각하십니까?----- ()

- ① 객관성과 공정성을 갖춘 균형있는 평가를 할 수 있다.
- ② 다수가 평가 함으로 인하여 평가에 대한 투명성이 확보될 수 있다.
- ③ 평가결과의 익명성으로 인하여 평가대상에 대한 객관성 제고 및 공정하고 합리적인 평가가 가능하다.
- ④ 평가의 주관과 편견을 줄일 수 있기 때문에 평가대상자가 평가결과에 대한 수용도를 높일 수 있다.

2. 현재 실시되고 있는 다면평가가 공무원의 실적을 정확히 평가하고 있다고 생각하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

3. 현재 실시되고 있는 다면평가가 공무원들의 자기능력 계발을 제대로 유도하고 있다고 생각하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

■ 내적타당성 요인

◆ 제도의 수용성

4. 다면평가를 실시함에 있어서 평가목적, 평가방법 등 평가에 따른 제반 사항을 얼마나 잘 숙지하고 있다고 생각하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
전혀 모른다	모르는 편이다	보통이다	알고 있는 편이다	매우 잘 알고 있다

5. 다면평가를 실시함에 있어서 조직 내에서의 사전 교육이나 홍보가 어느 정도였다고 생각 하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
매우 미흡하다	미흡한 편이다	보통이다	충분한 편이다	매우 충분하다

6. 다면평가를 실시함에 있어서 평가자들이 업무에 대한 직무분석이 잘 이루어졌다고 생각 하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

◆ 평가방식의 신뢰성

7. 상급자가 자신을 평가한다면 그 평가가 얼마나 객관적이라고 생각 하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
매우 주관적이다	주관적인 편이다	보통이다	객관적인 편이다	매우 객관적이다

8. 동료들이 자신을 평가한다면 그 평가가 얼마나 객관적이라고 생각 하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
매우 주관적이다	주관적인 편이다	보통이다	객관적인 편이다	매우 객관적이다

9. 부하들이 자신을 평가한다면 그 평가가 얼마나 객관적이라고 생각 하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
매우 주관적이다	주관적인 편이다	보통이다	객관적인 편이다	매우 객관적이다

◆ 평가자 구성의 합리성

10. 현행 평가자 구성비율에 대하여 어떻게 생각 하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
매우 부적절하다	부적절하다	보통이다	적절하다	매우 적절하다

※ 현행 : ● 상급자---(50~60)% ● 동료---(20~30)% ● 부하---(10~20)%

10-1. (10번 문항에서 ①,②에 체크하신 분만 응답해 주십시오) 부적절하다고 생각하신다면 평가자 구성비율을 어떻게 하는 것이 적절하다고 생각하십니까?---()

- ① 상급자 80%, 동료 10%, 부하 10%
- ② 상급자 70%, 동료 15%, 부하 15%
- ③ 상급자 60%, 동료 20%, 부하 20%
- ④ 상급자 50%, 동료 25%, 부하 25%
- ⑤ 상급자 40%, 동료 30%, 부하 30%

11. 현행 평가위원수는 15~20명 정도로 구성되어 있는데 이러한 평가위원의 수에 대하여 어떻게 생각하십니까?---()

①	②	③	④	⑤
매우 적다	적은 편이다	보통이다	많은 편이다	매우 많다

12. 현재 평가자 선정방법에 대하여 어떻게 생각하십니까?---()

①	②	③	④	⑤
매우 불만이다	불만이다	보통이다	만족한다	매우 만족한다

※현행 평가자 선정방법 : 심사당일 평가자를 무작위 추첨하여 선정

12-1. (12번 문항에서 ①,②에 체크하신 분만 응답해 주십시오) 불만이라고 생각하신다면 선정방법을 어떻게 하는 것이 적절하다고 생각하십니까?-()

- ① 평가의 대표성과 객관성을 제고하기 위해 소속직원들의 추천을 받아 평가단 구성
 - ② 소속직원들의 추천을 받은 평가자들을 pool로 하여 그 중에서 무작위 추첨
 - ③ 피평가자의 능력과 실적을 잘 파악할 수 있는 자로 인사부서에서 평가단 구성
 - ④ 인사부서에서 추천된 평가자 중에서 무작위 추첨하여 평가단 구성
 - ⑤ 현행 평가단은 무작위 추첨으로 구성되는데 이 과정을 완전 공개하여 평가단 구성
- ※ 기타의견 ()

◆ 평가요소의 적절성 및 평가결과의 공개성

13. 현행 평가요소에 대하여 얼마나 적절하다고 생각 하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
매우 부적절하다	부적절하다	보통이다	적절하다	매우 적절하다

※현행 평가요소

- 6급이하 : 책임성, 신뢰성, 판단력, 창의력, 추진력·결단력, 상황대응력, 전문능력
- 5급이상 : 목표제시능력, 기획력, 추진력·결단력, 책임성, 창의력, 조직관리 능력, 설득력, 전문능력

14. 현재 평가 결과를 완전 비공개하는 것에 대하여 어떻게 생각하십니까?-()

①	②	③	④	⑤
매우 반대한다	반대하는 편이다	보통이다	찬성하는 편이다	매우 찬성한다

15. 평가결과의 공개정도는 어디까지 하는 것이 좋겠습니까? ---()

①	②	③	④	⑤
완전 비공개	본인에게만	직속상관에게만	본인+직속상관 에게만	완전 공개

◆ 평가결과의 활용성

16. 현재 승진심사에 반영되는 다면 평가결과 반영비율에 대하여 어떻게 생각하십니까?---()

①	②	③	④	⑤
매우 부적절하다	부적절한 편이다	보통이다	적절한 편이다	매우 적절하다

※현행 평가결과 반영 비율 : 근무성적 평정점(50점)의 30%인 15점을 만점으로 환산하여 점수 부여

● 근무성적평정점 ---(70)%

● 다면평가 결과 ---(30)%

- 산출 산식 = 근무성적평정점인 경우 35점 / 50점 : 70%

다면평가 반영점인 경우 15점 / 50점 : 30%

16-1(16번 문항에서①,②에 체크하신 분만 응답해 주십시오) 부적절하다고 생각하시면 승진심사에 근무성적평정점과 다면평가 결과 반영 비율을 어떻게 하는 것이 적절하다고 생각하십니까?---()

- ① 근무성적평정점 95%, 다면평가 결과 5%
- ② 근무성적평정점 90%, 다면평가 결과 10%
- ③ 근무성적평정점 80%, 다면평가 결과 20%
- ④ 근무성적평정점 60%, 다면평가 결과 40%
- ⑤ 근무성적평정점 50%, 다면평가 결과 50%

17. 다면평가 결과를 다음 중 어떤 부문에 우선적으로 활용해야 된다고 생각하십니까? ---()

①	②	③	④	⑤
승진	전보(보직관리)	근무성적 평정	성과상여금 지급	자기능력개발
⑥	⑦			
포상자선발	교육훈련			
※ 기타의견				

■ 평가 외적 타당성 요인

18. 귀하께서 속한 부서의 구성원들은 평가에 임할 때 솔직하고 개인감정에 집착하지 않으며 중립적인 자세로 평가할 것이라고 생각하십니까?---()

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않는 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다

19. 귀하께서 속한 부서의 구성원들이 만약 피평가자의 입장이 되었을 때 평가결과 의견 개진을 자기개발의 기회로 삼을 것이라고 생각하십니까?---()

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않는 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다

20. 담당하는 업무에 대해 다면평가가 얼마나 잘 적용될 수 있을 것이라고 생각하십니까?---()

①	②	③	④	⑤
전혀 적용될 수 없을 것이다	대체로 적용되지 않을 것이다	보통이다	잘 적용될 것이다	매우 잘 적용될 것이다

21. 귀하께서 근무하는 기관의 장은 다면평가에 대해 얼마나 적극적인 관심과 지지를 보내고 있는 것 같습니다?---()

①	②	③	④	⑤
매우 소극적이다	소극적인 편이다	보통이다	적극적인 편이다	매우 적극적이다

22. 다면평가를 시행하는데 있어서 평가자의 평가 결과에 어떠한 내용이 가장 큰 영향을 줄것으로 생각하십니까?---()

①	②	③	④	⑤
피평가자의 직급	피평가자의 근무부서	피평가자의 연공서열	피평가자와의 동일부서 근무	피평가자의 인기
⑥	⑦	⑧	※기타의견	
피평가자의 학연과 지연	피평가자의 업무 실적	피평가자의 능력과 태도		

23. 현행 다면평가제도를 개선한다면 어떤 내용으로 하는 것이 바람직 하다고 생각하십니까?---()

①	②	③
현행 제도를 폐지 중전 방식대로	현행 제도를 폐지 실적가점 제도 활성화	현행 제도를 유지하되 평가 방법 및 절차 등 종합적으로 개선

23-1.(23번 문항에서 ③에 체크하신 분만 응답해 주십시오) 평가방법 및 절차 등에 대하여 종합적으로 개선 한다면 어떤 부문부터 먼저 개선하여야 한다고 생각하십니까? ---()

- ① 다면평가 설계과정(목적결정, 평가단구성, 평가항목 설계 등).
- ② 다면평가 실시과정(평가자의 사전교육, 평가실시과정 등).
- ③ 평가결과의 활용(평가결과 분석, 사후관리 등)
- ④ 위 내용 모두 동시 개선

23-2.(23번 문항에서 ③에 체크하신 분만 응답해 주십시오) 평가방법 및 절차 등에 대한 종합적 개선은 어떠한 방법으로 해야 가장 적당하다고 생각하십니까?---()

- ① 연구용역기관에 의뢰하여 개선안 마련.
- ② 전기관이 끌고루 참여하는 T/F팀 구성 개선안 마련.
- ③ 타·시도 사례 분석, 운영부서에서 개선안 마련.
- ④기타의견()

◆ 일반사항

24. 귀하께서 근무하시는 부서는 어디입니까? ---()

- ① 학교(초중고) ② 지역교육청 ③ 직속기관 ④ 도교육청

25. 귀하의 직급은 무엇입니까? ()

- ① 5급이상 ② 6급 ③ 7급이하 ④ 기능직

26.성별---()

①	②
남자	여자

27.연령---()

①	②	③	④
20~29세 이하	30~39세 이하	40~49세 이하	50~60세 이하

28.근무연수---()

①	②	③	④	⑤
5년이하	6~10년 이하	11~15년 이하	16~20년 이하	21년 이상

※ 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사 합니다

〈부록2〉 BSC 성과지표지표정의서

① 지 표 명 : 1. 기관청렴도 지수				② 지표구분		공 통 지 표
③ 관 점	고객	⑥ 실·국명				
④ 전략 목표	기관의 신뢰성 확보	⑦ 과·팀명		감사담당관 감사1팀(박성렬)		
⑤ 성과 목표	기관 청렴도 제고	⑧ 작성일자		2005- 11-17	⑨ 측정주기	년
⑩ 지표 산식	청렴위 평가결과 × 0.5 + 자체 평가결과 × 0.5					
⑪ 세부 설명	1. 성과지표의 의미 - 국가청렴위원회의 부패방지 종합평가(청렴도 포함) 대비 자체 부패방지 활동 강화로 기관의 청렴성과 투명성 제고			⑬ 전 망	⑫ 지표단위	%
	2. 세부설명 - 국가청렴위원회 부패방지 종합평가(청렴도 포함) × 50% - 기관·부서별 자체 부패방지활동 추진실적 평가× 50% - 기준선 : 전년도 실적 평균인 74점 - 하한선 : 전년도 실적 최하위 점수인 62점 - 당기목표 : 전년도 실적 대비 평균에서 3점 상승한 77점 - 매년 증가 목표 : 3점				Y+3	86
					Y+2	83
				Y+1	80	
				⑭ 당기목표	77	
			⑮ 기 준 선	74		
			⑯ 하 한 선	62		
⑫ Da ta Sou rce	- 부패방지활동 종합 실적 평가서(청렴위 및 자체 평가결과)			⑰ 실 적	Y-1	
⑬ 이 니셔 티브	- 반부패 수범기관 및 유공자에 대한 표창		⑱ 적합도		Y-2	
	- 근무성적평정 시 실적가점 부여(1위 : 0.25점, 2위 : 0.13점, 3위 : 0.08점)		⑲ 외생변수		Y-3	

<Abstract>

Research for
Improvement of Multiple Perspectives Evaluation System
-Focused on Local Public Servants in Jeju Special Self-Governing
Provincial Office of Education-

In order to examine the improvement of Multiple Perspectives Evaluation System, the local public servants in Jeju Special Self-Governing Provincial Office of Education have participated in a particular survey. The survey result reveals some negative aspects regarding the system. Based on this result, I have sought for ways to improve the current Multiple Perspectives Evaluation System and drawn some suggestions.

In July 1, 2006 Jeju Special Self-Governing Province and International Free City was established and the enforcement Ordinance for the Special Act was enacted. Since then, the Jeju Special Self-Governing Province Office has decided to make drastic changes in its recruiting system in order to promote effectiveness and efficiency among public service personnel.

First, the application of sum total labor costsystem is excluded to ensure that recognizing individual ability is at the core of the personnel administration. Equipment installation and staff appropriation can be independently decided now. Also, all the divisions and subdivisions are integrated. The special system to appoint authority for each division is introduced and the phased execution of the Position Classification System is carried out. These transformations have strengthened professionalism among the public servants in Jeju Special Self-Governing Province. In order to establish the infrastructure that empowers the public servants to perform and compete effectively, it has transformed the supplemental personnel system and increased the number of

open-ended positions and job postings.

Second, the fundamental structures of human resources management for public servants in Jeju Special Self-Governing Province employment regulation and personnel evaluation are revitalized to enhance human resources with legal foundations. Jeju has formulated its own Human Resources Development & Management System and is now working towards stabilizing the system all through the human resources department.

Regarding the content of Multiple Perspectives Evaluation System for public servants in Jeju Special Self-Governing Province, there have been some improvements in the committee component ratio, mark scheme based on evaluation criteria, and reflective ratio of evaluation result to promotion.

Human Resources has an important function to accomplish organizational objectives.

To encounter the new age of ever-changing global world, it is necessary to bring out innovation in Human Resources Development and Management, which can resolve the problems of Multiple Perspectives Evaluation System as aforementioned. Without this compelling innovation, the organization cannot be revitalized with fruitful improvement. Successful Multiple Perspectives Evaluation System requires that individuals should be directly informed with their evaluation results. Therefore, it offers them a great opportunity to find their weaknesses and to revamp their knowledge, skills, and abilities.

Not only does this encourage self-development, but also it promotes greater work efficiency and effectiveness. Particularly, it requires immediate action to vigorously utilize and systemize PPSS in order to ensure reliability in the Multiple Perspectives Evaluation System as well as rationality and clarity in the system operation.

In addition, Korea Customs Service should celebrate the introduction of Total Human Resources Development and Management that fosters best-qualified customs service officers. Also, it should exemplify successful cases that strategically demonstrate development of individual ability and improvement in task performance through recruiting, training, and maintaining human resources. Any improvement in the operation of Multiple Perspectives Evaluation System in Jeju Special Self-Governing Province should be benchmarked as well.

It is significant to note that this private research has limitation to investigate how public service personnel perceive Multiple Perspectives Evaluation System due to the lack of tangible and intangible resources.

The section 38. 5. 3 of the Regional Public Service Employment Act is revised to require that the evaluation conducted by the general public has to be applied and implemented to facilitate promotion among public service personnel under certain regulations and procedures.

Since January 2004, Multiple Perspectives Evaluation System has been operated for 3 years. Regardless of how great the system is, it will increase reliability and preserve the principle of the system if the system is continually inspected, updated, and adjusted for the better.

To overcome this limitation, it is essential that the operation department of the Multiple Perspectives Evaluation System develop and conduct practical surveys to investigate various perceptions towards the system with more realistic and detail-oriented resources.

This offers a productive way to find negative aspects and acts as a catalyst to generate positive transformations.

I hope that the Multiple Perspectives Evaluation System empowers public service personnel to develop and utilize their individual abilities to successfully achieve the organizational mission and objectives with assurance of the crucial components to evaluate individual work performance validity, reliability, acceptability, and practicality.