

지방정부 다면평가제도의 운용실태 및 개선방안

- 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원을 중심으로 -

김성준* · 한관수**

목 차

- I. 서론
- II. 다면평가제도의 내용과 특징
- III. 다면평가제도의 실태 분석
- IV. 다면평가제도의 문제점과 개선방안
- V. 결론

국문초록

다면평가제도가 공무원의 능력과 성과 중심의 인사관리에 부응하는 합리적이고도 효과적인 제도라는 인식하에, 현재 우리나라 대부분의 정부기관이 다면평가제도를 시행하고 있다. 제주특별자치도도 지난 2004년 1월부터 모든 지방공무원에게 다면평가제도를 실시하고 있다. 다면평가제도는 조직의 한 직원을 평가할 때 다수의 평가자가 여러 방면에서 평가함으로써, 평가의 공정성과 신뢰성을 증진시킬 수 있는 새로운 인사평가제도이다. 본 연구는 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원을 대상으로 다면평가제도에 대한 문제점과 개선방안을 모색하는데 그 목적을 두었다. 이러한 연구목적을 위한 분석도구로는 SPSS 12.0을 사용하였으며, 분석의 틀로서는 다면평가제도에 대한 종합인식의 정도, 제도의 내적 타당성 요인, 그리고 제도의 외적 타당성 요인 등 3개 측면으로서 구성하여 제도의 문제점과 개선방안을 제시하였다. 분석결과 문제점으로서는 첫째, 다면평가제도에 대한 종합적 인식이 평균값에 훨씬 미치지 못하고 있다. 이는 제도에 대한 부정적 시각이 상대적으로 높다는 점이다. 둘째, 내적 타당성 요인을 분석한 결과 제도에 대한 사

* 제주대학교 행정학과 교수

** 제주특별자치도교육청 근무

전교육과 홍보, 업무에 대한 직무분석정도가 보통 수준보다 매우 낮게 평가됨으로써, 실시과정에 문제점이 제기되고 있다. 셋째, 외적 타당성 요인을 분석한 결과 평가자의 중립적 자세가 지켜지지 못하고 있으며, 평가결과의 업무적용에 있어서도 부정적 시각이 상대적으로 매우 높게 지적됨으로써, 제도의 목적에 문제점을 제기하고 있다. 이를 개선하기 위해서는 다면평가제도에 대한 이해도와 수용성, 다면평가 실시과정의 적실성, 그리고 평가방식의 신뢰성과 평가자 구성의 합리성을 높여 나가야 함과 동시에 평가결과의 객관성·공개성 확보와 활용성을 확대해 나가야 할 것이다.

주제어 : 역량강화, 다면평가, 지방공무원, 인적자원관리

1. 서론

다면평가제도는 조직의 한 직원을 평가할 때 다수의 평가자가 여러 방면에서 평가하는 제도를 말한다. 공사 조직을 막론하고 다면평가제도는 직속상사가 부하직원을 일방적으로 평가하는 데서 나타날 수 있는 오류와 부작용을 최소화하고 조직 내외의 원활한 커뮤니케이션이 이루어지도록 하는 등의 다양한 장점을 가지고 있기 때문에 최근 그 적용 사례가 늘고 있다(박천오 외, 2007).

우리 정부는 다면평가제도가 공무원의 능력과 성과 중심의 인사관리에 부응하는 합리적이고도 효과적인 제도라는 인식하에 참여정부 출범이후 각 부처에 확대 실시할 것을 권장하여 왔으며, 그 결과 현재 대부분의 정부기관이 다면평가제도를 시행하고 있다. 우리나라는 1992년 일부 관계법령들이 개정되면서 근무성적평정 시 필요한 경우에 동료의 의견을 들어 태도 평정에 반영하도록 한 것을 시초로 2001년 공무원임용령 개정이후 상당수 행정기관들이 승진, 성과급 지급 등 다양한 인사관리의 목적을 달성하기 위하여 다면평가제를 적극적으로 수용하여 왔다(공무원임용령 제35조의 4의 동료, 하급자, 민원인 등의 평가 반영).

현재 우리나라 정부조직들에서 도입하고 있는 다면평가 시스템은 평가단의 구성과 규모, 평가자별 평가 비중, 평가요소별 평가 비중, 평가항목의 구성과 설계, 활용 등에서 극히 다양하여 일정한 경향을 찾기는 힘들지만, 2002년 중앙인사위원회가 제정한 "다면평가 운영요령"이 각 부처의 다면평가제 설계 요소와 운영의 기초가 되고 있다.

최근 제주도는 2006년 7월 1일부터 제주특별자치도로 승격됨으로써, 제주특별자치도는 종전의 제주도가 가지던 것과는 상당히 다른 차등적 자치권을 가지게 되었다. 이러한 고

도의 자치권을 행사함에 있어서 지방정부의 역량이 한층 더 중요하게 되었으며, 특히 지방공무원의 역량이 더욱 성숙되기를 요구받고 있는 실정에 있다. 지방공무원의 역량강화는 자신의 역량평가와 역량개발에 달려있다고 볼 수 있다. 그러므로 역량평가의 일부분으로서 다면평가제도에 대한 검토는 매우 중요하다 할 수 있다.

제주특별자치도는 지난 2004년 1월부터 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원을 비롯한 모든 지방공무원에게 다면평가제도를 실시하고 있다. 기존의 상급자 위주의 평가방식에서 벗어나 평가의 공정성과 신뢰성을 증진시킬 수 있는 새로운 인사평가 시스템을 운영해 오고 있다.

따라서 본 연구는 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원을 대상으로, 그 동안 실시되어 온 다면평가제도에 대한 문제점과 개선방안을 모색하는데 그 목적을 두었다.

II. 다면평가제도의 내용과 특징

1. 다면평가제도의 운용과정

근무성적평가는 객관적이고 공정하면서도 형평에 적합한 제도를 창출하는 것이 성공의 관건이라고 할 수 있다. 이와 관련하여 평가의 객관성과 신뢰성을 확보 또는 보완할 수 있는 방법의 하나가 다면평가제도이며(Moses et al., 1993; 김판석 외, 2000), 국민의 정부에서 도입된 대표적인 인사제도 중의 하나로 상급자에 의한 일방평가보다는 더 공정성·객관성·신뢰성을 확보할 수 있는 제도로 평가되고 있다. 특히 우리나라 인사에서 항상 문제점으로 제기되어 왔던 혈연, 지연, 학연, 정치연 등에 의한 정실인사의 잡음을 막고 보다 공정하게 인사정책을 운용할 수 있는 장치의 하나로 해석되고 있는 것이다.

다면평가의 운영 내용을 살펴보면, 현행 제도는 다면평가의 방법과 절차, 평가결과의 반영 등에 관한 사항은 각 부처의 상황과 특수성을 반영하여 소속 장관이 정하도록 하고 있다¹⁾. 이에 따라 부처마다 다면평가제도의 활용 목적과 그 설계 양식이 매우 다양하다.

1) 공무원임용령 제35조의4

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 평가결과는 특별승급, 성과상여금 지급, 교육훈련, 보직관리 등 각종 인사관리에 반영할 수 있다(신설 2001.1.27). ③ 제1항 및 제2항의 규정에 의한 평가방법 및 절차, 평가결과의 반영 등에 관한 사항은 소속장관이 정한다(본조신설 1998.12.31, 개정 2001.1.27).

대부분의 기관은 상사 평가를 보완하여 인사관리 전반에 활용하고자 다면평가를 실시하고 있으며, 승진 및 성과급 지급 시의 활용도 또한 높은 실정이다. 그리고 다면평가의 대상 또한 기능직을 포함한 하위직까지 확대되는 추세에 있다.

2006년 6월 현재 정부부처의 다면평가제도 활용현황은 <표 1>과 같다.

<표 1> 정부부처의 다면평가제도 활용 현황 (2006년 6월 기준)

구분	승진				보직관리			성과급		정기 인사 평정	우수· 모범 공무원 선발	교육 훈련 대상자 선발	직원 능력 개발
	3급 이 상	4급	5급	6급 이 하	국 장 급	과 장 급	기 타	4급 이 상 성 과 연 봉	5급 이 하 성 과 상 여 금				
해당 여부	41	46	42	28	23	29	16	25	45	14	11	23	12

자료: 중앙인사위원회(2006). 다면평가 운영실태 점검 결과보고서

다면평가의 운영과정과 그 절차의 개요는 다음과 같이 3단계로 제시할 수 있다. 제1단계는 다면평가 설계단계로서, 평가목적의 명확화, 평가자 및 가중치 결정, 평가척도 결정, 그리고 평가요소와 질문지를 작성해야 한다. 제2단계는 다면평가 실행단계로서, 평가자 사전교육, 피평가자업무의 실적 기재, 평가실시, 그리고 평가자 익명성이 보장되어야 한다. 제3단계는 평가결과 분석 및 활용단계로서, 평가점수 조정·산정, 평가결과 분석, 그리고 평가결과 사후관리로 이루어진다.

2. 다면평가제도의 특징

다면평가(360-degree appraisal, 360° feedback, multi-source assesment)란 어느 개인을 평가하는 경우 직속 상사만이 평가하는 일방평가가 아니라 다수의 평가자가 다양한 방향에서 평가하는 것으로 일반적으로 평가자는 피평가자의 상사, 동료, 부하 및 고객으로 구성된다(한국행정연구원, 2004).

다면평가제도는 인사 평가의 객관성과 신뢰성을 제고시키기 위한 방안의 하나로 상당수 국가의 행정조직과 민간기업들에서 도입·적용되고 있다. 다면평가가 지닌 장점과 유용성은 구체적으로 다음과 같다(조경호 외, 2003).

첫째, 특정 피평가자에 대해 다양한 사람들로부터 입체적·다면적으로 평가가 이루어지

게 함으로써 평가의 객관성과 공정성을 높일 수 있다.

둘째, 다면평가는 조직구성원들로 하여금 그가 접촉해야 하는 조직내외의 모든 사람들과 원활한 관계를 증진시키려는 강한 동기를 부여함으로써, 조직 내 상하간, 동료간, 부서간에 원활한 커뮤니케이션이 이루어질 수 있게 한다.

셋째, 다면평가제는 조직원으로 하여금 자기개발을 하도록 촉진한다. 이는 피평가자가 다면평가를 통해 결과를 주변의 관련자들로부터 자신의 장·단점을 피드백 받음으로써 자기 역량강화의 기회를 가질 수 있기 때문이다. 특히 동료평가는 개인의 행위를 바꾸는데 큰 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

넷째, 다면평가제는 조직의 계층적 구조를 완화시키고 팀워크를 강화시킨다. 다른 조직원과의 긴밀한 협력관계 하에서 직무가 수행되기 때문이다.

다섯째, 다면평가의 피드백 시스템은 조직의 생산성 증대를 위한 촉매제가 될 수 있다.

이 외에도 다면평가제는 주요 이해관계자들과 조직에 대해 많은 긍정적인 효과를 가져다 줄 수 있지만, 여러 가지 약점을 지니고 있다. 이 제도는 자칫 능력보다는 인간관계를 주로 평가하여 인기투표로 나타날 가능성이 있으며, 이로 인해 상급자가 업무추진보다는 부하의 눈치를 의식하는 행정이 이루어질 가능성이 높다. 또한 평가항목이 유사하여 부처별, 직급별, 직종별로 특성에 따른 다양하고 적합한 평가가 이루어지지 않을 경우 자칫 다면평가의 본래 목적이 이루어지지 못할 가능성이 있다.

우리나라처럼 계층제 문화가 강한 경우, 관리자가 부하들의 평가를 받는데 대한 저항감과 불쾌감으로 자칫 상사와 부하간의 갈등을 야기시켜 조직간 화합을 저해할 수 있다. 아울러 신설조직이나 부처가 통합된 경우에는 능력보다는 출신부처에 따른 평가로 부처이기주의가 발생하고 소규모부처 출신자들이 부당한 평가를 받을 가능성이 높으므로 이 제도를 적용하는데 유의해야 한다(백중섭, 2003).

3. 선행연구의 고찰

다면평가제도와 관련된 국내외 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 김판석 등(2000)은 국내·외 민간기업과 공공기관 곳을 대상으로 다면평가제의 도입목적, 평가자 선정, 평가요소, 제도 도입 시 발생가능한 문제점을 중심으로 분석하여 도입목적에 따라 다양한 형태와 운영방식이 나타나고 있음을 지적하였다.

김순양(2000)은 지방공무원 능력개발의 한 방법으로서 다면평가제도를 설문지와 면접 자료를 이용하여 도입의 필요성, 도입의 장애요인 및 도입방안 등을 제시하고 있다. 전상길(2001)은 정부출연기관을 대상으로 제도의 도입필요성을 강조하면서 다면평가의 설계

원리와 운영의 주요 원칙을 제시하고 있다. 오성호(2003)는 다면평가제도에 관한 이론적 측면에서 이 제도의 유용성과 한계를 분석하였고, 이선우(2003)는 다면평가제도의 개념과 특징 등을 중심으로 연구하였다. 김경태(2003)는 정부 내 다면평가제도의 연혁과 활용실태, 제도의 설계와 운용 및 향후 전망에 대해 종합적인 연구를 수행하였다. 조임곤(2003)은 경찰공무원을 대상으로 승진심사에서의 다면평가제도의 도입과 관련하여 설문지를 이용하여 다면평가제도의 도입 실효성, 활용방안 및 그 효과 등을 조사하여 그 결과를 바탕으로 다면평가제도의 도입과 운영방안을 제시하고 있다.

한홍교(2003)는 해양수산부의 다면평가제도 운영현황을 소개하였고, 이희태(2003)는 지방정부의 다면평가제도 도입과 관련하여 부산광역시청과 4개 구청을 대상으로 설문지를 실시하여 다면평가제도의 수용성, 다면평가의 공개정도, 다면평가제도의 기대효과, 다면평가제도의 한계, 평가대상과 평가요소에 대한 인식, 평가 참여자의 타당성과 신뢰성, 평가결과의 활용방안 및 다면평가제도의 성공요건 등을 상세하게 조사·분석한 후 이를 토대로 여러 가지 정책과제를 제시하였다. 백종섭(2003)은 다면평가제도를 실시한 대전광역시 기초자치단체 한 곳을 선정하여 다면평가의 목적, 다면평가에 대한 찬성과 반대의 이유, 평가 용도와 반영비율, 평가와 관련한 특성 등을 질문하여 다면평가제의 문제점을 확인하고 이의 개선방안을 제시하고 있다.

외국의 연구를 살펴보면, Wimmer & Nowack(1998)은 다면평가제도의 실패요인을 연구하면서 그 요인으로 목표의 결여, 실험과정이 없는 도입, 설계와 집행과정에 이해당사자의 참여 부족, 익명성 부족, 의사소통의 결여, 구성원에 대한 정보제공 부족을 들고 있다. Atwater & Waldman(1998)은 다면평가제도의 성공적 운영에 영향을 미치는 요인으로 관대화 경향, 인기위주의 행태, 평가문화를 지적하면서 극복방안으로서 도입초기에는 성과평가보다는 구성원의 능력발전을 위한 목적으로 활용할 것, 평가과정의 익명성 보장과 점진적 도입을 주장하고 있다.

Antonioni & Park(2001)은 평가자의 특성인 피평가자에 대한 선호유무와 상호관계 등이 평가에 어느 정도 영향을 미치는가를 연구하였는데, 피평가자에 대해 우호적인 평가자는 평가를 함에 있어 관대화 경향이 있었으며, 평가자의 정서는 관대화 평가와 정(+)의 상관관계가 나타났다. Facticeau et al.(1998)은 리더의 다면평가에 대한 수용성과 유용성을 연구하여 리더는 동료와 부하평가에 대한 수용성과 유용성에 약간 우호적임을 밝혔고, 리더는 동료와 부하가 자신을 평가할 수 있는 능력이 있다고 인식하였으며 부하 평가에 대한 신뢰가 동료평가에 대한 신뢰보다 높게 나타났다.

Waldman & Bowen(1998)은 다면평가제도의 수용성을 평가자와 피평가자로 구분하여 고객과 공급자라는 관점에서 분석하였는데, 대부분의 피평가자들은 다면평가제도를

발전적 목적으로 사용되는 것을 선호하였으며, 피평가자들의 평가과정 및 평가결과의 공정성에 대한 인식이 다면평가제도의 수용성에 중요한 요인으로 밝혀졌다.

이상과 같은 선행연구를 종합하여 보면, 다면평가제도의 도입 필요성 및 제도의 수용성, 평가방식의 신뢰성, 평가자 구성의 합리성, 평가요소의 적절성 및 공개성, 평가결과의 활용성, 평가문화의 차이 등에 관한 이론적·실천적 차원에서의 문제점 확인과 개선책 중심의 논의가 주를 이루고 있다. 또한 현재까지는 중앙부처 및 지방자치단체의 행정직렬 공무원 중심으로 다면평가제도에 관한 연구가 대종을 이루어온 것이 사실이다.

본 연구는 특히 근무환경과 기관에 대한 미션 및 비전 등 성격이 다르면 인사평가에 대한 제도설계와 운영절차, 활용 등이 달라질 수도 있다는 점에서, 기존 행정직렬 지방공무원 중심이 아닌 제주특별자치도교육감 소속 교육행정직렬 지방공무원을 중심으로 다면평가제도에 대한 문제점과 개선방안을 모색하고자 한다.

Ⅲ. 다면평가제도의 실태 분석

1. 연구의 설계

가. 연구범위 및 방법

본 설문은 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원을 대상으로 2007년 4월 1일부터 14일까지 2주 동안 직접 방문 및 E-mail, 그리고 관련 공무원들의 협조를 받아 배포·수거²⁾ 하였다(한관수, 2007). 분석도구는 SPSS 12.0을 사용하여 기술통계 및 빈도분석을 통하여 척도에 대한 중간 값과 표준편차를 구하고, 중간 값을 기준으로 문제점과 개선방안을 도출하는데 분석 자료로 활용하였다.

나. 연구 분석의 틀

본 연구는 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원에 대한 다면평가제도의 개선방안을 연구하기 위하여, <표 2>와 같이 다면평가제도에 대한 종합인식의 정도, 제도의 내적 타

2) 본 설문지는 도교육청(51/55), 2개 지역교육청(40/50), 3개 직속기관(26/30), 및 초·중·고 일선학교(33/75)를 대상으로 215매를 배포하고 155매(72%)를 회수하여, 이 중 불성실한 응답으로 이루어진 5매는 폐기처분하여 150매(70%)가 최종적으로 분석에 사용되었다.

당성 요인, 그리고 제도의 외적 타당성 요인 등 3개의 측면으로 구성된 분석틀을 사용하였다. 첫째, 다면평가제도의 종합인식 정도에서는 수용성에 종합적 인식, 제도에 대한 불만 과 만족 요인, 실적 및 능력개발 정도 등을 중심으로 설문 내용을 구성하였고, 둘째, 내적 타당성 요인에서는 실시과정의 적절성(사전교육 및 홍보, 업무실적에 대한 정보제공), 평가 방식의 신뢰성, 평가자 구성의 합리성, 평가 요소의 적절성, 평가 결과의 공개성 및 활용성 등을 중심으로 설문 내용을 구성하였으며, 셋째, 외적 타당성 요인에서는 조직 내 평가문화 및 기관장의 관심 등을 중심으로 설문 내용을 구성하였다.

〈표 2〉 연구 분석틀의 구성내용

분석요소		하위 분석요소
종합적 인식정도	종합적 인식과 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 제도에 대한 종합적 인식 • 인식에 대한 만족·불만 요인 • 실적평가 및 능력개발 정도
내적 타당성 요인	실시과정의 적실성	<ul style="list-style-type: none"> • 제도에 대한 숙지 정도 • 사전 교육과 홍보 • 업무에 대한 분석정도
	평가 방식의 신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> • 상급자·동료·부하 평가의 객관성
	평가자 구성의 합리성	<ul style="list-style-type: none"> • 평가위원 수 및 구성비율의 적절성 • 평가자 선정방법
	평가 요소의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 요소의 적절성
	평가 결과의 공개성	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 결과 비공개에 대한 찬·반 정도 • 평가 결과의 공개 정도
	평가 결과의 활용성	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 결과의 반영 비율 • 평가 결과의 활용 분야
외적 타당성 요인	평가 문화	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자의 자세 • 피평가자의 자기개발 • 평가결과의 업무적용도 • 평가에 영향을 미치는 요인
	기관장의 관심도	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장의 관심도

2. 분석의 결과

가. 조사 대상자의 일반적 특성

설문조사 대상자의 일반적 특성은 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 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
직 급	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
성 별	남	83	55.3
	여	67	44.7
	합계	150	100.0
연 령	20~29세	3	2.0
	30~39세	69	46.0
	40~49세	64	42.7
	50~60세	14	9.3
	합계	150	100.0
근무연수	5년 이하	18	12.0
	6~10년	21	14.0
	11~15년	47	31.3
	16~20년	3	20.7
	21년 이상	33	22.0
	합계	150	100.0

나. 다면평가제도에 대한 종합적 인식

1) 다면평가제도에 대한 종합적인 인식과 평가

현행 다면평가에 대한 종합적 인식과 평가에 대한 분석 결과는 〈표 4〉와 같이 부정적인 응답이 38.7%, 긍정적인 응답이 16.0%로 나타났고, 5점 척도에 의한 평균치³⁾가 2.73으로 나타나고 있다.

3) 이하 평균치는 5점 척도를 기준으로 산출한 것임

〈표 4〉 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		

그리고 다면평가제도에 대한 종합적 인식에서는 〈표 5〉와 같이 남·여별 평균치가 각각 2.86, 2.57로 나타나 여성공무원이 다면평가제도에 대하여 더 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 나타났고, 집단(변수) 간 유의확률은 0.04(p>0.04)로서 성별 다면평가제도에 대한 종합적 인식은 유의미한 것으로 분석됐다.

〈표 5〉 다면평가제도에 대한 종합적 인식(성별)

성 별	빈 도	평균	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	

2) 다면평가제도에 대한 불만 요인

다면평가제도에 대한 불만요인은 〈표 6〉과 같이, '평가가 형식에 치우칠 수 있음'이 56.9%로서 가장 높고, 업무목표의 성취보다는 인기위주의 행태가 37.9%, '소규모 부서 근무자 부당한 평가'가 3.4%, '담합 및 모략성 위험'이 1.7%를 나타내고 있다.

〈표 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 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	

3) 다면평가제도의 실적평가 정도

다면평가가 실적을 정확히 평가하고 있는가에 대한 응답은 <표 7>과 같이, 부정적인 응답이 60.6%, 긍정적인 응답이 10.0%로 나타났으며, 평균값의 경우 2.43으로 나타나 현행 다면평가제도가 공무원들의 실적을 평가함에 있어서 제 기능을 발휘하지 못하고 있음을 알 수 있다.

<표 7> 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		

그리고 <표 8>에서는 집단 간 다면평가제도의 실적·자기능력개발에 대한 인식정도에서는 직급별로는 실적평가에서는 기능직 공무원의 평균치는 2.33, 능력평가에서는 7급 이하가 2.38로 가장 부정적인 것으로 나타나고 있다.

<표 8> 다면평가의 실적·자기능력 개발에 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 개발	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	

또한 다면평가제도의 실적·자기능력개발에 대한 성별 인식정도는 <표 9>에서처럼 여성공무원에 대한 평균치가 각각 2.24, 2.34로 남성공무원보다 상대적으로 낮게 나타나고 있으며, 공무원의 실적평가는 집단(변수)간 유의 확률이 0.01로서 유의미한 것으로 분석

되었다.

〈표 9〉 다면평가의 실적·자기능력 개발에 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 개발	남	83	2.49	0.86	0.25
	여	67	2.34	0.69	
	합 계	150	2.43	0.79	

4) 다면평가제도의 공무원 능력개발 정도

다면평가가 공무원의 능력개발을 제대로 하고 있는가에 대한 분석은 〈표 10〉과 같이 부정적인 응답이 58.7%, 긍정적인 응답이 8.0%, 그리고 평균값은 2.43으로 나타나고 있어서, 현행 다면평가제도가 공무원들의 능력을 평가하는데 제 기능을 발휘하지 못하고 있음을 보여주고 있다.

〈표 10〉 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		

다. 내적 타당성 요인 분석 결과

1) 평가 실시과정의 적실성

(1) 다면평가제도에 대한 제반사항 숙지정도

다면평가제도에 대한 제반사항 숙지정도는 〈표 11〉에서처럼, 긍정적인 응답이 38.7%로서 부정적인 응답(34.7%)보다 다소 높게 나타나고 있다. 이는 다면평가제도가 공무원들의 승진심사에 적용되기 때문에 이에 대한 관심이 많은 것으로 볼 수 있다.

〈표 11〉 다면평가제도에 대한 제반 사항 숙지 정도

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		

(2) 다면평가에 따른 사전교육 및 홍보

다면평가를 실시함에 있어서 조직 내에서의 사전교육이나 홍보는 〈표 12〉에서처럼 부정적인 응답이 64.0%로서 매우 높으며, 평균값은 2.35로 나타나고 있어, 다면평가 실시에 따른 사전교육 및 홍보가 절실히 필요하다.

〈표 12〉 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		

(3) 다면평가에 따른 직무분석 정도

다면평가 시 평가자들의 업무에 대한 직무분석 정도는 〈표 13〉에서처럼, 부정적인 응답은 62.0%, 긍정적인 응답은 5.36%, 그리고 평균값은 2.32로 나타나고 있어, 다면평가 실시에 따른 직무분석이 절실히 필요하다.

〈표 13〉 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		

2) 평가 방식의 신뢰성

평가자의 객관성 정도는 <표 14>와 같이 나타나고 있는데, 객관성에 대한 순위는 동료 평가, 부하평가, 상급자평가 순으로 나타나고 있어 다면평가의 객관성 제고를 위해서는 평가자의 비율 조정이 필요할 것으로 판단된다.

<표 14> 평가방식의 신뢰성 정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
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		

3) 평가자 구성의 합리성

(1) 평가자 구성 비율에 대한 의식

평가자 구성 비율에 대한 응답은 <표 15>에서처럼, 부정적인 응답이 32.7%, 긍정적인 응답이 19.3%로, 그리고 평균값은 2.83으로 나타나고 있다.

(2) 평가위원 수에 대한 의식

현행 평가위원의 수는 15~20명 정도로 구성되어 있는데, 이에 대한 분석 결과는 <표 16>과 같이, 보통이라고 응답한 자가 79.3%를 차지하며, 평균치는 2.89로 나타나고 있다.

〈표 15〉 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		

〈표 16〉 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		

(3) 평가위원 선정방법에 대한 만족도

평가위원 선정방법에 대한 만족도는 〈표 17〉에서처럼, 긍정적인 응답이 38.7%로서 부정적인 응답(23.4%)보다 상대적으로 높으며, 평균값은 3.15로 나타나고 있다.

〈표 17〉 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		

4) 평가요소의 적절성

현행 평가요소의 적절성에 대한 조사결과는 〈표 18〉에서처럼, 긍정적인 응답이 40.0%로서 부정적 응답(9.3%)보다 상당히 높게 나타났으며, 평균치도 3.32로서 현행 평가요

소에 대하여 적절한 것으로 평가되고 있다.

〈표 18〉 평가요소의 적절성

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	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		

5) 평가결과의 공개성

평가 결과의 공개성에 대한 의견은 〈표 19〉에서처럼, 반대하는 의견(37.4%)보다 찬성하는 의견이 43.3%로서 다소 높게 나타났으며, 평균값은 3.07로 나타나고 있다.

〈표 19〉 평가 결과의 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		

그리고 평가결과의 공개대상 범위에 대한 조사결과는 〈표 20〉에서처럼, 본인에게만 공개해야 한다는 의견이 66.0%를 차지하고 있다.

〈표 20〉 평가결과의 공개제도에 대한 의식

구 분		빈 도	퍼센트	누적퍼센트
평가결 과의 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	

6) 평가 결과의 활용성

(1) 평가결과의 반영비율에 대한 인식

평가 결과의 반영비율에 대한 조사 결과는 <표 21>에서처럼, 긍정적인 응답이 35.4%로서 부정적인 응답(16.6%)보다 높게 나타나고 있으며, 평균값도 3.16으로 나타나 대체적으로 만족하는 결과를 나타내고 있다.

<표 21> 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		

(2) 다면평가 우선적 활용에 대한 의식

평가 결과의 우선적 활용분야에 대한 조사결과는 <표 22>에서처럼, 승진 43.3%, 근무성적평정 19.3%, 자기능력개발 13.3%, 전보(보직관리)10.0%, 그리고 성과상여금 지급(5.3%) 순으로 나타나고 있다.

<표 22> 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
	자기능력개발	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	

라. 외적 타당성 요인 분석 결과

1) 평가문화에 대한 인식

(1) 평가자의 자세

평가자세에 대한 조사결과는 <표 23>에서처럼, 부정적인 응답이 49.4%로서 긍정적인 응답(17.3%)보다 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 평균값은 2.65를 나타내고 있다.

<표 23> 평가자세에 대한 인식

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

(2) 평가결과의 자기개발 기회 정도

평가결과 의견개진을 자기 개발기회로 삼을 것인가에 대한 인식조사 결과는 <표 24>에서처럼, 긍정적인 응답이 34.0%, 부정적인 응답이 30.0%, 그리고 평균값은 3.05로 나타나고 있다. 이는 대체적으로 중립적 입장에 있다고 볼 수도 있다.

<표 24> 평가결과 자기개발 기회정도

구 분		빈 도	퍼센트	평 균	표준편차
자기개발 기회정도	전혀 그렇지 않다	3	2.0	3.05	0.88
	그러지 않는 편이다	42	28.0		
	보통이다	54	36.0		
	그런 편이다	47	31.3		
	매우 그렇다	4	2.7		
	합 계	150	100.0		

그리고 이와 관련하여 평가결과를 업무에 적용하는 정도에 대한 분석을 보면 <표 25>에서처럼, 부정적인 응답이 42.6%로서 긍정적인 응답(9.4%)보다 매우 높은 것으로 나타나고 있고, 평균값은 2.64로서, 이는 대체적으로 부정적인 시각이 지배적이므로 이에 대한 개선이 필요한 것으로 보인다.

〈표 25〉 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) 평가에 영향을 미치는 요인

다면평가 시 평가자의 평가 결과에 어떠한 요인이 가장 큰 영향을 미칠 것인가에 대한 조사결과는 〈표 26〉에서처럼, 피평가자와의 동일부서 근무(22.0%), 피평가자의 학연과 지연(18.7%), 피평가자의 능력과 태도(14.7%), 피평가자의 연공서열(12.7%), 그리고 피평가자의 근무부서(10.0%) 순으로 나타나고 있다.

〈표 26〉 평가에 영향을 미치는 요인

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	

2) 기관장의 관심과 지지 정도

기관장의 관심과 지지도는 〈표 27〉에서처럼, 부정적인 응답(20.0%)이 긍정적인 응답(18.7%)보다 다소 높으며, 평균값은 2.97로 나타나고 있다.

〈표 27〉 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		

3. 분석결과의 정리

이상에서 살펴본 분석내용들을 〈표 28〉과 같이 정리할 수 있다.

〈표 28〉 다면평가제도에 대한 지방공무원 인식정도 요약

분석요소		하위 분석요소	평균치	비고
종합 인식정도	종합적 인식과 평가	제도에 대한 종합적 인식	2.73	
		실적평가의 정도	2.43	
		능력개발의 정도	2.43	
내적 타당성 요인	실시과정의 적실성	평가제도에 대한 숙지정도	3.04	○
		사전교육과 홍보	2.35	
		업무에 대한 직무분석정도	2.32	
	평가 방식의 신뢰성	상급자평가의 객관성	2.61	
		동료평가의 객관성	2.71	
		부하평가의 객관성	2.79	
	평가자 구성의 합리성	구성비율의 적절성	2.83	
		평가위원 수의 적절성	2.89	
		평가자 선정방법에 대한 만족도	3.15	○
	평가요소의 적절성	평가요소의 적절성	3.32	○
평가결과의 공개성	평가결과 비공개에 대한 찬반	3.07	○	
평가결과의 활용성	평가결과의 반영비율	3.16	○	
외적 타당성 요인	평가 문화	평가자의 자세	2.65	
		피평가자의 자기개발	3.05	○
		평가결과의 업무적용도	2.64	
	기관장의 관심도	기관장의 관심도	2.97	

* 비고란 '○'표시는 평균치가 3.0 이상인 항목을 나타낸 것임.

Ⅳ. 다면평가제도의 문제점과 개선방안

이상에서 논의한 설문조사의 분석결과를 중심으로 문제점을 도출하고, 이를 기반으로 다면평가제도의 개선방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

1. 문제점

1) 다면평가제도에 대한 종합적 인식과 평가 결과가 평균값(3.0)에 훨씬 미치지 못하고 있다.

첫째, 다면평가제도에 대해 긍정적인 입장이 16.0%이며, 평균치가 2.73으로서 보통수준 이하에 머물고 있다. 특히 남성보다는 여성공무원이 다면평가제에 대한 부정적인 시각이 다소 높게 나타나고 있다. 이러한 부정적 시각에는 다면평가제도의 형식성과 인기주의의 행태로 인한 불만요인들이 잠재하고 있는 것이다.

둘째, 다면평가제의 실적 평가 부문에서는 부정적인 응답이 60.6%이며 평균값은 2.43으로서, 다면평가제가 공무원들의 실적을 제대로 평가하지 못하고 있음을 알 수 있다.

셋째, 다면평가제의 능력개발 부문에서도 부정적인 응답이 58.7%이며 평균값이 2.43으로서, 현행 다면평가제가 공무원 능력개발에는 기여를 하지 못하는 것으로 분석되고 있다.

2) 다면평가제도의 내적 타당성 요인을 분석한 결과에 의하면, 평가요소의 적절성(3.32), 평가결과의 반영비율(3.16), 그리고 평가자 선정방법에 대한 만족도(3.15) 등 세 가지 항목은 보통수준보다 조금 높게 나타나고 있다. 특히 다면평가제도에 대한 사전교육과 홍보(2.35), 그리고 업무에 대한 직무분석정도(2.32)는 가장 낮은 평균치를 보여줌으로써, 다면평가제의 실시과정에 문제가 있음을 보여주고 있으므로 이에 대한 개선책이 반드시 있어야 할 것이다.

또한 평가방식의 신뢰성과 평가자 구성의 합리성 분야에서도 보통수준이하에 머물고 있으므로, 이에 대한 개선방안도 역시 필요하다.

3) 다면평가제도의 외적 타당성 요인을 분석한 결과에 의하면, 첫째, 평가자의 중립적 자세의 견지에 대한 조사결과는 부정적 응답(49.4%)이 긍정적인 응답(17.3%)보다 상대적으로 높고 평균값(2.65)도 보통수준을 넘지 못하고 있다. 이러한 결과는 우리나라 행정문화가 가져다주는 것으로 파악할 수도 있다. 특히, 다면평가 시 평가결과에 영향을 미치

는 요인으로서는 피평가자와의 동일부서 근무(22.0%), 피평가자의 학연과 지연(18.7%), 피평가자의 능력과 태도(14.7%), 피평가자의 연공서열(12.7%) 등으로 나타나고 있어, 능력과 실적보다는 1차집단적 성격이 강하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 따라서 다면평가제의 원래 목적을 달성하기 위해서는 이에 대한 개선책이 마련되어야 할 것이다.

둘째, 평가결과를 자기개발의 기회로 활용하는 경우는 긍정(34.0%)과 부정(30.0%)이 다소 유사하게 나타나고 있지만 평균값(3.05)도 보통수준에 머물고 있어, 다면평가의 결과가 자기개발의 기회로 직결된다고 보기는 어렵다. 이와 관련하여 평가결과가 업무에 어느 정도 적용되고 있는지에 대한 분석에서도 알 수 있듯이, 부정적인 응답(42.6%)이 긍정적인 응답(9.4%)보다 훨씬 높게 나타나고 있으며 평균값(2.64)도 보통수준 이하에 그치고 있다. 그러므로 이러한 문제점들을 개선하려 한다면, 다면평가제의 목적을 분명히 제시할 필요가 있다. 즉, 평가가 우선인지 능력개발이 우선인지를 분명하게 함으로써 이 제도의 실익을 가져올 수 있을 것이다.

2. 개선방안

첫째, 다면평가제도에 대한 이해도와 수용성을 높여나가야 한다. 다면평가제도에 대한 부정적 시각의 존재, 제도의 형식주의와 인기주의 행태, 평가자의 중립적 자세의 결여 등 이러한 제반 문제를 해결하기 위해서는 다면평가제도에 대한 필요성, 제도의 목적과 방법 등에 대한 적극적인 홍보와 교육이 실시되어야 한다.

둘째, 다면평가 실시과정의 적실성을 높여나가야 한다. 조직 내 사전교육과 홍보를 위해서는 직장교육 및 직무교육 시 성과주의 행정문화의 정착 필요성, 다면평가제의 활용도 및 기대효과 등에 대한 체계적인 교육이 필요하다. 또한 피평가자의 업무에 대한 직무분석도를 개선하기 위해서는 BSC(균형성과지표)와 연계하여 추진하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

셋째, 평가방식의 신뢰성과 평가자 구성의 합리성을 높여나가야 한다. 현행 평가위원의 구성비율은 직근상위계급이 50~60%, 동일계급 공무원이 20~30%, 직근하위계급이 10~20%로 구성되어 있다⁴⁾. 그러나 설문조사 결과는 평가위원의 구성비율을 상급자 40%, 동료 30%, 부하 30%로서, 상급자에 의한 수의 비율을 동료나 부하에게 더 배정하

4) 현행 '제주특별자치도교육감소속지방공무원임용제도운영지침'에 따르면, 평가위원 구성은 심사당일 무작위 추첨으로 선정된 대상을 심사위원으로 임명한다고 규정되어 있다. 무작위 추첨시 평가대상 공무원 중 일부(노조대표 등)를 참여하게 하여 추첨과정을 공개하고, 추첨과정에 참여한 공무원들에 대한 서명을 받도록 하는 것이 제도적으로 보장되면 평가위원 선정에 따른 투명성과 신뢰성을 높이는 방안이 될 수도 있다.

기를 바라고 있다(한관수, 2007: 60). 또한 평가의 신뢰성을 제고하기 위해서는 평가자 구성에 있어서 상급자, 동료, 하급자가 유사한 비율로 배정하는 것이 바람직하다는 방안도 있다(김순양, 2003:4)

넷째, 평가결과의 객관성·공개성 확보와 활용성을 높여나가야 한다. 다면평가제도의 성패는 평가결과의 객관성과 공정성 여하에 달려있기 때문에, 제도운영의 전 과정에 대한 합리성과 투명성이 확보되어야 한다. 이를 위해서는 평가자의 익명성이 보장되고 피평가자의 객관적인 정보자료를 수집하여 이를 DB화하고 이를 적극적으로 활용해 나가야 한다. 또한 다면평가의 활용방안에 대한 적극적인 검토가 필요하다. 다면평가제도는 여러 각도에서 본인을 평가하는 제도이므로 객관적이고 공정하게 본인을 평가할 가능성이 높다는 점을 인정하고 다면평가의 결과를 수용하면서 자기발전의 기회로 활용하려는 보다 적극적인 자세가 요구된다 할 것이다.

V. 결 론

일반적으로 조직의 성공은 조직구성원의 역량과 직결된다. 조직구성원의 역량강화는 공정하고 객관적인 역량평가를 바탕으로 역량개발로 이어짐으로써 가능할 수 있다. 그러므로 다면평가제도는 조직의 한 직원을 평가할 때 다수의 평가자가 여러 방면에서 평가함으로써, 평가의 공정성과 신뢰성을 증진시킬 수 있는 새로운 인사평가제도이므로 조직의 생산성 향상과 지방정부의 역량강화에 기여할 수 있게 된다.

다면평가제도가 공무원의 능력과 성과 중심의 인사관리에 부응하는 합리적이고도 효과적인 제도라는 인식하에, 현재 우리나라 중앙부처는 물론 제주특별자치도도 지난 2004년 1월부터 모든 지방공무원에게 다면평가제도를 실시하여 오고 있다.

제주특별자치도는 또한 공무원 역량강화를 위해 여러 분야에서 즉, 총액인건비 제도의 비적용, 자율적 기구설치와 정원 책정, 직군·직렬의 통합, 분야별 보직관리제도의 도입, 직위분류제 단계적 실시, 개방형 직위 및 직위공모제 확대 등을 통한 공무원 역량 및 경쟁력 강화를 위한 제도들을 정비해 나가고 있다.

본 연구는 제주특별자치도교육감 소속 지방공무원들을 대상으로 다면평가제도의 개선을 통하여 지방정부의 역량을 높여나갈 수 있다는 점에서 논의를 전개하여 왔다.

분석결과 문제점으로 제기되는 문제점으로서, 다면평가제도에 대한 종합적 인식에서 보면 제도에 대한 부정적 시각이 상대적으로 높게 나타나며, 내적 타당성 요인에서는 제도의 실시과정상의 문제점 제기, 외적 타당성 요인에서는 평가자의 중립적 자세가 지켜

지지 못하고 있으며, 평가결과의 업무적용에도 부정적 시각이 상대적으로 매우 높게 나타나고 있다.

이러한 문제점들을 개선하기 위해서는 첫째, 다면평가제도에 대한 이해도와 수용성을 높여나가야 하며, 둘째, 다면평가 실시과정의 적실성을 확보해야 하며, 셋째, 평가방식의 신뢰성과 평가자 구성의 합리성을 제고시켜야 하며, 넷째, 평가결과의 객관성·공개성 확보 및 활용성 확대가 더욱 요구되고 있다. 이러한 다면평가제도가 평가의 공정성과 신뢰성을 증진시킬 수 있는 새로운 인사평가제도로 발전하기 위해서는 지속적인 제도적 보완과 적극적인 활용이 있어야 할 것이며, 이를 통하여 지방공무원의 역량강화는 물론 지방정부의 차치역량강화에 순기능적으로 그 역할을 다하게 될 것이다.

참고문헌

- 김경태(2003), “정부의 다면평가제도 활용실태와 전망”, 『인사행정』, (중앙인사위원회), No. 14 : 22-27.
- 김순양(2000), “지방공무원의 능력개발을 위한 신평가체계의 도입방안: 다면평가제도를 중심으로”, 『한국행정연구』, 9(4): 104-136.
- 김판석·오성호·이선우(2000), “업적평가체제로서의 다면평가제도 도입과 추진방법에 관한 사례 연구”, 『한국행정학보』, 34(4): 343-364.
- 박천오 외(2007), 『현대인사행정론』(서울: 박영사).
- 백종섭(2003), “지방정부의 다면평가 도입실제와 개선방안”, 2003년도 한국인사행정학회 추계학술대회 논문집
- 오성호(2003), “다면평가제의 유용성과 한계”, 『인사행정』, (중앙인사위원회), No. 14: 28-32.
- 이선우(2003), “다면평가제에 대한 이해”, 『인사행정』, (중앙인사위원회), No. 14: 18-21.
- 이희태(2003), “다면평가제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제”, 『한국지방자치학회보』, 15(3) : 75-96.
- 전상길(2001), “정부 출연연구기관의 다면평가제도 도입방안”, 『과학기술정책』, 제129권.
- 제주도교육청(2004), 제주도교육감소속지방공무원승진임용제도운영지침
- 조경호·박천오·김근세(2004), “중앙부처 다면평가: 실태와 과제”, 『한국인사행정학회보』, 제3권 1호. pp. 154-156.
- 조임곤(2003), “경찰공무원 심사승진의 다면평가제 도입방안”, 서울행정학회 2003년 하

- 계학술대회 발표논문, 156-179.
- 중앙인사위원회(2006), 『다면평가 운영실태 점검결과 보고서』.
- 한관수(2007), 『다면평가제도의 개선방안에 관한 연구: 제주특별자치도교육감 소속 지방 공무원 사례를 중심으로』, 제주대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 한국행정연구원(2004), 『다양한 평가시스템의 개발 및 활용에 관한 연구』.
- 한홍교(2003), “해양수산부 다면평가제도 운영현황”, 『인사행정』, (중앙인사위원회), No. 14: 33-35.
- Atwater, L. & Waldman, D. (1998), 360 Degree Feedback and Leadership Development, *Human Resource Management*, 43(6): 96-104. 백종섭(2003: 134)에서 재인용.
- Waldman, D. A. & Bowen, D. E. (1998), The Acceptability of 360 Degree Performance Ratings, *Personal Psychology*, 51(3):557-576. 백종섭(2003: 134)에서 재인용.
- Wimmer, Scott & Nowack, Kenneth M. (1998), Common Mistakes Using 360 Degree Feedback, *Training & Development*, 52(5): 69-80. 백종섭(2003: 134)에서 재인용.

[Abstract]

**A Study on the Improvement of Multiple Perspectives
Evaluation System
-Focused on Local Public Servants in Jeju Special Self-Governing Provincial
Office of Education-**

Kim, Sung-jun

Professor, Dept. of Public Administration, Cheju National Univ.

Han, Kwan-soo

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, we 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 cost system 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.

We 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.

Key words : Capacity Building, Local Public Servant, Multiple Perspectives Evaluation System, Human Resource Management