

발간등록번호

11-1332522-000003-10

第 26 輯

ISSN 1738-2971

2010 *Police Science Journal*

# 治安論叢

第二十六輯

治安政策研究所



# 발 간 사

올해 경찰에서는 2010년을 '경찰 브랜드 제고의 원년'으로 선포하고 '고품격 치안서비스'를 제공하는 선진 일류경찰로의 도약을 앞에 두고 있습니다.

천안함 침몰과 올 11월 G20정상회의 개최 등 급변하는 국내외 정세 속에서, 우리 경찰은 세계 최고 수준의 민생치안과 법질서를 확립하여 대한민국 선진화를 앞당기기 위해 노력하고 있습니다.

우리 치안정책연구소도 이러한 치안환경 변화에 대응함은 물론, 중장기 치안 정책을 연구·개발하여 시의적절한 정책결정에 근거를 제공하고 있으며, 이에 '치안 성과평가체계 구축에 관한 연구' 등 4편의 논문을 엄선하여 『치안논총』 제26집을 발간하게 되었습니다.

그 동안 『치안논총』에 관심과 성원을 보내주신 분들께 항상 감사하는 마음을 가지고 있으며, 이번 제 26집에 대하여도 많은 사랑과 격려를 주시리라 믿고 있습니다.

아울러 실무부서에 알차게 활용되고 치안행정 및 경찰관련 연구 분야에서 노력하고 있는 전문가들에게도 귀중한 자료로서 도움이 되었으면 합니다.

끝으로, 그동안 연구에 전념하여 훌륭한 논문을 완성하여 주신 연구진과 논총발간에 애써주신 관계자 여러분들의 노고에 깊이 감사드립니다.

2010. 4. .

치안정책연구소장





## 총 목 차

- ◆ 치안성과평가체계 구축에 관한 연구 .....5
- ◆ 공권력 발동에 있어서 엄정대응법리의 적용에 관한 연구 .....109
- ◆ 수사초기단계 흉악범 신상공개 필요성 검토 .....215
- ◆ 피의자 등 호송제도의 문제점 및 개선방안 연구 .....355



# 치안성과평가체계 구축에 관한 연구



《 研究陣 》

연구위원 : 김 창 호 (글로벌 경영연구소)



# 목 차

<b>제1장 연구의 개요</b> .....	13
제1절 연구의 배경과 목적 .....	13
1. 연구의 배경 .....	13
2. 연구의 목적 .....	13
3. 연구의 범위 .....	14
4. 기대효과 및 활용 .....	14
제2절 연구의 방법 .....	16
1. 본 연구의 방법 .....	16
2. 연구의 분석기법 .....	18
<b>제2장 치안 성과관리에 대한 이론적 검토</b> .....	19
제1절 성과관리의 의의 .....	19
1. 성과관리의 개념과 목적 .....	19
2. 성과관리시스템 유형 .....	22
3. 성과관리의 단계별 진행절차 .....	23
제2절 치안 성과관리의 개념과 운영 .....	26
1. 치안 성과관리의 개념 .....	26
2. 치안 종합성과평가의 운영 .....	29
<b>제3장 치안 성과관리 제도에 대한 자료조사·분석</b> .....	34
제1절 자료분석 .....	34
1. 자료조사 .....	34
2. 자료분석 내용 .....	35
제2절 자료분석 결과 .....	35
1. 구성원의 성과평가 제도에 대한 인식에 대해서 .....	35
2. 성과평가 운영과정에 대한 인식 .....	37
제3절 치안 성과관리 제도의 개선방안 .....	38

1. 성과평가에 대한 고도화 .....	39
2. 평가운영상의 공정성과 객관성 제고 .....	39
3. 치안 성과관리 프레임워크 수립 .....	40
4. 평가관리체계 설계 가이드 라인 (Guideline)설정 .....	41
5. 업적평가체계 설계 방향 .....	42
6. 조직 성과관리 기본방향 수립 .....	43
<b>제4장 치안 성과관리 운영방안 .....</b>	<b>45</b>
제1절 치안 성과관리 운영방법 설계 .....	45
제2절 치안 성과관리 운영 세부방법 .....	46
◎ Step 1. 비전체계 수립 .....	46
◎ Step 2. 성과지표 확정 .....	58
◎ Step 3. 성과관리 시행 .....	85
◎ Step 4 성과 결과 및 인사반영 .....	99
<b>제5장 결 론 .....</b>	<b>104</b>
<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>106</b>

# 표 목 차

〈표 1-1〉 성과관리체계 구축의 기대효과 .....	15
〈표 1-2〉 연구방법 및 절차 .....	17
〈표 2-1〉 성과관리 유형 .....	23
〈표 2-2〉 공공 및 비영리 부분을 위한 BSC .....	25
〈표 2-3〉 치안 종합 성과관리의 전략관리체계와 정무업무평가 체계대응도 .....	27
〈표 2-4〉 치안종합 성과평가 체계도 .....	30
〈표 2-5〉 경찰서 관서평가 평가요소 가이드라인 .....	31
〈표 2-6〉 경찰서 부서평가 평가요소 가이드라인 .....	32
〈표 2-7〉 경찰서 개인평가 체계 .....	32
〈표 3-1〉 조직기여도 및 성과에 따른 공정한 업무성과 평가 수준 .....	36
〈표 3-2〉 합리적이고 객관적인 업무목표 기준제시 수준 .....	37
〈표 3-3〉 지휘관의 업무 목표달성을 위한 적절한 코칭 및 피드백 수준 .....	38
〈표 3-4〉 성과관리체계 구조 .....	41
〈표 3-5〉 성과목표의 하부 전개도 .....	42
〈표 3-6〉 합리적인 문화조성을 위한 성과관리 방침 .....	44
〈표 4-1〉 성과관리 상세추진일정-예시 .....	47
〈표 4-2〉 외부환경분석 방법 .....	47
〈표 4-3〉 거시환경분석 결과-예시 .....	48
〈표 4-4〉 미시환경분석의 범위 설정 .....	49
〈표 4-5〉 미시환경분석 결과-예시 .....	49
〈표 4-6〉 내부환경분석 방법 .....	50
〈표 4-7〉 내부환경분석 결과-예시 .....	50
〈표 4-8〉 SWOT분석 방법 .....	51
〈표 4-9〉 외부환경분석 결과 종합-예시 .....	52
〈표 4-10〉 내부환경분석 결과 종합-예시 .....	52
〈표 4-11〉 부서(관서)단위 미션 및 비전 설정 방향 및 사례 .....	53

〈표 4-12〉 SWOT를 이용한 전략과제 도출 .....	55
〈표 4-13〉 SWOT분석 결과-예시 .....	57
〈표 4-14〉 전략방향 설정-예시 .....	58
〈표 4-15〉 성과목표 체계 .....	59
〈표 4-16〉 성과지표 유형 .....	60
〈표 4-17〉 성과지표 도출기준-SMART .....	61
〈표 4-18〉 부서(관서)단위의 전략과제 및 KPI 도출 프로세스 .....	63
〈표 4-19〉 부서(관서)단위의 전략지표 도출 프로세스 .....	64
〈표 4-20〉 부서(관서)단위의 전략과제별 전략지표-예시 .....	66
〈표 4-21〉 부서(관서)단위의 전략과제별 핵심성과지표 도출 .....	67
〈표 4-22〉 부서(관서)단위의 성과목표별 지표 및 목표설정 .....	68
〈표 4-23〉 “과(팀)별” 직무조사표-예시 .....	68
〈표 4-24〉 “과(팀)별”직무별 핵심성과지표 도출-예시 .....	69
〈표 4-25〉 “과(팀)별”협력지표 도출-예시 .....	70
〈표 4-26〉 “과(팀)별”성과목표 확정(안)-예시 .....	71
〈표 4-27〉 부서(관서)단위 목표설정(안)-예시 .....	72
〈표 4-28〉 부서(관서)단위 핵심성과지표 Pools-예시 .....	73
〈표 4-29〉 “과(팀)별”핵심성과지표 정의서-예시 .....	73
〈표 4-30〉 “과(팀)별”목표관리 시트-예시 .....	74
〈표 4-31〉 개인 성과평가 적용기준 .....	75
〈표 4-32〉 개인 성과체계 추진절차 .....	76
〈표 4-33〉 개인별“과(팀)별”성과지표 배부비율-예시 .....	76
〈표 4-34〉 개인 성과지표 평가결과에 따른 개인평점 환산-예시 .....	77
〈표 4-35〉 “과(팀)별”성과지표의 개인 배분을 작성기준-예시 .....	77
〈표 4-36〉 개인평가를 위한 “과(팀)별”지표 배분 기준 .....	78
〈표 4-37〉 “과”성과지표의 개인 배분을 작성기준 -예시(경무과) .....	78
〈표 4-38〉 계량지표-예시 .....	79
〈표 4-39〉 비계량지표-예시 .....	79
〈표 4-40〉 목표설정 면담 점검 리스트 .....	80

〈표 4-41〉 개인별 시행계획을 위한 개인 목표관리 시트 .....	82
〈표 4-42〉 개인별 성과목표 합의서 작성-예시 .....	82
〈표 4-43〉 성과지표별 과정관리체계 -예시 .....	85
〈표 4-44〉 연구자별 코칭의 개념정리 .....	88
〈표 4-45〉 평가면담의 준비 .....	99
〈표 4-46〉 성과평가 피드백시 점검사항 .....	102
〈표 4-47〉 성과면담 피드백 .....	102
〈표 4-48〉 평가결과에 따른 인사제도 반영 .....	103

## 그림 목 차

〈그림 2-1〉 정부업무 성과관리체계 .....	24
〈그림 3-1〉 성과관리 체계도 .....	40
〈그림 4-1〉 합리적인 문화조성을 위한 성과관리 추진 모델 .....	45
〈그림 4-2〉 부서(관서)단위 미션 및 비전 전략체계 수립-예시 .....	54
〈그림 4-3〉 성과지표 설정 프로세스 .....	62
〈그림 4-4〉 비전전략에 따른 전략맵 .....	65
〈그림 4-5〉 개인 성과관리체계 기본방향 .....	75
〈그림 4-6〉 코칭에 따른 예상되는 변화 .....	89
〈그림 4-7〉 코칭이 없을 때 예상되는 변화 .....	89
〈그림 4-8〉 상황별 코칭모형 .....	93



# 제1장 연구의 개요

## 제1절 연구의 배경과 목적

### 1. 연구의 배경

조직 성과관리는 민간기업 뿐만 아니라 정부차원에서도 그 중요성이 날로 강조되는 추세이며, 조직이 생존하고 번영하고 경쟁력을 배양하기 위해 한정된 자원을 가지고 지속적인 성과의 창출이 요구되고 있다. 또한 정부기관 및 공공기관처럼 경찰도 다각적인 성과관리 방안을 도입하고 적극적으로 활용하고자 노력하고 있으나 제대로 정착되지 못하는 실정이며, 구성원의 성과관리에 대한 인식과 종합적이고 체계적인 이해가 부족하여 평가 보상중심의 운영에만 치중하여 성과관리의 근본적인 목적에 부합하지 못함으로써 실질적인 효과가 반감되고 있다.

따라서 향후 성과관리 본래 취지를 살려 조직 구성원 모두가 공동의 목표를 향해 적극적으로 매진하는 여건을 마련해야 하며, 전국 모든 관서가 획일적이고 일관된 성과관리 운영에서 벗어나 관서별 여건이 충분히 고려되고, 목표 달성을 위해 개개인의 자율성이 확보되는 맞춤형시스템으로 발전이 필요하다.

### 2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 선진 일류경찰 구현을 위한 효율적이고 효과적인 개인 성과체계 정립을 통해 실용정부의 정책변화와 환경변화에 적절히 대응하기 위함이며, 개인의 조직몰입과 직무만족도를 향상하고 뚜렷한 목표의식 속에 직무에 몰입하는 조직문화 형성이다. 또한 개인 역량을 효과적으로 발휘하기 위해 성과체계가 청-국/실-과-개인단위까지 체계적이고 합리적으로 구현될 수 있도록 연계성을 유지하고 개인별 핵심성과지표 개발을 통한 평가의 공정성과 객관성을 확보하기 위함이며, 자율적인 조직과 책임의식으로 성과를

낼 수 있는 조직문화를 구현하기 위해 리더의 코칭과 피드백 체계를 구현하기 위함이다.

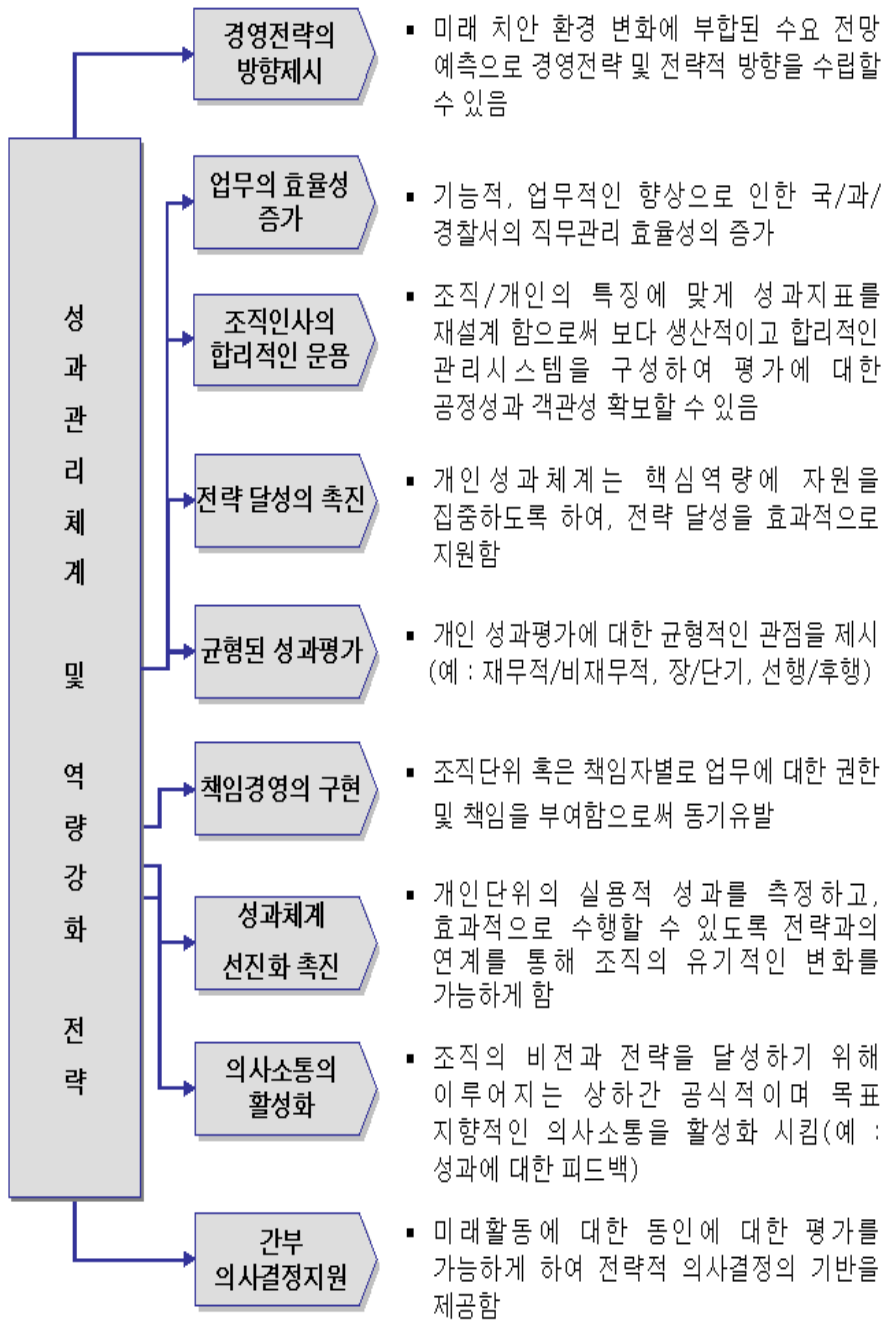
### 3. 연구의 범위

본 연구는 크게 네 가지로 구분된다. 첫째는 전략목표가 체계적으로 달성될 수 있도록 개인단위까지 성과관리 체계의 연계성을 확립한다. 둘째는 전략과제 조사 및 직무조사를 통한 개인단위까지 성과관리체계가 원활히 이행될 수 있도록 한다. 셋째는 평가의 공정성과 합리성을 제고하기 위해 개인 성과관리 운영체계 수립한다. 마지막으로 개인 성과관리 결과에 따른 리더의 코칭 및 피드백 체계를 수립하며 목표부여에 따른 리더의 코칭(멘토)과 평가결과를 개인에게 피드백 할 수 있도록 리더의 역할을 부여한다. 따라서 본 연구대상 범위는 본청은 “과”단위와 경찰서는 “부서”단위에서 운영할 수 있는 대상 범위로 한다.

### 4. 기대효과 및 활용

본 연구의 성과관리 체계는 우선적으로 조직운영 전략에 방향을 제시하고 아울러 조직인사의 합리성을 제고하며 선진화된 성과체계의 이행으로 보다 효과적인 조직운영시스템이 이행될 것이다.

〈표 1-1〉 성과관리체계 구축의 기대효과

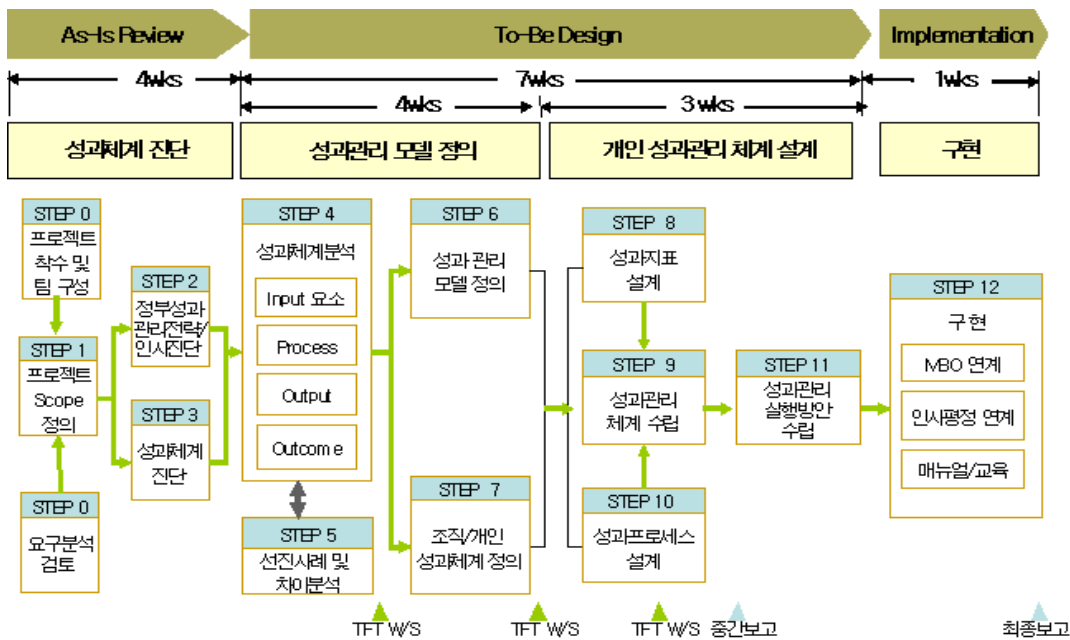


## 제2절 연구의 방법

### 1. 본 연구의 방법

본 연구의 방법은 다음과 같다. 개인역량 강화를 위해 성과체계에 대한 현상을 진단하고 선진사례와의 갭(Gap)분석을 통해 성과관리 모델을 정의하고 개인 성과관리 체계를 전략지표, 고유지표, 협력지표별로 개인성과에 대한 지표를 설계하여 개인 성과관리 방안을 도출한다. 또한 성과목표를 달성하기 위해 리더의 멘토 역할 규명과 아울러 평가결과에 따른 피드백이 원활히 이루어질 수 있도록 성과관리 실행방안을 수립하여 근무평정 등 인사제도와 연계하여 이행될 수 있도록 한다.

〈표 1-2〉 연구방법 및 절차



본 연구의 추진세부내용은 4단계(성과체계 진단-성과관리 모델 정의-개인 성과관리 체계 설계-구현)로 진행되며 효과적인 추진을 위해 성과체계 진단 단계에서 선진사례 벤치마킹을 통해 연구결과를 보다 향상할 것이다.

### ◎ 1단계 : 성과체계 진단

본 단계는 치안 성과평가체계 구축에 관한 연구에 대한 기본적인 제반여건 확보와 더불어 세부적인 추진계획을 작성하여 효과적으로 운영되도록 기반을 마련하며 정부 성과관리 전략 분석과 성과관리 체계를 진단하여 성과관리에 대한 주요이슈를 도출하는 단계이다. 또한 연구결과에 대한 아웃풋 이미지(Output Image)를 정의하여 보다 체계적으로 진행할 것이다.

### ◎ 2단계 : 성과관리 모델 정의

본 단계는 전 단계에서 이루어진 진단결과를 토대로 개인 성과체계를 재설계하고 조직의 발전적 정체성 확립과 경찰청 전략과제와 연계성을 강화하고 개인으로 하여금 목표의식과 책임의식을 강화 할 수 있도록 개인 성과관리 모델을 확립한다.

### ◎ 3단계 : 개인 성과관리체계 설계

본 단계는 전 단계에서 성과관리 모델(안)을 제시한 결과를 토대로 성과지표 (전략지표, 고유지표, 협력지표)를 구체적으로 설계하고 개인 성과관리 프로세스를 정의하여 실행방안을 수립하는 단계이다. 또한 본 단계에서는 단위조직(본청은 “과”단위·경찰서는 “부서”단위 조직을 의미함)별 수립된 목표를 기준으로 전략 맵(Stratgy Map)을 구성하여 이를 각 조직단위별/개인별 평가지표와 연계하고 운영 체계를 수립한다.

### ◎ 4단계 : 구현

본 단계는 새롭게 설계된 개인 성과체계의 효율적 운용과 제반 실행 체계를 수립하고 이행하는 단계이다. 본 연구의 결과물이 제도적으로 정착하기 위해 과정상 문제점 보완, 효과적 실행계획 및 방안 수립, 관련 교육을 실시하며, 장애요인에 대한 극복방안을 제시한다.

## 2. 연구의 분석기법

본 연구에서 활용되는 주요 분석 기법은 비전 및 전략, 조직구조, 성과제도 등의 자료를 바탕으로 7`s분석, 5 Force Model, Focus Group Interview, Morale Survey, SWOT Analysis, 데이컴 기법 등을 적용하여 보다 체계적이고 객관적으로 결과를 도출할 것이다.

### 가. 자료분석

성과체계 수립을 위해 기존 자료에 대한 조직내 보고서, 홈페이지, 각종제도, 외부 정책변화에 대한 관련 자료 등을 분석하여 개인성과체계 수립을 위한 모델을 설정한다.

### 나. 전문가 인터뷰

성과체계에 대한 중요성을 고려하여 이해관계자를 규명하여 자료분석을 통해 도출된 주요이슈사항 등을 정의하여 면대면 방식으로 직접 방문하여 실시하여 향후 방향설정에 활용하고자 한다.

### 다. 설문조사

내/외부 이해관계자 및 구성원을 대상으로 성과체계에 대한 의견을 수렴하여 개발한 설문 조사표를 이용하여 5점 척도인 리커트 척도법(Likert Scale)을 이용하여 인터넷 및 방문조사를 실시하고자 한다.

## 제2장 치안 성과관리에 대한 이론적 검토

### 제1절 성과관리의 의의

#### 1. 성과관리의 개념과 목적

##### 가. 성과관리의 개념

일반적으로 조직의 성과(Performance)에 대한 개념과 성과관리에 대한 이론들에 대해 많은 학자들에 의해 다양하게 제시되고 있다. Poister(1999)는 성과관리란 조직의 장기적·단기적인 목표를 달성해 가는 과정에서 주기적으로 관리자에게 평가와 사업의 성과결과를 보고하여 효과를 향상시키기 위한 것이라 하였으며,<sup>1)</sup> Wholey(1992)는 예산과 자원의 활용을 통하여 달성하는 사업의 질과 결과에 초점을 두고 이의 성과는 무엇인가에 대한 답을 찾는 것이라 하였다.<sup>2)</sup>

또한 성과관리라는 개념은 조직의 비전과 전략을 달성하기 위한 정책목표를 수립·시행하고 그 성과를 평가하여 다시 정책에 환류시킴으로써 조직의 성과를 극대화하기 위한 일련의 노력으로 조직목표의 효율적 달성을 위해 구성된 개인의 성과를 측정하고 성과에 따른 보상을 수반하는 것을 의미한다.<sup>3)</sup> Behn(2003)은 협의의 개념과 광의의 개념으로 구분하고 협의의 개념으로서 성과관리는 이해 당사자와 협의 하에 성과목표를 설정하고, 이에 따른 우선순위에 따라 자원을 배분하며, 성과목표를 달성하기 위해 현재 정책이나 사업방향의 유지, 변경, 신설여부에 관한 정책 결정자 또는 관리자의 의사결정을 돕기 위한 성과측정정보를 제공하고 활용되어지는 것을 의미한다. 광의의 개념으로서는 조직 및

1) Poister, Theodore H. and Gregory Steib, Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice, Public Administration Review, 59(4), 1999, pp. 325-335.

2) Wholey, Joseph S., and Harry P. Hatry, The Case for Performance Monitoring, Public Administration Review, 52(6), 1992, pp 604-610.

3) 경찰청, 치안 종합성과관리시스템 구축 계획, 2006. p. 4.

하위 부서 개인의 성과가 조직이 추구하는 궁극적인 목표와 잘 연계될 수 있도록 하기 위한 일련의 과정을 의미한다.<sup>4)</sup>

조직의 목표(Goal)와 활동(Activity)을 연결해주는 것이 전략이면 조직의 발전전략과 그 실행활동의 효과적인 수정과 실행을 위하여 조직의 가치창출 구조의 내용과 그 변화에 대한 제 국면을 성과측정을 바탕으로 종합적으로 파악하기 위한 장치로 제안된 도구로서 성과관리(Performance Management)라는 개념은 기관의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 경제성·능률성·효과성 등의 관점에서 관리하는 일련의 활동을 의미한다.<sup>5)</sup>

따라서 이러한 성과관리를 효과적으로 운영하는 방법으로서 KPMG(미국 세무회계 전문기관) 연구지부인 Nolan Norton 연구소장인 데이비 노튼과 하버드 비즈니스 스쿨 회계학교수인 로버트 캐플란이 1992년 HVD Business Review에 조직의 성과를 이끌어내는 측정방법을 발표했으며 데이비드 노튼과 로버트 캐플란은 이러한 통합조직운영 지표로서 Balance Score Card(BSC)라는 측정시스템을 제시하면서 조직의 성과는 '재무적 관점' '고객관점' '내부 프로세스 관점' '학습과 성장관점'의 4가지 관점으로 측정될 수 있는 프로그램을 제시하였다.<sup>6)</sup> 이는 평가시스템을 구성하는 평가지표는 크게 결과지표(Output Indicator)와 과정지표(Process Indicator)로 구분되며, 이들 양자의 균형적인 고려를 통하여 성과의 효과적인 측정과 관리가 가능토록 지원하는 것을 의미한다.

이러한 BSC는 민간기업에서의 영리를 목적으로 하는 조직을 염두에 두고 성과관리를 제시한 것이지만 공공 및 비영리 조직에서 적용하는 부문에 대해서도 관심을 갖기 시작하였으며 미국정부의 경우는 1993년 정부 성과와 업적결과에 관한 법령(GPRA : Government Performance and Result Act)을 통해 연방정부에 설립된 기관들이 성과측정에 근거하여 목표와 목적을 명확히 하고 책임체계를 통해 조직이 운영되도록 실행하고 있으며, 우리나라 정부의 경우 정부업무 성과관리를 위해 '06년 이후 정부업무평가 기본법에 의한 통합 성과관리체계를 구축하여 운영 중에 있으며 중앙행정기관은 '성과관

4) D. Rovert Behn, Why Measure Performance? Difference Purposes Require Different Measures Public, Public Administration Review, 2003, pp. 57-58.

5) 국무총리실, 성과관리 전략계획 및 시행계획, 2008. p. 1.

6) Robert S. Kaplan & David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems, Harvard Business Review, Jan-Feb. 1996, p. 76.

리전략계획' 및 '성과관리시행계획'을 수립토록 의무화하고 있다.

### 나. 성과관리의 목적

일반적으로 조직에서 성과관리를 구축하는 목적은 다음과 같다. 첫째, 조직의 비전을 달성하기 위한 부문전략의 수립 및 성과관리시스템의 도입을 구체화하여, 새로운 조직문화를 정립하고 성과와 능력을 중시하는 성과지향 패러다임(Paradigm)을 통해 비전을 실현코자 하는데 있다.<sup>7)</sup> 둘째, 리더(팀장)에게 급여책정과 승진, 교육 및 인사고과를 위한 기본 자료로서 팀원의 종합적인 업무수행내용을 평정하는 수단을 제공하기 위함이다. 셋째, 리더들이 자신의 그룹이 소속되어 있는 상위조직의 목표를 더욱 만족스럽게 달성하도록 하는 것이다.<sup>8)</sup> 넷째, 성과정보의 공개로 성과정보를 의회 또는 외부감사기관에 제공하고 그들의 심사의견이 성과관리 과정상에 필요한 의사결정에 반영되도록 하고, 국민에게도 성과정보를 공개한다.<sup>9)</sup> 따라서 조직이 달성하길 원하는 비전과 조직운영목표를 구현하기 위한 구체적인 방법론을 측정지표로써 명확화 하여 조직이 달성하기 바라는 단기적이고 중장기적인 성과를 측정지표로써 종합적인 관리가 가능해진다. 또한 비재무적(내부역량, 고객, 정보시스템 및 인사제도)측면을 재무적 성과로 연결하는 경로를 제공함으로써 조직의 비전과 목표 달성을 위한 발전전략에 근거하여 구체적으로 실현이 가능하다고 할 수 있으며 조직의 목표를 달성하기 위한 재무적 성과경로를 알려줌으로써 전략적 목표를 달성하기 위한 방법과 성공적으로 수행되고 있는가에 대한 성과지표를 제공하여 재무적 목표를 달성하기 위한 합리적인 예산 및 자원 할당이 합리적으로 가능하다고 볼 수 있다.

7) 글로벌경영연구소, BSC성과관리시스템 구축, 세미나교재, 2007, p. 18.

8) I. M. Cobbold, and G. Lawrie, The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2GC Conference Paper, Cambridge UK, 2002, pp132-133.

9) M. A. Malina and F. H. Selto, Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Journal of M Vol. 13, 2001, pp. 3-7.

## 다. 성과관리의 기본방향

조직의 목표를 효율적이고 효과적으로 달성하기 위해 성과관리가 지향하는 기본방향은 기존의 전통적인 회계적 성과시스템의 한계를 극복하고 미래의 성과창출 동인을 포함하여 재무적 관점, 고객관점, 프로세스 관점, 학습과 성장의 관점에서 균형되게 평가함으로써 조직의 비전과 전략을 조직 전체적으로 수행할 수 있도록 하는 총체적인 성과측정 시스템으로 전환된다. 이러한 향후 성과관리시스템은 제도의 정교성과 관리운영의 효율성을 극대화하는 차원에서 설계하여야 하며 성과관리를 조직운영활동프로세스(Management Process)로 이해함으로써 변화관리(Change Management)를 중시함에 있다.

이러한 새로운 성과관리 시스템의 기본방향을 보면 다음과 같다. 첫째, 전략 합치형의 평가시스템이다. 이는 조직의 중장기 조직운영전략이나 비전을 실현하는데 기여한다는 것을 의미한다. 둘째, 부문간의 연계성 강화이다. 조직내 부문간의 연계활동을 통해 조직 전체의 시너지 효과가 발생하여 성과를 극대화 시킨다. 셋째, 다양한 이해관계자들의 니즈 충족이다. 고객, 종업원, 주주 등의 이해관계자들의 기대에 부합하여 균형적인 조직운영 감각을 유지시킨다. 넷째, 과정(Process)과 결과(Result)의 조화이다. 과정과 결과의 조화로 개인이기주의를 지양하여 조직내의 협조분위기를 고양시킨다.

## 2. 성과관리시스템 유형

성과관리의 유형은 다음과 같이 목표에 의한 관리, 직무성과 계약제, BSC 등이 있으며 비전과 전략을 중심으로 평가하는 기법으로서 BSC방법을 적용하여 중앙부처(교육인적자원부, 특허청, 국세청, 소방방재청 등), 공공기관을 중심으로 적용·운영되고 있다.<sup>10)</sup>

10) 교육인적자원부, 성과중심의 대학행정혁신을 위한 실행 가이드, 2006.

〈표 2-1〉 성과관리 유형

	MBO(목표관리)	직무성과 계약제	BSC
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상향식</li> <li>• 개별적 목표 설정과 측정</li> <li>• 1999년 중앙정부 도입</li> <li>• 2005년 폐지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 쌍방간 합의를 통한 계약</li> <li>• 민간의 연봉제 도입</li> <li>• 2005년 중앙정부 도입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 하향식</li> <li>• 미션 비전, 전략과 연계된 목표설정</li> <li>• MBO, 직무성과계약제 단점 보완</li> <li>• 2005년 25개 부처 도입</li> </ul>
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별성과보상 적용 용이</li> <li>• 적용이 쉬움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무와 프로젝트에 대한 측정과 관리에 적합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전 및 전략 중심의 업무 유도</li> <li>• 성과관리를 체계적으로 지원</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개별 성과를 비전 및 전략에 연계하기가 곤란함</li> <li>• 권한이양, 참여관리 곤란</li> <li>• 목표 달성도 측정 곤란</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인과관계는 BSC와 유사하나 체계적인 개발 방법론이 없음</li> <li>• 균형개념이 없음</li> <li>• 개념 숙지가 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전 구성원의 참여와 CEO의 의지가 필요</li> <li>• 전문가의 도움 필요</li> </ul>

### 3. 성과관리의 단계별 진행절차

#### 가. 성과관리 진행단계

일반적으로 성과관리 진행절차는 계획단계(planning phase), 실행단계(implementing phase), 통제단계(controlling phase)로 구분<sup>11)</sup>되며 이는 구체적으로 1단계는 업무를 할당하는 단계, 2단계는 목표를 설정하는 단계, 3단계는 목표수행 단계, 4단계는 성과평가 및 분석단계로 진행된다. 먼저 업무를 할당하는 단계에서는 구성원 각자에게 업무를 적절히 할당하여 개개인이 스스로 목표를 강구하고 업무계획을 세워 시행하고 이를 평가하게 함으로써 하나의 일을 했다는 성취감을 느낄 수 있도록 하는 것이다. 목표 설정 단계에서는 할당된 업무에 대해 목표를 설정하되 가치있는 목표를 설정한다. 목표

11) 김영진, 목표관리의 본질과 한국기업에의 활용방안, 산업경영연구, 서경대 산업경영연구소, 1997, 제2권 참조.

설정시 고려요인으로서 개인과 부서, 조직의 비전이 될 수 있도록 구체성과 합리적으로 납득할 수 있도록 자기 통제 수단이 되어야 한다. 목표수행 단계에서는 설정된 목표달성을 위해 조직 및 상급자인 부서장의 방침에 따라 권한위임에 의해 수행한다. 목표를 달성하는 과정에서 요구되는 정보가 중요하게 된다. 따라서 이러한 정보공유를 위해 지속적인 커뮤니케이션이 필요하다. 마지막으로 성과평가 및 분석단계에서는 성과를 평가하는데 있어 상급자인 부서장과 평가를 종합하여 협의하는 형식을 취한다. 성과평가 결과를 보상체계와 인사평가의 수단으로 활용하는 것이 바람직하다.<sup>12)</sup>

### 나. 정부업무 성과관리 진행단계

정부업무 성과관리체계 진행단계는 1단계:성과관리 계획 수립-집행·점검-평가-환류 단계로 이루어지며 1단계 성과관리계획수립단계는 5년단위의 성과관리전략계획 수립과 당해연도 성과관리시행계획을 수립하고 2단계는 성과관리시행계획의 이행상황을 반기별로 점검하고 3단계 평가는 각 기관별로 평가계획을 수립하여 다음해 자체평가를 실시한다. 4단계는 평가결과에 따라 정책개선 및 예산 및 조직, 개인 인사 및 보수 등에 반영하고 있다.<sup>13)</sup>

〈그림 2-1〉 정부업무 성과관리체계



12) 이연덕, 성과관리 제도의 개선에 대한 연구, 원광대학교 행정대학원, 2008, pp. 11-13.

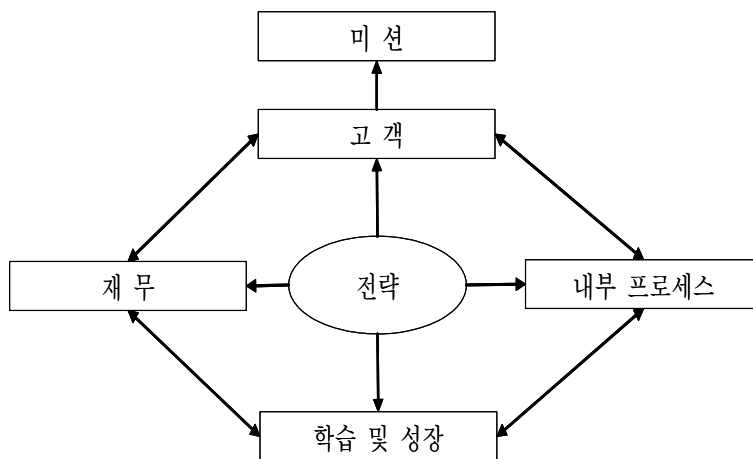
13) 국무총리실, 2009년도 정부업무 성과관리 전략계획 및 시행계획 지침, 2008, pp. 1-2.

따라서 공공 및 비영리조직에 적합한 성과관리체계를 구축하기 위해서는 재무적 관점을 우선시하는 민간기업과는 달리 공공부문에 적합한 관점의 변화가 요구된다.

영리조직은 재무관점-고객관점-내부프로세스관점-학습 및 성장관점에서 미션과 연계된 최상위에 재무관점을 두어 궁극적으로 주주에게 이윤을 위한 가치를 제공할 의무가 있으나 공공부문 및 비영리조직에서는 공익성과 공공성에 부합한 서비스를 개발하고 고객의 요구사항에 부합할 것인가를 결정해야 할 것이다.

이와 같이 공공부문에서는 우선적으로 전략을 중심으로 한 미션과 연계될 수 있도록 <표 2-2>에서와 같이 고객관점이 최상위로 설정하고 내부프로세스 관점, 학습 및 성장관점, 재무관점으로 구성되는 것이 바람직하다. 또한 각 관점별 의미를 보면 고객관점의 의미로서 '우리의 고객은 누구이며, 우리는 고객을 위한 가치를 어떻게 창출할 것인가?' 내부프로세스 관점은 '주어진 예산 내에서 고객을 만족시키기 위해 어떤 프로세스에서 뛰어나야 하는가? 학습 및 성장관점은 '지속적인 요구사항에 부합하기 위해 어떻게 스스로를 성장, 변화시킬 것인가?' 재무관점은 '비용을 통제하면서 어떻게 고객을 위한 부가가치를 발생시킬 것인가?' 등을 의미하고 있다.<sup>14)</sup>

<표 2-2> 공공 및 비영리 부문을 위한 BSC



14) 삼일PwC컨설팅 역, 정부와 공공부문 BSC: 성과관리체계 구축 방법론, 시그마인사이트컴, 2006, pp. 54-60.

따라서 공공부문에 적합한 성과관리체계를 적용하기 위해서는 영리조직과는 달리 공공부문에 적합한 성과관리체계가 구축되어야 할 것이다. 이러한 성과관리의 성공적인 활용을 위해서는 첫째, 구성원으로 하여금 자발적인 참여를 위해 성과평가에 따라 적절한 보상체계를 확립하여 운영하고 일회성이 아닌 지속적인 추진의지를 제시할 필요가 있다. 또한 이를 제도화함으로써 인하여 성과관리에 대한 내면화를 도모할 필요가 있다. 둘째, 성과관리체계 구축시 구성원의 적극적인 참여를 통해 성과지표 도출 및 가중치 설정 등에 참여함으로써 성과관리에 대한 충분한 공감대 조성이 중요하다.

## 제2절 치안 성과관리의 개념과 운영

### 1. 치안 성과관리의 개념

#### 가. 치안 성과관리 제도의 개념

정부부처 및 공공기관에서의 성과관리체계는 조직의 목표달성을 위한 중요한 도구로 활용될 뿐 아니라 공식적인 의사소통의 도구로도 활용된다. 치안 성과관리 제도는 치안 행정의 성과를 객관적으로 평가하여 그 결과에 따라 관서·부서·개인에게 공정한 보상을 실시함으로써 건전한 경쟁을 통해 일한대로 보상받는 성과주의 문화를 확산시키기 위해 도입한 경찰 고유의 성과관리 및 평가제도이다.<sup>15)</sup> 치안 종합성과관리란 “국정목표, 청장 지휘지침(우리의 목표) 등 거시적·전략적 과제의 이행상황을 모니터링하는 전략관리 도구이며 기관·부서·개인별 성과평가와 정부업무평가·앞서가는 관서평가 등을 체계적으로 관리해 주는 종합평가 시스템”이다.<sup>16)</sup>

이러한 성과관리체계는 전략을 명확하게 설명하고 구체적이고 객관적인 성과지표를 통해 애매하고 막연한 비전과 전략을 구체화시킨다. 또한 전 조직에 걸쳐 성과관리의 결과를 공유함으로써 구성원들은 전략의 바탕에 깔려있는 가정들에 대해 토의하고, 예상치 못한 결과로 부터 배우며, 미래에 대비하여 논의할 수 있는 기회를 갖는다. 이는 단순히

15) 경찰청, 08년 치안종합성과평가 관련 질의 응답자료, 2008, 10, p. 1.

16) 경찰청, 치안 종합성과관리시스템 구축 계획, 2006. pp. 27-29.

조직의 전략을 이해하는 것만으로도 구성원들은 조직이 어디를 향해 가고 있고, 여정에 구성원들이 어떻게 기여할 수 있는지를 알게 됨으로써 조직의 잠재 역량은 끌어낼 수 있다.<sup>17)</sup>

나. 치안 종합성과관리와 정부업무평가와 연계성

국무조정실에서 주관하는 정부부처 성과평가 제도로 주요 정책평가, 혁신평가, 청렴도 평가, 국민만족도 평가 등으로 구성되어 정부기관을 중심으로 시행되고 있으며 치안 종합성과관리는 정부업무평가 이행과제를 경찰청 성과지표로 지정하여 상시 모니터링 함으로써 우수부처 선정이 가능하도록 지원하는 역할을 하고 있다. 또한 이러한 정부업무평가 항목에 포함되지 않으나 치안 전략상 중요 업무에 대해 소속 기관별·부서별·개인별로 평가하고 결과에 따라 인센티브와 연계 운영되고 있다. 따라서 정부업무평가와 치안 종합성과관리 체계와 밀접한 연계가 요구된다.<sup>18)</sup>

<표 2-3> 치안 종합 성과관리의 전략관리 체계와 정부업무평가 체계 대응도

정부업무평가 (주요정책평가)	치안 종합성과관리 (전략관리 체계)	정 의
임무	미션 비전	조직의 존재이유이자, 추구하고자 하는 이상향 조직이 달성하고자 하는 중장기 목표
주요 정책과제	전략목표	조직이 임무를 완수하기 위한 상위수준의 계획·관리이며 원하는 미래성을 실현하기 위한 방침
이행과제	성과목표	전략목표의 달성을 위해 반드시 이행해야 할 과제
성과지표	핵심성과지표 (KPI)	과제 이행을 위한 필수적 업무이자 성과 달성여부를 측정하는 세부 기준

\* KPI : Key Performance Indicator의 약자.

17) 삼일PwC컨설팅 역, 정부와 공공부문 BSC: 성과관리체계 구축 방법론, 시그마인사이트컴, 2006.

18) 경찰청, 치안 종합성과관리시스템 구축 계획, 2006. p. 27.

전략이란 조직의 임무를 달성하고 발전된 미래상을 구현하기 위해 최우선적으로 관리해야 할 정책적 목표이며 전략관리란 정책적 목표의 효율적 달성을 위해 투입·활동·산출·결과 등 전 업무과정에 투입되는 자원과 역량의 관리를 의미한다.<sup>19)</sup> 이러한 전략관리 체계와 정부업무평가와 연계 관리함으로써 보다 치안행정 성과측정에 적합한 체계를 유지할 수 있다.

#### 다. 치안 성과관리 추진현황

지금까지의 치안 성과관리의 추진현황을 살펴보면 2003년 참여정부의 정부혁신 일환으로 성과관리가 정부부처를 중심으로 도입되기 시작하였으며 2005년부터 각 부처가 대통령에게 성과관리에 중점을 두고 보고되었으며 이후 2006년 4월 1일 시행된 정부업무평가기본법의 제정을 통해 정부부처 및 공공기관에 적용되었다. 이에 따라 경찰청은 2005년 “BSC에 의한 통합성과관리 시스템”을 개발하고 2006년 1월 시범운영하여 2006년 6월 “치안 종합성과관리 시스템”을 개발 적용하였다. BSC 모델에서 제시하는 기본 모형을 따르고 있으나 경찰청의 기본방향에 맞게 재정의하여 “청”단위의 미션과 과 비전을 재정립하고 미션->비전->전략목표->성과목표->성과지표 순으로 전략체계를 구성하고 경찰청의 특성에 맞게 평가분야는 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장관점, 자원관점으로 구성하였다.

이러한 추진구조를 기반으로 하여 치안 종합성과평가를 추진하는 목적으로 다음과 같이 세가지로 구분할 수 있다. 첫째는 객관적인 성과평가를 통해 인사·보수 등 보상근거를 마련하여 일하는 만큼 보상받을 수 있는 합리적 평가시스템을 구축하는데 있다. 둘째는 상시적 성과관리 체계 구축 및 이중평가 등 불합리한 요소를 제거하여 치안 종합성과평가와 정부업무평가와 연계를 유지하는데 있다. 셋째는 치안 경쟁력 강화를 위한 성과중심의 문화 정착을 통해 ‘일 잘하는 경찰’을 구현함에 있다고 정의한다.<sup>20)</sup>

19) 경찰청, 치안 종합성과관리시스템 구축 계획, 2006. p. 29.

20) 경찰청, 2009년 치안종합성과평가 계획, 2009. p. 1.

## 2. 치안 종합성과평가의 운영

### 가. 치안 종합성과평가 운영절차

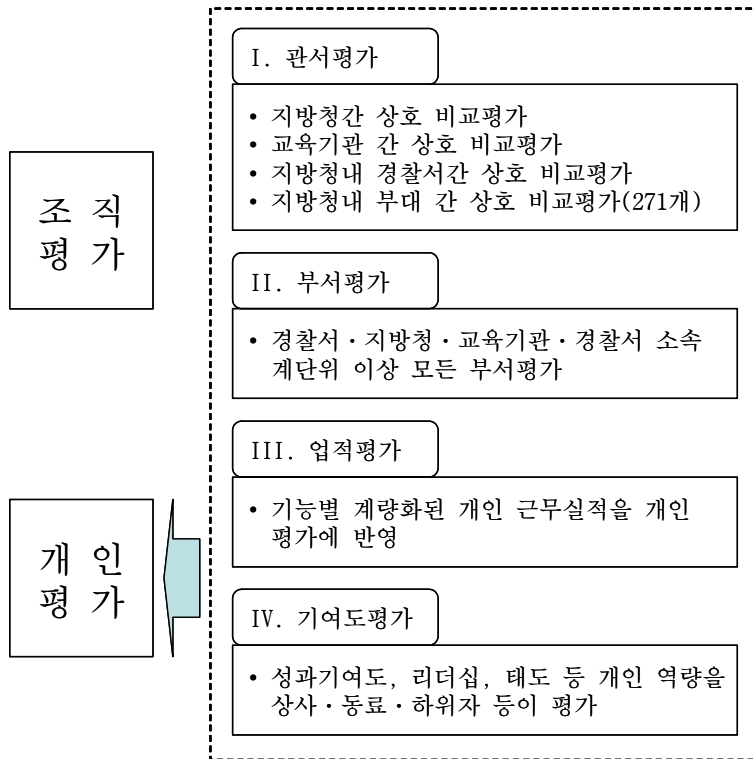
치안 종합성과평가의 운영절차는 다음과 같이 성과계획 단계-성과관리 및 평가 단계-성과정보의 활용 단계로 진행 된다. 1단계 성과계획 단계에서는 법령상 부여된 기능과 설립목적에 부합한 미션과 비전을 구체화하고 이에 따라 중장기 전략목표와 연도별 성과목표를 수립하여 목표체계를 수립하고 목표체계에 따라 목표의 실현정도를 측정하기 위한 성과지표 도출과 목표실현을 위한 사업·활동계획서를 작성한다. 그리고 성과지표의 적용 및 성과정보의 수집 방법 및 성과정보의 활용방안을 구체화 한다. 2단계는 사전에 선정된 사업계획의 진행 상태에 대한 점검과 사전에 선정된 성과지표상 자료생산 상태 및 수준에 대한 점검과 아울러 성과를 평가하고 보고서를 작성한다. 3단계는 성과정보를 정책내용에 대한 수정을 위한 정책운영 측면과 예산배정을 위한 자원의 효율적 배분측면, 승진 및 전보 등의 인사관리 측면, 성과상여금 등의 성과보수 측면에서의 반영을 위한 정보로 활용된다.<sup>21)</sup>

치안 종합성과평가는 <표 2-4>에서와 같이 경찰관서 및 부서의 성과를 측정하는 조직평가와 개인의 성과를 측정하는 개인평가로 구분되어 있으며 조직평가는 관서 또는 부서간 동일 위계내 상호비교를 통해 산출하게 되어 있다. 또한 개인평가는 소속 조직에 대한 평가점수와 개인별 업적평가·기여도 평가 결과를 직위별 반영비율에 따라 합산하여 산출하는 구조로 구성되어 있다. 이러한 성과평가는 경찰청에서 수립한 치안 종합성과평가 계획과 지방청별로 자체 계획에 따라 실시한다.<sup>22)</sup>

21) 경찰청, 치안 종합성과관리시스템 구축 계획, 2006. pp. 5-6.

22) 경찰청, 2009년 치안종합성과평가 계획, 2009. p. 6.

〈표 2-4〉 치안 종합성과평가 체제도



본 연구목적에서와 같이 개인으로 하여금 뚜렷한 목표의식 속에서 직무에 몰입도를 제고시키고 자율적인 조직과 책임의식으로 성과를 낼 수 있는 조직문화를 구현하기 위해 리더의 코칭과 피드백체계를 구현하기 위해 “경찰서”를 중심으로 한 조직평가와 개인평가 체계 중심으로 분석하고자 한다.

### 나. 경찰서의 조직평가 체계

경찰서의 조직평가는 관서평가와 부서평가로 구분되며 관서평가는 경찰서 전체를 평가하는 것을 의미하며 부서평가는 경찰서내 ‘계단위 이상 전 부서를 대상으로 평가를 실시하는 것을 의미한다.

먼저 관서평가의 경우 지방청 자체 평가계획에 의해 실시하고 있으며 평가요소 및 가

중치는 본청<sup>23)</sup>에서 제시한 가이드라인에 의해 지방청 여건에 맞게 자율적으로 설정하되 필수요소는 반드시 포함하되 성과지표 및 업무성과 가중치는 전체의 80퍼센트를 상회하도록 설정하도록 하고 있다.

경찰서 부서평가의 경우는 지방청별 성과평가 계획에 따라 경찰서 내 전 부서를 대상으로 실시하며 평가요소 및 가중치는 본청에서 제시한 가이드라인에 따라 실시하며 성과지표 평가는 지방청별 경찰서 협력 지표를 선정, 동일 성과지표간 실적 비교를 통해 평가의 객관성을 제고하도록 하며 평가요소별 '계' 평가를 원칙으로 한다.

평가점수는 조직평가 결과의 개인평가 연계 등 평가결과의 객관적 비교기준을 마련을 위해 각 평가요소별 평균(85) 및 표준편차(5)를 환산하여 환산된 각 평가요소 점수를 가중치에 따라 합산하여 경찰서 관서 및 부서 평가점수를 산출한다.

〈표 2-5〉 경찰서 관서평가 평가요소 가이드라인<sup>24)</sup>

평가분야	평가요소	평가개요	가중치
고객	치안고객 만족도	• 경찰서 관할 주민 대상 치안고객만족도 조사 결과 반영	10%이상
성과	성과지표 (필수)	• 경찰서 관서 공통지표를 선정, 경찰서간 비교평가	55%이상
	업무성과 (필수)	• 경찰서 업무성과에 대해 지방청 지휘부 및 타 경찰서장이 평가	25%이상
변화역량	청렴도 (필수)	• 청렴도 지수를 경찰서간 비교 평가	5%이상
	행정시스템 활성화도	• 성과관리, 지식관리시스템 활성화도를 평가	5%이상
	지휘관 평가	• 평가대상 기간 중 성과를 종합적으로 판단하여 가·감점 부여 * 가·감점 폭은 지방청 자율 결정	가·감점

\* 지휘관평가의 가·감점 상환은 본청 지침을 참고하여 지방청별 자율설정

23) 본청이란 경찰청 본부 조직(이하 본청이라 함)을 의미한다.

24) 경찰청, 2009년 치안종합성과평가 계획, 2009. 5.

〈표 2-6〉 경찰서 부서평가 평가요소 가이드라인<sup>25)</sup>

평가분야	평가요소	평가개요	가중치
성과	성과지표 (필수)	• 경찰서 부서별 공통지표를 선정, 경찰서 간 비교평가	60%이상
	업무성과 (필수)	• 부서 업무성과에 대해 경찰서 과장 및 타 과 계장이 평가	30%이상
변화역량	성과관리 활성도	• 치안 종합성과관리 참여도를 평가	5%이상
	지휘관 평가 (필수)	• 평가대상 기간 중 성과를 종합적으로 판단하여 별도의 가·감점 부여 * 가·감점 폭은 지방청 자율 결정	가·감점

#### 다. 경찰서의 개인평가 체계

경찰서의 개인평가체계는 경찰청에 근무중인 전직원을 대상으로 실시하며 개인평가 점수는 직원이 소속된 조직점수(부서점수)와 개인별 업적평가와 기여도평가 점수를 직위별 비율에 따라 합산하여 산출한다. 기관장 및 부서장의 경우는 성과책임을 강화하기 위해 개인평가지 조직평가를 100% 반영하고 계장은 80%, 일반직원은 50%를 반영하여 실시한다. 계장이하 직원들의 경우 개인 성과측정을 위해 부서 내 상사·동료·하위자가 참여하는 “기여도 평가”를 개인평가에 반영하여 실시한다.

〈표 2-7〉 경찰서 개인평가 체계

구분	서장	과장	계장	일반직원	업적평가 대상
조직평가	100% (지방청 점수)	100% (소관 과 점수)	80% (소관 계 점수)	50% (소속 계 점수)	50% (소속 계 점수)
업적평가			-	-	30%
기여도평가			20%	50%	20%

25) 경찰청, 2009년 치안종합성과평가 계획, 2009. 5.

업적평가는 비교그룹내 근무실적을 순위화하여 4등급으로 분류하되 다음과 같이 S등급(상위 20%)은 30점, A등급(차상위30%)은 27점, B등급(차차상위 30%)은 24점, C등급(하위20%)은 21점으로 구분하여 등급에 따라 점수를 부여한다.

#### 라. 평가관리 및 성과평가 결과의 활용 방안

평가의 특성상 다수의 평가자가 정성평가를 실시할 경우 성과관리시스템을 활용하여 온라인 평가단을 구성하여 운영한다. 이는 객관적이고 공정한 평가를 위해 평가보고서에 대해 실적검증 및 이의제기 접수 및 검증 협조를 통해 실시한다. 치안종합성과평가 종료 후 의의 접수 및 실적확인을 위해 평가결과 예비 공개를 실시하고 실적 검증이후 평가결과를 확정하여 성과평가 결과를 개별 공개 함을 원칙으로 하고 있다. 성과평가 공개는 공개범위 및 기준을 정하여 별도 실시하고 있으며, 평가 결과에 대해서는 근무평정 및 가점평점, 포상 및 승진, 성과상여금 및 특별승급 등의 인사에 반영하고 교육훈련, 조직관리, 예산, 복지 등에 평가결과가 활용되고 있다. 또한 성과결과에 따라 성과평가 환류범위 확대를 위한 성과환류 테스크 포스팀을 구성하여 운영되고 있다.

## 제3장 치안 성과관리 제도에 대한 자료조사 · 분석

### 제1절 자료분석

#### 1. 자료조사

지금까지 경찰청 내부적으로 성과평가에 대한 성공적인 정착을 위해 많은 논의와 연구들이 여러 차례 실시되어 왔으며 현재도 성과평가에 대한 제도 개선을 위해 노력하고 있으며 이에 대한 연구가 실시되고 있다. 특히 치안 평가제도에 대한 구성원의 인식도, 평가방식에 대한 인식 및 개인 및 부서평가 결과의 수용도 등을 포함하여 연구되어 왔다.

본 연구에서는 본청의 “과”단위 및 경찰서의 부서(관서)를 대상으로 “치안 종합성과 평가제도”가 성공적으로 정착되고 “자율과 책임중심에 입각한 조직운영”이 이루어지도록 하기 위해 평가제도에 대한 구성원들의 인식도와 평가에 대한 공정성과 객관성을 확보하기 위한 목표설정의 합리성, 조직 기여도에 따른 평가결과의 인식도에 대한 내용을 중심으로 자료조사 및 분석을 하였다. 특히 경찰서를 중심으로 성과평가 제도를 정착시키기 위해서는 우선적으로 구성원들에 대해 제도에 대한 충분한 공감과 인식이 필요하다. 또한 피평가자들로 하여금 성과목표에 대한 합리성 제고 등을 위해 평가에 대한 공정성 확보라는 측면에서 보다 중점적으로 살펴보고자 한다.

따라서 피평가자들의 의견과 현행 성과평가에 대한 제도를 분석하고, 기존 성과평가에 대한 설문조사 결과 실시 자료 등을 통해서 문제점을 도출하고 이에 대한 개선방안을 제시하고자 한다.

## 2. 자료분석 내용

본 연구에서는 성과제도에 대한 자료 분석과 설문조사 실시 결과를 토대로 자료 분석을 실시하였다.

성과평가에 대한 제도분석은 현행 성과평가 제도에 대한 운영현황과 치안 성과평가 계획에서 제시하고 있는 조직평가와 개인평가, 평가결과에 대한 활용도 등을 살펴본다.

설문조사는 경찰청 내부적으로 주관부서<sup>26)</sup>에서 기존 2006년부터 3회 정도가 성과평가에 대한 조사·분석이 실시되었으며, 2009년 6월에 경찰청 주관부서에서 12일간에 걸쳐 경찰 내부전산망을 활용하여 온라인 설문조사에 실시한 결과를 분석하였다. 설문에서는 합리적이고 객관적인 업무목표 기준제시에 대한 인식도 수준, 지휘관의 업무 목표 달성을 위한 적절한 코칭 및 피드백에 대한 인식도 수준, 조직기여도 및 성과에 따른 공정한 업무성과 평가에 대한 인식도 수준 등으로 구성하였다. 또한 설문조사 대상은 전국 경찰관을 대상으로 실시된 결과이며 경찰청, 지방경찰청, 경찰서, 지구대 및 파출소에 근무하는 평가대상자 중에서 총 22,736명이 응답한 자료를 분석하였다.

## 제2절 자료분석 결과

앞에서 살펴 본 성과제도에 대한 자료분석과 설문분석 결과를 토대로 성과평가 제도에 대한 문제점을 살펴본다.

### 1. 구성원의 성과평가 제도에 대한 인식에 대해서

평가제도에 대한 구성원의 인식에 대해서는 평가제도 운영관련, 성과지표 관련, 평가결과 환류관련에 대한 인식 수준에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

평가제도 운영관련에서는 평가제도에 대해 구성원들은 전반적으로 공유되고 있는 것으로 나타나고 있으나 앞으로 지속적인 교육과 홍보가 필요한 것으로 인식하고 있다.<sup>27)</sup> 경

26) 주관부서는 성과관리 및 조직문화를 주관하는 부서를 의미한다.

27) 경찰청 및 경찰서 평가관련 담당자 인터뷰 결과 및 성과관리 워크숍 개최시 결과를 의미한다.

찰의 거대한 조직속에서 평가제도에 대한 정착을 위해서는 전 구성원에 대한 정기적인 교육과 홍보책자 및 매뉴얼 등이 필요하다고 판단된다. 또한 개인 업적평가지 기여도 평가에 대한 형평성이 유지되지 못하고 인식하고 있으며 내외근 직원의 기여도 평가에 대한 균형적인 평가가 요구된다. 평가등급에 있어서는 현행 4단계(S,A,B,C)의 평가등급으로 이루어지고 있으나 보다 평가의 객관성을 확보하기 위해 등급에 대한 조정이 필요하다. 조직기여도와 업무성과에 따른 평가의 공정성에 대한 구성원의 인식도에 대한 응답 결과를 분석한 결과를 보면 전체 응답자는 전 경찰관 중에서 22,736명이며 이중 “매우 그렇다, 그렇다, 다소 그렇다 36.6%”, “보통이다 28.1%”, “다소 그렇지 않다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다는 35.3%”로 조사되고 있다. 구성원들은 여전히 업무성과에 대한 공정한 평가가 이루어지고 있지 못하고 있다고 보는 보통이하의 인식이 63.4%이다. 이는 평가제도 운영관련 하여 구성원들에 대한 인식제고를 위해 지속적인 교육과 홍보를 적극적으로 이행할 필요가 있다고 본다.

〈표 3-1〉 조직기여도 및 성과에 따른 공정한 업무성과 평가 수준

구 분	빈도(명)	퍼센트(%)
전혀 그렇지 않다	1,655	7.3
그렇지 않다	2,996	13.2
다소 그렇지 않다	3,355	14.8
보통이다	6,405	28.1
다소 그렇다	3,370	14.8
그렇다	4,076	17.9
매우 그렇다	879	3.9
<b>합 계</b>	<b>22,736</b>	<b>100.0</b>

평가지표 관련에서는 경찰서의 경우 경찰청에서 제시한 성과지표 풀(Pools)을 참고하여 지방청별로 자체 결정하여 운영되고 있다. 따라서 성과지표별로 지방청내에 경찰서간 실적을 비교하고 지표별 특성에 따라 단순 순위비교, 향상도 비교, 순위+향상도 비교 방식을 선별하여 적용되고 있다.<sup>28)</sup> 이에 경찰서 자체 비전 및 목표와 관련된 자체 성과지

28) 경찰청, 2009년 치안종합성과평가 계획, 2009, 내부자료

표 도출이 필요하며 성과지표에 대한 가중치 부여에 대한 객관성이 제고될 수 있도록 보완이 필요하다고 인식하고 있다.

평가결과 환류관련에 대해서는 평가결과에 대해 성과급 지급 등 금전적 또는 비금전적 보상에 반영하고 인사제도와 연계하여 활용될 수 있도록 적극적인 개선이 필요하다.

## 2. 성과평가 운영과정에 대한 인식

성과평가에 대한 운영과정에서는 경찰서의 조직운영 목표를 효과적으로 달성할 수 있는 성과관리 체제관련, 성과목표 달성을 위해 성과지표별 과정관리 체계관련에 대한 인식수준에 대한 분석 결과는 다음과 같다.

조직운영목표 달성을 위한 성과관리 체제관련에서는 경찰서에서 자체적으로 내부 비전을 설정하고 조직 전체적인 측면에서 목표를 설정하여 운영할 수 있는 목표설정체제가 미흡한 것으로 판단된다. 그리고 설문조사에 따른 분석결과는 합리적이고 객관적인 업무 목표에 대한 기준을 제시하는 인식수준에 대한 응답결과를 분석한 결과를 보면 “매우 그렇다, 그렇다, 다소 그렇다 37.2%”, “보통이다 27.8%”, “다소 그렇지 않다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다는 35%”로 조사되고 있다. 따라서 이는 조직운영목표를 합리적으로 설정하고 객관적인 목표배분이 이루어질 수 있는 운영체제가 필요하다고 본다.

〈표 3-2〉 합리적이고 객관적인 업무목표 기준제시 수준

구 분	빈도(명)	퍼센트(%)
전혀 그렇지 않다	1,697	7.5
그렇지 않다	3,015	13.3
다소 그렇지 않다	3,228	14.2
보통이다	6,324	27.8
다소 그렇다	3,392	14.9
그렇다	4,185	18.4
매우 그렇다	895	3.9
<b>합 계</b>	<b>22,736</b>	<b>100.0</b>

성과지표에 대한 과정관리가 바람직하게 이행될 수 있도록 경찰서의 전 구성원들이 조직의 비전과 목표를 공유하고 성과지표별로 체계적인 진도관리를 통해 이행되도록 경찰서 자체적인 성과관리 운영 방법론과 운영체제가 미흡하다. 그리고 설문조사에 따른 분석결과는 지휘관의 업무 목표달성을 위한 적절한 코칭 및 피드백에 대한 인식수준에 대한 응답결과를 분석한 결과를 보면 “매우 그렇다, 그렇다, 다소 그렇다 42.7%”, “보통이다 26.6%”, “다소 그렇지 않다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다는 30.7%”로 조사되고 있다.

〈표 3-3〉 지휘관의 업무 목표달성을 위한 적절한 코칭 및 피드백 수준

구분	빈도(명)	퍼센트(%)
전혀 그렇지 않다	1,472	6.5
그렇지 않다	2,643	11.6
다소 그렇지 않다	2,854	12.6
보통이다	6,068	26.6
다소 그렇다	3,755	16.5
그렇다	4,699	20.7
매우 그렇다	1,245	5.5
<b>합계</b>	<b>22,736</b>	<b>100.0</b>

따라서 그 동안의 성과관리제도 운영과정에서 나타난 여러 가지 문제점 중에서 경찰서 자체적으로 운영할 수 있는 성과관리 운영 방법론과 운영체제가 우선적으로 보완될 필요가 있으며 자율과 책임중심의 성과 지향적 조직문화 조성이 필요하다.

### 제3절 치안 성과관리 제도의 개선방안

평가의 공정성과 객관성을 확보할 수 있는 합리적인 조직문화를 조성할 수 있도록 객관적인 업무목표제시 및 지휘관의 적절한 코칭과 피드백부문보다 조직기여도와 성과에 따라 공정하게 운영되고 있지 않다고 인식하고 있다. 따라서 성과평가에 대한 정확한 인식 공유와 개인 및 조직평가에 대한 제도개선이 요구되며 아울러 성과관리 매뉴얼을 작

성하여 조직단위별로 객관적인 성과관리가 운영될 수 있도록 제시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

## 1. 성과평가에 대한 고도화

성과관리 운영제도상에서 제시된 문제점을 보완하고 현재 운영 중인 성과관리 수준, 각 조직의 특성 및 규모, 고객의 주요니즈 등이 다양함에 따라 일부 이러한 조직의 특성을 고려하여 성과평가에 대한 고도화 전략이 필요하다. 성과관리 고도화란 현재 성과관리 체계를 계획(Plan)-실행(Do)-점검(Check)-피드백(Act)관점에서 진단하고 체계를 재정비하기 위한 접근방식이다. 따라서 이러한 성과관리 고도화를 위해 첫째, 조직의 치안 경쟁력 강화와 개인의 성과 향상을 위해 성과지표에 대한 평가방식 개선과 관서장의 평가 자율성 제고가 필요하다. 경찰서의 관서장이 지역 치안여건을 평가에 반영할 수 있도록 성과지표 선정과 평가 방법에 대한 일부 개선이 필요하다. 둘째, 개인별 업적평가 대상 부서를 점진적으로 확대할 필요가 있다. 개인별 업적평가를 구성원 등의 다양한 의견을 수렴하여 계량화가 가능한 분야를 점진적으로 지역경찰에서 확대 적용할 필요가 있다. 셋째, 성과중심의 조직문화 확산을 위해 성과관리 교육을 강화하고 구성원들의 평가 제도에 대한 이해도 제고를 위해 성과관리 과정을 신설하여 적극적으로 추진할 필요가 있다.

## 2. 평가운영상의 공정성과 객관성 제고

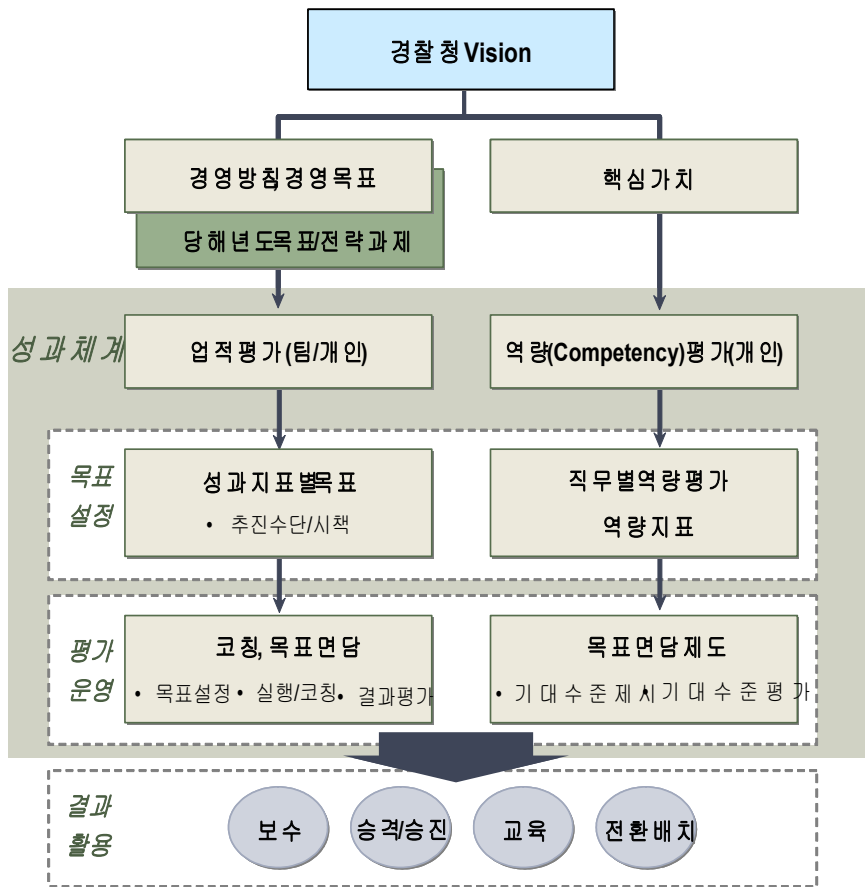
기존 운영되고 있는 성과평가체계를 유지하되 앞서 나타난 문제점들을 보완할 수 있도록 평가운영 절차에 일부 보완이 필요하다. 성과평가에 대한 운영절차를 보면 조직의 비전을 설정하고 비전달성을 위해 조직의 조직운영목표를 설정한다. 그리고 조직운영목표를 달성하기 위해 일반적으로 조직에서는 발전전략 및 업무계획을 수립하게 된다. 이러한 발전전략에 대한 달성여부를 측정하기 위해 전략과제별 또는 고유 직무별 합리적인 성과목표를 수립하고 성과목표를 달성하기 위해 핵심성과지표(Key Performance Indicator)를 선정하여 측정할 수 있도록 운영체계를 수립하는 것이 바람직하다.

이에 경찰서 자체적으로 “자율과 책임중심의 성과평가 문화”가 조성될 수 있도록 다음과 같은 경찰서에 적합한 “성과평가 운영 모델과 매뉴얼 방안”을 제시한다.

### 3. 치안 성과관리 프레임워크 수립

각 개인이 성과목표를 달성할 수 있는 자율적이고 합리적인 성과문화를 조성하기 위해 치안 성과관리체계는 업적평가(조직평가, 개인평가 포함)와 역량평가로 구분하고, 성과목표를 효과적으로 달성될 수 있도록 리더의 코칭 및 면담체도를 통해 목표설정-성과평가-보상체제로 연계 및 활용되어야 한다. 이에 <그림3-1>과 같이 성과관리 체계를 제시한다.

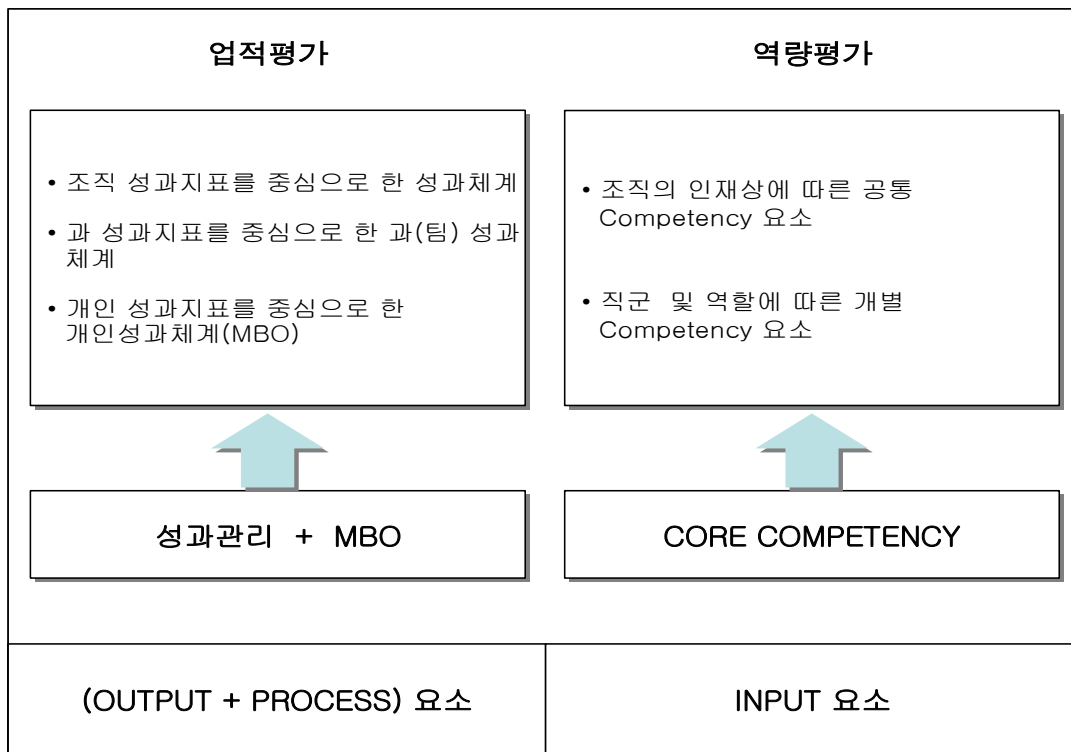
<그림 3-1> 성과관리 체제도



#### 4. 평가관리체계 설계 가이드 라인 (Guideline)설정

성과관리체계는 성과 및 목표관리를 바탕으로 조직, 과, 개인 성과지표의 구조로 구성되어 있으며, 역량평가는 조직의 인재상에 부합된 공통역량 및 직군 및 역할에 따른 개별 역량 요소로 구성되어 지표를 설정하고 이를 바탕으로 평가하게 된다.

〈표 3-4〉 성과관리체계 구조



※ 일반적으로 업적평가는 조직의 전략과 연계된 전략지표, 고유의 직무와 연계된 고유지표 그리고 구성원이 공통적으로 수행하는 직무와 연계되는 협력지표로 구성되어 지며, 역량평가는 각 직급별 요구되는 역량 및 역할 그리고 각 직급, 직위 및 직군별로 요구되는 직무역량 및 리더십 등을 기준으로 평가지표를 설정하게 된다.

### 5. 업적평가체계 설계 방향

업적평가는 조직의 전략목표를 달성하기 위해 각 조직단위별로 핵심성공요인을 발굴하고 성과측정을 위해 핵심성과지표를 발굴하여 하부로 전개함을 원칙으로 설계한다.

〈표 3-5〉 성과목표의 하부 전개도

구분	성과목표의 Cascading	내용
본청		1.전체 Strategic Goal 2.전체 전략과제 3.전체 Strategy Map 4.전체 CSF 5.전체 KPI 6.전체 KPI Dictionary
지방청		1.지방청 Strategic Goal 2.지방청 전략과제 3.지방청 Strategy Map 4.지방청 CSF 5.지방청 KPI 6.지방청 KPI Dictionary
경찰서		1.경찰서 전략과제 2.경찰서 Strategy Map 3.경찰서 CSF 4.경찰서 KPI 5.경찰서 KPI Dictionary
과(팀)		1.과(팀) 전략과제 2.과 KPI 3.과 KPI Dictionary

## 6. 조직 성과관리 기본방향 수립

효과적인 성과관리의 운영을 위해 지향해야 할 방향은 조직의 목표를 달성할 수 있도록 조직의 비전 및 전략을 기반으로 구성원이 자신의 업무를 수행하고, 이에 따른 전략 업무, 고유업무에 관한 성과지표를 도출하여 다음과 같이 세가지 측면에서 체계적으로 성과를 관리하여야 한다.

### 가. 성과관리의 운영측면

- (1) 목표달성을 위한 합리적인 문화를 조성하기 위해 개인업무의 목표달성을 객관적이고 공정하게 평가할 수 있도록 성과목표합의서에 의해 개인 목표의 완수 정도를 평가할 수 있어야 한다.
- (2) 조직의 비전 및 전략과의 연계성을 기반으로 운영되어야 한다.
- (3) 성과지표가 성과(재무)관점, 고객관점 등의 균형성을 유지하고 있어야 한다.
- (4) 내부 예산 및 회계제도와 연계성을 유지하고 있어야 한다.
- (5) 측정지표가 계량화할 수 있어야 한다.
  - 측정의 단순성을 유지
  - 측정의 가시성
  - 측정의 중요성
  - 캐스케이딩에 의한 계층수준별 상이한 측정
  - 성과지표간의 연결 및 통합성
- (6) 목표에 대한 평가결과의 환류체계를 유지하고 있어야 한다.

일반적으로 성과관리 운영측면에서 전략달성에 실패하는 이유는 조직목표와 일체화 되지 못한 잘못된 지표를 이용한 모니터링과 조직구성원에 대한 전략이해의 부족 때문이다. 또한 일상적 활동(운영목표)이 조직목표(전략목표)와 연계성 부족이며 일상 업무간의 우선순위의 조절 미흡 및 조직내에서 구성원간의 수평적인 업무공유의 미흡으로 나타난다.

### 나. 구성원의 육성/성장측면

- (1) 리더와 구성원간의 공식적인 커뮤니케이션이 이루어지지 못하고 있어 목표설정, 성과에 대한 지도, 성과관리 등 각 단계별로 리더의 멘토 역할이 활발히 이루어질 수 있도록 공식적인 커뮤니케이션 장치를 마련하여야 한다.
- (2) 무엇을 어느 정도 달성해야 하는지에 대한 목표를 스스로 설정하여 성과목표합의서에 명문화하고 합의된 성과를 달성하기 위해 리더와 구성원간의 원활한 소통체계 마련과 자율 및 책임문화를 조성하여 지속적으로 업무 질이 향상 되도록 한다.
- (3) 분야별로 조직목표 달성에 필요한 핵심인재 및 리더를 일정수준에 도달 되도록 지속적인 관리와 육성이 필요하다.
- (4) 조직의 업적향상을 도모하기 위해 정기적인 보고체제(Reporting System)를 통해 기간 단계별로 업적의 초과 또는 미달되는 과정요인을 파악하여야 한다.

### 다. 보상측면

- (1) 성과평가가 높은 사람 낮은 사람을 선별, 그에 상응하는 보상을 통하여 직원들의 선의 경쟁이 유도될 수 있도록 동기부여 되어야 한다.
- (2) 조직 내 경쟁원리에 의하여 직원들의 성과향상을 유도하는 건전한 조직분위기 구축 및 성과향상에 상응한 보상을 강화할 수 있는 성과지향 문화를 조성하여야 한다.

〈표 3-6〉 합리적인 문화조성을 위한 성과관리 방침

## 자율과 책임에 기초한 성과지향형 평가문화 구축

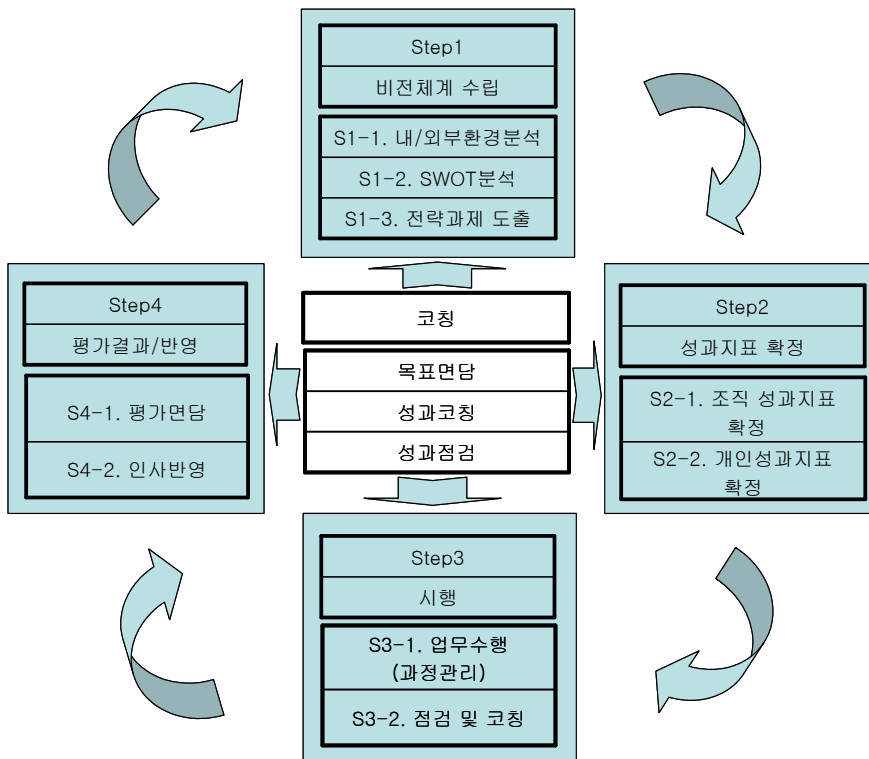
육성/성장중시	평가의 투명성 제고	리더와 구성원간 소통 원활화
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비전 및 전략의 공유</li> <li>• 전략과제의 지표화</li> <li>• 계획/집행/산출지표 조화</li> <li>• 결과에 따른 개인보상 차등 강화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBO에 의한 참여/코칭 실시</li> <li>• 결과에 대한 공개 및 피드백</li> <li>• 평가지표의 구체화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더와 구성원간 목표면담</li> <li>• 목표달성을 위한 과정관리에 대한 코칭</li> <li>• 성과관리에 대한 피드백</li> </ul>

## 제4장 치안 성과관리 운영방안

### 제1절 치안 성과관리 운영방법 설계

본 성과관리 운영방안은 본청의 “과”단위 또는 경찰서의 부서(관서)단위를 토대로 예시를 제시하였다. 또한 운영방안에 대한 추진절차는 S1. 전략과제 도출 - S2. 성과지표 확정 - S3. 시행 - S4. 평가결과/반영의 4단계로 추진되며 각 단계별로 리더의 목표면담, 성과코칭, 성과점검 등의 코칭에 의한 구성원과 소통이 원활하게 이루어질 수 있도록 하였다.

〈그림 4-1〉 합리적인 문화조성을 위한 성과관리 추진 모델



## 제2절 치안 성과관리 운영 세부방법

목표달성을 위한 합리적인 문화 조성을 위해 비전전략을 중심으로 핵심성공요인을 정의하고 개인차원에서 성과목표를 달성할 수 있도록 전개하며 구체적인 세부방법은 다음과 같다.

### ◎ Step 1. 비전체계 수립

#### 〈S1-1. 내/외부 환경분석 방법〉

본 단계는 성과관리체계 구축을 위한 기본적인 제반 여건의 확보와 팀의 구성 및 역할을 구분하고, 세부적인 추진계획을 작성하여 개인 성과관리가 효과적으로 운영되도록 기반을 구성한다.

또한 기존 전략체계 및 새로운 요구사항을 검토하고 내부적으로 관리하고 있는 성과체계를 분석하여 향후 전개할 전략체계와 평가지표 개발 방향을 설정하게 된다. 또 다른 측면에서는 조직(경찰서)의 주변에서 다가오는 기회와 위협요인, 조직 내부의 강점과 약점 등을 SWOT분석을 통해 비전과 전략을 달성하는데 현재와 대비하여 어느 정도 GAP 있는 지를 명확하게 정의 하는 단계이다. 이러한 조직 평가는 조직의 발전방향 및 목표에 도달하기 위한 정확한 성과목표를 발굴하는데 도움을 준다.

#### (1) 성과관리 상세 일정 수립

성과관리에 대한 상세일정 수립방법은 〈표4-1〉과 같다.

#### (2) 외부환경분석

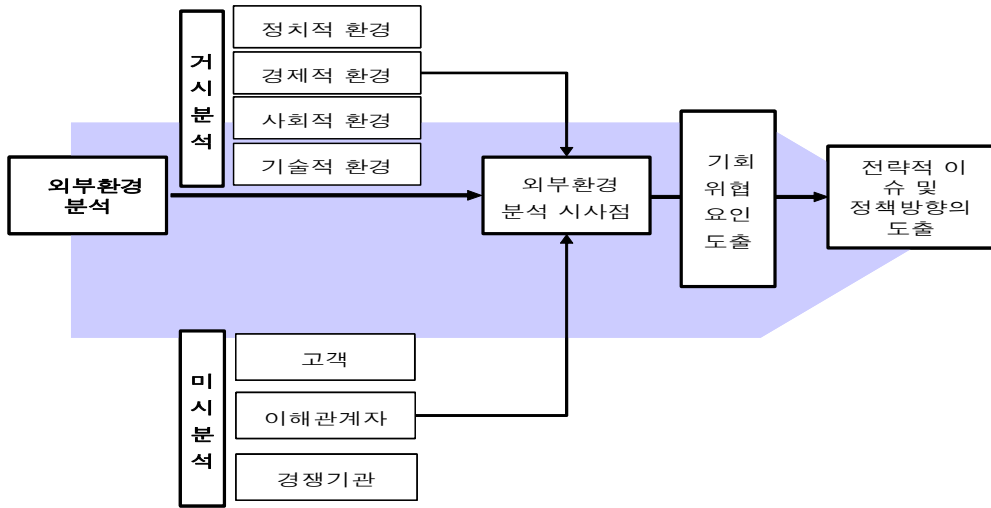
외부환경분석은 거시분석과 미시분석으로 구분되며 거시분석은 정치, 경제, 사회, 기술 환경부문의 분석 모델을 바탕으로 시사점을 도출하고, 미시분석은 조직(경찰서)과 고객, 이해관계자, 경쟁(유관)기관과의 관계분석을 통하여 외부환경에 대한 기회, 위협요인을

도출하고 이를 바탕으로 미래 비전 및 발전전략 수립을 위한 방향과 원칙을 설정하는데 목적이 있다.

〈표 4-1〉 성과관리 상세추진일정 - 예시

수행 단계	수행 업무	수행 방법	7/1 9 16 23 31 8/1 7 14 21										
			W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9		
1. 비전체계 수립	○ 조직구조의 환경적합성 파악	○ 기존자료 검토	[Progress Bar]										
	○ 조직문화 방향 파악	○ 혁신팀 내 발표	[Progress Bar]										
	○ 프로세스 및 기능상의 문제점 파악	○ Focus Group Interview		[Progress Bar]									
	○ 미션 및 비전 재설계	○ 설문조사			[Progress Bar]								
2. 성과관리 설계	○ 직급 및 직위에 관한 이해	○ 기존자료 검토			[Progress Bar]								
	○ 현재의 인력현황분석	○ 개인 심층면접			[Progress Bar]								
	○ 인사/성과제도 문제점 파악	○ 설문조사				[Progress Bar]							
	○ 전략체계도 구성						[Progress Bar]						

〈표 4-2〉 외부환경분석 방법



※ 정치적, 경제적, 사회적, 기술적 환경요인은 거시환경분석에서 가장 많이 활용되는 환경분석 요인이지만, 조직의 성격과 특성에 따라 밀접하게 연계되거나 관계되는 환경요인을 추가적 또는 집중적으로 분석하는 경우도 있다.

〈표 4-3〉 거시환경분석 결과 - 예시

구분	주요항목	현재	미래	기회	위협
정부 환경	정부역할	-정책결정자(Government) 역할 수행	-조정자(Governance)로서의 역할 강화		-인력, 예산 등 조직규모 축소
	개혁정책	-변화에 대한 기초 퇴보	-변화관리(혁신)대한 중요성 재인식		
경제 환경	기업 경영방식	-인치관리(중앙집권)방식에서 시스템 운영(현장중심)으로 전환되는 과도기	-시스템(현장중심)운영의 확립	-시스템관리(현장중심)에 대한 필요성 인식	
	혁신 기법	-BPR, 지식관리, ERP, 식스 시그마를 거쳐 BSC성과관리 시스템을 도입·운영중 (전략BSC 성과혁신,P41)	-BSC 성과관리를 보완한 새로운 성과관리기법 출시	-성과관리에 대한 인식 확산	
사회 / 문화	개인라이프 스타일	-주5일 근무제 정착('05. 7~) -다양한 형태의 여가선호	-직장보다 개인의 삶의 가치 비중 증대		-개인주의 성향의 심화
	학습 트렌드	-박학다식에서 전문지식 습득 위주 학습	-전문지식의 진부화로 평생교육체제로 전환		-개인전문지식의 빠른 진부화

미시환경분석은 정치, 이해관계자, 내/외부 고객, 경쟁기관에 대한 인터뷰 및 설문조사 등을 통해 시사점을 정리하고 미시적 차원의 외부환경이 조직에게 영향을 미칠 수 있는 기회와 위협요인을 도출하는데 목적이 있다.

〈표 4-4〉 미시환경분석의 범위 설정 - 예시

유형	정의	기관	분석방법
이해관계자	조직의 성과에 영향을 미치고 이해관계를 갖고 있는 조직내부 혹은 외부의 집단	- 전 정부부처, 국회, 법원, 지방자치단체 등	구조화된 인터뷰
고객	조직의 서비스를 받고 있는 내부 혹은 외부의 집단	- 국민, 각 지방관서	고객만족도 조사자료
경쟁기관	조직의 성과에 영향을 미치고 경쟁관계를 갖고 있는 외부의 집단	- 정부부처 및 공공기관	업무현황 및 조직관련 자료

〈표 4-5〉 미시환경분석 결과 - 예시

구분	시사점	비고
고객	경찰행정에 대한 만족도 향상	기회
	국민의 치안에 대한 사회적 인식향상	기회
	정부부처와의 협력체계 미흡	위협
경쟁기관	지속적인 변화와 관리를 위한 우수한 인력의 확충 및 전문성 향상을 위한 교육 및 경쟁력 제고	위협
	각 정부 부처의 효율적인 행정운영 및 조직의 서비스 제고	위협
	지속적인 경영효율화 방안마련	위협

### (3) 내부환경분석

내부환경분석은 비전·전략, 조직구조, 인력구조, 사업구조, 재무구조, 평가제도 등에 대한 자료분석, 인터뷰, 설문조사 등을 통해 시사점을 도출하고, 이를 바탕으로 조직의 전략수립에 미칠 수 있는 조직의 강점, 약점을 도출하는데 목적이 있다.

〈표 4-6〉 내부환경분석 방법

비전·전략	비전 및 전략 현황 및 환경과의 적합도 분석
조직	상위조직, 하위조직 구조, 조직연계성 분석
인력	인력규모, 부문별 인력구조 분석
기능	주요 수행기능 및 핵심업무 프로세스 분석
사업	주요 수행기능에 따른 예산 및 인력운용 분석
재무	자원별 수입 변동 분석
내부역량	구성원 내부 설문조사를 통한 내부역량 진단

또한 내부환경분석은 “경찰서”단위에서 시행할 경우 “청”에서 제시한 비전 전략과 연계하여 분석할 필요가 있다.

〈표 4-7〉 내부환경분석 결과 - 예시

구 분	시 사 점	비 고
비전/전략	미션에 대한 정의와 비전에 대한 체계적인 목표설정이 미흡	약점
	실행전략에 대한 목표의 구체성, 계량화된 평가지표 미흡	약점
조 직	유연하고 합리적인 조직운영	강점
	국내외 네트워크의 부실	약점
	환경변화에 대응한 지속적인 인력충원으로 전문성 강화	강점
인 력	분야별 전문인력의 부족	약점
기 능	조직운영 관리체계의 안정적 운영	강점
	환경변화에 능동적으로 대응할 수 있는 조직 관리기능 미흡	약점
사 업	인력확충을 위해 지속적인 재정의 안정화를 위한 노력 요구	약점
	경제 및 교육관련 기관과 비교하여 과제의 비중이 낮음	약점

〈S1-2. SWOT분석 방법〉

본 단계는 SWOT분석을 통하여 전략과제를 도출한다. 내부환경 분석을 통해 강점과 약점요인을 도출하고, 외부환경 분석을 통해 기회와 위협요인을 도출하여 강점과 기회, 약점과 기회, 강점과 위협, 약점과 위협과의 연계를 통하여 미션 및 비전을 설정하고 전략방향 및 전략과제를 설정한다.

〈표 4-8〉 SWOT분석 방법

	<b>S</b> 강점 Strength	<b>W</b> 약점 Weakness
<b>O</b> 기회 Opportunity	<b>SO</b> 강점을 기반으로 기회를 최대한으로 활용하는 전략방향	<b>WO</b> 약점을 기반으로 기회를 가능한 활용하는 전략방향
<b>T</b> 위협 Threat	<b>ST</b> 강점을 기반으로 위협에 적극적으로 대처하는 전략방향	<b>WT</b> 약점을 보완하여 위협에 가능한 회피하는 전략방향

외부환경(거시적, 미시적)과 내부환경을 분석하고 도출된 전체적인 시사점을 종합적으로 정리하여 다음 단계의 전략방향 및 비전을 수립하는데 활용할 수 있는 자료로 활용한다.

〈표 4-9〉 외부환경분석 결과 종합 - 예시

기회	위협
가. 학습공동체 네트워킹 활발 나. 조직내 정책조정·대응 기능부존재 다. 성과관리에 대한 낮은 수용도 라. 기관장의 미래전략에 대한 관심 마. 고객만족도 향상 필요성 인식 바. 창조적 실용주의- 새정부의 국정운영 철학	가. 리더급의 변화에 대한 이해·관심 부족 및 부가적 업무로 인식 나. 내부조직의 변화에 대한 거부감 두각 다. 개인의 전문지식이 빠르게 진부화

〈표 4-10〉 내부환경분석 결과 종합 - 예시

강점	약점
1. 구성원의 높은 열정·협조성 2. 미래전략 수립 경험 및 자료축적 3. 현장과의 교류 원활 4. 다양한 외부 네트워킹 보유 5. 성과관리에 대한 높은 이해도 6. 조직문화에 대한 지식과 관심중대 7. 자체 고객만족도 조사시스템 보유 8. 제도 법안 마련 및 관련 연구자료 축적	1. 구성원의 상대적 역량 저조 2. 중앙부처 평가시스템 변화

부서(관서)의 미션 및 비전 정의하기 위해 본청 비전 및 전략과제를 검토하여 경찰서의 미션과 비전을 정의 하는 단계로서 비전전략 체계는 일반적으로 조직이 존재하는 이유를 정의하는 미션(Mission)과 조직의 목표 인 비전(Vision)을 달성하기 위한 전략으로 구분된다. 전략맵을 구성하기 위해서는 우선 조직의 비전전략 체계를 명확하게 정의해야 한다. 경찰서의 비전 문장작성은 환경분석 자료를 구성원들에게 설명한 후 구성원의 의견수렴에 의해 작성되는 방법이 비전 공유에 바람직하다.

## 미션(Mission)

조직이 존재하는 이유, 임무, 사명  
 “우리가 존재하는 이유는 무엇인가 ?”에 대한 해답

## 비전(Vision)

조직이 추구하는 장기적 목표와 바람직한 미래상으로서, 향후 특정 시점(3~5년)이 지난 후 조직의 구체적 모습을 의미하며 비전은 “DREAM”이 아닌 “GOAL”, 미래 조직의 바람직한 목표를 표현한 단어 또는 문장이다. 내/외부 환경 분석을 통해 비전을 설정하는 것이 바람직하며 비전의 설정은 조직의 미션으로 부터 연계되어 설정되어야 한다.

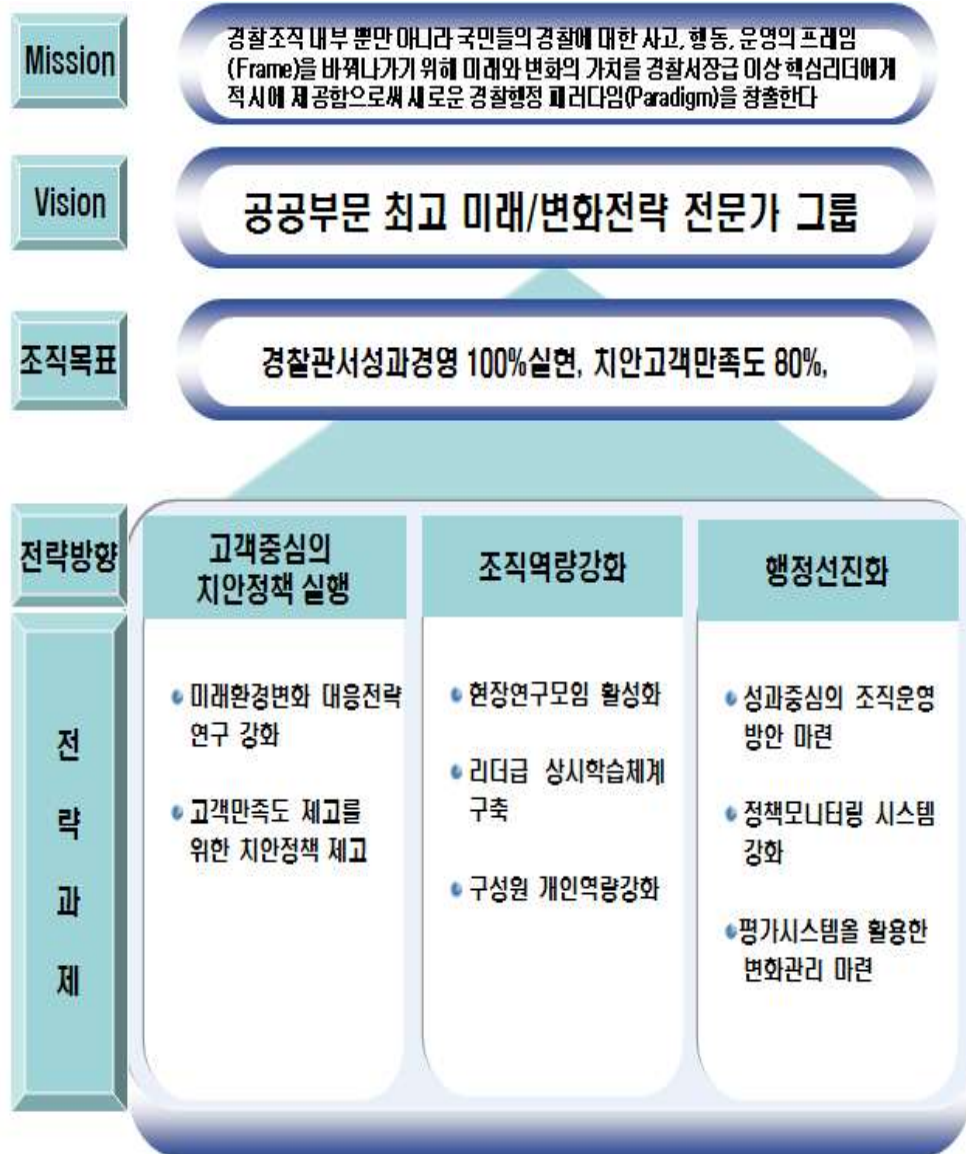
〈표 4-11〉 부서(d관서)단위 미션 및 비전 설정 방향 및 사례

미 션(Mission)			비 전(Vision)		
구 분	과 거	최근, 미래	구 분	과 거	최근, 미래
의 미	임무, 역할	존재이유	의 미	슬로건적인 미래상	달성해야 할 미래목표
특 징	프로세스 중심역할 정의서	결과, 고객중심 고객과의 계약서 영원히 달성되기 힘든 목표	특 징	추상적, 모호성 화려한 문구 달성여부 무관심	계량적, 구체성 달성기간 중요 달성여부 확인 기능해야
위 치	비전아래	비전위에(기장상단)	패 턴	장기간	정책기관 : 5~10년 집행기관 : 3~5년
인 식	소홀히 여김	매우 중용한 선언	목 적	선언, 포장	동기부여 조직원 간 계약

월트디즈니	사람들을 행복하게 만들자	3M	3/30 → 3/50
월마트	부자들이 사는 물건을 보통사람들도 살 수 있게 하자	스타벅스	2000년 까지 매장 2000개
3M	미해결되 문제를 혁신적으로 해결하자	삼성물산	Profit & Powerd
		사우스웨스트 항공사	On Ground time 30분

〈그림 4-2〉 부서(관서)단위 미션 및 비전 전략체계 수립 - 예시



〈S1-3. 전략과제 도출 방법〉

본 단계는 SWOT분석에서 제시된 강점요인과 기회요인, 약점요인과 위협요인을 연계하여 전략과제를 도출한다.

〈표 4-12〉 SWOT를 이용한 전략과제 도출 - 예시

[SO 전략] : 강점을 기반으로 기회를 최대한으로 활용하는 전략방향		
강점		기회
1. 구성원의 높은 열정, 협조성 2. 미래전략 수립 경험 및 자료축적 3. 현장과의 교류 원활 4. 다양한 외부 네트워크 보유 5. 성과관리에 대한 높은 이해도 6. 조직문화에 대한 지식과 관심증대 7. 자체 고객만족도 조사시스템 보유 8. 제도 법안 마련 및 관련 연구자료 축적	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 미래환경변화 대응전략 연구 (라 + 1,2)</li> <li>◦ 성과중심의 조직운영 방안 (라 + 5,6)</li> <li>◦ 현장연구모임 활성화 (가,나, + 3,4)</li> <li>◦ 고객만족 조사시스템 확대(바 + 7)</li> </ul>	가. 학습공동체 네트워킹 활발 나. 조직내 정책조정·대응 기능부존재 다. 성과관리에 대한 낮은 수용도 라. 기관장의 미래전략에 대한 관심 마. 고객만족도 향상 필요성 인식 바. 창조적 실용주의- 새정부의 국정운영철학
[WO 전략] : 약점을 보완하여 기회를 최대한으로 활용하는 전략방향		
약점		기회
1. 구성원의 상대적 역량 저조 2. 중앙부처 평가시스템 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 모니터링 시스템 강화 (다 + 2)</li> </ul>	가. 학습공동체 네트워킹 활발 나. 조직내 정책조정·대응 기능부존재 다. 성과관리에 대한 낮은 수용도 라. 기관장의 미래전략에 대한 관심 마. 고객만족도 향상 필요성 인식 바. 창조적 실용주의- 새정부의 국정운영 철학

**[ST 전략] : 강점을 기반으로 위협에 적극적으로 대처하는 전략방향**

강점		위협
1. 구성원의 높은 열정, 협조성 2. 미래전략 수립 경험 및 자료 축적 3. 현장과의 교류 원활 4. 다양한 외부 네트워킹 보유 5. 성과관리에 대한 높은 이해도 6. 조직문화에 대한 지식과 관심증대 7. 자체 고객만족도 조사시스템 보유 8. 제도 방안 마련 및 관련 연구자료 축적	◦ 리더급 상시학습체제 구축 (가, 다 + 4, 6)	가. 리더급의 변화에 대한 이해, 관심부족 및 부가적 업무로 인식 나. 내부조직의 변화 및 혁신에 대한 거부감 두각 다. 개인의 전문지식이 빠르게 진부화

**[WT 전략] : 약점을 보완하여 위협에 가능한 회피하는 전략방향**

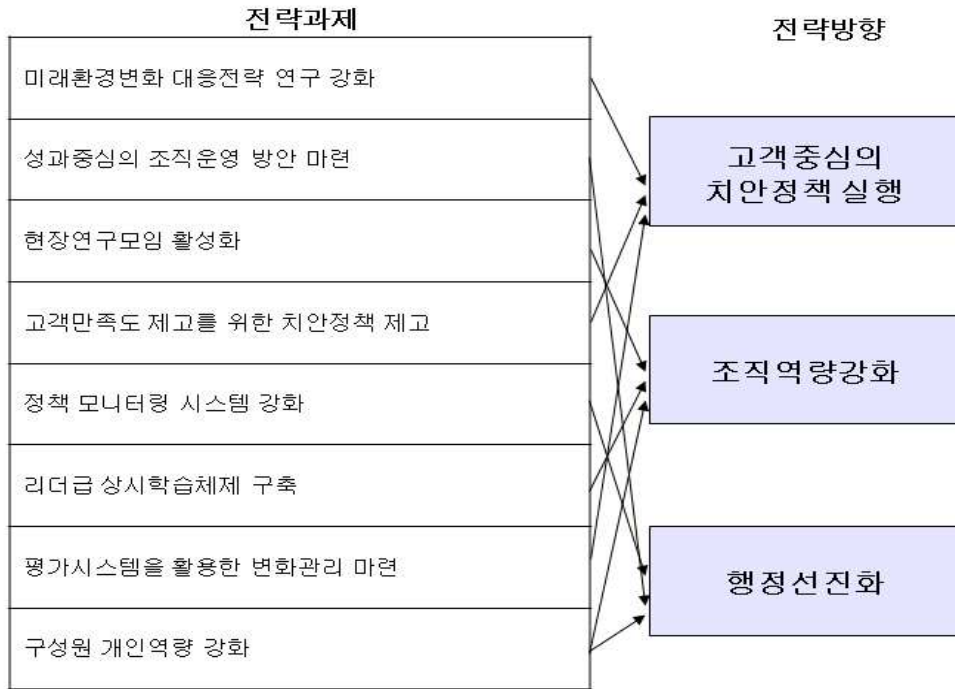
약점		위협
1. 구성원의 상대적 역량 저조 2. 중앙부처 평가시스템 변화	총리실 평가시스템을 활용한 변화관리 (가, 나 + 2) ◦ 직원 개인역량강화 (라 + 1, 2)	가. 리더급의 변화에 대한 이해, 관심부족 및 부가적 업무로 인식 나. 내부조직의 변화에 대한 거부감 대두 다. 개인의 전문지식이 빠르게 진부화

〈표 4-13〉 SWOT분석 결과 - 예시

<div style="text-align: center;"> <b>내부역량</b>   <b>외부환경</b> </div>	<b>강점(Strength)</b>	<b>약점(Weakness)</b>
	1. 구성원의 높은 열정, 협조성 2. 미래전략 수립 경험 및 자료 축적 3. 현장과의 교류 원활 4. 다양한 외부 네트워킹 보유 5. 성과관리에 대한 높은 이해도 6. 조직문화에 대한 지식과 관심 증대 7. 자체 고객만족도 조사시스템 보유 8. 제도 법안 마련 및 관련 연구자료 축적	1. 구성원의 상대적 역량 저조 2. 중앙부처 평가시스템 변화
<b>기회(Opportunity)</b>	<b>공격적 전략</b>	<b>방향전환 전략</b>
가. 학습공동체 네트워킹 활발 나. 조직내 정책조정·대응 기능부존재 다. 성과관리에 대한 낮은 수용도 라. 기관장의 미래전략에 대한 관심 마. 고객만족도 향상 필요성 인식 바. 창조적 실용주의- 새정부의 국정운영 철학	◦ 미래환경변화 대응전략 연구 (라 + 1,2) ◦ 성과중심의 조직운영 방안 (라 + 5,6) ◦ 현장연구모임 활성화 (가,나, + 3,4) ◦ 고객만족 조사시스템 확대(바 + 7)	◦ 모니터링 시스템 강화 (다 + 2)
<b>위험(Threat)</b>	<b>위험회피 전략</b>	<b>역량강화 전략</b>
가. 리더급의 변화에 대한 이해 . 관심부족 및 부가적 업무로 인식 나. 내부조직의 변화에 대한 거부감 두각 다. 개인의 전문지식이 빠르게 진부화	◦ 리더급 상시학습체제 구축 (가,다 + 4,6)	◦ 평가시스템을 활용한 변화관리 마련 (가,나 + 2) ◦ 구성원 개인역량 강화 (라 + 1,2)

이러한 SWOT분석을 통하여 SO전략, ST전략, WO전략, WT전략별 과제를 도출한 후 도출된 전략과제들 중 유사과제를 그룹핑하여 향후 조직발전의 핵심요소로 부상할 영역으로 카테고리화하여 전략방향을 도출한다.

〈표 4-14〉 전략방향 설정 - 예시



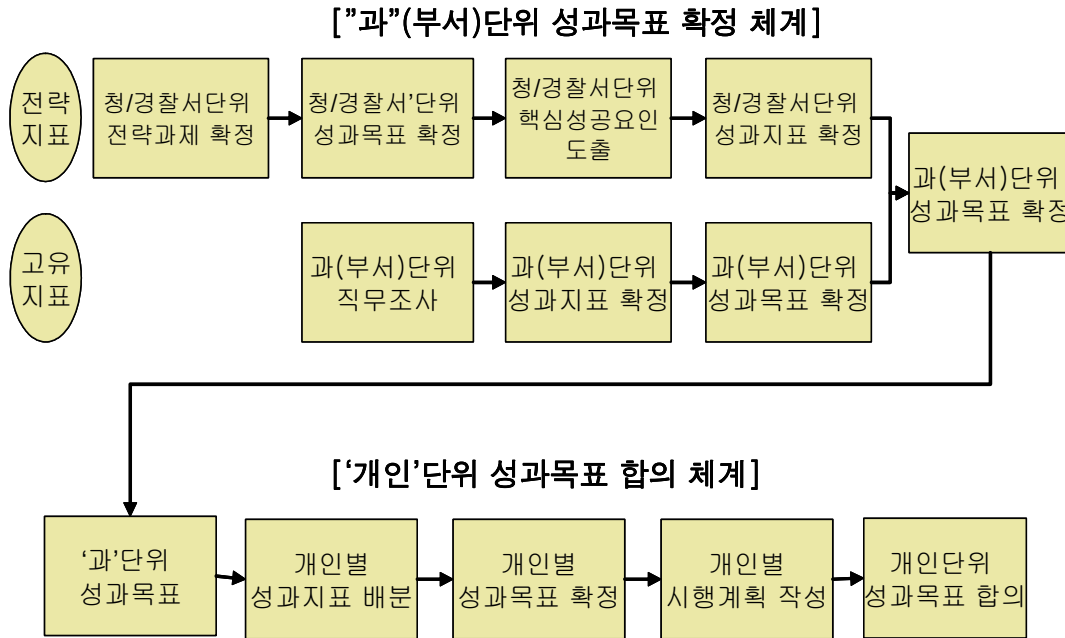
◎ Step 2. 성과지표 확정

본 단계는 성과지표를 확정하기 위해서는 조직(과)단위 성과체계를 확정하는 단계와 개인단위 성과체계를 확정하는 단계로 크게 2단계로 진행된다.

먼저 1단계, 조직(과)단위 성과체계를 확정하는 단계의 진행방법은 본청/지방청의 비전 및 전략과제를 검토하여 '경찰서'단위의 전략을 확정한 전략과제를 중심으로 핵심성공요인을 도출하고 또한 성과지표를 도출하여 확정하고 성과지표별 성과목표를 부여하여 "과"단위까지 배분하여 확정한다. 또한 과별 직무조사를 통해 고유지표를 발굴하여 "과"단위 성과지표 확정시 포함한다.

그리고 2단계, 개인단위 성과체계를 확정하는 단계는 "과"단위까지 확정된 성과목표를 "과"내 업무분담 및 직무조사 자료를 참고하여 개인단위까지 연계하는 방안을 마련한다.

〈표 4-15〉 성과목표 체계



성과지향의 조직문화를 지향하고 체계적이고 안정적으로 성과목표를 달성하기 위해 “과”단위 성과체계에서 “개인”단위 성과체계로 연계함으로 구성원들로 하여금 목표지향적이며 자율적인 업무추진이 이루어질 수 있도록 하였다. 또한 개인단위까지 성과체계를 이행함으로 인하여 동기부여와 목표달성을 위해 리더와 상호커뮤니케이션이 이루어 질 수 있도록 하였다.

또한 성과지표 도출방법은 다음과 같다.

첫째, 성과지표 수집은 전략 중심의 기존지표, 선진지표, 타 기관사례, 신규지표 등 지표 POOL을 작성한다.

둘째, 1차 핵심지표 선정 및 확정한다. 수집된 지표 POOL에서 전략별 핵심지표를 선정하고 확정한다.

셋째, 지표 조정 및 상세화이다. 확정된 지표가 전략 평가에 대표성이 있는지, 객관화 가능한지, 정량화 가능한지 등을 검토 후 지표를 조정한다.

넷째, 지표의 가중치 부여이다. 전략과제별 지표들의 가중치를 정의한다.

〈표 4-16〉 성과지표 유형

<b>전략지표</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 부서(관서)의 조직목표 달성을 위한 지표 (예: 달성율1위, 조치율 등)</li> <li>■ 부서(관서)의 운영전략 달성여부의 측정을 위한 전략적 주요 지표</li> </ul>
<b>고유지표</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 과의 고유업무 성과를 관리하는 지표</li> <li>■ 과의 전략과 업무를 과별 핵심적인 항목으로 측정</li> </ul>
<b>협력지표</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 전략지표의 목표를 과(팀)으로 할당한 지표</li> <li>■ 각 과별로 공통적으로 적용되는 지표 (예: 고객만족도, 부서간 협조도 등)</li> </ul>

또한 성과지표 도출시 고려해야 할 요인으로서는 다음과 같은 사항을 포함하고 있어야 한다.

- 조직 또는 조직 구성원이 통제할 수 있어야 함
- 개수는 적을 수록 좋음
- 조직의 성과목표와 연계되어 있어야 함
- 설정된 관점에서 조직의 과거, 현재, 미래를 한눈에 바라볼 수 있는 지표이어야 함
- 고객 및 기타 이해관계자들의 요구를 기반으로 하여 개발되어야 함
- 최고 의사결정자의 의지로부터 시작하여 조직의 모든 구성원들에게 전파되어야 함
- 환경과 전략이 변화함에 따라 재조정될 수 있어야 함
- 지표의 목표와 목적은 정확한 조사에 근거하여 설정되어야 함

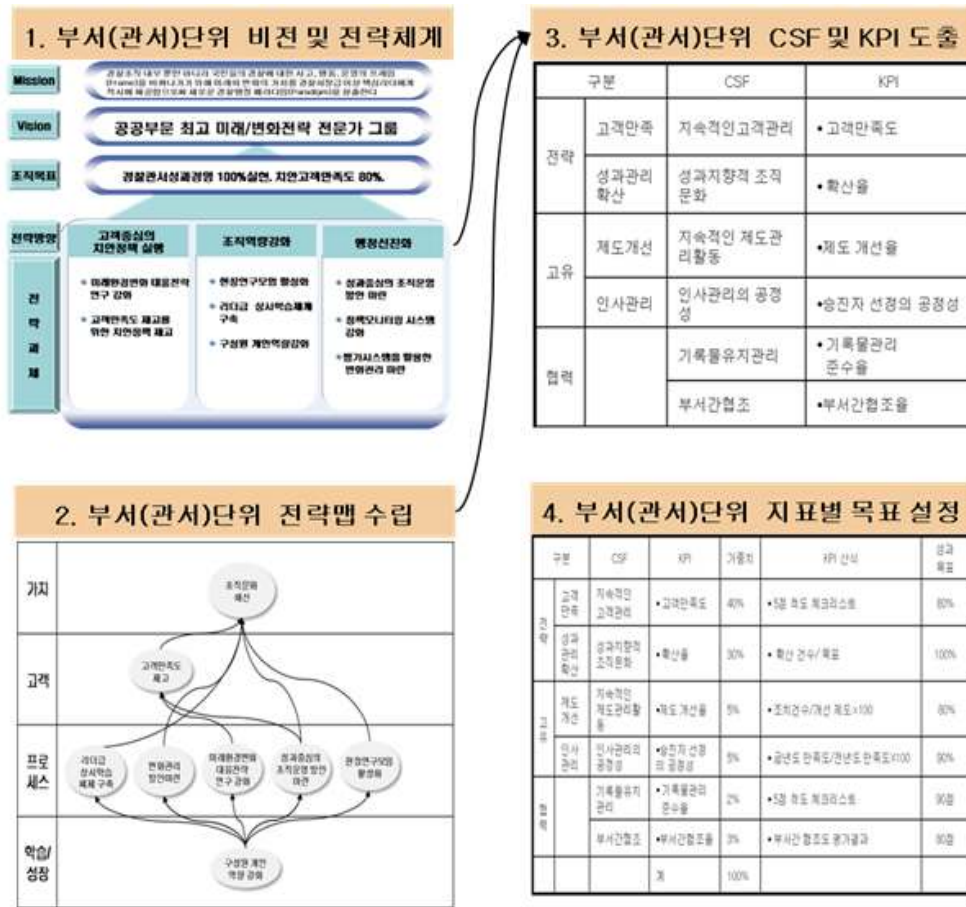
〈표 4-17〉 성과지표 도출기준-SMART

Specific	구체화 정도
Measurable	측정 가능성
Action-oriented	적용 가능성
Relevant	관련성
Timely	적시성

## 〈 S2-1. 조직 성과지표 개발 및 확정 〉

본 단계는 본청의 비전 및 전략과제를 바탕으로 경찰서의 전략방향 및 과제를 기관 평가항목과 비교하는 것과 동시에 과제간의 상호 인과관계를 파악하는 과정을 거쳐 전략맵을 완성하게 된다. 경찰서의 목표인 비전과 전략을 정의하고 비전과 전략중심의 전략맵을 구성하여 성과지표를 도출하는 단계이다.

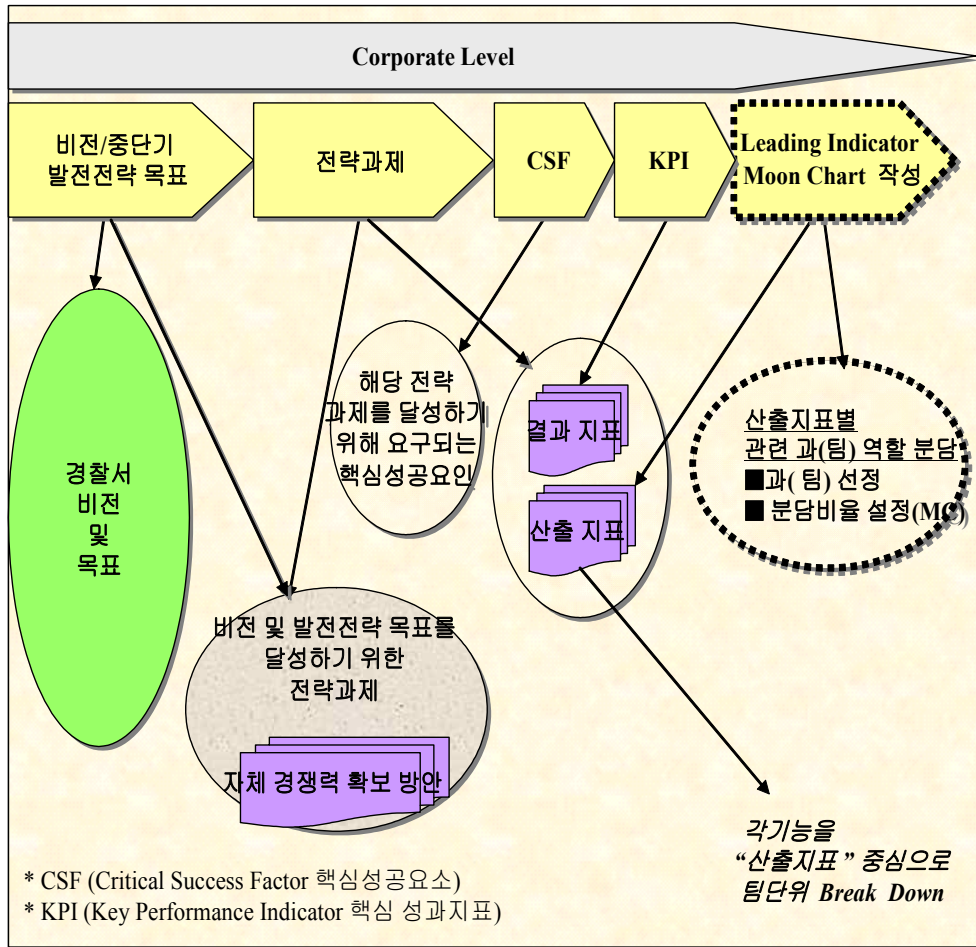
〈그림4-3〉 성과지표 설정 프로세스



가. 전략지표 도출 따라 하기

조직의 목표달성을 위해 성과관리 지표의 도출은 전략 및 핵심과제로부터 시작되는 프로세스에 의하여 도출합니다. 따라서 조직의 전략과제의 핵심성공요인을 중심축으로 해서 조직내부에 올바르게 반영되고 있는지를 선행적으로 판단할 수 있는 전략지표가 도출된다.

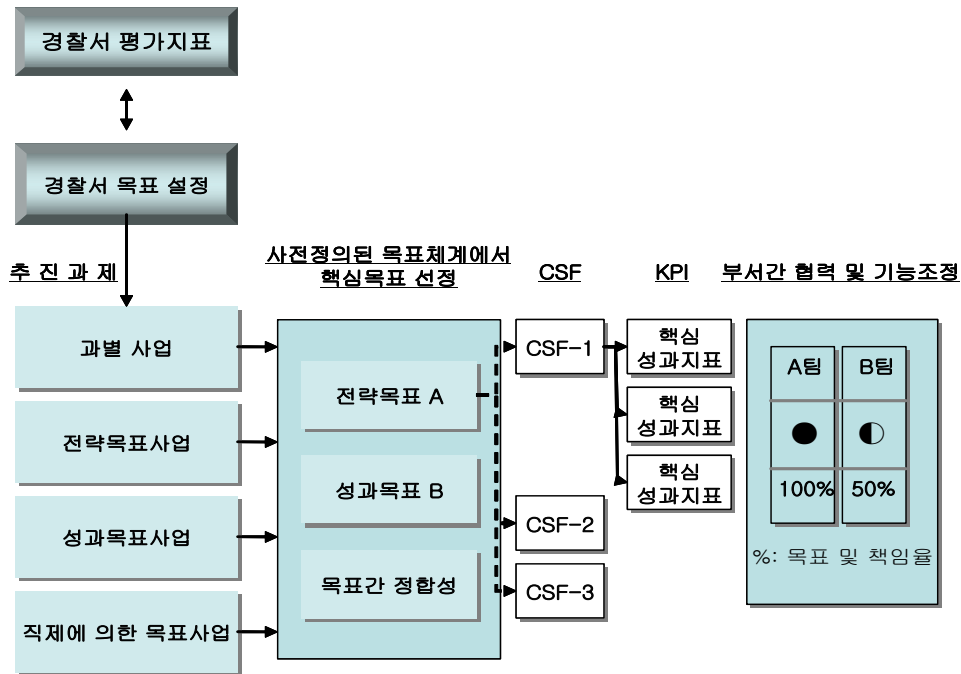
〈표 4-18〉 부서(관서)단위의 전략과제 및 KPI 도출 프로세스



(1) 전략지표 도출 방법

먼저 경찰서의 전략과제 및 KPI 도출 방법은 우선적으로 구성원의 성과평가지표에 대한 이해와 조직 전체차원의 목표 설정이 필요하다. 다음으로는 과단위의 운영목표를 설정하고 조직목표 달성을 위한 전략과제를 도출하여 전략과제별 핵심성공요인(CSF: Critical Success Factor)과 핵심성과지표(KPI: Key Performance Indicator)를 선정한다.

〈표 4-19〉 부서(관서)단위의 전략지표 도출 프로세스

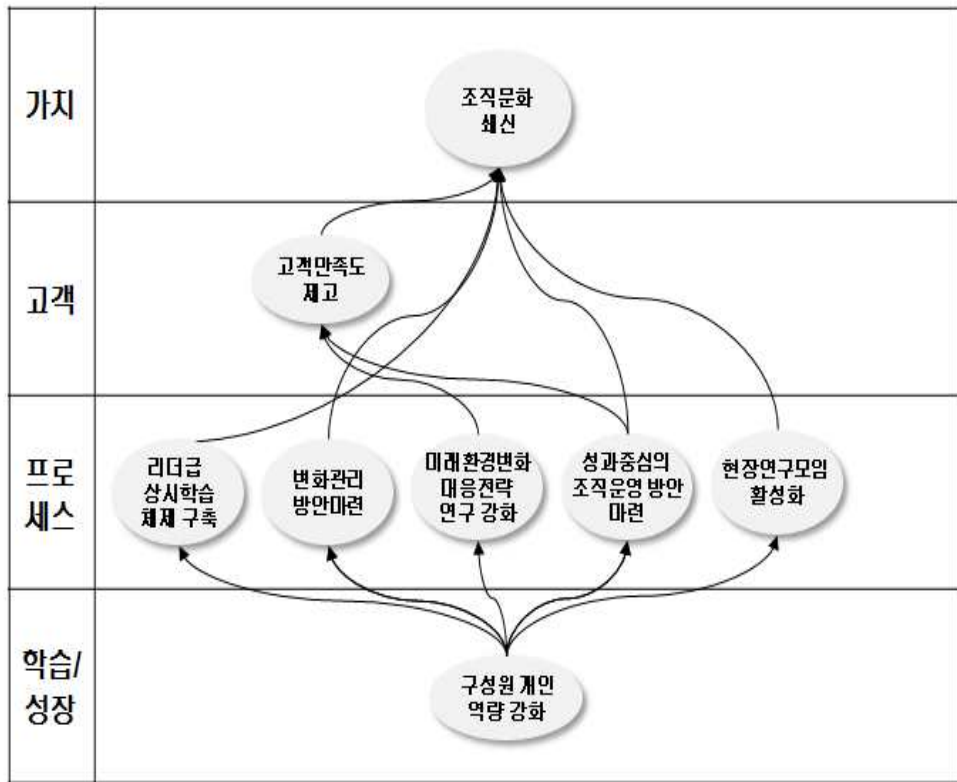


※ 전략지표를 도출하기 전 선행적으로 구성원의 내부워크숍 및 교육을 통해 조직목표에 대한 이해력을 높이고 상하, 수평간 구성원의 충분한 커뮤니케이션 등을 통해 공감대를 형성해야 한다.

(2) 전략 맵(Strategic Map) 작성

비전 및 전략과제를 토대로 검토하여 조직의 가치를 창출하는 근원에 대한 시각을 고려하여 관점을 설정하되 일반적으로 BSC의 관점은 가치, 고객, 프로세스, 학습과 성장으로 구분한다. 또한 전략과제들을 관점으로 정렬하고, 정렬된 과제들을 정부업무 평가항목을 고려하여 전략과제와 수직적 인과관계를 파악한다. 전략과제별로 수직적 인과관계가 있는지 확인하고 인과관계가 있는 전략들을 선으로 연결하여 인과관계를 선으로 표현한다.

〈그림 4-4〉 부서(관서)단위의 비전전략에 따른 전략맵 - 예시



(3) 부서(관서)단위별 성과목표와 핵심성공요인

청의 조직운영목표를 달성하기 위해 핵심성공요인(CSF)을 발굴하고 이를 하부로 전개하고 경찰서의 전략과제를 달성하기 위해 전략과제별 핵심성공요인을 발굴하고 이를 “과(팀)” 단위별로 전개한다.

〈표4-20〉 부서(관서)단위 전략과제별 전략지표 - 예시

유형	주요 과제	KPI
전략목표	○고객만족 제고	▪고객만족도
	○모니터 센터 운영의 고도화	▪자체 모니터링 수
	○성과중심 조직운영방안 마련·전파	▪운영방안 수용률
	○현장학습 활성화	▪일선현업부서 OJT 적용 개소수
	○리더급 상시 학습체제 구축	▪교육만족도
	○변화관리 우수사례 발굴·확산 활성화	▪우수사례 확산건수
	○구성원 역량강화	▪전출률
	○미래발전전략 수립	▪일정준수율
고유직무 목표	○구성원 종합지원대책 마련·제공	▪계획수립이 적절성
	○서무 기능 강화	▪직원만족도
	○고객만족 교육 내실화	▪고객만족 교육 참여율
	○정부정책 대응	▪평가도
	○조직문화 진단	▪개선시사점 제공건수

## (4) 성과목표별 “과(팀)별” 핵심성과지표 도출

경찰서의 전략목표 및 핵심성공요인을 고려하여 과별 성과목표를 달성하기 위해 핵심 성과지표를 도출하여 확정한다.

〈표 4-21〉 부서(관서)단위 전략과제별 핵심성과지표 도출 - 예시

주요 과제	미래전략팀	발전전략팀
고객만족 제고	고객만족도	
모니터링 센터 운영의 고도화	자체 모니터링 수	
성과중심 조직운영방안 마련·전파		운영방안 수용률
현장학습 활성화		일선현업부서 OJT 횟수
리더급 상시 학습체제 구축		교육만족도
변화관리 우수사례 발굴·확산 활성화		우수사례 확산건수
미래발전전략 수립		일정준수율
구성원 종합지원대책 마련·제공		계획수립 적절성
서무 기능 강화		직원만족도
고객만족 교육 내실화	고객만족 교육 참여율	
정부정책 대응		평가도
조직문화 진단		개선시사점 제공건수

\* 미래전략팀과 발전전략팀은 “과”단위를 의미함

#### (5) “과별” 핵심성과지표 사전 : KPI Dictionary]

과별 성과지표 및 성과목표를 고려하여 산식을 구체화하고 성과지표별로 목표를 구체화한다. 또한 확정된 성과지표별로 가중치를 부여한다.

〈표 4-22〉 부서(관서)단위 성과목표별 지표 및 목표설정

CSF	KPI	가중치	산식	목표
고객만족도	·고객만족도	10	5등급 고객만족도	80%
일선현업부서 OJT 횟수	·운영방안 수용률	20	= 운영부서/ 전체부서	80%
교육만족도	·교육만족도	15	5등급 고객만족도	90%
우수	·우수사례 확산	10	수/	20% 증가

나. 고유지표 도출 따라 하기

(1) 경찰서의 과별 직무조사

고유지표를 도출하기 위해 과별 직무조사를 실시하고 이를 토대로 직무별 성과지표를 도출한다.

〈표 4-23〉 “과(팀)별” 직무조사표-예시

과/팀명	코드	대분류	코드	중분류	코드	소분류
미래전략팀	1	인사	8	교육	1	교육프로그램 개발
미래전략팀	1	인사	8	교육	2	교육만족도 조사

〈표 4-24〉 “과(팀)별” 직무별 핵심성과지표 도출-예시

직무	CSF	KPI	가중치	KPI 산식	성과목표
성과관리	성과의 확산	•확산율	10%	•확산 건수/목표×100	
제도개선	지속적인 제도 관리 활동	•제도 개선을	5%	•조치건수/개선 제도×100	A : 완료 B : 3건
인사관리	인사관리의 공정성	•승진자 선정의 공정성	5%	•금년도 만족도/전년도 만족도 X100	
	교육	•교육이수율	5%	•해당년 이수자/전년도 이수자 X 100	

#### 다. 협력지표 도출 따라 하기

본 단계는 조직목표를 달성하기 위한 협력지표를 확정하는 단계이다. 조직문화차원에서 성과주의 문화를 조성하고 향후 지속적으로 바람직한 조직문화 조성을 위해 조직적으로 지향되어야 할 내용을 구성원과 리더를 중심으로 의견수렴과정을 거쳐 협력지표로 선정되어야 할 핵심과제를 도출한다. 내부 고객만족 운영, 조직 이기주의 타파, 갈등관리 해소, 커뮤니케이션 활성화, 사회적 책임이행 등을 도모하기 위해 측정되어야 할 지표를 도출한다.

〈표 4-25〉 “과(팀)별” 협력지표 도출 - 예시

번호	세부 과제명	CSF (핵심성공요인)	KPI (핵심성과지표)	KPI산식	성과 목표
1	기록물관리	기록물의 지속적인 유지관리	기록물관리 준 수율	체크리스트에 의 한 점검	90점
2	부서간 협조 업무	부서간 업 무협조원 활화	부서협조도	샘플링 5건 작업	80점
3	사회적 책임	봉사활동 활성화	봉사활동 인원	해당(주관부서) 과 협의후 결정	90점

#### 라. “과(팀)” 단위 성과목표 확정

본 단계에서 목표설정시 반드시 명문화되어야 할 중요한 요소로는 “성과지표”와 “달성수준”이다. 우선적으로 성과목표는 선택과 집중의 원리에 따라 설정하며 측정가능한 성과지표를 추출하여 표현되어야 한다. 또한 달성수준은 성과목표에 대한 난이도를 정한 것으로 성과지표 조합에 의해 5등급(S, A, B, C, D)으로 구분한다. ‘과’단위 성과목표를 확정하기 위해 우선적으로 ‘과’단위 전략과제별 성과목표를 확정하고 아울러 직무조사에 의해 도출된 고유지표별 성과목표를 확정하여 과별 성과지표와 성과목표, 가중치 등을 최종 확정한다.

〈표 4-26〉 “과(팀)별” 성과목표 확정(안) - 예시

구분	CSF	KPI	가중치	KPI 산식	성과 목표
전략	고객 만족	지속적인 고객관리 •고객만족도	40%	•5점 척도 체크리스트	80%
	성과 관리 확산	성과지향적 조직문화 •확산율	30%	• 확산 건수/ 목표	100%
고유	제도 개선	지속적인 제도관리활동 •제도 개선율	5%	• 조치건수/개선 제도×100	80%
	인사 관리	인사관리의 공정성 •승진자 선정의 공정성	5%	• 금년도 만족도/전년도 만족도×100	90%
편면	기록물유지 관리	•기록물관리 준수율	2%	•5점 척도 체크리스트	90점
	부서간협조	•부서간협조율	3%	•부서간 협조도 평가결과	80점
		계	100%		

성과목표는 조직의 목표관리 (MBO: Management by Objectives) 실행에 있어서 매우 중요한 과정이며, 앞 부분에 기술된 각 단계에 따라 중점 성과목표를 선정하고 이에 따른 구체적인 수행 목표, 추진 전략 등을 수립한다. 성과목표관리(Management by Objectives)는 일정기간 동안의 구성원의 업무목표가 조직의 상위목표에 기여할 수 있도록 리더와 구성원이 합의에 의하여 성과목표를 계획하는 방법이다. 목표관리는 리더와 구성원이 합의에 의해서 목표를 수립하며 상호 협의, 합의 및 위임에 초점을 두며 리더와 구성원은 상호 업적의 평가기준을 분명히 이해한다. 이러한 성과목표는 일반적으로 1:1 간에 실시되고 있으나 1:다수간에도 실시할 수 있다.

과별 성과목표 설정시 고려할 사항으로서 먼저 목표의 수는 너무 많지 않을 것이며 목

표의 내용은 “거두어야 할 성과”를 구체화 한 것 이어야 하며 달성해야 할 일의 범위나 명칭이 아니다. 목표의 수준은 본인의 능력 수준보다 약간 높게 잡을 것이며 목표는 당사자 자신의 목표달성에 연결되는 것이어야 하며 기간 목표라도 장기적인 관점을 고려하여야 한다. 장기적 목표의 경우 기 또는 년도의 중간목표를 세울 것이며 공동목표는 그 취지를 명시하여야 한다. 또한 하나의 목표가 다른 목표달성의 장애가 되지 않도록 할 것이며 목표는 일의 개선을 촉진하는 것이어야 한다.

성과목표가 설정된 이후 리더와 구성원간에 다음 사항을 중심으로 점검한다. 먼저 개인이 평가받아야 할 항목이 모두 포함되어 있는지 확인한다. 둘째, 성과지표가 측정 가능한 형태로 되어 있는지 확인한다. 셋째, 성과목표 달성수준은 적절한 수준인지 여부를 확인한다. 넷째, 정량적인 성과지표 뿐만 아니라 정성적인 지표도 포함되어 있는지 확인한다. 다섯째 정말로 도전해 보고자 하는 목표인지 여부를 확인한다.

(1) 목표설정 자료

확정된 성과지표를 토대로 지표별 성과목표를 설정하고 성과목표에 대한 배분이 “과”단위까지 합리적이고 공정하게 배분할 수 있도록 객관화된 자료에 의해 확정한다.

<표 4-27> 부서(관서)단위 목표설정(안) - 예시

과제유형	과제명	핵심성과 지표(KPI)	관리 주기	목표	전년도 실적	세부추진전략
전략과제	고객만족	고객만족도	월	100%	-	목표, 지표를 수치화한 전략 수립
	구성원역량강화	교육프로그램 개발률	년	37%	47%	장기근무 활성화 개인역량 수준 향상
고유과제	제도개선	제도개선율	년	5%	조치건수/개선제도 ×100	목표, 지표를 수치화한 전략 수립
	인사관리	인사만족도		100%	금년도 만족도/전년도 만족도 ×100	인사제도의 신뢰성 확보

〈표 4-28〉 부서(관서)단위 핵심성과지표 Pools - 예시

유형	주요 과제	KPI
전략목표	○고객만족도 제고	·고객만족도
	○모니터 센터 운영의 고도화	·자체 모니터링 수
	○성과중심 조직운영방안 마련·전파	·운영방안 수용률
	○현장학습 활성화	·일선현업부서 OJT 적용개소수
	○리더급 상시 학습체제 구축	·교육만족도
	○변화관리 우수사례 발굴·확산 활성화	·우수사례 확산건수
	○구성원역량강화	·전출률
	○미래발전전략 수립	·일정준수율
고유목표	○구성원 종합지원대책 마련·제공	·계획수립이 적절성
	○사무 기능 강화	·직원만족도
	○고객만족 교육 내실화	·고객만족 교육참여율
	○정부정책 대응	·평가도
	○조직문화 진단	·개선시사점 제공건수

〈표4-29〉 부서(관서)단위 핵심성과지표 정의서-예시

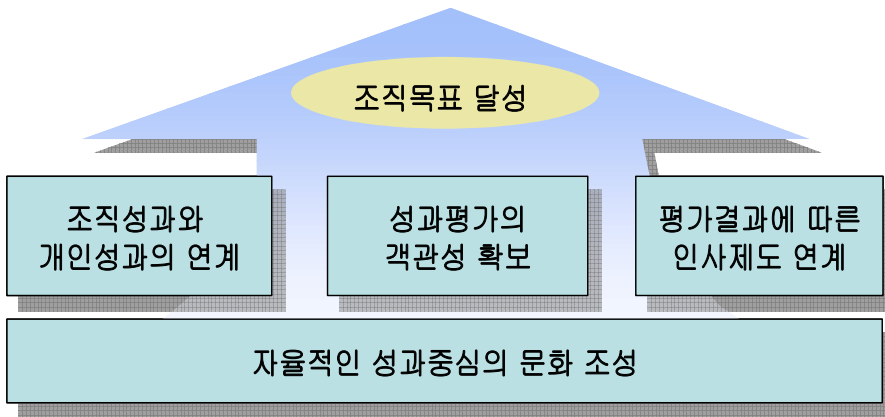
세 부전략과제 (CSF)	핵심성과지표(KPI)	목표 수준		평가척도					가중치
		기준치	당해 목표	Excellent	Good	Average	Basic	Poor	
성과조직문화 구축	성과 확산율	-	80%	85	80	75	65	60	10%
핵심성과지표(KPI) 기술	개념 정의	산식		선정근거				점근방법	
				지표	목표수준				
	전체 조직의 성과문화 수행	확산건수/목표		성과관리 시행현황 및 제도 개선		현재 현황을 볼때(준수율 95%), 100%를 목표로 선정		성과관리체계 구축 현황 분석	



◎ S2-2. 개인 성과지표 개발 및 확정

본 단계는 조직성과와 개인성과의 연계를 통해 성과중심의 조직목표를 효과적으로 달성하고 리더와 팀원과의 성과목표 달성을 위해 코칭과 원활한 커뮤니케이션을 도모하기 위함이다. 개인 성과관리 체계는 “과”단위별 확정된 성과목표를 토대로 개인성과목표와 연계하여 성과평가에 따른 투명성을 제고하고 개인의 역량을 강화와 아울러 평가결과를 인사제도와 연계하여 자율적인 성과중심의 조직문화를 조성하고자 한다.

〈그림 4-5〉 개인 성과관리체계 기본방향



개인성과평가 적용은 리더급과 실무자로 구분하고 조직성과에 따른 결과를 적용한다.

〈표 4-31〉 개인 성과평가 적용기준

구분	적용내용
리더급	조직성과에 따른 결과를 개인실적에 그대로 반영함
실무자	업무분담을 하여 ‘과’단위 확정된 성과지표를 개인에게 배분된 성과목표를 평가하여 반영함

개인 성과체계 추진절차는 “과”단위 확정된 성과목표를 개인별로 합리적으로 배분하고 이를 토대로 각 개인은 부여된 성과목표를 달성하기 위해 성과지표별 시행계획을 수립하여 리더와 최종 합의하여 추진한다.

〈표 4-32〉 개인 성과체계 추진절차



“과”(팀) 성과지표를 개인별로 배분시 개인역량 및 기대 공헌도 등을 고려하여 합리적으로 배분한다.

〈표 4-33〉 개인별 “과(팀)” 성과지표 배부비율 - 예시

과 KPI	과 성과 목표	CSF	과 KPI평가 지표	가중치	개인별 과 KPI 배분 비율(단위:%)			
					4급	5급	6급	7급
	과 목표 1	CSF1	000달성도	50	100	60	60	60
	과 목표2	CSF2	000달성도	50	80	70	60	30

개인 과지표 분담 비중		92	85	53	35
개인 고유지표	고유업무 과제 1      000 달성도	8	15	47	65
개인 평가지표	합계	100	100	100	100

전략지표 성과결과의 합계와 고유지표 성과결과의 합계를 합산하여 개인별 성과 결과를 도출한다.

〈표 4-34〉 개인 성과지표 평가결과에 따른 개인평점 환산 - 예시

전략과제	과 성과 목표	과 KPI평가 지표	과가 중치	과지 표특 점	개인별 과 KPI 배분 비율(단위:%)							
					4급		5급		6급		7급	
					가중치	특점	가중치	특점	가중치	특점	가중치	특점
	과 목표1	000 달성도	50	45	100	45	60	27	60	27	60	27
	과 목표2	000 달성도	50	45	80	36	70	32	60	27	30	14
	과 합계		100	90	90	81	65	59	60	54	45	41
고유업무 지표	핵심고유 업무과제	000 달성도	-	-	10	7	35	24	40	27	55	48
개인합계	개인평정 합계	000 달성도	-	-	100	88	100	83	100	71	100	89

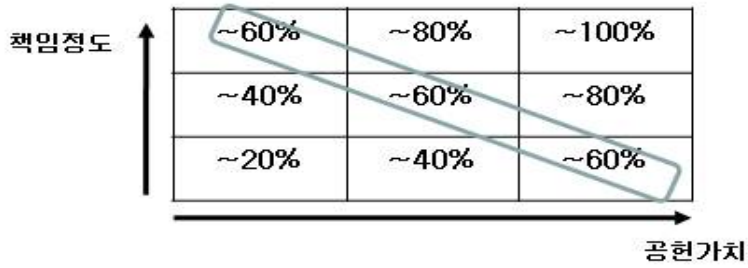
〈표 4-35〉 “과(팀)” 성과지표의 개인 배분을 작성기준 - 예시

①과 성과 목표	①과 KPI평가 지표	①가 중치	②개 인배 부여 부	③과 KPI 배분 비율(단위:%)			
				4급	5급	6급	7급
				홍길동	강감찬	이순신	김유신
		15	Y	80	80	100	100
		15	Y	80	100	80	75
	과 지표 분담 비중			④	75	75	70
	고유업무 반영비율			⑤	25	25	30
	개인 평가계	100		⑥100	100	100	100

작성요령 :

1. 과(팀) 성과목표, CSF, 과 KPI, 가중치는 과 KPI Dictionary의 내용물 그대로 기입
2. 개인배부여부: 과 평가치표를 과원들에게 배부할 경우 Y, 배부하지 않을 경우 N으로 기입
3. 과(팀)원별 배부: 과원들에게 배부되는 과 평가지표에 대해서 개인별 책임정도와 공헌가치를 고려하여 배부비율을 설정
4. 과(팀) 지표 분담 비중: 과 KPI 가중치와 과원별 배부비율의 곱의 합계  
= 예: (0.4x70%)+(0.6x50%)= 58%
5. 고유지표 반영비중: 개인평가에서 과원별 고유지표가 차지하는 비중= 예: 100%(개인평가)= 58% 과지표를 제외한 42%
6. 개인평가 계: 과 지표 분담 비중과 고유지표 반영비중의 합으로서 100%로 나타내야 함 = 예: 58% (과지표) + 42%(고유지표)= 100%

〈표 4-36〉 개인평가를 위한 “과(팀)” 지표 배분 기준



〈표 4-37〉 “과” 성과지표의 개인 배분을 작성기준 - 예시(경무과)

과 성과 목표	과 KPI평가지표	가 중 치	개 인 배 분 여 부	개인별 과 KPI 배분 비율(단위:%)			
				4급	5급	6급	7급
				홍길동	강감찬	이순신	김유신
○고객만족도 제고	·고객만족도	10	Y	100	60	60	60
○모니터 센터 운영의 고도화	·자체 모니터링 수	10	Y	70	100	60	70
○성과중심 조직운영방안 마련·전파	·운영방안 수용률	20	Y	100	80	55	70
○현장학습 활성화	·일선현업부서 OJT 적용개소수	15	Y	80	80	100	100
○리더급 상시 학습체제 구축	·교육만족도	15	Y	80	100	80	75
○변화관리 우수사례 발굴·확산 활성화	·우수사례 확산건수	10	Y	100	70	80	100
○구성원역량강화	·전출률	10	Y	70	70	100	30
○미래발전전략 수립	·일정준수율	5	Y	100	100	70	100
과 지표 분담 비율				85	75	75	70
고유업무반영비율				15	25	25	30
개인 평가계		100		100	100	100	100

평가척도는 평가지표별로 성과달성여부 설정하고 계량지표와 비계량지표의 항목을 구분하여 달성기준에 대한 구간을 설정하였다.

〈표 4-38〉 계량지표-예시

정량평가 지표 유형	평가척도			
	S(탁월)	A(우수)	B(만족)	C(미흡)
	100%	90%	80%	70%
목표달성률	110%이상	100%이상	90%이상	90%미만
업무처리건수	5건 초과	2건 이상	기준건수	미달
처리기한	3일 이내	5일 이내	10일 이내	10일 초과
절감액	1000만원 이상	700만원 이상	500만원 이상	500만원 미만

〈표 4-39〉 비계량지표-예시

판단유형	평가척도			
	S(탁월)	A(우수)	B(만족)	C(미흡)
	100%	90%	80%	70%
달성수준	목표를 기대이상으로 추진(크게 기여)	목표를 계획대로 추진(기여)	목표를 다소 불안하게 추진(기여도 적음)	목표를 제대로 추진하지 못함(기여도 없음)
상대적 수준	주어진 기간 내에서 10% 미만의 직원들만이 이러한 수준을 얻을 수 있음	주어진 기간 내에서 25~35%의 직원들만이 이러한 수준을 얻을 수 있음	대다수인 50~60%의 직원이 이러한 수준을 얻을 수 있음	5~10%의 직원이 이러한 성과 수준을 나타냄
책임기준	모든 면에서 주어진 책임을 능가함	모든 면에서 책임기준을 충족시킴	모든 면에서 책임을 다했으며, 주어진 기준하에서 목표를 달성함	하나 또는 그 이상의 분야에서 성과가 계획보다 크게 차질을 빚은 부분이 있음
업무관계	가능한 경우에는 언제나 주위의 다른 사람을 도움 모든 측면에서 기대를 훨씬 능가하는 결과를 얻을	목표달성의 장애요인들이 극복되었으며, 동시에 부하, 동료, 상사들과의 관계가 개선되었음 관계 전반적으로 기대를 능가하는 결과를 얻을	성과가 계획보다 크게 차질을 빚은 부분은 없음	일년 이내에 만족스러운 수준으로 성과를 개선하기 위해서는 자기개발 활동이 요구됨

목표설정 면담은 1년 동안 팀원이 추진해야 할 성과목표 및 역량평가기준, 자기개발계획을 확정하는 과정에서 리더와 구성원이 함께 참여하는 가장 중요한 의사결정 도구로서 리더가 팀 구성원과의 워크숍이나 면담 등을 통해 실시하여 결정한다.

면담실시에 앞서 리더는 구성원과 목표설정면담을 할 때 다음 사항에 대하여 점검을 실시한다.

성과목표의 내용면에서는 먼저 설정된 성과목표가 측정가능성, 예측가능성, 전략적 연계성, 결과 및 고객지향성, 참여지향성, 실행가능성을 지니고 있는지를 점검한다. 그리고 설정된 목표가 환경의 변화를 반영하고 있는지를 점검하며 '재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장'이라는 균형적 관점에서 전략과제가 설정되어 있는지를 점검한다. 또한 목표 달성을 위해 필요한 자원과 실행권한에 대해 상호 합의했는지를 점검하며 각 팀원에게 부여된 목표수준이 형평에 맞는지를 점검한다.

둘째, 자기계발계획을 확정하기 위해서는 필요보유능력으로 도출한 항목들이 성과목표를 달성하기 위해 역량이 발휘되는 과정에서 꼭 갖추고 있어야 할 지식, 기능, 태도, 인지등을 점검하고 개발필요능력의 내용 및 목표수준의 적정성 여부를 점검한다. 그리고 개발여부를 측정할 수 있는 기준이 객관적으로 확인할 수 있는지를 점검한다.

〈표 4-40〉 목표설정 면담 점검 리스트

점 검 사 항 (Check Point)	예	아니오
■성과목표는 최근의 환경 변화를 반영하고 있는가?		
■목표는 달성해야 할 결과(성과에 초점을 두었는가?)		
■달성여부를 측정할 수 있는 목표인가?		
■성과목표는 균형적 관점에서 설정되어 있는가?	- 재무	
	- 고객	
	- 내부프로세스	
	- 학습과 성장	
■시도해 볼 만한 도전적이고 합리적인 목표인가?		
■목표는 상호배타적이며 우선권이 설정되어 있는가(가중치 등)?		
■목표가 조직/부서의 목표 및 방침과도 일치하는가?		
■목표달성을 위한 자원과 권한이 충분한가?		
■적시 목표에 대한 피드백이 이루어져 필요한 수정조치를 취할 수 있는가?		
■목표는 전략목표와 본연목표 및 공헌목표가 조화를 이루고 있는가?		
■정보가 필요한 모든 사람과 목표에 대한 커뮤니케이션을 했는가?		
■부여된 목표수준이 형평성에 맞는가?		
■팀 성과목표달성을 위한 팀원공동 역량기준은 공지 되었는가?		
■팀원에 대한 개인별 역량분석은 사전에 준비되어 있는가?		
■팀원의 역량평가지표가 팀의 성과목표 및 팀원의 성과목표와 연계되어 있는가?		
■역량기준이 측정가능하고 예측 가능하도록 되어 있는가?		
■팀 및 개인별 역량기준에 대해 팀원들과 충분히 의사소통 했는가?		
■역량기준으로 선정된 지표들은 자기통제가 가능하며 충분히 자기교정감을 느낄 수 있는가?		

\* 출처: 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007 요약 정리

〈표 4-40〉 목표설정 면담 점검 리스트(계속)

점검사항	예	아 니 오
목표달성의 추진일정이 월별 분기별 등으로 명확히 표현되어 있는가		
인재상 자격요건에 기초하여 팀원의 강약점을 분석하고 개발 필요점을 도출하였는가		
전년도 목표달성에 장애요인으로 작용한 사항을 극복하기 위한 항목이 자기계발목표에 반영되어 있는가		
현재의 약점을 극복하기 위한 목표수준 추진일정 개발방법 등이 구체적으로 제시되어 있는가		
장래의 경력개발을 위한 능력개발사항을 포함하고 있는가		
계량적인 측정이 불가능한 목표의 경우 평가기준이 되는 체크포인트를 설정하여 구체적으로 작성하였는가		
기대성과를 구체적으로 측정할 수 있고 관리가 가능하며 평가시에는 증빙자료로 활용할 수 있도록 표현되어 있는가		
팀이나 조직의 비전을 공유하고 팀원 개인별 비전을 제시해주고 동기부여를 충분히 해주었는가		

\* 출처: 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007 요약 정리

리더는 조직 구성원들이 계획된 성과목표 및 실행계획을 실행에 옮길 수 있도록 지속적인 지원(Support), 피드백(Feedback) 및 적절한 방향제시 ( Direction )등을 지속적으로 제공하여야 하며, 구성원들이 각자의 능력을 최대로 발휘할 수 있도록 다음과 같은 다양한 관리기법을 구사하여 코칭이 이루어질 수 있도록 한다.

리더의 지도 ( Coaching )

목표추진 점검회의 ( Review Meeting )

업무추진 우선순위의 확정 ( Clarify Priority )

관련자들과 합의된 의사결정 ( Consensus Decision)

솔선수범 ( Modeling )

지원제공 및 피드백 ( Support & Feedback )

업적의 인정 및 격려 ( Recognition )

갈등관리 ( Managing Conflicts )등

<표 4-41> 개인별 시행계획을 위한 개인 목표관리 시트

**개인목표관리 SHEET** ← SHEET 제목

(업적평가용)

기간	상반기	소속	연구팀
사번	901111	성명	
직무		직급	대리

구분	순위 년/도	중점추진목표 세부실행목표	목표달성방안	추진일정						업무추진실적	평가	
				6월	7월	8월	9월	10월	11월		자기평가	상사평가
업 무 목 표	1 [ ]	PCB의 일원적설계 - 벤치마킹 - 정보분석	KSIG사 대상(출장) -SPSS 파일(지사용) -컨설팅수립				→	→	→			
	2 [ ]											

※업무난이도·목표수준(질, 양)     
 ※팀 목표배분표의 업무와 개인의 추가 목표를 기술     
 ※팀목표관리 SHEET와 동일한 방법으로 작성     
 ※목표항목별 성과를 구체적이고 정량화하여 기재     
 ※목표대비 달성도와 노력도를 S,A,B,C,D 5등급으로 기재

개인별 배부된 성과목표 및 실행계획을 작성하여 리더와 상호합의를 위해 목표합의서를 작성하여 확정한다.

<표 4-42> 개인별 성과목표 합의서 작성-예시

**성과관리 목표설정 합의서**

본 성과관리 목표설정 합의서는 성과평가 대상기간인 20년 0월 0일 ~ 20년 0월 0일의 기간동안 본인이 수행할 성과지표와 목표를 확정하기 위하여 작성되었으며, 성과관리 주관장과 상호 목표수립에 대한 합의를 거쳐 첨부자료와 같이 확정하였음을 증명합니다.

첨부1. 성과지표 설정현황  
 첨부2. 성과지표 정의서(정량평가, 정성평가)

20년 월 일

000과 : 홍길동 (인)  
 000과 : 과장 000 (인)

성과관리 주관장 : (인)

〈표 4-42〉 개인별 성과목표 합의서 작성-예시(계속)

연번	과제명	CSF (핵심성공 요인)	가 중 치	KPI (핵심성과 지표)	KPI산식	목 표	비 고
			100				

(첨부1. 지표별 목표설정 현황)

〈표 4-42〉 개인별 성과목표 합의서 작성-예시(계속)

(첨부2. 성과지표 정의서 -정량평가)

과 제 명		핵심성공요인 (CSF)	
핵심성과지표명 (KPI)		지 표 구 분	
		관 점	
지 표 정 의			
목 표 설 정	배 경		
	평가년도 목표치		
평 가 방 법	가중치		
	KPI 산식 계산방법		
	평가근거 자료		

〈표 4-42〉 개인별 성과목표 합의서 작성-예시(계속)

(첨부2. 성과지표 정의서 -정성평가)

과 제 명		핵심성공요인 (CSF)	
지표구분		관 점	
평 가 방법	가중치		
	사업 세부 내용		
	정성목표 B등급에 대한 평가 기준		

◎ Step 3. 성과관리 시행

본 단계는 성과목표를 효과적으로 달성하기 위해 체계적인 과정관리와 아울러 점검을 통해 리더가 효과적으로 코칭이 이루어질 수 있도록 하는 단계이다. 자율적인 성과관리 문화를 정착하고 리더와 구성원간의 조직 및 개인목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 커뮤니케이션이 원활히 이루어질 수 있도록 하기 위함이다. 또한 리더와 구성원간 공식적인 협의가 이루어 질 수 있는 대화의 채널을 마련하고 목표달성에 대한 자율적인 문화를 형성하기 위함이다.

〈S3-1. 성과관리 업무시행(과정관리)〉

성과관리가 체계적이고 지속적으로 이행되기 위해서는 성과지표별 과정관리가 중요하며 단계별 과정관리를 이행함으로 인해 보다 효과적으로 성과목표가 달성될 수 있도록 한다.

과별 월별 회의 및 워크숍을 통해 진행과정을 점검하여 미결되는 과제를 파악하고 이를 지원해야 할 방안을 수립한다.

〈표 4-43〉 성과지표별 과정관리체계 -예시

부서명 :

작성일자 :  
확인자 :

성과지표	성과목표	추진기간				달성율
		1월	2월	...	12월	

## 〈S3-2. 성과관리 점검 및 코칭〉

성과관리 점검을 통해 성과목표가 바람직하게 달성될 수 있도록 리더의 공식적인 코칭이 요구된다. 이러한 리더와 구성원간의 목표달성을 위한 공식적인 코칭을 통해 구성원들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 기반을 마련할 수 있다.

### 가. 중간점검 및 과정평가

결과 및 과정의 평가는 성과목표와 비교하여 달성한 실행결과를 평가하며 목표달성을 위하여 사용된 일련의 과정을 검토함으로써 향후 지속적인 향상을 위한 개선계획을 수립, 실행에 옮기는 과정이다. 이미 언급된 바와 같이, 성과목표의 실제 달성결과를 평가 및 검토하지 않고서는 항상 계획대비 실제결과와 차이(Deviation)에 대한 원인을 분석하고 이에 대한 대책을 수립 하여야 한다.

또한 달성된 결과가 계획보다 초과달성 되었을 경우에도 실행과정(Process)을 검토하여야 하며, 목표초과 또는 미달의 원인을 파악, 이를 바탕으로 하여 향후 추진과정에서 지속적인 개선활동(Continuous Improvement)을 전개할 수 있어야 한다.

목표달성을 위한 추진과정뿐만 아니라 수립된 목표의 타당성 여부, 성과지표별 추진 방향의 오류 등을 즉시 파악하여 조정이 가능토록 하여야 하며, 성과목표에 대한 평가는 최소한 매 월별로 실시하며, 목표에 대한 최종 평가 는 연말에 실시한다.

성과목표 수립은 조직의 최고책임자 (Top - down)부터 작성하여야 하며, 성과목표의 실적 및 과정의 평가는 조직의 실무진 (Bottom - up)부터 실시한다.

### 나. 코칭의 개념과 목적

#### 1) 코칭의 개념

환경의 변화에 따라 요구에 부합되는 인재를 키워 경쟁력을 높이기 위한 투자는 기업을 비롯한 공공기관은 끊임없이 노력해왔다. 이에 따른 인재 창의적이고 스스로 문제를 해결하기 위한 역량을 키우기 위해 관리자의 코칭 필요성과 그 들의 역할의 중요성이 더욱 더 대두되고 있다. 조직의 당초 설정된 목표대로 성과가 관리자와 부하직원간 실제로

업무를 수행하는데 있어 말과 행동 그 밖의 지원뿐만 아니라 심리적이고 인간적인 측면이 모두 포함된 지속적인 커뮤니케이션을 통하여 목표달성을 위한 성과가 효과적으로 나타낼 수 있도록 영향을 미치고 있다.

성과목표가 바람직하게 달성될 수 있도록 리더의 공식적인 코칭이 요구된다. 이러한 리더와 구성원간의 목표달성을 위한 공식적인 코칭을 통해 구성원들이 자율적으로 업무를 수행할 수 있도록 기반을 마련하는 데 있다. 코칭에 대한 용어정의를 단순하게 내릴 수는 없지만 환경과 시대의 흐름에 따라 정의된 연구자들의 연구를 토대로 개념을 정리하고자 한다.

코칭은 구성원들의 혁신적인 사고와 개방적인 태도를 강화시키며 집단행동을 개발하여 조직체의 문제해결에 능력 향상을 도모한다(Kimberly & Nielson, 1975).<sup>29)</sup> 또한, Stowell(1986)<sup>30)</sup>은 코칭은 행동적인 프로세스로서 리더가 토의나 대화로 개입 혹은 중재하는 것인데 이것을 구체적인 기능이나 행동을 포함하는 프로세스이며, 구성원의 행동이나 태도를 변화할 수 있도록 긍정적인 영향력을 발휘하는 것이며, 구두나 행동으로 구성원들에게 대화를 통해서 역량을 개발하고 동기부여를 하며, 자발적으로 일을 할 수 있도록 지원하고 격려하며 수시로 피드백을 하여 주는 것이다. 즉 코칭을 목표설정, 방향제시, 동기부여, 가르치기, 피드백, 인간관계들이라고 정의하였다.

코칭은 코치와 피코치의 조화를 통해 행동과 태도에 영향을 주어 성과를 올릴 수 있는 역량을 키우며, 코칭은 조직의 최대의 성과를 이룰 수 있도록 영향을 미치며 기업에 가치를 부여하는 일을 한다(Phillips, 1994).<sup>31)</sup> 또한, 코칭은 리더의 행동과 긴밀한 관계를 가지며 리더의 행동은 구성원에게 관심을 가지고 실제로 협력과 조력을 하고 동기부여를 한다(Day, 2001).<sup>32)</sup> 코칭은 직무를 중심으로 조직과 구성원의 성과를 연계하여 성과향상을 위한 구성원의 행동 및 태도의 변화에 초점을 둔다.

29) Kimberly, John R, and Nielson, Warren R. "Organizational Development and Change in organizational Performance" Administrative Science Quarterly, 1975, 191~206

30) Stowell, Stephen, "Leadership and Coaching" University of Utah, Ph D. Dissertation

31) Phillips, Richard. Coaching for Higher performance Vol. 7, No 5. p19-22

32) Day, David V. Leadership Development:: A Review in Context, 2001, p581-613

〈표 4-44〉 연구자별 코칭의 개념정리

연구자	개념
Kimberly and Nielson (1975)	구성원들의 혁신적인 사고와 개방적인 태도를 강화시키며 집단행동을 개발하여 조직의 문제해결 능력 향상을 도모
Stowell (1986)	리더와의 대화를 통해 방향제시, 목표설정, 개발, 피드백의 구체적인 행동을 나타내는 프로세스
Phillips (1994)	조직 구성원의 행동과 태도를 도와 조직의 성과 향상에 영향력을 발휘하도록 하는 것
Day (2001)	구성원에게 관심을 가지고 그들과 협력하여 구성원의 동기부여를 자극하게 하는 것

자료: 선행된 연구 자료를 연구자가 재정리 함

여러 연구를 통해 본 코칭의 정의는 관리자와 구성원간의 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 사고와 태도를 강화시키고 문제해결 및 성과 향상을 도모하는 구성원들의 숨은 잠재력 개발과 스스로 문제를 해결해주는 성과관리의 프로세스 과정이다.

## 2) 코칭의 선행연구

조직에서 코칭의 수행여부에 따라 구성원의 행동과 결과에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 토마스(1973)<sup>33)</sup> 연구를 통해 코칭의 필요성에 대해 추론해 볼 수 있다.

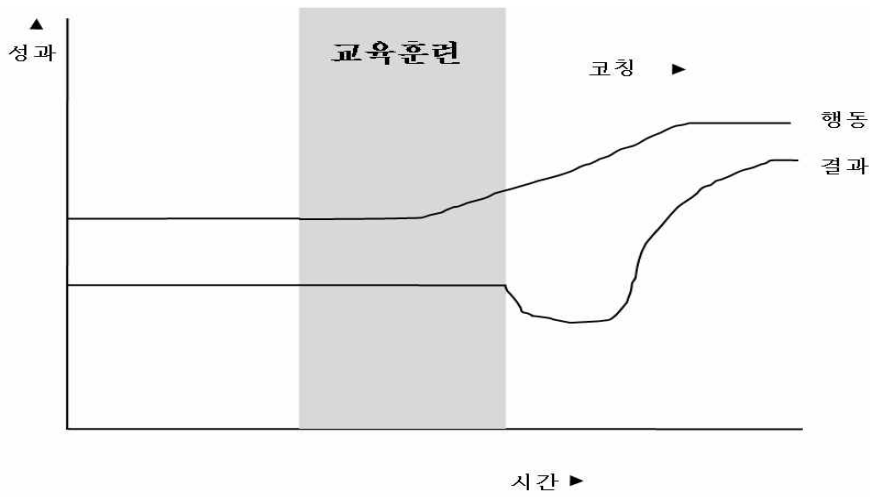
〈그림4-7〉의 경우 교육 훈련동안 행동에 있어 개선됨을 볼 수 있으며, 결과는 변함이 없으나, 지속적인 코칭을 통하여 교육훈련을 받는 교육생들의 행동의 변화는 최고의 지점까지 도달하는 것을 볼 수 있으며, 결과 부분에 있어서는 교육훈련 후 약간의 하향 곡선을 그리다가 계속적인 코칭으로 활동과 같은 최고의 결과를 산출하는 것을 확인할 수 있다.

반면 코칭이 수행되지 않은 〈그림4-8〉의 경우 교육 훈련동안 급격한 행동의 변화가 있으나, 코칭의 부재로 인하여 행동은 급격한 하향 곡선을 그리다 교육 전의 행동과 같

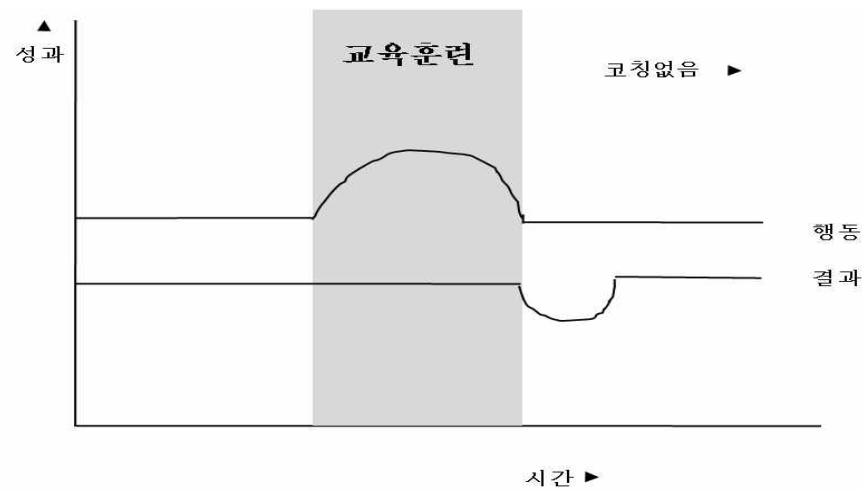
33) Thomas G. Krein 「코칭의 핵심」, 예토, 2006, p. 29-30

은 개선되지 않았으며, 성과의 결과에도 변화가 없음을 나타내고 있어 코칭은 구성원의 행동과 성과와 밀접한 관계와 중요한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

〈그림 4-6〉 코칭에 따른 예상되는 변화



〈그림 4-7〉 코칭이 없을 때 예상되는 변화



출처: 토마스 G. Krein 「코칭의 핵심」, 예토, 2006, p. 29~30

이 연구결과는 단순한 기술습득 중심의 교육훈련은, 코칭이 동반되면 교육의 성과와 행동에 중대한 영향을 준다는 추론을 할 수 있다.

최은정(2005)<sup>34)</sup>은 코칭이 구성원의 재능, 역량, 기술 등을 향상하여 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 도와주고, 리더와 구성원간의 개방적이고 신뢰적인 인간관계를 구축하여 직무성과에 영향을 준다는 가설을 입증하기 위해 판매직과 연구직 각각 100명을 대상으로 설문조사를 실시하여 분석했다. 그 결과는 코칭은 상대방의 재능, 역량, 기술 등을 향상시키는 개발 코칭과 상대방과 개방적이고 신뢰적인 인간관계를 맺어 효과를 보는 관계 코칭이 구성원의 직무만족에 미치는 영향에 중요한 매개체 역할을 하고 있으며, 조직의 성과는 곧 구성원의 직무만족에 따라 결정되고, 직무만족에 직접적으로 크게 영향을 미치는 요인으로는 자부심과 자기효능감이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3) 리더의 역할과 자세

성과관리를 효과적으로 운영하는 데 있어 코칭을 위한 리더의 역할을 보면 다음과 같다. 리더는 구성원이 조직과 개인 성과목표를 명확하게 인식하도록 한다. 또한 성과목표를 효과적으로 달성하기 위해 구성원이 자율적으로 구체적인 방안을 마련하고 이를 행동화 할 수 있도록 장려한다. 또한, 구성원 스스로 책임감을 가지고 성과목표 달성을 위해 수행하도록 함으로서 자신감과 성취감을 맞출 수 있도록 여건을 조성한다(한국은행 2001).<sup>35)</sup>

이러한 리더의 코칭은 업무상 필요한 지식이나 기술뿐만 아니라 겉으로 드러나지 않는 성취동기, 자신감 등 잠재적인 능력을 개발하고 촉진하는데 의미가 있으며, 여기서 잠재적인 능력을 개발하는 것은 교육이나 연수가 아니라 실패에 대한 두려움과 책임에 따른 부담감 등으로 행동화하기 힘든 부분에 대해서 리더의 코칭을 통해 구성원들이 적극적으로 행동화할 수 있고 두려움을 제거해 주고 자신감을 갖도록 해 주어야 한다. 리더는 구성원의 특정 문제를 극복할 수 있도록 도움을 주며, 직원과 책임자들 사이에 신뢰의 관계를 형성의 분위기 안에서 코칭이 발생할 수 있도록 한다.

34) 최은정“코칭리더십이 동기부여적 자아개념과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 석사학위논문, 중앙대학교, 2005

35) 한국은행 성과관리제도 매뉴얼 2001, p172~173

관리자들의 책임은 자신의 부서가 조직의 목표에 맞추어 나아갈 수 있도록 확신을 주는 것이며 이것은 직원들이 효과적으로 업무에 임하도록 하는 역할을 한다. 관리자는 각자의 임무를 할당하고, 기준을 세우며, 수행을 모니터하고 효과적으로 코칭을 이행하기 위한 충분한 정보, 기회, 권위를 가져야 한다. 업무과정에서 구성원을 늘 격려하고 더 나아질 수 있도록 뒷받침하며, 보상 및 그 밖의 적절한 지원 및 제공을 통하여 구성원에게 동기를 적극적으로 부여해야 한다.

코칭은 우선 리더가 상대의 입장이 되어 이해하고 구성원의 경험과 행동, 태도에 귀를 기울여 구성원의 행동이나 그 밖의 것을 이해하고 수용하는 노력이 필요하다. 이러한 리더의 기본자세는 구성원이 리더가 자신을 이해하고 있다고 생각을 가지게 만들어야 하며, 단순한 감정이입을 통한 참견이나 기본적인 테크닉에 치중하여 문제를 해결하는 것이 아니라 구성원의 행동과 태도를 먼저 이해하고 긍정적으로 받아들이는 자세가 중요하다. 또한, 이러한 자세를 바탕으로 리더는 코칭을 통한 구성원을 전략적이고 성과와 연결되도록 코칭이 이루어져야 한다.

코칭의 전략적이란 구성원 전체가 아닌 중점적인 코칭이 필요한 구성원만을 대상으로 코칭이 이루어지도록 해야 하며, 또한 이들을 위해 리더는 구체적인 방법을 잘 인식하고 있어야 한다. 성과와 연결된 코칭은 다른 구성원들과의 수준 또는 평균수준을 비교하여 코칭하는게 아니라 그 구성원의 목표와 성과를 명확하게 이해하고 그에 부합된 기준을 설정하여 코칭하여야 한다.

리더는 구성원을 코칭하는데 있어 원칙을 설정하여 다음과 같은 5가지의 자세로 임해야 한다. 첫 번째 리더는 구성원이 잠재능력을 충분히 가지고 있으며, 이를 육성할 가치가 있음을 인정하여야 한다. 또한 그 잠재능력을 적극적으로 개발 할 수 있도록 지원할 의사 있음을 분명히 알리고 실천해야 한다. 두 번째 코칭을 통한 구성원이 성과를 달성하는 것이 리더 자신의 성과달성에 도움이 된다는 인식을 충분히 가지고, 구성원의 능력향상 및 성과달성을 진심으로 바라는 마음을 가져야 한다. 세 번째 리더는 구성원을 절대적으로 신뢰하고 업무수행에 있어 최대한 자율적이고 독자적으로 업무를 수행하도록 여건을 조성해 주어야 한다. 네 번째 리더는 구성원의 문제 또는 현안에 대해 의견들을 경청하고 정확하게 이해하고 있어야 하며, 구성원이 리더로부터 어떠한 코칭이 필요한지를 판단하고 상황에 맞게 코칭을 수행해야 한다. 마지막으로 구성원에 대한 객관적인 시각으

로 선입관이나 편견은 최대한 배제하고 코칭에 임해야 한다(한국은행, 2001).<sup>36)</sup>

리더는 구성원에 대한 자신의 진솔한 모습과 마음을 개방하여 있는 그대로 구성원에게 보여주고 또한 리더 스스로의 말과 행동의 일치감을 보여줌으로써 리더와 구성원과의 신뢰감을 형성하게 하고 리더와 구성원의 코칭과 구성원의 자율과 책임을 통하여 스스로의 목표와 성과를 이루는 중대한 영향이 될 것이다. 이러한 모든 자세는 리더가 구성원과의 신뢰를 바탕으로 지속적인 커뮤니케이션을 통해 구성원의 요구에 맞는 적절한 시기와 필요한 방법 등을 제공함으로써 구성원이 최대한의 성과를 성취할 수 있는 중요한 요인으로 작용할 것이다.

#### 다. 코칭방법 및 스킬

##### 1) 코칭방법

구성원의 목표설정능력, 의지, 책임감, 지식 및 경험 등을 고려하여 구성원이 당면해 있는 문제를 해결하고 또한 그 외의 필요부문의 분석을 통해 구성원의 상황에 맞는 코칭이 필요하다. 부하의 직무성숙도가 높아짐에 따라 리더는 직무상의 지시나 명령, 즉 과업 중심적 행동을 줄이고, 즉 인간관계 지향적 행동을 강화해야 한다는 것이다. 부하의 직무성숙도가 평균적 수준에서 그 이상에 도달하게 되면 리더는 과업 지향적 행동과 인간관계 지향적 행동을 서서히 억제하고, 직무수행에 성숙되고 높은 의욕을 가지게 된 부하에게 과업을 맡겨야 한다는 것이다.

과업에 대해 리더는 각 구성원이 무슨 활동을 해야 하며, 언제, 어디서, 어떻게 업무를 수행해야 하는지에 대하여 명확하게 설명해주고, 업무를 통한 성과가 제대로 달성되었는지 점검과 평가 등을 하려는 노력해야 한다. 인간관계에 있어서는 리더가 의사소통을 위한 마음을 개방하고 정서적인 지지를 제공하며 바람직한 행동을 위한 여건을 조성함으로써 리더와 구성원 간에 개인적인 인간관계를 유지하려고 노력해야 한다.

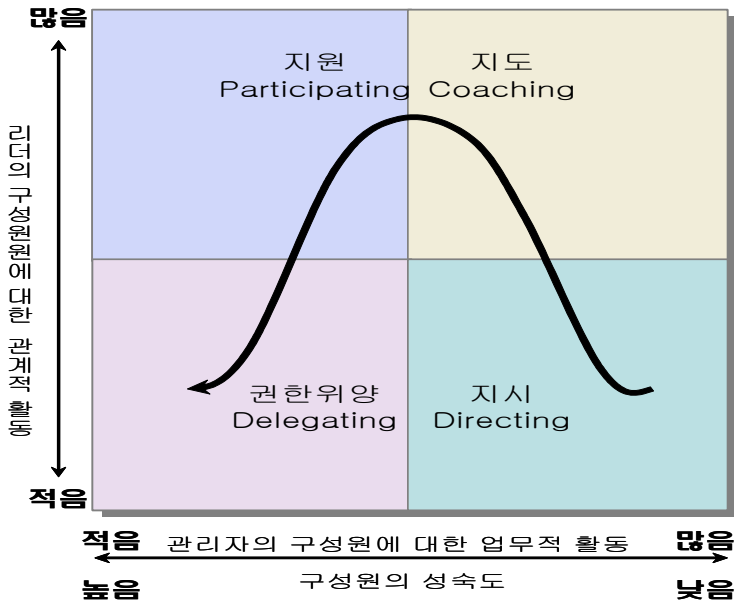
허시와 블렌챠드(1977)<sup>37)</sup>는 상황의 변수로 리더가 일하고 있는 조직의 하급자의 성숙도를 제시하였다. 부하의 성숙도란 그 그룹이 당면하고 있는 직무에 익숙한 정도를 말

36) 한국은행 성과관리제도 매뉴얼 2001, p176~177

37) Hersey, P. and Blanchard, K. H. "Management of organizational Behavior: Utilizing human resource(3ed ed.)" 1977. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

하는 것으로 직무상의 성숙도 와 심리상의 성숙도 두 가지 면으로 생각할 수 있는데, 높지만 달성 가능한 목표를 설정하는 능력, 기꺼이 책임을 수행하려는 자발성, 그리고 교육 및 경험의 정도라고 정의 할 수 있다.

〈그림 4-8〉 상황별 코칭모형



\* P. Hersey & K.H. Blanchard의 리더십 상황모형을 코칭 측면에 맞게 재구성한 것임

허시와 블랜차드가 제시한 〈그림 4-9〉 상황별 코칭모형에서 상황별코칭방법을 살펴보면 지도부문은 리더가 업무수행에 필요한 기본 업무지침 등을 부여하고 구성원은 이러한 지침 내에서 자율적으로 업무를 수행하게 되며 리더는 수시로 진행상황을 점검하고 필요시 업무지시를 내리거나 또는 조언을 제공한다.

지원부문은 리더가 구성원의 업무수행에 관하여 상세한 지시와 명령을 최대한 줄이고, 구성원은 기본지침 내에서 독자적으로 업무를 수행한다. 이 경우 리더는 구성원이 업무수행과정에 문제가 있어 상담을 요청해 오는 경우에만 조언을 하는 것이 바람직하다.

지시부문은 리더와 구성원 간에 관계적 활동이 거의 없고 리더가 구성원에게 일방적으로 명령을 내린다. 리더는 업무수행, 문제해결방법 등을 직접 보여주면서 설명해 주고 구

성원은 리더가 설명한 대로 그대로 따라서 수행하는 경우이다.

권한위양 부문은 리더의 도움이 더 이상 필요하지 않을 정도로 구성원의 업무숙련도가 높은 경우이며 지도육성의 최종적인 목적지로서 구성원이 독자적으로 주어진 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 갖추고 충분한 동기부여가 이루어진 경우에 리더는 자신의 권한을 구성원에게 완전히 위양하는 것이다.

상황별 코칭방법을 보면 코칭은 구성원들이 일정수준까지 성숙할 때 까지 업무적 활동의 비중을 점진적으로 낮추고 관계적 활동의 비중을 점점 높임으로써 가능한 한 자율적이고 독립적으로 업무를 수행할 수 있도록 배려하여야 한다. 또한 구성원의 성숙도가 점점 높아질수록 구성원에 대한 업무적 활동과 관계적 활동의 비중을 점점 줄여나가야 하며 부분적인 관계적 활동만을 유지하고 가능하면 업무적으로 구성원에 대해 영향력을 행사하지 않는 것이 바람직하다.

## 2) 코칭스킬

코칭의 기반스킬로서 효과적인 코칭을 위해 팀장이 보유해야 할 스킬 5가지를 보면 지시명령스킬, 상황설명스킬, 질문스킬, 경청스킬, 칭찬꾸중스킬이 있다(류량도, 2007).<sup>38)</sup> 먼저 지시명령스킬의 경우는 일반적인 지시 및 명령의 경우 지시와 명령의 상황이나 배경 설명, 가능한 지도와 조언의 형태로 유의사항 제공, 필요시 시범이나 단계를 밟아 설명(새로운 업무, 신입사원 대상 등), 기한을 명시, 점검 및 지원 사항을 당부한다. 일시적인 업무(Spot 업무)를 지시하는 경우는 업무의 시급성 및 목적 등에 대해 충분히 설명한다. 그리고 구체적인 업무처리방향, 방법, 절차 및 주의사항에 대해 사전에 지도한다.

구성원이 진행하고 있는 업무와의 우선순위를 정해주며 업무처리에 필요한 권한과 요구사항을 파악하여 수시로 지원한다. 특정주제를 보고하게 하는 경우는 보고서를 작성할 때 필요한 자료를 미리 알려주며 보고의 요령, 보고서 작성방법 등을 미리 지도한다. 가급적이면 전체적인 보고서의 핵심전개내용을 사전에 알려준다. 보고서 작성 도중에 작성의 방향에 대해 중간점검 한다. 결론중심으로 객관적인 자료에 입각하여 보고할 수 있도록 한다. 보고를 받는 경우는 사실의견추측소문'을 구별하고 정확하게 판단한다. 보고를

38) 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007

받을 때 중요한 사항은 메모한다. 보고방법을 사전에 합의하고 보고받는다. 보고자의 수고와 의견을 일단 인정하고 의견을 제시한다. 보고할 때 부족한 부분은 구체적으로 지적해준다.

상황설명스킬의 경우는 부분을 설명하기 전에 전체상황에 대하여 설명한다. 구성원이 이해할 수 있는 수준에 맞추어 설명한다. 말하는 내용에서 강조하고자 하는 사항을 분명히 표현한다. 설명을 듣는 구성원이 스스로 생각할 수 있도록 설명한다.

질문스킬의 경우 확대질문은 '예/아니오'로 답할 수 있는 질문이 아닌 두 가지 이상의 해답이 있는 '확대질문'을 해야 한다. 미래질문은 과거형이 포함된 질문이 아니라, 앞으로 일어날 미래로 향할 수 있는 '미래질문'을 해야 한다. 긍정질문은 '잘못됐다'와 같은 부정의 의미를 담고 있는 질문이 아닌, 구성원을 긍정적인 방향으로 유도할 수 있는 '긍정질문'을 해야 한다. 구성원의 잠재적인 능력이나 가능성을 최대한 이끌어낼 수 있다. 칭찬 꾸중스킬의 경우는 질책할 때는 구성원의 행동에 대해서만 짧게 질책하고, 칭찬할 때는 행동과 사람을 함께 칭찬한다. 칭찬은 여러 사람 앞에서 하고, 질책은 다른 사람이 없는 데서 한다. 항상 칭찬을 먼저 하고, 꾸중은 보완적으로 하는 것이 좋다. 질책은 사실을 기준으로 하는 것이고, 화내는 것은 감정이 개입된 것이므로 분명하게 차이를 두어야 한다. 상대방의 변명도 귀담아 들을 수 있어야 한다. 꾸짖고 나서 사과하면 효과가 반감된다는 것을 명심해야 한다. 구성원들을 차별적으로 대우하지 말고 공정하게 대우해야 하며, 질책할 구성원에게 앞으로 기대하는 내용을 정확하게 표현해야 한다.

#### 라. 코칭 프로세스

코칭의 프로세스 관찰, 기록, 말하기, 경청, 피드백 등으로 이루어질 수 있으며 구체적인 내용은 다음과 같다(류량도, 2007)<sup>39)</sup>. 관찰은 구성원이 업무수행과정에서 보여주는 행위를 구체적으로 관찰한다. 기록은 구성원이 업무수행과정에서 보여주는 주요행위를 기록한다. 말하기는 관찰하여 기록한 결과를 구성원에게 전달한다. 경청은 구성원이 말하는 내용을 통해 정보를 파악한다. 피드백은 구성원이 자신의 행위를 돌아켜볼 수 있도록 알려준다. 코칭의 세부내용을 살펴보면 다음과 같다.

39) 류량도 "하이퍼포머 팀장매뉴얼", 2007

첫 번째 관찰은 구성원의 행동이나 발언 등에 대해 판단을 내리기 전에 먼저 상황을 판단하며, 일의 결과만 보지 말고 행동의 동기와 과정관찰을 통한 전체과정 조망해야한다. 객관적 행동사실만을 관찰하여 구체적인 결과와 파급효과를 분석하고 구체적으로 목격한 행위내용에 초점을 두고, 발생빈도를 주기적으로 확인하고 정기적으로 평가해야 한다.

두 번째 기록은 개인의 감정적 판단이 아닌 철저하게 사실에 근거하여 객관적 판단을 위해 필수 사항이다. 또한, 개인적 의견보다는 구체적인 행위와 상황에 대한 사실 그 자체를 객관적으로 기록하여야 한다.

세 번째 말하기는 문제의 성향을 가지고 있는 행동에 대해 비판의 의미 없이 객관적으로 묘사하여 구성원이 구체적으로 인식할 수 있도록 하여야 한다. 또한 구성원의 행동이 팀이나 구성원 자신의 성과에 미치는 영향을 구체적 표현하고, 그 행동으로 인해 생겨난 감정이나 느낌을 솔직하게 표현해야 한다.

네 번째 경청은 구성원이 말하는 내용에 대해 반응하고 사실을 확인하는 과정으로 말하는 것만 듣는 것이 아니라 구성원이 말하고자 하는 내용을 끝까지 듣고 또한 행동, 그 속에 담겨 있는 감정까지도 읽어낼 수 있도록 적극적인 경청을 해야 한다. 또한, 막연하게 듣지 않고 목적의식을 가지고 들어야 하며, 주위의 산만한 요소들을 제거한다.

다섯 번째 반응은 구성원과 시선을 맞추고, 필요한 경우 고개를 끄덕이는 등 팀장의 감정을 솔직하게 표현 한다. 구성원을 주목하지 않고 만청을 피우는 행동을 보여서는 안 된다. 아무리 감정이 앞서도 얼굴에 온화한 표정을 담아 구성원이 편안하게 말할 수 있도록 해야 한다

여섯 번째 확인단계는 구성원이 말하고 있는 사항을 분명히 하기 위해, 필요에 따라 구성원이 말한 것을 반복해서 말하거나 요약해서 말한다. 추가적인 사실의 확인이 필요한 내용에 대해서는 질문 등을 통해 사실을 정확하게 확인한다. 불분명하거나, 이해가 되지 않거나, 혼동되는 내용도 물어서 다시 확인하여야 한다.

마지막으로 단계로 피드백은 구성원의 행동과 성과에 매우 중요한 영향을 미치는 단계이다. 일반적으로 피드백이란 구성원이 자신이 한 행위를 돌이켜 볼 수 있도록 구성원의 행동이나 그것이 팀에 미치는 영향 등과 관련하여 사실 그대로 알려주는 것을 의미하며 효과적인 피드백은 적절한 시기에 피드백을 받는 사람에게 개인적 특성이 아닌 개선시키려고 하는 행동에 초점을 두고 이루어져야 한다. 피드백의 수준은 피드백을 받는 사람의

경험수준이나 보유역량을 감안하여 그 수준을 조절하고 모든 여건과 구성원의 상황을 고려하여 이루어져야 한다.

#### 마. 리더십과 동기부여

리더의 리더십은 코칭단계에서 구성원이 성과를 달성하게 영향을 주는 중요한 요인으로 작용한다. 또한 구성원이 업무를 수행하는 데 필요한 조언이나 지원뿐만 아니라 동기부여가 이루어야 한다. 이러한 코칭의 형태는 구성원의 업무능력 상태에 따라 차이가 있을 수 있다. 구성원이 업무수행에 있어 미숙하여 상세한 지시가 필요한 경우에는 간결하고 명확하게 명령을 내리는 것이 좋을 수도 있으나, 반대로 상당히 전문적인 능력을 갖춘 구성원의 경우에는 본인의 자율에 맡기되 리더는 필요시 자문을 해주는 정도에 그치는 것이 효과적일 수도 있다.<sup>40)</sup>

1988년 Fortune<sup>41)</sup>에서 제시한 성공적인 리더의 7가지 요소를 보면 다음과 같다. 첫째 구성원을 신뢰로써 대한다. 둘째 함께 추구할 수 있는 비전을 제시한다. 셋째 위기상황에는 적절한 명령을 내리고 책임을 진다. 넷째 실패를 두려워하지 않고 적극적으로 업무를 수행한다. 다섯째 자신의 분야에서 높은 수준의 전문지식을 갖춘다. 여섯째 자신의 견해와 반대되는 의견을 포함하는 다양한 정보와 의견을 적극적으로 수집·수용한다. 일곱째 상황을 큰 즐거리를 중심으로 종합적으로 이해하고, 복잡한 상황을 단순화한다.

코칭단계에서 구성원들에게 영향을 미치기 위해서는 리더의 적합한 태도가 중요하며 (Day, 2001),<sup>42)</sup> 리더의 행동은 구성원에게 믿음과 관심을 유발시키고 이것을 통해 실제로 업무에 대해 협력을 하고 업무에 대한 동기를 부여한다. 또한 관리자의 성과에 대한 진솔하고 솔직한 피드백을 통해 역량이 향상되고 동기부여가 된다는 것이다. 또한 코치의 진솔하고 적극적인 지원은 상대방의 긍정적인 반응을 통해 관리자의 코칭에 대한 신뢰를 만드는 계기를 생성하게 한다.

코칭에 대한 리더와 구성원의 관계는 파트너십을 가지되 깊숙한 개입은 불필요하며, 코치의 역할은 피코치가 안고 있는 문제의 해답을 제공하는 것이 아니라 스스로 해답을

40) 한국은행 성과관리제도 매뉴얼 2001, p171

41) "The Seven Keys to Business Leadership" Fortune, Oct. 24, 1988.

42) Day, David V. Leadership Development: A Review in Context, 2001, p581-613

찾을 수 있도록 격려하고 도와주는 촉진자 역할을 하는데 있다. 코칭은 상대방을 가르치는 것이 아니라 구성원이 학습할 수 있는 능력을 키워주고 스스로 가능성을 인지하고 최대한으로 능력과 의욕을 높여야 한다.

주기적인 대화와 커뮤니케이션 등을 통한 코칭은 구성원의 행동이나 태도를 긍정적으로 변화 시키는 영향력을 나타내는 관리자의 리더십의 일부분이기도 하다. 리더는 말과 행동으로 구성원들과의 직접적인 대화를 통해 구성원의 역량을 개발하고 동기부여를 유발시켜 자발적으로 일을 통해 성과를 가져올 수 있도록 지원하고 격려하는데 궁극적인 목적이 있다

코칭을 보다 효과적으로 수행하기 위해서는 리더의 리더십이 구성원들이 리더의 영향력 행사를 합법적으로 받아들이고, 공동된 목표를 위해 구성원과 공감대를 형성하는 것이다. 오늘날의 관리자는 부하직원에 대한 기존의 지배적인 권위나 권력이 아닌 대화와 참여 그리고 자율적인 리더십을 바탕으로 하는 코칭과 같은 리더십이 부각되고 강조되고 있다. 상사와 구성원이 개방적인 커뮤니케이션을 하면서 과업과 관계에 대한 균형을 같이하다면 상사와 부하간 서로의 기대를 이해하고 목표를 공유하면서 훨씬 유연한 성과관리를 할 수 있다. 또한 구성원들이 창의적인 사고와 개방적인 태도를 강화시켜 집단행동을 유도하여 조직체의 문제해결 능력 향상을 도모하는 상사의 코칭에 의한 가이드가 매우 효과적인 것이다.(Kimberly and Nielson, 1975).<sup>43)</sup>

리더가 조직성과를 향상시키기 위해 구성원과 커뮤니케이션을 잘 하는 것이 중요한데, 그것을 주로 코칭으로 행해진다. 즉, 리더의 코칭은 상대방을 존중하고 상대방의 사고나 행동을 이해하기 위해 적극적인 경청을 통해 공감대를 형성하고 서로가 성과목표를 공유하면서 성과에 대한 진솔한 피드백을 하고 평가를 하여 지원해야 한다.(Aldog and Kuzuhara, 2002).<sup>44)</sup>

성과관리에 있어 목표에 따른 업적을 달성할 수 있도록 리더와 구성원의 공동체적인 노력이 모두 필요하다. 특히 리더의 역할과 효과적인 코칭은 구성원이 성과를 달성하는

43) Kimberly, John R. and Nielson, Warren R. "Organizational Development and Change in organizational Performance" Administrative Science Quarterly, 1975, p. 191~206

44) Aldag, Ramon J. and Kuzuhara, Loren W. "Organizational Behavior and Management: An Integrated skills Approach" 2002, p. 219~220

데 매우 중요한 요인으로 작용한다. 상황적 요인과 구성원의 업무성숙도에 따른 지속적인 코칭프로그램 개발과 이에 따른 코칭방법을 어떻게 활용해야 것 인지에 대한 연구와 보완이 필요할 것이다.

◎ Step 4 성과 결과 및 인사반영

본 단계는 성과목표 달성에 따른 성과평가 결과에 따라 성과 면담을 실시하고 최종 성과평가 결과를 인사제도에 반영하기 위함이다.

〈S4-1. 성과결과에 대한 면담〉

개인별 성과목표에 대한 결과에 대해 평가면담을 실시하는 단계로서 성과목표의 달성 실적과 직무수행과정 중에 나타난 행동을 평가자인 리더와 평가대상자인 구성원이 공개적으로 의견을 교환하는 과정을 말한다.

평가자가 평가대상자의 관심사를 경청하고 그에 대해 적절한 반응을 보여줄 수 있는 기회이므로, 평가자는 미리 평가면담을 충분히 준비하고 면담을 진행해야 한다(류량도, 2007).<sup>45)</sup>

〈표 4-45〉 평가면담의 준비

구 분		목 표 면 담	육 성 면 담	평 가 면 담
면 담 일 정	상 반 기	4월	4월 ~ 9월	10월
	하 반 기	10월	10월 ~ 익년 3월	4월
면 담 횟 수		1회	2회/반기, 수시	1회
면 담 내 용		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵심평가지표(KPI)</li> <li>• 업적목표</li> <li>• 가중치</li> <li>• 업무활동계획 수립</li> <li>→ 목표 합의</li> <li>→ 목표설정자료 상호 준비 철저</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무수행 협의지원</li> <li>• 애로사항 조기발견</li> <li>→ 추진 점검</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표대비 실적달성도 평가</li> <li>→ 평가 합의</li> <li>→ 업적평가자료 상호 준비 철저</li> </ul>
면담결과 기록		각 단계별 면담결과 특기사항은 업적평가표에 기록하여 향후 업적평가시 활용		

\* 출처: 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007 요약 정리

45) 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007

평가면담을 위한 준비절차는 먼저 평가 자료를 준비하고 둘째 평가면담 일정을 통보한다. 셋째는 평가면담내용을 준비하고 넷째는 평가 준비자료를 통보한다.

효과적인 평가를 위한 평가자의 준비 자료는 다음과 같다.

최근 작성한 성과책임기술서이다. 성과책임기술서는 팀의 미션과 구성원들의 수행업무 및 성과지표를 기록 해 놓은 문서를 의미한다. 그리고 목표설정시 합의한 기대사항이다. 기대사항은 성과목표수준 및 역량평가기준을 의미한다. 평가기간 중의 업무수행을 통한 성과목표 달성실적이다. 성과목표 실행시 성과모니터링 및 과정관리에서 토의되었던 내용과 특별과업과 프로젝트의 성과관련 자료, 타 팀의 피드백과 의견, 전년도 평가결과, 전년도 평가 후에 작성된 업무수행 피드백 기록 양식, 성과평가표 역량평가표를 준비한다.

평가면담의 일정 수립 및 통보는 평가자는 면담일정 및 시간, 장소를 평가대상자와 합의하여 결정해야 하며, 가급적 평가대상자가 편리한 시간으로 설정한다.

평가면담 내용의 준비는 평가자는 면담에 앞서 면담내용을 미리 구상해 놓아야 원활한 면담을 진행할 수 있다. 평가자는 면담실시 전 다음 질문을 통해 먼저 생각을 정리하고 면담을 진행해야 한다. 면담을 통해 무엇을 달성하고자 하는가? 평가대상자의 주요역량은 무엇인가? 평가대상자는 잠재능력을 계발하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는가? 평가자 자신의 조직운영스타일이 평가대상자의 성과에 어떠한 영향을 주었을까? 평가대상자의 성과 내지 개인적 성장에 도움이 될 만한 지원을 해주었나? OJT, 사내교육, 위탁교육에서 제공되는 교육과정 중 어떤 것이 평가대상자에게 도움이 될 것인가? 면담을 어떻게 시작할 것인가? 사전에 근거자료를 통해 도출한 평가결과를 평가대상자에게 어떻게 설명할 것인가? 면담중에 어떤 문제에 부딪히게 될까? 평가대상자가 어떤 반응을 보이게 될까? 문제에 부딪혔을 때 건설적인 해결을 하려면 그 문제에 어떻게 대응해야 할까? 평가자와 평가대상자 양측의 관심사를 해결하려면 어떻게 해야 하는가? 면담시 경력계발계획에 대해 토의할 것인가? 그렇지 않다면 언제 토의할 것인가? 만일 토의를 할 예정이라면 어떤 준비를 해야 할까?

면담준비의 요구는 평가자는 평가면담을 준비하는 과정에서 평가대상자가 무엇을 준비해야 하는지를 미리 알려줘야 한다. 평가자는 다음과 같은 질문을 통해 평가대상자가 미리 답변을 준비해 오도록 할 수 있다. 지난 1년 동안(혹은 반기 동안) 본인의 주요한 성

과는 무엇이었는가? 또한 이 성과는 본인의 목표와 어떤 관련이 있는가? 지난 1년간 수행한 일 중에서 현 직무에 가장 도움이 되는 것은 무엇인가? 지난 1년간 일을 하면서 배운 것들 중 앞으로 본인에게 가장 도움이 될 만한 것은 무엇인가? 개인적으로 가장 많이 계발할 필요가 있는 영역은 무엇인가? 평가자가 어떤 지원을 해줬을 때 업무를 더 효과적으로 수행할 수 있겠는가? 팀의 운영방식 중 가장 먼저 바뀌어야 할 것은 무엇인가?

평가면담의 진행은 먼저 편안한 분위기의 조성이다. 이는 평가자 본인과 평가대상자의 스타일을 고려하여 편안한 면담 분위기를 조성해야 한다. 상담 테이블이 있는 편안한 장소를 선택한다. 일방적인 경청이 아니라 상호토론을 통해 면담을 진행할 것을 평가대상자인 팀원에게 미리 권유한다. 둘째는 면담목적과 방향의 설명이다. 해당 평가기간 동안 평가대상자의 전반적인 성과에 대해 토의하는 것이 이번 면담의 목적이라고 정확하게 설명한다. 토의할 사항과 면담진행절차에 대해 설명한다. 연초에 설정한 목표와 기대사항을 중심으로 토의를 할 것이라고 말한다. 면담의 목적이나 진행절차에 대해 질문을 받는다. 목표설정시 합의했던 업무수행을 통한 성과목표의 검토이다. 목표설정시 수립되었던 성과목표를 검토한다. 각 목표에 대해 합의했던 기대사항을 언급한다. 목표달성도에 대한 평가자의 의견청취이다. 평가대상자로 하여금 목표의 달성도와 목표달성을 위해 사용한 방법을 설명하게 한다. 필요시 평가대상자가 본인의 평가를 뒷받침해줄 구체적인 근거나 행동사례를 제시할 수 있도록 한다. 다음은 평가대상자의 성과에 대한 평가실시이다. 평가자가 결정한 평가결과를 알려준다. 평가대상자의 성과에 대해 평가자가 갖고 있던 기대수준을 평가결과와 대비하고, 그 차이 정도를 설명해준다. 평가자가 왜 이런 평가결과를 도출하게 됐는지에 대해 구체적인 성과근거를 들어 설명한다. 이때 긍정적인 예와 부정적인 예를 모두 제시한다. 평가대상자가 언급한 근거와 평가자가 제시한 근거 사이에 어떤 차이가 있는지를 설명하고, 그렇게 차이가 나는 사례나 사건에 초점을 맞춰 토의한다(류량도, 2007).<sup>46)</sup>

46) 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007

〈표 4-46〉 성과평가 피드백시 점검사항

점검사항 (Check Point)	예	아 니 여
사전에 합의된 목표와 지표에 따라 평가하였는가?		
실적자료(Reference Data)를 기준으로 평가하였는가?		
평가자 본인의 평가내용과 이유를 충분히 설명하였는가?		
목표를 달성할 수 있었던 이유를 팀원 스스로가 어떻게 인식하고 있는지 확인하였는가? (본인의 노력, 동료지원, 환경요인 등)		
목표를 달성하지 못했을 경우, 그 이유에 대한 원인분석을 팀원 스스로 하였다고 생각하는가?		
팀장에 대한 팀원의 요청사항을 들었는가?		
우수한 성과에 대해서는 칭찬을 아끼지 않았는가?		
비판은 사실/상황에 대해서만 하고 사람에 대해서는 하지 않았는가?		
과거의 잘못을 들추지 않으며 남과 비교하여 평가하는 말을 하지는 않았는가?		
목표수행과정과 자기평가결과를 중요시하였는가?		
차기목표에 대한 내용과 일정에 대해 설명해주었는가?		
팀원별로 성과·역량·능력 부분에 대한 구체적인 피드백을 하였는가?		

\* 출처: 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007 요약 정리

〈표 4-47〉 성과면담 피드백

평가대상자	평가일
평가자	평가대상기간
◆ 성과측면	
<b>탁월한 성과</b>	
<b>보완이 필요한 성과</b>	

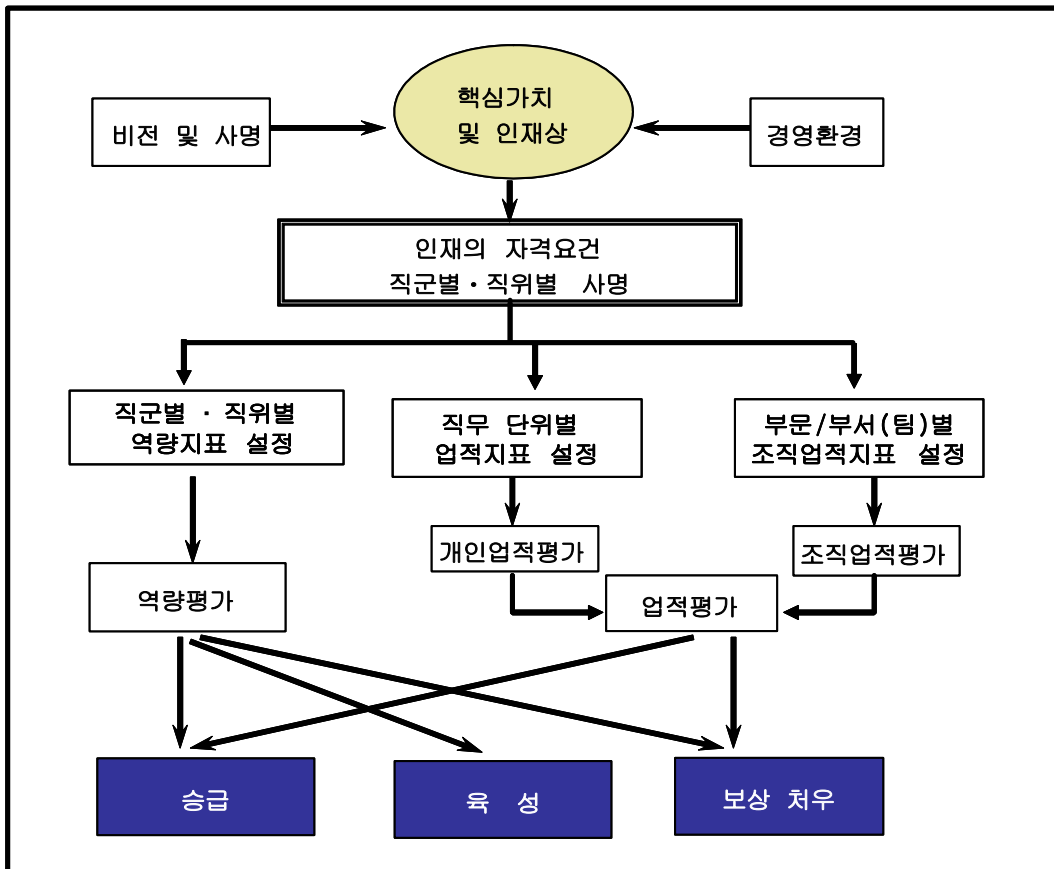
\* 출처: 류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007 요약 정리

〈S4-2. 인사반영〉

성과관리체계가 조직에 정착되기 위해서는 성과 결과가 인사(보상)제도와의 연결을 통해 성과주의 문화가 조직에 정착될 수 있도록 한다.

이러한 성과평가 결과를 보상 및 인사제도와 연계하여 추진함으로써 평가대상자는 취약한 점은 보강하고 강점은 더욱 강화될 수 있도록 하여 개인의 성과 뿐만 아니라 궁극적으로는 조직의 성과도 높여준다. 이러한 성과평가 결과가 공정하게 보상과 인사제도로 연결되면 개인과 조직의 성과는 향상될 수 있을 것이다.

〈표 4-48〉 평가결과에 따른 인사제도 반영



## 제5장 결 론

본 연구에서는 그 동안 2006년 이후 추진되고 있는 성과관리체계에 대한 추진결과를 토대로 경찰서에서 자율과 책임에 입각한 조직운영이 이루어 질 수 있는 치안 성과관리 체계에 대해 조사·분석하여 보았다.

따라서 본 연구 조사·분석 결과를 보면 치안 성과관리체계는 경찰청의 미션과 비전을 수립하고 이에 부합한 전략적 과제의 이행상황을 모니터링하는 전략관리 도구로서 기관·부서·개인별 성과평가를 체계적으로 관리해 주는 종합평가시스템이라 할 수 있다. 또한 전국적으로 지방청, 경찰서, 지구대에 이르는 거대 조직에 성과관리가 효율적으로 이행되기 위한 지속적 노력이 이루어 진 것으로 보인다. 그러나 “과 또는 부서”의 구성원들은 인식도 조사에서와 같이 보다 자율적이고 합리적인 성과관리가 실행될 수 있는 운영 체제에 대한 보완의 필요성을 느끼고 있다.

기존 성과관리 체제와는 달리 자율과 책임중심의 성과관리 조직문화가 정착될 수 있도록 본 연구결과를 토대로 다음과 같이 2가지의 치안성과관리 체계에 대한 운영방안을 제시한다.

첫째는 조직의 치안 경쟁력 강화와 개인의 성과 향상을 위해 성과지표에 대한 평가방식 개선과 관서장의 평가 자율성 제고가 필요하다. 경찰서의 관서장이 지역 치안여건을 평가에 반영할 수 있도록 성과지표 선정과 평가 방법에 대한 일부 개선이 필요하다.

둘째는 자율과 책임중심의 성과관리 운영 방법론에 대한 모델을 제시한 것이다. 경찰서를 중심으로 경찰청의 지휘지침 및 지역여건을 고려하고 경찰서 내부적으로 “자율과 책임중심에 입각한 성과관리 운영체제”가 이루어질 수 있도록 하기 위한 성과관리 운영 방법론에 대한 모델을 제시하였다. 본 성과관리 운영 방법론에 대한 모델(이하 “성과관리 운영 모델”이라 한다)은 크게 4단계의 절차로 운영된다.

1단계는 비전체계 수립 단계이다. 이 단계에서는 경찰청의 지휘지침 및 지역여건을 고려하여 경찰서 자체적으로 비전체계 수립을 위해 외부환경과 내부환경을 분석하고 이러

한 분석결과를 토대로 SWOT분석을 실시하며 전략과제를 도출한다.

2단계는 성과지표 확정 단계이다. 이 단계에서는 비전체계 수립단계의 결과를 토대로 조직 성과지표와 개인성과지표를 수립하여 확정하는 단계이다. 조직성과지표를 확정하기 위해 전략과제별 핵심성공요인을 발굴하고 이와 연계된 조직 성과지표를 설정한다. 또한 조직성과지표와 경찰서 직무를 정의하여 개인성과지표를 설정하는 단계이다.

3단계는 앞 단계에서 선정된 조직 및 개인 성과지표별 목표를 달성할 수 있도록 하는 시행 단계이다. 이 단계에서는 성과지표별로 목표에 부합하도록 효과적이고 효율적으로 이행되고 있는지에 대한 과정관리와 목표달성이 용이하게 이루어질 수 있도록 코칭이 이루어지는 단계이다. 성과평가에 따른 합리적인 조직문화 조성을 위해 성과지표별 과정관리와 아울러 구성원의 목표설정능력, 의지, 책임감, 지식 및 경험 등을 고려하여 구성원이 당면해 있는 문제를 해결할 수 있는 코칭이 필요하다. 이러한 제반 문제점이 해결될 수 있도록 리더와의 합리적이고 공식적인 의사소통을 통해 코칭이 이루어질 수 있도록 하였다. 또한 이러한 코칭을 위해 필요한 리더의 자질과 코칭의 절차, 코칭에 요구되는 스킬 등을 지시하였다.

4단계는 마지막 단계로서 평가결과에 대한 면담과 인사에 반영하는 단계이다. 이 단계에서는 성과목표 달성에 따른 성과평가 결과에 따라 성과면담을 실시하고 최종 성과평가 결과를 보상체계 및 승진, 육성 등의 인사제도에 반영하는 단계이다. 성과목표의 달성실적과 직무수행과정에서 나타난 행동을 평가자인 리더와 구성원이 공개적으로 의견을 교환하고 평가자가 평가대상자의 관심사항에 대해 적절한 반응을 보여줄 수 있는 적절한 기회이므로 평가자는 미리 공개면담을 통해 충분한 의견을 수렴할 수 있도록 해야 한다.

결과적으로 이러한 4단계의 운영 절차를 거쳐 이행하고 이로 인해 성과면담, 성과코칭, 성과점검 등의 코칭에 의한 구성원과의 소통이 원활하게 이루어짐으로 궁극적으로는 조직운영에 대한 자율과 책임문화가 조성되고 전국 경찰서를 중심으로 확산될 것으로 보인다.

## 참 고 문 헌

### I. 국내 단행본 및 논문

- 교육인적자원부, 성과중심의 대학행정혁신을 위한 실행 가이드, 2006,  
국무총리실, 2009년도 정부업무 성과관리 전략계획 및 시행계획 지침, 2008, p.  
1-2.  
경찰청, 치안 종합성과관리시스템 구축 계획,  
경찰청, 08년 치안종합성과평가 관련 질의 응답자료, 2008, 10, p. 1.  
경찰청, 2009년 치안종합성과평가 계획,  
글로벌경영연구소, BSC성과관리시스템 구축, 2007, p. 18.  
김영진, 목표관리의 본질과 한국기업에의 활용방안, 산업경영연구, 서경대 산업경영연  
구소, 1997, 제2권 참조.  
최은정 “코칭리더십이 동기부여적 자아개념과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 석사  
학위논문, 중앙대학교, 2005  
삼일PwC컨설팅 역, 정부와 공공부문 BSC: 성과관리체계 구축 방법론, 시그마인사이  
트컴, 2006, p. 54-60.  
이연덕, 성과관리 제도의 개선에 대한 연구, 원광대학교 행정대학원, 2008, p.  
11-13.  
류량도 “하이퍼포머 팀장매뉴얼”, 2007  
한국은행 성과관리제도 매뉴얼 2001, p171~177

### II. 해외문헌

- Aldag, Ramon J. and Kuzuhara, Loren W, " Organizational Behavior and  
Management: An Integrated skills Approach" 2002, p. 219~220

- Day, David V. Leadership Development: A Review in Context, 2001, p581-613
- D. Robert Behn, Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures Public, Public Administration Review, 2003, pp. 57-58.
- Fortune "The Seven Keys to Business Leadership" Oct. 24. 1988.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. "Management of organizational Behavior: Utilizing human resource(3ed ed.)" 1977. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- I. M. Cobbold, and G. Lawrie, The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2GC Conference Paper, Cambridge UK, 2002, pp132-133.
- Kimberly, John R, and Nielson, Warren R. "Organizational Development and Change in organizational Performance" Administrative Science Quarterly, 1975, 191~206
- M. A. Malina and F. H. Selto, Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Journal of M Vol. 13, 2001, pp. 3-7.
- Phillips, Richard. Coaching for Higher performance Vol. 7, No 5. p19-22
- Poister, Theodore H. and Gregory Steib, Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice, Public Administration Review, 59(4), 1999, pp. 325-335.
- Robert S. Kaplan & David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems, Harvard Business Review, Jan-Feb. 1996, p. 76.
- Stowell, Stephen, "Leadership and Coaching" University of Utah, Ph D. Dissertation
- Thomas G. Krein 「코칭의 핵심」, 예토, 2006, p. 29~30

Wholey, Joseph S., and Harry P. Hatry, The Case for Performance Monitoring, *Public Administration Review*, 52(6), 1992, pp 604-610.

# 治安論叢 (제26집)

---

2010년 4월 발행

2010년 4월 인쇄

발행인 : 이 종 우

발행처 : 치안정책연구소  
경기도 용인시 기흥구 언동1길 29

인쇄처 : (주) 대한피앤디

---

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인 의견이며  
치안정책연구소 공식 견해와 다를 수 있습니다.





**Police Science Institute**