

합리적인 근무성적 평정제도에 관한 연구

《 研 究 陣 》

연구위원	정병재(경기대 교수)
	심원술(한양대 교수)
연구지도위원	김동현(성균관대 행정대학원장)
연구실장	박상진(총경)
연구관	김우락(경감)

목 차

I. 서 론	7
1. 인사고과의 목적	8
2. 인사고과의 순기능과 역기능	8
3. 인사고과의 諸방법	10
4. 인사고과시 고과자	12
II. 한국기업에서의 인사고과제도	14
1. 인사고과에 대한 우리나라 근로자의 인식	15
2. 한국기업에서의 인사고과	17
3. 인사고과 사례	25
III. 경찰청 인사고과제도(평정제도)의 문제점	66
1. 근무평정 항목 및 기준에 대한 피평정자의 이해부족	68
2. 근무평정에 대한 피드백 부재	68
3. 1~3차 평정 점수배분의 부적절	68
4. 기본교육 점수의 과다한 영향	69
5. 피평정자에 대한 평정자의 관찰기록제도 부재	69
6. 근무평정표 구성의 문제점	69
IV. 경찰청 인사고과제도 개선방안	73
1. 인사고과제도 개선안(장기안)	74
2. 인사고과제도 개선안(단기안)	79
V. 결 론	81
경찰청 근무평정표 개선안 예시	83
1. 인사고과의 의의	83

2. 교과외 원칙	83
3. 교과면담	84
4. 교과실시상의 오류 및 방지대책	85
5. 평가요소 및 항목	86
6. 인사교과표	87
7. 지도관찰표	97
8. 지도관찰표 작성요령	98
9. 지도관찰표 양식	99
참고문헌	100

표 목 차

〈표 1〉 미국 510개 기업에서의 인사고과 활용목적	8
〈표 2〉 인사고과에 대한 만족도	16
〈표 3〉 인사고과제도의 중요성	17
〈표 4〉 현재의 인사고과 활용도	18
〈표 5〉 규모별 표본 수	19
〈표 6〉 인사고과제도의 실시유무	20
〈표 7〉 인사고과의 고과요소 구성	21
〈표 8〉 고과 종류별 고과요소	23
〈표 9〉 인사고과의 방법	23
〈표 10〉 직부 및 대인관계 행동과 성과에 대한 정보의 출처	24
〈표 11〉 근무평정표(경장이하)	66
〈표 12〉 현재 경찰의 제2근부 평정요소	71

그림 목 차

〈그림 1〉	7
〈그림 2〉 인사고과시 대립되는 요소	9
〈그림 3〉 성과의 구성요소	11
〈그림 4〉 인사고과제도 설계의 현실적 모델	75

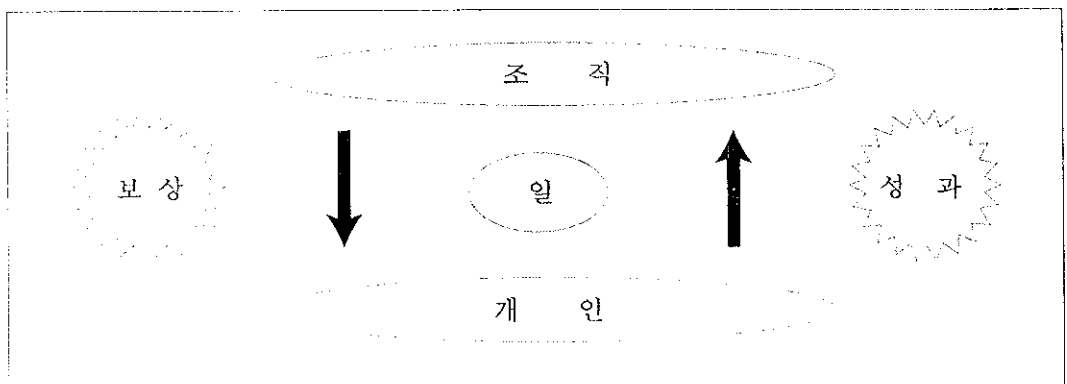
I. 서 론

80년대 초기에 미국에서는 세계환경의 변화를 이해하는데 도움이 되는 많은 책들이 쏟아져 나왔다. 그 중 대표적인 것이 캘리포니아 주립대학 교수 오우치(Ouchi)가 1981년에 출간한 'Z이론(Theory Z)'이라는 책이다. 이 책에서 저자는 미국 기업과 일본 기업들의 차이점을 비교 분석하였으며 일본 기업들이 높은 경쟁력을 갖게 되는 몇 가지 특성들을 설명하였다.

'Z이론'은 일본 기업을 이해하는데 매우 중요한 책이다. 하지만 더욱 중요한 것은 더욱 좁아지고 있는 세계 무대에서 기업의 높은 경쟁력만이 기업을 살릴 수 있다는 것을 예고하는 것이다.

조직의 정의는 여러 가지가 있다. 그 중 하나는 조직을 교환의 틀로 보는 관점이다. 즉 조직은 그 목적을 달성하기 위해 조직원으로부터 높은 일의 성과를 추구한다. 또한 조직원 개인들은 일의 성과에 대한 보상을 원한다는 것이다.

조직의 성과는 조직내의 모든 개인이 높은 일의 성과를 올림으로써 성취가 가능하다. 또 개인의 성과에 따라 조직은 반드시 보상이라는 보답을 함으로써 종업원들이 만족을 느끼며 일할 수 있도록 하는 여러 가지 기법들의 모임이다라고 할 수 있다. 따라서 인사관리의 제기능은 첫째, 조직내의 모든 일을 이해하고자 하는 직무분석, 둘째, 일의 성과에 대한 정의를 내리며 또한 그러한 성과를 평가하는 인사고과, 셋째, 종업원을 모집하며 선발하는 기능, 넷째, 종업원들의 적성과 능력을 개발하고 교육훈련하는 기능, 다섯째, 종업원들을 동기부여하는 기능 등이다.



<그림 1>

1. 인사고과의 목적

인사고과의 재기능 중 인사고과는 종업원들이 일을 얼마나 효과적으로 하고 있나를 체계적으로 평가하는 것이다(Milkovich and Glueck, 1985). 이러한 인사고과는 다양한 용도로 활용되고 있다.

〈표 1〉 미국 510개 기업에서의 인사고과 활용 목적

인사고과의 목적	활용 기업 수
성과급 결정에 사용	459
종업원들의 성과에 대한 feedback에 사용	442
종업원들의 성과에 대한 목표설정 사용	401
종업원 훈련 및 개발 프로그램 설계에 응용	352
종업원 승진 의사결정에 사용	346
종업원들이 어떠한 기능과 능력을 가지고 있나 확인	235

자료원: Peck, 1984, p.20

상기 표표에서와 같이 인사고과의 목적은 다양하다. 즉, 종업원들의 높은 성과를 부추기는 동기부여 목적으로 사용되기도 하며 또한 누가 승진 대상이 될 수 있나, 종업원들 개개인이 어떠한 교육훈련을 필요로 하나 등과 같은 정보수집에 활용되기도 한다.

2. 인사고과의 순기능과 역기능

인사고과가 공정하고 객관적으로 수행되어진다면 개인과 조직의 성과를 높이는 데 긍정적인 영향을 주게 된다. 다음은 좋은 인사고과 제도가 초래할 수 있는 순기능들이다.

- 가. 인사고과는 종업원들의 성과를 높이는 동기부여 수단이 된다.
- 나. 종업원들의 자신감을 높인다.
- 다. 평가자나 피평가자는 서로 상대방의 입장을 이해하게 된다.
- 라. 종업원들이 하는 직부가 좀더 명확하게 된다.
- 마. 조직의 목표가 명확하게 되고 종업원들로부터 목표의 수용성이 커진다.
- 바. 인사고과를 통해서 얻는 많은 정보들은 인력계획과 교육훈련 프로그램 개발에 유용하게 쓰일 수 있다.

사. 인사고과 과정에서 조직 내부의 의사소통 증진이 이루어질 수 있다.

반면에 인사고과 제도가 공정하지 못할 경우에는 조직에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 인사고과 제도의 불공정과 잘못된 운영으로 생길 수 있는 역기능으로는 다음과 같은 경우가 있다.

가. 종업원들이 불공정하게 대우를 받음으로써 이직을 하게 된다.

나. 인사고과 제도를 통해 왜곡된 정보가 만들어진다.

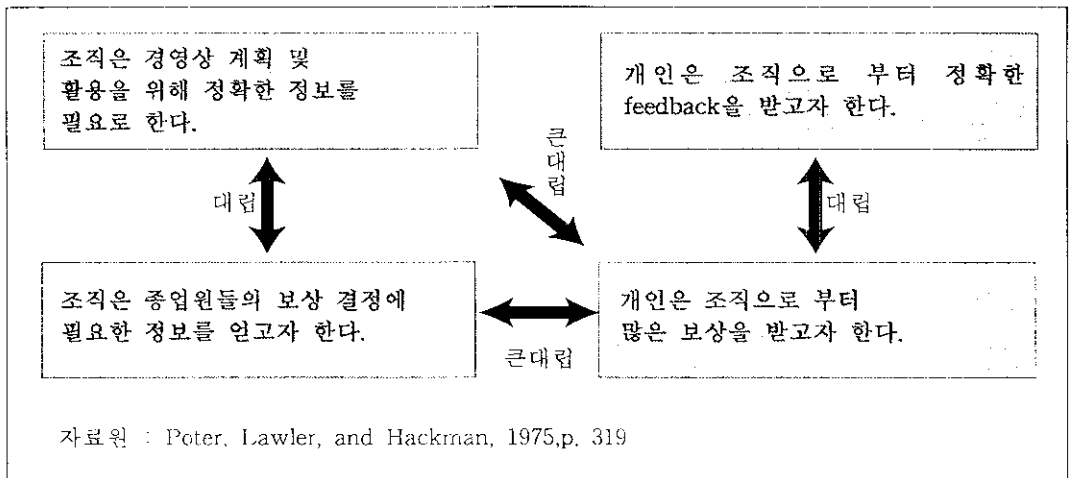
다. 종업원들의 평가가 잘못됨으로써 종업원들의 사기를 저하시킬 수 있다.

라. 인사고과 과정에 투입된 많은 시간과 비용이 쓸모없는 경우가 된다.

마. 인사고과에 관련된 종업원 사이에 적대감이 형성될 수 있다.

바. 잘못된 인사고과 제도는 종업원들의 보상 경정을 왜곡시킬 수 있으며, 결국 종업원들의 동기부여를 저해하게 된다.

인사고과 제도의 설계 및 운영에 있어서 가능한 많은 순기능이 나타나고 역기능은 가급적 줄이는 것이 바람직하다. 하지만 이러한 인사고과 제도의 개발은 그렇게 쉽지가 않은 것이다. 그러면 바람직한 인사고과 제도의 개발이 왜 어려운지 살펴보겠다.



<그림 2> 인사고과시 대립되는 요소

조직의 관점에서 종업원들의 동기부여를 위해서는 객관적인 성과의 평가를 하여 보상을 주어야 한다. 이러한 동기부여를 위한 성과 평가시 종업원들의 과거의 성과(예를 들어 지난 일년동안의 성과) 측정에 중점을 둔다. 반면에 종업원들의 개발을 위한 인사고과는 미래지향적이어야 한다. 즉, 과거의 성과에 비해 앞으로 얼마나 더 높은 성과를

이룩할 수 있을 것인가에 초점을 맞추고 있다.

개인의 관점에서 종업원들은 자신이 일을 얼마나 효과적으로 하고 있는가를 알고 싶어 한다. 인사고과는 바로 종업원들의 욕구를 충족시켜줄 수 있는 수단이 된다. 그러나 이러한 정보의 제공은 긍정적인 결과를 낳을 수도 있고 반면에 부정적인 결과를 초래할 수도 있다. 즉, 알면 악이 되는 경우와 알아서 병이 되는 경우가 있는 것이다.

인사고과 제도를 통해 조직과 종업원들은 각기 추구하는 목적을 달성하려 한다. 하지만 이러한 목적들은 상호 대립되는 경우가 생기게 된다. 조직은 경영의 필요에서 종업원들에 대한 정확한 평가를 필요로 한다. 하지만 개인은 정확한 자신들의 평가를 원하기도 하지만 좋은 평가에 의한 많은 보상을 추구한다. 그러므로 경우에 따라서는 자신의 평가에 대한 정보를 왜곡시키고자 노력하는 경우도 생기는 것이다.

또한 인사고과시 고과자와 피고과자가 있는데 대개의 경우 고과자들은 부하를 평가한다는 일을 상당히 부담스러워 한다. 그것은 고과에 의해 부하들과의 관계가 나빠지지 않을까 하는 우려에서 오는 것이다. 따라서 인사고과의 필요성을 느끼면서도 한편으로는 늘 부담을 가지게 되는 것이다.

피고과자의 입장에서도 인사고과 제도는 문제점을 자연스럽게 가지게 된다. 예를 들어 80%의 피고과자들은 자신들의 성과평가가 조직내에서 평균을 넘을 것이라 생각한다(Meyer, 1980). 즉, 80%의 종업원들이 상의 50% 이내에 들 것으로 기대하므로 인사고과가 아무리 잘 운영된다고 하더라도 상당히 많은 종업원들이 불만을 가지게 되는 것이다.

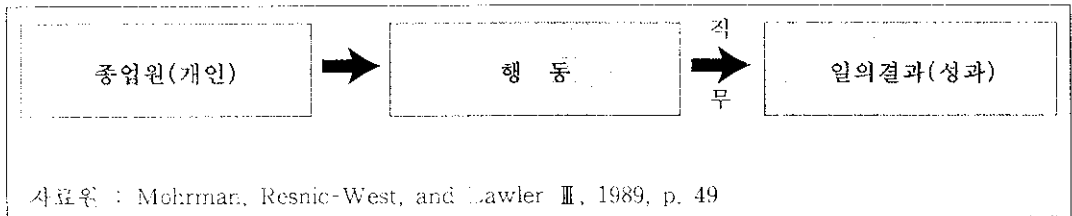
정확하고 공정한 인사고과 제도는 조직의 성과를 높이기 위한 인사관리를 위해 꼭 필요한 것이다. 하지만 상기한 바와 같이 인사고과 제도 안에 내재되어 있는 여러 상충되는 요소들 때문에 바람직한 인사고과 제도의 개발은 매우 힘든 일인 것이다.

3. 인사고과의 諸방법

인사고과의 방법에는 여러 가지가 있다. 종업원들의 성과는 여러 가지 요인에 의해 만들어진다. 따라서 성과의 원인이 되는 다양한 요소들과 관련해서 다양한 인사고과 방법이 생기는 것이다.

<그림 3>에서 보듯이 종업원 개개인들은 자신의 일에서 어떤 결과(성과)를 얻기 위해 주어질 직무상황(여건)하에서 여러 가지의 행동을 하게 된다. 따라서 인사고과의 방법

에는 종업원 개인과 관련된 방법, 행동에 의한 방법, 그리고 결과에 관한 방법 등이 있다. 또한 직무상황까지를 포함하여 상기한 모든 요소들을 복합적으로 측정하는 방법도 있다.



〈그림 3〉 성과의 구성요소

첫째, 종업원들의 특성(trait)에 의한 방법은 가장 흔히 쓰이는 방법이다. 이 방법에서는 고과자들이 피고과자의 특성, 예를 들어 충성심, 신뢰성, 친절, 창의성, 추진력 등을 평가하는 것이다. 이 방법은 많은 문제점을 안고 있다. 흔히 우리가 종업원들의 지난 6개월 혹은 1년 동안의 성과를 평가함에 있어서 상기한 종업원들의 특성들은 상당히 애매하고 주관적인 개념이다. 또한 이 방법은 종업원들의 직무상황을 고려하지 않고 있다.

둘째, 종업원들의 행동을 관찰하여 평가하는 방법이다. 이 방법은 종업원들이 특정한 직무상황하에서 어떠한 행동을 하고 있느냐를 관찰하고 그것을 평가하는 것이다. 종업원들의 어떤 행동은 그 개인이 소속되어 있는 부서의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수도 있고 또 어떤 행동은 부정적인 결과를 초래할 수 있다. 고과자는 평소에 피고과자들의 행동을 유심히 관찰하고 이것을 기록함으로써 지속적인 평가를 할 수 있는 반면 고과자에게는 시간적으로 부담을 줄 수 있는 방법이다.

셋째, 종업원들의 성과 즉, 눈에 보이는 결과를 가지고 평가하는 방법이다. 예를 들어 MBO(Management By Objective)와 같은 방법처럼 종업원들이 조직이나 부서의 목표달성에 어느정도 기여를 하였느냐를 평가하는 것이다. 이 방법은 종업원들의 성과를 평가하는데 매우 효과적인 방법이다. 또한 종업원들의 성과를 높이는데도 MBO는 매우 도움이 된다(Kendrasuk, 1981).

상기한 인사고과의 방법들은 각각 여러 가지의 세부적인 기법들을 가지고 있다. 그리고 그러한 다양한 기법들의 장점과 단점은 많은 학자들에 의해 분석되어 있다. 인사고과시 어떠한 평가방법을 쓰든가도 중요하지만 그것을 누가, 어떻게, 무슨 목적으로 활용하는가도 중요하다. 왜냐하면 인사고과는 결국 사람이 하는 것이므로 고과자의 능

력, 자질, 자세가 인사고가 제도의 운영에 결정적인 역할을 하게 된다.

인사고과가 정확하게 이루어지려면 다음 사항들이 충족되어야 한다.

가. 고과자들이 평가를 정확하게 하도록 충분히 동기부여되어야 한다(Bernardin and Buckley, 1981).

나. 고과자들이 고과시 적합한 평가요소를 써야 한다(Zedeck and Cascio, 1982).

다. 인사고과 과정이 조직의 문화와 조화를 이루어야 한다(Lazer, 1980).

라. 고과자가 피고과자의 직무에 관련해서 피고과자가 어떻게 행동하는가를 관찰할 수 있어야 한다. 그리고 고과자들은 교육 및 훈련에 의해 평가에서의 원칙이나 문제점들을 숙지하여야 한다(Taylor and Zawacki, 1984).

4. 인사고과시 고과자

인사고과 제도는 인사부서의 주도로 개발 및 운영되지만 실제 고과는 조직 내외의 많은 사람들이 참여할 수 있다. 많은 조직에서 인사고과는 피고과자의 직속 상관에 의해 행해지고 있다. 그러나 조직에 따라서 다양한 방법을 선택하고 있다. 그러면 인사고과시 고과자의 종류를 알아보겠다.

가. 직속상관에 의한 평가

대부분의 조직에서 고과는 피고과자의 직속상관에 의해 행해지고 있다. 피고과자의 직속상관은 평소에 부하들이 일을 어떻게 하고 있나를 가까이서 관찰할 수 있는 자리에 있으므로 이것은 당연한 것이다. 특히 중요한 것은 인사고과를 통해서 피고과자들의 직속상관은 부하들의 목표설정, 평가결과의 feedback, 보상 및 훈련에 결정적 역할을 한다는 것이다. 따라서 직속상관에 의한 인사고과의 수행은 매우 자연스러운 것이다. 내개의 경우 한 부서의 장들은 부하들의 평가시 그 부서의 전체의 관점을 가지고 개개인을 평가하게 된다. 반면에 직속상관에 의한 평가에 문제점이 없는 것은 아니다. 직속상관 한 사람이 평가한다는 것은 경우에 따라 편견에 치우칠 수 있으며 또한 피고과자의 여러 가지 측면을 골고루 평가하지 못하고 부분적인 요소에 의해 평가가 좌우될 수 있는 것이다.

나. 부하에 의한 평가

부하들에 의한 상관의 평가는 매우 중요하며 쓸모있는 것이다. 왜냐하면 평가에 다수의 의견이 반영되기 때문이다. 또한 평가과정에 부하들의 독특한 관점이 포함된다는 것은 매우 바람직한 것이다. 특히 부서의 장(관리자)이 미래에 얼마나 일을 잘하겠는가를 예측하는 데는 부하들의 관점이 매우 중요한 역할을 한다(Bernardin, 1986). 또한 부하들은 상관의 리더쉽이나 상관의 정보제공 능력 등에 탁월한 평가 능력이 있는 것이다. 특히 특히 종업원들의 참여를 중요하게 여기는 요즘의 경영풍토하에서 종업원들의 영향력을 높이고 적극적 참여를 유도한다는 의미에서 부하들이 상관을 평가한다는 것은 매우 바람직하다 하겠다. 또한 이 방법은 상관이 부하들의 관점을 이해하는 데도 매우 유용한 것이다.

다. 동료에 의한 평가

피고과자의 동료들은 직무수행상 서로 관련이 있는 사람들이다. 피고과자와 직무상 관련이 있는 다수의 사람들이 평가를 한다는 것은 상당히 정확하고 타당성이 높은 평가자료를 제공한다고 볼 수 있다. 또한 피고과자의 직속상관이나 부하와는 달리 동료로서만이 평가가 가능한 중요하고 독특한 정보를 제공한다(Kane and Lawler, 1979). 동료에 의한 평가방법의 좋은 점은 다수의 사람들이 피고과자를 평가함으로써 신뢰도를 높일 수 있다는 것이다. 즉, 여러 사람들의 점수를 평균함으로써 특정한 고과자의 편견에 의한 영향을 줄일 수 있다. 반면에 동료에 의한 평가방법에도 문제점은 있다. 첫째, 동료들 상호간의 친근함 정도에 따라 고과 점수가 왜곡될 수 있다. 즉, 친한 사람들끼리는 서로 좋은 점수를 준다는 것이다. 둘째, 동료들끼리 고과점수를 줄 때 높은 점수와 낮은 점수의 폭이 좁다는 것이다.

라. 자신에 의한 평가

피고과자가 자신을 평가하는 방법은 최근에 그 필요성이 인식되고 있다. 만일 피고과자가 자신의 직무에 있어서 목표를 명확히 알고 있고 또한 자신이 평가받는 방법에 대해 상세히 알고 있다면 이 방법도 매우 유익한 평가방법이 될 것이다. 또한 종업원들의 참여와 개발을 유도하는 참여적 경영의 관점으로도 매우 필요하다 하겠다. 단지 많은 사람들이 자신의 평가시 높은 점수를 주는 경향이 있다는 것이다. 즉, 자신에게 관대한 경향이 있음으로 해서 오는 고과의 신뢰도 저하가 가장 큰 문제점이라 할 수 있다.

마. 복합적인 평가

종업원들의 평가시 상기한 여러 방법들은 서로 배타적인 것이 아니고 서로 보완적인 관계에 있다고 할 수 있다. 즉, 특정한 종업원을 평가할 때 편견이나 주관을 줄이기 위해 상기한 방법들을 복합적으로 활용할 수 있다. 예를 들어 자기 평가서를 포함하여, 직속상관이나 더 높은 관리자의 평가, 동료들의 평가 및 부하들의 평가를 종합하여 평가한다면 평가의 신뢰도나 평가요소의 다양성 측면에서 매우 효과적이라 할 수 있다.

II. 한국기업에서의 인사고과제도

최근 한국에서도 많은 기업들이 변화하는 환경에 적응하며 높은 경쟁력을 유지하기 위해 신인사제도의 도입을 적극적으로 검토하고 있다. 즉, 인사관리에 있어 성과주의 및 능력주의가 강조되고 있으며 그에 따라 인사고과의 중요성을 인식하고 있다. 조직의 목적은 높은 성과를 냄으로써 생존하고 계속 성장하는 것이다. 이러한 조직의 목적은 다양한 종업원들의 협조 없이는 달성이 어렵다. 또한 종업원들이 조직에서 열심히 일하는 목적은 일의 대가로 다양한 보상을 받음으로써 만족하게 삶을 영위하는 것이다. 즉 금전적인 보상은 물론 다양한 비금전적 보상(성취감, 자기발전, 일의 보람 등)에 의해 종업원들이 높은 성과에 대한 동기부여가 되는 것이다. 조직의 목적과 종업원 개인의 목적을 동시에 달성할 수 있도록 연결해 주는 것은 종업원들에 대한 보상제도이다. 여기에서 인사고과의 중요성이 다시 강조되는 것이다. 조직에서 종업원들에게 보상을 줄 때 가능하면 조직의 목적 달성에 기여도가 큰 종업원들에게 더 많은 보상이 가도록 하는 것이 바람직하다는 것은 동기부여 이론에도 잘 나타나 있다.

한국기업에서의 인사고과제도를 보다 공정하고 객관적으로 개선하는 일은 우리 기업의 경쟁력을 높이고 또한 종업원들의 만족과 동기부여를 높이는 데 매우 중요하다. 이러한 노력의 일환으로 최근에 한국 경영자 총협회 부설 노동경제연구원에서 대대적인 기업의 실태 분석이 있었다. 우리나라 기업에서 과연 인사고과를 어떻게 행하고 있으며 또한 이러한 기업의 인사고과제도에 대해서 우리의 종업원들은 어떻게 생각하고 있는가를 이해하는 것은 앞으로 우리 기업의 인사고과제도를 어떻게 개선하여야 하는가 방향을 설정하는 데 매우 유용한 정보를 제공한다 하겠다. 따라서 본 연구에서는 노동경

마. 복합적인 평가

종업원들의 평가시 상기한 여러 방법들은 서로 배타적인 것이 아니고 서로 보완적인 관계에 있다고 할 수 있다. 즉, 특정한 종업원을 평가할 때 편견이나 주관을 줄이기 위해 상기한 방법들을 복합적으로 활용할 수 있다. 예를 들어 자기 평가서를 포함하여, 직속상관이나 더 높은 관리자의 평가, 동료들의 평가 및 부하들의 평가를 종합하여 평가한다면 평가의 신뢰도나 평가요소의 다양성 측면에서 매우 효과적이라 할 수 있다.

II. 한국기업에서의 인사고과제도

최근 한국에서도 많은 기업들이 변화하는 환경에 적응하며 높은 경쟁력을 유지하기 위해 신인사제도의 도입을 적극적으로 검토하고 있다. 즉, 인사관리에 있어 성과주의 및 능력주의가 강조되고 있으며 그에 따라 인사고과의 중요성을 인식하고 있다. 조직의 목적은 높은 성과를 냄으로써 생존하고 계속 성장하는 것이다. 이러한 조직의 목적은 다양한 종업원들의 협조 없이는 달성이 어렵다. 또한 종업원들이 조직에서 열심히 일하는 목적은 일의 대가로 다양한 보상을 받음으로써 만족하게 삶을 영위하는 것이다. 즉 금전적인 보상은 물론 다양한 비금전적 보상(성취감, 자기발전, 일의 보람 등)에 의해 종업원들이 높은 성과에 대한 동기부여가 되는 것이다. 조직의 목적과 종업원 개인의 목적을 동시에 달성할 수 있도록 연결해 주는 것은 종업원들에 대한 보상제도이다. 여기에서 인사고과의 중요성이 다시 강조되는 것이다. 조직에서 종업원들에게 보상을 줄 때 가능하면 조직의 목적 달성에 기여도가 큰 종업원들에게 더 많은 보상이 가도록 하는 것이 바람직하다는 것은 동기부여 이론에도 잘 나타나 있다.

한국기업에서의 인사고과제도를 보다 공정하고 객관적으로 개선하는 일은 우리 기업의 경쟁력을 높이고 또한 종업원들의 만족과 동기부여를 높이는 데 매우 중요하다. 이러한 노력의 일환으로 최근에 한국 경영자 총협회 부설 노동경제연구원에서 대대적인 기업의 실태 분석이 있었다. 우리나라 기업에서 과연 인사고과를 어떻게 행하고 있으며 또한 이러한 기업의 인사고과제도에 대해서 우리의 종업원들은 어떻게 생각하고 있는가를 이해하는 것은 앞으로 우리 기업의 인사고과제도를 어떻게 개선하여야 하는가 방향을 설정하는 데 매우 유용한 정보를 제공한다 하겠다. 따라서 본 연구에서는 노동경

제연구원에서 수집한 우리나라의 인사고과제도에 대한 다양한 자료를 이용하여 우리기업의 인사고과제도를 이해하고 또한 바람직한 인사고과제도의 방향을 제시하는 것을 목적으로 하겠다.

1. 인사고과에 대한 우리나라 근로자의 인식

조사대상은 주요 12개 업종을 대상으로 한국경영자 총협회가 선정한 20개 기업체의 전 종업원을 대상으로 실시하였다. 3,880부의 설문지 중 2,579부가 회수되었으며 분석에 활용된 것은 2,475부였다(안희탁, 1994A).

가. 인사고과에 대한 만족도

우리나라 근로자들의 인사고과제도에 대한 만족도는 전체적으로 만족보다는 불만이 높은 것으로 나타나고 있다. 대체로 만족과 매우 만족은 16.1%이고 대체로 불만과 매우 불만은 28.1%로 나타나고 있다. 이것을 성별로 보면 남성은 여성보다 만족하는 부류도 많고 불만족하는 부류도 더 많게 나타나고 있다. 연령별로는 30대에서 불만족이 상대적으로 많으며 만족하다는 의견은 연령이 높아질수록 많아진다. 이것은 우리나라의 인사고과제도가 연공서열의 특성이 강함으로써 나오는 결과가 아닌가 하는 추측을 할 수 있게 한다. 특히 직장에서 가장 열심히 일해야 하는 30대 종업원들이 인사고과에 불만이 높다는 것은 우리나라 인사고과제도에 상당한 문제점이 있다는 것을 시사하며 앞으로 이러한 종업원들에 대한 심도있는 후속 연구가 필요하다 하겠다.

학력별로는 학력이 낮은 계층에서 불만이 높다는 것을 알 수 있다. 이것은 우리나라의 인사고과제도에 학력에 의한 차별이 존재함을 암시한다 하겠다. 또한 생산직과 사무직의 비교에 있어서는 생산직 직원이 사무직 직원보다 불만족 비율이 약간 높은 것으로 나타나고 있다.

상기한 성별, 연령별, 학력별 그리고 직종별 종업원들의 만족도 조사는 우리에게 많은 시사점을 주고 있다. 하지만 앞으로의 연구에서는 각 조직내에서 우수한 직원과 그렇지 못한 직원들의 인사고과에 대한 의식을 조사할 필요가 있다. 왜냐하면 조직내에서 특히 능력있고 우수한 직원들이 불만을 가지고 있다는 것은 조직의 경쟁력을 높이는 데 부정적인 영향을 주기 때문이다. 우리나라의 많은 기업에서 연공서열에 의한 임금체계나 승진제도는 우수한 종업원들에게는 동기부여 수단이 되지 못하고 있다. 따라서 앞으

로의 연구에서는 이러한 우수한 직원들의 의식에 대한 많은 연구가 이루어져야 하겠다.

〈표 2〉 인사고과에 대한 만족도 (N = 2,475) (단위: %)

구 분		매우 불만족	대체로 불만족	보 통	대체로 만족	매우만족	계
전	체	5.0	23.1	55.8	15.4	0.7	100
성 별	남	5.2	23.5	54.4	16.2	0.7	100
	여	4.4	19.6	62.7	12.6	0.7	100
연령별	20대	4.2	20.5	60.8	14.1	0.5	100
	30대	6.3	25.1	52.2	15.6	0.8	100
	40대	2.5	20.9	54.9	20.5	1.2	100
학력별	고졸이하	7.7	23.8	53.1	14.7	0.7	100
	전문대졸	3.6	30.9	47.4	17.0	1.0	100
	대 졸	3.1	21.0	58.7	16.5	0.6	100
직종별	생 산 직	7.1	21.9	52.3	18.4	0.4	100
	사 무 직	3.9	23.4	56.0	15.9	0.8	100

자료원: 안희탁, 1994A, p. 36.

나. 인사고과제도의 중요성

인사고과의 제기능들은 서로 유기적으로 운영되어야 한다. 직무분석에 의해 각 직무들의 특성, 작업조건, 필요지식·기능·능력 등이 파악된다. 그리고 각 직무에서 일을 잘 한다는 것이 무엇인가의 정의가 명확해야 한다. 이것은 인사고과에서 평가 기준이 되며 종업원들에 보상을 분배할 때 중요한 기준이 되는 것이다. 따라서 인사고과제도가 결국 종업원들의 성과를 높이는데 중요한 수단인 것이다. 의의에서 인사고과의 중요성은 결코 부인될 수 없는 것이다.

이러한 사실은 상기 도표에서도 잘 나타나고 있다. 즉, 우리나라 근로자들도 상당수가 인사고과의 중요성을 인식하고 있다. 인사고과가 중요하다고 여기는 근로자가 63.7%이며 중요치 않다고 생각하는 사람은 11.2%밖에 안된다. 성별로는 여성보다 남성들이 그 중요성을 더 인식하고 있다. 연령별로는 나이가 많을수록 인사고과의 중요성을 더 인식하고 있으며 또한 학력이 높을수록 인사고과의 중요성이 더 인식되고 있다. 직

종별로는 사무직이 생산직보다 더 인사고과의 중요성을 느끼고 있다.

이렇게 모든 종업원들이 중요하다고 느끼는 인사고과제도가 올바르게 만들어지고 운영되는 것은 조직의 경쟁력을 높이고 종업원들의 만족을 높이는데 필수적인 것이다.

〈표 3〉 인사고과제도의 중요성 (N = 2,475) (단위: %)

구 분		전혀 중요치 않음	대체로 중요치 않음	보통	대체로 중요	매우중요	계
전 체		2.6	8.6	24.7	45.2	18.5	100
성별	남	2.8	9.0	22.8	45.1	20.4	100
	여	2.3	9.1	32.3	46.0	10.2	100
연령별	20대	2.1	10.0	29.5	45.4	13.2	100
	30대	3.2	8.8	22.4	44.0	21.6	100
	40대이상	2.5	4.9	15.6	52.0	25.0	100
학력별	고졸이하	3.8	10.2	28.4	42.3	15.4	100
	전문대졸	3.6	11.9	24.2	42.3	18.0	100
	대 출	1.6	7.4	20.8	48.5	21.7	100
직종별	생 산 직	3.8	5.2	38.0	39.1	13.0	100
	사 무 직	2.0	9.4	23.9	47.0	17.7	100

자료원: 안희탁, 1994A, p. 36.

다. 인사고과의 활용도

상기 도표에 나타나 있듯이 우리나라의 조직내에서 인사고과가 승진·승격 그리고 호봉승급·승호에 대해서는 대체로 또는 매우 잘 활용되고 있다는 의견이 49.7%와 37%를 보이고 있다. 그러나 상여급, 배치전환, 교육훈련 그리고 부하의 능력개발이나 양상에 대해서는 인사고과가 잘 활용되지 않고 있음을 보여준다. 이것은 우리나라 기업들이 미국과는 달리 매우 제한된 범위내에서 인사고과를 활용하고 있다는 것을 의미하고 있다. 특히 상여급의 결정에 있어서 인사고과를 잘 활용하지 않고 있다는 것은 상여급이 연공서열에 의해 결정되고 있다는 것을 반증하고 있다(정병재, 1996).

물론 우리나라의 근로자들은 승진이나 봉급상승에 대해 상당히 높은 선호도를 가지

고 있다(정병재, 1996). 그러나 이러한 금전적 보상도 중요하지만 비금전적 보상도 종업원들의 동기부여를 위해 매우 중요하다. 예를 들어 종업원들의 일에 자율성, 책임감 그리고 도전감을 준다든가, 종업원 개발 및 성장을 지원한다든가 그리고 복리후생에 대해서도 종업원들의 인사고과 결과와 연계한다면 총체적 보상관리 측면에서 매우 바람직한 것이 아닌가 여겨진다. 따라서 앞으로 우리나라의 기업들은 인사고과제도를 종업원들의 다양한 보상 결정에 활용하여야 하겠다.

이상에서 본 바와 같이 우리나라의 근로자들은 조직내에서 인사고과제도의 중요성을 높이 인식하고 있다. 하지만 이러한 인사고과제도에 대한 만족도는 그리 높은 것이 아니다. 그리고 인사고과제도가 종업원들에 대한 여러 가지 보상의 배분 결정에 다양하게 활용되고 있지 못하며 몇몇 보상의 결정에만 활용되고 있는 것이다. 오늘날 우리의 기업들은 과거와는 전혀 다른 환경에서 활동하고 있다. 또한 종업원들의 소득수준이 올라가고, 교육수준도 높으며, 그리고 그들의 가치관이 과거와는 상당한 차이가 있다. 따라서 이러한 종업원들을 높은 성과를 내도록 동기부여하기 위해서는 과거와는 다른 인사고과제도의 개발이 필요하다 하겠다. 그렇게 해야만 조직의 목적을 달성하며 또한 종업원들을 만족시킬 수 있기 때문이다.

<표 4> 현재의 인사고과 활용도 (N = 2,475) (단위: %)

설문항목	전혀 활용 안됨	대체로 활용 안됨	그저 그렇다	대체로 잘 활용	매우 잘 활용	계
승진·승격에 대하여	3.6	11.9	34.8	39.3	10.4	100
호봉승급·승호에 대하여	7.8	18.1	35.2	30.7	6.3	100
상여금에 대하여	23.1	20.6	34.3	18.8	3.3	100
배치 전환에 대하여	13.3	29.8	39.7	15.2	2.0	100
교육훈련에 대하여	15.7	31.2	39.8	12.3	1.1	100
부하의 능력개발·향상에 대하여	13.9	30.3	40.3	13.5	2.0	100

자료원 : 안희탁, 1994A, p. 36.

2. 한국기업에서의 인사고과

지금까지의 한국기업에서 종업원들이 인사고과에 대해서 어떻게 인식하고 있나에 대해 알아 보았다. 그러면 여기에서는 한국기업에서 인사고과제도가 실제로 어떻게 운영되고 있나를 알아보겠다. 한국기업들이 인사고과제도를 현재 어떻게 운영하고 있는가를 이해하는 것은 인사고과제도의 개선과 혹은 새로운 인사고과제도의 개발에 도움을 주는 것이다.

우리나라 기업에서의 인사고과제도가 어떻게 운영되고 있나에 대한 자료는 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원이 94년도에 실시한 설문조사 결과를 이용하였다. 노동경제연구원에서는 우리나라 제조기업과 비제조기업 3,000개 기업을 대상으로 부작위 추출하여 그 중 438개가 회수되었으며 그 중 379개가 분석에 활용되었다. 그 중 제조업은 254개였으며 비제조업은 125개였다.

다음 <표 5>는 규모별 표본 수를 나타낸다.

<표 5> 규모별 표본 수

규모 (종업원 수)	표 본 수	비 율 (%)
중소기업 (300명 미만)	149	39.3
중견기업 (300~999명)	116	30.6
대 기 업 (1,000명 이상)	114	30.1
계	379	100.0

자료원: 안희탁, 1994B, p. 19.

가. 인사고과의 실시여부

<표 6>에서 보듯이 우리나라 기업의 대부분에서 인사고과제도가 운영되고 있다. 조사대상기업 중 5.8%만이 인사고과제도를 가지고 있지 않거나 실시하다 중단하고 있는 실정이다. 이것은 우리나라 기업들이 어떤 형태로든 인사고과를 하고 있다는 증거이며 인사고과의 중요성을 볼 때 매우 고무적인 일이 아닐 수 없다. 특히 1,000인 이상의 대기업에서는 99%가 인사고과제도를 가지고 있다. 따라서 이들의 인사고과제도 운영방법에 대해 구체적으로 이해하는 것은 우리나라 기업의 인사고과제도 개선과 발전을 위해 매우 유익한 것이라 사려된다.

〈표 6〉 인사고과제도의 실시유무 (단위: %)

구 분	전 체	산 업 별		규 모 별		
		재조업	비제조업	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
실 시	94.2	93.0	96.4	88.1	96.2	99.0
미 실 시	2.3	2.6	1.8	4.8	1.9	-
실시하다 중단	3.5	4.4	1.8	7.1	1.9	1.0
계	100	100	100	100	100	100

자료원: 안희탁, 1994B, p.24.

나. 인사고과시 평가요소

인사고과시 평가항목의 결정은 인사고과제도의 개발에서 가장 중요한 부분이다. 인사고과제도의 목적은 조직의 목적달성에 종업원들이 동기부여되도록 하는 것이다. 따라서 인사고과의 평가항목들은 조직의 목적달성, 예를 들어 생산량 증가, 판매증가, 이익증대, 비용감소, 시장확대, 고객만족 등과 관련이 있어야 한다. 이러한 평가항목들은 종업원이 하는 직무와 높은 상관관계가 있어야 한다. 따라서 우리는 직무분석을 이용하여 각 직무에 적합한 평가요소를 개발하여야 한다.

인사고과 평가항목들이 갖추어야 하는 조건에는 다음과 같은 것들이 있다.

- 가. 신뢰성이 높아야 한다.
- 나. 현실적이어야 한다.
- 다. 직무와 관련이 있어야 한다.
- 라. 경영층이 납득하여야 한다.
- 마. 상황에 따라 영향이 적어야 한다.
- 바. 예측이 가능해야 한다.
- 사. 비용이 저렴하여야 한다.
- 아. 이해가 쉬워야 한다.
- 자. 측정이 가능하여야 한다.
- 차. 편견에 영향을 안받아야 한다.
- 카. 특정한 집단에 불이익을 주지 않아야 한다(Blum and Naylor, 1968).

종업원들이 일을 잘 하기 위해서는 여러 가지 요소들이 충족되어야 한다. 따라서 인

사고과시 사영하는 평가항목들도 이러한 다양한 요소들을 평가할 수 있어야 한다. 예를 들어 미국기업에서 사무직 종업원들의 평가항목으로 다음과 같은 것들이 사용되고 있다(Milkovich and Glueck, 1985).

- 가. 일의 질 (93%)
- 나. 일의 양 (90%)
- 다. 직무지식 (85%)
- 라. 출근율 (79%)
- 마. 솔선수범 (87%)
- 바. 협동심 (87%)
- 사. 신뢰성 (86%)
- 아. 감독의 필요성 (67%)

그러면 한국기업에서의 고과요소를 알아보겠다.

<표 7>에 나타나 있는 고과항목인 업적고과, 능력고과 그리고 태도고과는 더 세부적인 고과요소로 나눌 수 있다.

<표 7> 인사고과의 고과요소 구성 (단위 : %)

구 분	전 체	산 업 별		규 모 별		
		제조업	비제조업	300인미만	300~999인	1,000인 이상
(성적) 고과만	5.0	4.7	5.7	6.3	2.6	5.1
능력 고과만	2.9	2.0	4.1	2.1	2.6	4.2
태도 고과만	1.0	1.2	0.8	1.4	-	1.7
업적 + 능력	12.3	15.4	6.5	13.4	10.4	13.6
업적 + 태도	2.1	2.0	2.4	4.2	1.7	-
능력 + 태도	7.1	4.7	12.2	7.2	8.7	5.1
업적+능력+태도	69.6	70.0	68.3	65.2	73.9	70.3
세	100	100	100	100	100	100

자료원: 안화탁, 1994B, p.30.

다음은 한국통신공사에서 사용하고 있는 고과요소들이다.

〈표 8〉에서 보듯이 우리나라 기업에서는 업적고과와 능력고과를 함께 쓰는 기업이 조사대상 기업 중 12.3%이며 업적고과, 능력고과 그리고 태도고과를 동시에 활용하는 기업이 69.6%이다. 고과시 사용하는 상기 항목 중에서 업적고과는 어느정도 객관적인 측정이 가능하다(예를 들어 작업시간, 판매량, 판매금액 등). 하지만 업적고과 또한 특정 부서 또는 종업원들에게는 적용할 수 없는 경우가 많다(예를 들어 인사부와 같은 관리부서). 따라서 업적고과시 기준이 되는 종업원들의 목표, 세부 실행계획 및 평가방법에 대해서 고과자와 피고과자 사이에 충분한 의견교환이 있어야 한다.

능력고과 요소들은 종업원의 특성에 의한 평가요소들이다. 그 중에서 지식이나 기능과 같은 요소는 크게 두 가지 영역으로 분류할 수 있다. 첫째, 일반적인 지식이나 기능이다. 이것은 모든 직무에 공통으로 필요한 지식이나 기능인 것이다. 이러한 고과요소들은 모든 종업원들에게 적용할 수 있다. 여기에 해당하는 것은 예를 들어 대인관계능력, 직무충실도 그리고 조직에 대한 헌신도 등이다. 둘째, 지식과 기능에는 특정한 직무에 관련이 있는 것이 있다. 예를 들어 관리부서, 마케팅부서 또는 특수 기술분야에서는 그 분야에 독특한 지식이나 기능이 필요하게 된다. 따라서 각 직무와 관련된 지식과 기능을 구체적이고 상세하게 분류하여야 한다.

그리고 필요하다면 구체적인 행동사례를 이용하여 설명할 수 있다면 고과요소의 객관성을 높이는데 매우 유익하다 하겠다.

능력고과와 태도고과의 많은 요소들은 종업원 개인의 특성(trait)에 해당되는 것이다. 종업원 특성, 예를 들어 신뢰성, 적극성, 책임성, 창의력 등은 개인의 일반적인 특성을 의미한다. 이러한 요소들은 고과자에 따라 다르게 해석할 수 있는 경우가 많이 있다. 즉 고과자의 주관에 따라 또는 평가능력에 따라 평가의 공정성에 심각한 영향을 줄 수 있는 것이다. 반면에 이러한 고과요소들도 경우에 따라서는 큰 위험이 없이 활용될 수도 있다. 예를 들어 이러한 고과요소 평가 결과를 승진이나 임금상승에 활용하지 않고 종업원 교육 및 개발에 활용하는 것이다. 또한 이러한 고과요소를 뒷받침할 수 있는 구체적인 행동의 예가 마련된다면 좀 더 객관적으로 평가하는 데 큰 도움이 될 것이다.

우리나라 기업에서 사용하고 있는 고과요소들은 종업원 개인의 특성에 관련있는 것이나 상당히 주관적인 요소들이 대부분이다. 이러한 고과요소들은 인사고과제도 자체의 신뢰성에 나쁜 영향을 줄 가능성이 높다. 앞에서 분석되어 있듯이 우리나라 종업원들이 인사고과제도에 대해 불만이 높은 것은 바로 이러한 것과 관계가 있을 수 있는 것이다.

따라서 앞으로의 연구에서는 이러한 고과요소들이 과연 종업원들의 직무와 어느정도 관련이 있는지 그리고 고과자들이 과연 이러한 고과요소들에 대해 신뢰성 있게 측정을 하고 있는지 구체적인 연구가 이루어져야 한다. 그리고 이러한 고과요소를 보완할 수 있는 좀 더 객관적인 고과요소들이 활용되어야 하겠다. 즉 보다 심도있는 직무분석에 의해 종업원들의 직무를 이해하고 그 직무와 관련이 있는 좀 더 객관적인 고과요소의 개발 및 활용이 필요하다.

〈표 8〉 고과종류별 고과요소

고 과 종 류	고 과 요 소
업적 (실적) 고과	일의 질, 일의 양
태도 고과	규율성, 협조성, 적극성, 책임성
기본적 능력	지식, 기능
능력	일반직능 : 이해력, 창의력, 퍼현력 등
고과	중간지도 능력 : 판단력, 기획력, 절충력, 지도·관리력 등
습속 능력	관리·전문직능 : 결단력, 개발력, 섬외력, 관리·통솔력

자료원: 한국통신공사 고과실무, 1995.

다. 인사고과시 고과자

〈표 9〉 인사고과의 방법 (단위: %)

구 분	전 체	산 업 별		규 모 별		
		재조업	비재조업	300인 미만	300~999인	1,000인 이상
상사고과	81.4	80.8	82.8	86.9	78.8	79.8
부하고과	3.4	3.4	3.4	1.3	5.1	3.5
동료고과	0.5	0.7	-	0.6	0.7	-
자기고과	14.7	15.2	13.8	11.3	15.3	17.5
계	100	100	100	100	100	100

자료원: 안희탁, 1994B, p. 41.

상기 도표에서 보듯이 우리나라 기업에서도 상사에 의한 인사고과가 주종을 이루고 있다. 그리고 두 번째로 많이 쓰는 방법은 자기고과이다. 특히 규모가 큰 기업일수록

자기고과를 이용하는 비율이 높아지고 있다. 이것은 대기업일수록 인사고과에 종업원들을 적극적으로 참여시킨다는 것을 의미하여 참여적 경영관점에서 매우 바람직하다 하겠다. 기업에서는 상사고과의 결과와 자기고과 결과를 비교하여 그 차이가 어디에서 기인하는지를 밝히는데 노력을 하여야 한다. 또한 대개의 경우 자기고과는 후한 경우가 많으므로 종업원들에게는 고과요소별로 정확하게 자신을 평가할 수 있도록 교육 및 훈련이 필요하다.

우리나라에서는 부하고과나 동료고과는 그 활용이 아직 미미한 수준에 지나지 않는다. 인사고과의 질을 높이기 위해서는 다양한 고과요소에 대해 다양한 사람들이 참여하는 것이 바람직하다.

다음 도표를 보면 인사고과에 많은 사람들이 참여해야 하는 이유를 쉽게 알 수 있다.

<표 10> 직무 및 대인관계 행동과 성과에 대한 정보의 출처

정보 종류	정보 접촉 빈도			
	부 하	자 신	동 료	직속상관
직무행동에 대한 정보	거의없음	항상	자주	가끔
직무성과에 대한 정보	가끔	자주	자주	자주
대인관계 행동에 대한 정보	자주	항상	자주	가끔
대인관계 성과에 대한 정보	자주	자주	자주	가끔

자료원: Murphy and Cleveland, 1991, p. 107.

상기 도표에서 알 수 있듯이 인사고과에서의 고과요소에 대한 정보는 다양한 사람들이 가지고 있다. 어떠한 고과자도 혼자서 고과에 필요한 모든 정보를 가지고 있지 못하다. 따라서 인사고과자는 다양하게 구성되어야 하는 것이다. 우리나라 기업에서도 직속상관과 자기 기술서 정도로 만족하지 말고 부하고과나 동료고과 등 고과자 다양성에 좀 더 적극적이어야 할 것이다. 물론 이러한 고과방법이 우리나라 기업풍토와는 맞지 않을 수도 있겠지만 인사고과의 질을 높이고 보다 많은 종업원들을 경영의사결정에 참여시킴으로써 일터에서의 삶의 질을 높인다는데 큰 의의가 있다 하겠다.

3. 인사고과 사례

자기고과를 이용하는 비율이 높아지고 있다. 이것은 대기업일수록 인사고과에 종업원들을 적극적으로 참여시킨다는 것을 의미하여 참여적 경영관점에서 매우 바람직하다 하겠다. 기업에서는 상사고과의 결과와 자기고과 결과를 비교하여 그 차이가 어디에서 기인하는지를 밝히는데 노력을 하여야 한다. 또한 대개의 경우 자기고과는 후한 경우가 많으므로 종업원들에게는 고과요소별로 정확하게 자신을 평가할 수 있도록 교육 및 훈련이 필요하다.

우리나라에서는 부하고과나 동료고과는 그 활용이 아직 미미한 수준에 지나지 않는다. 인사고과의 질을 높이기 위해서는 다양한 고과요소에 대해 다양한 사람들이 참여하는 것이 바람직하다.

다음 도표를 보면 인사고과에 많은 사람들이 참여해야 하는 이유를 쉽게 알 수 있다.

<표 10> 직무 및 대인관계 행동과 성과에 대한 정보의 출처

정보 종류	정보 접촉 빈도			
	부 하	자 신	동 료	직속상관
직무행동에 대한 정보	거의없음	항상	자주	가끔
직무성과에 대한 정보	가끔	자주	자주	자주
대인관계 행동에 대한 정보	자주	항상	자주	가끔
대인관계 성과에 대한 정보	자주	자주	자주	가끔

자료원: Murphy and Cleveland, 1991, p. 107.

상기 도표에서 알 수 있듯이 인사고과에서의 고과요소에 대한 정보는 다양한 사람들이 가지고 있다. 어떠한 고과자도 혼자서 고과에 필요한 모든 정보를 가지고 있지 못하다. 따라서 인사고과자는 다양하게 구성되어야 하는 것이다. 우리나라 기업에서도 직속상관과 자기 기술서 정도로 만족하지 말고 부하고과나 동료고과 등 고과자 다양성에 좀 더 적극적이어야 할 것이다. 물론 이러한 고과방법이 우리나라 기업풍토와는 맞지 않을 수도 있겠지만 인사고과의 질을 높이고 보다 많은 종업원들을 경영의사결정에 참여시킴으로써 일터에서의 삶의 질을 높인다는데 큰 의의가 있다 하겠다.

3. 인사고과 사례

例1: K 공사

근무성적 평정

제 38 조 근무성적 평정의 원칙

근무성적 평정은 다음 각호에 따라 실시한다.

1. 평정자는 평정요소의 의미를 충분히 숙지한 후 당해 평정기간중의 사실에 대해서만 실시하고, 평정기간 이전이나 이후의 사실을 연상해서 평가해서는 안된다.
2. 객관적으로 공정성을 유지해야 하며, 주관에 의해서 좌우되지 아니하도록 공평무사 하게 평정하여야 한다.
3. 피평정자의 담당직무가 요구하는 기준과 담당직무 수행의 난이성 및 책임의 정도 등을 고려해야 하며, 직무내용이나 직무수행 요건이 상이한 다른 사원과 동일 기준으로 비교 평가해서는 안된다.
4. 종합적으로 평가하여야 하고, 과대평가나 추상적인 평가를 하여서는 안되며, 신뢰성과 타당성이 있게 하여야 한다.

제 39 조 근무평정 평정자

근무성적 평정은 1차 평정과 2차 평정으로 구분 실시하며, 1차 평정의 평정자(이하 "1차 평정사"라 한다)는 피평정자의 직상급자가 되고, 2차 평정의 평정자(이하 "2차 평정사"라 한다)는 피평정자의 차상급자가 된다. 다만, 직상급자 또는 차상급자가 불분명할 경우에는 인사부서의 장이 피평정자의 상급자중에서 1차 평정자와 2차 평정자를 따로 정한다.

제 41 조 근무성적 평정점의 분포비율

- (1) 평정점수는 별표 6과 같이 5등급으로 구분한다.
- (2) 1차 평정자 및 2차 평정자는 각각 피평정자의 평정군별 배분결과가 별표 7의 근무성적 평정점의 분포비율에 맞도록 독립적으로 평정하여야 한다.
- (3) 감사실, 사장이 따로 정하는 특수직의 공사사부소 및 관리소에 근무하는 사원, 사원 인 연구원 및 교수에 대한 근무성적 평정을 함에 있어 각 평정자는 별표 7의 근무성적 평정점의 분포비율에 따라 상위 평정할 수 있다.
- (4) 피평정사가 당해 평정기간 중 직위해제, 2월 이상 휴직(규정 제 21조 제 1항 제

3호에 의한 휴직의 경우는 제외한다.)이 있는 경우에는 당해 근무성적 평정에 한하여 “미” 이상으로 평정할 수 없다.

- (5) 피평정자가 3급 이하 사원인 경우에 1차 평정자는 당해 평정 기간중에 실시한 모든 목표관리성과의 평가결과를 종합하여 근무성적 평정표의 업무실적란에 반영하여 평가하여야 하며, 2차 평정자는 근무성적 평정에 목표관리성과의 평가 결과 반영여부를 확인하여야 한다.
- (6) 피평가자가 3급 이하 사원인 경우에는 당해 평정 기간중에 전보 또는 보직변경이 있는 때에는 기획관리규정 시행세칙 제 45조에 의하여 송부된 중간목표 관리성과의 평가결과를 제 5항의 평가에 반영하여야 한다.
- (7) 각 평정자는 평정기준일로부터 30일 이내에 피평정자가 본인의 평정결과를 알고자 할 경우에는 당사자에 관한 평정결과를 알려주어야 한다.

제 42 조 근무성적 평정표 구성

- (1) 근무성적 평정표는 본인기술표, 지도관찰표 및 평정표로 구성된다.
- (2) 본인기술표는 평정을 위한 참고자료 및 제반 인사관리의 기초자료로 활용되므로 피 평정자가 스스로 정확하게 기술하여야 한다.
- (3) 지도관찰표는 1차 평정자가 평정에 앞서 피평정자의 직무성적 등을 기재하여 2차 평정자의 공정한 평정을 위한 기초자료로 활용한다.
- (4) 평정표의 평정요소는 업무실적, 업무수행능력, 업무수행태도, 청렴도로 구성되며, 직 급별 평정점은 다음과 같다.

구 분	2급감·2급을·3급 사원	4급·5급·6급 사원	7급 사원
업 무 실 적	21	16	11
업무수행능력	12	15	15
업무수행태도	9	11	16
청 렬 도	3	3	3
계	45	3	45

- (5) 근무성적 평정표는 직계 또는 직급별로 구분하여 별지 제4호 서식 내지 별지 제 7호 서식에 의한다.

제 43 조 근무성적 평정의 예외

- (1) 당해 평정기준일 현재 2월 이상 휴직, 직위해제 기타사유로 인하여 근무하고 있

지 아니할 때에는 근무성적 평정을 할 수 없다. 다만, 직무에 복귀하여 2월이 경과한 후에는 평정을 하여야 하며, 이 경우 제41조 제4항을 준용한다.

- (2) 2월 이상 해외 및 다른 기관에 교육 또는 파견으로 인하여 근무성적 평정을 할 수 없을 경우에는 직무에 복귀하여 2월이 경과한 후에는 평정을 하여야 한다. 다만, 제 7항의 근무성적 평정 통보가 있는 경우에는 그러하지 아니한다.
- (3) 파견근무자는 파견부서에서 평정한다. 다만, 파견된지 2월 미만인 피평정자에 대하여는 원 소속부서에서 평정한다.
- (4) 피평정자가 전입한 후 2월 미만인 경우에는 전 소속부서에서 평정한다.
- (5) 직무대리자에 대한 평정은 현 직급으로 평정한다.
- (6) 1차 평정자 또는 2차 평정자가 보직된지 2월 미만이거나 공석 또는 장기출장 등 사유로 평정할 수 없을 경우에는 1차 평정자 또는 2차 평정자의 직상급 감독자를 1차 평정자 또는 2차 평정자로 한다.
- (7) 파견기관에서 근무성적을 평정하여 공사에 통보한 경우에는 이를 공사에서 한 근무성적 평정으로 본다.

제 45 조 근무성적 평정표의 제출

1차 평정자는 평정기준일로부터 5일 이내, 2차 평정자는 평정기준일로부터 10일 이내에 근무성적 평정표를 작성하여 인사부서의 장에게 제출하여야 한다.

제 46 조 확인 및 재평정

- (1) 인사부서의 장은 근무성적 평정표를 확인한 후 다음의 경우에는 다시 평정하게 할 수 있다.
 1. 제39조의 근무성적 평정의 원칙을 현저하게 위반하여 평정의 공정성이 결여되었다고 인정되는 경우
 2. 제41조에 의한 근무성적 평정점의 분포비율을 위반하여 평정한 경우
- (2) 평정자의 평정능력이 부족하거나 목표관리 성과의 평가결과가 제41조 제5항 및 제6항에 위배하여 평정된 경우 또는 신속한 사무처리를 위하여 불가피한 경우에는 인사부서의 장은 직권으로 조정할 수 있다.

7. 지도관찰표

가. 구성체계

본 관찰표는 부하의 간단한 [인지사항난]과 [개인별 능력 및 업적고과의 판단 자료로 활용할 수 있는 내용을 기재하는 난], [피고과자 자신의 자결과 업적평가의 난]으로 구성되어 있다.

나. 작성시기와 방법

- ▶ 작성시기: 매분기별로 작성
- ▶ 관찰표 작성자: 피고과자의 1차고과자
- ▶ 작성방법: 업무성과, 업무태도(근면성, 협조성, 창의성, 리더십 등), 자기개발, 부하육성 사항, 상사의견의 주요사항을 수시로 메모하고 부하직원을 면담한 내용을 매분기마다 종합하여 관찰표에 기록한다.

다. 활용방법

- ▶ 징기 및 수시 고과시에 매분기별로 작성한 지도관찰표를 개인별 인사고과의 판단자료로 활용할 수 있다.
- ▶ 고과자 이동시: 후임 고과자에게 반드시 인수인계를 한다. 이때, 인수인계시점까지 해당 피고과자에 대한 기재사항 누락이 없어야 한다.
- ▶ 부하직원 이동시: 이동된 근무지의 해당 고과자에게 해당 부하사원에 대한 일체의 사항이 기록된 지도관찰표를 밀봉하여 송부하여야 한다.

라. 참고사항

- ▶ 본 지도관찰표는 매년초 고과자에게만 배포된다.
- ▶ 본 지도관찰표의 기록내용이 부하사원을 비롯하여 타인에게 노출되지 않도록 자료 작성시 및 사후보관에 각별히 유의해야 한다.
- ▶ 본 지도관찰표는 퇴직, 휴직, 전배, 장기교육 등으로 인하여 부하사원의 인사고과를 실시하지 못할 사유가 발생할 경우에는 후임 고과자 또는 상급자에게 반드시 인계해야 한다.
- ▶ 지도관찰표 원본의 보관기간은 1년이며, 1차고과자는 매년 1회 실시하는 고과 시 본 관찰표를 인사고과표에 첨부하여 2차고과자에게 제출한다. 또한, 2차고과자는 고과실시 후 인사고과표에 첨부하여 지도관찰표를 인사관리부서에 제출한다.

별표 6(제 41조 관련)

근무성적 평정의 등급간 평정점

평정등급	수	우	미	양	가
평정점	43점 이상	41점 이상 43점 미만	39점 이상 41점 미만	37점 이상 39점 미만	37점 미만

별표 7(제 41조 관련)

근무성적 평정점의 분포비율

인원 등급	4인 이하	5	6	7	8	9	10	11	12
수	1(2)	2(2)	2(2)	2(3)	2(3)	3(3)	3(4)	3(4)	3(4)
우	1(1)	1(2)	2(2)	2(2)	2(3)	2(3)	3(3)	3(3)	3(4)
미	1(1)	1(1)	1(2)	2(2)	2(2)	2(3)	2(3)	3(3)	3(4)
양	1	1	1	1	2	2	2	2	3
가	-	-	-	-	-	-	-	-	-

()안은 제 41조 제 3항에 의한 상위평정 분포비율

- ※ “가”로 평정할 경우에는 그 사유를 기재하여야 한다.
- ※ 평정대상자가 4명 이하인 경우에는 각 등급이 1명이 넘지 않도록 분포비율 없이 해당등급으로 평정한다.
- ※ 평정대상자가 12명을 초과하는 경우의 분포비율은 12명일때의 분포 인원수에 그 초과하는 인원 에 해당하는 분포 인원수를 가산한다.
- ※ 평정군은 직계별로 2급감·2급을·3급·4급·5급·6급 및 7급 사원으로 하되 본사, 지사, 관 리소, 공사사무소(이 경우 사업단을 포함한다.) 근무자로 한다.

근무성적 평정표

- 2급 갑·을 사원 -

평정기간 : 199 년 월부터
 199 년 월까지 개월간

피평정자 인적사항

소 속	직군 및 직급	개인번호	성 명
입사일자		평정기간 중 담당업무	
승진일자			
현 보직일자			

평정자 인적사항

평정자 구분	소 속	직군 및 직급	직 위	개인번호	성 명
1차 평정자					
2차 평정자					

본인 기술표

▷ 정확한 관찰 및 평정을 위하여 본인이 구체적으로 기술할 것

	<p>I. 평정기간 중 업무수행 목표와 달성도:</p>
	<p>II. 평정기간 중 특기할 만한 업적:</p>
	<p>III. 평정기간 중 목표달성 부진분야와 그 원인 및 대책:</p>
	<p>IV. 차기 평정기간 중의 주요업무계획 및 목표:</p>
	<p>V. 향후 본인의 전문지식 및 기술, 경험, 직무수행능력 등을 신장시켜 나가고 싶은 분야 또는 직무:</p>
<p>VI. 특성 평가</p>	<p>자신의 성격 및 능력 중에서 특히 우수하다고 생각하는 면은?</p>
	<p>개선 또는 향상을 위하여 노력이 필요하다고 생각되는 능력이나 성격상의 특징은?</p>

평 정 표

▷ 자기자신의 평정이 공정하게 평가되기를 바라듯 피평정자에 대해서도 사심없이 공평무사한 평정결과가 되도록 노력할 것. (□안에 V표시)

평 정 요 소		착 안 사 항	1 차 평 정					2 차 평 정												
			수	우	미	양	가	수	우	미	양	가								
I. 업 무	(1) 업적 달성도	경영방침에 따라 담당직무를 정확하고 신뢰성 있게 착오 및 오류없이 능률적으로 수행하여 경영목표에 공헌한 정도는 어떠한가?	12	11	10	9	7	9	12	11	10	9	7	9						
	(2) 업무 처리내용	업무의 내용 및 분세점을 명확히 파악하여 시간·노력 등의 낭비없이 담당직무를 계획 또는 지시된 기간내에 신속하게 처리하는 정도는 어떠한가	9	8	4	8	1	7	8	7	5	9	8	4	8	1	7	8	7	5
I. 업 무 수 행 능 력	(1) 전문 지식 및 기술	담당부분 및 관련부문에 대해 필요한 전문지식 및 기술은 어느정도 갖고 있으며, 전사적 입장에서 어느만큼 활용하는가	3	2	8	2	6	2	4	2	2	3	2	8	2	6	2	4	2	2
	(2) 창의력	목표달성을 위해 담당직무를 수행하는 과정에서 항상 문제의식을 갖고 새로운 아이디어·방법등을 고안하여 업무개선 및 능률화를 도모하려는 의욕은 어떠한가	3	2	8	2	6	2	4	2	2	3	2	8	2	6	2	4	2	2
	(3) 분석·판단력	계획 또는 지시된 문제의 핵심을 정확히 파악·분석하며 관련사항 및 장래의 사항을 예측·판단하여 적절한 대책을 세울 수 있는가	3	2	8	2	7	2	6	2	5	3	2	8	2	7	2	6	2	5
	(3) 기술 개발 및 원가의식	평소 기술개발, 설계 및 품질개선 등에 관심을 갖고 꾸준히 노력하며 인력·자재·시간 및 경비 등을 경제적·효율적	3	2	8	2	7	2	6	2	5	3	2	8	2	7	2	6	2	5

예2: C 투자신탁

종합근무평정규정

제 1 장 총 칙

제 1 조(목적) 이 규정은 직원의 근무성적, 경력 및 연수성적 등을 종합평정함으로써 공정하고 합리적인 인사관리의 기초를 마련하여 업무능률의 향상을 기함을 목적으로 한다.

제 2 조(적용범위) 이 규정은 일반직원, 기술직원 및 서무직원에게 적용한다. 다만, 특별히 필요하다고 인정하는 경우에는 그 적용 범위를 따로 할 수 있다.

제 3 조(종합근무평정의 구성) 종합근무평정은 근무성적평정, 경력평정, 연수평정으로 구성되며 구성요소별 배점은 직원별로 다음과 같다. 다만, 제 5장의 규정에 의하여 평점을 받은자에 대하여는 가감점 평정한다.

구 분	근무성적평정	경력평정	연수평정
부 서 장	70	20	10
책 임 자	60	30	10
사 원	50	40	10
기술직원(책임자 제외), 서무직원	50	40	10

제 4 조(평정회수 및 기준일) 종합근무평정은 부서장 및 책임자는 매년 3월 31일과 9월 30일을 기준일로 하여 연 2회 실시하며, 사원 및 기타직원은 매년 3월 31일을 기준으로 하여 연 1회 실시한다. 다만, 필요에 따라 직급별로 수시 이를 실시할 수 있다.

제 5 조(평점의 계산) 평점을 계산함에 있어서 소수점 이하 둘째자리 미만은 이를 절사한다.

제 6 조(삭 제)

제 7 조(평정의 활용) 종합근무평정 결과는 직원의 승진, 전보, 연수 기타 제반 인사관리에 적당 활용한다.

제 2 장 근무성적 평정

제 8 조(평정의 기준) 근무성적 평정은 직원의 업무수행실적, 태도 및 능력 등을 평가 하되 다음 원칙에 의하여야 한다.

1. 평정자의 주관관을 배제하고 객관적 근거에 의하여 평정한다.
2. 피평정자와 동일한 직급의 직원과 비교하여 평정하되, 책임자급 이외의 직원은 직급 구분없이 평정할 수 있다.
3. 피평정자의 평정기간중의 근무성적을 종합적으로 분석 평가한다.
4. 신뢰성과 타당성이 보장되도록 평정한다.

제 9 조(근무성적평정표)

- (1) 근무성적표는 일반직원은 직군별로 부서장용, 책임자용, 사원용으로, 기타직원은 기술역용, 기술 및 서무직원용으로 구분한다.
- (2) 제 1항의 직군은 영업직, 전문직, 일반관리직으로 구분하되, 직군별 해당부서는 별도로 정하는 바에 의한다.

평정자 \ 피평정자	1차 평정	2차 평정
1급 및 부서장	담당본부장	-
2급, 3급	부 서 장	담당본부장
4급 이하	팀 장	부 서 장

제 10 조(평정요소와 배점) 근무성적 평정요소와 요소별 배점은 근무성적평정표의 정하는 바에 의한다.

제 11 조(평정 대상자)

- (1) 평정대상자는 평정기준일 현재 당해부서에서 1월 이상 계속 근무한 자로 한다.
- (2) 직원이 전보되어 당해부서 근무일수가 1월 미만인 때에는 당해부서에서 평정한다. 다만, 전보이전부서 근무일수 또한 1월 미만인 때에는 당해부서에서 평정한다.
- (3) 휴직, 연수, 파견, 노동조합 상근 및 기타 사유로 평정기준일 현재 1월 이상 당해 부서에서 근무하고 있지 아니한 직원에 대해서는 평정을 실시하지 아니한다. 다만, 당해 평정대상기간의 2/3이상 실제 근무한 직원에 대하여는 평정을 실시한다.

제 12 조(평정자)

(1) 직급별 제 1차 및 제 2차 평정자는 다음의 표에 의한다.

- (주) 1. 감사실 직원에 대하여는 감사를 담당본부장으로 본다.
 2. 영업점의 경우 담당본부장은 영업담당본부장으로 본다.
 3. 팀장에 준하는 업무를 담당한다고 인사담당부서장(이하 “주관부서장”으로 한다)이 인정하는 경우 당해직원은 팀장으로 본다.
 4. 특정 팀의 팀장 및 팀원에 대해서는 주관 부서장이 평정자를 별도로 성한다.

(2) 전항의 평정자 중 각 단계별 평정자가 없거나 유고시에는 차상위자가 평정하며, 1,2 차 평정자가 동일인인 경우 1차 평정을 하지 아니한다.

(3) 평정자에게도 제 11조를 준용한다. 다만, 업무체계가 특수한 경우 또는 평정자의 퇴직 등의 사유로 평정이 곤란할 경우 인사담당 본부장이 정하는 바에 의한다.

성 적 군	비 율(%)
90점 이상	20
80점 이상 ~ 90점 미만	40
70점 이상 ~ 80점 미만	30
70점 미만	10

제 13 조(평정방법)

- (1) 근무성적평정은 자기평정, 제 1차평정, 제 2차평정의 순으로 실시하되 자기평정을 제외한 제 1차 및 제 2차 평정의 평정 점수를 단순산술 평균하여 이를 제 3조의 규정에 의한 해당 근무성적 평점비율로 환산한 것을 근무성적 평점으로 한다.
- (2) 피평정자는 자신의 업무수행실적, 능력 및 태도를 스스로 평가하여 근무성적 평정표 상의 자기평정란에 평정 요소별로 별표 제 1호의 평정 세부기준에 따른 평정등급을 기재한다.
- (3) 제 1차 및 제 2차 평정자는 평정대상자를 종합적으로 판단하여 각각의 평정란에 평정요소별로 별표 제 1호 평정세부기준에 따른 평정점수를 기재한다.
- (4) 제 1차 및 제 2차 평정자는 각각 소속 피평정자에 대한 평정결과가 직원구분 및 직급별로 다음의 분포비율에 맞도록 평정하여야 한다. 다만, 책임자급 이외의 직

원은 직급 구분없이 평정할 수 있다.

(5) 전항의 분포제한비율에 따른 인원산정에 있어서 단위 미만은 이를 1인으로 보며, 상위성적군의 제한비율에 여유가 있을 때에는 그 여유 비율을 하위 성적군의 비율에 가 산하여 적용할 수 있다.

(6) 인사담당 본 부장은 피평정자 집단의 인력구성 등 특수성에 따라 필요한 경우에는 전항에 의하여 산정된 성적군별 인원의 1.5배수 이내(단위미만 절삭)에서 확대 운영할 수 있다.

제 14 조(평정표의 재작성) 근무성적 평정이 다음 각호의 1에 해당하는 경우 주관 부서장은 그 사유를 명시하고 평정자에게 평정표의 재작성을 요구할 수 있다.

1. 전조의 규정적용에 착오가 있을 때
2. 기타 작성상 미비점이 있을 때

제 15 조(평정조정) 근무성적평정에 대하여는 담당본부장이 의견을 제시하여 그 평점을 조정할 수 있다.

제 16 조(평정표의 작성방법) 근무성적평정표의 작성방법, 제출기일 등 기타 필요한 사항은 그때마다 주관부서장이 이를 통지한다.

제 17 조(평정결과의 비공개) 근무성적평정의 결과는 공개하지 아니함을 원칙으로 한다.

제 3 장 경력 평정

구 분	기본경력	초과경력	계
부 서 장	15	5	20
책 임 자	22	8	30
사 원	30	10	40
기술직원(책임자 제외), 서부직원	30	10	40

직 급 별	평 정 기 간
3급 이상	4 급
기 타	3년
4년	3년

제 18 조(평정대상자)

- (1) 경력평정은 직급별로 다음의 근무년수 또는 조건을 구비한 직원에 대하여 실시한다. 다만, 주관부서장이 필요하다고 인정하는 경우에는 기타직원에 대해서도 직급별로 수시 이를 실시할 수 있다.
 1. 3급 이상: 해당직급 2년 이상 근무한 자
 2. 4급: 해당직급 3년 이상 근무한 자
 3. 사 원: 재입자 고시 합격자
 4. 주임기사: 해당직급 3년 이상 근무한자
- (2) 경력평정은 입사자의 경우에는 입사일, 승진자의 경우에는 승진일을 기산일로 하여 당해직급에서의 근무년수를 기준으로 평정한다.
- (3) 입사 이전의 경력은 채용시 인정된 경력을 기본경력에 한하여 산입하여 평정한다.

제 19 조(평정자와 확인자) 경력평정에 있어서는 인사담당 팀장이 평정자가 되고 주관부서장이 확인자가 된다.

제 20 조(경력평정 배점기준) 경력평정은 기본경력과 초과경력으로 구분하여 평정하며, 요소별 배점은 직원별로 다음과 같다.

제 21 조(평정기간)

- (1) 기본경력의 평정기간은 당해 직급발령일 기준으로 하여 다음과 같이 한다.
- (2) 초과경력의 평정기간은 전항의 각 직급별 기본근속년수를 초과하는 근무년수의 기간으로 하여 이를 4년으로 한다.

제 22 조(경력의 기간계산)

- (1) 평정기간중에 휴직 및 정직 등의 기간이 있을 때에는 이를 경력기간에 산입하지 아니한다. 다만, 입영휴직, 공상휴직 및 사비유학으로 인한 휴직시 사장이 따로 인정하는 경우는 그러하지 아니한다.
- (2) 평정기간은 월수를 단위로 하여 계산하되 1개월 미만의 일수는 설사한다.

제 23 조(평정점의 환산방법) 기본경력 및 초과경력의 평점을 환산하는 방법은 다음 각 호의 공식에 의한다.

1. 기본경력평정점 환산공식

$$\frac{\text{경력점수}}{\text{기본경력평정기간}} \times \text{근무원수}/12 = \text{기본경력평정점}$$

2. 초과경력평정점 환산공식

$$\frac{\text{경력점수}}{\text{초과경력평정기간}} \times \text{근무월수}/12 = \text{초과경력평정점}$$

제 4 장 연 수 평 정

제 24 조(평정의 기준) 연수평정은 기회가 균등하게 주어진 연수 가운데 연수담당 부서장이 지정하는 연수(이하 “지정연수”라 한다)를 대상으로 하되, 당해 직급에서 받은 연수에 한하여 평정한다.

제 25 조(평정대상자) 연수평정은 평정기준일 현재 제 18조에서 정한 경력평정대상자에 대하여 실시한다.

제 26 조(평정자) 연수평정은 주관부서장이 이를 실시한다.

제 27 조(연수평점)

- (1) 연수평점은 기본평점 4점, 성적평점 6점을 합산한 10점을 만점으로 한다.
- (2) 기본평점이란 지정연수과정의 이수실적에 따라 주어지는 평점을 말하며, 다음 산식에 의하여 그 평점을 구한다.

$$\text{기본평점} = 4\text{점} \times$$

- (3) 성적평점이란 연수효과의 측정을 위해 실시하는 지정연수 평가시험의 성적에 따라 주어지는 평점을 말하며, 당해 직급에서 받은 총 지정연수 평가시험의 평균 성적(100점 만점)을 6점 만점으로 환산한 점수를 본인의 성적평점으로 한다.
- (4) 통신연수 평가시험 중 담당본부장이 연수평정 대상으로 인정하는 시험은 전항의 지정연수 평가시험으로 본다.
- (5) 장기연수, 휴직 등 주관 부서장이 부득이하다고 인정하는 사유로 지정연수 과정에 불참한 자는 당해 지정연수 과정을 이수한 것으로 하고, 당해 지정연수 평가시험의 동일직급 평균성적을 본인의 시험성적으로 한다.

제 5 장 가감점 평정

제 28 조(상별 평정)

- (1) 상별은 상별 규정에 의해 당해 직급에서 받은 것에 한하여 평정하되 집단표창은 이를 평정대상으로 하지 아니한다.
- (2) 상별의 평정 환산은 별표 제 2호에 의한다. 다만, 상별 평점 환산표에서 정하지 않은 표창 수상시에는 상별 평점 환산표에 준하는 별도로 정하는 바에 의한다.

제 29 조(자격평정) 직원이 당사 업무와 관련된 자격증을 소지한 경우에는 당해 직급에서 취득한 것에 한하여 별표 제 3호에 따라 가점으로 평정한다.

제 30 조(기타평정)

- (1) 사내외에서 실시하는 연수과정의 성적이 우수한 직원에 대해서는 당해 직급에 한하여 다음 각 호에 따라 가점으로 평정한다. 다만, 동일한 연수로 인하여 포상에 의한 가점과 연수성적에 의한 가점이 중복될 경우 포상에 의한 가점만 인정한다.

1. 사장이 인정하는 사외연수 1위: 0.5점
2. 30인 미만의 사내집합연수 1위: 0.5점
3. 30인 이상의 사내집합연수 1, 2위: 각각 0.5점, 0.3점
4. 100인 이상의 사내통신연수 1위, 2위, 3위: 각각 0.5점, 0.3점, 0.2점

- (2) 모범 톨러제도 운영에 따라 모범톨러를 역임한 직원에 대해서는 당해 직급에 한하여 역임 횟수 1회 마다 0.2점을 가점으로 평정한다. 다만, 그 재임기간이 소정 임기의 1/2 미만인 경우는 역임횟수에 포함하지 아니한다.

제 31 조(가감점 한도) 동일직급에서 받은 가감평점은 모두 합산하되, 가점은 5점, 감점은 3점까지만 인정한다.

별지 1호

평정 세부기준

구 분	평정등급	평정점수 부여 범위						
		5	10	15	20	25	30	40
탁 월	S	5.00 -	10.00 -	15.00 -	20.00 -	25.00 -	30.00 -	40.00 -
		4.75	9.50	14.25	19.00	23.75	28.50	38.00
우 수	A	4.47 -	9.49 -	14.24 -	18.99 -	23.74 -	28.49 -	37.99 -
		4.25	8.50	12.75	17.00	21.25	25.50	34.00
보 통	B	4.24 -	8.49 -	12.74 -	16.99 -	21.24 -	25.49 -	33.99 -
		3.75	7.50	11.25	15.00	18.75	22.50	30.00
미 흡	C	3.74 -	7.49 -	11.24 -	14.99 -	18.74 -	22.49 -	29.99 -
		3.25	6.50	9.75	13.00	16.25	19.50	26.00
부 족	D	3.24 -	6.49 -	9.74 -	12.99 -	16.24 -	19.49	25.99 -
		2.75	5.50	8.25	11.00	13.75	16.50	22.00

☆ 탁월 : 업무전반 수행능력이 탁월하여 업무상 지시가 거의 불필요한 수준

☆ 우수 : 업무전반 수행능력이 우수하여 항상 평균 이상의 결과를 기대할 수 있는 수준

☆ 보통 : 적절한 지도로 담당업무를 부난히 수행하는 평균수준

☆ 미흡 : 일상업무 수행이 지장이 없으나 간혹 미흡함이 발견되는 수준

☆ 부족 : 상세한 지시와 지도가 필요하며 많은 분발이 요구되는 수준

별지 제 2호

상별점 환산표

1. 상(가질)

구 분	점 수
훈장, 포장, 대통령표창, 국무총리 표창, 사장 특급표창	1
상관급 표창, 한국은행 총재 표창, 증권감독원장 표창, 사장 일반표창(주)	0.5

(주) 공로상 중 장기근속 부문 및 정년퇴직 부문은 제외

2. 별(감질)

구 분	점 수
정 직	1.5
감 봉	1
견 책	0.5

별표 제 3호

자격증 평점 환산표

구 분	자 격 명	점 수
사 내 자 격 증	고객종합상담사, 펀드메니저, 채권운용전문가, 국제금융전문가, 조사분석전문가, O.A 1급 또는 2급	0.3
사 외 자 격 증	세무사, 증권분석사, 미국증권분석사, 동시통역사	0.5
	박사, 공인회계사 또는 공인회계사보	1

근무성적 평정표

유의사항

- ▷ 본 평정의 결과는 피평정자의 재계약 여부 및 보수 조정 등에 활용되므로 평정자는 심사숙고하여 공정하게 평가하여 주십시오.
- ▷ 평정자는 아래의 평정등급별 점수범위를 참고하여 평가항목별로 평가점수를 기재하여 주시기 바랍니다.

평정대상자	소속	성명	평정기간
			1996. . . . 부터 1996. . . . 까지

평가항목	평정내용	배점	평점
업무처리 및 공헌도	업무처리는 신속, 정확한가 부서의 업무목표에는 어느정도 공헌하는가	20	
업무지식	담당업무와 관련된 법규나 규정, 기타 필요한 지식은 충분히 가지고 있는가	20	
이해 판단력	방침이나 지시를 정확, 신속하게 이해하고 적절한 판단으로 올바른 결론을 내릴 수 있는가	20	
적극성 및 책임감	맡은 바 업무를 열과 성을 다하여 완수하며, 결과에 대하여 항상 책임을 지는가	20	
성실성 및 인화성	출, 퇴근 및 근무태도가 성실하며, 상사, 동료와 협조하고 부서화합에 노력하는가	20	
총 계		100	

☆ 평가등급별 점수범위

- ▷ 탁월 : 19점 ~ 20점
- ▷ 우수 : 16점 ~ 18점
- ▷ 보통 : 13점 ~ 15점
- ▷ 미흡 : 12점 이하

평정자 : (서명)
확인자 : (서명)

例3 : D 은행

자 기 평 가 서

◎ 평정대상자 및 평정자 인적사항

평정기간	년 월 일 ~ 년 월 일
------	---------------

평정기준일	19 년 월 일
-------	----------

평 정 대 상 자	
소속	직위(급) (급)
행번	성명
현부직 근무기간	년 개월

평 정 자			
제1차 평정자	직위	성명	(서명)
제2차 평정자	직위	성명	(서명)
제3차 평정자	직위	성명	(서명)

◎ 평정기간중 업무수행실적 및 능력·의욕에 대한 자기평가

자 기 평 가	평정기간중	담 당 기 간	년 월 일 ~ 년 월 일	년 월 일 ~ 년 월 일	
		담 당 업 무	업 무		
	업무수행실적	업 무 성 과	<input type="checkbox"/> 높았음	<input type="checkbox"/> 보통이었음	<input type="checkbox"/> 낮았음
		업 무 처 리	<input type="checkbox"/> 최선을 다했음	<input type="checkbox"/> 보통이었음	<input type="checkbox"/> 부족하였음
		성 보 수 집	<input type="checkbox"/> 최선을 다했음	<input type="checkbox"/> 보통이었음	<input type="checkbox"/> 부족하였음
	업무수행능력	업 무 지 식	<input type="checkbox"/> 높음	<input type="checkbox"/> 보통임	<input type="checkbox"/> 부족함
		기 획 판 단 력	<input type="checkbox"/> 뛰어남	<input type="checkbox"/> 보통임	<input type="checkbox"/> 부족함
		표 현 질 충 력	<input type="checkbox"/> 뛰어남	<input type="checkbox"/> 보통임	<input type="checkbox"/> 부족함
	업무수행의욕 및 태도	적 극 성	<input type="checkbox"/> 적극적으로있음	<input type="checkbox"/> 보통이었음	<input type="checkbox"/> 부족하였음
		협 조 성	<input type="checkbox"/> 협조적이었음	<input type="checkbox"/> 보통이었음	<input type="checkbox"/> 부족하였음
		규 율 성	<input type="checkbox"/> 잘 준수하였음	<input type="checkbox"/> 보통이었음	<input type="checkbox"/> 부족하였음
		현재 담당업무에 대한 적성	<input type="checkbox"/> 매우 적합함	<input type="checkbox"/> 적합함	<input type="checkbox"/> 부적합함

◎ 업무수행상 장애요인이나 희망·건의 사항 있으면 기입하여 주십시오.

◎ 평정대상기간 중 특기할 만한 업적이나 성과가 있으면 구체적으로 기입하여 주십시오.

근무성적 평정표

◎ 요소평정

평정요소	구체적행동사례	평정결과	
업무수행실적	업무성과	㉠ 당초의 업무계획·목표를 초과달성하였다. ㉡ 눈에 두드러지는 실적은 없으나 대체로 무난한 편이었다. ㉢ 현상 안으로 별다른 성과를 올리지 못하였다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
	업무처리	㉠ 언제나 신속·정확하게 업무를 처리하였다. ㉡ 간혹 실수가 있었으나 업무진행에는 크게 지장을 주지 않는 편이었다. ㉢ 동일한 실수를 반복하거나 업무가 지연되는 경우가 종종 있었다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
	고객개발 정보수집	㉠ 필요한 정보를 수시로 수집, 보좌하여 업무추진에 큰 도움이 되었다. ㉡ 지시한 정보의 수집, 보고는 시기적절하였으며 내용도 대체로 만족할만 하였다. ㉢ 수집한 정보의 부족, 보고태만 등으로 업무추진에 지장을 준 적이 종종 있었다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
업무수행능력	업무지식	㉠ 담당업무분야 및 관련분야에 대해서 충분한 지식을 갖추고 있으며, 관련 자나 후배에게 업무지도나 설명이 가능하다. ㉡ 현재의 업무수행에 필요한 지식은 대체로 갖추고 있는 편이다. ㉢ 담당업무를 수행하기에도 지식이 부족한 편이다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
	기획판단력	㉠ 문제의 핵심을 정확하게 파악하여, 구체적이고 유용한 해결방안을 제시 할 수 있다. ㉡ 부분적인 수정을 필요로 하나 대체로 무난한 해결방안을 제시할 수 있다. ㉢ 기획의 실효성이 부족하여 구체적인 지시나 보충이 필요하다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
	표현정중력	㉠ 자기의 의사를 정확히 표현하여 상대방을 설득하거나 동의를 얻을 수 있다. ㉡ 표현력이 부족한 면도 있으나 업무상 절충이나 조정은 대체로 만족할만 하다. ㉢ 논리와 설득력이 부족하여 마찰이나 의견충동이 종종 발생한다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
업무수행태도	적극성	㉠ 항상 도전적이고 긍정적인 자세로 업무처리에 임했다. ㉡ 대체로 의욕적으로 업무를 처리하는 편이었다. ㉢ 현상에 안주하여 새로운 일이나 어렵고 힘든 일은 기피하는 편이었다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
	협조성	㉠ 조직 전체의 입장에서 항상 동료나 상급자와 긴밀한 협력관계를 유지하였다. ㉡ 대체로 잘 협조하고 있으며 무난한 편이었다. ㉢ 개인적인 사정, 담당업무의 이해를 앞세우는 등 전체를 보는 시각이 다소 부족했다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣
	규율성	㉠ 업무상의 규칙이나 약속사항을 잘 준수했다. ㉡ 경미한 규칙을 위반하는 경우가 있었으나 반복하지 않으려고 노력한다. ㉢ 규칙이나 지시에 반하는 행동이 종종 있었다. ㉣	㉠ ㉡ ㉢ ㉣

◎ 순위평정

근무성적평정 석치	* 근무성적평정 순위 / 동일직급 확정대상 인원 * 근무성적에 대한 종합평정에 의미가 있으므로 최종평정자가 적절 기재 바랍니다.
--------------	--

본 단의 요소평정 및 순위평정의 결과를 근무성적평정카드에 정확하게 기입하여 주시기 바랍니다.

근무성적평정 기술서

◎ 평정대상기간중 평정대상자의 업무수행실적·능력·태도 등을 종합평가하여 기록함.

※ 본 평정기술서는 '탁월(S)' 3개 이상, '우수(A)' 이상이 6개 이상인 경우는 반드시 작성 하고 기타 직원은 필요한 경우에 작성 바랍니다.

제 1 평 정 자	
제 2 평 정 자	
제 3 평 정 자	

근무성적평정에 관한 종합의견

※ 평정대상자의 희망, 적성을 고려하여 가장 적당하다고 판단되는 항목에 V표시를 할 것.

◎ 적성에 관한 의견

(1) 영업점	(2) 기획·조사	(3) 수신·신용카드	(4) 국제금융·외환
(5) 여신심사·관리	(6) 자금·증권·신탁	(7) 인사·연수	(8) 세무·경리
(9) 겸사	(10) 전산	(11) 홍보·디자인	(12) 기타()

※ 장래 전문요원으로 활용이 바람직하다고 판단되는 경우 그 내용을 기술할 것.

◎ 승격에 관한 의견

(1) 상위직의 능력이 충분하기에 지금 승진시켜야 한다.
(2) 상위직의 능력이 있으므로 승격시켜도 좋다.
(3) 현재의 직급으로 적당하다.
(4) 현재의 직급으로도 부족한 점이 있다.

◎ 이동에 관한 의견

◎ 이동사유

(1) 이동시켜도 안된다.	(1) 본인희망	(2) 장기근무
(2) 이동시켜도 좋다.	(3) 적성 부적합	(4) 능력부족
(3) 이동시켜야 한다.	(5) 기타()	

◎ 실적, 능력, 의욕·태도에 관한 총평

--

◎ 향후 지도 POINT

--

☛ 본 란의 적성·승격·이동에 관한 의견 및 이동사유 내용을 근무성적평정카드에 정확히 기재 기입하여 주시기 바랍니다.

동료 작성용

다 면 평 가 표

(평가일 : 199 . . .)

◎ 평정대상자

성 명	직 위	소 속

◎ 평가하기전

- ◇ 본 다면평가는 절대평가의 객관성을 보완하고 공정한 발탁인사를 실행하기 위함입니다.
- ◇ 본 평가표는 동료직원에 대한 평가양식으로 나(평가자)의 정확한 평가가 동료직원 의 발전에 도움이 됨을 명심하시고 평가에 성의를 다하여 주시기 바랍니다.
- ◇ 평가시 평가자의 감정적 요소를 최대한 배제하고 각 항목의 내용을 충분히 심사숙고한 후 공정하고 정확하게 평가하기 바랍니다.
- ◇ 평가자의 선정 경위 및 인적사항 등 평가와 관련된 모든 내용은 비밀이 보장되며 본 평가에서도 자신의 인적사항은 전혀 적지 않습니다.
- ◇ 평가하신 후 본 자료를 인사부 담당자 앞으로 개별 송부하여 주시기 바랍니다.

개인발전을 위한 나의 제언(설문형)

좌우에 대응되는 설문을 잘 읽고 평가대상자를 잘 표현하고 있다고 생각되는 쪽에 체크해 주십시오.

	A 그렇다	C 중간이다	E 그렇다
겸손하고 조용한 성품으로 스스로 선두에 나서는 행동을 좋아하지 않는 편이다.	A B C D E		자지자신을 드러내는 경향이 강하고 무엇이든지 일선에 나서기를 좋아하는 편이다.
업무를 처리함에 있어 사사로운 관계에 얽매이지 않고, 공과 사의 구분이 아주 명확하다.	A B C D E		자신과 다소 연관이 있는 경우에는 편파적인 취급이 가끔 있고 공과 사의 구분이 다소 불분명한 편이다.
임원의 지시가 시류나 환경에 부합되지 않더라도 그대로 수용하고 실무자에게 그대로 하면서 추진을 부탁하는 편이다.	A B C D E		시류에 뒤떨어진 임원의 업무지시에 대해 주저함 없이 직언하고 합리적인 타협안을 도출하는 편이다.
현재 담당부점을 총괄하는데 필요한 식견과 소양이 부족한 편이다.	A B C D E		현재 담당부점을 총괄하는데 필요한 식견과 소양을 지니고 있는 편이다.
문제해결시 당면 문제에 국한된 시각으로 접근하고, 핵심보다는 주변상황을 더욱 고려하는 경향이 강하다.	A B C D E		문제해결을 위한 접근 시야가 넓어 궁극적으로 핵심을 정확히 이해하고 직원들을 리더하는 편이다.
의사결정과 결단을 여타 사람들에게 의존하다 보니 다소 의사결정이 늦은 편이다.	A B C D E		불확실한 상황하에서도 자신있게 나아가야 할 방향을 제시하고 의사결정이 빠른 편이다.
의사결정시 균형감각을 갖고 합리적인 대처방안을 제시하는 편이다.	A B C D E		의사결정시 균형감각을 잃고 특정부문의 입장에서 접근하다 보니 부분적인 대처방안이 되는 경우가 가끔 있는 편이다.
경영환경 변화 및 내부경영방침을 주지하고 있으며 스스로 업무추진방향을 개진하고 추진하	A B C D E		경영환경 변화 및 내부경영방침에 대한 흐름을 인지하고 있으나, 향후 대책을 제시하지 않고

는 편이다.		관망하는 편이다.
현상에 대한 자신의 의견을 이야기하고 부하직원의 의견을 적극 경청하고 수렴하는 편이다.	A B C D E	기존의 관행과 자신의 경험만을 자주 이야기 하면서 자신의 의견을 관철시키는 편이다.
자기의 실수에 대해 솔직히 인정하고 책임을 지는 편이다.	A B C D E	자기잘못에 대해 시인하기 보다는 환경 등 여타 요인으로 돌리는 경우가 많은 편이다.
부하직원의 실패에는 관계하지 않으려 하는 편이다.	A B C D E	부하직원의 실패에 대해서도 책임을 지는 편이다.
상사에 대한 태도(처세술)와 동료에 대한 태도(처세술)가 매우 다른 편이다.	A B C D E	상사에 대한 태도(처세술)와 동료에 대한 태도(처세술)가 항상 동일한 편이다.
개인생활과 가정을 소중히 한다.	A B C D E	언제나 은행 우선으로 가정을 포기하고 있다.
항상 상대방의 입장에서 생각하고 배려하다 보니 가까운 동료 직원이 많은 편이다.	A B C D E	자기자신의 입장에서 행동하다 보니 가까운 동료직원이 몇사람 정도로 편중되어 있는 편이다.
목표달성을 위해서는 다소 부리가 따르더라도 수단과 방법을 가리지 않고 무조건 강행하는 타입이다.	A B C D E	목표수행시 전반적인 여건을 최대한 감안하여 주어진 상황내에서만 달성하는 절충형 타입이다.
형식보다는 실질적인 측면을 강조하는 편이다.	A B C D E	실질보다는 형식에 치중하는 편이다.
평소 언행이 일치하는 편이다.	A B C D E	상황에 따라 말과 행동이 달라지는 편이다.
상대방의 의도나 요구를 적절히 수용 절충하는 능력이 많은 편이다.	A B C D E	원칙만을 고집하고 경직적인 태도가 많은 편이다.
행내/외에 폭넓은 인맥을 가지고 그것을 업무에 잘 활용하는 편이다.	A B C D E	행내/외에 이렇다할 신뢰성 있는 인맥을 형성하지 못하고 있는 편이다.
금융인으로서의 윤리의식이 부실하여 사생활도 정립하고 건전한 편이다.	A B C D E	금융인으로서의 윤리의식이 다소 희박하고 사생활도 절제되지 못한 측면이 있는 편이다.

개인발전을 위한 나의 제언(서술형)

내가 동료들 통해서 배우고 있는 점이나 보다 나은 조직 운영을 위해 바라는 점에 대해서 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.

◎ 나는 동료의 이런 점이 부럽고 배우고 싶습니다.

◎ 이런 점은 이렇게 해 주었으면.....

◎ 기 타

☞ 서술 형식으로 기술하되 가능한 한 구체적으로 기술해 주시고 인물평가에 관련된 만큼 객관적이고 공정하게 기술하여 주시기 바랍니다.

부하 작성용

다 면 평 가 표

(평가일 : 199 . . .)

◎ 평정대상자

성 명	직 위	소 속

◎ 평가하기전

- ◇ 본 다면평가는 절대평가의 객관성을 보완하고 공정한 발탁인사를 실행하기 위함입니다.
- ◇ 본 평가표는 동료직원에 대한 평가양식으로 나(평가자)의 정확한 평가가 동료직원의 발전에 도움이 됨을 명심하시고 평가에 성의를 다하여 주시기 바랍니다.
- ◇ 평가시 평가자의 감정적 요소를 최대한 배제하고 각 항목의 내용을 충분히 심사숙고한 후 공정하고 정확하게 평가하기 바랍니다.
- ◇ 평가자의 선정 경위 및 인적사항 등 평가와 관련된 모든 내용은 비밀이 보장되며 본 평가에서도 자신의 인적사항은 전혀 적지 않습니다.
- ◇ 평가하신 후 본 자료를 인사부 담당자 앞으로 개별 송부하여 주시기 바랍니다.

조직발전을 위한 나의 제언(설문형)

좌우에 대응되는 설문을 잘 읽고 평가대상자를 잘 표현하고 있다고 생각되는 쪽에 체크해 주십시오.

A C E
그렇다 중간이다 그렇다

<p>검손하고 조용한 성품으로 스스로 선두에 나서는 행동을 좋아하지 않는 편이다.</p>	A B C D E	<p>자지자신을 드러내는 경향이 강하고 부엌이든지 일선에 나서기를 좋아하는 편이다.</p>
<p>업무를 처리함에 있어 사사로운 관계에 얽매이지 않고, 공과 사의 구분이 아주 명확하다.</p>	A B C D E	<p>자신과 다소 연관이 있는 경우에는 편파적인 취급이 가끔 있고 공과 사의 구분이 다소 불분명한 편이다.</p>
<p>임원의 지시가 시류나 환경에 부합되지 않더라도 그대로 수용하고 실무자에게 그대로 하민서 추진을 부탁하는 편이다</p>	A B C D E	<p>시류에 뒤떨어진 임원의 업무지시에 대해 주저함 없이 직언하고 합리적인 타협안을 도출하는 편이다.</p>
<p>현재 담당부점을 총괄하는데 필요한 식견과 소양이 부족한 편이다.</p>	A B C D E	<p>현재 담당부점을 총괄하는데 필요한 식견과 소양을 지니고 있는 편이다.</p>
<p>문제해결시 당면 문제에 국한된 시각으로 접근하고, 핵심보다는 주변상황을 더욱 고려하는 경향이 강하다</p>	A B C D E	<p>문제해결을 위한 접근 시야가 넓어 적극적으로 핵심을 정확히 이해하고 직원들을 리더하는 편이다.</p>
<p>의사결정과 결단을 여타 사람들에게 의존하다 보니 다소 의사결정이 늦은 편이다.</p>	A B C D E	<p>불확실한 상황하에서도 자신있게 나아가야 할 방향을 제시하고 의사결정이 빠른 편이다.</p>
<p>의사결정시 균형감각을 갖고 합리적인 대처방안을 제시하는 편이다.</p>	A B C D E	<p>의사결정시 균형감각을 잃고 특정부분의 입장에서 접근하다 보니 부분적인 대처방안이 되는 경우가 가끔 있는 편이다.</p>
<p>경영환경 변화 및 내부경영방침을 주시하고 있으며 스스로 업무추진방향을 개진하고 추진하</p>	A B C D E	<p>경영환경 변화 및 내부경영방침에 대한 흐름을 인지하고 있으나, 향후 대책을 제시하지 않고</p>

는 편이다.		관망하는 편이다.
현상에 대한 자신의 의견을 이야기하고 부하직원의 의견을 적극 경청하고 수렴하는 편이다.	A B C D E	기존의 관행과 자신의 경험만을 자주 이야기 하면서 자신의 의견을 관철시키는 편이다.
자기의 실수에 대해 솔직히 인정하고 책임을 지는 편이다.	A B C D E	자기잘못에 대해 시인하기 보다는 환경 등 여타 요인으로 돌리는 경우가 많은 편이다.
부하직원의 실패에는 관계하지 않으려 하는 편이다.	A B C D E	부하직원의 실패에 대해서도 책임을 지는 편이다.
상사에 대한 태도(처세술)와 동료에 대한 태도(처세술)가 매우 다른 편이다.	A B C D E	상사에 대한 태도(처세술)와 동료에 대한 태도(처세술)가 항상 동일한 편이다.
개인생활과 가정을 소중히 한다.	A B C D E	언제나 은행 우선으로 가정을 포기하고 있다.
항상 상대방의 입장에서 생각하고 배려하다 보니 가까운 동료직원이 많은 편이다.	A B C D E	자기자신의 입장에서 행동하다 보니 가까운 동료직원이 몇사람 정도로 편중되어 있는 편이다.
목표달성을 위해서는 다소 무리가 따르더라도 수단과 방법을 가리지 않고 무조건 강행하는 타입이다.	A B C D E	목표수행시 전반적인 여건을 최대한 감안하여 주어진 상황내에서만 달성하는 절충형 타입이다.
형식보다는 실질적인 측면을 강조하는 편이다.	A B C D E	실질보다는 형식에 치중하는 편이다.
평소 언행이 일치하는 편이다.	A B C D E	상황에 따라 말과 행동이 달라지는 편이다.
상대방의 의도나 요구를 적절히 수용 절충하는 능력이 많은 편이다.	A B C D E	원칙만을 고집하고 경직적인 태도가 많은 편이다.
행내/외에 폭넓은 인맥을 가지고 그것을 업무에 잘 활용하는 편이다.	A B C D E	행내/외에 이렇다할 신뢰성 있는 인맥을 형성하지 못하고 있는 편이다.
금융인으로서의 윤리의식이 투철하여 사생활도 정립하고 건전한 편이다.	A B C D E	금융인으로서의 윤리의식이 다소 희박하고 사생활도 절제되지 못한 측면이 있는 편이다.

조직발전을 위한 나의 제언(서술형)

내가 상사를 통해서 배우고 있는 점이나 보다 나은 조직 운영을 위해 바라는 점에 대해서 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.

◎ 나는 상사의 이런 점이 부럽고 배우고 싶습니다.

◎ 이런 점은 이렇게 해 주었으면.....

◎ 기 타

↳ 서술 형식으로 기술하도 가능한 한 구체적으로 기술해 주시고 인봉평가에 관련된 만큼 객관적이고 공정하게 기술하여 주시기 바랍니다.

360 Degree Feed Back 평가표

(평가일: 199 . . .)

◎ 평가대상자

성 명	직 위	소 속

◎ 평가하기전 유의사항

- ◇ 본 다면평가는 절대평가의 객관성을 보완하고 공정한 발탁인사를 실행하기 위함입니다.
- ◇ 본 평가표는 동료직원에 대한 평가양식으로 나(평가자)의 정확한 평가가 동료직원의 발전에 도움이 됨을 명심하시고 평가에 성의를 다하여 주시기 바랍니다.
- ◇ 평가시 평가자의 감정적 요소를 최대한 배제하고 각 항목의 내용을 충분히 심사숙고한 후 공정하고 정확하게 평가하기 바랍니다.
- ◇ 평가자의 선정 경위 및 인적사항 등 평가와 관련된 모든 내용은 비밀이 보장되며 본 평가에서도 자신의 인적사항은 전혀 적지 않습니다.
- ◇ 평가하신 후 본 자료를 인사부 담당자 앞으로 개별 송부하여 주시기 바랍니다.

평가대상자의 근무시 태도 및 행동평가

◎ 평가요령

먼저 평가대상자(상사 또는 동료)의 평소 모습을 잘 정리한 후 다음 단계별로 솔직하게 설문지에 응답하여 주시기 바랍니다.

1단계: 희망상 체크

- ☞ 평가자 자신이 판단할 때 가장 바람직하다고 생각되는 부점장의 모습(이상형)을 체크

2단계: 저절상 체크

- ☞ 평가자 자신이 판단할 때 가장 바람직하지 않다고 생각되는 부점장의 모습(부정형)을 체크

3단계: 현재상 체크

- ☞ 평가자 자신이 판단할 때 평가대상자(상사 또는 동료직원)로부터 느끼는 부점장의 현재모습을 체크

희 망 상

- ◆ 평소 평가자 여러분이 판단하기에 가장 이상적이라고 생각되는 부정장의 희망상(바람직한 타입)을 체크하여 주십시오.
- ◆ 특히 평가대상자인 현 부정장의 모습과는 상관이 없는 점에 유념하시기 바랍니다.

[보기]

가장 바람직하다고 생각되는 부정장의 모습 가운데 '지배적인 힘 추구, 물질적인 성공'을 지향하는 행동은 드물어야(적어야) 한다고 판단되면 응답란의 '드문'에 V표시함.

행 동 특 성	응 답		
1. 지배적인 힘 추구, 물질적인 성공	드문	때때로	빈번히
2. 남앞에 나서고 사교적인, 인기있고 수용되는	드문	때때로	빈번히
3. 공동의 목표와 단합을 추구하는, 진향적이고 발전지향적인	드문	때때로	빈번히
4. 강력한 중립적 관리, 효율성과 공정성의 추구	드문	때때로	빈번히
5. 권위적이고 통제적인, 규정과 규칙을 준수하는	드문	때때로	빈번히
6. 강하고 거칠, 자기중심적인 주장을 하는	드문	때때로	빈번히
7. 도전적이고 공격적인, 개인중심적이며 권위에 지향하는	드문	때때로	빈번히
8. 남앞에 나서서 농담을 잘하는, 적극적으로 긴장이나 통제를 완화하는	드문	때때로	빈번히
9. 약한 사람을 앞장서서 도와주는, 연약한 사람을 보호하는	드문	때때로	빈번히
10. 평등하고 대등한, 의사결정에 민주적으로 참여	드문	때때로	빈번히
11. 책임감 있는, 이상주의를 추구하고 협조적인	드문	때때로	빈번히
12. 보수적이고 기준에 정해진 정확한 방법으로 일을 하는	드문	때때로	빈번히
13. 조직의 목표를 위해 다른 사람의 욕구를 억제케 하는	드문	때때로	빈번히
14. 자기 보호적, 자기 이익에 우선을 두는, 개인욕구 충족 중심	드문	때때로	빈번히
15. 기준의 절차를 거부하는, 집단에 동조를 거부하는	드문	때때로	빈번히
16. 새로운 절차 및 가치를 추구하는, 변화 지향적이며 창의적인	드문	때때로	빈번히
17. 우정이 있고 다른 사람과 잘 어울리는, 레크리에이션을 좋아하는	드문	때때로	빈번히
18. 다른 사람의 장점을 찾고 또 신뢰하는	드문	때때로	빈번히
19. 헌신적이고 성실한, 조직에 충성하는	드문	때때로	빈번히
20. 명령계통에 따르는, 권위와 규정에 순응하는	드문	때때로	빈번히
21. 조직의 목표달성을 위해 필요하면 자기자신을 희생하는	드문	때때로	빈번히
22. 인기에 대한 수동적인 거부, 비 사교적이고 성을 살내는, 되는대로 내버려두는	드문	때때로	빈번히
23. 실패에 대한 부정적인 수용, 노력에 대한 포기	드문	때때로	빈번히
24. 권위에 대한 수동적인 저항, 권위에 대한 비협조	드문	때때로	빈번히
25. 그런대로 만족하는, 현실에 안주하여 후퇴적인, 자기만족	드문	때때로	빈번히
26. 개인의 욕구와 희망의 포기, 피동적	드문	때때로	빈번히

거 절 상

- ◆ 평소 평가자 여러분이 판단하기에 가장 부정적이고 좋지 않다고 생각되는 부점장의 거절 상(바람직하지 않은 타입)을 체크하여 주십시오.
- ◆ 특히 평가대상자인 현 부점장의 모습과는 상관이 없는 점에 유념하시기 바랍니다.

[보기]

현재 부점장(평가대상자)의 실제 모습을 생각할 때 '지배적인 힘 추구, 물질적인 성공'을 추구하는 행동을 자주(빈번하게) 보여주는 것은 바람직하지 않은 부점장의 모습이라고 판단될 경우 응답란의 '빈번히'에 V표시함.

행 동 특 성	응 답		
1. 지배적인 힘 추구, 물질적인 성공	드문	때때로	빈번히
2. 남앞에 나서고 사교적인, 인기있고 수용되는	드문	때때로	빈번히
3. 공동의 목표와 단합을 추구하는, 전향적이고 발전지향적인	드문	때때로	빈번히
4. 강력한 중립적 관리, 효율성과 공정성의 추구	드문	때때로	빈번히
5. 권위적이고 통제적인, 규정과 규칙을 준수하는	드문	때때로	빈번히
6. 강하고 거침, 자기중심적인 주장을 하는	드문	때때로	빈번히
7. 도전적이고 공격적인, 개인중심적이며 권위에 지향하는	드문	때때로	빈번히
8. 남앞에 나서서 농담을 잘하는, 적극적으로 긴장이나 통제를 완화하는	드문	때때로	빈번히
9. 약한 사람을 앞장서서 도와주는, 연약한 사람을 보호하는	드문	때때로	빈번히
10. 평등하고 대동한, 의사결정에 민주적으로 참여	드문	때때로	빈번히
11. 책임감 있는, 이상주의를 추구하고 협조적인	드문	때때로	빈번히
12. 보수적이고 기존에 정해진 정확한 방법으로 일을 하는	드문	때때로	빈번히
13. 조직의 목표를 위해 다른 사람의 욕구를 억제케 하는	드문	때때로	빈번히
14. 자기 보호적, 자기 이익에 우선순을 두는, 개인욕구 충족 중심	드문	때때로	빈번히
15. 기존의 절차를 거부하는, 집단에 동조를 거부하는	드문	때때로	빈번히
16. 새로운 절차 및 가치를 추구하는, 변화 지향적이며 창의적인	드문	때때로	빈번히
17. 우정이 있고 다른 사람과 잘 어울리는, 레크리에이션을 좋아하는	드문	때때로	빈번히
18. 다른 사람의 장점을 찾고 또 신뢰하는	드문	때때로	빈번히
19. 헌신적이고 성실한, 조직에 충성하는	드문	때때로	빈번히
20. 명령계통에 따르는, 권위와 규정에 순응하는	드문	때때로	빈번히
21. 조직의 목표달성을 위해 필요하면 자기자신을 희생하는	드문	때때로	빈번히
22. 인기에 대한 수동적인 거부, 비 사교적이고 성을 살내는, 되는데로 내버려두는	드문	때때로	빈번히
23. 실패에 대한 부정적인 수용, 노력에 대한 포기	드문	때때로	빈번히
24. 권위에 대한 수동적인 저항, 권위에 대한 비협조	드문	때때로	빈번히
25. 그런대로 만족하는, 현실에 안주하여 후퇴적인, 자기만족	드문	때때로	빈번히
26. 개인의 욕구와 희망의 포기, 피동적	드문	때때로	빈번히

미국의 例: MARLEY社

Job and Behavioral Summary

Factors Important to MARLEY Mission and Personal Development

종업원[E]과 감독자[S]는 따로 답하고, 감독자의 양식에 함께 답을 기록하시오.

이름: _____ 날짜: _____

직부: _____ 부서: _____

직무 요소

현재 확실시되는
수준에서

1 2 3 4 5 (high)

1. 프로 세스의 목표가 명확히 이해된다.	E				
	S				
2. 프로세스에서의 역할이 명확히 이해된다.	E				
	S				
3. 직무에 투입되는 정보의 질이 양호하다.	E				
	S				
4. 충분한 직무훈련이 제공된다.	E				
	S				
5. 충분한 기구, 재료 등이 공급된다.	E				
	S				
6. 목표를 달성하는데 충분한 지원이 제공된다.	E				
	S				
7. 직무성과의 기대치가 현실적이다.	E				
	S				
8. 팀 참여가 상려된다.	E				
	S				
9. 보상이 직무수행상 긍정적으로 작용한다.	E				
	S				
10. 직부의 전과정에 대한 일정직부의 중요성이 명확.	E				
	S				

행위 요소

성과 수준

1 2 3 4 5 (high)

- 1. 교육/경험
- 2. 출근율 및 시간엄수
- 3. 작업상 안전한 작업원칙 준수
- 4. 개인적 노력과 열성
- 5. 사명감/비전에 대한 태도
- 6. 고객을 이해하고 만족시키는데 대한 관심
- 7. 팀워크
- 8. 직무의 신뢰성 및 정확도
- 9. 의사소통 기술
- 10. 용의주도한 직무행위
- 11. 대인관계

E					
S					
E					
S					
E					
S					
E					
S					
E					
S					
E					
S					
E					
S					
E					
S					
E					
S					
E					
S					

개인적인 신상기록부에 이 page의 사본을 포함합니다. 예 아니오

나는 직무요소와 행위요소를 나의 상사와 상의했다. :

동의한다. 동의하지 않는다. 논평이 첨부된다.

종업원 서명: 날 짜:

상사 서명: 날 짜:

Used by permission from the Marley Cooling Tower Co.

Non graphic form

이 름: _____ 기 한: _____
 부 서: _____ 직무명: _____

Instructions:

아래 항목들은 성공적인 직무수행에 중요한 속성, 능력, 그리고 특성들이다. 각각의 평가란에 각 개인을 평가하는데 가장 근접한 표현분장에 "X" 표시를 하시오.

'정확성'은 올바르게 업무수행의 정도이다.

정확한 편이다: 평균 자주 실수한다. 적은 실수만을 한다.	최소한의 감독이 요구된다: 거의 항상 정확하다.	거의 감독이 요구되지 않는다: 대부분 정확하다.	부주의하다: 실수가 빈번하다.
----------------------------------	----------------------------	----------------------------	------------------

'기민함'은 직무상의 지시를 이해하고, 변화하는 상황에 대처하고, 예외적 상황을 해결하는 능력이다.

평균 이상의 지도와 이해가 노련. 설명 필요.	월등히 민첩함.	직무상 지시를 이해하는 평균적 능력을 보인다.	이해하고 학습하는데 일반적으로 빠른 편이다.
---------------------------	----------	---------------------------	--------------------------

'창의성'은 새로운 아이디어를 창출하고, 직무수행 방법을 향상시키며, 풍부한 상상력을 발휘하는 능력이다.

지속적으로 새롭고 더 좋은 방법을 찾는다: 상상력이 대단히 풍부하다.	평균 이상의 새로운 아이디어 창출능력을 가지고 있다.	자주 새로운 방법을 제안한다: 상상력이 풍부하다.	새로운 아이디어 창출능력을 거의 보여 주지 못하고, 상상력은 거의 없다.	새로운 아이디어 창출능력을 간혹 보여 준다.
--	-------------------------------	-----------------------------	--	--------------------------

'친밀성'은 고객, 동료, 상사, 부하에 대한 친절함과 공유하고자 하는 태도이다.

접근 가능하다: 다른 사람들에 의해 친절하다고 알려져 있다.

접근 가능하다: 다른 사람들에 의해 친절하다고 알려져 있다.	매우 사교적이다: 타인과 양호한 인간관계를 맺는 특별한 자질을 가지고 있다.	매우 거리감이 있고 냉담하다.	매우 사교적이고 쾌활하다.	온정적이고 친근하여 사교적이다.
-----------------------------------	--	------------------	----------------	-------------------

‘성격’은 직무에 적합한 개인의 행동특성이다.

이 직무에 매우 바람직한 성격을 가지고 있다.	이 직무에 적합하지 않은 성격을 가지고 있다.	이 직무에 우수한 성격을 가지고 있다.	이 직무에 만족스러운 성격을 가지고 있다.	이 직무에 대한 성격의 적합성이 의심스럽다.
---------------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------------	--------------------------

‘개인용모’는 타인에게 주는 개인적 인상을 말한다. (청결함, 옷차림, 품위, 직무복장의 적절성을 고려하라.)

매우 단정치 못하다: 어울리지 않는 복장을 한다.	보통 품위있고 청결하다: 비교적 만족스런 개인용모를 지녔다.	특별히 옷차림이 좋다: 매우 품위가 있고, 의상감각이 뛰어나다.	때때로 단정치 못하고 개인용모에 부주의하다.	개인용모에 신경 쓴다: 복장에 대한 평균 이상의 감각을 가지고 있다.
-----------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--

‘신체적 적합성’은 지속적으로 업무를 할 수 있는 능력과 피로를 조절하는 능력이다. (신체적 기민성과 기력을 고려하라.)

힘이 넘친다: 피곤함을 보인다.(지치지 않는다)	쉽게 피로해진다: 나약하고 허약하다.	건강이 좋다: 힘이 없다.	피곤 욕구를 만족시킨다.	신체적, 기력적 직무 자주 피곤하고 느리다.
----------------------------	----------------------	----------------	---------------	--------------------------

‘출근율’은 지속적으로 지정된 시간에 빠지지 않고 출근하는 정도이다.

항상 규칙적이다: 산업이 요구될 때 자원근무한다.	종종 별다른 이유없이 결근하고 야간근무를 사주한다.	매우 기민하고 규칙적인 출근율을 보인다.	출근시간에 태만하고(또는) 제 시간에 업무보고하는데 태만하다.	대개 시간을 지킨다.
-----------------------------	------------------------------	------------------------	------------------------------------	-------------

‘신뢰성’은 최소한의 감독으로 업무를 수행하는 능력이다.

근접한 감독이 필요하고 신뢰할 만하지 않다.	최소한의 감독만 필요하다.	대개 필요한 업무를 잘 처리하고 신속하게 업무를 완결한다.	감독이 거의 필요없고 신뢰성이 높다.	업무처리 속도를 높일 필요가 가끔 관찰된다.
--------------------------	----------------	----------------------------------	----------------------	--------------------------

‘식부지식’은 개인이 만족스런 직무성과를 위해 알아야 하는 업무와 관련된 정보이다.

몇몇 업무단계에 대한 지식이 결여됨.	직무의 모든 단계에 대해 완전히 숙련되어 있다.	모든 업무단계들이 해한다.	업무에 관해 정보를 별로 가지고 있지 않다.	보통 수준의 업무지식을 가지고 있다: 대부분 상식적인 질문에 대답할 수 있다.
----------------------	----------------------------	----------------	--------------------------	---

‘업무량’은 개인이 하루업무를 하는 작업량이다.

업무량이 만족스러운 정도이다.	매우 우수한 수준의 업무량을 감당한다.	매우 근면하다: 요 구되는 이상의 업무 량을 감당한다.	최소 요구량을 만족 시키지 못한다.	보통수준의 업무량 을 감당한다.
------------------	-----------------------	--------------------------------------	------------------------	----------------------

‘안정성’은 위기상황에서 묵묵히 그리고 중압감을 극복하는 능력이다.

중압감 속에서도 정 상적인 업무를 한 다: 위기해결 능력 을 보인다.	중압감하에서는 덜 방대고 신경과민증 상을 보이며, 논리비 약이 관찰된다.	대부분의 중압감을 수용하며 보통사람 이상으로 위기 상황 을 잘 받아들인다.	위기상황에 대한 보 통수준의 수용을 보 인다.	중압감하에서는 일 을 그르치며, 심한 신경과민증상을 보 인다.
---	---	--	---------------------------------	---

‘타인에 대한 배려’는 개인이 타인에게 제공하는 정중함이다.

항상 매우 정중하며 도움을 주려는 마음 을 갖고 있다.	때때로 가면적인 정 중함만 보인다.	타인에게 친절함을 고취시키고, 매우 우 호적이다.	동조적이고 우호적 이다.	통명스럽다: 불친절 하다: 적대적이다.
--------------------------------------	------------------------	-----------------------------------	------------------	--------------------------

‘전체평가’는 이 직무에서 비슷한 근무기간을 가진 타인과의 비교 정도를 말한다.

명백히 불만족스럽 다.	평균 이하이지만 향 상되고 있다.	평균적이다.	명백히 평균 이상이 뛰어나다.
-----------------	-----------------------	--------	---------------------

상사 서명	날	짜	종업원 본인 서명	날	짜
2차 고과자 서명	날	짜	인사담당자 서명	날	짜

의견

1. 근무평정 항목 및 기준에 대한 피평정자의 이해부족

평정점수의 최대점수는 50점으로서 총점 103점의 약 50%를 차지하고 있어 승진여부에 결정적인 영향을 미치고 있다. 그러나, 많은 피평정자, 특히 하위계급 피평정자들은 자신들이 어떠한 항목, 내용 및 기준에 의해 평가받고 있는지에 대해 잘 이해하지 못하고 있으며, 따라서 높은 실적을 올릴 수 있는지에 대해 알지 못하고 있어 자기점검 및 개발의 의욕을 저해하고 있다. 이러한 문제점은 특히 제2평정요소(주관 평정)에서 더욱 두드러지게 나타나고 있다. 따라서, 부서장 또는 평정자는 부하들에게 근무평정의 구체적 내용 및 기준을 사전에 교육하여 피평정자들이 평상시 목표지향적인 근무자세를 제고할 수 있도록 유도할 필요가 있다.

2. 근무평정에 대한 피드백 부재

근무평정의 궁극적인 목적은 피평정자로 하여금 이상적인 근무태도와 능력을 배양하도록 유도하고 근무태도와 능력을 통하여 우수한 근무실적을 올리도록 하는 것이다. 이러한 근무평정의 목적을 달성하기 위한 필수적인 요소는 조직구성원들 각각에 대한 현재의 평정점수를 알려주고 자신의 장단점을 파악하도록 하여 장점은 유지, 발전시키고 자기개발을 통하여 단점을 보완할 수 있도록 하여야 한다. 그러나, 현재의 근무평정제도하에서는 개개인의 평정에 대한 피드백이 주어지고 있지 않아서 근무평정이 주된 목적달성의 저해요인이 되고 있다.

3. 1~3차 평정 점수배분의 부적절

현재 제 2평정요소에는 근무평정 총점 50점 중 20점이 배분되어 있으며, 1차 평정자 평정(직근 감독자)에 7.5점, 2차 평정자 평정(차상위 감독자)에 7.5점, 3차 평정자 평정(소속부서장)에 5점으로 되어 있다. 그러나, 피평정자에 대해 가장 풍부한 지식을 가지고 있는 1차 평정자가 가장 정확한 평가를 할 수 있는 위치에 있으며, 2차 평정자와 3차 평정자는 피평정자에 대한 피상적인 지식을 가지고 있거나 거의 알지 못하고 있는 경우가 많다. 따라서, 1차 평정자 평정의 가중치를 상향 조정하고 2차 평정자 평정 점수와 3차 평정자 평정점수를 하향조정할 필요가 있다.

4. 기본교육 점수의 과다한 영향

하위계급의 경우 경찰학교 기본교육 점수가 경사진급에까지 영향을 미치고 있다. 그러나, 경찰학교 기본교육은 경찰근무에 필요한 이론과 일반적인 내용을 지도하는데 그치고 있어, 기본교육 점수가 실제업무에서 필요한 자질은 반영한다고 할 수 없다. 실무부서에서 필요한 경찰의 자질에 대한 평가점수를 승진 심사시 보다 높이 고려할 필요성을 감안하면 경찰학교 기본점수의 가중치를 하향 조정할 필요가 있다.

5. 피평정자에 대한 평정자의 관찰기록제도 부재

현재 근무평정은 년 1회 실시하도록 되어 있으나, 이러한 제도운영은 평정의 정확성에 대한 문제가 되고 있다. 즉, 평정자는 평정시기에 가까운 과거의 행위에 대해서 비교적 정확하게 기억할 수 있으나 수개월(많게는 10개월 이상) 전의 피평정자의 태도와 행위에 대해서는 기억할 수 없는 경우가 많다. 따라서, 평정의 정확도를 높이기 위하여 평소에 피평정자의 태도 및 행위를 기록할 수 있는 제도적인 대책이 필요하다고 판단된다.

6. 근무평정표 구성의 문제점

가. 평정요소의 타당성 결핍

현재 평정점수 총점 50점 중 제 1평정(객관평가) 30점과 제 2평정(주관평가) 20점으로 배분되어 있다. 제 1평정은 객관화된 실적에 의해 비교적 정확하게 정량화할 수 있다는 장점을 가지고 있으나, 내용상으로는 평정요소가 건수위주의 실적 위주로 구성되어 있어 이러한 평정요소가 경찰업무에 실제로 필요한 실적을 측정하고 있지 않다는 우려를 낳고 있다. 예를 들면, '업무발전에의 기여도' 항목에 대한 점수는 주로 서류기안 건수 등을 위주로 되어 있고, 대부분의 피평정자가 반집을 획득하는 경향이 있어 변별력이 부족할 뿐만 아니라, 이러한 평정내용이 업무발전에의 기여도를 측정하는 타당성이 있는 척도인가가 의심된다.

나. 평정항목 구성의 부적절

제 2평정 요소는 근무실적, 직무수행능력 및 직무수행태도의 3가지로 구성되어 있고, 이들 3개 요소들은 조직원들의 자질을 적절히 평가할 수 있는 평정항목으로 선정되어 있다고 판단된다. 제 2평정 요소의 문제점은 평정요소의 구성이 적절하지 않다는 점이다. 즉, 한가지 평정항목에 다수의 내용항목이 포함되어 있으나 각각의 내용항목에 대한 평가가 이루어지고 있지 않고, 평정항목에 대한 평가만 하도록 되어 있다. 예를 들면, 직무수행능력이라는 평정항목에는 직무지식 및 기술, 직무의 이해력, 창의력 및 기획력, 관리 및 통솔력의 4가지 내용항목이 포함되어 있으나, 실제 평가는 직무수행능력에 대해서만 이루어지고 있다. 따라서, 각 내용항목이 피평가자의 자질을 평가하는 중요한 내용을 포함하고 있음에도 이에 대한 정확한 평가가 불가능하다.

또한, 제 2평정 요소는 주관적 평가이므로 평정자의 안목과 기준치가 상이할 경우 같은 피평정자일 지라도 평정자가 다를때는 상이한 점수를 받게 되어 평가의 객관성을 상실하게 된다. 또한, 평정자의 피평정자에 대한 선입관과 개인적인 친밀도에 점수가 틀려질 수 있다는 점에서 평정의 객관성을 저해하는 심각한 문제로 대두되고 있다.

다. 평정의 객관성 결여

현재 평정 항목의 구성은 피평정자의 자질을 객관적인 기준에 의해 평가하기 어렵게 되어 있다. 예를 들면, 직무수행태도에 포함되어 있는 친절 및 협조성을 평가하는데 있어서 우수 - 열등 사이에 존재하는 여러 수준의 자질은 어떠한 기준으로 평가하여야 하는지에 대한 객관적인 척도가 결여되어 평정자의 주관적인 척도에 의존할 수 밖에 없다. 이러한 점을 보완하기 위하여 피평정자가 가지고 있는 자질의 여러 수준의 특징을 객관적으로 묘사하여 이에 따른 평가를 할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 즉, 각 평가내용에 대한 수준을 5단계(매우 우수, 우수, 보통, 보통 이하, 열등)로 구분하고 각 단계에 해당하는 자질에 대한 특징을 묘사할 필요가 있다. 예를 들면, 협조성의 최상급은 “상사, 특히 동료나 부하직원 및 타부서의 일에 자신의 이해관계를 고려하지 않고 언제나 성심껏 돕는다.”라고 묘사할 수 있고, 협조성의 최하위 정도는 “업무협조에 대해 무관심하고 업무협조 요청시 정당한 사유 없이 묵살하는 태도를 보인다.”라고 묘사할 수 있다. 또한, 최상급과 최하급의 사이에 존재할 수 있는 우수, 보통, 보통 이하의 자질을 위의 사례에서와 같이 묘사하여 평정자로 하여금 피평정자의 특징에 해당하는 보기를 선택하도록 하고, 각 보기에 부여된 점수를 차후에 합산하도록 평정표를 재구성할 필요가 있다. 이러한 방법을 도입하게 되면 피평정자는 각 개인에 대한 부정확하고

주관적인 점수를 배정하기 보다는 객관적으로 서술된 피평정자의 자질을 도사한 보기를 선택할 수 있어서 평정의 정확성 및 객관성을 제고할 수 있다.

라. 평가항목의 다양성 결여

현재 경찰청의 제 2근무 평정요소는 3가지로 구성되어 있고, 제 1항목인 근무실적에는 담당직무의 양, 직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성이 포함되어 있고, 제 2항목인 직무수행능력에는 직무지식 및 기술, 직무의 이해력, 창의력 및 기획력, 관리 및 통솔력, 제 3항목인 직무수행태도에는 성실 및 준법성, 친절 및 협조성, 적극 및 책임성이 포함되어 있다.

현재 사용중인 평정 3가지 항목은 적절히 구성되어 있다고 판단되나, 보다 광범위한 내용을 포함하여 해당항목에 대한 종합적인 평정을 수행할 필요가 있다. 예를 들면, 직무수행태도에는 책임성, 계획성, 협조성, 적극성, 성실성, 규율성, 친절성 및 자기계발 등이 포함될 수 있으며, 직무수행능력에는 업무지식, 이해력, 기획력, 창의력, 표현력, 협의조정력, (잠재적)리더쉽, 정보활용능력, 업무추진력 등이 포함될 수 있다. 다만, 근무실적에 포함되어 있는 담당업무의 양, 직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성은 적절하다고 판단된다.

〈표 12〉 현재 경찰청의 제 2근무 평정요소

항 목	내 용
근무실적	담당직무의 양, 직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성
직무수행능력	직무지식 및 기술, 직무의 이해력, 창의력 및 기획력, 관리 및 통솔력
직무수행태도	성실 및 준법성, 친절 및 협조성, 적극 및 책임성

마. 평가항목 내용에 관한 객관적 정의 부재(定義不在)

현재 경찰청의 제 2근무 평정요소는 3가지로 구성되어 있고 제 1항목인 근무실적에는 담당직무의 양, 직무수행의 정확성, 직무수행의 신속성이 포함되어 있고, 제 2항목인 직무수행능력에는 직무지식 및 기술, 직무의 이해력, 창의 및 기획력, 관리 및 통솔력, 제 3항목인 직무수행태도에는 성실 및 준법성, 친절 및 협조성, 적극 및 책임성이 포함

되어 있으나, 이들 내용이 구체적으로 어떠한 자질을 의미하는지가 불분명하다. 이러한 이유로 말미암아, 평정자는 평가내용에 관한 극히 주관적인 정의를 내리고 평가를 수행하게 되어 평정자에 따라 매우 상이한 내용을 평가하게 될 수 있다. 따라서, 각 내용에 대한 평가를 할 수 있도록 지원할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

바. 평정내용의 구분 부족

평정항목에는 다양한 내용을 평가하도록 되어 있으나, 상이한 특징이 한 내용항목에 복합적으로 포함되어 있어 정확한 평가가 어렵다. 예를 들면, 직무수행태도 항목에는 '적극성 및 책임성'의 두 가지 특징이 한 가지 내용으로 포함되어 있어 이들 두 가지에 대해 동시에 평가하도록 되어 있으나, 적극성과 책임성을 상이한 특징을 지닌 내용이므로 이를 분리하여 측정하여야 피평정자의 특징을 정확히 평가할 수 있다. 즉, 적극성에서는 뛰어나고 책임성에서는 뛰어난 피평정자가 구별되지 않게 되어 피평정자 자질의 특징을 정확하게 평가할 수 있다. 따라서, 복합적으로 구성되어 있는 각 평가내용을 분리하는 방향으로 평가내용을 재구성할 필요가 있다.

사. 획일적인 평가점수의 배정

계 2평정요소에 근무실적, 직무수행능력, 직무수행태도가 포함되어 있고 이들 항목에 6.5점, 7점, 6.5점이 각각 배정되어 있다. 그러나, 이러한 점수 배분은 계급의 관계없이 획일적으로 운영되고 있다는 점에서 각 계급에 필요한 자질의 차이를 나타내는 가중치를 반영하고 있지 않다는 문제점을 안고 있다. 조직구성원의 직무태도, 직무수행능력 및 실적은 경력기간에 따라 순차적으로 중요도가 높아진다고 할 수 있다. 즉, 경력이 짧은 때는 직무에 대한 진실한 태도가 중요한 반면, 직무태도가 능력화되지 않는 경향이 있고, 따라서 실적으로 전환될 수 없다고 할 수 있다. 그러나, 경력이 쌓여가면서 직무에 대한 태도가 직무능력으로 전환되고 직무능력이 실적으로 나타나야 한다. 즉, 경력이 높을수록 실적에 대한 가중치를 높일 필요가 있고 경력이 짧을수록 직무태도에 대한 가중치를 보다 중요시 할 필요가 있다. 이러한 이론적 배경을 바탕으로 현재 경찰청의 평정표의 평정항목에 대한 점수를 계급에 따라 조정할 필요가 있다고 판단된다.

IV. 경찰청 인사고과제도 개선방안

조직내의 인사고과제도를 새로 만들거나 개선을 위해 변경하는 것은 매우 복잡한 작업이다. 따라서, 인사고과제도의 개선안을 만드는 일이 간단한 것이 아니다. 효과적인 인사고과제도를 만들기 위해서는 다음과 같은 사항들이 면밀히 검토되어야 한다.

첫째, 조직의 특성에 맞는 인사고과제도.

인사고과제도는 조직내의 여러 가지 특성과 잘 조화되어야 한다. 조직내의 직무의 특성, 인간관계, 그리고 조직의 문화 등이 인사고과제도의 설계 및 운영에 매우 큰 영향을 주게 된다.

둘째, 인사고과제도의 설계를 위해서는 다음과 같은 세 가지 과정이 잘 조화되어야 한다. 첫 번째 과정은 정치적 조율과정이다. 즉, 인사고과제도 설계를 위해서는 조직내의 최고 경영층의 적극적 지원과 참여가 필수적인 것이다. 두 번째 과정은 합리적 설계과정이다. 조직 내부의 여러 가지 중요한 요소들에 대한 면밀한 분석과 전문인력을 최대한 활용하여야 한다. 세 번째 과정은 참여적 설계과정이다. 인사고과제도는 조직내의 다양한 사람들이 참여하여 만들어야 한다. 일방적인 강요는 많은 저항을 초래한다.

셋째, 인사고과제도와 관련된 교육 및 훈련.

인사고과제도가 성공적으로 실행되기 위해서는 인사고과제도에 모든 직원들이 이해하고 운영방법에 대해 숙지하여야 한다. 따라서 개발된 제도에 대한 지속적인 홍보, 교육 및 훈련이 필수적인 것이다.

효과적인 인사고과제도를 만들기 위해서는 상기한 여러 가지 요소들이 복합적으로 잘 조화되어야 한다. 그러므로, 경찰청 인사고과제도의 개선을 위해서는 최고 경영층 뿐만 아니라 인사담당부서 및 전 조직원들의 적극적 참여하에 장기적으로 지속적인 노력이 이루어져야 한다. 본 연구는 제한된 여건에서 제한된 자료 수집에 의해 수행되어 근본적인 개선적으로는 미흡하다.

따라서, 인사고과제도의 개선안을 장기적인 안과 단기적인 안으로 구분하여 제안한다. 즉, 장기안은 현행 인사고과제도의 개선을 위해서 조직 전체가 참여하여 적극적으로 노력하는 방안이다. 단기안은 현행 인사고과제도에 대해 부분적인 변경을 통한 소극적 방안이다.

소극적 방안인 단기안은 현행 인사고과제도에 대한 불만을 어느정도 줄이는데는 도움이 되겠지만 좀 더 효과적이고 경쟁력 있는 경찰 조직을 만들기 위해서는 장기적이고 근본적인 개선을 위한 노력이 필요하다. 즉, 경찰청 인사고과제도 개선을 위해서는 전조직원의 참여하에 인사관리 전반에 대한 면밀한 분석을 하여 전사적이고 통합적인 노력이 이루어져야 한다.

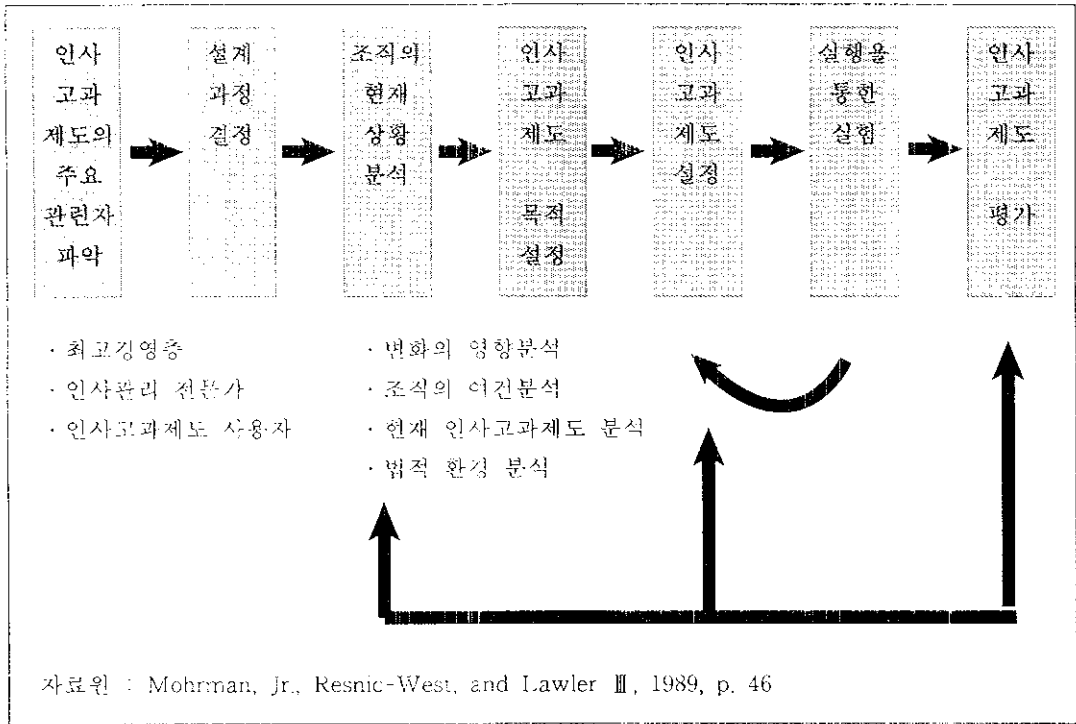
1. 인사고과제도 개선안(장기안)

앞에서 언급한 바와 같이 조직이란 일을 통해서 성과(Performance)를 내고 그 성과의 대가로 직원들에게 보상을 주는 교환의 장소이다. 여기에서 가장 중요한 것은 조직이 추구하는 목표인 성과가 무엇인가를 파악하고 직원들이 이 성과를 달성하는데 얼마나 기여했는가를 평가하는 것이다. 인사고과관 바로 이러한 평가를 하는 것으로 인사관리에서 가장 중요한 역할을 수행한다.

인사고과관 직원들이 조직의 성과에 어느 정도 기여했는가를 평가하는 것으로 직원들의 채용, 승진, 교육·훈련 및 임금 결정에 중요한 정보를 제공한다. 인사고과제도는 조직의 환경이 변화하고 조직의 경영전략이 변화함에 따라 같이 변화하게 된다. 조직의 경영목표나 장기전략의 달성을 위해서는 전 직원들의 조직의 목표를 숙지하여야 하며 그 목표 달성을 위해 노력하도록 동기부여되어야 한다. 따라서 각 조직은 인사고과제도를 지속적으로 수정 보완함으로써 조직의 목표 달성에 효과적으로 활용하여야 한다.

경찰청의 인사고과제도는 과거에 많은 직원들과 전문가들이 심사숙고하여 만들어졌을 것이다. 하지만 아직 완벽한 제도라고 볼 수는 없다. 또한 오늘날 같이 급변하는 환경에서는 현재의 인사고과제도를 수시로 점검하여 수정 보완하는 노력이 필요하다. 그러면 일반적으로 조직내의 인사고과제도를 어떻게 만들고 또 수정해 나가는지를 살펴봄으로써 경찰청에서 장기적으로 인사고과제도를 어떻게 개선해 나갈 것인가 그 방향을 제시해 보겠다.

위 그림은 일반적으로 조직에서 인사고과제도를 만들 때 필요한 과정을 나타낸다. 따라서 인사고과제도의 수정·보완시에도 상기 과정을 참조하여야 한다. 그러면 경찰청의 인사고과제도 개선을 위해서 위의 과정에 따라 구체적으로 어떻게 하여야 하는가를 단계별로 설명해 보겠다.



〈그림 4〉 인사고과제도 설계의 현실적 모델

1단계: 인사고과제도의 주요 관련자 파악

인사고과제도는 조직내의 다양한 인사관리제도들과의 연계되어 있다. 또한 조직 전체의 영향을 주는 제도이므로 조직내의 다양한 사람들이 관련되어 있다. 인사고과제도의 설계 및 보완을 위해서는 우선 조직의 최고경영층의 참여가 필수적인 것이다. 최고경영층은 조직의 장기전략 및 경영철학이 인사고과에 반영되도록 영향을 주어야 한다. 또한 조직이 어떤 측면으로 어떤 수준의 성과를 달성해야 하는지에 대한 방향을 제시하여야 한다. 따라서 경찰청의 인사고과제도 개선을 위해서는 우선 경찰청 최고경영층의 적극적 참여가 필수적인 것이다.

인사고과제도의 가장 중요한 관련자는 역시 평가자 및 피평가자들이다. 즉, 평가를 하는 관리자 및 평가를 받는 직원들이다. 인사고과제도는 그것을 사용하는 사람들로 부터 호응을 받지 못하면 그 시행과정에서 많은 저항을 받게 된다. 따라서 인사고과제도를 만들거나 수정·보완을 할 때는 반드시 사용자들이 참여하여야 한다. 즉, 조직 내부의 다양한 계층의 직원들로부터 인사고과제도 수정을 위한 건의 및 제안을 적극적으로

수집하여야 한다. 특정한 부서에서 비공개적인 작업은 효과적인 인사고과제도를 위해서 바람직하지 못하다.

마지막으로, 조직내의 인사관리부서의 인사전문 직원들의 참여이다. 조직내의 인사고과제도의 운영은 결국 인사담당부서 직원들에 의해 수행되어진다. 따라서 인사고과제도의 설계 및 수정·보완에 인사담당 직원의 참여는 필수적인 것이다. 인사담당 직원들은 인사고과제도가 타 인사제도들과 어떻게 연계되어 있는지를 잘 파악하고 있으며, 또한 인사고과제도와 관련된 현재의 각종 법률규정을 이해하고 있다.

2 단계: 인사고과제도 설계과정 결정

인사고과제도를 만드는 데는 크게 세 가지 방법이 있다. 외부 전문가들이 만드는 방법, 조직 내부의 인사담당부서에서 만드는 방법, 그리고 임시팀(Task Force)에서 만드는 방법이 그것이다. 가장 바람직한 방법은 위의 세 가지 방법을 복합적으로 활용하는 것이다. 즉, 조직 내부의 전문가들과 외부의 전문가들이 임시팀을 구성하여 집중적으로 연구하여야 한다. 특히, 이 경우 최고 경영층의 전폭적인 지지가 필요하므로 최고 관리자들이 임시팀에 참여하여야 한다.

3 단계: 조직의 현재 상황 분석

인사고과제도의 개선을 위해서는 현재 상황을 분석하여야 한다. 즉, 인사고과제도가 현재 어떻게 운영되고 있는가, 현재의 문제점은 무엇이고, 잘 되고 있는 것은 무엇인가 등을 파악하여야 한다. 또한, 인사고과제도는 조직내의 타 인사제도(채용, 승진, 배치, 임금, 교육·훈련제도 등)와 긴밀한 관련이 있다. 따라서 인사고과제도가 타 인사제도와와의 관계를 면밀히 분석하여야 한다. 또한, 인사고과와 관련된 법률적인 측면은 물론 조직의 문화도 파악하여야 한다.

인사고과제도를 만들 때, 가장 중요한 것은 직무와의 관련성이다. 모든 조직은 그 목적을 달성하기 위하여 다양한 종류의 직무를 수행하고 있다. 이러한 다양한 성격의 직무는 조직의 구조를 살펴보면 쉽게 이해할 수 있다. 경찰청 조직은 크게 분류하면 경부, 방범, 형사, 교통지도, 경비, 정보, 보안, 공보, 감사, 전산통신관리, 의사, 기획관리 등의 다양한 기능이 유기적으로 연결되어 그 목적을 달성하고 있다. 또한, 이러한 다양한 기능들도 더욱 세분하면 좀 더 구체적인 직무들로 구성되어 있음을 알 수 있다. 예를 들면, 경무국은 다시 경무과, 인사과, 교육과 및 장비과로 나뉘지고 인사과는 다시 인사발령, 호봉, 징계, 인사고과 평정 및 승진심사 업무 등 다양하고 구체적인 직무들을

수행하게 된다. 따라서, 인사과과제도는 조직내의 각 부서별 직무를 구체적으로 파악하여 인사과과 기준을 직무와 관련하여 구체적으로 설정하여야 한다. 그러므로 인사과과제도가 좀 더 객관적이기 위해서는 경찰청 직무에 대한 직무분석이 선행되어야 한다. 직무분석은 모든 인사관리의 기초가 된다. 직무분석을 통해 개개의 직무들이 어떤 것인가를 파악하며 그 직무를 잘 수행하기 위해서 어떠한 지식, 기술, 능력 등이 필요한가를 파악할 수 있다. 이러한 과정을 통해 인사과과의 객관성을 높여 나가는 것이 모든 조직에서 인사과과제도의 공정성을 높이는 데 가장 중요한 요소가 된다.

4단계: 인사과과제도 목적 설정

인사과과제도 운영의 목적에는 여러 가지가 있다. 많은 조직에서 인사과과제도는 다음과 같은 목적을 위해 활용되고 있다.

- ◇ 임금 등 보상배분을 위한 수단
- ◇ 인력계획의 수단
- ◇ 생산성 향상
- ◇ 직원의 교육·훈련 및 개발
- ◇ 직원의 배치, 승진 및 이동
- ◇ 경력 개발
- ◇ 직원들의 직무수행성과에 대한 정보제공(Feedback)

인사과과제도는 상기한 바와 같이 여러 가지의 목적을 위해 활용되고 있다. 하지만 무엇보다도 중요한 것은 직원들이 일을 수행함에 있어서 높은 성과를 낼 수 있도록 영향을 주는 것이다. 따라서 효과적인 인사과과제도를 위해서는 직무분석을 통해서 직원들이 수행하고 있는 직무내용, 직무수행목적 및 성과기준을 명확히 하여야 한다. 많은 조직에서 인사과과제도가 실패하는 것은 인사과과기준이 직무와 관련없이 운영되고 있기 때문이다.

인사과과제도는 직원들의 교육·훈련제도와도 밀접한 관계에 있다. 현재, 많은 조직에서의 교육 및 훈련은 피상적인 것이 사실이다. 인사과과를 통해 각 직원들이 수행하는 직무수행에 도움을 줄 수 있도록 만들어져야 한다. 그렇게 함으로써 인사과과제도가 직원들의 교육 및 훈련을 위하여 활용될 수 있는 것이다.

경찰청에서의 인사과과제도는 주로 직원들의 승진결정을 위해 사용되고 있다. 하지만, 상기한 바와 같이 인사과과제도는 다양한 목적에 활용할 수 있다. 따라서, 경찰청

내에서 인사고과제도의 목적을 명확히 하고, 그러한 목적 달성에 도움을 줄 수 있도록 종합적인 노력이 필요하다. 왜냐하면, 인사관리의 많은 기능들이 인사고과제도와 직접적으로 또는 간접적으로 연계되어 있기 때문이다.

5 단계: 인사고과제도 설계

인사고과제도를 구체적으로 설계하기 위해서는 그 목적에 따라 다양한 대안을 평가, 활용할 수 있어야 한다. 즉, 인사고과제도의 목적달성에 적합한 요소들을 최대한 살려 설계에 반영하여야 한다. 예를 들어, 직원들의 성과를 향상시키기 위해서는 목표에 의한 관리가 필요하다. 즉, 부서별 및 개인별 직무목표를 명확히 하여 평가함으로써 성과향상에 이바지할 수 있는 것이다.

또한, 직원들의 직무수행능력을 개발하기 위해서는 행동기준 고과법을 활용하는 것이 바람직하다. 즉, 특정의 직무를 성공적으로 수행하기 위한 구체적 행동기준을 설정하여 직원들의 평소 행동을 관찰하고 평가기준과 비교하여 평가하는 것이다. 이러한 방법은 직원들의 직무수행상 구체적인 강·약점을 찾는 데 큰 도움이 된다.

인사고과제도를 만들기 위해서는 다양한 방법과 요소들을 활용할 수 있다. 이러한 방법들과 요소들은 각기 장·단점이 있으므로 인사고과제도의 목적에 따라 쓸모가 다른 것이다. 따라서 인사고과제도를 효과적으로 만들기 위해서는 다양한 방법과 요소들에 대한 쓸모를 평가하여 활용하여야 한다.

6 단계: 실행을 통한 실험

인사고과제도가 만들어지면 조직내에서 부분적으로 실행을 함으로써 실험을 하여야 한다. 즉, 특정 부서내에서 작은 규모로 실시를 하며, 진행과정이나 결과에 대해 철저히 분석한다. 그렇게 함으로써 새로운 제도의 전사적 활용에 앞서 예상치 못했던 문제점이나 결함을 발견하여 수정·보완이 가능하다. 인사고과제도는 지속적인 개선노력에 의해서만 효과적으로 발전할 수 있다.

7 단계: 인사고과제도의 평가

인사고과제도가 실행되면 그 결과에 대해서 심도있는 평가가 뒤따라야 한다. 즉, 인사고과제도가 추구하는 목적을 제대로 달성하고 있는지를 면밀히 분석, 평가하여야 한다. 새로운 고과제도는 매년 또는 격년으로 그 유용도나 효과를 따져 보아야 한다. 직원들이 고과제도에 대해 만족하는가, 또는 인사고과제도가 추구하는 목적달성에 효과적

인사 등을 검토하여야 한다. 이러한 과정에서 얻은 정보는 또 다시 인사과과제도의 개선에 반영되며, 인사과과제도는 지속적으로 발전하는 것이다.

이상과 같이 인사과과제도를 만들어가는 과정은 매우 복잡하고 많은 노력을 필요로 한다. 따라서 경찰청의 인사과과제도를 개선하기 위해서는 위에서 설명한 단계별로 장기적이고 적극적인 노력이 필요하다. 인사과과 요소의 부분적인 변경을 통해서만 근본적인 해결책이 나오지 않는다. 그리고 그러한 노력은 경찰청 최고경영층의 참여와 인사담당부서의 주도적 역할이 필수적인 것이다.

2. 인사과과제도 개선안(단기안)

앞에서 우리는 경찰청 인사과과제도의 문제점을 설명하였다. 이러한 문제점들은 서로 별개의 것이 아니고 상호 관련성이 높은 것들이다. 즉, 경찰청 인사과과제도는 공정성에 많은 문제점이 있는 것이다. 객관적인 평정요소들은 그 판별력이 떨어지고, 따라서 주관적인 평정요소들이 중요한 역할을 함으로써 인사과과 전체가 상사들의 주관에 의해 이루어지며, 그 결과에 대해서 많은 직원들이 불만을 느끼고 있다.

그러므로, 이러한 문제점들을 근본적으로 줄여나가기 위해서는 앞의 장기적 개선안에서 설명한 바와 같이 전사적이고 장기적인 노력이 필수적인 것이다. 하지만 본 연구에서는 매우 제한된 자료의 수집과 제한된 직원들의 협조를 바탕으로 다음과 같은 단기적 개선안을 제안하는 바이다.

가. 평가요소 개선

경찰청 근무성적평가표에 의한 평가요소는 객관적 평정요소뿐만 아니라 근무실적, 직무수행능력 및 직무수행태도 등 다양하다. 우선 객관적 평정요소들은 그 판별력이 매우 낮은 것으로 평가된다. 어떤 항목(업무발전 기여도)은 대부분의 직원들이 만점을 받고 있으며 또한 포상평가는 객관성이 낮은 나눠먹기식으로 운영되고 있다.

객관적 평가요소는 현재 수행하고 있는 직무와 밀접한 관련이 있어야 한다. 따라서 각 부서의 직무를 면밀히 검토하여(예를 들어 직무분석 자료 참조) 부서별로 주요 직무에 대한 평가요소를 만들어 주는 것이 바람직하다. 즉, 모든 부서에 획일적인 평가요소를 적용하지 말고 부서별로 직무특성에 맞는 평가요소를 개발하여야 한다.

주관적인 평가요소인 제 2평정요소는 운영방법에 따라 그 객관성을 높일 수 있다.

즉, 뒤에 첨부(경찰청 근무평정표)된 것과 같이 직무수행능력이나 태도에 대해 구체적인 인 기준을 설정하고 각 직원들에 대한 구체적인 평가 근거를 서술할 수 있어야 한다. 모든 평가자는 모든 피평가자의 점수에 대해 구체적인 증거를 제시할 수 있어야 한다.

나. 평가자 개선

경찰청 인사고과는 1차, 2차, 그리고 3차 평정자에 의해 이루어진다. 바람직한 평가자는 피평가자의 직무를 이해하며 피평가자를 가까이서 관찰할 수 있는 위치에 있는 사람이다. 경찰청 인사고과시 3차 평정자는 실질적인 평가를 수행하기가 매우 어렵다고 판단된다. 따라서 3차 평정자는 그 권한을 2차 평정자에게 위임함으로써 평가 절차의 단순화와 함께 객관성을 높여야 한다. 즉, 경찰청에서의 인사고과는 1차 및 2차 평정자로 줄이는 것이 바람직하다.

인사고과는 통상 직속상관이 부하를 평가하는 형태가 주류를 형성하고 있다. 하지만 최근에는 인사고과에 다양한 사람들을 참여시키고 있다. 즉, 상사에 의한 평가 이외에 동료에 의한 평가, 자신에 의한 평가, 및 외부 전문가에 의한 평가 등 다양한 평가방법이 있다. 따라서 경찰청 인사고과시에도 이러한 다양한 평가자를 활용함으로써 평가의 객관성을 높일 수 있다. 또한 많은 직원을 경영에 참여시킨다는 의미에서도 매우 바람직하다고 여겨진다.

다. 인사고과제도의 운영

인사고과제도는 인사관리의 모든 영역과 연계되어 있다. 인사고과 결과는 승진 뿐만 아니라 직원들의 교육·훈련, 임금 등 보상제도, 그리고 경력개발 등 인사관리의 모든 영역에 활용하여야 한다.

오늘날 많은 조직에서 승진이라는 보상은 매우 중요하지만 직급이 올라갈수록 매우 제한된 수의 직원에게만 그 제공이 가능하다. 따라서, 많은 조직에서 다양한 종류의 보상을 개발하며, 그 보상은 인사고과와 연계하여 주고 있다. 경찰청에서도 인사고과 결과를 인사관리의 다양한 영역에서 활용하여야 한다. 즉, 직원들의 교육·훈련, 경력경로 관리, 더 나아가 인센티브제도에도 활용하는 것이 바람직하다.

인사고과제도는 직원들에게 공개하는 것이 바람직하다. 경찰청의 현재 조직부처에서 공개주의는 적절하지 못하다고 주장할 수 있으나, 장기적으로 인사고과제도의 공정성을 높임으로써 공개주의는 가능하다. 오늘날 우수한 조직에서 인사고과제도의 공개주의는

세계적인 추세이다. 또한 직원들의 성과를 높이기 위한 동기부여 차원에서도 공개주의는 피할 수 없는 것이다. 따라서 인사고과제도의 지속적인 개선노력에서 직원들의 참여를 중요시하여야 하며, 인사고과제도 운영에서 수집되는 정보를 점진적으로 공개하는 노력이 필요하다.

V. 결 론

인사고과제도는 인사관리에 있어서 가장 중요한 기능 중의 하나이다. 인사고과제도를 통해 조직의 목적달성과 종업원들의 목적달성이 조화될 수 있기 때문이다. 종업원들에게 주어지는 다양한 보상들이 조직의 목적달성에 기여한 종업원들에게 더 많이 주어진다면 모든 종업원들은 조직의 목적 달성을 위해 더욱 더 동기부여되기 때문이다.

이러한 인사고과의 중요성에 비해서는 현재 우리가 사용하고 있는 인사고과제도는 개선의 여지가 많음을 부인할 수 없다. 앞에서 우리는 노동경제연구원에서 수집한 자료의 일부를 발췌하여 한국기업에서의 인사고과 실태와 근로자들의 인사고과에 대한 의식을 분석하여 보았다. 인사고과는 많은 종업원들로부터 그 중요성을 인정받고 있지만 현재 사용되고 있는 인사고과제도에 대해 상당한 종업원들이 불만을 가지고 있다. 경찰청 내의 50여명의 직원들에 대한 면담에서도 상당한 직원들이 불만을 가지고 있음을 발견할 수 있었다. 특히 이러한 불만이 조직내의 우수한 종업원들로부터 나온다면 그 문제점은 더 심각해지게 된다. 우리나라에서는 많은 기업에서 대부분의 금전적 보상이 연공서열에 의해 결정된다(정병재, 1989). 이러한 경우 조직내의 젊고 유능한 종업원들에게는 동기부여에 있어 부정적인 영향을 주게 된다.

오늘날 많은 기업에서 신인사제도의 개발에 심혈을 기울이고 있다. 그 이유는 점점 어려워지는 국제환경에서 높은 경쟁력을 갖지 않고서는 조직이 생존하기 어려워지고 있기 때문이다. 이러한 신인사제도에서의 핵심은 능력주의 및 성과주의 보상제도이다. 즉, 조직의 성과에 많은 기여를 한 종업원들에게 좀 더 많은 금전적 및 비금전적 보상을 주겠다는 것이다. 이러한 보상제도를 가능하게 하는 것이 바로 능력주의 및 성과주의 인사고과제도이다. 따라서 우리 기업의 인사고과제도는 종업원들의 성과를 높이고 능력을 발전시킬 수 있도록 공정하고 객관적인 고과방법의 개발이 요구된다.

인사고과제도는 다양한 구성요소를 가지고 있고, 다양한 사람들이 관련되어 있다.

세계적인 추세이다. 또한 직원들의 성과를 높이기 위한 동기부여 차원에서도 공개주의는 피할 수 없는 것이다. 따라서 인사고과제도의 지속적인 개선노력에서 직원들의 참여를 중요시하여야 하며, 인사고과제도 운영에서 수집되는 정보를 점진적으로 공개하는 노력이 필요하다.

V. 결 론

인사고과제도는 인사관리에 있어서 가장 중요한 기능 중의 하나이다. 인사고과제도를 통해 조직의 목적달성과 종업원들의 목적달성이 조화될 수 있기 때문이다. 종업원들에게 주어지는 다양한 보상들이 조직의 목적달성에 기여한 종업원들에게 더 많이 주어진다면 모든 종업원들은 조직의 목적 달성을 위해 더욱 더 동기부여되기 때문이다.

이러한 인사고과의 중요성에 비해서는 현재 우리가 사용하고 있는 인사고과제도는 개선의 여지가 많음을 부인할 수 없다. 앞에서 우리는 노동경제연구원에서 수집한 자료의 일부를 발췌하여 한국기업에서의 인사고과 실태와 근로자들의 인사고과에 대한 의식을 분석하여 보았다. 인사고과는 많은 종업원들로부터 그 중요성을 인정받고 있지만 현재 사용되고 있는 인사고과제도에 대해 상당한 종업원들이 불만을 가지고 있다. 경찰청 내의 50여명의 직원들에 대한 면담에서도 상당한 직원들이 불만을 가지고 있음을 발견할 수 있었다. 특히 이러한 불만이 조직내의 우수한 종업원들로부터 나온다면 그 문제점은 더 심각해지게 된다. 우리나라에서는 많은 기업에서 대부분의 금전적 보상이 연공서열에 의해 결정된다(정병재, 1989). 이러한 경우 조직내의 젊고 유능한 종업원들에게는 동기부여에 있어 부정적인 영향을 주게 된다.

오늘날 많은 기업에서 신인사제도의 개발에 심혈을 기울이고 있다. 그 이유는 점점 어려워지는 국제환경에서 높은 경쟁력을 갖지 않고서는 조직이 생존하기 어려워지고 있기 때문이다. 이러한 신인사제도에서의 핵심은 능력주의 및 성과주의 보상제도이다. 즉, 조직의 성과에 많은 기여를 한 종업원들에게 좀 더 많은 금전적 및 비금전적 보상을 주겠다는 것이다. 이러한 보상제도를 가능하게 하는 것이 바로 능력주의 및 성과주의 인사고과제도이다. 따라서 우리 기업의 인사고과제도는 종업원들의 성과를 높이고 능력을 발전시킬 수 있도록 공정하고 객관적인 고과방법의 개발이 요구된다.

인사고과제도는 다양한 구성요소를 가지고 있고, 다양한 사람들이 관련되어 있다.

즉, 누가 고과를 할 것인가, 고과의 비교기준은 무엇인가, 고과측정은 어떻게 할 것인가, 고과요소는 무엇인가, 고과는 언제 하여야 하는가 등 다양한 요소들에 대한 지식이 필요하다. 또한, 고과자, 피고과자, 최고경영층 및 인사담당부서의 적극적인 협력이 없이는 좋은 고과제도의 개발 및 운영이 어려운 것이다.

우리는 앞에서 한국기업의 인사고과제도의 몇가지 특성을 알아 보았다. 특히, 고과항목에는 종업원들의 개인적인 특성과 관련된 것이 많았다. 이것은 인사고과가 고과자들의 주관에 의해 좌우될 수 있는 가능성이 높다는 것을 의미한다. 따라서, 기업들은 좀더 객관적으로 평가할 수 있는 고과항목의 개발에 노력을 하여야 한다. 즉, 종업원 특성 뿐 아니라 종업원들의 성과 및 행동과 관련된 고과요소의 활용이 강화되어야 한다.

무엇보다도 인사고과에서 중요한 것은 종업원들이 각자의 직무에서 성과의 정의를 명확히 알고 있어야 한다는 것이다. 이러한 성과는 목표로 나타낼 수도 있고, 또한 구체적인 행동으로도 표현할 수 있다. 이러한 구체적인 직무의 목표나 바람직한 직무행동들은 종업원들에게 명확하게 인식되어야 한다.

인사고과에서는 가급적 많은 사람들이 참여하는 것이 바람직하다. 특정한 사람을 평가하기 위해 필요한 정보는 다양한 사람들이 공유하고 있다. 따라서 인사고과에는 피고과자 본인은 물론 직속상관, 동료, 그리고 부하 등 다양한 사람들의 다양한 관점을 모으는 것이 필요하다. 특히, 이것은 종업원들의 적극적인 경영참여에도 기여할 수 있는 것이다.

인사고과가 공정하게 이루어지려면 여러 가지 요소들이 잘 준비되어야 한다. 하지만 결국 고과행위는 사람에 의해서 이루어지게 된다. 따라서 고과자들은 고과를 위한 충분한 교육을 받아야 한다. 고과자들이 만들어내는 다양한 성격의 고과 오류들은 교육 및 훈련에 의해 감소시킬 수 있다.

본 연구자들은 경찰청 인사고과제도의 개선을 위해 장기안과 단기안을 제시하였다. 인사고과제도가 조직의 인사관리에서 차지하는 비중을 볼 때, 장기안에 따라 근본적인 개선노력이 이루어지기를 기대한다. 즉, 경찰청 내의 많은 계층에서 직원들이 참여하여 지속적인 개선노력이 가장 중요하다 하겠다.

경찰청 근무 평정표 개선안 例示

1. 인사고과의 의의

인사고과는 승진, 급여, 부서 및 보직변경, 연수교육, 포상 등 제반 인사관리에 가장 중요한 요소로 반영된다. 또한 소속 직원의 능력을 객관적으로 파악, 필요한 능력을 개발 육성하고 업적을 향상시킬 수 있도록 함으로써 개인과 조직의 균형있는 발전을 도모하는데 그 의의가 있다. 따라서 고과자는 소속직원에게 대하여 고과기간중 각 평가항목별로 객관적으로 공정하게 평가함으로써 우수한 직원에게는 격려의 계기를, 부족한 직원에게는 반성과 발전의 계기를 부여하여야 할 것이다.

2. 고과의 원칙

인사고과는 직원 개개인에 대하여 고과기간중의 근무성적과 직무수행 능력 및 태도를 공정하게 평가할 수 있도록 다음 각호의 원칙을 준수하여 실시해야 한다.

가. 직무기준의 원칙

고과는 피고과자의 직무를 기준으로 하여 각 고과요소별로 직무수행상 요구되는 기준을 어느 정도 충족시켰는가를 관정하여야 하며 업무이외의 주관적인 감정을 떠나 직무와 관련한 구체적 사실에 입각하여 평가하여야 한다.

나. 공정성의 원칙

고과는 인정될 수 있는 사실 및 신뢰할 수 있는 내용에 근거를 두어 직접 관찰이 가능한 자가 실시하여야 하며, 불명확한 억측이나 소문은 철저히 배제하고, 고과자 자신이 확인한 사실에 따라 평가해야 한다. 또한 부하의 서열, 승격시기 등을 고려하여 나누기식으로 인사고과를 해서는 안되며, 반드시 공정하고 엄격하게 평가해야 한다.

다. 독립평가의 원칙

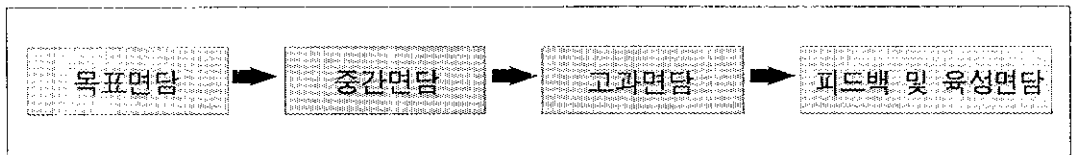
고과는 해당 고과기간중의 태도, 업적을 평가하고 또한 피고과자의 능력개발 및 향상된 정도를 파악하여야 하며, 그 기간 이외의 과거의 고과결과가 현재의 평가에 영향을 미쳐서는 안된다. 또한, 제 3자의 의견은 청취할 수 있으나 최종 평가는 고과자 본인의 의견과 판단에 의하여 실시하여야 한다.

라. 적정배분의 원칙

중심화 경향, 관대화경향은 오히려 우수한 직원에게 피해를 주고, 장기적으로는 리더쉽의 확립을 저해하는 중요한 요소가 된다는 것을 인식하고, 고과의 결과는 평가등급별로 적정하게 분포되어야 한다.

3. 고과면담

가. 면담의 종류 및 순서



나. 면담의 중요성

- 고과결과와 공개와 사후처리에 대한 공감대를 형성한다.
(긍정적인 면과 부정적인 면에 대한 명확한 지적과 칭찬이 필요함)
- 업무목표에 대한 설정과 차기 업무목표에 대한 방향 및 개인의 능력개발에 대해 공감대를 형성한다.

4. 고과실시상의 오류 및 방지대책

구 분	오류의 종류	방 지 대 책
할로 (후광) 효과	고과자가 피고과자의 어떤 한 면을 기준으로 해서 다른것까지 한꺼번에 평가해 버리는 경향	- 개인적인 감정과 선입관을 없앴 - 구체적인 사실을 토대로 평가함 - 고과요소별로 차례대로 평가함
중심화 경향	평가의 결과가 중간으로 나타 나기 쉬운 경향	- 평소에 부하를 면밀하게 관찰하여 이를 통해 자신있게 평가함
관대화 경향	피고과자의 실제능력이나 업적 보다 더 높게 평가하려는 경향	- 구체적인 사실에 입각하여 평가하고 사물을 객관적으로 평가함
시간적 오류	최근의 기억하기 쉬운 실적이나 능력을 중심으로 평가하는 경향	- 평소에 부하를 면밀하게 관찰하여 이를 통해 자신있게 평가함
대비 오류	고과자 자신이 지닌 특성과 비교 하여 피고과자를 평가하는 경향	- 자신의 성적과 업무경험을 재확인 하고 정반대의 부하에 대한 평가는 신중하게 한다.
논리적 오류	서로 관계가 있는 평가요소간에 어느 한쪽이 우수하니까 다른 요소도 당연히 그럴 것이라고 판단하는 경향	- 논리적으로 연관지우기 쉬운 고과 요소에 대해서는 고과요소의 평가 목적을 분명히 하여 평가함

5. 평가요소 및 항목

평가요소	항목	내용	비고
태	책임성	맡은 업무에 대해서 어려움을 극복하고 끝까지 수행하며, 그 결과에 대해 책임을 지는 정도	
	계획성	목적달성을 위해 체계적인 업무추진 정도	
	협조성	조직의 일원으로서 타 구성원과 화합, 목표달성을 위해 협력하는 정도	
도	적극성	자발적이고 의욕적으로 업무에 임하는 정도	
	성실성	업무에 대해 성의를 가지고 노력하는 정도	
	규율성	조직의 규칙과 규정, 상급자의 지시와 방침을 준수하는 정도	
능	친절성	민원인 만족을 위해 노력하는 정도	
	자기개발	업무 수행 능력의 향상을 위해 스스로 노력하는 정도	
	업무지식	담당 업무수행에 필요한 기술 및 전문지식을 보유하고 있는 정도	
력	이해력	문제와 상황을 정확히 파악, 이해하고 응용하는 능력	
	판단력	의사결정과정에서 최적대안 설정과 우선순위와 완급을 파악하는 능력	
	기획창의력	유연한 사고와 예리한 분석과 새로운 아이디어의 구체화 능력	
역	표현력	구두, 문서 등 의사전달로 상대방을 이해시키는 능력	
	섭외조정력	대내외 관련 당사자와 교섭, 절충하여 업무를 성공적으로 이끄는 능력	
	삼재적리더쉽	향후관리자로서의 잠재된 자질과 능력의 보유정도	
업	정보활용능력	업무수행에 필요한 정보를 수집, 분석, 공유하여 업무에 활용하는 능력	
	업무추진력	어려움을 극복하고 강력한 의지와 지구력으로 업무를 완수하는 능력	
적	업무의 양	업무를 수행한 결과(양, 속도)의 정도	
	업무의 질업	업무의 난이도(Quality)수준 정도	
	무수행도	업무처리의 과정 및 결과의 성과정도	

6. 인사고과표

	평가내용	평가척도	척도 표시
<p>적극성</p> <p>업무지시 또는 업무진행중에 보호한 사항이 있거나 상황이 변경될 경우에 업무처리 방법은 어떠한가?</p>		<p>⑤ 지속적인 대화로 문제의 핵심에 대하여 의견을 접근시키며 상황이 변할 경우 대부분 대안을 제시하는 편이다.</p> <p>④ 상사와의 대화로 문제에 대한 의견을 접근시키며 일반적인 상황일 경우 대안을 제시하는 편이다.</p> <p>③ 상사와의 대화로 문제에 대한 의견을 접근시키나 해결방법은 상사의 의견에 의존하는 편이다.</p> <p>② 상사의 별도지시가 없는 한 처음 지시받은 내용만을 수행하며 상황변화에 대한 인식도 부족하다.</p> <p>① 상사와의 대화가 부족한 편이며 상황변화에 대한 보고도 부족한 편이다.</p>	<p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p>
<p>책임성</p> <p>본인 또는 부하의 업무수행결과 점이 발생한 경우에는 어떠한 방법을 택하는가?</p>		<p>⑤ 문제에 대하여 즉시 보고하고 대안을 제시하여 끝까지 책임지고 해결하려는 편이다.</p> <p>④ 문제에 대하여 즉시 보고하고 문제에 대한 책임을 지려고하는 편이다.</p> <p>③ 문제에 대하여 보고하고 새로운 지시를 기다리는 편이다.</p> <p>② 문제에 대한 보고가 불충분하며 상황에 따라서는 책임을 외부로 전가하려는 편이다.</p> <p>① 어려운 문제는 감추려하고 문제가 노출될 경우 주변상황으로 책임을 전가하려는 편이다.</p>	<p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p>
<p>계획성</p> <p>일반적 조직운영을 하거나 또는 새로운 업무목표를 부여받을 경우에 그 계획수립 및 업무진행방법은 어떠한가?</p>		<p>⑤ 업무의 우선순위, 가용인력, 예산 등을 면밀히 고려하여 실현가능한 계획을 수립, 업무를 체계적으로 수행한다.</p> <p>④ 계획내용은 부분적으로 부족한 면이 있으나 조직목표달성을 위한 업무진행에는 체계적인 편이다.</p> <p>③ 계획수립과 업무진행과정상 부분적으로 상사의 지도가 필요한 경우가 있는 편이다.</p> <p>② 계획을 수립하나 계획내용 및 업무진행이 체계적이지 못하여 그에 대한 교육이 필요하다.</p> <p>① 계획없이 생각나는 대로 업무를 수행하여 업무에 장애를 초래한다.</p>	<p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p>

평가내용		평가척도	척도 표시
성실성	업무를 지시할 경우 지시된 내용을 어느 정도 수행하는가?	⑤ 지시된 내용 뿐만 아니라 그 업무에 수반되는 내용을 포괄 적으로 파악, 수행하는 편이다.	<input type="checkbox"/>
		④ 지시된 내용과 그에 직접 관련된 사항은 만족하게 수행한다.	<input type="checkbox"/>
		③ 지시된 내용은 지시대로 수행하는 편이다.	<input type="checkbox"/>
		② 지시된 내용에 대하여 중간점검을 해야 할 필요성이 있다.	<input type="checkbox"/>
		① 지시된 내용에 대하여 계속 점검을 하지 않으면 문제가 발생하는 편이다.	<input type="checkbox"/>
자기개발	자신의 능력개발 및 업무영역을 확대하기 위하여 노력의 정도는 어떠한가?	⑤ 관련부문의 전문서적 및 정기간행물, 기타 관리소양을 넓히기 위한 교양서적을 읽는 등 꾸준히 노력한다.	<input type="checkbox"/>
		④ 관련부문의 정기간행물, 교양서적을 읽으며 자기개발을 위하여 노력하는 편이다.	<input type="checkbox"/>
		③ 업무에 직접적으로 필요한 분야는 관심을 보이고 노력하는 편이다.	<input type="checkbox"/>
		② 능력개발에 대한 관심은 있으나 지시된 업무수행 이외에는 별도의 노력을 하지 않는다.	<input type="checkbox"/>
		① 전혀 또는 지시된 업무만을 수행할 뿐 능력개발에 대해서는 전혀 관심이 없다.	<input type="checkbox"/>
협조성	업무수행과정에서 나타나는 상하관계 및 관련부서와의 관계는 어떠한가?	⑤ 개인보다는 조직의 목표를 우선하며, 타인의 의견을 적극적으로 경청하여 상대방의 협력을 얻으려 노력한다.	<input type="checkbox"/>
		④ 조직목표를 우선시하며 상대방의 협력을 얻으려 노력하나 자신의 지식, 정보, 노하우는 적극적으로 공개하지 않는다.	<input type="checkbox"/>
		③ 조직목표를 우선시 하나 자신의 의견을 고집하는 경우가 있으며 자신의 지식, 정보, 노하우도 잘 공개하지 않는다.	<input type="checkbox"/>
		② 조직보다는 자신의 입장을 먼저 생각하고 상대방의 의견을 들으려 하지 않으며, 자신의 지식, 정보, 노하우는 가능하면 공개하지 않는다.	<input type="checkbox"/>
		① 조직목표와 개인목표를 혼동하는 경우가 있으며, 자신의 의견을 고집하고 자신의 지식, 정보, 노하우도 공개하려 하지 않는다.	<input type="checkbox"/>

	평가내용	평가척도	척도 표시
규율성	조직의 규정 준수 및 상사의 지시에 대한 자세는 어떠한가? 외부인 및 상사, 동료에 대하는 태도는 어떠한가? 업무와 관련된 지식 수준은 어떠한가?	⑤ 조직의 규정을 잘 이해하고 있어 자율적으로 규정을 준수 하며, 상사의 지시, 명령에 순응하고 공·사구별이 분명하다. ④ 조직의 규정을 잘 지키고 상사의 지시, 명령에 순응하는 편이나 자발성이 떨어진다. ③ 조직의 규정도 지키고 상사의 지시, 명령에 대체로 순응하는 편이나 타율적이며 공사의 구별이 불분명 하다. ② 항상 주의를 시켜도 회사의 규정을 위반하거나 또는 상사의 지시, 명령에 불응하는 경우가 있다. ① 회사의 규정을 위반 또는 상사의 지시, 명령에 불응하는 경우가 있거나, 공·사가 불분명하여 결근, 지각, 조퇴가 잦다.	□ □ □ □ □
친절성		⑤ 항상 인사성과 예절이 바르고 친절하여 외부인 및 상사, 주위동료에게 친근감을 준다. ④ 예절이 바르고 친절하여 외부인 및 상사, 동료에게 호감을 받는편이나 때때로 던병거리는 경우가 있다. ③ 인사성은 바르고 친절하나 형식적이며, 무뚝뚝하여 가끔 외부인 및 상사, 동료에게 오해를 사는 경우가 있다. ② 평소 인사성이 부족하고, 외부인 및 상사, 동료에게 불친절 하게 대하는 편이다. ① 평소 불친절하여 고객 및 상사, 동료에게 불쾌감을 준다.	□ □ □ □ □
업무지식		⑤ 담당업무뿐만 아니라 업무를 종합판단, 수행할 수 있을 정도로 관련 분야에 전문지식을 가지고 있다. ④ 현재 담당하고 있는 업무분야에 대한 지식은 충분하며, 독자적으로 업무를 수행할 수 있다. ③ 업무에 대한 지식이 충분한 편은 아니나 업무진행에 대한 장애는 없는 편이다. ② 업무에 대한 지식이 약간 부족하여 상급자의 지시와 조언이 필요하다. ① 해당업무에 대한 지식이 부족하여 업무진행에 곤란을 느끼는 편이다.	□ □ □ □ □

	평가내용	평가척도	척도 표시
이해능력	업무지시를 받거나 또는 상황에 대한 보고를 하는 경우 해당사항에 대한 이해정도는 어떠한가?	⑤ 간략하게 업무를 지시해도 그에 대한 충분한 이해를 하고 있어 의사전달에 문제가 없으며, 복잡한 문제를 보고할 경우 예도 중요사항에 대한 요약을 할 수 있다. ④ 때때로 적당한 예를 들어 설명해야 하나 의사전달에 큰 문제는 없으며, 복잡한 문제도 비교적 요점을 잘 정리한다. ③ 업무지시의 경우 적당한 예가 반드시 필요하며 일상적인 업무현황은 요점을 정리할 수 있다. ② 업무지시의 경우 구체적으로 처리절차를 설명해야 하며, 일상적인 업무현황은 대략적으로 정리하는 편이다. ① 구체적으로 처리절차를 설명하고 진행사항을 반드시 점검 해야 하며 진행중인 업무사항의 보고도 현상적인 부분밖에 하지 못한다.	□ □ □ □ □
판단능력	업무수행과정에서 예기치 못한 돌발상황이 발생하는 경우에 대처하는 방법은 어떠한가?	⑤ 주위의 상황과 자신의 업무를 종합적으로 신속 정확하게 판단하고 돌발상황에서도 능동적으로 대처한다. ④ 주위의 상황과 자신의 업무를 종합적으로 정확하게 판단하고 돌발상황에 대처하나 시간이 지연되는 일이 있다. ③ 주위의 상황과 자신의 업무를 종합적으로 판단하여 보고하나 문제의 처리는 상사의 지시를 기다리는 편이다. ② 상황 및 문제를 피상적으로 파악하여 보고하고 상사의 지시가 있을 경우에만 대처한다. ① 상황 및 문제를 피상적으로 파악하여 중요한 사실을 빠뜨리는 경우가 많아 판단의 오류를 범하는 경우가 많다.	□ □ □ □ □
표현능력	자신의 의견이나 주장을 정리하고 표현하는 방법은 어떠한가?	⑤ 항상 자신의 의견을 구두, 또는 문서로 논리적으로 표현하고 상대방에게 정확한 의사전달로 공감대를 형성한다. ④ 자신의 의견은 비교적 논리적으로 정리하는 편이나 표현방법이 서투른 경우가 있다. ③ 자신의 의견은 정확하게 표현하나, 때때로 직선적인 표현으로 상대방의 오해를 사는 경우가 있다. ② 의견의 내용이 불분명하고 표현방법도 서투른 편이다. ① 의견이 정리되지 않으며, 내용이 앞뒤가 맞지 않는다.	□ □ □ □ □

평가내용		평가척도	척도 표시
심 외 조 정 력	업무상 상하간 및 관련 부서와의 협 조관계는 어떠한 가?	⑤ 상대방의 입장을 포용할 수 있으며 원만한 대인 관계를 통하여 문제 점을 적절하고 원활하게 협 조, 조정하여 조직 전체의 발전을 위해 노력한 다. ④ 상대방의 입장을 이해하고 비교적 설득력 있는 교섭을 통하여 업무 수행에는 큰 부리가 따르지 않는다. ③ 대인관계는 원만한 편이나 때때로 자신의 입장 만을 고려한 일처리로 오해를 사는 경우가 있 다. ② 자신의 입장만을 고려하고 설득력이 부족하여 상사의 지원이 필요 할 때가 있다. ① 대인관계가 원만하지 못하여 좌충우돌하는 경향 이 있으며 자기중심적인 일처리로 협조에 많은 장애를 일으킨다.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
정 보 환 용 력	업무수행과정에서 인력, 시간, 경비, 정보 등을 경제적, 효율적으로 활용 할 수 있는 방법 을 찾으려 노력하 는 정도는 어떠한 가?	⑤ 담당업무 전반에 대하여 개선노력이 현저하고 개선방법도 체계적으로 알고 있어 가시적인 성 과를 내고 있다. ④ 담당업무 전반에 대하여 개선노력이 있으며, 개 선방법도 알고있어 비교적 성과가 있는 편이다. ③ 일상적인 자신의 담당업무에 대하여는 개선노력 을 하는 편이다. ② 업무개선에 대한 의욕이 부족하며 그에 대한 노 력도 열심히 하지 않는다. ① 기존의 처리방법을 바꾸려하지 않으며, 부하 또 는 외부의 조언을 들으려 하지 않는다.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
업 무 추 진 력	업무를 지시할 경 우 지시된 기일까 지 그 업무를 완 수하는가?	⑤ 대부분 지시된 기일 이전에 완료하는 편이다. ④ 때때로 지시된 기일 이전에 완료하는 경우가 있 다. ③ 지시된 기일은 지키는 편이다. ② 때때로 지시된 기일을 지키지 못하는 경우가 있 다. ① 대부분 지시된 기일을 지키지 못하는 편이다.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

평가내용	평가척도	척도 표시
<p>기획 창의력</p> <p>업무목표를 달성하기 위한 수단, 방법 등을 효과적으로 실행에 옮기기 위한 기획, 입안 능력은 어떠한가?</p>	<p>⑤ 목표가 주어지면 이를 실현하기 위한 유효적절한 수단방법을 독자적인 발상에 의해 효과적으로 입안한다.</p> <p>④ 목표가 주어지면 유효적절한 수단방법을 조직적으로 입안하나 새로운 발상보다 현재까지 주어진 범위에 국한한다.</p> <p>③ 목표에 대하여 일상적인 업무는 독자적으로 기획할 수 있으나 때때로 상사의 지도 및 조언이 필요하다.</p> <p>② 상사의 세부적인 지도조언이 필요하며 효과적인 기획 및 입안은 곤란하다.</p> <p>① 업무의 우선순위 판단이 잘 안되며 일상적인 업무이외에 새로운 기획 및 입안을 하는 것은 곤란하다.</p>	<p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p>
<p>이해력</p> <p>조직내에서 활동은 어떠한가?</p>	<p>⑤ 업무지식 및 인격적인 면에서 동료로부터 신뢰를 받으며, 곤란한 일에서도 솔선수범하고 조직내에서 오피니언 리더로서의 역할을 한다.</p> <p>④ 업무지식면에서 우수하고 오피니언 리더로서의 자질이 보이며 주어진 역할은 잘 수행하나 인간적인 마음 씀씀이가 미흡하다.</p> <p>③ 동료들과 워만한 인간관계를 형성하며, 목표와 방향이 설정되면 그 활동에 적극적으로 참여하는 편이다.</p> <p>② 업무처리와 부여된 업무외에는 관심이 없으며 내인관계에 있어서도 소극적이고 피동적인 자세를 보이는 편이다.</p> <p>① 이기적인 성향이 강하고 조직생활에 냉소적이며 동료들과의 융화가 안된다.</p>	<p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p>
<p>책임감</p> <p>업무 수행시 책임감의 정도는 어떠한가?</p>	<p>⑤ 업무수행시 위기상황이 발생해도 상급자가 안심하고 일을 맡길 수 있을 정도로 결과에 대한 책임의식이 강하다.</p> <p>④ 자기가 맡은 업무는 어려운 상황하에서도 끝까지 수행하며 업무결과에 책임을 진다.</p> <p>③ 자기가 맡은 업무를 완수하며 책임을 회피하거나 전가하는 경우는 없다.</p> <p>② 자기가 맡은 업무를 완수하지 못하는 경우가 종종 발생하며, 그 책임을 남에게 미루는 경향이 종종 보인다.</p> <p>① 자기가 맡은 업무를 끝까지 수행하려는 의욕이 없으며, 곤란한 상황에서는 책임회피와 책임전가를 일삼는다.</p>	<p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p> <p>□</p>

평가내용		평가척도	척도 표시
자기개발	업무 수행 능력향상을 위해 노력하는 정도는 어떠한가?	⑤ 업무수행능력 향상을 위해 항상 공부하는 자세가 되어 있으며, 사내 외 교육기회를 최대한 활용하고 연구한다. ④ 업무수행능력 향상에 관심을 갖고 있으며, 사내 외 교육 기회를 활용 하는 자세를 보인다. ③ 업무수행능력 향상에 관심은 있으나 의무적 교육에만 참여하는 경향을 보인다. ② 업무수행능력 향상에 소홀하며, 주어진 사내외 교육기회를 활용하는 데 소극적이다. ① 업무수행능력 향상에 무관심하고 교육기회를 회피한다.	□ □ □ □ □
협조성	타구성원과 화합하고 조직목표 달성을 위해 협력하는 정도는 어떠한가?	⑤ 상사, 특히 동료나 부하직원 및 타부서의 일에 자신의 이해관계를 고려하지 않고 언제나 성심껏 돕는다. ④ 상사, 특히 동료나 부하직원의 일을 자진하여 도와주려는 태도를 보인다. ③ 상사, 특히 동료나 부하직원들로부터 업무협조요청이 있을 때 무리없이 협조하는 편이다. ② 업무협조에 대해 소극적이고 업무협조요청이 있을때에만 소극적으로 협조한다. ① 업무협조에 대해 무관심하고 업무협조 요청시 정당한 사유없이 묵살하는 태도를 보인다.	□ □ □ □ □
적극성	자발적이고 의욕적으로 업무에 임하는 정도는 어떠한가?	⑤ 직무수행상의 문제나 장애를 자발적으로 극복하고 항상 업무완수에 강한 의욕과 건설적인 의견제시를 한다. ④ 도전적인 업무를 두려워하지 않고 이를 순조롭게 추진하려는 적극적인 태도를 보인다. ③ 어떤 업무가 주어지더라도 자발적으로 참여하는 편이다. ② 쉬운 업무수행에는 문제가 없으나 어렵고 도전적인 업무가 맡겨지면 회피하려는 자세를 보인다. ① 매사에 의욕이 결여되어 있고 어렵고 도전적인 업무를 회피하려는 태도를 보인다.	□ □ □ □ □

	평가내용	평가척도	척도 표시
규율성	조직의 규정과 상급자의 지시와 방침을 준수하는 정도는 어떠한가?	⑤ 조직규율을 항상 준수하고 상사의 지시와 방침을 성실히 이행하고 근무태도가 타 직원의 모범이 된다. ④ 조직규율을 준수하고 상사의 지시와 방침을 무난히 이행하며 근무태도가 양호하다. ③ 조직규율 준수 및 근무태도에 대체로 분제가 없다. ② 조직규율 준수 및 근무태도에 대해 때때로 주의를 받는 경우가 있다. ① 직장규율을 어길 때가 많고 근무태도가 불량하여 타직원에게 악영향을 준다.	□ □ □ □ □
기술지식	업무수행에 필요한 기술 및 전문지식을 보유하고 있는 정도는 어떠한가?	⑤ 업무관련 분야의 기술 및 전문지식에 정통하여 해당분야의 전문가로 인정받고 있다. ④ 담당업무를 효율적으로 수행할 수 있는 정도의 기술 및 전문지식을 충분히 보유하고 있다. ③ 담당업무를 무리 없이 수행할 수 있는 정도의 기술 및 전문지식을 보유하고 있다. ② 기술 및 전문지식이 다소 부족하여 업무에 지장이 있다. ① 업무에 지장을 초래할 정도로 기술 및 지식이 매우 적다.	□ □ □ □ □
판단력	의사결정에서 최적대안의 선택을 위한 파악능력은 어느정도인가?	⑤ 정확한 상황판단을 통해 믿음직한 의견을 제시하며 긴급상황에 대한 대처능력과 업무의 우선순위 및 중요도를 파악할 수 있는 폭넓은 시야를 지니고 있다. ④ 선례 및 경험을 토대로 전체적 시각에서 위협과 기회를 정확히 포착하여 대체로 합리적인 대안을 선택한다. ③ 상급자에게 조언을 수시로 구하여 업무에 차질을 초래하지 않으며, 업무의 완급을 판단한다. ② 업무의 완급조절에 실패하여 시간과 자원을 불필요하게 소모시키며 업무를 효과적으로 수행하지 못한다. ① 우유부단하여 업무에 지장을 주는 경우가 많고 업무추진에 있어 상급자에게 전적으로 의존한다.	□ □ □ □ □

	평가내용	평가척도	척도표시
정보활용능력	업무수행에 필요한 정보를 수집하고 활용하는 정도는 어떠한가?	⑤ 업무에 필요한 정보를 지속적으로 수집하고, 문제점을 체계적으로 정리하여 보고 및 전파함으로써 업무수준을 월등히 높이고 있다. ④ 업무관련 정보를 수집, 정리하고 부서 내외의 업무를 효과적으로 추진한다. ③ 정보의 지속적인 수집을 행하고 부서내의 업무수행을 위해서만 활용한다. ② 정보수집에 대한 관심이 부족하며 업무활용능력도 미흡하다. ① 정보수집과 활용에 관심이 지극히 희박하다.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
업무추진력	관련부분과의 협력을 통해 업무를 완수해내는 정도는 어떠한가?	⑤ 담당분야를 리드하고 사안의 종결처리에 실천력이 있으며, 강한 의지와 지구력으로 장애요인을 극복하고 해결하는 능력이 있다. ④ 직무지식, 경험과 조언을 잘 활용하여 문제에 접근하며 사안의 종결 처리가 분명하다. ③ 대체로 계획기간내에 목표를 수행하며, 다각도의 대처는 미숙하나 대체로 의욕적으로 업무를 처리한다. ② 문제의 본질파악에는 미숙하나 업무목표와 문제를 연계하고 자기작무에 집중하나 보고시기를 놓치는 경우가 있다. ① 직무관련 추진력이 낮은 수준으로 기회포착과 설득력부족으로 실기하는 경우가 있다.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
섭외조정력	대내와 관련자와 교섭, 절충하여 업무를 성공적으로 이끄는 정도는 어떠한가?	⑤ 원만한 인간관계와 탁월한 자원확보능력을 갖고 관련업무를 유리하게 수행하며, 관련자와 신뢰관계를 구축한다. ④ 부서업무와 관련된 이해관계의 상충을 조정하는 협상력을 지니고 관련자들과 원만한 관계를 구축하고 있다. ③ 대내와 관련자와 비교적 원만하며 업무수행에 적절한 교섭력이 있으나 종종 자기부서의 기득권 보호에 집착한다. ② 사적인 인간관계에 집착하며 이해관계의 상충을 해소하는데 미흡하다. ① 관련부서와 불신을 조장하고 부서간 상벽을 야기한다.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	평가내용	평가척도	척도 표시
업무수행도	현재 수행하고 있는 업무의 성과는 해당 직급의 기대수준에 비추어 볼 때 어느 정도인가?	⑤ 수행한 업무의 양 및 난이도를 고려할 때 업무수행 결과가 탁월한 수준이다. ④ 수행한 업무의 양 및 난이도를 고려할 때 업무수행 결과가 우수한 편이다. ③ 수행한 업무의 양 및 난이도를 고려할 때 업무수행 결과가 평균적인 기대수준이다. ② 수행한 업무의 양 및 난이도를 고려할 때 업무수행 결과가 비흡하다. ① 수행한 업무의 양 및 난이도를 고려할 때 업무수행 결과가 부족하다.	□ □ □ □ □
기획창의력	유연한 사고와 분석력을 통해 새로운 아이디어를 구체화시켜 나가는 정도는 어떠한가?	⑤ 업무의 중요성과 우선순위를 시의적절하게 파악하고 혁신적 아이디어의 제시를 통해 독창적 대안개발에 기여한다. ④ 다양한 각도에서 관련업무를 분석하고 참신한 아이디어 제시를 통해 부적합한 업무를 개선한다. ③ 새로운 테마나 착상에 대한 적응력이 있으며 관련된 정보 및 자료를 수집, 정리하여 구체화에도 문제가 없다. ② 아이디어나 문제의 대안을 제시하는데 소극적이며, 다른 사람들의 제안사항에 비판만 하거나 무조건 수용한다. ① 새로운 것에 관심이 없고 어렵거나 복잡한 문제의 해결을 쉽게 포기한다.	□ □ □ □ □
업무량	현재 수행하고 있는 업무의 양은 해당 직급의 기대수준에 비추어 볼 때 어느 정도인가?	⑤ 해당직급의 기대수준에 비추어 볼 때, 담당하는 업무의 내용과 처리 사항이 상당히 많다. ④ 해당직급의 기대수준에 비추어 볼 때, 담당하는 업무의 내용과 처리 사항이 많은 편이다. ③ 해당직급의 기대수준에 비추어 볼 때, 담당하는 업무의 내용과 양이 보통의 수준이다. ② 해당직급의 기대수준에 비추어 볼 때, 담당하는 업무의 내용과 양이 적은 편이다. ① 해당직급의 기대수준에 비추어 볼 때, 담당하는 업무의 내용과 양이 매우 적다.	□ □ □ □ □
업무질	현재 수행하고 있는 업무의 수준(질)은 해당 직급의 수준에 비추어 볼 때 어느 정도인가?	⑤ 조직의 전반적인 사항에 대한 포괄적인 이해와 고도의 전문지식이 필요하며 창의성과 기획능력이 필요하다. ④ 전문지식이 필요한 경우가 많으며, 상당한 주의집중이 필요하다. ③ 전문지식이 필요하며 예외적인 사항이 많이 발생하여 일상적으로 처리하기가 어렵다. ② 때때로 전문지식이 필요한 경우가 발생하나 일반적인 지식으로 처리할 수 있다. ① 단순 반복업무를 관리 및 수행하는 수준이다.	□ □ □ □ □

7. 지도관찰표

가. 구성체계

본 관찰표는 부하의 간단한 [인지사항난]과 [개인별 능력 및 업적고과의 판단 자료로 활용할 수 있는 내용을 기재하는 난], [피고과자 자신의 자결과 업적평가의 난]으로 구성되어 있다.

나. 작성시기와 방법

- ▶ 작성시기: 매분기별로 작성
- ▶ 관찰표 작성자: 피고과자의 1차고과자
- ▶ 작성방법: 업무성과, 업무태도(근면성, 협조성, 창의성, 리더십 등), 자기개발, 부하육성 사항, 상사의건의 주요사항을 수시로 메모하고 부하직원을 면담한 내용을 매분기마다 종합하여 관찰표에 기록한다.

다. 활용방법

- ▶ 정기 및 수시 고과시에 매분기별로 작성한 지도관찰표를 개인별 인사고과의 판단자료로 활용할 수 있다.
- ▶ 고과자 이동시: 후임 고과자에게 반드시 인수인계를 한다. 이때, 인수인계시점까지 해당 피고과자에 대한 기재사항 누락이 없어야 한다.
- ▶ 부하직원 이동시: 이동된 근무지의 해당 고과자에게 해당 부하사원에 대한 일체의 사항이 기록된 지도관찰표를 밀봉하여 송부하여야 한다.

라. 참고사항

- ▶ 본 지도관찰표는 매년초 고과자에게만 배포된다.
- ▶ 본 지도관찰표의 기록내용이 부하사원을 비롯하여 타인에게 노출되지 않도록 자료 작성시 및 사후보관에 각별히 유의해야 한다.
- ▶ 본 지도관찰표는 퇴직, 휴직, 전배, 장기교육 등으로 인하여 부하사원의 인사고과를 실시하지 못할 사유가 발생할 경우에는 후임 고과자 또는 상급자에게 반드시 인계해야 한다.
- ▶ 지도관찰표 원본의 보관기간은 1년이며, 1차고과자는 매년 1회 실시하는 고과 시 본 관찰표를 인사고과표에 첨부하여 2차고과자에게 제출한다. 또한, 2차고과자는 고과실시 후 인사고과표에 첨부하여 지도관찰표를 인사관리부서에 제출한다.

8. 지도관찰표 작성요령

구 분		○월	○일
업무 성과	업무구분, 업무실적 및 개선사항	- 고과기간 중 조직단위 수행업무와 연계하여 개인별로 수행해야할 업무를 비중이 큰 항목부터 4개 이내로 Grouping하여 부하의 중점 업무항목 기재 - 업무항목별로 고과기간 중 구체적인 추진실적 및 업무개선 사항을 가급적 계수화하여 기술 - 분기별 각 1회씩 업무항목의 추가 혹은 변경사유 발생시 상하간 면담을 통해 수정사항 기록	
	성 과	- 해당기간 업무성과에 대한 본인과 부하의 의견(잘된 점, 못한 점, 개선점, 지원요청사항)을 기재	
	업무태도 (근면성, 협조성, 창의성 리더쉽 등)	- 업무수행상 나타난 태도 및 근태 등에 대한 주요사건 및 사항을 기재	
	자 기 계 발	- 본인의 장래 비전 실현 및 업무목표달성을 위한 자기계발의 필요성 및 향 상목표 수준이 필요시 상하간 면담을 통하여 구체적으로 기재	
	부하육성사항 (교육, 희망, 고충사항)	- 업무목표 달성을 위해서 매분기말 상하간 면담을 통하여 교육, 희망, 고충 사항에 대한 의견을 기재	
상사 종합 의견	업무성과	- 구체적인 의견을 기록	
	업무태도		
	능 력		
피 고 과 자	자질	장점	- 피고과자 본인의 장점 및 보완할 점에 대하여 2~3가지를 기입 - 피고과자 본인이 기여한 업무와 미흡한 업무에 대해 약술
	업적	기여 미흡	
확인	소속:	- 매분기별로 지도관찰표 작성 후 “인수자 란”에 소속, 계급, 성명을 기재 후 날인한다. - 단, 인수인계시는 “인계자 란”과 인수자 란”에 쌍방이 서명 날인한다.	
	계급:		
	성명: 인		

9. 지도관찰표 양식

(1) 기본인적사항

성명	생년월일	입사일자	사번	담당직부	현보임일자	현직위 승격일자
----	------	------	----	------	-------	-------------

(2) 관리항목

구분		평가대상기간	
		○월	○일
업무 성과	주요업무 목표		
	성과		
업무태도 (근면성, 협조성, 창의성 리더쉽 등)			
자기개발			
부하육성사항 (교육, 희망, 고충사항)			
상사 종합 의견	업무성과		
	업무태도		
	능력		
피 고 과 자	자질	장점	
		단점	
업적	미흡	기여	
		미흡	
확인	인계자	소속 계급 성명	(인)
	인수자	소속 계급 성명	(인)

참 고 문 헌

1. 해 외

- Bernardin, H. J., Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information About Managers. *Human Resource Management*, 1986, 25(3), pp. 421~439.
- Bernardin, H. J., and Buckley, M. R., Strategy in Rater Training, *Academy of Management Review*, 6, no. 2(1981), pp. 205~212.
- Blum, M. L., and Naylor, J. C. *Industrial Psychology*, New York: Harper & Row, 1968.
- Kane, J. S., and Lawler, E. E. III., *Methods of peer Assessment*. University of Michigan and the Battle Institute, 1978.
- Kondrasuk, J. N., Studies in MBO effectiveness, *Academy of Management Review*, 1981, 6, pp. 419~430.
- Lazer, R. I., Performance Appraisal: What does the Future Hold?, *Personnel Administrator*, July, 1980, pp. 69~73.
- Meyer, H. H., Self-Appraisal of Job Performance. *Personnel Psychology*, 1980, 33, pp. 219~296.
- Milkovich, G. T., and Glueck, W. F., *Personnel: Human Resource Management*, Business Publications, Inc. Plano, Texas, 1985.
- Mohrman, Jr., AM, Resnick-West, S. M., and Lawler III., E. E., *Designing Performance Appraisal System*, Jossey-Bass Publishers, 1989.
- Murphy and Cleveland, 1991, *Performance Appraisal-An organizational Perspective*, p. 107.
- Peck, C. A., Pay and Performance: The Interaction of Compensation and Performance Appraisal. *Research Bulletin*, No. 155, New York: Conference Board, 1984.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. III., and Hackman, J. R., *Behavior in Organizations*.

New York: McGraw-Hill, 1975.

Taylor, R. L., and Zawacki, R. A., Trends in Personnel Administrator, March 1984, pp. 69~73.

Zedeck, S., and Cascio, W. F., Performance Appraisal Decisions as a Function of Rater, Training and Purpose of the Appraisal, Journal of Applied Psychology, 67(1981), pp. 752~758.

2. 국 내

안희탁, 인사고과에 대한 근로자 의식구조, 한국경영자총회 부설 노동경제연구원, 1994A.

안희탁, 한국기업에서의 인사고과 실태분석, 한국경영자총회 부설 노동경제연구원, 1994A.

한국통신공사, 바람직한 인사고과를 위한 고과실무, 1995.

정병재, 한국기업에서의 보상제도, 1989.

정병재, 한국기업의 임금체계 특성에 관한 연구: 국제경영론집, 경기대학교 부설 해외 마케팅연구소, 1995, 제8집, pp. 219~245.

