

다면평가 운영에 대한 공무원 인식도 실증연구 : 경상북도청을 중심으로

An Empirical Study on Recognition Level of Public Officials
about 360-Degree Feedback Operation :
Focused on Gyeongsangbuk-Do Province Office

황진대* · 윤광재** · 전기우***

Hwang, Jin-Dae · Yun, Kwang-Jai · Jeon, Gi-Woo

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 선행연구 분석
- III. 연구의 분석틀 및 조사설계
- IV. 다면평가 운영에 대한 현황분석 및 실증분석
- V. 결론

본 연구는 다면평가에 대해 그 대상이 되고 있는 공무원의 인식도 조사를 통하여 수행하였다. 다면평가 운영과 관련된 주요쟁점으로 다면평가제도에 대한 시행절차 및 세부내용, 다면평가 운영에 대한 종합적 인식, 평가방식의 수용성, 평가방식의 신뢰성, 평가자 구성의 합리성, 평가요소 및 자료의 적절성, 평가결과의 공개성, 평가결과의 활용성, 평가외적 요인 등을 고려하여 전개하였다. 이와 같은 다면평가 운영에 대한 쟁점들에 대해 경상북도 본청 공무원들의 전반적인 인식도를 조사하여 운영상의 이해수준과 문제점을 진단하고 이를 통해 정책적 시사점을 도출하였다.

* 경상북도청 공무원

** 영남대학교 행정학과 교수

*** 영남대학교 행정학과 박사수료

□ 주제어: 다면평가, 다면평가제도, 다면평가운영

This study was conducted through survey on recognition level of public officials who were targeted of 360-degree feedback. In this study, as main issues which were relevant to 360-degree feedback operation, enforcement procedures about 360-degree feedback system, comprehensive recognition about 360-degree feedback operation, acceptability of evaluation method, reliability of evaluation method, suitability of organization of evaluators, suitability of evaluation factors and evaluation materials, publicity of evaluation result, utilization of evaluation result, evaluation external factors were examined. To find out the overall level of recognition about 360-degree feedback operation, public officials working for Gyeongsangbuk-do province office were selected for this study. Through the survey, problems and understanding of 360-degree feedback operation were found out and accordingly the way to solve the problem was examined.

□ Keywords: 360-degree feedback, 360-degree feedback system, 360-degree feedback operation

I. 서론

우리나라의 공공부문에 있어 다면평가(360-degree feedback)에 대한 논의는 1990년대 말과 2000년대 초를 기점으로 급속히 확대되었다. 여기에는 다면평가가 민간부문에서 성과관리의 일환으로 적극적으로 활용되고 있다는 점과 기존의 평정시스템의 보완 등이 요구되었기 때문이다. 또한, 이미 다면평가가 조직구성원의 행위나 성과에 대해 긍정적인 영향을 미치는 하나의 표준(standard way)이 되었다는 것이다(Rowen, 1998: 45).

다면평가는 다양한 이해관계자(stakeholder)로부터 도출되는 개인이나 그룹의 성과자료에 대한 체계적인 수집과 환류이다. 그래서 평가는 다양한 성과측정에 대한 등급(rating)의 형태로 환류되고 따라서 다양한 근거평가(multi-source assessment)나 다양한 평가자 환류(multi-rater feedback)를 의미한다(Armstrong, 2006a: 521). 결국, 다면평가제는 근무성적 평

정에 피평정자의 상관, 부하, 동료, 프로젝트 팀 구성원, 고객, 재화·용역공급자 등이 참여하는 집단평정 방법이다(오석홍, 2005: 354).

우선, 다면평가는 평가의 공정성과 객관성, 조직내의 커뮤니케이션의 원활, 자기개발의 촉진 등과 같은 장점과 유용성으로 인해 모토로라, GM, 코어 인더스트리, 랜즈 앤드 등의 기업에서 개인의 성과와 공헌을 평가하고 있다(박천오 외, 2007: 378-379). 그리고 조직구성원의 평가에 있어 상사위주의 평정이 자칫 비객관적이고 성과보다는 관계에 치중할 수 있는 단점을 보완해줄 수 있다.¹⁾

우리나라에서는 1992년 관계법령을 개정하여 근무성적 평정시 필요한 피평정자의 동료의 견을 들어 직무수행 태도평정에 반영하도록 한 것이 공직사회에 다면평가적 요소가 반영된 시초라 할 수 있다.²⁾ 1995년, 1998년을 거쳐 2001년 다시 공무원임용령을 개정하여 다면평가의 결과를 승진임용시 뿐만 아니라 특별승급, 성과상여금 지급, 교육훈련, 보직관리 등 각종 인사관리에 반영할 수 있는 근거를 마련하여 오늘에 이르고 있다(김경태, 2003: 22-23). 다면평가에 대해서는 그 개념과는 달리 비교적 두 가지 논점이 존재하고 있다. 전자는 균형된 평정이 가능하다는 것이고 후자는 업무목표 성취보다는 원만한 대인관계에 치중할 수 있다는 것이다(한영수·강인호, 2006: 266).

이러한 상황하에서 자치단체에서도 다면평가제도를 적극적으로 도입하여 활용하고 있다. 특히, 광역시·도 차원에서 서울시를 비롯하여 점차적으로 다른 지역으로 확대되었다. 그리고 다면평가제의 전체적인 틀은 유사하지만 세부적인 사항들은 각 자치단체의 특성을 반영하고 있다고 볼 수 있다.

경상북도 본청차원에서 2003년 다면평가제가 도입되어 6년 정도 운영하여 오고 있다. 그러나 다른 광역시·도와 유사하게 다면평가제의 성과에 대한 정확한 분석 없이 지속되고 있어 운영성과에 대한 검토가 필요한 시점이다. 그 성과에 대한 측정방법에는 여러 가지 기법이 활용될 수 있으나 본 연구에서는 다면평가제의 대상이 되고 있는 공무원의 인식도 조사를 통하여 접근한다. 그리고 이를 토대로 도출되는 문제점에 대해 정책적 시사점을 제공하고자 한다.

1) 공공부문에 있어 다면평가의 도입은 참여정부의 인사개혁 기류에 성급하게 확대 실시된 측면이 존재한다는 것이다. 즉, 다면평가가 당시의 조직환경에 적합한가에 대한 면밀한 검토와 사전준비를 거치지 않았다는 것이다(박천오 외, 2007: 381).

2) 1992년의 경우 다면평가적 요소가 직무수행 태도평정에 한정되어 진정한 의미의 다면평가제도로 보기는 어려웠으며 세부적인 시행지침이 마련되지 않아 거의 활용되지 못하였다(김경태, 2003: 23).

II. 이론적 논의 및 선행연구 분석

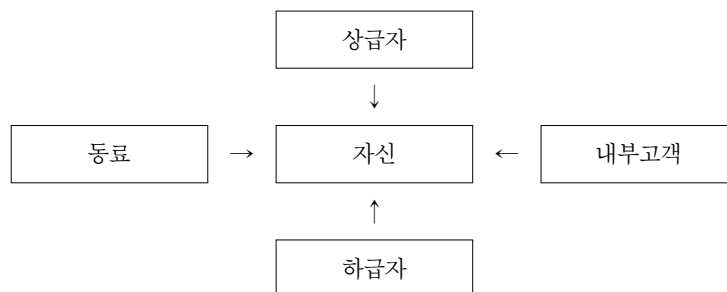
1. 이론적 논의

다면평가에 대한 필요성은 여러 가지로 논의되고 있으며 특히, 평가에 대한 비용-효과(cost-effective)대비 대안도출 그리고 기술변화, 능력개발, 작업장의 다양성에 따른 구성원의 잠재력 개발에 초점을 맞추고 있다(Nowack, 1993: 69). 그리고 다면평가에서 평가결과에 대한 인지(knowledge of results)라는 환류는 기술획득, 목표달성, 행동변화의 과정에서 중요한 역할이라 표현되고 있다(Bailey · Austin, 2006: 51).

이러한 필요성 등에 따라 다면평가는 성과관리(performance management) 차원하에서 개인의 성과를 다양한 시각에서 평가할 필요성하에서 적극적으로 도입되고 있다.

다면평가는 조직내에서 다른 개인이 자신의 성과(performance), 행동(behaviour), 스타일(style)을 어떻게 평가하는지를 알 수 있게 해주는 장점이 존재하고 있다(Thomson, 2006: 51). 다면평가는 여러 사람을 평정자로 활용함으로써 평가에 참여하는 소수인의 주관과 편견 그리고 이들간의 개인편차를 줄임으로써 객관성과 공정성을 높일 수 있는 제도이다(유민봉 · 임도빈, 2007: 464).

<그림 1> 다면평가의 모델



자료: Armstrong, 2006b: 158.

다면평가에 가장 중요한 것은 환류(feedback)인데, 여기에는 적절한 환류가 성과, 행동, 태도에 있어 긍정적인 변화를 도모할 수 있다는 것이다. 또한, 환류는 개인의 잠재력을 제고해 줄 수 있다고 한다.

<표 1> 환류의 5단계(보고서의 경우)

구분	환류	효과
1단계	당신은 쓸모가 없습니다.	- 개인에 대한 비난: 자신감에 손상을 주고 아무런 도움을 주지 못함
2단계	이 보고서는 쓸모가 없습니다.	- 비난적 견해: 자신감에 손상을 주고 유익한 정보를 주지 못함
3단계	내용은 분명하지만 전체적인 틀은 산만합니다.	- 일부 정보제공: 그러나 개인의 인지에 도움이 되지 않음
4단계	당신은 이 보고서에 대해 무엇을 느낍니까?	- 개인에 대한 격려: 그러나 개인에게 막연한 대응이나 막연한 판단을 하게 함
5단계	이 보고서의 목적은 무엇입니까? 이 초안은 어떤 수준으로 완성됩니까? 어떤 사항이 강조되는 것이 필요합니까?	- 상세한 정보제공: 개인에게 정확한 판단을 하도록 도움을 줌

자료: Thompson, 2006: 46.

2. 선행연구 분석

다면평가에 대한 연구는 시대와 분야에 따라 다양하게 전개되어 왔다. 다시 말해, 다면평가에 대한 개념정의, 장·단점, 한계, 적용의 실패, 자치단체의 현황, 운영실태와 개선방향, 성과 분석 등에 대한 연구가 진행되었다. 그리고 사적 부문은 물론 공공부문에 이르기까지 광범위하게 연구되고 있다. 본 연구에서는 연구의 목적상 공공부문만을 대상으로 하고자 한다.

공공부문에서 다면평가에 대한 연구는 김판석(2000)의 다면평가제도의 도입과 사례에 관한 연구, 서원석(2003)의 다면평가제도의 발전방안, 박천오·김근세(2004)의 중앙부처 다면평가 실태와 과제, 조경호·박천오(2004)의 다면평가제도의 운영과 개선방안: 공무원의 인식을 중심으로, 최태선·여영현(2007)의 다면평가도입에 따른 평정의 변화, 조경호(2008)의 다면평가제도의 성과분석 등이 있다. 이 밖에 다른 분야와는 달리 경찰조직에 있어서의 조임곤(2003)의 다면평가제도 도입에 관한 실증분석, 손중호(2005)의 다면평가제도에 관한 연구가 있다.

그리고 지방차원하에서는 김순양(2000)의 신평가제도의 도입, 이희태(2003)의 다면평가제도에 대한 지방공무원의 반응, 백종섭(2003)의 지방정부의 다면평가 도입실태와 개선방안, 조선일·박은규(2004)의 다면평가제도의 운영 평가와 과제, 최근열(2007)의 다면평가제도의 평가와 개선, 고승희(2007)의 다면평가제도의 운영실태와 개선 등이 있다.

이러한 연구 중에서 고승희와 조경호·박천오의 연구는 충청남도라는 광역자치단체와 공

무원 인식이라는 측면에서 본 연구와 유사하다.

전자의 경우, 충청남도라는 광역자치단체의 다면평가의 운영실태를 분석하고 이에 대한 개선방안을 제시하고 있다. 다시 말해, 다면평가제도에 대한 설계, 실시, 활용을 분석하고 개선방안으로 다면평가와 성과관리시스템의 연계, 자기평가 도입, 업무특성을 고려한 설계, 복수평가단 구성, 평가용도에 따른 평가대상자 범위선정, 정기적 실시, 무응답 선택과 시스템 활용, 피드백의 활성화, 평가결과의 전략적 활용성 제고를 제시하고 있다.

후자에 있어서는 다면평가에 대한 전반적 인식을 조사하고 다면평가운영과 관련된 변수들에 대해 조사하였다. 분석결과, 개선방안으로는 평가목적의 명확화, 평가결과의 전략적 활용성 제고, 실적과 부처특성을 반영한 평가모델의 설계, 평가단 구성과 평가자별 참여비율의 합리성 제고, 평가결과의 환류강화, 업무특성을 고려한 다면평가제도 도입을 제시하고 있다.

<표 2> 선행연구 분석

저자	분석내용	개선방안	분석방법
고승희	다면평가제도의 설계 -목적, 평가단 구성, 평가항목과 평가척도, 평가대상 및 시기 다면평가제도의 실시 -사전교육, 업무추진실적 기재, 평가실시 다면평가 활용 -평가점수 조정, 최종점수 산정, 종합순위 평가비율, 평가결과 피드백	다면평가와 성과관리시스템의 연계, 자기평가 도입, 업무특성을 고려한 설계, 복수평가단 구성, 평가용도에 따른 평가대상자 범위선정, 정기적 실시, 무응답 선택과 시스템 활용, 피드백의 활성화, 평가결과의 전략적 활용성 제고	운영실태 분석
조경호 박천오	전반적 인식 -총체적 평가, 요소 별 평가 다면평가운영과 관련된 변수들 -평가요소 반영비율, 평가대상 요소, 다면평가 활용분야, 다면평가 영향요인, 성실평가 제약요인, 평가자 선정과 평가자별 비중	평가목적의 명확화, 평가결과의 전략적 활용성 제고, 실적과 부처특성을 반영한 평가모델의 설계, 평가단 구성과 평가자별 참여비율의 합리성 제고, 평가결과의 환류강화, 업무특성을 고려한 다면평가제도 도입	인식도 분석

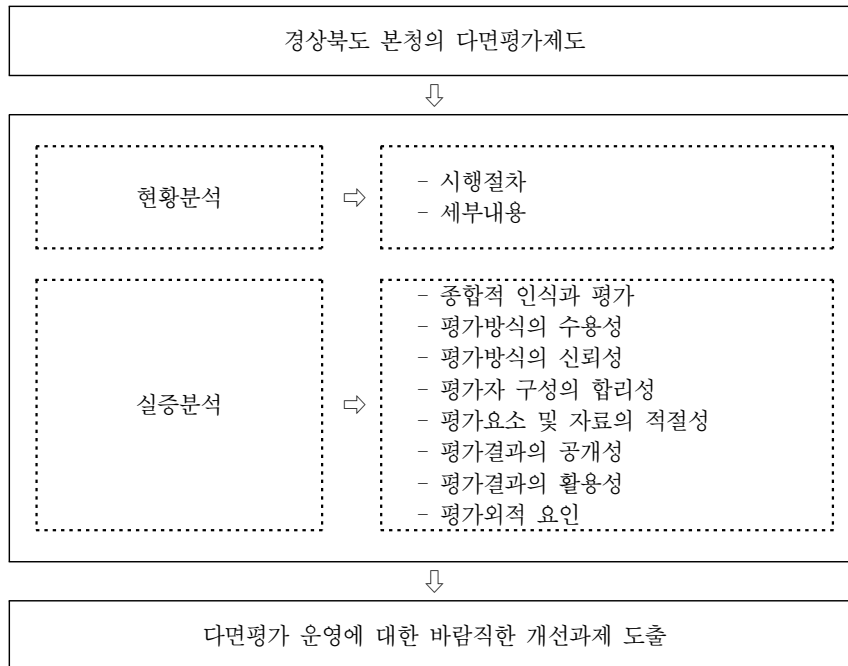
Ⅲ. 연구의 분석틀 및 조사설계

1. 분석틀 설계

본 연구는 다면평가운영에 대한 경상북도본청 공무원들의 인식에 대한 조사를 통하여 다면평가 운영에 대한 운영실태와 문제점을 도출하고 이를 바탕으로 바람직한 개선과제를 도출하고자 한다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 다면평가운영에 대한 이론과 선행연구를 통해 경상북도본청에서 시행되고 있는 현황을 살펴보고 다면평가운영에 대한 실증분석을 하고자 한다. 다시 말해, 다음 <그림 1>과 같이 현황분석에서는 다면평가 운영에 대한 시행절차, 다면평가 운영의 세부내용을 살펴보고, 실증분석에서는 다면평가의 종합적 인식과 평가, 평가방식의 수용성, 평가방식의 신뢰성, 평가자 구성의 합리성, 평가요소 및 자료의 적절성, 평가결과의 공개성, 평가결과의 활용성, 평가 외적 요인 등을 분석한다.

<그림 2> 연구의 분석틀



2. 조사설계

1) 설문지 구성

본 연구는 경상북도 공무원의 다면평가 운영에 대한 인식의 정도를 중심으로 설문지를 구성하였다. 설문문항의 구성은 선행연구 등에서 구성한 설문형태를 참조하여 본 논문의 목적에 맞게 재구성하였다. 즉, 다면평가의 종합적 인식과 평가 3문항, 평가방식의 수용성 3문항, 평가방식의 신뢰성 6문항, 평가자 구성의 합리성 5문항, 평가요소 및 자료의 적절성 5문항, 평가결과의 공개성 2문항, 평가결과의 활용성 5문항, 평가 외적요인 2문항, 직무관련 특성 5문항, 인구학적 특성 3문항으로 구성하였다.

<표 3> 설문범주와 설문항목

설문범주	설문항목
다면평가의 종합적 인식과 평가	다면평가제도에 대한 종합적 인식, 실적 평가, 능력개발 정도
평가방식의 수용성	다면평가의 목적 및 평가방법의 숙지, 다면평가제에 관한 사전교육이나 홍보, 다면평가제도의 도입에 있어 개개인별 직무분석 정도
평가방식의 신뢰성	자신이 피평가자일 경우 객관성, 자신과 함께 근무한 사람이 자신을 평가할 때의 객관성, 자신과 근무한 경험이 없는 사람이 평가할 때의 객관성, 상급자가 평가할 때의 객관성, 동료들이 평가할 때의 객관성, 하급자들이 평가할 때의 객관성 정도
평가자 구성의 합리성	평가위원 수에 대한 구성, 부적절할 경우 평가자 구성 비율, 직급별 평가자의 구성비율, 평가자 선정방법 정도
평가요소 및 자료의 적절성	평가요소에 대한 적절성, 평가요소에 대한 가중치 부여여부, 가중치 반영비율, 피평가자의 공개자료에 대한 적절성, 공개자료의 부족 시 추가 공개자료 정도
평가결과의 공개성	본인의 등수만 공개, 공개범위에 대한 인식 정도
평가결과의 활용성	승진심사 반영비율, 비율에 대한 적절성, 승진심사에만 반영, 평가결과의 추가 확대, 평가결과와 평가자의 의견개진을 자기개발의 기회로 삼을 것인가에 대한 정도
평가외적 요인	평가문화, 기관장의 관심과 지지 정도
직무관련 특성	직무분야, 직급, 재직기관, 평가자로서 경험, 피평가자로서 경험
인구학적 특성	성별, 연령, 학력

2) 설문응답자의 일반적 특성

표본선정은 비례층화추출법(proportionate stratified sampling)³⁾으로 하였는데, 1단계로 경

상북도본청 전체 직원을 모집단(1,122명)으로 하고 이를 행정직군(529명), 기술직군(411명), 기능직(126명), 기타(56명) 4개 집단으로 구분하였으며, 2단계로 300명을 표본으로 하여 구성된 비율대비 행정직군 140부, 기술직군 110부, 기능직 35부, 기타 15부로 배정하였다.

그리고 3단계로 5급, 6급, 7급, 8급 이하 비율에 맞게 설정하였다. 이에 무응답자 및 무성의한 응답으로 연구적 가치가 없다고 판단되는 3부를 제외한 최종 회수된 설문지 217부(회수율 72.3%)를 분석 자료로 활용 SPSS Version 17.0을 이용하여 분석하였다. 일반적 표본특성은 다음 <표 4>과 같다.

<표 4> 일반적 표본특성

구분		비율	구분		비율	
성별	남성	141명(65.0%)	직급	5급	31명(14.3%)	
	여성	76명(35.0%)		6급	72명(33.2%)	
연령	20-29세 이하	42명(19.4%)		7급	63명(29.0%)	
	30-39세 이하	106명(48.8%)		8급	29명(13.4%)	
	40-49세 이하	44명(20.3%)		9급	22명(10.1%)	
	50-59세 이하	25명(11.5%)		재직기관	10년 미만	42명(19.4%)
학력	고졸 이하	33명(15.2%)			10-19년	106명(48.8%)
	전문대졸	37명(17.1%)			20-29년	44명(20.3%)
	대졸	114명(52.5%)	30년 이상		25명(11.5%)	
	대학원졸 이상	33명(15.2%)	직무분야	평가자로서의 경험	경험자	138명(63.6%)
직무분야	행정직군	100명(46.1%)			미경험자	79명(36.4%)
	기술직군	77명(35.5%)		피평가자로서의 경험	경험자	153명(70.5%)
	기능직	32명(14.7%)			미경험자	64명(29.5%)
	기타	8명 (3.7%)				

3) 비례층화표본추출은 각 층에 속하는 모집단의 크기에 비례하여 각 층에 속하는 표본의 크기를 결정하는 방법이다(김렬, 2007: 254).

IV. 다면평가 운영에 대한 현황분석 및 실증분석

1. 현황분석

현재, 경상북도는 대부분의 타 광역자치단체와 마찬가지로 일부 사무관급 보직임용 및 승진심사에 다면평가를 시행하여 운용하고 있다. 대상직급에 있어서 전 직급을 대상으로 하는 자치단체도 있으나 경상북도는 일반직 7급에서 6급 승진, 6급에서 5급 승진, 5급에서 4급 승진, 기능직의 경우에는 7급에서 6급 승진, 연구·지도직의 경우에는 연구·지도사에서 연구·지도관 승진자에 한하여 다면평가를 실시하여 오고 있다.

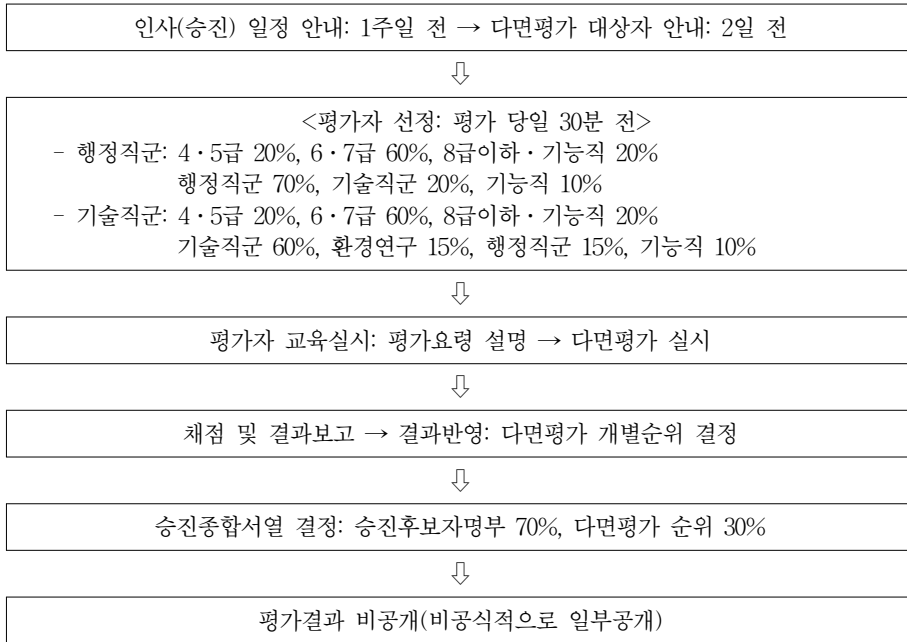
다면평가를 통하여 사무관급 직위에 임용되는 보직은 자치행정과 인사담당, 감사관실 감사담당, 인재양성과 교육지원평정담당 직위에 한하고 있으며, 다면평가 결과를 통하여 다면평가 순위 중 1순위자와 2순위자를 인사권자에게 결심을 올려 인사권자가 최종선정 하는 것으로 되어 있다.

승진·의결을 위한 다면평가 점수의 반영비율은 다면평가 결과를 30% 반영하고 있으며, 평가위원 선정은 일반직의 경우에는 해당직군 60%, 타직군 40% 비율로 적용하고 있다. 기능직의 경우에는 일반직 20%, 기능직 80%로 구성하는 것을 기준으로 하며 직급별 구성비율은 상위직급 20%, 동일직급 60%, 하위직급 20%로 구성하지만 경우에 따라서는 다면평가 여건에 따라서 약간의 변동이 있다.

전체적인 평가위원 수는 30명-40명으로 구성하고 평가위원 선정방법은 무작위 추첨으로 선발하되 노동조합(직장협의회)에서 추천하는 노동조합의 임원들이 입회하에 선발한다. 다면평가 대상자는 다면평가일 2-3일 전에 공개하며 다면평가 결과에 대해서는 피평가자에게만 비공식적으로 공개함을 원칙으로 하고 있다.⁴⁾ 경상북도의 다면평가제 운영에 대한 단계별 과정을 요약하면 다음 <표 5>과 같다.

4) 광역자치단체의 경우, 대구시와 인천시는 전 직급을 대상으로 다면평가를 실시하며 충청북도는 일반직 4급 이하, 부산시·대전시·울산시·경기도·충청남도·전라남도에서는 일반직 7·8급 이상-4급 이하, 기타 시·도에서는 일반직 7·8급 이상과 5급 이하에 대해 다면평가를 실시하는 등 자치단체별로 다소 차이가 존재하지만 다면평가 대상직렬에 대해서는 유사하다. 반영비율 또한 20%에서 30%를 반영하는 광역자치단체가 대부분이며 인천시·제주도의 경우에는 10%-15%의 점수를 반영하고 있다.

<표 5> 경상북도 다면평가 실시의 단계별 과정



2. 실증적 분석

1) 다면평가 운영에 대한 종합적 인식

공무원의 승진 임용시 다면평가를 도입함에 있어 국가공무원에게는 임의규정을 두고 지방공무원에게는 지방공무원임용령 제38조 5의 규정을 개정하여 2004년 1월 1일부터 전면 시행하도록 하고 있다. 또한, 2009년 2월 6일 개정하여 승진심의 또는 의결시 승진대상공무원의 상위계급, 동일계급, 하위계급이 다면평가를 하여 반영할 수 있다.

그러나 지방자치단체에 다면평가제도를 도입하였음에도 불구하고 여전히 다면평가 운영에 대한 종합적인 시각은 다소 부정적인 것으로 파악되었다. 즉, 불만이 있다고 응답한 사람은 102명(51.6%)이며, 만족한다는 응답은 39명(17.9%)으로 나타났다. 이는 다면평가제도의 제도 자체에 대한 불만보다는 제도를 실제 기관에서 접목하여 운영하고 있는 실시단계에서 구성원들의 불만이 있음을 나타내는 것이다.

또한, 현행 실시되고 있는 다면평가가 피평가자의 실적을 정확하게 평가하고 있다고 생각

하는지에 대해 86명(39.7%)이 그렇지 않다고 부정적인 견해를 보였으며, 55명(25.3%)만이 긍정적인 견해를 보였다. 이러한 결과는 현행 다면평가가 운영상에서 피평가자의 업무실적을 정확하게 평가하지 못하고 있음을 암시하고 있으며, 제도적인 보완과 함께 다면평가 운영상에서 피평가자의 업무실적을 충분히 반영할 수 있는 실무적인 보완을 철저히 요구하고 있음을 반증하는 것으로 판단된다.

다면평가는 평가결과를 승진이나 성과상여금 등에 적용하는 긍정적인 면도 있지만 무엇보다도 피평가자에게 평가결과에 대한 자기반성과 자기능력개발의 기회를 주는 피드백(feedback) 기능의 제공에 있다.

그러나 현행 경상북도의 다면평가제도 운영에서 설문결과를 보면, 84명(38.7%)이 다면평가 결과가 피평가자의 자기능력개발을 유도하는데 도움이 되지 못한다고 답변하였으며, 56명(25.8%)만이 현행 다면평가가 피평가자에게 자기능력개발을 유도하고 동기를 부여한다는 긍정적인 답변을 하였다. 이것은 여전히 다면평가제도 운영의 근본취지 중의 하나인 피평가자의 능력개발을 위한 완전한 기능으로 접목되지 않고 있음을 보여주는 결과로, 보다 구체적이며 현실 부합적인 피드백 기능을 찾는 것이 시급하다고 할 수 있다.

<표 6> 운영에 대한 종합적 견해

구분	운영에 대한 종합적 인식					
	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	합계
빈도	36명(16.6%)	76명(35.0%)	66명(30.4%)	35명(16.1%)	4명(1.8%)	217명(100%)
구분	실적 평가					
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	합계
빈도	21명(9.7%)	65명(30.0%)	76명(35.0%)	42명(19.3%)	13명(6.0%)	217명(100%)
구분	평가결과의 자기능력개발 유도효과					
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	합계
빈도	17명(7.8%)	67명(30.9%)	77명(35.5%)	39명(18.0%)	17명(7.8%)	217명(100%)

한편 다음 <표 7>에서 제시된 바와 같이 다면평가 운영에 대한 종합적 견해에서 직무 특성별 차이분석을 실시한 결과, 직급 및 재직기관, 피평가자로서의 경험⁵⁾ 등에서 유의한 차이

가 존재하는 것으로 나타났다. 직급별로는 5급의 경우 가장 높았으며, 재직기관에 따라서는 30년 이상이 가장 긍정적으로 인식하였고, 피평가자로서의 경험유무에서는 경험자 보다는 미경험자가 다면평가 운영에 대해 다소 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 분석되었다.

<표 7> 직무 특성별 다면평가 운영에 대한 종합적 견해 차이

구분		평균	표준편차	F-값	유의확률	
운영에 대한 종합적 견해	직무분야	-	-	.211	.899	
	직급	5급	3.236	.874	4.260	.002**
		6급	2.694	.950		
		7급	2.502	.913		
		8급	2.574	.890		
		9급	3.045	.856		
	재직기간	10년 미만	2.777	.930	3.379	.019*
		10-19년	2.652	.951		
		20-29년	2.659	.855		
		30년 이상	3.266	.912		
	평가자로서의 경험	-	-	-	2.211	.139
	피평가자로서의 경험	경험자	2.622	.906	7.697	.006**
		미경험자	3.005	.969		

* p<.05, ** p<.01

2) 다면평가 평가방식의 수용성

당해 기관에서 운영하고 있는 다면평가에 대해 평가방법과 평가목적 등을 개개인이 얼마나 잘 숙지하고 있는가를 설문한 결과, 다면평가가 오래전부터 실시되고 있음에도 불구하고

5) 다면평가에서 평가자로서의 경험 및 피평가자로서의 경험여부를 조사하였는데, 평가자로서의 경험의 경우 138명(63.6%)이 다면평가의 경험이 있다고 답하였고, 79명(36.4%)은 평가자로서의 경험이 없다고 응답하였다. 반면, 피평가자로서의 경험의 경우 153명(70.5%)이 피평가자로서 다면평가를 받은 사실이 있고, 64명(29.5%)은 그렇지 않은 것으로 조사되었다. 즉, 전자의 경우는 다면평가가 시행되고 지금까지 10년 가까운 기간 동안에 최소한 1번 이상은 다면평가 평가자로서의 경험을 가지고 있는 것으로 보여지며, 후자의 경우 또한 오랜 기간 동안 다면평가가 실시된 까닭으로 대부분이 승진의 기회를 1번 이상 가진 결과로 판단된다.

49명(22.6%)이 다면평가의 방법과 목적에 대하여 잘 모르고 있었으며, 113명(52.1%)이 그런 대로 다면평가의 방법과 목적에 대하여 알고 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 다면평가실시부서에서 다면평가의 취지와 목적, 평가요령, 기대효과 등 다면평가에 대한 전반적인 내용에 대해 조직구성원들을 상대로 주기적인 교육이나 홍보활동 없이 관행에 따라 집행해 왔다는 결과이며, 1년에 2번 있는 다면평가 실시 시기에만 다면평가 장소에서 평가자로 선정된 일부 구성원들만을 상대로 다면평가 요령에 한하여 교육을 해왔기 때문인 것으로 보여 진다.

따라서 평소 인터넷 홈페이지나 단체교육 및 홍보를 통해 다면평가에 대한 전반적인 이해와 구체적인 평가요령 및 평가결과에 대한 승진의결에 반영되는 기준 등을 지속적으로 이해시킬 수 있는 제도적 도입이 절실하다고 할 수 있다.

또한, 다면평가 시기뿐만 아니라 평소 지속적으로 실시부서의 사전교육이나 홍보가 어느 정도였는가를 설문한 결과 다면평가의 사전교육이나 홍보에 대해 74명(34.1%)이 다면평가에 대한 사전교육이나 홍보가 부족하다고 답하였다. 이것은 다면평가를 실시 및 관리하는 부서가 평소 소속 직원들을 대상으로 다면평가에 대한 이해와 홍보를 통해 소속 구성원들의 다면평가운영에 대한 이해를 구하고, 다면평가에 대한 긍정적인 마인드를 확산하기 위한 노력이 충분치 않았음을 나타내는 결과이다.

즉, 담당부서에서는 다면평가 실시시기뿐만 아니라 다면평가에 대한 이해와 취지, 목적 등을 교육하고 홍보하여 보다 공정하고 정확한 다면평가가 될 수 있도록 운영차원의 실천적인 방법이 뒷받침되어야 한다.

동시에 조직구성원들의 다면평가에 대해 보다 정확한 평가가 이루어지기 위해서는 무엇보다도 다면평가에서 피평가자 개인의 업무에 대한 정확한 직무분석이 선행되어야 하며 그 직무분석을 기초로 하여 평가자가 개인별로 다면평가를 실시하여야 한다.

이에 대해 조직 구성원들 129명(59.4%)은 직무분석이 제대로 이루어지지 않고 있다는 부정적인 응답을 하였다. 즉, 경상북도뿐만 아니라 타 자치단체에서도 직무분석에 대한 객관적이고 정확한 분석이 거의 이루어지지 않고 있음을 알 수 있는데, 이는 자치단체의 특성으로서 다른 이질적인 분야가 많고 부서 특성에 따라 다른 업무적 특성을 가지고 있음은 물론이고 직렬에 따라서도 소관업무가 이질적임을 감안할 때 객관적이며 공정한 직무분석 시스템의 도입과 다면평가에로의 접목이 매우 어렵다는 것을 인식하고 있다. 그러나 다면평가의 안정적인 운영을 위해서는 직무분석을 위한 프로그램의 도입과 안정적인 운영이 다면평가 못지않게 중요하며 절실하다.

<표 8> 평가방식의 수용성에 대한 인식

구분	평가목적 및 평가방식에 대한 숙지					
	전혀 모른다	모른다	보통이다	알고 있다	잘 알고 있다	합계
빈도	11명(5.1%)	38명(17.5%)	55명(25.3%)	74명(34.1%)	39명(18.0%)	217명(100%)
구분	사전교육 및 홍보					
	매우 미흡	미흡	보통	충분	매우 충분	합계
빈도	16명(7.4%)	58명(26.7%)	93명(42.9%)	38명(17.5%)	12명(5.5%)	217명(100%)
구분	제도도입에 앞서 개개인별 직무분석					
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	합계
빈도	50명(23.0%)	79명(36.4%)	55명(25.3%)	27명(12.4%)	6명(2.8%)	217명(100%)

한편 다면평가 방식의 수용성에 대해 직무관련 특성별 차이를 분석한 결과 피평가자로서의 경험에서 경험한 구성원 보다는 미경험 구성원이 평가방식의 수용성 측면에서 다소 높게 나타나 유의한 차이를 보였다.⁶⁾

<표 9> 평가방식의 수용성에 대한 인식차이

구분		평균	표준편차	F-값	유의확률
평가방식의 수용성	직무분야	-	-	.632	.595
	직급	-	-	1.568	.184
	재직기간	-	-	1.462	.226
	평가자로서의 경험	-	-	2.870	.092
	피평가자로서의 경험	경험자	2.812	.701	5.150
미경험자		3.052	.725		

* p<.05

3) 다면평가 평가방식의 신뢰성

경상북도의 본청 공무원 중에서 70.5%가 다면평가에 대해 피평가자의 경험을 가지고 있는

6) 직무분야, 직급, 재직기간별, 평가자로서의 경험유무에 대한 평균값의 차이가 존재하였으나, 유의한 수준의 차이는 발견되지 않았다.

것으로 나타나고 있다. 자신이 피평가자일 경우 평가결과에 대해 얼마나 객관성 있는 평가를 받았다고 인식하는가라는 설문에서 106명(48.8%)이 평가결과가 주관적이었을 것으로 인식하였다. 즉, 평가방식과 평가항목, 평가자의 구성요소, 평가자에게 제출되는 피평가자에 대한 자료 등 전반적인 평가를 위한 충분한 자료의 제공 및 운영상 미숙한 시스템으로 인해 신뢰할 수 없는 바탕 아래에서 이루어진 평가에 대한 인식으로 판단된다.

또한, 자신과 근무한 경력이 있는 사람이 자신을 평가할 경우 신뢰도를 설문한 결과 121명(55.8%)은 객관적인 평가가 될 것이라고 응답하여, 피평가자의 경우 평가자가 자신과 근무한 경력이 있는가에 따라 자신을 보다 정확히 이해하고 우호적으로 평가할 것이라는 견해를 제시하였다.

반면 자신과 근무한 경력이 없는 사람이 자신을 피평가자로 평가하였을 경우에는 124명(57.1%)이 자신을 보다 객관적이고 정확하게 평가하지 못할 것이라는 부정적인 답변을 하였다. 이러한 결과는 다면평가에 있어서 평가자와 피평가자와의 근무경력이 평가결과의 영향에 상당부분 미칠 것이라고 대부분의 소속 직원들이 인식하고 있는 결과이다.

현재, 경상북도에서 운영하고 있는 다면평가제를 보면 다면평가 피대상자의 기준으로 볼 때 상급자 20%, 동급자 60%, 하급자 20%의 비율로 평가자를 선정하고 있다. 이러한 방식에 대해 상급자가 평가하는데 대해 주관적일 것이라는 의견이 88명(40.6%), 객관적일 것이라는 응답이 77명(35.4%)으로 나타나 기존의 상급자 평가방식에서 오는 불합리함에 따른 부정적인 견해와 함께 상급자의 판단이 피평가자의 직무에 대한 성실성과 추진능력 등을 평가하는데 긍정적이며 공정한 평가를 할 것이라는 상반된 견해를 극명하게 보여주고 있는 것으로 조사되었다.

만약 본인이 피평가자일 경우 동급자가 평가한 결과에 대해서는 107명(49.3%)이 객관적인 평가가 될 것이라고 응답해 긍정적인 인식을 보였다. 즉, 동급자의 경우에는 평소 직장생활에서 깊은 유대감과 동료의식을 가지고 있으므로 서로가 서로를 잘 이해하는 인간관계를 유지함으로써 상대의 업무추진능력을 깊이 이해할 것으로 인식하고 있는 것으로 추정된다.

하급자가 자신을 평가할 경우의 의견을 설문한 결과에서는 74명(34.1%)은 주관적일 것이라는 의견과, 78명(35.9%)은 객관적인 평가가 나올 것이라는 상반된 의견을 보였다. 이것은 여러 부서를 옮겨 다닌 사람은 많은 하위직원과의 인간관계를 맺어왔으므로 올바르게 객관적인 판단을 할 것이라는 견해이며, 반대로 한 부서에서 꾸준히 근무하는 구성원의 경우에는 새로 전입한 신규직원에 대한 면식 또는 인간관계가 부족함에 따른 객관성이 결여될 것이라는 판단에 기인한 것으로 보여 진다.

<표 10> 평가방식의 신뢰성에 대한 인식

구분	피평가자일 경우 평가결과에 대한 객관성					
	매우 주관적	주관적	보통	객관적	매우 객관적	합계
빈도	45명(20.7%)	61명(28.1%)	49명(22.6%)	44명(20.3%)	18명(8.3%)	217명(100%)
구분	피평가자와 근무경력이 있는 평가자의 평가결과에 대한 신뢰					
	매우 주관적	주관적	보통	객관적	매우 객관적	합계
빈도	12명(5.5%)	24명(11.1%)	60명(27.6%)	87명(40.1%)	34명(15.7%)	217명(100%)
구분	피평가자와 근무경력이 없는 평가자의 평가결과에 대한 신뢰					
	매우 주관적	주관적	보통	객관적	매우 객관적	합계
빈도	33명(15.2%)	91명(41.9%)	56명(25.8%)	22명(10.1%)	15명(6.9%)	217명(100%)
구분	상급자의 평가에 대한 객관성					
	매우 주관적	주관적	보통	객관적	매우 객관적	합계
빈도	37명(17.1%)	51명(23.5%)	52명(24.0%)	42명(19.4%)	35명(16.0%)	217명(100%)
구분	동급자의 평가에 대한 객관성					
	매우 주관적	주관적	보통	객관적	매우 객관적	합계
빈도	23명(10.6%)	34명(15.7%)	53명(24.4%)	58명(26.7%)	49명(22.6%)	217명(100%)
구분	하급자의 평가에 대한 객관성					
	매우 주관적	주관적	보통	객관적	매우 객관적	합계
빈도	29명(13.4%)	45명(20.7%)	65명(30.0%)	53명(24.4%)	25명(11.5%)	217명(100%)

한편 다면평가방식의 신뢰성에 대한 직무특성별 차이를 분석한 결과, 피평가자로서의 경험 유무에 따라 유의한 차이를 보였는데, 설문내용이 피평가자의 입장에서 응답을 요구한 것으로 피평가자의 경험유무에 상당한 차이가 존재한다는 것은 평가방식에 대한 신뢰성 문제가 조직 내 상당부분 노정되어 있는 것으로 판단할 수 있다.⁷⁾

7) 직무분야, 직급, 재직기간, 평가자로서의 경험 등에서 평균값의 차이가 존재하였으나, 유의한 수준의 차이는 발견되지 않았다.

〈표 11〉 평가방식의 신뢰성에 대한 인식차이

구분		평균	표준편차	F-값	유의확률
평가방식의 신뢰성	직무분야	-	-	.159	.924
	직급	-	-	1.594	.177
	재직기간	-	-	1.265	.287
	평가자로서의 경험	-	-	1.347	.247
	피평가자로서의 경험	경험자	2.896	.462	21.274
미경험자		3.231	.546		

*** p<.001

4) 다면평가 평가자 구성의 합리성

경상북도의 경우에는 다면평가자 구성인력을 40명으로 선정하고 있는 구성인력의 적정성에 대해 설문한 결과, 116명(53.4%)이 부적절한 것으로 응답하였으며 44명(20.3%)만이 적절하다고 답하였다.

또한, 부적절하다고 응답한 116명에 한하여 적정평가자 구성인력에 대해 설문한 결과 44.8%가 60명(3.2%)정도, 다음으로 70명(3.8%) 정도가 적절하다고 응답하였다. 즉, 현행 다면평가자 구성인력인 40명(2.2%)으로는 피평가자 전체를 평가하기에는 부족한 인력으로 인식하고 있는 결과로서 조직구성들의 기대치에는 다소 부족한 것으로 이해할 수 있다.

현행, 다면평가자 구성 비율은 대체적으로 피평가자의 상급자 20%, 동급자 60%, 하급자 20% 등으로 구성하고 있는데 이에 대한 직급간의 구성비율에 대한 적정여부를 설문한 결과, 보통이라는 응답이 106명(48.8%)으로 나타나 대부분의 조직구성원들은 직급별 다면평가자 구성 비율에는 이설은 없는 것으로 확인되었다. 그리고 조직구성원 대부분은 현행 직급별 다면평가 구성 비율(20%:60%:20%)에 대해 대체적으로 만족하고 있는 것으로 조사되었다.

동시에 구성비율이 부적절하다고 응답한 33명에 대해 평가자 구성 비율을 어떻게 하는 것이 적절한가에 대한 질문에서는 상급자의 경우 30%, 동급자의 경우 30%, 하급자의 경우 40%로 평가자 구성이 이루어져야 한다는 것으로 조사되었는데, 이는 상급자나 동급자 평가하기보다는 하급자가 좀 더 공정하게 평가할 수 있다는 인식에서 나타난 결과로 보여 진다.

한편 경상북도의 다면평가자 선정은 대상자 명부를 작성한 후 무작위 추출법으로 추출하고 있어 어떤 경우에는 부서에 다면평가자가 한명도 없는가 하면, 어느 부서에는 많은 사람이

다면평가자로 선정되어 다면평가 피대상자가 속한 부서에서 다면평가자가 많이 나오는 경우와 나오지 않는 경우의 희비가 엇갈리는 결과가 초래되고 있다.

이에 대해 다면평가자 선정 방법에 대한 의견을 설문한 결과, 79명(36.4%)이 불만이라는 부정적인 응답을 하였다. 물론, 긍정적인 응답과 비슷한 결과이지만 부정적인 응답이 긍정적인 응답보다 더 많은 것을 견주어 볼 때 평가자 선정방법에 대해 실·국별로 안배하여 선정하는 방법과 실·국별, 직렬·직급별로 안배하여 평가자를 선정하는 방법 등 다양한 각도의 연구와 분석을 통해 보다 개선된 평가자 선정방법의 제시가 절실하다고 판단된다.

<표 12> 평가자 구성의 합리성에 대한 인식

구분	구성비율의 합리성					
	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절	합계
빈도	56명(25.8%)	60명(27.6%)	57명(26.3%)	23명(10.6%)	21명(9.7%)	217명(100%)
구분	구성인력의 적정성					
	40명 이내	50명	60명	70명	80명 이상	합계
빈도	3명(2.6%)	12명(10.3%)	52명(44.8%)	43명(37.1%)	6명(5.2%)	116명(100%)
구분	직급별 구성비율의 적정성					
	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절	합계
빈도	16명(7.4%)	17명(7.8%)	106명(48.8%)	49명(22.6%)	29명(13.4%)	217명(100%)
구분	직급별 구성비율에 대한 이해					
	50:30:20	30:40:30	30:30:40	20:50:30	합계	
빈도	3명(9.1%)	11명(33.3%)	13명(39.4%)	6명(18.2%)	33명(100%)	
구분	선정방법에 대한 인식					
	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	합계
빈도	27명(12.4%)	52명(24.0%)	67명(30.9%)	48명(22.1%)	23명(10.6%)	217명(100%)

이러한 다면평가 평가자 구성의 합리성에 대한 직무특성별 차이를 분석한 결과 직무분야, 직급, 재직기관, 평가자로서의 경험, 피평가자로서의 경험 등에서 평균값의 차이는 존재하였으나 유의한 수준의 차이는 존재하지 않은 것으로 분석되었다.

5) 평가요소 및 자료의 적절성

경상북도의 다면평가요소는 3가지로서 첫째 창의성실성 및 업무추진능력, 둘째 도덕·책임성 및 청렴도, 셋째, 도정 및 조직 기여도 인데, 각 항목별로 3점 만점에 총점 9점이다. 이에 대해 조직 구성원들은 적절하다는 응답이 159명(73.3%)으로 조사되어 대체적으로 평가요소에 대해 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

특히, 경상북도의 경우 평가요소에 대한 가중치를 부여하지 않고 있는데, 91명(42%)이 가중치 미부여에 대해 불만족한 것으로 나타나 항목요소별 중요도에 따라 가중치를 부여하는 것을 선호하고 있는 것으로 파악되었다.

또한, 각각의 평가요소에 대해 불만족하다고 응답한 구성원 91명에 한해 가중치를 부여한 다면 가중치 비율을 어떻게 하는 것이 적정한가에 대해 창의·성실성 및 업무추진능력 40%, 도덕·책임성 및 청렴도 30%, 도정 및 조직 기여도 30%의 비율로 하여야 한다는 응답이 가장 많았다. 따라서 보다 정확한 다면평가가 될 수 있도록 담당부서에서는 평가요소에 대한 가중치부여가 필요할 것으로 판단된다.

<표 13> 평가요소 및 자료의 적절성에 대한 인식

구분	평가요소의 적절성					
	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절	합계
빈도	7명(3.2%)	11명(5.2%)	40명(18.4%)	55명(25.3%)	104명(47.9%)	217명(100%)
구분	평가요소 가중치 미부여					
	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	합계
빈도	26명(12.0%)	65명(30.0%)	81명(37.3%)	32명(14.7%)	13명(6.0%)	217명(100%)
구분	평가요소에 대한 적정 가중치 부여 비율					
	40:30:30	30:40:30	30:30:40	30:20:50	합계	
빈도	72명(79.2%)	4명(4.3%)	13명(14.3%)	2명(2.2%)	91명(100%)	
구분	피평가자에 대한 공개자료					
	매우 부족	부족	보통	충분	매우 충분	합계
빈도	45명(20.7%)	68명(31.4%)	39명(18.0%)	30명(13.8%)	35명(16.1)	33명(100%)
구분	피평가자의 추가적인 공개자료					
	자기소개소	부서장 종합평가 의견서	최근 3년간 직무기술서	합계		
빈도	23명(20.4%)	40명(35.4%)	50명(44.2%)	113명(100%)		

한편 피평가자 공개자료의 경우 현행 다면평가자에게 제공되는 피평가자의 자료는 사진, 소속, 직급, 성명, 연령, 최초임용일, 현직급임용일, 현부서근무일, 주요경력(최근부서 3개), 자격증 등으로 한정하고 있는데, 이에 대해 113명(52.1%)이 평가자료로서 부족하다는 의견을 제시하였다.

이것은 기초적인 이력사항에 그치는 관계로 객관적이고 정확한 평가를 하기에는 자료가 부족하다는 것을 의미한다. 그렇다면 추가적으로 공개되어야 할 자료에는 무엇이 있는가에 대해 최근 3년간의 직무기술서(44.2%), 부서장 종합평가 의견서(35.4%), 자기소개서(20.4%) 등을 추가로 공개해야 한다는 의견을 보였다.

이러한 다면평가의 평가요소 및 자료의 적절성에 대해 직무특성별 차이를 분석한 결과 직급별, 재직기간에 따라 유의한 차이가 존재하는 것으로 파악되었다. 직급별로는 5급의 경우 평균값이 가장 높게 나타난 것이 특징적이다. 재직기간에 따라서는 근무년수가 가장 오래된 30년 이상에서 가장 높게 나타났다.⁸⁾

<표 14> 평가요소 및 자료의 적절성에 대한 인식차이

구분		평균	표준편차	F-값	유의확률	
평가요소 및 자료의 적절성	직무분야	-	-	1.043	.375	
	직급	5급	3.591	.562	4.003	.004**
		6급	3.055	.750		
		7급	3.047	.749		
		8급	3.206	.798		
		9급	3.409	.734		
	재직기간	10년 미만	3.222	.791	3.210	.024*
		10-19년	3.106	.788		
		20-29년	3.106	.669		
		30년 이상	3.600	.527		
평가자로서의 경험	-	-	.771	.381		
피평가자로서의 경험	-	-	.659	.418		

* p<.05, ** p<.01

8) 직무분야, 평가자로서의 경험, 피평가자로서의 경험 등에서 평균값의 차이가 존재하였으나, 유의한 수준의 차이는 발견되지 않았다.

6) 평가결과의 공개성

평가결과에서 현재 본인에게만 본인의 등수를 비공식적으로 알려주고 있는 부분에 대해 조직구성원 중 76명(35.0%)이 부적절하다는 응답을 하였다. 반면, 평가결과의 공개정도에 대해서는 본인에게만 공개하자는 응답이 121명(55.7)%, 피평가자 모두에게 공개해야 한다는 응답이 39명(18.0%), 완전공개 21명(9.7%), 완전 비공개 및 직속상관과 본인에게만 공개 18명(8.3%) 순으로 나타났다.

이러한 결과는 등수의 경우 본인뿐만 아니라 경쟁자의 순위도 확인할 수 있기를 바라는 희망과 함께 다면평가 과정에서 의심되는 공개성과 투명성에 대한 불만족에 대한 표시의 결과로 보인다. 평가결과의 경우 본인에게 공식적인 평가결과를 통보토록 하는 제도적 보완이 필요하겠으며, 아울러 완전공개는 불가능하겠지만 경쟁상대인 피평가자 그룹의 구성원들에게는 공개하는 방안을 고려해 봄이 바람직한 것으로 판단된다.

<표 15> 평가결과의 공개성에 대한 인식

구분	비공식적 본인 등수의 공개					
	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절	합계
빈도	20명(9.2%)	56명(25.8%)	82명(37.8%)	44명(20.3%)	15명(6.9%)	217명(100%)
구분	평가결과의 추가적인 공개정도					
	완전 비공개	본인만 공개	직속상관+본인	피평가자 모두	완전공개	합계
빈도	18명(8.3%)	121명(55.7%)	18명(8.3%)	39명(18.0%)	21명(9.7%)	217명(100%)

다면평가 결과의 공개성에 대한 직무특성별 차이를 분석한 결과 직급별, 재직기간별 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직급별로는 급수가 낮을수록 평가결과의 공개성에 대해 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 재직기관에 따라서는 근무년수가 오래될수록 평가결과의 공개성에 대해 높게 인식하고 있는 것으로 분석되었다.⁹⁾

9) 직무분야, 평가자로서의 경험, 피평가자로서의 경험 등에서 평균값의 차이가 존재하였으나, 유의한 수준의 차이는 발견되지 않았다.

<표 16> 평가결과의 공개성에 대한 인식차이

구분		평균	표준편차	F-값	유의확률	
평가결과의 공개성	직무분야	-	-	.609	.610	
	직급	5급	2.967	.464	5.434	.000***
		6급	2.875	.579		
		7급	2.801	.479		
		8급	2.620	.809		
		9급	2.295	.750		
	재직기간	10년 미만	2.547	.730	3.035	.030*
		10-19년	2.783	.647		
		20-29년	2.863	.436		
		30년 이상	2.960	.454		
	평가자로서의 경험	-	-	-	.143	.705
피평가자로서의 경험	-	-	-	1.483	.225	

* p<.05, *** p<.001

7) 평가결과의 활용성

경상북도에서 현재 다면평가 결과를 승진심사 순위결정에 적용시키고 있으며 승진후보자 명부 평점을 70%로 적용하고 다면평가 결과를 30%로 적용하고 있는데 대해 반영비율에 대한 걱정성을 설문한 결과, 현행 반영비율이 보통이라고 응답한 사람이 96명(44.2%), 부적절하다는 견해가 98명(45.2%)으로 다소 부정적 인식을 보였다.

부적절하다는 견해를 밝힌 98명에 대해 걱정비율을 파악한 결과, 승진후보자명부 평점 대 다면평가결과 평점의 비율을 80%:20%로 적용해야 한다는 의견이 31명(31.6%)으로 가장 많았다. 그리고 60%:40%로 적용해야 한다는 의견이 26명(26.5%), 90%:10%로 적용해야 한다는 의견이 20명(20.4%)으로 나타났다. 이는 다면평가제도 자체는 긍정적이나 실제 운영적 측면에서 다면평가 결과의 공정성과 신뢰성 등에 다소 문제가 있음을 의미하고 있다.

또한, 다면평가 결과를 승진심사 자료로만 활용되고 있는 부분에 대해 찬성한다는 의견이 76명(35.1%)으로 나타났는데, 이 결과는 다면평가제도가 여전히 조직구성원들에게 긍정적으로 인식될 수 있기 위한 신뢰성과 공정성, 객관성이 확보되지 않음에 대한 불만으로 해석할 수 있고, 운영상에 문제점은 있지만 동료 직원들을 평가하기 위한 유일한 수단이며 제도 자체

는 좋기 때문에 향후 여러분야로 확대하여 운영해야 한다는 인식의 결과로 나타난 것으로 보여 진다.

추가적으로 다면평가결과를 승진심사에만 반영하는 것에 대한 반대의 의견을 밝힌 58명에 대해 다면평가 결과를 확대 적용해야 할 곳으로 전보 등의 보직관리에 적용해야 한다는 사람이 19명(32.8%)으로 가장 높았으며, 다음으로 개인 및 부서장에게 통보하여 자기능력개발의 기회로 삼아야 한다는 의견 15명(25.8%), 포상자 선발에 적용되어야 한다는 의견 12명(20.7%), 성과상여금 지급시 적용되어야 한다는 의견 8명(13.8%), 교육훈련자 선발 등에 사용되어야 한다는 의견 4명(6.9%) 순으로 나타났다.

이것은 적용범위를 확대하는 것과 함께 다면평가 운영면에서 조직구성원들이 신뢰할 수 있는 제도로 안착될 수 있도록 운영상의 개선방안을 모색하는 것이 중요하다고 하겠다.

한편, 자신이 피평가자로서 평가결과 및 평가자의 의견개진을 자기개발의 기회로 삼을 것인가에 대해 109명(50.3%)이 부정적인 견해를 보여, 결과에 대한 평가과정에서의 공정성과 객관성을 신뢰할 수 없다는 보편된 인식과 함께 그 연장선에서 자신에 대한 평가결과를 신뢰성 있는 결과물로 받아들일 수 없다는 의미를 갖고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 17> 평가결과의 활용성에 대한 인식

구분	승진심사 반영비율					
	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절	합계
빈도	27명(12.4%)	71명(32.8%)	96명(44.2%)	19명(8.8%)	4명(1.8%)	217명(100%)
구분	결과의 적정 반영비율					
	40:60	50:50	60:40	80:20	90:10	합계
빈도	6명(6.1%)	15명(15.3%)	26명(26.5%)	31명(31.6%)	20명(20.4%)	98명(100%)
구분	결과를 승진심사에만 적용					
	매우 반대	반대	보통	찬성	매우 찬성	합계
빈도	26명(12.0%)	32명(14.7%)	83명(38.2%)	52명(24.0%)	24명(11.1)	217명(100%)
구분	평가결과의 추가 확대 분야					
	성과 상여금	교육훈련	포상자 선발	보직관리	자기능력개발	합계
빈도	8명(13.8%)	4명(6.9%)	12명(20.7%)	19명(32.8%)	15명(25.8)	58명(100%)
구분	평가결과를 자기개발의 기회로					
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	합계
빈도	37명(17.1%)	72명(33.2%)	72명(33.2%)	24(11.1%)	12(5.4%)	217명(100%)

이러한 다면평가 결과의 활용성에 대한 직무특성별 차이를 분석한 결과 직부분야, 직급, 재직기간, 평가자로서의 경험, 피평가자로서의 경험 등에서 평균값의 차이는 존재하였으나, 유의한 수준의 차이는 발견되지 않았다.

8) 평가외적 요인

소속기관의 구성원들이 평가자로 선정될 경우 학연이나 지연, 동일부서 근무경력 등 인간관계로 인한 개개인의 감정을 앞세우지 않고 중립적인 자세에서 피평가자에 대해 평가할 수 있는가에 대해 89명(41.0%)이 그렇지 않다고 답해 대다수의 조직구성원들은 학연이나 지연, 동일부서 근무경력 등 평소 인간관계를 다면평가에 접목하고 있는 것으로 파악되었다.

반면, 그렇다는 긍정적인 답변은 81명(37.3%)으로 평소 인간관계를 배제하고 중립적인 자세에서 평가한다는 견해를 보였다. 이러한 결과는 다면평가에 대해 소속직원들은 중립적인 자세에서 객관적인 평가가 될 수 있도록 노력하지만 평소의 친분관계를 완전히 배제할 수 없다는 결론을 나타내고 있다.

또한, 기관장의 다면평가에 대한 적극적인 관심과 지지를 보내고 있는가에 대해서는 소극적 66명(30.5%), 보통 73명(33.6%), 적극적 78명(35.9)으로 나타났는데, 이것은 경상북도의 경우 기관장이 대체적으로 적극적인 편이며 나름대로 다면평가에 대해 관심과 지지를 꾸준히 보내고 있는 것으로 소속직원들에게는 인식되고 있는 결과이며 보다 적극적인 관심을 바라는 조직구성원들의 바람이 내포된 것으로 보여 진다.

<표 18> 평가외적 요인에 대한 인식

구분	소속기관의 구성원이 평가자일 경우 중립적인 평가여부					
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	합계
빈도	39명(18.0%)	50명(23.0%)	47명(21.7%)	40명(18.4%)	41명(18.9%)	217명(100%)
구분	소속 기관장의 다면평가에 대한 관심과 지지					
	매우 소극적	소극적	보통	적극적	매우 적극적	합계
빈도	14명(6.5%)	52명(24.0%)	73명(33.6%)	53명(24.4%)	25명(11.5%)	217명(100%)

한편, 다면평가의 평가외적에 대한 직무특성별 차이를 분석한 결과 직부분야에서만 유의한 차이가 존재하였다. 즉, 행정직군에서 가장 높게 나타났고 다음으로 기술직군, 기타, 기능직

순으로 파악되었다.¹⁰⁾

<표 19> 평가외적 요인에 대한 인식차이

구분		평균	표준편차	F-값	유의확률	
평가외적 요인	직무분야	행정직군	3.165	.984	4.136	.007**
		기술직군	3.090	.941		
		기능직	2.515	.701		
		기타	3.062	.623		
	직급	-	-	-	1.555	.188
	재직기간	-	-	-	1.180	.318
	평가자로서의 경험	-	-	-	2.210	.139
	피평가자로서의 경험	-	-	-	1.806	.180

** p<.01

V. 결론

본 연구는 경상북도 본청공무원들을 대상으로 공무원의 다면평가 운영실태에 대한 인식의 정도를 실증적 연구를 통해 밝히고자 하였다. 여기에는 현재 시행되고 있는 다면평가 운영상의 문제점을 도출하고, 보완 발전을 통한 정책의 방향을 제시함으로써 다면평가 운영이 보다 객관성과 신뢰성, 공정성을 확보할 수 있도록 하는데 그 목적이 있으며 실증적 분석 결과를 바탕으로 경상북도의 다면평가제도가 성공적으로 정착되기 위한 정책적 개선과제를 논하고자 한다.

현재, 본청 공무원들은 다면평가운영에 대한 종합적 인식에 의하면 지난 2003년 이후 지속적으로 다면평가제를 운영해 왔음에도 불구하고 여전히 부정적인 시각이 많은 것으로 인식하고 있었다. 특히, 공무원의 실적을 공정하게 반영하지 못하고 있는 것으로 인식하였고, 평가 결과는 공무원자신의 능력개발을 유도하는데 큰 도움이 되지 않는 것으로 나타났다. 또한, 평

10) 직급, 재직기간, 평가자로서의 경험, 피평가자로서의 경험 등에서 평균값의 차이가 존재하였으나, 유의한 수준의 차이는 발견되지 않았다.

가방식에 대해서도 일부 구성원들은 평가방법 자체에 대해 잘 모르고 있는 실정이며, 사전교육이나 홍보가 매우 부족하고, 피평가자 개인에 대한 업무분석이 미흡하며, 평가결과의 주관성이 여전히 개입되고 있는 것으로 인식하였다. 그리고 함께 근무한 경력이 없는 사람이 평가할 경우의 객관성 및 상급자·하급자가 평가할 경우 주관성의 문제를 언급하였다.

한편, 운용과 활용적인 측면에서는 본청 현원의 평가자 구성비율이 다소 부적절하다는 것과 평가자 선정방법에서 무작위 추출 및 평가요소에 대한 가중치 미부여에 대한 불만, 피평가자 공개자료의 부족, 평가결과에서 본인의 등수만 공개하는데 대한 적절성, 평가결과는 본인에게만 공개, 평가결과 반영비율의 적정성, 평가결과를 자기개발의 기회로 활용하는데 대한 부정적 시각 등이 여전히 노정되어 있는 것으로 확인되었다. 아울러, 평가외적 요인에서는 소속기관의 구성원들이 평가자로 선정될 경우 중립적인 자세에서 평가가 어려울 것이라는 점, 다면평가 운영에 있어 기관장의 지지와 관심이 절대적이라는 것도 지적하였다.

이러한 다면평가 운영에 대한 경상북도 본청공무원들의 인식을 바탕으로 보다 안정적이고 효율적인 운영을 위해 다음과 같은 사항들을 모색할 필요가 있다.

첫째, 평가방식에 대한 개선이 필요하다. 구체적으로 피평가자의 업무실적을 충분히 반영할 수 있는 제도적인 보완 및 피평가자의 능력개발을 위한 완전한 기능으로 접목될 수 있는 시스템 구축, 평가목적 및 방법에 대한 주기적인 교육이나 홍보활동의 강화 등 제도적인 방법이 뒷받침되어야 한다. 동시에 피평가자 개인의 업무에 대한 정확한 직무분석 및 평가결과에 대한 공정성 및 객관성, 그리고 신뢰성이 담보되어야 한다. 이것은 평가결과에서도 나타난 것처럼 자신과 근무한 경력유무 여부 및 상·하급자 평가시 평가결과에 대한 부정적 시각과 맥을 같이한다고 볼 수 있다.

둘째, 평가의 운영 및 활용적 측면에서 지속적으로 보완되어야 할 필요가 있다. 즉, 다면평가자 구성인력을 현행 40명 수준을 50-60여명 정도로 확대하는 것도 고려해 볼 사항이다. 그리고 무작위 추출법으로 평가자를 선정하는 방법 및 평가요소에 대한 가중치 부여, 피평가자 평가자료의 다양성 확보, 본인의 등수뿐만 아니라 경쟁자의 순위 확인, 평가결과의 본인한정 및 경쟁상대인 피평가자 그룹의 구성원들에게는 공개하는 방안, 승진심사시 다면평가 결과의 반영비율을 제고할 수 있는 제도적 노력 등 다양한 각도에서 운영상의 개선방안을 강구하는 것이 필요하며, 무엇보다도 평가결과를 공무원의 자기개발 기회로 삼을 수 있도록 평가과정에서의 공정성과 객관성, 신뢰성 등이 담보되어야 한다.

셋째, 평가외적 요인을 검토해야만 한다. 안정적이고 발전된 다면평가가 정착되기 위해서는 인간관계에 의한 인기위주의 평가시스템이 되지 말아야 한다. 아직까지 우리의 공직사회

는 학연이나 지연·혈연 등 인맥관계를 중시하는 경향이 있어 다면평가가 객관성과 공정성이 결여된 인기관리 위주로 운영된다는 불만과 우려가 표출되고 있다. 이에 대해 다면평가가 인기 또는 연고만능주의로 흐르지 않도록 제도적인 뒷받침과 함께 지속적인 교육이 요구된다. 덧붙여, 다면평가제도의 안정적인 정착과 함께 보다 면밀한 운영을 위해서는 무엇보다도 기관장의 지속적인 관심과 적극적인 의지가 중요하다. 따라서 조직운영의 초석이며 근간이 될 다면평가에 대해 무엇보다도 기관장의 의지를 조직구성원들에게 보여줌으로써 다면평가를 통한 조직운영의 목표를 달성할 수 있도록 해야 한다.

마지막으로 경상북도 본청 공무원의 다면평가운영에 대한 인식의 결과에서 직무특성별 차이를 분석한 결과 일부특성별로 차이가 존재하고 있는 것으로 확인되었다. 우리나라의 공무원 조직문화는 대체적으로 연공서열에 따른 승진문화의 인식이 여전히 존재하고 있기 때문에 향후 다면평가를 통하여 직무분야, 직급, 재직기간 등이 서로 다르더라도 해당 업무에 대해 사명감을 갖고 열심히 일하는 공무원이 좋은 평가결과를 받을 수 있는 바람직한 조직문화의 정착이 필요하다. 특히, 선호부서(인사, 감사, 예산 등) 또는 격무부서에서 근무하는 조직구성원들이 다면평가에서 낮은 점수를 받는 역차별을 당하지 않도록 직원들의 인식의 전환과 교육이 절실히 요구된다.

【참고문헌】

- 고승희. (2007). 충청남도 다면평가제 운영실태와 개선방안. 「한국인사행정학회보」, 6(1): 109-129.
- 김경태. (2003). 정부의 다면평가제도 활용실태와 전망. 「인사행정」, 14: 22-27.
- 김 렬. (2007). 「연구조사방법론」, 서울: 박영사.
- 김순양. (2000). 지방공무원의 능력발전을 위한 신평가제도의 도입방안: 다면평가제도를 중심으로. 「한국행정연구」, 9(4): 104-136.
- 김판석. (2000). 업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진방법에 관한 사례연구. 「한국행정학보」, 34(4): 343-346.
- 박천오 외. (2007). 「현대인사행정론」, 서울: 법문사.
- 박천오 · 김근세. (2004). 중앙부처 다면평가 실태와 과제. 「한국인사행정학회보」, 3(1): 23-50.
- 백종섭. (2003). 지방정부의 다면평가 도입실태와 개선방안. 「행정논총」, 41(4): 223-252.
- 서원석. (2003). 공직사회의 다면평가 발전방안. 「한국인사행정학회」, 2(1): 97-123.
- 손중호. (2005). 경찰공무원의 다면평가제도에 관한 연구. 「현대사회와 행정」, 15(3): 85-108.
- 오석홍. (2005). 「인사행정론」, 서울: 박영사.
- 유민봉 · 임도빈. (2007). 「인사행정론」, 서울: 박영사.
- 이희태. (2003). 다면평가제도에 대한 지방공무원의 반응과 정책과제. 「한국지방자치학회보」, 15(3): 75-98.
- 조경호. (2008). 정부 다면평가제도에 대한 성과분석. 「한국인사행정학회보」, 7(1): 229-259.
- 조경호 · 박천오. (2004). 중앙행정기관 다면평가제도와 운영 개선방안: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 15(3): 153-176.
- 조선일 · 박은규. (2004). 기초 자치단체 다면평가제도 운영의 평가와 과제. 「한국사회와 행정연구」, 15(2): 49-72.
- 조임곤. (2003). 경찰공무원 다면평가제도 도입에 관한 실증분석. 「한국사회와 행정연구」, 14(3): 369-388.
- 최근열. (2007). 지방자치단체 다면평가제도의 평가와 개선방안. 「한국행정논집」, 19(3): 711-744.
- 최태선 · 여영현. (2007). 다면평가도입에 따른 연공서열식 평정의 변화연구. 「한국행정연구」, 16(2): 711-744.
- 한영수 · 강인호. (2006). 「인사행정론」, 서울: 형설출판사.
- Armstrong, Michael. (2006a). A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael. (2006b). Performance Management. London: Kogan Page.

- Bailey, Caroline·Austin, Michelle. (2006). 360 degree feedback and developmental outcomes: the role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers' current role. *Internatinal Journal of Selection & Assessment*. 14(1): 51-66.
- Nowack, Kenneth M.. (1993). 360-degree feedback: the whole story. *Training & Development*. January: 69-72.
- Rowen, Anne-Marie. (1998). Using 360 degree feedback Instruments up, down and around the world: Implications for global implementation and use of multi-rater feedback. *Internatinal Journal of Selection & Assessment*. 6(1): 45-48.
- Thomson, Bob. (2006). *Growing People: Learning and developing from day to day experience*. Oxford: Chandos Publishing.

부록 1. 시·도별 다면평가 운영현황(2008년 6월 기준)

시·도	대상	평가위원	반영비율	공개
서울	8-4급	10-15명(상 30 : 동 40 : 하 30%) 행정·기술·기능직 구분	6급이상 10%, 7급이하 5% 점수제(10개항목, 50점)	대상자: 1일전 결 과: 비공개
부산	7-4급	직렬별 7-15명 행정·기술직군 구분	20% 점수제 (10항목, 100점)	대상자: 비공개 결 과: 비공개
대구	전직급	직군별 50명 (기술직: 구·군·본청)	20% 점수제 (3항목, 30점)	대상자: 2-3일전 결 과: 비공개
인천	전직급	직렬별 30명 내외 (소수직렬 관련실과 직원 평가위원 참여)	10% 점수제 (10항목, 100점)	대상자: 비공개 결 과: 비공개
광주	7-5급	20명 정도 (상급 33 : 동급 33 : 하급 33%) 행정·기술직군 각 50%	인사위원회 참고자료 활용 (10항목, 100점)	대상자: 10일 이내 결 과: 비공개
대전	8-4급	10-15명 (상급 30 : 동급 40 : 하급 30%) 동일직렬40, 타직렬60%	6급이상 20% 7급이하 10% 점수제(5항목, 20점)	대상자: 1-2일전 결 과: 본인공개
울산	7-4급	10명-15명 (상급 33 : 동급 33 : 하급 33%) 직렬별 관계없이 노조와 선정	20%→10%점수제 (4항목, 20점)	대상자: 비공개 결 과: 비공개
경기	7-4급	30명-34명 (고정위원 15명(국별1-2명) 평가시 직렬별 선정 15명)	30% 순위제(5급 이상 20%) 평가항목 없이 순위만 결정 순위별 0.1점차로 점수 부여	대상자: 1-2일전 결 과: 본인공개
강원	7-5급	9명(상급·동급·하급 각 3명) 직렬별(소수직렬 유사직렬 참여)	30% 점수제 (10항목, 100점)	대상자: 2일전 결 과: 본인공개
충북	4급 이하	25-40명 (인사부서 50%, 직협 50% 추천자 중 추첨)	20% 점수제→순위제 (13항목, 100점)	대상자: 공개 결 과: 비공개
충남	7-4급	30명 (상급·동급·하급 각 10명) 직렬별 구분없음	20%(5급 이하), 40%(4급 이상) 순위제 (40점) 점수차 = 40÷평가대상인원	대상자: 공개 결 과: 비공개
전북	8-5급	5명이하: 10명 5명이상: 15명 직렬별 구분	20% 점수제 (10항목, 100점)	대상자: 비공개 결 과: 비공개
전남	8-4급	15명(상급 6 : 동급 5 : 하급 4명) 직렬별 구분	20% 점수제 (4항목, 100점)	대상자: 본인통보 결 과: 비공개
경남	7-5급	60명(상급·동급·하급 각 20명) 행정·기술직렬구분→무작위	20%(6급이하), 30%(5급) 점수제(5항목, 100점)	대상자: 2-3일전 결 과: 비공개
제주	7-5급	15명(상급 5 : 동급 5 : 하급 5명) 행정·기술직렬 구분 6급이하: 무작위추첨 5급: 인사(5명), 노조(2명)	15% 점수제 (10항목, 100점)	대상자: 5일전 결 과: 비공개

자료: 경상북도, 2008 내부자료.

