

공무원 다면평가 운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기쉬운
다면평가 운영 길라잡이



공무원 다면평가 운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기쉬운
다면평가 운영 길라잡이



CONTENTS

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이
공무원 다면평가



I. 다면평가 매뉴얼 활용 개요	5
1. 다면평가에 대한 기본 이해	6
2. 다면평가 관련 용어의 정의	8
3. 매뉴얼의 개발 목적과 활용	9
II. 다면평가 설계	11
1. 다면평가의 목적 설정	12
2. 다면평가의 세부 구성 및 설계 방법	16
1) 피평가자의 선정	16
2) 평가단의 구성	17
3) 평가요소 및 척도의 구성	21
4) 평가시기의 결정	24
III. 다면평가 실시	27
1. 사전교육	27
2. 평가자료의 준비	30
3. 평가 실시	30
IV. 다면평가 활용	33
1. 평가결과에 대한 관리와 활용	34
V. 다면평가 운영 시나리오	40
1. 다면평가 운영 시나리오의 개요	41
2. 운영 시나리오	44
VI. 참고자료	77



다면이를 소개합니다

이 름 : 정다면

나 이 : 21세(1998년 12월 생)

사 는 곳 : 성과평가시 다면로 360(매뉴얼동)

장래희망 : 인사 잘하는 사람

I

공무원 다면평가

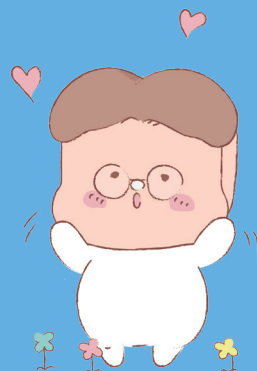
운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이



다면평가 매뉴얼 활용 개요

1. 다면평가에 대한 기본 이해
2. 다면평가 관련 용어의 정의
3. 매뉴얼의 개발 목적과 활용



I

다면평가 매뉴얼 활용

1. 다면평가에 대한 기본 이해

1 다면평가의 개념과 특징

● 다면평가란?

- 상급자, 하급자, 동료, 고객, 그리고 나 자신을 포함하는 복수의 평가자로부터 받은 평가결과를 통해 상사에 의한 일방적 평가의 한계를 보완하고 역량을 강화하기 위해 도입
- 우리나라 중앙행정기관은 다면평가를 주로 하급자에 의한 평가(필요 시 동료 및 상사 평가)를 중심으로 운영

● 전통적인 성과평가는 상급자가 하급자의 성과를 평가하고, 이를 보상 및 승진과 같은 인사관리에 활용

- 다면평가는 복수의 평가자가 업무 성과 및 그 외 사항(노력·행동·태도·협업·의사소통 등)의 다양한 평가요소를 활용하여 평가
- 성과평가의 정확성을 증대하고 피평가자의 성장을 유도¹⁾
- 피평가자의 평가 수용성 제고, 조직몰입의 증대 및 자기계발 강화
- 중앙행정기관은 평가 자체에 대한 효과 외에도 조직구성원의 공정성 인식 제고와 수평적 조직문화의 구현 등을 목적으로 다면평가를 도입 및 운영

2 다면평가 실시의 근거

● 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제28조(다면평가)에 따라 소속 장관은 소속 공무원에 대한 능력개발 및 인사관리를 위해 다면평가를 실시할 수 있도록 규정

- 소속 장관은 다면평가의 방법 및 절차에 대한 구체적인 사항을 직무의 특성을 고려해 설계 및 운영
- 평가자 집단은 피평가자의 실적과 능력 등을 잘 아는 업무 관련자로 구성하되, 소속 공무원의 인적 정보 등을 고려해서 구성
- 각 중앙행정기관은 기관의 직무 특성 등을 고려하여 자체적인 다면평가방식을 도입 및 운영
- 평가자 구성은 원칙적으로 업무 관련자(이하 업무유관자)를 중심으로 구성하여야 하며, 조직 내 인적 구성의 대표성을 고려

3 우리나라 중앙행정기관의 다면평가 주요 연혁

- 다면평가는 평가의 객관성을 증대하며 다양한 평가 주체의 참여를 통해 성과정보를 확보하는데 기여하는 다양한 순기능을 통해 2009년까지 대부분의 중앙행정기관에서 적극적으로 활용
 - 그러나 다면평가의 운영과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제²⁾, 예를 들어 ‘인기투표’ 등의 이유로 2010년 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」을 개정하여 활용범위 축소
 - 2010년대 중반 이후, 몇몇 중앙행정기관 등을 중심으로 다면평가를 재도입하는 현상이 나타남에 따라 2019년 현재 약 절반에 해당하는 중앙행정기관에서 다면평가를 운영하고 있음(<표 1> 참조)

〈표 1〉 다면평가제도의 주요 연혁

일시	규정	주요 내용
1998.12	공무원임용령 제35조의 4(신설)	• 승진심사에 다면평가제 도입
2001.01	공무원임용령 제35조의 4(개정)	• 성과상여급 지급 등, 각종 인사관리로 활용 확대
2002.08	중앙인사위원회 예규(05.05 폐지)	• 다면평가 운영요령 제정
2003.03	인사운영지침	• 1~3급 인사관리에 반영
2005.12	공무원 성과평가 등에 관한 규정 제28조	• 활용범위를 능력개발·인사관리로 규정
2008.08	다면평가 운영요령	• 중앙인사위원회 예규를 대체
2008.09	공무원임용규칙 제12조	• 보통승진심사위원회 심사기준으로 명시
2010.01	성과평가지침(개정), 공무원임용규칙 삭제	• 역량개발 및 교육훈련에 활용하고, 승진·전보·성과급 등 참고자료로 활용하도록 제한
2019.01	공무원 성과평가 등에 관한 지침 (인사혁신처 예규 제66호)	• 역량개발 및 교육훈련, 승진·전보·성과급에 활용할 수 있도록 개정



1) 자신에 대한 타인의 평가 불일치를 바탕으로 자기인식을 유도하며, 이를 통해 스스로와 조직에 바람직한 행위를 유도

2) 다면평가는 낮은 타당성과 신뢰성, 익명성 보장의 한계, 순환보직 등으로 인한 평가의 안정성 저하, 그리고 평가단에 대한 개입 가능성 등의 비판이 제기

2. 다면평가 관련 용어의 정의

- 다면평가의 도입 및 활용 과정에서 다음과 같은 용어의 개념적 정의가 필요
 - 평가와 관련된 몇 개의 용어는 개념적인 혼동 가능성이 있으므로 아래와 같이 조작적으로 정의(<표 2> 참조)

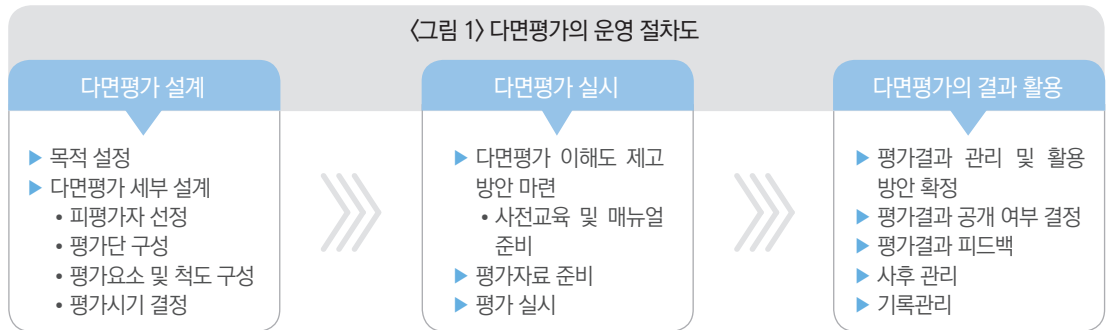
〈표 2〉 다면평가의 주요 용어와 개념

주요 용어	개 념
공정성 인식	<ul style="list-style-type: none"> • 조직구성원들이 조직으로부터 받는 대우가 공정하다고 인식하는 정도
단일평가단과 복수평가단	<ul style="list-style-type: none"> • 단일평가단: 일정한 자격을 갖춘 단일의 평가단을 구성하여 평가 대상 전체를 평가 • 복수평가단: 평가대상자별로 상이한 평가단을 구성하여 각각을 평가하는 방식
서열화	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가 대상의 평가결과를 수치화 한 후, 피평가자 간 비교하여 순위를 결정하는 방식
수용성	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자가 평가결과를 받아들이는 정도
신뢰성	<ul style="list-style-type: none"> • 반복적으로 측정할 때, 일관된 평가가 도출되는지를 의미(평가의 일관성)
업무유관자	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자와 업무적으로 연관된 경험이 있는 자로 평가단 선정의 주요 근거(피평가자를 잘 알고 있는 자 등으로 해석 가능) • 동일부서 근무자, 타부서 업무연관자, 최근 근무 유경험자 등
인기투표	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자에 대한 평판이나 관계를 근거로 평가하는 현상으로 업무 실적 등의 공식적 평가기준보다 개인적 관계를 우선하는 행태
타당성	<ul style="list-style-type: none"> • 평가를 통해 달성하고자 하는 목표를 적절히 달성하였는지를 의미 • 다면평가가 우수한 피평가자를 적절히 선발할 수 있는 정도
평가자의 인지적 오류	<ul style="list-style-type: none"> • 관대화 경향: 피평가자의 실제 업적이나 능력보다 높게 평가하는 경향 • 중심화 경향: 지나치게 긍정적이거나 부정적인 판단을 유보하고 중간 정도로 평가하는 경향 • 후광효과: 피평가자가 갖는 하나의 특성(평판 등)에 따라 대상의 전체를 평가하는 경향
활용 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 간접 활용: 다면평가 결과는 승진심사 시 승진서열명부 등의 참고자료로 제공하여 참조할 수 있도록 하는 방식을 의미(계량화된 점수화가 이루어지지 않는 모든 다면평가는 간접 활용으로 정의) • 직접 활용: 다면평가 결과를 승진 및 성과급 등에 일정한 비율로 반영하거나 직접적인 결정 기준으로 적용하는 방식을 의미

3. 매뉴얼 개발 목적과 활용

1 다면평가 매뉴얼 개발 목적

- 본 매뉴얼은 다면평가 설계, 실시, 그리고 활용의 일련의 절차를 제시함으로써 제도의 도입 및 시행에 있어 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하고 다면평가의 효과를 극대화할 수 있도록 지원하고자 함
 - 각 중앙행정기관은 다면평가 매뉴얼의 내용을 참조하되, 기관의 여건 등을 고려하여 자체적인 다면평가 시스템을 개발 및 운영(<그림 1> 참조)



2 다면평가 매뉴얼의 활용

- 본 매뉴얼은 <그림 1>에서 제시된 다면평가의 운영을 위한 일련의 절차 및 과정에서 다면평가 담당자의 의사결정을 지원
 - 다면평가의 설계, 실시, 그리고 활용의 과정에서 점검하여야 할 이슈를 제시
 - 각 이슈나 문제가 발생했을 때 활용 가능한 대안을 제시
 - 각 대안을 선택했을 때에 기대효과 및 특성을 제시하여 다면평가 담당자의 판단 기준을 마련
- 본 매뉴얼은 다면평가의 각 절차를 단계별로 구분하여 다면평가의 운영 단계별 주요 내용을 제시(<그림 2> 참조)
 - 다면평가는 각 단계가 긴밀하게 연결되므로 각 단계에서 진행되어야 할 과정이 누락될 경우에 전체적인 다면평가의 구조에 부정적인 영향을 미침
 - 다면평가 운영의 각 단계와 세부 절차에 따른 세부 이슈를 점검 및 해결하고 다음 단계로 이동

〈그림 2〉 다면평가 운영 단계별 절차

구분	세부절차
다면평가 설계 단계	<p>▶ 다면평가를 통해 달성하고자 하는 목적은?</p> <p>• 제시된 목적 달성을 위해 적합한 평가 방식은?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Step 1: 누구를 평가할 것인가? - Step 2: 누가 평가할 것인가? - Step 3: 무엇으로 평가할 것인가? - Step 4: 언제 평가할 것인가?



구분	세부절차
다면평가 실시 단계	<p>▶ 평가의 절차와 단계는?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Step 1: 사전교육을 할 것인가? 매뉴얼을 제공할 것인가? - Step 2: 평가자료(업무실적 등)는 어떻게 정리하여 제공할 것인가? - Step 3: 평가 일정 등 안내 및 평가 실시, 그리고 취합과 정리는 어떻게 할 것인가?



구분	세부절차
다면평가 활용 단계	<p>▶ 다면평가의 활용 절차는?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Step 1: 평가결과는 어떻게 관리 및 활용할 것인가? - Step 2: 평가결과는 공개할 것인가? - Step 3: 평가결과는 어떻게 제공할 것인가? - Step 4: 평가정보는 어떻게 관리할 것인가?



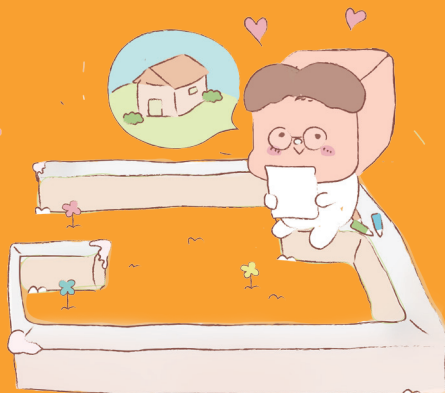
Ⅱ

공무원 다면평가 운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이

다면평가 설계

1. 다면평가의 목적 설정
2. 다면평가의 세부구성 및 설계 방법



II

다면평가 설계

1. 다면평가의 목적 설정

1 다면평가 목적의 중요성과 다양성

- 다면평가는 보편적으로 성과평가의 체계성을 강화하고 평가의 정확성 등을 향상하는데 기여
 - 피평가자의 역량을 개발하기 위한 수단으로서 높은 효과성을 가짐
- 각 중앙행정기관은 관리자에 대한 인사 참고자료, 조직문화 개선, 각종 인사관리(승진, 보직 등)에 활용 등 다양한 목적으로 다면평가를 도입 및 운영(〈표 3〉 참조)

〈표 3〉 부처별 다면평가 운영 목적

부처	다면평가 운영 목적
해양수산부	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 관리자(고위공무원 및 3급 등)의 평판을 조사하고 장관의 인사참고자료로 제공
농림축산식품부	<ul style="list-style-type: none"> • 객관적이고 공정한 평가에 의한 인사관리로 성과주의 인사제도 정착 • 공무원의 전문성 향상과 능력개발을 촉진하여 농림행정의 질적 향상 도모
고용노동부	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 승진공정성 제고를 위해 승진적체가 심한 계급의 승진평가체계에 활용
문화체육관광부	<ul style="list-style-type: none"> • 승진후보자들의 직무역량 및 태도 등에 대한 다면평가 실시를 통해 그 결과를 인사자료 및 직원 능력개발을 위한 자료로 활용
국세청	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 성과평가방식이 확인할 수 없는 다양한 성과를 확인하여 성과평가의 타당성을 제고 • 승진 및 성과상여금에 직접반영
외교부	<ul style="list-style-type: none"> • 객관식 평가결과는 피평가자에게 제공되어 개인의 행동을 자율적으로 개선하도록 지원 • 주관식 평가는 장기간 관리하여 소속기관장 배치 등 주요 인사 시 예정자의 인품 등을 확인

2 다면평가 목적 설정 시 고려 요소

- 다면평가 목적을 설정할 때 평가담당자는 다음과 같은 요소를 고려하여 다면평가 유형의 결정에 참고 (〈표 4〉 참조)
 - 다면평가 도입 시 평가목적, 피평가자, 다면평가 도입의 논의 주체, 기관의 규모 등의 요소를 사전에 검토

〈표 4〉 다면평가 목적 설정 시 고려 요소

구분	주요 내용
평가 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 인사참고자료 vs 인사관리 적용 vs 교육훈련 <ul style="list-style-type: none"> - 다면평가를 승진과 보직 배치 시 참고자료로 활용하거나 조직 내 평판 파악 등에 활용하는 경우가 많음 - 인사관리 적용 시, 승진 등에 다면평가결과를 직·간접적으로 활용 - 다면평가를 역량개발(교육훈련)과 직접 연계하는 경우보다는 평가결과의 공개를 통해 피평가자 행동과 태도의 개선을 유도하는 방식이 많음
피평가자	<ul style="list-style-type: none"> • 관리자 vs 중·하위직 <ul style="list-style-type: none"> - 관리자 평가에 초점을 둘 경우, 기관장이 조직관리의 참고자료로 활용 - 중·하위직 평가에 초점을 둘 경우, 인사(승진 및 성과급 등)에 대한 구성원의 불만을 완화하거나 공정성 인식을 제고하는데 초점
논의 주체	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십 vs 구성원의 요구 • 다면평가를 도입을 요구하는 주체에 대한 고려 필요 <ul style="list-style-type: none"> - 기관장 등이 다면평가를 도입할 경우, 관리자에 대한 인사관리 측면을 강조 - 노동조합 등 조직구성원의 요구에 의해 도입할 경우, 인사공정성 측면을 강조
기관 규모	<ul style="list-style-type: none"> • 지청이 많고 인원이 많은 조직 vs 집권화된 조직 <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 규모가 크고 인원이 많은 기관의 경우, 인사공정성을 강조 - 집권화된 조직의 경우, 인사참고자료로 다면평가를 활용하는 경향

3 다면평가의 목적에 근거한 다양한 유형 도출

- 다면평가를 도입한 중앙행정기관은 해당 기관이 지향하는 구체적인 다면평가의 목적과 기대효과를 사전에 예상하고 각각의 목적을 달성하기에 적합한 형태로 다면평가를 구성(〈표 5〉 참조)
 - 다면평가는 목표지향적인 평가체제이며, 〈표 3〉의 사례와 같이 각 기관이 직면한 문제가 무엇인지를 파악하는 절차가 우선적으로 적용
 - 아래에서는 다면평가의 목적에 기반을 둔 다양한 다면평가의 활용 유형을 제시
 - 각 중앙행정기관은 아래의 활용 유형을 참조하여 해당 기관이 직면한 문제를 해결하는데 적합한 다면평가 유형을 선택할 수 있음(단일 또는 복수의 유형 활용 가능)

〈표 5〉 다면평가의 다양한 활용 유형

구분	활용 목적	특성
유형 1 (평가체계성 강화형)	• 승진과 성과계약 등, 인사관리의 체계성과 다양성 제고	• 성과평가 자체의 체계성을 제고하고 다양한 성과정보를 바탕으로 인사 처우를 결정 ★ 직접활용[유형 1-1] vs 간접활용[유형 1-2]
유형 2 (역량개발 강화형)	• 다양한 성과정보를 확인하고 맞춤형 교육 등을 제공하여 구성원의 역량을 강화	• 다양한 주체의 평가를 통해 피평가자의 문제점을 찾고 해당 문제를 개선하기 위한 맞춤형 교육을 제공 ★ 이론적 접근(해당 유형 운영사례 드물)
유형 3 (자율적 행동개선 유도형)	• 다면평가의 정보를 제공하여 개인의 문제점을 인지하고 자율적인 개선을 도모	• 개인의 평판에 대한 공식적인 평가결과를 피드백하여 스스로 행동과 태도를 개선할 수 있도록 지원
유형 4 (기관장 조직관리 강화형)	• 기관장의 인사정보 파악 등을 통한 조직관리 지원	• 기관장이 조직의 주요 관리자에 대한 평판을 확인하고 보직 배치 시 참고
유형 5 (인사공정성 제고형)	• 조직 내 승진 및 보상에 대한 공정성 및 수용성 제고	• 승진체제로 인한 인사상 불만 등에 직면한 기관은 다양한 평가제도의 도입과 평가참여의 기회를 제공함으로써 평가에 대한 공정성 인식을 제고
유형 6 (평판관리형)	• 조직구성원의 품성과 평판에 대한 관리 강화	• 중·장기적으로 조직구성원의 품성과 평판을 모니터링하여 조직관리 정보로 축적 ★ 주요 보직 및 소속기관장의 배치 시, 개인의 리더십과 윤리성 등 품성을 확인
유형 7 (조직문화 개선형)	• 상사에 의한 갑질을 예방하고 수평적 리더십과 민주적 조직문화를 구현	• 위계적·수직적 조직문화 개선 • 특정 관리자의 일탈이나 갑질 등에 대한 부하직원의 방어적 수단을 마련

4 다면평가 목적 설정의 절차

● 다면평가 목적을 설정하기 위한 의사결정의 단계는 아래와 같음

- ‘문제인식 → 대안 탐색 → 다면평가 도입 검토 → 다면평가 목표 설정’의 네 가지 절차에 따라 다면평가 목표를 도출(표 6) 참조)

〈표 6〉 다면평가 목적 설정의 절차

구분	세부절차
문제 인식	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직의 내재된 문제점 파악(예시) <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 평가시스템 체계성이 낮고 구성원의 수용성도 낮다. - 신입 기관장이 부임 후, 조직의 관리자에 대한 평판을 잘 모른다. - 노동조합 및 조직구성원이 인사에 대한 불만이 크다. - 주요 보직자 등의 이탈 및 갑질 등에 대한 관리가 필요하다.



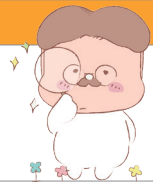
구분	세부절차
문제해결을 위한 대안의 탐색	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 문제 해결을 위한 대안으로써 다면평가의 적정성 파악 <ul style="list-style-type: none"> - 문제의 심각성 정도를 확인한다. - 갈등의 심각성 정도를 파악한다. - 위의 문제가 다면평가를 통해 해결 가능한지를 파악한다.



구분	세부절차
다면평가 도입 검토	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 다면평가의 수용가능성 및 실현가능성 검토 <ul style="list-style-type: none"> - 구성원이 다면평가를 적절한 평가 수단으로 인식하는지를 확인한다. - 다면평가 도입 및 운영을 위한 조직의 자원을 확인한다.



구분	세부절차
다면평가 목적의 설정	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 다면평가를 통해 달성하고자 하는 목적을 정의한다. ▶ 본 매뉴얼의 내용 등을 참조하여 도입 유형을 결정한다.



2. 다면평가의 세부 구성 및 설계 방법

1) 피평가자의 선정

- 목적이 설정된 후, 세부구성·설계과정에서 우선적으로 검토해야 할 요소는 피평가자의 선정
 - 평가 목적을 고려하여 다면평가의 피평가자를 어떻게 선정할 것인지에 대한 합의 필요
 - 아래에서는 기존 중앙행정기관의 다면평가 운영사례를 바탕으로 피평가자의 선정 방식을 다섯 가지로 구분(〈표 7〉 참조)

〈표 7〉 피평가자의 구분 방법³⁾

대상		활용 유형 ⁴⁾	장점	단점	비고
고위 공무원단		[유형3]** [유형4]** [유형6]*	<ul style="list-style-type: none"> • 고위관리자에 대한 평판 조사 및 관리 강화 • 비교적 낮은 평가 비용 	<ul style="list-style-type: none"> • 고위공무원의 평가에 대한 거부감 발생 우려 	<ul style="list-style-type: none"> • 고위공무원의 인품과 리더십을 평가하여 배치 기준에 참조
4급 과장 이상 전체		[유형1]* [유형3]** [유형4]* [유형6]* [유형7]**	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 관리자에 대한 전반적인 평판을 조사 및 관리 • 인사관리와의 연계를 통해 조직 관리 역량 등을 증대 	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가 결과가 지나치게 엄격하게 적용될 경우, 조직관리가 어려워질 우려가 존재 	<ul style="list-style-type: none"> • 부서의 실질적 관리자에 대한 성과를 면밀히 확인하고 성과계약에 참조 • 조직관리역량과 인품 등에 대한 평판을 관리하고 배치 기준 등으로 활용
구성원 전체		[유형1]** [유형2] [유형3]* [유형5]**	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원 전체에 대한 포괄적인 성과 정보 확보 및 활용 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가에 소요되는 비용과 시간이 증대 • 다면평가 지표체계에 대한 신뢰성이 낮을 경우, 구성원 전체의 평가 수용성 저해 	<ul style="list-style-type: none"> • 성과정보를 다각도로 확보하여 역량 강화 등에 활용 • 구성원의 평가참여기회가 증대
특정 직급	소속 기관장	[유형1]* [유형3]* [유형4]* [유형6]** [유형7]**	<ul style="list-style-type: none"> • 소속기관장 임명 전 예정자의 평판을 관리하기에 유리 • 인품과 리더십을 갖추고 있는 지를 확인 	<ul style="list-style-type: none"> • 소속기관장 임명 전부터 장기간의 평가 자료를 취합 및 관리(기록관리의 어려움 증대) 	-

3) 지방청 등이 많은 기관의 경우 위의 내용을 참조하여 자체적인 기준을 적용

4) 활용도가 매우 높은 유형(**), 활용이 가능한 유형(*)으로 구분하여 표기(해당 유형은 〈표 5〉의 유형을 참조.)

대상	활용 유형 ⁴⁾	장점	단점	비고
승진적체직급	[유형1]* [유형5]**	<ul style="list-style-type: none"> • 승진적체가 심화된 계급 (주로 6급에서 5급 승진)에 대한 평가 다양성과 체계성을 확보하여 승진의 절차적 공정성 강화 • 평가자 규모 확대시, 평가참여기회가 확대되어, 결과의 수용성 및 공정성 제고 효과 기대 	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가의 목적을 지나치게 제한하며 장기적인 성과관리와 연계가 어려움 • 단순히 수행해야 할 평가의 종류(수)만 많아진다고 인식될 경우 비용만 증대하고 기대한 효과를 달성할 수 없음 	-

2) 평가단의 구성

1 평가단 구성의 원칙

- 다면평가의 타당성과 신뢰성을 제고하기 위한 핵심 요소로 적절한 평가단의 구성은 필요
 - 평가단은 원칙적으로 업무유관자에 한정하는 것이 타당하며, 업무유관자가 아닌 자를 평가단에 포함할 경우 평가의 타당성과 신뢰성 저하 가능



참고자료

· 불임 1) 평가단 구성 사례

- 평가의 타당성과 신뢰성을 제고한다는 측면에서 평가단 구성은 다음과 같은 절차에 따라 선정 및 운영하는 것이 바람직(<표 8> 참조)⁵⁾

〈표 8〉 평가단 구성의 원칙

- 일정범위 내에서 실·국 등 부서단위별로 평가자 풀(Pool)을 구성하여 소속·직급·성별·직렬 등을 고려하거나 무작위로 평가자를 선발
- 기본 조건을 충족한 자들로 평가자 풀(Pool)을 구성한 후, 평가자가 평가 수락/거부를 선택하여 평가가 곤란한 평가대상자를 평가단에서 배제 가능
- ‘e-사람’ 상의 다면평가 프로그램에서는 과거 동일부서 근무자로 평가단 Pool을 구성할 수 있는 기능 지원

5) 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」 제28조(다면평가). 제3항은 평가자 집단 구성 시 다면평가 대상 공무원의 실적과 능력 등을 잘 아는 업무 관련자로 구성할 것을 명시

2 평가단 구성의 예외

- 타당성 및 신뢰성 있는 평가를 위해서는 업무유관자를 중심으로 한 평가가 원칙이나, 예외적으로 다양한 평가단 구성 방식 적용 가능
 - 피평가자를 잘 아는 평가자만 평가단에 포함할 경우에 피평가자와의 사전 접촉 또는 평소 친소 관계 등에 따라 평가 오류가 발생 가능한 경우
 - 피평가자를 잘 아는 평가자를 선정하기 위해 과거의 업무 관계 등을 확인하여야 하는 등 과도한 시간과 노력이 투입될 필요가 있는 경우
 - ※ 완벽한 평가단 구성 방법은 찾기 어려우며 평가의 목적과 기관의 여건 등을 고려하여 최적의 평가단 구성 방법을 도출하는 과정이 필요

3 평가단 구성의 방법과 특성

- 평가단은 원칙과 예외 상황에 대한 고려를 바탕으로 다양한 방법으로 구성 가능

〈표 9〉 평가단 구성의 다양한 방법과 특성

구분	구성 방식	특성
1	업무유관자를 중심으로 평가단을 구성	<p>장 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 평가단 구성의 원칙에 부합 • 평가의 정확성이 가장 높은 방식으로 이론적 논의와 부합 • 업무유관자의 수가 많아질수록 다양한 성과정보를 확보 <p>단 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 업무유관자의 범주 설정에 대한 고려 필요 • 업무유관자를 선정하는 시간과 비용이 증가 • 평가단과 피평가자를 연계시키는 시간과 비용이 증가
2	구성원 전체를 평가단으로 구성	<p>장 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 평가참여기회를 확대하여 평가 및 승진심사에 대한 수용도 제고 • 평가단 선정을 위한 별도 절차 불필요 <p>단 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 정확한 평가가 어려워 평가결과가 왜곡될 가능성이 높음 • 평가 비용이 높고, 구성원의 수가 많을 경우 별도의 시스템 등 도입 필요

구분	구성 방식	특성
3	무작위추출로 평가자를 구성	<p>장 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 구성원 전체를 평가단으로 구성하는 방식과 유사하며 평가비용을 보다 절감 • 피평가자가 평가자가 누구인지 알 수 없게 될 가능성이 높다는 점에서 익명성 관리가 수월 <p>단 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 다면평가의 목적 등이 제한될 우려 • 기대효과를 달성하지 못할 가능성이 높음
4	외부전문가를 평가자로 활용	<p>장 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 내부구성원에 한정된 다면평가 운영 시 평가 결과에 대한 불신 등 우려가 제기될 수 있으므로 외부 전문가를 평가자에 포함하여 구성원의 신뢰도를 관리 <p>단 점</p> <ul style="list-style-type: none"> • 평가단의 구성 방법 중 업무유관성이 가장 낮은 형태이므로, 평가의 가중치를 낮추거나 참고자료 등으로만 활용하는 것이 바람직

- 평가단 구성과 함께 가중치를 조정하는 방식도 활용 가능
 - 가중치 부여 방식은 다음과 같이 예시(〈표 10〉 참조)

〈표 10〉 평가단 구성 시 가중치 부여 방식

구분	구성 방식	특성
1	업무유관자와 구성원 전체를 구분하여 평가 가중치를 조정하는 방식	<ul style="list-style-type: none"> • 다수 구성원의 평가참여기회를 제공하여 평가에 대한 수용성과 참여도를 제고 • 별도의 업무유관자 평가단을 구성하여 평가의 타당성과 신뢰성을 함께 관리 • 비중 예시(기관 성격에 따라 비중을 조정할 수 있음) <ul style="list-style-type: none"> - 업무유관자(30%) & 구성원 전체(70%) <ul style="list-style-type: none"> ★ 피평가자에 대한 구성원의 전반적인 평판을 알고자 할 때 ★ 인사관리에 직접 적용할 경우 위의 방식은 활용 곤란 - 업무유관자(50%) & 구성원 전체(50%) <ul style="list-style-type: none"> ★ 두 집단의 의견을 고르게 반영할 때 - 업무유관자(70%) & 구성원 전체(30%) <ul style="list-style-type: none"> ★ 평가의 타당성과 신뢰성을 우선시 할 때
2	업무유관자 평가와 구성원 전체 평가의 목적을 구분하여 사용	<ul style="list-style-type: none"> • 위에서 언급한 유형 중 복수의 유형을 채택할 때 <ul style="list-style-type: none"> ★ 업무유관자 평가는 인사관리에 직접 활용 ★ 구성원 전체 평가는 전반적인 평판 조사에 참고자료로 활용

4 기타

- 평가단 구성은 기관 내 구성원의 인구통계학적 정보(성별, 임용출신별, 직렬별 등)를 바탕으로 대표성을 확보하는 것이 타당(표 11) 참조)
 - 평가자 특성(업무유관 정도, 평가정보의 양과 질, 업무 책임도) 등을 고려하여 평가자별 가중치를 조정하는 방식도 가능(예: 상사평가(40%), 동료평가(20%), 부하평가(40%) 등)

Tip.

- 부하평가는 다면평가를 실시하는 중앙행정기관에서 대부분 활용
 - * 중앙행정기관 다면평가는 주로 부하평가에 초점을 두는 경향이 있음
- 상사평가는 평가항목에 따라 평가시 제외하는 것도 가능
 - * 실적 중심 평가 시 상사를 제외하는 것도 고려(중복 평가 방지, 비용과 시간 절감)
 - * 리더십 및 태도 등에 대한 평가 시 상사평가도 포함하는 것이 타당
- 동료평가는 승진경쟁 대상자를 평가할 수 있다는 점에서 제외 가능
 - * 단, 본인을 제외하여 평가할 경우 다양한 평가의견 반영이 가능하다는 측면에서 활용을 고려
- 고객평가는 중앙행정기관의 경우 거의 이루어지지 않음



〈표 11〉 평가자별 가중치 부여 방식(예시)

평가자 피평가자	리더십				업무수행능력				공직관 및 태도			
	가중치	상사	동료	부하	가중치	상사	동료	부하	가중치	상사	동료	부하
실·국장급	50	-	20	30	30	-	20	10	20	-	10	10
과장급	40	10	10	20	40	20	15	5	20	10	5	5
4급	30	5	10	15	50	25	15	10	20	10	5	5
5급	25	10	5	10	55	25	20	10	20	10	5	5
6급	-	-	-	-	60	30	20	10	40	20	10	10
7~9급	-	-	-	-	60	35	25	-	40	25	15	-

참고자료.

- 〈붙임 2〉 평가목적 및 평가직급을 고려한 평가항목의 설계 예시

3) 평가요소 및 척도의 구성

1 평가항목의 결정

- 평가항목은 조직의 비전·목표와 일치하는 직무역량과 핵심가치를 바탕으로 명확하면서 중복되지 않도록 설계
 - 단순하고 확립적으로 평가항목을 구성하는 것이 아니라 각 부처의 업무특성, 평가목적, 그리고 평가대상자의 직급 등에 적합한 평가항목을 설계하여 평가의 합리성 및 타당성 제고 필요
 - 아래에서는 다면평가의 다양한 목적별로 평가항목의 설계 방식을 제시(<표 12> 참조)

〈표 12〉 평가항목의 설계방식

구분	활용 목적	평가항목 설계 시 고려사항
1	인사관리에 직접 적용	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자의 실적, 역량, 능력, 태도 등을 종합적으로 평가 • 승진심사 시 역량, 능력과 태도에 대한 평가에 초점 • 성과상여금 지급 기준으로 활용 시 업무 실적에 대한 평가
2	인사관리에 간접 적용 (평판조사 등)	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자의 리더십, 태도, 품성 등을 종합적으로 평가 • 피평가자의 의사소통 역량과 평소 행동에 대한 평가
3	관리자 행동 및 태도 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자의 리더십, 태도, 품성 등을 중심으로 평가 • 사례중심의 평가를 통해 피평가자가 부정적인 행동과 태도를 보인 경우 등을 기술 • 주관식으로 평가하도록 설계(피평가자의 행동 변화 목적)
4	조직문화 개선 및 갑질 예방	

2 평가질문지 작성

- 질문지는 평가의 목적, 피평가자의 직급, 그리고 직무특성 등을 충분히 고려하여 작성(그림 3) 및 <표 13> 참조)
 - 포괄적이거나 추상적인 질문은 다면평가를 인기투표로 변질시킬 수 있음
 - 해당 평가항목과 직접적으로 관련되어 있고 평가자가 평소에 관찰가능한 행동 위주로 설계⁶⁾

<그림 3> 평가질문지 문항 구성 예시(1)

부적절

고위공무원단 승진대상자로
누가 1순위입니까?



적절

- 목표달성도(실적): 업무목표에 상응하는 성과를 내고 있습니까?
- 목표방향제시능력: 국정목표를 이해하고 이를 달성할 수 있는 구체적인 비전과 전략을 제시합니까?

<표 13> 평가질문지 문항 구성 예시(2)

구분	평가영역	측정문항
리더십	비전제시	• 우리 기관의 비전과 전략에 기초하여 장·단기 효과를 종합적으로 고려하여 현실성 있는 정책을 제시합니까?
	통솔/인화력/수용력	• 부하 직원에게 적절한 동기를 부여하여 지속적인 성과창출을 유도하며 부하직원의 성과를 공정하게 평가합니까?
	통합과 조정	• 목표를 달성하기 위해 다른 과(국) 또는 기관과 적극적으로 협조하거나 조정안을 제시·추진합니까?
	인력활용	• 의사결정 및 업무지시가 명확하고 우수한 인력관리로 자발적/의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 조성합니까?

참고자료

- <붙임 3> 정부기관별 다면평가 측정문항 예시
- 인사혁신처, 경찰청, 문화체육관광부, 외교부, 해양수산부, 서울특별시의 사례 제시

6) 질문지는 단순하고 이해하기 쉽게 구성되어야 하며, 분량이 너무 많을 경우 평가자들이 피로감을 느껴 제대로 평가하지 않을 수 있으므로 적절한 분량으로 구성

3 평가척도

- 계량화된 평가 방식을 활용할 경우, 다음과 같이 척도를 구성 가능(〈표14〉참조)
 - 평가점수의 변별력 확보를 위해 1~10점 척도 등을 활용하는 것이 보편적
 - 5점 척도나 7점 척도 등을 활용하는 방식도 가능하며 매우우수 · 우수 · 보통 · 미흡 · 매우미흡과 같은 수준별 척도도 사용 가능
 - 피평가자의 역량을 구체적이고 명확하게 표현할 수 있도록 평가척도를 구성
- 비계량 평가방식을 활용할 경우, 서술형 기재방식을 적용할 수도 있음

〈표 14〉 평가척도(예시)

평가 척도(배점)	수준	설 명
10점 만점		
10	매우우수	• 모든 기대수준을 상회하여 달성 • 획기적인 성과를 달성 • 업무의 획기적 혁신, 내 · 외부의 격려, 칭찬 등 당초 기대성과를 크게 초과
9		
8	우수	• 기대수준을 대부분 충족시키며 일부에서는 기대수준을 뛰어 넘음 • 당초 계획을 초과한 성과를 달성
7		
6	보통	• 기대수준을 충족 • 당초 계획이나 목표를 달성
5		
4	미흡	• 전반적으로 기대수준에 미치지 못하나 일부에서는 기대수준을 충족 • 당초 계획에 미달한 경우
3		
2	매우미흡	• 기대수준에 전혀 도달하지 못함 • 당초 계획에 현저하게 미달한 경우
1		
N	무응답	• 평가자가 피평가자의 특정 평가요소에 대해 잘 알지 못한다고 판단하는 경우 • 평가점수 계산에서 제외

4) 평가시기

1 평가시기에 대한 관리 필요성

- 다면평가를 정기적으로 실시하고 평가결과를 누적하여 예측가능성을 높이고 각종 인사관리와 직원의 능력개발 수단으로 활용
 - 승진 등 필요시마다 일회적으로 다면평가가 실시되는 경우, 특정 목적을 감안한 평가로 인해 공정하고 객관적인 평가가 어려움
 - 다면평가를 정기적으로 실시하고 그 결과를 DB로 구축하는 것이 바람직
 - 인사관리에 기존의 누적된 평가결과를 활용
 - 정기평가와 수시평가 결과를 합산하여 일정비율로 반영하는 것이 바람직

2 평가시기에 따른 다면평가 운영의 특징

- 평가시기를 결정할 때에는 평가목적을 감안하여야 하며, 정기 성과평가 일정을 기준으로 아래와 같이 구분(표15)참조)

〈표 15〉 평가시기 결정시 고려사항

구분	구성 방식	특성
1	정기 성과평가 시점에 시행	<ul style="list-style-type: none"> • 정기 성과평가 시점(연말)에 다른 성과평가와 함께 실시하는 방법 <ul style="list-style-type: none"> - 근무성적평정 등 일반적인 성과평가와 병행하여 실시 - 성과평가체계 전반과 연동하여 인사관리에 직접 적용할 경우 타당한 방법
2	성과평가와 별도 시기에 정기적 시행	<ul style="list-style-type: none"> • 정기 성과평가가 종료 된 후 평가부서의 업무량을 고려하여 연중 정기적으로 실시하는 방법 <ul style="list-style-type: none"> - 다면평가 실시에 따른 업무량이 상대적으로 많다는 현실적인 요소를 고려 - 정기적으로 관리자를 대상으로 한 평판조사 등에 초점을 둘 경우 타당
3	수시 시행	<ul style="list-style-type: none"> • 특별 승진 및 소속기관장 교체 등 특별한 목적을 앞두고 시행 <ul style="list-style-type: none"> - 소속기관장 교체 시 인사예정자에 대한 인품과 리더십 등에 대한 정보가 필요할 경우 - 특별승진 등을 앞두고 피평가자에 대한 평판 조사가 필요할 경우 - 기타 추가적 수요 발생 시

다면이의 한장 정리

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이
공무원 다면평가

운영 매뉴얼

다면평가의 목적 설정

목적 설정 시 고려요소 : 활용목적, 평가대상, 논의주체, 기관규모
※ 목적에 따라 다면평가 유형을 7가지로 구분 가능 (14p 참조)

목적 설정 절차

문제인식 → 대안탐색 → 다면평가 도입 검토 → 다면평가 목적 설정



세부구성 및 설계

피평가자 : 고공단, 과장급, 구성원 전체, 특정직급 등(예. 기관장)

평가자

구성 원칙	업무유관자에 한정, 인적구성을 대표
예외	예외적으로 다양한 평가단 구성 가능 (친소관계 등으로 왜곡우려, 업무유관자 선별에 과도한 비용)

※ 평가자 구성의 다양한 방법(가중치 부여방식도 가능)

→ 업무유관자, 구성원 전체, 무작위 추출, 외부전문가 활용

평가요소 및 척도 구성

평가항목 결정	조직의 비전·목표에 따른 직무역량과 핵심가치로 구성
평가질문지 작성	평가의 목적, 피평가자의 직급, 직무특성 등을 고려하여 작성
척도 구성	계량화 방식(점수척도) 및 비계량화 방식(서술형)

다면평가 시기 : 성과평가 시점, 별도 시점, 수시 시행



III

공무원 다면평가

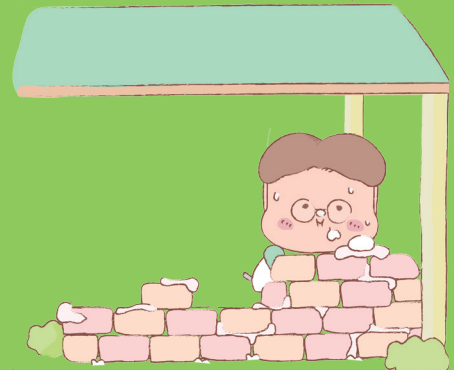
운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이



다면평가 실시

1. 사전교육
2. 평가자료의 준비
3. 평가 실시



Ⅲ

다면평가 실시

1. 사전교육

1 사전교육의 중요성

- 다면평가의 객관성과 신뢰성을 제고하기 위해서는 평가단의 정확한 평가가 중요
 - 각 기관은 평가자가 다면평가의 목표, 필요성, 그리고 활용 방법 등을 이해할 수 있도록 다양한 지원 방안을 모색해야 함
 - 평가항목, 평가척도, 평가방법에 대한 구체적인 설명 등을 평가 전에 제공 필요
 - 개인적 친분 등에 근거를 둔 원칙없는 평가로 발생하는 문제와 이에 대한 불이의 등을 설명 필요
 - 다면평가에 대한 사전 교육이 시행되지 않을 경우에 나타날 수 있는 문제점
 - 다면평가 결과가 왜곡되어 평가의 신뢰성 등이 하락
 - 다면평가에 소요된 시간과 비용의 낭비

2 사전교육의 방법

- 두 가지 측면에서 다면평가에 대한 사전 교육을 준비
 - 다면평가와 관련된 사전 교육은 ‘제도 소개 교육’과 ‘평가 전 교육’으로 구분
 - 제도 소개 교육은 다면평가 제도의 개요 및 도입 취지 등에 대한 홍보적 성격의 교육으로 잠재적 평가자 및 피평가자인 구성원 전체가 다면평가 제도를 제대로 인식하는 것에서 출발
 - ※ 각 중앙행정기관에 내재된 문제가 무엇인지를 충분히 설명하고, 다면평가가 해당 문제의 해결에 어떠한 영향을 미치는지 등을 충분히 설명하여 구성원의 참여 동기를 유발
 - 다면평가 홍보를 위한 또 다른 수단으로 각 부처의 다면평가 도입 목적과 활용분야, 그리고 평가 방법 등이 명시된 운영매뉴얼 등을 개발 및 배포하여 조직구성원이 이를 참고할 수 있도록 지원할 수 있음

〈표 16〉 다면평가 관련 사전 교육 내용⁷⁾

구분	주요 안내 및 교육 내용	주요 목적
제도 소개 교육	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가 제도 개요 및 도입 취지* • 기관별 다면평가 운영매뉴얼 (활용분야, 방법 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가가 조직에 내재된 문제를 해결할 수 있는 중요한 수단임을 인식하고 참여동기를 강화
평가 전 교육	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가 목적, 세부진행 일정 • 평가설계상 특징(평가요소 등) 및 질문지 문항 부연설명* • 평가자의 책임과 역할* • 평가 시 유의사항* • 평가점수의 조정장치 소개 • 평가결과의 활용계획 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가를 추진하는 과정에 대한 세부적인 내용을 기술하는 부분으로 본 매뉴얼의 내용을 참조하되 기관의 특성 등을 고려 • 구체적으로 평가단 구성 및 평가지표 등을 제시하고 시스템 입력 절차 등을 반드시 포함하여 평가과정의 혼선이 없도록 지원

- 사전교육은 다면평가의 시행 일정을 고려하여 선정된 평가단을 대상으로 진행하는 것이 효과적(표 17> 참조)
- 그러나 다면평가 사전교육을 위한 비용과 평가단이 사전교육에 참여하는 과정에서 소요되는 시간 등을 고려할 때, 현재 대다수의 부처는 도입 시기에 1회 정도 사전교육을 진행하고 다면평가 매뉴얼 배포로 대체하는 것이 일반적임
- 다른 대안으로 다면평가와 관련된 시스템 등을 개발 시, 사이버 강좌 등을 활용하여 평가방법 등을 이해할 수 있도록 지원하고 매뉴얼을 함께 배포하는 대안 등을 고려

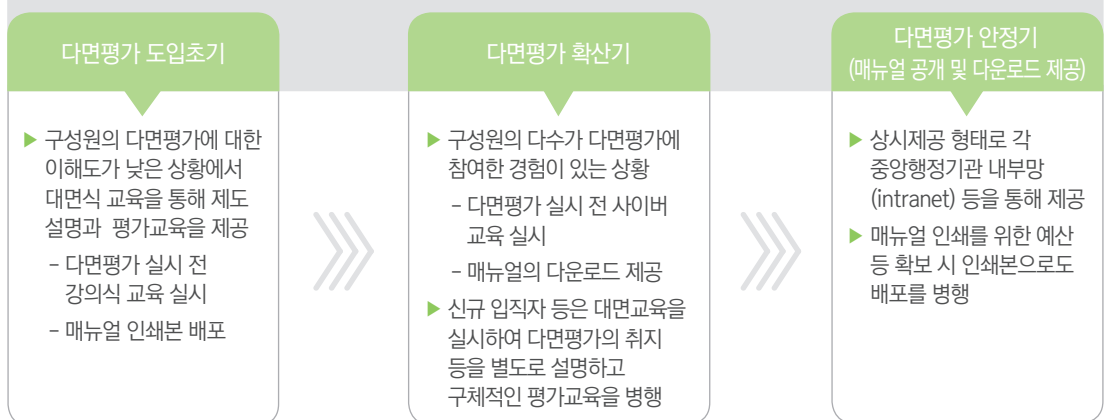
7) 특히 구체적인 설명이 필요한 부분은 *로 표기함

〈표 17〉 다면평가 사전 교육의 방법(예시)

구분	장점	단점	비고
사전 대면교육 + 교육자료 배포 (매뉴얼 포함)	<ul style="list-style-type: none"> 다면평가에 대한 이해도를 극대화 할 수 있는 대안 교육자료를 인쇄본으로 배포하여 구비할 수 있도록 함으로써 이해도 제고 강화 	<ul style="list-style-type: none"> 교육에 소요되는 시간과 비용이 증대 사전교육 참여자가 평가단에 포함되는 것을 인지하게 될 경우 익명성 관리에 문제가 발생할 우려 존재 	다면평가 도입 초기에 제도의 정착을 위해 활용
사전 사이버교육 + 교육자료 다운로드 연결 (매뉴얼 포함)	<ul style="list-style-type: none"> 다면평가 이해도와 편의성을 함께 고려한 대안 교육자료를 평가 시 다운받은 후 진행하도록 하고 교육 이수율 등을 관리하여 참여 여부를 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 사이버교육 콘텐츠 개발 등을 위한 초기 비용 발생 평가목적과 방식 변경 시 교육콘텐츠의 수정과 보완이 필요 	사이버 교육환경이 지속적으로 강화되는 상황에서 적용 용이
매뉴얼 상시공개	<ul style="list-style-type: none"> 필요시 자율적으로 자료를 다운받아 활용할 수 있으므로 평가단의 편의성이 가장 높음 	<ul style="list-style-type: none"> 교육의 효과성이 상대적으로 낮음 매뉴얼의 다운 여부에 대한 확인과 숙지에 대한 관리 등이 사실상 곤란 	많은 부처가 선택하고 있는 대안으로 운영의 편의성을 극대화하는데 초점


- 사전교육의 강화를 위해 다음과 같은 측면에서 다면평가 사전교육 체계 고려 가능(〈그림 4〉 참조)

〈그림 4〉 다면평가 사전교육의 제공 절차



2. 평가자료의 준비

- 피평가자에 대한 평가를 위한 실적자료를 마련하고 각 평가자에게 제공
 - 평가자료는 평가자가 피평가자의 실적을 이해하는데 초점을 두며 감정이나 선입견, 또는 조직 내의 평판 등에 의한 평가를 예방하는데 기여
 - 일반적으로 피평가자 스스로가 작성하는 성과기술서에 기반을 둔 평가자료가 보편적이며, 일부 중앙행정기관은 피평가자의 근무성적평정 결과 등을 추가적으로 제공하는 경우도 존재
 - 성과기술서는 일반적으로 STAR방식에 따라 직무수행의 환경(Situation), 주어진 과제(Task), 구체적인 역할 또는 조치사항(Action), 결과(Result)의 순서로 작성
 - ※ 근무성적평정 등의 결과는 공개가 어려운 자료일 수 있으므로 성과기술서는 가급적 실적에 기반해서 구체적으로 작성하도록 하여야 함
 - ※ 성과기술서 등의 자료 등은 개인정보를 포함하고 있을 가능성이 높으므로 대외 유출 등을 철저하게 관리



참고자료

- <붙임 4> 자료제공의 범주 예시
- <붙임 5> 성과기술서 작성 예시(STAR 방식)

3. 평가 실시

1 평가 실시 단계의 유의사항

- 평가담당자는 평가 목적, 일정, 유의사항 등을 이메일이나 문서로 평가자에게 통보하되 평가자의 익명성을 보장
 - 익명성 보장은 솔직하고 공정한 평가를 위한 1차적인 안전장치로 아래에서 보다 구체적으로 제시 (<표 18> 참조)

〈표 18〉 익명성 보장을 위한 방법

구분	장점	단점	비고
평가단을 무작위로 구성하는 방식	<ul style="list-style-type: none"> · 평가단을 무작위로 배정할 경우 피평가자가 평가자를 알 수 있는 가능성이 가장 낮음 	<ul style="list-style-type: none"> · 평가의 타당성과 신뢰성을 저해 	제한적 대안 (추가적 보완 방안 필요)
집합식 사전교육 진행 유의	<ul style="list-style-type: none"> · 익명성 보장을 위한 대안에 한정할 경우 일정한 효과성이 예상 	<ul style="list-style-type: none"> · 상동 · 교육 참석자를 통해 평가자 유추 가능 	제한적 대안 (추가적 보완 방안 필요)

구분	장점	단점	비고
피평가자에 대한 규제 강화 등 평가자 보호방안 강구	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자가 평가자를 알고자 하는 상황과 인사상 보복 등을 미연에 방지 	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자의 민원 제기 가능성 존재 	2차적 피해 방지를 위한 수단으로서 도입 고려
평가 전 과정 전산화	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가에 대한 모든 과정을 전산화하여 평가단 참여여부를 알 수 없도록 지원 	<ul style="list-style-type: none"> • 전산화에 소요되는 초기 비용 	다면평가의 익명성 관리를 위한 가장 효과적 수단

- 피평가자의 일부 실적 또는 능력항목에 대한 평가가 곤란하다고 판단되는 경우, 평가자가 ‘무응답(N)’을 선택할 수 있도록 구성
 - 무응답 선택은 피평가자를 잘 모르는 평가자가 피평가자를 평가할 때 발생하는 평가결과의 왜곡을 방지하고 평가의 정확성을 제고할 수 있는 대안

2 평가 실시의 다양한 방법

- 평가 설계 및 실시에 소요되는 시간과 비용의 절약과 결과활용의 유용성을 고려할 때 ‘e-사람’이나 자체 전산 시스템을 활용한 다면평가 실시 권장(표 19) 참조)

〈표 19〉 평가 실시 방법

구분	장점	단점	비고
독립된 장소에 집합 후 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 별도의 시스템 도입 비용이 소요되지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자 익명성 관리의 어려움이 증대 • 평가자료의 취합과 정리 등에 많은 시간 소요 	피평가자 수와 평가자 수가 적은 소규모 기관에 적합
e-사람 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 시스템 도입 비용이 없으며 표준화된 다면평가가 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 각 기관의 다면평가체계에 부합하는 맞춤형 다면평가의 수행 한계 	가장 보편적인 방식
자체 전산시스템 도입 및 활용	<ul style="list-style-type: none"> • 부처의 여건에 부합하는 체계화된 다면평가 실시에 유리 	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가 시스템 도입, 유지, 보수비용이 높은 편 	피평가자 수와 평가자 수가 많은 기관에 적합
외부 위탁	<ul style="list-style-type: none"> • 위탁 평가를 통해 다면평가에 대한 익명성 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 대내 보안의 가능성은 증대되는 반면 대외 보안에 취약 • 매년 위탁 업체의 선정 및 평가 예산을 별도로 확보 	익명성에 대한 우려가 높은 기관에 적합(도입 초기)

다면이의 한장 정리

실제에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이
공무원 다면평가

운영 매뉴얼

다면평가의 목적 설정

사전교육 : 제도 소개 교육(도입시) + 평가 전 교육(평가 직전)

교육방법 :

사전 대면교육

+

교육자료 제공

사전 사이버 교육

+

교육자료 제공

매뉴얼
상시공개

※ 실시 시기(제도로입초기→확산기→안정기)에 따라 적절한 방법이 달라짐!

평가준비 및 실시

STAR 방식 일반적인 평가 제공자료인 '성과기술서' 작성시 사용

Situation(환경), Task(주어진 과제), Action(역할 · 조치), Result(결과)

평가시 익명성 보장방법

평가단 무작위 구성, 집합식 사전교육시 유의, 평가자 보호방안 강구, 전산화 도입

평가 실시의 다양한 방법

독립된 장소에서 집합평가	피평가자 · 평가자 少
e-사람 시스템 활용	가장 보편적인 방식
자체 전산시스템 도입 · 활용	피평가자 · 평가자 多
외부 위탁실시	익명성 강화

IV

공무원 다면평가

운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이



다면평가 활용

1. 평가결과에 대한 관리와 활용



IV

다면평가 활용

1. 평가결과에 대한 관리와 활용

1 평가결과 조정

● 평가결과 조정의 필요성

- 다면평가는 피평가자에 대한 부정확한 정보와 편견, 평가점수 부여 시 평가자 성향 차이 등에 의해 점수왜곡 가능성이 높음
- 특히 복수평가단을 구성할 경우, 평가의 형평성 제고 및 왜곡 최소화를 위해 평가점수를 조정할 필요

● 평가점수 조정 방법(표 20) 참조)

- 평가점수는 평균·표준편차 일치방법, 평균일치방법, 특이점수 제외방법 등을 사용하여 조정
- 각 기관에서는 그동안 축적된 사례를 참고하여 상황에 맞는 점수 조정방법을 사용
- 경우에 따라 평가자별로 데이터를 분석하여 평가 성향을 조사한 후, 평가에 문제가 있는 평가자의 평가점수를 제외하거나 재평가하는 방법도 고려 가능

〈표 20〉 평가점수 조정방법

구분	주요 내용
평균·표준편차일치법	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자간 평균과 표준편차를 일정하게 조정하는 방법 - 계산방법 : $70 + [(원점수 - 평가자 평균점수) / 평가자 표준편차] \times 10$ ※ 평균 '70점', 표준편차 '10'으로 조정하는 경우
평균일치법	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자의 평균점수를 평가자 전체 평균점수와 동일하게 조정 - 계산방법: "평가점수 × (평가자그룹 전체평균/평가자 평균)"
특이점수 제외방법	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자가 받은 점수 중 최고·최저점을 제외한 후의 점수를 기준으로 계산 • 피평가자가 받은 점수 중 평균값의 일정 범위를 상회 혹은 미달하는 점수를 특이 점수로 분류하여 제외한 후 산정

참고자료.

- 〈붙임 6〉 평가점수의 조정방법



Tip.

· 제시된 기술적인 평가점수 조정 방식 외에도 다음과 같은 측면에서 평가 점수를 정성적으로 조정하는 방법도 고려할 수 있음

- 평가결과 이상치가 지속적으로 발견되는 평가자를 평가단에서 영구히 제외

* 반복적으로(누적 3회 이상) 다면평가에 참여한 평가자 중 타평가자들과 상이한 평가 점수를 지속적으로 부여하는 평가자는 향후 다면평가 평가단에서 제외

- 평가집단 간 불일치 시 별도의 조정방안 검토

* 예를 들어, 특정 피평가자에 대한 상사, 동료, 부하, 고객 평가가 모두 높거나 낮다면 문제가 없으나, 특정 피평가자에 대한 다면평가 집단 중 특정한 하나의 집단의 평가가 유의미하게 높거나 낮은 경우 평가의 일관도와 신뢰도 등에 문제가 발생하므로 해당 원인을 분석하여 별도의 평가점수 조정방안 마련 필요

2 최종점수 산정

● 다면평가 점수를 도출하는 방법을 평가목적에 따라 다음과 같은 방식으로 구분(표 21) 참조

- 절대평가를 통해 점수나 등급을 부여하는 방식
- 상대평가를 통해 구성원을 서열화
- 개인별 점수와 피평가자 전체 평균값과의 비교
- 기타 방식(주관식 평가 등)

〈표 21〉 최종점수 산정 및 제공 방법

구분	주요 내용
점수 및 등급 부여	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자의 다면평가를 절대값으로 부여하는 방식 • 다면평가 결과가 성과급 평가 및 BSC평가에 직접반영(예:30%) 되는 경우 적절한 방식
구성원 서열화	<ul style="list-style-type: none"> • 다면평가 결과에 대한 기관장 보고 시(평판의 서열화 목적) <ul style="list-style-type: none"> - 기관장 등이 간략하게 주요 보직자의 평판을 확인하고자 할 때 적절한 방식
평균 비교	<ul style="list-style-type: none"> • 개인의 행동개선 등을 목적으로 제공 시 • 개인의 절대적 점수와 전체의 평균치를 비교하여 점수를 제공 <ul style="list-style-type: none"> - 개인의 다면평가 결과가 동료집단 중 어느 정도 위치에 있는지를 확인
기타	<ul style="list-style-type: none"> • 주관식 평가 문항은 별도의 점수 산정이 불필요 • 필요시 평가담당자가 정성적 평가결과를 정량적으로 변경하고 점수를 부여

3 평가결과 피드백

- 종합평가, 문항별 분석, 그리고 평가요소별 분석 등 전체와 개인별 평가 결과를 제공 가능
 - 개인점수와 동일직급 · 동료집단 · 전체 평균점과의 비교 그래프, 평가항목별 점수 분석, 평가의견과 개인별 장단점 분석결과 등을 제공
 - 조직의 특성 및 직급별 특성 등을 분석하여 핵심 인력의 개발 및 적재적소 배치 등 조직발전을 위해 활용 가능
- 평가결과가 능력개발에 활용될 수 있도록 피평가자에게 세부내용을 공개 및 통보하는 것이 적절함
 - 평가결과에 대한 피드백이 너무 늦을 경우 피드백 효과가 반감될 수 있으므로 분석이 끝나면 가능한 빨리 피평가자에게 통보하는 것이 바람직

Tip.

■ 중앙행정기관의 경우, 다면평가 결과를 공개하는 기관과 공개하지 않는 기관이 약 5:5의 비중('18년 기준)

- 다면평가 결과를 공개하지 않는 중앙행정기관의 다면평가 담당자들은 다면평가 결과를 공개할 경우 과도한 민원 우려가 있다고 인식하며 동시에 구성원 간 갈등 가능성이 높다고 인식
- 반면 다면평가 결과를 공개하는 중앙행정기관 다면평가 담당자들은 다면평가 결과를 공개할 경우에도 과도한 민원이나 갈등은 거의 없었다고 설명

■ 다면평가 참여자의 건의사항은 다면평가 체계의 개선 등을 위한 유용한 정보로 활용할 수 있음

- 참여자의 민원 등을 통해 각 중앙행정기관의 특성에 부합하는 다면평가 체계의 개선이 가능

■ 개인의 평가정보를 공개하는 것이 규범적으로 타당



- 다면평가 피드백의 방법은 1:1 면담, 집단 워크숍, 그리고 자율학습 등이 있으며 일반적으로는 자율학습의 방식이 활용됨
 - 다면평가 결과에 기반을 둔 개인의 행동 개선 효과를 극대화하기 위해서는 1:1 면담과 집단 워크숍 등을 활용하여 피평가자에게 피드백하는 것이 바람직

〈표 22〉 피드백 방법과 주요 내용

구분	1:1 면담	집단 워크숍	자율 학습
내용	• 상사가 직접 자료를 분석하고 피평가자와 면담을 통해 지도 및 조언	• 1~2일 동안 10~20명을 대상으로 전문가가 평가결과를 분석하고 참석자 간 토론 실시	• 평가결과 자료를 토대로 피평가자 스스로 결과를 분석하고 활용
장점	• 평가결과와의 비밀 유지 • 심층적인 논의 가능	• 협동적인 분위기 조성 • 외부전문가 초빙 가능	• 경험자에게 적합 • 비용이 적게 소요
단점	• 관리자를 대상으로 코칭기법 등 교육 필요 • 시간 소요 부담	• 개인 민감정보 공개 우려 • 충분한 피드백 부족	• 자료해석에 오해 가능 • 동기부여 효과 미미

- 다면평가 피드백을 적극적으로 활용하기 위해서는, 피평가자 개인의 행동 개선을 위한 액션플랜 마련 및 점검 필요
 - 다면평가를 통해 얻은 정보를 토대로 개인의 장점을 강화하고 약점을 극복하기 위한 역량개발계획을 수립하고 상사와 논의
- 평가단으로 참여한 개별 평가자의 평가 성향, 타 평가자와의 차이 등을 피드백하는 부가적인 방법도 활용 가능
 - 각 평가자들 본인의 평가성향을 알려줌으로써 다음 평가 시 균형잡힌 평가를 할 수 있도록 함

4 사후관리

- 소속장관은 직렬, 부서, 각종 협의체 등의 조직적인 담합으로 인해 다면평가가 공정하게 이루어지지 않았다고 판단될 경우 ‘다면평가조정위원회’를 소집해 평가결과 조정 가능
 - 다면평가조정위원회의 구성, 평가결과와 구체적인 조정 방법, 절차 등 세부운영사항은 기관 자율적으로 결정
- 소속장관은 다면평가가 공정하게 운영될 수 있도록 다면평가 제도에 대한 상시적인 자체 점검과 사후관리 실시
 - 다면평가 실시 후 직원대표와의 면담, 또는 전직원 설문조사 등을 실시하여 설계·운영과정에 대한 만족도와 개선사항을 조사
 - 평가단 구성 및 질문지의 적정성, 평가운영상의 문제점 여부, 평가결과 활용에 관한 건의사항 등을 조사하여 다음 다면평가 설계·운영 시 반영
 - 평가담당자는 직원의 의견을 반영하여 기관 특성에 맞는 다면평가 시스템을 구축한다는 점에서, 그리고 직원은 평가결과에 대한 수용도를 높일 수 있다는 점에서 효과적임

5 기록관리

- 다면평가 종료 후 평가결과는 다른 성과정보와 함께 ‘인사 및 성과기록카드’에 기록하여 인사관리에 참고
 - 다면평가결과가 개인에게 피드백 된 후, 1개월 이내에 평가일, 평가목적, 평가점수, ‘평가대상자 평균점수, 평가항목별 만점대비 점수 등의 평가결과 전반을 기록
 - 평가결과가 기록되어 장기간 누적·관리 될 경우, 개인의 역량·평판 등에 대한 추적 관리가 가능하며 다면평가 피드백 방식의 개선을 위한 판단자료 등으로 활용 가능

〈표 23〉 다면평가 결과 입력예시

- 〈평가일〉 2019.1.20
- 〈목 적〉 성과급 지급을 위한 5급이하 공무원 대상 다면평가
- 〈총 점〉 85.1 / 전체평균 82.7점
- 〈항목별 점수〉
 - ①전략적 사고(79/100) ②의사소통(84/100) ③문제인식·이해(83/100) ④혁신주도(82/100) ⑤ 비전제시(86/100) ⑥전문가 의식(90/100) ⑦조정·통합(90/100) ⑧협상·교섭력(85/100) ⑨ 조직관리능력(87/100)

- 위와 같은 기록관리 방식 외에도 다면평가의 활용 목적에 따라 보다 구체적인 평가 정보를 관리 할 수 있음
 - <표 5>에서 제시된 유형 6과 같이 장기적인 평판 관리를 통해 소속 및 산하 기관장 등 주요 보직 임명 시 참고자료로 다면평가를 활용하는 경우 정성적 평가 결과 등을 서술식 기록으로 관리하여야 함

Tip. G부의 기록관리 방식 소개

- G부는 자체 성과관리시스템을 통해 다면평가 결과를 누적하여 관리
- 2008년부터 객관식 및 주관식 평가 항목에 대한 모든 자료를 누적하여 관리하고 있으며, 소속기관장 임명 등 주요 인사결정 시 후보자에 대한 주관식 평가결과를 최근 기록부터 자동으로 출력되도록 함



다면이의 한장 정리

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이
공무원 다면평가

운영 매뉴얼

평가결과의 관리 · 활용

평가결과의 조정 방법

→ 평균 · 표준편차 일치법, 평균 일치법, 특이점수 제외방법

평가결과 도출방법 ※ 평가목적에 따라 달라짐!

→ 점수 및 등급부여, 구성원 서열화, 평균비교, 기타(주관식)

평가결과 도출방법 : 1:1 면담, 집단 워크숍, 자율학습

사후관리를 위한 기록사항

→ 평가일, 평가목적, 평가점수, 평균점수, 만점대비 점수



V

공무원 다면평가

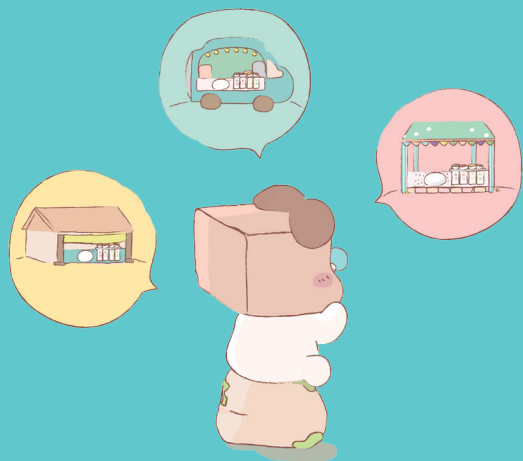
운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이

다면평가 운영 시나리오

1. 다면평가 운영 시나리오의 개요

2. 운영 시나리오



V

다면평가 운영 시나리오

1. 다면평가 운영 시나리오의 개요

1 시나리오의 구성

- 각 중앙행정기관에서 운영하는 개별 사례가 보편적이고 범용적인 사례라고 볼 수는 없으므로 본 매뉴얼은 다면평가의 도입, 설계, 운영 및 활용과 관련된 복수 부처의 사례와 이론적 논의를 연계하여 가상의 다면평가 운영시나리오를 제시하고자 함.
- <표 5>에서 제시한 다면평가 운영 유형을 기준으로 다음과 같이 다섯 가지의 다면평가 운영시나리오를 마련(<표 24> 참조)

〈표 24〉다면평가 운영 시나리오의 종합

시나리오 구분	관련 유형	특성
시나리오 1 인사관리의 체계성 및 다양성 강화를 위한 다면평가 도입 및 운영 시나리오	유형 1, 유형 2, 유형 3이 융합된 규범적 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 평가체계성 강화 및 역량개발, 그리고 자율적 행동개선이라는 세 가지 목적을 동시에 달성하기 위해 마련 • 기존 성과평가의 타당성 및 신뢰성 문제 등을 개선하기 위한 대안적(보완적) 측면에서 다면평가를 적극적으로 활용
시나리오 2 기관장의 인사정보 파악 및 조직관리 지원을 위한 다면평가 도입 및 운영 시나리오	유형 4를 중심으로 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 기관장의 조직 관리를 위한 다양한 정보 제공 차원에서 인사정보에 대한 파악 등을 지원
시나리오 3 승진심사에 대한 구성원들의 수용성 제고를 위한 다면평가 도입 및 운영 시나리오	유형 5를 중심으로 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 평가의 공정성 등에 대한 조직구성원의 개선 요구가 발생하는 상황에서 다양한 평가제도의 일환으로 다면평가를 도입하여 구성원의 수용성을 제고하기 위한 시나리오

시나리오 구분	관련 유형	특성
시나리오 4 관리자의 품성과 평판에 대한 관리강화를 위한 다면평가 도입 및 운영 시나리오	유형 6을 중심으로 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 소속 기관 등이 많은 기관의 경우 기관장 등 대외적 영향력이 높은 관리자의 일탈 등으로 인해 조직신뢰가 저하될 우려 • 중·장기적으로 조직구성원의 리더십·품성과 평판을 모니터링하여 조직관리 정보로 축적하고 이를 주요 보직 배치 시 사전에 점검
시나리오 5 갑질 예방 및 조직 민주성 제고 등 조직문화 개선 다면평가 도입 및 운영 시나리오	유형 7을 중심으로 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 관리자의 비위와 갑질 등으로 조직 구성원의 불만 등이 증폭되는 상황에서 상사에 대한 견제장치를 마련하고 조직의 수평적 리더십 및 민주성 제고를 위한 대안적 측면에서의 다면평가 도입 및 운영 시나리오

2 다면평가 운영 시나리오별 구성요소 및 내용

● 이하에서는 <표 24>에서 제시한 다섯 가지 다면평가 운영 모델을 제시

- 각각의 모델을 본 매뉴얼에서 제시한 다면평가의 도입, 설계, 운영 및 활동 그리고 활용의 절차 및 단계에 따라 가상의 시나리오로 제시(<표 25> 참조)

<표 25> 다면평가 운영 시나리오의 종합⁸⁾

단계	시나리오별 작성 절차	주요내용
다면평가 목적의 설정	문제의 인식	• 각 부처가 직면한 문제 정의
	문제해결을 위한 대안의 탐색	• 해당 문제 해결을 위한 대안의 검토
	다면평가 도입 검토	• 문제 해결을 위한 대안으로써 다면평가 타당성 검토
	다면평가 도입의 기대효과 분석	• 다면평가 도입 시 문제 해결의 가능성 분석
	다면평가 목적 설정	• 다면평가 도입을 위한 목적을 명확하게 도출

8) 각 시나리오에 따라 제시된 절차 등 일부는 제외될 수 있음

단계	시나리오별 작성 절차	주요내용
다면평가의 설계	다면평가 도입 유형의 결정	• 목표 달성을 위한 수단적 측면에서 적절한 도입 유형 결정
	피평가자의 결정	• 해당 유형에 적합한 피평가자의 결정
	평가단 구성방법의 결정	• 해당 피평가자를 평가하기 위해 적합한 평가단 구성방법 결정
	평가요소 및 항목의 결정	• 다면평가 도입 목적에 부합하는 평가요소 및 항목의 검토
	평가질문지 작성	• 다면평가 도입 목적에 따른 평가질문지를 작성
	평가시기의 결정	• 평가시기에 대한 착안사항 도출
다면평가의 실시	사전교육 및 매뉴얼 마련	• 해당 유형에 부합하는 사전교육 및 매뉴얼 준비 방식 제시
	평가자료의 준비	• 평가목적에 따른 평가자료 준비 방법 제시
	평가 실시	• 평가 실시 방법 제시
다면평가의 활용	평가결과의 조정 및 관리	• 평가목적에 부합하는 평가결과 조정 및 관리 방법 도출
	최종점수의 산정	• 최종점수 산정 및 공개 방식 제시
	평가결과 피드백	• 평가결과에 대한 피드백 방법 도출
	사후관리	• 사후관리 방안 제시
	기록관리	• 평가목적에 부합하는 기록관리 방법 제시



2. 운영 시나리오

시나리오 1: 인사관리의 체계성 및 다양성 강화를 위한 다면평가 모델

1) 다면평가 목적의 설정

1 문제의 인식

- A부는 조직 내부에서 인사관리 체계에 대한 전반적인 개선요구가 제기됨에 인사혁신을 위한 TF를 운영
 - 다양한 인사관리의 수단 중 평가체계의 타당성에 대한 비판이 제기되는 상황에서 다면평가를 통해 성과평가의 수용성과 신뢰성, 그리고 타당성을 제고할 것을 기대

A부 인사혁신 TF는 인사관리 개선을 위한 방안으로 성과평가의 체계성을 높이는데 초점을 두었으며, 이를 통해 조직 구성원의 성과평가에 대한 수용성을 제고하고, 평가결과와 연계된 승진 등 인사관리 체계 전반의 발전이 가능하다고 인식하였다.



이러한 내용은 조직 구성원 전체를 대상으로 한 워크숍 등을 통해 공유되었으며, 구성원 중 약 80%가 다면평가의 도입을 통한 성과평가 체계의 개선에 대하여 긍정적이라고 인식하였다. 따라서 성과평가 담당부서는 다면평가의 도입 및 운영을 위한 구체적인 계획을 수립하여 장관에게 보고할 예정이다.

2 문제해결을 위한 대안의 탐색

- 문제의 인식 단계에서 다면평가의 도입이라는 구체적인 방향이 결정되었으므로 별도의 대안 탐색 과정은 거치지 않았음

3 다면평가 도입 검토

- 2와 같음

4 다면평가 목적 설정

- A부 성과평가 담당자는 다면평가를 통해 달성하고자 하는 목적을 크게 세 가지로 설정
 - 목적 1: 평가의 체계성을 강화하여 성과평가의 정확성을 제고
 - 목적 2: 다면평가를 통해 다양한 성과정보를 확인하고, 해당 정보와 교육훈련을 연동하여 맞춤형 교육훈련을 제공

- **목적 3:** 평가결과에 대한 부서별 피드백을 강화하여 개인의 문제를 인지하고 행동 개선을 통한 성과 향상 가능성을 극대화
- A부는 2010년 다면평가를 폐지함에 따라 제도 운영을 위한 최신 참고자료가 부족한 상황으로 본 매뉴얼을 참조
 - 매뉴얼에 따르면 A부가 설정한 목적이 ‘유형 1’, ‘유형 2’, 그리고 ‘유형 3’에서 제시되고 있음을 확인
 - 매뉴얼에 제시된 다면평가 도입 절차 등에 따라 다음과 같이 다면평가의 목표를 도출
 - 평가체계성 강화 및 맞춤형 교육훈련의 강화, 그리고 자율적 행동 개선을 위한 종합적인 다면평가 모델을 구축

5 결과 활용 방안

- 인사관리에 직접 활용(성과급 평가 및 승진심사 시 점수반영), 교육훈련과 연계

2) 다면평가의 설계

1 다면평가 도입 유형의 결정

- 목적설정 단계에서 검토한 바와 같이 다면평가를 통해 세 가지의 목표를 달성하고자 함
 - 따라서 ‘다면평가 매뉴얼’에서 제시된 유형 중 1, 2, 3번 유형을 혼합한 형태로 다면평가를 도입하기로 결정

2 피평가자의 결정

- 기존의 근무평정, 성과급 평가 등 방식을 전반적으로 보완하기 위한 수단으로 다면평가를 도입한다는 점에서 조직 구성원 전체를 피평가자로 설정

3 평가단 구성방법의 결정

- 평가단의 평가 결과가 피평가자의 성과평가와 직접 연계되어 승진 등 인사관리 기준으로 활용된다는 점에서 업무유관자에 의한 평가 방식을 적용
 - 업무유관자는 1)현재 피평가자의 부하직원, 2)현재 피평가자의 상사, 3)직전 근무 부서의 피평가자의 부하직원, 4)직전 근무 부서의 피평가자의 상사로 구분
 - 다면평가 결과가 승진 등 인사관리와 연계된다는 점에서 경쟁 대상인 동료평가의 객관성이 낮을 수 있다는 점을 고려하여 동료는 제외
 - 신규입직자로 부하 등이 없는 자는 상사평가에 한정하여 평가를 진행

〈표 1-1〉 피평가자별 평가가중치

평가자 피평가자	리더십			
	상사	동료	부하	고객
실장급	50	-	50	-
국장급	50	-	50	-
과장급	50	-	50	-
실무자	50	-	50	-
신규입직자	50	-	-	-

- 평가자의 수는 구성원 전체를 평가하여야 한다는 점을 고려하여 2인의 상사와 5인의 부하 등 총 7명으로 구성하기로 결정
- 실장급의 경우 상사평가는 장관 및 차관의 평가로 결정

4 평가요소 및 항목의 결정

- 성과평가의 내용을 전반적으로 보완한다는 점에서 업무 실적, 리더십 및 전반적인 품성을 종합적으로 평가
 - 평가요소는 과장급 이상의 관리자와 실무자 이하의 구성원으로 구분하여 개발
 - 과장급 이상은 리더십, 업무능력, 근무태도, 그리고 업무성과의 네 가지로 구분
 - 실무자 이하는 업무능력, 근무태도, 그리고 업무성과의 세 가지로 구분

5 평가질문지 작성

- 측정항목을 평가하기 위한 질문지는 다음과 같이 구성
 - 각각의 평가척도는 5점 척도로 구성하였으며, 평가척도별 정의는 ‘다면평가 매뉴얼’에 따라 결정(〈표 1-2〉 및 〈표 1-3〉 참조)
 - 측정문항은 ‘다면평가 매뉴얼’의 별지에 포함된 인사혁신처의 측정항목을 활용 하되 업무성과와 관련된 부분을 추가

〈표 1-2〉 평가질문지(과장급 이상) - 일부

평가 요소	평가 영역	측정문항	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
리더십	전략적사고	• 대안들의 예상효과 및 장단점을 분석하여 대응계획을 수립한다					
		• 업무수행의 단계적 목표를 설정하고 구체적 실행계획을 제시한다					
		• 현재 상황 및 정책방향에 근거하여 실행 가능하며 구체적인 대안을 제시한다					
	정책집행관리	• 목표달성과 관련되는 장애 요인을 파악하고, 그에 대한 대응책을 마련한다					
		• 업무수행에 필요한 인력과 예산을 적극적으로 확보하고, 구체적 활용방안을 제시한다					
		• 업무수행을 점검하여 필요한 사항을 피드백하고, 차질없이 진행되도록 필요한 지원을 한다					
		• 직원들의 업무 추진 방법, 업무 추진 과정상 문제 등을 점검하고 개선할 사항을 제시한다					
업무 능력	조정/통합력	• 이하 중략(별지 참조)					
	조직관리						
	문제해결력						
	업무적응력						
근무 태도	정보수집관리						
	혁신성						
	윤리의식						
	소통능력						
업무 성과	조직헌신						
	협조성						
	업무의 종합적 성과	• 피평가자는 전반적으로 업무 성과가 뛰어난 편이다					
	목표달성도	• 피평가자는 조직 및 부서의 목표를 적절히 달성하고 있다					

〈표 1-3〉 평가질문지(실무자 이하) - 일부

평가 요소	평가 영역	측정문항	매우 우수	우수	보통	미흡	매우 미흡
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
업무 능력	문제해결력	• 기한내 조직에서 기대하는 수준으로 업무를 완수한다					
		• 상황변화에 대응하여 문제를 진단하고 적합한 대안을 제시하며, 업무추진력을 발휘한다					
		• 전문적 역량과 지식을 갖추고 있으며 문제 해결 과정에서 충분한 전문성을 발휘한다					
	업무적응력	• 새로운 환경에 적응하기 위해 자신의 행동을 변화 시킨다					
		• 시련이나 실패로부터 빨리 회복하는 편이다					
		• 어려운 상황에서도 평정을 유지하며 업무를 수행한다					
		• 업무 여건이나 상황에 영향을 받지 않고 동일한 성과를 만들어낸다					
	정보수집관리	• 이하 중략(별지 참조)					
	혁신성						
근무 태도	윤리의식						
	소통능력						
	조직헌신						
	협조성						
업무 성과	업무의 종합적 성과	• 피평가자는 전반적으로 업무 성과가 뛰어난 편이다					
	목표달성도	• 피평가자는 개인에게 할당된 업무목표를 적절히 달성하고 있다					

6 평가시기의 결정

- 해당 평가는 성과평가에서 직접적으로 활용된다는 점에서 평가시기와 병행하여 추진하는 것이 타당
 - 다만 근무성적평정 결과가 함께 제공되어야 한다는 점에서 근무성적평정 결과가 취합된 시기에 집중적으로 추진

3) 다면평가의 실시

1 사전교육 및 매뉴얼 마련

- 다면평가 결과를 점수화하여 인사관리에 직접 활용하며, 해당 내용을 바탕으로 기관의 교육훈련 계획을 마련한다는 점에서 다양한 형태의 사전교육을 진행
 - 다면평가가 도입된 시기 전체 구성원을 대상으로 별도의 교육시간을 할애하여 순차적으로 집합교육 실시
 - 도입 2년차 부터는 신규입직자 및 부처 간 전보자(다면평가 교육을 이수 받은 적이 없는 자)에 대한 집합교육 외에 전체 교육은 진행하지 않음
 - 전체 교육 외에 다면평가 평가를 앞두고 평가 방법과 평가 유의사항 등에 대한 사이버 교육 등을 이수 후 평가에 참여할 수 있도록 시스템을 개발
 - 매뉴얼은 인쇄 후 구성원 전체에 배포하는 동시에 기관 내부 전산망에서 상시적으로 열람할 수 있도록 구비

2 평가시스템의 구축

- 다면평가의 효과적인 추진을 위하여 별도의 다면평가 시스템을 구축
 - 다면평가의 익명성 관리 및 수월한 평가추진을 위한 목적
 - 업무유관성 기준을 고려하여 피평가자와 평가단이 매칭되는 기능 등을 포함하고, 평가결과에 대한 기초분석 결과 등을 제공할 수 있는 형태로 시스템 도입

3 평가자료의 준비

- 평가자료는 ‘다면평가 매뉴얼’에서 제시한 별지 자료를 참조하여 제공 가능한 모든 자료를 제공하는 것을 원칙으로 함
 - 다만 근무성적평가서 등에서 제시된 내용 중 평가결과에 대한 부분은 제외하고, 근무 실적 등이 정리된 자료를 제공(당해년도 근무성적평가서의 성과목표, 주요실적 등)

4 평가 실시

- 자체 도입한 다면평가 시스템을 통해 평가 진행
 - 평가자가 시스템을 통해 평가자료를 확인하고, 평가점수를 입력하는 방법으로 실시
 - 평가 담당부서에서는 평가 진행률 확인 및 평가 실시 독려 등 진행상황 관리

4) 다면평가의 활용

1 평가결과의 조정 및 관리

- 평가목적에 부합하는 평가결과 조정 및 관리 방법 도출
 - 계량화된 점수가 직접적으로 인사관리에 활용된다는 점에서 특이점수 제외방법과 평균일치법을 병행하여 오류가능성을 최소화

2 최종점수의 산정

- 본인 평가점수, 전체 구성원 평균점수, 서열 정보(순위/백분율)를 포함하여 산정

[다면평가 결과] *해당직급: 5급 (대상인원 총 75명)

평가항목	본인 점수			평균 점수		순위 (백분율)	비고
	종합	상사	부하	전체	해당직급		
업무수행능력	4.21	4.32	4.09	3.82	3.84	17위(22%)	
근무태도	3.23	3.53	2.93	3.78	3.82	51위(68%)	
업무성과	2.90	3.46	2.34	3.94	3.78	69위(92%)	
총점	3.45	3.77	3.12	3.85	3.81	47위(62%)	

※ 순위(백분율)는 해당직급 기준

3 평가결과 피드백

- 다면평가 점수는 성과급 평가 및 승진심사 시에 각각 점수를 절대값으로 반영
 - 성과급 평가 시 총점의 30%비율로 점수 반영
 - 승진심사 시에는 총점의 20%비율로 점수 반영
- 다면평가 결과는 각 피평가자의 차상위 관리자, 상위 관리자와 피평가자 개인에게 본인의 평가점수와 전체 평균점수 제공(순위 및 백분율은 미제공)
 - 각 상위 관리자는 부서원별 다면평가 점수를 바탕으로 1:1 피드백 실시
 - 다면평가 평가항목 중 조직구성원 평균에 비해 낮게 측정된 측정요소를 중심으로 성과개선 계획 등을 상호간 협의하고 개선 목표 등을 설정

4 평가결과와 교육 간 연계

- 장기적으로 다면평가 결과와 교육훈련을 연계하여 평가결과에 기반을 둔 맞춤형 교육을 제공
 - 구성원 전체에 대한 개별 교육훈련을 제공하는 것에는 한계가 있다는 점에서 유사한 평가를 받은 집단을 구분하여 유형화하고 각각에 맞춤형 교육 제공
 - 예를 들어, 전략적 사고 역량이 낮은 집단은 정책기획과 관련된 전문가 특강 등을 기획하여 해당 관리자를 대상으로 교육훈련을 제공
 - 기존 교육훈련 체계의 활용 가능성 및 교육에 필요한 비용 등을 검토하여 차년도부터 도입할 것을 계획

5 기록관리

- 다면평가 점수는 단년도 평가 결과를 바탕으로 해당 연도에 성과급 지급 및 승진 심사에 반영
 - 다만 일정 기간(3년 연속)동안 계속해서 하위 10%에 해당하는 피평가자는 별도로 관리(추가적 교육훈련 실시 및 주요 보직 배치 시 참고)



시나리오 1의 체크리스트

단계	시나리오별 작성 절차	검토사항	검토결과							
다면평가 목적의 설정	문제의 인식	• 문제를 제기한 주체는 누구인가?	기관장		직원(노조 포함)			기타		
							V			
	문제해결을 위한 대안의 탐색	• 문제는 조직 내부에서 해결이 가능한가?	그렇다			그렇지 않다				
			V							
	다면평가 도입 검토	• 복수의 대안이 활용 가능한가?	그렇다			그렇지 않다				
							V			
	다면평가 도입의 기대효과 분석	• 다면평가는 문제를 해결하기 위한 대안 중 하나에 해당하는가?	그렇다			그렇지 않다				
		• 다른 대안과 비교 시 다면평가의 도입 효과 및 도입의 수월성이 인정되는가?	V							
다면평가 목적 설정	• 다면평가를 통해 해결하고자 하는 목표는 무엇인가?	조직 내 인사혁신을 위한 TF에서 제기된 의견을 바탕으로 성과평가의 체계성을 담보								
	결과활용 방안	• 평가결과는 어떻게 활용할 것인가?	성과급평가 및 승진심사 시 점수 반영, 교육훈련과 연계							
	다면평가 도입 유형의 결정	• 기관의 문제는 다면평가 운영 매뉴얼에 제시된 유형 중 어느 유형과 유사한가?	1	2	3	4	5	6	7	
다면 평가의 설계	피평가자의 결정	• 문제와 관련된 피평가자의 범위를 정의하라.	관리자		구성원전체		특정직급		기타	
					V					
	평가단 구성방법의 결정	• 평가단 구성방법을 결정하라.	업무유관자		구성원 전반			기타		
			V							
		• 피평가자별 적정 가중치를 결정하라.	• 실장급, 상사(5): 부하(5), 국장급, 상사(5): 부하(5) • 과장급, 상사(5): 부하(5), 이하, 상사(5): 부하(5) • 신규임직자: 상사(10)							
		평가요소 및 항목의 결정	• 평가요소의 범주를 결정하라.	실적		품성		리더십(역량)		기타
			V		V		V			
	평가질문지 작성	• 평가요소별 측정 항목과 척도를 구성하라.	다면평가 매뉴얼의 별지를 참조							
	평가시기의 결정	• 평가시기를 결정하라.	정기 성과평가 시점			연중 정기시점 (성과평가 시기와 구분)		수시 시행		
V										
다면 평가의 실시	사전교육 및 매뉴얼 마련	• 적합한 사전교육의 방법을 결정하라.	집합교육		사이버교육			매뉴얼 배포		
			V		V			V		
	평가자료의 준비	• 평가자료의 제공 범주를 결정하라.	근무실적 자료		성과기술서		인사정보		기타	미제공
			V		V					
	평가 실시	• 평가방법을 결정하라.	집합평가		e-사람 활용		자체전산시스템활용		위탁	
					V					
다면 평가의 활용	평가결과의 조정 및 관리	평가결과 조정 방식을 결정하라.	평균표준편차 일치법		평균일치법		특이점수제외법		평가결과를 참고한 정성적 조정	
					V		V			
	최종점수의 산정	평가결과와 정리 방식을 결정하라.	절대 등급 부여		서열화		평균 비교		기타	
					V		V			
	평가결과 피드백	피드백 방법을 결정하라.	상사와 1:1면담		집단 워크숍		자율학습		기타	미실시
			V				V			
	사후관리	조직적 담합 등으로 평가 결과가 왜곡되었는가?	그렇다			그렇지 않다				
			V							
기록관리	중· 장기 자료의 축적이 필요한 사안인가?	그렇다			그렇지 않다					
		V								

시나리오 2: 기관장의 인사정보 파악 및 조직관리 지원 모델

1) 다면평가 목적의 설정

1 문제의 인식

● 신임기관장의 임명에 따른 조직 관리자에 대한 인사관리 정보 부족

- B부 신임장관은 조직구성원에 대한 조직 내 평판 등을 거의 알지 못하는 상황에서 과장급 이상의 관리자에 대한 보직관리를 위한 다양한 인사정보를 확인하고자 하는 상황

B부는 최근 장기간 기관을 지휘한 장관이 교체되었다. 신임 장관은 B부의 주요 정책분야와 관련된 외부 전문가로 B부의 주요 업무에 대한 학술적 지식은 높지만 조직에 대한 이해도나 구성원에 대한 인사 정보 등을 잘 알지 못하는 상황이다.

B부의 신임장관은 취임 초기 조직의 적절한 관리 등을 위해 주요보직자(과장급 이상 관리자)에 대한 다양한 인사정보를 확인하고자 노력하지만 성과계약서, 최종평가서 등 실적에 대한 기술자료 외에 관리자별 평판에 대한 정보를 확인하기 어려운 상황이다. 따라서 비서실 직원 등을 대상으로 부내 구성원의 평판을 경청하였지만, 소수의 자의적 판단에 근거한 평판을 완전히 신뢰할 수 없다.



2 문제해결을 위한 대안의 탐색

● 장관은 조직 내 관리자에 대한 평판을 확인하기 위한 대안을 찾기 위해 다양한 방법을 모색

- **대안 1:** 조직 내 직급별 주요 직원들(관리자 제외)을 대상으로 한 1:1 면담
 - 장점: 소요 비용 및 시간 부담이 적으며, 관리자의 평판 외에 다양한 조직 내 문제 등을 파악
 - 단점: 장관과의 개인적 신뢰 관계 등이 형성되지 않은 상황에서 직원들로부터 상사에 대한 객관적인 평가를 듣기 어려움
- **대안 2:** 과장급 이상 관리자와의 1:1 면담
 - 장점: 조직 내 주요 보직자와의 소통하고 있다는 인식을 제고
 - 단점: 시간 소요가 다소 많을 수 있으며, 스스로에 대한 긍정적인 평가 가능성, 동료 평가자에 대한 부정적 평가 가능성
- **대안 3:** 다면평가를 통한 평판 조사
 - 장점: 각 관리자를 둘러싼 상사, 동료, 부하 등 다양한 집단의 객관적인 평가 결과를 확인
 - 단점: 행정적 비용의 증대

3 다면평가 도입 검토

- 대안 1과 대안 2는 객관적인 조사가 어렵다고 판단하였으며, 평판에 대한 왜곡의 가능성이 있다고 인식
 - 문제 해결을 위한 대안으로 다면평가를 진행할 경우 평가에 소요되는 시간과 비용이 다소 크지만 조사의 객관성이 가장 높다고 판단하여 주요 보직자 대상 다면평가 실시 결정

4 다면평가 목적 설정

- B부 성과평가 담당자는 장관의 지시에 따라 다면평가를 추진
 - 과거 B부의 다면평가 운영 방식 등을 검토한 결과 근무성적평정 등 방식의 보완적 측면에서 구성원 전체의 인사관리에 직접적으로 적용되었으며, 계량화된 점수 위주의 평가가 이루어졌음을 확인
 - 기존의 방식으로는 관리자들에 대한 서열화된 점수 외에 개인적 특성 등을 파악할 수 없음을 확인하고 기존과는 다른 방식으로 다면평가를 실시해 보고자 '다면평가 매뉴얼'을 참조
 - 해당 매뉴얼에 따르면 장관의 조직관리에 필요한 정보 제공을 위한 다면평가 방식으로 '유형 4'에 근거한 '기관장의 인사정보 파악 및 조직관리 지원을 위한 다면평가 도입 및 운영' 방식의 활용이 타당하다고 인식

5 결과 활용 방안

- 인사관리 참고자료로 활용(기관장 제공 자료)

2) 다면평가의 설계

1 다면평가 도입 유형의 결정

- 목적설정 단계에서 검토한 바와 같이 B부의 다면평가 도입의 목적은 신임 장관에게 조직 및 인사관리를 위한 평판정보를 제공하는 것으로 설정 (유형4)
 - 특히 관리자의 평판 조사 결과를 제공하여 기관장의 조직 내 주요보직자 배치 등을 위한 참고자료를 제공하는데 초점

2 피평가자의 결정

- '유형 4'에 근거를 둔 다면평가의 특성 및 B부가 다면평가를 도입하고자 한 목적 등을 고려하여 평가 대상을 실장급과 국장급, 그리고 과장급의 3개 집단으로 결정

3 평가단 구성방법의 결정

- 평가단의 구성은 피평가자에 대한 간접적 정보에 근거한 평가를 지양하고 해당 피평가자에 대한 객관적인 정보를 확보하는데 초점
 - ‘다면평가 매뉴얼’에서는 원칙적으로 업무유관자에 의한 평가의 중요성을 강조하고 있음을 감안하여, 업무유관자 중심의 평가단 구성 방법 선택
 - 업무유관자는 1) 현재 해당 관리자의 부하직원, 2) 현재 해당 관리자의 상급자, 3) 과거 및 현재 해당 관리자와 같이 근무한 경험이 있는 동료의 세 집단으로 구분하여 평가자(Pool)을 구성하고, 평가자 선정은 무작위 랜덤 추출 방식으로 진행
 - 이중 실장급 공무원은 장관 평가를 제외(신임 장관의 업무유관성이 낮기 때문)하여 두 집단을 대상으로 한 평가에 한정
(단, 차관을 통한 평가가 가능할 경우에는 상사 평가 포함)

〈표 2-1〉 피평가자별 평가가중치

평가대상 \ 평가자	리더십			
	상사	동료	부하	고객
실장급	-	50	50	-
국장급	30	30	40	-
과장급	30	30	40	-

- 평가자의 수는 피평가자 1인 당 2인의 상사, 4인의 동료, 4인의 부하 등 총 10명으로 구성하기로 결정

4 평가요소 및 항목의 결정

- 관리자의 종합적인 평판과 조직관리 능력 등을 확인하여 장관에 제공하는데 초점을 둔다는 점에서 업무실적보다는 리더십 등을 평가하기 위한 항목으로 구성
 - 리더십을 평가하기 위한 하위 항목으로는 비전제시, 통솔력·인화력·수용력, 통합과 조정, 인력활용, 그리고 윤리성의 다섯 가지로 구분

5 평가질문지 작성

- 제시된 평가항목에 대한 질문지는 다음과 같이 구성
 - 각각의 평가척도는 5점 척도로 구성하였으며, 평가척도별 정의는 ‘다면평가 매뉴얼’에 따라 결정
 - 특히 평가의 계량화된 점수보다 해당 평가의 근거를 구체적으로 작성하도록 하여 장관에게 제공할 구체적 자료 마련에 초점(〈표 2-2〉 참조)

〈표 2-2〉 리더십 측정을 위한 조사지

평가영역	측정문항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
비전제시	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 기관의 비전과 전략에 기초하여 장·단기 효과를 종합적으로 고려하여 현실성 있는 정책을 제시합니까? 					
	<ul style="list-style-type: none"> • 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오. 					
통솔/ 인화력/ 수용력	<ul style="list-style-type: none"> • 부하 직원에게 적절한 동기를 부여하여 지속적인 성과창출을 유도하며 부하직원의 성과를 공정하게 평가합니까? 					
	<ul style="list-style-type: none"> • 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오. 					
통합과 조정	<ul style="list-style-type: none"> • 목표를 달성하기 위해 다른 과(국) 또는 기관과 적극적으로 협조하거나 조정안을 제시·추진합니까? 					
	<ul style="list-style-type: none"> • 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오. 					
인력활용	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정 및 업무지시가 명확하고 우수한 인력관리로 자발적/의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 조성하십니까? 					
	<ul style="list-style-type: none"> • 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오. 					
윤리성	<ul style="list-style-type: none"> • 공직자로서 윤리성을 갖추고 있으며 모범적으로 행동합니까? 					
	<ul style="list-style-type: none"> • 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오. 					

6 평가시기의 결정

- 신임장관이 조직내 관리자에 대한 정보 파악을 위해 지시한 사안이므로 정기 성과평가 시기와 관계없이 즉시 추진

3) 다면평가의 실시

1 사전교육 및 매뉴얼 마련

- 다면평가를 인사관리에 직접적으로 적용하지 않으며, 평판 등 확인을 위한 일시적 평가에 해당하므로, 집합교육은 실시하지 않기로 함
(집합 교육 등에 따른 익명성 관리에 대한 부정적 인식도 고려)
 - 피평가자가 상대적으로 적으며, 각 피평가자에 대한 업무 유관성이 높은 자로 구성하였으므로 사전교육을 위한 매뉴얼로 대체하여 배포
 - ※ 외부 다면평가 시스템을 통한 온라인 교육 병행

2 평가자료의 준비

- 업무실적에 대한 평가는 하지 않으므로 실적 관련 자료는 제공하지 않으며, 평가자는 업무유관자로 구성하므로 별도의 평가자료는 준비하지 않음

3 평가 실시

- 다면평가는 외부 위탁방식으로 실시하며, 해당 업체의 다면평가 시스템을 활용하여 온라인상으로 평가를 진행하도록 설계
 - 평가 시 공정한 평가의 중요성과 평가방법 등 매뉴얼 내용을 요약 정리한 10분 내외의 다면평가 교육 내용을 이수한 후 평가에 참여하도록 시스템에 반영

4) 다면평가의 활용

1 평가결과 조정 및 관리

- 다면평가 점수가 직접적으로 인사관리에 활용되지는 않지만 관리자에 대한 보직 부여 시 참고자료로 활용된다는 점에서 ‘다면평가 매뉴얼’의 <표 20>에서 제시된 특이점수 제외방법을 활용하여 점수 산정
 - 또한 다면평가 담당자의 검토를 통해 평가의 근거가 부실하거나 과도하게 편하된 의견 등을 정성적으로 검토하여 부적절한 내용은 제외

2 최종점수의 산정

- 구성원 서열화 방식을 통해 점수를 서열화하되 평균점수 등을 부가적으로 제시
 - 점수 산정 외에 각 평가항목별로 기술된 평가의견도 참고자료로 포함하여 제공

A과장의 다면평가 점수는 총점 100점 중 87점(전체 평균 75점)으로 동일 직급 평가대상 51인 중 7위(상위 14%)에 해당함. A과장을 긍정적으로 평가한 근거로는 ‘모범적인 공직자로 믿고 따를 수 있다.’, ‘부하에 대한 배려심이 크다.’ 등이며, 부정적인 평가로는 ‘고지식하다.’라는 평가가 제시되고 있음을 확인함.

3 평가결과 피드백

- 장관은 해당 평가결과를 참조하여 「실·국장급 및 과장급 다면평가 리뷰」를 개최하여 리더십 및 품성 관리를 위한 피드백을 추진
 - 각각의 점수를 공개하기보다는 종합적인 평균점수와 향후 종합적인 향상 목표 등을 제시하고, 긍정적 평가와 부정적 평가 사례를 설명하고 행동 개선을 위한 기준 등을 설명
 - 향후 부정적 평가가 누적되는 자 등에 대한 인사상 불이익 처분의 가능성 등을 설명하는 등 전반적인 조직관리의 경각심을 제고하는 차원에서 진행

4 기록관리

- 피평가자에 대한 평가내용 요약 및 평가점수를 기록 관리
 - 상위 10% 및 하위 10% 피평가자의 경우 평가근거에 대한 기술자료를 별도로 보관·관리하여 추후 인사관리에 참고자료로 활용



시나리오 2의 체크리스트

단계	시나리오별 작성 절차	검토사항	검토결과								
다면 평가 목적의 설정	문제의 인식	• 문제를 제기한 주체는 누구인가?	기관장		직원(노조 포함)			기타			
		• 문제는 조직 내부에서 해결이 가능한가?	그렇다			그렇지 않다					
	문제해결을 위한 대안의 탐색	• 복수의 대안이 활용 가능한가?	그렇다			그렇지 않다					
		다면평가 도입 검토	• 다면평가는 문제를 해결하기 위한 대안 중 하나에 해당하는가?	그렇다			그렇지 않다				
	다면평가 도입의 기대효과 분석	• 다른 대안과 비교 시 다면평가의 도입 효과 및 도입의 수월성이 인정되는가?	그렇다			그렇지 않다					
	다면평가 목적 설정	• 다면평가를 통해 해결하고자 하는 목표는 무엇인가?	장관의 지시에 따라 조직 관리자의 인사관리를 위한 평판정보를 조사 및 보고								
	결과활용 방안	• 평가결과를 어떻게 활용할 것인가	인사관리 참고자료로 활용(기관장 제공자료)								
	다면 평가의 설계	다면평가 도입 유형의 결정	• 기관의 문제는 다면평가 운영 매뉴얼에 제시된 유형 중 어느 유형과 유사한가?	1	2	3	4	5	6	7	
피평가자의 결정		• 문제와 관련된 피평가자의 범위를 정의하라.	관리자		구성원전체		특정직급		기타		
		• 평가단 구성방법을 결정하라.	업무유관자		구성원 전반		기타				
평가단 구성방법의 결정		• 피평가자별 적정 가중치를 결정하라.	• 실장급, 동료(5): 부하(5) • 국장급, 상사(3): 동료(5): 부하(4) • 과장급, 상사(3): 동료(3), 부하(4)								
		평가요소 및 항목의 결정	• 평가요소의 범주를 결정하라.	실적		품성		리더십(역량)		기타	
평가질문지 작성		• 평가요소별 측정 항목과 척도를 구성하라.	다면평가 매뉴얼의 별지를 참조								
평가시기의 결정		• 평가시기를 결정하라.	정기 성과평가 시점			연중 정기시점 (성과평가 시기와 구분)		수시 시행			
		사전교육 및 매뉴얼 마련	• 적합한 사전교육의 방법을 결정하라.	집합교육			사이버교육		매뉴얼 배포		
다면 평가의 실시		평가자료의 준비	• 평가자료의 제공 범주를 결정하라.	근무실적 자료		성과기술서		인사정보		기타	
		평가 실시	• 평가방법을 결정하라.	집합평가		e-사람 활용		자체전산시스템활용		위탁	
	평가결과 조정 및 관리	• 평가결과 조정 방식을 결정하라.	평균표준편차 일치법		평균일치법		특이점수제외법		평가결과를 참고한 정성적 조정		
다면 평가의 활용	최종점수의 산정	• 평가결과 조정 방식을 결정하라.	절대 등급 부여		서열화		평균 비교		기타		
		평가결과 피드백	• 피드백 방법을 결정하라.	상사와 1:1면담		집단 워크숍		자율학습		기타	
	사후관리	• 조직적 담합 등으로 평가 결과가 왜곡되었는가?	그렇다			그렇지 않다					
		기록관리	• 중·장기 자료의 축적이 필요한 사안인가?	그렇다			그렇지 않다				

시나리오 3: 승진심사에 대한 구성원 수용성 제고를 위한 다면평가 모델

1) 다면평가 목적의 설정

1 문제의 인식

- C부는 6급에서 5급으로의 승진적체가 과도한 상황에서 승진 누락 등에 대한 불만이 지속적으로 제기되고 있으며, 노동조합에서 승진결과가 타당하지 않다는 문제를 지적하는 등 승진심사 및 평가에 대한 개선 요구가 증대되고 있는 상황

C부는 최근 6급에서 5급으로의 승진심사를 실시하였다. 직원들 사이에서는 이번 승진자 중 지속적인 갑질 의혹이 제기된 A, B, C의 승진이 불공정하다는 이야기가 돌리고 있다. 특히 승진에서 누락된 D, E는 평소 인품 등이 훌륭하다고 평가되어 동정 여론도 조성되는 상황이다.



특히 E는 승진심사 결과에 대한 불만을 노조 간부 등을 통해 직접적으로 제기하고 있다. 최근 노조는 승진심사 결과에 대한 의견서를 제출하였으며, 향후 유사한 문제의 발생을 방지하기 위한 평가체계의 개선 필요성을 제기하였다.

2 문제해결을 위한 대안의 탐색

- 평가담당자는 조직 내의 평가에 대한 신뢰성이 저하됨에 따라 승진심사의 공정성을 높이기 위한 다양한 방법을 모색
 - 대안 1: 6급에서 5급 승진 시 역량평가의 도입
 - 장점: 장래의 직무역량을 예측할 수 있다는 점에서 역량수준이 낮은 자의 승진을 사전에 방지
 - 단점: 역량평가의 높은 비용, 리더십과 품성 등에 대한 정보 확인 어려움
 - 대안 2: 다면평가를 도입
 - 장점: 승진대상자의 평소의 행동과 태도, 인품에 대한 평판 정보를 다양한 주체를 통해 확인 가능
 - 단점: 행정적 비용의 증대

3 다면평가 도입 검토

- 역량평가에 소요되는 비용이 과도하며, 객관적인 조사가 어렵고, 평판에 대한 왜곡의 가능성이 있다고 판단
 - 다면평가를 진행할 경우 다소 시간과 비용이 소요되나, 조직구성원의 직접적인 참여를 통해 승진심사의 공정성에 대한 인식을 개선할 수 있다고 판단

4 다면평가 목적 설정

- 승진심사에 대한 공정성 인식을 개선하기 위한 방안으로 다면평가의 도입을 검토
 - 다수의 평가자가 피평가자를 평가할 수 있는 시스템을 도입함으로써 평가에 대한 참여 기회를 확대하는 것이 타당하다고 판단
 - 조직구성원의 의견이 인사에 반영되고 있다는 참여적 공정성 제고 차원

5 결과 활용 방안

- 인사관리에 직접 활용(승진심사시 가·감점으로 반영)

2) 다면평가의 설계

1 다면평가 도입 유형의 결정

- 목적설정 단계에서 검토한 바와 같이 C부의 다면평가 도입 목표는 승진심사의 공정성 제고를 위한 평가 참여 기회 확대로 설정 (유형5)
 - 5급 승진대상자에 대한 조직구성원의 다면평가 결과를 승진심사에 직접 반영하여 승진심사의 공정성 및 결과에 대한 수용성 제고에 초점

2 피평가자의 결정

- 5급 승진명부에 포함된 승진대상자 전체를 피평가자로 결정

3 평가단 구성방법의 결정

- 평가에 대한 참여적 공정성을 제고한다는 측면에서 조직구성원 전체를 평가단으로 구성
 - ‘다면평가 매뉴얼’에서는 원칙적으로 업무유관자에 의한 평가의 중요성을 강조하고 있지만, 해당 경우는 예외적 상황에 해당
 - 피평가자별 평가자를 동일한 가중치로 반영 (상사/동료/부하 등 집단에 따른 별도 가중치 설정 없음)
 - 전체 평가자의 점수를 합산하여 평균을 내는 방식을 활용
 - 또한, 피평가자에 대해서 전혀 알지 못하는 평가자의 평가를 방지하기 위한 방안 마련(평가자 회피기능 등 반영)

4 평가요소 및 항목의 결정

- 근무성적평정을 통해 확인하기 어려운 5급 승진후보자의 리더십 및 근무태도·품성과 함께 전반적 업무수행능력을 평가요소로 반영
 - 다만 피평가자의 수와 평가자의 수가 상당히 많으므로 평가의 피로도를 줄이기 위해 평가문항의 간소화 필요

5 평가질문지 작성

- 제시된 측정항목에 대한 평가를 위한 질문지는 다음과 같이 구성
 - 각각의 평가척도는 5점 척도로 구성하였으며, 평가척도별 정의는 ‘다면평가 매뉴얼’에 따라 결정

〈표 3-1〉 시나리오 3의 평가질문지

평가영역	측정문항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡	무응답
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
업무수행능력	• 업무에 대한 전문성과 문제해결력을 보유하고 있는가?						
리더십	• 전략적 사고와 조정 및 통합력을 통해 조직을 이끌 능력이 있는가?						
근무태도/품성	• 공직자로서 윤리성과 성실성을 갖추었는가?						

6 평가시기의 결정

- 다면평가 결과를 5급 승진심사 시 활용한다는 점에서 승진심사 예상시기에 맞추어 실시

3) 다면평가의 실시

1 사전교육 및 매뉴얼 마련

- C부는 구성원 전체가 다면평가 평가자라는 점에서 전체 구성원을 대상으로 사전교육 실시
 - 집합교육이 현실적으로 어렵다는 점에서 매뉴얼 배포, 또는 온라인 강좌 개설 등을 통해 전체 구성원이 다면평가에 대해 충분히 숙지할 수 있도록 조치

2 평가자료의 준비

- 업무유관자를 중심으로 한 평가가 아니라는 점에서 별도의 평가자료를 준비
 - 피평가자의 정보를 사전에 확인할 수 있도록 평가자료를 준비하되, 피평가자의 수가 많다는 점에서 약식의 성과기술서(근무실적서 등)를 활용

3 평가 실시

- 평가는 e-사람에서 제공되고 있는 다면평가 시스템을 활용(평가자 제외 기능 포함)

4) 다면평가의 활용

1 평가결과와 조정 및 관리

- 평가목적에 부합하는 평가결과 조정 및 관리 방법 도출
 - 계량화된 점수가 5급 승진 시 직접 반영되며 평가자의 수가 많다는 점을 고려하여 '다면평가 매뉴얼'의 <표 20>에서 제시된 평균표준편차 일치법 활용 (평가자별 평가점수의 표준화에 초점)

2 최종점수의 산정

- 평가점수 및 순위(백분율)와 함께 전체 평균점수 등 부가적으로 제시

[다면평가 결과]

평가항목	평가점수	평균점수	순위(백분율)	비고
종합점수	3.42	3.85	341위(62%)	
업무수행능력	4.15	3.82	121위(22%)	
리더십	3.24	3.78	374위(68%)	
근무태도/품성	2.86	3.94	506위(92%)	

※ 피평가자 전체 인원 : 550명

3 평가결과 피드백 및 사후관리

- 승진심사 시 반영(하위 20%에게 감점 부여, 상위 20%에게 가점 부여)
- 평가결과를 각 피평가자 및 상급자에게 별도 공개하지 않고 승진심사 자료로만 활용

4 기록관리

- 다면평가 점수가 해당년도 승진심사에 활용되므로, 매년 평가결과를 기록관리
 - 상위 20% 및 하위 20% 피평가자의 경우 승진심사 활용을 위해 세부 평가 결과(항목별 점수 등)까지 관리

시나리오 3의 체크리스트

단계	시나리오별 작성 절차	검토사항	검토결과								
다면 평가 목적의 설정	문제의 인식	• 문제를 제기한 주체는 누구인가?	기관장		직원(노조 포함)			기타			
		• 문제는 조직 내부에서 해결이 가능한가?	그렇다			그렇지 않다					
	문제해결을 위한 대안의 탐색	• 복수의 대안이 활용 가능한가?	그렇다			그렇지 않다					
			그렇다			그렇지 않다					
	다면평가 도입 검토	• 다면평가는 문제를 해결하기 위한 대안 중 하나에 해당하는가? • 다른 대안과 비교 시 다면평가의 도입 효과 및 도입의 수월성이 인정되는가?	그렇다			그렇지 않다					
	다면평가 도입의 기대효과 분석		그렇다			그렇지 않다					
	다면평가 목적 설정	• 다면평가를 통해 해결하고자 하는 목표는 무엇인가?	조직 내 승진공정성 제고를 위해 구성원에게 평가참여 기회를 확대								
결과활용 방안	• 평가결과는 어떻게 활용할 것인가	승진심사 시 반영(가점점 부여)									
다면 평가의 설계	다면평가 도입 유형의 결정	• 기관의 문제는 다면평가 운영 매뉴얼에 제시된 유형 중 어느 유형과 유사한가?	1	2	3	4	5	6	7		
							V				
	피평가자의 결정	• 문제와 관련된 피평가자의 범위를 정의하라.	관리자		구성원전체		특정직급		기타		
							V				
	평가단 구성방법의 결정	• 평가단 구성방법을 결정하라. • 피평가자별 적정 가중치를 결정하라.	업무유관자		구성원 전반			기타			
					V						
	평가요소 및 항목의 결정	• 평가요소의 범주를 결정하라.	전체 평가자의 평가결과를 합산하여 평균을 제시								
			실적		품성		리더십(역량)		기타		
	평가질문지 작성	• 평가요소별 측정 항목과 척도를 구성하라.	다면평가 매뉴얼의 별지를 참조								
	평가시기의 결정	• 평가시기를 결정하라.	정기 성과평가 시점			연중 정기시점 (성과평가 시기와 구분)			수시 시행		
			V								
다면 평가의 실시	사전교육 및 매뉴얼 마련	• 적합한 사전교육의 방법을 결정하라.	집합교육		사이버교육			매뉴얼 배포			
					V			V			
	평가자료의 준비	• 평가자료의 제공 범주를 결정하라.	근무실적 자료	성과기술서		인사정보		기타		미제공	
				V							
다면 평가의 활용	평가 실시	• 평가방법을 결정하라.	집합평가		e-사람 활용		자체전산시스템활용		위탁		
					V						
	평가결과와의 조정 및 관리	평가결과 조정 방식을 결정하라.	평균표준편차 일치법		평균일치법		특이점수제외법		평가결과를 참고한 정성적 조정		
			V								
	최종점수의 산정	평가결과와의 정리 방식을 결정하라.	절대 등급 부여		서열화		평균 비교		기타		
					V		V				
	평가결과 피드백	피드백 방법을 결정하라.	상사와 1:1면담		집단 워크숍		자율학습		기타		미 실시
											V
다면 평가의 활용	사후관리	조직적 담합 등으로 평가 결과가 왜곡되었는가?	그렇다				그렇지 않다				
							V				
	기록관리	중 · 장기 자료의 축적이 필요한 사안인가?	그렇다				그렇지 않다				
			V								

시나리오 4: 관리자의 품성과 평판 관리 강화를 위한 다면평가 모델

1) 다면평가 목적의 설정

1 문제의 인식

- D부는 소속기관장의 지속적인 비위행위 및 갑질 의혹 등에 대한 언론보도로 대외적 신뢰가 실추되고 있는 상황

- D부 장관은 소속기관장의 품성 등에 대한 사전적 관리 방안 마련을 지시

D부 소속기관장 A는 최근 회식자리에서 부하 직원에 대한 폭언 및 폭행으로 구설수에 올랐다. 또다른 소속기관장인 B는 음주운전으로 사고를 야기하여 언론에 보도되었다. 최근 반복적으로 발생한 소속기관장에 대한 이슈로 D부에 대한 대외적 신뢰가 저해되는 상황이다.

D부 장관은 기관 신뢰 저하 및 민원 야기 등을 개선하기 위한 대안으로 산하기관장 등 주요 보직자의 보직배치 이전에 예정자의 품성 및 품성 등을 사전에 확인하여 문제없는 인력을 선발할 수 있는 방안을 마련할 것을 지시하였다.



2 문제해결을 위한 대안의 탐색

- 시나리오 2와 동일

- 대안 1: 조직 내 직급별 주요 직원들(관리자 제외)을 대상으로 한 1:1 면담
- 대안 2: 과장급 이상 관리자와의 1:1 면담
- 대안 3: 다면평가를 통한 평판 조사

3 다면평가 도입 검토

- 다면평가를 통해 보직 예정자의 상사, 동료, 그리고 부하 등 다양한 집단의 평판을 조사하여 인사관리에 활용하는 것이 타당하다고 판단

- 다면평가를 진행할 경우 평가에 소요되는 시간과 비용이 다소 크지만 조사의 객관성이 가장 높다고 판단

4 다면평가 목적 설정

- 주요 보직예정자의 장기적인 평판을 조사 및 분석하여 보직관리에 활용하기 위한 것으로 본 매뉴얼 '유형 6'에 근거한 '관리자의 품성과 평판에 대한 관리 강화를 위한 다면평가' 방식의 활용이 타당하다고 판단

· 관리자에 대한 장기적인 평판 정보를 추적 및 모니터링하고 자료를 축적하여 소속기관장 등 주요보직 부여 시 참고자료로 활용

5 결과 활용 방안

- 인사 관리 참고자료로 활용(승진, 보직 관리 등의 자료)

2) 다면평가의 설계

1 다면평가 도입 유형의 결정

- D부의 다면평가 도입의 목적은 주요보직 예정자에 대한 평판을 모니터링하여 보직 배치의 정보로 활용하는 것으로 ‘관리자의 품성과 평판에 대한 관리 강화를 위한 다면평가’인 ‘유형6’ 선택
 - 인사관리에 직접 활용하기보다는 평판에 대한 측정과 해당 자료의 지속적인 관리를 통해 주요보직으로의 배치 전에 보직예정자의 품성을 파악하고 보직 배치 여부를 결정

2 피평가자의 결정

- 평가 대상은 5급 이상의 모든 구성원으로 결정
 - 잠재적으로 향후 10년 이내에 소속기관장 및 관리자로 보직될 가능성이 있는 모든 구성원에 대한 평판정보를 관리한다는 측면에서 피평가자 범위를 넓게 설정

3 평가단 구성방법의 결정

- 평가단의 구성은 피평가자에 대한 간접적 정보에 근거한 조사를 지양하고 해당 피평가자에 대한 객관적인 정보를 확보하는데 초점
 - ‘다면평가 매뉴얼’에서는 원칙적으로 업무유관자에 의한 평가의 중요성을 강조하고 있음을 감안하여, 업무유관자 중심의 평가단 구성 방법을 선택
 - 업무유관자는 1) 현재 해당 관리자의 부하직원, 2) 현재 해당 관리자의 상급자, 3) 과거 해당 관리자와 같이 근무한 경험이 있는 동료의 세 집단으로 구분
 - 평가자의 수는 상사는 3인 이내, 동료 및 부하는 각 5인 이내로 배정

〈표 2-1〉 피평가자별 평가가중치

평가자 \ 피평가자	리더십			
	상사	동료	부하	고객
5급이상	30	40	40	-

4 평가요소 및 항목의 결정

- 5급 이상 조직구성원의 대외적 문제 야기 가능성을 파악하고 주요보직에서의 조직관리 역량을 평가하여야 한다는 점에서 리더십과 종합적인 품성을 평가
 - 특히 각 평가에 대한 근거를 필수적으로 기술하도록 함

5 평가질문지 작성

- 제시된 측정항목에 대한 평가를 위한 질문지는 다음과 같이 구성
 - 각각의 평가척도는 5점 척도로 구성하였으며, 평가척도별 정의는 '다면평가 매뉴얼'에 따라 결정

〈표 4-2〉 다면평가 질문지

평가영역	측정문항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
비전제시	• 우리 기관의 비전과 전략에 기초하여 장·단기 효과를 종합적으로 고려하여 현실성 있는 정책을 제시합니까?					
	• 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오.					
통솔/인화력/수용력	• 부하 직원에게 적절한 동기를 부여하여 지속적인 성과창출을 유도하며 부하직원의 성과를 공정하게 평가합니까?					
	• 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오.					
통합과 조정	• 목표를 달성하기 위해 다른 과(국) 또는 기관과 적극적으로 협조하거나 조정안을 제시·추진합니까?					
	• 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오.					

평가영역	측정문항	매우우수	우수	보통	미흡	매우미흡
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
인력활용	• 의사결정 및 업무지시가 명확하고 우수한 인력관리로 자발적/의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 조성합니까?					
	• 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오.					
윤리성	• 공직자로서 윤리성을 갖추고 있으며 모범적으로 행동합니까?					
	• 위와 같이 평가한 근거를 간략히 기술하여 주십시오.					

6 평가시기의 결정

- 평가시기는 성과평가 등 업무가 집중되지 않은 시기에 추진하는 것으로 결정

3) 다면평가의 실시

1 사전교육 및 매뉴얼 마련

- 다면평가 결과를 인사관리에 직접적으로 적용하지 않으며, 피평가자의 품성을 장기적으로 모니터링하는데 초점을 둔다는 점에서 별도의 집합교육은 제외
 - 피평가자 규모가 상대적으로 적으며, 각 피평가자에 대한 업무유관성이 높은 자로 구성하였으므로 사전교육을 위한 매뉴얼로 대체하여 배포

2 평가자료의 준비

- 실적에 대한 평가는 제외된다는 점에서 근무성적평정 결과 등은 제공하지 않으며, 업무유관자에 대한 평가에 초점을 맞췄으므로 별도의 평가자료도 준비하지 않음

3 평가 실시

- 다면평가의 서술적 정보에 대한 모니터링이 중요하다는 점에서 D부의 다면평가 모델에 특화된 별도의 자체 시스템을 개발하여 활용

4) 다면평가의 활용

1 평가결과와 조정 및 관리

- 평가목적에 부합하는 평가결과 조정 및 관리 방법 도출
 - 평가점수를 직접적으로 활용하지 않고, 서술형 평가정보를 중점적으로 관리한다는 점에서 별도의 조정방식은 활용하지 않음

2 최종점수의 산정

- 서열화된 점수 및 평균점수와 함께 서술형 평가 결과 제공
 - 정량 평가점수 외에 각 평가항목별 근거로 기술된 내용을 분석하여 긍정적/부정적 평가항목별 참고자료로 제공

다면평가 점수 : 100점 기준 75점(전체 평균 83점). 동일 직급 35인 중 21위(백분율 상위 60%)
[평가항목별 결과]

No.	평가항목	본인 점수(a)	평균 점수(b)	점수차이 (a-b)	주요 기술 내용
1	통합과 조정	84	82	+2	부서간 역할정리 및 조율이 뛰어남
2	비전제시	78	81	-3	중장기적 통찰력과 전략적 시각 보유
3	윤리성	74	82	-8	-
4	통솔/인화력/수용력	72	84	-12	본인 주장이 강하며, 부하의견 수렴 미흡
5	인력 활용	67	86	-19	사람에 대한 호불호와 선입견이 강함

※ 점수차이(a-b)순 정렬(긍정적 평가항목 → 부정적 평가항목 順)

3 평가결과 피드백

- 평가결과 하위 10% 인력에 대해서는 인사부서에서 개별 면담을 통해 피드백 진행
 - 항목별 개선 및 보완 필요사항 등에 대해 설명하고, 향후 부정적 평가가 누적되는 자 등에 대한 인사상 처분의 가능성 등을 설명

4 기록관리

- 본 다면평가 방식은 기록관리에 기반을 둔 피평가자의 평판을 장기적으로 모니터링한다는 점에서 모든 피평가자의 다면평가 결과를 장기적으로 보관
 - 모든 피평가자의 평가점수와 평가점수를 도출한 근거를 상시적으로 출력할 수 있는 시스템 구축
 - 각 피평가자의 모든 평가정보를 문서화하여 전산 관리

시나리오 4의 체크리스트

단계	시나리오별 작성 절차	검토사항	검토결과							
다면 평가 목적의 설정	문제의 인식	• 문제를 제기한 주체는 누구인가?	기관장		직원(노조 포함)			기타		
		• 문제는 조직 내부에서 해결이 가능한가?	그렇다		그렇지 않다					
	문제해결을 위한 대안의 탐색	• 복수의 대안이 활용 가능한가?	그렇다		그렇지 않다					
		다면평가 도입 검토	• 다면평가는 문제를 해결하기 위한 대안 중 하나에 해당하는가?	그렇다		그렇지 않다				
	다면평가 도입의 기대효과 분석	• 다른 대안과 비교 시 다면평가의 도입 효과 및 도입의 수월성이 인정되는가?	그렇다		그렇지 않다					
	다면평가 목적 설정	• 다면평가를 통해 해결하고자 하는 목표는 무엇인가?	향후 주요보직자로 보직될 잠재적 관리자에 대한 평판정보를 관리 및 모니터링하여 보직배치 시 평판을 검토							
	결과활용 방안	• 평가결과를 어떻게 활용할 것인가?	승진 보직 등의 참고자료로 활용							
다면 평가의 설계	다면평가 도입 유형의 결정	• 기관의 문제는 다면평가 운영 매뉴얼에 제시된 유형 중 어느 유형과 유사한가?	1	2	3	4	5	6	7	
	피평가자의 결정	• 문제와 관련된 피평가자의 범위를 정의하라.	관리자		구성원전체		특정직급		기타	
									V	
	평가단 구성방법의 결정	• 평가단 구성방법을 결정하라.	업무유관자		구성원 전반		기타			
		• 피평가자별 적정 가중치를 결정하라.	V				전체 평가자의 평가결과를 합산하여 평균을 제시			
	평가요소 및 항목의 결정	• 평가요소의 범주를 결정하라.	실적		품성		리더십(역량)		기타	
	평가질문지 작성	• 평가요소별 측정 항목과 척도를 구성하라.			V		V			
			다면평가 매뉴얼의 별지를 참조							
평가시기의 결정	• 평가시기를 결정하라.	정기 성과평가 시점		연중 정기시점 (성과평가 시기와 구분)			수시 시행			
다면 평가의 실시	사전교육 및 매뉴얼 마련	• 적합한 사전교육의 방법을 결정하라.	집합교육		사이버교육			매뉴얼 배포		
					V			V		
	평가자료의 준비	• 평가자료의 제공 범주를 결정하라.	근무실적 자료	성과기술서		인사정보		기타	미제공	
									V	
	평가 실시	• 평가방법을 결정하라.	집합평가		e-사람 활용		자체전산시스템활용		위탁	
							V			
다면 평가의 활용	평가결과의 조정 및 관리	• 평가결과 조정 방식을 결정하라.	평균표준편차 일치법		평균일치법		특이점수제외법		평가결과를 참고한 정성적 조정	
	최종점수의 산정	• 평가결과의 정리 방식을 결정하라.	절대 등급 부여		서열화		평균 비교		기타	
					V		V			
	평가결과 피드백	• 피드백 방법을 결정하라.	상사와 1:1면담		집단 워크숍		자율학습		기타	미실시
									V	
	사후관리	• 조직적 담합 등으로 평가 결과가 왜곡되었는가?	그렇다			그렇지 않다				
			V							
기록관리	• 중·장기 자료의 축적이 필요한 사안인가?	그렇다			그렇지 않다					
		V								

시나리오 5: 갑질 예방 및 조직 민주성 제고를 위한 다면평가 모델

1) 다면평가 목적의 설정

1 문제의 인식

- E부는 특정 직렬을 중심으로 구성된 조직으로 조직 내의 기수문화가 고착화되어 상사-부하 관계에서의 위계성이 높은 상황
 - 최근 직장 내 괴롭힘 금지법 등이 제정됨에 따라 그 동안 관례적으로 이루어졌던 상사의 갑질로 인한 문제가 조직 내에서 공론화 되기 시작



E부 장관은 최근 익명 투서함을 통해 조직 내 갑질과 괴롭힘에 대한 제보를 지속적으로 확인하게 된다 (특히 직장협의회 등은 해당 문제의 조속한 해결을 요구하고 있다). 특정 간부를 중심으로 과도한 괴롭힘이 발생하고 있으며 해당 문제의 조속한 해결을 요구받고 있다. 최근 직장 내 괴롭힘 금지법이 제정되는 등 조직문화 혁신에 대한 대내외적 요구가 증대되는 상황에서 장관은 간부회의를 소집하여 해당 문제를 해결하고 조직의 민주성을 제고하기 위한 방안을 마련할 것을 지시하였다.

2 문제해결을 위한 대안의 탐색

- 갑질 및 괴롭힘 방지를 통한 조직 민주성 제고를 도모할 수 있는 방안 모색
 - 대안 1: 투서의 대상인 간부에 대한 대면 경고
 - 장점: 가장 수월한 대안으로 갑질 문제자에 대한 직접적인 경고 조치 가능
 - 단점: 특정인의 악감정에 의한 악성 투서 가능성 등 판단근거 부족
 - 대안 2: 조직 내 간부(과장급 이상)를 대상으로 한 갑질 예방 교육 실시
 - 장점: 갑질 사례 등에 대한 교육을 통해, 자율적 개선 유도
 - 단점: 일회성 조치라는 점에서 개별 갑질 행위자가 스스로의 행동을 개선할 여지가 낮음
 - 대안 3: 다면평가를 도입
 - 장점: 부하직원에게 의한 상사 평가를 통해 조직 내 관리자에 대한 부하의 견제 장치를 마련
 - 단점: 평가에 소요되는 시간과 비용의 증대

3 다면평가 도입 검토

- 대안 1은 갑질 행위 판단에 대한 객관성이 낮으며, 대안 2는 단기적 경각심 제고 효과는 있으나 중장기적 조직 문화 개선 효과는 제한적일 것으로 판단
 - 문제 해결을 위한 방안으로 대안2(집단교육)와 함께 대안3(다면평가)을 진행할 경우 조직구성원의 직접적인 참여를 통해 조직 내 관리자를 평가할 수 있으며, 상사는 자신의 인사평가 중 일부가 부하 직원에 의해 결정된다는 점에서 행동과 태도 등을 일부 개선할 수 있을 것이라고 판단

4 다면평가 목적 설정

- 다면평가의 도입 및 운영 방안을 검토
 - 과거 E부의 다면평가 운영 방식은 성과급 평가에 다면평가 결과를 직접 반영하는 방식으로 금번 검토 중인 과장급 이상의 평가에는 적합하지 않다고 판단
 - 다면평가 재도입에 있어서 상사에 대한 평가를 통해 부하가 갑질 상사를 견제하기 위한 수단을 마련한다는데 초점을 두고 방안 검토
 - 조직구성원(특히 부하직원)이 인식하는 조직 관리자의 평판을 조사하고 이를 관리자 성과계약 및 보직 배치, 그리고 승진 등에 정성적으로 반영하는데 초점

5 결과 활용 방안

- 다면평가 결과를 인사 관리에 직접 활용(승진 및 보직관리 등)

2) 다면평가의 설계

1 다면평가 도입 유형의 결정

- 목표설정 단계에서 검토한 바와 같이 본 매뉴얼의 ‘유형 7’에 기반을 둔 ‘갑질 예방 및 조직 민주성 제고를 위한 부하의 상사 견제 수단 마련을 위한 다면평가’ 유형을 선택
 - 본 평가는 과장급 이상 관리자 전체에 대한 부하의 평가를 강화하는데 초점

2 피평가자의 결정

- 평가 대상을 과장급 이상의 관리자 전체로 설정

3 평가단 구성방법의 결정

- 평가단의 구성은 부하직원의 상사 평가 기회를 확대한다는 측면에서 각 피평가자의 현 소속부서의 부하직원 전체로 설정
 - ‘다면평가 매뉴얼’에서 제시하고 있는 업무유관자의 범위 중 현재 해당 관리자에 대한 부하직원의 인식 및 평판을 파악하는데 초점

4 평가요소 및 항목의 결정

- 상사의 조직관리 역량, 평소의 행동과 태도, 윤리성 등과 같이 리더십 및 갑질과 관련된 항목을 중점적으로 평가하되, 업무실적에 대한 평가는 반영하지 않음.

5 평가질문지 작성

- 제시된 측정항목에 대한 평가를 위한 질문지는 다음과 같이 구성
 - 평가척도는 7점 척도로 구성하였으며, 단일 측정항목에 의한 평가방식을 적용
 - 특히 평가의 계량화된 점수와 갑질 사례에 대한 구체적 근거(해당사례가 사회의 보편적 수준 및 직장 내 괴롭힘 방지법 등에서 규정하고 있는 수준을 초과하는지 여부를 판단하기 위함)를 명확하게 파악 (예: 피평가자가 과도하게 민감하게 받아들이는 경우 등을 방지)하기 위함(<표 5-1> 참조)

〈표 5-1〉 시나리오 5의 평가질문지

평가영역	측정문항	(미흡) <-----> (우수)							무응답
		1점	2점	3점	4점	5점	6점	7점	
품성	· 피평가자는 조직 및 부하직원이 따를만한 모범적인 공직자입니까?								
윤리성	· 공직자로서 윤리성을 갖추고 있으며 모범적으로 행동합니까?								
조직운영의 합리성	· 피평가자는 부서를 합리적으로 운영하고 있습니까?								
탈권위성	· 피평가자는 평소 탈권위적이며 조직구성원의 의견을 고루 경청하고 의사결정을 하고 있습니까?								
갑질 사례	· 귀하께서 경험하신 피평가자의 갑질 및 직장 내 괴롭힘 사례에 대하여 구체적으로 기술하여 주십시오.								

6 평가시기의 결정

- 업무실적과 관리자의 조직관리 역량 등이 종합적으로 연계되어 성과평가에 반영될 수 있도록 성과평가 시기를 앞두고 실시

3) 다면평가의 실시

1 사전교육 및 매뉴얼 마련

- 피평가자의 부하 직원이 평가자가 된다는 점에서 평가자의 익명성을 보장하기 위한 방안을 구체적으로 마련
 - 사전교육은 부하직원 전체를 대상으로 실시하므로, 집합교육과 온라인 강의를 병행하여 전체 구성원이 의무적으로 교육을 이수하도록 실시
 - 매뉴얼은 인쇄 후 전체 구성원에게 배포 및 이메일 송부

2 평가자료의 준비

- 직접적 업무유관자인 부하직원에 의한 평가라는 점에서 구체적 평가자료를 준비하지는 않으며, 피평가자별 간략한 성과기술서를 평가전 확인할 수 있도록 준비

3 평가 실시

- 평가는 외부업체를 통한 별도의 다면평가 시스템을 활용하여 기관 내 보안 관리

4) 다면평가의 활용

1 평가결과와 조정 및 관리

- 평가목적에 부합하는 평가결과 조정 및 관리 방법 도출
 - 관리자의 전반적 성향 파악을 목적으로 부하직원 전체가 평가자로 참여한다는 점에서 ‘다면평가 매뉴얼’의 <표 20>에서 제시된 특이점수 제외방법을 활용
 - 특히 갑질사례 중 조직 내 보편적인 정서와 위배되는 사례를 별도로 발굴한 후 감사 등을 통해 해당 사례가 직장 내 괴롭힘 방지법에 위배되는 행위인지를 확인

2 최종점수의 산정

- 서열화된 본인점수(점수/순위)와 평균점수, 항목별 점수 등을 제시
 - 정량 평가점수 외에 각 평가항목별 근거로 기술된 내용을 분석하여 긍정적/부정적 평가항목별 참고 자료로 제공

다면평가 점수 : 총점 82점(전체 평균 85점), 동일 직급 평가대상 23명 중 14위 (상위 60%)
[항목별 점수]

구분	품성		윤리성		조직운영		탈권위성	
	점수	평균	점수	평균	점수	평균	점수	평균
점수	85	85	92	87	81	86	70	82

갑질 사례 : 출장 등 동행 시 다소 과도한 의견을 요구하는 경우가 있음

3 평가결과 피드백 및 사후관리

- 평가결과 하위 10% 대상자에게는 개별 면담을 통해 주의 조치를 하고, 2년 연속 하위 10%에 해당될 경우에는 승진대상에서 제외, 보직변경 등 조치
- 하위 10%의 관리자 대상으로 갑질 예방을 위한 수강 · 교육할 것을 의무화

4 기록관리

- 각 피평가자에 대한 평가내용을 요약하여 점수 등을 중심으로 기록
 - 하위 10% 피평가자의 경우 평가 근거에 대한 기술자료(갑질 사례)를 인사관리 조치의 근거로 별도 보관 관리

시나리오 5의 체크리스트

단계	시나리오별 작성 절차	검토사항	검토결과							
다면 평가 목적의 설정	문제의 인식	• 문제를 제기한 주체는 누구인가?	기관장		직원(노조 포함)			기타		
		V	V			V				
	문제해결을 위한 대안의 탐색	• 문제는 조직 내부에서 해결이 가능한가?	그렇다			그렇지 않다				
		V								
	다면평가 도입 검토	• 복수의 대안이 활용 가능한가?	그렇다			그렇지 않다				
		V								
	다면평가 도입의 기대효과 분석	• 다면평가는 문제를 해결하기 위한 대안 중 하나에 해당하는가?	그렇다			그렇지 않다				
		• 다른 대안과 비교 시 다면평가의 도입 효과 및 도입의 수월성이 인정되는가?	V							
다면평가 목적 설정	• 다면평가를 통해 해결하고자 하는 목표는 무엇인가?	부하의 상사평가 기회를 부여하여 상사의 갑질을 예방한다.								
	결과활용 방안	• 평가결과를 어떻게 활용할 것인가	인사관리에 직접 반영(승진, 보직관리 등)							
다면 평가의 설계	다면평가 도입 유형의 결정	• 기관의 문제는 다면평가 운영 매뉴얼에 제시된 유형 중 어느 유형과 유사한가?	1	2	3	4	5	6	7	
									V	
	피평가자의 결정	• 문제와 관련된 피평가자의 범위를 정의하라.	관리자		구성원전체		특정직급		기타	
		V								
	평가단 구성방법의 결정	• 평가단 구성방법을 결정하라.	업무유관자		구성원 전반			기타		
		V								
	평가요소 및 항목의 결정	• 평가요소의 범주를 결정하라.	실적		품성		리더십(역량)		기타	
					V		V			
	평가질문지 작성	• 평가요소별 측정 항목과 척도를 구성하라.	다면평가 매뉴얼의 별지를 참조							
		평가시기의 결정	• 평가시기를 결정하라.	정기 성과평가 시점			연중 정기시점 (성과평가 시기와 구분)		수시 시행	
다면 평가의 실시	사전교육 및 매뉴얼 마련	• 적합한 사전교육의 방법을 결정하라.	집합교육		사이버교육			매뉴얼 배포		
				V			V			
	평가자료의 준비	• 평가자료의 제공 범주를 결정하라.	근무실적 자료		성과기술서		인사정보		기타	
				V						
	평가 실시	• 평가방법을 결정하라.	집합평가		e-사람 활용		자체전산시스템활용		위탁	
										V
다면 평가의 활용	평가결과의 조정 및 관리	평가결과 조정 방식을 결정하라.	평균표준편차 일치법		평균일치법		특이점수제외법		평가결과를 참고한 정성적 조정	
						V		V		
	최종점수의 산정	평가결과와의 정리 방식을 결정하라.	절대 등급 부여		서열화		평균 비교		기타	
				V		V		V		
	평가결과 피드백	피드백 방법을 결정하라.	상사와 1:1면담		집단 워크숍		자율학습		기타	
								V		
	사후관리	조직적 담합 등으로 평가 결과가 왜곡되었는가?	그렇다			그렇지 않다				
						V				
기록관리	중· 장기 자료의 축적이 필요한 사안인가?	그렇다			그렇지 않다					
					V					

VI

공무원 다면평가 운영 매뉴얼

설계에서 활용까지 알기 쉬운 다면평가 운영 길라잡이

참고자료



붙임 1

업무유관자에 의한 평가단 구성 사례

◆ 업무유관자에 의한 평가단 구성 사례 ◆

구분	평가자 구성방법
사례1	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 실적평정 <ul style="list-style-type: none"> - 피평가자가 과거 함께 근무한 피평가자가 직상위자를 직접 선정 · 입력하고, 현 직상위자가 검토 확인 후 확정 ▶능력 · 태도평정 <ul style="list-style-type: none"> - 평가 부서에서 근무 유경험자 등의 요건을 충족하는 평가자군을 8명으로 우선 구성 · 자신이 누구의 평가자군으로 선정되었는지 확인한 후, 참여/불참의사 표시 · 평가 부서는 대체자를 선정하여 평가자군 재구성
사례2	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 다면평가단 구성시 기관의 특성을 고려하여 기술직 및 연구직 등의 직렬을 안배
사례3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 국장 다면평가시, 내부 구성원 뿐 아니라 외부고객을 포함하여 평가단 구성 * 외부고객 선정방법 : 업무유관기관(출입기자, 국회 등), 민간단체(조세연구원 등), 학계 등 3개 그룹 중에서 피평가자가 각각 10~12명 씩 총 30여명을 직접 추천하면, 리서치 기관에서 이 중 15~20여명을 선정
사례4	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 업무유관자 선정방법 합리화 <ul style="list-style-type: none"> - 온나라 업무관리시스템상 타부서 협업자 등록인원 중 해당기간에 상호작용 실적이 있는 인원으로 자동선정 - 피평가자가 업무관련자를 추천하면 팀장이 검토 후 승인

붙임 2

평가목적 및 평가직급을 고려한 평가항목의 설계 예시

◆ <사례 1> 피평가자 평가목적 및 평가자의 가중치 설계(예시) ◆

평가자 피평가자	리더십				업무수행능력				공직관 및 태도			
	가중치	상사	동료	부하	가중치	상사	동료	부하	가중치	상사	동료	부하
실·국장급	50	-	20	30	30	-	20	10	20	-	10	10
과장급	40	10	10	20	40	20	15	5	20	10	5	5
4급	30	5	10	15	50	25	15	10	20	10	5	5
5급	25	10	5	10	55	25	20	10	20	10	5	5
6급	-	-	-	-	60	30	20	10	40	20	10	10
7~9급					60	35	25		40	25	15	
기능직					50	35	15		50	25	25	

◆ <사례 2> 평가목적에 따른 평가항목의 설계(예시) ◆

승진			국외훈련 대상자 선정
실·국장 승진	과장 승진	사무관 승진	
<ul style="list-style-type: none"> 전문성 및 문제해결능력 비전제시 및 리더십 설득력 및 교섭능력 청렴성, 공정성 등 도덕성 	<ul style="list-style-type: none"> 전문성 및 문제해결능력 설득력 및 교섭능력 직원능력개발 및 조직관리능력 청렴성, 공정성 등 도덕성 	<ul style="list-style-type: none"> 업무숙지도 성실성·책임성 공유력·업무협조력 적시성·정확성 이해·표현력 	<ul style="list-style-type: none"> 조직기여도 및 능력 근무태도 훈련계획의 적합성

◆ <사례 3> 평가목적에 따른 평가항목의 설계2(예시) ◆

승진			교육대상자 선발
과장급이상 승진시	4급이하 승진시 (5급 제외)	5급 승진시	
<ul style="list-style-type: none"> 근무실적(20) 직무수행능력(20) 직무수행태도(20) 리더십(20) 개혁의지 및 도덕성(20) 	<ul style="list-style-type: none"> 근무실적(30) 직무수행능력(30) 직무수행태도(30) 도덕성(10) 	<ul style="list-style-type: none"> 근무실적(60) 직무수행능력(20) 직무수행태도(20) 	<ul style="list-style-type: none"> 조직기여도 및 능력(60) 근무태도(30) 훈련계획의 적합성(10)

붙임 3 각 부처의 다면평가 측정문항 예시

◆ <사례 1> 인사혁신처 다면평가 (과장급) 측정문항 ◆

평가항목	하위요소	질문지(39개)
리더십 (13)	전략적사고 (3)	대안들의 예상효과 및 장단점을 분석하여 대응계획을 수립한다
		업무수행의 단계적 목표를 설정하고 구체적 실행계획을 제시한다
		현재 상황 및 정책방향에 근거하여 실행 가능하며 구체적인 대안을 제시한다
	정책집행 관리 (4)	목표달성과 관련되는 장애 요인을 파악하고, 그에 대한 대응책을 마련한다
		업무수행에 필요한 인력과 예산을 적극적으로 확보하고, 구체적 활용방안을 제시한다
		업무수행을 점검하여 필요한 사항을 피드백하고, 차질없이 진행되도록 필요한 지원을 한다
		직원들의 업무 추진 방법, 업무 추진 과정상 문제 등을 점검하고 개선할 사항을 제시한다
	조정/ 통합력 (3)	각 이해관계자의 의견을 공정하게 고려하여 합리적인 대안을 제시한다
		업무추진 시 다양한 의견을 고려함으로써 한 방향으로 치우치지 않는 균형 감각을 유지한다
		자신과 다른 의견을 수용하는 포용력과 설득력 및 판단력을 갖고 있다
	조직관리 (3)	목표 달성을 위해 업무의 우선순위를 정하고 직원들에게 업무를 효과적으로 배분한다
		부하직원의 역량 및 개개인의 잠재능력 등을 파악하고 합리적으로 직원을 배치한다
		업무수행 중 확인해야 할 체크 포인트(예산, 시간계획, 인력, 제약사항 등)를 구체적으로 제시한다
업무능력 (12)	문제해결력 (3)	기한내 조직에서 기대하는 수준으로 업무를 완수한다
		상황변화에 대응하여 문제를 진단하고 적합한 대안을 제시하며, 업무추진력을 발휘한다
		전문적 역량과 지식을 갖추고 있으며 문제 해결 과정에서 충분한 전문성을 발휘한다
	업무적응력 (4)	새로운 환경에 적응하기 위해 자신의 행동을 변화시킨다
		시련이나 실패로부터 빨리 회복하는 편이다
		어려운 상황에서도 평정을 유지하며 업무를 수행한다
		업무 여건이나 상황에 영향을 받지 않고 동일한 성과를 만들어낸다
	정보수집 관리 (3)	문제의 원인을 심층적으로 조사한다
		수집된 정보를 언제든 활용할 수 있게 체계적으로 관리한다
		중요한 기록들을 확실하게 보존하고 유지한다
	혁신성 (2)	변화가 가져올 긍정적인 효과를 구체적으로 제시하고, 정책을 추진한다
		비효율적인 업무를 개선하기 위해서 적극적으로 노력한다

평가항목	하위요소	질문지(39개)
근무태도 (14)	윤리의식 (4)	성희롱 및 언어폭력, 괴롭힘 등 부적절한 언행을 삼가고 부당한 지시를 하지 않는다
		학력/성별/출신 지역에 대해 차별하지 않는다
		금품·향응수수·인사청탁 등 부당한 사적 이득을 취하지 않는다
		상사, 동료 및 부하직원을 예의와 존경으로 대한다
	소통능력 (4)	다양한 입장을 협조적인 태도와 신뢰로 합리적이고 공정하게 조정한다
		비판에 쉽게 동요되지 않으며, 수용을 잘하는 편이다
		실수로부터 배우려고 하고 다른 사람의 의견을 능동적으로 받아들인다
		자신과 다른 의견은 충분히 듣고, 자신의 의견을 설득력 있게 제시한다
	조직헌신 (3)	조직내 업무가 많고 어려운 보직을 기꺼이 수행한다
		조직의 발전과 전체적인 입장을 우선적으로 고려하여 업무를 처리한다
		조직의 의사결정에 적극적으로 참여한다
	협조성 (3)	관련된 여러 사람들과 폭넓은 네트워크를 구축하고 이를 업무에 잘 활용한다
		업무추진에 필요한 인적, 물적 자원의 확보를 위해 내·외부 조직의 협조방안을 이끌어낸다
		평소에 동료들과 좋은 관계를 유지하여 협업에 도움을 받는다

◆ <사례 2> 경찰청 다면평가 측정문항 ◆

과 · 계 · 팀장

문항정보	가중치
【 리더십 】(비전제시) 소속직원들에게 정확한 업무방향을 제시하고, 동기를 부여하여 부서의 성과창출을 이끌어 갑니까?	10
【 리더십 】(공정한 대우) 공정하고 합리적으로 부하직원들을 대우하고 평가하며, 직원들의 의견을 존중하고 수용합니까?	10
【 기본역량 】(고객지향성) 업무와 관련하여 국민 등 내 · 외부 고객이 원하는 바를 이해하며, 그들의 요구를 충족하도록 배려합니까?	10
【 기본역량 】(의사소통) 상대방의 의견을 경청하고, 말이나 문서로 자신의 의견을 논리적으로 표현함으로써 내 · 외부의 다른 사람에게 바람직한 영향을 미칩니까?	10
【 기본역량 】(협업성 · 팀워크) 협동심과 희생정신을 바탕으로 부서 공동 목표를 달성하기 위해 부서원들과 협력합니까?	5
【 기본역량 】(의무위반 예방) 의무위반 예방을 위해 적극적으로 노력하고, 소속 직원들에게 경각심과 동기를 부여합니까?	15
【 직무역량 】(업무개선) 담당 업무에 대해 문제점을 명확히 진단하고 합리적인 해결 방안을 모색합니까?	10
【 직무역량 】(전문성) 담당 업무를 정확히 이해하고 담당 업무 수행에 필요한 다양한 정보나 지식을 지속적으로 수집 · 관리합니까?	10
【 직무역량 】(문제해결) 위기나 돌발상황에도 당면 문제의 핵심을 파악하고 갈등을 조정하여 적시에 적합한 해결책을 제시합니까?	5
【 직무역량 】(안전사고 예방) 업무를 추진하면서 소속 관서 · 부서 직원들의 안전에 위협이 될 만한 요인들을 고민하고 이를 해결하려 노력합니까?	15

일반직원

문항정보	가중치
【 성과기여도 】(성과기여도) 맡은 바 과제를 적시에 정확하게 수행하여 부서의 성과 창출에 기여합니까?	20
【 성과기여도 】(업무태도 · 책임감 · 성실성) 과제(임무)의 목적과 핵심을 명확히 파악하고, 적극적이고 성실하며 책임감있는 자세로 업무에 임합니까?	10
【 기본역량 】(고객지향성) 업무와 관련하여 국민 등 내 · 외부 고객이 원하는 바를 이해하며, 그들의 요구를 충족하도록 배려합니까?	10
【 기본역량 】(의사소통) 상대방의 의견을 경청하고, 말이나 문서로 자신의 의견을 논리적으로 표현함으로써 부서원들과 원활히 소통합니까?	15
【 기본역량 】(협업성 · 팀워크) 협동심과 희생정신을 바탕으로 부서 공동 목표를 달성하기 위해 부서원들과 협력합니까?	15
【 직무역량 】(업무개선) 담당 업무에 대해 문제점을 명확히 진단하고 합리적인 해결 방안을 모색합니까?	10
【 직무역량 】(전문성) 담당 업무를 정확히 이해하고 담당 업무 수행에 필요한 다양한 정보나 지식을 지속적으로 수집 · 관리합니까?	10
【 직무역량 】(문제해결) 위기나 돌발상황에도 당면 문제의 핵심을 파악하고 갈등을 조정하여 적시에 적합한 해결책을 제시합니까?	10

◆ <사례 3> 문화체육관광부 다면평가 측정문항 ◆

4급

평가지표	평가지표 설명문
업무능력 (40%)	기획력, 창의력, 문제해결력 등 전문적인 역량을 갖추고 있으며, 이를 바탕으로 합리적인 정책대안을 만들어 낸다.
태도 (30%)	공직자로서의 사명감과 청렴성, 책임감이 강하고, 직원간 융화노력을 통해 건전한 업무분위기 조성에 일조한다.
리더십 (30%)	비전과 혁신마인드 및 통합 조정능력을 갖추고 있으며, 이를 바탕으로 성과를 창출한다.

5급

평가지표	평가지표 설명문
업무능력 (50%)	기획력, 창의력, 문제해결력 등 전문적인 역량을 갖추고 있으며, 이를 바탕으로 합리적인 정책대안을 만들어 낸다.
태도 (30%)	공직자로서의 사명감과 청렴성, 책임감이 강하고, 직원간 융화노력을 통해 건전한 업무분위기 조성에 일조한다.
리더십 (20%)	비전과 혁신마인드 및 통합 조정능력을 갖추고 있으며, 이를 바탕으로 성과를 창출한다.

6급, 학예연구사

평가지표	평가지표 설명문
업무능력 (60%)	기획력, 창의력, 문제해결력 등 전문적인 역량을 갖추고 있으며, 이를 바탕으로 합리적인 정책대안을 만들어 낸다.
태도 (40%)	공직자로서의 사명감과 청렴성, 책임감이 강하고, 직원간 융화노력을 통해 건전한 업무분위기 조성에 일조한다.

◆ <사례 3-1> 외교부 직무역량 평가(다면평가) 항목 ◆

고위급(9등급 이상)	
핵심역량	세부지표
조정·통합력	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 의견 및 정책의 차이와 공통점을 객관적으로 조정하고 최적의 목표를 도출한다 ▶ 목표 달성을 위해 조직을 주도하며 이해관계자(여타 부처 및 실국/과 등)의 협조를 확보한다 ▶ 우리부의 정책 방향에 맞게 효율적인 업무가 진행될 수 있도록 권한과 재량권을 적절히 활용한다
관계구축	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 주재국 인사의 지위, 신분고하를 막론, 자연스럽게 교류하고, 주재국 상황을 감안한 정책 수행 방식을 결정한다 ▶ 쉽게 얻기 힘든 정보에 빠르게 접근하도록 중요인사와 광범위한 네트워크를 구축한다 ▶ 교섭 대상 내외부에 지지세력을 구축하고 활용한다
외교 교섭	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 당면한 과제에 대한 성과 및 파급효과 등 중장기적 차원의 국익을 고려한 교섭 전략을 수립한다 ▶ 상대국과의 교섭시 의사전달능력(presentation)이 뛰어나다 ▶ 상대국과의 교섭시 합의를 이끌어 내는 능력이 탁월하다
변화관리	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 국익 증진을 위한 변화를 주도, 외교 정책 수행시 장애에 중요한 사항이 될 문제에 대해 직원들의 관심과 자각을 유도한다 ▶ 변화의 필요성 및 조직의 결정 사항에 대해 지속적인 공감대 창출 ▶ 조직의 비전, 발전방향, 정책 등을 적극적으로 이해하고 헌신하며 타인의 참여와 이해를 독려한다
전문성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 담당업무에 필요한 다양한 정보·지식을 갖추고 있으며 적극적으로 활용한다 ▶ 국가간 외교현안 해결을 위한 전문가적 능력을 발휘한다 ▶ 업무추진을 위하여 필요한 지식습득을 위하여 노력한다
혁신 역량	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 문제 해결이나 업무 추진시 기존 사고방식에서 벗어나 발전적인 업무 문화를 조성한다 ▶ 합리적인 업무방식을 추구하며, 비효율적 관행을 과감히 개선한다

참서관급(7~8등급)

핵심역량	세부지표
업무추진력	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 주어진 상황에 대해 빠르게 문제의 핵심을 진단하고, 최적의 목표를 도출한다 ▶ 목표 달성을 위해 주어진 인력과 자원을 활용하여 효과적으로 업무를 추진한다 ▶ 주어진 문제를 해결할 수 있는 발전적인 방안을 모색한다
관계구축	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 외교 활동 과정에서 주재국 인사들과 폭넓은 관계를 구축한다 ▶ 관계부처 또는 상대국 기관 내 결정 권한을 가진 인사와 지속적인 네트워크를 구축한다 ▶ 교섭 대상 내외부에 지지세력을 구축하고 활용한다
외교 교섭	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 당면한 과제에 대한 성과 및 파급효과 등 중장기적 차원의 국익을 고려한 교섭 전략을 수립한다 ▶ 상대국과의 교섭시 의사전달능력(presentation)이 뛰어나다 ▶ 상대국과의 교섭시 합의를 이끌어 내는 능력이 탁월하다
위기·상황관리	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 발생한 상황과 관련된 정보를 다양한 경로를 통해 수집한다 ▶ 제한된 자원을 효과적으로 활용하기 위한 방안을 수립·시행한다 ▶ 위기 상황이나 돌발적인 문제 발생시 침착하게 대응하고 갈등을 적절하게 해결한다
전문성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 담당업무에 필요한 다양한 정보·지식을 갖추고 있으며 적극적으로 활용한다 ▶ 업무추진을 위하여 필요한 지식습득을 위하여 항상 노력한다
혁신 역량	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 문제 해결이나 업무 추진시 기존 사고방식에서 벗어나 발전적인 업무 문화를 조성한다 ▶ 합리적인 업무방식을 추구하며, 비효율적 관행을 과감히 개선한다

6등급(4급) 이하 실무직원

핵심역량	세부지표
업무추진력	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 문제의 핵심을 파악하고 전략적인 계획을 수립한다 ▶ 맡은 업무에 책임감을 가지고 목적인 바를 완수한다 ▶ 주어진 과제에 집중력을 가지고 신속하고 정확하게 처리한다 ▶ 업무에 능동적 몰입하여 시한내 성과목표를 완성한다
전문성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 업무에 필요한 전문지식 및 관련규정, 정보화 지식을 갖추고 있다 ▶ 새로운 지식 습득, 능력 개발을 위해 지속적으로 노력한다 ▶ 업무관련 사항을 정리하여 논리적이고 간결하게 표현한다
팀워크	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 서로 상반되는 의견에 대해 효과적으로 조정하여 결과를 도출한다 ▶ 동료와 지속적으로 소통하며 건설적인 비판을 수용한다 ▶ 다른 직원을 존중하는 태도를 갖고, 긍정적 분위기를 조성한다
조직기여도	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직의 가치에 연계하여 성과 목표를 설정한다 ▶ 자신의 일 뿐 아니라 다른 동료가 최대한의 업무성과를 낼 수 있도록 지원한다 ▶ 본인의 업무를 방치하거나 타인에게 전가하지 않는다
성실성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 무단 조퇴, 무단 결근 등 불성실한 근무태도를 보이지 않는다 ▶ 정직하고 신뢰성 있는 태도로 동료직원을 대한다
혁신 역량	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 문제 해결이나 업무 추진시 기존 사고방식에서 벗어나 발전적인 업무 문화를 조성한다 ▶ 합리적인 업무방식을 추구하며, 비효율적 관행을 과감히 개선한다

◆ <사례 3-2> 외교부 리더십역량 평가 항목(참사관 이상 공통) ◆

핵심역량	세부지표
지휘·통솔력	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 조직의 가치를 전파하고, 조직차원의 과제 해결에 적극 참여한다 ▶ 다양한 의견을 종합 조정하고, 전략과 비전을 제시한다 ▶ 부하직원간 갈등관계를 조정하고 협조와 화합이 이루어질 수 있도록 조정한다 ▶ 업무상 중요한 판단, 책임이 수반되는 일을 회피하거나 부하직원에게 전가하지 않는다
조직관리	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 부서원의 능력과 전문성, 업무량을 고려하여 업무를 적절히 배분한다 ▶ 부서원의 휴가, 근무환경 개선 등 후생복지 증진을 위해 노력한다 ▶ 부서원이 전문지식을 쌓고, 경력을 개발해 나갈 수 있도록 지원한다
성과지향	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 부서원에게 성과목표 및 업무방향을 명확히 제시한다 ▶ 부서 성과 달성정도를 주기적으로 점검하고, 업무추진시 필요한 정보가 원활하게 공유되도록 한다 ▶ 부서원의 업무에 대해 정확한 성과 피드백을 제공한다
의사소통	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 상급자, 동료, 하위직원과 지속적으로 의사소통한다 ▶ 정책결정시 열린 생각으로 부하직원의 의견을 경청한다 ▶ 부하직원을 인격적으로 대우하며, 폭언이나 인격모독 또는 부적절한 언행을 하지 않는다
도덕성, 솔선수범	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 성희롱, 지나친 음주 등 품위를 손상하거나 업무에 지장을 초래하는 행동을 하지 않는다 ▶ 바람직한 조직 분위기 조성을 위해 언행에 모범을 보인다
공사구분, 청렴성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 공사 구분이 분명하고 공정하게 업무를 처리한다 ▶ 직급을 이용하여 부당한 사적 업무를 지시하지 않는다 ▶ 예산 사용 및 회계문서 작성시 규정에 어긋난 집행을 지시하거나, 허위사실 기재를 지시하지 않는다

◆ <사례 4> 다면평가 질문지(해양수산부) ◆

피평가자					
소속		직급		성명	

※ 피평가자와의 업무유관성 정도에 따라 아래 3가지 유형 중 하나를 선택

평가자 유형	
<input type="checkbox"/> 직접 근무경험자	피평가자와 동일 부서(실·국·정책관·과·소속기관)에서 현재 근무하고 있거나 과거 함께 근무했던 경험이 있는 경우
<input type="checkbox"/> 간접 근무경험자	동일 부서 근무경험은 없지만 업무협의 등 간접 경험이 있는 경우
<input type="checkbox"/> 평가 불참	위 두 가지 유형에 해당하지 않는 경우

평가항목	평가요소	질문 문항
총괄 (1)	근무의향	앞으로 상사, 동료 또는 부하직원으로서 함께 근무하고 싶은가?
리더십 (3)	공감능력	부하, 동료의 의견을 경청하며 문제해결을 위해 함께 고민하고 논의하는가?
	조정력	다른 실·국·과와의 이해충돌이나 갈등을 원만히 조정해내는가?
	직원관리	부하직원의 실수를 포용하고 개선할 수 있도록 격려하는 등 부하직원의 능력을 발전시키는 데 노력을 기울이고 있는가?
직무능력 (3)	교섭력	국회·언론·관계부처 등에 우리부 입장을 정확히 설명하고 지지를 이끌어내는 능력이 있는가?
	대처능력	다양한 이해관계를 고려한 균형 있는 해결책이나 정책대안을 제시 하는가?
	추진력	긴급현안이나 어려운 과제가 닥쳤을 때 이를 회피하지 않고 끝까지 해결하려고 노력하는가?
직무태도 (3)	공정성	부하직원의 성과를 공정하게 평가하며, 외부의 압력이나 청탁을 배제하고 원칙에 따라 공정하게 업무를 처리하는가?
	책임감	정책결정 과정과 그 결과에 대한 책임을 동료나 부하직원에게 전가하지 않고 본인이 감수하는가?
	자기통제	업무의 중압감을 이겨내며, 자기감정을 조절하고 이성적으로 대응하면서 업무를 합리적으로 처리하는가?

◆ <사례 5> 다면평가 질문지(서울특별시) ◆

다면평가 평가항목 및 배점

면	항목	질의내용	5급이상	6급이하
			50	50
1	정책목적 및 방향제시	정책 방향과 목적을 이해하여 직원과 공유하고, 이를 달성할 수 있는 비전과 구체적인 전략을 제시합니까?	7	-
2	정책기획	정책 추진에 있어서 대안을 합리적으로 제시하며, 이를 체계적으로 기획합니까?	-	8
3	조직관리	직원에 대한 평정 및 보상, 업무 배분을 공정하고 합리적이며 투명하게 운영하고 있습니까?	7	-
4	전문성	업무 수행에 필요한 지식과 경험을 쌓기 위해 지속적으로 노력하며, 문제 해결 과정에서 충분한 전문성을 발휘합니까?	7	8
5	추진력	맡은 업무에 책임감을 갖고 적극적으로 일하여 목적인 바를 완수합니까?	7	8
6	의사소통 및 협조조정	상대방의 의견을 경청하고 자신의 의견을 논리적으로 전달하며, 협조적인 태도와 상호신뢰를 통해 균형적인 합의를 도출합니까?	7	9
7	청렴성	공직자로 봉사의식을 갖고, 금품·향응수수·인사청탁 등 부당한 사적 이득을 취하지 않으며 원칙에 따라 업무를 처리합니까?	7	8
8	윤리의식	성희롱 및 언어폭력, 괴롭힘 등 부적절한 언행을 하지 않고 상호 존중하는 조직문화를 준수합니까?	8	9

※ 배점척도

- 9점 : 탁월(9.0점), 우수(7.65점), 보통(6.3점), 미흡(4.95점), 부진(3.6점)
- 8점 : 탁월(8.0점), 우수(6.8점), 보통(5.6점), 미흡(4.4점), 부진(3.2점)
- 7점 : 탁월(7.0점), 우수(5.95점), 보통(4.9점), 미흡(3.85점), 부진(2.8점)

붙임 4

자료제공의 범주[예시]

※ 범례	◎	활용가치 매우 높음(필수적)	○	활용가치 높으나 필수자료는 아님
	△	없어도 가능(목적에 따라 다름)	×	대부분의 경우 불필요

평가항목 (활용목적) 자료제공 수준	자료제공 수준	인사자료		성과자료		
	구분					
	자료제공의 수준	기본 인사자료	상세 인사자료	기본 성과자료	상세 성과자료	누적 성과자료
	자료예시	성명, 직급 등	前任부서, 기타 경력, 관련 자격증 교육수로실적 등 (e-사람)	최종평가서 (성과목표달성도 평가란) 근무성적평가서 (목표/실적 란)	자기성과 기술서 등	다년간의 성과기술서 혹은 성과계약서
성과측정		△	×	△ ※ 외부 평가자일 경우 더 중요(○)	△ ※ 외부 평가자일 경우 필수적으로 필요(◎)	△
역량측정 (역량개발에 연계)		△	○	△	×	△
문제점 진단 자율적 행동개선유도		◎	△	×	×	×
인사정보 파악 기관장 조직관리		◎	△	△	△	△
인사공정성 제고 조직내 불만 극복		△	△	△	○	△
품성·평판 추세 평판관리		◎	△	×	×	×
조직문화 개선 -갑질예방 등		◎	△	×	×	×
비고		개인특정 위한 최소한 정보		성과계약서 및 성과 실적 등의 자료 (평가결과는 제외)	구체적 성과를 개인이 작성하여 제공	다년간의 성과 누적자료 제공

붙임 5 STAR 방식에 의한 성과기술서 작성예시

자기성과 기술서

■ 평가대상기간 : 0000년도

성명	소속	직위	직급	현직급임용일	현보직일

■ 자기성과기술서

구분	내용
직무수행의 환경 (Situation)	○○과장으로서 나는 개방형직위 도입·지정과 관련하여 공무원 사회내부의 동요와 공직 외부에서의 공직 개방·경쟁력 강화라는 상충된 요구를 받고 있었다. 이와 관련된 기존 자료로는 ○○연구소의 보고서 정도뿐이었다.
주어진 과제 (Task)	나에게 주어진 과제는 공직사회의 동요를 최소화하면서 공직사회의 전문성 강화라는 국민적 요구를 반영하여 개방형 직위를 지정하고, 합리적 개방형직위 제도 운영방안을 입안하는 것이었다.
구체적인 역할 또는 조치사항 (Action)	<p>상충하는 요구를 충족할 해법을 찾기 위하여 외부적으로는 시민단체와 함께 개방형직위 선정 기준과 구체적인 방안을 연구하였고, 공직내부의 의견을 수렴하기 위하여 각 부처 행정관리담당관과 수 차례의 간담회를 실시하였다. 이러한 공직 내·외의 활발한 의견수렴과정에서 ○○과장으로서 선정기준과 방안을 먼저 제시하여 효과적인 토론이 이루어지도록 하였다.</p> <p>또한, 구체적인 근거를 갖는 선정작업이 될 수 있도록 각 부처의 국장급에 대한 직무조사서를 작성하여 동조사서를 토대로 계량적인 분석을 실무진이 하도록 하였고, 이러한 구체적인 자료와 일부 정성적인 판단자료를 바탕으로 개방형직위선정 방안을 마련하였다. 이러한 실무작업을 공개적으로 검증하기 위하여 학계·언론계 등 외부전문가와 ○○부, ○○위원회, ○○처 등의 관계관이 참여하는 패널회의를 통해 심의하도록 하였다. 이러한 패널회의 과정에서 각 부처의 기획관리실장이 의견을 개진하는 기회를 제공하는 절차를 구상하였다.</p>
결과 (Result)	개방형직위 지정결과에 대해서 부처의 상대적인 만족감과 언론의 긍정적인 평가가 이루어졌으며 개방형직위제도의 안정적 정착 및 시행의 발판을 마련하였다.

붙임 6 평가점수의 조정방법

1 미조정 사례(평가의 관대화 · 엄격화에 따른 평가결과 왜곡 사례)

		평가자										평균
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
피평가자	가	90	54	84	90	80	92	86	100	80	78	83.40
	나	88	54	90	88	82	90	88	96	78	76	83.00
	다	68	64	78	74	78	72	70	94	72	74	74.40
	라	72	56	82	70	76	74	70	94	60	74	72.80
	마	66	54	78	70	76	72	68	92	70	74	72.00
평균		76.80	56.40	82.40	78.40	78.40	80.00	76.40	95.20	72.00	75.20	77.12
표준편차		11.37	4.34	4.98	9.84	2.61	10.10	9.74	3.03	7.87	1.79	

- ※ 1.평가자 B는 엄격(평균 56.4)하게 평가한 반면 평가자 H는 관대(평균 95.2)하게 평가
 2.평가자 A는 평균치에 근접하게 평가(평균 76.8)하였으나 점수편차가 가장 큼(표준편차 11.37)

2 평가자별 평균 · 표준편차 일치법

■ 계산방법

“70 + [(원점수-평가자 평균점수)/평가자 표준편차]×10”

* 평균 ‘70점’, 표준편차 ‘10’으로 조정하는 경우

■ 특징

- 평가자간 평균과 표준편차를 일정하게 조정하는 방법
- 평균과 표준편차가 매번 동일하므로 장기적으로 비교 · 활용 가능

		평가자										평균
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
피평가자	가	81.61	64.46	73.21	81.79	76.14	81.88	79.86	85.83	80.16	85.65	79.06
	나	79.85	64.46	85.26	79.76	83.81	79.90	81.91	72.64	77.62	74.47	77.97
	다	62.26	87.53	61.16	65.53	68.47	62.08	63.43	66.04	70.00	63.29	66.98
	라	65.78	69.08	69.20	61.46	60.80	64.06	63.43	66.04	54.76	63.29	63.79
	마	60.50	64.46	61.16	61.46	60.80	62.08	61.37	59.45	67.46	63.29	62.20
평균		70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00
표준편차		10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	

- ※1. A~J평가자의 점수를 평균 70점, 표준편차 10 기준으로 조정
 2. A의 ‘가’에 대한 조정 평균 $81.61 = 70 + [(90 - 76.80) / 11.37] \times 10$

3 평가자별 평균 일치법

■ 계산방법

“평가점수 × (평가자그룹 전체평균/평가자 평균)”

■ 특 징

- 평가자의 평균점수를 평가자 전체 평균점수와 동일하게 조정
- 조정 후의 표준편차는 원래 표준편차와 일치하지 않음

		평가자										평균
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
피 평 가 자	가	90.38	73.84	78.62	88.53	78.69	88.69	86.81	81.01	85.69	79.99	83.22
	나	88.37	73.84	84.23	86.56	80.66	86.76	88.83	77.77	83.55	77.94	82.85
	다	68.28	87.51	73.00	72.79	76.73	69.41	70.66	76.15	77.12	75.89	74.75
	라	72.30	76.57	76.75	68.86	74.76	71.34	70.66	76.15	64.27	75.89	72.75
	마	66.28	73.84	73.00	68.86	74.76	69.41	68.64	74.53	74.98	75.89	72.02
평균		77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12	77.12
표준편차		11.41	5.93	4.66	9.68	2.57	9.74	9.83	2.46	8.43	1.83	

- ※ 1. 평가자 ‘A~J’의 평균점수가 그룹 전체평균점수인 77.12점으로 조정
 2. A의 ‘가’에 대한 조정 평균 $90.38=90 \times (77.12/76.80)$

4 특이점수 제외법

■ 피평가자가 받은 점수 중 최상·최하점수를 제외한 후의 점수를 기준으로 계산

		평가자										조정 평균
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
피 평 가 자	가	90	54	84	90	80	92	86	100	80	78	85.00
	나	88	54	90	88	82	90	88	96	78	76	85.00
	다	68	64	78	74	78	72	70	94	72	74	73.25
	라	72	56	82	70	76	74	70	94	60	74	72.25
	마	66	54	78	70	76	72	68	92	70	74	71.75

- ※ 1. 피평가자 ‘가~마’가 받은 점수 중 최상·최하 점수를 제외
 2. 피평가자 ‘가’의 경우 받은 점수 “90, 54, 84, ~ 100, 80, 90” 중 최저점 54, 최고점 100을 제외하고 조정 평균점 산출

- 피평가자가 받은 점수에서 총 응답 평균값의 20~30%를 상회 혹은 미달하는 응답을 특이응답으로 분류하여 제외한 후 평정점 산정

		평가자										평균	조정 평균
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
피 평 가 자	가	90	54	84	90	80	92	86	100	80	78	83.4	85.00
	나	88	54	90	88	82	90	88	96	78	76	83	85.7
	다	68	64	78	74	78	72	70	94	72	74	74.4	73.3
	라	72	56	82	70	76	74	70	94	60	74	72.8	72.6
	마	66	54	78	70	76	72	68	92	70	74	72	71.7

- ※ 1. 피평가자 ‘가 ~ 마’가 받은 점수 중 상·하위 20%를 특이평정으로 규정하여 제외
 2. 피평가자 ‘가’의 경우 받은 점수 “90, 54, ~ 80, 90” 중 상위 20%인 100, 92와 하위 20%인 54, 78을 제외하고 조정 평균점 산출

붙임 7 2018년도 정부기관 다면평가 운영사례

2018년도 다면평가 운영현황 사례① (국세청)

※ 시나리오 1과 유사한 목적으로 도입된 사례

구분	내용
다면평가 목적	조직의 업무 특성 상 계량적 실적이 명확하게 도출되기 때문에, 기존 평가체계가 과도하게 계량화에 치우치는 문제점을 개선하고자 다면평가를 통한 태도평가 및 정성적 요소 도입
평가 도입 및 운영 경과	2008년 도입 이후 현재까지 계속 운영 중
피평가자	5급 이하 전직원
평가시기/기간	연 2회 / 6월, 12월 실시
평가자 구성방법	동일부서에 근무하고 있는 직원 무작위 배정 → 상급자 70%, 동료(하급자) 30% ※ 동료평가의 경우
피평가자 1명당 평가인원	12명 내외(상급자 2명, 동료·하급자평가 10명 이상)
평가자 대상 교육 실시 여부	실시
평가시스템 활용방식	국세청 통합성과관리시스템(자체시스템)
평가항목	특별한 항목구분이 없으며, 피평가자가 입력한 업무추진 실적에 대해 평가자가 자유롭게 3단계척도(S, A, B) 및 서술형평가
평가방법	점수 · 등급+서술형 의견, 평가항목별로 S, A, B 3단계 평가
평가 결과 활용	※ 다면평가 결과는 개인 BSC평가의 일정비중을 차지
	승진 개인BSC 하위 대상자는 특별승진 제한
	성과상여금 성과상여금 등급 산정 시 개인BSC 순위 반영
	전보 개인BSC 하위 본청 · 지방청 전입 제한, 최근 5년간 개인BSC 평균비율로 배치순위 부여
	기타 국외훈련 교육훈련 선발 시 평가점수에 반영
결과공개	다면평가 최종 점수만 공개
운영 시 애로사항	▶장기간 제도를 운영하여 문제점이나 애로사항은 거의 없음 ▶하위 평가자로부터의 민원이나 객관성이 부족하다는 의견은 상시 제기되고 있어, 반영비율 등 세부사항을 지속 개선 중

2018년도 다면평가 운영현황 사례② (문화체육관광부)

※ 시나리오 1과 유사한 목적으로 도입된 사례

구 분	내 용																			
다면평가 목적	승진후보자들의 직무역량 및 태도 등에 대한 다면평가 실시를 통해 그 결과를 인사자료 및 직원 능력 개발을 위한 자료로 사용																			
평가 도입 및 운영 경과	인사혁신TF 운영을 통해 2018년부터 온라인 다면평가 도입																			
피평가자	4급, 5급, 6급, 학예연구사 중 승진후보자 → 약 500여 명 ※ 2019년에는 고공단 및 과장까지 확대 실시																			
평가시기/기간	연 1회 / ‘18.8월 실시																			
평가자 구성	문체부에 2년 이상 재직한 직원 전원 ※ 2018년 기준으로 약 2,300명이 평가자로 참여																			
피평가자 별 평가자 구성방법	상급자, 동급자, 하급자 평가를 각각 10%씩 반영																			
피평가자 1명당 평가인원	모든 평가자가 모든 피평가자를 평가할 수 있도록 하되, 평가의 신뢰성 및 효율성 제고를 위하여 근무 경험 등을 통해 평가자가 피평가자 선택(모르는 경우 평가자 제외 처리 가능)																			
평가자 대상 교육실시 여부	별도 교육은 실시하지 않으며, 다면평가 매뉴얼을 공지																			
평가시스템 활용방식	외부 전문기관에 의뢰하여 인터넷 온라인 평가 실시																			
평가항목	<table><tr><th>대상직급 \ 평가항목</th><th>업무능력</th><th>태도</th><th>리더십</th></tr><tr><td>4급</td><td>40%</td><td>30%</td><td>30%</td></tr><tr><td>5급</td><td>50%</td><td>30%</td><td>20%</td></tr><tr><td>6급, 학예연구사</td><td>60%</td><td>40%</td><td>-</td></tr></table>				대상직급 \ 평가항목	업무능력	태도	리더십	4급	40%	30%	30%	5급	50%	30%	20%	6급, 학예연구사	60%	40%	-
대상직급 \ 평가항목	업무능력	태도	리더십																	
4급	40%	30%	30%																	
5급	50%	30%	20%																	
6급, 학예연구사	60%	40%	-																	
평가방법	평가항목별로 6점 척도 점수 반영(매우우수, 우수, 양호, 보통, 미흡, 매우미흡 중 택일)																			
평가 결과 활용	승진	4급·5급 공무원과 학예연구관으로의 승진에 있어 다면평가 30% 반영																		
결과공개	다면평가 최종 점수만 공개																			
다면평가 운영지침 및 별도규정 여부	별도규정은 없음 ※ 다면평가 근거 : ‘문체부 인사관리규정 제7조(승진임용방법) ④ 3급·4급·5급 공무원과 학예연구관으로의 승진에 있어 다면평가를 실시한다.’																			
다면평가 운영 시 애로사항	애로사항 없음																			

2018년도 다면평가 운영현황 사례③ (해양수산부)

※ 시나리오 2와 유사한 목적으로 도입된 사례

구 분	내 용																	
다면평가 목적	관리자 직급에 대한 평판조사를 통해 보직배치 등 장관의 인사 참고자료로 활용(장관의 관심과 정책적 의지에 의해 도입)																	
평가 도입 및 운영 경과	2017 ~ 2018 : 국장급 전보 및 3급으로의 승진 심사에 활용																	
피평가자	조직 관리자 직급 → 고위공무원(국장급), 3급																	
평가시기/기간	연 1회 / 8월~9월 실시																	
평가단 구성	▶본부 : 재직기간 5년 이상 대상자 ▶소속기관 : 5급 이상+재직기간 5년 이상 대상자																	
피평가자 별 평가자 구성방법	<table><tr><td rowspan="2">국장급 (고공단)</td><td>동료</td><td>40%</td><td rowspan="2">직접경험자 40% + 간접경험자 20%</td></tr><tr><td>하급자</td><td>60%</td></tr><tr><td rowspan="3">3급</td><td>상급자</td><td>30%</td><td rowspan="3">직접경험자 30% + 간접경험자 15%</td></tr><tr><td>동료</td><td>25%</td></tr><tr><td>하급자</td><td>45%</td></tr></table> ※ 직·간접 경험이 없는 경우 평가자가 '평가불참' 항목 선택				국장급 (고공단)	동료	40%	직접경험자 40% + 간접경험자 20%	하급자	60%	3급	상급자	30%	직접경험자 30% + 간접경험자 15%	동료	25%	하급자	45%
국장급 (고공단)	동료	40%	직접경험자 40% + 간접경험자 20%															
	하급자	60%																
3급	상급자	30%	직접경험자 30% + 간접경험자 15%															
	동료	25%																
	하급자	45%																
피평가자 1명당 평가인원	▶국장급 : 752명(동료 26명, 하급자 726명) ▶3급 : 734명(상급자 25명, 동료 70명, 하급자 639명) ※ 다면평가 참여 및 응답률은 약 78%인 것으로 나타남																	
평가자 대상 교육실시 여부	2017년 재도입 시점에 다면평가 교육 실시, 및 매뉴얼 제공 도입 2년차(2018년) 부터는 별도 교육은 실시하지 않음																	
평가시스템 활용방식	평가기관 자체시스템 활용 ※ 외부망 별도 시스템에서 아이디와 비밀번호를 부여하여 평가하는 형태로 익명성 보장																	
평가항목	인사정보로 활용하기 위한 종합적인 평판조사 ※ 10가지 평가요소(평가항목별로 5단계 척도) <table><tr><th>평가항목</th><th>평가요소</th></tr><tr><td>총괄(1)</td><td>근무의향(같이 근무하고 싶은지)</td></tr><tr><td>리더십(3)</td><td>공감능력, 조정력, 직원관리</td></tr><tr><td>직무능력(3)</td><td>교섭력, 대처능력, 추진력</td></tr><tr><td>직무태도(3)</td><td>공정성, 책임감, 자기통제</td></tr></table>				평가항목	평가요소	총괄(1)	근무의향(같이 근무하고 싶은지)	리더십(3)	공감능력, 조정력, 직원관리	직무능력(3)	교섭력, 대처능력, 추진력	직무태도(3)	공정성, 책임감, 자기통제				
평가항목	평가요소																	
총괄(1)	근무의향(같이 근무하고 싶은지)																	
리더십(3)	공감능력, 조정력, 직원관리																	
직무능력(3)	교섭력, 대처능력, 추진력																	
직무태도(3)	공정성, 책임감, 자기통제																	
평가방법	점수(5단계 척도 + 무응답 가능)평가항목별로 매우우수(5), 우수(4), 보통(3), 미흡(2), 매우미흡(1), 무응답 중 택일																	
평가 결과 활용	승	진	고위공무원 승진심사 시 반영															
	전	보	국장급 보직부여 시 참고															
	※ 기타 관리자의 성과계약 시에도 참고자료로 제공																	
결과공개	평가항목별 개인점수 및 취약점 등 분석결과(서열은 제공되지 않으며 전체 평균과 비교결과)를 본인에게 개별메일로 공개																	
다면평가 운영 시 애로사항	▶ 별도 애로사항은 없으나 피평가자들이 다면평가의 객관성이 낮다고 인식하는 등 평가의 수용성에 부정적인 반응이 있음																	

2018년도 다면평가 운영현황 사례④ (고용노동부)

※ 시나리오 3과 유사한 목적으로 도입된 사례

구 분	내 용	
다면평가 목적	조직 내에서 승진 공정성에 대한 불만이 지속적으로 증대되므로 다면평가를 통해 공정성 인식을 제고하여 불만 해소를 위함	
평가 도입 및 운영 경과	2007 ~ 현재 : 5급으로의 승진 참고자료 활용 중	
피평가자	5급 승진후보자 → 승진심사 시점에 5급 승진후보자 명부의 전원을 대상으로 다면평가 실시(약 200여 명)	
평가시기/기간	연 1회 / 5월	
평가단 구성	5급 승진후보자 소속 권역 지방청 전 직원 ※ 본청 및 6개 지방청을 기준으로 각 권역별로 구분 실시	
피평가자 1명당 평가인원	250명(상급자 40명, 동급자 40명, 하급자 170명) → 실제 응답률은 평균 20%내외로 피평가자 1명 당 50여명 평가	
평가자 대상 교육실시 여부	미실시(매뉴얼 제공)	
평가시스템 활용방식	e-사람 시스템 활용	
평가항목	10가지 평가요소(각 평가항목별 10점 척도)	
	대분류	평가항목
	업무수행능력	업무전문성, 기획력, 업무추진능력, 협상 및 소통능력, 혁신의지
	태도	책임감, 조직기여, 공직관
	리더십	업무적 리더십, 인간적 리더십
평가방법	점수(5단계 척도) → 평가항목별 매우우수(10), 우수(8), 보통(6), 미흡(4), 매우미흡(2)로 절대평가 (총점 100점) 후 서열화하여 승진심사 시 참고자료 제공	
평가 결과 활용	승진	승진 심사 시에 참고자료로 제공 ※ 하위 20%인력에 대해서는 추가 검증 실시
결과공개	비공개	
다면평가 운영 시 애로사항	▶직원들의 관심도와 참여율이 저조 ▶평가자 및 피평가자가 다수이므로 행정적 비용이 큼	

2018년도 다면평가 운영현황 사례⑤ (농림축산식품부)

※ 시나리오 1 또는 3과 유사한 목적으로 도입된 사례

구 분	내 용																			
다면평가 목적	2010년 이전부터 다면평가 제도 시행 중에 있으며, 인사 전반의 참고자료로 활용 중																			
평가 도입 및 운영 경과	2008 ~ 현재 : 승진 심사 등에 참고자료로 활용																			
피평가자	고위공무원 · 3급 승진 후보자, 과장직위 승진 후보자, 4급 · 5급으로 승진후보자																			
평가시기/기간	연 1회 / 8월 실시 (필요에 따라 추가 실시)																			
평가자 (평가위원) 선정방법	▶ 평가단위 내에서 일정기간(실근무 3년) 이상 재직한 소속직원 ※ 국장급은 재직기간 관계없음, 과장급은 재직기간 6개월 이상																			
	▶ 피평가자는 직급별 평가위원에서 제외																			
	▶ 평가위원 풀 구성(직위 및 직렬에 따라 구성)																			
	<table><tr><th>구분</th><th>국장급 이상</th><th>과장급</th><th>계장급</th><th>6급 이하</th></tr><tr><td>고공단 · 3급 승진</td><td>· 국장급 이상</td><td>· 본부 · 관서(본원) 과장급</td><td>· 본부 · 관서(본원) 계장급</td><td>· 본부 · 관서(본원) 6급이하</td></tr><tr><td>과장 승진</td><td>· 국장급 이상</td><td>· 본부 · 관서(본원) 과장급</td><td>· 본부 · 관서(본원) 계장급</td><td>· 본부 · 관서(본원) 6급이하</td></tr></table>					구분	국장급 이상	과장급	계장급	6급 이하	고공단 · 3급 승진	· 국장급 이상	· 본부 · 관서(본원) 과장급	· 본부 · 관서(본원) 계장급	· 본부 · 관서(본원) 6급이하	과장 승진	· 국장급 이상	· 본부 · 관서(본원) 과장급	· 본부 · 관서(본원) 계장급	· 본부 · 관서(본원) 6급이하
	구분	국장급 이상	과장급	계장급	6급 이하															
	고공단 · 3급 승진	· 국장급 이상	· 본부 · 관서(본원) 과장급	· 본부 · 관서(본원) 계장급	· 본부 · 관서(본원) 6급이하															
	과장 승진	· 국장급 이상	· 본부 · 관서(본원) 과장급	· 본부 · 관서(본원) 계장급	· 본부 · 관서(본원) 6급이하															
	4급 5급 승진	행정 농업 통계 공업직	· 국장급 이상	· 본부 · 관서(본원) 과장급	· 본부 · 관서(본원) 행정, 농업, 통계, 공업직 6급 이하 · 동일부서 근무 6급 이하 ※ 행정 4급은 통계직 포함															
		전산직	· 국장급 이상	· 본부 · 관서(본원) 과장급	· 본부 · 관서(본원)의 전산직 계장급 · 동일부서 근무 계장급 포함															
		시설직	· 본부 국장급 이상 · 농식품공무원교육원장	· 시설직 과장 · 시설직 근무부서 과장, 주무과장, 운영지원과장	· 시설직 계장급 · 동일부서 근무 계장급															
수의직		· 본부 국장급 이상 · 농림축산검역본부 국장급이상 · 농식품공무원교육원장	· 수의직 과장 · 수의직 근무부서 과장, 주무과장, 운영지원과장	· 수의직 계장급 · 동일부서 근무 계장급																

※해당 직렬 평가위원이 소수인 경우, ‘동일한 국에 근무하는 계장급 · 6급이하 직원’을 추가로 선정																																														
피평가자 별 평가자 구성방법	▶ 평가그룹별 평균점수를 가중치로 환산하여 종합점수를 산출 ※ 평가자(18년 기준): 국장급 이상 27명(4.1%), 과장급 98명(14.8%), 계장급 299명(45.2%), 6급이하 237명(35.9%)																																													
	피평가자직급	평가그룹별 반영비율(가중치)					------------	-----------------	-----	-----	-------			국장급 이상	과장급	계장급	6급 이하		고공단 · 급 승진	30%	30%	20%	20%		과장직위 승진	30%	30%	20%	20%		4급 승진	30%	30%	20%	20%		5급 승진	20%	20%	20%	40%					

구 분	내 용	
피평가자 1명당 평가인원	피평가자 직급, 직렬에 따라 평가인원이 다름	
평가자 대상 교육 실시 여부	실시(평가방법 사전 공지 및 평가매뉴얼 제공)	
평가시스템 활용 방식	자체 다면평가시스템 활용	
평가항목	<p>평가자료: 피평가자의 보직경로, 담당업무, 학력·전공, 교육훈련, 상훈·징벌, 업무실적 자기기술서, 우수업무 추진실적</p> <p>평가항목(평가항목별 5단계로 점수 부여, 탁월 5~미흡1)</p> <p>▶ 고공단·3급·과장 승진 후보자 → 직무수행능력, 관리능력, 직무수행태도</p> <p>▶ 4·5급 승진 후보자 → 업무추진실적, 업무추진능력, 직무수행태도</p>	
평가방법	자체 다면평가 시스템 통한 온라인 방식으로 실시	
평가 결과 활용	승진	승진심사 시 참고자료로 활용
	보수(성과급)	성과급 지급 시 참고자료로 활용
	교육훈련	교육훈련 시 참고자료로 활용
	전보	전보 시 참고자료로 활용
결과공개	비공개	
다면평가 운영지침 및 별도규정 여부	예규운용(「다면평가제도 운영지침」 농림축산식품부 예규 제21호)	
다면평가 운영 애로사항	평가자가 피평가자를 평가할 정도로 잘 알지 못하는 경우가 있고, 세평에 의해서 평가결과가 도출된다는 인식이 있어 직접 반영보다는 참고자료 위주로 활용	

2018년도 다면평가 운영현황 사례⑥ (외교부)

※ 시나리오 4와 유사한 목적으로 도입된 사례

구 분	내 용																																																										
다면평가 목적	소속직원의 재외공관 근무라는 특수성을 감안, 엄격한 인사관리를 위한 참고자료로 활용																																																										
평가 도입 및 운영 경과	2000년 초부터 다면평가 도입 운영 중																																																										
피평가자	소속기관에 포함되어 있는 전체 공무원																																																										
평가시기/기간	연1회 / 12월																																																										
평가단 구성	동일부서 또는 업무관련 부서에 함께 근무한 경험이 있는 직원 중에서 무작위로 평가단을 선정 (복수평가단)																																																										
피평가자 1명당 평가인원	상급자, 동급자, 하급자포함 10명 이내																																																										
평가자 대상 교육실시 여부	실시																																																										
평가시스템 활용방식	외교부 자체 시스템(인사성과시스템) 활용																																																										
평가항목	▶직무역량평가 : 대상자 전체																																																										
	<table><tr><th rowspan="2">직급</th><th colspan="10">핵심역량(세부항목 수)</th></tr><tr><th>조정 통합력</th><th>업무 추진력</th><th>관계 구축</th><th>외교 교섭</th><th>변화 관리</th><th>위기상황 관리</th><th>전문성</th><th>팀워크</th><th>조직 기여도</th><th>성실성</th><th>혁신 역량</th></tr><tr><td>고위급(9등급이상)</td><td>3가지</td><td></td><td>3가지</td><td>3가지</td><td>3가지</td><td></td><td>3가지</td><td></td><td></td><td></td><td>2가지</td></tr><tr><td>참서관급(7~8등급)</td><td></td><td>3가지</td><td>3가지</td><td>3가지</td><td></td><td>3가지</td><td>2가지</td><td></td><td></td><td></td><td>2가지</td></tr><tr><td>6등급 이하(4급이하)</td><td></td><td>4가지</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>3가지</td><td>3가지</td><td>3가지</td><td>2가지</td><td>2가지</td></tr></table>	직급	핵심역량(세부항목 수)										조정 통합력	업무 추진력	관계 구축	외교 교섭	변화 관리	위기상황 관리	전문성	팀워크	조직 기여도	성실성	혁신 역량	고위급(9등급이상)	3가지		3가지	3가지	3가지		3가지				2가지	참서관급(7~8등급)		3가지	3가지	3가지		3가지	2가지				2가지	6등급 이하(4급이하)		4가지					3가지	3가지	3가지	2가지	2가지
	직급		핵심역량(세부항목 수)																																																								
		조정 통합력	업무 추진력	관계 구축	외교 교섭	변화 관리	위기상황 관리	전문성	팀워크	조직 기여도	성실성	혁신 역량																																															
	고위급(9등급이상)	3가지		3가지	3가지	3가지		3가지				2가지																																															
	참서관급(7~8등급)		3가지	3가지	3가지		3가지	2가지				2가지																																															
	6등급 이하(4급이하)		4가지					3가지	3가지	3가지	2가지	2가지																																															
	※ 주관식 평가를 별도 평가지를 통해 실시(다년간 누적관리)																																																										
	▶리더십 평가 : 과장급(참서관급, 7~8등급) 이상에 대해 실시																																																										
	- 평가지표 : 지휘·통솔력, 성과지향, 의사소통, 도덕성·술선수범																																																										
<table><tr><th colspan="6">핵심역량(세부항목 수)</th></tr><tr><th>지휘·통솔력</th><th>조직관리</th><th>성과지향</th><th>의사소통</th><th>도덕성·술선수범</th><th>공사구분·청렴성</th></tr><tr><td>4가지</td><td>3가지</td><td>3가지</td><td>3가지</td><td>2가지</td><td>3가지</td></tr></table>	핵심역량(세부항목 수)						지휘·통솔력	조직관리	성과지향	의사소통	도덕성·술선수범	공사구분·청렴성	4가지	3가지	3가지	3가지	2가지	3가지																																									
핵심역량(세부항목 수)																																																											
지휘·통솔력	조직관리	성과지향	의사소통	도덕성·술선수범	공사구분·청렴성																																																						
4가지	3가지	3가지	3가지	2가지	3가지																																																						
평가방법	-객관식 평가는 평가항목별 5단계 척도(매우우수(100), 우수(95), 보통(90), 미흡(85), 매우미흡(80))로 점수를 부여 -주관식 평가지에는 평가의견(우수한 점, 보완점 등)을 서술																																																										
평가 결과 활용	▶직원 성과평가 다면평가는 승진·보수(성과급)·교육훈련·전보·보직배치 등에 참고자료로 활용 ▶공관장 자격심사 다면평가는 평가요소 중 하나로 활용																																																										
결과공개	신청 직원에 한해 공개																																																										
다면평가 운영 시 애로사항	특이사항 없음																																																										

2018년도 다면평가 운영현황 사례⑦ (서울시)

※ 시나리오 3 또는 5와 유사한 목적으로 도입된 사례

구 분	내 용									
다면평가 목적	승진심사 시 실적 외 다양한 평가요소를 고려한 종합적인 평가가 필요하다는 조직 내 요구를 반영하여 시장이 적극적으로 도입									
평가 도입 및 운영 경과	2014년 도입하여 2015년부터 운영 중									
피평가자	5급 이상 관리자 및 6급 이하 승진심사대상자 ※ 재직경력 2년 미만인 자는 제외									
평가시기/기간	연2회 / 상하반기 승진심사계획 전후(6월 · 12월)									
평가단 구성	현 부서 구성원 및 함께 근무한 구성원 중에서 구성 ※ 함께 근무한 기간 5개월 미만자, 승진심사 대상자는 동일직급 심사대상에 대하여 상호 미평가									
피평가자 1명당 평가인원	4급 이하 기준 50명(현 부서 15명, 전 부서 35명) ※ 실제 참가율은 60%정도로 피평가자 1명당 30명정도가 평가									
	구 분		계		상급자		동급자		하급자	
	3급 이상		40명		20명				20명	
	4 · 5급		50명		6명		12명		32명	
	6급		50명		10명		18명		22명	
평가자 대상 교육실시 여부	미실시									
평가시스템 활용방식	온라인평가 실시									
평가항목	관리자의 덕목과 태도를 평가하는데 초점(객관식 평가 중심)									
	항 목	총점	정책목적 및 방향제시	정책기획	조직관리	전문성	추진력	의사소통 및 협의조정	청렴성	윤리의식
	5급이상	50	7	-	7	7	7	7	7	8
	6급이하	50	-	8	-	8	8	9	8	9
	▶ 각 항목별 5단계 척도 평가(100%, 85%, 70%, 55%, 40%)									
평가방법	▶ 함께 근무한 일수가 5개월 미만인 근무자는 평가자 미배정 ▶ 특정인에게 50점(최대점수) 또는 20점(최하점) 점수 부여 시 종합평가 사유를 의무적으로 기재 ▶ 평가인원의 20%를 초과해 50점 또는 27.5점 미만 준 평가자는 제외 ▶ 1명에 대한 평가인원이 일정인원 이하일 경우 평가결과에 미활용 ※ 동일 직급의 기준 평가인원의 50% 미만인 경우 미활용									
평가 결과 활용	▶ 다면평가 하위 10%로 절대치 40%미만 대상자 → 승진제한, 주요보직 전보 제한, 성과급 등급 1등급 하향									
결과공개	본인에 대한 평가인원, 평가항목별 전체평균 및 개인점수 공개 해당직급의 1인 평균 평가인원, 최고 · 최저 · 중위값, 하위 10%포함여부									
다면평가 운영 시 애로사항	특이사항 없음									



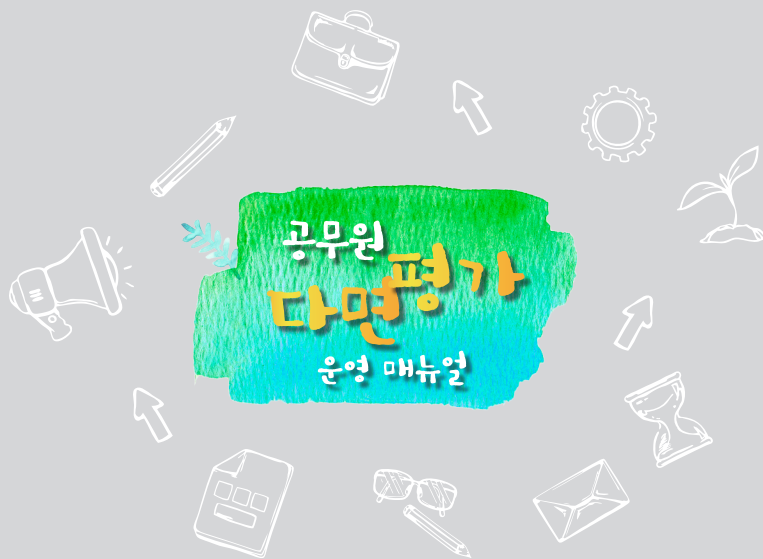
발행일 2019년 11월

발행처 인사혁신처 인사관리국성과급여과

디자인 · 인쇄 문원미디어

캐릭터 디자인 전영재

※ 본 책자의 전문(全文)은 인사혁신처 홈페이지
(www.mpm.go.kr)에 게재되어 있습니다.



인사혁신처

30102 세종특별자치시 한누리대로 499(어진동) 세종포스트빌딩 6층~12층
www.mpm.go.kr