

대학 행정직원 평가와 결과 활용방안

권 기 욱 / 한국대학교육협의회 선임연구원

대학의 목적 성취에서 행정직원의 역할은 증대되고, 그들에게 투입되는 인건비는 대학재정의 상당 부분을 차지한다. 대학 조직의 효과성을 제고하고 자원의 효율적인 활용을 도모하기 위하여 행정직원에 대한 평가는 거부될 수 없으며, 조직구성원으로서 감수해야 할 의무라고 할 수 있다. 행정직원에 대한 평가가 실시된다면 하위직뿐만 아니라 상위직까지 모두가 그 대상이 되어야 한다.

행정직원에 대한 평가에는 인적·물적 자원이 소요되고, 평가 결과는 대학의 인적 자원 관리에 많은 기여를 할 수 있다. 따라서 평가는 효율적·효과적으로 수행되어야 하며, 그 결과도 유용하게 활용되어야 한다.

1. 머리말

국내·외 환경은 대학의 책무성 이행과 생산성 증대를 강조하고 있으며, 이는 대학 구성원 모두가 자신의 책임을 이행하고 생산성을 제고하도록 요구하고 있다. 대학 구성원이 책임을 성실히 이행하기 위해서는 그의 성취 및 능력 등이 현재와 미래의 요구에 적절해야 하고, 생산성을 증대하기 위해서는 인적 자원의 활용 및 관리가 체계적이고 합리적이어야 한다. 이에 가장 유용한 수단 하나가 대학의 행정직원을 포함한 구성원에 대한 평가라고 할 수 있다. 조직 구성원에 대한 평가는 구성원의 제발과 인사결정 등에 귀중한 정보를 제공하는 조직의 관리기제로서 B.C 2000년 이후 오늘날까지 수행되어

왔다.

대학의 질을 높이고 경쟁력을 강화하기 위해 1992년도부터 학과평가인정제가, 1994년도부터 대학종합평가인정제가 시행되고 있으며, 교수에 대한 수업평가 및 종합평가도 도입되고 있다. 매년 대학 재정의 상당 부분이 대학 행정직원의 인건비로 투입되고 있는 상황에서, 그들에 대한 평가는 선택의 문제가 아니라 대학 목적의 성취에 본질적인 것으로서 지속적으로 수행되어야 할 과제이다. 행정직원에 대한 평가는 대학의 재정이 부족할수록, 행정직원의 수가 증가하여 인건비가 늘어날수록 필요성이 증대하게 된다. 그러나 평가활동 자체도 경비와 인력이 소요되기 때문에 효율적이고 효과적으로 수행되어야 한다. 여기에서는 이러한 당위성에 근거하여 대학 행정직원 평가의 효율적이고 효과적인 평가

의 방법과 결과 활용 방안을 제시한다.

2. 대학 행정직원 평가의 개념

대학의 인적 자원은 행정가, 교원, 직원으로 구성되어 있다. 행정가인 총장-부총장을 정점으로, 교원은 학장-학과장-일반교수의 체계로 학문조직을 구성하고, 직원은 처장-과장-계장-일반직원의 체계로 행정조직을 구성한다. 후자는 전자의 업무수행을 지원하기 때문에, 양 조직은 그 특성을 달리하는 경향이 있다. 이 글에서 행정직원은 후자에 관련된 대학내 행정조직의 구성원을 의미한다.

행정직원 평가는 행정직원 개인이 수행한 과업의 투입·과정·산출에 관련한 가치의 판단이며, 여러 가지 활동들로 이루어진 일련의 과정이다. 평가는 공식이나 통계를 적용하여 도출되는 객관적인 결론이 아니며, 다수의 사람들이 많은 시간을 투입하여 수행하면서 그들의 가치가 반영될 수 있는 기술적 정치적 과정이다.

평가과정에 포함된 활동들은 진술의 형태에 따라 차이가 있을 수 있으나, 대개 평가의 대상 선정, 목적 설정, 내용 선정, 기

준 설정, 평가자 선정과 훈련, 자료 수집과 분석, 결과 도출 등으로 구분할 수 있다. 평가 대상의 선정은 행정직원들의 개인·집단·전체에서 평가 대상의 결정을 의미하고, 평가목적은 평가가 성취하고자 하는 상태를 의미하며, 평가내용은 가치가 판정되는 영역 및 항목을 의미한다. 여기서 평가영역은 평가내용의 포괄적인 범주를 의미하며, 평가항목은 평가영역 속의 구체적 내용요소이면서 평가기준이라고 할 수 있다. 평가기준은 평가항목별로 가치를 판정할 때 비교하는 수치나 사상이며, 평가자의 훈련은 평가결과의 타당성과 신뢰도를 확보하는 데 필수적인 요소이다. 평가자료는 평가항목에 관련된 것들만을 수집하되 질적·양적 자료 모두가 그 대상이 되어야 한다. 평가결과는 평가항목별로 실태와 평가기준을 비교하여 도출된 산출이고, 평가목적에 부합된 형태로 도출되어야 하며, 간략·명료하게 보고되어야 한다.

행정직원 평가는 그 자체가 목적이 아니고 직무능력의 계발이나 인사결정 등에 필요한 정보를 제공하는 기제이다. 그리고 행정직원들을 지원·통제하는 관리적 기능을 갖는다. 여기에서 행정직원 평가는 대학 행정조직의 구성원 전체를 그 대상으로 하며, 개인을 분석의 단

위로 하여 과업성취의 투입·과정·산출 요소의 가치를 규명한다.

3. 대학 행정직원 평가의 방법

대학의 모든 행정직원은 대학의 안정과 생산성에 영향을 미친다. 대학 행정직원들의 생산적 행위를 극대화 하고, 비생산적 행위를 극소화 하기 위해서는 그들 모두가 평가 대상이 되어야 한다. 대학 행정직원 평가는 평가 대상이 확정되면 평가목적의 설정, 평가내용의 선정, 평가기준의 설정, 평가자의 선정과 훈련, 평가자료의 수집 및 분석, 평가결과 도출의 순으로 진행될 수 있다.

1) 평가목적의 설정

평가목적은 평가활동의 출발점이면서 가고자 하는 방향을 나타내며, 평가활동을 통하여 최종적으로 도출되어야 할 상태이다. 평가목적이 다르면 후속된 평가활동의 내용이 달라지게 된다. 따라서 평가목적은 명료하게 진술되어야 한다.

행정직원 평가의 목적은 다른 사업의 목적체계와 같이 궁극적 목적과 구체적 목적으로 구분할 수 있다. 구체적인 목적에는 다

양한 것들이 제시될 수 있으며, 혜택받는 자를 기준으로 경영자를 위한 것과 피평가자를 위한 것으로 구분할 수 있다. 전자에는 인사결정, 업무배정과 보상, 성취가 저조한 자의 확인, 과업 성취의 동기화, 부진한 성취영역의 확인 등이 있다. 후자에는 업무배정의 적절성 확인, 직무능력 제발 요구의 확인, 성취상의 문제점 확인 등이 있다.

대학 행정직원 평가의 목적을 설정할 때 고려해야 할 사항은 다음과 같다. 첫째, 평가목적은 실현가능성이 있어야 한다. 즉, 대학이 추구하는 다른 사업의 목적들과 조화를 이루면서 성취할 수 있는 수단을 확보할 수 있는 평가목적은 설정해야 한다. 둘째, 평가목적은 관련성이 높아야 한다. 즉, 대학 교직원 관리정책에 부합되면서 선정되지 않은 것보다 더 유용한 평가 목적을 설정해야 한다. 셋째, 평가목적은 성취된 정도가 정확하게 파악될 수 있어야 한다. 넷째, 평가목적은 여러 가지의 목적이 동시에 성취되는 것이 효율성 측면에서 바람직하다. 평가에 투입되는 자원은 효율적으로 활용되어야 한다. 그러나 효율성은 평가목적의 완전한 성취를 전제로 추구되어야 한다.

2) 평가내용의 선정

평가내용은 평가목적은 성취

하기 위해 구체적으로 평가하는 요소이다. 대학 행정직원의 평가내용에는 인간적 특성, 성취의 과정, 성취의 산출 등이 있다. 능력 등을 지칭하는 인간적 특성은 성취개선을 위한 평가에는 부적절하고, 정의적 특성을 포함한 성취의 과정요소는 성취의 개선을 위해 조정이 가능하여 주기적으로 자주 평가되어야 할 영역이다. 그리고 성적 및 업적과 같은 산출요소는 성취기회의 불공정 등으로 이의가 많이 제기될 수 있는 영역이다. 이러한 행정직원의 평가내용은 평가목적에 근거하여 결정되어야 하며, 종합적으로 평가할 때에는 능력·정의·성적·업적 영역 중 적용이 가능한 것 모두를 포함해야 한다.

능력에는 직무를 수행하는 데 필요한 자질, 잠재능력, 특성, 적성, 체력, 기술, 지식, 기능 등과 같은 획득능력과 감수성, 실천력, 개발력, 전략능력, 판단력, 기획력, 절충력, 관리력 등과 같은 숙련능력이 있다. 능력 평가는 이러한 요소를 대상으로 주기적·장기적(5년 정도)·체계적으로 실시되어야 한다. 능력을 효과적으로 평가하기 위해서는 직무능력의 개념을 명료하게 하고, 성취에 관련되고 중요하면서 구체적으로 신뢰롭게 측정할 수 있는 요소가 평가되어야 한다.

정의적 특성은 조직·동료·과업 등에 대한 개인의 태도를 의미하며, 행동규범과 복무규율의 준수(규율성), 직무의무, 성취개선 방안의 강구, 새로운 과업에의 도전성(적극성), 인간간의 관계성, 협조성, 자기 개발의 노력, 책임성 등을 포함한다. 태도는 변화될 수 있기 때문에 성취를 개선하기 위해 1년에 1회 이상 평가될 필요가 있다. 평가항목들은 개념을 명확하게 하여 누구에게나 동일한 의미를 갖도록 하고 상호 중복되지 않아야 한다.

성적은 과업목적의 성취정도를 의미한다. 따라서 성적평가는 개인의 직위와 책임에 한정되어야 한다. 이를 위해서는 직위별로 직무를 분석하여 성취해야 할 목적과 과업이 규명되어야 한다. 성적평가는 목적의 성취정도를 규명하게 되나, 목적 자체가 비구체적·추상적인 경우에는 과업성취의 과정요소를 평가내용으로 선정할 수도 있다. 대개 연 1회 정도 실시하되, 성적이 누적되기보다는 매년 백지 상태에서 실시되어야 한다. 성적은 성취의목의 제고, 과업목적의 명료화, 성취의 개선 등에 기여하는 행정직원 평가의 핵심적인 내용요소이다.

업적은 과업목적의 성취정도와 과업의 곤란도 및 포괄성을 의미한다. 따라서 평가내용도

과업성취의 양과 질, 과업의 곤란도와 포괄성이 된다. 두 명의 직원이 각자의 과업목적을 완전하게 성취하여 성적이 모두 100이라고 하더라도 더 곤란하고 포괄적인 과업을 성취한 자의 업적이 더 많다고 할 수 있다. 업적평가는 직무의 선택 및 확대가 자유로운 기획직, 연구직, 개발직, 전문직, 관리직 등에 적용될 수 있으며, 주어진 업무만을 처리하는 직종에서는 적용되기 어렵다. 그리고 평가결과를 비교하는 직원들 간에는 과업성취 조건이 동일하여야 하고, 특성상 매년 실시할 필요도 없고, 모든 행정직원에 적용하는 것도 바람직하지 않다. 대학 행정직원 중 중·하위직원은 업무가 정형화 되어 있어서 성적과 업적에는 차이가 거의 없다. 따라서 중·하위 행정직원은 정의평가와 능력평가에 초점이 주어져야 하고, 상위직원은 업적평가에 많은 비중을 둘 수 있다.

평가항목이 많으면 평가되는 내용이 상호 중복될 수 있고, 적으면 평가결과의 타당성이 낮아진다. 평가항목의 수는 능력·정의·성적·업적별로 5~30개가 적절하다. 인사결정을 위한 평가에서는 평가항목의 갯수를 적게 하고, 계발을 위한 경우에는 많게 하는 경향이 있다. 평가항목이 평가영역 전반에서 선정될 때 평가영역의 개념을 대표할 수 있어서 평가결과의 타당성도 높아질 수 있다. 평가항

목은 직무에 관련되고, 객관적으로 측정될 수 있으며, 대학인들이 승인하고, 자료를 경제적으로 수집할 수 있는 것으로서 대학내 다양한 인사들이 참여하여 선정하되 편견이 개제되지 않도록 해야 한다.

3) 평가기준의 설정

평가기준은 평가항목이 갖는 가치를 판단할 때 비교하는 근거가 되기 때문에 평가를 할 때에는 반드시 제시되어야 한다. 이러한 평가기준에는 최소기준, 적정기준, 이상기준, 등급기준이 있다. 전자 세 가지는 기준의 통과 여부만을 판정할 때 적용되고, 등급기준은 성취 정도에 따라 여러 개의 등급을 구분하고 해당 등급을 규명할 때 평가에 적용된다. 행정직원 평가에서 저능력자나 저성취자의 확인·성취의 문제 영역이나 우수한 성취자의 확인 등에는 전자가 적용될 수 있으나, 이 외의 대부분의 평가에서는 다점척에 근거한 후자가 사용되는 경향이 있다.

행정직원 평가에서 등급기준을 적용할 때 등급별로 평정결과의 분포에 제한이 없는 경우와 일정 비율씩 분포에 제한이 있는 경우가 있다. 전자는 그 기준이 '성취목적'이나 '이상적 상태'가 되어 절대기준의 특성을 가지나, 후자는 그 기준이 집단의 평균이나 동료직원이 되며 상대기준의 특성을 갖는다. 어

떤 평가기준을 적용하느냐의 결정은 평가목적이나 평가유형에 근거하게 된다. 대학 행정직원 평가에서 능력평가와 정의평가는 각각 직무능력과 정의적 특성의 완전한 상태를, 성적평가는 과업목적을 각각 평가기준으로 한다. 그러나 업적평가는 비교 대상자의 업적을 평가기준으로 하는 경향이 있다. 전자는 절대기준의 성격을 가지나, 후자는 상대기준의 성격을 갖는다.

대학 행정직원 평가에 상대기준을 적용할 경우, 상대적으로 우수한 자는 계속 우수한 평정을 받고, 열등한 자는 계속 열등한 평정을 받는 경향이 있다. 따라서 행정직원의 평가에는 가능한 한 절대기준을 적용하는 것이 바람직하다. 상대기준을 적용할 때에는 대상이 대집단이고, 집단 구성원의 직종 등이 유사하여야 한다.

4) 평가자 선정 및 훈련

행정직원의 평가자는 상관, 동료, 본인, 외부 전문가가 될 수 있다. 상관은 오랜 직장 생활로 지원 성취의 훌륭한 규범과 성취수준에 대한 합리적인 기준을 갖고 있다. 그러나 간접상관(2차:상관의 상관, 3차:2차의 상관)은 피평가자의 성취활동을 직접상관처럼 세밀하게 관찰하지 못하는 제한이 있다. 동료는 피평가자의 성취에 대해 풍부한 평가자료를 갖고 있으나, 하위직원은 공식적 평가에

미숙한 경향이 있다. 피평가자 본인은 자신에 대해 풍부한 평가자료를 제공할 수 있으나, 사실을 과장하거나 관대하게 평정하는 경향이 있다. 외부 전문가는 소수의 직원들을 전문적으로 평가하는 데 참여할 수 있으나, 성취활동을 충분히 관찰하기 어려운 제한이 있다.

능력평가에는 피평가자와 일상적으로 많은 접촉을 갖는 여러 명의 상관이 참여해야 한다. 따라서 대학 내부인사인 직속상관, 간접상관(2차), 타부서 인사 등이 평가자가 될 수 있다. 정의평가에는 과업성취의 과정을 직접 경험하고 관찰한 자가 신뢰로운 평가를 할 수 있으므로, 피평가자 본인과 피평가자의 상관이 평가자가 되어야 한다. 성적평가와 업적평가도 과업성취의 실태를 정확하게 이해할 수 있는 피평가자 자신과 그의 상관이 평가자가 될 수 있다.

평가자는 평가의 목적, 내용, 기준, 절차, 방법 등을 정확하게 이해하고, 평가에 공정하고 엄정하게 임하여 피평가자의 신뢰를 확보하여야 한다. 따라서 평가자가 선정되면 평가를 효과적으로 수행할 수 있도록 교육 및 훈련이 이루어져야 한다. 교육 및 훈련은 동일 직급을 평가하거나 동일한 척도를 사용하는 평가자들을 동일 집단으로 구성하여 4~5시간 정도 실시하며, 평가자가 평가에 관련된 사항을 충분히 이해하고 기술을 습득하

도록 해야 한다.

5) 평가자료 수집과 분석 가. 평가자료의 수집방법

평가자료는 평가항목에 관련된 것으로서 다양한 출처에서 재관적 과학적인 접근으로 수집되어 타당성·관련성·신뢰성이 확보되어야 한다. 평가결과가 평가자료에 근거하여 도출된다는 측면에서 평가자료 수집의 도구와 방법은 평가에서 매우 중요하다. 대학 행정직원 평가에 사용되는 자료수집의 도구 및 방법에는 평정척도, 기록법, 목표에 의한 관리(MBO)가 있다.

평정척도는 실시와 채점이 간편하나 평정되는 요소가 관찰할 수 있고 타당한 판단이 가능할 경우에 적용될 수 있다. 그리고 다양한 유형들이 있으나 대개 절대기준 체계와 상대기준 체계로 구분될 수 있다. 전자에는 감점법, 직무기준법, 성적 및 인물평어법, 프로프스트법, 강제택일법, 도식척도법 등이 있다. ① 감점법은 평가항목별로 평가기준에 미달된 경우에만 일정 점수를 감점하고, 감점된 총점에 근거하여 판정한다. ② 직무기준법은 평가항목별로 직무기준을 평가기준으로 하고, 평가기준과 동일하면 0점, 초과하면 +점수, 미달하면 -점수로 평정한다. ③ 성적 및 인물평어법은 척도의 등급별로 평어를 사용하고, 각각에 점수를 배점하

여 평정한다. ④ 프로프스트법은 척도의 등급별로 평어를 사용하여 각각에 배점하고, 평가할 수 있는 평가항목만을 평가한다. ⑤ 강제택일법은 척도 자체가 유사한 평가항목으로 된 여러 개의 문항 집단으로 구성되고, 각 집단별로 한 개의 평가항목만을 평정한다. ⑥ 도식척도법은 여러 개의 등급으로 된 척도를 구성하여 평정하나, 등급의 개념이 관념적 비구체적이고, 미미한 정도의 차이를 식별하지 못한다.

상대기준을 적용하는 평정척도 중 대학 행정직원 평가에 사용할 수 있는 것에는 상대비교법, 인물비교법, 성적순위법, 분포제한법 등이 있다. ① 상대비교법은 우수한 자는 우수한 자와, 열등한 자는 열등한 자와 2명씩 비교하여 전체를 서열화하며, 집단의 규모가 작을 때 적용할 수 있다. ② 성적순위법은 평가항목별로 평정한 점수의 총점에 근거하여 순위를 결정하나, 직무와 능력이 유사한 자들끼리 비교하여야 한다. ③ 분포제한법은 평정척도의 등급별로 일정한 분포 비율을 배정한 다음 평정하며, 분포가 중앙에 많이 주어지는 경향이 있다.

기록법은 피평가자 자신이 성취한 것이나 상관이 관찰한 내용을 문장으로 진술한다. 대표적인 방법에는 장·단점기록법, 정기적 기록법, 근무상태기록법, 업적보고법 등이 있다. ① 장·

단점기록법은 피평가자의 장·단점을 체계적으로 진술한다. ② 정기적 기록법은 주기적으로 일정한 기간을 설정하고, 그 기간에 성취된 내용을 기록한다. ③ 근무상태기록법은 지각, 조퇴, 결근 등의 근무상황을 기록하며, 사유와 경위도 함께 기록한다. ④ 업적보고법은 일정 기간 동안의 성취나 업적을 기록하여 증빙자료와 함께 보고하는 것으로서 자의적 임의적 평가를 예방할 수 있다.

목표에 의한 관리는 성취 상태를 성취목적에 비교하여 평가한다. 실시방법은 ① 개인별 직무를 분석하고, ② 직무에 관련한 성취목적들을 조작화 하며, ③ 성취목적별로 성취정도를 자체 평가하고, ④ 자체평가 결과를 피평가자와 평가자가 함께 검토한다. MBO는 직원 성취목적의 명료화, 의사소통의 원활화, 집단적 과업수행 능력의 강화, 책무성 이행의 증대 등에 기여하며, 대학의 성취 및 인사 관리에 효과적인 방법이다.

평가자료의 수집방법으로 다양한 것을 제시했으나 새로운 방법의 모색도 요망되며, 대학의 특성을 감안하여 가장 효과적인 방법이 적용될 수 있어야 한다. 대개 능력평가에는 감점법, 성적 및 인물평어법, 프로포스트법, 강제택일법, 도식척도법, 상대비교법, 인물비교법이 적용될 수 있고, 정의평가에는 감점법, 프로포스트법, 강제택일

법, 도식척도법, 상대비교법, 인물비교법, 성적순위법, 근무상태 기록법이 적용될 수 있다. 성적 평가에는 감점법, 직무기준법, 성적 및 인물평어법, 장·단점 기록법, 정기적 기록법, MBO의 적용이 가능하고, 업적평가에는 정기적 기록법, 업적보고법 등이 적용될 수 있다.

나. 편정 오류의 방지

인사결정에 반영될 평가에서 야기되는 오류는 피평가자에게 상당한 피해를 갖게 한다. 따라서 대학 행정직원의 평가는 정확하게 실시되어야 하고, 이를 위해 후광효과·중심화 경향·관대화 경향·대비오류·논리적 오류 등이 방지되어야 한다.

후광효과는 피평가자의 어떤 특성이 훌륭하면 다른 특성도 사실과 다르게 훌륭한 것으로 평정되는 경향을 의미한다. 이러한 현상을 방지하기 위해서는 평가항목이나 척도에 제시된 등급의 개념을 정확하게 이해하고, 다양한 객관적 사실적 자료에 근거하여 평정하고, 선입견을 배제하고 평가해야 할 요소만을 평가해야 한다.

중심화 경향은 척도의 등급들 중에서 중앙의 등급으로 평정하는 경향을 의미한다. 이를 방지하기 위해 평가자는 평가항목의 개념과 피평가자의 성취를 정확하게 이해하고 엄정한 자세로 평가에 임해야 한다.

관대화 경향은 가급적이면 사

실보다 더 좋게 평정하려는 경향을 의미한다. 이를 방지하기 위해 평가자는 평가항목, 척도의 등급, 평가기준을 정확하게 이해하고, 평가에 자신감을 가져야 한다.

대비오류는 가치판정에서 실태를 평가기준이 아닌 평가자 자신에 비교함으로써 야기되는 오류이다. 대개 평가자 자신이 우수하면 피평가자를 열등한 것으로 평정하고, 그 반대의 경향도 야기된다. 이를 방지하기 위해 평가자는 평가항목 및 평가기준을 정확하게 이해하고, 자신의 가치가 평정에 반영되지 않도록 해야 한다.

논리적 오류는 평가항목에 관련이 없는 자료를 근거로 유추하거나 추론하여 평정함으로써 야기되는 오류이다. 이를 방지하기 위해 평가자는 관련된 자료와 사실에 근거하여 평정을 하여야 한다.

6) 평가결과의 도출

평가가 행정직원의 요구를 파악하기 위해 실시되는 경우에는 평가항목별로 이루어진 평정결과로도 의도한 목적을 성취할 수 있다. 그러나 인사결정을 위한 경우에는 평가항목별로 주어진 점수를 합산할 필요가 있다. 합산할 때 이루어지는 계량화의 과정은 공정하고 정확하여야 한다.

평정결과를 계량화 할 때에는 척도의 등급간에 비등차방식보

다 점수의 차이가 균등한 등차 방식이 적용되어야 한다. 예를 들면 수·우·미·양·가는 등 급간에 차이를 균등하게 1로 하여 5·4·3·2·1점으로 환산할 수 있다. 평가척도에서 등급의 수는 도구의 신뢰도에 영향을 미친다. 등급의 수가 많을수록 신뢰도가 높아지나, 6~7 등급 이상에서는 신뢰도의 증가가 미미한 경향이 있다. 등급의 수는 도구의 신뢰도 확보라는 측면도 고려해야 하지만, 등급간의 개념 차이를 명확하게 이해할 수 있는 선에서 결정되어야 한다. 그리고 짝수보다는 '중간' 상태를 점검할 수 있는 홀수가 바람직하다.

평가항목별로 주어진 점수를 합산한 총점에 근거하여 평가결과를 도출할 때에는 피평가자의 과업성취의 상황을 고려해야 한다. 개인의 탓이 아닌 조직에 의해 성취에 제한이 주어졌다면 가치판단에서 그러한 정상이 고려되어야 한다. 그리고 자신의 직능요건보다 더 높고 넓은 직무가 부과된 경우나 불가항력적인 외부조건으로 성취가 저하된 경우에는, 누가 보더라도 타당한 경우, 실제보다 한 등급 더 좋게 평정할 필요가 있다. 직능요건보다 더 낮은 능력이 요구되는 과업을 수행한 경우에는 불이익을 주지 말고 수정하지 않는 것이 일반적인 관례이다.

인사결정을 위한 평가인 경우, 피평가자는 평가결과를 확

인하고 이의가 있을 때에는 이의를 제기하여 검토·수정될 수 있는 적법절차가 보장되어야 한다. 행정직원 평가의 공정성을 보장한다는 측면에서 피평가자의 이의 및 불평등을 처리하는 기구의 설치 및 운영이 신중히 검토되어야 한다.

평가에 여러 명의 상관(1차: 직속상관, 2차: 직속상관의 상관, 3차: 2차의 상관)이 참여할 때 각각의 평가결과는 가치에서 차이가 있을 수 있으나, 어느 것도 무시되거나 수정되어서는 안 된다. 대개 1차, 2차, 3차의 평가결과 각각에 주어지는 가중치는 능력평가는 1:1:2, 정의평가는 1:2:1, 성적평가는 2:1:1로 할 수 있다.

4. 대학 행정직원 평가결과의 활용

평가결과의 활용은 평가결과를 성취의 개선 등에 활용하는 행위나, 평가결과에 근거하여 제안된 내용을 의사결정에 반영하거나 실천하는 것을 의미한다. 평가는 그 자체가 목적이 아니라 어떤 목적을 성취하기 위한 수단이기 때문에 평가결과는 인사관리 등에 반영되어야 한다. 평가결과의 활용방안은 평가의 목적 및 대상이 결정될 때 확정되어야 한다. 그리고 투입된 자원의 효율성을 제고하기

위해, 효과성 확보에 제한이 없다면, 평가결과는 다양하게 활용되는 것이 바람직하다. 평가결과의 활용은 다양하지만, 계몽적 활용과 도구적 활용으로 구분할 수 있다. 전자는 학업지향적인 특성을 가지며, 정보의 제공과 이해의 증대를 추구한다. 후자는 서비스 지향적으로서 정책 및 인사 결정에 기여함을 목적으로 한다.

평가결과의 활용방안에는 직원계발·성취개선·인사결정·승급·공개 등이 있다. 직원계발은 평가결과를 근거로 성취의 실태를 이해하고, 개선에 적극적으로 피드백하거나 직무능력 및 자질을 계발한다. 성취개선은 평가결과에 근거하여 성취의 노력, 수단, 방법 등을 개선한다. 이를 위한 피드백은 구체적이고, 개선해야 할 요소가 정확하게 지적되고, 직원이 그것을 개선할 수 있어야 한다. 그리고 평가항목도 구체적이고 진단적이어야 한다. 평가결과를 인사결정에 활용할 때에는 평가결과가 계량화되고 일반적 평가항목과 다양한 출처의 평가자료에 근거한 것이어야 한다. 승급에의 활용은 임급의 위치 이동을 의미하며, 정기적 승급에서 사전 승급에 해당한다. 이 때 평가결과는 체계적 공개적으로 설정된 평가기준에 근거한 것이어야 한다. 공개와 관련하여, 성취개선을 위한 평가 결과는 본인에게만 공개하고, 책무성에 관련

된 평가의 결과는 대학 구성원 모두에게 공개할 수 있다. 그러나 공개를 할 때에는 평가결과를 피평가자가 승인하여야 하고, 평가결과가 정확해야 한다. 행정직원의 평가결과는 승진·보상 등 인사결정에 국한하지 말고, 능력 및 자질 개발 등에도 연계지위 전향적 진취적으로 활용되어야 한다.

행정직원의 능력평가 결과는 승격·승급 등 인사결정에, 성적평가의 결과는 피드백·직무개선·훈련·교육·보상·승급 등에, 정의평가 및 업적평가의 결과는 보상 및 승진에 활용될 수 있다. 따라서 인사결정에서 보상은 대개 정의평가의 결과와 성적평가의 결과를 각각 60%와 40%로 반영하고, 승급에는 능력평가의 결과: 30%, 정의평가의 결과: 40%, 성적평가의 결과: 30%를 반영한다. 그리고 승격은 능력평가의 결과: 50%, 정의평가의 결과: 20%, 성적평가의 결과: 30%를 반영한다.

평가결과를 인사결정에 사용할 경우, 평가결과가 공정하고 객관적이며 표준화된 절차와 다양한 출처의 자료에 근거해야 한다. 그리고 일반적·전반적인 평가항목으로 장기간에 걸친 경향을 나타내는 자료에 근거한 것이어야 한다. 대학 행정직원의 평가결과를 활용할 때에는 행정직원 모두가 인사결정에서 균등하고 공정하게 처우되어야

하며, 평가결과가 양호하면 직위의 안정이 보장되어야 한다.

5. 맺는 말

대학의 목적 성취에서 행정직원의 역할은 증대되고, 그들에게 투입되는 인건비는 대학재정의 상당 부분을 차지한다. 대학 조직의 효과성을 제고하고 자원의 효율적인 활용을 도모하기 위하여 행정직원에 대한 평가는 거부될 수 없으며, 조직 구성원으로서 감수해야 할 의무라고 할 수 있다. 행정직원에 대한 평가가 실시된다면 하위직뿐만 아니라 상위직까지 모두가 그 대상이 되어야 한다.

행정직원에 대한 평가에는 인적·물적 자원이 소요되고, 평가 결과는 대학의 인적 자원 관리에 많은 기여를 할 수 있다. 따라서 평가는 효율적이고 효과적으로 수행되어야 하며, 그 결과도 유용하게 활용되어야 한다. 이와 관련된 구체적인 방안들을 본문에서 제시하였다. 대학 행정직원 평가를 실시할 때에는 앞에 제시된 내용을 근간으로 하여 대학의 상황과 평가목적 등을 고려하여 적절한 방안을 강구할 수 있을 것이다. 오늘날 교육행정학의 이론적 경향이 상황론에 바탕을 두고 있듯이, 대학 행정직원의 평가도 개

별대학의 상황에 부합되게 실시되어야 한다.

행정직원들을 상호 비교하여 평가하기 위해서는 그들간에 직무성취의 기회와 평가 기간 및 범위를 균등하게 하여 평가의 공정성을 도모하여야 한다. 그리고 평가 대상 영역에 관련된 대표적인 평가항목들을 선정하고, 객관적이고 과학적인 방법을 적용하여 평가해야 한다. 근거 자료가 없으면 평가를 하지 말고, 평가결과가 정확하다는 확신이 가지 않으면 활용하지 말아야 한다. 평가항목·평가기준·평가과정 등은 명료하고, 대학 구성원들이 이해할 수 있도록 공개되어야 한다. 아울러 본 제도가 실시될 때에는 도덕적인 기초가 튼튼하여야 하고, 평가자 행위의 윤리기준이 확립되어야 한다. 대학 내외의 환경이 변화하면 대표적인 평가항목 등이 변화될 수 있듯이 행정직원평가제도 자체도 5년 주기로 수정·보완될 필요가 있다. ■

권기욱/고려대학교에서 교육학 석·박사학위를 받았다. 교육개발원과 교육개혁심의회 연구원을 지내고, 현재 대교협 평가관리부 선임연구원으로 재직중이다. 저서로 「대학교직원평가론」, 「대학평가론」, 「학급경영관리론」 등이 있고, 「학급규모가 교사와 학생의 정의적 특성에 미치는 영향」 등 다수의 논문을 발표했다.