정부 출연연구기관의 다면평가제도 도입방안

전상길(한양대 디지털 경영학부/ sgjeon@hanyang.ac.kr)

1. 머리말

1999년부터 우리 정부는 출연연구기관운영체제를 '정부출연연구기관 등의 설립운영 및 육성에 관한 법률'에 의하여 종전의 개별 정부부처 산하기관체제에서 연합이사회인 '연구회' 중심의 공동활용체제로 전환한 이후, 정부R&D역량강화를 위한 다차원적인 노력을 경주하였다. 특히 정부의 공공부문 경영혁신의 일환으로 정부출연연구기관(이하에서는 '출연연구기관')마다 경쟁적으로 연봉제를 도입하였으며 그 결과 합리적이고 객관적인 평가시스템의 설계에 대한 논의가 본격적으로 전개되고 있다. 합리적이고 객관적이며 이해관계자들이 납득할 수 있는 평가시스템을 설계한다는 것은 첫째, 출연연구기관에 소속된 구성원 개개인들에게는 연구 및 관리역량의 개발 방향을 설정할 뿐만 아니라 차별적인 임금지급에 대한 정당성을 확보할 수 있다는 점에서 그 중요한 의의가 있다. 둘째, 그와 같은 평가시스템을 제도적으로 정착시킨다는 것은 대학이나 기업의 연구소와 같은 혁신주체들이 수행하기 어려운 공공연구분야를 떠 안은 출연연구기관의 입장에서도 활성화된 연구문화를 정착시킬 수 있는 강한 수단으로 알려져 있다.

현재 구축되어 있는 출연연구기관의 평가시스템은 연구기관 마다 나름대로 합의된 평가시스템을 갖추고 있기는 하나 그 객관성과 공정성에 대한 의문은 적지 않게 제기되고 있는 실정이다. 특히 출연연구기관의 평가시스템에 있어서 가장 그 공정성에 의구심이 드는 부분은 일부 소수의 출연연구기관을 제외하고는 일방적이고 하향적으로 평가하도록 설계되어 있는 단면평가체계라는 지적이 적지 않게 제기되고 있다. 본고는 현재 국내외를 막론하고 민간부분에서 본격적으로 추진되고 있는 다면평가제를 출연연구기관에 정착시키기 위한 방안 모색을 연구목적으로 한다.

2. 출연연구기관의 R&D여건에 따른 다면평가제도의 필요성

그동안 우리 정부는 출연연구기관의 창의적인 역량강화를 위하여 다차원적인 활성화 노력을 해 왔다(김계수, 2001). 이러한 노력 가운데서 다면평가제의 도입을 필수적으로 고려해야 하는 출연연구기관 외적인 여건변화를 살펴보면 다음의 세 가지 사실로 정리할 수 있다.[1)]

첫째, 정부주도의 기관평가: 정부 R&D의 효율성 제고를 위하여 90년대 들어서 시작된 출연연구기관에 대한 기관평가는 출연연구기관에 주어진 임무와 목표를 달성하는데 적지 않게

---

1) 출연연구기관의 R&D 역량제고를 위한 그간의 정부의 노력에 대해서는 김계수(2001), "정부출연연구기관과 질(質) 경영," 과학기술정책, 1(2), 2001, 과학기술정책연구원, pp.41-48 참조바랍니다.

기여한 바 있으나 정부의 세부 통제규정에 의한 '직접관리 체제'를 강화시킨 측면이 적지않아 조직의 경직성 문제를 야기하게 되었다. 정부주도의 기관평가제도로 야기된 출연연구기관의 경직성의 문제는 수직적이고 일방적인 단면평가방식이라는 게임의 룰(rule of the game)로 인하여 더더욱 고착화되었으며 무엇보다도 가장 창의성을 필요로 하는 고급연구인력의 연구역량을 제도적으로 약화시키는 부작용을 표출시켰다.

둘째, PBS(연구과제중심제도): 1996년부터 R&D 효율성과 출연연구기관의 활성화를 위한 방안으로 도입된 PBS는 정부 R&D를 적극적인 경쟁체제로 유도하는 데에는 성공하였으나 효율적 노력에 의한 잉여를 인정하지 않는 경직적인 정산규정을 그대로 적용한 상태에서 경쟁을 촉진함에 따라 혼탁한 가격경쟁과 심각한 인건비 부족, 또한 그 결과로 나타나는 단기적인 연구성과와 과다한 외부수탁과제 수행과 같은 부작용을 양산하고 있다. 특히 이 과정에서 수행프로젝트의 기간적 성격(단기 혹은 장기)이나 프로젝트 수행과정과 결과에 대한 합리적이고 공정한 평가가 미흡하여 PBS의 문제점을 더욱 악화시켰다.

셋째, 창의적 연구자 중심의 선별적 위임사업: 90년대 말에 이르러 우리 정부는 새로운 사업으로서 창의연구사업(1997), 국가지정연구실(NRL) 사업(1999), 21세기 프론티어 사업(1999) 등을 추진하였다. 이들 사업들은 종래의 부처별 기관중심의 지원개념과는 달리 창의적 연구자 중심의 지원개념으로 사업예산의 분배원칙을 변경시켜 사업예산을 선택과 집중의 원리에 의해 지원하고 있다. 특히 이 사업은 정부가 지명하는 개별 사업책임자에게 사업을 총체적으로 기획하게 하고 하위 과제 책임자 선정권과 예산배분권을 대폭 위임함으로써 창의적 사업책임자 중심으로 정부 R&D사업을 주도적으로 추진하게 하는 방식이다. 따라서 이 사업을 원활히 수행할 수 있는 창의적 연구진을 선발하고 또 현재 수행중인 사업의 진행에 대한 객관적인 평가체제 마련의 중요성은 두말할 나위가 없다.

이상과 같은 출연연구기관을 둘러싼 외부여건의 변화 추세는 보다 창의적이고 연구역량이 있는 연구인력을 선발하고 육성해야 하는 과제를 우리의 출연연구기관에 던지고 있다. 그러나 소수의 연구기관을 제외하고 현재와 같은 수직적이고 일방적인 평가체계 하에서는 출연연구기관이 그와 같은 과제를 능동적으로 수행하는 데에는 쉽게 한계에 부딪칠 수밖에 없다고 판단된다. 결국 구성원들의 경쟁력을 강화하면서도 공정한 평가체계를 마련하는 것이 향후 우리 출연연구기관에 요구되는 평가방식인데 본 고에서는 그것을 다면평가에서 찾고자 한다.

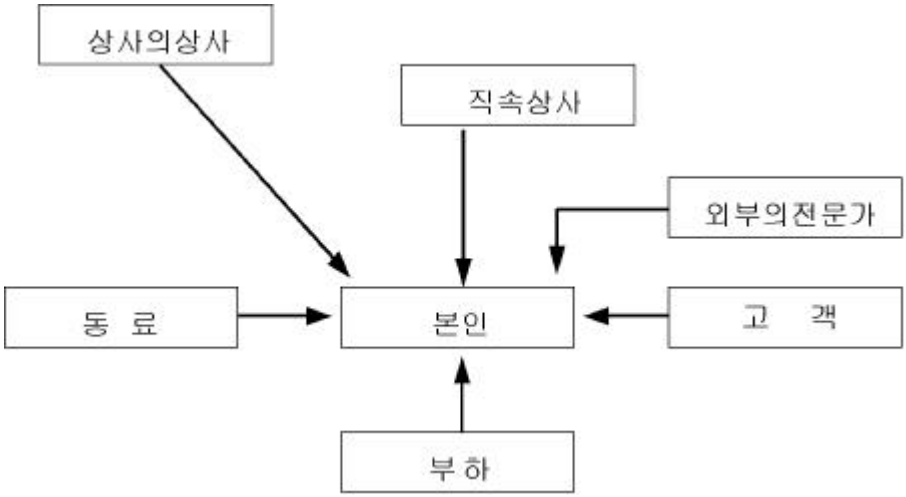
3. 다면평가의 이해

1) 다면평가의 개념과 고과주체별 장·단점 비교

출연연구기관에 있어서 종래의 평가방식은 상사가 부하를 평가하는 것이었다. 그러나 이 같은 평가방식으로 인해 발생하는 평가의 왜곡, 불신, 불합리성을 보완하기 위하여 다단계평가(2차평가, 3차평가, 조정)를 실시하거나 평가자 훈련을 실시하여 왔다. 그러나 어떠한 방법

도 수직적이고 일방적인 평가방법이라는 틀 자체를 뛰어넘지 못하고 있으며 그 자체가 한계가 있음은 평가를 해 본 이라면 쉽게 수긍할 수 있을 것이다.

인사평가는 평가주체가 누구냐에 따라 직속상사가 부하를 평가하는 상사평가, 피고과자의 지시, 감독 하에 있는 부하가 상사를 평가하는 부하평가, 같은 부서 혹은 관련 부서의 동료가 동료를 평가하는 동료평가, 피고과자 자신이 자기 스스로를 평가하는 자기평가, 외부인(고객 및 외부전문가 등)에 의한 평가 등으로 구분할 수 있다(<그림 1> 참조). 한편 <표 1>은 평가주체별 인사평가의 장•단점을 비교한 것이다.



<그림 1> 평가자의 종류

자료원: Milkovich, G. T. & J. W. Boudreau, Human Resource Management, 7th ed. (Burr Ridge, III. : Irwin, 1994), p. 181.

다면평가의 용어에 대해서 미국에서는 360 degree feedback, multi-rater feedback, muti-source feedback, full-circle appraisal, group performance review 등의 다양한 용어로 사용되고 있으며(Koebelin, 1999), 우리나라의 경우에는 다면평가로 더 알려져 있다. 일반적으로 다면평가란 종래 상사가 부하를 평가하는 기존의 개념에서 탈피하여 피고과자 한 사람에 대해 다양한 각도에서 여러 사람이 평가하는 것을 의미하는 것으로서 실무에서는 360도 평가라고도 부른다. 그러나 이러한 정의처럼 포괄적으로 실시되는 경우는 극히 제한적이기 때문에 본고에서는 360도가 아니더라도 부하, 동료, 본인, 외부인이 참여해서 평가가 이루어 질 경우 이를 다면평가로 간주하고자 하며 상사에 의해 하향식으로 이루어지는 단면평가와는 구별하고자 한다(안희탁, 1999).

2) 다면평가의 활용목적

일반적으로 다면평가를 활용하는 목적은 크게 네 가지로 나눌 수 있다(Tornow, 1993; Waldman, Atwar, Antonioni, 1998; 유규창, 1999). 첫째, 리더십과 관리능력의 향상을 위해서이다. 즉, 다면평가의 가장 중요한 활용목적은 관리자들이 피드백을 통해 자신들의 관리행위를 개선할 수 있는 기회를 가질 수 있게 된다. 이때 다면평가가 효과적인 이유는 관리자 스스로 내린 자신에 대한 평가와 다른 사람이 다른 관점에서 내린 평가 사이에 차이가

<표 1> 각 평가주체별 인사평가의 장단점 비교

평 가 자	장 점	단 점
상 사	· 상사의 부하관리가 용이함 · 성과에 따른 임금관리가 가능함 (성과급) · 실시가 용이함	· 고과결과에 신뢰도평가가 어려움 · 편견에 치우칠 우려가 있음 · 상사의 인사고과에 대한거부감
동 료	· 동료의 직무성과에 대한 이해 · 예측/평가의 타당성에 대한 근거파악 · 부서내 의사소통의 원활화	· 구성원간의 과다한 경쟁심 및 인사고과의 낮은 정확도 · 인간관계에 의해 영향을 받을 수 있음
부 하	· 참여의식을 높이고 주인의식을 갖게 함 · 관리자의 리더십과 잠재능력을 평가할 수 있음 · 상하간 의사소통의 원활한 기회제공	· 부하의 거부감 · 상사의 강한 자기방어 · 상사의 직무내용에 대한 이해부족 · 상사를 평가할 정보부족
본 인	· 직무에 대한 높은 이해 · 직무성과에 대한 확실한 이해 · 능력개발을 촉진시키며 덜 방어적인 평가를 함	· 자신의 성과를 과대평가 할 가능성이 있음 · 자신의 낮은 성과를 외부환경/여건이나 타인의 탓으로 돌림
외부전문가/고객	· 객관적인 시각에서 평가 · 전문적인 경우 직무에 대한 해박한 지식	· 직무성과에 대한 정확한 정보부족 · 조직내부의 성과를 외부인에게 평가를 의뢰한다는 문제

자료원: 박내회(1997). 인사관리, 박영사, pp.254-258.

있다는 것을 인식하는 경우에 관리자의 자기인식(self awareness)이 높아지게 되고 동시에 관리자에게 자기반성의 기회를 제공함으로써 리더로서의 성과가 높아지게 되기 때문이다.

둘째, 인사평가의 자료로 활용할 수 있기 때문이다. 다면평가는 상사에 의한 하향식 인사평가가 제공할 수 없는 다양한 관점의 다양한 평가결과를 제공한다. 특히 중요한 것이 고객(외부고객과 내부고객)과 부하직원에 의한 평가이다. 예를 들어 외부고객의 경우 고객이 기대하는 성과가 어떤 것이었으며 고객이 기대한 성과를 적절하게 달성하였는지, 종국적으로 고객이 만족을 얻었는가를 판단하는데 적합한 자료를 제공할 수 있다. 또한 내부고객은 조직 내에서 구성원의 성과와 행위를 관찰하기에 가장 좋은 위치에 있다. 그 예로 부하직원에 의한 상향평가의 경우 관리자의 리더십행위에 대한 직접적인 피드백자료를 제공할 수 있다.

셋째, 인사결정의 자료로 활용할 수 있다. 즉, 다면평가의 결과를 승진, 임금, 배치전환 등 각종 인사결정에 활용할 수 있다. 특히 조직에서 승계계획의 하나로서 다면평가를 통해 각각의 서로 다른 관점으로부터 체계적으로 수립된 자료를 활용하여 경영진이나 중요보직에 대한 승진에 활용할 수 있다.

넷째, 그밖에 조직변화 또는 조직개선에 활용할 수 있다. 관리자의 자기인식을 높임으로써 조직문화가 보다 참여적인 문화로 바뀌게 되고 내외부 고객의 필요에 보다 더 빨리 반응할 수 있게 된다.

4. 출연연구기관에서의 다면평가 설계

앞서 논의한 바와 같이 향후 출연연구기관이 정부R&D의 고유기능을 주도적으로 수행하기 위해서는 무엇보다도 현재의 조직구성원에 대한 평가방식이 보다 전면적으로 개편될 필요가 있다. 또한 그 평가체계의 개편방향은 무엇보다도 연구 혹은 수행직무의 경쟁력을 확보 할 수 있어야 하고 또한 그 과정에서 공정성을 견지할 수 있어야 한다. 다면 평가는 이 두 가지 목적을 달성하기 위한 하나의 시책이다. 또한 이 두 가지 목적은 다만 정도상의 차이가 있을 뿐 그 성격상 민간기업부문에서의 다면평가의 취지와도 동일한 속성을 지니고 있다고 하겠다. 여기에서는 구체적으로 어떻게 경쟁력과 공정성을 동시에 확보할 수 있는지 두 가지 관점[2)]에서 다면평가 설계상의 유의점을 제시하고 민간부문에서의 한 사례를 살펴보고자 한다.

1) 경쟁력 제고를 위한 다면평가 설계상의 유의점

다면평가를 설계함에 있어서 가장 중요한 문제는 누구에게 평가를 맡길 것인가 하는 문제와 그 평가기준을 무엇으로 할 것인가에 관한 결정이다. 이하에서는 이에 관한 논의를 하고자 한다.

① 평가자와 평가기준의 선택

누구를 평가자로 할 것인가, 또한 선정된 평가자는 어떤 기준으로 평가할 것인가는 구체적으로는 각 연구기관 차원에서 생각해야 할 문제이지만, 여기에서 중요한 것은 연구기관의 중장기 전략목표이다. 즉 연구기관의 전략적 목표달성을 가능하게 하는 기준을 사용하여 평가를 실시해야 한다는 것이다. 따라서 종래와 같이 상사에 의해 능력을 사정하는 데만 그칠 것이 아니라, 전략수행상 중간 관리직의 개발과 부하지도 능력이 중요해진다면 부하의 평가를 우선적인 기준으로 고려해야 하며, 고객만족이 경쟁적으로 중요해진다면 외부고객으로부터의 평가를 중요기준으로 삼아야 한다. 또한 반대로 상사에 의한 능력사정이 가장 중요한 수단인 경우도 있다. 결국 종업원의 능력 · 업적 · 태도 중에서 무엇이 가장 조직의 전략 목

---

2) 이 두가지 관점에 대해서는 안희탁(1999)의 연구를 참고하여 다시 정리하였음을 밝혀 둡니다.

표에 공헌하는가를 판단하여 그 판단에 따라 능력·업적·태도를 가장 효과적으로 평가할 수 있는 고과자와 고과기준을 고려해야 한다.

② 평가대상에 따른 가중치

다면평가에서는 한 종류의 자료가 아닌 많은 종류의 자료를 다양한 원천으로부터 수집할 필요가 있다. 한 사람의 조직구성원이 조직목표의 달성에 공헌하는 경로는 어느 한 시점을 보더라도 여러 가지가 병존하고 있고, 그것을 필요한 범위 내에서 망라할 필요가 있다. 평가시스템을 설계하는데 있어서 이 문제는 기준간의 가중치를 결정하는데 중요하게 작용하게 된다. 이러한 가중치 결정 중에서도 특히 중요한 것은 직접적인 공헌을 중요시하느냐, 미래의 공헌에 대한 잠재능력을 중요시하느냐이다. 즉, 경력 단계와 고용형태 등 구성원이 처한 입장에 따라 가중치를 달리 정해야 한다.

2) 공정성 제고를 위한 다면평가설계상의 유의점

일반적으로 공정성은 과정 및 절차공정성과 결과공정성이 있다. 결과의 공정성은 처우등(예를 들면 승급 등)이 그 사람의 노력과 업적에 비례함으로써 성립된다. 그러나 종래와 같이 평등주의 처우방식에서 벗어나 보다 엄격하게 개개인의 공헌도를 평가·처우하는 방식으로 변경하기 위해서는 과정 및 절차의 공정성에 주목할 필요가 있다. 왜냐하면 새로운 방식은 개인간에 큰 차이를 두게 되고 적어도 절반 정도는 결과의 공정성과 납득성을 상실할 수도 있다는 것을 피할 수 없기 때문이다. 과정과 절차의 공정성을 높이기 위한 요체는 정보공개라고 할 수 있다. 평가에 이용되는 정보량이 비약적으로 증가하는 다면평가에서는 의도적으로 정보공개를 해 나가지 않으면 안된다. 동시에 이러한 정보공개는 단순히 공정성과 납득성을 높일 뿐만 아니라, 시스템을 효과적으로 운용하도록 도와주는 역할도 한다. 정보공개를 통한 공정성 제고를 위해 다면평가 설계상의 유의점을 들면 다음과 같다.

① 조직구성원의 참가

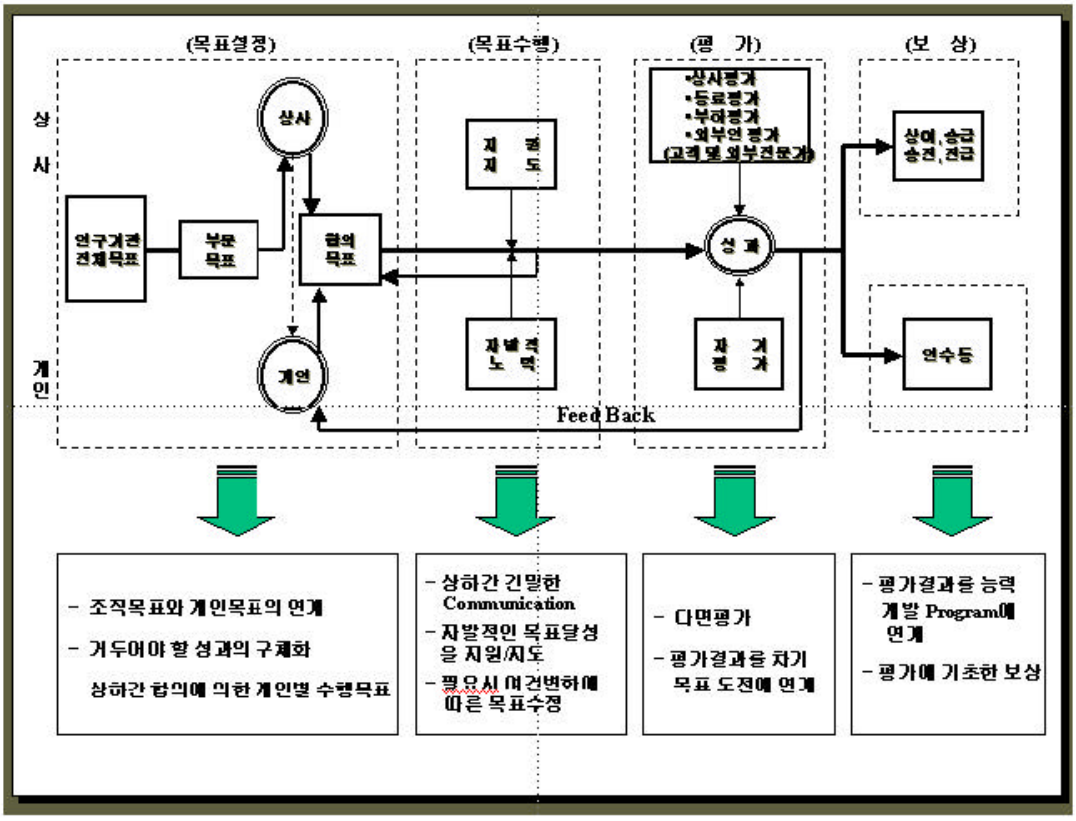
다면평가에서는 개개인의 직종, 업무내용, 경력단계 등에 따라 평가해야할 대상과 가장 효과적으로 평가할 수 있는 평가자가 달라진다. 또한 평가기준과 평가자도 복수로 실시되기 때문에 매우 복잡한 형태가 될 것으로 예상된다. 따라서 인력관리부서에서만 평가하는 것은 사실상 불가능하다. 가령 다면평가를 인력관리부서의 스탭만으로 설계할 경우, 그 시스템에는 구성원이 중요하게 생각하지 않은 평가기준과 고과자가 포함되며, 또한 포함되어 있어야 할 평가기준과 고과자가 포함되어 있지 않은 경우가 발생하게 된다. 이러한 문제를 예방하고 새로운 다면평가시스템의 효과를 높이는 목적에서 필요한 것이 종업원의 설계단계에서의 참가이다. 실제로 참가수단은 상황에 따라 다르겠지만 구성원의 참가는 초기 설계 단계에서의 의견수집만으로는 부족하다. 종업원의 참여를 통해 제도를 설계하고 그 시스템에 대해서 계속적인 평가를 받아들이기 위한 제도가 갖추어져야 한다.

② 평가결과의 피드백

정보공개의 두 번째 요소는 평가과정에서의 구성원에 대한 피드백이다. 정보공개를 둘러싸고 평가기준에 대한 공개만 하느냐 평가결과의 공개까지 해야 하는지가 자주 논의된다. 그러나 역시 평가기준의 공개는 선택의 대상이 아니라 평가시스템의 전제로서 생각해야 할 문제이다. 따라서 평가결과를 얼마만큼 구성원들에게 피드백 할 것인지가 시스템 설계상의 선택이 된다.

평가결과를 피드백하는 것을 문제시할 경우, 고려해야 할 것이 평가시스템의 목적이다. 이는 크게 인재개발과 인사처우의 두 가지로 나눌 수 있다. 인재개발을 주목적으로 하여 평가시스템을 이용할 경우, 피드백은 상세한 질적 정보를 바탕으로 직속 상사가 실시하는 것이 바람직하다. 타인과의 비교는 일반적인 것을 제외하고, 주로 본인이 개선해야 할 점에 대해서만 정보공개를 한다. 반대로 인사처우에 중점을 두고 평가시스템을 운용할 경우 피드백은 양적 정보를 토대로 인력관리부서 등이 중립적인 입장에서 실시하는 것이 바람직하다. 이는 다면평가에서는 상사도 평가자의 한사람으로 포함되는 경우가 대부분이기 때문에 상사가 피드백을 하면 상사의 평가결과에 대한 논의에 집중하게 되고 그 외에 중요한 정보에 대해서는 말할 여유가 없어지게 된다. 또한 여기에서 중요한 것은 평가결과에 따라 결정되는 처우는 타인과 비교를 할 수 있는 만큼 표시하는 것이 바람직하다. 이상의 두 원칙에 따른 연구기관에서의 다면평가제의 설계도를 다음의 <그림 2>와 같이 정리하여 보았다.

<그림 2> 출연연구기관에서의 다면평가의 설계도



3) 일본IBM의 다면평가 사례[3)]

일본IBM은 미국IBM의 일본법인으로 정보처리시스템, 소프트웨어, 통신시스템, 기타제품 서비스에 따른 문제해결을 제공하는 회사로서 1998년 3월말 현재 자본금 1,353억 엔이고 종업원 수가 약 20,700여명이다. 동사의 평가제도는 1996년에 도입된 목표관리제도를 토대로 한 'PBC(Personal Business Commitment) 프로그램'을 중심으로 운영되고 있다. 동사에서는 모든 평가를 PBC프로그램을 통해서 행하고 있지만 운용의 열쇠는 상사가 가지고 있었다. 그러나 컴퓨터시스템업계를 둘러싼 경영환경이 급변하고 특히 1990년대 이후 시스템개발을 함에 있어서 당해 부문만의 작업에서 영업•생산 등 복수의 부문을 횡단하는 TFT 또는 임시 다기능팀(Cross Functional Team)과 같은 수평적(flat) 조직에 의한 작업이 주종이 되면서 소속 장이 부하들의 업무 및 기능을 파악하고 공정한 평가를 하기가 어렵게 되었다. 이러한 이유로 인해 평가의 기본자세도 종래의 직속상사에 의한 평가뿐만 아니라 팀제의 경우 팀워크를 촉진하는데 평가의 초점을 맞추었다. 그 결과 1996년 10월에 사원의 기능에 관한 정보를 다원적으로 파악하고 평가의 납득성을 높이는 제도로써 'PBC 360°평가'를 도입

3) 본 사례는 김환일(1999), "일본기업의 최근 다면평가제도 동향," 임금연구(여름호), 경총임금연구센터, pp. 28-45. 의 내용을 수정보완하여 작성된 것임을 밝혀 둡니다.

하기에 이르렀다. 즉 상사의 권한이 커지면 상사의 주관적 평가에 의문이 생기기 때문에 타당성을 체크하기 위한 수단으로서 다면평가를 도입한 것이다(<표 2> 참조).

또한 동사의 다면평가의 대상은 과장직 이상의 specialist를 대상으로 하고 있으며 다면평가의 실시시기는 PBC프로그램에 의한 종합평가가 이루어지는 연말(12월)이다. 평가자의 선정은 각 사람이 상위자, 동료, 부하 가운데서 업무를 수행하는 중에 협업할 기회가 많이 예상되는 3-6인의 평가자를 선정한다. 인원 수 및 누구를 선정할 것인가는 본인과 소속장에게 일임하고 양자의 협의로 결정한다. 일본IBM에서의 다면평가의 평가항목은 3가지 커미트먼트 달성과정 즉 첫째, 목표달성을 위해 분담해야 할 목표(고객의 만족도/책임/사운의 육성)는 무엇인가(Commitment for Win) 둘째, 주요목표를 어떠한 방법(전문성/변혁·도전·개선)으로 달성하는가(Commitment for Execution), 셋째, 목표달성을 위해 어떠한 협업(커뮤니케이션/팀웍)이 필요한가(Commitment for Team) 등으로서 각각의 commitment에 따라 구체적인 주요업무 및 인사관리목표의 달성기준을 명확하게 하고있다. 업무수행과정에서 소속장은 개인과 목표의 진척사항을 정기적으로 확인하고 의견교환을 행하는 등 일련의 과정을 거친다. 다면평가의 결과에 대해서 본인의 성장과 기능향상에 도움이 된다고 판단하거나 소속장이 판단한 의견은 본인에게 전자우편으로 피드백 된다. 그리고 동사는 다면평가의 결과를 직접 업적평가에 연계하지는 않지만 간접적으로 반영하는 경우도 있다.

<표 2> 일본 IBM의 다면평가(PBC 360°)

(평가대상자)

성명 : _____ 사원번호 : _____ 조직코드 : _____

(대상자소속장)

성명 : _____ 메일코드 : _____ 연락처 : _____

평가실시자 : _____ 사원번호 : _____

평가실시자 : ____ / ____ / ____ 연락처 : _____

대상자와 평가실시자와의 관계 : □ 부하 □ 동료 □ 타 관리자

1. Individual Commitment Assessment For Win

· 고객 및 다음 공정의 니즈(needs)을 바르게 파악하여 빠른 대응 및 최량의 제품·서비스의 제공을 명심하고, 항상 만족도 향상에 노력하고 있다.

5	4	3	2	1

· 담당직무에 대한 직책을 이해하고, 솔선수범하여 업무를 수행하며, 위험에는 적절한 대처를 행하고 있다.

5	4	3	2	1

· 부하의 육성 · 지도 · 동기부여 및 이동 · 승진 · 급여등을 적절하며 더욱 공정하게 실시하고, 인사관리책임을 충분하게 담당하고 있다. (라인전문직만)

5	4	3	2	1

Overall Comment(반드시 기입하여 주십시오)

제출경로 : 평가대상자 → 평가실시자 →대상자의 소속장

2. Individual Commitment Assessment For Execution

· 새로운 지식 및 기능을 습득하고, 기능의 향상에 노력하여 직위에 적합한 전문성을 발휘하면서 업무를 수행하고 있다.

5	4	3	2	1

· 새로운 발상 및 혁신적인 방법을 사용하여 과제의 해결에 대응하고, 곤란한 업무에도 적극적으로 도전하고 있다.

5	4	3	2	1

· 제품 · 서비스의 향상과 프로세스의 개선을 도모하고, 자기부문 및 회사업적의 향상에 계속적인 노력을 하고 있다.

5	4	3	2	1

Overall Comment(반드시 기입하여 주십시오)

3. Individual Commitment Assessment For Team

타 사 · 원과 효과적인 의사소통을 도모하고, 적시 · 적절한 정보의 교환을 행하고 있다.

5	4	3	2	1

· 자기의 책임범위에 고집하지 않고 최선의 해결을 얻도록 타 사원 또는 타부문과 적극적으로 협력하고 있다.

5	4	3	2	1

Overall Comment(반드시 기입하여 주십시오)

5. 다면평가제도의 효율적 운영방안

이상에서 경쟁력과 공정성의 원리에 기반한 다면평가의 설계논리를 살펴보았다. 이 설계원칙대로라면 다면평가는 개개인의 능력과 역량을 개발하고 향상시키는데 기여할 수 있는 반면, 이것이 모든 조직의 문제를 해결할 수 있는 만병통치약이 될 수는 없고 잘못 활용할 경우 부작용도 만만치 않다는 보고가 나오고 있다(Haworth, 1998). 다면평가는 조직에서 새로운 평가문화를 요구하는 것이기 때문에 무엇보다도 다면평가를 실시할 수 있는 기반과 여건이 마련되어 있고 구성원들의 이해와 공감대가 형성되어 있어야 한다. 출연연구기관의 다면평가를 보다 효율적으로 운영하기 위한 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 다면평가의 도입 필요성과 목적이 명확해야 한다. 다면평가가 필요한 제도인지, 현재 연구소의 조직문화와 연계될 수 있는지를 충분히 검토해 보고서 필요성이 인정된다고 판단될 경우에 도입을 하는 것이 바람직하다. 둘째, 다면평가의 결과는 승진이나 임금 등의 인사처우에 직접적으로 활용하기보다는 관리자의 역량을 향상시키는 능력신장의 목적에 우선적으로 활용되어지는 것이 바람직하다. 그렇지 않을 경우 자칫 왜곡된 결과를 가져올 수 있다. 다시 말하면 하급자가 상급자를 평가하거나 동료가 동료를 평가하거나 하는 공식적인 제도 틀 속에서 평가하는 다면평가는 당장은 관리자의 관리 능력 향상이나 리더십개발에 활용하고 내부적으로 평가문화가 성숙되었을 때 승진이나 급여에 반영해 가는 단계적 접근이 필요하다고 생각된다. 셋째, 다면평가의 결과를 시간적으로 늦지 않도록 당사자에게 피드백해주어야 피드백의 효과가 반감되지 않는다. 뿐만 아니라 피드백의 결과만을 일방적으로 제공할 것이 아니라 당사자들이 개발계획을 세울 수 있도록 어떤 변화와 보완적 노력이 필요한지 구체적인 필요사항을 함께 제공해야 한다. 넷째, 다면평가의 실시를 위한 홍보를 해야 한다. 왜 이 제도를 도입하게 되었고, 평가내용은 어떤 것이고, 평가자 선정은 어떻게 이루어졌으며, 평가결과는 어디에 활용되어지는가를 상세하게 알려주어야 이 제도에 대한 지지를 얻을 수 있기 때문이다. 다섯째, 다면평가를 함에 있어서 지속적으로, 일관되게 운영되어야 이 제도에 대한 신뢰가 형성된다. 예를 들어 초반에는 다면평가를 개발목적으로 사용하려다가 나중에 한마디 말도 없이 인사평가에까지 활용하게 되면 제도자체는 구성원의 신뢰를 잃어버리게 된다. 여섯째, 평가자의 익명성 보장과 개별관리자의 평가결과에 대한 비밀유지가 되어야 한다. 하급자들은 자신의 신분이 해당 관리자에게 노출되지 않는다는 확신이 설 때에야 상급자에 대해서 솔직하고 진지한 평가를 할 수 있기 때문이다. 그렇지 않고 평가과자를 공개한다든가 평가결과를 공개할 경우 공정한 평가를 기대하기 어렵다.

6. 맺음말

최근 정부출연연구기관은 선택과 집중에 따른 나름대로의 공격적인 연구개발활동을 수행하고 있으며 이를 위해서는 경쟁력을 향상시키면서 동시에 공정성이 보장되는 평가체계의 개발이 절대적으로 요청된다고 하겠다. 이 목적을 위하여 본고에서는 다면평가의 설계원리

와 운영의 주요 원칙을 소개함으로써 다면평가 도입의 청사진을 제시하여 보았다. 정부출연연구기관의 경우 민간부문과는 달리 정부의존적인 연구개발 활동을 수행해야 하며 그 과정에서 공정한 자원분배의 흐름을 유지시켜주어야 한다. 또한 민간부문이 수행하기 어려운 연구를 수행해야 하는 정부출연연구기관의 경우 대단히 창의성과 혁신적인 아이디어가 요구됨에도 불구하고 경직된 연구분위기가 우수한 자질과 능력을 가진 인재집단의 적극적인 등장을 방해해 온 점이 적지 않았다. 능력주의 풍토가 더더욱 고착화되어 가고 있는 현 시점에서 본고에서 소개한 다면평가 제도가 장기적으로 이러한 문제를 해결하기 위해서는 평가의 객관성과 신뢰성을 높이는 보다 진지하면서도 충분한 연구검토가 선행되어야 할 것이다.

[참고문헌]

김계수(2001), "정부출연연구기관과 질(質) 경영," 과학기술정책, 1(2), 2001, 과학기술정책연구원, pp. 41-48

김환일(1999), "일본기업의 최근 다면평가제도 동향," 임금연구(여름호), 경총임금연구센터 pp. 28-45.

박내회(1997), 인사관리, 박영사, pp. 254-258.

안희탁(1999), "다면평가의 실태와 효율적 운영방안," 임금연구(여름호), 경총임금연구센터 pp. 4-15.

Koebelin, G. " Are You Ready for 360?" Internet(http://performance-appraisal.8m.com), 1999.

Milkovich, G. T. & J. W. Boudreau, *Human Resource Management*, 7th ed.(Burr Ridge, III : Irwin, 1994), p. 181.

Tornow(1993). "Editor's Note : Introduction to Special Issue on 360-degree Feedback," *Human Resource Management*, pp. 211-219.

Waldman, Atwar, Antonioni(1998). "Has 360 degree feedback gone amok?," *Academy Management Executive*, 12(2), pp.86-96.