

다면평가 운영방식 개선 계획

부서장의 일방적 평가의 한계를 보완하고 조직문화를 개선하기 위해 다면평가 제도의 실효성을 확보하여 인사운영에 전반적으로 활용하고자 함

1 현행 다면평가 개요

□ 관련근거

- 지방공무원 임용령 제8조의4 (다면평가 실시 및 활용)
- 서울특별시 인사규칙 제3장 제9절 (다면평가)
- 다면평가제도 개선 운영 계획 ('20.11.16.)

□ 평가개요

- 대상 : 5급 이상 전 직원, 6급 이하 승진심사대상
 - 기술직 통합인사직렬은 자치구 직원 포함 (임기제 별도 시행)
- 평가구성단

구분	계	상급자	동급자	하급자
▶ 3급 이상	40명	20명		20명
▶ 4·5급	50명	4명	10명	36명
▶ 6급	50명	10명	18명	22명
▶ 7급 이하	30명	6명	24명	

- 평가자 선정 배정인원
 - 【1순위】 현 부서 근무자 및 현부서에서 같이 근무했던 직원 100% 배정
 - 【2순위】 (1순위에서 선정 곤란 시) 과거에 같은 부서에서 근무한 직원 배정
- 평가점수 산정 방식 : 응답자 전체의 평균 (단, 최대·최소값 제외)

응답자 수	최대·최소 제외 인원	응답자 수	최대·최소 제외 인원
2명 이하	제외인원 없음	21명 ~ 30명	최대·최소 각 3명
3명 ~ 10명	최대·최소 각 1명	31명 ~ 40명	최대·최소 각 4명
11명 ~ 20명	최대·최소 각 2명	41명 ~ 50명	최대·최소 각 5명

○ 세부 평가방식(원칙)

- 함께 근무한 일수가 3개월 미만인 근무자는 평가자 미배정, 승진심사대상은 동일직급 심사대상을 상호 미평가
- 특정인에게 50점(만점) 또는 20점(최저점) 점수 부여 또는 각 항목별 최저점(부진) 부여시 평가사유 의무기재
- 관대화 또는 불공정한 평가로 간주되는 평가자의 점수 미반영
 - ※ 평가인원의 20%를 초과하여 50점 만점 및 미흡 점수(27.5점 이하)를 주는 평가자의 점수 제외
- 1명에 대한 평가인원이 일정인원(동일 직급 1인당 평균 평가인원의 50%미만) 이하일 경우, 평가결과에 미활용
 - ※ 행정6급 1인당 평균평가인원이 26명일 경우, 50%인 13명 미만이 평가한 대상은 평가결과 미활용
- 특정 이해관계 등으로 트라우마가 있거나(평가자), 공정한 평가를 기대하기 어려운 경우(피평가자), 평가자와 피평가자 양쪽 모두 최대 1명을 기피신청

□ 평가결과 활용

○ 결과반영 : 하위 10%이면서 40점 미만에 대한 페널티 부여 (※ 50점 만점)

※ 피평가 대상이 10명 미만의 소수 직렬은 최하위자를 하위 10%로 간주

승진	:	승진제외
전보	:	국 주무과·팀장, 주요 보직으로 전보 제한
성과평가	:	성과연봉 1등급 하향

※ (5급이상)승진·전보는 직전평가만 반영, 성과평가는 전년도 평가의 평균

※ (6급이하)승진은 다면평가 결과를 참고하여 인사위원회에서 심의 후 최종결정

○ 다면하위자 후속 관리방안(하위 10%이면서 40점 미만자)

다면하위자에게 개선할 수 있는 기회 부여 ⇒ 조직 분위기 쇄신 및 개인 역량발전 유도

- 4급이상 : 인사과에서 인사관리방안 별도 추진
- 5급이하 : 실국장 개별면담(문제인식) 후 실국내 재배치 등 개선 권고
 - ※ 1회차 : 부서장 개별면담
 - ※ 2회차 : 실국장 개별면담 → 실국 내 재배치 또는 타 실국 전보(정기인사)
 - ※ 필요시 심리상담 연계(힐링센터 등)

2

개 선 계 획

< 개선방향 >

- ◆ 다면결과의 실효성·수용성 제고 위해 평가시기 조정 및 검증절차 도입
 - 근무평정 전 다면실시, 이의신청 접수, 기피대상 확대
- ◆ 성과평가의 공정성 인식 제고 및 수평적 조직문화 구현
 - 상급자의 일방적 평가를 보완하고 조직분위기 저해 직원 경각심 유도
- ◆ 제도운영의 안정성·연속성 확보 위해 기본방향은 유지
 - 평가단 구성, 평가방식 등은 현행 유지

□ 개선내용

개선 1 다면평가 시기 조정 및 평가대상 확대 실시

- 6급 이하 평가대상을 확대하고 평가시기를 근무성적평정 전 실시 (다면↔근평 괴리현상 해소)
- 다면하위자임에도 불구하고, '수' 평정 부여시 의견서 제출토록 하여 평정자에 대한 책임성 부과

구 분	내 용	
평 가 시 기	(현 재)	(5급 이상) 5월, 11월 (6급 이하) 6월, 12월 (승진심사 전)
	(개 선 안)	전 직급 3월, 9월 통합 실시 (근무성적평정 전) ※ 실·국별 근평 시기 : 4, 10월
평 가 대 상	(현 재)	(5급 이상) 전체 (6급 이하) 승진심사대상
	(개 선 안)	(5급 이상) 현재와 동일 (6급 이하) 승진최저소요연수 경과자

개선 2 다면평가 시기 조정에 따라 평가자 선정대상 조정하되, 현부서 중심으로 실시

- 다면평가를 현 부서 평정과 연계하고자 다면평가 결과, 현부서 평가자 비율이 전부서 평가자 비율보다 낮을 경우 평가결과를 미활용

현 재	함께 근무한 일수가 3개월 미만 인 근무자는 평가자로 미배정
개 선 안	함께 근무한 일수가 2개월 미만 인 근무자는 평가자로 미배정

개선 3 기피대상을 기존 1명에서 2명으로 확대 (단, 제척인원은 제한없음)

- 직원 관계로 인해 왜곡된 평가를 받는 대상자가 없도록 **기피대상 인원을 1명에서 2명으로 확대**

개선 4 다면평가 배점척도안 조정 개선

- 다면평가 4개 항목에 ‘보통’ 항목 점수로 체크할 경우 **다면평가 점수가 35점인데 다면하위자의 기준은 40점**으로, 항목별 배점척도 점수 개선 필요

➡ **✓ 4개 항목 ‘보통’ 척도 합산시 ‘35점’ → ‘40’점이 되도록 배점척도안 개선**

현 재	12점 : 탁월(12.0점), 우수(10.2점), 보통(8.4점) , 미흡(6.6점), 부진(4.8점) 13점 : 탁월(13.0점), 우수(11.05점), 보통(9.1점) , 미흡(7.15점), 부진(5.2점)
개 선 안	12점 : 탁월(12.0) 우수(11.0점) 보통(10.0점) 미흡(9.0점) 부진(8.0점) 13점 : 탁월(13.0) 우수(11.50점) 보통(10.0점) 미흡(8.50점) 부진(7.0점)

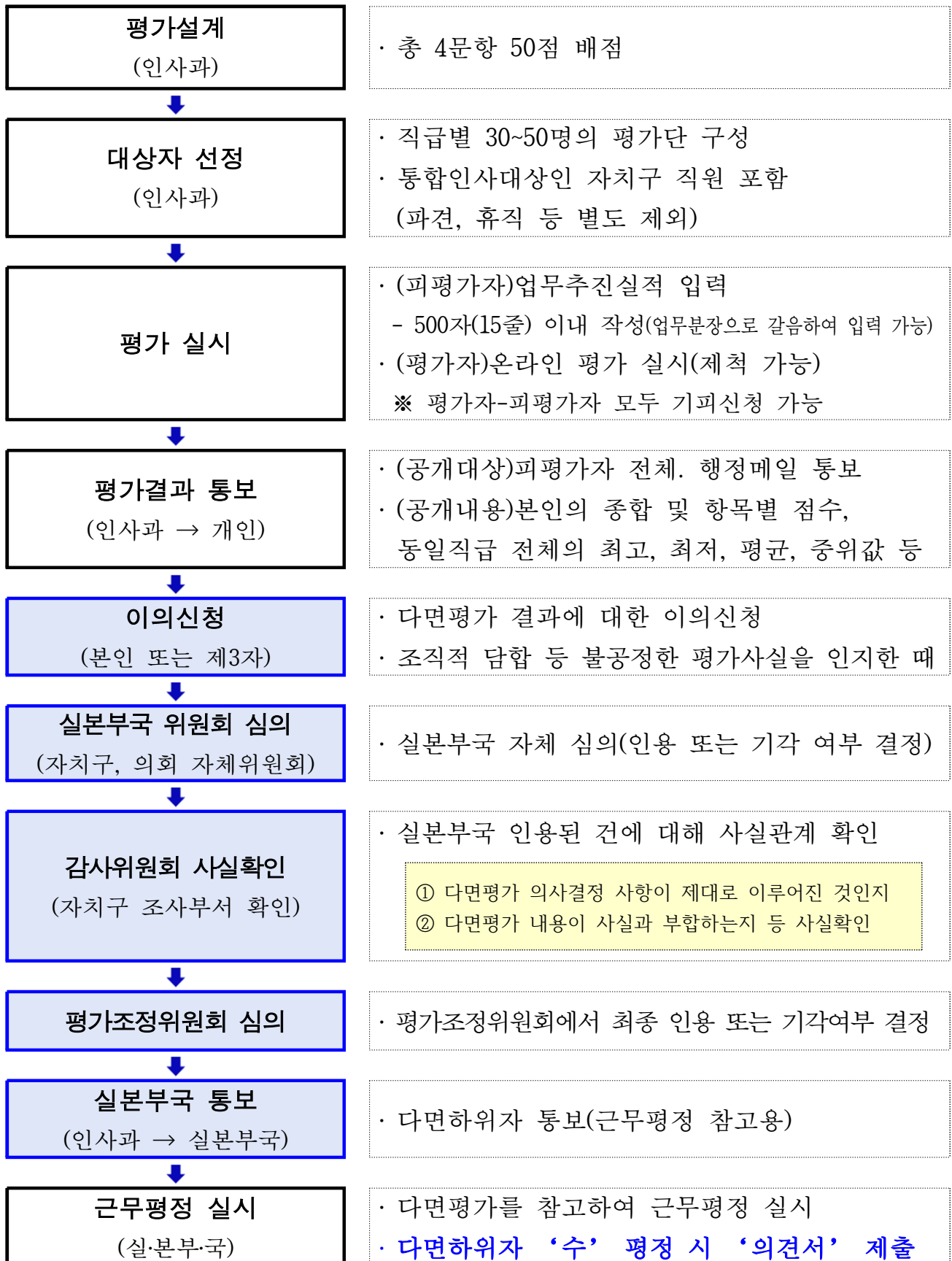
개선 5 다면하위자 대상 사실관계 검증 강화

- 다면하위자중 결과에 이의가 있거나 다면평가가 조직적 담합 등에 의해 불합리한 평가가 이뤄졌다고 판단되는 경우 **이의신청 신청가능하도록 개선**
- 이의신청자에 대한 실국 자체심사, 감사위원회 사실확인, 평가조정위원회 심의 등 충분한 소명기회를 부여하여 **다면평가 결과의 수용성 및 공정성 확보**

개선 6 신중하고 공정한 평가가 되도록 ‘전회 승진심사대상자 구분 표기, ‘미흡’ 부여시 사유제

- 다수의 평가대상자 중 **승진 등에 직접 영향을 미치는 대상자 구분 표기**하여 우선 실시할 수 있도록 **‘전회 승진심사대상자’ 임을 구분표기**, 평가자가 보다 신중하고 책임있는 평가를 할 수 있도록 개선
- ※ 평가자가 특정인에게 ‘부진’ 뿐 아니라, **‘미흡’ 부여할 경우에도 평가사유 의무 기재하도록 개선**

□ 평가 흐름도



3

추진일정 및 행정사항

- 평가 실시 9. 6. ~ 9.20.
 - (피평가자)업무추진실적 등록 (9. 6 ~ 9. 8. 12시까지)
 - ▶ 대 상 자 : 업무실적 등록 안내 메일을 받은 직원
 - ▶ 등록방법 : 10월 말까지 업무성과 예상 입력 (업무분장으로 같음하여 입력 가능)
 - ※ 기피신청 : 최대 2명(평가자, 피평가자 모두 신청가능)
 - (평가자)온라인 평가 실시 (9.13. 14시부터 ~ 9.20. 12시까지)
 - ▶ 대 상 자 : 다면평가 참여 안내(평가위원으로 선정) 메일을 받은 직원
 - ▶ 평가방법 : e-인사마당 접속, 피평가자 업무실적 확인, 평가항목별 평가
 - ※ 재택근무시스템을 활용하여 자택에서도 평가가능, 피평가자 제척가능
- 이의신청 및 인사검증 실시 9.20. ~ 10.13.
 - (피평가자) e-인사마당에서 이의신청 사유 작성 입력
 - (실국심의) 실국 자체 심의 후 인용 여부 결정 후 이의신청 대상 제출
 - (감사위원회) 이의신청 내용에 대해 사실관계 조사 후 결과서 제출
 - (다면평가조정위원회) 심의후 최종 인용 또는 기각 여부 결정
- 다면하위자 실국 통보 ~ 10. 18.限
- 다면결과 반영하여 근무평정 결과 제출 ~ 10.31.限
 - (실·본부·국) 다면하위자 ‘수’ 평정 시, 인사과에 의견서 제출

○ 배점척도(개선안 적용)

- 12점 : 탁월(12.0) 우수(11.0점) 보통(10.0점) 미흡(9.0점) 부진(8.0점)
- 13점 : 탁월(13.0) 우수(11.50점) 보통(10.0점) 미흡(8.50점) 부진(7.0점)

구분	항목	질의내용	배점(50)
5급 이상	업무능력	(목표방향제시) 정책목표와 방향을 이해하고, 정확하게 제시합니까?	13
		(조직관리) 조직 내 통합을 이끌어내며, 직원에게 적절한 동기부여와 지원을 합니까?	
	소통·협력	(협의조정) 다양한 이해당사자가 관련된 사안에 대해 균형 있는 판단과 해결책을 제시하여 합의를 도출해냅니까?	12
		(팀워크) 상대방의 의견을 경청하고 상호신뢰를 통해 협조적인 조직 분위기를 만듭니까?	
	공직윤리	(봉사의식) 공직자로서의 사명을 가지고, 헌신적인 자세를 갖고 있습니까?	13
		(청렴성) 부당한 사적 이득을 취하지 않으며 원칙에 따라 업무를 처리합니까?	
화합·존중	(성인지감수성) 성차별적 요소를 민감하게 감지하여 성별 차이에 따른 불평등을 해소하고 조직내 화합을 이끌어냅니까?	12	
	(상호존중) 성희롱, 폭언, 막말 등 부적절한 언행을 하지 않고 상호 존중하는 조직문화를 준수합니까?		
6급 이하	업무능력	(기획력) 정확한 문제인식을 바탕으로 실행가능한 해결방안을 체계적으로 기획합니까?	13
		(추진력) 업무에 대해 책임감을 갖고 적극적으로 대응하여 목표에 적합한 결과물을 산출하고, 그 완성도가 높습니까?	
	소통·협력	(소통) 업무와 관련하여 시민고객이나 직원들이 원하는 바를 이해하며, 그들의 요구를 충족하도록 배려하고 있습니까?	12
		(협력) 상대방의 의견을 경청하고 협조적인 태도와 상호신뢰를 통해 타인과 원활한 관계를 유지합니까?	
	공직윤리	(청렴성) 금품·향응수수·인사청탁 등 부당한 사적 이득을 취하지 않으며 원칙에 따라 업무를 처리합니까?	13
		(복무관리) 지각·무단결근 등을 하지 않으며, 성실한 자세로 업무에 임하고 있습니까?	
화합·존중	(성인지감수성) 성차별적 요소를 민감하게 감지하여 성별 차이에 따른 불평등을 해소하고 조직내 화합을 이끌어냅니까?	12	
	(상호존중) 성희롱, 폭언, 막말 등 부적절한 언행을 하지 않고 상호 존중하는 조직문화를 준수합니까?		