

공공기관 개인 성과평가 방법에 관한 연구 : 연구관리전문기관을 중심으로

정수현^{1*}, 강옥균²

¹스탠다드에너지 품질기획파트, ²국방기술진흥연구소

A Study on the Employee Performance Appraisal Methods of Public Institutions: Focusing on Institutions for Research Management

Suheon Jeong^{1*}, Ock Kyun Kang²

¹Quality Planning Part, Standard Energy

²Korea Research Institute for defense Technology planning and advancement

요약 개인 성과평가는 조직 구성원들이 수행한 업무의 성과를 평가하고, 그 결과에 따른 보상을 부여함으로써 업무에 대한 동기부여와 성과의 향상을 유도하는 중요한 방법이다. 따라서 성과평가 방법과 시행의 공정성이 모두 확보되어야 하나, 성과평가 방법에 대한 연구는 부족한 실정이다. 특히, 수익 창출이 아닌 공공의 이익을 위해 운영되는 공공기관에서는 구성원의 수용성이 높은 성과평가의 기준을 마련하는 것은 매우 어렵다. 본 연구에서는 알리오 공시를 통해 8개 연구관리목적기관의 개인 성과평가 방법을 조사하여 성과평가의 요소와 방법, 그리고 방법별 특징에 대해서 제시하였다. 또한, 성과평가 방법의 개선 사항으로 개인 역량평가 방법을 발전 수준으로 평가하는 것을 제안하고 이를 적용하기 위한 조건을 제시하였다.

Abstract Performance appraisal systems are central to motivating employees and improving performance. Therefore, the fairness of performance evaluation methods and their implementation is essential; however, research on this topic is limited. In particular, the appraisal systems used at public institutions must motivate employees to focus on public benefit rather than commercial profit. In this study, the employee performance appraisal systems of eight public research management institutions were investigated, and elements of their employee performance appraisal systems and features were identified. The study shows that the evaluation of personal advancement provides a proper means of assessing ability and presents conditions for applying such evaluations.

Keywords : Employee performance appraisal, Public institutions, Ability assessment, Ability advancement, Motivation and achievement

1. 서론

성과평가는 조직의 구성원들이 수행한 업무에 대해 객관적이고 공정하게 그 업무의 성과를 평가하고 그 결과를 통해 개선을 유도하거나 보상, 승진 등을 결정하는 것으로 조직 인사활동의 근간으로 작용한다 [1]. 특히, 개

인 성과평가는 개인의 능력과 자질, 역량, 성과에 대해 평가하여 조직이 원하는 인적자원으로 양성할 수 있는 근거를 마련해 주기 때문에 객관성과 공정성이 담보되어야 한다 [2]. 개인 성과평가 결과는 직원의 급여와 평판, 업무몰입도에 미치는 영향이 지대할 뿐 아니라 기업의 실적과 직결되기에 다양한 연구들이 진행되어 왔다.

*Corresponding Author : Suheon Jeong(Standard Energy)

email: efcjung@gmail.com

Received December 28, 2023

Accepted March 8, 2024

Revised January 25, 2024

Published March 31, 2024

성과평가에 영향을 미치는 요소가 다각도로 검토되었다. 이기현[3] 등은 발언행동이 개인 성과평가에 미치는 영향을 조사하여 관계갈등이 높은 팀에서는 발언행동이 개인 성과평가에 부정적인 영향을, 관계갈등이 낮은 팀에서는 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 박종혁[4]은 정치적 의도로 진행된 성과평가가 징벌적 의도를 가진 경우에는 조직 몰입에 부정적 영향을, 동기부여적 의도를 가진 경우에는 조직 몰입에 긍정적 영향을 보인다는 사실을 밝혔다. 김재봉[5]은 성과요인을 직무만족, 공정한 성과제도, 안정적 대인관계로 분류하고 성과평가에 미치는 영향을 조사하였다.

성과평가는 앞서 서술한 바와 같이 공정성이 무엇보다도 중요하기 때문에, 이와 연관된 다수의 연구가 진행되었다. 정영숙[6] 등은 식품의약품안전처를 대상으로 성과평가의 공정성과 조직몰입의 상관 관계를 분석하였으며, 이를 통해 성과평가 상호작용공정성에 대한 인식이 조직몰입의 핵심적인 선행 요소로 정의의 영향을 미치는 것과 성과평가의 절차공정성이 미치는 영향 등을 확인하였다. 조경호[7]는 한국 공무원 성과평가의 공정성 제고 방안을 연구하여 평가권한의 위임강화, 직무성과평가 강화, 개인역량평가 시스템 도입, 공정평가지수 도입 등을 제안하였다. 박찬정[8]은 공정한 성과평가지표에 관한 연구를 수행하여 AHP와 퍼지모형을 비교하고 성과평가 모형의 개발을 모색하였다. 하미승[9] 등은 공무원의 역량평가 제도를 발전시키기 위해 각국 정부와 민간기업의 사례를 조사하여 역량평가의 활용, 역량 요소의 분류, 역량 평가 기법 개발 방안 등을 제시하였다.

이와 같은 연구에도 불구하고, 성과평가 방법에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다 [10]. 성과평가의 공정성은 절차와 분배로 구분 가능하며, 절차의 공정성이 우선되어야 분배의 공정성도 의미가 있게 된다. 본 논문에서는 알리오에 공개되어 있는 공공기관 중, 연구관리전문기관을 대상으로 성과평가 방법의 차이가 있는 8개 기관을 선별하여 성과평가 방법을 조사하고, 성과평가의 구성과 기관별 차이점을 식별하였다. 이를 토대로 성과평가제도에 대한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

2. 선행연구 및 연구 설계

성과관리제도에서 평가 부분을 설명하는데 유용한 근거 중 하나는 조직 공정성 이론이다. 공정성 이론은 조직

공정성에 대한 논의에 초점을 둔 여러 연구들의 집합이라 할 수 있다 [11]. Leventhal[12]은 조직 공정성을 절차적 공정성과 분배적 공정성으로 구분하였다. 분배적 공정성은 구성원이 투입한 노력에 대하여 제공되는 보상의 정도와 관련된다 [13]. 절차적 공정성은 성과평가와 관련된 제도들 도입하고 실행하는 과정에 대한 공정성이며, 이러한 절차적 공정성에 따라서 조직의 태도와 행동이 결정된다 [14]. 이러한 분배적 공정성과 절차적 공정성에 대한 조직 구성원의 인식이 몰입도, 성과, 동기부여에 영향을 준다 [12]. 따라서, 절차의 공정성 측면에서 조직 구성원들이 공정하다고 여기는 성과평가 방법을 개발하고 공정하게 시행하는 것이 필요하다.

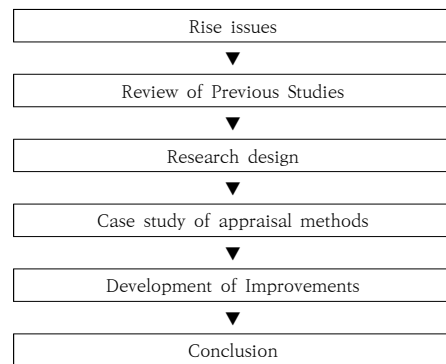


Fig. 1. Research procedures

성과평가는 조직구성원이 수행한 직무의 결과를 공식적으로 검토하고 평가하는 것이다 [15]. 따라서 성과평가를 수행하기 위해서는 피평가자의 성과에 대한 정형화된 자료가 필요하며, 이를 검토하는 과정과 평가하는 방법이 요구된다. 이때, 성과평가로 얻어진 자료는 판단적 목적과 개발적 목적으로 사용이 가능하며, 판단적 목적으로 주로 사용되고 있다 [16]. 이를 정리하면, 성과평가의 기본 절차는 '성과평가 자료의 작성 - 평가자 검토 - 개인별 성과평가 등급의 결정 - 성과평가 결과의 활용'으로 정리할 수 있다. 이 가운데 성과평가 등급의 적정 단계에 대해서 다양한 연구들이 진행되었다.

성과 평가 등급 단계에 대한 논의는 미국에서 학생들의 성적을 평정하는 교육 시스템에서 시작되었다 [17]. 학생들의 성적을 평정하는 방법을 2단계와 3단계 이상으로 구분하고, 동기부여와 성과 향상의 측면에서 더욱 효과적인 방법을 연구하였으나 연구자별로 상이한 결과를 보고하였다 [18,19]. 또한, 연방정부의 일부 기관에서는 2단계와 3단계 이상의 평가 등급을 적용과 회귀를 반복

하였다 [20].

국내에서는 성과평가 방법과 관련된 연구는 많지 않다. 신소영[10]등은 경기도 공공기관 종사자를 대상으로 선호하는 성과평가 등급 단계와 선호도에 영향을 미치는 요인을 연구하였다. 평가가 공정하다고 인식할수록 업무의 상호의존성이 낮을수록 세분화된 성과등급을 선호한다는 것을 확인하였으나, 광역자치단체 한곳의 공공기관 종사자를 대상으로 한 점에서 한계를 가진다. 또한, 성과평가 방법을 구성하는 요소 중 성과평가 등급에 한정하여 연구가 진행되었다. 표은아[21]는 공공정책분야 정부출연연구기관의 성과평가 지표에 대해서 비교 연구를 수행하였다. 개인 성과평가 대상을 연구직과 비연구직으로 구분하고, 각각의 성과지표를 정리하였다. 이를 바탕으로, 부서평가와 다면평가 등을 제안하였으나 경험적 분석으로 연구결과의 일반화가 어렵다는 한계를 가진다. 선행연구를 통하여, 성과평가의 등급 외에 구성요소에 대한 연구는 미비하고 성과평가의 활용이 판단적 목적에 치중되어 있음을 확인할 수 있다.

본 연구는 국내의 연구관리전문기관을 대상으로 성과평가 제도 조사를 통한 사례연구를 실시하였다. 연구관리전문기관은 연구과제의 기획/관리/평가/성과관리를 목적으로 하는 공공기관이다. 연구기관은 업무의 구성이 연구와 연구지원으로 나뉘는데 반하여, 연구관리목적기관은 업무의 범위가 다양하기에 성과평가 방법의 구성이 상대적으로 난해하다. 뿐만 아니라 부처의 연구개발 예산에 따라 기관의 규모가 다양하고, 과제의 평가를 담당하기에 평가 방법에 대한 전문성을 가지고 구성원의 성과평가 방법을 발전시켜 왔다는 특성이 있다. 이와 같은 특성으로 인해 연구관리목적기관은 성과평가 방법의 사례연구 대상으로 적합하다. 공정한 성과평가 방법을 찾기 위해서는 성과평가 방법의 구성요소를 식별하고 각 구성요소별로 구성원들이 공정하다고 인식하는 방식을 찾아야 하지만, 이를 연구하는 것은 매우 난해하고 연구결과의 대표성도 보장하기 어렵다. 우리나라의 공공기관에서 성과평가 규정의 개정을 위해서는 구성원의 과반수 이상이 동의하여야 하므로, 기관별로 운영 중인 성과평가 방법이 구성원의 대다수가 동의한 결과라는 전제 하에 기관별 운영 중인 성과평가 사례를 조사하였다. 조사결과를 바탕으로 성과평가의 구성요소를 정리하고, 개발적 목적을 달성하기 위한 개선 사항을 제시하였다. 선행연구와 본 연구의 차이점은 표 1과 같다.

Table 1. Research summary of performance appraisal methods

Authors	So Young Shin & Seong Soo Oh [10]	Eun-A Pyo [21]	Suheon Jeong & Ock kyun Kang
Research subject	Employees of public institutions of Gyeonggi-do	3 public institutions for public policy	8 public institutions for research management
Research method	A multinomial logit analysis	Case study	Case study
Key results	Factors influencing public employees' preference on performance rating levels	Indicator of an employee performance appraisal	Components of an employee performance appraisal method and its improvements

3. 개인 성과평가의 구성요소

개인 성과평가의 핵심은 전체 구성원에게 점수를 부여하고, 이를 서열화하여 등급을 결정하며, 결정된 등급에 따라 보상을 지급하는 것이다. 기관별로 차이점을 구체화하기 위해, 알리오에 공개된 기관별 개인성과평가 규정을 정리하고 구성 요소를 식별하였다. 그 결과, 개인 성과평가는 등급의 구성 및 비율, 등급 산출 방법, 평가 그룹, 평가의 구성, 평가자 총 5개 항목으로 구성되고 있음을 확인하였다.

- 1) 등급 구성 및 등급별 비율 : 등급 구성은 피평가자가 부여 받을 수 있는 등급의 종류를 의미하며, 등급 비율을 전체 인원 중 등급을 부여 받을 인원의 비율이다. 이와 관련하여 기획재정부는 다음과 같은 지침을 시행하고 있다.
 - 공기업·준정부기관은 개인별 또는 부서별 성과관리를 위해 성과급 총액 범위 내에서 성과급 지급에 관한 차등화된 내부기준을 마련하고 차등수준을 강화하여 운영한다.
 - 차등 등급 수는 성과급을 지급하지 않는 최하위 등급을 포함하여 6개 등급 이상으로 한다.
 - 등급별 인원(부서) 비율은 최고 등급은 10% 이상, 최저 등급 및 차하위 등급을 합하여 10% 이상으로 하고 특정등급이 50%를 초과하지 않도록 한다.

조사 결과, 공공기관 별로 각각의 특성에 맞게 기획재

정부 지침을 준수하고 있음을 확인하였다. 먼저 등급 구성의 경우, 공공기관 대부분이 5등급제를 운영하며 3등급과 7등급을 운영하는 곳이 각각 1곳이 존재한다. 성과평가 규정에 언급되어 있지는 않으나 일반적으로 성과급 관련 규정에 따라 성폭력, 성매매, 음주운전 등으로 중징계를 받은 경우 최하위 등급을 부여하고 성과급을 미지급하도록 되어 있어, 기재부 지침과 큰 차이는 없다고 보아도 무방하다. 성과 비율은 기재부 지침의 범위 내에서 최고 등급은 10~20%, 중간 등급의 최대 비율은 25~50% 수준임을 확인할 수 있다.

2) 등급산출 방법 : 개인을 점수화하여 등급을 산출하기 위해서 일반점수제, 보정점수제, 등급별 분포 점수제, 등급별 절대 점수제 등 크게 4가지 방법이 사용되고 있다.

- (1) 일반점수 방식 : 평가자가 피평가자에게 부여한 점수를 그대로 반영하는 방법
 - (2) 보정점수 방식 : 평가자가 피평가자에게 점수를 부여하고, 이를 평가자의 성향 차이를 고려하여 점수를 보정하여 반영하는 방법이다. 대표적인 보정방법으로는 평가자별 평균·표준편차 일치법, 평가자별 평균일치법, 특이 점수 제외법이 있다.
 - (3) 등급별 분포 점수 방식 : 평가자가 점수구간과 인원 비율이 명시된 표를 활용하여 평가 대상자를 점수 구간에 분배하고, 점수 구간별로 배정된 인원을 균분 차등화하여 점수를 부여하는 방법이다.
 - (4) 등급별 절대 점수 방식 : 앞선 등급별 분포 점수 방식과 대부분 동일하나, 등급 내에서 점수를 배분하는 것이 아니라 평가자가 자유롭게 점수를 주는 방법이다.
- 3) 평가 그룹 : 개인별로 부여받은 점수를 비교하여 등급을 나누는 기준이 되는 단위로 부서별, 직무별, 직급별로 구분 가능하다.
- 4) 평가 구성 : 개인의 성과평가를 구성하는 요소와 비중이다. 개인 실적, 개인 역량, 조직 실적으로 구성된다. 3가지 요소를 혼합 또는 하나의 요소만 활용하여 평가하는 등 기관별로 다양한 형태를 보인다.
- (1) 개인 실적 : 개인이 평가 기간 동안 창출한 실적
 - (2) 개인 역량 : 개인이 보유한 역량
 - (3) 조직 실적 : 개인이 속한 조직의 성과

5) 개인 성과평가자 : 개인의 실적과 역량을 평가하는 인원으로 대부분 1차부서장, 2차부서장, 다면평가로 구성된다. 기관별 차이점은 1차 부서장 및 2차 부서장의 평가 비율과 다면평가의 유무이다.

6) 기타 사항 : 가점 사항, 평가 횟수 등이 있으며, 기관별로 상이하다.

4. 기관별 성과평가 제도

알리오에 공시된 기관 중, 8개 기관을 앞서 조사한 6가지 구성 요소로 분류한 결과는 Table 1과 같다. 조사 결과 특정한 경향성을 발견할 수는 없었으며, 각 기관별로 최대한 절차와 실시의 공정성을 확보하기 위한 규정을 마련하고 있음을 알 수 있었다. 예를 들어 C기관의 경우에는 팀 내에서 5등급으로 구분한 뒤, 위원회를 통해 7등급으로 다시 분류하여 부서 내 평가의 오류의 가능성을 보완하고 있다. 평가그룹은 3차 부서(본부급) 또는 2차 부서(부-센터급)로 나뉘며, 기관별로 피평가자의 수에 따라 다르게 적용하는 것으로 판단된다.

등급산출 방법은 평가자의 성향에 따른 차이를 배제하기 위해 점수를 보정하거나, 등급을 결정한 뒤 그 등급 내에서 점수를 배정하는 방식이 주로 적용되고 있다. 부여 받은 점수를 활용해서 순위를 정할 때, 동일한 직급 간 비교 또는 동일한 부서 간 비교 등과 같이 점수를 비교하는 방법에 따라 영향력이 달라진다. 방법 간 우열을 따지기는 어려우나, 보정점수제의 경우 점수 부여의 자유도는 높은 반면 피평가자의 최종 성과 예측이 어렵다. 점수 분포제의 경우 점수 부여의 자유도는 낮은 반면 피평가자의 최종 순위 예측은 비교적 쉬운 편이다.

평가 그룹은 등급산출 방법에 따라 부여된 점수를 비교하는 그룹이다. 규정 상 평가 그룹이 공개되어 있지 않은 기관이 많았다. 공개된 기관에서는 부서별, 직무별, 직급별로 구분하여 평가하는 방법을 확인할 수 있었다. 성과등급을 부여할 수 있는 비율은 고정되어 있기 때문에 평가 그룹의 규모가 클수록 성과 등급의 예측이 어려워지고, 반대로 평가 그룹의 규모가 작을수록 성과 등급의 예측이 용이하다. 평가 그룹이 1차 부서인 경우보다 3차 부서인 경우가 피평가자의 점수 간격이 조밀하고, 평가자의 수가 증가하기 때문이다.

평가구성은 조직/개인역량/개인성으로 구분되는 것이 일반적이지만, 경우에 따라 조직 성과가 반영되지 않는

Table 2. Summary of performance appraisal system of public institutions

Institution	Grading method	Appraisal group	Grade rate	Assesment rate	Appraiser rate	
A	Score adjustment	3rd department	S : 5% A+ : 15% A : 25% B : 15% C : 5%	Achievement : 60% Ability : 30% Department : 10%	1st manager : 48% 2nd manager : 32% Team member : 10%	
B	Score adjustment	2nd department	S : 10% A : 20% B : 40% C : 20% D : 10%	Ability : 100%	1st manager : 30% 2nd manager : 70%	
C	Score distribution in the grade	3rd department	A : 20% B+ : 20% B : 25% B- : 20% C : 15%	S : 5% A : 15% B+ : 20% B : 25% B- : 20% C : 10% D : 5%	Achievement : 50% Ability : 50%	1st manager : 60% 2nd manager : 15% Team member : 25%
D	Score distribution in the grade	N/A	S : 20% A : 20% B : 30% C : 20% D : 10%	S : 10% A : 20% B : 40% C : 20% D : 10%	N/A	1st manager : 70% 2nd manager : 30%
E	Score	N/A	S : 10% A : 15% B : 50% C : 15% D : 10%	Achievement : 50% Ability : 10% Department : 40%	1st manager : 63% 2nd manager : 27% Team member : 10%	
F	Score	N/A	S : 10% A : 15% B : 50% C : 15% D : 10%	Achievement : 30% Ability : 40% Department : 30%	1st manager : 60% 2nd manager : 40%	
G	Score distribution	Task, Position	A : 20% B : 60% C : 20%	Achievement : 30% Ability : 30% Department : 40%	1st manager : 50% 2nd manager : 50%	
H	Score distribution in the grade	Level 4 over	S : 20% A : 30% B : 40% C : 10%	Achievement : 100%	1st manager : 70% 2nd manager : 30%	
		Level 5 under	S : 20% A : 20% B : 30% C : 20% D : 10%	Achievement : 70% Ability : 30%	1st manager : 50% 2nd manager : 50%	

기관도 존재한다. 다만, 조직/개인역량/개인성과의 반영 비율은 매우 다양하며, 이를 바꾸어 말하면 평가구성의 반영 비율이 성과 등급에 미치는 영향이 크지 않다는 반증이라 할 수 있다.

평가자는 1차 부서장과 2차부서장이 기본 구성이며, 다면평가를 적용 여부가 기관별 차이점이다. 평가구성과 마찬가지로, 성과평가자의 비율은 기관마다 차이가 있으며 역시 성과등급에 미치는 영향은 크지 않다는 것을 의미한다. 다면평가(동료평가)는 적용 기관이 3곳, 선택 적용이 1곳, 미적용이 4곳으로 적용과 미적용 기관이 동수이다. 다만, 정확한 공공기관의 다면평가의 비율은 전수 조사를 해야 얻을 수 있을 것이다.

기타 사항으로 감점 항목의 존재 유무, 평가시기, 자기평가서 시행여부 등이 있다. 가점은 외부 포상에 대해 주고 있으며, 평가시기는 년 1회 또는 년 2회 시행하는 차이가 있다. 자기평가서를 작성하는 기관은 3개 기관이 있었다.

5. 개인성과평가 제도 보완 사항

성과평가는 절차와 적용의 공정성이 담보되어야 한다. 따라서 표준화된 방법이 있을 것으로 기대하였으나, 기관별로 다양한 형태를 가지고 있음을 볼 때 이상적인 방법이 존재하기보다는 기관별 특성을 고려해야 할 것이라고 판단된다. 이는 업무의 특성을 고려하여 성과평가 등급을 선정할 필요가 있다는 선행연구 결과와 일치한다 [10]. 또한 경우에 따라 2단계 또는 3단계 이상의 성과평가 등급의 효과가 다르게 나타난 연구결과와도 일치한다 [18,19]. 조사 과정에서 규정에 성과평가 최하위 등급을 3번 연속으로 받는 경우, 의원면직을 명시한 사례를 통해 국내 공공기관은 성과평가 결과를 판단적 목적으로 주로 사용하고 있다는 선행연구의 결과도 일부 확인할 수 있었다 [16].

성과평가의 개발적 목적을 달성하기 위해서 개인역량의 평가 방법과 보상 방법을 보완할 필요가 있다. 전술한 바와 같이, 평가구성은 조직성과/개인성과/개인역량으로 구분되는 것이 일반적이다. 구성원들은 조직 내에서 보상을 최대화하는 행동을 하게 되기 때문에, 성과평가에 따른 보상은 개인의 업무 몰입과 자기 개발 노력을 견인하는 가장 효과적인 수단이다. 따라서, 성과평가에 조직 성과가 반영된 것은 개인의 성과에만 몰두하는 것이 아니라 부서 내 구성원들과 함께 성과를 창출하는 것을 유

도하기 위함이며, 개인역량이 반영된 것은 개개인이 보유한 역량을 지속적으로 발전시켜 나가는 것을 유도하기 위함임을 유추해 볼 수 있다. 이와 같은 구성은 크게 두 가지 문제점이 있다. 첫 번째, 역량이 좋은 개인은 성과도 좋으며 성과가 좋은 개인이 모인 조직의 성과도 좋을 확률이 높기 때문에 좋은 역량에 대해 높은 평가가 중복되는 결과를 낳는다. 두 번째, 개인의 역량은 학습을 목표로 하는 학생의 시기에 집중적으로 성장하고 역량을 활용하여 성과를 창출해야 하는 직장 생활을 시작하면 정체되는 경향을 가지기에 높은 역량을 보유한 것으로 평가되는 개인은 지속적으로 높은 평가를 받게 되는 평가의 고착화가 발생하게 된다. 예를 들면, Fig. 1에서 B 직원은 최초 보유 역량이 낮기 때문에 A직원의 역량을 넘어서기 전에는 A직원보다 높은 평가를 받을 수 없다. 따라서 B직원은 지속적인 노력을 하더라도 높은 평가를 받기가 어렵고, 따라서 역량 발전을 모색하기 보다는 이직이나 역량 향상 포기 등과 같이 회사에 부정적인 영향을 미치게 된다.

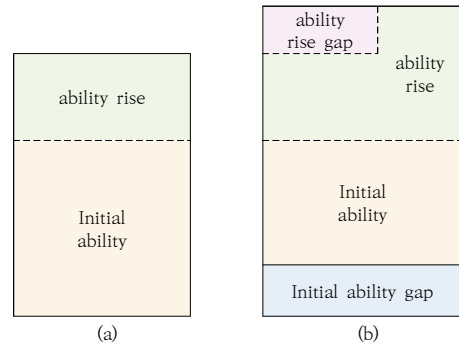


Fig. 2. Example of ability improvement
(a) Ability change of staff A (b) Ability change of Staff B

이와 같은 문제점을 해결하기 위해서는 개인역량 평가 방법을 “전년 대비 발전 수준”으로 평가하는 것이 필요하다. 이와 같은 방법의 장점은 다음과 같다. 첫 번째, 전년보다 나아지면 높은 평가를 받을 수 있다는 기대감을 통해 개인의 역량 발전을 위한 동기부여가 된다. 두 번째, 개인의 성과와 역량을 분리하여 평가함으로써 성과평가 제도의 공정성을 확보할 수 있다. 세 번째, 직원의 역량 향상을 통해 기관의 실적 향상을 기대할 수 있다. 예를 들어, B직원이 A직원보다 기준 역량이 더 낮지만 노력을 통해 더 높은 역량 상승량을 이루었다면 더 높은 평가를 받을 수 있게 되기 때문에, B직원의 역량 향상 노력을 유도할 수 있다. A직원은 기존 평가 대비 낮은 평가를 받을

수 있다는 점 때문에 역량 상승에 대한 동기부여가 발생한다. 기관의 입장에서는 직원들의 역량이 전반적으로 상승하고 이에 따른 실적 상승도 기대할 수 있기 때문에 기관 및 직원 모두에게 유리한 방법이라고 볼 수 있다.

개인의 역량 평가 방법을 “전년 대비 발전 수준”으로 평가하기 위해서는 몇 가지 조건을 충족시켜야 한다. 첫째, 적절한 반영 비율을 설정해야 한다. 평가구성은 조직성과/개인역량/개인성으로 구분된다. 만약, 개인역량의 비중이 과도하여 개인역량 향상에만 집중한 직원이 높은 개인성과를 도출한 직원보다 높은 성과를 받게 되면, 직원들이 개인역량 향상에 집중하면서 개인성과의 하향에 따른 조직성과가 하향하게 된다. 두 번째, 전년 대비 발전 수준을 평가할 수 있는 객관적이고 계량적인 지표가 마련되어야 한다. 개인의 역량을 향상하기 위한 가장 좋은 방법은 교육이나, 직장 내에서 수행되는 교육은 대학이나 대학원에서 수행되는 교육과 달리 그 결과에 대한 평가가 수치화되지 않는 경우가 대부분이다. 성과평가는 절차와 실시의 공정성이 담보되어야 한다는 측면에서 개인 역량 향상의 측정 방법은 수치화가 되어야 하기 때문에, 특정 교육 이수와 같은 단순한 방법을 넘어선 방법이 필요하다. 객관적이고 수치화된 방법으로는 심사자가 있는 학회의 논문 게재, 학위 및 평점이 기재된 학점의 취득, 특허·실용신안 등과 같은 지식재산권의 등록, 프로그램의 개발, 국가 공인 자격증, 위원회의 심의가 동반되는 내부 보고서, 전문 기고 등이 있을 수 있다. 더하여, 이러한 결과물들과 수행 업무와의 연관성이 반드시 담보되어야 한다. 세 번째, 개인성과와 개인역량의 구분이 가능한지 검토가 필요하다. 연구기관이나 개발기관의 경우, 연구와 개발업무를 통한 성과물이 자연스럽게 논문이나 특허 또는 보고서와 같은 성과물로 이어지게 된다. 이 경우 최초에 해결하고자 했던 높은 역량에 대해 좋은 평가가 중복되는 것과 같은 효과가 발생하므로, 개인성과와 개인역량의 비중을 조정하거나 개인성과와 개인역량 중 한 개의 분야로만 평가하는 등 해결 방안을 마련해야 할 것이다. 네 번째, 전년도와 대비하여 개인 역량이 무한하게 증가할 수는 없으므로, 특정 수준 이상의 성과를 얻은 경우에는 개인역량 평가의 최고등급을 부여하는 것이 필요하다. 예를 들어, 특정 수준 이상의 학위 또는 기술 자격을 취득할 경우 개인역량 평가는 최고 등급을 부여하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

다음으로 대부분의 기관에서 보상 방법으로 활용하는 제안제도의 개선을 검토해 볼 수 있다. 제안제도는 업무 또는 기관의 경영에 기여할 수 있는 방안을 제출하고 우

수한 방안을 포상하여 기관의 구성원의 활발한 개선 활동을 장려하는 제도이다. 전술한 바와 같이 역량이 좋은 개인은 높은 성과와 함께 우수한 제안을 제출하여 포상을 받을 확률이 높다. 이것은 보상의 중복이라는 문제점을 가진다. 이를 해소하기 위해 제안의 포상 범위에 낮은 성과평가를 받은 직원을 일정 비율 이상 포함하고, 포상 금액을 높여주는 방법이 있다. 예를 들어 A+ 등급 성과평가를 받은 직원과 B등급 성과평가를 받은 직원에게 포상금을 지급할 경우, B등급 성과평가를 받은 직원에게 더 높은 액수의 포상금을 지급하는 방식이다. 이와 같은 방식은 우수한 역량을 가진 직원의 제안제도 참여 의지를 낮추고, 이에 따라 제출되는 제안의 질이 낮아질 수 있다. 이를 방지하기 위해서 성과평가와 관계없이 제안상의 등급에 따라 진급 점수 또는 보직자 임명 점수를 차등하는 등의 방법을 활용할 필요가 있다.

6. 결론

본 연구에서는 알리오를 통해 확인한 공공기관의 개인 성과평가 규정을 정리하고 성과평가의 개발적 목적 달성 측면에서의 발전 방안을 도출하였다. 공공기관 중 연구관리목적기관의 성과평가 규정을 정리한 결과, 개인성과 평가는 등급 산출 방법, 평가 그룹, 등급 비율, 평가구성, 평가자로 구성되어 있음을 확인할 수 있었다. 개별 기관들은 각각의 구성요소를 조합해서 사용하고 있으며, 구성요소 간의 뚜렷한 연계성은 찾아볼 수는 없었다. 이는 이상적인 개인 성과평가 방법이 있는 것이 아니라 기관의 특징에 따른 성과평가 방법을 조정해서 사용해야 한다는 의미로 해석할 수 있다. 성과평가의 개발적 목적 달성 측면에서 각각의 평가 요소를 검토한 결과, 개인역량 평가 방법의 개선이 필요함을 확인하였다. 개인역량 평가는 대부분의 기관에서 개인 성과평가의 구성 항목에 포함하고 있지만, 두 가지 측면에서 개선이 필요하다. 첫째, 역량이 좋은 개인은 높은 개인성과와 조직성과를 창출할 것이기 때문에, 높은 역량에 대한 좋은 평가가 중복된다. 두 번째, 높은 역량을 보유한 것으로 평가되는 직원은 지속적으로 높은 평가를 받고, 낮은 역량을 보유한 것으로 평가되는 직원이 지속적으로 낮은 평가를 받는 평가의 고착화가 발생하게 된다. 이를 해소하기 위해서 개인 역량 평가를 “전년 대비 발전 수준”으로 평가하는 것의 필요성에 대해서 검토하였다. 이는 개인에게 역량 발전의 동기부여를 부여하는 동시에, 개인성과와 개

인역량을 분리하여 평가함으로써 성과평가 방법의 공정성을 높일 수 있다. 더하여, 직원의 역량 향상을 통한 조직의 성과 향상을 유도할 수 있다는 효과도 기대된다. 다만, 이를 도입하기 위해서는 개인역량 평가의 비중, 역량 향상 측정 방법, 객관적이고 수치화가 가능한 평가 방법 마련과 함께 기관의 특징을 반영할 필요가 있다. 또한 성과평가와 보상 방법을 연계하는 방법도 고려해 볼 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 업무 범위, 예산, 규모 등과 같은 기관의 특성과 개인 성과평가 구성요소의 상관관계를 제시하지 못하였다. 또한, 제시한 개선 방안의 효과에 대한 정량적 검증 결과를 제시하지 못하였다. 예를 들어, 성과평가 방법과 직원 만족도 및 조직의 성과 간의 상관관계를 분석하는 실증 연구가 수행되었다면, 더욱 설득력 있는 연구 결과를 얻을 수 있었을 것이다. 그럼에도 불구하고, 개인 성과평가의 구성요소를 식별하고 개발적 목적 달성 측면에서 개선 방안을 제시했다는 점에서 의미가 있다. 후속 연구를 통해 본 연구의 한계점이 극복된다면, 우리나라 공공기관의 성과 향상에 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

References

- [1] Y. B. Park, *Organizational behavior*, p.571, Cheongnam Book Publishing House, 2016.
- [2] J. H. Noh, W. J. Choi, "Effects of the Performance Appraisal System on Individual and Organizational Performance in the National Assembly", *Government Study*, Vol.17, No.2, pp.59-83, 2011.
- [3] H. K. Lee, Y. S. Park, "The Influence of Voice Behavior on Individual Performance Appraisal", *Human resource study*, Vol. 24, No. 4, pp.157-174, 2017.
- [4] J. H. Park, "The Performance Appraisal Politics in Team-Based Work Systems", *Journal of The Korea Society of Computer and Information*, Vol. 19, No. 2, 2014.
- [5] J. B. Kim, "A study on the relationship between performance factors and individual performance evaluation results", *Industry convergence study*, Vol. 20, No. 1, pp.35-42, 2022.
DOI: <https://doi.org/10.22678/JIC.2022.20.1.035>
- [6] Y. S. Jung, T. H. Park, "Perceived Fairness of Performance Evaluation and Organizational Commitment", *Korea Policy Review*, Vol. 25, No. 3, pp.243-274, 2016.
- [7] K.H. Cho, "Increasing Fairness and Equity in Korean Government Performance Evaluation", *Korean Public Personnel Administration Review*, Vol. 10, No. 3, pp.171-192, 2011.
- [8] C. J. Park, "Synthesizing the AHP and A Fuzzy Model for Performance Evaluation", *Enterprise management study*, Vol. 18, No. 4, pp.225-242, 2011.
- [9] M. S. Ha, Y. S. Kwon, Y. S. Sang, "A Comparative Study on Competency Assessment for Civil Servants", *Korean public personnel administration review*, Vol. 6, No. 1, pp.37-79, 2007.
- [10] So Young Shin, Seong Soo Oh, "Factors Influencing Public Employees' Preferences on the Performance Rating Levels: Focusing on Individual and Organizational Characteristics", *Korean policy sciences review*, Vol. 26, No. 4, pp.77-104, 2022.
DOI: <https://doi.org/10.31553/kpsr.2022.9.26.4.77>
- [11] Do Am Ryu, *The Study on the Impact of the BSC Acceptance on Organizational Trust : Focused on the Recognition of the Local Government Employees*, Ph.D dissertation, The University of Seoul, pp. 37, 2012.
- [12] Leventhal, G. S. What should be done with equity theory? New Approaches to the study of fairness in social relationships, To appear as a chapter in Gergen, pp. 29, John Wiley, 1977, pp. 29.
- [13] Homans, George C., pp. 404, *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Routledge & Kegan Paul, 1961, pp. 404.
- [14] John W. Thibaut, Laurens Walker, pp. 150. *Procedural Justice : A Psychological Analysis*, L. Erlbaum Associates, 1975, pp. 150.
- [15] Feldman, D. C. "Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know", *Human Resource Planning*, Vol. 24, No. 2, pp. 26-35, 2001.
- [16] Murphy, K. R. & J. N. Cleveland. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, p.502, Sage Publications, Inc, 1995, pp.502.
- [17] Bender, R. M. "Attitudes Toward Grading Systems Used in Medical Education." *Academic Medicine*, Vol. 44, No. 11, 1969, pp. 1076-1081.
- [18] Suddick, D. E., & Kelly, R. E. "Effects of Transition from Pass/No Credit to Traditional Letter Grade System", *The Journal of Experimental Education*, Vol.50, No.2, pp.88-90, 1981.
DOI: <https://doi.org/10.1080/00220973.1981.11011807>
- [19] Robins, L. S., Fantone, J. C., Oh, M. S., Alexander, G. L., Schlafer, M., & Davis, W. K. "The Effect of Pass/Fail Grading and Weekly Quizzes on First-year Students' Performances and Satisfaction", *Academic Medicine*, Vol.70, No.4, pp.327-329, 1995.
DOI:<https://doi.org/10.1097/00001888-199504000-00019>
- [20] Risher, H. "Pay-for-Performance: The Keys to Making it Work", *Public Personnel Management*, Vol.31, No.3, pp.317-332, 2002.
DOI: <https://doi.org/10.1177/009102600203100305>
- [21] Eun-A Pyo, *The comparative study on the individual*

evaluation system of government-funded research institutes affiliated in the field of public policy, Master's thesis, Hankuk University of foreign studies, pp. 59-61, 2022.

정 수 헌(Suheon Jeong)

[정회원]



- 2007년 2월 : 광주과학기술원 정보기전공학부 (공학석사)
- 2012년 8월 : 광주과학기술원 정보기전공학부 (공학박사)
- 2013년 3월 ~ 2020년 12월 : 국방기술품질원 선임연구원
- 2021년 1월 ~ 2023년 8월 : 국방기술진흥연구소 선임연구원
- 2023년 8월 ~ 현재 : 스탠다드에너지 품질기획 파트장

<관심분야>

열관리, 항공기 기체 구조, 품질경영

강 옥 균(Ock Kyun Kang)

[정회원]



- 2008년 2월 : 고려대학교 법학과 (법학학사)
- 2013년 8월 ~ 2014년 7월 : 한국항공우주산업 연구원
- 2014년 8월 ~ 현재 : 국방기술진흥연구소 선임관리원

<관심분야>

인사노무, 성과관리