

經營學碩士 學位論文

效率的인 軍 人事考課制度에 관한 研究

- 海軍將校勤務評定制度를 中心으로 -

A Study of The Efficient Military's Performance Appraisal System

- A focus on the naval officer Performance Evaluation system -

指導教授 辛 瀚 源

2006年 8月

韓國海洋大學校 海事産業大學院

海 事 經 營 學 科

郭 俊 赫

Abstract .....	i
제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구의 방법 및 범위 .....	2
제2장 인사고과의 이론적 고찰 .....	4
제1절 인사고과의 목적 .....	4
제2절 인사고과의 과정 .....	7
제3절 인사고과의 방법과 절차 .....	7
1. 인사고과의 방법 .....	7
2. 인사고과의 절차 .....	12
제4절 인사고과의 문제점 .....	14
1. 평가자의 문제점 .....	14
2. 피평가자의 문제점 .....	16
제3장 인사고과제도의 비교분석 .....	17
제1절 육군 근무평정제도 .....	17
1. 근무평정대상 및 요소 .....	17
2. 평정시기 .....	19
3. 평정자 .....	19
4. 평정방법 및 절차 .....	21
5. 근무평정과 진급과의 관계 .....	22
제2절 공군 근무평정제도 .....	23
1. 근무평정대상 및 요소 .....	24
2. 평정시기 .....	26
3. 평정자 .....	27
4. 평정방법 및 절차 .....	27

5. 근무평정과 진급과의 관계 .....	29
제3절 미해군 근무평정제도 .....	30
1. 근무평정대상 및 요소 .....	30
2. 평정시기 .....	31
3. 평정방법 및 절차 .....	32
제4절 해군 근무평정제도 .....	33
1. 근무평정대상 및 요소 .....	34
2. 평정시기 .....	34
3. 평정자 .....	35
4. 평정방법 및 절차 .....	35
5. 근무평정과 진급과의 관계 .....	38
제5절 공무원 근무성적평정제도 .....	39
1. 근무성적 평정대상 및 요소 .....	40
2. 평정시기 .....	41
3. 평정자 .....	43
4. 평정방법 및 절차 .....	45
5. 근무성적평정과 승진과의 관계 .....	48
제6절 비교분석 결과 .....	49
제4장 해군 근무평정제도의 문제점과 개선방안 .....	53
제1절 문제점 .....	53
1. 제도상 .....	53
2. 운용상 .....	56
제2절 개선방안 .....	61
1. 제도상 .....	61
2. 운용상 .....	65
제5장 결론 .....	70

제1절 연구결과의 요약 .....	70
제2절 연구의 시사점 및 향후과제 .....	72
부록; 1. 육군 장교 근무평정표(지휘관용1) .....	74
2. 육군 장교 근무평정표(지휘관용2) .....	76
3. 공군 장교 근무평정표(대령용) .....	78
4. 공군 장교 근무평정표(대위 ~ 중령용) .....	80
5. 공군 장교 근무평정표(중위이하용) .....	82
6. 해군 장교 근무평정표(대령용) .....	84
7. 해군 장교 근무평정표(중령용) .....	88
8. 해군 장교 근무평정표(소령이하용) .....	92
9. 공무원 근무성적평정서 .....	96
참고문헌 .....	99
<국내문헌> .....	99
<외국문헌> .....	100

< 표 목차 >

<표 2 - 1>	인사고과의 5가지 목적 .....	6
<표 2 - 2>	평정요소별 배점(소령이하용) .....	10
<표 2 - 3>	순위비교법 .....	11
<표 3 - 1>	주요 변천과정 .....	18
<표 3 - 2>	작성시기 및 대상 .....	20
<표 3 - 3>	진급선발 표준평가요소 점수 .....	23
<표 3 - 4>	변천내용 .....	24
<표 3 - 5>	등급별 분포기준 .....	25
<표 3 - 6>	진급선발 표준평가요소 점수 .....	29
<표 3 - 7>	계급별 평정표 제출일자 .....	31
<표 3 - 8>	진급선발 표준평가요소 점수 .....	38
<표 3 - 9>	근무평정제도 비교 .....	51
<표 4 - 1>	교육선발 배점 기준 .....	60

< 그림 목차 >

<그림 3 - 1>	육군장교 근무평정절차 흐름도 .....	22
<그림 3 - 2>	공군장교 근무평정절차 흐름도 .....	28
<그림 3 - 3>	미해군장교 근무평정절차 흐름도 .....	32
<그림 3 - 4>	해군장교 근무평정절차 흐름도 .....	37
<그림 3 - 5>	4급 이상 공무원 근무성적평정절차 흐름도 .....	46
<그림 3 - 6>	5급 이하 공무원 근무성적평정절차 흐름도 .....	47

# **Abstract**

## **A Study of The Efficient Military's Performance Appraisal System**

- A focus on the naval officer Performance Evaluation system -

Jun-Hyuck, Kwak

Department of Shipping Management  
Graduate School of Maritime Industrial  
Studies Korea Maritime University

This research method draws up an improvement plan by analyzing literature surveys and cases on leading studies and related system with the presentation of the theory of "Performance Appraisal System" and the status of "Naval Officer Performance Evaluation system".

This research compares and examines the Officer Performance Evaluation System of the Army, Air Force, US Navy and public service personnel of the central government. The range is limited to the field of Performance Appraisal Management and the subject of status are officers.

This research is composed of 5 chapters as follows.:

The first chapter, as the introduction part, explains the purpose and

background of the research.

The second chapter explains theoretical background such as the purpose, course, method and procedure of the Performance Appraisal for the purpose of examining the Performance Appraisal System of the military and it is focused on the contents that are related to this research.

The third chapter contains comparative analysis of characteristics and contents for the Performance Appraisal System, in another words Officer Performance Evaluation system of the Navy, Army, Air Force, Government Organization and US Navy.

The fourth chapter presents the improvement plan by analysing the systematic and operational problems of the Naval Officer Performance Evaluation system.

As the last chapter, the fifth chapter contains conclusion, which synthesizes the result of the research and contains the preview and future tasks.



# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

흔히 21세기는 과거의 연장이라기 보다는 예측하기 어려운 단절적인 변환의 시대로, 기존의 강점이 미래의 약점으로 바뀌어 패러다임 역전의 시대라고 한다. 따라서 과거의 성공요인에 본능적으로 매달리는 조직은 21세기 환경변화에 적응하지 못하고 도태될 것이다.

오늘날 무한경쟁시대를 맞이하여 일반기업들은 치열한 국제경쟁시대에서 살아남기 위하여 조직구조의 효율화와 더불어 능력 및 업무실적에 기초한 인사고과제도를 도입하고, 정보화시대의 광속으로 변화하는 기업 경영환경에 대처하기 위하여 컴퓨터 활용, 인사관리 등 각종 신인사고과제도를 도입하여 성과를 거두고 있다. 인력관리의 효율성은 필요한 우수인력을 획득하여 적재적소에 배치 활용하고, 그들의 잠재능력이 최대한 발휘될 수 있도록 하게 되었을때 달성 가능하다. 최근 기업의 신인사고과제도의 특징은 실적 및 능력과 급여, 승진 등을 연계하고, 전산망을 활용하여 인사정보를 공유하며, 제반업무를 실시간으로 처리함으로써 예산절감은 물론 공정한 인사관리를 추구하고 있다. 우리 해군도 미래의 안보환경, 전쟁양상, 사회적 가치관 등 외부환경의 변화에 적절히 대응하고 군의 임무와 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 합리적이고 과학적인 인사관리 체계가 달성되어야 한다.

무엇보다도 우수한 인력을 선발하고, 체계적인 교육훈련을 실시하여 군사전문성을 개발하며, 능력과 적성에 따라 적재적소에 배치하고 조직화하며, 개인들로 하여금 조직에의 기여도를 최대화할 수 있도록 동기

를 유발하는 것이 가장 중요하다.

인사관리는 4단계 과정, 즉 인력의 확보, 유지, 평가 그리고 개발에 의해서 이루어지며, 각 단계별 서로 밀접한 관계를 유지하고 있다. 이러한 과정중에서 인사관리의 합리화를 좌우하는 것은 평가과정이다. 즉, 인적자원의 효과적인 활용과 능력개발을 위해서는 조직 구성원의 현재적 능력, 업적 및 실적, 업무수행 태도, 적성 등을 객관적이고 과학적으로 평가하는 인사고과가 기초가 된다. 이러한 평가의 결과를 바탕으로 진급선발, 배치전환, 교육훈련 등 제반 인사관리가 효과적이고 원활하게 이루어질 수 있는 것이다. 이에 따라 본 연구의 목적은 육군, 공군, 미해군 및 중앙정부 공무원의 근무(성적)평정제도를 분석, 해군 조직에의 적용 가능성을 검토하여 효율적인 해군 인사제도를 확립함에 있다.

## 제2절 연구의 방법 및 범위

연구방법은 선행연구 및 관련제도에 대한 문헌조사와 사례를 분석하여 인사고과제도의 일반적인 이론과 현행 해군 장교근무평정제도의 현황을 제시하여 개선방안을 도출하기 위해서 해군본부, 방위사업청 및 각 교육기관 인사업무에 근무한 경험이 있거나 근무하고 있는 장교를 대상으로 면담과 토의를 실시하여 참고하였다.

연구범위는 육군, 공군, 미해군 및 중앙정부의 공무원의 근무(성적)평정제도를 비교, 검토하면서 그 범위를 인사고과관리 부분으로 제한하여 연구하고, 대상신분을 장교로 하였다.

본 연구는 다음과 같이 5장으로 구성하여 내용을 전개하였다.

제1장에서는 서론부분으로서 연구의 목적 및 배경을 기술하였다.

제2장에서는 군 인사고과제도를 고찰하기위하여 인사고과의 목적, 과정, 방법과 절차 등 이론적인 배경을 기술하였으며, 가급적 본 연구에 연관된 내용에 중점을 두었다.

제3장에서는 해군과 육군/공군, 정부조직 및 미해군의 인사고과제도 즉, 근무평정제도의 특성과 내용을 비교분석하였다.

제4장에서는 해군근무평정규정의 제도상 및 운용상 문제점을 분석하여 개선방안을 제시하였다.

마지막으로 제5장은 결론으로서 연구의 결과를 종합하고 본 연구의 시사점과 향후과제에 대하여 언급하였다.

## 제2장 인사고과의 이론적 고찰

### 제1절 인사고과의 목적

인사고과란 학자에 따라, 종업원 평정(employee rating), 능률평정(efficiency rating), 근무평정(service rating), 성과평정(performance rating), 성적평정(merit rating) 등 다양하게 정의되고 있으며, 일반적으로 경영학문상으로는 종업원의 업무수행상의 업적을 측정하는 제도로써 종업원의 실천능력·업적, 성격, 잠재성 등을 관정하는 것을 의미한다<sup>1)</sup>. 여러학자중 스미드와 머어피(R.C. Smith and M. J. Murphy)는 인사고과란 그들이 속하고 있는 조직체에 있어서 종업원의 가치를 질서있게 평가 할 수 있도록 함에 그 목적이 있다고 밝히고 있다<sup>2)</sup>, 그러므로, 인사고과는 조직구성원의 개인차를 인정하고 이에 따라 근무상태, 능력, 성격, 근무태도 및 발전성 등을 조직적·질서적으로 측정 파악하여 공정한 인사관리의 기초로 삼으며 조직의 능률향상을 그 목적으로 한다.

해군에서의 인사고과의 목적, 즉, 근무평정제도의 목적은 다음과 같다.

첫째, 개인의 능률을 최대로 발휘하려는 동기를 부여하고, 장·단점을 파악하여 장점을 장려하며, 단점은 시정토록함으로써 자기발전을 도모하는 것이다.

두번째, 피평정자가 평정자로부터 임무를 부여받고 이를 수행하는 과정에서 나타난 개인의 특성, 적성, 잠재능력 등을 도출하는 것이며, 임

1) 정수영, 「신인사관리론」, 서울:박영사, 1982, p.200.

2) R. C. Smith and M. J. Murphy, *Job Evaluation and Employee Rating*, McGraw-Hill, 1946, p.167.

무완수후 평정자가 그 결과에 대하여 정확히 평가해줌으로써 사기양양, 상급자에 대한 충성심, 국가에 대한 충성심을 유발하는 등 지휘권 확립에 기여하게 된다.

마지막으로 공정한 인사관리 기준자료 즉, 경력, 학교성적, 상훈, 지휘통솔, 신체, 잠재능력 등을 제공해 준다.

인사고과의 목적을 크게 분류하면 실시자체에서 오는 목적과 인사관리의 의사결정에 자료를 제공하는 목적<sup>3)</sup>으로 구분할 수 있으며 그 평가결과를 어디에 사용하느냐에 따라서 다음과 같은 목적으로 분류할 수 있다.

① 상벌결정으로써 조직체는 구성원의 성과에 대해 정당한 대우를 해주어야 한다. 성과를 주기적으로 파악하여 승진, 승급, 강등, 징계를 결정하는데 가장 중요한 자료이다.

② 적재적소 배분으로써 조직구성원의 성격과 능력에 따라서 적합한 직무내용과 직무환경을 분석하여 배치, 전환, 승진, 채용, 해고 등에 유용한 자료로 활용한다.

③ 인력개발로써 인사고과를 통하여 구성원의 강점과 약점을 평가함으로써 조직구성원의 연령, 성별, 직종, 기능도, 근무연수 등에 따라 장·단기 인력개발 수립에 요청되는 양적·질적 자료 등 능력과 자질개발에 필요한 교육훈련과 실무경험을 결정 할 뿐만 아니라 해당구성원의 채용시험, 승진 등이 과연 타당하였던가 하는 인사기능의 타당성을 측정하는 도구로써도 활용된다.

④ 피드백(Feedback)으로써 인사고과를 통하여 조직구성원의 조직관계나 직무조건의 결함을 발견하고 개선 할 계기를 찾는다. 또한, 조직구성원이 성과에 만족하고 조직체의 기대수준에 근접해 있느냐는 것을

---

3) 강응오, 「현대인사관리」, 서울:박영사, 1986, p.182.

알려주는 지표이다.

⑤ 그외 기타목적으로 조직구성원의 기술목표나 인력모집, 개발 등의 기초자료로 활용될 수 있다.

한편, 최종태(1986)는 인사고과의 목적을 경영에 있어서 종업원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 합리적인 인사관리의 기초를 부여함과 동시에 종업원의 노동 능률을 향상시키고 동기유발을 형성하는 데 있다. 따라서 인사고과의 목적은 다음 <표 2-1>과 같이 제시하였다.<sup>4)</sup>

<표 2-1> 인사고과의 5가지 목적

목 적	내 용	구 심 점
인력배치 및 이동	각자의 능력에 적합한 적재적소의 배치에 활용	배치, 전환, 승진, 복직, 채용, 해고
인력개발	종업원의 정확한 능력을 파악하여 인력 개발에 활용	교육, 훈련, 개발
인력계획 및 인사기능의 타당성 측정	종업원의 연령, 성별, 직종, 기능도, 근무연수 등에 따라 장·단기 인력개발 수립에 요청 되는 양적·질적 자료를 제공 종업원의 근무능률 평정을 통하여 해당 종업원의 채용 시험, 승진 등의 타당성을 측정 하는 도구로써 활용	인적 데이터 확보, 채용, 배치전환, 승진 등의 인사기능의 타당성 검정
성과측정 및 보상	종업원의 성과측정을 통하여 종업원의 승급, 상여금, 임금결정 및 승진에 활용	승급, 상여금, 임금결정, 승진
조직개발 및 근로의욕 증진	직무담당자의 조직관계나 직무조건의 결함을 발견하여 개선 종업원의 성취의욕 자극제 활용	직무개선, 성취 의욕 증진

\* 자료 : 최종태, 「현대인사관리론」, 서울:박영사, 1986, p.98.

4) 최종태, 「현대인사관리론」, 서울:박영사, 1986, p.98.

## 제2절 인사고과의 과정

인사고과는 그 목적에 따라 평가방법이 달라진다. 그러므로 목적과 방법은 필수불가분의 관계를 가지고 있다. 일반적인 조직체의 인사고과 과정은 인사고과제도의 설계, 성과에 대한 정보자료구축, 성과평가, 고과면접, 최종평가라는 공통된 단계로 구성되어있다. 인사고과과정에서 구성원의 동기와 성과에 작용하는 요소는 다음과 같이 구성되어 있다.<sup>5)</sup>

① 능력과 성과의 관계는 구성원으로 하여금 조직체가 기대하는 성과를 달성하기에 필요한 능력과 수준을 인식하게 해주고, ② 동기와 성과와의 관계는 성과수준을 분명히 함으로써 조직체의 성과와 목적달성에 조직구성원의 노력이 효과적으로 투입되게 유도하며, ③ 성과와 내적인 만족의 관계는 인사고과요소를 설계함에 있어서 구성원의 내적인 만족에 관련된 요소를 강화하여 조직구성원의 동기부여를 강화시켜주고, ④ 성과와 외적인 만족의 관계는 인사고과의 결과 조직구성원에게 주어지는 보상이나 승진은 외적인 만족감을 주고 동기부여를 강화한다. ⑤ 그리고, 개인의 목적달성과 성취동기는 내적인 만족과 외적인 만족을 통해 조직구성원의 개인목적 달성을 하게 하고 만족을 통한 동기부여로 연결시켜 준다.

## 제3절 인사고과의 방법과 절차

### 1. 인사고과의 방법

---

5) 이학중, 「인사관리 -인적자원관리 이론과 사례연구-」, 서울:세경사, 1985, p.411.

## 1) 평가자와 평가기법에 의한 분류

인사고과에서 고려해야할 점은 피평가자를 어떻게 평가하고 그 시기를 결정하는 것이 중요하다. 고과방법에는 여러가지 기준으로 대별해서 분류하는데 대표적으로 고과자 지위에 의한 분류와 평가기법에 의한 분류로 나누어지며 다음과 같다.<sup>6)</sup>

### (1) 고과자 지위에 의한 분류

누가 고과를 하는냐에 따라 자기고과, 수직적 고과, 수평적 고과 및 다각적 고과로 구분할 수 있다.

수직적 고과는 상위자에 의한 고과인 상부하향식과 하위자에 의한 고과인 하부상향식으로 구분하고, 수평적 고과는 동료에 의한 고과이며, 다각적 고과는 둘 이상이 동시에 평가하는 방법이다.

해군에서는 수직적 고과중 상위자에 의한 고과인 상부하향식을 사용하고 있다. 즉, 평정대상자의 직책상 가장 근접된 직속상관 또는 이에 준하는 사람이 1, 2차 복수평정을 실시한다.

### (2) 평가기법에 의한 분류

#### ① 자기기록법

특정한 양식에 따라 고과를 하는 것이 아니고, 고과자가 자유로이 평가를 하여 기재하는 방법이다.

#### ② 항목기록법

일정하게 설정된 평가항목에 따라 고과자의 의견을 기재하는 방법이다.

#### ③ 구분법

정해진 평가기준에 따라 우열을 종합적으로 구분하는 방법이다.

---

6) 최중태, 「현대인사관리론」, 서울:박영사, 1986, pp. 100 ~101.



#### ④ 분류법

평가수준을 보다 상세히 분류시켜 놓고 그에 따라 평가하여 소속시키는 방법이다.

#### ⑤ 개별척도법

평가의 세부항목을 정하고, 각 항목마다 등급을 정하여 그에 따른 상세한 정의를 정한후, 여기에 맞추어 고과자가 평가하는 방법으로써 일반적으로 해군을 포함 軍 조직에서 주로사용 방법이다. 해군 근무평정요소는 업무실적 및 성과, 업무능력 및 잠재능력, 근무태도, 지휘통솔력 및 품행 등 총5개분야로 구분되며, 이러한 5개분야는 다시 22개 소항목으로 세분화되어 4개등급별로 평가가 실시된다.

### 2) 조건에 의한 분류

주어진 관리조건, 사용될 목적, 고과대상의 종류, 고과자의 능력 등에 상응한 방식을 선택하느냐에 따라 도시평가법, 순위비교법, 일조비교법, 대조법, 강제선택법, 강제할당법으로 나눌 수 있다.<sup>7)</sup>

#### (1) 도시평가법

지식, 숙련, 능력이나 근무성적 등의 우위를 판단함에 필요한 분석적 평가요소를 선택하여 놓고 이 평가요소에 해당하는 능력이나 행동을 해당 평가자가 피평가자에 대해 어느정도 소유하는가를 평가하는 방법이다.

이 방법은 인간의 능력이나 실적을 전체적으로 종합 평가하지 않고 각 구성요소를 분석적으로 평가함으로써 전체를 판단하려고 하였으며, 각 평가요소에 비중을 둬으로써 각 요소가 종합되어 평가의 타당성을 높였고, 기술척도법이나 행동건본법을 택함으로써 평가의 기준을 안정

---

7) 정중진, 「새인사관리」, 서울:법문사, 1985, p.100.

화시켜 각 계층에 인위적인 조정을 가능케 하였다. 반면에, 평가요소의 구성과 선정이 곤란하고, 평가요소의 비중이 결정이 어려우며, 평가오차를 방지하기 힘든 단점이 있다. 그렇지만 이 방법은 오늘날 가장 널리 사용되는 것으로써 해군은 대령용, 중령용, 소령이하용 총3종류로 분류하며, 구성요소는 조금씩 상이하다. 소령이하용을 예를 들면 총 100점 만점 기준에 업무실적 및 성과분야 15점, 업무능력 및 잠재능력 30점, 근무태도 20점, 지휘통솔력 15점, 품행 20점으로 규정하며 다음 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 평정요소별 배점(중령용)

구 분(배점)	평정요소 항목(배점)
업무실적 및 성과분야(15)	부대발전 공헌도(5) 업무혁신 제도개선(5) 효율적인 자원관리(5)
업무능력 및 잠재능력(30)	판단력(5)                      기획/계획 능력(5) 추진력(5)                      표현력(7) 군사 및 전문지식(3)        체력(2) 전문성 및 자기개발(4)
근무태도(20)	솔선수범 규율준수(4)        책임감(3) 내부지향적 업무태도(4) 협조심(3)                      지도감독(3) 보안의식(3)
지휘통솔력(15)	비전제시 및 조직력(5)        조직활성화(5) 위기극복 능력(5)
품행(20)	군인정신(10) 공사구별 및 청렴도(5) 명예 및 품위유지(5)

\* 자료 : 해군본부, “해군규정 제5권 근무평정규정”, 2005.

(2) 순위비교법

이 방법은 평가방법을 서열법과 같이 각 평가요소마다 순위를 정하여 종합하는 방식과 전체적으로 순위를 정하는 방법이 있다. 이 방법은 다음표 <표 2-3>과 같이 매우 간단하며 아주 초보적인 방법이다. 그러나, 이 방법은 평가대상자수가 많으면 순위평정에 동점자가 발생할 수 있으며, 이와 반대로 너무 작으면 순위가 가지는 의미는 없다. 또한, 순위는 반드시 대상자의 실적이나 능력에 대한 정량화 부분이 어려우며, 같은 직무에서만 적용 할 수 밖에 없는 단점이 있다.

<표 2-3> 순위비교법

구 분	업무량	창의성	적극성	신뢰성	총 합	서 열
김 ○ ○	1	2	1	1	5	1
이 ○ ○	3	5	5	3	16	5
박 ○ ○	4	4	4	2	14	4
정 ○ ○	5	1	2	4	11	2
최 ○ ○	2	3	3	5	13	3

\* 자료 : 정종진, 전계서 참고, 연구자 재구성

(3) 일조비교법

이 방법은 평가대상자를 종합적으로 또는, 각 평가요소를 한 쌍씩 짝을 지어 평가하는 방법으로써 평가대상자로부터 판단의 정확성에 있어

서 불만이 발생할 수 있다.

#### (4) 대조법

이 방법은 능력의 발전도나 성질의 소유도를 구체적으로 기술한 문장을 관찰항목으로하며, 사실의 관찰, 일반화, 평가의 수량화가 동시에 이루어진다.

#### (5) 강제선택법

평가대상자에 대해 주어진 평가항목에서 반드시 그중 어느하나를 선택해야 하는 방법으로써 평가자에게 한계적 판단이 요구되므로 편견이나 일반적 인상에 의한 주관화를 극소화 시킬 수 있고, 관대화 경향을 막을 수 있는 반면에, 특정한 목적에만 응함으로써 평가표 작성을 위한 시간과 노력이 많이 요구되며, 변별력이 낮아지는 단점이 있다.

#### (6) 강제할당법

평가대상자수가 많은 집단에서 유리하며, 독립된 인사고과의 한 방식 이라기 보다는 평가의 당위성을 증진시키기 위하여 순위비교법이나 도 시평가법 등과 같이 사용할 수 있는 방법이다.

## 2. 인사고과의 절차

### 1) 고과시기

인사고과는 일정한 시기 모두 시행하는 것이 일반적이거나 동일시기에 평가해야 함으로써 평가자가 충분한 시간을 투입할 수 없는 단점이 있다. 이런 단점을 고려할 때 인사고과를 피평가자의 업무사이클에 맞춰

중요한 과업이 종료된 후에 평가자가 충분한 시간을 투자할 수 있도록 하는 것이 효과적이다. 그러나, 해군에서는 동일한 시기에 평정을 하고 있는 실정이다.

## 2) 고과의 빈도

인사고과를 얼마만큼의 빈도로 하는 점도 중요하다. 동기이론과 강화이론에 의하면 성과에 대한 피드백을 자주 주고, 성과와 보상의 관계를 명확히 할수록 피평가자의 동기수준이 높아지고 성과도 높아진다. 이런 이론에 비추어 볼때 인사고과를 1년에 한번씩 시행하더라도 비공식적인 피드백을 자주 피평가자에게 제공함으로써 동기강화를 시키는 것이 중요하다.

현재 해군에서는 1년에 한번씩 정기적으로 시행하던 제도를 2006년부터 1년에 두번씩 평가빈도를 증가시켜 시행예정이지만 수시평정은 거의 이루어지지 않는 실정이다.

## 3) 인사고과의 과정

구성원의 개발을 위해서는 설정된 직무기준과 비교하여 피평가자를 평가하여 사용하는 것이 유용하다. 인사고과과정은 보통 4단계로 구분할 수 있다.

제1단계는 고과요소의 선정 및 고과요소를 평가대상자에게 전달하는 단계로써 인사고과에 있어서 가장 중요한 문제중의 하나가 고과요소의 선정이다. 적절하고도 당위성있는 고과요소의 선정이 인사고과제도의 승패를 좌우한다고 해도 과언이 아니다.

제2단계는 평가대상자의 업무수행을 관찰하고 기록함으로써 인사고과에 필요한 정보자료를 수집하는 단계이다. 이 단계에서는 평가자는 고과요소를 염두에 두고 피평가자의 행동을 관찰, 기록, 검사를 하게 되

고, 평가대상자는 이러한 고과요소에 부합되도록 행동하게 된다.

제3단계는 평가자가 평가대상자의 업적을 평가하고 점수를 정량화하는 단계로써 일반적으로 이 단계가 가장 중요하다고 생각하지만 실제 중요한 것은 선행 및 후행 단계가 얼마나 효율적으로 수행되었는가 이다.

제4단계는 인사고과결과를 평가대상자에게 피이드백해주는 단계로써 평가자는 평가대상자에게 인사고과결과를 알려주고, 또한, 그 결과에 대한 이유, 개선점 등을 설명해준다.

## 제4절 인사고과의 일반적인 문제점

여러 가지 엄정한 절차를 거쳐서 평가를 하였다고 해도 고과에는 문제점이 있을 수 있다. 그 원인으로서는 평가자의 문제점과 피평가자의 문제로 나눌 수 있다. 평가자의 문제점들은 다음과 같다.<sup>8)</sup>

### 1. 평가자의 문제점

#### 1) 관대화경향(Leniency tendency)

이것은 실제보다 관대하게 평가하여 분포도가 편중되는 현상을 지칭한다. 인사고과의 일반성질로써 평가가 상위에 편중되는 것으로 해군도 2002 ~ 2004년까지 3년동안 영관장교의 근무평정 평균이 97.5점으로 관대하게 평가되었다<sup>9)</sup>

#### 2) 중심화경향(Centralization tendency)

---

8) 이학중, 전계서, p.428.

9) 해군본부 자료, “장교근무평정 개선을 위한 의견 수렴”, 2005.

집중화경향이라고도 하며 산포의 정도가 중심에 집중되는 것을 의미한다. 이 편중의 원인을 찾는것이 문제해결의 요점이다.

### 3) 현혹효과(Halo effect)

이것은 평가대상을 전반적인 인상이나 특정요소로부터 받은 인상에서 모든 평가요소를 평가하려는 경향을 말한다. 한 항목에 현혹되어 타 항목도 영향을 받는다. 이런 현혹효과를 없애기 위해서는 한요소로 전원을 평가한 다음, 요소를 평가하는것이 효과적이다.

### 4) 규칙적 오차(Systematic Errors)

가치판단상의 규칙적 오차에 의한 것으로 항상오차(Constant Errors)라고 한다. 예컨대 어느 피평가자에 대한 후한 평가가 여기에 속한다.

### 5) 논리적 오차(Logical Errors)

평가자의 머릿속에 논리적인 오차가 있다고 생각되는 특성에 나타나는 경향으로 고과요소간에 논리적인 상관관계가 있을 경우 상대적으로 높게 평가되면 다른요소도 높게 평가된다.

### 6) 시간적 오류(Regency Errors)

이것은 쉽게 기억할 수 있는 최고의 성적이나 실적을 중심으로 평가하려는 데서 생기는 오류로써 평가기간 중에 평가자의 눈치를 살피게 된다.

### 7) 주관의 객관화(Projection)

이는 자기자신의 특성이나 관점을 남에게 전가시키는 것을 말한다.

## 8) 지각적 방어(Perception Defence)

이것은 자기가 지각 할 수 있는 사실을 집중적으로 파고들며 보고 싶지 않은 것은 외면해버리는 것을 의미한다.

## 2. 피평가자의 문제점

평가자의 오류는 피평가자로 하여금 인사고과의 신뢰성을 잃어버리게 만들고 피드백에 대한 거부감을 가지게 한다. 따라서 피평가자의 문제점을 없애려면 공정한 인사고과를 통해 평가결과에 대한 신뢰도를 높이는 동시에 피평가자에 대한 인사고과에 대한 인식도를 높여야 한다.

인사고과에 대한 피평가자의 태도는 피평가자 자신의 심리적인 태도와도 밀접한 관계가 있다. 첫째로, 평가 피드백에 대한 피평가자의 관심은 그의 성취동기와 밀접한 관계가 있다. 즉 피평가자의 성취동기가 높을수록 평가에 대한 피드백도 잘 이루어진다. 둘째로, 과거에 높은 평가를 받은 피평가자일수록 평가 피드백에 대한 관심이 높아진다.

따라서 인사고과에 대한 피평가자의 적극적인 태도를 유도하려면 평가자는 피평가자의 심리상태를 잘 이해하여 그를 강화시켜주고 성취지향적 동기를 조성하는 것이 매우 중요하다.

이러한 평가자 및 피평가자의 문제점이 해군 근무평정제도에서도 도출되는바, 제3장에서는 육군, 공군, 미해군 및 정부조직의 근무평정제도를 비교, 분석하면서 해결방안을 모색한다.



## 제3장 인사고과제도의 비교분석

### 제1절 육군 근무평정제도

육군의 근무평정제도는 1948년 인사고과제도를 처음 도입하여 시행한 결과 수 68%, 우 22.7%라는 지나친 관대화 현상을 달피하지 못하였다. 이를 보완하기 위하여 1962년 평가반회의를 설치하는 등 제도적 개선의 노력을 하였으나, 일시적인 효과에 그치고 말았다.

그후, 1960년대에는 극대화 현상을 방지하기 위한 등급별 강제 할당제의 일시적인 현상이 반복되었고, 평정 결과에 대해서는 부분적인 공개에서 비공개로 전환되었다. 1970년대 초에는 강제할당제의 폐지로 극도로 관대화 경향이 재현되자 다시 강제할당제를 재도입하는 모순을 반복하였으며, 이를 보완하기 위하여 5개 등급으로 세분화 하여 강제할당을 하고 평정대상을 기능병과별로 세분화 하는 등 제도적인 수정을 하였다. 1980년대에는 기준의 제도의 대한 수정, 반복이 없었으나 추가 평정 제도와 등급 추천제도의 도입 등 제도적 보완의 중점을 두었고,<sup>10)</sup> 2005년 평정제도를 개선하여 오늘날 이르게 되었다.

단계별 주요 근무평정제도 변천과정을 요약하면 다음 <표 3-1>과 같다.

#### 1. 근무평정대상 및 요소

근무평정의 대상은 현역 또는 소집되어 육군에 복무하는 준사관 및

10) 김광렬, “군인사제도에 관한 연구-육군장교 근무평정제도를 중심으로”, 부산대학교 경영대학원 석사학위논문, 1993, pp.18~19.

소위부터 대령까지의 장교에게 적용하며, 근무평정의 요소로는 피평정자의 인적사항, 업무실적, 업무능력평가, 잠재역량, 자질평가, 종합평정으로 총6부로 구성되며,<sup>11)</sup> 평정표 작성 절차는 다음과 같다.

<표 3-1> 주요 변천과정

구 분	변 천 과 정
1960년대	평가 심의회 설치 (1962) - 관대화 경향 배제를 위해 연대급 이상 부대에 설치 등급통제 : 비통제(1964), 강제할당제(1967) - 강제분포 : 상(30%), 중(60%), 하(10%) 평정결과 공개 : 부분공개(1964), 비공개(1967)
1970년대	평가 심의회 해제, 전 계급 단일양식 사용 (1970) 평정대상 구분 : 기능 병과별 (1978) 등급통제 - A (10%)B (15%)C (50%)D (20%)E (5%)
1980년대	추가 평정제도 도입 (1981) 상대평가와 절대평가 병행 사용(1963) 등급 추천제도 도입 (1983)

\* 자료 : 김광렬, 전계논문, 1993, p.19.

우선, 피평정자의 인적사항에는 자력표를 근거로 작성하며, 기록 확인란에 인사장교의 인적사항을 기록한 후에 서명한다. 그리고, 병과란에는 기본병과를 기록하며, 특과중인 장교는 기본병과 밑에 ( )표기 후 특과된 병과를 기록하고, 특기란은 유형별로 개인에게 확정, 부여한다.

소속란에는 직책과 관련되어 표시할 수 있는 최하위단위까지 기록하

11) 육군본부, “장교근무평정규정”, 2005. p.5.

며, 평정자의 관찰기간은 피평정자나 평정자의 보직일을 기준으로 하여 같이 근무하는 날부터 평정표 작성일까지 기간을 개월수로 표시한다.

업무실적평가는 피평정자의 핵심적인 업무실적을 개조식으로 표기하는 방식이고, 업무능력평가는 1,2차의 공정성과 객관성을 유지하여 해당란에 ABCDE 등급으로 절대평가하며, 1차 평정자가 특징적인 공과사실을 포함한 의견을 기술한다. 그리고, 2차 평정자는 1차 평정자의 해당 평정성향란에 표기하고, 1차 의견과 사이 또는, 추가의견이 필요할 때 의견을 기술한다. 또한, 자질평가는 능력평가와 동일한 방법으로 해당란에 ABCDE 등급으로 절대 평가하며, 1차 평정자는 자질 및 성품에 대하여 특징적인 내용을 포함하여 의견을 기술하고, 2차 평정자의 기술은 능력평가의 방식과 동일하다.

마지막으로 종합 평정은 피평정자에 대한 업무, 능력, 자질평가한 결과를 총망라하여 등급을 표시한다.

## 2. 평정시기

평정시기는 정기평정, 추가평정, 군위탁생 평정으로 구분하며, 신분별 평정대상, 평정기준일, 작성일, 제출일, 제출방법 및 평가방법은 다음 <표 3-2>와 같다.

## 3. 평정자

평정계통은 1차, 중간, 2차 평정을 실시하는 것을 원칙으로 하나 대부분의 평정은 1,2차 평정으로 종결한다. 여기서 1차 평정자라 함은 피평정자를 직접 감독하는 편제 직위상 1차 상급자를, 2차 평정자는 1차

평정자를 평정할 수 있는 차상위계층을 말한다. 즉 피평정자가 중대장일 경우 1차 평정자는 대대장, 2차 평정자는 연대장이 된다. 중간 평정자는 사단급이하 제대에서 중령급이하 장교에게 적용하며 피평정자의 차상급부대의 참모를 말한다. 그리고, 모든 평정표는 작성일을 기준하여 직무에서 평정자와 피평정자가 60일 이상 같이 근무한 경우에 작성이 가능하다.

<표 3-2> 작성시기 및 대상

구 분	대 상	평 정		제출일 (제출방법)	평가방법
		기준일	작성일		
정기 평정	대위 - 대령 (준사관)	1. 1	3. 1	육분지정일 (지참제출)	1차 : 상층 50% 2차 : 상층 30% 통제 교관, 전발요원, 훈육관 등은 1차, 2차 각각 50%적용
	중 소위	1. 1	3. 1	”	절대평정
추 가 평 정	1차 기준일이후 1.2 ~ 5.1까지 보직된자중 정기평정 누락자 (관찰기간 부족 시에 한함)	5. 1	7. 1	육분지정일 (지참제출)	정기평정과 동일
	2차 1차 정기평정 누락자 및 5.2 ~ 7.1까지 보직된자중 미작성자	7. 1	9. 1	육분지정일 (지참제출)	정기평정과 동일
군위탁생 평 정 표	2년 이상의 전문 학위 교육 위탁생	매학기말		좌 등 (문서계통)	재학중 연차별 학업성적으로 미산정학교는 학위 취득여부로 평가 교육이수후 종합 평가표 작성

\* 자료 : 육군본부, “06년도 장교근무평정 작성지침서”, 2006.

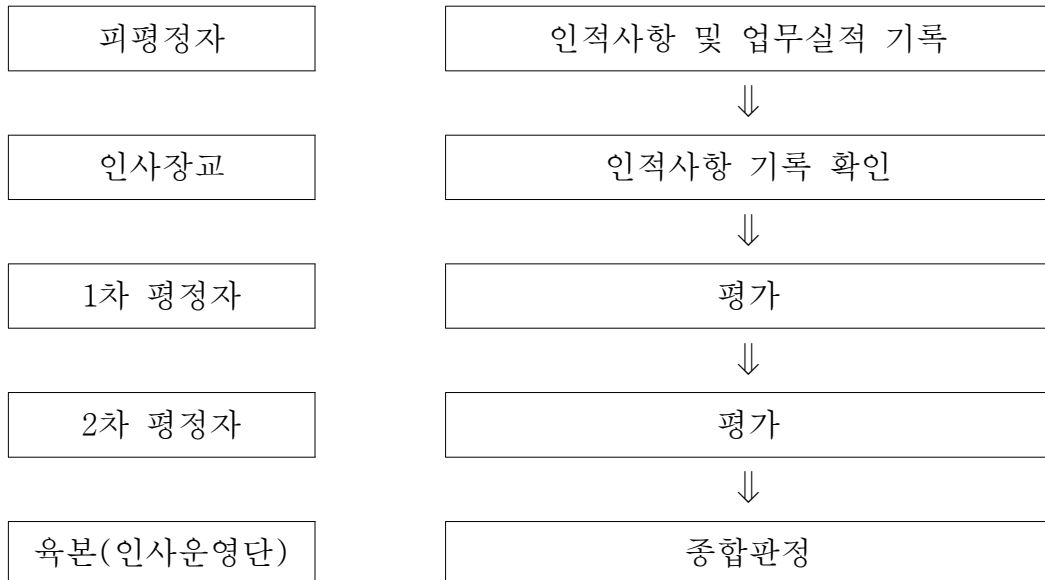
평정자는 근무평정 관련규정과 작성지침서 및 평정표의 각 항에 기재된 작성요령을 숙지하여 정확하고 공정하게 작성하며, 평정자는 피평정자의 근무기간중 근무실적 및 근무태도에 대한 모든 자료를 취합하여 평정표를 작성한다. 공개평정의 경우는 평정작성후 피평정자에게 공개 후 동의, 부동의견을 피평정자 본인이 기술토록 한다.

#### 4. 평정방법 및 절차

평정을 마친 결과는 근무평정표에 작성기준일 기준, 작성일에 작성하여 지시된 일정내 육군본부(인사운영실)에 제출하며, 추가 평정표 1차는 7월31일, 2차는 9월30일까지 육군본부(인사운영실)에 제출한다. 평정표 제출시 추가서류는 정기평정의 경우 공문서표지, 기준일 일보 및 작성일 원본1부, 장교 근무평정대상자 총원명부1부, 일보대 작성차이 인원현황1부 등을 첨부하며, 추가평정의 경우는 추가평정대상자 명부와 지휘관의 추가평정사유서 등을 첨부한다. 피교육생의 경우는 각 과정수료후 15일 이내에 문서계통으로 육군본부(인사운영실)에 직송한다.

평정점수는 평가요소별 등급에 대한 점수로 환산하여 계산하고, 항목별 세부배점기준표는 당해연도 방침에 의하며 평정절차를 요약하면 다음 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 육군장교 근무평정절차 흐름도



\* 자료 : 육군본부, 전계지침서 참고, 연구자 재구성

#### 5. 근무평정과 진급과의 관계

근무평정은 장교의 자질과 특성 및 능력을 발휘한 근무실적과 잠재역량을 파악하기 위한 것으로 모든 평정요소를 개인인사관리에 활용함을 원칙으로 하고 있으나, 필요시 그 일부만을 떼어서 활용하기도 한다. 개인의 인사관리에 활용을 위해서 평정종합등급을 승진에 일부 반영하기도 하며, 피교육기관의 피교육생도 관찰기록표를 통하여 개인 인사관리에 참고자료로 활용하고 있다.

그리고, 진급심사간 근무평정의 비중은 다음 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 진급선발 표준평가요소 점수

구 분	계	근무 평정	경력	교육	지휘 추천	상훈	비고
대령→준장	100	58	24	12		6	( ): 기행/특수병과, 정책형, 특수형
중령→대령	90	55	15	10	5	5	
소령→중령	90	60(55)	10(15)	10	5	5	
대위→소령	95(90)	65(60)	10	10	5	5	

\* 자료 : 육군본부 “06년도 장교진급지침”, 2006.

## 제2절 공군 근무평정제도

1950년 5월 미국 공군의 장교 근무평정제도(Officer Evaluation System)를 도입하여 실시하였으나, 공군실정에 부적합하여 1952년 9월 평정양식을 개정 사용하는 등 1996년 5월까지 11차례에 걸쳐 수정·보완되었다. 주된 내용은 대령급 장교의 근무 평정제도를 재시행하고 평정 등급 분포 비율을 개선하여 1~2등급과 3~5등급의 비율을 30 : 70으로 조정하였으며 계급 분포별로 상대평정과 절대평정을 하도록 기준을 제시하였다. 11차에 걸친 근무 평정제도의 주요 변천내용은 <표 3-4>와 같다.<sup>12)</sup>

12) 이연호, “군인사고과의 개선에 관한 연구-공군 조종장교를 중심으로”, 한양대학교 정보산업대학원 석사학위논문, 2004, p. 53.

<표 3-4> 변천내용

구분	년 도	변 천 내 용
도입	1950. 5	미 공군의 평정제도
2차	1952. 9	양식을 개정하여 기술척도법 사용
3차	1956. 6	부대간 균형유지를 위해 부대별 할당제
4차	1961. 7	평정요소간의 비중을 3등급으로 구분하여 가중치 사용 과대 평정경향 발생
5차	1963. 3	가중치 삭제 표준점에 의한 등급제 신설
6차	1965. 3	전 장교에 대한 단일 양식 채택 각 부대와 공군본부에 평가심의회 설치 적용 현행 근무평정제도의 기본틀을 마련
7차	1968. 3	평정집단 3개 분야 구성(주임무분야, 주임무 지원분야, 기타특기)
8차	1978. 5	대령 장교근무평정제도 시행(업무능률 향상, 진급 평가 및 보직관리 자료 활용)
9차	1983. 5	대령 장교근무평정제도 폐지(인사관리자료 활용저조, 실적위주 업무수행)
10차	1992. 5	평정방법 개선(중, 소위/준위: 상대평정 절대 평정) 평정집단 조정(3개 집단 → 2개 집단)
11차	1996. 5	대령 장교근무평정제도 재시행 평정등급 분포비율 개선: 1~2등급(30%이하)과 3~5 등급(70% 이상)내 분포비율만 유지

\* 자료 : 이연호, 전계논문, 2004, p.53.

### 1. 근무평정대상 및 요소

평정대상자는 공군규정 장교 근무성적평정규정 제12조에 해당하는 자를 제외한 현역에서 복무중인 대령이하장교(준위를 포함한다)를 전원 평정 대상으로 한다.<sup>13)</sup>



근무평정의 요소로는 개인평정, 부대평정 및 피교육생의 평정으로 구분하며, 개인평정의 경우에는 1, 2차 평정관이 절대평정을 실시한다. 단, 중·소령은 1차 평정관이 절대평정, 2차 평정관이 상대평정을 실시하며, 평정대상은 10명 또는 그 이상으로 하고, 동일 계급인원으로 구성한다. 그리고, 부대별 평정은 등급별 분포비율을 감안하여 91점 이상은 1등급, 91-81점은 2등급, 81-71점은 3등급, 71-61점은 4등급, 61점 이하는 5등급으로 구성하며, 다음 <표 3-5>와 같다.<sup>14)</sup>

<표 3-5> 등급별 분포기준

점 수	91점이상	91점미만~ 81점이상	81점미만~ 71점이상	71점미만~ 61점이상	61점미만
비 율	30% 미만		70% 이상		
등 급	1	2	3	4	5

\* 자료: 공군본부 “공군규정 제6장 제12조”, 1996, p.7.

평정표 서식은 총3종류로 구분되며 주요 차이점은 다음과 같다.

첫번째, 품성 및 자질분야로써 대령용은 지휘통솔력, 부하육성력과

13) 공군본부, “공군규정 장교 근무성적평정규정 제12조”, 1996, p.4.

- ① 평정기간 중 입원, 처벌, 무보직, 출장, 교육 등으로 평정관의 관찰기간이 90일 미달한 경우
- ② 9개월 이상의 국내 군사교육과정 및 국내외 위탁교육의 경우
- ③ 당해년도 임관장교 및 전역예정자의 경우
- ④ 당해년도 장군진급자의 경우
- ⑤ 조종 피교육 장교로서 특기 미분류자의 경우
- ⑥ 기타 평정이 곤란한 경우 등이다.

14) 공군본부, 전계규정 제12조, 1996, p.7

발전성/도덕성으로 구성된 반면 대위~중령 및 중·소위 /준위용은 지휘 통솔력, 충성심/군인정신과 발전성/도덕성으로 구성되어 있어있다. 대령은 리더쉽을 강조하였으나, 대위~중령 및 중·소위/준위용은 국가와 상관에 대한 충성심과 대인관계 및 발전가능성에 주안점을 두었다.

두번째, 부대등급 표기방법으로써 대령은 부대장이 표시하지만 대위~중령 및 중·소위/준위용은 인사참모가 표시한다.

## 2. 평정시기

평정은 정기평정, 수시평정으로 구분하며, 전반기에는 정기평정만 실시하고, 당해연도 작성 기준일을 기준으로 연1회 한다. 작성기준일 및 제출일자는 공군규정 제8조에 따라 실시한다.<sup>15)</sup>

전속이 3월1일부터 5월31일 사이에 발령된 장교의 평정은 전출부대에서 상·하위 평정후 5월31일까지 평정표를 전입부대로 송부하며, 전입하는 부대장이 부대등급을 결정하게 한다.<sup>16)</sup>

15) 1. 정기평정은 당해연도 작성기준일을 기준으로 연1회 정기적으로 평정하는 것으로 평정시기는 다음과 같다.

가. 작성기준일 : 5월 31일 기준

나. 평정기간 : 전년도 6월 1일 ~ 당해년도 5월 31일

다. 평정시기 및 제출서류

평정관	제출처	제출시기	제출서류
하위평정관	상위평정관	5월 20일	- 근무성적평정표 - 평정 비대상자 명부
상위평정관	부대평정 심의위원회 (인사참모)	5월 31일	- 근무성적평정표 - 평정 비대상자 명부
부대평정	공군본부	6월 10일	별표 2에서 정하는 서류 (별지 제1호 내지 제13호 서식)

2. 수시평정은 부대장이 필요하다고 인정할 때 수시로 작성하여 공군본부에 제출하며, 다음 해의 정기평정의 참고자료로 보관하도록 하고 수시평정을 실시할 경우는 다음과 같다.

가. 평정 대상자의 근무성적상에 상당한 변화가 있어 재평가의 필요성이 인정될 때

나. 정기평정 이후에 보직변경을 하여 재평가의 필요성을 인정될 때

과견지에서 3개월 이상되는 장교는 과견부대에서 상·하위평정을 실시한 후 원소속 부대로 평정표를 송부하여 원소속 부대장이 부대등급을 결정하며, 또한, 해외과견의 경우에도 이에 따른다.<sup>17)</sup>

### 3. 평정자

평정은 평정관 평정, 부대평정 2단계로 구분하여 실시하며, 평정관 평정은 하위평정관 평정 및 상위평정관 평정으로 구분한다.<sup>18)</sup>

하위평정관은 평정 대상자의 직책상 가장 근접된 직속상관 또는, 이에 준하는 자로서 평정대상자보다 상위계급자 또는, 동계급의 선임자이다.

상위평정관은 하위평정관의 직책상 가장 근접한 직속상관 또는, 이에 준하는 자며 평정대상자보다 상위계급자 또는, 동계급의 선임자로 한다. 하위평정관이 인가에 없거나 장기공석 등으로 인하여 평정관이 1명일 경우 하위·상위평정관으로 평정을 종결할 수 있다.

전역, 구금, 입원 기타 사유로 상·하위 평정관의 부재로 인한 평정 불가 시에는 부대평정심의위원회에서 등급을 결정한다.

### 4. 평정방법 및 절차

각 부대 인사참모는 평정대상자 전원에 대하여 평정표의 인적사항을 기재하여 개인별로 송부하며, 평정대상자 개인은 제3부 업무 실적란에 평가기간중 본인의 주요업무와 실적 및 표창실적을 기록하여 하위평정관에게 제출한다.

---

16) 공군본부, 전계규정 제9조, 1996, p.6.

17) 공군본부, 전계규정 제10조, 1996, p.6.

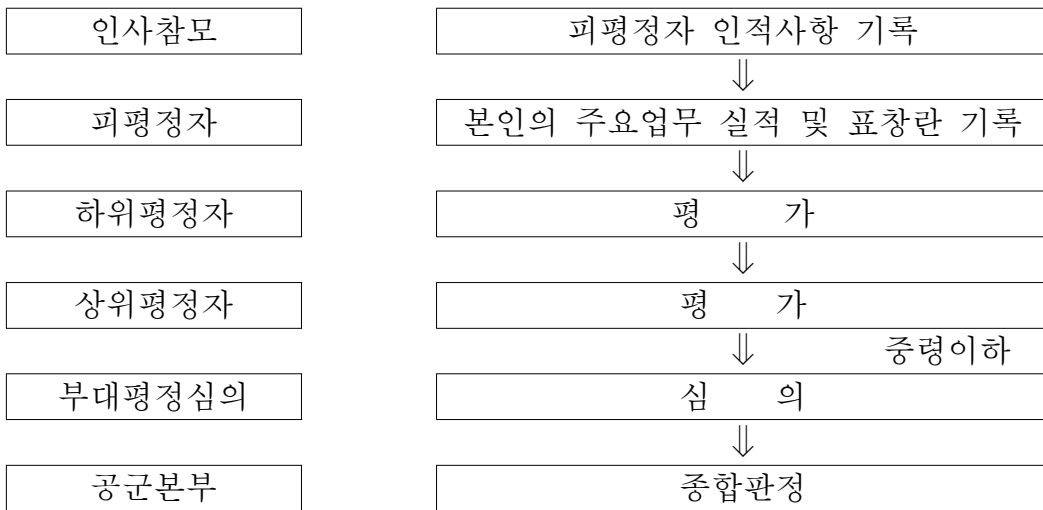
18) 공군본부, 전계규정 제7조, 1996, p.4.

각 평정관은 평정표 세부서식의 평정을 실시하기 전에 평정표작성 요령을 숙지하여 객관적이고 신뢰성 있게 평정한 후 평정표에 기록하며, 제2부 종합평정 평정관 등급란에 기표한 다음, 평정관 종합 의견란에 서술식으로 상세히 기재하되 반드시 자필로 기재하고 서명한다.

상위평정관은 평정관 평균득점을 등급으로 환산한 뒤, 해당 등급란에 기표하며, 인사참모는 부대장을 보좌하여 각 평정집단의 평정심의회에 적합한 위원을 추천 임명하고 중령이하 집단에 대해서 부대평정심의회를 실시한다.

평정이 완료되면 모든 평정표와 구비서류를 첨부하여 밀봉하여 공군 본부에 제출한다.<sup>19)</sup> 그리고, 위 과정을 그림으로 도시하면 다음 <그림 3-2>와 같다.

<그림3-2> 공군장교 근무평정절차 흐름도



\* 자료 : 공군본부, 전계규정 참고, 연구자 재구성

19) 공군본부, 전계규정 제11조, 1996, p.6.

피교육자의 경우에는 각 교육부대의 장은 교육수료자의 교육성적을 교육수료 후 1개월 이내에 인사참모부장(인사관리처장)에게 통보 한다. 피교육장교는 교육수료후 1개월 이내에 교육성적표를 교육훈련감(일반교육과장)에게 제출한다. 교육훈련감(일반교육과장)은 당해연도 피교육장교 평정대상자를 5월31일까지 파악하고, 교육성적표접수여부를 확인한 후에 기준에 의거 평정등급을 환산하여 6월10일까지 서식에 의거 인사관리처장에게 그 결과를 통보한다.<sup>20)</sup>

### 5. 근무평정과 진급과의 관계

최종 부대 심의결과 동일계급에서 2회 이상 최하위등급(5등급)으로 평정된 자중, 상위 평정관이 동일하지 않을 경우 자대에서 현역복무부적합 조사위원회에 회부하며, 진급대상자로서 진급심사 당해연도 근무성적 평정결과 5등급으로 평정된 자는 당해연도 진급선발에서 제외한다.<sup>21)</sup> 그리고, 진급심사간 근무평정의 비중은 다음 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 진급선발 표준평가요소간 점수

구 분	계	근무 평정	경력	교육	잠재 역량 (추천)	진급 기록	상훈	위원회
대령→준장	100	30	20	10	30	5	5	
중령→대령	100	30	15	10	(20)		5	20
소령→중령	100	30	15	10	(20)		5	20
대위→소령	100	30	15	10	(20)		5	20

\* 자료 : 공군본부 “공군규정 제 2권 장병 및 군무원진급규정 제21조”, 2005. p.12

20) 공군본부, 전계규정 제18조, 1996, p.9.

21) 공군본부, 전계규정 제22조, 1996, p.10.

### 제3절 미해군 근무평정제도

미국 해군의 근무평정규정에는 그 목적을 진급, 보직, 분류, 지휘관 선택, 근무연한의 결정 등으로 규정하고 있으며, 그 목적이나 용어면에서는 우리 군과 큰차이가 없으나, 평정보고 내용중에 진급에 관한 평정을 하도록 되어 있다. 즉, 피평정자의 진급능력, 진급시기 등을 규정함으로써 근무평정보고가 진급에 미치는 영향은 우리 군이상으로 크다고 볼 수 있다.<sup>22)</sup>

그리고, 계급별로 평정자의 양식을 구분하지 않으며 절대평정을 실시하기 때문에 평정집단을 구성할 필요가 없다.

#### 1. 근무평정대상 및 요소

평정은 현역에 복무하는 대령 이하의 장교 및 준사관을 대상으로 하며, 평정에서 제외되는 대상은 평정기준일 3개월이하 관찰자이다.

평정요소는 특수상황에서의 임무수행(Special Aspects of Performance), 전술능력(Warfare Speciality skills), 개인능력(Personnel Traits)으로 크게 나눈다. 구체적으로 살펴보면 특수상황에서의 임무수행(Special Aspects of Performance)은 목표설정 및 성취도(Goal Setting and achievement), 부하의 관리 및 발전(Subordinate management and Development), 업무수행의 질(Working Relations), 장비 및 물자관리(Equipment and material management), 해군에 대한 지원(Navy Organization), 인내력(Response in Stressful Situations), 기회균등(Equal opportunity), 성별, 인종, 출신 등으로 세분화 되며, 전술능

---

22) 김영중, “해군장교 근무평정제도 개선에 관한 연구”, 해군대학 졸업논문, 1985, p. 115.

력(Warfare Speciality skills)은 항해술(Seamanship), 당직능력(Watch standing), 판단력(Judgement), 창의력(Imagination)으로 나눈다. 그리고, 마지막으로 개인능력(Personnel Traits)은 분석력(Analytical ability), 품행(Personnel Behavior), 적극성(Forcefulness), 군인다운 태도(Military Bearing)와 구두/서면 표현력(Ability to speak / write in an effective manner)으로 세분화 된다.<sup>23)</sup>

## 2. 평정시기

평정주기는 정기평정과 지휘관이 필요에 따라 실시하는 수시평정으로 구분되는데 정기평정은 연1회 정기적으로 실시하며, 만약 평정자 또는 피평정자가 진출시 평정자는 피평정자를 관찰하는 기간에 한해서 평정함으로써 평정이나 관찰기간의 공백이 발생하지 않는다.<sup>24)</sup> 그리고, 평정표 제출 일자는 각 계급별로 대령은 7월, 중령은 8월 등 각각 상이하 며 다음 <표 3-7>과 같다.<sup>25)</sup>

<표 3-7> 계급별 평정표 제출일자

구 분	대 령	중 령	소 령	대 위	중 위	소 위	준사관
제출월	7월	8월	10월	1월	2월	5월	3월

\* 자료 : Department of The Navy, *Navy Performance Evaluation System*, 2005, p.18.

## 3. 평정방법 및 절차

23) 김종호, “해군장교 근무평정에 관한 연구”, 경남대학교 행정대학원 석사학위 논문, 1990, p. 60.

24) 김종호, 상계논문, 1990, p. 58.

25) Department of The Navy, *Navy Performance Evaluation System*, 2005, p.18.

평정방법으로 1차 평정관은 책임장교가 평정을 하며 2차 평정관은 해당부대 지휘관이 실시한다. 특히, 근무평정을 위하여 고안된 작업지(work sheet)에 피평정자 참여하에 예비 평정을 실시한 다음, 근무평정서에 이기하여 피평정자의 인정을 득한 후 해군인사사령부에 보고 한다. 평정계통에 있어서 피평정자의 차상급자가 평정을 실시하는 이유는 피평정자를 직접적으로 접촉 하고 관찰하여 능력이나 업적을 정확히 평가하고 있는 사람이 평정해야 한다는 평정원칙에 충실한 것이다. 한사람의 평정으로 나타날 수 있는 오차를 피평정자와의 협조적인 체제와 지휘관의 2차 평정으로 최소화 시키고 있다.<sup>26)</sup> 그리고, 위 과정을 그림으로 도시하면 다음 <그림 3-3>과 같다.

<그림 3-3> 미해군장교 근무평정절차 흐름도



\* 자료 : Department of The Navy, *Navy Performance Evaluation System*, 2005 참고, 연구자 재구성

26) 김종호, 전계논문, 1990, p. 58.



미해군의 평정요소는 전투상황이나 위험극복에 잘 대처할 수 있는 장교가 더 훌륭한 평정을 받도록 되어있다.<sup>27)</sup>

#### 제4절 해군 근무평정제도

해군 장교 근무평정에 관한 사항은 대통령령 제4924호(1970.4.10) “군 근무평정규정”에 따라 현역에 복무하는 대령이하의 장교 및 준사관에 적용한다고 해군규정에 규정하고 있다.

근무평정은 교육, 보직, 진급선발, 복무구분, 인사구분, 상훈, 기타 인사자료에 관하여 공정하고 적절한 평가의 근거를 제공함으로써 능력 증진, 지휘권 확립과 공정한 인사관리를 실시하고, 구성원의 근무 의욕을 증진시키며, 업무능률을 향상으로 하고 있다.<sup>28)</sup>

그리고, 해군의 장교근무평정제도는 1952년 6월30일 미해군으로부터 장교근무평정제도를 도입하여 시행하였으며, 그후 1957년, 1975년, 1982년 등 수차례 걸쳐 개정되었고, 최근에는 1998년도에 해군, 해병대 장교근무평정제도를 구분, 별도로 시행하였다.<sup>29)</sup>

그후, 2004년도 장교근무평정제도의 공정성을 높이기 위해 일부 개선 사항을 시행함과 동시에 올바른 근무평정을 유도하고자 장교 교육과정에 근무평정 교육을 반영하는 등 많은 노력을 기울였으나, 최근 3년간 영관장교의 근무평정 평균점수는 97.5점으로 관대하게 평정하는 경향이 심화되어 변별력이 더욱 떨어져 현행 장교근무평가제도를 2006년도 부터 일부 개정하였다.

27) 김영중, 전계논문, 1985, p. 117.

28) 해군본부, “해군규정 제5권 근무평정규정”, 2005.

29) 이용훈, “군 인사고과제도의 개선방안에 관한 연구”, 수원대학교 행정대학원 석사학위 논문, 2001, p. 22.

## 1. 근무평정대상 및 요소

평정은 현역에 복무하는 대령 이하의 장교 및 준사관을 대상으로 하며, 평정에서 제외되는 대상은 평정기준일 2개월 이전에 2년 이내의 외국 유학 또는, 출국하여 평정 기준일 현재까지 귀국하지 아니한 자(PKO 평화유지군은 제외)와 평정기준일 2개월 이전에 2년 이내의 교육과정에 입교하여 평정기준일 현재 피교육 중인 자, 평정기준일 2개월 이전에 입원하여 평정 기준일 현재까지 입원 또는 요양 중인 자, 평정기준일 현재 휴직, 무보직, 및 수감 중이거나 종료 후 대기자 및 기타 평정이 곤란하다고 인정하는 자 등이다.

평정요소는 업무실적 및 성과, 업무능력 및 잠재역량, 근무태도, 지휘통솔력, 품행 등으로 크게 나뉜다.

업무실적 및 성과는 다시 부대발전 공헌도, 업무혁신 제도개선, 효율적인 자산관리 등으로 구성되며, 업무능력 및 잠재역량의 구성요소는 판단력, 기/계획능력, 표현력, 군사 및 전무지식, 전문성 및 자기개발, 체력 등이고, 근무태도에는 술선수범 규율준수, 책임감, 내부지향적 업무태도, 지도감독, 보안의식이 포함된다.

또한, 지휘통솔력은 비전제시와 조직력, 조직 활성화, 위기극복 능력으로 구성되고, 품행요소는 군인정신 자세, 공사구별 및 청렴도, 명예 및 품위유지가 있다.

## 2. 평정시기

근무평정은 장교에 대해 연2회(전반기:5월31일, 후반기: 11월30일)에 정기평정을 실시한다.<sup>30)</sup>

피평정자가 평정기준일로부터 2개월 이전 진출자는 전입부대(신소속)에서 평정을 실시하고, 피평정자가 평정기준일로부터 2개월 이내 진출자는 전출부대(전소속)에서 평정을 실시한다.

피평정자의 진급일이 평정기준일 1개월 미만 진급자는 진급이전의 계급으로 평정하고, 피평정자의 진급일이 평정기준일로부터 1개월 이상 진급자는 진급된 계급으로 평정한다. 일반적으로 60일 이상 근무한 부대에서 평정을 실시한다.

### 3. 평정자

평정의 객관성 보장과 극단적 평정의 보안을 위하여 2인 복수 평정을 원칙으로 하며, 1차 평정관은 피평정자를 직접 감독 또는 통제하는 편제 직위상의 가장 근접한 상관을 말하며, 2차 평정관은 1차 평정관을 직접 감독 또는 통제하는 편제 직위상 피평정자의 차차상관이 된다.

단, 2차 평정관이 피평정자를 관찰 곤란 시에는 1차 평정관의 평정으로 종결하고, 지휘계통상 평정계통과 인사운영이 일치하지 않아, 피평정자의 직속상관 직위자(평정계통상 1차 평정관)가 피평정자와 동기 또는, 후임자가 보직되어 평정이 불합리한 경우에는, 차차상관(평정계통상 2차 평정관)의 평정으로 종결한다.

### 4. 평정방법 및 절차

평정집단은 계급별로 구분하여 다시 1집단(전투병과), 2집단(기행병과 및 특수병과)로 세분화하여, 집단을 구성, 평정결과 판단시 비교의

---

30) 해군본부, “해군규정 제5권 근무평정규정”, 2005.

척도로 삼는다.

평정기준은 1차 평가는 전계급 절대평가, 2차 평가는 상대평가로 하며, 상대평가의 등급은 5단계로 A등급 20%, B등급 30%, C등급30%, D등급 20%으로 하고, E등급은 필요시에 책정한다.

장교근무평정의 평정요소는 5개분야 22개로 구성되어 있으며, 각 요소별 배점은 10점-3점으로 구분되어 있고, 총100점 만점으로 되어있다.

각 평정관은 평정등급 및 배점을 고려하여 각 요소별 평가점수를 직접 기입하고, 최종 총점을 산출하여 기록한다.

평정표 작성요령은 평정기준일 15일 이전에 해당부대 인사참모/행정관이 피평정자에게 각 신분에 맞는 장교근무평정표 서식1부를 배부하고, 평정기준일 10일 일전에 피평정자는 1부를 수령하여 평정표의 본인 기록란에 해당사항을 기록 한후 해당부대 인사참모/행정관에게 제출하며, 평정기준일 5일이전 부대 인사참모/행정관은 피평정자로부터 제출 받은 장교근무평정표서식을 해당 1차 평정자에게 배부한다.

1차 평정관은 평정표 평정등급란 상단에 절대평가후, 2차 상대평가 대상(대위-중령)인 경우는 등급별 기준점수 및 평가서열을 명기하여 2차 평정관에게 인사운영단 제출기준일 15일전에 제출한다.

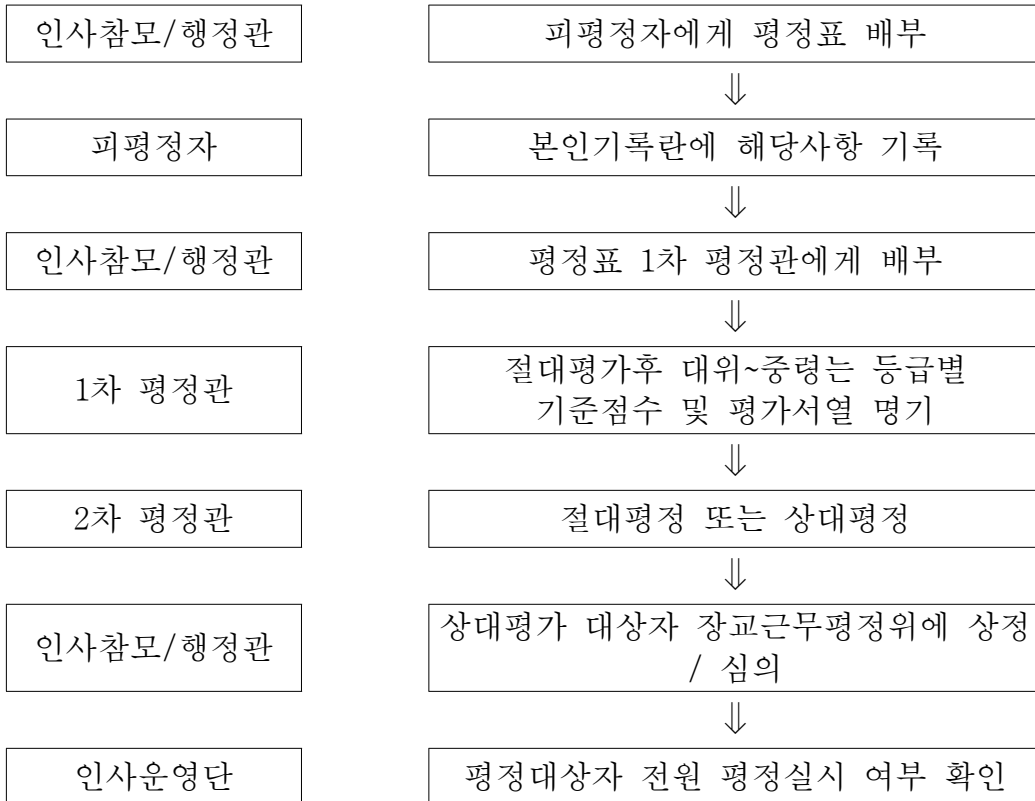
2차 평정관은 1차 평정관 기술란에 이상 유무 확인 및 절대평정 또는 상대평정을 실시한 후(피평정자가 공개대상인 경우 평정결과를 본인에게 확인 후 필요시 기술란에 기재 및 확인서명을 받음) 개인별로 봉인(제대 통합 상대평정을 위한 평정표는 별도 분리)하여 부대 인사참모/행정관에게 제출한다.(인사참모는 제대 통합 상대평가 대상 평정표를 장교근무평정위에 상정 심의조치)

부대 인사참모/행정관은 부대 장교근무평정위원회 심의 후 피평정자 총원의 평정표를 일괄 봉인하여 인사운영단에 제출하며, 인사운영단은

평정결과 보고서를 종합하여 평정대상자 전원이 평정되었는가를 확인 후 중앙전산소에 전산입력 의뢰한다.

중앙전산소는 장교근무평정 보고서를 전산입력 완료하고, 그 결과에 대한 원본 대조 확인은 인사운영단에서 의뢰하며, 상기와 같이 평정결과 보고서 전반에 대한 확인 조치가 끝나면 종합판정 및 결과분석에 필요한 자료를 출력하여 인사운영단에 송부한다. 그리고, 위 과정을 그림으로 도시하면 다음 <그림 3-4>와 같다.

<그림3-4> 해군장교 근무평정절차 흐름도



\* 자료 : 해군본부, 전계규정 참고, 연구자 재구성

## 5. 근무평정과 진급과의 관계

평정결과는 매 평정시 피평정자 개인별 1,2차 평정결과를 전산 입력 하며, 항목은 제1부 인적사항부터 평정관 평정성향까지이고, 전산입력 에 의해 항목별로 분석된 평정결과는 진급, 보직, 지휘관 및 교육선발 등 제반 인사관리 자료로 활용한다. 그리고, 진급심사간 근무평정의 비 중은 다음 <표 3-8>과 같다.

<표 3-8> 진급선발 표준평가요소간 점수

구 분	계	근무 평정	경력	교육	신체 조건	상훈	비고
대령→준장	100	45	35	10	5	5	해병대장교의 신체조건 점수는 신체검사2.5 점, 체력검정 2.5점
중령→대령	100	45	35	10	5	5	
소령→중령	100	45	35	10	5	5	
대위→소령	100	45	35	10	5	5	

\* 자료 : 해군본부, “06년도 장교진급방침”, 2006

## 제5절 공무원 근무성적평정제도

행정조직에서 근무성적평정 역사가 오래되고 또 이에 관한 수많은 연 구가 행하여져 왔음에도 불구하고 개념에 대한 합의가 없었을뿐 아니라 명칭도 여러 가지로 사용되고 있다.

근무성적평정의 공식적인 시초는 19세기초 영국 New Lanark주의 방직 공장을 경영하던 Robert Owen의 이른바 말없는 경고자(silent monitor) 및 인격편(character book)에서 시작되었다고 할 수 있으며, 20세기에 들어와서는 공용행정을 담당하는 조직체에서도 이러한 평정제도를 공식적으로 선택하게 되었다. 그리고, 미국에서는 1923년 직위분류법이 공포됨에 따라 공무원에 대한 근무성적평정제도가 공식적으로 도입되었다.<sup>31)</sup>

우리나라는 1948년 정부수립후 각부처에서 제각기 근무성적평정을 실시해오다가<sup>32)</sup> 1961년 일반공무원에 대한 “근무성적평정 규정”의 마련으로 본격화 되었다.<sup>33)</sup>

이것은 일반직공무원에 대한 근무성적평정규정이 제정된 당시에는 1급이하 공무원을 평정대상으로 하고 있었으나, 실제로는 2급이하 공무원만을 평정대상으로 하였으며, 1964년 6월 1일 적용범위를 조정하여 일반직 4급(당시 3급 갑류)이하 공무원으로 개정하였고, 1970년 12월 31일 이후부터 일반직 5급(당시 3급 을류)이하만을 평정대상으로 하였다. 따라서 4급 이상 공무원의 평정이 이루어지지 못한 시기가 있었다.

1981년 인사제도개혁에서 행정체제의 복잡화와 4급 공무원수가 증가함에 따라 4급 일반직 공무원에 대하여 인사평정제도를 도입하여 실시하여 왔다. 즉 종전에는 근무평정의 대상이 5급(5급 상당의 연구관, 지도관 포함)이하 및 기능직 공무원을 평정대상으로 하였다.

그러나, 최근 개정에서 1~4급은 목표관리제에 의한 근무성적평정을 실시하고 5급 이하 및 기능직은 종전과 같이 근무성적평점으로 활용하

---

31) 강성철·김판석·이종수·최근열·하태권 공저, 「새 인사행정론」, 서울 : 대영문화사, 2005, p. 325.

32) 강성철·김판석·이종수·최근열·하태권 공저, 전게서, p. 325.

33) 이배영, “공무원 근무성적평정제도의 개선방향 연구 - 민간기업 인사고과제도와와의 비교를 중심으로”, 중앙대학교 석사학위논문, 2000, p.4.

며, 목표관리제에 의하는 경우에는 목표의 중요성, 난이도, 목표추진실적 등에 의한 목표 달성도의 평점을 고려하여 근무성적평점을 결정한다.

## 1. 근무성적 평정대상 및 요소

근무성적 평정대상으로는 현재 우리나라에서는 4급 이상 공무원과 연구관 및 지도관(이하 “4급 이상 공무원”)에 대하여는 평정대상기간동안의 소관업무에 대한 성과목표달성도 등을 평가하고, 5급 이하 공무원과 연구직 및 지도직 공무원 및 기능직공무원(이하 “5급 이하 공무원”)에 대하여는 평정대상기간동안의 근무실적과 직무수행능력 및 직무수행태도 등을 구분하여 평가한다.<sup>34)</sup>

4급 이상 공무원에 대한 근무성적 평정요소는 평정 대상 기간의 성과목표 달성도의 평정점으로 하며<sup>35)</sup> 성과목표 달성도의 평정점은 평정자 및 확인자가 평정 대상 기간 종료 후 성과 목표별로 달성도를 평가하고 해당 목표의 중요도·난이도 등을 고려하여 결정하도록 되어 있다.<sup>36)</sup>

5급 이하 공무원에 대한 근무성적 평정요소로써 다음과 같다. 근무실적부분은 실적의 질, 실적의 양, 적시성, 업무개선도를 60%비중으로 평가하고 평정자 및 확인자 비율이 각각 30%이며, 직무수행능력부분은 정보화능력, 업무숙지도, 판단력, 기획력, 업무추진력을 30%비중으로 평가하고 평정자 및 확인자 비율이 각각 15%이며, 직무수행태도부분은 10%비중으로 평가하고 있다.

34) 공무원평정규정 제4조(근무성적의 평정), 제정 2004.

35) 공무원평정규정 제7조(4급 이상 공무원 등의 근무성적평정), 제정 2004.

36) 공무원평정규정 제6조(성과목표달성도의 평가 등), 제정 2004.



## 2. 평정시기

근무평정을 어느때 실시하며, 자주 실시하느냐는 것도 문제가 된다. 평정시기에 따른 평정의 종류에는 정기 평정과 수시 평정 및 시보기간 평정이 있다.

### 1) 정기평정

4급 이상 공무원은 12월 31일을 기준으로 연 1회 실시하고, 5급 이하 공무원은 6월 30일과 12월 31일을 기준으로 하여 연 2회 실시한다.<sup>37)</sup>

정기평정은 일정한 기간을 정하여 정기적으로 피평가자 전원으로 대하여 일제히 실시하는 평정을 말한다. 실시빈도는 1회, 2회, 3회 범위에서 이루어 진다. 그러나, 실시빈도가 지나치게 많은 경우 평정에 많은 시간을 소비하고 감독자에게 평정의 부담을 주어 평정이 소홀하게 될 우려가 있으며, 피평정자에게 심리적 안정을 저해하여 직무수행의 사기를 저하시킬 수 있다.

---

37) 공무원평정규정 제3조(평정시기), 제정 2004.

- ① 4급 이상 공무원 및 연구관·지도관(연구직 및 지도직공무원의임용 등에 관한 규정 제9조에 해당하는 연구관·지도관을 제외한다)에 대한 근무성적평정은 12월 31일을 기준으로 하여 실시한다.
- ② 5급 이하 공무원, 연구직 및 지도직공무원의 임용 등에 관한 규정(이하 “연구직및 지도직 규정”이라 한다) 제9조의 규정에 의한 연구직·지도직공무원 및 기능직공무원에 대한 근무성적평정·경력평정 및 훈련성적평정은 정기평정과 수시평정으로 구분하여 실시한다.
- ③ 제2항의 규정에 의한 정기평정은 6월 30일과 12월 31일을 기준으로 하여 실시한다.
- ④ 제2항의 규정에 의한 수시평정은 정기 평정후 공무원 임용령 제36조의3 제1항의 규정에 의한 조정사유가 발생한 경우에 근무성적(공무원 임용령 제36조의3 제1항제5호의 규정에 의한 조정사유가 발생한 경우에 한한다) 및 훈련성적은 승진후보자명부 조정일 현재를 기준으로 하여, 경력은 정기평정기준일 현재를 기준으로 하여 실시한다.

반면에 피평정자가 피평정정도가 지나치게 적은 경우 피평정정도의 효율성이 감소되며, 평정기간의 근무상황만이 반영되어 평정기간의 가까운 시기에 노력하는 사람이 높은 평점을 받는 경우가 생길 수 있다. 정기평정은 평정기간의 활용이라는 측면에서 인사배치 직전에 하는 것이 원칙이다. 그러나, 공정한 평정을 위하여 평정자 및 평정관련자의 바쁜 시기 또는 대규모 인사이동 직후의 나쁜 시기는 피하는 것이 좋다.<sup>38)</sup>

## 2) 수시평정

수시평정은 정기평정이후 조종사유과 발생하는 경우에 이루어지는 평정을 말한다. 이러한 수시 평정이 필요한 경우는 다음과 같다.<sup>39)</sup>

(1)공무원의 전직과 직무 변경으로 인하여 종래의 정기평정 결과가 이용이 불합리 할 경우

(2) 어떤 공무원이 근무성적의 현저한 변화가 있어 종래의 평정결과를 이용하는 경우 인사의 공평하지 못한 결과를 가져 온다고 인정되는 경우

(3) 인재, 재난, 기타 사고로 인하여 정기평정기록을 상실한 경우

## 3) 시보기간평정

시보기간평정은 시보로 임용된 공무원에게 실시되는 평정을 말한다.

---

38) 오석홍, 『인사행정론』, 서울: 박영사, 1995, p.370.

39) 오석홍, 전게서, p.372.

이 평정의 목적은 정식 공무원으로 채용할 것인가의 여부를 결정하기 위한 기초자료를 얻는데 있다. 따라서 시보기간이 만료되기 직전에 실시하는 것이 보통이다. 그러나, 시보공무원의 배치, 교육 등의 필요한 자료를 얻고자 하는 경우 필요에 따라 시보기간중 평정할 수 있다.

### 3. 평정자

누가 근무성적을 평정해야 하는가는 매우 중요한 문제다. 평정자는 자기 또는 부하가 될 수 있으며, 기타 전문가나 상위감독자일 수도 있다. 그러나, 가장 일반적인 것은 상위감독자에 의한 평정이다.<sup>40)</sup>

#### 1) 1차 평정자

이중 평정제하에서 1차 평정자는 직속상사인 감독자이다. 직속상관이 평정자가 되는 이유는 피평정자의 직무상황을 가장 잘 안다는 것과 부하를 감독·지휘하는 직속상관의 지위와 권한을 유지시키기 위하여 필요하기 때문이다. 그러나, 1차 평정자의 평정은 평정능력이 부족하거나 평정자의 편협한 안목 때문에 어려울 수 있고 직접 거느리는 부하에게는 나쁜 평정을 주지 않으려는 경향이 있다. 이러한 단점을 극복하기 위하여 그위의 상위감독자에게 2차 평정을 하도록 한다.

---

40) 공무원평정규정 제5조(평정시기), 제정 2004.

근무성적평정은 소속장관이 정하는 평정단위별로 근무성적평정자(이하 이 장에서 “평정자”라 한다) 및 근무성적확인자(이하 이 장에서 “확인자”라 한다)가 실시되며, 평정자는 평정대상공무원의 상급감독자 중에서, 확인자는 평정자의 상급감독자 중에서 평정단위별로 소속장관이 각각 지정한다. 다만, 평정대상공무원이 3급 이상 공무원이거나 연구직 및 지도 직규정 별표 2 제1호가목·나목, 제2호가목, 별표 2의2 제1호가목 또는 제2호가목에 해당하는 공무원인 경우에는 중앙인사위원회가 정하는 바에 따라 이를 달리 정할 수 있다.

## 2) 2차 평정자

1차 평정자의 평정이 이루어지고 난후 차상위감독자에 의한 평정이 이루어지는데, 이러한 차상위평정자가 2차 평정자이다. 이러한 이중평정제의 취지는 단독평정자가 범하기 쉬운 착오와 편파적인 평정을 방지하여 평정의 공정성을 기하려는 것이다. 또한 이중평정제의 경우 조직 내 상위직급에서도 하위직원의 직무수행에 관심을 가지도록 하는 효과가 있다.

## 3) 이중평정제하에서의 평정자의 평점범위

이중평정제하에서 1차 평정자와 2차 평정자의 평정의 범위를 어떻게 할 것이냐는 문제가 있을 수 있으며, 다음과 같은 경우가 있을 수 있다.

(1) 1차 평정자와 2차평정자의 구분없이 동일하게 모든 평정요소에 대하여 평정하게 하는 경우이다.

(2) 1차 평정자에게 모든 평정요소에 대하여 평정하도록 하고, 2차 평정자에게 종합적인 평정을 하도록 하는 경우이다.

(3) 1차 평정자에게 모든 평정요소에 대하여 평정하도록 하고, 2차 평정자에게는 종합적인 평정을 하도록 두는 경우이다.

2차 평정자는 피평자의 근무상황을 모르는 경우가 있고, 피평정자의 범위가 확대되므로 이 경우 주의력에 한계가 있어 근무상황의 정확한 파악이 어려운게 단점이다. 우리나라의 경우 이중평정제를 사용하고 있으며, 2차 평정자를 확인자라고 칭하고 있다. 이에 관한 법률적 규정은

공무원 평정규칙 3조 및 임용령 제37조의 3항에 자세한 내용이 언급되어 있다.

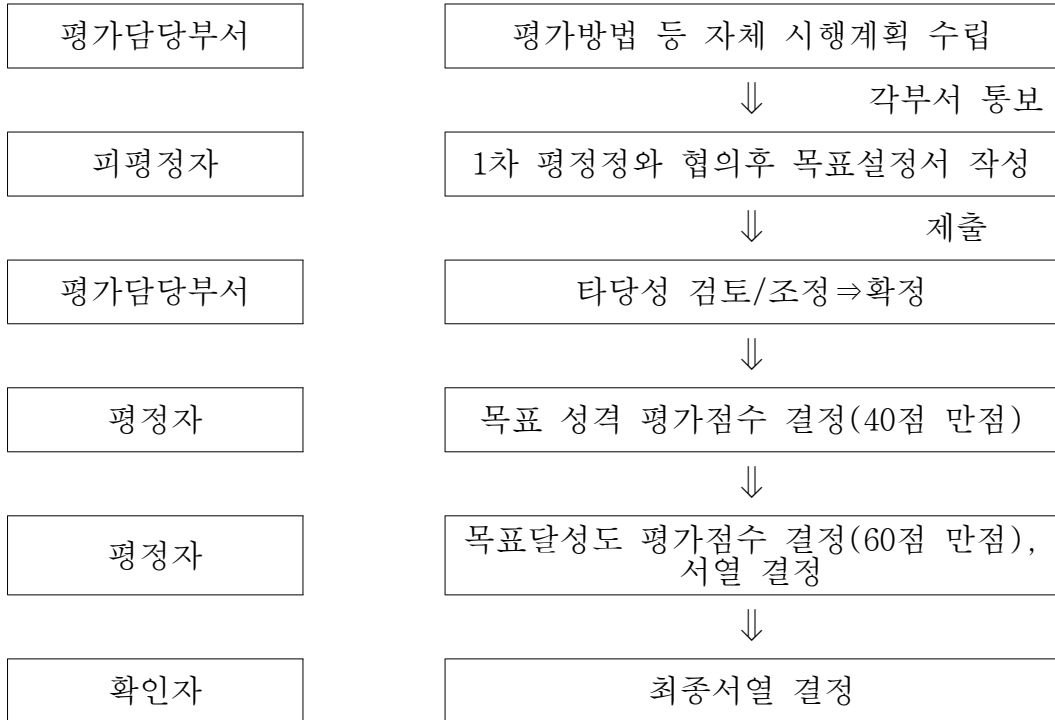
#### 4. 평정방법 및 절차

우리나라 공무원 근무성적평정방법은 평정에 필요한 평정요소를 나열하고 이를 판단하는 등급을 각 평정요소별로 세분화 하고 그것을 계량화하여 각 평정요소에서 얻은 점수의 합계로 평정하는 도표식 평정방법을 근간으로 하고 있으며, 이와 함께 평정점수의 분포를 제한하는 강제배분법을 가미하여 실시하고 있다.

종전에는 근무성적평정서 및 자기기술서를 각각 작성했으나 최근 개정에서는 근무성적평정서와 자기기술서를 통합하였다. 또한 5급 이하에 대해 근무성적평정서식을 각기 달리했으나 모든 직급에 대하여 동일한 근무성적 평정서식을 사용한다.

근무성적평정 절차는 4급 이상 공무원의 경우 업무목표별로 달성도를 평가하고 해당 목표의 중이도, 난이도 등을 고려하여 목표달성도의 평점점을 기재하여 그 평점점으로 평가하며 3급 국장급 이상은 성과연봉에 3급 과장 및 4급은 성과상여금에 반영하는데 위 과정을 그림으로 도시하면 다음 <그림 3-5>와 같다.

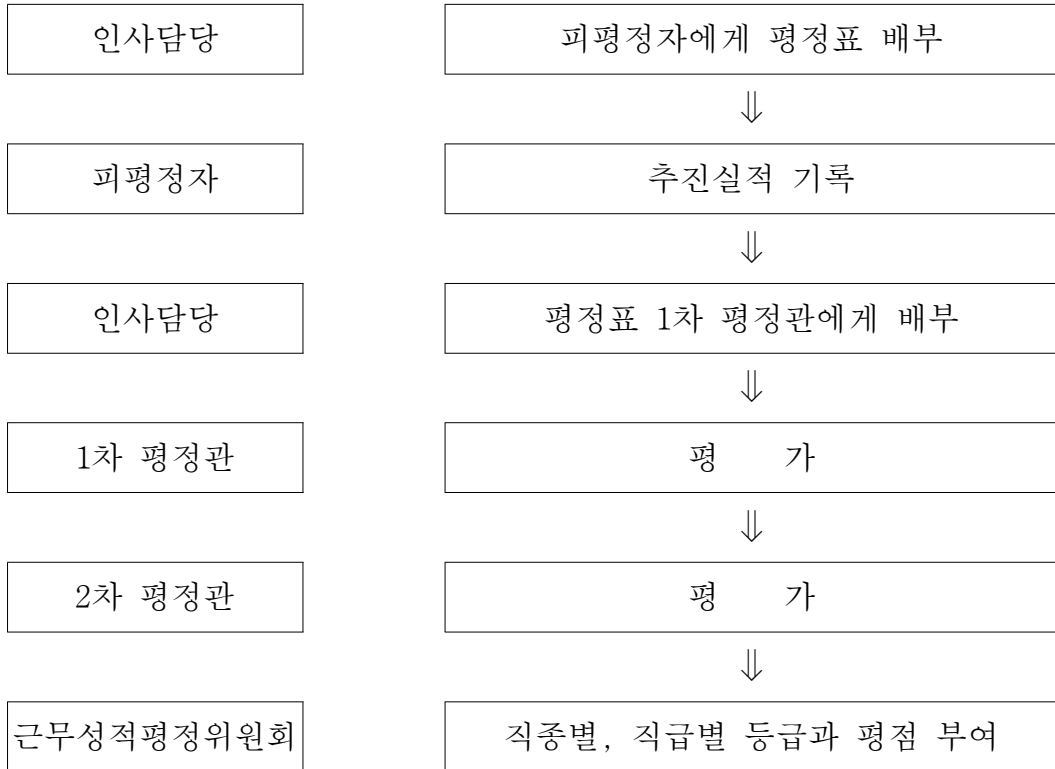
<그림 3-5> 4급 이상 공무원 근무성적평정절차 흐름도



\* 자료 : 강성철·김판석·이종수·최근열·하태권 공저, 전계서 참고, 연구자 재구성

그리고, 5급 이하의 근무성적평정은 평정, 확인, 조정의 3단계를 거쳐 결과가 나오게 되는 데, 제1단계에서는 평정대상 공무원의 상급자인 1인의 ‘평정자’가 요소별로 평정자 평정점을 부여하고, 제2단계에서는 평정자의 상급자인 1인의 ‘확인자’가 역시 같은 요소별로 확인자 평정점을 부여하며, 제3단계에서는 평정 대상 공무원의 상급자들로 구성되는 근무성적평정위원회가 앞의 제1,2단계에서 나온 결과를 놓고 모든 평정 대상 공무원에 대해 직종별, 직급별로 등급과 평정점을 부여한다. 그리고 위 과정을 그림으로 도시하면 다음 <그림 3-6>과 같다.

<그림 3-6> 5급 이하 공무원 근무성적평정절차 흐름도



\* 자료 : 강성철·김판석·이종수·최근열·하태권 공저, 전계서 참고, 연구자 재구성

근무성적평정위원회가 개인별 근무성적평정점을 결정하는 방법을 보면

- ① 평정점은 소수점 첫째 자리까지 부여한다.
- ② 동일 평정 등급 안에서는 평정점간 간격과 평정점별 인원수가 평균 되도록 한다.
- ③ 동일 평정 등급안에서 상·하 평정점간의 점수 차이는 균등하게 하여야 한다. (평정점간의 차이는 단위 별로 0.1점-1.0점 범위 내에서 소속장관이 결정하되 인원수가 적은 경우에는 당해인의 근무실적을 감안하여 적정한 점수를 부여할 수 있음)
- ④ 동일 평정등급 안에서 평정된 인원수가 가장 많은 평정점과 인원수

가 가장 적은 평정점간의 인원수 차이가 2인 이상이 되어서는 안된다.  
마지막으로,

⑤ 평정점이 평정 등급별로 규정된 평정 가능 점수 전체에 골고루 분포 되도록 하여야 한다.

평정자와 확인자는 업무추진실적 등의 기재내용과 평정대상기간중 평정대상 공무원의 업무수행에 대한 관찰결과 등을 참고하여 근무실적, 직무수행능력 및 직무수행태도를 평정한다. 평정시에 있어서는 평정점은 근무실적 6할, 직무수행능력 3할, 직무수행태도 1할의 비율로 하되, 평정자의 평정점과 확인자의 평정점은 각 5할의 비율로 반영시킨다.

근무실적 및 직무수행능력의 평정은, 평정 요소 별로 탁월 · 우수 · 보통 · 미흡 또는 불량 중의 5단계로 평정하되 탁월 등급은 당해 평정 요소배점의 만점으로 평정하고, 불량 등급은 만점의 5분의 1로 평정하며, 등급별 평정점 차이는 균등하여야 한다.

최근에 개정된 내용을 보면 임용권자가 직급별, 부서별 또는 업무 분야별 직무의 특수성을 고려하여 평정서(평정요소 및 배점도안)를 달리 정할 수 있도록 하였다. 또한, 근무실적 가점을 5점의 범위내에서 부여할 수 있도록 하였다.

## 5. 근무성적평정과 승진과의 관계

우리나라 공무원의 근무성적평정은 기관별 승진후보자명부(이하 “명부”)의 작성으로 귀착된다. 근무성적평정이 명부작성에 필요한 자료의 생산을 거의 유일한 목적으로 하고 있다고 해도 과언이 아니다.<sup>41)</sup>

41) 공무원평정규정 제26조(평정점 작성), 제정 2004.

①공무원임용령 제36조제5항 및 연구직및지도직규정 제16조제5항의 규정에 의한 승진후보자명부를 작성하기 위한 평정점은 100점을 총평정점의 만점으로 하되,



명부작성의 절차가 공무원평정규칙의 일환으로 나오는 것만 보아도 알 수 있다. 근무성적평정결과와 명부작성의 관계는 공무원평정규정 제 26조 ③항에 자세히 언급되어 있다.<sup>42)</sup>

## 제6절 비교분석 결과

육군, 공군, 미해군 및 공무원 근무평정제도와 해군 근무평정제도는

제10조의 규정에 의한 근무성적평정점 50점, 제17조의 규정에 의한 경력평정점 30점, 제21조의 규정에 의한 훈련성적평정점 20점을 각각 만점으로 한다.

42) 공무원평정규정 제26조(평정점 작성), 제정 2004.

- ③ 제1항의 규정에 의한 근무성적평정점은 승진후보자명부작성 기준일 부터 5급 공무원은 최근 3년, 6급·7급공무원·연구사·지도사 및 기능 7급 이상 기능직공무원은 최근 2년, 8급 이하 공무원 및 기능8급 이하 기능 직공무원은 최근 1년 이내에 당해 계급에서 평정한 평정점을 대상으로 하여 각각 다음 각호의 기준에 의하여 산정한다.
1. 5급공무원의 근무성적평정점  
(최근 1년 이내에 평정한 평정점의 평균  $\times 50/100$ ) + (최근 1년전 2년 이내에 평정한 평정점의 평균  $\times 30/100$ ) + (최근 2년전 3년 이내에 평정한 평정점의 평균  $\times 20/100$ )
  2. 6급·7급공무원·연구사·지도사 및 기능7급 이상 기능직공무원의 근무성적평정점 (최근 1년 이내에 평정한 평정점의 평균  $\times 60/100$ ) + (최근 1년전 2년 이내에 평정한 평정점의 평균  $\times 40/100$ )
  3. 8급 이하 공무원 및 기능8급 이하 기능직공무원의 근무성적평정점 (최근 1년 이내에 평정한 평정점의 평균)
- ④ 제3항의 규정에 의하여 근무성적평정점을 산정함에 있어서 평정단위 연도중 평정점이 없는 평정단위기간이 있는 때에는 당해 평정단위연도의 다른 평정단위기간의 평정점을 그 평정단위연도의 평균평정점으로 한다.
- ⑤ 제3항의 규정에 의하여 근무성적평정점을 산정함에 있어서 평정대상 기간중 평정점이 없는 평정단위연도가 있는 때에는 제3항의 평정대상기간에 불구하고 그 평정단위연도의 전후에 평정한 평정점의 평균을 그 평정단위연도의 평균평정점으로 한다. 이 경우, 평정점이 없는 평정단위연도의 전 또는 후의 평정점이 없는 때에는 그 평정단위연도의 전 또는 후의 평정점은 30점으로 한다.
- ⑥ 제1항 단서의 규정에 의하여 합산하는 실적가점은 제3항 각호의 방법에 의하여 산정한 점수로 하되, 5점을 넘지 못한다. 이 경우 제3항 각호중 “근무성적평정점” 및 “평정점” 을 각각 “실적가점” 으로 본다.
- ⑦ 제1항의 규정에 의한 각 평정점의 소숫점 이하는 셋째자리에서 반올림한다.

대부분 대등소이하나 평정주기, 평정방법, 관찰주기, 평정결과 진급 반영비율 등이 다소 차이점이 있는데 그 차이점은 다음과 같다.

첫째, 평정주기 분야로써 육군, 공군 및 미해군 근무평정제도는 연1회 정기평정을 채택하여 실시하는 반면, 해군은 정부조직의 공무원과 같이 연2회 실시함으로써 평가의 변별력을 높일 수는 있으나, 자주 실시함에 따라 불필요한 행정시간을 낭비 할 수 있는 요인이 발생 한다. 그리고, 수시평정은 미해군, 해군, 공군이 공통으로 필요시 수시평정제도를 채택하여 사용하지만 육군은 일년에 한번 별도의 시기를 정하여 누락자에 대해 실시하는 제도를 시행함으로써 비교적 강제성이 부여되어 있다.

둘째, 평정방법 분야로써 해군을 포함 육군, 공군, 미해군, 공무원 모두가 1차와 2차 평정의 복수평정을 실시하고, 특히 공군은 별도로 부대평정을 추가로 실시하여 부대간 업무가중치를 고려 등급을 부여함으로써 근무평정제도의 공정성을 조금 높이는 계기가 된다. 평정방식에서의 형태로써 미해군은 절대평가제도를 선택하여 사용하고 있고, 육군과 공무원은 상대평가를 실시하며, 해군과 공군은 절대평가와 상대평가를 병행 실시함으로써 절대평가제도에 따른 평정자의 관대화 경향을 다소나마 줄일 수는 있겠지만 상대평가에 따른 일반적인 문제인 우열 집단 속에서 피해가 발생할 수 있다. 즉, A라는 우수한 자가 우수한 부대에서 근무함으로써 강제할당에 의해 하위그룹으로 평가 되었을때 상대적으로 열등한 B부대에서 근무하는 자에 비해 자원은 우수하지만 낮게 평가 될때의 피해를 보상할 수 있는 방법이 없다.

셋째, 평가자가 피평가자를 평가 할 수 있는 기간, 즉 직무상 평가계통상에서 최소한의 시간이 경과해야지만 평가를 할 수 있는 주기는 미해군과 공군은 90일 이상, 그외 육군, 해군 및 공무원은 60일 이상으로

씨 차이가 30일 정도이다.

마지막으로, 장교의 최대관심사인 진급에의 반영비율은 육군이 각 계급별로 55 ~ 65%로 최대이며, 공무원이 50%, 해군이 45%, 공군이 30% 순으로 반영되고, 미해군은 진급, 보직시 참고로만 활용 한다. 이상의 차이점을 요약하면 다음 <표 3-9>와 같다.

<표 3-9> 근무평정제도 비교

구분	해 군	미해군	육 군	공 군	공무원
평정 주기	정기평정: 연2회 수시평정: 필요시	정기평정: 연1회 수시평정: 필요시	정기평정: 연1회 수시평정: 7. 1일	정기평정: 연1회 수시평정: 필요시	정기평정: 연2회 수시평정: 전직, 직무 변경
평정 방법	절대/상대 평가병행 1,2차평정	절대평가 1,2차평정	상대평가 1,2차평정	절대/상대 평가병행 1,2차, 부대평정	상대평가 1,2차평정
관찰 주기	60일 이상	90일 이상	60일 이상	90일 이상	60일 이상
평정 결과 진급 선발 반영 비율	45%	진급, 보직 시 반영	55 ~ 65%	30%	50%

\* 자료 : 연구자 재구성

일반적으로 근무평정은 구성원 개개인의 직무수행 능력과 업적 그리고 근무 태도를 객관적으로 평가함으로써, 그들의 조직에 대하여 갖는

현재적, 잠재적인 능력과 그 유용성을 구체적으로 평가하는 기법이다.

그러나, 아직 조직에서는 연공서열적이고 온정주의와 가족적 봉건성으로 인해 평정자가 공정한 평가를 하지 못하는 까닭에 평정을 통한 합리적인 인사관리가 이루어지지 않아 근무평정에 대한 보완검토가 필요하다.

## 제4장 해군 근무평정제도의 문제점과 개선방안

### 제1절 문제점

#### 1. 제도상

##### 1) 평정요소 분야

근무평정은 상급자가 부하의 직무상 업적과 능력을 평가하는 것이다. 그러므로 근무평정은 직무분석을 통하여 다각적이고 객관적인 근거로 부하의 부대에 대한 공헌도와 현재 및 장래의 유용성을 평가하여야 하는데 그러하지 못한 현실이다. 즉 일정한 직무의 성질을 구체적으로 파악하여 그 직무수행에 요구되는 숙련, 지식, 능력, 책임과 같은 직무상의 제요건을 식별하는 직무분석이 선행되지 않고서는 객관적인 근무평정이 되지 못하고 평정자의 주관과 자의에 의한 평가가 되기 쉽다. 왜냐하면 대부분의 평정자들이 권위있는 심리학자가 아니기 때문에 이러한 심리학적 요소에 따라서 정확하게 평가하기란 어렵기 때문이다.<sup>43)</sup> 그런데 해군의 장교근무평정제도는 병과와 직책을 고려하지 않고 일정한 평정양식을 사용함으로써 피평정자의 직책에 맞는 합리적이고 체계적인 평가가 되지 못하고 평정자의 주관과 자의에 의한 평가가 되고 있다.

##### 2) 평정방법 분야

###### ① 직무분석의 미실시에 따른 공정성 문제

---

43) 박영관, “군 인사관리에 관한 연구-특히 육군장교를 중심으로-”, 경희대학 경영대학원 석사학위논문, 1986. p. 37.

근무평정은 직무와 밀접한 관계가 있으나 직무 수행능력이 잘 반영되지 않고 있다는 것이다. 근무평정 결과에 근무와 관련된 직무수행 능력이 잘 반영 되지 않는 기본요인은 직무분석의 미실시에 있다.

근무평정은 직무분석을 통한 다각적이고 객관적 근거 위에서 구성원이 지니는 조직에 대한 공헌도와 현재 및 장래 유용성을 평가하여야 할 것이다.

또한, 근무평정은 사람이 사람을 평가하므로 평정자의 주관에 완전히 배제할 수 없는 것이며, 공헌도 및 유용성의 평가에 있어서 이러한 평정자의 주관과 자의를 가능한 제거하기 위하여 개개인의 일상 행동을 관찰하여 그 관찰기록을 근거로한 평가가 이루어져야 한다. 따라서, 근무평정제도는 조직과 구성원간의 상호관계를 파악하기위한 직무분석의 과정을 거쳐 개별직무를 중심으로 하는 직무명세서와 직무기술서를 작성하고 이를 기초로 하여 조직내에 산재되어 있는 직무상호간의 상대적 가치를 결정하는 직무평가를 이룩한 다음, 하나의 제도로써 확립되어야 한다는 사고가 지배적이다.

이와 같이 근무평정을 적정하게 실시하기 위해서는 평가 기준의 확립이 절대로 필요한데, 평가기준을 만들기 위해서는 먼저 개개의 직무는 어떠한 비용과 특질을 가지고, 그 직무를 수행함에는 어떠한 지식, 열성, 능력, 책임 등과 같은 근무상의 제반조건을 구비해야 되는가를 명확히 하지 않으면 통일적이고 체계적인 평가가 되지 못하며, 평가자의 주관과 자의에 의한 평가가 될 우려가 많은 것이다. 그러므로, 근무평정의 공정성을 기대하기 어려울 뿐만 아니라 통일적이고 체계적인 평가가 되지 못한다.

② 피평정자에 대한 객관적인 자료 부족

평정자는 피평정자의 근무실적 및 근무태도를 평정하기 위해 객관적인 자료를 기록, 활용하여야하나 대부분의 평정자들이 평소에 피평정자를 평정하기 위해 자료를 작성, 보관하지 않고 있기 때문에 일반적인 느낌과 인간적 관계에 의존하여 평정을 하고 있다고 볼 수 있다. 이는 제도적으로 평정자의 주관이 개입되는 것을 방치하고 있다고 할 수 있으며, 평정결과의 신뢰성에도 의문성을 갖게 한다.

### 3) 평정결과 분야

#### ① 평정결과의 비공개

해군 장교근무평정제도는 평정자 중심의 평정으로서 그 내용을 공개하거나 평정결과를 회의 또는 인사상담제도로 활용되지 않아 동기 자극의 수단이 되지 못하고 있으며, 자기자신의 직무수행과 관련하여 체계적인 생각이나 반성조차 할 수 있는 기회가 없다.

그리고, 미래에 그때 자신의 결함을 스스로 발견하였다 하더라도 그 시점에는 이미 과거에 대한 본인의 장·단점을 분석하여 능률의 향상을 도모할 기회를 상실하여 평정자를 원망하게 되는 문제점과 평정시 흔히 발생하기 쉬운 진급대상자 우선, 안면, 지연, 학연 등 정실주의에 의한 평정 이해관계 등에 의한 불합리한 평정을 은폐시켜 줄 수 있으며 피평정자의 오해를 초래해 불신풍조를 가중시킬 문제점이 있다.

평정결과를 공개하는 것은 평정의 공정성을 보장하고 피평가자의 발전을 위하여 필수적인 것이다.

#### ② 불공정한 평정의 소청제도 부재

불공정한 평정을 받은 피평가자는 그러한 평정제도에 기초를 둔 인사제도에 의하여 불이익을 받을 수 있으므로 소청에 의한 구제의 길을 마

련해주야 함에도, 평정결과에 대해 피평정자가 일방적으로 불리하게 평가되었을 경우 현 제도에서는 이에 대한 공평한 재결을 요구할 수 있는 제도가 없다는 문제점이 있다.

현재 장교진급에 있어서 근무평정결과는 정량화 점수 분야에서 45%라는 높은 비중을 차지하고 있기 때문에 이러한 부분은 반드시 보장되어야 한다.

## 2. 운용상

### 1) 평정자의 자질 분야

#### ① 평정자의 성향

평정자의 자질이나 태도 중에서 부하들의 평정에 영향을 미칠 수 있는 요소들로는 평정자의 주관적인 성격, 사적감정 편중, 독단적인 성격, 인상에 의한 부하 판단, 후한 평정 태도, 혹독한 평정태도, 대리평정 및 불확실한 태도 등을 들 수 있으며 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 사적감정 편중으로 평정 작업에 있어서, 중요시 되는 것은 객관성의 유지라고 할 수 있는데 인간관계라는 구실아래 사적 감정에 치우쳐서 평정의 객관성이 없어진다면 이는 큰 문제가 아닐 수 없다.

둘째, 독단적인 생각으로 평정자의 성격상 결여 및 불성실한 평정 태도에 의해서 피평정자가 피해를 입는 경우가 있는 것이다.

셋째, 인상에 의한 부하 판단으로 평정자가 피평정자에 대하여 가지고 있는 막역한 일반적인 인상만 보고 평정하려는 태도는 바람직 못하다.

넷째, 주관적인 성격으로 평정자가 너무 주관적 태도로서 부하들을 평가하려고 한다면 객관성을 상실할 우려가 많다.



## ② 불합리한 평정 성향

부대내에 고참자나 혹은 진급관리자가 많다거나 평정자의 출신, 혈연, 지연 등의 관계로 혹은 중요 직위 장교 우선 순위로 평정하는 경향 등으로 평정이 흐려진다면 큰 문제가 아닐 수 없으며 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 진급해당자 우선순위 평정으로 장교 진급 선발 절차는 제 1단계로 기록 평가자료 작성, 제 2단계는 위원기록심사 및 최종선발 과정에 의해서 진급선발이 이루어 진다.

제 1단계 기록평가자료 작성과정에서 평가 기준은 당해계급 전체기간 전 실적을 망라해서 총점 100점중 근무평정 성적이 45점을 차지하고 있어서 진급의 공정성은 근무평정의 공정성 여하에 따라 크게 좌우될 수 있는 것이다. 실제 부대에서 평정을 실시하는데 있어서 개인의 능력이나 근무실적보다 우선 진급대상자를 타장교보다 순위를 두고 평정하게 된다면 피평정자는 자기도 역시 진급에 해당하는 시기에 가서 비로소 우수하게 평가받을 수 있다는 결론이 된다. 평정작업은 어디까지나 본래의 목적에 어긋나서 진급만을 위한 작업이 되어서는 안된다.

둘째, 출신별 우선순위 평정으로, 해군 장교의 출신구분은 아주 다양하며 장교단의 형성은 여러 출신별의 장교들로 되어 있어서 복잡성을 띠고 있다. 평정자는 개인 능력 및 근무 실적을 떠나서 자기 출신계열의 피평정자에게 우선순위를 두고 평정을 실시하게 된다면 이는 곧 부대내 파벌조성 및 단결을 와해시키는 계기가 될 수 있다고 볼 수 있다. 평정작업은 출신을 떠나서 냉정하고 공정하게 되어야 한다.

셋째, 고참자 우선순위 평정으로 고참자를 존경하고 우대하는 것은 당연한 일이나 공적인 업무를 수행하며 능력을 평가 받는 데에도 반드시 고참자가 우선이 되어야 한다는 이유는 없다. 물론 군대에서 고참자가

되면 업무수행의 특성상 풍부한 경험적 요소가 부대 업무수행에 크게 도움이 되는 경우는 많다. 그러나 자질, 능력 및 공헌면에서 별로 우수하지 못한 장교가 평정자의 동정심에 의해서 우수하게 평가받는 경우 등은 재고해 볼 필요가 있다.

넷째, 직책 우선순위 평정으로 군의 그 조직 및 임무의 특성상 보직을 순환해 가면서 근무를 하게된다. 이때 어느 장교의 보직된 직위가 중요 직책이었거나 고생을 많이하는 직책이었다면 그 장교도 쉽게 상위의 평가를 받을 수 있다는 것이다.

이러한 사실을 개인의 능력이나 근무수행의 실적이 기준이 되는 것이 아니라 피평정자의 직책이 평가대상이 된다는 것이다. 물론 우수한 장교가 중요 직책이었거나 고생을 해 가면서 열심히 근무를 잘하는 경우가 많기는 하나 평정을 실시하는데 있어서 반드시 우선이 될 수는 없다.

### ③ 평정자의 착오

어떠한 평정방식에 의해서 평정을 실시한다 하더라도 중국에 가서 판단은 인간에 의해서 평정되기 때문에 평정자가 저지른 착오는 평정결과에 지대한 영향을 미치게 될 것이다. 그러므로 평정상에 나타나기 쉬운 오차의 원인을 분석하고 이의 시정에 노력해야 할 것이다.

### ④ 평정자의 평정능력 부족

평정표의 작성이나 평정요소의 선정도 중요하지만, 객관적이고 공정한 평정을 할 수 있는, 평정자의 충분한 자격요건이 더 한층 중요하다. 전체적인 인간을 분석하여 판정하고 질과 양으로 환산하여야 할 근무평정제도의 효과적인 운영을 위해서는 평정자의 평정능력이 매우 중요하며, 평정자에게 강조해야 할 부분으로 첫째는 근무평정의 중요성과 책

임, 둘째는 평정절차의 이해, 습득, 셋째는 평정의 공통적인 특징 및 결점으로서 관대화 경향. 집중화 경향. 연쇄적 영향. 역산제 등 배제, 넷째는 평정요소의 해석기준에 대한 명백한 이해 등에 중점을 두어야 한다. 이는 무의식적인 편견이나 주권을 배제하고, 평정오차를 극소화해야 하기 때문이다.

그러므로 평정자로서는 피평정자를 가장 가까이 관찰할 수 있고, 파악할 수 있는 직위상 감독자가 적당하다고 본다.

Yoder 교수도 “평정자는 평정요소 하나 하나를 정확히 평가할 수 있도록 충분한 시간을 갖고 종업원과 그의 직무에 대해 충분히 접촉을 가지며, 피평정자를 잘 알수 있는 직접의 감독자가 좋다.” 고 하였다 Tiffin의 조사에 의하면 평정 전에 6-8시간의 전 평정자에 대한 교육을 실시한 결과 훈련을 위해 소요된 시간과 경비가 높은 투자가 되었음을 지적하고 있다.<sup>44)</sup>

## 2) 평정자 훈련의 미실시

근무평정의 공정성, 객관성, 타당성을 위한 노력중의 하나로 평정자 훈련을 들 수 있다. 평정의 주체가 평정자인 만큼 평정시 흔히 범하기 쉬운 각종오류를 방지하고 근무평정 전반의 내용과 절차를 잘 이해함으로써 평정의 공정성이 좀 더 향상될 수 있는 훈련이 체계적으로 수립되어 시행되지 못하고 있다.

## 3) 평정결과의 활용 분야

어느 조직을 막론하고 근무평정제도는 구성원에 대한 상벌의 목적으

---

44) 이용훈, “군 인사고과제도의 개선방안에 관한 연구”, 수원대학교 행정대학원 석사학위 논문, 2001, p. 25.

로 많이 이용되고 있다.<sup>45)</sup> 곧 근무평정의 결과가 여러 가지 인사문제에 보다 효과적으로 활용되어야 하므로 근무평정의 결과가 어떻게 또 얼마만큼 활용되고 있느냐 하는 것은 근무평정의 핵심적인 문제이다. 이러한 근무평정은 전통적으로 과거의 실적이나 인적특성에 따라 서열이나 우열을 판정적인 태도로 비교 추정(Merit rating)하는 것이 일반적이었으나, 근래에는 각 직무담당자의 성과를 평가함과 동시에 그가 지닌 잠재적 능력 및 개발가능성에 초점을 둬으로써 구성원에 대한 동기부여의 수단으로 활용하고 있을뿐만 아니라 평가결과를 목표달성을 위한 종합적인 통제의 한 과정으로 활용하고 있음을 볼 수 있다.

근무 평정을 실시하는 목적도 진급선발, 해대, 국대원 등 각종 교육 선발 및 기타 각종 심사시에 활용할 수 있는 인사관리의 기본자료를 제공하는데 있으며 교육선발시 적용되는 배점 기준은 다음 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 교육선발 배점 기준

구분	근무 평정	시험 성적	교육 성적	근무 경력	상훈	위원회	계
해 대	30	30	20	5	5	10	100
국대원	55		20	10	5	10	100
위탁교육 (유 학)	30	40	20			10	100
야 간 대학원	55		20	10	5	10	100

\* 자료 : 해군본부 “해군규정 제 5권 보수교육규정/위탁교육규정”, 2005.

45) 유석영, 『인사행정론』, 서울: 계명사, 1994, p. 341.

그러나 현재 진급, 교육, 기타 심사 시에 대부분 활용되고 있으나, 평정결과 종합점수만 활용하고 있기 때문에 평정 요소별 평정 결과는 활용을 하지 않을뿐만 아니라 할 수 없도록 되어 있다. 예를 들어 국비 위탁 교육생을 선발시 평정결과가 고려될 뿐 평정내용에 입각한 적성에 적합한 선택여부는 확인할 방법이 없을 뿐만 아니라 심사에서 고려되지 않고 있는 것이다.

또한, 평정내용이 개인의 적성과 소질 및 전공분야를 평가 할 수 있도록 되어 있지 않고 종합적인 점수 우열만 되어 있기 때문이다.<sup>46)</sup>

## 제2절 개선방안

해군 장교 근무평정제도는 수차례에 걸쳐 개정되었으며 '92년 대 폭적으로 평정방법이 개정되어 활용하고 있다. 전장에서도 분석되었지만 제도 및 운영상 문제가 있다고 분석되었는바 앞에서 도출된 문제점을 중심으로 개선방안을 제시하고자 한다.

### 1. 제도상

#### 1) 직무를 기초로 한 근무평정

직무분석은 근무평정의 기초작업이다. 근무평정은 직무분석을 통하여 다각적이고 객관적인 근거 위에서 조직구성원이 지니는 조직에 대한 공헌도와 현재 및 장래의 유용성을 평가하여야 한다. 이와 같이 근무평정

---

46) 이용훈, “군 인사고과제도의 개선방안에 관한 연구”, 수원대학교 행정대학원 석사 학위 논문, 2001., p.25.

을 적정하게 실시하기 위해서는 평가기준의 확립이 필요하며 평가기준을 만들기 위하여는 먼저 개개의 직무가 어떤 내용과 특성을 갖고 있으며, 그 직무를 수행함에는 어떤 제식, 숙련, 능력, 책임등과 같이 직무상의 제요건을 구비하여야 되는가를 명확히 하지 않으면 안된다.

이러한 구체적인 평가기준을 알아내는 과정으로 직무분석이 선행되지 않으면 통일적이고 체계적인 평가가 이루어지지 못하여 평정자의 주관과 자의에 의한 평가가 될 우려가 있게 된다.

이와 같이 근무평정은 직무분석을 전제로 해야 하며 직무분석을 기초로하여 조직내에 여러 직무에 종사하고 있는 구성원의 근무성적이나 능력들을 그 조직의 상대적 가치를 조직적으로 결정하기 위한 제도라고 말할 수 있다.

그러므로 당연한 근무평정이 수행되려면 어떤 직무와 이를 수행하는 사람과의 관계가 명확히 규정되어야 할 것이며 이러한 직무의 수행결과만이 피평정자의 실적으로 평가되어야 할 것이다.

그리고, 직무분석은 관찰과 연구에 의하여 어느 특정 직무의 성질에 관한 적절한 정보를 결정하고 보고하는 절차이다. 즉, 그 직무를 구성하고 있는 일, 그 직무를 완수하기 위하여 평정자에게 요구되는 숙련, 지식, 책임, 그리고 그 직무를 다른 직무로부터 구별하는 일 등을 결정하는 것이다. 일반적으로 직무분석에 관한 조건은 다음과 같다.

첫째, 직무의 성질 또는 직무내용을 확정하는 것으로 어떠한 종류의 인력이 조직목표에 필요한 것인가를 명백히 할 수 있어야 한다.

둘째, 어떤 직무를 담당할 인적자원 요건을 명백히 해야 한다. 이러한 과제해결 기능을 갖는 직무분석은 직무기술서와 직무명세서의 작성에 의해 구체화되어 지는데, 특히 직무명세서는 채용, 배치, 승진, 평가 등 인사관리에 필요한 자료를 추출, 편성하여 작성한 것으로 직무

평가를 통해 임금관리의 합리화에 기여하게 된다.

한편, 일반기업에서 인사고과제도는 종업원이 보유하고 있는 능력을 평가하고 또 종업원의 조직성과에 대한 기여도를 측정하는 절차로서 고과결과에 따라 종업원을 승진, 승급 등 인사관리에 있어 공정하게 처우함에 중요한 목적이 있다. 따라서, 과학적인 인사고과제도로 운용되기 위해서는 직무수행에 발휘된 능력이나 업적이 객관적이며 공정하게 평가될 수 있는 기준을 갖출 것이 요청되는데, 직무분석은 이러한 인사고과 실시에 필요한 기준설정을 위해 선결되어야할 인사고과의 요건인 것이다.

## 2) 비통제적 이용(Noncontrol use)의 장려

근조직에서 근무평정제도를 주로 진급선발 교육선발 보직을 위한 통제상의 목적을 위해 이용하고 있으나 구성원의 근무의욕을 향상시키기 위하여, 비통제적 목적으로의 이용을 위한 다음 몇가지 방법을 제시하고자 한다.

### (1) 능력향상에의 활용

근무평정을 통하여 부하의 여러 부족한 점을 교정, 지도할 수가 있고 또한, 평정결과에 따라 부하를 어떻게 지도, 감독할 것인가에 대한 구체적인 지침을 세울수 있기 때문에, 구성원의 능력향상에 효율적으로 이용할 수 있다.

### (2) 적정배치의 활용

업무능률의 향상을 실현할 수 있도록 하는 데 있어서는 구성원의 능력, 성격에 알맞은 직위에 배치할 수 있는 것이 필요하다.

### (3) 근무평정결과에 따른 인사관리

평정자가 자격 및 태도를 가지고 실시한 평가는 바로 그 구성원의 조직에 대한 유용성을 나타내는 가장 정확한 자료인 것이며, 이러한 자료가 기준이 되어서 진급, 배치, 교육훈련 등의 각종 목적에 적용될 때 그 군조직은 활성화 될 것이다.

그러한, 평정결과가 적절히 활용되지 못할 때는 그 반대의 현상이 이야기 되므로, 근무평정의 결과는 반드시 큰 비중으로 인사관리에 적용되어야 한다.

### (4) 평가소원 제도의 도입

피평정자가 자신의 근무성적평결과에 이의가 있을 경우 일정기간내에 재심사가 가능하도록 보장하는 제도를 말한다. 즉 자기평가와 1차 평정자 간의 평가결과의 격차가 클 때, 피평정자의 인사상의 불이익을 해결하는 도구(Tool)로 활용하면 바람직할 것이다. 현재 이 제도는 LG그룹, 태평양, MBC아카데미 등이 활용하고 있다. 따라서 해군도 근무성적평정의 완전한 공개에 맞추어 평가소원제도를 도입하여 좀더 민주적인 근무성적평정 절차가 이루어지도록 해야 한다.



## 2. 운용상

### 1) 평정자의 교육훈련

조직에서 아무리 합리적인 근무평정제도를 도입했다고 하더라도 평정자가 피평정자에 대하여 평가오류, 개인적 편견이나 감정에 치우쳐서 평정을 한다면 그 근무평정은 소기의 목적을 달성할 수 없을 것이다. 따라서 근무평정이 그 목적을 달성하기 위해서는 평정자는 평정을 하기 전에 평정에 환경을 주는 요인, 평정윤리, 평정기술 등에 대해서 철저히 교육훈련을 받아야 한다.

평정을 효율적으로 실시하기 위해서 평정자가 갖추어야 할 태도는 다음과 같다.

첫째, 타인의 조언에 현혹되지 말고 평정자 자신의 독자적인 판단에 의하여 자주적이고 독립적으로 평가를 하여야 한다.

둘째, 주관을 배제하고 객관적으로 공정성과 당연성이 인정되게 평가하여야 한다.

셋째, 직무의 중요성과 직무수행상의 난이성을 고려하여 평가하여야 한다.

넷째, 평정은 가능하면 단기간 내에 실시하고 평가기간을 소급 또는 연장해서는 안된다.

다섯째, 평정결과는 종합적으로 분석, 평가하여야 한다.

마지막으로, 평정요소의 정의와 차이점 등을 충분히 숙지한 후 평가를 하여야 한다.

### 2) 평정자와 피평정자의 면담

### (1) 평정 면담의 중요성

근무평정제도가 아무리 잘 설계되었다 하더라도 평정결과가 목표 지향적 행동과 능력개발에 이어지지 않으면 근무평정제도의 효과를 충분히 발휘할 수 없다. 평정결과를 피평정자의 동기유발과 능력개발에 연결시키는 데에 가장 중요한 역할을 하는 것이 평정 면담이다. 평정면담은 평정결과에 대한 토의 뿐만 아니라, 평정자와 피평정자간의 상호 이해를 증진시키고, 필요에 따라서는 조직체의 방침 설명과 피평정자를 위한 상담에까지도 연결되므로써 상사와 부하간의 의사유통을 활성화시키는 좋은 기회가 될 수 있다. 그 뿐만 아니라 평정면담은 피평정자의 참여는 물론 평정자로 하여금 근무평정에 보다 높은 책임감을 갖게 함으로써 근무평정에 충실을 기할 수 있다.

그리고, 평가면담의 중요성을 고려시 평가면담 실시요령은 다음과 같다.

#### ① 면담자

평가면담은 1차 고과자가 실시해야 한다. 단, 부하직원이 2차 평가자와 면담을 희망한다면 만날 수 있도록 주선을 해야 한다.

#### ② 사전준비

면담자는 평가기간중 부하의 업무성과나 행동에 대해서 평소 기록한 메모와 부하직원이 작성한 자기평가신고서 등을 준비해야 한다. 또한 부하로 하여금 본인의 주요업무실적, 소감 및 기타 희망사항 등을 준비하여 서로 충분한 대화를 할 수 있도록 해야하고, 부하가 면담의 준비를 할 수 있도록 사전에 개인별로 평가면담 일정을 반드시 지정해 주어야 한다.

### ③ 면담장소

면담장소는 대화내용을 다른 사람이 들을 염려가 없는 곳을 선택하여야 한다. 또한 면담시에는 가급적 책상을 마주보고 앉는 것이 좋으며, 자연스런 대화가 이루어질 수 있도록 주변 분위기를 사전에 정리해 두어야 한다.

### ⑤ 면담시간

면담은 가능한 부하의 업무에 시간적 여유가 있을 때 실시하고, 부하가 업무 시간 이후에 면담을 실시해야 할 경우에는 부하에게 업무를 시키면서 남아 있도록 해야하며 개인별 면담시간은 20~30분 정도가 적당하다.

### ⑥ 면담내용

평가면담은 근무성적평정전에 실시하여야 하는데, 면담의 주요내용은 첫째, 평가기간중의 주요업적, 발휘능력, 자기개발상황, 직무의욕, 개인생활이며 둘째, 평가기간중의 노력도 및 성과의 반성이고 셋째, 향후 업무목표, 능력개발 계획, 직무희망 등이며 넷째, 상사로서 기대하고 요구하는 사항이고 다섯째, 달성해야 할 업무목표 및 도달해야 할 업무수행 능력 수준이며 마지막으로 보안해야 할 행동 또는 발휘해야 할 장점 등이다.

그리고, 평가면담의 실시요령과 활용목적에 대한 적극적인 교육을 통해 평가면담의 실시가 강화되어야 인사고과제도의 활용 범위가 증대될 것이고 이를 통해 구성원들의 개발에 필요한 자원도 가능하게 될 것이다.

## (2) 성공적인 평정면접 방법

평정면접은 각 조직의 문화와, 평정자와 피평정자의 여러 특성외의 요소에 환경을 받으므로 일률적인 평정면접방법을 제시하기는 어려우나 효율적인 근무평정 면접방법의 몇몇 특성을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 평정과정에 구성원을 가능한 한 많이 참여시킨다. 구성원의 참여 기회가 많으면 많을수록 평정자와 피평정자는 평정면접에 더욱 더 만족하고, 이것은 조직의 업적향상을 유도한다.

둘째, 평정자는 구성원을 동등하게 대하며 개인의 자존심 침해를 극소화하려는 노력자로서의 건설적인 자세와, 동기를 유발할 수 있는 훌륭한 업적에 대한 인정과 칭찬 등의 말을 한다.

셋째, 평정자는 구성원의 직무와 업적 및 성과에 대하여 친숙하게 잘 알고 있어야 한다.

넷째, 평정자와 피평정자가 구체적인 업적향상의 목표에 대하여 상호 설정한 것은 목표에 대한 일반적인 토론이나 비판보다 더 높은 업적결과를 가져온다.

다섯째, 근무평정 면접과정동안에 구성원의 의견을 많이 발표하도록 한다.

마지막으로, 구성원이 근무평정의 결과가 조직 보상과의 관련이 많다는 것을 인식할수록 면접은 더욱 더 효과적이다.

### 3) 교육훈련 강화와 관찰제도의 활용

인사고과제도가 소기의 목적을 달성하기 위해서는 평가자에 대한 교육훈련이 필요하다. 아무리 인사평가제도의 가치를 올바르게 인식하고 또 평가양식이나 평가프로그램이 잘 마련 되었다 하더라도 평가를 실시하는 평가자의 태도가 옳지 못하다면 인사평가의 효과는 감소하게 될

것이다. 하렐(T.W. Harrel)에<sup>47)</sup> 의하면 인사평가를 성공시키는 관건은 무엇보다도 이를 도입하기 전의 신중한 훈련과 이후 계속될 보완훈련인데, 평가자는 평가훈련을 통하여 고과에 영향을 주는 요인, 평가윤리, 평가방법, 평가기술 등에 대해서 철저히 교육을 받아야 한다고 한다. 따라서 현재 인사업무담당자별로 실시하고 있는 평가표 작성시 주의 사항 등 부문적인 교육에서 벗어나 평가자의 평가태도, 평가기법, 평가시 발생오류, 평가면담 등을 중심으로한 실질적인 고과훈련이 이루어져야 평가목적의 달성할 수 있을 것이다. 또한 평가자가 범할 수 있는 시간적 오류를 줄일 수 있도록 평정자 일상체크리스트의 작성과 활용에 대한 교육도 주기적으로 실시해야 하며, 종합인사평가와의 연계활용 방안을 모색하고, 더 나아가 평정자 일상체크리스트의 평정 항목은 계급별, 병과별로 양식을 구분 설계하여 성과측정 기능을 강화해야만 일상체크리스트의 본래 목적이 달성될 것이다.

---

47) T. W. Harrel, *Industrial Psychology*( New York. Rinehart Co. 1945), p.75.

## 제5장 결 론

### 제1절 연구결과의 요약

지금까지 본 연구에서는 군의 직업 주의적 변화에 부응하여 일반기업체의 보다 발전적인 인사고과 제도의 부분을 받아들여 정확한 평정을 통하여 진정한 전투력 향상을 위한 해군 장교 근무평정제도의 개선방향에 중점을 두고 인사고과에 대한 이론적인 고찰을 토대로 해군장교와 타군, 공무원 및 미해군의 근무평정실태와 현재의 인사고과제도의 추세를 비교 분석하였다. 그리고, 해군장교 근무평정제도의 발전방향을 제도적 측면과 운영적 측면에서 문제점을 도출하여 그 개선방향을 제시하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 근무평정제도는 제도적 차원에서 다음과 같은 보완이 요구된다.

첫째, 자기평가제도 등 다면 평가 제도를 도입하여, 평가의 공정성 확보 및 평가 정보소스의 다원화를 위해 직속상사 뿐만 아니라 피평정자 본인, 동료, 부하, 외부 전문가 등 여러 사람이 다양한 각도에서 피평정자를 평가하는 방식인 360° 피드백 평가제도를 운영하는 것이다.

둘째, 평정결과의 공개를 통해 근무평정의 목적인 개인의 직무능력, 태도, 실적향상을 도모하고, 평정결과 공개 효과는 근무평정의 공정성을 확립하는 풍토를 조성할 수 있을 것이다. 평정결과의 공개와 소청제도의 시행을 병행하여야 할 것이다.

셋째, 평정후 면담을 제도화하여 평정된 결과를 면담을 통해서 피평정자에게 설명하고 토의함으로써 평정자와 피평정자간에 동일 사항에 대한 공감대 형성이 이루어져야한다는 것이다. 이는 피평정자 본인의

평가사항에서 다르게 생각하는 부분을 서로 이해하고 설득시킴으로써 구성원의 발전을 촉진하는 방향으로 이끌어갈 수 있을 것이다. 평정후 면담에 의한 서로간의 이해는 신뢰성과 공정성 확보 측면에서도 어느 정도 기여할 수 있을 것이다. 또한, 피평정자가 앞으로의 형태에도 반드시 변화가 있을 것이며 조직이 원하는 것이 무엇인지를 알 수 있을 것이다. 이 제도는 평정결과의 공개와 함께 시행되어야 평정자와 피평정자의 참여적·협동적 과정의 평정이 될 수 있다.

다음으로 근무평정의 운영적 차원에서 다음 사항을 살펴보아야 한다.

첫째, 평정자의 객관적 정보 확보 방안으로 일상근무관찰기록제도를 시행하여 평소 평정자와 피평정자에 대한 관찰에 의해 얻어진 정보를 바탕으로 객관적인 정보로 평정함으로써 평정시 평정자의 선입견이나, 최근의 피평정자의 태도를 중심으로 평정하는 편중성 등의 오류현상을 방지하고, 평정에 대한 신뢰성과 타당성 제고를 할 수 있을 것이다.

둘째, 평정자의 교육훈련 및 교육프로그램을 시행하여 평정자가 충분한 근무평정에 관한 지식을 가지고 소신있게 양심적인 평정자세를 확립할 수 있도록 하여 근무평정상의 문제점을 해소할 수 있고, 피평정자에 대한 신뢰도를 증진할 수 있다. 해군대학의 정규과정 및 제반 군사학교 교육과정에 근무평정에 대한 교과과정의 운영시간을 증대시키고, 단위 부대별로 정기 근무평정전 또는 연 1회 이상 자체교육이나 초빙교육을 실시함으로써 근무평정의 내실화를 기하여야 할 것이다.

마지막으로 근무평정의 활용적 차원에 있어서는 첫째, 평정결과의 효과적인 활용을 위하여 지금까지의 근무평정의 자료가 주로 통제적 목적에 이용되었으나 앞으로 각 구성원의 근무의욕을 향상시키기 위하여 상담, 지도, 의사소통 등을 위한 비통제적 목적에도 활용되도록 하여야 한다. 비통제적 목적으로의 평정결과를 활용함으로써 근무평정을 조직

원의 근무능률 향상에 효율적으로 이용 할 수 있고, 또한 평정을 통하여 이해와 연대감이 강화되어 조직 내부에 원활한 인간관계가 조성할 수 있을 것이다. 둘째, 피평정자의 적성 및 능력에 맞게 장교 개개인을 적정 배치하는데 활용함으로써 업무능률의 향상을 기하고, 이로 인한 조직 가치를 창출 할 수 있도록 해야 할 것이다. 셋째, 조직구성원의 잠재능력 자극과 자기개발을 촉진하는 프로그램으로 해군의 인적자원 관리 방향 모색에 활용되고, 급변하는 환경에 적응할 수 있는 근무평정 제도의 발전을 기하여야 할 것이다.

## 제2절 연구의 시사점 및 향후과제

IT 기술의 혁신, 지식정보사회로의 발전 등 사회가 급변하게 발전해 나감에 따라 군이 점진적으로 공공 조직적 유형에서 직업적 유형으로 전환되어 가고 있는 추세이다. 근무평정에 관련한 연구도 이제까지의 연구방향에서 새로운 관점에서 그 방향을 모색해야 할 필요가 대두 되었다. 일반사회의 질서에 바탕을 둔 일반문화가 군의 목표를 가장 효율적이고 생산적으로 달성 할 수 있도록 하는 데에 긍정적인 기여를 할 수 있는 여지는 어차피 사회의 구성원이 군대에 유입된다고 볼 때, 우리가 기대하는 것 이상으로 효과를 발휘 할 수 있다.

군 조직의 특성이 변화하는 만큼 정보기술 혁신을 바탕으로 세계의 급변하는 상황에 적응하기 위하여 연구와 개발을 통해 끊임없는 개혁을 추구하는 기업의 장점을 군의 입장에서 자기화 하여 수용하기 위한 노력은 그만큼 조직의 효율성을 증가시키고 전체적으로 군의 사기와 관련된 전투력 증강에 기여하는 것이라고 생각된다.

따라서 이러한 관점에서 볼 때 본 연구에서는 기존의 근무평정 연구방



법에서 벗어나 새로운 방법으로서, 일반 기업과의 비교를 통한 해군 근무평정제도의 개선방안을 제시하려고 노력하였다. 지금까지 해군내에서 이루어진 근무 평정제도의 연구는 주로 타군 및 공무원과의 비교를 중심으로 그 발전방향을 제시하였으므로 자칫 이러한 일반사회의 발전된 부분을 받아들여 보완하지 못하고, 내부적인 제도의 보완수준에서 연구가 이루어져 왔다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구를 통하여 급변하는 사회변화의 흐름 속에서 일반사회의 발전된 인사고과 제도를 받아들여서 유능한 인재를 적시 적소에 배치하고 관리할 수 있도록 해군 근무 평정제도를 보완 발전시키고자 하였다는 데에서 그 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 먼저 인사고과 제도의 전반적인 측면에서 접근하다보니 평가항목에 대하여 세부적인 개선방향을 제시하지 못하고 원론적인 방안 제시에 그친 한계점이 있으며, 아무리 직업 주의적 군으로의 변화를 고려하더라도 군 조직의 특성과 군인이라는 본인의 입장에서 일반기업과 같이 인사고과를 활용한 승급, 성과급, 연봉 등 실제적이고 경제적인 면을 언급하지 못하는 한계가 있고, 이러한 사항은 앞으로 인수부문 실무자 차원에서의 더욱 심도 있는 연구를 통하여 보완되어야 하겠다.

추후의 연구 과제로서는 이러한 연구의 연장선에서 외부의 인사전문단체에 의한 해군과의 충분한 토의를 통한 객관적 수치에 의한 관리방향으로의 복합적인 해군근무평정의 도입 • 실시는 군이 본연의 임무에 전념하고, 인사부문 전문가 집단에 의한 보다 공정하고 객관적인 근무평정을 기대할 수 있기에 인사부문 아웃소싱과 관련하여 근무평정기능을 강화하기 위한 장치 해군 근무평정부문의 인사부문 발전방안으로 제시해 본다.

부록 1 육군 장교 근무평정표(지휘관용1)

작성일자 :                    년                    월                    일   작성구분 : 정기                    추가												
<b>제1부 피평정자 인적사항</b> (인사실무자가 기록)												
계급	소령	군번				성명	김평정	병과	보병	특기		
소속	0사0연 0대	직책	2중대장	보직 일자				진급 일자	04.11.1.	관찰 기간	1차	13 개월
기록 확인관	직책 : 인사장교   계급:대위   군번 :98-01345   성명 : 김인사   서명 : 김인사											
<b>제2부</b>		(피평정자가 기간중 수행한 핵심적인 업무실적을 개조식으로 기록. □에 1차평정자가 사실성 평가 및 12차 평정자가 A, B, C, D, E로 절대평가)										
<b>업무실적 평가</b>		□에 1차평정자가 사실성 평가 및 12차 평정자가 A, B, C, D, E로 절대평가)										
<b>1차 평정집단 3명 중 1명이 2차 평정권자의 관찰기간 부족으로 1차 평정권자의 1회 평정으로 종결시 작성요령임</b>												
피평정자 기술내용의 사실성 정도는?    1. 100%    2. 85%    3. 70% 이하												
구분		내용									1차	2차
부대발전기여		계획된 업무와 추가적으로 부여받은 업무에 대한 목표달성 및 업무수행 결과가 부대발전에 기여한 정도										
전투태세유지		제대별 작계발전과 전투진지·장비·물자 관리 및 실질적인 지휘통제기구 훈련, 원칙적인 지휘통제실 운영, 경계근무 등 상시 전투태세 유지 정도										
실전적인교육훈련		부하능력 계발, 임무 및 전장실상에 부합된 실적전·자율적 교육훈련, 교장·교보재 관리, 현장지도·감독 및 평가 등을 통해 부대전투력을 향상시킨 정도										
안정적부대리		부대군기 유지, 사기·복지 도모 및 구타·가혹행위, 금전부조리, 안전불감증에 의한 사고방지 등을 위한 적극적인 활동 전개 및 성과정도										
<b>제3부 업무능력 평가</b> (1·2차 평정자가 □에 A, B, C, D, E로 절대평가)												
구분		내용									1차	2차
공통 업무 능력	판단	상급자 의도와 상황 및 업무의 핵심을 명확하게 판단하는 능력										
	목표설정	조직적·체계적 분석 및 우선순위 판단, 목표설정 능력										
	업무조정	업무의 양, 난이도, 완급을 고려한 합리적인 업무조정 능력										
	조직/자원활용	임무완수를 위해 가용조직과 자원을 효율적으로 활용하는 능력										
직책 수행 능력	추진력	각종 현황, 계획, 규정 숙지 및 일관성 있는 업무 추진, 적기 완수능력										
	지침하달	상황에 부합된 명확한 지침 및 지시 하달 능력										
	계획/준비	시행 가능한 계획 수립 및 주도 면밀한 준비 능력										
	조치	정확한 상황판단, 조치 및 예하대 지휘여건 보장, 통합(해제대) 전투관리능력										
	공정한업무처리	상식, 순리, 규정과 제반 절차에 의한, 공·사를 구분한 공정한 업무처리 능력										
	조직활성화	술선수범, 인화단결, 의사소통 활성화 등을 통한 조직활성화 능력										

병과	보병	계급	소령	군번		성명	김평정	
<b>제4부 자질/품성 평가</b> (1,2차 평정자가 □에 A, B, C, D, E로 절대평가)								
구분	내용	1차	2차	내용	1차	2차	내용	1차 2차
충성	국가에 충성			상관에 복종			조직원 예의	
용기	도덕적 용기			육체적 용기			사분별 리력	
책임	사명감			성실성			책임 지는 자세	
존중	인격적 대우			인정 / 칭찬			순화된 언어 사용	
창의	개혁신성			적극성			자발성	
명예	정직 / 신의			품위 유지			음주 습관	
도덕	성정 / 사생활			성윤리 준수			금전 관계	
준법	성법규 준수			보안 의식			구타/가혹 행위	
<b>제5부 잠재역량 평가</b> (1,2차 평정자가 □에 A, B, C, D, E로 절대평가하고 의견 기술)								
전문성 / 발전성 : 1차 2차 상위계급 진급능력 : 1차 2차								
특정적인 잠재역량 및 장 활용분야	1차	내용 기술						
	2차	공란						
<b>제6부 종합평정</b> (1,2차 평정자가 업무실적중 특징적인 공과사실 및 능력·자질/품성 기술후 A+B는 1차 50% 이내, 2차 30% 이내로 상대평가, 중·소위는 절대평가)								
종합의견	1차 평정자	내용 기술						
	2차 평정자	공란						
종합평정	구분	등급	분포					
			평정대상	A	B	C	D	E
	1차 평정자							
	2차 평정자							
결과공개(중·소위)		동의여부	1. 동의 2. 부동의 (사유서 첨부)				서명	
평정자 인정사항	구분	소속	직책	계급	군번	성명	보직일	서명
	1차							
	2차							
접수확인관		계급 :			성명 :		서명 :	
육본관평정	점수	계량적평가	1차평정자	1. 관대 2. 인색		2차평정자	1. 관대 2. 인색	
		질적평가	1차평정자	1.관과 2.외곡 3.부실		2차평정자	1.관과 2.외곡 3.부실	
	확인관		계급 :			성명 :		서명 :

부록 2 육군 장교 근무평정표(지휘관용2)

작성일자 :                    년            월            일    작성구분 : 정기            추가														
<b>제1부 피평정자 인적사항</b> (인사실무자가 기록)														
계급	소령	군번				성명	김평정	병과	보병	특기		관찰기간	1차	13개월
소속	0사0연 0대	직책	2중대장	보직일자		진급일자	04.11.11					2차	개월	
기록 확인관	사	직책	:인사장교			계급	:대위		군번	:98-01345		성명	: 김인사    서명 : 김인사	
<b>제2부</b>		(피평정자가 기간중 수행한 핵심적인 업무실적을 개조식으로 기록. □에 1차평정자가 사실성 평가 및 1:2차 평정자가 A, B, C, D, E로 절대평가)												
<b>업무실적 평가</b>		2차 평정집단 7명 중 1명이 1차 평정권자의 관찰기간 부족으로 2차 평정권자의 1회 평정으로 종결시 작성요령임												
피평정자 기술내용의 사실성 정도는?    1. 100%    2. 85%    3. 70% 이하														
구분	내용										1차	2차		
부대발전기여	계획된 업무와 추가적으로 부여받은 업무에 대한 목표달성 및 업무수행 결과가 부대발전에 기여한 정도													
전투태세유지	제대별 작계발전과 전투진지·장비·물자 관리 및 실질적인 지휘통제기구훈련, 원칙적인 지휘통제실 운영, 경계근무 등 상시 전투태세 유지 정도													
실질적인교육훈련	부하능력 계발, 임무 및 전장실상에 부합된 실적·자율적 교육, 훈련, 교장·교보재 관리, 현장지도감독 및 평가 등을 통해 부대전투력을 향상시킨 정도													
안정적부대관리	부대군기 유지, 사기·복지 도모 및 구타·가혹행위, 금전부조리, 안전 불감증에 의한 사고방지 등을 위한 적극적인 활동 전개 및 성과정도													
<b>제3부 업무능력 평가</b>		(1:2차 평정자가 □에 A, B, C, D, E로 절대평가)												
구분	내용										1차	2차		
공통업무능력	판단	상급자 의도와 상황 및 업무의 핵심을 명확하게 판단하는 능력												
	목표설정	조직적·체계적 분석 및 우선순위 판단, 목표설정 능력												
	업무조정	업무의 양, 난이도, 완급을 고려한 합리적인 업무조정 능력												
	조직/자원활용	임무완수를 위해 가용조직과 자원을 효율적으로 활용하는 능력												
직책수행능력	추진력	각종 현황, 계획, 규정 숙지 및 일관성 있는 업무 추진, 적기완수 능력												
	지침하달	상황에 부합된 명확한 지침 및 지시 하달 능력												
	계획/준비	시행 가능한 계획 수립 및 주도 면밀한 준비 능력												
	조치	정확한 상황판단, 조치 및 예하대 지휘여건 보장, 통합(해체대) 전투관리 능력												
공정한업무처리능력	공정한업무처리	상식, 순리, 규정과 체반 절차에 의한, 공·사를 구분한 공정한 업무처리 능력												
	조직활성화	술선수범, 인화단결, 의사소통 활성화 등을 통한 조직활성화 능력												

병과	보병	계급	소령	군번		성명	김평정		
<b>제4부 자질/품성 평가</b> (1:2차 평정자가 □에 A, B, C, D, E로 절대평가)									
구분	내용	1차	2차	내용	1차	2차	내용	1차	2차
충성	국가에 충성			상관에 복종			조직원 예신		
용기	도덕적 용기			육체적 용기			사분리력		
책임	사명감			성실성			책임지세		
존중	인격적 대우			인정 / 칭찬			순화된 언사		
창의	개혁성			적극성			자발성		
명예	심정직 / 신의			품위 유지			음주습관		
도덕	성가정 / 활			성윤리 준수			금전관계		
준법	성법규 준수			보안 의식			구타/가혹행위		
<b>제5부 잠재역량 평가</b> (1:2차 평정자가 □에 A, B, C, D, E로 절대평가하고 의견 기술)									
전문성 / 발전성 : 1차      2차      상위계급 진급능력 : 1차      2차									
특정적인 잠재역량 및 장활용분야	1차	내 용 기 술							
	2차	공 란							
<b>제6부 종합평정</b>		(1:2차 평정자가 업무실적중 특징적인 공과사실 및 능력·자질/품성 기술후 A+B는 1차 50% 이내, 2차 30% 이내로 상대평가, 중·소위는 절대평가)							
종합의견	1차 평정자	내 용 기 술							
	2차 평정자	공 란							
종합평정	구분	등급	분 포						
			평정대상	A	B	C	D	E	
	1차 평정자								
	2차 평정자								
결과공개(중·소위)		동의여부	1. 동의      2. 부동의 (사유서 첨부)				서명		
평정자 인적 사항	구분	소속	직책	계급	군번	성명	보직일	서명	
	1차								
	2차								
접수 확인관		계급 :		성명 :		서명 :			
육본 관정	접수	계량적평가	1차평정자	1. 관대    2. 인색		2차평정자	1. 관대    2. 인색		
		질적평가	1차평정자	1.관과    2.왜곡    3.부실		2차평정자	1.관과    2.왜곡    3.부실		
	확인관		계급 :		성명 :		서명 :		

부록 3

공군 장교 근무평정표(대령용)

공군 장교 근무성적 평정표 (대 령)													
작성구분 : 정기( ), 추가( ), 수시( )													
<b>작성 기준</b>													
1. 각 평정관은 평정에 앞서 근무성적평정 규정(공규 2-36)을 숙지할 것. 2. 평정요소는 상호 연관시키지 말고 독립적으로 평가하고 선입감을 배제할 것. 3. 근무성적 평정결과는 모든 인사자료의 근간이 되므로 공정하고 객관적으로 평정할 것. 4. 부실/불공정 평정시는 평정자 자신에 대한 인사상의 불이익 및 처벌사유가 됨을 명심할 것.													
제 1 부 인 적 사 항 / 평 가													
작성기준일 : 20   년   월   일													
피평정자	계급 :	군번 :	성명 :	병과 :	기수 :	입관일자(진급일자) :							
	소속 :		보직 :		전입일자 : 보직일자 :								
평정요소	배점	평 정 내 용 (작안사항)				평 가 등 급							
						A	B	C	D	E			
업무실적	공헌도	20	- 계획된 업무목표를 효율적으로 달성하였는가?				20	18	16	14	12		
			- 담당 직부분야의 제도개선 업무를 어느정도 수행하였는가?										
			- 각종 부대평가(표창, 검열, 감사, 지도방문 등)에 대한 기여정도는?										
업무능력	전문지식	10	- 업무의 본질 및 핵심을 어느정도 파악하고 있는가?				10	9	8	7	6		
			- 직무관련 규정/교범에 대해 어느정도 숙지하고 있는가?										
	기획조정능력	10	- 업무에 대한 명확한 목표설정 및 계획수립 능력은 어느정도인가?				10	9	8	7	6		
			- 업무의 양, 완급, 난이도를 고려한 합리적인 업무배분 능력은 어느정도인가? - 관련부서와 업무협조는 원활하게 수행하고 있는가?										
집행및문제해결능력	10	- 업무에 대한 통찰력과 논리적 전개능력은 어느정도인가?				10	9	8	7	6			
		- 각종 의견수립을 토해 해결방안을 도출하는 능력은 어느정도인가? - 업무추진 상황에 맞는 명확한 지침 및 지시를 일관성 있게 하고 있는가?											
의욕및태도	사명 의식	10	- 고급 관리자로서 군의발전에 기여할 수 있는 봉사자세를 갖추고있는가?				10	9	8	7	6		
			- 공사를 구분한 공정한 업무처리 자세를 견지하고 있는가?										
	추진력/책임감	10	- 업무수행에 대한 자발적인 의지와 목표달성 욕구는 어느정도인가?				10	9	8	7	6		
- 공론화된 목표달성을 위해 일관성 있게 업무처리를 하고 있는가? - 업무결과에 부과되는 책무에 대한 수용자세는 갖추고 있는가?													
보안 의식도	5	- 각종 보안규정에 대한 직무지식은 어느정도 습득하고 있는가?				5	4.5	4.0	3.5	3.0			
		- 업무수행 관련 군사기밀, 각종 주요 군사사항에 대해 보안유지를 철저히 하고 있는가?											
품성및자질	지휘통솔력	10	- 조직구성원과 인화단결을 도모하고 민주적인 방법에 의해 통솔하고 있는가?				10	9	8	7	6		
			- 소신과 솔선수범하는 자세로 업무를 추진하고 있는가? - 임무완수를 위하여 조직을 일사불란하게 이끌어가는 리더쉽 구비 능력은?										
	부하육성력	10	- 조직능률 향상을 위해 최대한 능력을 발휘할 수 있도록 적극적으로 지휘조언을 하고 있는가?				10	9	8	7	6		
- 우수한 업무수행능력을 구비할 수 있도록 사적인 감정을 배제 신상필벌을 철저히 이행하고 있는가?													
도덕성	5	- 공직자로서 성실하고 청렴결백한 업무자세를 구비 상·하간의 신뢰와 존경을 받고 있는가?				5	4.5	4.0	3.5	3.0			
		- 개인의 특정한 이익을 추구하기보다는 조직의 발전을 도모하려는 거시적인 안목을 구비하고 있는가?											
* 평정자는 자신의 평정이 공정하게 평가되기를 바라듯이 타인에 대한 평정도 성심 성의를 다하여 공정하게 평가할 것.						하위				평균점수			
						상위							

## 제 2 부    종합 평 정 (대        령)

평정요령	1. 상위평정관 및 하위평정관은 절대평정을 실시하고 평균점수에 따른 해당등급을 평정관 등급란에 ○표 후 날인하고 집단평정 서열과 평균등급을 기록할 것. 2. 부대장은 평정관 평정등급 및 본인의 관찰결과에 따라 부대등급란에 ○표후 날인하고 서열 및 평균등급을 기록할 것.						
등    급	1	2	3	4	5	집단평정서열	집단평균등급
구    분	탁    월 (91점이상)	우    수 (91점미만 ~ 81점이상)	보    통 (81점미만 ~ 71점이상)	부    족 (71점미만 ~ 61점이상)	열    등 (61점미만)		
평정관등급						/	
부대등급						/	
<h3 style="margin: 0;">제 3 부    업 무 실 적</h3> <span style="float: right;">(본인직접기록)</span>							
* 피평정자가 주요 업무실적을 간략히 서술 (주요업적 및 개인표창 실적 등)							
<h3 style="margin: 0;">제 4 부    종합 의 견</h3> <span style="float: right;">(평정관 자필기록)</span>							
* 5등급 평정시는 사유서 첨부 (별도서식 활용)							
하위평정관						직책 :	
						계급 :	
						성명 :	
						서명 :	
상위평정관						직책 :	
						계급 :	
						성명 :	
						서명 :	
확 인 관 (부대지휘관)	직책 :	계급 :		성명 :		인	

부록 4

공군 장교 근무평정표(대위 ~ 중령용)

공군 장교 근무성적 평정표 (대위 ~ 중령)											
작성구분 : 정기(    ), 추가(    ), 수시(    )											
작성 기준											
1. 각 평정관은 평정에 앞서 근무성적평정 규정(공규 2-36)을 숙지할 것. 2. 평정요소는 상호 연관시키지 말고 독립적으로 평가하고 선입감을 배제할 것. 3. 근무성적 평정결과는 모든 인사자료의 근간이 되므로 공정하고 객관적으로 평정할 것. 4. 부실/불공정 평정시는 평정자 자신에 대한 인사상의 불이익 및 처벌사유가 됨을 명심할 것.											
제 1 부 인 적 사 항 / 평 가											
작성기준일 : 20    년    월    일											
평정자	계급 :	군번 :	성명 :	병과 :	기수 :	임관일자(진급일자) :					
	소속 :		보직 :		전입일자 :						
					보직일자 :						
평정요소	배점	평정내용 (착안사항)				평가등급					
						A	B	C	D	E	
업무 실적	공헌도	20	- 계획된 업무목표를 효율적으로 달성하였는가? - 담당 직무분야의 제도개선 업무를 어느정도 수행하였는가? - 각종 부대평가(표창, 검열, 감사, 지도방문 등)에 대한 기여도는가?				20	18	16	14	12
업 무 능 력	전문 지식	10	- 업무의 본질 및 핵심을 어느정도 파악하고 있는가? - 직무관련 규정/교범에 대해 어느정도 숙지하고 있는가?				10	9	8	7	6
업 무 능 력	기획 및 조정 능력	10	- 업무에 대한 명확한 목표설정 및 계획수립 능력은 어느정도인가? - 업무의 양, 완급, 난이도를 고려한 합리적인 업무배분 능력은 어느 정도인가? - 관련부서와 업무협조는 원활하게 수행하고 있는가?				10	9	8	7	6
업 무 능 력	집행 및 문제 해결 능력	10	- 업무에 대한 통찰력과 논리적 전개능력은 어느정도인가? - 각종 의견수립을 통해 해결방안을 도출하는 능력은 어느정도인가? - 업무추진 상황에 맞는 명확한 지침 및 지시를 일관성 있게 하고 있는가?				10	9	8	7	6
의 욕 및 태 도	사명 의식	10	- 중견관리자로서 부대발전을 위해 관심과 건설적인 의견을 소신 있게 관찰시키고자 하는 자세는? - 공사를 구분한 공정한 업무처리 자세를 견지하고 있는가?				10	9	8	7	6
의 욕 및 태 도	추진력/ 책임감	10	- 업무수행에 대한 자발적인 의지와 목표달성 욕구는 어느정도인가? - 공론화된 목표달성을 위해 일관성 있게 업무처리를 하고 있는가? - 업무결과에 부과되는 책무에 대한 수용자세는 갖추고 있는가?				10	9	8	7	6
의 욕 및 태 도	보안 의식도	5	- 각종 보안규정에 대한 직무지식은 어느정도 습득하고 있는가? - 업무수행 관련 군사기밀, 각종 주요 군사사항에 대해 보안유지를 철저하게 하고 있는가?				5	4.5	4.0	3.5	3.0
품 성 및 자 질	지휘 통솔 능력	10	- 조직구성원과 인화단결을 도모하고 민주적인 방법에 의해 통솔 하고 있는가? - 소신과 솔선수범하는 자세로 업무를 추진하고 있는가? - 신상필벌을 통해 업무를 합리적으로 추진하고 있는가?				10	9	8	7	6
품 성 및 자 질	충성심/ 군인정 신	10	- 국가에 대한 충성심과 상관에 대한 복종심은 어떠한가? - 공동목표 달성을 위해 자신을 희생할 수 있는 정신자세 구비 정도는? - 군인으로서 소양과 단정한 용모와 복장을 갖추고 있는가?				10	9	8	7	6
품 성 및 자 질	발전성/ 도덕성	5	- 구성원간에 원만한 인간관계를 유지하고 있는가? - 공직자로서 성실하고 청렴결백한 업무자세를 구비 상·하(호)간에 신망을 받고 있는가? - 개인의 특정한 이익을 추구하기보다는 조직의 발전을 도모하려는 거시적인 안목을 갖추고 있는가?				5	4.5	4.0	3.5	3.0
* 평정자는 자신의 평정이 공정하게 평가되기를 바라듯이 타인에 대한 평정도 성심성의를 다하여 공정하게 평가할 것.						하위					평균점수
						상위					



## 제 2 부    종합 평 정 (대위 ~ 중령)

평정요령	1. 하위평정관은 절대평정으로 평가하되 상위평정관 및 부대심사 등급은 1 ~ 2등급 30% 이하 3 ~ 5등급 70% 이상의 분포비율을 준수하여 평가하고 평균점수에 따른 해당등급을 평정관 등급란에○표 후 날인하고 집단평정 서열과 집단평정 서열과 평균등급을 기록할 것. 2. 인사참모는 부대심사결과 평가등급을 부대등급란에 ○표 후 날인하고 서열 및 평균등급을 기록할 것.						
등급 구 분	1 탁 월 (91점이상)	2 우 수 (91점미만 ~ 81점이상)	3 보 통 (81점미만 ~ 71점이상)	4 부 족 (71점미만 ~ 61점이상)	5 열 등 (61점미만)	집단평정서열	집단평균등급
	30% 이하		70% 이상				
평정관등급						/	
부대등급						/	
<b>제 3 부    업무 실 적</b> <span style="float: right;">(본인직접기록)</span> * 피평정자가 주요 업무실적을 간략히 서술 (주요업적 및 개인표창 실적 등)							
<b>제 4 부    종합 의 건</b> <span style="float: right;">(평정관 자필기록)</span> * 5등급 평정시는 사유서 첨부 (별도서식 활용)							
하위평정관						직책 :	
						계급 :	
						성명 :	
						서명 :	
상위평정관						직책 :	
						계급 :	
						성명 :	
						서명 :	
확 인 관 (부대지휘관)	직책 :				계급 :		
					성명 :	인	

공군 장교 근무평정표(중위이하용)

공군 장교 근무성적 평정표  
(중·소위/준위)

작성구분 : 정기( ), 추가( ), 수시( )

작성 기준

1. 각 평정관은 평정에 앞서 근무성적평정 규정(공규 2-36)을 숙지할 것.
2. 평정요소는 상호 연관시키지 말고 독립적으로 평가하고 선입감을 배제할 것.
3. 근무성적 평정결과는 모든 인사자료의 근간이 되므로 공정하고 객관적으로 평정할 것.
4. 부실/불공정 평정시는 평정자 자신에 대한 인사상의 불이익 및 처벌사유가 됨을 명심할 것.

제 1 부 인 적 사 항 / 평 가

작성기준일 : 19    년    월    일

피 평 정 자	계 급	군번 :	성명 :	병과 :	기수 :	입관일자(진급일자) :				
	소속 :			보직 :		전입일자 :				
						보직일자 :				
평 정 요 소	배점	평 정 내 용 (착안사항)				평 가 등 급				
						A	B	C	D	E
업 무 실 적	공헌 도	20	- 계획된 업무목표를 효율적으로 달성하였는가? - 담당 직무분야의 제도개선 업무를 어느정도 수행하였는가? - 각종 부대평가(표창, 검열, 감사, 지도방문 등)에 대한 기여정도는? - ?			20	18	16	14	12
업 무 능 력	전문 지식	10	- 업무의 본질 및 핵심을 어느정도 파악하고 있는가? - 직무관련 규정/교범에 대해 어느정도 숙지하고 있는가?			10	9	8	7	6
	기획 및 조정 능력	10	- 업무에 대한 명확한 목표설정 및 계획수립 능력은 어느정도인가? - 전취적인 사고로 참신하고 현실성 있는 방안을 구상하고 입안하는 능력은? - 관련부서와 업무협조는 원활하게 수행하고 있는가?			10	9	8	7	6
	집행 및 문제 해결 능력	10	- 업무에 대한 통찰력과 논리적 전개능력은 어느정도인가? - 각종 의견수립을 통해 해결방안을 도출하는 능력은 어느정도인가? - 업무추진 상황에 맞는 명확한 지침 및 지시를 일관성 있게 하고 있는가?			10	9	8	7	6
의 욕 및 태 도	사명 의식	10	- 초급 관리자로서 부대발전을 위해 관심과 건설적인 의견을 소신 있게 관철시키고자 하는 자세는? - 공사를 구분한 공정한 업무처리 자세를 견지하고 있는가?			10	9	8	7	6
	추진 력/ 책임 감	10	- 업무수행에 대한 자발적인 의지와 목표달성 욕구는 어느정도인가? - 공문화된 목표달성을 위해 일관성 있게 업무처리를 하고 있는가? - 업무결과에 부과되는 책무에 대한 수용자세는 갖추고 있는가?			10	9	8	7	6
	보안 의식 도	5	- 각종 보안규정에 대한 직무지식은 어느정도 습득하고 있는가? - 업무수행 관련 군사기밀, 각종 주요 군사사항에 대해 보안유지를 철저히 하고 있는가?			5	4.5	4.0	3.5	3.0
품 성 및 자 질	지휘 통솔 력	10	- 조직구성원과 인화단결을 도모하고 민주적인 방법에 의해통솔하고있는가? - 소신과 솔선수범하는 자세로 업무를 추진하고 있는가? - 신상필벌을 통해 업무를 합리적으로 추진하고 있는가?			10	9	8	7	6
	충성 심/ 군인 정신	10	- 국가에 대한 충성심과 상관에 대한 복종심은 어떠한가? - 공동목표 달성을 위해 자신을 희생할 수 있는 정신자세 구비 정도는? - 군인으로서 소양과 단정한 용모와 복장을 갖추고 있는가?			10	9	8	7	6
	발전 성/ 도덕 성	5	- 구성원간에 원만한 인간관계를 유지하고 있는가? - 공직자로서 성실하고 청렴결백한 업무자세를 구비 상·하(호)간에 신망을 받고 있는가? - 개인의 특정한 이익을 추구하기보다는 조직의 발전을 도모하려는 거시적인 안목을 갖추고 있는가?			5	4.5	4.0	3.5	3.0
* 평정자는 자신의 평정이 공정하게 평가되기를 바라듯이 타인에 대한 평정도 성실 성을 다하여 공정하게 평가할 것.						하위				평균점수
						상위				

**제 2 부    종합 평 정**  
**(중·소위/준위)**

평정요령	1. 상위평정관 및 하위평정관은 절대평정을 실시하고 평균점수에 따른 해당등급을 평정관 등급란에 ○표 후 날인하고 집단평정 서여로가 평균등급을 기록할 것. 2. 인사참모는 부대심사결과 평가등급을 부대등급란에 ○표 후 날인하고 서열 및 평균등급을 기록할 것.						
등    급  구    분	1	2	3	4	5	집단평정서열	집단평균등급
	탁    월 (91점이상)	우    수 (91점미만 ~ 81점이상)	보    통 (81점미만 ~ 71점이상)	부    족 (71점미만 ~ 61점이상)	열    등 (61점미만)		
평정관등급						/	
부대등급						/	

**제 3 부    업    무    실    적** (본인직접기록)

\* 피평정자가 주요 업무실적을 간략히 서술 (주요업적 및 개인표창 실적 등)

**제 4 부    종합 의 견** (평정관 자필기록)

\* 5등급 평정시는 사유서 첨부 (별도서식 활용)

하위평정관		직책 : 계급 : 성명 : 서명 :
상위평정관		직책 : 계급 : 성명 : 서명 :
확 인 관 (부대지휘관)	직책 : _____	계급 : _____
	성명 : _____	인

부록 6

해군 장교 근무평정표(대령용)

작성기준

- ① 각 평정관은 평정에 앞서 근무평정 규정(해규 제3권)을 숙지할 것.
- ② 본 평정은 개인 인사관리의 기본자료가 되므로 양심과 사명감을 가지고 공평하게 평정할 것.
- ③ 각 평정요소는 상호 연관시키지 말고 독립적으로 객관성 있게 평가할 것.

제 1 부 인 적 사 항

\* 피평정자 기록

1. 계급	2. 군번	3. 성명	4. 병과	5. 임관구분
6. 소속	7. 직책	8. 보직일자	6. 진급일자	10. 평정기간

제 2 부 개 인 기 록 사 항

\* 피평정자 기록

11. 주요 업무실적 및 공과사실에 관한 사항(기간중 포상 수상시 공적 약기 및 처벌내용)

12. 부대발전을 위해 개선시킨 사항(창안/제안, 연구발표, 제도개선 등)

13. 학위, 자격증 취득, 외국어 능력 등 자기계발을 위한 노력

14. 기 타

15. 1차 평정관은 피평정자 기록내용에 대한 신뢰도 평가(해당란에 ○ 표시)	100%	90%	80%

제 3부 근무평정						
※ 등급단 위는 1차 평정관, 아래는 2차 평정관이 해당단에 ○ 표시						
평정요소	세부 평정내용	배점	평가기준			
			A	B	C	D
16. 업무실 및 성과 (20)	17. 부대발전 공헌도 (10)	○ 상급부대 및 소속부대의 목표 달성 충실도	4	3.5	3	2.5
		○ 정책개발, 전비태세, 교육훈련 등 부대발전에 대한 기여도	3	2.6	2.2	1.8
		○ 부대 및 부하능력 향상에 대한 기여도	3	2.6	2.2	1.8
	18. 업무혁신 제도개선 (5)	○ 창의적이고 개혁적인 사고 및 업무자세	3	2.6	2.2	1.8
		○ 불합리한 제도·비효율적인 업무관행을 개선하기 위한 실적	2	1.7	1.4	1.1
	19. 효율적인 자원관리 (5)	○ 임무완수를 위해 가용조직과 자원의 효율적 활용 능력	5	4.3	3.6	2.9
20. 업무능 및 재량 (25)	21. 판단력 (5)	○ 상하제대의 상황 상급자 의도 업무핵심을 명확히 파악하는 능력	5	4.3	3.6	2.9
	22. 기 / 계획 능력 (7)	○ 임무, 상황, 가용자원을 고려한 합리적 목표 설정 및 수단과 방법을 기 계획하는 능력	4	3.5	3	2.5
		○ 업무의 양 난이도 경중을 고려한 합리적인 임무 우선순위 선정 및 조정 능력	3	2.6	2.2	1.8
	23. 추진력 (4)	○ 일관성 있는 업무추진 능력	2	1.7	1.4	1.1
		○ 적기에 완수하는 능력	2	1.7	1.4	1.1
	24. 표현력 (2)	○ 문제의 핵심을 논리적으로 설명하는 능력	1	0.8	0.6	0.4
		○ 간결 명확한 문서 작성 능력	1	0.8	0.6	0.4
	25. 군사 및 전문지식 (3)	○ 현 직무수행에 필요한 충분한 전문지식과 기능의 숙련도	3	2.6	2.2	1.8
	26. 전문성 및 자기개발 (2)	○ 상위 직무수행에 필요한 전문지식, 기술, 역량을 보유하기 위한 노력	2	1.7	1.4	1.1
	27. 체력 (2)	○ 비정상적인 상황에서 업무를 지속할 수 있는 지구력	2	1.7	1.4	1.1

평정요소		세부 평정내용	배점	평가기준			
				A	B	C	D
28. 군부태도 (15)	29. 술선수범규율준수 (3)	○ 상관의 지시·명령·부대규율을 적극적으로 준수하고자 하는 의욕과 행동	3	3	2.6	2.2	1.8
	30. 책 임 감 (3)	○ 맡은바 임무를 주도적으로 처리하고 어떠한 장애에도 끝까지 완수하려는 노력	3	3	2.6	2.2	1.8
	31. 내부지향적 업무태도 (3)	○ 상관의 지시와 명령에 따라 부대발전을 위해 담당업무에 정진하는 자세	3	3	2.6	2.2	1.8
	32. 협 조 심 (2)	○ 상하 인적부대(서) 또는 부서내 타인의 임무 완수에 적극적으로 협조·지원하는 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
	33. 지도감독 (2)	○ 부하의 지식, 능력, 태도 등 직무수행 능력을 향상시키기 위해 적극적으로 조언·지도하는 태도	2	2	1.7	1.4	1.1
	34. 보안의식 (2)	○ 군사기밀 유지를 위한 언행 및 보안규정 준수 상태	2	2	1.7	1.4	1.1
35. 지휘통솔력 (20)	36. 비견제시 및조직력 (10)	○ 부대실정에 맞는 명확한 목표와 방침을 제시 하는 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
		○ 목표와 방침의 맞게 조직, 일력, 자원을 효율적으로 결속시키고 부대(서)간 협동을 유도하는 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	37. 조 화 적 직 화 성 화 (5)	○ 부하의 대한 적시적 동기부여와 부대(서)내 원활한 의사소통으로 부대를 생동감 있게 관리 하는 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	38. 위 기 극 복 력 (5)	○ 예측지 못한 상황에서도 신속 정확한 결단을 내리는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 어려운 상황에서도 부대(서)를 단결시켜 끝까지 임무를 완수하는 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
39. 품행 (20)	40. 군인정신자 (5)	○ 국가·군·부대를 위해 자신을 희생시킬 수 있는 정신자세	5	5	4.3	3.6	2.9
	41. 공사구별 및 청렴도 (5)	○ 공과 사를 엄격히 구분하고 부패·부정·청탁·이권에 개입하지 않는 자기관리 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	42. 명예 및 품위 유지 (10)	○ 건전한 사생활 및 가족관리	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 절제있는 음주습관	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 명확한 금전관리	2	2	1.7	1.4	1.1
○ 분별있는 성군기·이성관리 유지		2	2	1.7	1.4	1.1	

제 4 부 종합평가 및 평정관 의견, 서명							
※ 피평정자의 업무수행능력이 동계급에 비해 어느정도 수준인가 평가(해당등급란에 ○ 표시)							
등 급	A	B	C	D	44. 평정서 정렬	45. 평정집단	
점 수	100~91점	90~81점	80~71점	70점이하		인 원	평균점수
비 율	30%	20%	40%	필요시			
46. 종합평가	1차평정관						
	2차평정관						
47.1차 평정관 의견	※ 피평정자의 특이사항 기록(특이사항 있을 시 기록)						
48. 2차 평정관은 1차 평정관 의견기록간에 대한 신뢰도 평가(해당란에 ○ 표시)					100%	90%	80%
49. 평정관	구 분	계 급	군 번	성 명	직 책	보직일자	서 명
	1차평정관						
	2차평정관						
제 5부 총 합 관 정(해본관정 : 전산화 처리)							
구 분	50. 경쟁집단		51. 피평정자 점수			52. 동계급 전체 평균점수	
	인원수	평균점수	1차	2차	종합		
1집단 (전투병과)							
2집단 (기행 및 특수병과)							
53. 평정관 평정성향	1차 평정관 :		2차 평정관 :				

부록 7

해군 장교 근무평정표(중령용)

작성기준

- ① 각 평정관은 평정에 앞서 근무평정 규정(해규 제3권)을 숙지할 것.
- ② 본 평정은 개인 인사관리의 기본자료가 되므로 양심과 사명감을 가지고 공평하게 평정할 것.
- ③ 각 평정요소는 상호 연관시키지 말고 독립적으로 객관성 있게 평가할 것.
- ④ 1차 평정관으로 종결하거나 피평정자가 1명인 경우는 체대별 차상위급 부대 “근무평정위”에서 2차 평가할 것.

제 1 부 인 적 사 항

\* 피평정자 기록

1. 계급	2. 군번	3. 성명	4. 병과	5. 임관구분
6. 소속	7. 직책	8. 보직일자	6. 진급일자	10. 평정기간

제 2 부 개 인 기 록 사 항

\* 피평정자 기록

11. 주요 업무실적 및 공과사실에 관한 사항(기간중 포상 수상시 공적 약기 및 처벌내용)			
12. 부대발전을 위해 개선시킨 사항(창안/제안, 연구발표, 제도개선 등)			
13. 학위, 자격증 취득, 외국어 능력 등 자기계발을 위한 노력			
14. 기 타			
15. 1차 평정관은 피평정자 기록내용에 대한 신뢰도 평가(해당란에 ○ 표시)	100%	90%	80%



제 3부 근무평정							
※ 등급단 위는 1차 평정관, 아래는 2차 평정관이 해당단에 ○ 표시							
평정요소		세부 평정내용	배점	평가기준			
				A	B	C	D
16. 업무실 및 성과 (20)	17. 부대발전 공헌도 (10)	○ 상급부대 및 소속부대의 목표 달성 충실도	4	4	3.5	3	2.5
		○ 정책개발, 전비태세, 교육훈련 등 부대발전에 대한 기여도	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 부대 및 부하능력 향상에 대한 기여도	3	3	2.6	2.2	1.8
	18. 업무혁신 제도개선 (5)	○ 창의적이고 개혁적인 사고 및 업무자세	2	2	1.7	1.4	1.1
		○ 불합리한 제도·비효율적인 업무관행을 개선하기 위한 실적	3	3	2.6	2.2	1.8
	19. 효율적인 자원관리 (5)	○ 임무완수를 위해 가용조직과 자원의 효율적 활용 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
20. 업무능 및 재량 (30)	21. 판단력 (5)	○ 상하제대의 상황 상급자 의도 업무핵심을 명확히 파악하는 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	22. 기 / 계획 능력 (6)	○ 임무, 상황, 가용자원을 고려한 합리적 목표 설정 및 수단과 방법을 기 계획하는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 업무의 양 난이도 경중을 고려한 합리적인 임무 우선순위 선정 및 조정 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
	23. 추진력 (6)	○ 일관성 있는 업무추진 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 적기에 완수하는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
	24. 표현력 (4)	○ 문제의 핵심을 논리적으로 설명하는 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
		○ 간결 명확한 문서 작성 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
	25. 군사 및 전문지식 (3)	○ 현 직무수행에 필요한 충분한 전문지식과 기능의 숙련도	3	3	2.6	2.2	1.8
	26. 전문성 및 자기개발 (4)	○ 상위 직무수행에 필요한 전문지식, 기술, 역량을 보유하기 위한 노력	4	4	3.5	3	2.5
	27. 체력 (2)	○ 비정상적인 상황에서 업무를 지속할 수 있는 지구력	2	2	1.7	1.4	1.1

평정요소		세부 평정내용	배점	평가기준			
				A	B	C	D
28. 군부태도 (15)	29. 술선수범규율준수 (3)	○ 상관의 지시·명령·부대규율을 적극적으로 준수하고자 하는 의욕과 행동	3	3	2.6	2.2	1.8
	30. 책 임 감 (3)	○ 맡은바 임무를 주도적으로 처리하고 어떠한 장애에도 끝까지 완수하려는 노력	3	3	2.6	2.2	1.8
	31. 내부지향적 업무태도 (3)	○ 상관의 지시와 명령에 따라 부대발전을 위해 담당업무에 정진하는 자세	3	3	2.6	2.2	1.8
	32. 협 조 심 (2)	○ 상하 인적부대(서) 또는 부서내 타인의 임무 완수에 적극적으로 협조·지원하는 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
	33. 지도감독 (2)	○ 부하의 지식, 능력, 태도 등 직무수행 능력을 향상시키기 위해 적극적으로 조언·지도하는 태도	2	2	1.7	1.4	1.1
	34. 보안의식 (2)	○ 군사기밀 유지를 위한 언행 및 보안규정 준수 상태	2	2	1.7	1.4	1.1
35. 지휘통솔력 (15)	36. 비견제시 및 조직력 (5)	○ 부대실정에 맞는 명확한 목표와 방침을 제시 하는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 목표와 방침의 맞게 조직, 일력, 자원을 효율적으로 결속시키고 부대(서)간 협동을 유도하는 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
	37. 조 화 성 화 (5)	○ 부하의 대한 적시적 동기부여와 부대(서)내 원활한 의사소통으로 부대를 생동감 있게 관리 하는 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	38. 위기극복력 (5)	○ 예측치 못한 상황에서도 신속 정확한 결단을 내리는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
○ 어려운 상황에서도 부대(서)를 단결시켜 끝까지 임무를 완수하는 능력		2	2	1.7	1.4	1.1	
39. 품행 (20)	40. 군인정신자세 (5)	○ 국가 군 부대를 위해 자신을 희생시킬 수 있는 정신자세	5	5	4.3	3.6	2.9
	41. 공사구별 및 청렴도 (5)	○ 공과 사를 엄격히 구분하고 부패·부정·청탁·이권에 개입하지 않는 자기관리 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	42. 명예 및 품위유지 (10)	○ 건전한 사생활 및 가족관리	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 절제있는 음주습관	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 명확한 금전관리	2	2	1.7	1.4	1.1
○ 분별있는 성군기·이성관리 유지		2	2	1.7	1.4	1.1	

제 4 부 종합평가 및 평정관 의견, 서명							
※ 피평정자의 업무수행능력이 동계급에 비해 어느정도 수준인가 평가(해당등급란에 ○ 표시)							
등 급	A	B	C	D	44. 정열 평서	45. 평정집단	
점 수	100~91점	90~81점	80~71점	70점이하		인 원	평균점수
비 율	30%	20%	40%	필요시			
46. 종합평가	1차평정관						
	2차평정관						
47.1차 평정관 의견	※ 피평정자의 특이사항 기록(특이사항 있을 시 기록)						
48. 2차 평정관은 1차 평정관 의견기록간에 대한 신뢰도 평가(해당란에 ○ 표시)					100%	90%	80%
49. 평정관	구 분	계 급	군 번	성 명	직 책	보직일자	서 명
	1차평정관						
	2차평정관						
제 5부 중 합 판 정(해본판정 : 전산화 처리)							
구 분	50.경쟁집단		51.피평정자 점수			52.동계급 전체 평균점수	
	인원수	평균점수	1차	2차	종합		
1집단 (전투병과)							
2집단 (기행 및 특수병과)							
53.평정관 평정성향	1차 평정관 :		2차 평정관 :				

부록 8

해군 장교 근무평정표(소령이하용)

작성기준

- ① 각 평정관은 평정에 앞서 근무평정 규정(해규 제3권)을 숙지할 것.
- ② 본 평정은 개인 인사관리의 기본자료가 되므로 양심과 사명감을 가지고 공평하게 평정할 것.
- ③ 각 평정요소는 상호 연관시키지 말고 독립적으로 객관성 있게 평가할 것.
- ④ 1차 평정관으로 종결하거나 피평정자가 1명인 경우는 체대별 차상위급 부대 “근무평정위”에서 2차 평가할 것.

제 1 부 인 적 사 항

\* 피평정자 기록

1.계급	2.군번	3.성명	4.병과	5.임관구분
6.소속	7.직책	8.보직일자	6.진급일자	10.평정기간

제 2 부 개 인 기 록 사 항

\* 피평정자 기록

11. 주요 업무실적 및 공과사실에 관한 사항(기간중 포상 수상시 공적 약기 및 처벌내용)

12. 부대발전을 위해 개선시킨 사항(창안/제안, 연구발표, 제도개선 등)

13. 학위, 자격증 취득, 외국어 능력 등 자기계발을 위한 노력

14. 기 타

15. 1차 평정관은 피평정자 기록내용에 대한 신뢰도 평가(해당란에 ○ 표시)	100%	90%	80%

제 3부 근 무 평 정

※ 등급단 위는 1차 평정관, 아래는 2차 평정관이 해당단에 ○ 표시							
평정요소		세부 평정내용	배점	평가기준			
				A	B	C	D
16. 업 실 및 성 과 (15)	17. 부대발전 공 현 도 (5)	○ 상급부대 및 소속부대의 목표 달성 충실도	2	2	1.7	1.4	1.1
		○ 정책개발, 전비태세, 교육훈련 등 부대발전에 대한 기여도	2	2	1.7	1.4	1.1
		○ 부대 및 부하능력 향상에 대한 기여도	1	1	0.8	0.6	0.4
	18. 업무혁신 제도개선 (5)	○ 창의적이고 개혁적인 사고 및 업무자세	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 불합리한 제도·비효율적인 업무관행을 개선 하기 위한 실적	2	2	1.7	1.4	1.1
	19. 효율적인 자원관리 (5)	○ 임무완수를 위해 가용조직과 자원의 효율적 활용 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
20. 업 실 능 력 및 재 잡 역 량 (30)	21. 판 단 력 (5)	○ 상하제대의 상황 상급자 의도 업무핵심을 명확히 파악하는 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	22. 기 / 계 획 능 력 (5)	○ 임무, 상황, 가용자원을 고려한 합리적 목표 설정 및 수단과 방법을 기 계획하는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 업무의 양 난이도 경중을 고려한 합리적인 임무 우선순위 선정 및 조정 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
	23. 추 진 력 (7)	○ 일관성 있는 업무추진 능력	4	4	3.5	3	2.5
		○ 적기에 완수하는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
	24. 표 현 력 (4)	○ 문제의 핵심을 논리적으로 설명하는 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
		○ 간결 명확한 문서 작성 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
	25. 군 사 및 전 문 지 식 (3)	○ 현 직무수행에 필요한 충분한 전문지식과 기능의 숙련도	3	3	2.6	2.2	1.8
	26. 전 문 성 및 자 기 계 발 (4)	○ 상위 직무수행에 필요한 전문지식, 기술, 역량을 보유하기 위한 노력	4	4	3.5	3	2.5
	27. 체 력 (2)	○ 비정상적인 상황에서 업무를 지속할 수 있는 지구력	2	2	1.7	1.4	1.1

평정요소		세부 평정내용	배점	평가기준			
				A	B	C	D
28. 근무태도 (20)	29. 술선수범규율준수 (4)	○ 상관의 지시·명령·부대규율을 적극적으로 준수하고자 하는 의욕과 행동	4	4	3.5	3	2.5
	30. 책 임 감 (3)	○ 맡은바 임무를 주도적으로 처리하고 어떠한 장애에도 끝까지 완수하려는 노력	3	3	2.6	2.2	1.8
	31. 내부지향적 업무태도 (4)	○ 상관의 지시와 명령에 따라 부대발전을 위해 담당업무에 정진하는 자세	4	4	3.5	3	2.5
	32. 협 조 심 (3)	○ 상하 인적부대(서) 또는 부서내 타인의 임무 완수에 적극적으로 협조·지원하는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
	33. 지도감독 (3)	○ 부하의 지식, 능력, 태도 등 직무수행 능력을 향상시키기 위해 적극적으로 조언·지도하는 태도	3	3	2.6	2.2	1.8
	34. 보안의식 (3)	○ 군사기밀 유지를 위한 언행 및 보안규정 준수 상태	3	3	2.6	2.2	1.8
35. 지 통 령 력 (15)	36. 비견제시 및 조직력 (5)	○ 부대실정에 맞는 명확한 목표와 방침을 제시 하는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
		○ 목표와 방침의 맞게 조직, 일력, 자원을 효율적으로 결속시키고 부대(서)간 협동을 유도하는 능력	2	2	1.7	1.4	1.1
	37. 조 화 성 화 (5)	○ 부하의 대한 적시적 동기부여와 부대(서)내 원활한 의사소통으로 부대를 생동감 있게 관리 하는 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	38. 위 기 극 복 력 (5)	○ 예측치 못한 상황에서도 신속 정확한 결단을 내리는 능력	3	3	2.6	2.2	1.8
○ 어려운 상황에서도 부대(서)를 단결시켜 끝까지 임무를 완수하는 능력		2	2	1.7	1.4	1.1	
39. 품 행 (20)	40. 군인정신자세 (10)	○ 국가 군 부대를 위해 자신을 희생시킬 수 있는 정신자세	10	10	8.8	7.6	6.4
	41. 공사구별 및 청렴도 (5)	○ 공과 사를 엄격히 구분하고 부패·부정·청탁·이권에 개입하지 않는 자기관리 능력	5	5	4.3	3.6	2.9
	42. 명예 및 품위유지 (5)	○ 건전한 사생활 및 가족관리	1	1	0.8	0.6	0.4
		○ 절제있는 음주습관	2	2	1.7	1.4	1.1
		○ 명확한 금전관리	1	1	0.8	0.6	0.4
○ 분별있는 성군기·이성관리 유지		1	1	0.8	0.6	0.4	

제 4 부 종합평가 및 평정관 의견, 서명								
※ 피평정자의 업무수행능력이 동계급에 비해 어느정도 수준인가 평가(해당등급란에 ○ 표시)								
등 급	A	B	C	D	44. 평서 열	45. 평정집단		
점 수	100~91점	90~81점	80~71점	70점이하		인 원	평균점수	
비 율	30%	20%	40%	필요시				
46. 종합평가	1차평정관							
	2차평정관							
47.1차 평정관 의견	※ 피평정자의 특이사항 기록(특이사항 있을 시 기록)							
	○ 2차 평정관은 1차 평정관 의견기록간에 대한 신뢰도 평가(해당란에 ○ 표시)				100%	90%	80%	
48. 피평정자 확인	평정결과동의여부		기 술 란			서 명		
	동 의( ) 부동의( ) ※중/소위,대위(대상자 제한)계급 해당		피평정자 부동의 사유  평정관 의견					
49. 평정관	구 분	계 급	군 번	성 명	직 책	보직일자	서 명	
	1차평정관							
	2차평정관							
제 5부 중 합 관 정(해본관정 : 전산화 처리)								
구 분	50.경쟁집단		51.피평정자 점수			52.동계급 전체 평균점수		
	인원수	평균점수	1차	2차	종합			
1집단 (전투병과)								
2집단 (기행 및 특수병과)								
53.평정관 평정성향		1차 평정관 :			2차 평정관 :			

부록 9

공무원 근무성적평정서

※ 평정대상공무원은 앞쪽만 기재하고, 뒤쪽은 평정자 및 확인자가 기재합니다(여백 부족시 별지에 작성)

○ 평정대상기간 : . . . 부터 . . . 까지

성명	소속	직위	직급	생년월일	현직급임용일	현보직일

1. 업무추진실적 또는 추진업무내용 (평정대상기간중의 것만 기재)

2. 직무수행능력 관련사항

직무관련 전문자격증 :

PC 활용 및 정보화 능력 :  
 ※ 소지 자격증, PC통신·전자우편 활용여부, 사용가능한 소프트웨어 등 기재

외국어능력 :

기타 :

3. 직무수행태도평정 감점 해당사항(평정대상기간중의 것만 기재)

<input type="checkbox"/> 지각 ( )회 <input type="checkbox"/> 무단결근 ( )일 <input type="checkbox"/> 무단조퇴 ( )회 <input type="checkbox"/> 장시간 무단이석 ( )회	<input type="checkbox"/> 징계·직위해제 ( )회 <input type="checkbox"/> 경고 또는 주의 ( )회 <input type="checkbox"/> 대민불친절 ( )회 <input type="checkbox"/> 기타 ( )회
--	--



4. 근무성적 평정

※ 성과목표의 달성도와 앞쪽의 기재사항 및 평소관찰결과 등을 토대로 객관적으로 공정하게 다음과 같이 평정점을 부여합니다.

- 각 평정요소별로 탁월-우수-보통-미흡-불량의 5단계로 평정함
- 직무수행태도는 만점을 부여한 뒤 소속장관이 정한 기준에 따라 평정자가 감점 평정함

① 근무 실적 (60%)	평정요소		실적의 질	실적의 양	적 시 성	업무개선도
	평정점					
	평정자 (30%)					
	확인자 (30%)					
평 정 점		점				

② 직무 수행 능력 (30%)	평정요소		정보화능력	업무숙지도	판단력	기획력	업무추진력
	평정점						
	평정자 (15%)						
	확인자 (15%)						
평 정 점		점					

③직무수행 태도(10%)	기 준 점 : 10 점	감 점 :            점	평 정 점 :            점
------------------	--------------	--------------------	----------------------

종합 평정점 (①②③의 평정점 합계)	점
----------------------	---

5. 종합평정의견

평정자 의 견				
	소 속 :	직 위 :	성 명 :	(서명)
확인자 의 견				
	소 속 :	직 위 :	성 명 :	(서명)

경력 평정 상 대 기 간	구 분	직 급	경력기간(연·월·일)	환산경력기간
	총환산경력기간 :      년    월    일 (    월)			
가산 경력	국제전문직위 근무경력			
	개방형전문직위 근무경력			
	자체감사담당 공무원 경력			
	국민고충처리 위원회근무경력			

환산경력기간	월평정점	환산 월수	평정점	자 격 증 가 점			실적가점	
7(6,5)년이내				자격 증명	취득 일자	평정점	부여일	평정점
7(6,5)년초과								
가산 경력								
총평정점 :				총평정점 :			총평정점 :	

특수지 근 경 가 무 력 점	근 무 지	등 급	근무기간(월·일)	월평정점	평 정 점
	총평정점 :				

훈련 성 적 평 정	과 정 명		기 간	훈련성적	평 정 점
	기본				
	전문				

평 정 자	직 위 :	성 명 :	(서명 또는 인)
확 인 자	직 위 :	성 명 :	(서명 또는 인)

비 고 : 평정기관을 달리하여 전보되는 경우에는 이 표를 즉시 이관하여야 합니다.

## 참고문헌

### <국내문헌>

- 강성철·김판석·이종수·최근열·하태권 공저, 「새 인사행정론」, 서울 : 대영문화사, 2005.
- 공군본부, “공군규정”
- 김광렬, “군 인사고과제도에 관한 연구-육군장교 근무평정제도를 중심으로-”, 부산대학교, 석사학위논문, 1993.
- 김세영, 「인사관리」, 서울 : 석정사, 1996.
- 김지현, 「신관 인사관리론」, 서울 : 무역경영사, 1997.
- 대통령령 제18421호, 공무원평정규정, 2004.
- 대통령령 제19187호, 공무원평정규정 전부개정령안, (2005.12.26)
- 박경규, 「신 인사관리」, 서울 : 궁문사, 2004.
- 박수용·정동섭·박찬식 공저, 「현대경영학원론」, 서울 : 삼영사, 2006.
- 박하저, “군 인사관리의 효율적 운영방안”, 동국대학교, 석사학위논문, 2000.
- 유영희, “군 인사고과제도에 관한 연구”, 한양대학교, 석사학위논문, 1989.
- 육군본부, “육군규정”
- 이부영, “공무원 근무성적 평정제도의 개선방향 연구 - 민간기업 인사고과제도와 비교를 중심으로-”, 중앙대학교, 석사학위논문, 2000.
- 이용훈, “군 인사고과제도의 개선방안에 관한 연구”, 수원대학교, 석사학위논문, 2001.
- 이학중, 「인사관리」, 서울 : 세경사, 1985.
- 이현모, “연고주위가 군 인사고과에 미치는 영향에 관한 연구”,

전남대학교, 석사학위논문, 1995.

임기훈, “군 인사관리의 발전 방향”, 수원대학교, 석사학위논문, 1996.

정수영, 「신인사관리론」, 서울 : 박영사, 1982.

정종진, 「새인사관리」, 서울 : 법문사, 1982.

조희영, 「경영학원론」, 서울 : 민영사, 1990.

중앙인사위원회 예규 제59호, 공무원평정지침(2005. 2. 25)

중앙인사위원회 예규 제79호, 다면평가 운영요령, 2006.

중앙인사위원회 예규 제89호, 공무원 성과평가 등 운영지침, 2006.

중앙인사위원회행정자치부, 공무원 인사운영 혁신지침, 2001.

최종태, 「현대인사관리론」, 서울 : 박영사, 1986.

해군본부, “해군규정”

<외국문헌>

Appley, L. A., *Management the Simple Way*, Personnel. Vol. 19, No 14, 1943.

Bittner, R. H., *Developing and Industrial Merit Rating*, Free Press, 1948.

Department of The Navy, *Navy Performance Evaluation system*, 2005.

Harrel, T. W., *Industrial Psychology*( New York. Rinehart Co), 1945.

Smith, R.C. and Murphy, M. J., *Job Evaluation and Employee Rating*, McGraw-Hill, 1946.

Yoder, D., *Personnel Management and Industrial Relations*, Prentice-Hall, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J., 1959.

## 감사의 글

끊임없는 관심과 보살핌으로 부족한 저에게 큰 배움을 주시고 이 논문을 완성시키는데 있어서 가족과 함께해야 할 주말을 잊은채 불철주야 지도와 격려를 아끼지 않으신 신한원 지도교수님의 한량없는 은혜에 머리숙여 감사를 드립니다.

바쁘신 일정에도 불구하고 논문의 심사를 맡아주시고 세밀한 검토와 아낌없는 조언으로 논문의 깊이와 가치를 더해주시는 김정만 교수님과 박상갑 교수님께도 진심으로 감사드립니다.

논문이 완성되기까지 많은 지원과 조언을 해주신 최영로 박사님께 감사드리며, 연구실의 풍여명 조교님 도움에도 감사를 드립니다. 그리고 연구실 여러 선후배님의 성원과 격려에도 감사를 드립니다.

늘 함께 하며 논문이 완성되기까지 관심과 격려로써 용기와 자신감을 갖게 해준 상명대학교 김열매 교수님, 같은 군에 근무하면서 논문의 자료에 도움을 주고 조언과 격려를 아끼지 않은 해군 선후배 여러분께 정말 고맙다는 말을 전합니다.

때늦은 학업을 잘 마무리할 수 있도록 내조를 아끼지 않은 아내, 대견스럽게 잘 자라주고 있는 아들 기석이에게 미안하고 고마운 마음으로 이 작은 결실을 전합니다.