

## II. 원불교 교단 근무성적평정 운영제도 개선방향

박 종 주(원광대학교, 수위단회 전문위원)

1. 머리말 : 문제제기	14
2. 교단 근무성적 평정제도의 의미	15
1) 근무성적 평정의 개념	15
2) 근무성적 평정의 목적	16
3) 근무성적 평정의 방향	17
3. 교단 근무성적 평정의 운영요소	18
1) 목적·기능적 측면	18
2) 기준적 측면	19
3) 절차적 측면	20
4) 수단적 측면	20
5) 평정결과 측면	22
6) 평정관련자 측면	23
4. 교단 일선기관에서 근무성적 평정운영의 중요성	24
1) 팀제로서의 「교단」조직	24
2) 팀제가 필요한 이유	25
3) 팀제와 근무성적평정	25
5. 맷 음 말 : 교단 근무성적 평정운영상의 유의점	26
* 참고 문헌	31

# 1. 머리말 : 문제제기

20세기 말, 현 시점에서 원불교 교단은 변혁의 시기를 맞고 있으며 급격한 사회환경의 변화를 적극적으로 받아들일 준비를 해야한다는 사실에는 교단내에 널리 공감대가 형성되어 있다. 현재 교단내·외에서 유발되는 제반 문제를 폭넓게 수용하기 위해서는 어떠한 노력을 기울여야 하는가? 그리고 새로운 도약의 밑거름으로 활용하기 위해 우리는 어떤 자세로 일관해 나가야 하는가? 우선, 교단 운영체제의 제도적 기반을 다지기 위해 각 분야별 영역에 대한 평가를 효율적으로 산출하고 이에 근거한 바람직한 개선방안을 모색해 내야한다.

教政의 운영·관리영역 중 중요한 부분이 인적자원 관리분야이다. 教政목표를 설정하고 이를 집행하며 평가하는 일련의 운영과정을 실제로 담당하고 있는 '사람'들과 관련된다. 各地에서 교단을 지속적으로 융성시키기 위해 소명의식을 가지고 주어진 역할에 전념하고 있는 전무출신 교역자와 재가교도들을 의미한다. 파란고해의 일체중생이 일원의 체성에 합일되도록 온갖 역경을 이겨내며 종교인으로서 혼신의 힘을 다하고 있다. 이들은 교단내의 인적자원들로 교조이신 소태산 대종사와 정산종사의 말씀을 받들어 교단의 맥을 이어나갈 다음세기 변혁의 주인공이다.

이 인적자원을 효율적으로 활용하기 위해서는 어떻게 해야 하는가? 교육훈련, 능력개발 등의 다양한 방법들이 존재하지만 교단인사의 중추적 요소는 바로 적정한 근무성적 평정제도에 있다. 근무성적 평정의 성패는 조직 구성원의 업적이나 능력, 적성등을 어떤 방법으로 정확히 분석할 것인가에 달려있다(박종주, 1995: 53). 그러나 근무성적 평정은 실제 운영과정에서 많은 제약이 따른다. 교단 인사 행정은 재화를 관리하는 것과는 달리 자율적 인간을 그 분석대상으로 한다는 점에서 특별하고 곤란한 관리기능이기 때문이다.

다른 공공조직과는 달리 원불교 교단은 종교조직의 특성을 내포하고 있다. 근무성적 평정대상인 구성원들도 삶속에서 진리를 수행표본으로 삼고 몸소 실천하는 성직자라는 특정신분을 보유하고 있기 때문에 이익을 우선시하는 다른 여타 공, 사조직과는 차이를 보일 수 있다. 하지만, 종교조직의 구성원 또한 범람시기나 훈련기간 등 개인적 특성이나 능력면에서 천차만별의 모습을 보이고 있으므로

이들을 객관적으로 관리할 기준이 필요하다.

특히, 현대 인사행정체제는 인적자원을 통합하는 관리체제를 지향하고 있기 때문에 그 어느때보다도 근무성적 평정제도의 중요성은 핵심적인 위치를 차지하게 되었다. 어느 조직체이든지 개인의 목표와 조직의 목표가 가장 근접할 때 조직의 생명력은 살아나고 발전가능성은 높아진다. 근무성적 평정은 이를 최대한 발휘하도록 하는 역할을 수행할 수 있다. 더군다나 미래의 조직구조 형태는 팀제를 지향하고 있는데, 근무성적 평정은 이 팀제구조 형태에서 더 커다란 효과를 발휘할 수 있다. 원불교 교단의 일선기관인 교당이 팀제에 가깝다고 볼 수 있다. 따라서 현대 인사행정이 추구하는 근무성적 평정을 보다 효율적으로 실현시키기 위한 제도로서 교단 일선기관은 중요한 의미를 지니고 있다.

본 논문은 교단 일선에서 근무하는 전무출신들의 근무성적 평정운영을 보다 효율화시키기 위한 試論的이고 발제적인 목적이 있다. 본 논문에서 근무성적 평정 운영에 대해 각 부분마다 세밀하게 다루기는 어렵다. 여기에서는 각 운영요소들을 개략적으로 살펴봄으로서, 교단 근무성적 평정운영을 바람직스러운 방향으로 지향하기 위하여 관심을 가져야 할 몇가지 유의사항을 도출해 보는데 의미를 두고자 한다.

## 2. 교단 근무성적 평정제도의 의미

### 1) 근무성적 평정의 개념

근무성적 평정은 구성원 한사람 한사람에 대한 주기적 평가과정이다. 피평정자가 일정기간동안 온 힘을 기울여 이룩해 낸 활동을 결산하는 소중한 의미가 부여되는 작업이다. 근무성적 평정의 본질적 평가는 평정자의 판단작용속에서 이루어지기 때문에(Frank J. Landy and James L. Farr, 1980:73), 주관성이 강하게 작용한다. 하지만, 한 조직체에서의 근무성적 평정은 도덕적이거나 윤리적 주체로서의 인간가치를 판단하는 것이 아니라 주어진 일을 처리하는 과정을 살피는 것이다. 그러므로 조직체내에서 근무하는 모든 구성원을 객관적으로 평가하여 동일하

게 적용할 수 있는 기준을 설정하는 것이 무엇보다 시급한 일이다.

근무성적 평정은 이와같이 한 조직체내에서 그 구성원으로서 한 사람의 노동력의 쓸모에 대하여 공정하게 평가하려고 노력하는 과정이다. 대체적으로 근무성적 평정(Performamce Appraisal)에 관하여 정의한 내용을 살펴보면, 오석홍교수는 「피평정자의 개인적 특성, 행태, 직무수행 실적 등을 판정하여 기록하고 활용하는 기능」이라고 정의했고(오석홍,1995:377), 강정대는 「종업원의 업무수행상 업적을 측정하는 제도로서 종업원의 실천능력, 업적, 성격, 적성, 장래성 등을 판정하는 것」이라 했다(강정대, 1993:183). 또한 Flippo는 「종업원이 현재 직무에 어느정도 우수한지, 보다 나은 직무에 승진할 수 있는 잠재력을 가졌는지 조직적이고 정기적으로, 가능한 한 객관적으로 평가하는 것」이라 정의(Flippo,1980:277)하고 있는데, 이들은 상급자 평정을 염두에 두고 개념을 정하고 있다. 본 논문에서는 상급자 뿐만아니라 자신 및 동료평정을 고려하여 교단의 근무성적 평정을 「교단의 업무수행면에서 전무출신의 개인적 능력과 그 가치를 객관적으로 평가하여 활용하는 행위」라 폭넓게 정의하기로 한다.

## 2) 근무성적 평정의 목적

근무성적 평정의 구체적인 목적은 다양하게 나타나지만 대체로 두가지로 설명 할 수 있다(오석홍,1995:378-380). 하나는 근무성적평정으로 교무 개개인과 교단의 발전을 함께 꾀할 수 있다. 교무는 올바른 근무성적 평정 과정을 통하여 자신의 부족한 능력을 인지하고 보다 성숙한 자신을 찾을 수 있도록 계획을 수립할 수 있다. 또한 교무 스스로 약점을 극복하여 질적으로 성숙됨은 교단에의 자발적 참여동기를 유발시킬 수 있다. 평정자와 피평정자의 원활한 대화는 직무수행의 효율성을 가져올 수 있어 궁극적으로 교단전체의 발전을 촉진시킬 수 있는 길잡이가 된다. 다른 하나는, 근무성적 평정은 교단의 인사처리 기준의 공정성 확보를 위한 검증자료로서 제시가 용이하다. 어느 조직이든지 인사조치는 보상과 재제를 가할 수 있는 통제장치로 활용되므로 보다 공정하고 객관적일 필요가 있다. 교무의 처우개선과 업무능력 향상을 위해 힘들여 노력한 공적만큼의 제대로 된 평가가 이루어져야 하는데 근무성적 평정은 이러한 기준을 마련해 주는 증거역할을

한다. 이 정보를 토대로 보직배치, 교육훈련, 훈련수요결정, 승진자격결정 등의 제반 교단인사행정 절차마련에 효율성을 기할 수 있다.

### 3) 근무성적 평정의 방향

새로운 시대환경의 변화에 따라 현대적 의미의 근무성적 평정은 다음과 같이 재검토되고 있다(楠田 丘, 1992:31-34). 첫째, 과거에는 결과나 실적만을 추구하였는데 앞으로는 이와 더불어 능력을 진단하고 분석하는 방향으로 전환되고 있다. 둘째, 근무성적 평정시스템은 사정위주에서 벗어나야 한다. 타 직종에 비해 전무 출신제도는 특별한 이유가 없는 한 종신고용제도와 성격이 유사하다. 그러므로 각자의 능력차이를 최소화시키는 것이 바람직하며 구성원간의 인화와 안정이 그 바탕을 이루어야 한다. 세째, 실적을 바탕으로 사정위주의 근무성적 평정을 한다면 상대평정이 설정되어야 하지만 교무의 능력개발을 이루기 위해서는 절대평정으로 바꾸어야 한다. 네째, 우선 근무성적 평정제도에 대한 규칙공개를 함으로서 피평정자가 어떤 규칙에 의해 어떤 내용으로 평정을 당하고 있는지 알게 해야 한다. 이러한 경우에 그 결과에 대하여 평정자와 피평정자가 자연스럽게 대화를 나눌 수 있게된다. 이러한 내용을 위주로 근무성적 평정이 변화되는 경우를 일컬어 발전지향적(development-oriented)인 제도라 할 수 있다.

좀 더 구체적으로 살펴보면, 발전지향적 근무성적 평정제도란 근무성적 평정운영 과정을 통해 개인과 조직이 모두 발전할 수 있도록 변화를 시도하는 접근방법이다(박영숙, 1992:34-40). 과거 수단지향적<sup>1)</sup> · 결과지향적<sup>2)</sup> 접근방법이 피평정자가 부족한 부분에 대해서 부분적 개선에 관심을 표명하는데 반해, 피평정자의 자기반성에 초점을 두어 능력주의형 인재를 양성해 내려한다. 그러므로 근무성적 평정의 운영과정은 피평정자가 자기관리<sup>3)</sup>를 통해 발전을 이룰 수 있도록 적절하

- 
- 1) 수단지향적(means-oriented) 접근은 단순히 피평정자의 배치, 전보, 승진 등의 인사행정상 순위결정을 위한 수단으로 활용하는 것을 말한다.
  - 2) 결과지향적(result-oriented) 접근은 단기적으로 평정자와 피평정자의 합의기준을 기반으로 설정된 목표에 도달한 결과를 평가하는 '목표에 의한 관리'를 활용한 방법이다.
  - 3) 피평정자가 자신의 발전을 위해 행위변화를 일으키는 것은 스스로의 변화에 대한 필요성을 인식하고 있기 때문에 발생한다. 만일, 평정자가 강제적 위협상황을 조성해 놓

게 실시되어야 한다.

결국, 수단지향적 접근방법과 결과지향적 접근방법은 능력이 부족한 피평정자 를 선별하여 차별화시키는 것이었던 반면, 발전지향적 접근방법에서는 피평정자 의 능력유무에 관계없이 피평정자의 활동을 자기반성을 통해 스스로 비판하여 보다나은 변화를 염두내려는 것이다. 갈수록 급변하는 환경에 신속하게 대응할 수 있는 팀제 위주로 탈바꿈되는 상황에서 이 접근방법에서의 근무성적 평정운영은 신뢰적 운영분위기로 쇄신하고 개인의 능력성취와 조직내 역할기대의 가교역할을 할 수 있는 과정이 될 수 있다.

한편, 주변환경이 다양화되고 있는 현실에서 한 명의 조직구성원을 부품으로 인정하지 않고 한 인간으로 가꾸어 나가기 위해서는 근무성적 평정과정에서 함께 관련자료를 수집·분석하고 전략수립을 위해 토론하며 발전방향을 모색해야 하므로 피평정자에 대한 지속적인 관심이 요청될 수 밖에 없다. 정산종사께서 다음과 같이 說하신 내용에 귀담아 들을 필요가 있다. 말씀하시기를 「모든 인사에 관계 되는 의논은 기관 기관이 서로 양보하고 사람 사람이 서로 대의를 잡아 적재적소로 마땅하게 배치하되, 의견이 끝내 상대되는 때에는 양방의 의견을 난만히 들어 본 후 다수의 의견에 복종할 것이라.」(법어 제12공도편 20장).

### 3. 교단 근무성적 평정의 운영요소

교단 내 인적자원을 효과적으로 관리하고 그들의 능력을 개발시키기 위한 체계적인 근무성적 평정운영 방안을 마련하기 위해서는 다음과 같이 운영요소(박영숙, 1992;3-5, 이유준, 1992;5)별로 심도있게 논의하는 것이 바람직스럽다. 여기에서는 그 개요를 중심으로 설명하도록 한다.

#### 1) 목적 · 기능적 측면

교단조직에서 근무평정이 왜 필요하며 어떤 기능을 해야 하는가?와 같은 평정

---

았다면 자기반성보다는 반발의 역효과를 가져올 수 있다.

상황에 관심을 갖는다. 따라서 교단조직 및 직무특성 등을 세밀히 살펴보고 피평정자 개인의 업무수행 정도에 의해 승진, 전보, 교육훈련, 해고 등 인사행정상의 결정을 위한 기능과 피평정자 개인의 근무성적을 긍정적인 방향으로 변화시키기 위한 발전지향적 기능을 할 수 있도록 한다.

하지만, 타 종교조직보다 짧은 연륜에 비하여 교단조직이 관료제화된지 이미 오래다. 규모가 확대되면서 교단 초창기에 비하여 경직화되었고 중앙에서 일방적으로 관리하는 인사운영체제를 이루고 있다. 이러한 조직운영 스타일은 교무 개개인의 발전과 관련된 근무성적 평정의 본래의미에서 점차 거리감이 조성되고 있다. 그러므로 교단에 임용된 이후에 피평정자 자신의 발전과 교단의 발전이 함께 어우러질 수 있는 방향으로 재고되어야 한다.

## 2) 기준적 측면

교단 인사행정에서 근무성적 평정은 어떤 기준을 중심으로 해야 하는가?에 관심을 갖는다. 일반적으로 근무성적 평정에서는 상급자(또는 교단조직)가 하급자(또는 구성원)에게 「무엇을 기대하며 무엇을 요구하는가」하는 바에 따라 기준을 설정할 수 있다. 교단 근무성적 평정에서는 교단과 교무에게 기대하거나 요구하는 사항이 그 기준이 될 수 있는데 이러한 기준은 상호간 충분히 이해가 되어진 상태이어야 한다.

보통 근무성적 평정을 위한 기준은 네가지 관점에 초점을 두고 있다. 네가지 관점은 인성기준, 기술기준, 행위기준, 결과기준이다. 「인성기준」은 교무가 지니고 있는 특성이나 태도등과 관련되며, 「기술기준」은 교무의 업무활동이 얼마나 숙련되어 있는가와 관련된 직무기준이다. 「행위기준」은 교단이 기대하는 바에 따라 행동하는 측면과 관련되며, 「결과기준」은 교무가 성취하고자 계획한 수준의 성취도달과 관련되므로 교무의 의욕과 관련되므로 조직의 일원으로서 규율과 책임을 통하여 적극적으로 자기계발을 신장시키려는 자세를 말한다. 즉, 교무의 개인적 발전과 관련된 사항은 인성, 결과기준이며 교단의 조직발전과 관련된 사항은 행위, 기술기준이다.

### 3) 절차적 측면

근무성적 평정이 어떤 과정으로 이루어지고 구체적인 절차는 무엇인가?와 관련된다. 즉, 평정자가 피평정자의 근무성적에 대해 좋고 나쁨을 판단하는 평정과정에 대한 관심이다. 보통, 근무성적 평정과정의 공정성을 파악하기 위해서는 두 가지 관점으로 분류되는데, 하나는 결과에 초점을 두는 「분배지향적 평정」이며, 다른 하나는 평정절차의 과정에 초점을 두는 「절차지향적 평정」이다. 과거에는 주로 前者의 입장에서 연구되었으나 점차 後者의 입장으로 전환되는 추세에 있다.

절차적 측면에서는 주로 평정기간, 평정자 훈련, 환류, 평정제도 공개 등에 대해 심도 있는 고찰이 필요하다. 근무성적 평정이 계속적인 관찰과정이라는 의미에서는 특정한 평정기간은 존재하지 않는다. 하지만 근무성적 평정만을 위하여 시간을 소요할 수 없으므로 일정한 평정시기와 적정한 평정빈도가 필요하다. 평정자 훈련은 평정자의 평정능력을 함양시킴과 더불어 각 교구 및 교당간의 평정기준의 통일성을 마련하고 조직구성원들간의 신뢰성을 확보하기 위하여 요구된다. 환류(feedback)는 평정자와 피평정자 상호간에 근무성적 평정결과에 관한 의문사항이 있다면 충분히 대화를 통해 이해의 폭을 넓혀가며 오류가 발생하면 수정해나가는 과정이다. 평정제도 공개의 가장 큰 이유는 근무성적 평정에 대한 확신을 지녔다는 표시이다. 때로는 조직내부의 혼란을 우려하여 바람직하지 못하다는 목소리도 있다. 물론, 공개는 조직내부의 상황에 따라 시기가 조절되어야 하겠지만 우선적으로 평정양식과 요소 등을 공개되어야 하며 점차 그 결과에 대해서도 공개하는 것이 바람직하다.

### 4) 수단적 측면

어떤 방법과 도구를 사용하여 근무성적 평정을 할 것인지와 관련된다. 첫째로는 “방법적인 측면”이다. 주로 두 가지 관점에서 살펴볼 수 있는데, 하나는 한 사람의 피평정자별로 기준을 설정하여 평가하는 「절대평정」이다. 평정방법에는 사설기록법, 체크리스트, 도표식 평정척도법, 자기신고법 등이 이용되고 있다. 「사설기록법」은 피평정자의 근무성적을 객관적인 사실에 기초를 두고 평가하는 방법인

데 평가기준이 무엇인가에 따라 다음과 같이 분류된다. ①「산출기록법」은 피평정자가 달성한 작업량을 평가의 대상으로 하는 방법이다. 하지만 계량적으로 측정할 수 없는 협동심, 판단력 등은 평가하기 어렵다. ②「주기적 검사법」은 평정기간 중 일정시간에 한정하여 작업량을 측정하고 이것으로 전기간 성적을 추정하여 평정하는 방법이다. ③「근태기록법」은 지각 빈도수, 결근일수 등 기록을 근무성적 평정의 주요 요소로 하여 평정하는 방법이다. ④「가감점수법」은 피평정자의 직무 사항에 나타난 긍정적인 요소와 부정적 요소를 점수로 환산하여 가, 감점을 주는 방법이다. 다음, 「체크리스트 평정법」은 적절하다고 판단되는 표준행동 목록을 미리 작성해 두고 이 목록에 단순히 가부를 표시하는 방법이다. 「도표식 평정척도법」은 도표로 된 평정표를 사용하는 방법이다. 이 방법은 한편에 평정요소를 나열하고 다른 한편에 각 평정요소마다 우열을 나타내는 척도인 등급이 표시된다. 평정자는 피 평정자를 관찰하여 해당되는 등급에 표시한다.

다른 하나는 집단적으로 다른 피평정자와 비교하여 평가하는 「상대평정」인데, 평정방법으로는 서열법, 강제선택법 등이 포함된다. 「서열법」은 피평정자 간의 근무성적을 서로 비교해서 서열을 정하는 방법이다. 서열법에는 두가지 종류가 있는데, 하나는 「상대 비교법」으로 두사람씩 짹을 지어 비교를 되풀이하는 방법이며 다른 하나는 「대인비교법」인데 1차대전 시 미 육군사관의 평정방법으로 평정 요소를 선정하여 각 요소별로 평정등급을 정한 후 표준 인물을 선택하여 그 기준으로 나머지 피평정자를 비교평가하는 방법이다. 「강제선택법」은 2개 또는 4-5개의 항목으로 구성된 각 기술 항목의組가운데 피평정자의 특성에 가장 가까운 것을 강제적으로 골라 표시하도록 하여 평정하는 방법이다.

교무의 능력개발을 목적으로 한다면 단순비교로만으로 의미를 찾을 수 없다. 절대평정이 어렵기는 하지만 교무 개개인의 직무수행 정도와 능력을 보다 나은 방향으로 나아가게 하기위해서는 능력주의를 우선시해야 하므로 절대평정에 의존해야 한다. 하지만, 교구내 실적을 바탕으로 한 교무들의 근무성적평정이 목적이면, 교구내에서 누가 실적이 우수하고 또는 그렇지 못한지 밝혀내는 작업은 상대 평정만으로 가능하다.

절대평정이 되기위해서는 다음과 같은 요건이 필요하다(楠田 丘, 1992:21). ① 성적평정과 능력평정으로 구성되어야 한다. ② 직무조사를 실시하여 등급기준이 명

확해야 한다. ③환류시스템(feedback system)을 활용하여 성적평정은 O.J.T.나 직무개선에 중점을 두고 능력평정은 자아개발과 관련된다. ④공정한 처우를 해야하는데, 주로 성적평정은 상여나 승급에 영향을 미치며 능력평정은 승격에 관련된다. ⑤정기적 평정자훈련을 실시해야 한다. 절대평정을 이루기 위해서는 이와같이 다섯가지 요소를 고려하면서 취약한 부분부터 재검토하여 점차적으로 개선해 나가야 한다.

둘째로는 “도구적인 측면”이다. 근무성적 평정을 정확하게 하기위해서는 그만큼 사용되는 도구의 정확도가 생명이다. 즉, 엄격한 척도로서의 요건을 갖추어야 한다. 교단의 근무성적 평정을 위한 척도의 개발은 보다 정밀한 방법에 의해 연구되어야 하지만 「능력평정」과 「실적평정」면에서 기존의 연구결과들을 토대로 행동지향적 평정척도에 의해 몇가지 설정해 보면 다음 요소들을 고려해 볼 필요성이 제기된다(이유준,1992:183-186, 한국인사관리협회,1990). 「능력평정」면에서는 이해판단력<sup>4)</sup>, 직무지식<sup>5)</sup>, 기획창의력<sup>6)</sup>, 지휘통솔력 및 하급자 지도육성<sup>7)</sup>, 협조 및 조정력이 평정요소에 해당된다. 「실적평정」면에서는 업무의 양<sup>8)</sup>, 업무의 질<sup>9)</sup>, 조직목표 달성 공헌도가 평정요소에 해당된다.

## 5) 평정결과 측면

근무성적 평정에 있어서 평정요소에 대한 가중치 부여방법, 평정결과의 조정방법, 평정결과의 활용방법 등이 포함된다(Frank J. Landy and James L. Farr, 1980:73). 사람이 하는 근무성적 평정인만큼 판단의 착오가 나타날 수 있다. 평정오차를 줄이기 위하여 평정결과에 대하여 그 결과를 분석하고 그 원인이 평정자의 개인능력에서 오는 것인지, 아니면 평정방법이나 절차에서 오는 것인지 항상 그 개선점을 찾는데 노력해야 한다.

근무성적 평정에 대한 공정성을 확보하기 위하여 평정결과를 확정하기 전에 평

4) 판단능력, 의사결정능력, 신속정확성, 미래예측능력 등을 주 내용으로 한다.

5) 전문지식 기능보유와 활용정도를 주 내용으로 한다.

6) 업무이해능력, 문제해결능력, 새로운 방법개발능력, 업무추진력 등을 주 내용으로 한다.

7) 인간적 신뢰와 존경, 솔선수범, 하급자 지도능력, 하급자 장악력 등을 주 내용으로 한다.

8) 업무의 분량, 신속도, 희생적 자세 등을 주 내용으로 한다.

9) 업무난이도, 저렴한 비용, 교단의 발전기여도 등을 주 내용으로 한다.

정결과를 조정하는 절차를 만들어야 한다. 즉, 평정결과의 조정은 평정상의 과오와 불균형을 시정하기 위한 수단이다. 먼저, 근무성적 평정상에서 발생가능한 오류를 살펴보면 다음과 같다. ①Halo효과 : 후광효과라고도 불리우며 어떤 특성에 대한 인상으로 전체를 평가해 버리는 오류. ②관대화경향 : 특정 능력이나 특성에 대하여 실제보다 좋게 평정해 버리는 오류. ③중심화경향 : 평정결과에 대하여 보통, 표준이라고 하여 척도상 중앙에 집중하는 오류. ④양극화경향 : 평정결과가 '우수'나 '열등'의兩극단적으로 치우치는 오류. ⑤대비오차 : 평정자 자신을 표준으로 삼고 판정해 버리는 오류. ⑥근접오차 : 시간적으로 근접하여 평정하는데서 빚어지는 오류 등이 있다.

한편, 근무성적 평정결과를 조정하기 위해서는 다음 몇가지 사항들을 고려해야 한다. 첫째, 조정자이다. 조정자는 평정을 실시하는 평정자와는 구분되며, 평정결과가 확정되기 전에 평정의 결과를 조정한다. 조정자는 피평정자를 관찰할 수 있는 위치에서 몇 개의 평정집단을 횡단적으로 관찰할 수 있는 위치에 있는 사람이 적합하다. 둘째, 조정의 범위이다. 평정결과의 과오와 불균형을 바로잡기 위한 조정은 한계가 노정된다. 그러므로 사전에 일정한 범위를 정해놓고 평정을 하는 것이 더욱 바람직스러울 수 있다. 세째, 조정방법이다. 평정자의 편견을 방지하기 위해서는 평정자에 대한 교육훈련을 실시하고 동료평정 등 이중평정을 제도화하는 것도 바람직하다. 또한 사후조정방법으로 평정자와 피평정자가 합동으로 조정회의를 할 수 있다.

## 6) 평정관련자 측면

근무성적 평정시에 주로 누가 근무성적 평정을 하는가?에 관심을 둔다. 평정자 요소는 상급자, 동료, 자신, 하급자, 외부인 등으로 논의될 수 있는데 최근에는 평정자 집단을 활용하는것이 평정결과의 신뢰성 및 타당성을 증가시키는 것으로 주장된다. 평정관련자를 중심으로 구체적인 평정법을 살펴보면 다음과 같다. ①「자기평정법」은 피평정자가 자신의 근무성적을 스스로 평가하는 방법인데, 혼자만으로는 평정의 객관성을 확보하기가 어렵다. ②「동료평정법」은 집단내에서 동등한 위치에 있는 피 평정자들이 서로를 평정하는 일종의 집단 평정방법이다. ③「감독

자평정법」은 피평정자의 상위자인 감독자가 평정하는 방법이다. ④「부하평정법」은 하위자들이 상위자를 평정하는 방법이다. ⑤「집단평정법」은 피평정자의 직무 수행과 관련된 여러 분야의 사람들이 평정하는 방법이다. 집단평정에는 상급자, 동료, 부하, 고객, 외부전문가 등이 참여한다.

대체로 평정은 상급자가 피평정자의 행동과 실적을 관찰할 수 있는 기회가 많아 감독자 평정이 주를 이루고 있으나 점차 자기평정(self-appraisal)의 기회가 넓혀지고 있으며, 이와 함께 동료평정 및 하급자 평정의 영향도 가세되고 있다. 교구에서의 평정관련자는 교구장·사무국장·교구교의회 의장 및 부의장 등이 될 것이며, 각 교당에서의 평정관련자는 교감교무·교무·부교무·교도회장·부회장·재가교무(원무)·주무·단장·중앙·순교 등이 포함될 것이다.

평정자의 수에 대해서는 일반적으로 한 사람보다는 복수의 평정자가 합의하여 평정한 결과에 대해 신뢰한다. 평정자의 수에 대해서 다양한 수치를 언급하고 있으나 중요한 것은 평정자의 인원수보다는 피평정자에 대해 얼마나 잘 알고 있는지? 어떤 조건하에서 피평정자를 판단할 것인지가 중요하다고 Tiffin은 주장한다 (Tiffin, J.,1965:342-344).

## 4. 교단 일선기관에서 근무성적 평정운영의 중요성

### 1) 팀제로서의 「교당」조직

팀제는 새로운 개념은 아니지만 신속하게 변화하는 환경에 대응하기 위해 소수 인원으로 구성된 유동적 조직구조이며, 능력중심의 동기부여가 가능한 조직이다. 왜냐하면, 팀제에서 구성원들은 함께 일하면서 자신들의 작업을 개선하고 업무상의 문제를 처리하며, 작업을 계획하고 통제할 수 있기 때문이다(윌리엄 바이햄외 1인,1995:28). 즉 구성원 스스로 작업을 수행하고 관리하는 것이다. 교단의 일선 기관은 각 교당을 의미한다. 팀제의 특성을 구체적으로 살펴보면 교당의 생활과 유사한 점이 있다. 첫째, 매일 계속적으로 함께 일하는 사람으로 구성된다. 거의 교당내에서 함께 숙식하는 2인 이상의 전무출신들 또는 교화단을 중심으로 업무

를 진행해 나가는 재가교도들의 각 교당조직 구조의 편성은 팀제와 비슷하다. 둘째, 팀 구성원들은 주인의식을 가지도록 설계된다. 특히, 주인의식을 부여하기 위해서는 팀내 모든 직무를 수행할 수 있도록 직무 폭을 넓히고 할당된 업무를 공유해야 한다. 교당조직의 교화단 체제에서는團別로 간단한 의사소통에서부터 2-3시간의 장시간 동안 회의를 갖기에 용이하다.

## 2) 팀제가 필요한 이유

부과제가 직위중심의 조직으로 되어있는 반면, 팀제는 업무중심이다. 그러므로 팀제에서는 근무성적 평정을 획일적으로 적용하면 비효율적이 된다. 만약, 근무성적 평정의 평가요소를 교구별로 다양화했더라도 교당별 운영에 있어서는 해당 개개인을 대상으로 필요한 능력이나 부족한 점을 파악하여 이를 개발해주고 향상시키는 방법을 모색할 수 있는 제도가 될 수 있다. 앞으로 지역별로 특화된 프로그램을 개발함으로서 교화방법을 다양하게 준비하고 실천하는 구성원들에게 천편일률적으로 근무성적 평정시스템을 실시한다면 기대에 어긋나는 결과를 초래할 것이다. 팀제는 또한 현장에 가장 가깝게 다가서는 조직형태이다. 과거의 근무성적 평정이 중앙총부의 인사부서에서 관리했다면 앞으로는 각 교구 및 교당에서 현장의 책임자가 근무성적 평정의 주역이 되어야 한다. 중앙의 인사관리부서는 각 일선기관의 조정자 역할에 불과하다. 즉, 중앙총부는 각 교구 및 교당이 근무성적 평정에 있어 갈등을 최소화하고 교구간 원칙을 마련할 수 있도록 조정자 역할을 해야하며, 교구나 교당의 책임자가 근무성적 평정의 주된 역할담당자이어야 한다.

## 3) 팀제와 근무성적평정

참된 신앙을 실천하고 확산시키려는 교단의 목적에 비추어 볼 때, 한 개인의 발전이 팀의 전체발전에 도움이 되는 것은 당연한 일이다. 개인주의 배격과 함께 같은 배에 탔다는 인식으로 상호 책임성을 강조하게 된다. 그러므로 팀제에서는 개인적 평가에 대한 보상과 함께 집단적 평가에 대한 보상이 동시에 어우러져야 한다. 교당내의 구성원들은 공통된 목표를 달성하기 위해 더불어 일하고 있다는

‘동료의식’을 느껴야 한다. 근무성적 평정은 평정자의 ‘느낌’으로 하는 것이 아니다. 완전히 ‘感’으로 할 경우에 피평정자에게 환류시스템(feedback system)이 작용되지 않을 뿐만 아니라 근무성적 평정자체가 비공개로 흐를 수 밖에 없기 때문이다. 그래서 팀제에서의 근무성적 평정은 기록으로 작성되고 상호간의 대화속에 이루어지어야 한다. 이 기록으로 말미암아 근무성적 평정의 기초자료로서의 둛을 할 수 있다. 피평정자들은 우선 팀장(상급자)에게 자신의 계획을 작성하여 보고하고 팀장은 팀 전체의 상황을 파악함으로서 계획을 수정, 보완해 주어야 한다. 이 기준으로 차후에 공정한 근무성적 평정에 임할 수 있다. 이 과정에서 평정자는 기록을 지속적으로 남겨놓을 수 있으며, 평정 결과는 본인에게 공개한 후 팀장(평정자)과 구성원(피평정자)이 서로 조정하여 평정자의 임의성을 배제시킬 수 있다. 결국, 팀체제에서의 근무성적 평정은 인간존중의 길을 실현하는 결과를 낳는다.

## 5. 맷 음 말 : 교단 근무성적 평정운영상의 유의점

근무성적 평정을 사람이 사람을 평가하기 때문에 가치가 개입된다고 하지만, 본래는 사람이 사람을 평정하는 것으로 볼 수는 없다. 그 의미는 사람이 어떤 사람에 관한 성격을 평정하는 것이 아니라 “사실에 대하여 평정”하는 것이기 때문이다. 바꾸어 말하면, 근무성적 평정 운영 과정에서 어느정도는 가치가 개입될 수 밖에 없지만 조직구성원 상호간 대화와 토론에 의해 마련된 적절한 기준을 객관화시킴으로서 가치개입을 최소화 시켜보려는 것이다. 따라서 교단 근무성적 평정 제도의 궁극적 주안점은 여타 어느 公·私조직보다도 구성원 개개인과 조직의 발전을 함께 이루어내야 함을 강조하게 된다. 평정을 하는 사람이나 평정을 받는 사람이나 머리를 맞대고 서로 이해할 수 있는 평정을 하자는 의식이 형성되어야 한다(박준성, 1995:55). 본 논문에서는 근무성적 평정 운영을 중심으로 몇 가지 개선방안을 제안해 보고자 한다.

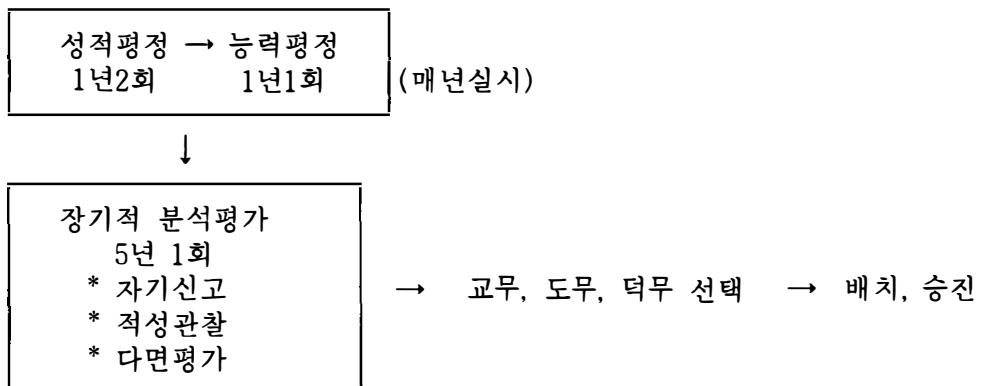
첫째, 교단의 근무성적 평정구조의 개선이다. 앞으로는 매년 실시되는 근무성적 평정이외에 5년에 1회정도의 종합적인 교단인재 평정제도를 실시해야 한다(楠田

丘, 1992: 68-69). 이 제도는 근무성적 평정에 대 5년 정도의 장기분석을 통해 피평정자의 자기신고, 적성관찰, 다면평가 등을 종합적인 내용으로 하여 실시하는 방법인데 피평정자의 능력에 대한 변화를 시계열적으로 분석이 가능하고 장기적으로 활용할 수 있어 능력신장면에서 효율적이다(그림 5-1참조).

종합적 교단인재 평정제도는 우선, 성적평정과 능력평정으로 구분한 후 매년 실시한다. 성적평정은 1년에 두차례를 실시하는데 주로 피평정자의 업무성적을 고려하여 평가한다. 반면, 연말에 1차례 행하는 능력평정은 전무출신으로서의 수행능력 및 적성을 평정하여 교무로서의 자질여부를 판정한다. 특히, 피평정자의 생활속에서 습득한 자격이나 관심을 가지고 있는 분야, 독특하게 보유하고 있는 재능을 관찰한다. 5년동안의 장기적 분석을 통해 5년에 1차례 적당한 시기를 정하여 실시한다. 이러한 교단인재 종합평정의 결과에 의해 6년임기제의 교무인사 이동은 1년전에 충분한 객관적 자료를 확보하여 보다 효과적일 수 있다.

「자기신고」는 배치와 교육훈련에 대해 본인의 의견을 밝히는 것으로 5년동안의 충분한 여유를 두고 고려해서 결정하는 것이 바람직하며 충분히 자신의 의견을 피력한다. 「적성관찰」은 교단의 諸 분야 활동을 위해 근무평정에 소홀했던 자신의 특수한 소질이나 특기등을 체크하여 교무, 도무, 덕무 중에서 자신의 성취동기를 부여할 수 있는 적성분야를 찾도록 하는 것이다. 「다면평가」는 피평정자가 소속된 상급자 뿐 아니라 본인과 접촉이 있는 출가, 재가교도들에게 다양한 의견을 수렴하는 것을 말한다..

#### 〈 그림 5-1 〉 교단인재 종합평정제도



둘째, 절대평정과 상대평정을 적절하게 혼용할 필요가 있다. 예를들어 교무는 절대평가인 「성적평정」에 의해 근무성적을 평정하는 반면, 도무나 덕무는 상대평가인 「실적평정」을 활용하는 편이 훨씬 효율적이라 생각된다. 절대평정을 효과적으로 실시하려면 등급기준을 설정하여 목표면담을 통하는 것이 필요하다. 즉, 5급 교무는 대체로 이러이러한 업무를 담당해야 한다는 것을 정하여 현실적으로 업무 수행 기능이 무엇인지를 밝혀야 한다. 이러한 경우에 교무가 도무로 옮기는 경우 등급기준에 혼란이 덜하다. 실제로 교무와 도무의 전문성에 의해 시간과 장소, 사람에 따른 기대상이 재해석되어야 하기 때문이다.

세째, 교무훈련 기간을 이용하여 철저한 평정자 훈련을 실시해야 한다. 근무성적 평정을 공정하게 실시하기 위해서는 평정자에 대한 교육훈련이 반드시 선행되어야 한다. 근무성적 평정을 위한 평정자훈련은 절차를 이해하고 평정가치 기준을 통일시키기 위하여 필요하다. 즉, 교단 근무평정제도에 대한 체계나 내용을 충분히 이해하고 전반적인 교단차원의 근무성적 평정기준을 조정하여 평정의 차질을 빚지 않도록 해야 한다. 그 기준으로는 '다루어야 할 행동과 다루지 않아도 될 행동은 무엇인가?', '평정요소를 무엇으로 할 것인가?', '단계선택은 어떻게 할 것인가?'를 들 수 있다. 평정요소를 확실하게 마련하는 것은 Halo오차를 줄이는 방법이 될 수 있다. 이러한 기준으로 규율성, 책임성, 협조성, 적극성 등을 제시할 수 있는데 평정요소는 관리기능별로 기능이 다르기 때문에<sup>10)</sup>(Katz, R. L., 1974:91-94) 기능을 고려하여 선정해야 한다. 단계선택의 문제는 불안정한 결과를 방지하는 것으로 절대평정을 위해 필요한 작업이다. 즉, 5단계마다 "업무가 만족스럽다", "오류는 있지만 업무는 충분하다", "업무지장을 초래했다" 등 그 달성 정도를 합의하에 어느정도 설정하는 것이다. 이를 위하여 근무성적 평정자 훈련은 먼저 7-8명의 소모임으로 편성한 후 모임별로 토의하고 모임에서 정리된 평정 토의결과를 제출한다. 그 후 각 모임의 토의결과를 종합하여 하나의 평정안을 만든다.

---

10) Katz, R. L.은 관리기능을 기술적 숙련도(Technical Skill), 인간적 숙련도(Human Skill), 개념적 숙련도(Conceptual Skill)의 3개로 구분하고 있다. 교단적 차원에서 보면, 기술적 숙련도는 부교무·보좌교무, 인간적 숙련도는 교무, 개념적 숙련도는 교감교무·주임교무와 관련될 수 있다.

네째, 교단내의 근무성적 평정척도를 환경변화에 따라 일정한 간격을 두고 개발해야 한다. 현 교단의 근무성적 평정을 하는데 있어 근무실적 기준은 포괄적이며 구체적인 항목이 부실하다. 그 내용을 보면 다음과 같다.

근무평정을 하시는 교무님은 아래의 근무실적 기준표에 준하여 근무평점란에 정확하게 근무평정을 하고 평정근거를 꼭 기재하여 주시기 바랍니다. 근무실적은 부임년도의 교화상황을 기준으로 하여 이동연도의 교화상황을 평점합니다.	
〈교화침체의 경우는 이 점수의 기준에 준해서 감점한다〉.	
평점.	근무실적 기준표
특.	근무중 100% 이상의 교화발전 또는 이와 동등한 정도의 공적이 있는 자
갑.	근무중 50% 이상의 교화발전 또는 이와 동등한 정도의 공적이 있는 자
을.	근무중 30% 이상의 교화발전 또는 이와 동등한 정도의 공적이 있는 자
병.	근무중 10% 이상의 교화발전 또는 이와 동등한 정도의 공적이 있는 자
정.	근무중 10% 미만의 교화발전 또는 이와 동등한 정도의 공적이 있는 자

이제는 이런 소극적인 기준에서는 'Halo효과'나 '관대화경향,' '대비오차' 등의 오류가 발생하기 쉬우므로 탈피해야 하며, 보다 적극적이고 적정한 평정척도 개발을 위해서 교무회의 소모임을 활용하여 구체적인 윤곽을 그려내어야 한다. 왜냐하면 각 교구마다 지역단위의 성향이 다르고 환경여건의 변화에 따라 직무특성은 변화될 수 있으므로 평정기준은 비중이 달라질 수 있고, 새로운 직무내용이 추가변경될 수 있기 때문이다. 다만, 중앙차원에서는 교구간 인사 및 시·공간적 측면에서의 안정성을 위하여 교단 전체의 근무성적 평정을 통합관리할 수 있는 기준항목만 설정하고 교구자치를 위하여 구체적인 요소를 정하는 것은 피해야 한

다. 근무성적 평정에 활용되는 평정수단은 유용성기준을 충족시켜야 하는데(이유준, 1992:17-18), Drenth는 유용성 기준으로 명확성, 수용가능성, 정보가치 등 3가지를 말하고 있다(Drenth,1984:197-233). 명확성은 평정수단에 나타나는 평정기준이 피평정률 비롯한 평정관련자에게 명확한가와 관련되며, 수용가능성은 평정관련자 모두에게 평정수단이 받아들여질 수 있는가의 문제이며, 평정수단에서의 정보가치는 측정된 결과가 사용하고자 하는 용도에 부합하고 있는가를 의미한다.

다섯째, 근무성적 평정결과를 단계적으로 공개해야 한다. 대체적으로 인사문제는 극비사항으로 관리하는 경우가 많다. 현실상황에서 평정자나 피평정자나 근무평정의 결과에 신경을 쓰는 분위기가 팽배해 있는 만큼 ‘좋다’, ‘나쁘다’라는 수치심을 유발할 수 있는 극단적인 결과표명보다는 ‘어떠어떠한 점에서 부족하다’내지는 ‘이러이러한 점에서 잘못되었다’라는 是正次元에서 구체적으로 설명할 수 있는 방향으로 전환되어져야 한다. 그러므로 공개주의를 기본원칙으로 하되 일정시한을 두고 공개시기나 공개사항을 선별적으로 정함으로서 근무성적 평정결과를 공개하는 문제에 대해 조직구성원들의 이해를 높일 수 있도록 해야 한다.

여섯째, 근무성적 평정관련자의 범주이다. 대체적으로 교단에서 근무성적 평정은 주임교무 근무평정은 교구장이 하고 보좌교무, 부교무의 근무평정은 주임교무가 하고 있어 상급자에 의한 감독자 평정을 주로 하고 있다. 그러나 점차 평정자의 집단화를 활용하는 추세로 전환되는 시점에서 점진적으로 평정관련자의 폭을 확대해야 할 필요가 있다. 먼저, 모든 계층을 불문하고 피평정자 자신에 의한 자기평정제을 도입하여 단순한 직무기술이 아닌 자기반성의 요체로 삼아야 한다. 그 다음으로 부교무나 보좌교무는 감독자 평정과 함께 교도회장·부회장·주무·단장·중앙 등 교당내의 요인들을 평정에 참여시켜야 한다. 반면, 교무는 부교무나 주임교무 및 교감교무와 더불어 상·하급자 평정과 교당 요인들을 참여시키고 교구에서의 교구장 및 교구사무국장은 교구교의회 의장단을 참여시킬 수 있다.

결국, 원불교 교단의 근무성적 평정은 각각 교무들의 능력발전을 통하여 최종적으로 교단 전체의 발전을 통합·유도해 내기위한 구성원과 조직의 연결메카니즘이라 할 수 있다. 머리말에서 밝혔듯이 본 논문에서는 현재 교단의 인사행정이 전혀 체계화되지 않은 상황하에서 근무성적 평정운영 요소의 틀에서 구체적인 방법보다는 전반적인 방향을 제시하고자 하였다. 중요한 것은 앞으로 원불교 교단

의 근무성적 평정운영이 그 근본적 원형을 창출하여 다른 조직(특히, 公共組織)의 모델로 활용될 수 있도록 각 구성원들이 正心으로全力을 다해 모범을 보여야 하여 변화에 따른 개선방안을 지속적으로 연구해 나가는데 있다. 끝으로 정산종사의 말씀으로 맷음을 대신하여 동기유발의 기저로 삼고자 한다. 말씀하시기를 「전무출신은 스스로 발원하고 스스로 주인되어 영생토록 몸 바칠 각자의 성직이므로, 누가 나를 알아주지 않음을 근심할 일도 아니요 또는 나에게 대우 없음을 성별 일도 없나니라」(법어 제12공도편 13장).

## 참 고 문 헌

강정대, 현대인사관리론, 서울:세영사, 1993.

楠田 丘, 새로운 인사고과, 日本生產勞動調查所 編, 한국공업표준협회 역, 한국공업표준협회, 1992.

박영숙, "교원근무성적평가체제 개선연구:발달지향적 접근을 중심으로," 이화여자대학교 대학원 박사학위논문, 1992.

박종주, "지방자치단체에 있어서 근무성적평정제의 합리화 방안," 지방자치경영 연구, 지방자치경영연구소, 제1권 2호, 1995 겨울.

박준성, 인재육성형 신인사제도, 서울:비·북스, 1995.

안희탁, 한국기업의 인사평가제도, 한국경영자총협회 부설 노동경제연구원, 1990.  
오석홍, 인사행정론, 서울:박영사, 1995.

원불교 중앙총부 교정원, 圓佛教 全書, 이리:원불교출판사, 1994.

윌리엄바이햄 외 1인, 자율경영팀, 서울:21세기북스, 1995.

이유준, "근무성적 평정요소의 선정에 관한 연구:행종지향적 평정척도의 개발을 중심으로," 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1992.

한국인사관리협회, 인사고과실무편람, 서울:한국인사관리협회, 1990.

Drenth Pieter J. D., "Personnel Appraisal," In P.J.D. Drenth(eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 1., Chichester:John Wiley &

Sons, Ltd., 1984.

Flippo E. B., *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill, 1980.

Frank J. Landy and James L. Farr, "Performance Rating," *Psychological Bulletin*, Vol.87 No.1, 1980.

Katz, R. L., "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, Vol.52, Sep.-Oct., 1974.

Tiffin, J., *Industrial Psychology*, 5th ed., Prentice-Hall, 1965.