

근무성적 평정 운영제도 개선방향

박정원 위원: 총무법제상임위원회 전문위원

1. 근무성적 평정의 개념
2. 근무성적 평정의 목적
3. 논의의 방향 : 개선방안을 중심으로

1. 근무성적 평정의 개념

근무성적 평정은 구성원 한 사람 한 사람에 대한 주기적 평가과정이다. 피평정자가 일정기간동안 온 힘을 기울여 이룩해 낸 활동을 결산하는 소중한 의미가 부여되는 작업이다. 근무성적 평정의 본질적 평가는 평정자의 판단작용 속에서 이루어지기 때문에 주관성이 강하게 작용한다. 하지만, 한 조직체에서의 근무성적 평정은 도덕적이거나 윤리적 주체로서의 인간 가치를 판단하는 것이 아니라 주어진 일을 처리하는 과정을 살피는 것이다.

교단의 근무성적 평정을 「교단의 업무수행면에서 교역자의 개인적 능력과 그 잠재역량을 객관적으로 평가하여 활용하는 행위」라 폭넓게 정의하기로 한다.

2. 근무성적 평정의 목적

근무성적 평정의 구체적인 목적은 다양하게 나타나지만 대체로 두 가지로 설명할 수 있다. 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. 근무성적자료를 토대로 보직배치, 교육훈련, 훈련수요결정, 승진자격결정 등의 제반 교단인사행정 절차 마련에 효율성을 기할 수 있다.

3. 논의의 방향 : 개선방안을 중심으로

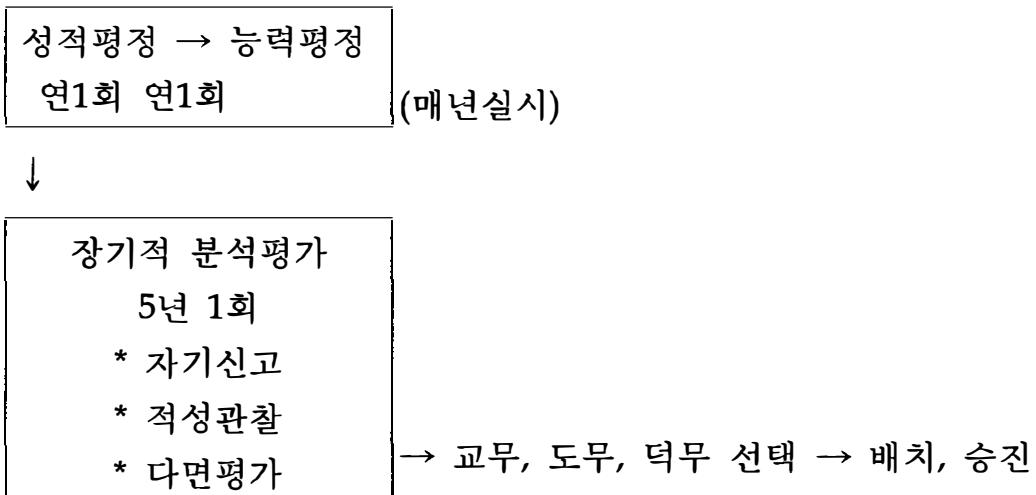
근무성적 평정운영을 중심으로 몇가지 개선방안을 제안해 보고자 한다. 첫째, 교

단의 근무성적 평정구조의 개선이다. 앞으로는 매년 실시되는 근무성적 평정 이외에 5년에 1회 정도의 종합적인 교단인재 평정제도를 실시해야 한다. 이 제도는 근무성적 평정에 5년정도의 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 5-1>

종합적 교단인재 평정제도는 우선, 성적평정과 능력평정으로 구분한 후 매년 실시한다. 성적평정은 1년에 한 차례를 실시하는데 주로 피평정자의 업무성적을 고려하여 평가한다. 반면, 3년에 1차례 행하는 능력평정은 전무출신으로서의 수행능력 및 적성을 평정하여 교무로서의 잠재역량을 판정한다. 특히, 피평정자의 생활 속에서 습득한 자격이나 관심을 가지고 있는 분야, 독특하게 보유하고 있는 재능을 관찰한다. 5년 동안의 장기적 분석을 통해 5년에 1차례 적당한 시기를 정하여 실시한다. 이러한 교단인재 종합평정의 결과에 의해 6년임기제의 교무 인사 이동은 1년전에 충분한 객관적 자료를 확보하여 시행할 때 보다 효과적일 수 있다.

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

<그림 1> 교단인재 종합 평정 제도



둘째, 절대평정과 상대평정을 적절하게 혼용할 필요가 있다. 예를 들어 교무는 절

대평가인 「성적평정」에 의해 근무성적을 평정하는 반면, 도무나 덕무는 상대평가인 「실적평정」을 활용하는 편이 더 적합하다고 본다. 절대평정을 효과적으로 실시하려면 등급기준을 설정하여 목표면담을 통하는 것이 필요하다. 즉, 5급교무가 담당해야 할 업무를 정하여 현실적으로 업무 수행 기능이 무엇인지를 명시할 필요가 있다.

셋째, 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 확실하게 마련하는 것은 Halo오차를 줄이는 방법이 될 수 있다. 이러한 기준으로 규율성, 책임성, 협조성, 적극성 등을 제시할 수 있는데 평정요소는 관리기능별로 기능이 다르기 때문에 기능을 고려하여 선정해야 한다. 단계 선택의 문제는 불안정한 결과를 방지하는 것으로 절대평정을 위해 필요한 작업이다. 즉, 5단계마다 “업무가 만족스럽다”, “오류는 있지만 업무는 충분하다”, “업무지장을 초래했다”등 그 달성 정도를 합의하에 어느 정도 설정하는 것이다. 이를 위하여 근무성적 평정자 훈련은 먼저 7-8명의 소모임으로 편성한 후 모임별로 토의하고 모임에서 정리된 평정토의결과를 제출한다. 그 후 각 모임의 토의결과를 종합하여 하나의 평정안을 만든다.

넷째, 교단내의 근무성적 평정척도를 환경변화에 따라 일정한 간격을 두고 개발해야 한다. 현 교단의 근무성적 평정을 하는데 있어 근무실적 기준은 포괄적이며 구체적인 항목이 부실하다. 이제는 이런 소극적인 기준에서는 ‘Halo효과’나 ‘관대화 경향’, ‘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 통합 관리할 수 있는 기준항목만 설정하고 교구자치를 위하여 구체적인 요소를 정하는 r서은 피해야 한다. 근무성적 평정에 활용되는 평정수단은 유용성기준을 충족시켜야 하는데 유용성 기준으로 명확성, 수용가능성, 정보가치 등 3가지를 들 수 있다. 명확성은 평정수단에 나타나는 평정기준이 피평정을 비롯한 평정관련자에게 명확한가와 관련되며, 수용가능성은 평정관련자 모두에게 평정수단이 받아들여질 수 있는가의 문제이며, 평정수단에서의 정보가치는 측정된 결과가 사용하고자 하는 용도에 부합하고 있는가를 의미한다.

요컨대 교단의 근무성적 평정은 각각 교무들의 능력발전을 통하여 최종적으로 교단 전체의 발전을 통합·유도해 내기 위한 구성원과 조직의 연결메카니즘이라 할 수 있다. 여기서는 현재 교단의 인사행정이 전혀 체계화되지 않은 상황하에서 근무성적 평정운영 요소의 틀에서 구체적인 방법보다는 전반적인 방향을 제시하고자 하였다. 중요한 것은 앞으로 교단의 근무성적 평정운영이 그 근본적 원형을 창출하여 다른 조직(특히, 公共組織)의 모델로 활용될 수 있도록 각 구성원들이 정신으로全力을 다해 모범을 보여야 하며 변화에 따른 개선방안을 지속적으로 연구해 나가는데 있다.