

# 다면평가제도의 효율적 운영방안 : A조직의 사례를 중심으로

## The Effective Utilization of 360° Degree Feedback System : Focusing on the Case of A Firm

이창로\* / 신태현 \*\*  
Lee, Chang-Ro / Shin, Tack-Hyun

---

### ABSTRACT

Recently, many Korean firms have been adopting 360° Degree Feedback System with the environmental change in business world. The reason is that the traditional top-down way of personnel evaluation pattern can not but has many limits in this turbulent changing environment.

The main purpose of this article is to depict some aspects of 360° Degree Feedback System including its current status quo, its positive and negative side, and the effective way of its improvement focusing on A firm.

---

## 1. 서론

대부분 조직의 전통적인 인사고과 패턴은 주로 상사에 의한 평가를 중심으로 이루어져 왔음이 주지의 사실이다. 그러나 최근 기업의 제반 환경변화 추세에 따라 인사철학을 위시하여 조직의 관리계층 단축 등 조직의 경량화는 물론, 권한위임, 팀워크, 계속 학습 및 임파워먼트가 강조되는 업무환경으로 전환되는 과정에서, 전통적인 일방적 상사평가 패턴에는 한계가 있다는 사실이 널리 인식되었고 이에 따라 이를 보완하기 위한 제도적 장치로서 다면평가제(상사평가, 동료평가, 부하평가, 고객평가)가 확산되는 추세에 있다.

다면평가제는 전통적인 평가방법에 비해 상대적인 장점이 있지만 그 효과성을 담보하기 위해서는 평가문항 설계의 합리성, 평가자와 피평가자 선정의 적정성, 담합 방지, 평가자 익명성 보장 등 제반 조건이 충족되어야만 한다. 그러나 아직 다면평가는 조직 구성원들에게 일종의 인기투표 썸으로 인식되는 경향이 없지 않으며, 피평가자들의 순위가 노출되는 경우도 있어 구성원 상호간 불신이나 갈등을 유발하는 부작용을 드러내기도 하는 것이 사실이다.

본 논문은 다면평가제를 둘러싼 제반 요인과 조건에 초점을 두면서 그 동안 여타 조직에서 다면평가제의 운영과 관련하여 드러난 제반 문제점을 살펴보고 이를 개선하기 위한 방안이 무엇인지를 A조직의 사례를 중심으로 살펴보려는데 그 목적이 있다.

---

\* 도시철도공사, 정회원

\*\* 서울산업대학교 교수, 정회원

## 2. 다면평가제의 의의 및 필요성

### 2.1 다면평가제의 의의

다면평가제란 어느 개인을 평가할 경우 직속상사 한사람이 평가하는 것이 아니라, 다수의 평가자가 여러 각도에서 평가하는 것을 의미하는데 이에선 대각선(관련상사), 옆(동료), 아래(부하) 및 본인에 의한 평가가 포함된다. 이는 일명 360도 평가라고도 하는데, 그 이유는 피평정자를 원의 가운데 두고, 그와 연결된 전 방향에서 그에 대한 평가 자료가 수집되기 때문이다.

이 같은 다면평가는 다음과 같은 두 가지 흐름에 그 토대를 두고 있다. 그 하나는 산업 및 조직심리학에 바탕을 둔 직무만족 설문조사에서 찾을 수 있다. 이 설문지는 주로 정책, 업무처리 절차, 작업환경, 급여, 복지후생, 상사, 최고경영자 등 조직의 다양한 측면에 대해 만족도를 묻는 설문지다. 이러한 설문지의 결과는 조직변신을 위한 기본 자료로 활용된다. 이 경우 상사들은 부하들의 직접적인 평가결과를 받아보지는 못했지만 부하들이 자신에 대해 평가하는 내용을 어느 정도 감지할 수 있었던 것으로 보고되고 있다.

두 번째는 인사고과에서 찾을 수 있다. 전통적으로 인사고과는 상사가 부하를 평가하는 것이었지만 평가결과에 대한 신뢰도, 즉 다양한 평가자에 의한 평가결과와 얼마나 일치하는 지에 대한 일관성을 측정한다는 점에서 다양한 평가자를 활용하는 예가 많이 있었다. 이러한 전통을 가지고 시작되었던 다면평가는 최근 환경변화에의 조직적응이라는 명제 하에 조직 전반에 광범위하게 활용되고 있는 추세에 있다.

### 2.2 다면평가제의 필요성

개인을 평가할 경우 기존의 일방적인 하향적 평가패턴을 벗어나 동시에 여러 사람이 피평정자를 평가하여 평균치를 활용하게 되면 심한 편견을 가진 특정 개인의 평가 영향력을 감소시킬 수 있을 뿐만 아니라 여타 오류도 올바르게 시정할 수 있어 오류 확률이 적어지며, 피평정자도 여러 사람의 평가결과나 지적사항에 대해서 비교적 저항 없이 받아들이기 쉽다는 장점이 있다. 또한 피평정자를 가까이서 정확하게 관찰할 수 있는 많은 사람들로부터 강약점을 정확하게 진단받아 당사자에게 알려준다면 자기개발에도 효율적이며, 정확하고 공정한 평가결과를 얻는 등 인사고과의 객관성을 제고할 수 있다는 등 여러 측면의 장점으로 인해 다면평가의 도입은 그 나름의 필요성과 정당성이 있다.

또한 다면평가제도는 조직구조 및 조직문화의 변화, 구성원의 변화 등 세 측면에서 도입의 필요성이 강조되고 있기도 하다.

첫째, 조직구조의 변화 측면에서 볼 때 과거의 조직은 피라미드 조직으로서 한사람의 상사가 두세 명, 혹은 그 이상의 부하를 통솔하는 것이 일반적이었다. 그러나 점차 중간관리계층이 축소되고 조직구조도 팀제로 전환됨에 따라 통솔범위가 늘어나게 되었으며, 이와 함께 기술 또는 지식노동자의 증가로 상사 혼자서 부하의 직무성과를 완전히 파악하기가 더욱 어려워졌다. 따라서 상사 혼자 만에 의한 평가보다는 동료 등 여러 사람에게 의한 평가가 더욱 필요하게 되었다.

둘째, 조직문화의 변화 측면에서는 과거 수직적 위계구조에 입각한 권위주의적 경영풍토에서 수평적 민주주의 풍토로 조직문화가 전환되면서 부하사원들의 발언권이 늘고 고객중시의 필요성이 강조됨에 따라 고객, 동료, 협력업체로부터의 평가도 중요하게 되었다.

셋째, 구성원 개개인의 변화 측면에서 볼 때 과거에는 평가결과를 비공개하고 피드백조차 실시하지 않았으나, 지금은 공정한 보상요구, 차별대우 개선 및 법적보호 등을 위해서 평가결과를 공개하고 본인에게 피드백 하는 방향으로 전환되어 가고 있다. 이러한 변화는 상사 단일평가에 따른 평가부담을 가중시켜 점차 평가자 다원화의 방향으로 나아가고 있다.

### 3. 다면평가제 도입현황

#### 3.1 정부내 다면평가제도의 연혁

공직사회에서는 여러 차례의 법령개정을 거쳐 다면평가제를 점진적으로 도입하여 왔다. 지난 1992년 관계법령을 개정하여 근무성적 평정시 필요한 경우에는 피평정자 동료의 의견을 들어 이를 직무수행태도 평정에 반영하도록 한 것이 공직사회에 다면평가적 요소가 반영된 시초라고 할 수 있다. 그러나 이 제도는 직무수행태도 평정에 한정되었을 뿐만 아니라, 평가자도 동료로 한정되어 진정한 의미의 다면평가제도로 보기는 어려웠으며 세부적인 시행지침이 마련되지 않아 거의 활용되지 못하였다. 그러던 중 1995년 공무원 평정규칙을 개정하여 승진을 위한 서열명부 작성시 사전에 소속 공무원의 의견을 들어 참고할 수 있도록 함으로써 평가 참가자와 평가결과의 반영범위를 확대하고, 그 실시에 관한 세부지침이 마련되었으며, 그 이후인 1998년 승진임용시 동료, 하급자, 민원인 등의 평가결과를 반영할 수 있는 근거를 공무원 임용령에 마련하였으며, 2001년 다시 공무원 임용령을 개정하여 다면평가의 결과를 승진 임용뿐만 아니라 특별승급, 성과상여금 지급, 교육훈련, 보직관리 등 각종 인사관리에 반영할 수 있는 근거를 마련하면서 오늘에 이르고 있다.

#### 3.2 공직사회의 다면평가제 활용실태

2001년 공무원 임용령의 개정이후 정부의 각 기관에서는 승진뿐만 아니라 성과상여금 지급 등 다양한 목적으로 다면평가를 활용하고 있다. 중앙인사위원회의 조사에 따르면, 54개 소속장관이 있는 중앙행정기관(국민고충처리위원회 포함) 중 49개 기관(90.7%)이 다면평가의 결과를 승진, 보직관리, 성과상여금 지급, 모범공무원 선발 등 각종 인사관리에 활용하고 있다.

다면평가 실시 현황(2008년 말 기준)

구분	승진					보직관리		모범 공무원 선발	정기 인사 평정	성과 상여금	국외 훈련자 선정
	1급	2·3급	3·4급	4·5급	6급	국장직위 승진	과장보직 승진				
행정기관	30	33	31	39	11	18	16	7	5	39	7

(출처: 중앙인사위원회 국회보고 자료, 2004)

#### 3.3 다면평가의 운용

현행 공무원 임용령은 다면평가의 실시에 관한 규정을 두면서 그 평가방법 및 절차, 평가결과의 반영 등에 관한 사항은 소속장관이 정하도록 하고 있는데, 각 부처의 상황과 특수성을 주목하여 최대한 운용의 자율성을 보장하도록 함으로써 인사운영의 활용목적과 그 설계양식 등이 매우 다양한 실정이다.

2002년 제정된 중앙인사위원회의 “다면평가 운영요령”(중앙인사위원회 직무12113-101)에 토대하여 공직 내 다면평가의 운용현실에 대해 살펴보면 다음과 같다.

우선 다면평가는 중앙행정기관(대통령 및 국무총리 직속기관을 포함)의 경력직 공무원 또는 별정직, 계약직 공무원을 대상으로 실시한다. 특정직공무원은 해당기관의 자체실정에 맞게 조정하여 운영이 가능하다.

평가자의 구성에 있어서는, 피평정자를 공정하고 객관적으로 평가할 수 있는 업무유관자를 선정하되, 평가자에 대한 익명성을 절대적으로 보장하도록 하였으며, 평가일 현재 일정기간 근무하지 않은 자를 배제할 수 있도록 하였다. 업무유관자는 7~15명으로 선정하는 것을 권장하고 있는데

그 선정기준은 다음과 같다. 상급자의 경우 직속 상위 감독자와 업무연관성이 높은 실, 국장 등 상급자를, 동료 및 하급자의 경우 소속과 직원, 동일 실, 국 소속 부서 직원, 유관부서 직원 및 전 입자 그리고 인사, 심사평가, 국정과제 점검 등을 통해 피평가자의 업무실적 등을 파악할 수 있는 직원을, 그리고 고객의 경우 외부고객으로 업무관련 민원인을, 내부고객으로 실,국,과 간 유관부서 직원 등을 선정할 것을 권장하고 있다. 또한 기관사정이나 업무특성에 따라 고객 평가단 구성여부를 결정할 수 있다.

평가요소는 평가의 목적, 피평가자의 직급, 부서별 특성 등을 고려하여 실적, 능력 등으로 구성하며, 조직의 업무특성 또는 당해 직급의 필요역량 등을 고려하여 평정요소를 달리 정할 수 있도록 하였다.

평가척도는 평가점수의 변별력 확보를 위해 1~10점 척도를 사용하되, 평가활용목적에 따라 5점, 7점, 10점 척도 중 선택하여 사용할 수 있도록 하였으며, 서술형 척도(탁월 - 우수 - 보통 - 미흡 - 불량)의 사용도 가능하도록 하였다. 또한 다면평가지 평가척도에 대한 설명을 평가자에게 반드시 제시하여야 한다.

다면평가 실시 후 담당부서는 “다면평가 운영요령”에 따라 최고점과 최저점을 제외하는 등의 기술적인 조정을 할 수 있고 소속장관은 조직적인 담합, 직렬간 또는 통합전 소속 부처간의 불합리한 평가가 이루어졌다고 판단될 경우 다면평가조정위원회를 두어 평가결과를 조정할 수 있다. 구체적인 조정방법과 절차 등 세부운영사항은 부처에서 정하도록 하고 있다.

#### 4. 다면평가제의 문제점

무릇 모든 제도가 그렇듯이 다면평가제도 또한 운영과정에서 여러 가지 문제를 안고 있는 것으로 나타나고 있다. 전형적인 문제점 중의 하나는 가령 인간관계가 좋은 사람은 객관적인 성과가 높은 사람보다 결과가 좋게 나오는 등 온정주의나 업무외적 요인 때문에 왜곡된 결과가 나온다는 것이다. 또한 평가자의 익명성이 보장 되지 않음으로 인해 객관적으로 공정하게 평가한 사람이 오히려 원망의 대상으로 부각된다는 점도 다면평가의 긍정적 측면을 크게 훼손시키는 측면이다. 또한 응답자마다 평가기준이 다르기 때문에 평가의 형평성이 떨어진다는 점과 함께 응답자에 따라 지나치게 관대하거나, 비판적으로 평가하는 경우가 있는 등 다면평가는 그 외에도 불구하고 그 운영과정에서 다양한 문제를 노출하고 있는 것도 부인할 수 없다.

#### 5. A조직의 다면평가제 운영사례

##### 5.1 도입배경

승진임용에 있어서 근무성적평정을 상사에 의한 일방평가 자료와 상급자, 동료, 하급자로부터 다면평가를 실시하도록 하여 보다 더 객관적인 자료를 보완함으로써 공정한 인사운영을 도모하고 승진심사의 다단계화로 실질적인 심사 및 공정성 확보하기 위함이 도입의 배경이다.

##### 5.2 제도현황

1) 평가대상 및 평가항목 : 평가대상은 3급에서 2급으로 승진대상자로 매년 실시하는 승진임용 예정자를 선정하여 그 대상자로 하며, 평가항목은 상사와 동료, 부하의 동일한 평가항목으로 회사 기여도, 업무추진실적, 업무추진 및 조직관리 능력, 대인관계 및 청렴도 등을 사용하였다

2) 평가자 및 반영비율 : 다면평가제도를 설계하고 운영하면서 가장 어려운 작업 중의 하나가 평가자 선정방법이었다. 즉, 평가자는 피평가자와 업무적으로 대면관계를 유지하면서 공정하고 객관적으로 평가할 수 있는 능력을 가진 직원을 선정해야만 신뢰성 있는 평가결과를 확보할 수 있기 때문이다.

3) 평가위원 선정기준은 공정하고 객관적인 평가를 할 수 있는 자료 선정하되, 회사재직 5년 미만자 제외, 본사와 현장직원 균등안배 및 직렬, 기타 업무유관 범위자 등 및 연령, 인품, 근무경력 등을 종합적으로 고려하여 선정하였다.

4) 평가방법으로는 5등급 절대평정 방법을 적용하였는데 등급별 비율은 다음과 같다. 평가기준 및 점수는 탁월(9~10), 우수(7~8), 보통(5~6), 미흡(3~4), 부진(1~2) 등 5단계로 하였으며, 다면평가시 평가척도에 대한 설명을 평가자에게 반드시 제시하도록 하였다. 또한 평가의 공정성을 높이기 위하여 승진후보자별 최대, 최저 점수 제외하여 평가 점수를 조정하도록 하였고, 평가결과와 활용평가단의 평가점수와 승진후보자 점수를 반영한 종합 순위 결과를 인사위원회에 통보하도록 하였다.

### 5.3 문제점

다면평가제도는 강제사항이 아닌 권고사항으로 그 활용여부는 임용권자 재량에 달려있으며, 평가의 비율 및 적용 방법도 따로 정할 수 있어 매우 자의적으로 활용될 가능성을 안고 있다. 또한 세부지침에 있어서도 근무성적평정 종합서열에 의한 승진예정자 5배수 인원을 선발하고 선정된 승진예정자를 다면평가를 대상자간 비교하지 않고 절대평가로 점수를 부여하여(5배수에서 3배수로 축소 및 일정점수 이하는 선정에서 제외) 승진심사 인사위원회에 통보하는 식으로 운영하고 있어 다면평가에 대한 반영비율이 크게 작용하지 않는 것도 문제점으로 지적될 수 있다.

## 6. A조직의 다면평가제 개선방안

현행 다면평가제도의 평가대상자 개인별 점수부여 방식 상 평가위원별로 후보자에 대한 점수 편차가 상이하게 나타나는 등 평가의 공정성, 합리성에 대한 문제가 내재되고 있다. 가령, A위원의 경우 후보자별 100점에서 10점까지 큰 격차가 나는 평가가 이루어지고, B위원의 경우 후보자별 70점에서 60점까지 적은 격차가 나도록 평가 하는 경우 등이 있어 평가자의 성향에 따라 평가의 합리성과 공정성이 좌우되고 있다.

따라서 이 같은 문제를 개선하기 위해서 다음과 같은 방식으로 평가패턴이 개선될 필요성이 있다.

1. 후보자별 점수부여 방식을 후보자별 순위부여 방식으로 변경
  - A : 80점, B : 60점, C : 30점, D : 90점 → A: 2위, B: 3위, C: 4위, D: 1위
2. 승진후보자별 점수산정
  - 1) 승진후보자 명부 점수 산정 : 50% 적용
    - 승진후보자 명부상의 점수가 95.2일 경우  $95.2 \times 0.5 = 47.6$
  - 2) 다면평가 점수 산정
    - 승진후보자 명부상의 최상위 점수와 최하위 점수간의 총편차 산출:  
예)  $95.2 - 92.7 = 2.5$
    - 승진후보자 명부상의 총편차를 순위별로 균등배분하여 다면평가 순위별 점수 배정:  
 $2.5 \div 7$  (8명 평가시) = 0.357
    - 순위별 → 1위 95.20, 2위 94.49, 3위 94.13 ..... 8위 : 92.70
  - 3) 평가위원 20명의 점수를 합산 한 후 평균점수 산출:  
예)  $92.20 + 94.49 + 94.13 + \dots + 20\text{명} = \text{총 점수} / 20\text{명} = \text{평균점수}$   
- 평균점수에 0.5를 곱하여 다면평가 점수를 산출  
평균점수 95.2 득점자의 경우 ( $95.2 \times 0.5 = 47.6$ )
3. 종합점수 산정 : (승진후보자 명부상의 점수  $\times$  0.5) + (다면평가 점수  $\times$  0.5)

## 7. 결론

승진인사의 공정성과 객관성을 확보하기 위해 승진후보자를 대상으로 다면평가 제도를 운영하는 과정에서 평가자간 점수 편차가 과다하게 발생하는 등 일부 개선해야 할 사항이 노출됨에 따라 이에 대한 효과적인 개선방안으로 후보자별 점수부여 방식을 후보자별 순위부여 방식으로 변경하고, 평가단의 평가점수와 승진후보자점수를 50:50 비율로 반영한 종합순위결과를 인사위원회에 통보, 평가자간의 편차를 줄임으로서 보다 공정하고 신뢰성 있는 평가를 담보할 수 있다고 여겨진다.

궁극적으로 볼 때 다면평가제는 상급자뿐만 아니라 동료, 부하직원 그리고 고객으로부터 자신의 업적, 능력, 태도 그리고 리더십을 평가받는 것이다. 그렇기 때문에 동료나 부하직원들의 공유된 생각과 동떨어진 행동을 하거나 단순히 상급자만을 잘 모시기 위한 행동을 할 경우 일정한 심리적 압박감을 느낄 것이다. 또한 동료나 부하직원의 업적에 무임승차하려고 할 경우 그 같은 자세를 버려야 할 것이다. 직속상사는 속일 수 있을지 몰라도 상급자, 동료, 부하직원을 동시에 속이기는 불가능하다. 이렇게 될 경우 소위 정실주의, 즉 연줄이 더 이상 통하지 않는다는 것을 깨닫고 자기개발을 통해 팀의 목표에 기여하려는 자세를 갖추려 할 것이다. 또한 평가결과가 공정하고 정확하다고 신뢰할 때 자기개발에 대한 동기부여가 가능하게 될 것이다. 연공서열과 온정주의를 극복하지 못한 평가제는 능력과 의욕에 찬 많은 직원들을 좌절하게 만든다. 성과에 대한 공정한 평가와 그에 상응하는 보상이 없기 때문이다. 이런 관점에서 다면평가제도의 도입은 부정적 의미의 관료적 문화를 개선하고 성과주의 문화를 정립하는데 큰 도움을 줄 것으로 판단된다.

### [참고문헌]

1. 중앙인사위원회 (2002), 다면평가운영요령
2. 중앙인사위원회 (2003), 각급 행정기관 인사운영 우수사례집
3. 윤재찬 (2003), "다면평가제도의 신뢰성과 타당성 검증", 성신여대 인력대학원 석사논문
4. 이해럴 (2004), "다면평가제도와 조직형태의 변화에 관한 연구", 서울대 행정대학원 석사논문
5. 김순양 (2000), "지방공무원의 능력개발을 위한 신평가 체계의 도입방안 : 다면평가제도를 중심으로", 한국행정연구, 제9집 제4호
6. 김판석·오성호·이선우 (2000), "업적평가체계로서의 다면평가제도 도입과 추진방법에 관한 사례연구", 한국행정학보, 제9집 제4호