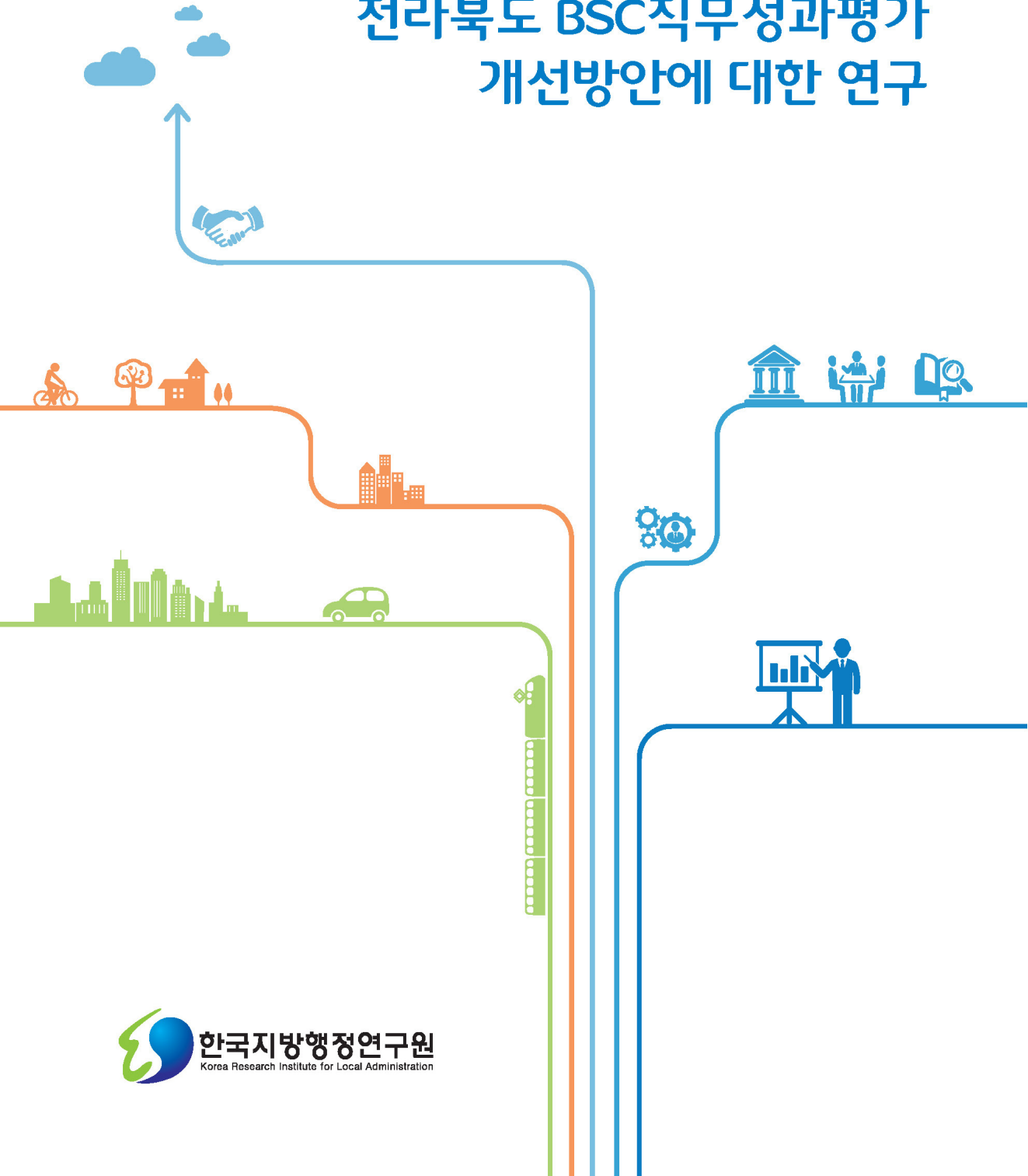


# 전라북도 BSC직무성과평가 개선방안에 대한 연구



연 구 진

박해육(한국지방행정연구원 연구위원)

주재복(한국지방행정연구원 연구위원)

## 연구 요약

- 오늘날 효율적 조직운영이 강조됨에 따라 공공영역에서도 성과관리가 강조되고 있으며, 지방자치단체들 역시 「정부업무평가기본법」에 근거하여 성과관리를 실시하고 있음. 그러나 공공의 특수성과 제도적 기반, 운영 등과 관련하여 여러 가지 문제들이 발생함에 따라 성과관리제도에 대한 전반적 검토 및 제도적 개선 요구가 증가하고 있음
- 본 연구는 이와 같은 맥락 하에 전라북도의 BSC직무성과평가의 개선을 위한 방안을 모색하는 데에 중점을 두고 있음
  - 특히, 도입 10년차를 맞은 전라북도 BSC 직무성과평가 체계 전반에 대해 실제 평가대상자 및 평가 참여자들의 의견을 바탕으로 BSC의 효율성과 수용성을 증진시키기 위한 개선방안을 제시함
- 제2장에서는 공공부분의 BSC 도입 및 특징에 대해서 간략하게 살펴보고, 선행연구에 대해서 분석함으로써 전라북도의 BSC직무성과평가 체계에 대해서 구체적으로 고찰하였음
  - 공공부분의 경우 성과측정의 어려움 또는 고의적인 낮은 목표설정, 적절한 보상체계의 부재 등 민간과 다른 특성을 가짐에 따라 민간의 BSC기법을 그대로 적용하기에는 한계를 보임
  - 기존의 선행연구는 크게 두 흐름으로 나뉘는데, 첫 번째는 BSC의 공공부분 도입 및 운영의 발전방안을 모색하기 위한 사례연구가 중심이며, 그 두 번째는 성과급 제도의 수용성을 높이고 저항의 요인을 탐색하기 위한 연구 중심임
  - 한편, 전라북도의 직무성과평가체계는 단위부서 및 개인(실·국장 이하 전 직원)을 대상으로 이루어지고 있으며, 이는 소방서(별도)를 제외한 모든 기관을 대상으로 하고 있음. 부서평가, 개인평가, 상급자 평가의 합산으로

이루어지는데 이때 배점은 직급과 계급별로 상이함. 도출된 평가등급은 평가대상인원을 기준으로 S등급 20%, A등급 40%, B등급 30%, C등급 10%의 비율로 배분되고 있다는 특징을 보임

- 기존 시스템에 대한 개선 요구사항이 이어짐에 따라 의견을 반영하여 성과관리 시스템의 재구축, 목표설정과정 개선, 평가지표 개선, 실행과제 축소, 평가 및 정책고객설문조사 변경, 가·감점제 폐지를 통해 성과평가 체제의 개선이 이루어지고 있음
- 제3장에서는 BSC직무성과평가에 대한 조직구성원들의 인식을 조사하기 위한 설문조사를 실시하였음. 구체적인 내용은 BSC에 전반적인 관한 인식과 연령별 인식 차이, 직급별 인식 차이 등에 대해 다루고 있음
  - 전라북도 공무원들의 BSC 직무성과평가 전반에 대한 인식조사 결과에 따르면 부서장의 관심과 조직구성원들의 직무성과평가에 대한 인지도는 높은데 반해 성과평가제도가 효과를 내지 못하는 것으로 나타나 실질적인 기여도가 낮은 것으로 조사되었음
  - BSC 직무성과평가에 대해 공무원들이 인지하고 있는 문제점으로는 과도한 목표설정이 1순위를 차지했으며, 뒤를 이어 불합리한 공통지표 설정과 과도한 업무량으로 조사되었음. 이와 같은 문제점을 개선하기 위해 향후 개선방안으로는 절반이상의 직원들이 성과상여급에만 직무성과평가를 반영하기를 희망하는 것으로 나타남
  - 한편 6급 이하 직급에 대한 부서장의 평가 반영비율 및 다면평가 도입에 대한 문제에 있어서는 현행유지에 대한 의견이 다수를 차지하는 것으로 나타나, 선부른 다면평가의 도입 보다는 현행 성과평가의 개선이 필요할 것으로 판단됨
  - 또한 조사에 따르면 SNS 홍보 건수, 언론 브리핑 건수, 지식관리시스템 등록률 등 전반적으로 대 언론 홍보기능의 지표들이 공통지표로써 적절하지 않은 것으로 인식되고 있는데, 이와 같은 문제적 지표들이 많을수록 직무성과평가가 현실과 유리되어 제도에 대한 부정적인식과 불응 등 악순환으

로 이어지므로 적실성있는 지표선정이 필요함

- 연령별 분석결과에 따르면 BSC 직무성과평가에 관한 인식은 전반적으로 연령이 높아질수록 긍정적인 것으로 나타났는데, 전 연령대에서 공통적으로 과도한 목표설정을 문제라고 보고 있는 것으로 조사됨. 이를 해결하기 위해 다수가 향후 성과평가는 성과상여금에만 반영되는 방향으로 개선되어야 한다고 대답함
  - 직급별 분석결과에 따르면 BSC 직무성과평가에 대한 인식은 5급 이상의 직급이 가장 긍정적인 인식을 보이는 것으로 나타났고, 7급 이하의 직급에서 가장 부정적인 인식이 큰 것으로 조사됨. 이때 가장 큰 문제점은 과도한 목표설정으로 꼽혔으며, 기타 직군의 경우 불합리한 공통지표 설정을 가장 큰 문제점으로 제시했음. 이에 대해 상당수가 향후 성과평가제도가 성과상여금에만 반영되는 방향으로 개선되어야 한다고 응답하였음
- 이를 바탕으로 제4장에서는 성과관리제도 개선 시에 고려해야 하는 외부적 요인 및 중앙정부 차원에서 추진할 새로운 정책 등에 대해서 살펴보았음. 구체적으로 제도개선을 위한 벤치마킹 차원에서 행정자치부의 성과관리 제도를 조직성과평가와 개인성과평가로 구분하여 고찰하였음. 또한 설문조사, 중앙부처의 정책, 우수사례 등에 기초하여 직무성과평가제도의 개선방안을 모색하였음
- 본 연구에서는 성과관리제도 개선과 관련하여 다양한 고려사항을 반영한 구체적인 방안을 제시, 전라북도가 여러 가지 대안들 중에서 선택적으로 활용하는 데에 중점을 두었음
  - 단기적인 성과관리제도 개선 대안으로는 첫째, 과도한 목표설정의 부담을 해소할 것을 제시하고 있음. 목표설정은 최근 3년간 목표와 실적 추이를 고려하여 설정하도록 함으로써 목표가 지속적으로 상승하는 부작용에 따른 과도한 목표설정이나 허위실적 제시 등의 악순환을 막기 위한 것임. 달성 가능한 목표설정을 통해 다양한 형태의 적정 목표치 설정

을 지향할 수 있도록 개선할 필요가 있음

- 둘째, 꾸준히 지적되어 오던 불합리한 공통지표에 대한 개선이 필요함. 불필요한 언론 대 홍보기능 등은 폐지하거나 유관 실적과제로 대체하는 방법이 바람직함. 이때, 구성원들의 개선요구가 강력함에 따라 분명 해당 사항에 대해 개선할 필요는 있으나 타 자치단체의 경우 대부분 운영 중이므로 대외평가 및 조직관리 차원에서 유관 실행과제 부문을 신설하는 등의 대안 역시 고려해야 함
- 셋째, 6급 이하 평가에 있어 부서장 평가비율 역시 조정이 필요함. 현재의 경우 개인 실적평가에 있어 부서장 및 팀장의 점수가 50%씩 반영됨에 따라 권한 남용을 막고 평가의 공정성을 보호하기 위해 개인실적평가의 실과장 평가비율을 적절히 조정할 수 있도록 여러 가지 대안을 제시하고 있음
- 넷째, 성과평가의 합리성과 객관성 제고를 위해 결과의 활용방안 역시 개선이 필요함. 100% 성과평가를 반영하기 보다는 성과급에만 반영하거나 적용비율을 조정하는 등의 방식을 통해 상급자 조정평가의 이원화 또는 성과 상여금과 근평의 분리 등의 대안을 제시하였음
- 한편, 중장기적 관점에서 성과평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위해서는 첫째 다면평가의 도입을 검토할 필요가 있음. 기존의 상급자 위주의 평가에서 벗어나 일방적인 평가방법을 보완하고 공정성과 객관성을 제고하기 위한 방안으로 도입할 수 있음
- 둘째, 본청 외 직속기관 및 사업소 등 성과평가에 있어 성과가 낮은 집단에 대해 개별 평가대상그룹을 이원화하는 방법을 고려할 수 있음. 직속기관 및 사업소 등은 본청과 달리 업무성과와 방식이 다소 상이할 수 있으므로 이를 고려하여 동일한 평가체계 내의 평가를 적용할 것이 아니라 새로운 평가그룹으로 분리해 장기적이고 체계적인 분석이 필요하다는 입장임

# 차 례

<b>제1장 서론</b> .....	1
제1절 연구의 필요성 및 목적 .....	3
1. 연구의 필요성 .....	3
2. 연구의 목적 .....	4
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	5
1. 연구범위 .....	5
2. 연구방법 .....	5
<b>제2장 전북의 BSC 기반 성과관리 개관</b> .....	7
제1절 공공부문 BSC 도입의 배경 및 특징 .....	9
제2절 BSC에 관한 선행연구 .....	12
제3절 전북의 BSC직무성과평가 체계 .....	18
1. 전라북도 직무성과평가 개요 .....	18
2. 전라북도 BSC직무성과평가 구성 .....	24
제4절 BSC직무성과평가 개선 요구 및 수정 내용 .....	33
1. 노동조합·도의회·직원의 개선 요구사항 .....	33
2. 2015년 BSC직무성과평가 개선의 주요 내용 .....	34
<b>제3장 BSC직무성과평가 인식조사</b> .....	41
제1절 BSC직무성과평가의 조사개요 .....	43
제2절 BSC직무성과평가 인식조사 분석결과 .....	44

- 1. BSC직무성과평가 전반에 대한 인식 ..... 44
- 2. BSC직무성과평가의  
문제점에 대한 인식 ..... 46
- 3. BSC직무성과평가  
운영 만족도 및 효과 ..... 48
- 4. BSC직무성과평가의 개선방향 ..... 49
- 5. 부서공통지표에 대한 문제점 ..... 56
- 6. 연령별 BSC직무성과평가  
전반에 대한 인식 ..... 58
- 7. 직급별 BSC직무성과평가  
전반에 대한 인식 ..... 69

**제4장 전북의 BSC직무성과평가 개선방안 ..... 81**

- 제1절 성과관리제도 개선 시 고려 요인 ..... 83
  - 1. 법률상의 강행규정으로서 성과관리 ..... 83
  - 2. 인사혁신처의 성과관리 추진방향 ..... 84
  - 3. 행정자치부의 성과관리 추진 방향 ..... 88
- 제2절 행자부 성과관리 사례 벤치마킹 ..... 90
  - 1. 행자부 성과관리의 개관 ..... 90
  - 2. 행자부의 직급별 개인성과평가 ..... 92
  - 3. 타 광역자치단체의 사례 개관 ..... 97
- 제3절 BSC직무성과평가의 개선방안 ..... 102
  - 1. BSC직무성과평가의  
비평가적 요인 개입 여부 분석 ..... 102
  - 2. S등급 부여의 부서별 차이 분석 ..... 105
  - 3. BSC직무성과평가 개선의 기본방향 ..... 107







4. BSC직무성과평가 개선방안 모색 .....	108
제5장 결론 .....	123
참고문헌 .....	129
부록 .....	133

# 표 차례

한국지방행정연구원

<표 2-1> 지방자치단체 BSC 관련 선행연구 .....	17
<표 2-2> 전라북도 직무성과평가 체계 .....	20
<표 2-3> 전라북도 직무성과평가 추진일정 .....	23
<표 2-4> 부서평가 체계 .....	24
<표 2-5> 부서환경역량평가 조사내용 .....	26
<표 2-6> 직무성과평가결과의 가점 대상 및 기준 .....	32
<표 2-7> 직무성과평가제도 공통지표 개선안 .....	35
<표 2-8> 직무성과평가제도 가·감점제도 개선안 .....	37
<표 2-9> 성과평가체계 개선안 .....	38
<표 2-10> BSC직무성과평가제도 개선안 종합 .....	39
<표 3-1> 분석대상의 특성 .....	43
<표 3-2> 연령별 BSC직무성과평가가 지니는 문제점 ..	59
<표 3-3> 부서공통지표에 대한 문제점 인식 .....	69
<표 3-4> 직급별 BSC직무성과평가가 지니는 문제점 ..	71
<표 3-5> 부서공통지표에 대한 문제점 인식 .....	79
<표 4-1> 국가공무원법 개정 내용 중 성과관리 관련 사항 .....	85
<표 4-2> 공무원 보수규정 개편 주요 내용 .....	86
<표 4-3> 공무원 성과평가제도 개선의 주요내용 .....	87
<표 4-4> 행정자치부 성과평가체계의 개요 .....	91
<표 4-5> 조직문화개선노력도 : 과장급 이상 개인감점 적용 .....	92
<표 4-6> 과장급 평가항목별 내용 .....	93
<표 4-7> 복수직 4급의 개인평가체계 .....	95
<표 4-8> 5급 이하의 성과급 관련 개인평가체계 .....	95
<표 4-9> 5급 이하의 근평 관련 개인평가체계 .....	95



<표 4-10> 항목별 평가내용	97
<표 4-11> 특·광역시와 도의 성과평가 환류 및 인센티브 부여	97
<표 4-12> 전북 도내 시·군의 성과평가 대상 및 결과활용	99
<표 4-13> 광역자치단체별 성과급 지급 시 평가별 반영률	100
<표 4-14> 직급별 분산분석 결과	104
<표 4-15> 근무연한과 평가결과간 상관분석 결과	105
<표 4-16> 부서별 평균비교분석 결과	106
<표 4-17> 상급자조정 전·후 평균비교분석 결과	107
<표 4-18> 광역자치단체의 공통지표 및 가감점 운영사례(예시)	110
<표 4-19> 개인실적평가 개선방안(6급 이하)	113
<표 4-20> 다면평가의 운영절차	116
<표 4-21> 업무유관자 선정기준(예시)	117
<표 4-22> 평가자 구성인원 및 평가자별 가중치(예시)	118
<표 4-23> 평가척도별 측정기준(예시)	119
<표 4-24> 평가점수 조정 방법(예시)	120

# 그림 차례

한국지방행정연구원

<그림 2-1> BSC의 개념 .....	9
<그림 2-2> 전라북도 전략체계도 .....	19
<그림 3-1> BSC직무성과평가 전반에 대한 인식 조사결과 .....	45
<그림 3-2> BSC직무성과평가가 지나는 문제점 (1순위~3순위) .....	46
<그림 3-3> BSC 직무성과평가의 운영 만족도 및 효과 인식도 .....	48
<그림 3-4> BSC직무성과평가제도의 개선 방향에 대한 인식 .....	49
<그림 3-5> BSC직무성과평가의 현행 유지의 이유 .....	50
<그림 3-6> 직무성과평가의 성과상여금 및 근평 반영시 적정 근평반영률에 대한 인식 .....	51
<그림 3-7> 근평에 BSC 성과평가 결과를 반영하지 않을 시 성과급 배분의 공정성 해소여부 .....	52
<그림 3-8> 개인직무실적평가에 대한 부서장의 적정 평가비율에 대한 인식 .....	53
<그림 3-9> 다면평가의 도입 필요성에 대한 인식 .....	54
<그림 3-10> 다면평가제도 도입 시 개인직무실적평가의 다면평가 반영 비율에 대한 인식 .....	55
<그림 3-11> 부서공통지표에 대한 문제점 인식 .....	56
<그림 3-12> 연령별 BSC직무성과평가 전반에 대한 인식 조사 .....	58
<그림 3-13> BSC직무성과평가의 운영 만족도 및 효과 인식도 .....	60
<그림 3-14> BSC직무성과평가제도의 개선 방향에 대한 인식 .....	61





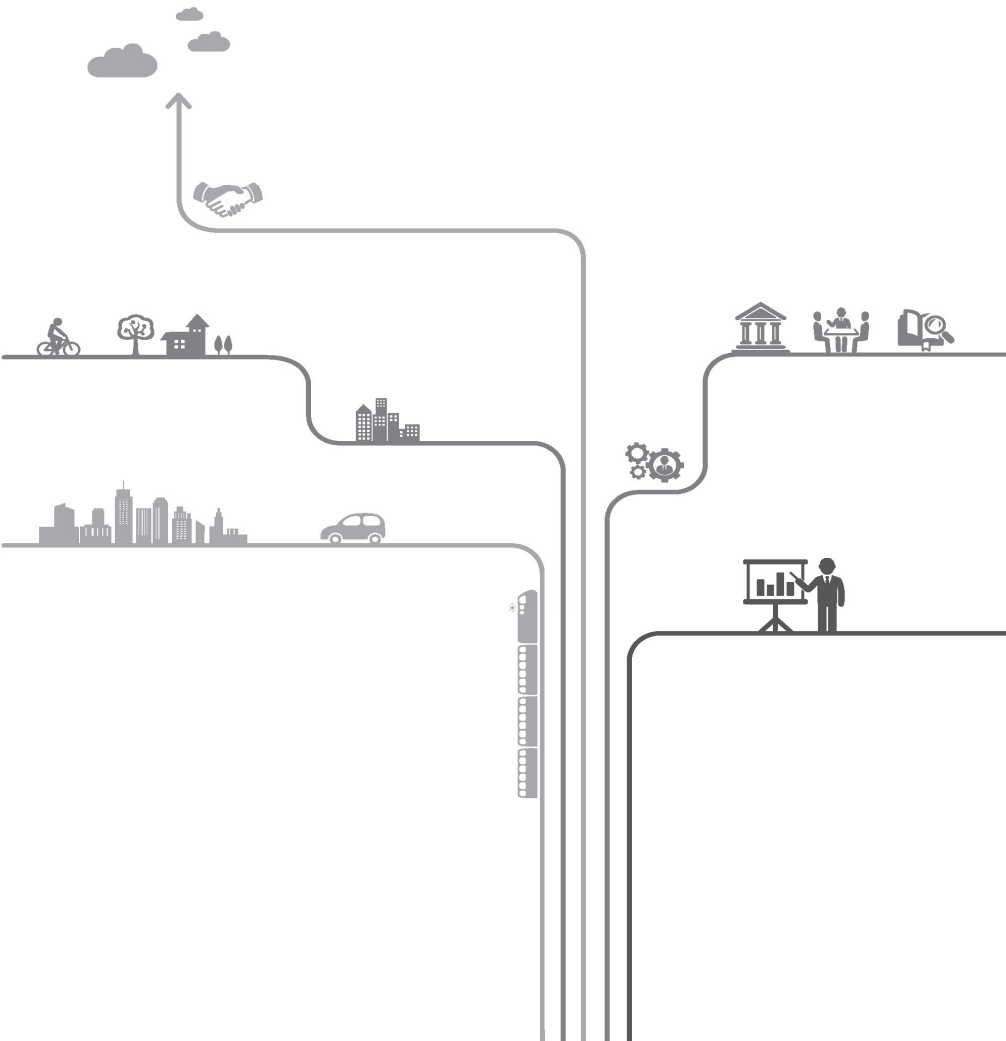
- <그림 3-15> BSC직무성과평가의 현행 유지의 이유 · 62
- <그림 3-16> 연령별 직무성과평가의 성과상여금 및 근평 반영 시 걱정 근평반영율에 대한 인식 · 63
- <그림 3-17> 근평에 BSC 성과평가 결과를 반영하지 않을 시 성과급 배분의 공정성 해소여부 ..... 65
- <그림 3-18> 연령별 개인직무실적평가에 대한 부서장의 걱정 평가비율에 대한 인식 ..... 66
- <그림 3-19> 다면평가의 도입 필요성에 대한 인식 · 67
- <그림 3-20> 연령별 다면평가제도 도입 시 개인직무실적 평가의 다면평가 반영 비율에 대한 인식 · 68
- <그림 3-21> 직급별 BSC직무성과평가 전반에 대한 인식 조사 결과 ..... 70
- <그림 3-22> 직급별 BSC직무성과평가의 운영 만족도 및 효과 인식도 ..... 72
- <그림 3-23> 직급별 BSC직무성과평가제도의 개선 방향에 대한 인식 ..... 73
- <그림 3-24> 직급별 직무성과평가의 성과상여금 및 근평 반영시 걱정 근평반영률에 대한 인식 · 74
- <그림 3-25> 근평에 BSC 성과평가 결과를 반영하지 않을 시 성과급 배분의 공정성 해소여부 ..... 75
- <그림 3-26> 직급별 개인직무실적평가에 대한 부서장의 걱정 평가비율에 대한 인식 ..... 76
- <그림 3-27> 직급별 다면평가의 도입 필요성에 대한 인식 ..... 77
- <그림 3-28> 직급별 다면평가제도 도입 시 개인직무실적 평가의 다면평가 반영 비율에 대한 인식 · 78
- <그림 4-1> 성과급 지급 방법 ..... 101
- <그림 4-2> 등급별 성과급 지급비율 ..... 102

<그림 4-3> 투입과 산출을 고려한 목표치의 유형화 · 109  
<그림 4-4> 현행 6급 이하 평가체계의 구성요소 ··· 112  
<그림 4-5> 상급자 조정평가 이원화 방안 ······ 114  
<그림 4-6> 성과상여금과 근평 관련  
평가체계 이원화 방안 ······ 114



# 제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적  
제2절 연구의 범위 및 방법







## 제1장

## 서론

## 제1절 연구의 필요성 및 목적

## 1. 연구의 필요성

- BSC 기반의 성과관리 강화 대응
  - 「정부업무평가기본법」에 근거하여 모든 지방자치단체들이 성과관리를 실시하고 있음에도 불구하고, 제도적 기반·운영 등과 관련하여 여러 가지 문제들이 제기되고 있으므로 성과관리제도에 대한 전반적인 검토 및 제도적 개선이 필요함
  - 지방자치단체가 자율적으로 소관 정책 등의 성과를 제고할 수 있도록 성과관리계획을 수립하여 성과평가를 실시하고 있으나 지방자치단체 별로 BSC에 대한 인식과 수준의 차이가 많아서 전반적으로 성과관리의 수준을 향상시키기 위한 조치가 필요함
- BSC직무성과평가 체계의 고도화 요구 증대
  - 2000년 중반 이후부터 BSC 기반의 성과관리를 실시하는 자치단체가 점차 증가하는 추세이며, 전북의 경우 BSC직무성과평가를 실시한지 10여년이 된다는 점에서 평가체계의 고도화 및 평가결과의 수용성 제고방안을 모색하기 위한 요구가 증가하고 있음

## 2. 연구의 목적

- 전북 BSC직무성과평가에 대한 실태 분석
  - 2006년 이후로 지속적으로 실시되어 온 BSC직무성과평가에 대한 전반적인 현황 및 운영 실태의 분석이 필요함
    - 전라북도는 '05년 행정자치부 BSC직무성과평가 시범운영 지자체로 선정된 이후 '06년 11개 부서를 대상으로 시험운영 및 5급 이상 개인별 직무성과평가제를 도입하였고, '07년에는 평가대상을 전 부서로, '08년에는 실국장 이하 전 직원으로 확대하여 오늘에 이르렀음
  
- BSC직무성과평가의 개선방안 마련
  - 도입 10년차를 맞은 전라북도는 현재 운영 중인 BSC직무성과평가 체계 전반에 관한 검토와 더불어 평가대상자인 직원들과 상급자 조정평가에 참여하는 과장급 이상 평가자들의 의견수렴에 기초하여 향후 직무성과평가에 대한 개선방안을 마련하고자 함

## 제2절 연구의 범위 및 방법

### 1. 연구범위

- BSC기반 성과관리 개관
  - BSC의 특징, 발전과정 등에 대해서 개괄적으로 살펴봄
- BSC직무성과평가 체계 및 운영에 관한 분석
  - 전북에서 실시하고 있는 BSC직무성과평가의 체계 및 운영 실태에 대한 종합적인 분석
  - BSC직무성과평가 운영과 관련하여 제도 전반에 대해 조직구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 문제점과 개선사항을 도출함
- BSC직무성과평가의 개선방안 제시
  - 운영실태, 설문조사 등에 기초한 개선방안 제시
  - 평가결과에 대한 직원들의 수용성을 제고할 수 있는 방안 모색

### 2. 연구방법

- 문헌조사
  - BSC에 대한 논문, 연구보고서, 정부간행물, 각종 통계자료 등에 대한 종합적인 검토 및 분석
  - 전북 및 타 광역자치단체의 BSC 체계 비교 분석

설문조사

- BSC의 운영 전반에 대한 공무원들의 의견을 조사하기 위하여 전체 공무원을 대상으로 설문조사 실시
  - 필요시 핵심그룹에 대한 인터뷰 실시

# 제2장

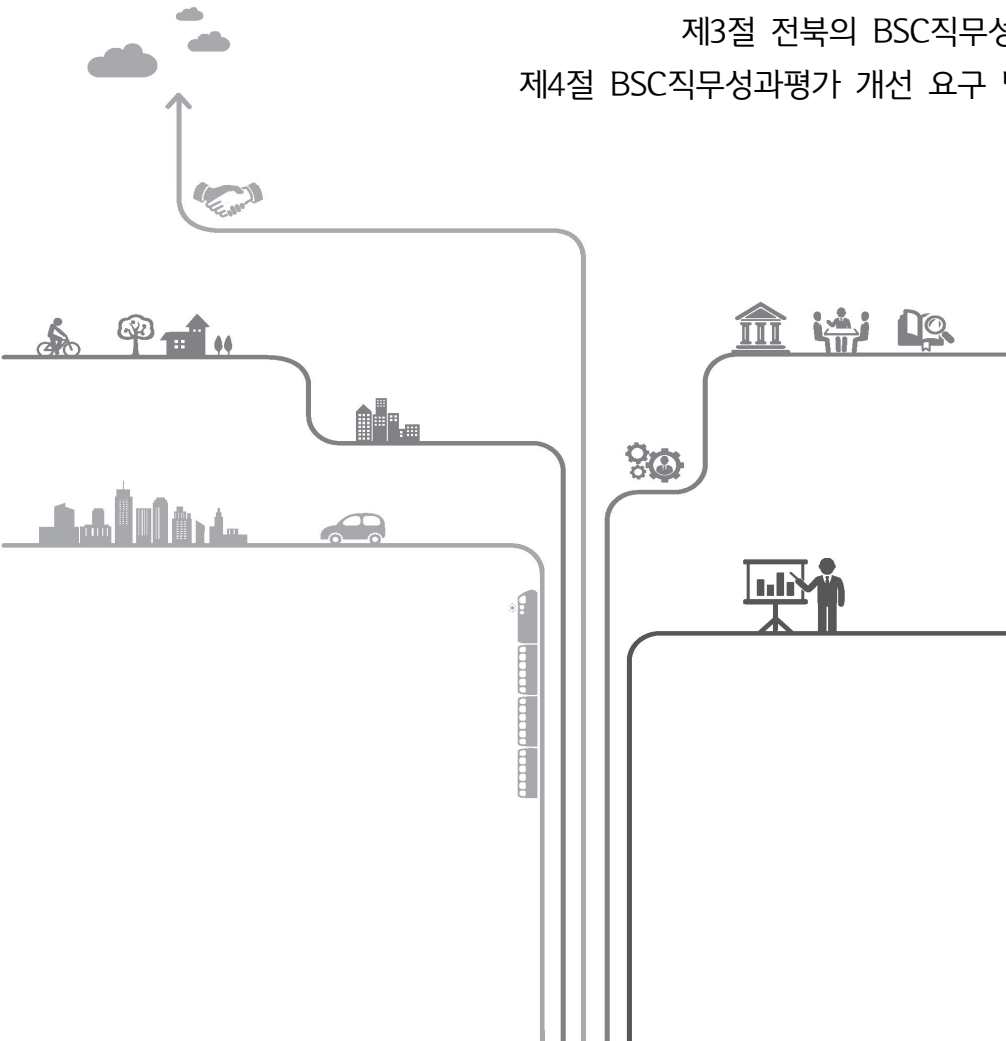
## 전북의 BSC 기반 성과관리 개관

제1절 공공부문 BSC 도입의 배경 및 특징

제2절 BSC에 관한 선행연구

제3절 전북의 BSC직무성과평가 체계

제4절 BSC직무성과평가 개선 요구 및 수정 내용





## 제2장

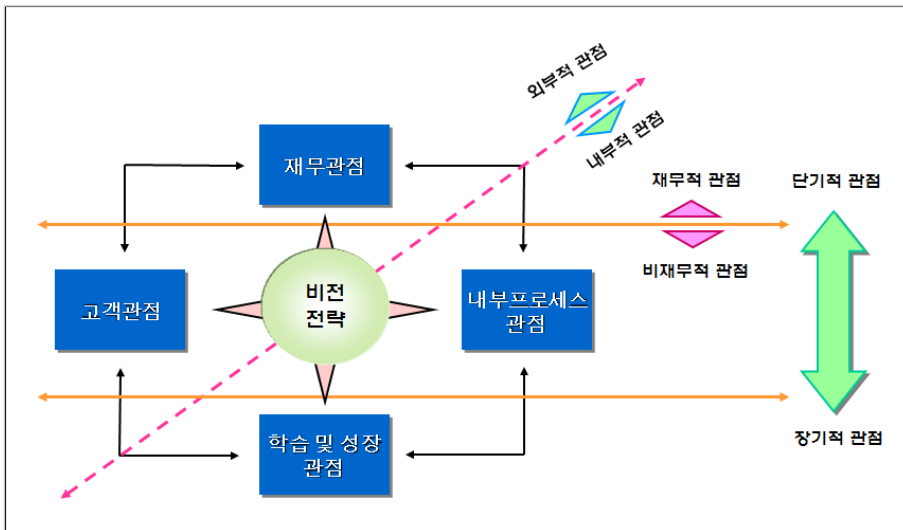
## 전복의 BSC 기반 성과관리 개관

## 제1절 공공부문 BSC 도입의 배경 및 특징

## □ BSC의 개념

- 일반적으로 BSC는 장기적이며 총체적 관점의 조직관리를 위하여 재무적 관점과 함께 고객과 내부 프로세스, 학습 및 성장이라는 4가지 관점의 균형잡힌 관리를 중시하는 경영기법을 의미함
- 따라서 BSC를 도입하는 조직은 전략을 중심으로 성과관리를 추진할 수 있으며, 자원 활용의 선택과 집중, 조직 외부적 관점의 성과와 조직 내부적 관점의 성과를 균형 있게 달성하는데 기여할 수 있음

&lt;그림 2-1&gt; BSC의 개념



## □ 공공부문의 BSC 도입 배경

- 신공공관리의 흐름으로 인하여 공공부문에 성과관리가 강조되는 정부개혁의 흐름은 지방자치단체에도 영향을 미침. 게다가 행정의 책임성과 주민참여의 강조 흐름으로 인하여 지방자치단체의 성과관리에 대한 관심이 급증하기 시작함
  - 특히, 일선에서 대민행정서비스를 제공하는 지방자치단체의 성과는 단순히 사업의 활동에 따른 결과를 의미하는 것이 아니라 주민의 만족도와 직결됨에 따라 시민들의 관심이 점차 증가하고 있음
- 지방자치단체의 성과관리는 1999년 목표관리제(Management by Objectives, 이하 MBO)의 시행 이후 점차 체계화되는 양상을 보임. 2001년 「정부업무 등의 평가에 관한 기본법」이 제정됨으로써 2003년부터 자체평가를 시행하게 됨. 그러나 자체평가만으로는 종합적인 기관 또는 업무의 성과측정에 다소 한계가 있다는 지적에 따라 2004년 부천시에서 BSC를 도입하게 됨

## □ BSC의 기대효과 및 특징

- 공공부문에서는 BSC를 통해 전반적인 사업실적 및 업무처리의 효율성을 향상시킬 수 있으며, 공공서비스 품질의 향상과 예산절감 및 지방자치단체의 수입 증대 등을 달성할 수 있음
  - 특히, 민간부문에의 BSC는 최종 산출물인 수익성, 수익률 등이 BSC의 성과지표가 되는 반면, 공공부문에서는 조직의 최종산출물보다는 내부 프로세스의 개선을 중요시함. 이는 내부 프로세스의 개선을 통하여 최종 산출물과 관련된 성과의 도출을 지향하기 때문임
  - 한편, 평가에 있어 BSC는 조직의 다양하고 객관적인 성과측정을 가능하게 하기 때문에 종합적인 관점에서 통합된 평가가 가능할 수 있도록 함
- BSC 성과관리제도는 재무적 지표를 중심으로 하는 기존의 방식에서 탈피하여 재무적 지표 외에도 비재무적 성과지표를 포함하여 관리를 수행함으로써 전략



적 분석과 운영 프로세스에 대한 틀을 제공함(김인, 2008:9)

- 특히 자원 활용의 선택과 집중을 용이하게 하고, 외부적 관점의 성과와 내부적 관점의 성과를 균형있게 달성하는데 기여함으로써 각 조직은 BSC를 통해 보다 전략적인 성과관리를 추진할 수 있음

- 공공부문에서는 BSC를 통해 전반적인 사업실적 및 업무처리의 효율성을 향상시킬 수 있음. 또한 공공서비스 품질 향상과 예산절감 등의 효과를 기대할 수 있음
- 한편, 민간부문에서는 수익성, 수익률 등 최종 산출물을 BSC의 성과지표로 활용하고 있으나 공공부문에서는 내부 프로세스 개선에 중점을 둔다는 측면에서 차이점을 보이고 있음
  - 공공부문의 경우 민간부문과 달리 내부 프로세스 개선을 통해 최종산출물과 관련된 성과도출을 지향하기 때문임(강성원 외, 2011:186)
- 이와 같이 공공부문에서 나타나는 특성으로 인해 민간부문에서 개발되었던 BSC를 그대로 공공부문에 적용하는 것은 다소 한계가 존재함(Kaplan, 2000; 김인, 2008 등)
  - 공공부문은 다양한 이해관계자들이 성과관리에 영향을 주는 동시에 단기적인 목표에 치중하는 경향이 있으며, 성과목표의 미달성을 우려한 낮은 목표설정 등의 현상이 나타나게 됨
  - 게다가 공공부문의 성과는 개인의 성과를 분명하게 측정하는데 어려움이 따라 성과를 바탕으로 한 보상이 이루어지기 어려움
  - 이러한 공공부문의 특성은 공공부문에서 BSC가 제대로 적용되기 어려운 한계로 작용하고 있음. 특히, 공공부문에서 나타나는 성과의 비가시성 및 정량화의 어려움 등의 문제점은 성과계획의 수립과 성과측정의 타당성을 저해하며, 이로 인하여 조직의 성과가 제대로 평가되지 못하는 문제점을 야기함
  - 이로 인해 BSC의 운영에서 제도와 실제 운영 간의 괴리, BSC의 형식적 운영 등의 한계가 나타나게 됨(김인, 2008; 강성원·최병대, 2012)

- 지방자치단체는 BSC를 조직성과를 향상시키기 위한 적절한 수단으로 활용할 수 있음
  - 조직성과의 증진은 조직역량과 더불어 조직업무의 효율성 등 내부 성과의 강화가 함께 수반되어야 함. 이는 다시 다양한 외부의 이해관계자가 인지할 수 있는 정책의 효과성, 공공서비스의 질 향상 등을 포함하게 됨
  - 이와 같은 조직 내·외부의 성과 향상을 통해 주민의 만족, 신뢰 등이 향상될 수 있음
  - 이러한 성과향상의 과정은 BSC에서 나타나는 바와 같이 다양한 관점의 성과관리가 체계적·종합적으로 이루어져야 함을 의미함

## 제2절 BSC에 관한 선행연구

### □ BSC 도입 및 운영의 발전방안

- 최응용 외(2008)의 연구에서는 성공사례로 평가받는 부천시 BSC의 도입배경과 방법론, 운영내용, 운영성과 등을 분석함으로써 운영의 문제점 및 성공요인을 도출하여 발전 방안을 모색하고자 하였음
  - 구체적인 부천시 BSC의 주요특징으로는 시민정책평가, 조직차원에서의 성과관리 체계 확산, 행정서비스 성과측정의 담당자의 인식 변화 및 계량화, 세부추진과제로서 과정관리, 책임단위의 세분화, 성과관리체계의 시스템화, 목적지향적인 보고체계, 팀 또는 과 간의 협력과 지원 등으로 나타남
  - 연구결과에서는 부천시 BSC의 성공요인으로는 첫째, 구성원의 이해 및 참여도가 높았다는 점, 둘째, 과정지표와 결과지표를 동시에 고려하여 균형적 성과관리체계를 수립한 점, 셋째, 평가가 아닌 성과관리에 초점을 맞춘 것, 마지막으로 구성원의 저항을 줄이기 위한 변화관리 프로그램을 구성한 점 등이 제시되었음

- 박영강·육근호(2006)의 연구에서는 지방정부의 BSC 도입배경과 운영상의 문제점, 특징 등을 도출하기 위하여 부천시와 일본의 2개 기초자치단체를 비교·분석하였음
- 국내외 공공부문에서는 BSC의 이해도가 낮아 실제 효과는 미미할 수 있다는 점을 고려하여 제도 도입 후 문제점과 이에 대한 적절한 대처방안을 제시함
  - 이에 국내사례로서 부천시와 일본의 기초자치단체 중 BSC 도입에 선도적이라 평가받는 동경의 치요다구와 치바현 이치가와시를 선정하여 비교·분석함
  - 해당 연구에 따르면 지방자치단체에서 BSC를 도입할 때 유의해야 할 점은 다음과 같음
    - 첫째, 새로운 성과관리체계의 도입에 대한 단체장의 의지, 의회의 협조, 구성원 참여와 교육 및 성과관리 철학의 내면화, 단계적·점진적 도입 등의 고려가 필요함
    - 둘째, BSC제도 특성과 관련한 4가지 관점에 대한 수정이나 변화의 필요성, 업무재설계와 조직구조개편의 고려, 조직 내·외의 정보공개 등이 필요함
    - 셋째, 이 외에도 BSC 도입 전후에 기존의 성과관리방식 및 관련 제도의 변화 정도의 파악이 필요함
  - 이상의 3가지 관점을 중심으로 세부분석 요소를 통해 분석을 시행한 결과는 다음과 같음
    - 도입과정에서 구성원의 저항은 동일하게 나타났으나, 그 정도의 경우는 단체장의 의지, 도입 동기 및 방식, 성과관리부서의 설득에 따라 다른 것으로 나타났음
    - 특히, 도입 및 운영과정에서 지방의회, 시민단체의 관심과 참여가 저조함
    - BSC 구조상 지방자치단체에 그대로 적용하기에는 한계가 존재하며, 도입 후 단기적인 업무개선 효과는 낮음

- 이에 대한 개선방안으로 구성원의 저항을 줄일 수 있는 방안의 모색, 전면적인 BSC제도 실시보다는 점진적 적용, 지방자치단체 구조에 따른 BSC 변경 적용, 성과유인체계의 재검토, BSC 관리철학에 대한 이해도 제고 등을 제시함
- 이석환(2006)은 특히 민간에서 유래된 BSC를 공공부문에 적용할 때 차별화되어야 하는 구축방법론 및 절차에 대하여 분석하였음
- 공공부문과 민간부문이 다르다는 점을 고려할 때 공공부문의 특성에 맞게 접근방법을 달리할 필요가 있다는 시각에서 국내 지방자치단체 중 최초로 BSC를 도입 및 전면 시행한 부천시 사례를 분석하였음
  - 부천시가 BSC를 도입하게 된 배경, 도입과정 및 절차를 면밀히 조사한 후 조직관리 및 추진차원, 대 시민 책임성 확보차원, 지표개발 및 관리차원, 평가기준설정 및 관리차원의 측면에서 아래와 같은 시사점을 도출하였음
    - 첫째, 조직관리 및 추진차원에서는 최고책임자의 지원과 관심, 시의회와의 협조체계 유지 및 동의절차의 필요, 구성원의 자발적 참여, 장기적인 제도 구축, 성과관리 철학에 대한 이해 등이 필요함
    - 둘째, 대 시민 책임성 확보 차원에서는 시민주도형 성과관리 조사, BSC의 결과 공개, BSC의 4가지 관점을 모두 포함할 것을 제시함
    - 셋째, 지표개발 및 관리차원에서는 지표 및 목표치 설정에 있어서 외부 전문가와 조직구성원이 모두 참여, 과제에 대한 관리, 지표 간 우선순위 분석, 연두업무보고와 BSC와의 연계 등이 필요함
    - 넷째, 평가기준 설정 및 관리차원에서는 시범운영부서 운영, 평가기준의 공정성·형평성 확보 등을 제시함

## □ BSC 수용성과 활용의 영향 요인

- 이석환(2008)은 생산적인 조직은 변화지향적이고 혁신지향적인 조직에서 비롯된다는 점에서 변화·혁신에 대한 긍정적 사고에 미치는 요인을 분석하였음. 이를 위해 인프라 요인과 혁신동기 요인을 중심으로 부천시 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 바탕으로 요인분석 및 다중회귀 분석을 시행하였음
  - 요인분석 결과, 동기요인은 크게 능동적 동기요인과 수동적 동기요인으로 구분됨을 확인할 수 있었음
  - 변화·혁신 인프라 요인 가운데 ‘예산 및 자금 확보’, ‘최고관리자층의 관심과 지원’, ‘시간의 유연성’ 등이 긍정적인 영향을 행사하는 것으로 나타남
  - 변화·혁신 동기요인에서는 ‘옳은 일을 하기 위함’과 ‘긴축예산 부응’ 변수가 유의한 것으로 분석됨
- 분석결과를 종합하여 볼 때, 조직의 변화·혁신에는 소프트웨어적 요인들이 보다 중요하게 작용하며, 적극적인 요인들이 강하게 영향을 미치는 것으로 드러남
- 이석환·조주연(2010)은 BSC제도를 도입한 지방자치단체 공무원들의 제도 수용성에 영향을 미치는 요인을 평가체계요인과 내부동기요인으로 구분하여 분석한 뒤 이에 대한 함의를 도출하였음
  - 해당 연구는 성과관리 및 평가제도의 정착을 위한 고려사항을 제안하는 것을 목적으로 삼음
  - 이를 위해 공무원의 직급별로 구분하여 집단 간 차이를 검증하고 차별화된 관리적 함의를 도출하였음
  - 평가체계요인은 평가방법과 운영의 타당성, 평가지표 활용의 실용성, 평가결과 반영의 공정성으로 구분하였으며, 내부동기요인은 조직몰입도, 직무만족도를 선정하였음

- 분석결과에 따르면, 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 변수는 성과지표 및 활용의 실용성과 성과평가결과 반영의 공정성, 조직몰입도로 나타났음
  - 한편, 평가방법과 운영의 타당성 가운데 복잡한 성과절차와 방법은 수용성에 영향을 미치지 못하거나 오히려 떨어뜨릴 가능성이 있는 것으로 나타남
  - 관리직과 하위직 변수 또한 수용성에 유의미한 영향을 미치지 못하였으나, 특히 하위직 공무원들의 성과관리제도에 대한 인식이 더 부정적으로 나타나 이들에 대한 개선이 요구됨
- 강성권·김현조·박영강(2011)의 연구는 BSC 도입 이후 성공적으로 평가되는 부산광역시의 사례를 통해 프로세스 관점의 성과를 중심으로 영향요인을 규명하였음
- 환경요인(단체장 및 관리자의 관심, 교육훈련의 적절성), 구성원 요인(구성원들의 이해도·참여도·저항정도), 구조적 요인(성과지표의 개선도, 성과목표 평가방식의 적절성, 목표달성동기와 유인수단의 적절성, 성과관리부서의 지원정도, 다른 시스템과의 연계성), 응답자 특성을 중심으로 BSC 성과를 분석함
  - 요인분석을 바탕으로 선정된 변수들의 Cronbach값에 따르면, 항목별 신뢰도는 높은 것으로 판단됨. 한편 회귀분석 결과 영향요인에는 ‘구성원들의 이해도’, ‘성과지표의 개선도’, ‘다른 시스템과의 연계성’이 해당하는 것으로 밝혀짐
  - 성과와 영향요인에 관한 인식수준을 분석하기 위해 F-검정을 시행한 결과 ‘구성원의 저항정도’를 제외하고는 비교적 긍정적인 응답을 보임
  - 한편, 특이사항으로는 BSC담당자의 보직기간이 짧아 성과관리 전반에 대한 지식이 부족하고, 낮은 유인으로 인해 성과지표의 개발을 기대하기 어렵다는 특징이 있음
  - 또한 부산시 최고관리자들의 BSC에 대한 관심도가 높은 편으로 나타나 향후 지속적인 발전의 가능성을 보이는 것이 특징으로 나타남

&lt;표 2-1&gt; 지방자치단체 BSC 관련 선행연구

구분	저자	연구목적	연구방법	분석결과
BSC 도입 및 운영의 발전 방안 모색	최응용 외 (2008)	부천시 사례를 통해 BSC 운영의 문제점 및 성공요인 도출	문헌 및 사례분석	- 구성원의 높은 이해와 참여도, 전 과정에 걸친 성과관리 체계, 평가가 아닌 성과에 초점을 둔 성과관리, 철저한 변화관리 프로그램 등이 성공요인임
	박영강·육근호 (2006)	BSC도입배경 과 운영상 문제점, 특징 등 도출	문헌 및 사례분석	- 도입과정에서 구성원의 저항이 사례마다 나타났으며, 도입 및 운영과정에서 지방의회, 시민단체의 관심과 참여가 저조. 또한 BSC를 그대로 적용하기보단 수정이 필요하고, 도입 후 단기적인 업무개선 효과는 낮음
	이석환 (2006)	BSC의 공공부문 적용 시 고려해야할 구축방법 및 절차 모색	문헌 및 사례분석	- 조직관리 및 추진차원, 대 시민 책임성 확보차원, 지표개발 및 관리차원, 평가기준 설정 및 관리차원의 측면에서 몇 가지 시사점 도출
BSC 제도의 수용성, 활용의 영향 요인	이석환 (2008)	변화와 혁신에 대한 긍정적 사고에 미치는 영향요인 분석	요인분석 다중회귀	- ‘예산 및 자금 확보’, ‘최고관리자층의 관심과 지원’, ‘시간의 유연성’, ‘옳은 일을 하기 위함’, ‘긴축예산 부응’ 등이 긍정적인 영향을 미침
	이석환·조주연 (2010)	성과관리 및 평가제도의 정착을 위한 고려사항 제안	요인분석 다중회귀	- 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 변수는 성과지표 및 활용의 실용성과 성과평가결과 반영의 공정성, 조직몰입도 등임
	강성권·김현조·박영강 (2011)	프로세스 관점의 성과를 중심으로 영향요인 분석	다중회귀 F검정	- 분석 결과 ‘구성원들의 이해도’, ‘성과지표의 개선도’, ‘다른 시스템과의 연계성’ 등이 수용도에 영향을 미치는 요인임

### 제3절 전북의 BSC직무성과평가 체계

#### 1. 전라북도 직무성과평가 개요

##### □ 직무성과평가 목적

- 직무성과 평가목적은 도정 주요 현안사업의 추진동력 확보, 수요자 중심의 책임행정 강화, 조직성과와 개인평가의 연계, 조직과 구성원 간 협력체계 강화, 평가결과의 활용을 통한 성과중심 평가모델 구축 등 크게 4가지로 분류될 수 있음
  - 첫째, 도정 주요 업무 전반에 대한 부서와 소속직원의 임무, 중·장기 목표, 연도별 목표 및 성과지표를 수립하고, 그 집행과정 및 결과를 고객·재정·내부과정·학습과정의 4가지 균형관점에서 관리함으로써 주요 현안사업 추진동력을 확보하기 위함임
  - 둘째, 단위업무에 대한 결과중심 평가방식에서 과정·효과에 대한 관리중심 평가방식으로 전환하고, 고객을 평가에 참여시켜 수요자 중심의 책임행정을 강화하기 위함임
  - 셋째, 부서단위 성과를 구성원의 개인평가와 연계하여 조직과 구성원 간 협력체계 강화하기 위함임
  - 넷째, 평가결과를 인사·예산·조직 등에 실질적으로 반영함으로써 성과중심의 평가모델 구축과 확산에 기여하기 위함임
- BSC활용의 또 다른 목적은 4가지 균형적인 관점(고객·재정·내부과정·학습과정)을 고려함으로써 조직성과를 효율적으로 관리하기 위한 것임
  - 이때 BSC에서 조직성과와 관련된 주요 개념은 비전(Vision), 전략(Strategy) 목표, 핵심성공요인(CSF, Critical Success Factor), 성과지표(KPI, Key Performance Indicators), 실행과제(이니셔티브, Initiatives), 인과관계 등임
  - 이때 각 개념의 구체적 의미를 살펴보면 비전은 조직이 장기적으로 추구하고자 하는 목표 또는 미래를 의미하며 전략목표는 비전달성을 위해



제시될 수 있는 조직의 활동이나 목표를 의미함

- 한편, 핵심성공요인이란 전략목표 달성에 주요한 요인이나 핵심적인 업무를 지칭하며 성과지표는 조직의 존재이유와 조직업무활동에 따른 결과를 관리할 수 있게 하는 조직성과와 관련된 주요 정보를 제공하는 지표를 일컫음. 이때 실행과제는 성과지표를 위해 실행하는 업무중심 지표를 뜻함
  - 마지막으로 인과관계는 전략목표를 중심으로 한 관점 및 핵심요인별 성과지표 간의 수직·수평적 관계를 원인과 결과로 설명하는 것으로써, 이때 원인과 결과가 상호유추 될 수 있도록 구성되어야 함
- 전라북도는 ‘한국 속의 한국, 생동하는 전라북도’라는 미션 아래 농업농촌 삼락정책, 토탈관광 시스템 구축, 탄소산업 4대 분야 육성, 행복한 복지환경 조성, 새만금 생태개발 등의 핵심 과제를 추진하고 있으며,
- 세부적인 전략체계는 고객관점, 재정관점, 내부과정관점, 학습성장관점 등으로 나타나며, 구체적인 내용은 다음의 <그림 2-2>와 같음

<그림 2-2> 전라북도 전략체계도



□ BSC직무성과평가 내용 및 방법

- 현재 전라북도에서는 전 부서와 개인(실·국장 이하 전 직원)을 대상으로 성과평가를 시행하고 있음
  - 부서평가는 전 부서를 대상으로 함. 단, 소방서의 경우 직무성과평가를 별도로 운영하고 있음
  - 개인평가는 무기계약직과 기간제근로자를 제외한 전 직원을 대상으로 하지만 장기교육 파견자, 1개월 미만 근무자는 평가대상에서 제외됨
- 평가는 5월과 11월 말 실적을 기준으로 6월과 12월 연 2회 수행함
- 평가방법은 부서평가, 개인성과평가, 상급자 평가의 합산으로 이루어지며 직급별로 배점이 상이함
  - 4급 이상의 경우 BSC부서평가(50점), 개인지표실적평가(40점), 상급자평가(10점)의 합산으로 평가를 수행함
  - 5급 이하(임기제공무원 포함)는 BSC부서평가(40점), 개인지표실적평가(50점), 상급자평가(10점)의 합산으로 평가를 수행함

<표 2-2> 전라북도 직무성과평가 체계

구분	실·국장급	과장급 (임기제일반직 포함)	5급 상당	6급 이하	임기제일반직 (5급 이하)
부서 평가	50점 (산하부서 평균)	50점	40점	40점	40점
개인 성과 평가	40점 (개인지표 실적평가)	40점 (개인지표 실적평가)	50점 (개인지표 실적평가)	50점 (개인직무 실적평가 /과장25+팀장급25)	50점 (개인지표 실적평가)
상급자 평가	10점 (부지사5, 도지사5)	10점 (국장 2.5, 부지사 2.5, 도지사 5)	10점 (과장4, 국장4, 부지사2)	10점 (과장5, 국장5)	10점 (과장 2, 국장 3, 부지사 5)
	※ 의회 사무처장 :의장 10	※ 의회 사무처 :처장 5,의장 5	※의회사무처 : 담당관, 전문위원 5, 처장 5	※의회사무처 : 담당관, 전문위원 5, 처장 5	※의회사무처 : 담당관, 전문위원 5, 처장 5

- 각 평가항목과 그 평가내용 또한 상이하게 나타남. 우선 BSC 부서평가총점은 110점으로 지표실적평가(80점), 전문평가위원지표평가(20점), 부서환경역량(10점)으로 구성되며, 세부 평가 지표는 다음과 같음
  - 지표실적평가(80점) : 성과지표(40점), 실행과제(20점), 지표성격(20점)
  - 전문위원지표평가(20점): 성과지표의 도정 기여도(10점), 실행과제의 적절성(10점)
  - 부서환경역량평가(10점): 내부환경, 외부환경, 업무난이도 등
- 개인성과평가결과는 실·국·원장 및 의회사무처장(2-3급), 실·과·소장은 40%를 반영하며, 그 외에는 모두 50%의 개인성과평가를 반영함
  - 실·국·원장은 성과관리과제 등이 포함된 개인지표실적평가 점수 평균을 40점 만점으로 환산하여 적용함
  - 4급 상당의 실·과·소장 공무원은 성과관리과제, 공약, 시책합동평가 지표가 포함된 개인지표실적 평가점수 평균을 40점 만점으로 환산하여 적용함
  - 5급의 팀장급 공무원의 개인직무실적평가는 본인이 담당하는 BSC 개인 성과지표 평가점수 평균을 50점 만점으로 환산하여 적용함
  - 6급 이하 공무원의 개인지표실적평가는 부서장(50%) 및 부서 내 팀장급(50%)이 평가한 점수를 합산하고, 동일 등급 내에서 0.2점 간격으로 강제 배분함
- 상급자평가는 조직성과 창출에 기여한 개인의 직무성과, 업무역량, 도정기여도, 노력도 등을 상급자인 실·과·소장·실국원장·의회사무처장·부지사(행정·정무)·기관장이 평가하는 것을 의미함. 이때 구체적인 각 직급별 상급자 점수의 배점 및 평가자는 다음과 같음
  - 실·국·원장은 부지사(5점)와 도지사(5점)에 의해 평가가 수행됨. 단, 의회사무처장은 의장(10점)에 의해 평가됨
  - 실·과·소장은 실·국·원장(2.5점), 부지사(2.5점), 도지사(5점)에 의해 상급자 평가가 수행됨. 의회사무처의 경우 담당관·전문위원은 처장(5점),

- 의장(5점)에 의해 평가가 이루어짐
- 팀장(5급)은 실·과·소장(4점)과 실·국·원장(4점), 부지사(2점)에 의해 평가되며 의회사무처의 경우 담당관·전문위원(5점)과 처장(5점)에 의해 평가가 수행됨
- 6급 이하는 실·과·소장(5점)과 실·국·원장(5점)에 의해 평가되며 의회사무처의 경우 과장급(5점)과 처장(5점)에 의해 평가가 수행됨
- 평가결과는 실국별·계급별로 차등하도록 규정되어 있으며 성과계획, 관리, 평가결과 환류 등 업무추진 전 과정에 걸쳐 성과 면담제를 시행하고 있음
  - 평가결과의 차등은 평가대상 인원을 기준으로 S(20%), A(40%), B(30%), C(10%) 비율로 구성됨
  - 성과 면담제는 성과계획면담, 중간면담, 최종면담 등 성과관리 추진일정에 따라 단계별로 진행되며 평가자와 평가대상자 간 상호 의사소통을 통해 평가결과의 수용성을 높이기 위해 시행하고 있음
- 이상의 내용을 통해 전라북도의 직무성과평가제도는 부서평가와 개인성과평가, 상급자평가를 중심으로 추진되고 있음을 살펴봄. 이에 더해 전라북도에서는 성과면담제를 시행하여 개인별 가·감점을 평가에 반영하고 있음. 구체적인 전라북도 직무성과평가제도의 연간 추진일정은 다음의 <표 2-3>과 같이 요약됨

&lt;표 2-3&gt; 전라북도 직무성과평가 추진일정

구분	세부내용	시기
[1단계] 의견수렴 및 계획수립	① 평가체계 개선 의견수렴(전 직원 및 외부전문가) ② 운영계획(운영지침 포함) 수립 및 전 직원 설명회 개최	1월
[2단계] 성과지표 설정	① 지표설정 가이드라인 제시 ② 부서별 성과지표 설정 ③ 성과관리과 검토·보완(도전적 목표설정 유도) ④ 외부전문가 코칭(연구용역팀) ⑤ 실·국 교차검증 ⑥ 성과지표 확정(성과관리위원회) * 위원장(행정부지사) ⑦ 성과관리시스템 등록 및 검증	1-2월 7-8월
[3단계] 부서평가	① 지표성격평가(외부전문가, 도전성·난이도·도정기여도) ② 부서환경역량평가(해당부서 근무경험자) ③ 고객설문평가(부서별 정책고객 100명 + 외부전문가) - 평가내용: 성과지표의 기여도 및 실행과제의 적정성 ④ 실적 평가(연구용역팀 30명) ⑤ 현장 확인평가(외부전문가 평가단 20명) ⑥ 정성평가(외부전문가) ⑦ 부서별 가·감점 반영: 가점(현장행정)	3월/9월 5월/11월 5월/11월 6월/12월 6월/12월 6월/12월
[4단계] 개인성과 평가	○ 5급 이상: 개인지표 실적평가(개인별 담당지표의 평균점수 반영) ○ 6급 이하: 직무실적평가(부서장50%, 부서 내 담당급 50%)점수 ○ 임기제일반직(5급 이하): 개인지표 실적평가 (개인별 담당지표의 평균점수 반영)	6월/12월
[5단계] 상급자 평가 및 타당성 심의	① 상급자 평가 : 직무성과, 업무역량, 도정기여도 등(10점) ② 실·국장 조정평가 타당성 심의(성과관리위원회) * 위원장(행정부지사) - (1단계) 실·국장 조정 후 당초(실·과장 조정 전) 성과평가 결과와 비 교하여 등급이 변경된 경우 등급변경 이유 제출 - (2단계) 성과관리위원회 참석위원 3분의 2이상 찬성 시 조정결과 인정	6월/12월
[6단계] 개인별 가·감점 반영	○ 가점: 공모사업 유치실적, 제안채택·신규시책 발굴, 중앙평가 최우수 수상실적, 공무원 직접 용역수행, 이월사업, 지식등록·활용, 도정 거버넌스 우수사례 콘테스트 ○ 감점: 이월사업 발생시, 직무명령 위반자	6월/12월
[7단계] 결과공개 및 최종확정	① 개인별 등급 및 순위 공개 및 이의신청 접수(On-Line, 3일) ② 이의신청 심사(1차 실·국·원, 2차 성과관리위원회) ③ 최종결과 확정(성과관리위원회 심의) * 위원장(행정부지사)	6월/12월
[8단계] 평가결과 활용	○ 성과상여금 및 성과연봉 ○ 개인별 근무평정(실·국장 평정순위에 따라 실국 평정순서 부여) ○ 승진	

## 2. 전라북도 BSC직무성과평가 구성

- BSC직무성과평가제도의 구성요소는 부서평가, 개인평가, 상급자평가 등으로 구분되고 있음. 이때 각각의 구성요소는 평가항목에 따라 구체적인 평가 방법 및 내용이 다르게 나타나고 있음
- 전라북도 BSC의 경우에는 각각의 평가결과와 함께 개인별 가·감점제를 병행하여 추진하고 있음

### BSC 부서평가

- 부서평가는 실적평가점수, 전문평가위원 지표평가 결과, 부서 환경 역량평가 결과로 산출되며 구체적인 내용은 아래의 <표 2-4>와 같음

<표 2-4> 부서평가 체계

부서평가 (110점)	세부 평가지표		
실적평가 (80점)	성과지표실적 (40점)	실행과제실적 (20점)	지표성격평가 (20점)
전문평가위원 지표평가 (20점)	성과지표의 도정 기여도(10점)		실행과제 적절성(10점)
부서환경역량평가 (10점)	내부환경·업무난이도·외부환경 (10점)		

- 먼저, 실적평가는 성과지표실적과 실행과제실적, 지표성격평가로 나누어 평가됨
  - 성과지표 및 실행과제 실적평가는 성과지표의 계획·확정 시 설정한 목표대비 달성도를 성과관리시스템에 입력한 뒤 성과관리과 실적자료 검증에 따라 평가됨. 단, 허위사실을 입력하거나 실적을 부풀리는 경우 해

당 지표에 불이익 처분을 내릴 수 있음

- 단, 목표달성이 미흡한 성과지표 및 실행과제에 대해서는 실과에서 요구하는 경우 외부평가자에 의해 정성평가를 시행하고 그 결과를 반영할 수 있음
  - 지표성격평가는 외부전문가로 구성된 평가위원이 지표의 수준(영향지표, 결과지표)과 지표의 도전성·난이도, 지표의 도정 기여도, 지표 및 실행과제의 타당성에 대해 평가한 항목임
  - 이때 목표를 달성하지 못한 성과지표 및 실행과제에 대하여 실과에서 정성평가를 요구하는 경우 외부 전문가에 의하여 정성평가(실행의 적정성, 외부환경의 통제가능성, 문제해결노력도)를 실시하고 그 결과 값을 최종평가결과에 반영함
- 전문평가위원 지표평가는 도민이 만족할 수 있도록 직무성과평가의 품질을 제고하기 위해 「정부업무평가기본법」 제4조 2항에 따라 실시하는 항목임
- 이는 부서 내 목표달성도가 100%를 상회함에도 불구하고 실제 도민의 성과 체감도가 낮은 경우를 방지하기 위해 평가함
  - 평가자는 전문평가위원과 외부전문가로 구성됨
- 부서환경역량평가는 부서업무를 둘러싼 환경이 상이하기 때문에 나타날 수 있는 평가결과의 차이를 최종결과에 반영하고자 하는 목적으로 수행됨. 즉, 부서별로 평가 전 출발선을 균일화함으로써 평가 결과의 공정성을 제고하기 위한 목적으로 수행됨
- 해당부서의 근무경험자(약 20~30명)를 대상으로 부서환경에 대한 설문조사를 시행하고 이를 바탕으로 부서별로 차등 반영하는 방식을 취함
  - 부서환경역량평가는 내부환경(인력·예산 등), 업무난이도, 외부환경의 요소로 구성되어 있으며 이는 구체적으로 다음의 <표 2-5>와 같음
  - 평가결과는 최대 10점 범위 내에서 부서별로 차등 반영하게 되는데, 규제부서와 자원이 부족한 부서, 부정적 이미지를 갖는 부서에 대해 점수를 부여하게 됨

<표 2-5> 부서환경역량평가 조사내용

구분		조사내용
내부 환경의 관점 (6)	자원의 여유 정도 (3)	○ 목표달성을 위한 인력의 지원수준
		○ 목표달성을 위한 예산의 지원수준
		○ 목표달성을 위한 시간의 제약성 정도
	업무 자체의 난이도 (3)	○ 업무수행을 위해 고난이도의 지식과 기술이 요구되는 정도
		○ 업무수행과 관련된 규정과 제도, 절차 등의 비공식화 정도
		○ 업무수행에 따른 결과의 장기성
외부 환경의 관점 (4)	서비스의 성격 (2)	○ 부서활동으로 제공되는 서비스의 성격 (규제, 적발 등의 성격)
		○ 부서활동으로 제공되는 서비스가 내·외부 고객들의 강제적 참여를 요구하는지 여부
	부서의 이미지 (2)	○ 내·외부 고객들의 부서에 대한 부정적 이미지
		○ 내·외부 고객들의 부서에 대한 선입견

계급별 개인평가

- 계급별 개인평가는 실·국·원장, 의회사무처장인 2급~3급상당의 직원, 그리고 실·과·소장인 4급상당의 직원, 5급 상당인 팀장 직원, 6급 이하 직원, 임기제 공무원으로 나누어 크게 5가지 계급에 대해 실시함
- 평가는 부서평가, 개인성과평가, 상급자 평가를 합산하며, 상급자 평가는 도와 도의회가 각기 다른 기준에서 절대평가를 실시함
- 평가 등급배분은 평가 대상 인원을 S(20%), A(40%), B(30%), C(10%)로 구분해서 평가함



## 1) 실·국·원장, 의회사무처장(2급~3급 상당)

- 2~3급 상당의 실·국·원장, 의회사무처장 평가항목 및 배점은 산하부서의 부서평가점수 평균(50점), 개인성과평가(40점), 상급자평가(부지사 5점, 도지사 5점)로 구성됨
- 부서평가는 산하부서의 BSC부서평가 평균점수를 50점 만점으로 환산함
- 개인성과평가는 성과관리과제 등이 포함된 개인지표실적평가 점수 평균을 40점 만점으로 환산 적용함
- 상급자 평가에는 도와 도의회가 각기 다른 기준에서 평가함
  - 부지사는 실국원장의 직무역량을 5점 범위 내에서 절대 평가함. 도지사 역시 실국원장의 직무역량을 5점 범위 내에서 절대 평가함
  - 도의회의 의장은 의회사무처장의 직무역량을 10점 범위 내에서 절대 평가함
  - 다만, 피평가자가 청렴의무 위반으로 징계처분을 받아 처분이 확정된 경우에는 이후 시행된 최초 성과평가에서 성과급을 받을 수 없도록 상급자 조정평가를 통해 최하위 등급인 C등급을 부여할 수 있음
- 평가등급은 평가 대상 인원을 S(20%), A(40%), B(30%), C(10%)로 배분해서 평가함

## 2) 실·과·소장(4급 상당)

- 실·과·소장의 평가항목 및 배점은 부서평가 50점(실적평가 80%, 고객설문평가 20%, 부서환경역량평가 10%), 개인성과평가 40점, 상급자평가 10점(실국원장 2.5점, 부지사 2.5점, 도지사 5점)으로 구성됨
  - 단, 의회사무처는 처장 5점, 의장 5점으로 별도 평가함
- 평가대상은 과장급으로, 여기에는 임기제공무원이 포함됨
- 부서평가는 소속부서의 BSC부서평가 점수를 50점 만점으로 환산 반영함

- 개인성과평가는 성과관리과제, 공약, 대표통계, 국정시책합동평가 지표가 포함된 개인지표실적 평가점수 평균을 40점 만점으로 환산 적용함
- 상급자 평가에는 도와 도의회가 각기 다른 기준에서 평가함
  - 도의 실·국·원장은 실과소장의 직무역량을 2.5점 범위 내에서 절대 평가함. 도의 부지사는 실과소장의 직무역량을 2.5점 범위 내에서, 도의 도지사는 실과소장의 직무역량을 5점 범위 내에서 절대 평가함
  - 다만, 피평가자가 청렴의무 위반으로 징계처분을 받아 처분이 확정된 경우에는 이후 시행된 최초 성과평가에서 성과급을 받을 수 없도록 상급자 조정평가를 통해 최하위 등급인 C등급을 부여할 수 있음
  - 도의회의 처장은 담당관·전문위원의 직무역량을 5점 범위 내에서 절대 평가함. 도의회의 의장은 담당관·전문위원의 직무역량을 5점 범위 내에서 절대 평가함
- 평가등급은 평가 대상 인원을 S(20%), A(40%), B(30%), C(10%)로 배분해서 평가함

### 3) 팀장(5급 상당)

- 팀장은 5급 상당의 직원을 지칭하며, 이에 대한 평가항목 및 배점은 부서평가 40점(실적평가 80%, 전문위원지표평가 20%, 부서환경역량평가 10%), 개인성과평가 50점, 상급자 평가 10점(실과소장 4점, 실국원장 4점, 부지사 2점)으로 구성됨
  - 단, 의회사무처 담당관·전문위원, 처장은 각각 5점으로 별도 평가함
- 부서평가는 소속부서의 BSC부서평가 점수를 40점 만점으로 환산 반영함
- 개인성과평가는 본인이 담당하는 BSC 개인성과지표 평가점수 평균을 50점 만점으로 환산 적용함
- 상급자 평가에는 도와 도의회가 각기 다른 기준에서 평가함

- 도의 실·과·소장, 실국원장은 각각 5급 상당 팀장급의 직무역량을 4점 범위 내에서 절대 평가하며 부지사는 2점 범위 내에서 절대 평가함
  - 도의회의 과장급과 처장은 5급 상당 팀장급의 직무역량을 각각 5점 범위 내에서 절대평가를 실시함
- 평가등급은 평가 대상 인원을 S(20%), A(40%), B(30%), C(10%)로 배분해서 평가함

#### 4) 6급 이하(연구·지도직, 별정직, 관리운영직, 전문경력관 포함)

- 6급 이하의 직원에는 연구·지도직, 별정직, 관리운영직, 전문경력관이 포함되며, 이들에 대한 평가항목 및 배점은 부서평가 40점(실적평가 80%, 전문위원지표평가 20%, 부서환경역량평가 10%), 개인직무실적평가 50점(실과장 50%, 팀장 50%, 동일 등급 내에서 0.2점 간격으로 강제 배분), 상급자 평가 10점(실과소장 5점, 실국원장 5점)으로 구성됨
  - 단, 의회사무처 담당관·전문위원, 처장은 각각 5점으로 별도 평가함
- 부서평가는 소속부서의 BSC부서평가 점수를 40점 만점으로 환산함
- 개인직무실적평가는 부서장(50%), 부서내 팀장급(50%)이 평가한 점수를 합산, 동일 등급 내에서 0.2점 간격으로 강제 배분하여 반영함
- 상급자 평가에는 도와 도의회가 각기 다른 기준에서 평가함
  - 도의 실과소장은 피평가자의 직무역량을 5점 범위 내에서, 도의 실국원장은 피평가자의 직무역량을 5점 범위 내에서 절대 평가함
  - 도의회의 과장급과 도의회의 처장은 피평가자의 직무역량을 각각 5점 범위 내에서 절대 평가함
- 평가등급은 평가 대상 인원을 S(20%), A(40%), B(30%), C(10%)로 배분해서 평가함

### 5) 임기제공무원(5급 이하)

- 임기제공무원의 평가항목 및 배점은 부서평가 40점(실적평가 80%, 전문위원 지표평가 20%, 부서환경역량평가 10%), 개인성과평가 50점, 상급자 평가 10점(실과소장 2점, 실국원장 3점, 행정부지사 5점)으로 구성됨
  - 단, 의회사무처 상급자 평가는 담당관·전문위원, 처장이 각각 5점으로 별도 평가함
- 부서평가는 소속부서의 BSC부서평가 점수를 40점 만점으로 환산함
- 개인성과평가는 부서지표 중 담당하는 BSC개인지표 평가점수 평균을 50점 만점으로 환산함
- 상급자 평가에는 도와 도의회가 각기 다른 기준에서 평가함
  - 도의 실과소장은 소속 임기제공무원의 직무역량을 2점 범위 내에서 절대평가함. 도의 실국원장은 소속 직원이 포함된 동일계급 임기제공무원 전체에 대하여 각 실국원장이 순위를 정하며 3점 범위 내에서 절대 평가하고, 이후 행정부지사가 각 계급별 최종 순위 및 등급을 결정함
  - 도의회의 과장급과 처장은 소속 임기제일반직 공무원의 직무역량을 각각 5점 범위 내에서 절대 평가함
  - 이 경우 의회사무처 소속 임기제 공무원은 의회사무처에서 별도 평가함
- 평가 결과는 「지방공무원 보수업무 처리지침」에 근거하여 개인별 성과연봉 책정에 전적으로 반영하기로 하며, 계약직 공무원에 대한 계약의 변경·연장 또는 해지 시 참고자료로도 활용할 수 있음

#### 상급자 조정평가

- 사업의 목표달성에 있어 불가피한 사정으로 인해 직무성과평가결과가 낮게 나타날 수밖에 없는 경우, 이를 보완하여 조직관리 측면에서 개인별 직무역량에 대한 상급자 의견을 반영할 목적으로 상급자 조정 평가를 시행하기도 함
- 상급자조정평가를 통해 등급조정이 가능한 대상은 아래와 같음

- 5급 이상의 경우 지표에 미반영된 특별한 성과가 있는 경우
  - 지표가 없는 6급 이하 직원에게 특별한 성과가 있는 경우
  - 부서별 S등급 35% 제한방침을 지키기 위해 평가결과에 불이익을 받은 경우
  - 사업소 등 소외부서 근무 직원의 배려가 필요한 경우
  - 6급 이하 개인직무평가 점수의 강제배분에 따라 불이익을 받은 경우
- 이때, 상급자 조정평가의 객관성과 타당성을 확보하기 위하여 S등급의 비율 제한 및 타당성 심사제, 실과 내 순위변경불가 등의 제약요건 등을 마련하고 있음
- 등급의 3단계(C↔S) 조정 금지
  - 부서별로 S등급 비율을 최대 35% 이내로 제한
  - 연공서열지수 0.2미만으로 제한(실과장 조정평가 이전과 실국장 조정평가 이후 비교)

#### □ 가점제

- 가점제도는 성과가 우수한 부서와 개인에게 직무성과평가 가점을 반영함으로써 적극적인 성과창출을 위한 동기부여로 도정목표 달성을 촉진하는 역할을 함
- 가점제도는 형평성 및 수용성 제고를 위해 배점을 최소화하였으며 구체적인 내용은 아래의 <표 2-6>과 같음

<표 2-6> 직무성과평가결과의 가점 대상 및 기준

구 분		대 상	배점	반영 기준
1	중앙평가 수상실적	팀장·담당자	최대 0.2점	· 중앙평가 “최우수” 수상자 각 0.2점 부여
2	국정시책 합동평가	팀장·담당자	최대 0.2점	· 공통평가부문 각 분야별 가등급 세부지표 획득수에 따라 가점 차등부여 (단, 정량·정성 도합 최대 0.2) - (정량평가) 1개: 0.1점, 2개: 0.13, 3개: 0.17, 4개이상: 0.2 - (정성평가) 1개: 0.15점, 2개 이상: 0.2
3	공모사업 유치실적	공모사업 팀장·담당자	최대 0.2점	· 중앙단위 공모사업 선정시 사업비 규모 등을 감안 개인별 차등 부여
4	신규시책발굴 제안·채택 규제개혁실적 지식등록·활용	우수시책 발굴 직원	최대 0.2점	· 신규 우수시책 발굴시 · 창안·제안 채택 시 · 규제개혁과제 발굴·채택 시 · 지식관리시스템 지식등록·활용 우수자
5	거버넌스 콘테스트	실과장·팀장·담당자	최대 0.2점	· 도정 거버넌스 우수사례 콘테스트 3위 이내 입상 팀
6	공무원 직접 용역수행	팀장·담당자	최대 0.2점	· 해당용역을 공무원이 직접 수행시
7	현장행정 우수사례	팀장·담당자	최대 0.2점	· 문제 해결형 현장행정 우수사례 추진팀 - 분기 우수사례(5편 내외) 가점 0.1점 내외

## 제4절 BSC직무성과평가 개선 요구 및 수정 내용

### 1. 노동조합·도의회·직원의 개선 요구사항

- 전라북도는 BSC직무성과평가제도의 효율성과 평가대상자의 수용성을 높여 제도의 실효성을 제고하기 위해 개선·보완 방안을 수립함
  - BSC직무성과평가제도의 조직문화 기여도에 대한 인식조사 결과에 따르면, 긍정적 인식을 갖는 직원은 전체 직원 가운데 54%인데 반해 부정적 인식을 갖는 비율 역시 46%로 나타나 상당한 수준으로 조사되었음
  - 조직구성원들이 평가제도에 가지는 부정적 인식으로 인해 평가제도 전반에 걸친 수용성이 미흡한 것으로 조사되었음
  - 따라서 평가제도의 원활한 운영 및 수행을 위해 노동조합, 도의회, 직원 등의 의견을 바탕으로 구체적인 제도의 개선 방향 및 계획을 수립하게 됨
- 노동조합의 경우 직무성과평가 결과를 성과급과 근평에 모두 반영할 것과 함께 성과급과 근평을 분리하는 방안을 요구함
- 도의회에서는 평가지표의 개선을 통해 형식적 평가에서 실질적인 직무성과 평가의 실현을 도모할 것을 요구함
- 한편, 직원들을 대상으로 한 인식조사 결과에서는 직무성과평가 개선을 위해 과도한 목표설정(74.2%), 불합리한 공통지표(60.9%), 정책고객 설문평가 및 부서환경역량평가의 평가방법(45.2%) 등의 항목이 최우선적으로 개선되어야 할 것으로 조사되었음

## 2. 2015년 BSC직무성과평가 개선의 주요 내용

- 전라북도는 직무성과평가제도에 대하여 노동조합, 조직구성원, 도의회 등 다양한 관계자들의 의견을 바탕으로 다음과 같은 개선 방향을 수립함
    - － 주요 개선방향은 평가제도로 인한 직원들의 업무 부담을 최소화하고 객관적인 평가체계를 마련하는 것에 중점을 두고 있음
    - － 성과평가의 객관성과 정확성을 바탕으로 한 평가체계를 구축함으로써 평가결과의 수용성을 높이고자 함
    - － 성과목표설정과 관련하여 실·국·원장을 포함한 조직구성원들의 충분한 합의를 통해 도출함으로써 목표달성의 실현가능성을 제고함
  - BSC직무성과평가제도의 개선계획은 성과관리시스템 재구축, 과도한 목표설정 개선, 평가지표의 개선, 실행과제의 축소, 평가 및 정책고객설문조사 변경, 가·감점제 폐지, 성과평가 체계 개선 등을 골자로 함
- 성과관리시스템 재구축
- 구체적으로, 당시 성과관리시스템은 2006년에 개발된 초기모델을 사용함에 따라 이용에 불편함을 초래하고 있었으므로 이와 관련된 시스템을 재구축하여 직원들의 업무 불편을 완화할 필요가 있었음
  - 이에 따라 성과관리시스템 개선을 목적으로 14년도 11월부터 용역업체 선정 및 시스템 개발을 추진하여 15년도 11월에 새로운 성과관리시스템을 구축 완료하였음
- 과도한 목표설정 개선
- 목표설정과 관련하여 지속적으로 목표가 상승하게 되던 기존의 방식에서 목표설정 시 제로베이스에서 재검토하게 함으로써 과도한 목표설정을 자제하도록 개선하였음



## □ 평가지표의 개선

- 공통지표로 인한 평가의 불합리성을 제거하기 위해 불합리한 공통지표의 폐지 및 기타 평가지표의 신설·강화 등을 통해 평가지표를 개선하였음
  - 부서공통지표는 3개에서 2개로(폐지2, 개선1, 신설1) 변경되었으며, 실국원 공통지표는 3개에서 1개(폐지1, 통합1)로 조정됨
  - ‘현장행정 목표달성률’은 부서별 특성을 고려하여 실행지표로 삼거나, 문제해결형 현장행정 우수사례 선정시 가점(팀장, 담당자)을 부여하기로 함
  - 부서공통지표로 활용되는 ‘지방재정 균형집행’과 협력지표인 ‘일자리 창출 수’ 등은 효과와 평가지표 간 인과관계가 부족하므로 폐지하기로 함
  - ‘공모·신규시책 사업화 건수’는 국가예산확보액 지표와 중복되는 바 통합관리하기로 함
  - 수요자 중심의 책임행정실현을 위해 부서에 대한 ‘도민 소통지수’를 공통지표로 신설하였음
  - 부서공통지표를 부서업무 추진을 위한 지표라는 인식을 개선하기 위해 기존의 ‘교육훈련 목표시간 이수율’ 지표를 ‘기본적 소양기술 이수율’로 강화하였음
  - 이상의 내용을 요약하면 다음의 <표 2-7>과 같음

&lt;표 2-7&gt; 직무성과평가제도 공통지표 개선안

구 분	지 표 명	개선(안)	비 고
부서 공통지표	현장행정 목표 달성률	폐 지	실행과제로 관리
	지방재정 균형 집행률	폐 지	
	도민 소통지수 (홈페이지 관리실적, SNS홍보실적, 언론홍보실적)	신 설	
	(교육훈련 목표시간→기본적 소양교육) 이수율 (청렴교육, 학이시습, 지식등록 활용)	개 선	
실국원 협력지표	○○분야 국가예산 확보액 공모사업·신규시책 발굴 사업화 건수	통 합	국가예산과 통합/ 실행과제로 관리
	○○분야 일자리 창출수	폐 지	
부서장 공통지표	부서 직원의 직무만족도	유 지	

□ 실행과제의 축소

- 기존의 실행과제 역시 실적 검증을 위해서는 형식적 문서를 양산하는 등 업무 부담이 가중되는 측면이 있었음. 따라서 이를 지표에 따라 실행과제 4건 이상에서 3건으로 축소하는 대신 지표성격평가 기준 강화로 보완하였음

□ 평가 및 정책고객설문조사 변경

- 부서환경 역량평가와 정책고객설문조사 방법 등을 개선하여 제도 운영의 효율성을 제고함
  - 부서별 환경역량평가는 기존 연 2회에서 연 1회로 축소하여 평가로 인한 업무 부담을 완화(단, 조직개편 등 변화가 있을 경우는 제외)하였음
  - 정책고객 설문조사는 기존 정책고객을 대상으로 평가를 진행하였으나 향후 전문가를 평가위원으로 위촉함으로써 평가에 있어 보다 신뢰성과 객관성을 확보하고자 함

□ 가·감점제 폐지

- 개선된 성과평가체제에서는 가점제를 개선하는 한편 감점제를 폐지하여 성과평가결과로 인한 부정적 영향을 최소화함으로써 평가결과에 대한 수용성을 증진시키고자 하였음
  - 구체적으로 가점제의 최대 배점을 1점에서 0.2점으로 조정
  - 감점기준이 모호한 ‘지시사항 관리소홀’ 항목을 폐지하고, 불가피한 상황에 의해 발생하는 ‘이월예산’의 가·감점 항목 역시 폐지(실·국·원장)하였음. 또한 ‘학이시습의 날 행사’ 참석여부에 대한 감점항목을 개선하였음

&lt;표 2-8&gt; 직무성과평가제도 가·감점제도 개선안

구		분	대 상	현 재	개선(안)	비 고
가 점	부 서	현장행정 추진실적	우수부서	최대 0.2점		삭 제
		중앙평가 수상실적	팀장담당자	최대 1점	최대 0.2점	배점조정
	개 인	국정시책 합동평가	실·과장, 팀장담당자	최대 0.2점	최대 0.2점	동일
		공모사업 유치실적	사업 담당자	최대 1점	최대 0.2점	배점조정
		우수제안 채택	우수시책 발굴직원	최대 1점	최대 0.2점	배점조정
		거버넌스 콘테스트	실과장·팀장·담당자	최대 1점	최대 0.2점	배점조정
		공무원 직접 용역수행	팀장담당자	최대 1점	최대 0.2점	배점조정
		현장행정 우수사례	팀장담당자		최대 0.2점	신 설
이월사업 발생	실국원장	최대 0.1점	최대 0.1점	삭제		
감 점	개 인	지시사항 관리소홀	해당국장과장팀장	무제한	무제한	삭제
		이월사업 발생	실국·원장	최대 0.5점	최대 0.5점	삭제
		직무명령 위반	위반자 본인	최대 0.3점	최대 0.3점	삭제

#### □ 성과평가 체계 개선

- 개선된 평가체계에서는 부서평가 배점을 강화함으로써 개인직무성과평가로 인한 지나친 경쟁문화를 해소하였음
  - 이에 따라 5급 상당 및 일반직 임기제의 부서평가 배점을 기존 30점에서 40점으로 강화함
  - 한편, 5급 상당의 상급자 평가의 배점 역시 5점에서 10점(과장 4, 국장 4, 부지사 2)으로 강화함

<표 2-9> 성과평가체계 개선안

구 분	실·국장	실·과장	5급 상당	6급 이하	일반직임기제 (가급이하)
부서평가	50점 (산하부서 평균)	50점	40점	40점	40점
개인실적 평가	40점	40점	50점	50점 (과장25, 팀장25)	50점
상급자평가	10점 (부지사 5, 도지사 5)	10점 (국장 2.5, 부지사 2.5, 도지사 5)	10점 (과장 4 국장 4, 부지사 2)	10점 (과장 5, 국장 5)	10점 (과장 2, 국장 3, 부지사 5)

- 전라북도 BSC직무성과평가제도의 개선안은 목표설정, 공통지표, 실행과제, 설문조사, 가·감점제, 평가체계 등의 측면에서 다양한 개선방안이 수립되었으며, 종합된 전반적인 개선안을 기존 제도와 비교하면 다음 <표 2-10>과 같음

&lt;표 2-10&gt; BSC직무성과평가제도 개선안 종합

구분	변경 전	변경 후
목표설정	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 최근3년 목표와 실적 추이를 참고하여 지속적 상향 조정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 상한선에 도달한 지표에 대하여는 무리한 상향조정 자제하고 제로베이스에서 재검토</li> </ul>
부서 공통지표	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 현장행정 목표달성률               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부서공통지표로 운영</li> <li>- 일괄 목표산출방식에 의한 부서별연목표량 적용(1팀×1주×3회×52주)</li> </ul> </li> <li>○ 지방재정 균형 집행률               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부서공통지표로 운영</li> </ul> </li> <li>○ 교육훈련 목표시간 이수율</li> <li>○ 공모·신규시책 사업화 건수               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실국원 협력지표로 운영</li> </ul> </li> <li>○ 국가예산 확보액               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실국원 협력지표로 운영</li> </ul> </li> <li>○ 일자리 창출수               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실국원 협력지표로 운영</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 폐지</li> <li>- 부서별 특성에 따라 실행지표로 지속관리, 문제해결형 우수사례 선정, 가점(팀장, 담당자 가점)</li> <li>○ 폐지</li> <li>- 경기부양효과 미지수</li> <li>○ 개선(기본적 소양교육 이수율)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 청렴교육, 학이시습, 지식등록 활용</li> </ul> </li> <li>○ 통합               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지표가 중복되므로 국가예산확보액 지표와 통합하여 실행과제로 지속관리</li> </ul> </li> <li>○ 폐지</li> <li>- 실효성 부족</li> <li>○ 신설(도민 소통지수)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 홈페이지 관리실적, SNS홍보실적 언론홍보실적</li> </ul> </li> </ul>
실행과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지표별 4개 이상 의무화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 축소개신               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4개 이상 → 3개 이상</li> </ul> </li> </ul>
설문조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부서환경역량평가               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상·하반기 연 2회 평가</li> </ul> </li> <li>○ 성과지표 및 실행과제의 적절성 평가               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정책고개 / 상·하반기 연 2회</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부서환경역량평가               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상반기 1회 평가로 개선</li> </ul> </li> <li>○ 성과지표 및 실행과제의 적절성 평가               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문가 / 상반기 1회로 개선</li> </ul> </li> </ul>
가·감점	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지시사항 관리소홀</li> <li>○ 이월사업 발생 가·감점               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 실국별 당해 연도 본예산 중 이월액 비율에 따라 차등 반영</li> </ul> </li> <li>○ 직무명령위반 감점               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 학이시습의 날 불참자</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 폐지</li> <li>○ 폐지</li> <li>- 이월사업은 중앙부처 및 시군의 불가피한 사유로 발생하는 경우가 대부분</li> <li>○ 폐지               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기본적 소양교육 이수율 실행과제로 전환</li> </ul> </li> <li>○ 신설(현장행정 우수사례)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문제해결형 현장행정(팀, 담당자)</li> </ul> </li> </ul>
평가체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 5급 및 임기제 배점               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부서 30, 개인 60, 상급자 5점</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 부서평가 및 상급자평가 배점개선               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부서 30점→40점, 개인 60점→50점, 상급자 5점→10점</li> </ul> </li> </ul>

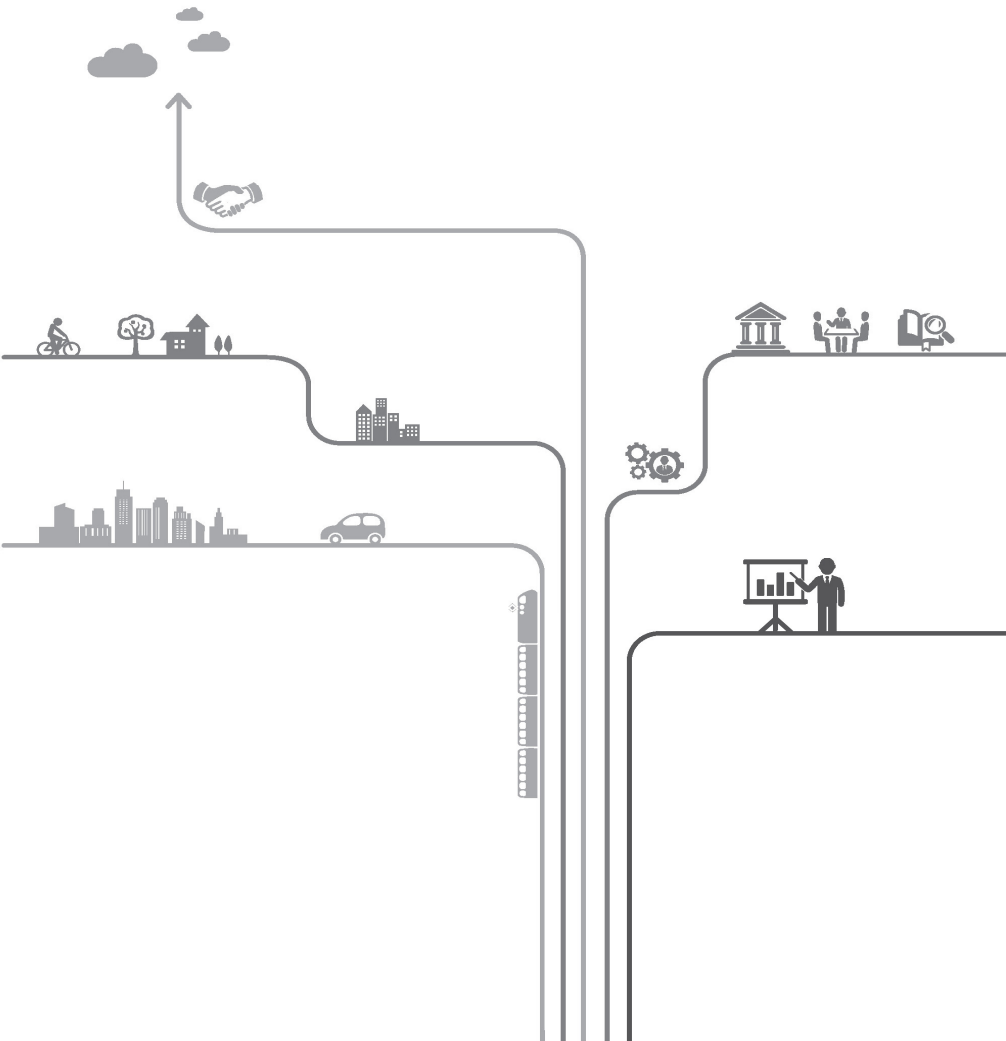


# 제3장

## BSC직무성과평가 인식조사

제1절 BSC직무성과평가의 조사개요

제2절 BSC직무성과평가 인식조사 분석결과







## 제3장

## BSC직무성과평가 인식조사

## 제1절 BSC직무성과평가의 조사개요

## □ 연구의 분야 및 내용

- 본 연구는 전라북도 본청 및 직속기관의 소속 공무원을 대상으로 조사를 시행하였으며, 연구에 참여한 전체 응답자는 1,370명이었음. 다만 조직 구성원 가운데 BSC직무성과평가에 대해 부정적인 시각을 가지고 있어 본인의 개인특성을 기입하는 것을 거부한 사례나, 분석문항에 대해 불성실하게 기입한 사례 등을 제외하여 실제 분석에는 총 1,155명의 응답을 사용함
- 응답자의 특성을 살펴보면 남성의 비율이 높았고, 이 가운데서도 40대의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타남. 직렬 가운데서는 기타 직렬이 가장 많았으며, 직급에 있어서는 6급과 7급의 응답자의 비율이 높았음. 이와 같이 응답자들의 두드러진 특성을 통해 전라북도 공무원 구성의 전반적인 특성을 유추해 볼 수 있음

&lt;표 3-1&gt; 분석대상의 특성

구분	내용	빈도 (명)	비율 (%)	구분	내용	빈도 (명)	비율 (%)
성별	남	783	67.8	직급	9급 이하	83	7.2
	여	372	32.2		8급	75	6.5
	무응답	0	0		7급	314	27.2
연령	20대	64	5.5		6급	331	28.7
	30대	229	19.8		5급	125	10.8
	40대	449	38.9		4급 이상	23	2.0
	50대 이상	313	27.1		연구직	106	9.2
	무응답	100	8.7		지도직	20	1.7
직렬	행정직	475	44.1		전문경력관	5	0.4
	기타 직렬	604	52.3		기타	13	1.1
	무응답	76	6.6	무응답	60	5.2	
	총계 : 1,155명						

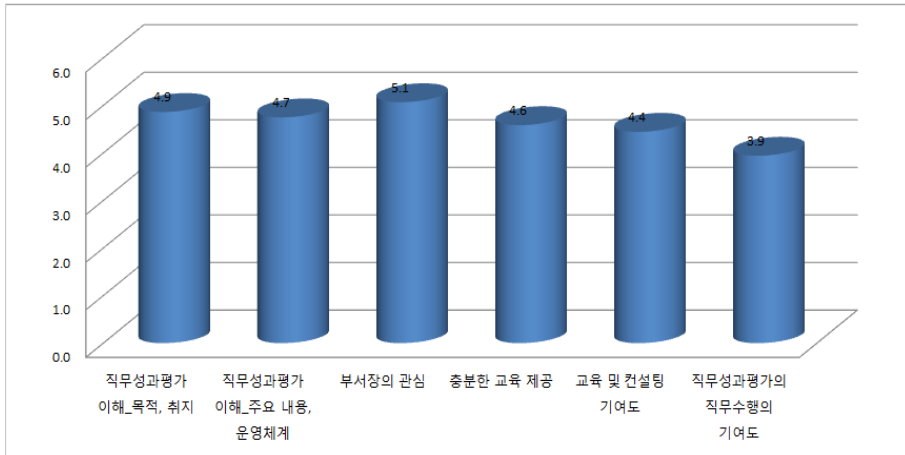
## 제2절 BSC직무성과평가 인식조사 분석결과

### 1. BSC직무성과평가 전반에 대한 인식

- BSC직무성과평가 전반에 대해 전라북도 공무원이 갖는 인식도를 조사하여 평균한 결과는 다음의 <그림 3-1>과 같음. 분석 결과에 따르면 BSC직무성과평가와 관련하여 부서장의 관심은 높은 편이나 직무수행에 대한 BSC직무성과평가의 기여도에 대해서는 부정적인 인식이 높은 것으로 나타남
- 직무성과평가에 대한 이해도에 있어서는 그 목적이나 취지, 그리고 내용과 운영체계에 대한 인식이 각각 4.9점과 4.7점으로 나타나 전라북도 공무원들은 직무성과평가에 대해 일정수준 이상의 이해도를 지니는 것으로 판단됨
- 한편 부서장의 관심과 적극적인 대응은 5.1점으로 나타나, 전라북도 공무원 가운데 상당 수 이상의 부서장이 BSC직무성과평가에 대해 적극적인 관심을 갖고 역량을 집중하고 있는 것으로 나타남
- 이밖에 BSC직무성과평가를 보다 효과적으로 수행하기 위해 이루어지는 교육과 컨설팅의 기회와 적절성에 대한 설문에 대해 공무원들은 각각 4.6점과 4.4점을 부여하여 평균 이상의 실효성 있는 교육이 적절하게 이루어지는 것으로 이해하고 있다고 판단됨

&lt;그림 3-1&gt; BSC직무성과평가 전반에 대한 인식 조사결과

(단위 : 7점)



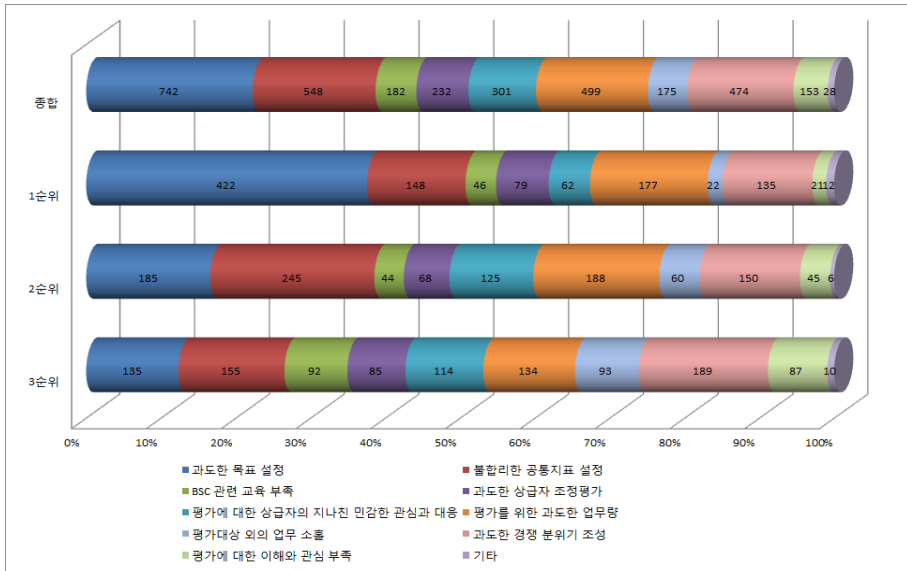
- 전라북도 공무원들의 경우 BSC직무성과평가 전반에 대한 인식조사 결과에 따르면, 부서장의 관심과 조직구성원들의 직무성과평가에 대한 이해는 높은 편이나 BSC직무성과평가 제도 자체는 직무수행에 큰 기여를 하지 못하고 있다고 평가하는 것으로 나타남. 따라서 이에 대한 구체적이고 체계적인 원인분석이 요구됨
- 다시 말해, BSC를 통한 직무성과평가가 잘 이루어질 수 있도록 조직 내부적인 차원에서는 적절한 관심과 지원이 나타남에도 불구하고 제도가 의도 하였던 직무관리에 기여하지 못한다는 점은 제도운영에 있어 효과적인 조직관리와 괴리되는 문제가 있다고 이해할 수 있음

## 2. BSC직무성과평가의 문제점에 대한 인식

- BSC직무성과평가가 지니고 있는 문제점에 대해 공무원들이 인지하는 문제점에 대해 설문한 결과는 아래의 <그림 3-2>와 같음. 가장 시급한 문제(1순위)는 ‘과도한 목표설정’으로 나타났으며, 2순위 문제점은 ‘불합리한 공통지표 설정’, 마지막 3순위는 ‘평가를 위한 과도한 업무량’으로 조사되었음

<그림 3-2> BSC직무성과평가가 지니는 문제점(1순위~3순위)

(단위 : 명)



- 가장 시급히 고쳐야 할 문제점에 대해서는 전술하였던 것과 같이 ‘과도한 목표설정’을 가장 시급히 고쳐야 한다고 한 응답이 총 422명으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 ‘평가를 위한 과도한 업무량’(177명), ‘불합리한 공통지표 설정’(148명) 순으로 나타남
- 2순위 문제점에 대해서는 ‘불합리한 공통지표 설정’이라고 응답한 인원이

245명으로 가장 많았으며 그 다음으로는 ‘평가를 위한 과도한 업무량’(188명)과 ‘과도한 목표설정’(185명) 순으로 나타남

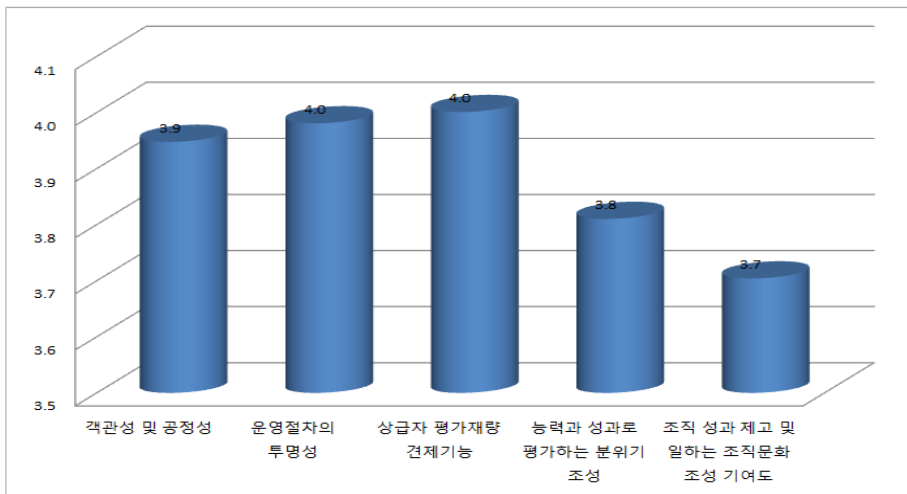
- 마지막으로 3순위 문제점에 있어서는 ‘과도한 경쟁 분위기 조성’이 총 189명으로 가장 많이 나타났으며, 그 다음으로는 ‘불합리한 공통지표 설정’(155명), ‘과도한 목표 설정’(135명) 순으로 나타남
- 이러한 결과는 1~3순위의 응답을 모두 합한 결과에서도 동일하게 나타나는 데, 모든 응답을 합한 종합 결과에서도 역시 ‘과도한 목표 설정’이 742명으로 가장 많이 나타났으며 그 다음으로 ‘불합리한 공통지표 설정’(548명)과 ‘평가를 위한 과도한 업무량’(499명)순으로 나타나고 있음
- 전반적인 분석 결과에 따르면 전라북도 공무원들은 BSC직무성과평가 운영과 관련하여 조직의 특성과 부합하지 않은 공통지표 그리고 과도한 목표치 설정으로 인한 업무 부담에 시달리고 있는 것으로 나타남. 또한, 과도한 목표치가 현실적인 측면을 반영하지 못함에 따라 경쟁적인 조직문화를 형성하는 것에 많은 불만을 지니고 있음을 알 수 있음. 이를 바탕으로 이러한 요인들이 직무성과평가가 조직 관리에 괴리되도록 작용하는 것으로 이해할 수 있음

### 3. BSC직무성과평가 운영 만족도 및 효과

- BSC직무성과평가 운영에 대한 만족도와 그 효과에 대한 인식의 결과는 아래의 <그림 3-3>과 같으며, 대부분의 인식이 부정적인 것으로 나타남
- BSC직무성과평가 운영과 관련하여 직무성과평가의 객관성 및 공정성은 3.9점으로 나타나 직원들의 직무성과평가 운영에 대한 객관성 및 공정성에 대한 인식이 다소 부정적임을 확인할 수 있음. 운영절차의 투명성은 4.0점으로 제도의 운영과정에서 조직구성원에게 정보가 공개되는 수준은 보통인 것으로 판단됨
- 한편 BSC직무성과평가 제도의 효과와 관련하여 상급자 평가재량을 견제하는 기능은 4.0점으로 조직 구성원이 인식하는 상급자 평가재량의 견제수준은 보통인 것으로 나타남. 반면, 능력과 성과로 평가하는 분위기와 일하는 조직문화 조성은 각각 3.8점, 3.7점으로 효과가 부진한 것으로 인식됨

<그림 3-3> BSC 직무성과평가의 운영 만족도 및 효과 인식도

(단위 : 7점 척도)



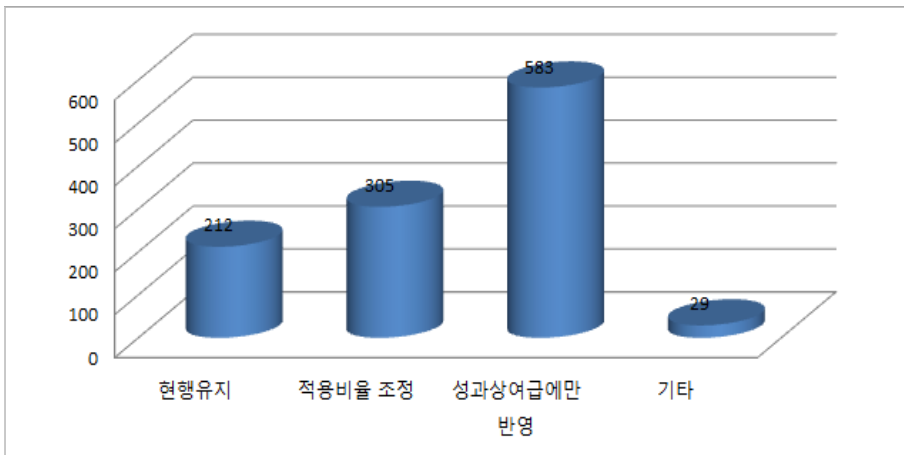
#### 4. BSC직무성과평가의 개선방향

##### □ BSC직무성과평가와 근평과의 연계

- 현재 운영되고 있는 BSC직무성과평가제도는 6급 이하의 직원들에게 성과상여금을 균등배분 하고 있는데, 이는 엄격한 의미의 성과급 운영과는 거리가 있음. 이를 보완하기 위하여 성과평가제도를 평가에 반영하는 방안 등의 개선방향에 대한 직원들의 의견을 종합한 결과는 아래 <그림 3-4>와 같음. 조사결과에 따르면, 절반 이상의 직원들(583명)이 성과상여급에만 직무성과평가를 반영하기를 희망하는 것으로 나타남
- 한편 성과상여급 및 근평에 모두 반영하여 적용 비율을 조정하자는 의견은 305명이며, 현행 방식을 유지하는 의견 또한 212명으로 적지 않은 숫자임을 알 수 있음

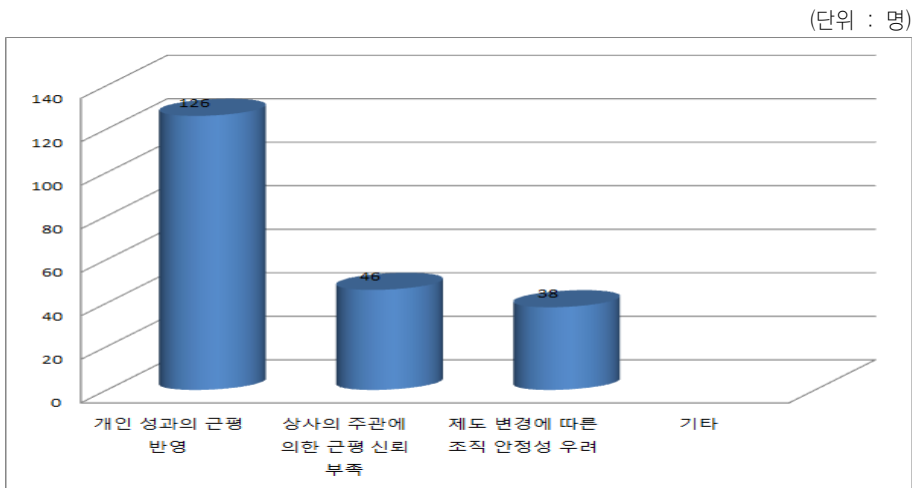
<그림 3-4> BSC직무성과평가제도의 개선 방향에 대한 인식

(단위 : 명)



- 현행 유지에 응답한 212명을 대상으로 현행 유지를 희망하는 이유에 대해 설문한 결과는 아래 <그림 3-5>와 같음. 126명의 응답자가 개인의 성과가 근평에 반영되어야 한다고 여기기 때문에 현행 유지를 지지한다고 응답하였음

<그림 3-5> BSC직무성과평가의 현행 유지의 이유

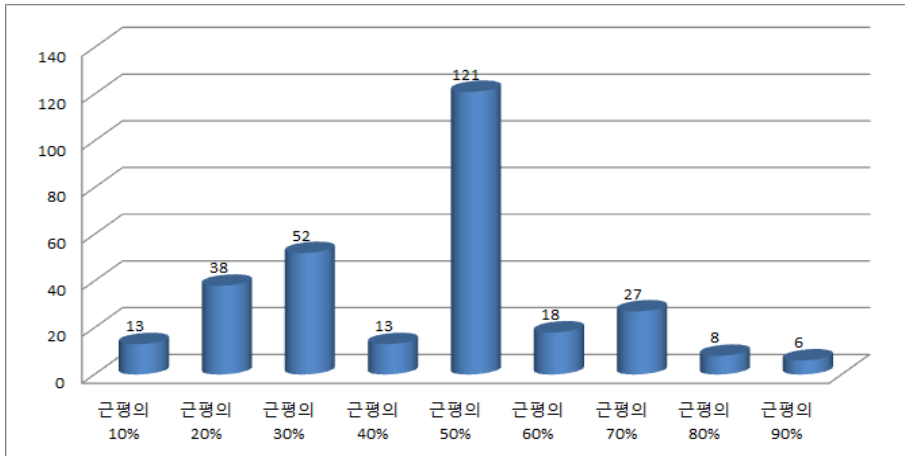


- 성과상여급 및 근평에 직무성과평가 결과를 모두 반영하자고 응답한 305명을 대상으로 성과상여급 및 근평에 직무성과평가 반영 시 적절한 근평 반영의 비율에 대해 실시한 추가질문의 결과는 다음 <그림 3-6>과 같이 나타남. 그 결과 근평의 50%를 반영하자는 의견을 제시한 인원이 가장 많은 것으로 나타남



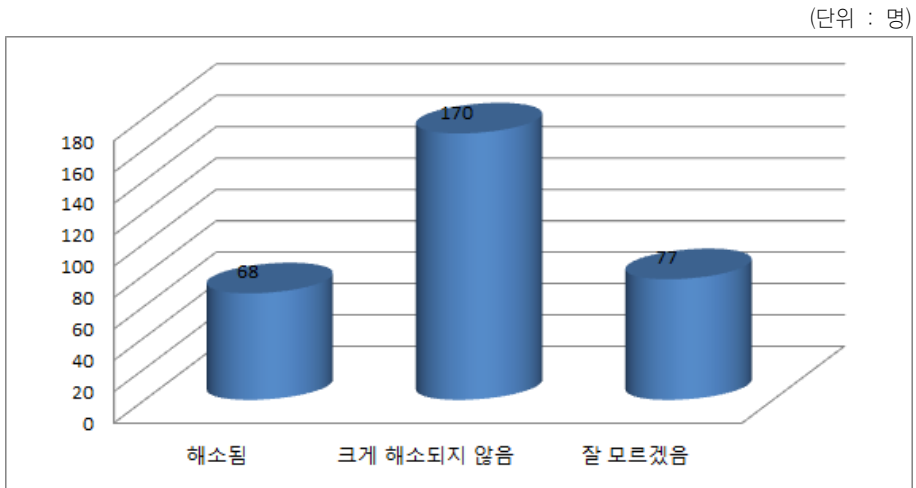
<그림 3-6> 직무성과평가의 성과상여금 및 근평 반영시 적정 근평반영률에 대한 인식

(단위 : 명)



- 한편, BSC 성과평가 결과가 근평에 반영되지 않을 경우 성과급 지급 문제에 있어서 공정성이 확보될 수 있을 것인지에 대한 질문에 대한 분석결과는 다음 <그림 3-7>과 같음. 분석결과에 따르면, BSC 성과평가 결과가 근평에 반영되지 않을 경우 성과급 배분의 공정성이 크게 해소되지 않을 것이라는 의견이 전체 응답자 315명 중 170명으로 가장 많이 나타남. 즉, 과반수가 넘는 수의 공무원들이 성과급 배분의 공정성은 근평에 BSC 성과평가 결과를 반영하는 것과는 크게 상관없는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있음

<그림 3-7> 근평에 BSC 성과평가 결과를 반영하지 않을 시 성과급 배분의  
공정성 해소여부



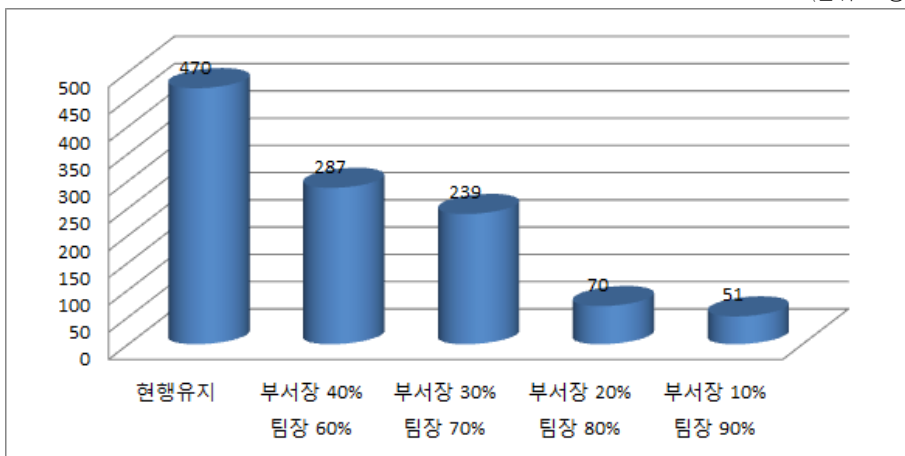
- 결과적으로 BSC 성과평가 결과에 대한 공정성과 투명성에 대해 부정적인 인식을 지니는 공무원들이 많고, 성과평가결과는 왜곡된 평가결과라는 인식이 강한 것으로 나타나고 있음. 이를 바탕으로 볼 때, BSC를 통한 직무성과평가 결과의 반영과 성과급배분의 공정성 간에는 밀접한 연관성이 없는 것으로 인식하는 것으로 해석할 수 있음

### □ 6급 이하 부서장 책임평가 및 다면평가의 도입

- 한편, 6급 이하 직원에 대한 개인직무실적평가의 평가체계 중 부서장의 평가권한이 지나치게 강하다는 의견에 따라 공무원들이 인식하는 부서장의 적정 평가비율에 대해 설문한 결과는 다음 <그림 3-8>과 같음. 조사 결과에 따르면 현행 유지가 바람직하다는 의견이 470명으로 가장 많이 나타났으며, 그 다음으로는 부서장 40%/팀장 60%(287명), 부서장 30%/팀장 70%(239명) 등의 순으로 조사되었음
- 현행 유지가 바람직하다는 공무원들이 많다는 점을 감안하면, 부서장의 평가권한이 지나치게 강하다는 의견은 일부의 의견으로 이해하는 것이 바람직하며, 현재의 평가체계가 바람직하다고 인식하는 공무원들이 더 많다는 것을 알 수 있음
- 다만, 평가체계를 개선해야 한다고 인식하는 공무원들이 641명으로 나타났으므로 평가체계 개선을 위한 방안 모색 또는 현재 평가체계의 이해수준 향상을 위한 다양한 소통이 필요할 것으로 사료됨

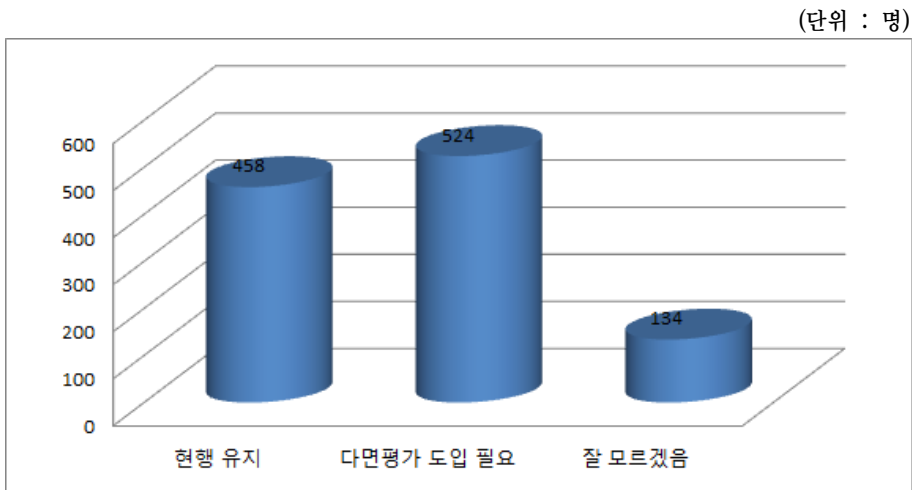
<그림 3-8> 개인직무실적평가에 대한 부서장의 적정 평가비율에 대한 인식

(단위 : 명)



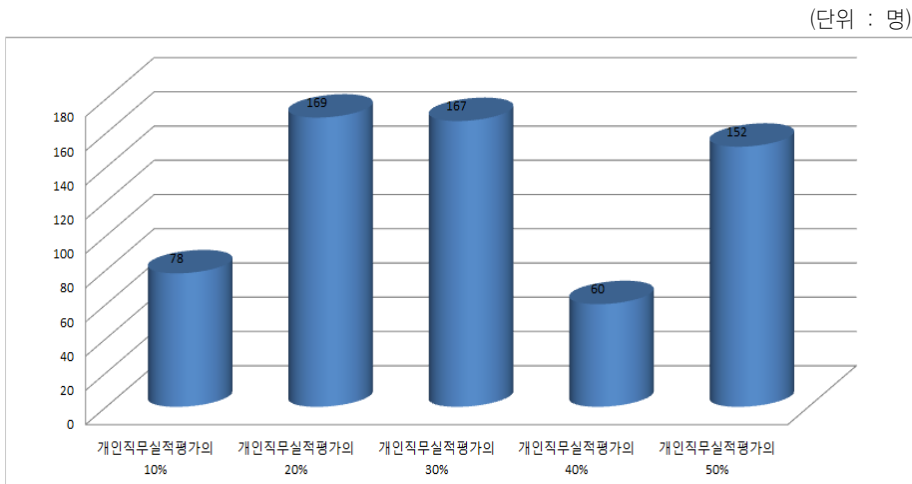
- 한편 BSC 성과평가를 통한 부서장의 권한을 견제하기 위하여 부서 내 동료 직원 간 다면평가가 필요한지의 여부에 대해 조사한 결과는 아래 <그림 3-9>와 같음. 다면평가의 도입이 필요하다는 의견이 총 524명으로 가장 높게 나타나고 있으나 현행유지에 응답한 인원 역시 458명으로 상당히 많은 편임
- 또한 다면평가 도입에 대해 반대하는 직원뿐만 아니라 다면평가 도입 필요성에 대해 판단을 유보한 직원 또한 적지 않은 비중을 차지하고 있으므로 성과평가를 보완하는 수단으로써 다면평가의 도입에는 신중할 필요성이 있다고 사료됨
- 특히, 다면평가 도입의 필요성에 대한 논의가 성과평가제도의 타당성 결여로 인해 촉발된 것이라면 성과평가제도가 개선될 경우 다면평가 도입의 필요성은 더욱 감소될 것으로 판단할 수 있음

<그림 3-9> 다면평가의 도입 필요성에 대한 인식



- 다면평가제도가 도입된다는 가정 하에 개인직무실적평가에 적절한 다면평가 반영비율에 대한 인식을 조사한 결과는 아래 <그림 3-10>과 같음. 조사 결과에 따르면 개인직무실적평가의 20%가 가장 적절하다는 의견이 169명으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 개인직무실적평가의 30%(167명), 개인직무실적평가의 50%(152명) 순으로 나타나 반영비율에 대한 의견 차이는 그리 크지 않은 것으로 나타남
- 조사결과에 따르면, 다면평가제도가 도입된다고 하더라도 그 반영에 있어서는 다양한 인식을 가지고 있는 것으로 이해할 수 있음. 다만 20~30% 반영 수준에 대해 지지하는 공무원이 많은 실정이므로 이러한 의견을 반영하여 제도가 도입되는 초기에는 반영비율을 소극적으로 적용하다가 다면평가제도에 대한 조직구성원의 신뢰가 향상된 이후 제도를 적극적으로 활용하는 것이 바람직할 것으로 사료됨

<그림 3-10> 다면평가제도 도입 시 개인직무실적평가의 다면평가 반영 비율에 대한 인식

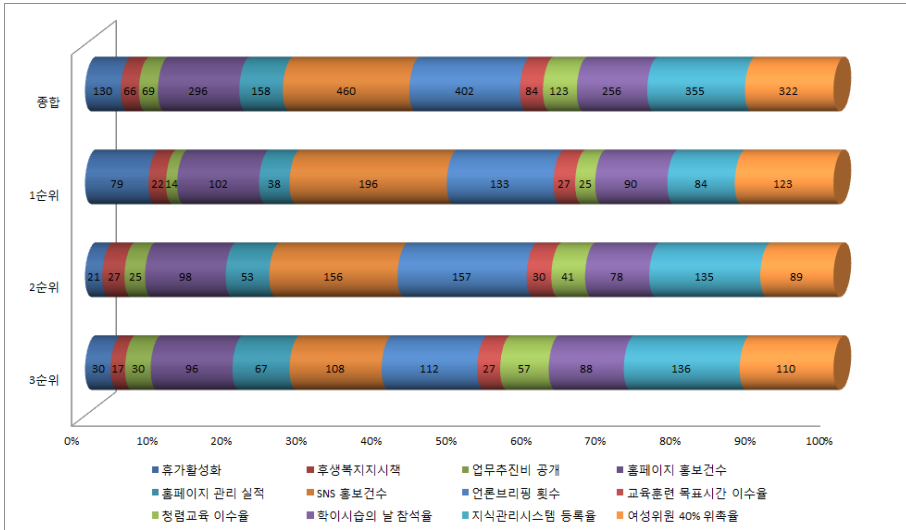


### 5. 부서공통지표에 대한 문제점

- 직원들을 대상으로 부적절한 부서 공통지표 3가지를 선택하도록 한 조사 결과는 아래 <그림 3-11>과 같음. 조사 결과에 따르면 부적절한 부서 공통지표 1순위는 ‘SNS 홍보건수’, 2순위는 ‘언론 브리핑 횟수’로 나타났으며 3순위는 ‘지식관리시스템 등록률’로 조사되었음

<그림 3-11> 부서공통지표에 대한 문제점 인식

(단위 : 명)



- 부서 공통지표 가운데 가장 부적절한 지표로 꼽힌 지표로는 ‘SNS 홍보건수’(196명)가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 ‘언론브리핑 횟수’(133명), ‘여성위원 40% 위촉률’(123명) 순으로 나타남
- 한편 2순위 응답에 대해서는 ‘언론브리핑 횟수’가 157명으로 가장 높게 나타났으며, ‘SNS 홍보건수’가 156명, ‘지식관리시스템 등록률’이 135명으로 나타남

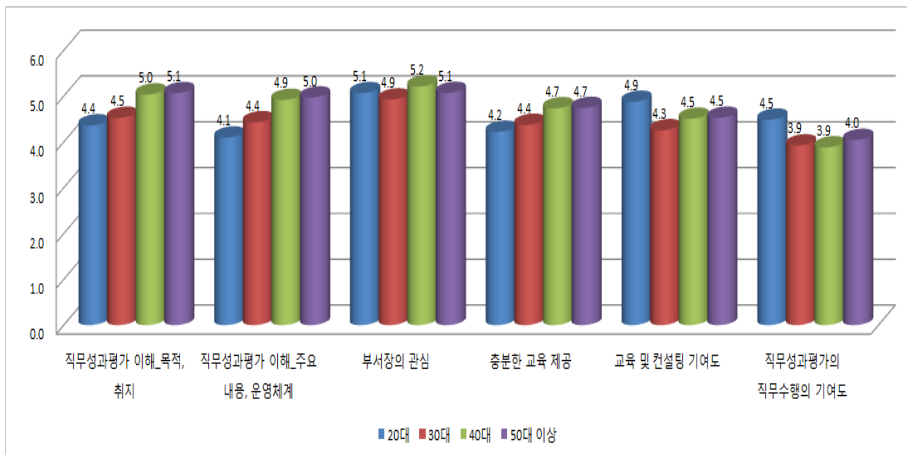
- 마지막으로 3순위에 대한 응답으로는 ‘지식관리시스템 등록률’이 136명으로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 ‘언론브리핑 횟수’(112명), ‘여성위원 40% 위촉률’(110명) 순으로 나타남
- 1순위부터 3순위까지의 응답을 종합한 결과에 따르면 가장 문제가 되는 지표는 460명이 응답한 ‘SNS 홍보건수’로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘언론브리핑 횟수’(402명), ‘지식관리시스템 등록률’(355명) 순으로 나타남
- 전반적으로 대 언론 홍보기능에 대한 지표들이 공통지표로써 적절하지 않은 것으로 인식되고 있으며, ‘지식관리시스템 등록률’ 또한 조직 구성원에게 성과평가에 부적합한 공통지표로 인식되는 것으로 나타나고 있음. 이와 같이 문제점으로 인식되는 비율이 높은 지표의 경우는 면밀한 검토를 통해 수정될 필요성이 있음
- 특히 문제점이 높게 인식되는 지표들이 많을수록 BSC직무성과평가가 현실과 유리되는 측면이 강해지고, 이로 인해 제도에 대한 부정적인 인식이 커질 우려가 있음. 또한 이러한 지표를 통한 평가결과의 환류는 그 타당성에 대한 조직 구성원의 의구심을 증폭시킴으로 제도에 대한 불응이 일어날 가능성이 높아짐. 중국에는 제도가 본래의 목표를 달성하지 못하는 악순환이 야기될 수 있음. 따라서 제도에 대한 조직구성원의 순응과 상급자와 하급자 간 제도 발전을 위한 협력을 위해 적실성 있는 지표의 선정이 요구됨

## 6. 연령별 BSC직무성과평가 전반에 대한 인식

- 전술하였던 분석 결과를 보다 심층적으로 분석하기 위해 BSC직무성과평가 전반에 대해 공무원들이 지니는 인식을 연령별로 분석한 결과는 다음 <그림 3-12>와 같음
- BSC직무성과평가에 관한 인식은 전반적으로 연령이 높아질수록 긍정적으로 응답하고 있는 경향을 보임
- 직무성과평가제도의 목적, 취지와 주요내용, 운영체계 등에 대한 이해에 대해서 20대, 30대는 평균 약 4.5점으로 나타난 반면, 40대, 50대의 평균값은 약 5점으로 나타나 성과평가제도에 대한 연령별 인식이 상당히 차이를 보이고 있음을 알 수 있음
- 한편, 연령별로 가장 근소한 차이를 보이고 있는 문항으로는 부서장의 관심 항목으로 가장 평균이 낮은 30대와 가장 평균이 높은 40대의 점수 차이가 0.3점으로 가장 근소하게 나타나고 있음

<그림 3-12> 연령별 BSC직무성과평가 전반에 대한 인식 조사

(단위 : 7점 척도)





- 연령별 BSC직무성과평가제도와 관련된 문제점에 관한 인식을 조사한 결과는 다음 <표 3-2>와 같음. 그 결과 전 연령대에서 과도한 목표설정을 1순위로 제시하였으며, 20대의 경우 평가를 위한 과도한 업무량을 동일한 비율로 응답하였음. 30대의 경우 과도한 목표설정을 1순위로 대답한 비율이 40.1% 나타나 전 연령대 가운데 과도한 목표설정에 대답한 비율이 가장 높은 것으로 나타나고 있음
- 2순위에 대한 응답을 살펴보면, 20대, 40대, 50대 이상의 경우 불합리한 공통지표 설정에 대한 응답 비율이 높고, 20대에서는 과도한 목표설정의 응답률이 높게 나타나고 있는 것이 특징임. 한편, 30대에서는 평가를 위한 과도한 업무량이 2순위로 약 24.7%를 차지하고 있음
- 3순위에 대한 응답을 살펴보면, 40대, 50대 이상의 경우 과도한 경쟁분위기 조성에 대한 응답률이 높게 나타나고 있으며, 20대는 BSC관련 교육 부족, 30대는 평가를 위한 과도한 업무량을 직무성과평가와 관련된 문제점으로 꼽고 있음

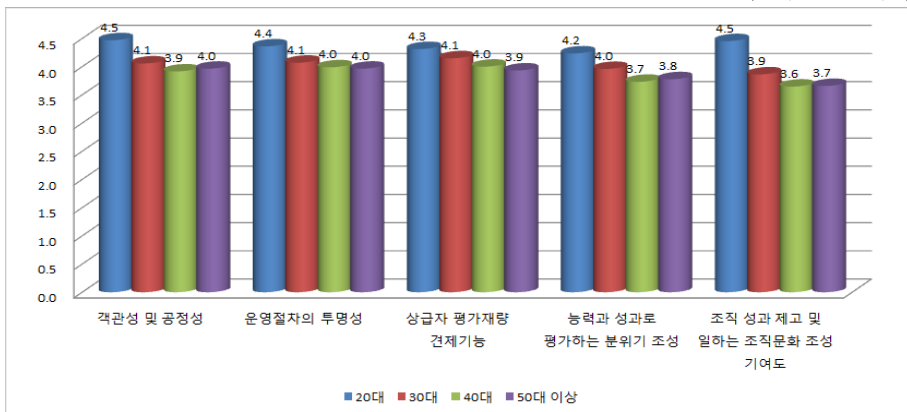
<표 3-2> 연령별 BSC직무성과평가가 지니는 문제점

구분	1순위 (비율)	2순위 (비율)	3순위 (비율)	종합 (비율)
20대	과도한 목표 설정/ 평가를 위한 과도한 업무량 (28.6)	과도한 목표 설정/ 불합리한 공통지표 설정 (19.0)	BSC관련 교육 부족 (20.6)	과도한 목표 설정 (19.0)
30대	과도한 목표 설정 (40.1)	평가를 위한 과도한 업무량 (24.7)	평가를 위한 과도한 업무량 (15.8)	과도한 목표 설정 (22.7)
40대	과도한 목표 설정 (39.3)	불합리한 공통지표 설정 (23.2)	과도한 경쟁분위기 조성 (19.1)	과도한 목표 설정 (23.3)
50대 이상	과도한 목표 설정 (34.5)	불합리한 공통지표 설정 (22.2)	과도한 경쟁분위기 조성 (19.0)	과도한 목표 설정 (20.9)

- 직무성과평가제도에 대한 조직구성원들의 만족도나 효과 등에 대한 인식을 조사한 결과는 아래 <그림 3-13>과 같음. 20대의 경우 대부분의 항목에 있어 인식 수준이 긍정적으로 나타나고 있으나 연령이 높아질수록 만족도와 효과가 낮아지는 경향을 보임
- 연령별로 차이가 크게 나타나고 있는 항목으로는 조직성과제고 및 일하는 조직문화 조성을 들 수 있음. 분석결과에 따르면 20대는 약 4.5점으로 나타났으나 30대는 3.9점, 40대는 3.6점, 50대는 3.7점으로 나타나 인식에 상당한 차이가 있는 것을 알 수 있음
- 이와 유사하게 객관성과 공정성, 능력과 성과로 평가하는 분위기 조성 등의 항목 역시 20대가 가장 긍정적인 인식을 갖고 있으며, 다음으로 30대, 50대, 40대 순으로 인식이 높게 나타나고 있음
- 한편, 운영절차의 투명성, 상급자 평가재량 견제 기능 등의 항목에서도 20대의 인식이 가장 높게 나타나고 있으며, 30대는 4.1점, 40대는 4.0점, 50대는 각각 4.0점, 3.9점으로 연령대별 평균이 매우 근소한 차이를 보이고 있음

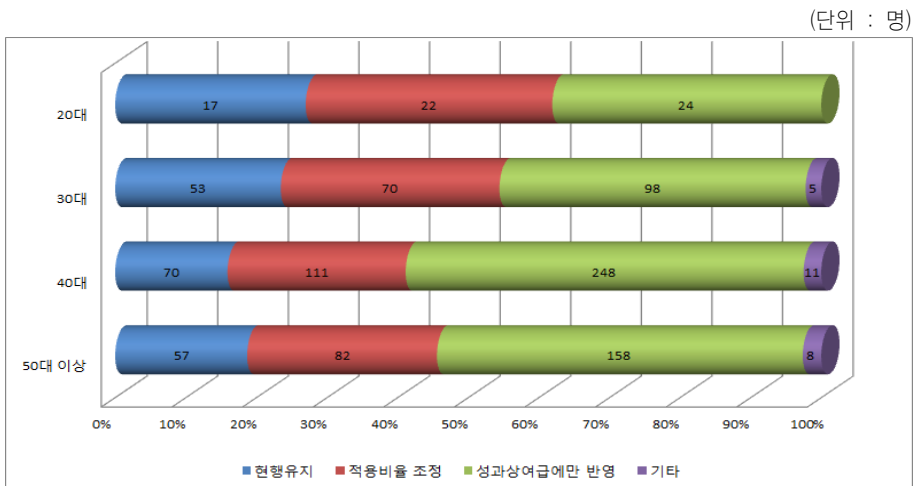
<그림 3-13> BSC직무성과평가의 운영 만족도 및 효과 인식도

(단위 : 7점 척도)



- 직무성과평가제도의 개선방향에 대한 인식조사는 다음 <그림 3-14>와 같음. 전체적인 응답은 성과상여급에만 반영하여야 한다는 의견이 가장 많은 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로 적용비율 조정, 현행유지 순으로 나타나고 있음
- 연령별로 살펴보면 20대는 성과상여급에만 반영해야 한다는 의견이 총 63명 중 24명(38.09%)으로 가장 높게 나타났으며 그 다음으로 적용비율 조정 22명(34.92%), 현행유지 17명(26.98%)의 순으로 나타남
- 30대는 성과상여급에만 반영해야 한다는 의견이 총 226명 중 98명(43.36%)으로 가장 높게 나타났고, 적용비율 조정 70명(30.97%), 현행유지 53명(23.45%), 기타 5명(2.21%)의 순으로 응답하고 있음
- 40대와 50대 이상의 경우 성과상여급에만 반영해야 한다고 응답한 비율이 각각 56.36%(248명), 51.80%(158명)으로 과반수를 넘는 것으로 나타남

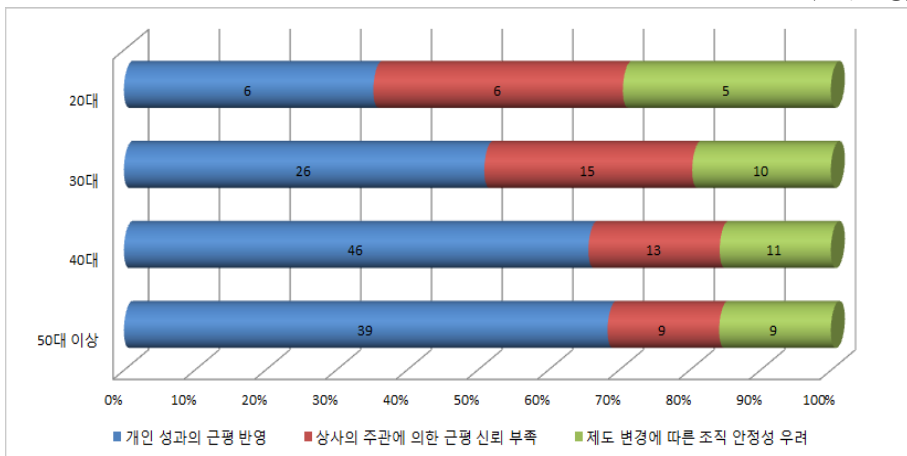
<그림 3-14> BSC직무성과평가제도의 개선 방향에 대한 인식



- 현행유지를 지지하는 이유에 대한 조사결과는 아래 <그림 3-15>와 같음. 조사결과에 따르면 근평 반영은 연령별로 가장 높게 나타나며, 상사의 주관에 대한 근평신뢰 부족, 제도변경에 따른 안정성 우려 등의 순으로 나타나고 있음. 특히, 연령이 높아질수록 개인성과에 근평을 반영해야 한다고 응답한 응답자가 많은 것을 알 수 있음
- 연령별로 살펴보면 20대는 총 17명의 응답자 중 6명(35.29%)이 개인성과의 근평 반영을 이유로 선택함. 30대는 총 51명 중 26명(50.98%)이, 40대는 총 70명의 응답자 중 46명(65.71%)이, 50대는 총 57명 중 39명(68.42%)이 개인성과의 근평 반영을 선택하여 연령이 높아질수록 현행유지의 이유로 개인성과의 근평 반영을 응답하는 비중이 증가하는 경향이 큰 것을 확인할 수 있음
- 한편 30대, 40대에서는 상사의 주관에 의한 근평 신뢰부족, 제도 변경에 따른 조직 안정성 우려 등의 순으로 응답하고 있으며, 50대 이상의 연령에서는 각각에 응답한 인원이 동일하게 나타남

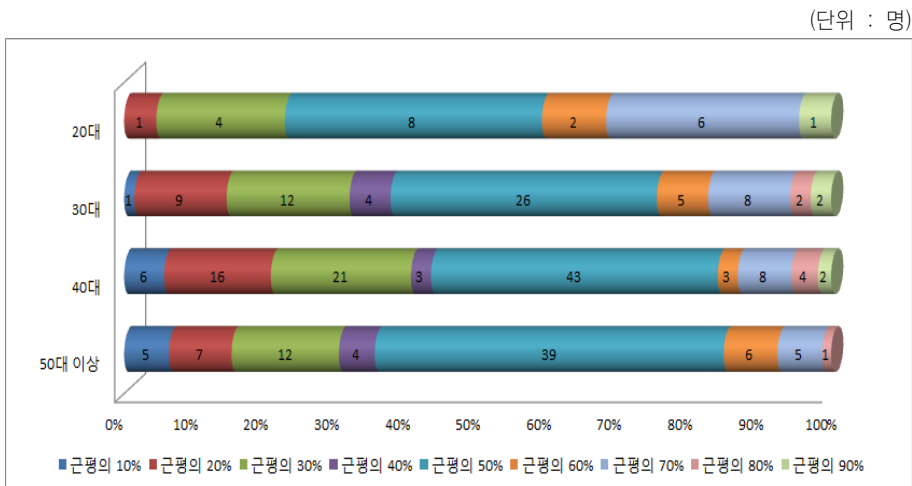
<그림 3-15> BSC직무성과평가의 현행 유지의 이유

(단위 : 명)



- 직무성과평가의 적정 근평반영 비율에 대한 인식 조사는 아래 <그림 3-16>과 같음. 주로 근평의 50%에 응답한 인원이 많았으며 대체로 30%, 20%가 되어야 한다고 대답함
- 근평의 50%가 반영되어야 한다는 응답자는 20대의 총 22명의 응답자중 8명(36.36%), 30대 총 69명의 응답자 중 26명(37.68%), 40대 총 106명 중 43명(40.56%), 50대 이상 총 79명의 응답자 중 39명(49.36%)으로 연령이 높아 질수록 이에 응답한 인원이 많아지는 것을 알 수 있음
- 또한 30대, 40대, 50대 이상의 응답자들은 근평의 30%를 직무성과평가제도에 반영하여야 한다는 비중이 두 번째로 높게 나타난 반면, 20대는 응답자의 6명(27.27%)이 근평의 70%를 반영해야 한다고 응답, 근평 70% 반영을 차선책으로 꼽았음

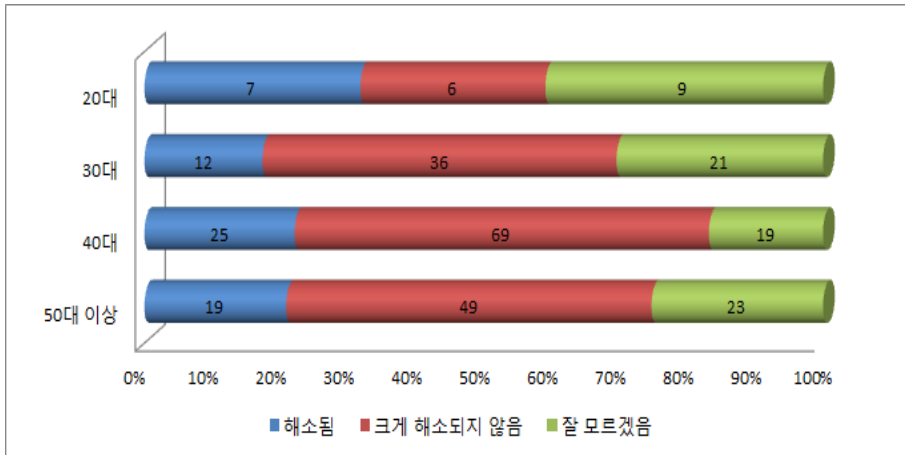
<그림 3-16> 연령별 직무성과평가의 성과상여금 및 근평 반영시 적정 근평반영율에 대한 인식



- 한편, BSC 성과평가결과를 근평에 반영하지 않을 때 성과급배분의 공정성 문제 해소 정도에 대한 인식 조사 결과는 다음 <그림 3-17>과 같음. 전반적으로 크게 해소되지 않음 - 잘 모르겠음 - 해소됨 순으로 나타나고 있으며, 연령대별로 큰 차이는 나타나지 않고 있음
- 연령별로 살펴보면 20대의 경우 총 22명의 응답자 중 9명(40.90%)이 잘 모르겠다고 응답하여 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 그 다음으로 해소됨에 7명(31.81%), 크게 해소되지 않음에 6명(27.27%)이 응답한 것으로 나타나 전반적으로 20대는 판단을 유보하거나 긍정적으로 인식하고 있는 것을 알 수 있음
- 30대, 40대, 50대의 경우 과반수가 넘는 인원이 크게 해소되지 않을 것으로 예측하고 있으며 30대의 경우 잘 모르겠음에 21명(30.43%), 해소됨에 12명(17.39%)이 응답한 것으로 나타남. 50대 역시 잘 모르겠음에 23명(25.27%), 해소됨에 19명(20.87%)이 응답한 것으로 나타나 30대와 동일한 응답유형을 보이고 있음
- 반면, 40대의 경우 해소됨에 25명(22.12%)이 응답하고 있으며 잘 모르겠음에 응답한 인원이 19명(16.81%)로 가장 낮은 것으로 나타나고 있어 30대와 50대에 비해 긍정적인 인식을 갖고 있는 것을 알 수 있음

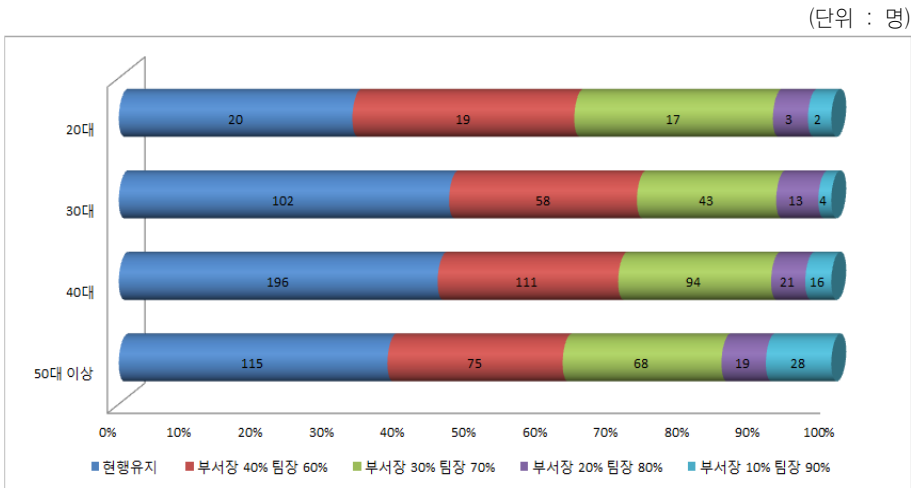
<그림 3-17> 근평에 BSC 성과평가 결과를 반영하지 않을 시 성과급 배분의  
공정성 해소여부

(단위 : 명)



- 개인직무실적평가의 평가체계 중 적정 수준의 부서장 평가비율(현행 50%)을 묻는 조사결과는 다음 <그림 3-18>과 같음. 현행 수준을 유지해야 한다는 응답이 가장 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로는 부서장 평가비율을 40%, 30%, 20%, 10% 수준으로 변동시켜야 한다는 순으로 나타남
- 연령별로 살펴보면, 총 응답자 중 현행유지에 응답한 비율은 30대가 46.36%로 가장 높게 나타나고 있으며 40대의 경우 44.74%, 50대 이상은 37.70%, 20대는 32.78%의 순으로 나타남
- 전반적으로 50대 이상을 제외하고는 현행유지, 부서장 평가비율 40%, 부서장 평가비율 30%, 부서장 평가비율 20%, 부서장 평가비율 10%의 순으로 응답자 비율이 높게 나타나고 있으며, 50대 이상의 응답자들은 부서장 평가비율이 10%여야 한다는 응답이 부서장 평가비율 20%에 비해 더 높은 것으로 나타남

<그림 3-18> 연령별 개인직무실적평가에 대한 부서장의 적정 평가비율에 대한 인식



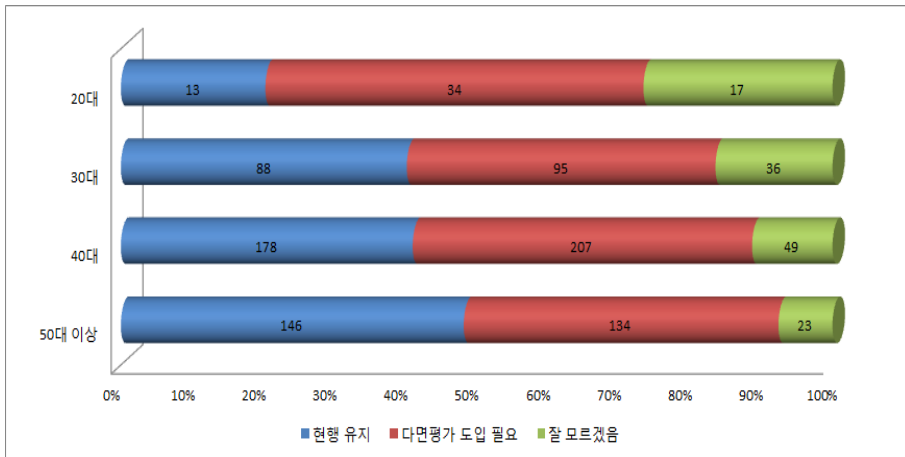
- 다면평가의 도입과 관련된 인식을 조사한 결과는 다음 <그림 3-19>와 같음. 50세 미만의 조사대상자들은 대체로 다면평가의 도입이 필요하다고 인식하고 있는 반면, 50세 이상의 조사대상자 가운데 다수는 현행 방식을 유지하는 것이 적절하다고 응답한 것으로 나타남
- 다면평가의 필요성은 20대에서 총 64명의 응답자 중 필요하다는 의견이 34명(53.12%)으로 가장 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타남. 이후 잘 모르겠음 17명 (26.56%), 현행유지 13명(20.31%)의 순으로 응답자가 높은 것으로 나타남
- 30대와 40대는 도입필요 - 현행유지 - 잘 모르겠음의 순으로 응답하고 있으며 판단을 유보한 인원이 각각 16.43%, 11.29%로 대부분의 응답자가 다면평가의 도입과 현행유지 사이에 양분되어 있는 양상을 보임



- 50대 이상의 경우 다면평가의 도입필요성에 대하여 현행유지가 총 303명 중 146명(48.18%)로 가장 높게 나타나고 있으며 도입필요가 134명(44.22%), 잘 모르겠다는 응답이 23명(7.59%)로 나타나고 있음

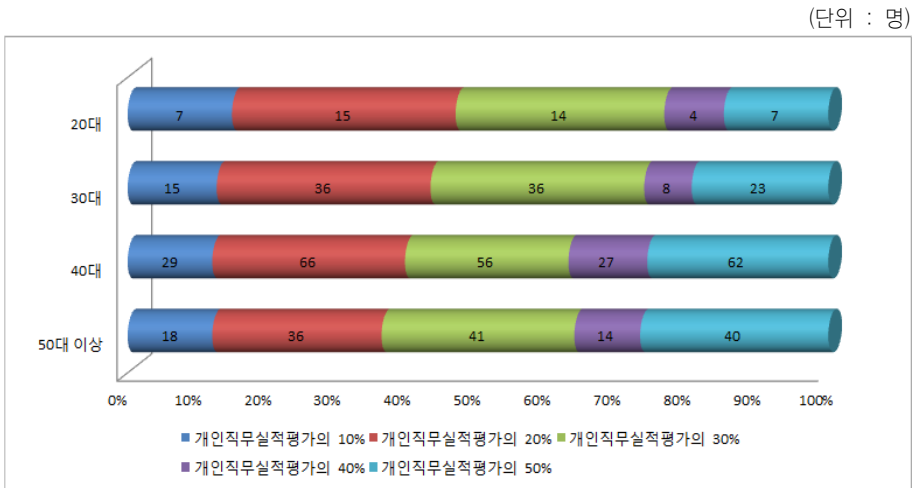
<그림 3-19> 다면평가의 도입 필요성에 대한 인식

(단위 : 명)



- 다면평가의 도입 시 적정수준의 반영비율에 관한 인식조사결과는 다음 <그림 3-20>과 같이 연령별로 다소 차이를 보이고 있음. 20대와 40대의 경우에는 반영 비율20%를 적정수준으로 인식하는 인원이 가장 많은 비중을 차지하고 있으며 30대는 20%와 30%에 대해 동일한 인원이 응답을 하고 있음. 또한 50대의 경우에는 30%를 적정수준으로 인식하고 있어 대부분의 응답자들은 20%와 30%에 응답이 집중되어 있는 것으로 나타남
- 한편, 다면평가의 적정 반영비율을 40%로 응답한 비율은 전 연령에서 가장 낮은 것으로 나타나고 있으며, 40대와 50대의 응답자들이 다면평가의 비율이 50%가 적정하다고 인식하는 비율이 전체 응답자의 각각 35.83%, 26.84%로 20대와 30대에 비하여 높은 것으로 나타남

<그림 3-20> 연령별 다면평가제도 도입 시 개인직무실적평가의 다면평가 반영 비율에 대한 인식



- 연령별로 부서공통지표 대한 인식을 조사한 결과는 다음 <표 3-3>과 같음. 50세 미만의 조사대상자들은 부적절한 부서공통지표 1순위로 SNS 홍보건수를 꼽았으며, 50대 이상은 여성위원 40% 위촉률을 가장 많이 응답한 것으로 나타남
- 2순위로 20대는 홈페이지 홍보건수, 30대는 지식관리시스템등록률, 40대는 SNS 홍보건수, 50대 이상은 언론브리핑 횟수를 적절하지 않은 것으로 응답하였음
- 3순위로는 20대는 홈페이지 홍보건수가 가장 많은 응답을 보였으며, 30대와 40대에서는 지식관리시스템등록률이, 50대 이상의 연령에서는 여성위원 40% 위촉률의 응답률이 높은 것으로 나타남

&lt;표 3-3&gt; 부서공통지표에 대한 문제점 인식

구분	1순위 (비율)	2순위 (비율)	3순위 (비율)	종합 (비율)
20대	SNS 홍보건수 (44.4)	홈페이지 홍보건수 (26.2)	홈페이지 홍보건수(19.5)	SNS 홍보건수 (25.0)
30대	SNS 홍보건수 (24.4)	지식관리시스템 등록률 (19.7)	지식관리시스템 등록률(21.1)	SNS 홍보건수 (18.5)
40대	SNS 홍보건수 (20.6)	SNS 홍보건수 (18.8)	지식관리시스템 등록률(16.6)	SNS 홍보건수 (17.4)
50대 이상	여성위원 40% 위족률(14.5)	언론브리핑 횟수 (19.0)	여성위원 40% 위족률 (14.8)	언론브리핑 횟수(14.1)

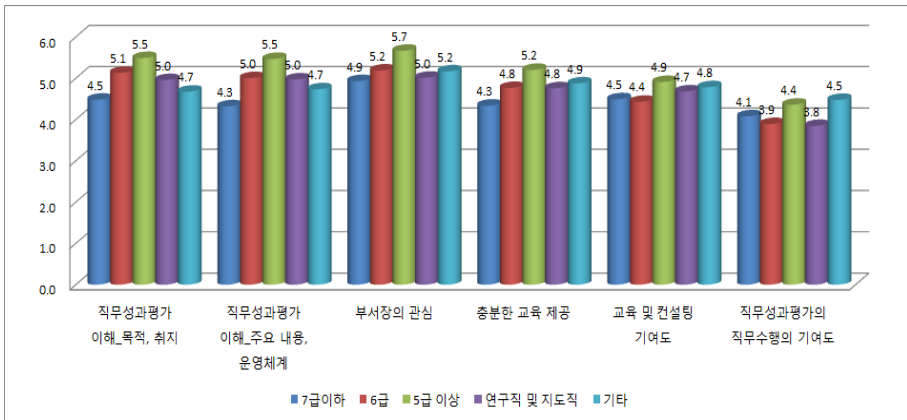
## 7. 직급별 BSC직무성과평가 전반에 대한 인식

- BSC직무성과평가 전반에 대해 전라북도 공무원이 갖는 인식도를 조사하여 평균한 결과는 아래 <그림 3-21>과 같음. 분석 결과에 따르면 BSC직무성과평가와 관련하여 부서장의 관심은 높은 편이나 직무수행에 대한 BSC직무성과평가의 기여도에 대해서는 부정적인 인식이 높은 것으로 판단됨
- 직급별 BSC직무성과평가제도에 관한 인식조사 결과, 전반적으로 5급 이상 직급의 구성원들이 평가제도에 가장 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 나타남
- 세부 항목별로 살펴보면, 7급 이하 응답자들의 경우 직무성과의 이해(목적, 취지), 직무성과의 이해(주요내용, 운영체계), 부서장의 관심, 충분한 교육제공과 관련한 항목에서 가장 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 나타남. 한편, 교육 및 컨설팅 기여도에는 6급이 4.4점으로 가장 낮게 나타났으며, 직무성과평가의 직무수행 기여도는 연구직 및 지도직이 3.8점으로 전체 세부 항목 중 가장 직무성과평가제도에 관한 부정적인 인식을 갖고 있는 것을 알 수 있음

- 종합하여 볼 때, 조직구성원들이 가장 부정적인 인식을 가지고 있는 항목은 직무성과평가제도의 직무수행의 기여도에 대한 항목이며, 이는 특히 7급 이하의 조직구성원들 사이에서 부정적인 인식이 큰 것으로 나타남

<그림 3-21> 직급별 BSC직무성과평가 전반에 대한 인식 조사 결과

(단위 : 7점 척도)



- 직급별 BSC직무성과평가제도와 관련된 문제점을 조사한 결과는 다음 <표 3-4>와 같음. 기타를 제외한 직급에서 1순위로 과도한 목표설정이 제시되고 있으며 기타에서는 불합리한 공통지표 설정의 응답률이 가장 높게 나타남
- 2순위로는 연구직 및 지도직을 제외한 모든 직급에서 불합리한 공통지표 설정을 문제로 꼽았으며, 연구직 및 지도직의 경우 과도한 목표설정을 문제로 지적함. 한편, 기타의 경우 불합리한 공통지표 설정, 평가를 위한 과도한 업무량, BSC 관련 교육 부족 등을 문제로 꼽고 있음
- 3순위로는 5급 이상과 기타를 제외하고는 모든 조직구성원들이 과도한 경쟁 분위기 조성에 응답한 비율이 가장 높게 나타났으며, 5급 이상은 불합리한 공통지표 설정, 기타 직급의 경우는 평가에 대한 이해와 관심 부족에 대한 응답률이 가장 높은 것으로 나타남

&lt;표 3-4&gt; 직급별 BSC직무성과평가가 지니는 문제점

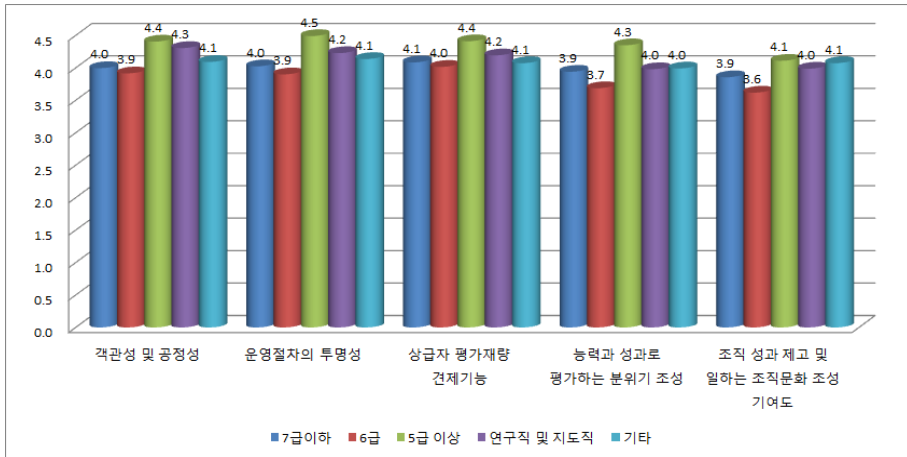
구분	1순위 (비율)	2순위 (비율)	3순위 (비율)	종합 (비율)
7급 이하	과도한 목표 설정 (38.4)	불합리한 공통지표 설정 (21.7)	과도한 경쟁분위기 조성 (17.2)	과도한 경쟁 분위기 조성 (22.1)
6급	과도한 목표 설정 (40.9)	불합리한 공통지표 설정 (22.9)	과도한 경쟁분위기 조성 (18.8)	과도한 목표 설정 (23.5)
5급 이상	과도한 목표 설정 (32.9)	불합리한 공통지표 설정 (20.7)	불합리한 공통지표 설정 (17.7)	과도한 목표 설정 (21.1)
연구직 및 지도직	과도한 목표 설정 (29.3)	과도한 목표 설정 (19.5)	과도한 경쟁분위기 조성 (19.7)	과도한 목표 설정 (20.7)
기타	불합리한 공통지표 설정 (29.4)	불합리한 공통지표 설정/ 평가를 위한 과도한 업무량/ BSC 관련 교육 부족 (17.6)	평가에 대한 이해와 관심 부족 (23.5)	불합리한 공통지표 설정 (17.6)

- 직급별 직무성과평가의 만족도와 효과에 관한 인식 조사 결과는 다음 <그림 3-22>와 같음. 그 결과 5급 이상의 조직구성원들이 가장 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타남. 반면, 6급에 해당하는 구성원들은 전반적인 세부항목에 대한 부정적 인식이 가장 큰 것으로 나타나고 있음
- 운영절차의 투명성이 5급에서 4.5점으로 가장 높게 나타나고 있는 반면, 조직성과제고 및 일하는 조직문화 조성에서 6급이 3.6점으로 전체 항목 중 가장 낮은 점수를 보이고 있음
- 객관성 및 공정성과 관련하여 5급(4.4점), 연구직 및 지도직(4.3점), 기타(4.1점), 7급 이하(4.0점), 6급(3.9점)순으로 만족도와 효과가 높은 것으로 나타남. 이와 유사하게 운영절차의 투명성은 5급(4.5점), 연구직 및 지도직(4.2점), 기타(4.1점), 7급 이하(4.0점), 6급(3.9점) 순으로 높게 인식하고 있는 것을 알 수 있음

- 한편, 상급자 평가재량 견제기능의 경우 5급(4.4점), 연구직 및 지도직(4.2점), 7급 이하 및 기타(4.1점), 6급(4.0점)의 순으로 높게 나타나고 있으며, 상대적으로 직급별 인식의 차이가 크지 않은 것으로 나타남
- 능력과 성과로 평가하는 분위기 조성의 경우 5급 이상(4.3점), 연구직 및 지도직과 기타응답자(4.0점), 7급 이하(3.9점), 6급(3.7점)의 순으로 나타나고 있음. 조직성과 제고 및 일하는 조직문화 조성에서는 5급 이상과 기타 응답자가 4.1점으로 가장 높게 나타났으며, 연구직 및 지도직(4.0점), 7급 이하(3.9점), 6급(3.6점)의 순으로 직무성과평가제도의 효과와 만족도를 긍정적으로 인식하고 있는 것을 알 수 있음

<그림 3-22> 직급별 BSC직무성과평가의 운영 만족도 및 효과 인식도

(단위 : 7점 척도)

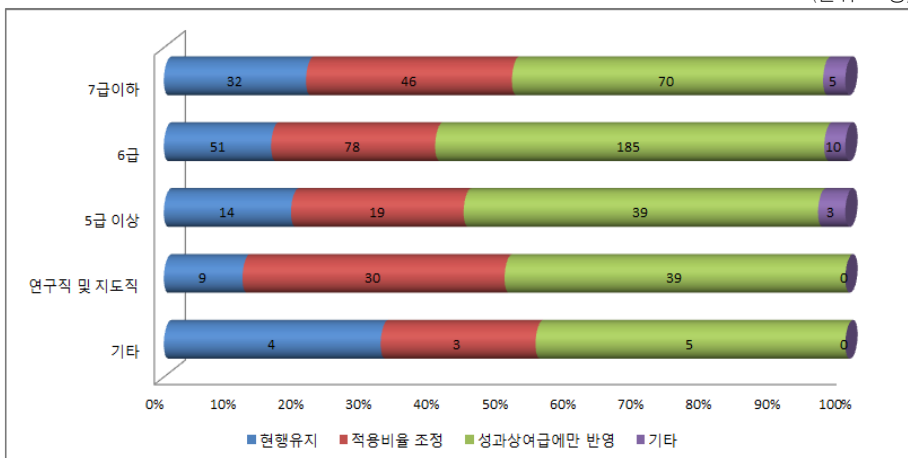


- 직무성과평가제도의 개선과 관련한 조사 결과는 아래 <그림 3-23>과 같음. 전 연령대에서 성과상여금에만 반영하여야 한다는 의견이 가장 많은 비중을 차지하고 있으며 대부분의 연령에서 상사의 주관에 의한 평가방식이 신뢰성을 저해한다는 의견, 개인성과의 근평 반영, 기타 순으로 높게 나타나고 있음

- 세부 직급별로 차이를 살펴보면, 성과상여급에만 반영하여야 한다는 의견은 6급에서 총 324명 중 185명(57.09%)으로 가장 많은 비중을 차지하고 있으며 5급 이상은 약 52%, 연구직 및 지도직에서는 약 50%로 나타남
- 한편, 기타 직급을 제외한 대부분의 직급에서는 적용비율을 조정해야한다는 응답이 두 번째로 높게 나타나고 있는 것으로 나타남. 특히, 연구직 및 지도직의 경우 응답자 가운데 38.46%가 조정해한다고 응답해서 성과상여급 반영을 제외하고는 가장 높은 응답률을 보이고 있으며, 뒤를 이어 7급 이하(30.06%), 5급 이상(25.33%), 6급(24.07%) 순으로 응답자 비율이 높게 나타남
- 현행유지와 관련해서는 기타 직급이 총 12명 응답자 중 4명(33.33%)이 응답하고 있어 전체 직급 중 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 7급 이하의 총 153명 중 32명(20.91%)이 응답하고 있어 직급 중 두 번째로 높은 비중을 차지하고 있음. 한편, 연구직 및 지도직은 응답자 중 11.53%만이 현행유지를 원하고 있는 것으로 나타나고 있음

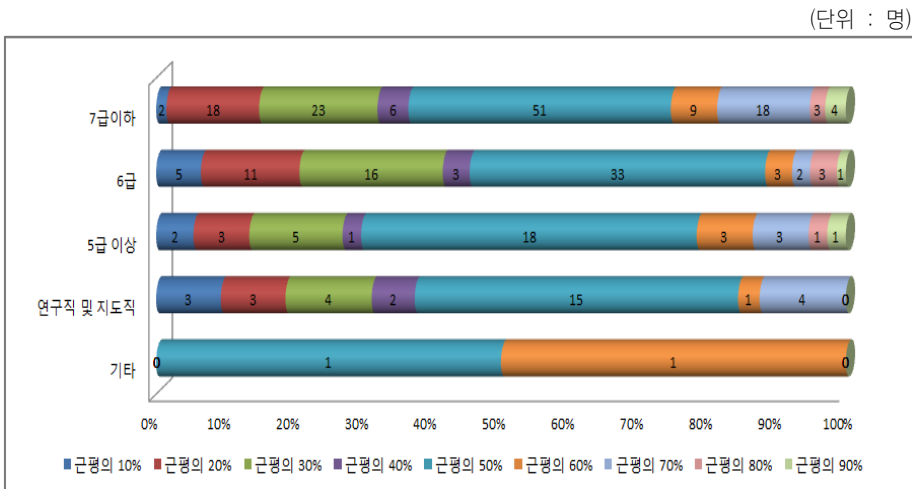
<그림 3-23> 직급별 BSC직무성과평가제도의 개선 방향에 대한 인식

(단위 : 명)



- 직무성과평가의 성과상여금 및 근평 반영에 있어 적정 비율에 관한 인식을 조사한 결과는 다음의 <그림 3-24>와 같음. 전반적으로 직급에 따른 인식의 차이는 크지 않은 것으로 나타남
- 대부분의 직급에서는 근평의 50%를 적정 반영 수준으로 인식하는 비율이 가장 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로는 30%, 20%의 순으로 나타나고 있음

<그림 3-24> 직급별 직무성과평가의 성과상여금 및 근평 반영시 적정 근평반영률에 대한 인식

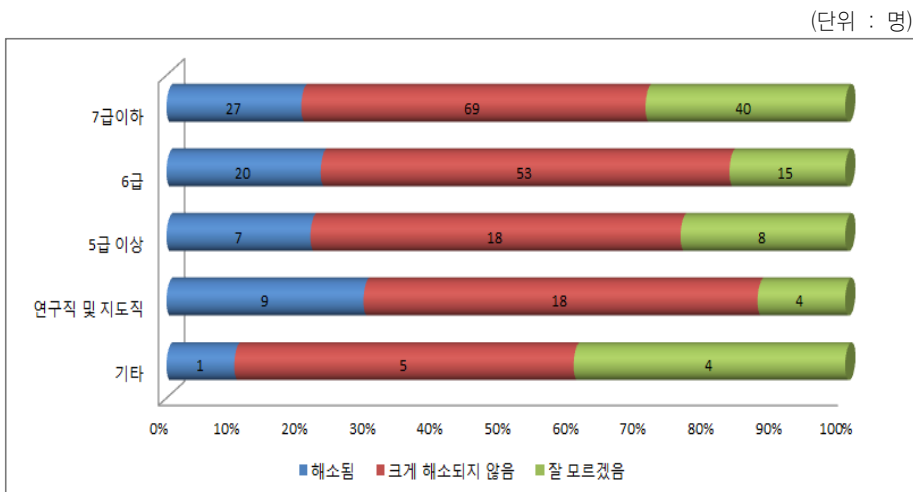


- 한편, 근평에 BSC성과평가결과가 반영되지 않을 때 성과급 배분의 공정성 문제에 관한 인식조사 결과는 다음 <그림 3-25>와 같음
- 분석결과에 따르면 모든 직급에서는 성과평가결과를 반영하지 않을 때 공정성 문제가 크게 해소되지 않는다는 응답이 가장 높게 나타나고 있음. 또한 모든 직급에서 크게 해소되지 않는다는 응답의 비율이 50% 이상으로 나타나고 있음



- 평가결과를 반영하지 않을 때 공정성이 해소될 것이라고 인식하고 있는 응답자는 연구직과 지도직에서 총 31명 응답자 중 9명(29%)으로 가장 높은 비율을 보이고 있으며 6급(22.72%), 5급 이상(21.21%), 7급(19.85%) 순으로 응답자가 높은 것으로 나타남
- 한편, 이와 관련하여 판단을 유보한 응답자는 7급 이하의 직급에서 총 136명 중 40명(29.41%)으로 가장 높게 나타나고 있으며 5급 이상(24.24%), 6급(17.04%), 연구직 및 지도직(12.90%)의 순으로 나타나고 있음

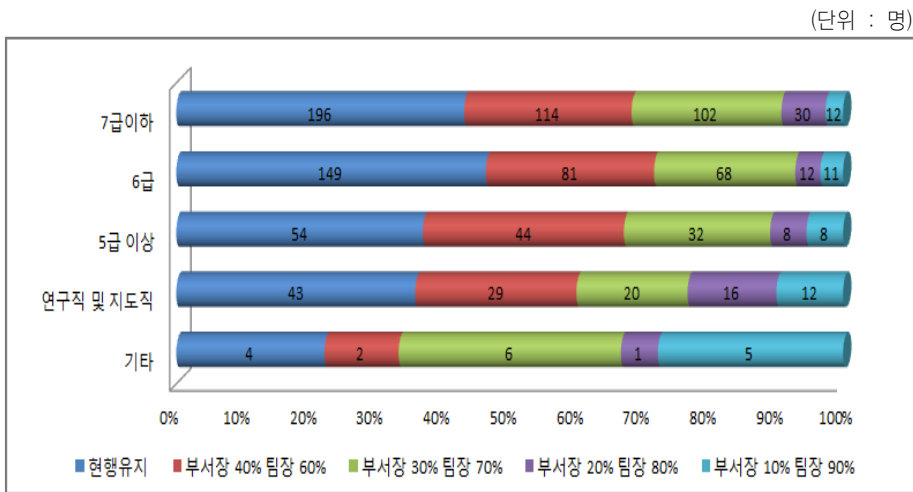
<그림 3-25> 근평에 BSC 성과평가 결과를 반영하지 않을 시 성과급 배분의  
공정성 해소여부



- 개인직무실적평가 중 부서장 적정 평가비율에 관한 인식조사 결과는 다음 <그림 3-26>과 같음. 전반적인 결과는 직급별로 큰 차이를 보이지 않으나, 기타직급의 경우 다른 직급과 다소 다른 결과를 보이고 있음
- 기타를 제외한 대부분의 직급에서는 부서장의 적정 평가비율은 현행 수준인 50%가 적정하다는 의견이 다수로 나타남. 또한 부서장의 적정 평가비율은 현행보다 다소 낮은 40%로 조정하자는 의견이 차선택으로 제시되고 있음

- 한편, 기타의 경우 부서장 30%, 팀장 70%의 비율이 적절하다고 인식하고 있는 비율이 총 18명의 응답자 중 6명(33.33%)으로 가장 높게 나타났으며 부서장 10%, 팀장 90%가 5명(27.77%)으로 다른 직급에 비해 부서장 비율이 보다 낮은 것을 선호하는 것을 알 수 있음

<그림 3-26> 직급별 개인직무실적평가에 대한 부서장의 적정 평가비율에 대한 인식

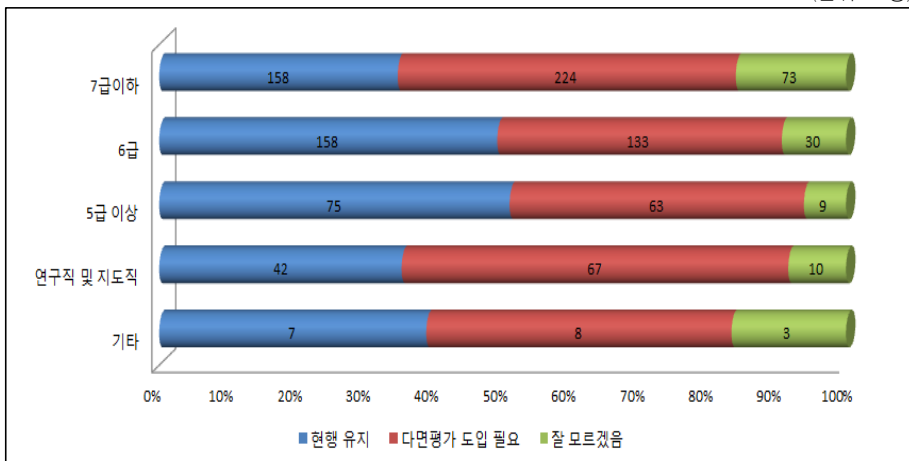


- 직급별 다면평가제도에 대한 인식조사 결과는 다음 <그림 3-27>과 같음. 7급 이하, 연구직 및 지도직, 기타 직급에서는 다면평가 도입필요 - 현행유지 - 잘 모르겠음 순으로 응답자 비율이 높게 나타나고 있음. 반면, 6급과 5급 이상의 경우 현행유지 - 도입필요 - 잘 모르겠음 순으로 응답자 비율이 높아 직급에 따라 응답에 다소 차이를 보이고 있음
- 구체적으로 연구직 및 지도직은 총 119명의 응답자 중 67명(56.30%)가 다면평가의 필요성에 대해 긍정적으로 인식하고 있으며 7급 이하의 총 455명 중 224명(49.23%), 기타는 총 18명 중 8명(44.44%)이 다면평가의 도입과 관련하여 필요하다는 의견이 가장 높은 비중을 차지하고 있음

- 한편, 5급 이상의 경우 총 147명 중 75명(51.02%)이 현행유지를 찬성하는 것으로 나타났으며 6급의 경우 총 321명의 응답자 중 158명(49.22%)이 현행유지를 지지하여 직급 내에서 가장 높은 응답 비율을 차지하고 있는 것을 알 수 있음

<그림 3-27> 직급별 다면평가의 도입 필요성에 대한 인식

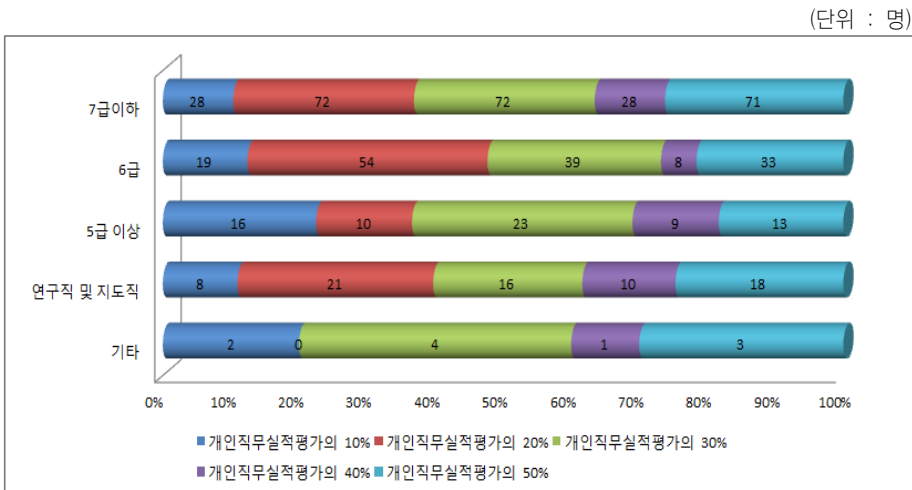
(단위 : 명)



- 다면평가의 반영비율에 대한 인식조사 결과는 다음 <그림 3-28>과 같음. 구체적인 결과는 직급별로 다소 차이를 보이고 있으나 주로 20%와 30% 그리고 50%에 응답인원이 집중되어 있는 경향을 보임
- 직급별로 살펴보면 7급 이하, 6급, 연구직 및 지도직의 경우 20%, 30%, 50%에 응답한 인원이 집중적으로 분포하고 있음
  - 7급 이하의 경우 총 271명 중 20%, 30%에 72명(26.56%)이 응답하고 있으며 50%가 적절한 수준이라고 응답한 인원은 71명(26.19%)로 나타남
  - 한편, 6급의 경우 20%가 적절하다고 응답한 인원이 총 153명의 응답자 중 54명(35.29%)로 가장 높게 나타났으며, 뒤이어 30%에 응답한 인원이 39명(25.49%)으로 높게 나타나고 있음

- 또한 연구직 및 지도직의 경우에도 20%가 적절한 수준이라고 응답한 인원은 총 73명 응답자 중 21명(28.76%)으로 가장 높게 나타나고 있으며, 50%에 응답한 인원은 18명(24.65%)으로 나타남
- 5급 이상의 직급에서는 다면평가의 결과가 30% 반영되는 것이 적절하다고 응답한 인원이 71명 중 23명(32.39%)으로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며 10%에 응답한 인원은 총 16명(22.5%), 50%는 13명(18.30%)으로 나타나고 있음
- 기타의 경우 다면평가의 반영비율이 20%가 적절하다고 인식하는 구성원은 없는 것으로 나타났으며 30% 4명, 50% 3명, 10% 2명 순으로 응답률이 높은 것을 알 수 있음

<그림 3-28> 직급별 다면평가제도 도입 시 개인직무실적평가의 다면평가 반영 비율에 대한 인식



- 직급별 부서공통지표 중 불합리한 지표와 관련된 인식을 조사한 결과는 다음 <표 3-5>와 같음. 조사 결과 부서공통지표 가운데 불합리한 지표 1순위로는 SNS홍보건수(7급 이하, 6급), 여성위원 40% 위촉률(5급이상), 언론브리핑 횟수(5급 이상, 연구직 및 지도직), 휴가활성화(기타) 등이 꼽혔음
- 2순위로는 7급 이하의 경우 지식관리 시스템 등록률(17.3%), 6급 언론브리핑 횟수(18.1%), 5급 이상은 SNS홍보건수(18.8%), 연구직 및 지도직은 SNS홍보건수(19.1%), 언론브리핑 횟수(11.1%). 기타는 후생복지시책(28.6%) 등이 불합리한 지표로 인식되고 있음
- 3순위로는 7급 이하와 6급은 지식관리 시스템 등록률(각 17.7%, 16.0%)을 불합리한 지표로 인식하고 있으며 5급 이상은 여성위원 40% 위촉률(20.5%)을, 연구직과 지도직은 SNS 홍보건수(각각 29.3%, 21.4%)에 응답률이 높은 것으로 나타남

&lt;표 3-5&gt; 부서공통지표에 대한 문제점 인식

구분	1순위 (비율)	2순위 (비율)	3순위 (비율)	종합 (비율)
7급 이하	SNS 홍보건수 (26.0)	지식관리 시스템 등록률 (17.3)	지식관리 시스템 등록률 (17.7)	SNS 홍보건수 (18.0)
6급	SNS 홍보건수 (18.8)	언론브리핑 횟수(18.1)	지식관리 시스템 등록률 (16.0)	SNS 홍보건수 (16.4)
5급 이상	여성위원 40% 위촉률/ 언론브리핑 횟수 (16.7)	SNS 홍보건수 (18.8)	여성위원 40% 위촉률 (20.5)	여성위원 40% 위촉률 (15.8)
연구직 및 지도직	여성위원 40% 위촉률 (18.2)	SNS 홍보건수/ 언론브리핑 횟수 (19.1)	SNS 홍보건수 (29.3)	SNS 홍보건수 (17.9)
기타	휴가 활성화 (28.6)	후생복지시책 (28.6)	SNS 홍보건수 (21.4)	휴가 활성화 (19.0)









## 제4장

## 전북의 BSC직무성과평가 개선방안

## 제1절 성과관리제도 개선 시 고려 요인

## 1. 법률상의 강행규정으로서 성과관리

- 지방자치단체의 성과관리의 핵심은 성과에 대한 체계적인 평가에 있고, 이러한 성과평가의 내용은 「정부업무평가기본법」의 적용을 받음. 따라서 지방자치단체 또한 큰 틀에서는 법령이 명시한 재량한도 내에서 자율적인 성과평가를 수행해야 하며, 전반적인 내용은 중앙정부와 맥을 같이 하는 것이 요구됨
- 「정부업무평가기본법」에서는 정부업무평가에 대한 기본적인 내용을 정하여 중앙행정기관 및 지방자치단체의 통합적인 성과관리체계의 구축을 목적으로 하고 있으며(제1조), 이에 따라 지방자치단체 또한 제2조를 통해 법률의 적용대상으로 명시하고 있음
- 구체적으로 법에서는 법률 또는 대통령령에 근거하지 않을 경우 지방자치단체의 정책 등에 대한 평가를 하여서는 안 된다고 규정하고 있으며, 정부에서 수행하는 평가는 통합적인 평가제도를 통해 이루어질 것을 규정하고 있음
  - 따라서 지방자치단체에서 수행하는 평가체계 또한 중앙정부의 전체적인 정책평가의 기본방향에 부합하도록 설계·운영되어야 함
- 동법 제18조에는 지방자치단체의 자체평가의 경우 정부업무시행계획에 기초하여 평가할 것을 명시하고 있기 때문에 각 지방자치단체는 성과관리에 대해 적극적인 대응을 해야 할 필요가 있음

- 물론, 지방자치단체의 자체적인 성과평가의 대상 및 절차에 있어 필요한 사항은 지방자치단체장이 정하도록 그 재량의 범위를 부여하고 있으나 이러한 재량의 범위는 지방자치단체의 성과를 향상시킬 수 있는 방향으로만 부여되었다는 점에 주의해야 함
- 특히, 동법 제25조를 통해 평가제도의 운영실태 확인 및 점검에 대해 국무총리가 이를 확인·점검하도록 하는 규정은 지방자치단체 등의 기관이 성과관리 및 평가에 있어 그 재량을 일탈할 경우를 방지하기 위한 것으로 판단할 수 있으며, 이러한 견지에서 지방자치단체의 성과평가는 중앙정부의 기초와 맥을 같이해야 하는 한계를 가짐

## 2. 인사혁신처의 성과관리 추진방향

- 공무원에 대한 성과관리는 기본적으로 인사혁신처의 주도로 이루어지고 있음. 인사혁신처에서는 ‘경쟁력 있는 미래 정부 만들어 갈 일 잘하는 공직사회’를 구현하고 성과중심의 공직사회를 구축하기 위해 다양한 정책을 추진하고 있으며, 특히 이러한 추진내용을 법률로 구체화하기 위하여 노력을 경주하고 있음
- 먼저 「국가공무원법」 개정을 추진하여 직무 중심의 인사관리, 성과우수자 우대, 성과미흡자 관리 강화, 공직가치 정의 등을 추진하여 공직사회가 성과중심으로 재편될 수 있도록 노력하고 있음. 「국가공무원법」 개정 내용 중 성과관리 관련 사항을 개정 전과 개정 후로 나누어 정리하면 아래 <표 4-1>과 같음

&lt;표 4-1&gt; 국가공무원법 개정 내용 중 성과관리 관련 사항

구 분	개정 전	개정 후
법 목적에 공직가치 반영	- 인사행정의 근본 기준을 확립하여 그 공정을 기함과 아울러 국가공무원에게 국민 전체의 봉사자로서 행정의 민주적이며 능률적인 운영을 기하게 하는 것을 목적	- 인사원칙 및 기준을 확립하여 인사행정의 공정성과 공직의 경쟁력을 높이고, 공무원이 국민전체의 봉사자로서 직무에 헌신하고 책임을 다 하여 공직가치를 실현하도록 하는 것을 목적
보수 결정시 성과반영	- 직무근란성, 책임정도에 맞도록 계급별·직위별·직무등급별로 보수 결정	- 보수결정시 직무성과를 반영
성과관리 체계 강화	- 근무성적 우수자는 상여금 지급 또는 특별승급 가능	- 직무성과 우수자는 승진, 특별승진, 특별승급, 성과급 등 인사상 우대조치 노력 의무 부여
성과 미흡자 관리강화	<신 설>	- 성과심사위원회를 설치하고, 동 위원회가 성과평가미흡자의 일정기간 동안의 직무성과 및 역량을 심사하여 직위해제 요건 해당 여부를 심사토록 절차 마련
	<신 설>	- 성과미흡자의 성과향상 기회를 부여하기 위해 관련근거 마련
직무중심 인사원칙 확립	- (임용원칙) 공무원의 시험성적·근무성적·그 밖의 능력의 실증 등 따름	- (임용원칙) 직위(직무)과 관련한 성과 및 역량 등으로 전환
	- (보직원칙) ‘공무원’의 근무경력, 전문성, 적성 등에 따라 직위를 부여	- (보직원칙) 임용예정직위의 직무수행요건에 적합한 전문성, 경력, 역량 등을 갖춘 공무원을 보직
	- (승진기준) 근무성적평정·경력평정·능력실증에 따라 승진	- (승진기준) 직무성과와 임용예정직위(직급)에서 요구하는 역량·자격 등에 대한 심사(시험)를 거쳐 실시
생산적 조직문화 조성	<신 설>	- 각 기관의 장이 생산적인 근무환경과 유연하고 효율적인 조직문화를 조성하도록 규정

자료 : 인사혁신처 보도자료(2015. 11. 18)

- 또한 성과중심의 공직사회 재편의 실효성을 확보하기 위하여 공무원 보수규정, 공무원 수당 규정, 공무원 성과평가 규정 등을 개정하여 2016년부터 직무와 성과 중심의 공무원 보수체계를 확립하는데 중점을 두고 있음
- 구체적으로 보수체계 개선에 있어서는 성과 중심의 인사관리 강화와 연계하여 일반직 5급 및 경찰·소방 등 특정직 관리자까지 성과연봉제를 적용하고, 성과급 비중을 2020년까지 현재의 2배 수준으로 확대하는 계획을 추진하고 있음
- 특히, 최상위 2%의 우수자에게는 현행 최상위등급 성과급의 50% 범위에서 가산해주는 ‘특별성과급’을 지급하여 성과 중심의 보수체계가 확립될 수 있도록 노력하고 업무의 중요도 및 난이도에 따라 보수를 달리하여 업무의 난이도 및 중요도에 따라 유발되는 성과를 보정하고자 노력함. 공무원 보수규정 개편의 주요 내용을 정리하면 아래 <표 4-2>와 같음

<표 4-2> 공무원 보수규정 개편 주요 내용

	현행(AS-IS)	개선(TO-BE)
① 고공단	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 직무성과급적 연봉제</li> <li>▶ 성과급 비중 약 7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 직무성과급적 연봉제</li> <li>▶ 성과급 비중 약 15%</li> <li>▶ 최이위 평가시 총연봉 동결(16년)</li> </ul>
② 과장급	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 성과급적 연봉제</li> <li>▶ 성과급 비중 약 5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 성과급적 연봉제</li> <li>▶ 성과급 비중 약 10%</li> </ul>
③ 복수직 4급 및 5급	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 호봉제</li> <li>- 계급, 재직기간이 동일하면 유사한 보수</li> <li>▶ 성과급 비중 약 4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 성과급적 연봉제</li> <li>▶ 성과급 비중 약 8%</li> </ul>
④ 6급이하	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 9급 낮은 초임급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 9급 초임급 인상으로 하위직 추가 처우 개선(16년)</li> <li>▶ 고위험·현업업무 보상 확대</li> </ul>
전 직급 공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 고성과자 별도인센티브 미비</li> <li>▶ 중요업무 담당자 인센티브 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 고성과자(상위2%) 특별성과급 지급</li> <li>▶ 핵심과제 수행자 중요직무급 지급</li> </ul>

자료 : 인사혁신처 보도자료(2015. 12. 07)

- 마지막으로 인사혁신처는 최근 「공무원 성과평가 등에 관한 규정」을 개정하여 보다 적절한 성과평가가 이루어질 수 있도록 역량을 집중하고 있음. 구체적으로 실적 위주의 평가제도로 정착할 수 있는 정책이 추진되고 있으며, 기관장의 성과관리 책임을 강화하는 방향으로 개정이 추진되고 있음. 공무원 성과평가제도 개선의 주요내용을 정리하면 다음 <표 4-3>과 같음
- 구체적으로 근무성적평가 시 등급제를 도입하여 현재의 서열 중심의 평가가 연공 위주 평가결과로 이어지는 관행을 개선하고, 승진에 최대 30%까지 반영되던 경력점수의 반영비율을 최대 20%로 낮춰 승진심사 시 실적에 대한 경쟁이 강화되도록 개선함
- 또한 중앙부처의 경우 매년 초 성과관리종합계획을 수립하여 평가제도, 성과면담 등 평가절차 및 승진·성과급 등 보상을 포함하는 계획을 수립하도록 하였으며, 성과평가자의 평가결과를 확인·점검하여 그 결과를 평가자의 인사관리에 반영하는 평가책임 확보를 제도화 할 예정임

&lt;표 4-3&gt; 공무원 성과평가제도 개선의 주요내용

구 분	주 요 내 용	관련 조항
소속 공무원의 성과관리 강화	① 각 부처 성과향상 계획 수립 의무화 - 성과평가, 성과면담, 결과활용 및 평가결과 미흡자 관리방안 관련 내용 포함	제6조의2 (신설)
	② 근무성적평가 최하위등급 요건 설정 및 적용 - 소속장관은 부처별로 요건을 설정, 해당하는 자에게 최하위등급 부여	제10조 제16조
	③ 사후 성과면담제도 실시 근거 마련 - 평가자는 근무성적평가 결과가 미흡한 자를 대상으로 향후 보완 및 개선방향에 대한 면담 실시	제20조
평가자의 역량 및 책임 강화	① 근무성적평정 전 평가자에 대한 교육 실시 의무화	제6조의3 (신설)
	② 평가자의 평가결과에 대한 확인·점검 규정 신설 - 확인결과를 평가자의 평정, 보직관리 등에 반영	

구 분	주 요 내 용	관련 조항
평가등급제 도입 등 평가절차 개선	① 평가단위 평가결과의 실효성 강화 - (현행) 평가위원회에서 평가단위 결과를 참고하여 등급, 점수 결정→(개선) 평가단위 결과에 따라 점수 부여	제18조
	② 등급별 점수부여 방식 도입(기관 자율로 선택) - 같은 등급에는 하나의 점수 부여(수-70점, 우-65점) - 같은 등급 내 세부단위를 나누어 단위별로 점수 부여(수1-70점, 수2-68점, 수3-66점)	
경력평정 반영비율 축소	- 승진후보자 명부 작성 시 경력평정 반영비율을 30%에서 20%로 축소(現 5~30% → 5~20%)	제30조
기타 제도 개선	① 교육과견, 휴직자(2개월 미만 근무) 평가제의 의무화	제17조
	② 직무과견자 평가 시 별도 평가단위 분리 의무화	
	③ 고용휴직자 평가 불이익 방지 - 휴직기간 중 평가점수를 휴직 직전 2회 평균으로 반영	
	④ 강등에 대한 평가 예외 규정 보완 - 정직(3개월) 후 1개월이 경과한 시점부터 평가	

자료 : 인사혁신처 보도자료(2015. 12. 22)

### 3. 행정자치부의 성과관리 추진 방향

- 중앙정부 차원에서 이루어지고 있는 공직의 성과문화 정착을 위한 다양한 제도개선 내용은 일단 중앙정부의 공무원에 그 대상으로 하므로 지방자치 단체에 미치는 파급력은 당장 크지 않지만, 지방자치단체의 공무원 또한 이러한 제도적 변화에서 자유로울 수 없음
- 실제로 행정자치부는 지방공무원 보수규정을 개정하는 작업에 착수하여 성과급적 연봉제를 5급 과장까지 확대하고, 성과급 비중 강화를 위해 법령 개정에 착수했으며, 지방공무원 수당 등에 관한 규정을 개정하여 공직 전문성과 직무중심 보상강화를 위한 제도개선에 역량을 집중하고 있으므로 전술 하였던 다양한 중앙부처의 제도개선 사항이 지방자치단체에도 확대될 것으로 전망할 수 있음
- 따라서 현재 중앙정부 및 지방자치단체에 대한 성과관리의 방향은 보다 강화

되고 있으므로 이에 대응하기 위해서는 현재의 성과관리제도의 보완점을 사전에 해결하고, 이를 통해 조직차원의 제도에 대한 순응을 확보하여 제도 강화에 선제적인 대응을 하는 것이 앞으로 지방에 대한 중앙정부 차원의 제도개선에 대한 적응력을 높이는데 중요할 것으로 사료됨

- 앞에서 살펴본 성과관리 추진의 고려요인들은 전라북도의 직무성과평가제도 개선을 위한 방안 모색에 있어서 많은 한계를 제시하고 있음
  - 중앙부처에서 추진하고 있는 정책들이 성과관리를 더욱 강화하는 방향으로 나아가고 있어서 지방자치단체도 성과관리를 체계적으로 추진해야 하는 상황임
  - 전라북도의 경우, 다른 광역자치단체와는 달리 BSC직무성과평가를 체계적으로 실시해 오고 있어서 중앙정부의 새로운 정책기조와 일치할 뿐만 아니라 타 자치단체에서 벤치마킹하려는 대상이 됨

#### 공무원 근평제도, 확 바뀌나..."주무부서 관행 없앤다"

먼저 인사분야에서는 조직원들이 신명나게 일할 수 있도록 일과 성과 중심의 근무성적평가를 도입해 기존의 주무부서 중심의 근무성적 평가가 아닌 성과·역량 중심으로 개편한다.

근무성적 평가는 2~3일간 부서단위 순위공개 의무화를 통해 당사자들이 납득할 수 있도록 법적으로 가능한 범위에서 투명하게 공개할 방침이다. 한마디로 그동안 묵시적으로 이뤄져 온 '주무계 차석' 등 주무부서 우대관행을 없애고 '일·성과' 중심으로 전면 개편한다는 방침이다.

(헤드라인제주, 2015. 3. 12)

- 따라서 전북의 BSC직무성과평가제도 전반에 대한 개선은 불필요할 뿐만 아니라 이에 대한 요구는 정부정책과도 배치되는 것이어서 수용하기 어려운 실정임
  - 외부적 여건을 고려하여 제도의 운영과 관련된 부분을 중심으로 제도개선을 모색할 필요가 있음

## 제2절 행정부 성과관리 사례 벤치마킹

### 1. 행정부 성과관리의 개관

- 행정자치부의 성과관리는 조직성과평가와 개인성과평가로 대별할 수 있으며, 고위직일수록(과장급 이상) 조직성과평가에 중점을 두며, 복수직 4·5급 이하의 경우 개인성과평가를 중시하는 경향을 보이고 있음
- 조직성과평가의 주요 항목별 평가내용을 살펴보면 아래와 같음
  - 주요업무성과(60점) 항목에서는 부서별 지표에 국정과제 등 핵심정책을 포함
  - 정책홍보(20점) 항목은 신설하여 부서별 홍보 및 정부업무평가 대응을 강화
  - 고객관리(10점) 항목에서는 권익위원회 ‘국민신문고 운영 종합평가’에 맞춰 세부지표를 보완하고, 연말자체 고객만족도 조사 결과를 반영
  - 정책수행(10점) 항목의 경우 정부 3.0 일하는 방식 개선 내용을 국무조정실 평가에서 제외함에 따라 가중치를 다소 하향 조정하고 유연근무제 평가내용을 신설
  - 외부기관 점검·평가 사항은 테마 별 점검항목으로 유지  
(청렴교육, 중증장애인 및 중소기업 물품구매, 사이버침해대응훈련 등)
  - 가·감점(-0.5~+2점)은 Best MOGAHA상 수상, 청렴시책 우수부서 등에 대해 장관 가점을 상·하반기로 나눠 부여
    - ※ 정부업무평가 항목인 규제개혁과 비정상의 정상화(신설)과제를 반영하여 평가



- 개인성과평가의 주요 항목별 평가내용은 다음 <표 4-4>와 같음
  - 고위공무원·과장급 평가는 성과계약 목표에 국정과제 및 연두업무 보고 등 핵심정책을 반영하며, 조직문화개선 노력도는 감점(-1점) 적용함
  - 복수직 4급·5급 이하 평가의 경우, 성과급 지급 시 조직성과평가 결과를 40% 반영하는 반면, 근무성적평가 시에는 조직성과평가 결과를 20%만 반영(5급 이하 해당)하는 것으로 나타남

<표 4-4> 행정자치부 성과평가체계의 개요

구분	평가 항목 (가중치)	평가내용	배 점 (점)	비고
조직성과평가	주요 업무 성과 (60점)	- 업무실적평가 : 부서지표(5개) 실적 평가 / 실·국장	35	가중치 하향 (70→60)
		- 자체평가 : 성과관리시행계획 관리과제 평가 자체평가위원	25	
	정책 홍보 (20점)	- 정책홍보 : 부서별 주요업무 홍보실적평가 ※지원부서는 주요업무성과와 연계하여 점수부여	20	신설
	고객 관리 (10점)	- 민원 소통 : 부서별 민원 처리 실적 평가	4	가중치 하향 (15→10)
		- 정책 제안 및 참여 : 제안 처리 및 국민참여 실적 평가	3	
		- 고객만족도 : 부서별 업무처리 만족도 조사	3	
	정책 수행 (10점)	- 정부3.0 일하는 방식 개선 : 정부3.0 주요지표 평가 및 역량교육 이수율 평가	5	가중치 하향 (10→5)
		- 유연근무제 평가 : 부서원의 유연근무 실시율 평가	2	신설
		- 테마별 점검 ① 청렴교육 : 부패 및 청렴관련 교육 이수 실적 ② 중증장애인 및 중소기업 제품 구매 : 예산 대비 물품 구매 실적 ③ 사이버침해대응훈련 : 해킹메일 열람 및 신고율	3	
	가감점 (-0.5~+2)	장관 가점	- 대내외 평가 실적, Best-MOGAHA 등 탁월한 실적 선정 ※ 청렴 우수 사례포함	+1
규제 개혁·정상화·가·감점		- 규제개혁 발굴·추진, 등록규제 정비 우수/미흡 실적(-0.5~+1) - 비정상상의 정상화 과제 우수/미흡 실적(-0.3~+0.5) *(가점) 평가 결과 중 최대값 적용, (감점) 최소값 부여	-0.5 ~+1	신설

II

개 인 성 과 평 가	고위 공무원	조직성과평가 (80%) / 직무수행능력평가(20%) / 조직문화개선노력도(-1%)	
	과장급	조직성과평가 (80%) / 직무수행능력평가(20%) / 조직문화개선노력도(-1%)	
	복수직 4급	조직성과평가(40%) / 직무수행능력평가 (30%) / 개인실적평가 (30%)	
	5급 이하	성과급	조직성과평가 (40%) / 개인실적평가 (60%)
		근 평	조직성과평가 (20%) / 직무수행능력평가(40%) / 개인실적평가 (40%)

자료: 행정자치부(2015), 내부자료

<표 4-5> 조직문화개선노력도 : 과장급 이상 개인감점 적용

평가항목	평가내용	가중치
연가실적 미달	부서원 연가실적(개별 60%) 미달성시 개인 감점	25%
집합교육 미달	부서원 집합교육(2억 이상) 실적 미달성시 개인 감점	25%
비위 발생	부서원 비위발생 시 감점 적용	25%
시간외 총량제 관리	부서원 시간 외 총량제 초과 시 감점 적용	25%

자료: 행정자치부(2015), 내부자료

## 2. 행자부의 직급별 개인성과평가

### 1) 과장급 개인성과평가

- 과장급 평가대상자에 대한 평가기간은 1월 1일부터 12월 31일까지를 기준으로 하며, 평가내용은 소관부서 조직성과평가, 직무수행능력평가 및 조직문화개선 노력도를 포함함. 이는 아래 <표 4-6>과 같음

&lt;표 4-6&gt; 과장급 평가항목별 내용

조직성과평가 (80%)	직무수행 능력평가 (20%)	조직문화 개선노력도 (-1%)
○ 소속 부서 조직성과평가 결과의 평균점 근무월 수에 따라 점수 반영 (前부서 평가점수 + 現부서 평가점수) 부서근무기간은 15일 기준으로 산정 * 파견 등 전입자의 경우 조직성과 평균점수(95점), 휴직 등 기타 그 외 기간은 조직성과 최하위 점수(90점) 부여	○ 직무에 연관된 능력·자질 평가 (95±5 범위로 조정)  평가자 : 국장 확인자 : 실장	○ 2개 항목 (감점사항)  * 0~1점 범위로 조정

\* 조직문화개선노력도 평가는 고위공무원 평가 내용과 동일

- 행정자치부에 근무하는 과장급 공무원은 성과관리시스템에 성과목표 및 지표 (부서별 성과지표)를 등록함으로써 성과계약체결을 갈음하고 있음
  - 행정자치부는 부서별 성과지표(5개)를 과장급 성과계약 사항으로 그대로 반영하고 있으므로 과장급 성과계약을 위한 지표는 별도로 설정하지 않음
  - 파견자(교육훈련 파견자 제외)는 파견근무기관의 성과목표 및 지표를 활용하여 성과계약을 체결함
- 행정자치부에 근무하는 과장급 공무원을 대상으로 하는 평가의 방법은 아래와 같음
  - 목표과제의 정상적인 진행을 위한 중간점검 실시(탄력적 운영)
  - 평가대상자는 평가지표의 측정결과, 주요 업무 추진실적을 성과관리시스템에 등록
  - 평가자(직상위자, 실·국장)가 직무수행능력 평가 실시(상대평가)
  - 평가자는 대상자의 실적·능력에 대한 평가의견 입력
  - 성과계약 등 평가위원회(위원장: 차관/ 위원: 각 실장)에서 최종 등급 확정
  - 최상위 20%, 하위등급 10% 등 5개 등급으로 평가하며, 매우 우수 20%, 우수 30%, 보통 40%, 미흡·매우미흡 10% 비율로 구분함

- 평가결과의 공개 및 이의신청을 살펴보면 아래와 같음
  - 최종평가서 상의 주요 실적과 상사 평가의견, 평가등급 등을 확인자가 확인한 이후 평가자에게 개별 통보
  - 평가대상 공무원이 '확인자'에게 이의를 제기 가능
  - 이의신청이 타당하다고 판단하는 경우, 확인자는 평가자와 협의하여 평가결과를 조정할 수 있고, 기각 시에도 결과를 해당 공무원에게 고지
- 평가결과의 활용 측면을 살펴보면, 최종 평가결과를 성과급 지급 등에 반영하고 있으며, 또한 개인별 성과관리 카드에 기록하여 각종 인사운영에 반영하고 있음

## 2) 복수직 4급 및 5급 이하 개인성과평가

- 복수직 4급 및 5급 이하 개인성과평가 적용 대상은 복수직 4급 및 5급 이하 직원(관리운영직군 등 포함)임
- 평가기간은 1월 1일부터 12월 31일까지를 기준으로 하며, 복수직 4급은 연 1회 평가(12월 31일 기준, 연간 실적을 평가)를 실시하는 반면, 5급 이하는 상·하반기로 구분하여 연 2회 평가를 실시하고 있음
- 평가내용을 살펴보면 조직성과평가와 과장의 직원에 대한 성과평가를 중심으로 평가가 이루어지고 있음
  - 평가방법은 조직성과평가와 개인실적평가로 구분할 수 있으며, 5급 이하의 경우 개인실적평가가 차지하는 비중이 높음

<표 4-7> 복수직 4급의 개인평가체계

<b>조직성과평가 (40%)</b>		<b>직무수행능력평가 (30%)</b>		<b>개인실적평가 (30%)</b>
조직성과평가 점수 *근무일수에 따라 점수 반영	+	직무에 연관된 능력·자질 평가 *평가자 : 과장 확인자 : 국장	+	개인별 업무실적 평가 *평가자 : 과장 확인자 : 국장

\* 개인실적평가와 직무수행능력평가의 합을 95±5범위로 조정

<표 4-8> 5급 이하의 성과급 관련 개인평가체계

<b>조직성과평가 (40%)</b>		<b>개인실적평가 (60%)</b>
조직성과평가 점수	+	개인 업무실적 등을 과장이 평가

\* 개인실적평가를 95±5범위에서 균등 조정

<표 4-9> 5급 이하의 근평 관련 개인평가체계

<b>조직성과평가 (20%)</b>		<b>개인실적평가 (40%)</b>		<b>직무수행능력평가 (40%)</b>
조직성과평가 점수	+	개인업무실적 등을 과장이 평가	+	과장이 평가

\* 개인실적평가와 직무수행능력평가의 합을 95±5범위로 조정

- 조직성과평가는 개인근무이력(부서별 근무 월 수) 기준으로 아래의 기준을 고려하여 평가를 실시함
  - 전(前)부서 평가점수와 현(現)부서 평가점수를 합산함
  - 부서 근무기간은 15일을 기준으로 산정함
  - 휴직, 파견 등으로 인한 복귀·전입·신규자의 경우 조직성과 최하위과 점수와 현부서 평가점수를 합산함
- 개인실적평가는 평가일(반기 말) 기준으로 현재의 과장이 평가권자리며, 평가항목별로 정성평가를 실시하고 있음

- 평가항목은고유지표(50)와 공통지표(50)호 구성되어 있으며, 고유지표의 경우 개인별로 목표 및 실적을 입력하면 이에 대해 과장이 정성평가를 실시하며, 공통지표의 경우 개인별 업무추진 정도 등을 고려하여 업무해결 능력 및 조직기여도 등에 대한 정성평가를 실시함

<표 4-10> 항목별 평가내용

분야 (가중치)	평가항목	평가항목 정의
		평가방법
고유 지표 (50)	과제목표 달성도	- 부서 과제의 목표달성을 위해 개인이 담당하는 업무를 개인 이행 과제로 설정하고 평가기간 내 목표달성도 및 성과 정도를 평가
		- 과장(직상위자)과 협의하여 개인별로 이해과제와 목표를 수립하고, 과장(직상위자)이 반기말에 목표달성 정도와 개인의 이행과제 추진실적을 평가
공통 지표 (50)	업무해결 능력 등 조직기여도	- 개인별로 수행하는 업무의 목표 달성, 고객만족 향상에 기여하기 위한 노력도, 국정과제 등 주요정책 달성을 위해 조직에 기여한 정도 등을 평가
		- 개인의 업무 난이도, 직원간 업무 협력도, 정보공유, 업무효율 증가, 비용절감, 고객(국민) 만족 제고, 업무처리시간 단축, 정책 품질 향상 등의 긍정적 효과를 유발 할 수 있도록 업무전반에서 개인별 성과 및 기여도를 종합적으로 평가 - 국정과제 및 협업과제 담당자에 대한 평가시 해당과제의 성공적 추진 및 업무품질 향상을 위해 노력한 정도 및 성과 기여도를 반드시 고려하여 평가

자료: 행정자치부(2015), 내부자료

### 3. 타 광역자치단체의 사례 개관

- 인천광역시를 제외한 모든 특·광역시와 도에서 BSC 기반의 성과관리를 실시하고 있으므로 광역자치단체 차원에서는 BSC가 대표적인 성과관리제도라고 볼 수 있음
- 성과평가의 결과활용 측면에서는 주로 4급 이상의 성과연봉 지급에 활용하고 있는 것으로 나타남
  - 12개 광역자치단체가 평가결과를 4급 이상의 성과연봉에 주로 활용하고 있음
  - 다만 전라북도과 제주도의 경우만 4급 이상의 성과연봉에 적용하는 것뿐만 아니라 근평과 성과급 지급에도 활용하고 있는 것으로 나타남

<표 4-11> 특·광역시와 도의 성과평가 환류 및 인센티브 부여

시·도	구분	성과관리체계		인센티브 부여	
		성과관리 유형	환류방안	예산 규모 (백만원)	세 부 내 역
특·광역시	서울	BSC	성과연봉(4급 이상)	1,600	·부서평가 실시(2회), 등급별 포상금 지급 (상반기 8억, 하반기 8억)
	부산	BSC	성과연봉(4급 이상)	12	·우수부서 해외연수 (6개 부서 6명 × 2백만원)
	대구	BSC	성과연봉(4급 이상)	-	·우수부서 포상 (표창 및 포상금)
	인천	PM평가 (Project Manager)	성과연봉(4급 이상), 실적가점(5급 이하)	200	·1개 사업을 4단계(탁월(4점), 우수(3점), 보통(2점), 미흡(1점))로 평가하고, 사업관계자 전원의 참여도에 대한 가중치로 부여·산정 후 개인별 가점 부여
	광주	BSC	성과연봉(4급 이상), 실적가점(5급 이하)	4.5	·우수부서 시상 (9개 부서×500천원) ·부서평가결과 상위(20%)이내의 부서 직원 중 2명을 추천받아 각 2점씩 부여
	대전	BSC	성과연봉(4급 이상)	14	·우수부서 시상금(3개 부서)

시·도	구분	성과관리체계		인센티브 부여	
		성과관리 유형	환류방안	예산 규모 (백만원)	세 부 내 역
시	울산	BSC	성과연봉(4급 이상)	7	·우수부서 시상(5개 부서×140만원)
	세종	BSC	성과연봉(4급 이상)	200	·우수부서 시상(10개 부서, 10백만원)
도	경기	BSC	성과연봉(4급 이상)	93	·우수부서 시상 : 21개 부서 - 최우수 1, 우수 10, 장려 10
	강원	BSC	성과연봉(4급 이상)	-	-
	충북	BSC	성과연봉(4급 이상)	12	·우수부서 시상(6개 부서×2백만원)
	충남	BSC	성과연봉(4급 이상)	-	-
	전북	BSC	성과연봉(4급 이상) 성과급·근평 (5급 이하) 승진심사 등	-	-
	전남	BSC	성과연봉(4급 이상) 성과상여급(5급)	4.2	·우수부서 시상 ·BSC결과 70% 반영
	경북	BSC	성과연봉(4급 이상)	22	·우수부서 시상(8개 부서, 22백만원)
	경남	BSC	성과연봉(4급 이상)	10	·우수부서 시상 (6개 부서) - 최우수 1(3), 우수 2(2), 장려 3(1)
	제주	BSC	성과연봉(4급 이상) 근평(5급, 50%) 성과상여급(6급 이상)	-	-

- 전북 도내 14개 시·군 중에서 19개 시군은 BSC 기반의 성과관리를 실시하고 있는 반면, 4개 시군은 MBO를 실시하고 있는 것으로 나타남
  - 전반적으로 BSC에 기초한 성과관리가 주류를 이루고 있는 것으로 볼 수 있으며, 향후에는 BSC에 기반한 성과관리가 더욱 증가할 가능성이 많은 것으로 나타남
- 성과평가의 대상을 살펴보면, 14개 시·군 중에서 5급 이상과 5급 이상을 평가하는 시·군이 각각 5개로 가장 많은 것으로 나타남



- 그러나 2개 시·군은 조직을 대상으로 평가하고 있으며, 다른 2개 시·군은 부서단위로 평가하고 있음
- 평가결과의 활용 측면에서 볼 때, 7개 시군이 성과상여금 지급에만 활용하고 있으며, 3개 시군은 근무성적평정과 성과급 지급에 모두 활용하고 있는 것으로 나타남

&lt;표 4-12&gt; 전북 도내 시·군의 성과평가 대상 및 결과활용

시·군	구분	성과관리 유형	도입연도	평가대상 및 결과활용	
				평가대상	결과활용
시	전주시	MBO	2001	·5급 이상	·성과상여금 지급
	군산시	BSC	2011	·5급 이상	·성과상여금(40% 반영)
	익산시	BSC	2008	·6급 이상	·근평(70% 반영), 성과급
	정읍시	BSC	2011	·전 직원	·근평(100%반영) 성과급
	남원시	BSC	2010	·부서단위 평가	·성과연봉(4급), 성과급(30%)
	김제시	BSC	2012	·5급 이상	·근평(5급 50%, 6급 이하 30%)
군	완주군	MBO	2008	·부서단위 평가	·성과상여금(30% 반영) ※ 2016년부터 근평100% 반영
	진안군	MBO	2008	·5급 이상	·성과상여금 지급
	무주군	BSC	2011	·6급 이상	·성과상여금 지급
	장수군	BSC	2011	·5급 이상	·성과상여금(30%반영)
	임실군	BSC	2011	·전 직원	·성과급(50% 반영), 근평(50% 반영)
	순창군	MBO	2012	·6급 이상	·부서·개인 시상
	고창군	BSC	2013	·6급 이상	·성과상여금 지급
	부안군	BSC	2011	·6급 이상	·성과상여금 지급

- 성과급 지급을 위한 평가방법과 관련하여 시 지역과 도 지역은 유사한 경향을 보이고 있음. 다만 도 지역의 경우 부서단위의 성과평가 경향이 시 지역에 비해 강하며, 반면 시 지역은 부서장평가에 대한 경향이 도에 비해 상대적으로 강하게 나타나는 것으로 분석됨. 이는 <표 4-13>과 같음

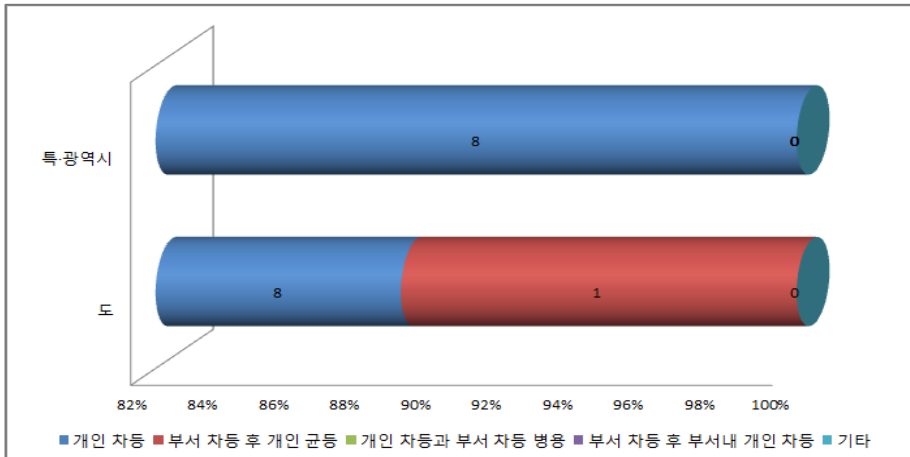
<표 4-13> 광역자치단체별 성과급 지급 시 평가별 반영률

구분		성과급 지급 시 평가별 반영률			
		근무성적평정	성과평가 (부서단위)	부서장 평가	기타
특 광 역 시	서울특별시	70%	-	-	조정점수 20% 실적 가점 5% 전문관 가점 5%
	부산광역시	70%	30%	-	-
	대구광역시	70%	-	30%	-
	인천광역시	60%	-	-	성과급심사위원회 40%
	광주광역시	70%	-	30%	-
	대전광역시	80%	-	20%	-
	울산광역시	50%	30%	-	20%
	세종 특별자치시	70%	-	30%	-
도	경기도	70%	-	30%	-
	강원도	70%	-	30	-
	충청북도	80%	10%	10%	-
	충청남도	70%	30%	-	-
	전라북도	-	100%	-	지급단위(실국원)
	전라남도	6급 이하, 연구사, 지도사 70%	-	6급 이하 및 연구사, 지도사 30%	·과장급 연구관/지도관 = BSC평가 100% ·5급 및 담당급 연구관/지도관 = BSC평가 70% +부서장평가 30%
	경상북도	70%	-	30%	-
	경상남도	80%	-	-	실국심사위원회 20%
제주 특별자치도	-	100%	-	-	

- 지방자치단체의 성과급 지급 방법을 정리하면 아래 <그림 4-1>과 같음. 시의 경우 개인차등 방식으로 성과급이 지급되고 있으며 이러한 경향은 도에서도 대부분 유사하게 나타남. 다만 부서 차등 후 개인 균등을 적용하는 지역도 있음

&lt;그림 4-1&gt; 성과급 지급 방법

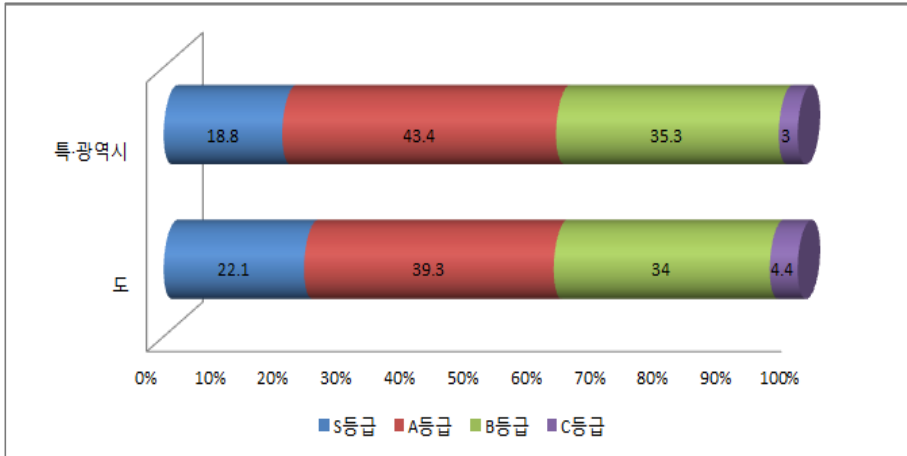
(단위 : 자치단체 수)



- 지방자치단체의 각 등급별 성과급 지급 비율에 대한 분석은 다음 <그림 4-2>와 같음. 분석에 따르면 전술한 전체지역의 분석과도 유사한 특성을 보이고 있으며 시 지역과 도 지역 모두 유사한 특성을 보이고 있음. 다만 시 지역이 S 등급의 비중이 도 지역에 비해 상대적으로 적으며, 반면 A 등급의 비중은 도 지역에 비해 상대적으로 높은 것으로 분석됨

<그림 4-2> 등급별 성과급 지급비율

(단위 : 자치단체 수)



### 제3절 BSC직무성과평가의 개선방안

#### 1. BSC직무성과평가의 비평가적 요인 개입 여부 분석

##### 1) 분석의 전제 및 분석 방법

- 전라북도에서 운영하고 있는 직무성과평가제도의 운영에 있어, 평가결과에 비평가적 요인(근무연한, 직급) 등이 영향을 미치는지를 분석하기 위하여 본 연구에서는 2015년 하반기 성과평가 결과를 분석하며, 분석대상은 본청의 일반직 6급 이하 직원(1,026명)으로 제한하여 분석함
  - 30개 이상의 표본은 통계학적 관점에서 중심극한 정리에 따라 대표성을 지니므로, 본청을 대상으로 하고 연구직 및 운영직렬을 제외한 분석결과 역시 대표성과 타당성을 지니는 것으로 볼 수 있음

- 비평가적 요인들이 평가결과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 본 연구에서는 직급이 미치는 영향은 분산분석(ANOVA)으로 분석하였고, 근무연한이 미치는 영향은 상관분석(피어슨 상관계수)을 통해 분석하였음
  - 분산분석은 집단간 평균차이가 통계적으로 유의미한지를 분석하는 방법 중 하나로서, 평균차이를 분석함에 있어 분산을 활용하기 때문에 분산분석이라고 함. 만약 직급간 평균차이가 통계적으로 유의미하다면 평가과정에서 직급이 고려되었다고 판단할 수 있음
  - 한편 근무연한은 연속형 자료로서, 이를 분산분석하기 위해서는 특정 구간(0~5년/6~10년 등)을 만들어서 범주화해야 함. 하지만 집단 구분에 따라 평균이 변화할 수 있으므로 왜곡된 결과가 도출될 우려가 있음. 따라서 본 연구에서는 두 변수가 얼마나 체계적으로 변화하는지를 분석하는 상관분석을 통해 비평가적 요인의 개입을 분석하고자 함. 상관분석 결과 근무연한과 평가결과가 통계적으로 유의미한 관계로 규명되면, 평가과정에서 근무연한이 고려되었음을 시사한다고 할 수 있음

## 2) 직급과 평가결과의 관계 분석

- 직급에 따라 평가결과의 차이를 분석한 결과에 따르면, 직급별 평가결과의 차이는 평균을 기준으로 큰 차이가 없는 것으로 나타남. 다만, 9급의 평균점수만 다른 급수에 비해 높게 나타남
- 통계적 유의미성을 고려하면, 직급간에는 평가결과에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나므로, 평가과정에서 직급이 고려됐다고 볼 수 있음
  - 부연하면, 직급이라는 요소가 평가결과에 반영되고 있으나 분석대상의 직급은 6급, 7급, 8급, 9급 등 총 4개 집단으로 구분되므로, 이러한 결과는 “모든 직급에서 차이를 유발한다” 혹은 “특정 직급에서 차이를 유발한다”는 것을 의미하지는 않음. 단지 “직급이라는 요인에 따라 평균의 차이가 있다” 정도로 해석함이 바람직함

- 그러나 사후분석 결과에 따르면 직급간 평균점수의 차이는 9급과 다른 직급 간에 나타나는 것으로 분석되고, 9급이 다른 직급에 비해 점수가 높은 것으로 나타나 평가결과의 타당성을 저해하지는 않는 것으로 판단됨
  - 부연하면, 6급, 7급, 8급간 점수는 통계적으로 차이가 없으나, 9급의 경우 다른 집단에 비해 평균점수가 통계적으로 유의미하게 높음을 의미함

<표 4-14> 직급별 분산분석 결과

	6급 (474명)	7급 (366명)	8급 (100명)	9급 (86명)
평균 (표준편차)	94.56 (2.67)	94.27 (2.78)	94.56 (2.65)	95.62 (2.48)
F	5.852**			

주: \*  $p < 0.05$  / \*\* ,  $p < 0.01$

※ F값은 집단간 분산비율 / 집단내 분산비율로써, F값이 커지면 통계적 유의미성이 커지게 됨. 즉, 집단내(9급 내, 혹은 7급 내 등)에서 나타나는 개인 직원들 간의 분산(평균차이)이 집단간(9급, 8급, 7급 6급간) 분산비율을 비교한 값을 의미

### 3) 근무연한과 평가결과의 관계 분석

- 상관분석 결과에 따르면 근무연한과 평가결과는 서로 유의미한 관계를 갖지 않는 것으로 분석되었음
- 상관관계 분석은 크게 통계적 유의미성을 확인한 후, 서로 밀접한 관련을 갖는 정도인 상관계수 값의 크기를 분석하는 것을 의미하는데, 이때 분석에서 나타난 상관계수는 통계적으로 유의미하지 않기 때문에 그 크기를 해석할 필요가 없음
- 상관분석에서는 일반적으로 상관계수 분석결과가 0.5 이상일 경우 통계적으로 유의미적이고 강한 관계를 지닌 것으로 판별하는데, 해당 근무연한 상관계수 분석에 따른 값은 0.024로써 본 분석에서는 그 관계성이 낮은 것으로 분석함

&lt;표 4-15&gt; 근무연한과 평가결과간 상관분석 결과

상관분석 결과	근무연한-평가결과
상관계수	0.024

주: \*  $p < 0.05$  / \*\*  $p < 0.01$

## 2. S등급 부여의 부서별 차이 분석

- 한편 본청 직속부서와 사업소 간 S등급 부여에 있어서 차이가 있는지를 확인하기 위하여 본청부서와 사업소 부서의 직원 중 S등급을 받은 직원 비율 간의 평균비교검정을 실시함
- 원칙적으로 국마다 독립적으로 평가를 받기 때문에 각 국별 본청조직과 그 외의 조직을 대상으로 분석을 수행해야 하지만 본청 실국에 속해있는 사업소 전체가 12개에 불과하여 통계적인 검증을 위한 최소한의 표본수를 충족하지 못하므로 해당 분석에서는 기준을 완화하여 분석을 실시하였음
- 구체적으로 본청부서 외의 조직을 본청 실국 내의 사업소 조직뿐만 아니라 본청 외의 직사업소(농업기술원, 공무원교육원, 보건환경연구원)의 모든 부서를 사업소 부서에 포함하여 분석함
- 사업소 및 직속기관 부서와 본청 부서와의 실과별 S등급 직원 비율 차이를 분석한 결과에 따르면, 직속기관과 사업소 직원들의 S등급 비율이 본청 부서 직원들의 S등급 부여 비율에 비해 통계적으로 낮은 것으로 나타남. 이는 전반적인 S 등급 직원의 숫자가 사업부서의 경우 본청부서에 비해 적다는 것을 의미함
- 주목할 점은 이러한 결과가 상급자 조정이 이루어지기 전과 상급자 조정이 이루어진 후에 따라 차이를 보인다는 점임. 본청부서의 경우 상급자 조정 이후 S등급을 부여받은 직원 수가 증가하는 반면 사업소 및 직속기관의 부서는 상급자 조정 이후 직원들의 S등급 부여 비율이 다소 감소하는 것을 확인할 수 있음

<표 4-16> 부서별 평균비교분석 결과

	본청 부서 51개	사업소 및 직속기관 부서 전체 28개	t값 (통계적 유의성)
상급자 조정 전	20.75 (7.67)	14.62 (10.40)	2.98**
상급자 조정 후	21.04 (9.33)	13.73 (9.59)	3.29**

주: \* p < 0.05 / \*\*, p < 0.01

- 한편 실제로 상급자 조정에 따라 S등급 비율이 달라지는지를 알아보기 위해 실시한 평균비교 검정 결과에 따르면, 상급자 조정 전과 후의 전체 S등급 비율은 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았음
- 결국, 상급자조정으로 인해 S등급 차이가 유발되기는 하지만, 이러한 차이가 실질적으로 전체 S등급 비율을 높인다거나 낮춘다고 판단하는 것은 통계적으로 바람직하지 않음. 다만 전술하였던 부서간 평가의 결과에서 나타난 바와 같이 본청은 상급자 조정 후 S등급이 증가하는 경향을 보이고 사업소는 S등급이 감소하는 모습을 보이므로 전체 S등급 비율이 달라지지 않는 것으로 이해할 수 있음
- 그러나 각 실국 그리고 직속기관과 사업소의 상급자 조정은 다른 실국단위의 S등급 조정을 고려하지 않고 독립적으로 이루어지므로 다른 부서의 결과를 미리 확인하고 상급자가 자신이 속한 부서의 등급을 조정했다고 인정할 근거가 없는 한 상급자 조정은 전체조직의 평가에 영향을 미치지 않는다고 이해하는 것이 바람직함

<표 4-17> 상급자조정 전·후 평균비교분석 결과

	상급자 조정 전	상급자 조정 후	t값 (통계적 유의성)
S등급 비율	18.57 (9.16)	18.45 (10.00)	0.082

주: \* p < 0.05 / \*\*, p < 0.01



### 3. BSC직무성과평가 개선의 기본방향

- 향후 BSC 직무성과평가의 개선방향은 「정부업무평가기본법」에서 규정하고 있는 전략적 성과관리에 기여할 수 있는 방향으로 새로운 방안을 모색하도록 함
- 인사혁신처와 행정자치부가 추진하는 성과관리제도 개선의 방향을 고려하고, 성과관리 강화에 부응할 수 있는 방안을 마련함
- 전라북도가 그동안 성과관리의 수준을 제고하기 위하여 노력한 결과를 반영하여 광역자치단체 차원에서 성과관리를 선도할 수 있는 수준으로 제도를 개선함
- 직무성과평가에 따른 직원들의 부담을 완화하고, 직원들의 평가에 대한 수용성을 제고할 수 있는 평가체제 마련에 중점을 둠
- 설문조사에서 제시된 의견들에 기초하여 보다 객관적이고, 공정한 평가체계를 구축하도록 함
- 직무성과평가가 오랜 기간에 걸쳐 추진되면서 제도개선이 지속적으로 이루어져 왔다는 점에서 전면적인 수정보다는 조직구성원들의 의견을 반영하여 점진적으로 개선하는 데에 중점을 둠

#### 4. BSC직무성과평가 개선방안 모색

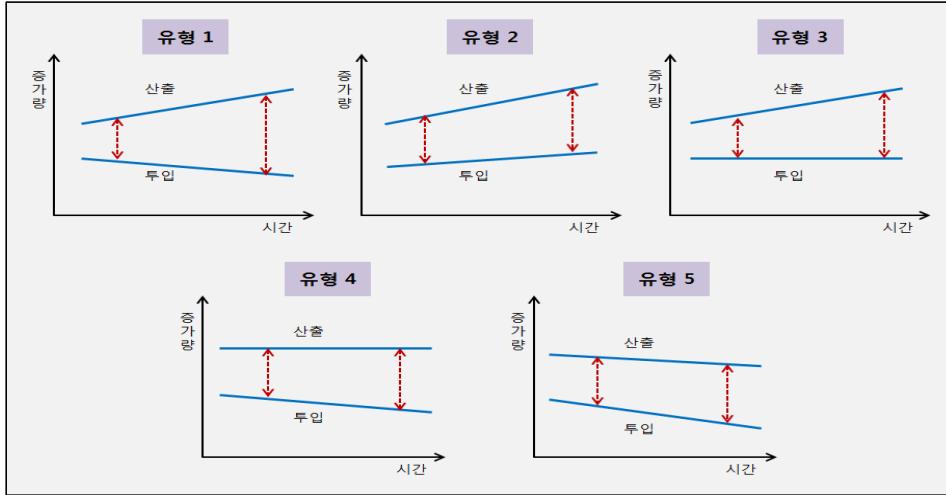
- BSC직무성격평가 개선은 기본방향에서 제시한 바와 같이 전라북도가 현재와 같은 수준의 성과관리체계를 유지하는 것이 정부정책에 부합할 수 있을 뿐만 아니라 광역자치단체 차원에서 성과관리를 선도하는 광역자치단체로서의 위상 강화에 기여할 수 있음
  - 따라서 현재 전라북도가 추진하고 있는 BSC직무성격평가를 최소 수준에서 개선하기로 함
- 아래에서는 ‘카페테리아 시스템’관점에서 단기적 또는 중장기적으로 개선이 필요한 사항을 제시하고자 함
  - ‘카페테리아 시스템’은 전라북도의 입장에서 선택할 수 있는 방안들을 제시하고, 필요하다고 판단되는 경우 자율적으로 선택하여 활용할 수 있도록 함

##### 1) 단기적 관점

###### (1) 과도한 목표설정 부담 해소

- 목표설정은 최근 3년간 목표와 실적 추이를 고려하여 설정하도록 함으로써 목표가 지속적으로 상승하는 부작용에 대한 개선이 필요함
  - 우선적으로 일정 수준 이상 목표에 도달한 경우 주요지표별로 성과기준(performance standard)을 설정하고, 이에 기초하여 목표를 평가하도록 함
  - 목표를 매년 향상시켜 나가는 것은 현실적으로 불가능하며, 많은 제약이 있을 수 있음. 특히, 평가대상 사업이나 업무가 일정한 수준 이상의 성과를 달성한 경우 매년 상향 목표를 설정하는 것은 매우 어렵기 때문에 성과창출의 적정 수준을 파악하여 이를 유지할 수 있도록 해야 함
  - 따라서 투입과 산출의 관계를 고려한 성과지표별 목표 유형화에 기초하여 다양한 형태의 목표치 설정이 가능하도록 해야 함

&lt;그림 4-3&gt; 투입과 산출을 고려한 목표치의 유형화



- 현재 목표치 설정은 최근 3년간 목표 대비 실적추이, 타 시·도 통계 등을 참고하여 설정되나 지속적으로 상향 조정되고 있어 이에 따른 부작용을 해소할 필요가 있음
  - 도전적으로 목표를 설정하되 상한선에 도달한 지표에 대해서는 과도한 상향 조정을 자제하고, 상호 간의 협의를 통하여 목표를 재설정하도록 함
- 과도한 목표설정과 허위실적 제시의 악순환을 막기 위해서는 부서별 목표대비 추진실적에 대한 증빙자료의 객관성 및 신뢰성을 확보할 필요가 있음
  - 추진실적 증빙자료의 객관성을 담보하기 어려운 메모보고는 실적 인정 자료에서 제외하고 온나라 문서만 인정함
  - 개별부서에서 자체적으로 실시한 만족도조사는 신뢰성과 객관성을 담보하기 어려우므로 부서 자체적인 조사를 지양하고 평가부서인 성과관리과에서 총괄적으로 추진하는 방안이 고려되어야 함

(2) 불합리한 공통지표 개선

- 공통지표 개선에 대한 조직구성원들의 요구가 상당히 강하다는 점에서 특히 불만이 많은 공통지표는 점차적으로 개선할 필요가 있음
  - 그러나 타 자치단체의 경우도 대부분 공통지표와 가감제를 운영하고 있음

<표 4-18> 광역자치단체의 공통지표 및 가감점 운영사례(예시)

	평가항목	배점	평가내용	평가주관
공 통 지 표 (20)	도정홍보율	3	·보도자료, 기고, 방송홍보 등 6개 항목 ·상대평가, 4등급(S~C) 차등배점	보도기획 담당관
	청렴활동 참여지수	5	·청렴교육 이수 등 16개 항목(감점항목 有) ·상대평가, 4등급(S~C) 차등배점	조사담당관
	(일반) 근무환경개선율	4	·유연근무제 등 3개 항목 ·상대평가, 4등급(S~C) 차등배점	총무과
	(소방) 공사상자최소화		·안전사고로 인한 소방공무원 사상자 수 (목표 43명)	안전교육 훈련담당관
	학습조직문화 구축률	3	·연간 상시학습 충족률	인사과
	현답참여율	1.5	·현답 참여율 등 4개 항목	기획담당관
	정보보안추진율	1.5	·PC 지킴이 등 4개 항목	정보통신 보안담당관
	균형집행이행률	2	·상반기 집행목표액(예산의 58%) 달성률	예산담당관
가 감 점 지 표 (±4)	정부3.0 융합행정	±1.0	·과제발굴 적정성 등 ·융합과제 참여 부서 달성도	평가담당관 기획담당관
	공약사항	±0.5	·공약사항 달성도	미래전략 담당관
	도지사 지시사항		·지시사항 추진도	평가담당관
	정부합동평가	±1.0	·정부합동과제평가결과 등급별 점수	평가담당관
	규제개혁	±1.0	·규제개선과제 해결실적 등	규제개혁 추진단
	민원처리 고충민원해결 (신규)	+0.5	·민원처리 단축률 등	언제나 민원실
	·고충민원해결노력도 등		조사담당관	

※ 2개 지표를 합산하여 배점 부여한 경우, 각 지표별 평가 후 통합 점수가 합산한 배점을 넘지 않는 범위 내에서 점수를 부여함

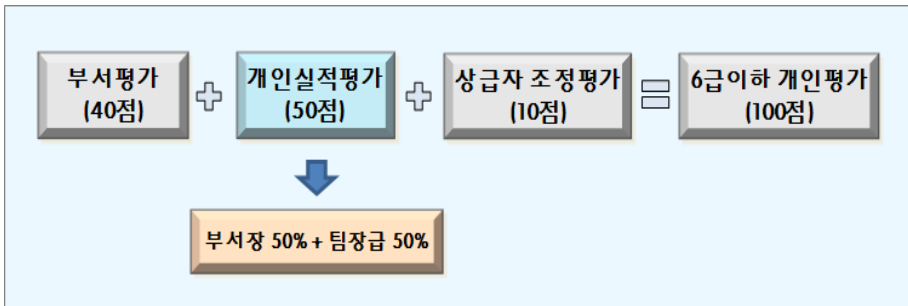
- 부서 공통지표 가운데 가장 문제가 되는 성과지표를 묻는 조사결과에 따르면, 1순위는 SNS 홍보건수, 2순위는 언론 브리핑 횟수로 조사되었음
  - 따라서 우선적으로 SNS 홍보 및 언론브리핑 건수 실행과제는 폐지하는 것이 적절함. 다만, 여러 차례에 걸쳐서 의회의 지적이 있었던 만큼 홈페이지 홍보 및 부서직원 정보관리실적은 부서장 개인지표인 ‘부서 직원의 직무만족도’ 실행과제로 이관하는 것이 적절함
- 부서 공통지표인 ‘부서 직원 직무만족도’관련 실행과제 역시 개선이 필요한 것으로 판단됨
  - 직원들의 후생복지 증진을 위하여 실시하고 있는 ‘후생복지 지원시책 추진’은 부서장의 재량 하에 다양한 방법으로 추진되고 있는 것으로 나타나 폐지하도록 함
  - 공무원 청렴업무와 관련된 ‘업무추진비 내역공개’는 부서별 업무추진비 홈페이지 공개가 어느 정도 정착되어 지속적인 추진의 실효성을 확보하기 어려우므로 폐지하도록 함
- 다만, 대외적인 평가에 대비하거나 중앙정부의 정책변화에 대응하고, 조직 관리 차원에서 필요한 경우 실행과제는 신설하여 운영하는 것이 불가피한 측면이 있음
  - 직원들의 자원봉사 참여 확대 및 자원봉사활동에 대한 인식 제고를 위하여 ‘자원봉사 활성화’실행과제의 신설에 대한 검토가 필요함
  - 직원들의 재충전 및 행복한 가정과 건전한 직장문화 양립을 위해 가족의 날을 적극적으로 추진할 수 있도록 ‘가족의 날 준수율’항목의 경우 실행과제로 신설하는 것이 필요함

### (3) 개인실적평가의 실과장 평가비율 조정(6급 이하 평가)

- 6급 이하 평가 관련 부서장의 권한이 지나치게 많다는 조사결과에 따라 ‘개인직무실적평가’의 실과장급의 평가비율을 조정하도록 함

- 현재 6급 이하 개인직무실적평가가 상급자 평가에 편중됨에 따라 동료직원들의 다면평가를 도입해야 한다는 의견이 제기되고 있음(노동조합 의견)
  - 개인직무실적평가의 부서장 평가비율을 조정하고, 다면평가제도를 도입 하자는 의견이 제시되었으나 제도의 도입에 대해서는 보다 심도 있는 검토가 필요함
- 6급 이하 개인실적평가는 50점 만점을 기준으로 부서장과 팀장급이 각각 50%씩 평가하여 점수를 합산하도록 되어 있음

<그림 4-4> 현행 6급 이하 평가체계의 구성요소



- 6급 이하 개인실적평가의 개선방안은 현재의 평가방법을 기준으로 3개의 개선안을 제시할 수 있음
  - 현재의 평가방안을 수정하지 않고 그대로 사용하는 것도 하나의 대안이 될 수 있으나 대안의 수에는 포함시키지 않음
  - 제1안은 부서장의 평가비율을 현재의 50%에서 30%로 하향 조정하는 반면, 팀장급의 평가비율을 70%로 상향하는 방안임
  - 제2안은 부서장과 팀장급에게 각각 50점의 점수 범위 내에서 평가하도록 한 후 점수의 평균을 개인의 실적평가점수로 활용하는 방안임
  - 제3안은 다면평가제도를 도입한다는 전제 하에 부서장, 팀장급 및 동료 직원의 평가비율을 각각 30%, 50%, 20%로 정하는 방안임

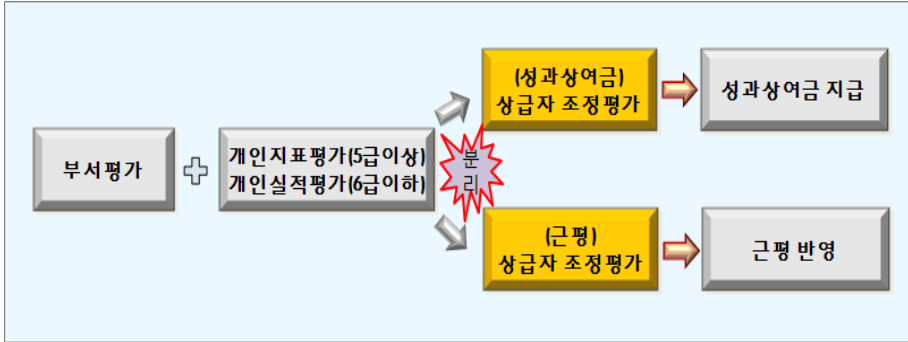
&lt;표 4-19&gt; 개인실적평가 개선방안(6급 이하)

대안	주요내용
제1안	부서장 30% + 팀장급 70% = 개인실적평가(50점)
제2안	( $\Sigma$ 점수)/(부서장(1명) + 팀장급 수) = 개인실적평가(50점)
제3안	부서장 30% + 팀장급 50% + 동료직원 20% = 개인실적평가(50점)

#### (4) 상급자 조정평가 이원화 및 성과상여금과 근평 분리

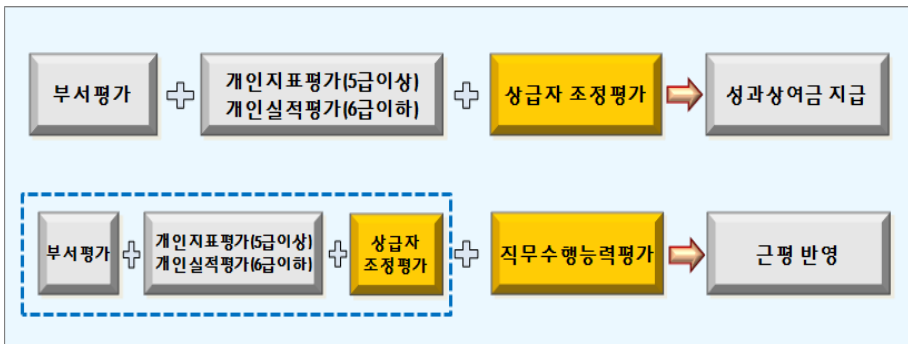
- 중앙부처가 성과평가 결과를 인사에 적극 반영하고 있으며, 전라북도도 '06년부터 BSC 성과평가 결과를 근평에 반영하고 있다는 점에서 평가제도의 대폭적인 수정은 조직의 안정성을 해칠 우려가 있음
- 그러나 설문조사 결과에 따르면, 조직구성원들은 평가결과를 근평에 100% 반영하기 보다는 성과급에만 반영하거나 적용비율을 조정하는 것이 필요하다는 의견이 상당히 많은 것으로 나타남
  - 현재 실시하고 있는 방식에 비해 더욱 객관적인 방법으로 개선을 요구하는 공무원이 많다는 점에서 최소한 적용비율의 조정은 필요한 것으로 보임
- 따라서 BSC 직무성과평가 결과의 근무평정 및 성과상여금 반영의 합리성 제고를 위하여 평가결과 반영을 이원화하는 방안에 대한 검토가 필요함
  - 첫째, 기존 BSC직무성과평가 결과를 최대한 반영하되 현재의 상급자 조정평가를 성과상여금 지급과 근평 반영을 위한 평가로 분리하여 평가하는 방안을 들 수 있음

<그림 4-5> 상급자 조정평가 이원화 방안



- 둘째, BSC직무성과평가를 이원화하여 성과상여금 지급과 관련된 평가는 현재의 제도를 그대로 유지하는 반면, 근평과 관련된 평가에는 직무수행능력 평가를 새로이 추가하여 그 결과를 근평에 반영하는 방안임

<그림 4-6> 성과상여금과 근평 관련 평가체계 이원화 방안



- 성과상여금과 근무성적평정 관련 평가체계의 이원화를 통해 근무성적평정의 당초 취지에 부합하도록 개개인의 역량과 근무태도 등에 대한 평가를 강화할 수 있음



- BSC직무성과평가가 체계적으로 이루어지더라도 조직구성원 개개인의 직무수행능력에 대한 평가는 근무성적평정이 아니면 파악하기 어렵다는 점에서 직무수행능력평가의 도입은 기존 평가체계의 한계를 보완할 수 있는 장점이 있음
- 그러나 BSC직무성과평가를 총괄하는 부서에서는 직무수행능력평가에 대한 방안을 새로이 설계해야 하는 부담이 있으며, 부서장들도 평가를 추가적으로 실시해야 하므로 평가업무에 대한 부담이 크게 증가할 수 있음

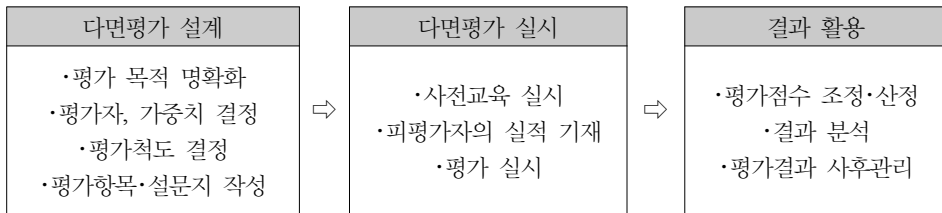
## 2) 중장기적 관점

### (1) 다면평가 도입 검토

- 다면평가는 해당 공무원의 상급 또는 상위 공무원, 동료, 하급자, 민원인 등의 평가의견을 인사운영에 반영하여 상사에 의한 일방 평가를 보완하고, 평가의 공정성, 객관성을 제고하기 위한 제도임
  - 「지방공무원법」 제38조 제1항에 계급 간의 승진임용은 근무성적평정, 경력평정, 그 밖의 능력의 실증에 따라 한다고 정하고 있어서 승진 시 보완자료로 활용 가능함
  - 따라서 다면평가 결과는 승진, 성과상여금 지급, 특별승급, 개방형직위 충원, 보직관리 등에 참고할 수 있고, 역량개발·교육훈련 등 각종 인사 관리에 반영할 수 있음
- 지방공무원 다면평가는 「지방공무원 임용령(대통령령 제26640호)」 제8조의 4에 의해서 실시할 수 있으며, 구체적인 사항은 아래와 같음
  - 임용권자는 소속 공무원에 대한 능력개발 등을 위하여 해당 공무원의 상급 또는 상위 공무원, 동료, 하급 또는 하위 공무원 및 민원인 등에 의한 다면평가를 실시할 수 있음(제8조의4 제1항)

- 임용권자는 제1항에 따른 다면평가의 방법 및 절차 등에 관한 구체적인 사항을 직무의 특성 등을 고려하여 설계·운영하여야 함(제8조의4 제2항)
  - 제1항에 따른 다면평가의 평가자 집단은 다면평가 대상 공무원의 실적·능력 등을 잘 아는 업무 관련자로 구성하되, 소속 공무원의 인적 구성을 고려하여 공정하게 대표되도록 구성하여야 함(제8조의4 제3항)
  - 다면평가의 방법, 절차 및 평가결과의 활용 등에 관한 구체적인 사항은 규칙으로 정함(제8조의4 제4항)
- 「지방지방공무원 임용」 제8조의4에 따르면 다면평가에 관한 방법 및 절차, 결과의 반영 등 구체적인 사항은 지방자치단체의 규칙으로 정하여 운영할 수 있음
- 다면평가는 강행규정이 아닌 임의규정이기 때문에 자치단체장이 실시 여부를 결정할 수 있음
- 「지방공무원 다면평가 운영지침」(행정자치부예규)에 따르면 다면평가의 운영절차는 아래와 같은 3단계로 구분할 수 있음

<표 4-20> 다면평가의 운영절차



- 평가자 구성 측면에서는 피평가자를 공정하고 객관적으로 평가할 수 있는 업무 유관자를 선정하되, 평가자에 대한 익명성이 보장될 수 있도록 해야 함
- 상·하급자 및 동료로 구성된 자체 다면평가단을 구성하되, 대상자의 상급자·동료·하급자 단위로 다면평가단을 별도로 구성함
  - 계급별·직종별(행정직, 기술직, 기능직)로 구성하되, 기술직의 경우 직렬

별로 구성하는 것이 가능함

- 특정단체(노조, 학연, 지연 등)의 이해관계를 대변하지 못하도록 업무유관자 대표집단(실·국 등 부서단위 평가자 Pool)을 구성하도록 함
- 자체 인사위원회의 검증시스템을 통해 중립적 인사를 중심으로 선발하도록 함

<표 4-21> 업무유관자 선정기준(예시)

구분	내용
상급자	- 직근 상위 감독자 - 업무연관성이 높은 실·과장 등 상급자
동료 및 하위자	- 소속과 직원, 동일 실·국 소속 부서 직원 - 업무 연관 부서 직원 및 전임자 - 인사, 평가, 주요시책 점검 등을 통해 피평가자의 업무 실적 등을 파악할 수 있는 직원
민원인	- 외부: 업무관련 민원인 - 내부: 실·국·과간 업무 연관 부서 직원

- 평가의 객관성과 평가자의 익명성을 보장하기 위하여 평가자 수와 평가자별 가중치를 적절히 조절하는 것이 필요함
  - 통상 피평가자 1인에 대해 평가자 7-15명이 적정하나 각 자치단체의 실정에 맞게 달리 정할 수 있고, 평가자의 수보다는 피평가자를 잘 평가할 수 있는 업무유관자로 구성하는 것이 더 중요함
  - 평가자에 따라 피평가자에 대한 업무유관 정도, 평가정보의 양과 질, 직원육성에 대한 책임정도 등이 다르므로 평가자별로 평가 가중치를 차등화 할 수 있음

<표 4-22> 평가자 구성인원 및 평가자별 가중치(예시)

대상		평가자	합계	상급자	동료	부하
구성 인원	국장급 이상		10명	2명	4명	4명
	과 장 급		12명	3명	4명	5명
	직 원		12명	4명	8명	-
가중치	국장급 이상		100%	30%	35%	35%
	과 장 급		100%	30%	40%	30%
	직 원		100%	40%	60%	-

- 평가요소는 실적평가와 능력 및 태도평가로 구분하여 실시할 수 있으며, 각각의 평가에 따라서 평가항목을 달리하고 있음
  - 실적평가는 업무의 질, 업무의 양 등의 하위개념으로 구체화하여 질문항목을 선정함
  - 능력 및 태도평가는 획일적인 설문보다는 해당기관 또는 해당 직위(직책)의 특성을 감안하여 질문 항목을 선정하되 관리자와 실무자를 구분하여 평가할 수 있음
- 평가척도는 평가점수의 변별력 확보를 위해 각 자치단체별로 1-10점 척도 등을 다양하게 사용할 수 있음
  - 탁월, 우수, 보통, 미흡, 불량과 같은 서술형 척도도 사용 가능함
  - 가급적 평가대상자의 역량을 구체적이고 서술적으로 표현할 수 있도록 평가척도를 구성함
- 평가자들이 평가척도 자체에 대한 이해 부족으로 주관에 따라 평가함으로써 평가결과가 왜곡될 우려가 있으므로 평가척도에 대한 측정기준을 구체화하고 사전에 교육할 필요가 있음

&lt;표 4-23&gt; 평가척도별 측정기준(예시)

평가척도	수준	설명
10-9	탁월한 수준	모든 기대수준을 훨씬 상회하여 매우 우수함
8-7	우수한(높은) 수준	기대수준을 대부분 충족시키며 일부에서는 기대수준을 훨씬 뛰어넘음
6-5	보통(적절한) 수준	기대수준을 충족시킴
4-3	미흡(낮은)한 수준	기대수준에 미치지 못하나 일부에 대해서는 기대수준을 충족함
2-1	불량 (전혀 없는 수준)	기대수준에 전혀 도달하지 못함
NA	무응답(알 수 없음)	평가점수 계산에서 제외

- 평가결과에 대한 조정이 필요한 구체적인 이유는 아래와 같음
  - 피평가자에 대한 부정확한 정보와 편견, 평가점수 부여 시 평가자 성향 차 등에 의해 점수왜곡이 초래될 수 있고, 특히 피평가자별로 평가단을 달리 구성할 경우 평가점수를 조정함
  - 관대화 또는 엄격화 경향을 보이는 평가자가 평가단에 포함되면 평가결과가 왜곡될 수 있음
- 평가결과를 조정하는 방법으로는 평가자의 평균·표준편차 일치방법, 평균일치방법, 특이점수 제외방법 등을 들 수 있으며, 이들 방법의 주요내용은 아래의 표와 같음

<표 4-24> 평가점수 조정 방법(예시)

구분	주요내용
평균·표준편차 일치방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자간 평균과 표준편차를 일정하게 조정하는 방법</li> <li>산식: <math>70 + [(원점수-평가자\ 평균점수)/평가자\ 표준편차] \times 10</math> (평균 '70점', 표준편차 '10'으로 조정하는 경우에 해당)</li> </ul>
평균일치 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자의 평균점수를 평가자 전체 평균점수와 동일하게 조정</li> <li>산식: <math>평가점수 \times (평가자그룹\ 전체평균/평가자\ 평균)</math></li> </ul>
특이점수 제외방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>피평가자가 받은 점수 중 최상·최하 점수를 제외한 후의 점수를 기준으로 계산하거나 평가대상자가 받은 점수 중 응답 평균값의 일정범위를 상회 또는 미달하는 응답을 특이응답으로 분류하여 제외한 후 산정</li> </ul>

- 다면평가의 사후관리 차원에서 자치단체장은 조직적 담합 등에 의하여 불합리한 평가가 이뤄졌다고 판단될 경우 다면평가조정위원회를 두어 평가결과를 조정할 수 있음
- 자치단체장은 다면평가가 공정하게 운영될 수 있도록 다면평가제도에 대한 상시적인 자체 점검을 실시하고 사후관리를 철저히 해야 함
  - 다면평가 실시 후 직원대표와의 면담 또는 전 직원 설문조사 등을 실시하여 설계·운영과정에 대한 만족도와 개선사항을 조사할 필요가 있음
  - 평가단 구성 및 질문지의 적정성, 평가운영상의 문제점 여부, 평가결과 활용에 관한 건의사항 등을 조사하여 차후의 다면평가 설계·운영시 반영해야 함
  - 기관 특성에 맞게 다양하게 운영되고 있는 다면평가제도에 대하여 평가 기준을 마련하여 자체적인 점검을 상시화해야 함

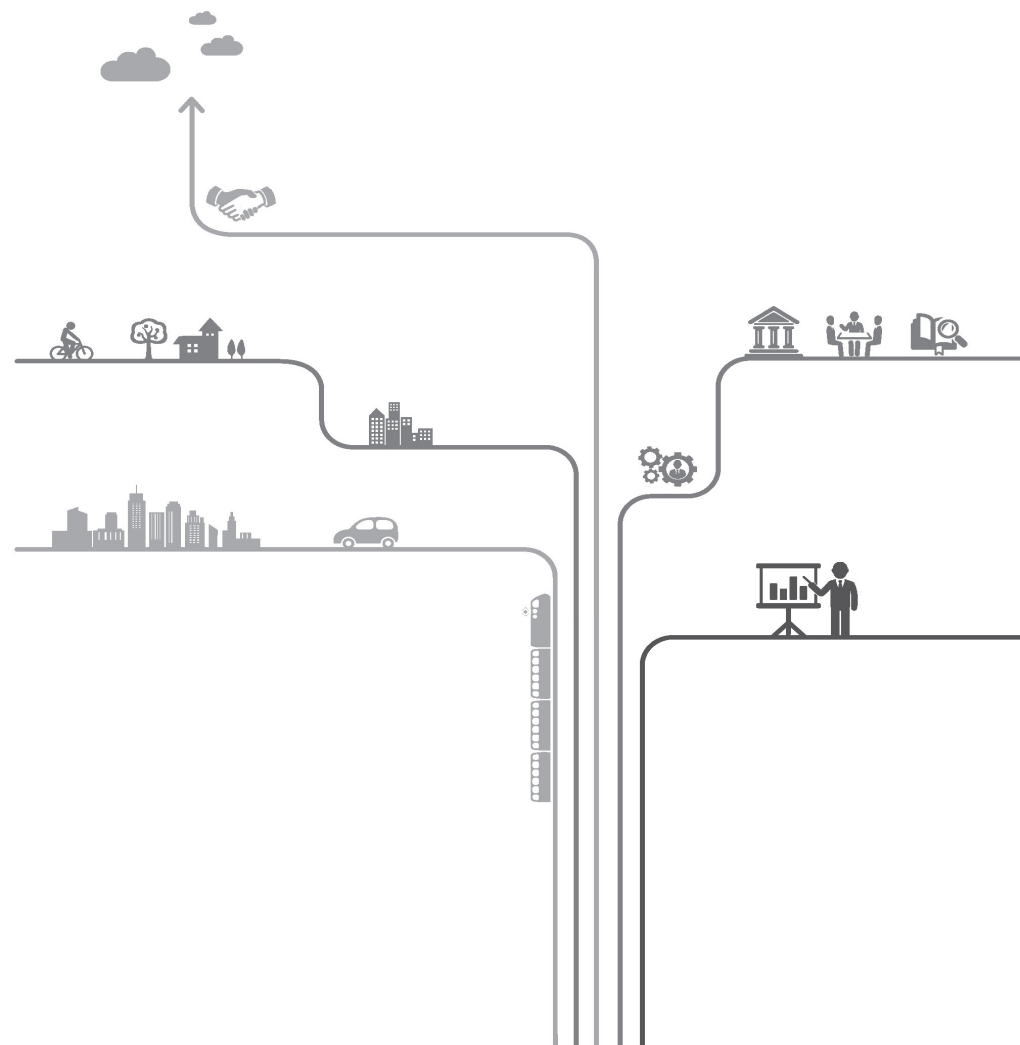
## (2) 평가결과 적용 대상부서의 이원화

- 현재 본청과 직속기관·사업소를 통합하여 직무성과평가를 실시하고 있으나 직속기관·사업소의 평가결과가 본청보다 다소 낮을 가능성이 많다는 점에서 평가대상 그룹을 이원화하는 방안을 고려해 볼 수 있음
  - 직속기관·사업소의 경우, 평가결과가 매년 중하위권에 속하게 되면 직무성과평가를 위하여 많은 노력을 기울이지 않거나 형식적으로 평가에 대응할 가능성도 있다는 점에서 업무적 특성을 고려하여 분리하여 평가하는 방안이 필요함
- 현재 본청과 직속기관·사업소를 분리하여 평가하는 방안도 평가체계를 분리하는 방안과 동일한 평가체계 내에서의 평가결과 적용 시 분리하는 방안으로 구분할 수 있음
  - 직무성과평가제도의 발전적인 측면에서 볼 때, 본청과 직속기관·사업소 간의 평가체계 자체를 분리하는 것은 바람직하지 않다는 점에서 평가결과 적용만 분리하는 방안이 바람직할 것으로 판단됨
  - 평가결과 분리 적용 시 본청과 직속기관·사업소에 속하는 부서의 총수 대비 직속기관·사업소 수의 비율을 고려하여 각 등급의 비율을 조정할 필요가 있음
- 본청과 직속기관·사업소에 대해 평가결과 적용을 달리하는 것은 최소한 2-3년 도안의 부서별 평가결과에 대한 체계적인 분석이 필요함
  - 특히, 직무성과평가 결과가 근평과 성과상여금에 모두 반영되는 경우 평가결과의 적용대상 부서를 분리하는 것은 상당히 민감한 이슈로 부각될 수 있다는 점에서 조직구성원의 의견을 반영하여 실시 여부를 검토할 필요가 있음





# 제5장 결론





## 제5장

## 결론

- 오늘날 효율적 조직운영에 강조됨에 따라 공공영역에서도 성과관리가 강조되고 있으며, 지방자치단체들의 경우 「정부업무평가기본법」에 근거하여 성과관리를 실시하고 있음. 그러나 공공의 특수성과 제도적 기반, 운영 등과 관련하여 여러 가지 문제들이 발생함에 따라 성과관리제도에 대한 전반적 검토 및 제도적 개선이 필요한 실정임
- 본 연구는 이와 같은 맥락 하에 전라북도의 BSC직무성과평가의 개선을 위한 방안을 모색하는 데에 중점을 두고 있음
  - 특히, 도입 10년차를 맞은 전라북도 BSC 직무성과평가 체계 전반에 대해 실제 평가대상자 및 평가 참여자들의 의견을 바탕으로 BSC의 효율성과 수용성을 증진시키기 위한 개선방안을 제시하고자 함
- 이를 위해 우선 제2장에서는 공공부분의 BSC 도입 및 특징에 대해서 간략하게 살펴보고, 선행연구에 대해서 분석함으로써 전라북도의 BSC직무성과평가 체계에 대해서 구체적으로 고찰하였음
  - 공공부분의 경우 민간과 다른 성과측정의 어려움 또는 고의적인 낮은 목표설정, 적절한 보상체계의 부재 등 여러 가지 특성을 가짐에 따라 민간의 BSC기법을 그대로 적용하기에는 한계를 보임
  - 관련 선행연구는 크게 두 흐름으로 나누어 볼 수 있는데 첫 번째는 BSC의 공공부분 도입 및 운영의 발전방안을 모색하기 위한 사례연구가 중심이며, 그 두 번째는 성과급 제도의 수용성을 높이고 저항의 요인을 탐색하기 위한 연구 중심으로 나타나고 있음
  - 한편, 전라북도의 직무성과평가체계는 단위부서 및 개인(실·국장 이하 전 직원)을 대상으로 이루어지며, 소방서(별도)를 제외한 모든 기관을 대상으로 하고 있음. 부서평가, 개인평가, 상급자 평가의 합산으로 이루어

지는데 이때 배점은 직급과 계급별로 상이함. 도출된 평가등급은 평가 대상인원을 기준으로 S등급 20%, A등급 40%, B등급 30%, C등급 10%의 비율로 배분되고 있다는 특징을 보임

- 기존 시스템에 대한 개선 요구사항이 이어짐에 따라 의견을 반영하여 성과관리 시스템의 재구축, 목표설정과정 개선, 평가지표 개선, 실행과제 축소, 평가 및 정책고객설문조사 변경, 가·감점제 폐지를 통해 성과평가 체제의 개선이 이루어지고 있음
- 제3장에서는 BSC직무성과평가에 대한 조직구성원들의 인식을 조사하기 위하여 설문조사를 실시하였음. 구체적인 내용은 BSC에 전반적인 관한 인식과 연령별 인식 차이, 직급별 인식 차이 등에 대해 질문하였음
  - 전라북도 공무원들의 BSC 직무성과평가 전반에 대한 인식조사 결과에 따르면 부서장의 관심과 조직구성원들의 직무성과평가에 대한 인지도는 높은데 반해 성과평가제도가 효과를 내지 못하는 것으로 나타나 실질적인 기여도가 낮은 것으로 조사되었음
  - BSC 직무성과평가에 대해 공무원들이 인지하고 있는 문제점으로는 과도한 목표설정이 1순위를 차지했으며, 뒤를 이어 불합리한 공통지표 설정과 과도한 업무량으로 조사되었음. 이와 같은 문제점을 개선하기 위해 향후 개선방안으로는 절반이상의 직원들이 성과상여급에만 직무성과평가를 반영하기를 희망하는 것으로 나타남
  - 한편 6급 이하 직급에 대한 부서장의 평가 반영비율 및 다면평가 도입에 대한 문제에 있어서는 현행유지에 대한 의견이 다수를 차지하는 것으로 나타나, 선부른 다면평가의 도입 보다는 현행 성과평가의 개선이 필요할 것으로 판단됨
  - 또한 조사에 따르면 SNS 홍보 건수, 언론 브리핑 건수, 지식관리시스템 등록률 등 전반적으로 대 언론 홍보기능의 지표들이 공통지표로써 적절하지 않은 것으로 인식되고 있는데, 이와 같은 문제적 지표들이 많을수록 직무성과평가가 현실과 유리되어 제도에 대한 부정적인식과 불응 등 악순환으

로 이어지므로 적실성있는 지표선정이 필요함

- 연령별 분석결과에 따르면 BSC 직무성과평가에 관한 인식은 전반적으로 연령이 높아질수록 긍정적인 것으로 나타났는데, 전 연령대에서 공통적으로 과도한 목표설정을 문제라고 보고 있는 것으로 조사됨. 이를 해결하기 위해 다수가 향후 성과평가는 성과상여금에만 반영되는 방향으로 개선되어야 한다고 대답함
  - 직급별 분석결과에 따르면 BSC 직무성과평가에 대한 인식은 5급 이상의 직급이 가장 긍정적인 인식을 보이는 것으로 나타났고, 7급 이하의 직급에서 가장 부정적인 인식이 큰 것으로 조사됨. 이때 가장 큰 문제점은 과도한 목표설정으로 꼽혔으며, 기타 직군의 경우 불합리한 공통지표 설정을 가장 큰 문제점으로 제시했음. 이에 대해 상당수가 향후 성과평가제도가 성과상여금에만 반영되는 방향으로 개선되어야 한다고 응답하였음
- 이를 바탕으로 제4장에서는 성과관리제도 개선 시에 고려해야 하는 외부적 요인에 대한 검토와 중앙정부 차원에서 새로운 정책 추진 등에 대해서 살펴 보았음. 구체적으로 제도개선을 위한 벤치마킹 차원에서 행정자치부의 성과관리 제도를 조직성과평가와 개인성과평가로 구분하여 고찰하였음. 또한 설문조사, 중앙부처의 정책, 우수사례 등에 기초하여 직무성과평가제도의 개선방안을 모색하였음
- 본 연구에서는 성과관리제도 개선과 관련하여 다양한 고려사항을 반영한 구체적인 방안을 제시, 전라북도가 여러 가지 대안들 중에서 선택적으로 활용하는 데에 중점을 두었음
  - 단기적인 성과관리제도 개선 대안으로는 첫째, 과도한 목표설정의 부담을 해소할 것을 제시하고 있음. 목표설정은 최근 3년간 목표와 실적 추이를 고려하여 설정하도록 함으로써 목표가 지속적으로 상승하는 부작용에 따른 과도한 목표설정이나 허위실적 제시 등의 악순환을 막기 위한 것임. 달성 가능한 목표설정을 통해 다양한 형태의 적정 목표치 설정

을 지향할 수 있도록 개선할 필요가 있음

- 둘째, 꾸준히 지적되어 오던 불합리한 공통지표에 대한 개선이 필요함. 불필요한 언론 대 홍보기능 등은 폐지하거나 유관 실적과제로 대체하는 방법이 바람직함. 이때, 구성원들의 개선요구가 강력함에 따라 분명 해당 사항에 대해 개선할 필요는 있으나 타 자치단체의 경우 대부분 운영 중이므로 대외평가 및 조직관리 차원에서 유관 실행과제 부문을 신설하는 등의 대안 역시 고려해야 함
- 셋째, 6급 이하 평가에 있어 부서장 평가비율 역시 조정이 필요함. 현재의 경우 개인 실적평가에 있어 부서장 및 팀장의 점수가 50%씩 반영됨에 따라 권한 남용을 막고 평가의 공정성을 보호하기 위해 개인실적평가의 실과장 평가비율을 적절히 조정할 수 있도록 여러 가지 대안을 제시하고 있음
- 넷째, 성과평가의 합리성과 객관성 제고를 위해 결과의 활용방안 역시 개선이 필요함. 100% 성과평가를 반영하기 보다는 성과급에만 반영하거나 적용비율을 조정하는 등의 방식을 통해 상급자 조정평가의 이원화 또는 성과 상여금과 근평의 분리 등의 대안을 제시하였음
- 한편, 중장기적 관점에서 성과평가의 공정성과 객관성을 담보하기 위해서는 첫째 다면평가의 도입을 검토할 필요가 있음. 기존의 상급자 위주의 평가에서 벗어나 일방적인 평가방법을 보완하고 공정성과 객관성을 제고하기 위한 방안으로 도입할 수 있음
- 둘째, 본청 외 직속기관 및 사업소 등 성과평가에 있어 성과가 낮은 집단에 대해 개별 평가대상그룹을 이원화하는 방법을 고려할 수 있음. 직속기관 및 사업소 등은 본청과 달리 업무성과와 방식이 다소 상이할 수 있으므로 이를 고려하여 동일한 평가체계 내의 평가를 적용할 것이 아니라 새로운 평가그룹으로 분리해 장기적이고 체계적인 분석이 필요하다는 입장임

## 【참고문헌】

- 강성원·김현조·박영강. (2011). “지방정부의 BSC 성과와 영향요인에 관한 인식분석: 부산광역시를 중심으로”. 「지방정부연구」, 15(3): 185-205.
- 강성원·최병태. (2012). “서울특별시 BSC 도입효과에 대한 영향요인 분석”. 「한국행정논집」, 24(4): 831-856.
- 강윤호. (2010). “정부 수준과 BSC의 효과 - 한국과 미국의 지방정부를 중심으로”. 「한국거버넌스학회보」, 17(2): 95-112.
- 김형용. (2012). 「전라북도 성과관리체계의 개선에 관한 연구: 균형성과표(BSC)의 적용을 중심으로」. 전북대학교 석사학위 논문.
- 국경복·목진휴·이석환. (2007). “공공부문 성과관리제도의 수용성과 효과성 인식에 관한 경험적 연구-국가보훈처의 사례를 중심으로”. 「정책분석평가학회보」, 17(3): 31-53.
- 김은희. (2011). “지방정부기관의 BSC 운용성과에 관한 실증적 연구: 공공서비스 품질과 조직성과에 미치는 효과성을 중심으로”. 「한국행정논집」, 24(2): 343-369.
- 김주원. (2008). “지방정부 성과관리 영향요인 분석을 통한 수용성 제고방안: 자치단체간 비교를 중심으로”. 「한국지방자치학회 하계학술대회 발표논문집」, 355-399.
- 김인. (2008). “공공기관 BSC 도입의 효과에 관한 연구”. 「지방정부연구」, 12(3): 7-32.
- 김현조·강성권·박영강. (2010). “지방정부의 성과관리(BSC)와 예산의 연계 과제: 부산광역시를 중심으로”. 「지방정부연구」, 14(4): 171-189.
- 남승하. (2010). “성과관리시스템 도입성과의 영향요인 연구: 시스템 전략, 구성 및 운영, 집행 측면에 대한 위계적 회귀분석결과를 중심으로”. 「현대사회와 행정」, 20(2): 207-235.
- 남창우·이명숙. (2008). “공공부문의 BSC수용성 및 조직성과의 영향요인 분석: 조직구성원의 인식을 중심으로”. 「한국행정학보」, 42(3): 165-190.

- 박해육. (2007). “성과관리에서 조직간 연계에 관한 연구”. 「한국공공관리학회보」, 21(1): 125-153.
- 박해육·주재복. (2011). “지방자치단체의 성과관리 효과성 요인 분석: 지방공무원의식을 중심으로”. 「한국정책연구」, 11(2): 183-204.
- 박희정·박해육. (2005). "지방자치단체 자체평가모형에 관한 연구". 「정책분석평가학회보」, 15(1): 113-144.
- 오상희·지상권. (2008). “정부조직의 BSC 도입효과와 성공요인에 관한 실증분석”. 「관리회계연구」, 8(2): 1-26.
- 오연희·원성수. (2010). “공무원의 BSC 인식도 제고요인에 관한 사례연구”. 「한국인사행정학회보」, 9(1): 163-189.
- 유승현·윤기용. (2009). "공공부문 성과관리제도의 성공요인에 관한 실증연구: 전략집중형 조직(Strategy-Focused Organization)의 운영원리를 중심으로". 「한국행정연구」, 18(4): 117-143.
- 이석환. (2006). “지방정부의 성과관리 역량진단에 관한 경험적 연구: BSC(Balanced ScoreCard)의 관점을 중심으로”. 「지방정부연구」, 10(1): 135-152.
- 이학렬·김준호·장영수. (2011). "BSC를 이용한 지방자치단체의 KMS에 대한 성과평가". 「경영교육연구」, 65: 557-575.
- 임영대·권태환. (2008). “BSC의 경영통제 효과에 관한 실증연구”. 「경영연구」, 23(4): 279-306.
- 최정우·류영아·박해육. (2013). "지방자치단체 성과관리 영향요인에 관한 연구: 지방자치단체 공무원의 인식을 중심으로". 「한국행정학보」, 47(3): 285-308.
- 하미승·우은정. (2008). "정부기관 BSC의 성과에 대한 진단·평가 연구: 공무원 인식을 중심으로". 「정책분석평가학회보」, 18(2): 257-292.
- 홍철규·손부영. (2008). “BSC 도입의 자원배분 변경효과 및 기업가치와의 관련성에 관한 연구”. 「대한경영학회지」, 21(3): 1211-1234.
- 원도연 외(2008). 「전라북도 BSC 성과관리 모델 연구」. 전발연 2009-R-18, 전북



발전연구원 연구보고서.

- Franco, Monica & Bourne, Mike. (2003). "Factors the Play a Role in Managing Through Measures". *Management Decision*. 41(8): 698-710.
- Greatbanks, Richard & Tapp, David (2007). "The Impact of Balanced Scorecards in a Public Sector Environment", *International Journal of Operations and Production Management*, 27(8): 846-873.
- Hendricks, Keven, Menor, Larry & Wiedman, Christine (2004). "The Balanced Scorecard: To Adopt or Not To Adopt?". *Ivey Business Journal*. November/December: 1-6.
- Ingraham, Patricia W. & Donahue, Amy Kneeler (2000). "Dissecting the Black Box Revisited: Characterizing Government Management Capacity", Heinrich, Carolyn J. & Lynn, Laurence E., Jr.(eds), *Government and Performance: New Perspective*. Washington DC: Georgetown University Press.
- Guerra-Lopez, Ingrid J. (2008). *Performance Evaluation Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance*. SF: Jossey-Bass Publishers.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992), "The Balanced Scorecard &#8211; Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*. Jan-Feb: 71-79.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1993). "Putting the Balanced scorecard to Work". *Harvard Business Review*. September: 134-147.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kroll, Alexander(2012). Does Performance Information Use Increase Organizational Performance? Examining an Implicit Assumption. Paper prepared for the European Group of Public Administration(EGPA)

- Conference 2012, Bergen, Norwegen.
- Lowery. D. & Bery. W. D. (1983). "Growth of Government in the United States: An Empirical Assesment of Competing Explanations", *American Journal of Political Science*, 27: 65-694.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Willey & Sons: New York.
- Northcott, Deryl & Ma'amora, Taulapapa (2012). "Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges", *International Journal of Public Sector Management*, 25(3): 166-191.
- Radin, Beryl (2006). *Challenging the Performance Movement: Accountability, Complexity, and Democratic Values*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Ruth Hoogland DeHong., David Lowery., & Willian E. Lyons. (1990). "Citizen Satisfaction with Local Governance: A Test of individual, Jurisdictional, and City Specific Explanations". *The Journal of Politics*, 52(3): 807-837.
- Van Dooren, Wouter, Bouckaert, Geert & John Halligan. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge.
- Van Lyzin, Gregg. G. (2007). "Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, and Trust". *Public Performance & Management Review*, 30(4): 521-535.

## 〈부록〉 BSC 직무성과평가 개선에 관한 설문지

안녕하십니까?

귀하의 앞날에 무궁한 발전을 기원합니다.

한국지방행정연구원은 지방자치단체 BSC, 자체평가 등 성과관리의 정착 및 활성화를 위한 기초자료 수집 및 실태분석에 관한 연구를 통하여 지방자치단체의 발전 및 생산성 제고에 기여하기 위해 노력하고 있습니다.

본 설문은 전북 BSC 직무성과평가의 개선에 관한 여러분의 고귀한 의견을 듣고자 작성된 것입니다. 귀하께서 응답하신 설문내용은 BSC 직무성과평가의 개선 위한 통계자료로만 사용되며 다른 목적으로는 절대 사용하지 않습니다. 바쁘시더라도 잠시 시간을 내시어 솔직하고 성의 있는 답변을 해주시기를 부탁드립니다.

감사합니다.

한국지방행정연구원

연 락 처: 02-3488-7337

## I. 조직원 직무만족도 조사

☛ 각 항목 중에서 귀하의 의사를 가장 잘 나타내는 점수(번호)에 ✓ 또는 ○ 표시를 해주십시오

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다 ← → 매우 그렇다						
		1	2	3	4	5	6	7
1-1	내 삶의 만족을 가져오는 가장 중요한 요소는 나의 직무이다.							
1-2	나는 대부분의 시간을 직무에 바치고 있다.							
1-3	나는 은퇴까지 전라북도에서 일하고 싶다.							
1-4	나는 이 조직(부서)에 강한 소속감을 느낀다.							
1-5	업무를 생각하면 가슴이 답답함을 느낀다.							
1-6	업무에 관한 의사결정과 추진과정에 자율성이 보장된다.							
1-7	업무추진 시 상사 및 동료들간 의사소통이 잘 이루어지고 있다.							
1-8	부서장은 나의 업무에 많은 관심을 갖고 있다.							
1-9	귀하가 업무에 쏟은 노력 및 성과가 개인성과평가에 충분히 반영되고 있다고 생각하십니까?							

## II. BSC 직무성과평가 전반에 관한 설문조사

☛ 각 항목 중에서 귀하의 의사를 가장 잘 나타내는 점수(번호)에 ✓ 또는 ○ 표시를 해주십시오

문항	설문내용	전혀 그렇지 않다 ← → 매우 그렇다						
		1	2	3	4	5	6	7
2-1	BSC 직무성과평가의 도입 목적이나 취지에 대해 잘 이해하고 계십니까?							
2-2	BSC 직무성과평가의 주요내용과 운영체계에 대해 잘 이해하고 계십니까?							
2-3	부서장들은 BSC 직무성과평가에 대해 관심을 갖고 적극적으로 대응하고 있습니까?							
2-4	BSC 직무성과평가에 관한 교육과 설명이 충분히 이루어지고 있다고 생각하십니까?							
2-5	BSC평가에 관한 지속적인 교육이나 컨설팅이 BSC성과평가 운영에 도움이 된다고 생각하십니까?							
2-6	BSC직무성과평가가 우리 도 주요사업의 정상적추진과 각 부서의 작은 일까지도 관리하는데 어느정도 도움이 되어왔다고 생각하십니까?							

2-7. 우리 도는 2006년부터 BSC 직무성과평가 제도를 운영하고 있습니다. 현재 운영 중인 BSC 직무성과평가제도의 가장 큰 문제점은 무엇입니까?

(☞ 가장 필요하다고 생각하시는 것 3가지를 선택하여 우선순위에별도 번호를 기입 해주시기 바랍니다.)

1순위	( )	2순위	( )	3순위	( )
-----	-----	-----	-----	-----	-----

- ① 과도한 목표치 설정(목표 상향 조정)    ② 불합리한 공통지표 설정
- ③ BSC 평가지침 및 시스템 사용법 등 관련 교육 부족    ④ 과도한 상급자 조정평가
- ⑤ 평가에 대한 부서장 등 상급자들의 지나치게 민감한 관심과 대응
- ⑥ 평가 대응을 위한 과도한 업무량    ⑦ 평가대상 업무 이외의 업무 소홀
- ⑧ 평가로 인한 부서간·개인간 과도한 경쟁 분위기 조성
- ⑨ 직무성과평가에 대한 조직구성원의 이해와 관심 부족
- ⑩ 기타( )

### III. BSC 직무성과평가의 효과 및 만족도

☞ 각 항목 중에서 귀하의 의사를 가장 잘 나타내는 점수(번호)에 ✓ 또는 ○ 표시를 해주십시오.

문항	설문내용	전혀		보통			매우	
		←아니다					→그렇다→	
		1	2	3	4	5	6	7
3-1	BSC 직무성과평가는 공정하고 객관적으로 이루어지고 있다고 생각하십니까?							
3-2	BSC 직무성과평가의 운영절차(지표 목표설정, 타당성심의, 개인평가결과 공개, 이의신청 등)가 근평에 비해 투명하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?							
3-3	BSC 직무성과평가는 기존 근평방식에 비해 상급자(실국장, 실과장)의 평가재량을 견제하는 기능을 일정부분 하고 있다고 생각하십니까?							
3-4	BSC 직무성과평가가 근평에 비해 능력과 성과로 평가하는 분위기를 조성하는데 어느정도 기여했다고 생각하십니까?							
3-5	BSC 직무성과평가가 전복도 조직의 성과를 제고하고 일하는 조직 문화를 조성하는데 기여했다고 생각하십니까?							

3-6. 6급 이하 성과상여금 균등배분이 불가능해짐에 따라 BSC직무성과평가의 결과 근  
 평 반영에 대한 찬반의 의견들이 있습니다. 향후 BSC직무성과평가의 결과를 어떻  
 게 반영하는 것이 합리적이라고 생각하십니까?

- ① \_\_\_\_\_ 현행유지(성과상여금과 근평에 모두 반영)  (3-7) 질문으로 이동
- ② \_\_\_\_\_ 성과상여금 및 근평에 모두 반영하되 적용비율 조정  (3-8) 질문으로 이동
- ③ \_\_\_\_\_ 성과상여금에만 반영(실국장 주관의 근평방식으로 환원)  (4-1) 질문으로 이동
- ④ \_\_\_\_\_ 기타( \_\_\_\_\_ )

현 행 ( 근 평 연 계 )	변 경 ( 근 평 분 리 )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근평과 연계된 BSC 평가체계는 절차적 투                      명성을 높여, 일반 직원들의 인사 신뢰도                      제고에 기여</li> <li>• 성과급만 연동될 때보다 조직의 작은 일까                      지 스스로 챙기게 하는 강력한 원동력으                      로 작용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 승진예정자에게는 근평을, 일하는 직원에게                      는 성과급 지급이 분리 가능하며, 특히 최                      근 승진했지만 일 한다는 직원의 성과급 불                      만 해소</li> <li>• 연공서열을 배제한 일 중심의 BSC평가체계                      강화</li> </ul>

3-7. BSC직무성과평가의 결과반영을 현재와 같이 유지해야 한다고 판단하는 이유는 무  
 엇입니까?  응답 후 (4-1) 질문으로 이동

- ① \_\_\_\_\_ 개인의 성과가 근평에 반영되어야 한다고 생각하기 때문
- ② \_\_\_\_\_ 실국장 및 실과장의 주관적 판단에 의한 근평의 신뢰 부족
- ③ \_\_\_\_\_ 8년간 유지해 온 제도(직무성과평가→근평 연계)를 변경에 따른 조직 안정성 우려
- ④ \_\_\_\_\_ 기타( \_\_\_\_\_ )

3-8. BSC직무성과평가의 **근평반영 비율(현재 100%)을 조정한다면** 어느 정도가 합리적  
 이라고 생각하십니까?

- ① \_\_\_\_\_ 근평의 10%                      ② \_\_\_\_\_ 근평의 20%                      ③ \_\_\_\_\_ 근평의 30%
- ④ \_\_\_\_\_ 근평의 40%                      ⑤ \_\_\_\_\_ 근평의 50%                      ⑥ \_\_\_\_\_ 근평의 60%
- ⑦ \_\_\_\_\_ 근평의 70%                      ⑧ \_\_\_\_\_ 근평의 80%                      ⑨ \_\_\_\_\_ 근평의 90%

3-9. BSC 성과평가 결과를 근평에 반영하지 않는다면 정당한 성과급 지급 문제가 어느  
 정도 해소 될 것이라 생각하십니까?

- ① \_\_\_\_\_ 해소될 것이라고 생각된다    ② \_\_\_\_\_ 크게 해소되지 않을 것이라 생각된다
- ③ \_\_\_\_\_ 잘 모르겠다.

### IV. BSC 직무성과평가 평가체계 등의 개선

☞ 각 항목 중에서 귀하의 의사를 가장 잘 나타내는 점수(번호)에 ✓ 또는 ○ 표시를 해주십시오.

※ 6급 이하 부서장 책임평가에 대한 질문입니다.

구 분	부서평가	개인직무실적평가	상급자조정평가	
			실과장	실국장
평가체계	40점	50점	5점	5점

4-1. 6급 이하의 개인직무실적평가(부서장 50%, 부서내 팀장급 50%)의 평가체계 중 **부서장의 평가권한이 지나치게 높다**는 의견이 있습니다. **부서장의 평가비율**을 어느 정도로 책정하는 것이 적정하다고 생각하십니까?

- ① \_\_\_\_\_ 현행유지    ② \_\_\_\_\_ 부서장 40%, 팀장 60%    ③ \_\_\_\_\_ 부서장 30%, 팀장 70%  
 ④ \_\_\_\_\_ 부서장 20%, 팀장 80%    ⑤ \_\_\_\_\_ 부서장 10%, 팀장 90%

4-2. BSC성과평가의 부서장의 권한을 견제하는 등 공정성 확보를 위해 **부서내 동료 직원간 다면평가를 도입**해야 한다는 의견이 있습니다. 6급 이하 개인직무실적평가의 **다면평가 도입**에 대해 어떻게 생각하십니까?  ①번 응답 시 (44) 질문으로 이동

- ① \_\_\_\_\_ 현행 유지(도입 반대)    ② \_\_\_\_\_ 다면평가 도입 필요    ③ \_\_\_\_\_ 잘 모르겠음

4-3. 만약 부서내 직원간 **다면평가를 도입**해야 한다면 6급 이하 개인직무실적평가의 **다면평가 비중**은 어느 정도가 합리적일까요?

- ① \_\_\_\_\_ 개인직무실적평가의 10%    ② \_\_\_\_\_ 개인직무실적평가의 20%  
 ③ \_\_\_\_\_ 개인직무실적평가의 30%    ④ \_\_\_\_\_ 개인직무실적평가의 40%  
 ⑤ \_\_\_\_\_ 개인직무실적평가의 50%

※ 부서공통지표에 대한 질문입니다.

〈운영중인 공통지표 항목〉

- ①휴가활성화 ②후생복지지원시책 ③업무추진비 공개 ④홈페이지 홍보건수  
 ⑤홈페이지 관리실적 ⑥SNS홍보건수 ⑦언론브리핑 횟수 ⑧ 교육훈련 목표시간 이수율 ⑨청렴교육 이수율 ⑩학이사슴의 날 참석율 ⑪지식관리시스템 등록률  
 ⑫여성위원 40% 위촉률

4.4. 불합리하다고 생각하시는 것 3가지를 선택하여 우선순위에 따라 번호를 기입해 주시기 바랍니다.

※ 해당사항이 없을 경우 응답하지 않아도 됩니다.

1순위	(        )	2순위	(        )	3순위	(        )
-----	------------	-----	------------	-----	------------

4.5. 부서공통지표에 넣었으면 하는 사항이 있으시면 제안하여 주시기 바랍니다.

※ 마지막으로 BSC 직무성과평가에 대한 문제점이나 개선사항에 대한 의견이 있으시면 자유롭게 기술하여 주시기 바랍니다.

☞ 공란이 부족한 경우 별지를 사용해 주시기 바랍니다.



## V. 통계처리를 위한 인구통계조사

1. 귀하의 성별은? ① \_\_\_\_\_ 남                      ② \_\_\_\_\_ 여
2. 귀하의 연령은? 만 ( \_\_\_\_\_ )세
3. 귀하가 현재 속한 부서는? ( \_\_\_\_\_ )실·국 ( \_\_\_\_\_ )관·과·소  
 소속 부서를 반드시 기입해 주시기 바랍니다.
4. 귀하의 직급은?  
 ① \_\_\_\_\_ 9급 이하    ② \_\_\_\_\_ 8급    ③ \_\_\_\_\_ 7급    ④ \_\_\_\_\_ 6급    ⑤ \_\_\_\_\_ 5급  
 ⑥ \_\_\_\_\_ 4급 이상    ⑦ 연구직 ( \_\_\_\_\_ )    ⑧ 지도직 ( \_\_\_\_\_ )  
 ⑨ 전문경력관 ( \_\_\_\_\_ )급    ⑩ 기타 ( \_\_\_\_\_ )  
**※ 연구직, 지도직, 전문경력관, 기타에 해당되는 경우는 직접 기입해 주세요.**
5. 귀하의 직렬은?  
 ① \_\_\_\_\_ 행정직렬    ② \_\_\_\_\_ 기타 직렬
6. 귀하의 월 평균 초과근무 시간은 어떻게 되십니까? ( \_\_\_\_\_ )시간  
**※ 초과근무 시간은 초과근무 시스템을 기준으로 작성해 주시기 바랍니다.**
7. 귀하의 공직 근속기간(총 근무기간)은? ( \_\_\_\_\_ )년 ( \_\_\_\_\_ )개월
8. 귀하께서 현직급에서 근무하신 기간은? ( \_\_\_\_\_ )년 ( \_\_\_\_\_ )개월

\*\*\* 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. \*\*\*