

루터대학교 인사평가에 관한 규정

제1장 총 칙

제1조(목적) 이 규칙은 루터대학교(이하 “대학”이라 한다) 직원인사규정 제23조 규정에 의하여 공정한 인사관리를 위해 직원들에 대한 인사평가를 정함을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 규칙에서 인사평가라 함은 평가 대상 직원에 대한 성과평가, 직무 수행능력평가, 직무수행태도평가 등을 정기적으로 평가하는 것을 말한다.

제3조(인사평가 대상) ①인사평가는 대학의 전직원을 대상으로 한다.

②평가대상은 [별표4] 과 같이 구분한다.

제4조(인사평가의 종류) 인사평가는 정기평가와 비정기평가로 구분하고 다음 각호와 같이 정한다.

1. 정기평가는 성과평가, 직무수행능력평가, 직무수행태도평가로 구분하고 개인 근무 성적 평정결과에 반영토록 한다.

2. 비정기평가는 다면평가로 한다.

제5조(정기평가 시기) ①평가기간은 1월1일부터 12월31일까지 1년으로 한다. 단 직원의 신분 변동이나 계약기간의 차이는 인사관리 부서에서 기준과 조건을 따져 공정하게 처리한다.

②평가시기는 매년 12월1일부터 12월31일까지 1개월간으로 한다.

제6조(비정기평가 시기) 비정기평가는 승진이나 해고 등 직원의 중요한 신상 변화가 발생 하였을 때 보다 공정하고 객관적인 평가를 위하여 해당 직원을 대상으로 평가를 실시한다.

제7조(인사평가 평정표) 대학 직원의 정기 인사평가는 [별표2] 의 서식에 의거 평정한다.

제8조(피평정자등) 직능계층별 및 직무군별 피평정자와 1차 평정자 및 2차 평정 자는 [별표1] 와 같다. 다만, 평정자가 사고로 인하여 평가를 하지 못할 경우에는 그 직무대행자가 실시한다.

제9조(평가방법) 절대평가를 원칙으로 하며, 절대평가로 인한 평가자의 오류를 최소화 하기 위해 부서별 다면평가를 실시하여 가중치를 적용한다. 단, 총장이 필요하다고 판단할 경우에는 다면평가를 생략할 수 있다.

제10조(인사평가의 가감점 적용) 피평정자의 근무평정 대상이 되는 근무기간 중에 인사 관리에 따른 포상, 징계 및 경고, 훈계, 주의 등의 자체 처벌이 발생하였을 경우 및 직원의 역량개발과 법정 의무교육 이수에 따른 가산점 또는 감점 등을 인사평가 과정 중 [별표5] 에 의하여 종합근무성적평정 환산 시에 적용하도록 한다.

제11조(인사평가의 예외) ①직원이 휴직, 직위해제, 기타 사유로 6월 이상의 기간을 근무하지 아니한 때에는 인사평가를 하지 아니한다.

②직원이 6월이상의 교육훈련이나 총장이 지정하는 기관단체에 파견되어 인사평가를 할 수 없을 때에는 직무에 복귀한 후 최초의 정기평가가 있을 때까지 파견 당시의 전 2회 인사평가의 평균을 당해 직원의 평가로 본다.

③직원이 휴직자의 복직 또는 신규채용자, 승진자의 경우에는 인사평가 기준일 현재 그 기간이 2월 이상 경과된 자에 한하여 평가한다.

④근무부서 이동후 2개월이 경과하지 아니한 직원에 대하여는 이동전 근무부서에서 평가한다. 다만, 이동전 근무부서에서의 평정자가 평정자가 된 후 2개월이 경과하지 아니한 자인 경우에는 그 전임자가 평가한다.

제12조(평정절차) 인사평가는 다음 각호의 평정절차에 의한다.

- ①대학내 전체 인사평가는 년 1회 정기평정시기에 따라 최소 3주 이전에 공고를 한다.
- ②평정절차를 위한 전체 일정은 최종 마감일까지 최소 2주 이상의 여유기간을 둔다.
- ③피평가자 스스로의 직무수행결과에 대한 평가를 함으로써, 장단점을 확인하고 차후의 직무수행을 위한 보완 및 피드백의 기회로 활용한다. 단, 평가결과는 점수에 반영되지 않는다.
- ④1차 평정은 피평정자의 직상관으로 하고 피평정자와 1차 평정자 간의 평정결과에 대한 면담을 실시한다.
- ⑤1차 평정결과에 대한 피평정자의 이견이 있을 경우, 1차 평정자는 이에 대해서 합당하다고 판단되면 수정을 할 수 있으며 피평정자의 의견이 수렴되지 않았을 경우, 2차 평정자에게 [별표3]의 서식에 의거 이를 제시할 수 있다.
- ⑥2차 평정은 피평정자의 차상관으로 하고 2차 평정결과를 총무팀장에게 전달하며 총무팀장은 각 평정과목의 결과에 대한 종합환산점수를 작성하고 총장에게 보고를 한다.
- ⑦총장은 피평정자에 대한 1차 및 2차 평정 내용상의 오류 확인하고 평정자간 현격한 평정결과의 차이를 보일 경우, 원인을 파악하고 상황에 따라 재평정을 명할 수 있다.
- ⑧총무처 인사관리 담당자는 최종평가결과자료의 보관 및 인사관리에 반영하고 인비로 취급한다.

제13조(평가결과의 활용) ①인사평가 결과는 매년 연봉제 직원들에 한해서 연봉제에 의한 성과지향적급여산정 및 재계약 등에 반영한다.

②징계에 의한 해고 또는 승진 시와 같은 인사관리상의 중요한 결정을 필요로 할 경우에는 정기평가 결과 외에도 다면평가를 실시하여 의사결정에 보조적인 판단근거가 될 수 있도록 활용한다.

제14조(평가결과의 공개 및 이의신청) ①인사평가의 결과는 공개하지 아니하는 것을 원칙으로 한다. 단, 피평정자 본인의 평가결과만 확인해 볼 수 있도록 한다.

②다면평가의 결과는 익명성을 보장하고 공개하지 아니한다.

③ 피평정자가 본인의 평가결과에 이의가 있을 경우에는 결과를 확인한 날로 7일 이내에 이의신청서를 소속부서장을 경유하여 총무처에 제출한다. (2019.08.21.개정)

④ 총무처는 접수된 이의신청서를 직원인사위원회의 상정하며 재심의 결과를 본인에게 통지한다.

제2장 성과평가

제15조(성과평가의 의의) ①대학의 목표를 바탕으로 상사와 부하가 사전에 협의하여 업무목표와 목표달성기준을 명확히 설정하고, 상호역할을 분담하여 자율적으로 업무를 수행한 후, 기말에 목표대비 실적을 평가한다.

②성과평가는 목표관리시스템(MBO; Management By Objectives)을 운영하는 것으로

비전, 목표, 업적평가 등을 통해 실질적인 성과와 질을 추구하는 경영방식의 평가방법으로 한다.

제16조(성과평가의 평정) 평정단위기간은 매년 1월 1일부터 12월 31일까지로 하고 연 1회 실시한다.

제17조(성과평가 평정대상) ①전직원을 대상으로 한다.

②성과평가는 부서평가로 하되, 전체평정점수 비중의 50%를 적용한다.

③부서평가 대상자는 매년 12월 31일 현재 보직자 및 6개월 이상 직무수행자를 포함하며, 기본 방침 및 세부실행계획은 별도의 지침에 의한다.

제18조(성과평가 평정자) 1차 평정자는 피평정자의 직속상사이고 2차 평정자는 1차 평정자의 직속상사로 하여 합리성과 객관성을 높인다.

제19조(대학의 목표설정) ①대학의 경영목표는 비전과 전략, 대학이념·중장기 발전계획 목표와 전략과제를 연계하여 수립하여야 한다.

②총장은 강력한 의지를 가지고 목표 관리제도를 추진하여야 하고 목표설정을 정량화하여 장기·중기·단기경영목표로 구분한다.

③대학의 단기경영목표는 비전과 중장기 경영목표와 연계하여 수립되어야 체계적으로 통일성 있는 대학 목표수립이 가능하며, 결과적으로도 단기경영목표 달성을 가능하게 한다.

제20조(부서의 목표설정) ①부서의 목표는 대학의 비전과 목표와 연관성 있게 설립되어야 한다.

②부서의 목표는 타부서의 목표와 중복되지 않는 한도 내에서 설정하고 [별표 7]의 서식에 의거 부서별 성과평가표(이하 “MBO카드”라 한다.)를 작성한다.

③부서별 목표를 수립할 시에는 다음 각호와 같이 항목별로 각각 30%를 목표비중 한도를 정하고 수립·설정토록 한다.

가. 핵심업무목표 : 중장기적으로 또는 당해연도에 목표달성을 위해 반드시 수행하여야 하는 핵심적인 전략적 목표

나. 혁신목표 : 현재까지 경험하지 못한 새로운 사업 등에 도전하는 목표

다. 개선목표 : 현재 수행하고 있는 업무의 결함 및 계획, 나쁜 방법 등을 개선시킬 수 있는 목표

라. 일상업무목표 : 평소에 단순하게 반복적으로 수행하는 정형적인 업무목표

제21조(개인목표 설정) ①대학과 부서의 목표를 이해하고 습득하여 그것을 토대로 개인의 목표를 설정한다.

②개인의 목표수립 시에는 동규칙 제20조3항에 의하여 항목별로 수립·설정토록 하며 직무군을 명확히 파악하여 자신의 직무와 맞는 목표를 설립하여야 한다.

③개인의 목표를 설정한 후에는 1차 평정자와 상의하여 수정하고 확정한다.

제22조(성과평가 평정표 작성) ①피평정자는 개인별 MBO카드에 직무성과 목표, 책임, 비중으로 나누어 작성하여 1차 평정자에게 제출하고, 1차 평정자는 [별표8]의 서식에 의거 개인 MBO카드의 직무성과표를 피평정자와 합의 토론하여 2차 평정자에게 보고한다.

②2차 평정자는 성과목표와 조직의 목표의 연계성, 부서별 중요도와 사업의 난이도를 조절하고 성과목표와 평정기준의 적절성을 심의하여 MBO카드를 확정한다.

제23조(성과목표 관리) ①평정자는 피평정자의 목표에 대한 업무수행방법, 방향, 능력

에 대하여 상담 및 지도를 하고 성과목표가 성공적으로 달성될 수 있게 지속적으로 관리하여야 하며 [별표9]의 서식에 의거 중간면담카드를 객관적이고 사실적으로 기록·작성한다.

②1차 평정자는 평정기간 중 피평정자의 성과목표 달성실적과 업무수행방법, 방향 및 문제점 등을 기록, 관리하여 평정시 활용한다.

제24조(성과목표 수정) ①피평정자는 평정기간안에 성과목표를 변화, 중단해야 하는 사항 발생시 피평정자의 MBO카드를 수정하고, 1차 평정자는 수정내용을 검토하여 수정안을 확정한다.

②평정기준일 3개월 전까지 수정·변경할 수 있으며, 평정기준일 3개월 이내에 수정·변경이 발생할 경우 성과평정시에 수정내용을 참고하여 평정한다. 단 목표 수정의 횟수는 1년에 2회 이내로 제한한다.

제25조(평정자 변경시 성과관리) ①1차 평정자에 소속된 피평정자가 평정단위 기간 중 2개월 이상 근무하고 전보될 경우 전보발령 전일까지 피평정자의 성과목표평정표를 작성하여 전입될 부서에 통보한다.

②피평정자가 10월 31일 이전에 신규채용, 파견, 휴직, 대기발령 등으로부터 복귀 또는 복직할 경우에는 발령직위 전임자의 MBO카드를 승계하되 필요한 경우 1차 평정자와 협의하여 수정할 수 있다.

③평정단위 기간 중 평정자가 전보, 승진 등으로 인하여 변경되는 경우에는 그때까지의 피평정자의 성과목표 달성도를 평정하여 후임자에게 인계하고, 후임 1차 평정자는 자료를 참고하여 피평정자를 평정한다.

제26조(성과목표 달성평가) ①성과목표 설정 시 어떤 결과가 나오고 어떤 상태가 되면 어떠한 평가를 받을 것인지를 명확히 구분하고 피평정자와 평정자 사이에 충분히 이해하고 공유해야 한다.

②2차 평정자는 피평정자의 직속상관인 1차 평정자의 정보와 판단을 존중하고 또한 1차 평정자의 편협한 견해나 주관이 개입되지는 않았는지 확인하고 부서간의 형평성을 고려하여야 한다.

③달성평가는 절대평정으로 평정하고 피평가자의 인품, 긍정적 태도, 전년도 성과비, 내년도 기대감 등을 고려하기 보다는 당해연도 실적을 중심으로 평가한다. 단, 평정기간 중에 이루어진 사안에 대해서만 평가하고 평가이전의 성과, 향후 도출될 성과는 제외한다.

④등급별 평정기준은 다음 각호에 의한다.

1. S (목표달성 100%이상) : 당초 기대이상의 효과, 정상적 목표달성의 초과 달성, 예산의 절감, 타 기관의 모범사례로 선정
2. A (목표달성 90%이상) : 정책, 사업계획이 우수하게 작성, 집행되어 사업의 활성화가 추진된 경우
3. B (목표달성 80%이상) : 표준적인 능력을 지닌 사람이 평상적인 노력에 의해 목표를 달성한 수준 (컴퓨터 능력, 문서작성 능력, 전문지식 등)
4. C (목표달성 70%이상) : 정량목표의 달성 미달, 문제점 발생에 대한 대비책 마련 미흡
5. D (목표달성 60%이상) : 사업실행의 중단, 실패, 사업정책의 부작용 발생,

대비책 부재

제27조(성과평가 점수산출) ①1차, 2차 평정자의 평가점수는 [별표10] 을 참조하여 [별표11] , [별표12] 를 작성하되, 최종평가 척도기준의 등급에 따른 환산 점수에 비중을 곱하여 계상하고 목표항목별 점수합계는 소수점 첫째자리까지 한다.

②전체평정점수에 50%의 비중을 두고, [별표2] 의 근무평정 종합환산기준표에 활용한다.

③2차 평정자의 최종평정은 12월 20일까지 마감하여 총무팀장에게 제출한다.

제28조(성과평가 점수종합) ①총무팀장은 평정결과가 평정분포비율에 맞지 않거나 오류가 발생하였을 경우, 해당 평정자에게 반송하여 재작성하게 할 수 있다.

②총무팀장은 1, 2차 평정자별 비중을 5 : 5로 두어 최종 점수를 합산한다.1

제3장 능력평가

제29조(능력평가의 의의) 대학 직원의 해당부서 및 직무수행, 직급에 적합한 일을 하고 있는가에 대한 진단을 통해서 대학의 인재상에 부합하는 능력 및 자질에 대한 검증 및 확인을 위한 평가이다.

제30조(능력평가 평정방법) ①대학의 직무분석에 따른 [별표13] 의 직무군별 능력과 자질을 묻는 평가로 [별표15] 부터 [별표22] 까지 평정표 서식에 의한다.

②전체평정점수 비중은 기본 30%의 비중을 두며, 팀장 이상의 직원의 경우는 35%를 적용토록 한다. (2016.01.06.개정)

③평정시기는 매년 12월 중에 실시하며 12월 20일까지 마감하여 총무팀장에게 제출한다.

제31조(능력평가 평정점수 환산) ①능력평가 평정점수는 총100점으로 공통평정 항목은 20점, 직무평정항목은 20점에 4개 항목을 모두 합한 점수로 한다.

②평정자간 평정점수 비중치는 1차 평정점수는 50%, 2차 평정점수는 50%로 하고 2차 평정자가 없는 경우는 총장의 평정점수 비중치를 100%로 한다.

③능력평가 평정점수 확정 후, 종합근무성적평정 환산시 직급 및 직무에 따라 [별표14] 의 차별 비중치를 적용한다.

제4장 태도평가

제32조 (태도평가의 의의) 대학 직원이 해당부서의 직무수행에 있어 근무태도 및 책임감 등 소신을 갖고 일을 하고 있는가에 대한 기본적인 업무수행태도에 대한 검증 및 확인을 위한 평가이다.

제33조(태도평가 평정방법) ①대학의 직원 및 팀장이상의 직급에 따른 기본업무수행태도를 묻는 평가로 [별표22] , [별표23] , [별표24] 의 평정표 서식에 의한다.

②전체평정점수에 20%의 비중으로 하고 팀장 이상의 직원의 경우는 15%의 비중을 두고, [별표2] 의 근무평정 종합환산기준표에 활용한다.

③평정시기는 매년 12월 중에 실시하며 12월 20일까지 마감하여 인사담당자에게 제출한다.

제34조(태도평가 평정점수 환산) ①태도평가 평정점수는 총100점으로 공통근무수행태

도 평정항목은 20점, 직무수행태도평가 평정항목은 20점에 4개 항목을 곱한 점수로 한다.

②평정자간 평정점수 비중치는 1차 평정점수는 50%, 2차 평정점수는 50%로 하고 2차 평정자가 없는 경우는 총장의 평정점수 비중치를 100%로 한다.

③직무수행태도평가에서 평정점수 확정 후, 종합근무성적평정 환산시 직급 및 직무에 따라 [별표14]와 같이 적용한다.

제6장 다면평가

제35조(다면평가의 정의) 다면평가는 직원의 승진이나 해고 등 직원의 중요한 신상 변화가 발생 하였을 때 보다 공정하고 객관적인 평가를 위해 상사뿐만 아니라 동료와 부하를 비롯해 업무 관련 부서 직원도 함께 평가하는 제도이다.

제36조(다면평가단 구성) ①다면평가단은 [별표25] “평가자 선정 기준”에 의하여 상위 직급 1명, 동일직급 1명, 하위직급1명 등 총 3명 이상으로 구성하는 것을 원칙으로 한다.

②공정성 제고를 위해 피평가자는 평가위원 후보명부에서 제외하고, 평가위원 명단은 부서별, 직급별 등 구성비율 외에 구체적인 인적사항은 공개하지 아니한다.

③평가단의 자격요건은 대학 근무경력이 1년 이상인 자로 구성하는 것을 원칙으로 하되, 해당자가 없을 경우 장기 근속자를 대상으로 한다.

④상위직급, 동일직급, 하위직급 중에서 충분한 기간동안 피평가자와 긴밀하게 근무하고 객관적인 평가를 내릴 수 있는 자로 구성한다.

⑤평가자는 인사담당이 추천하고 총장이 최종 선정한다. 또한 소속부서, 직급별, 성별 등을 종합적으로 안배하여 공정하고 객관적으로 구성한다.

제37조(평가위원 교육) 평가자에 대한 사전교육을 철저히 실시하여 평가가 편견, 온정, 악의적으로 이루어지지 않도록 하고 최소한의 필요시간만을 두고 소집하여 교육을 실시한다.

제38조(다면평가 실시대상) 대학의 직원에 대한 중요한 신상 변화 발생 시 해당 직원을 대상으로 실시한다.

제39조(다면평가 실시시기) 직원의 승진 또는 해고 및 다년계약직원 중도해지 등의 요인 발생 시 수시로 실시한다.

제40조(다면평가서 작성방법) ①평가서는 피평가자를 기준으로 [별표26]의 “일반 직원용”과 [별표27]의 “팀장 이상용”으로 나누어서 평가서를 작성하고 구체적인 행동이나 경험에 근거하여 솔직하고 객관적으로 기술한다.

②평가항목을 정확히 이해하고 항목별로 1~5점까지 부여하여야 하며, 해당 점수란에 ‘√’ 표시를 한다.

③피평가자의 상위직급, 동일직급, 하위직급으로부터 다면평가서를 제출 받아 점수를 합산하고 평균을 도출하여 종합한다.

제41조(다면평가 평정점수 환산) ①일반 직원용 및 팀장 이상용 모두 20문항에 총100점으로 하고 가중치를 적용하여 합산한다.

②평가자에 따라 피평가자의 평가 정보의 양과 질이 다르므로 상위직급은 2배, 동일

직급은 1.5배, 하위직급은 1배로 평가자를 3등급으로 나누어 차등점수를 부여한다.

제42조(다면평가 실시방법) ① 피평가자에 대한 평가는 위원 간 상호 토론 없이 [별첨 28]의 작성요령에 따라 심사한다.

② 평가, 점수 및 결정의 결과는 피평가자를 포함한 누구에게도 공개하지 아니한다.

③ 각 평가위원회 개최 시 평가자간의 담합 가능성을 막기 위해 평가당일 사전 고지 없이 평가위원을 임명·통보한다.

④ 평가자는 별도의 장소에서 평가하고, 심사를 종료할 때까지 심사장 밖으로 나갈 수 없으며, 외부와의 연락도 금지된다.

⑤ 평가에 참석한 평가자는 심사과정에서 알게 된 일체의 내용을 비공개로 하여야 하며, 심사 개시 전 [별표30] “다면평가 서약서”를 작성하여 제출한다.

⑥ 규정절차 미 준수 및 비밀누설 등으로 불미스러운 일이 발생할 경우 당사자 문책과 불이익을 부여한다.

제9장 기 타

제52조(준용규정) 이 규칙에 정한 사항이외의 세부사항은 따로 정한 인사평가에 관한세 부시행지침을 준용한다.

부 칙

(시행일) 이 규정은 2019년 1월 16일부터 시행한다.

부 칙

(개정일) 이 규정은 2019년 8월 21일부터 시행한다.

[별표 1]

피평정자 및 평정자

피 평 정 자		평 정 자			조정자	
부 서		구 분	1차	2차		
대학본부	기획조정처	직 원	팀 장	부서장	총장	
		팀 장	부서장	총 장		
	교목처	직 원	팀 장	부서장		
		팀 장	부서장	총 장		
	교학처	직 원	팀 장	부서장		
		팀 장	부서장	총 장		
	문헌정보처	직 원	팀 장	부서장		
		팀 장	부서장	총 장		
	총무처	직 원	팀 장	부서장		
		팀 장	부서장	총 장		
	학생지원센터	교수학습지원센터	직 원	팀 장		센터장
			팀 장	센터장		총 장
학생상담지원센터		직 원	팀 장	센터장		
		팀 장	센터장	총 장		
취·창업지원센터		직 원	팀 장	센터장		
		팀 장	센터장	총 장		

[별표3]

평가 의견서

◎ 작성일자 년 월 일

피 평 정 자	소 속		직 위	
	성 명		현 직 급 발령일	년 월 일
	입사일자		현 업 무 발령일	년 월 일

2 차 평 정 자	소 속		직 위	
	성 명			
	직 위			

▶ 의견내용

의 견 목 적	
관 련 내 용	
참 고 사 항	

[별표4]

평가대상의 구분

구 분	평 가 대 상
직능계층별 구분	직원 / 팀장 이상의 간부
직무군별 구분	기획 / 관리 / 기술 / 기능 / 전문
신분변동에 따른 구분	평가대상 기간 중 신분의 변동이 있는 직원의 경우 별도 기준을 적용

[별표5]

인사평가 가감점 적용사항

포상 및 교육 수료에 의한 가산점 적용(+)	징계/경고(훈계)/주의에 의한 감점 적용(-)
<p>▶ 외부포상시:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·대통령 표창(5점) ·장관급 표창(4점) ·도지사 및 차관 표창(3점) ·직무 관련 대외 기관장 표창(1점) <p>▶ 내부포상시:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·학교법인 이사장 표창(3점) ·대학 총장 표창(2점) <p>※ 인사평가 결과에 의한 포상내역은 제외함</p> <p>▶ 교육수료시:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·상시학습 年32시간 수강(2점) ·상시학습 年16시간 수강(1점) <p>※ 당해연도 법정 의무교육(폭력예방교육 등)을 받지 않았을 경우에 한하여 기타 모든 상시학습시간을 불인정함.</p>	<p>▶ 징계의 경우:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·정직(1회당 5점) ·감봉(1회당 3점) ·견책(1회당 2점) ·불문(경고)(1회당 1.5점) <p>▶ 훈 계:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·1회당 1점 <p>▶ 주 의:</p> <ul style="list-style-type: none"> ·1회당 0.5점

[별표6]

평가자 교육 및 훈련사항

평가자 교육목적	교육내용 및 필요성
평가시스템 이해	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 평가 목적, 구성, 일정 및 절차 ▶ 평가자의 평가기준에 대한 관점의 통일
평가자의 능력향상	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 평가 자세에 대한 정신교육 ▶ 평가항목 및 요소의 분류, 피평가자에 대한 면접기법 ▶ 기타 평가자에게 요구되는 자질 및 능력의 향상
피 평가자의 신뢰감 양성	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 평가자들이 인사평가의 목적이나 운영방법에 대해 신중하게 임하고자 하는 자세와 성과를 평가자 훈련을 통해 피평가자에게 보여 줄 필요가 있음

[별표7]

○○○○년 팀별 MBO카드

(평가대상기간:1.1~ 12.31)

작성년월일	20__년 __월 __일
팀명	

결재	○○장	총장

대학목표		
목표구분	I.핵심업무목표	
	II.혁신목표	
	III.개선목표	
	IV.일상업무목표	

<뒷면>

구 분	성과책임 (무엇을)	성과목표 (어떻게)	성과지표 (얼마만큼)	비중 (%)	추진일정 (언제까지)	상사의 중간면담 및 실적내용	목 표 달성도 (%)	자기평가
					월/일			
III 개 선 부 표								
IV 의 상 업 부 표								

※ 작성요령

1. 개인의 MBO카드에 항목별로 빠짐없이 기재한다.
2. 작성자는 각 항목당 비중의 합계가 100%가 되도록 작성한다.
3. 최종평가표의 인사항목과 목표항목까지 작성하여 11월 말까지 1차 평가에게 제출한다.

[별표10]

< MBO카드 작성요령 >

본 MBO카드는 성과평가의 자료로 쓰이는 것으로서 기한일과 양식에 맞추어 정확하게 작성한다.

I. 피평정자

1. 개인의 MBO 카드에 항목별로 빠짐없이 기재한다. (자기평가 포함)
2. 피평정자는 각 항목당 비중의 합계가 100%가 되도록 작성한다.
3. MBO최종평가표(4-1)의 인사항목과 목표항목까지 작성하여 12월 초까지 1차 평정자에게 제출한다.
4. 피평정자는 1차 평정자의 평정결과를 바탕으로 쌍방의 의견교환이 이루어진 후 이견이 있는 사항은 피평정자가 2차 평정자에게 제시한다.

II. 1차 평정자

1. 당해연도 12월초까지 피평정자에게 MBO카드를 수령한다.
2. 1차 평정자는 평정시 중간면담카드를 참고한다.
3. 피평가자의 각 목표항목에 항목별 등급을 5단계로 (S, A, B, C, D) 나누어 부여하여 MBO최종평가표(4-1)에 작성한다.
4. 피평정자와 1차 평정자는 최종평정결과에 대해 쌍방의 의견교환을 거친다.
5. MBO최종평가표(4-2)에 평정자의 최종의견을 적는다
6. 12월 중순까지(~10일) 1차 평정자는 2차 평정자에게 MBO카드와 MBO최종평가표를 제출한다.

III. 2차 평정자

1. 1차 평정자에게 당해연도 12월 중순까지(~10일)까지 MBO카드와 최종평가표를 수령한다.
2. 1차 평정자로부터 수령된 MBO카드와 최종평가표를 바탕으로 2차 평정자의 객관적인 평정을 내린다.
3. 피평정자의 이견이 있을시 피평정자와의 면담/합의 후 최종 평정을 내린다.
4. 피평정자의 각 목표항목에 항목별 등급을 5단계로 (S, A, B, C, D) 나누어 부여하여 MBO최종평가표(4-1)에 작성한다.
5. MBO최종평가표(4-2)에 평정자의 의견을 적어 12월 중순까지 인사담당자에 제출한다.

* 평정자의 항목별등급 점수분포표 *

등급	환산점수
S (탁월)	100
A (우수)	90
B (보통)	80
C (미달)	70
D (불량)	60

* 최종평가 척도기준 *

등급	환산점수	등급별 점수분포
S	100	$100 \geq S \geq 96$
A	90	$96 > A \geq 86$
B	80	$86 > B \geq 76$
C	70	$76 > C \geq 66$
D	60	66 미만

IV. 인사담당자

1. 12월 20일까지 최종평정표를 수령한다.
2. 1, 2차 평정자의 평가점수는 등급에 따른 환산점수에 비중을 곱하여 기재한다.
3. 목표항목별 점수합계는 소수점 첫째자리까지 계산한다.
4. 1, 2차 평정자 점수의 합산은 5 : 5 의 평정자별 비중으로 두어 작성한다.
5. 최종 평정점수는 등급으로 표시한다.

[별표11]

○○○○년도 MBO최종평가표

(평가대상기간: 1.1~ 12.31)

평정자	확인란
1차 평정자	(인)
2차 평정자	(인)

피 평 정 자					
팀명		직위		성명	(인)

구분	목표항목	비중 (%)	1차 평정자		2차 평정자		점수합계
			등급	점수	등급	점수	
Ⅰ 핵심업무목표							
Ⅱ 핵심목표							
Ⅲ 개선목표							
Ⅳ 일상업무목표							
합계							

[별표12]

○○○○년도 MBO최종평가표

(평가대상기간: 1.1~ 12.31)

팀명: _____

작성년월일	20__년__월__일
피평가자 (직위:)	(인)

평 정 등 급			
1차 평정자		2차 평정자	
성 명	(인)	성 명	(인)
<1차 평정자 종합평가 의견>		<조정 · 평가의견>	
평정점수		평정점수	
1, 2차 평정자 종합 평정점수		점/ 100점	
성과 평가등급		_____등급	

[별표13]

직무군별 구분표

직 군	직 열	대 직 무	직 군	직 열	대 직 무
기획	경영	경영기획 경영관리 경영분석 경영혁신 예산기획	기능	시설	시설관리 에너지관리
	홍보	홍보		안전 환경	안전관리 환경관리 청소 공중위생
관리	인사	인사관리 인사기획 급여관리	기술	기술	전산
	총무	총무일반 문서관리 용품 보안	전문	사업	교수학습지원센터 취·창업지원센터 학생상담지원센터
	재무	자금/기금 회계 세무 재산관리			
	감사	감사			

[별표14]

직급 및 직무별 능력평가 평정 비중치

구 분		근 무 성 적 평 정 과 목			
직 급	직 무	부서평가	MBO	능력평가	태도평가
직 원	기 획	0%	50%	30%	20%
	관 리	0%	50%	30%	20%
	기 능	0%	50%	30%	20%
	기 술	0%	50%	30%	20%
	전 문	0%	50%	30%	20%
팀장 이상	부서관리 등	50%	0%	35%	15%

[별표15]

전 직원 용

능력평가 평정표

◎ 작성일자 년

월 일

피평가자	소속		직급	
	성명		현직급 발령일	년 월 일
	최초 채용일자		현보령 발령일	년 월 일

평가자	구분	직위	성명	평정점수
	본인		(인)	
	1차 평가자		(인)	
	2차 평가자		(인)	

▶ 평가자의 종합의견

본인	
1차 평가자	
2차 평가자	

[별표16]

팀장용

평정대상자: ()

능력평가 항목별 평정표

◆ 평가기준: 매우 뛰어남(5점), 뛰어남(4점), 보통(3점), 부족(2점), 매우 부족(1점)

구 분	평가항목	평가요소(각 요소별 5점)	자기 평가	평 정 자	
				1차	2차
공 통 이 력 평 정	직원의 자질 및 기본능력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 대학교육에 대한 가치와 인식의 수준정도 · 대학의 고유목적사업 및 운영의 형태를 잘 이해하고 있는가? · 대학평가의 전반적인 추세와 흐름에 대한 끊임 없는 관심을 갖고 있는가? · 공정한 행정수행능력이 있는가? 			
직 무 수 행 능 력 평 가	업무지식 및 직급 수행능력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 담당업무에 관한 충분한 이론지식과 실무지식을 겸비하였는가? · 담당업무를 자신의 판단에 의해 신속, 정확하게 처리할 수 있는 능력이 되었는가? · 합리적으로 부하의 인사과과를 하는 능력이 있었는가? · 타부서의 전반적인 업무수행에 대한 정보와 이를 공정하고 객관적으로 평가할 수 있는 능력이 있었는가? 			
	리 더 쉽 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 목표달성을 위하여 사람의 관리와 일의 관리를 잘하였는가? · 부하를 장악하고 그들의 사기진작을 위해서 노력하였는가? · 부하에게 부서의 목표와 방침을 명확히 제시하고 공감대를 형성하고 있는가? · 부하로부터 신뢰도가 두터웠는가? 			
	기 획/ 전 략 수 립 능 력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 경영이념에 근거한 중장기 및 단기 사업계획을 수립하는 능력이 있는가? · 경영환경의 변화에 능동적으로 대응하는 전략설정의 능력이 있는가? · PC업무 및 인터넷 등 새로운 매체에 의한 정보를 업무에 활용하는 능력을 지니고 있는가? · 전례나 관행에 얽매이지 않고 신 개념, 새로운 정보 등에 적극적으로 대처할 능력이 있는가? 			
인 간 관 계 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 품위있는 성격과 태도로써 원만한 인간관계를 유지하고 있는가? · 폭 넓은 인간관계를 갖고 있는가? · 설득력 있는 협상을 통하여 상충 되는 의견을 조정, 통합함으로써 업무를 성공적으로 이끄는 능력을 가지고 있는가? · 다른 사람과의 업무관계에 있어서 공사를 구분하고 공정한 판단으로 상대를 이끌 수 있는가? 				
총 점 수			점	점	점
평정자 확인란(서명 또는 인)					

[별표19]

기능/팀원 용

평정대상자: ()

능력평가 항목별 평정표

◆ 평가기준: 매우 뛰어남(5점), 뛰어남(4점), 보통(3점), 부족(2점), 매우 부족(1점)

구 분	평가항목	평가요소(각 요소별 5점)	자기 평가	평 정 자	
				1차	2차
공 통 능 력 평 정	직원의 자질 및 기본능력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 대학교육에 대한 가치와 인식의 수준정도 · 대학의 고유목적사업 및 운영의 형태를 잘 이해하고 있는가? · 대학평가의 전반적인 추세와 흐름에 대한 끊임 없는 관심을 갖고 있는가? · 공정한 행정수행능력이 있는가? 			
직 무 수 행 능 력 평 가	업무지식 및 기능 수행능력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 직무수행상 필요한 지식 기능을 어느정도 보유하고 있는가? · 전문적인 지식이나 기능을 직무수행에 적극적으로 활용하는가? · 담당업무 및 지시사항 등에 대한 주어진 기한내 처리속도 및 정확도의 정도 · 자기통제 및 업무수행에 직간접적인 체력의 강도 			
	창 의 개 선 력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 기본방침이나 원칙을 업무현실에 맞도록 구체적으로 전개하는가? · 작업조건의 이변이나 자기업무 이외의 어떠한 일에도 신속하게 적응하여 처리하며 결과에 잘못은 없는가? · 전례나 관행에 얽매이지 않고 새로운 아이디어를 제안하는 능력이 있는가? · 항상 문제의식을 가지고 업무에 임하며 담당업무를 개선한 실적이 있는가? 			
	실 천 판 단 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 항상 재화, 사고 및 질병의 방지 등 안전 위생규칙을 잘 지키며 청소, 절제의 유지 및 안전사항을 숙지하며 일하는가? · 업무의 처리방법을 신속히 판단하고 적기에 적절하게 처리하는 능력이 있는가? · 노력을 아끼지 않고 매사를 자진해서 처리하며, 계획한 일을 어떤 장애가 있더라도 극복하는가? · 직무에 관련된 자재, 서류, 비품, 소모품 등을 잘 정리, 정돈하고 점검하며 환경정비에 노력했는가? 			
	정 보 관 리 력 및 인 간 관 계 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 업무개선에 필요한 지식이나 기법을 다양한 경로를 통해 수집하고 도입/활용하였는가? · 재단전체의 이익을 위해서 개인이 얻은 정보를 직원간에 공유하도록 몸소 실천하는가? · 상사, 동료, 외부인사에게 호감을 주며 좋은 인상과 태도 및 교섭 등을 원활히 수행하고 있는가? · 타 직원과의 원만한 협조관계를 유지하였는가? 			
총 점 수			점	점	점
평정자 확인란(서명 또는 인)					

[별표20]

전문/팀원 용

평정대상자: ()

능력평가 항목별 평정표

◆ 평가기준: 매우 뛰어남(5점), 뛰어남(4점), 보통(3점), 부족(2점), 매우 부족(1점)

구분	평가항목	평가요소(각 요소별 5점)	자기평가	평정자	
				1차	2차
공통 능력 평정	직원의 자질 및 기본능력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 대학교육에 대한 가치와 인식의 수준정도 · 대학의 고유목적사업 및 운영의 형태를 잘 이해하고 있는가? · 대학평가의 전반적인 추세와 흐름에 대한 끊임 없는 관심을 갖고 있는가? · 공정한 행정수행능력이 있는가? 			
직 무 수 행 능 력 평 가	업무지식 및 사업 수행능력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 사업에 관한 정확한 통찰과 이해를 지니고, 목적을 달성하기 위해서 적시 적절하게 종합분석을 하며, 그 절차 방법 등을 효과적으로 수립하는가? · 수행사업의 실효 및 실적 등 성과에 대한 객관적인 분석과 예측을 할 수 있는 능력이 있는가? · 직무와 관련된 전문지식/경험을 고루 갖추고 있는가? · 대상을 주의 깊게 분석하여 진상을 파악하고 감정에 치우침이 없이 공적인 입장에서 그 예측을 신속하고 정확하게 하는가? 			
	창의 개선력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 기본방침이나 원칙을 현실에 맞도록 구체적으로 전개하며 그 분야에 있어서의 사고나 방법을 자신의 업무속에 적절하게 응용할 수 있는가? · 명료하게 생각할 수 있고, 비정상적인 상황을 분석 또는 해석할 수 있는가? · 전례나 관행에 얽매이지 않고 새로운 아이디어를 제안하는 능력이 있는가? · 항상 문제의식을 가지고 업무에 임하며 담당업무를 개선한 실적이 있는가? 			
	보고 섭외설득 력 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 업무상 필요한 보고/연락 및 권고 등을 적시에 또는 효과적으로 하는가? · 업무의 진척상황과 업무결과를 구두 또는 문장을 통해 논리적으로 표현할 수 있는가? · 사업에 필요한 외부 책임자의 선정 및 적절한 섭외가 되었는가? · 업무관계의 대인설명에서 당면한 애로에 굴하지 않고 끈질기게 상대를 설득/납득시켜 가는가? 			
	정보 활용력 및 인간관계 (20점)	<ul style="list-style-type: none"> · 직무에 필요한 새로운 정보를 수집하고 분석하여 사업수행에 적극 활용하고 있는가? · 대학전체의 이익을 위해서 개인이 얻은 정보를 직원간에 공유하도록 몸소 실천하는가? · 상사, 동료, 외부인사에게 호감을 주며 좋은 인상과 태도 및 교섭 등을 원활히 수행하는가? · 업무협조 및 타직원과 의사소통이 원활한가? 			
총 점 수			점	점	점
평정자 확인란(서명 또는 인)					

[별표21]

기술/팀원 용

평정대상자: ()

능력평가 항목별 평정표

◆ 평가기준: 매우 뛰어남(5점), 뛰어남(4점), 보통(3점), 부족(2점), 매우 부족(1점)

구분	평가항목	평가요소(각 요소별 5점)	자기평가	평정자	
				1차	2차
공통 이력 평정	직원의 자질 및 기본능력 (20점)	· 대학교육에 대한 가치와 인식의 수준정도			
		· 대학의 고유목적사업 및 운영의 형태를 잘 이해하고 있는가?			
		· 대학평가의 전반적인 추세와 흐름에 대한 끊임 없는 관심을 갖고 있는가?			
		· 공정한 행정수행능력이 있는가?			
직 무 수 행 이 력 평 가	업무지식 및 기술 수행능력 (20점)	· 직무수행상 필요한 지식 기술력을 어느정도 보유하고 있는가?			
		· 전문적인 지식이나 기술을 직무수행에 적극적으로 활용하는가?			
		· 담당업무 및 지시사항 등에 대한 주어진 기한내 처리속도 및 정확도의 정도			
		· 업무수행관련 각종 설치, 제품 등을 다루는 숙련도			
창 의 개 선 력 (20점)	창의 개 선 력 (20점)	· 기본방침이나 원칙을 업무현실에 맞도록 구체적으로 전개하는가?			
		· 작업조건의 이변이나 자기업무 이외의 어떠한 일에도 신속하게 적응하여 처리하며 결과에 잘못은 없는가?			
		· 전례나 관행에 얽매이지 않고 새로운 아이디어를 제안하는 능력이 있는가?			
		· 항상 문제의식을 가지고 업무에 임하며 담당업무를 개선한 실적이 있는가?			
실 천 판 단 (20점)	실천 판 단 (20점)	· 자신이 보유한 전문기술력이 재단 전체의 업무 또는 사업수행을 하는데 어느정도 기여하는가?			
		· 업무의 처리방법을 신속히 판단하고 적기에 적절하게 처리하는 능력이 있는가?			
		· 노력을 아끼지 않고 매사를 자진해서 처리하며, 계획한 일을 어떤 장애가 있더라도 극복하고 있는가?			
		· 직무에 관련된 자재, 서류, 비품, 소포품 등을 잘 정리, 정돈하고 점검하며 환경정비에 노력하는가?			
정 보 활 용 력 및 인 간 관 계 (20점)	정보 활 용 력 및 인 간 관 계 (20점)	· 업무개선에 필요한 지식이나 기법을 다양한 경로를 통해 수집하고 도입/활용하는가?			
		· 대학전체의 이익을 위해서 개인이 얻은 정보를 직원간에 공유하도록 몸소 실천하는가?			
		· 상사, 동료, 외부인사에게 호감을 주며 좋은 인상과 태도 및 교섭 등을 원활히 수행하고 있는가?			
		· 타 직원과의 원만한 업무 의사소통을 유지하는가?			
총 점 수			점	점	점
평정자 확인란(서명 또는 인)					

[별표22]

태도평가 평정표

© 작성일자 년

월 일

피 평 가 자	소 속		직 위	
	성 명		현 직 급 발령일	년 월 일
	입사일자		현 업 무 발령일	년 월 일

평 가 자	구 분	직 위	성 명	점 수
	본 인		(인)	
	1차 평가자		(인)	
	2차 평가자		(인)	

▶ 평가자의 종합의견

본 인	
1 차 평 가 자	
2 차 평 가 자	

[별표23]

팀장용

평정대상자()

태도평가 항목별 평정표

◆ 평가기준: 매우 뛰어남(10점), 뛰어남(8점), 보통(6점), 부족(4점), 매우 부족(2점)

구분	평가항목	평가요소(각 요소별 10점)	자기 평가	평정자	
				1차	2차
공통태도평정	직원으로서의 자부심 (20점)	· 대학의 고유사업 및 자기업무수행에 적극적인 자세로 임하며 개선의 여지가 필요하다고 판단할 때, 대학의 일원으로서 이의 시정을 위한 노력을 하는가?			
		· 업무관계로 외부 인사와의 접촉시 대학의 대리인으로서 품위와 자부심을 갖고 언행에 유의하는가?			
직무수행능력평가	성실 · 책임감 (20점)	· 대학의 규칙과 제도를 존중하며 근무태도나 품행에 있어 흐트러짐이 없는가?			
		· 관리자로서의 스스로의 책임하에 업무를 처리하고 부하를 통솔하는 관리과정에서 이를 충분히 발휘하고 있는가?			
직무수행능력평가	도전 · 추진력 (20점)	· 타성에 의존하거나 기존 업무에 대한 관성에 일관하지 않고 새로운 일과 영역에 대한 도전의식이 강한가?			
		· 목적을 완수하려는 열의와 추진력 및 그 결과에 대해 분명히 책임지는 태도를 취하는가?			
직무수행능력평가	유연성 · 협조성 (20점)	· 사고, 행동에 대하여 임기응변력이 있고, 사고나 태도가 일방적이 아니며, 상대방의 입장에서 생각하고 있는가?			
		· 부서의 혁신을 위한 공동의 노력, 타 부서 또는 대학의 중요 업무에 대한 협조			
직무수행능력평가	포용 · 신뢰 (20점)	· 부하의 업무상 필요하다고 판단되는 직언을 수용할 줄 알며 포용하려는 노력을 하는가?			
		· 부하의 업무능력개발을 위한 충고 및 기회를 공정하게 하며 일의 진행에 있어서도 일방적인 지시가 아닌 자기 부하 및 팀원의 의견을 적극 수용하는 과정에서 판단/시행하는가?			
총 점 수			점	점	점
평정자 확인란(서명 또는 인)					

[별표24]

팀원 용

평정대상자()

태도평가 항목별 평정표

◆ 평가기준: 매우 뛰어남(10점), 뛰어남(8점), 보통(6점), 부족(4점), 매우 부족(2점)

구분	평가항목	평가요소(각 요소별 5점)	자기평가	평정자	
				1차	2차
공통태도평정	직원으로서의 자부심 (20점)	· 대학의 고유사업 및 자기업무수행에 적극적인 자세로 임하며 개선의 여지가 필요하다고 판단할 때, 재단의 일원으로서 이의 시정을 위한 노력을 하는가?			
		· 업무관계로 외부 인사와의 접촉시 대학의 대리인으로서 품위와 자부심을 갖고 언행에 유의하는가?			
직무수행능력평가	성실 · 책임감 (20점)	· 대학의 규칙과 제도를 존중하며 근무태도나 품행에 있어 흐트러짐이 없는가?			
		· 업무운영상의 어려움을 극복하며 타부문과의 조정을 마다하지 않았고 완수에 대한 의욕이 있는가?			
직무수행능력평가	도전 · 추진력 (20점)	· 타성에 의존하거나 기존 업무에 대한 관성에 일관하지 않고 새로운 일과 영역에 대한 도전의식이 강한가?			
		· 부여된 직무에 의견을 제안하고 개선의 노력을 하는 등 적극적으로 임하는가?			
직무수행능력평가	유연성 · 협조성 (20점)	· 사고, 행동에 대하여 임기응변력이 있고, 사고나 태도가 일방적이지 아니며, 상대방의 입장에서 생각하고 있는가?			
		· 부서의 혁신을 위한 공동의 노력, 동료의 업무에 대한 협조를 아끼지 않는가?			
직무수행능력평가	지시이행 및 수행태도 (20점)	· 부하로서의 적절한 언행 및 예의를 갖추고 상사의 지시에 순응하는 태도를 지키는가?			
		· 상사의 충고 또는 지적사항을 받아 들일 줄 알고 자신의 수행능력 및 근무태도의 발전을 위한 계기로 삼고자 노력하는가?			
총 점 수			점	점	점
평정자 확인란(서명 또는 인)					

[별표25]

< 평가자 선정 기준 >

평 가 자	내 용
상위직급	▶ 팀장·단장·센터장·처장 ▶ 업무 연관성 높은 타부서 상급자
동일직급	▶ 소속 부서 직원 ▶ 업무 연관 부서 직원 및 전임자
하위직급	▶ 소속 부서 직원 ▶ 업무 연관 부서 직원 및 전임자
피평가자 보다 상위 직급이 없을 경우	▶ 동일직급 ▶ 소속 부하직원이나 업무 연관 부서 부하 직원
피평가자 보다 하위 직급이 없을 경우	▶ 동일 직급의 동료 또는 상위직급자

[별표26]

<앞면>

일반직원용

루터대학교 다면평가서



평가자	부서 :
	직급 :
	성명 :
피평가자	부서 :
	직급 :
	성명 :
피평가자와의 관계	상위 직급자 ()
	동일 직급자 ()
	하위 직급자 ()

일반직원용

분야별	평 가 항 목	N/A	1	2	3	4	5
전문지식	업무수행 분야에 대한 이론적, 실무적 지식을 이해 활용하는 능력						
업무추진 능 력	맡겨진 업무를 정해진 시간 내에 완수하는 능력						
	장애에 중견관리자로서 직무를 효과적으로 수행할 수 있는 잠재능력						
	효과적 업무수행을 위한 통솔력 및 솔선수범 여부 능력						
	기존 업무 수행절차 개선 및 새로운 방법 모색 노력 정도						
	업무 추진에 적극적 자세와 기획력, 책임성, 업무 추진력 여부						
대 학 기 여 도	업무 수행에 있어서 조직 전체의 관점에서 사고, 행동하는 정도						
	자신의 업무에 최선을 다하고 그 결과에 대하여 책임을 지는 정도						
	공, 사 생활에서 대학 기여도 및 타의 모범이 되는지 여부						
창 의 성	창의력이 풍부하고 항상 대안을 제시하는 능력						
	지속적인 자기 계발을 통해 업무를 개선하여 창의성을 발휘하는 능력						
합 리 성	업무 수행 및 대인 관계에 있어 이성적, 합리적으로 사고, 행동하는 정도						
	변화에 신속하고 효과적으로 대처한다.						
발 전 성	앞으로 수행해야 할 업무에 대한 방향과 수행 방법을 미리 제시하는 능력						
	시의 적절하게 문제를 직시하고 원인을 파악하며 이를 해결하기 위해 솔선수범하는 능력						
	컴퓨터, 인터넷, 전자결재 등 정보화 관련 지식을 이해, 활용하는 능력						
책 임 감 의사전달 및 조정력	명료하고 효과적으로 자신의 의사를 전달 할 수 있는 능력						
	상대방의 동의, 협력을 얻기 위하여 적절한 합의를 도출하는 능력						
	관련된 정보를 적극적으로 공유하고 내, 외부의 의사소통에 도움을 주는 능력						
	신뢰할 수 있도록 행동하고 개방적이며 정직한 태도를 지니고 있는 능력						

※ 점수 합산: (N/A 3점×체크 수)+(1점×체크 수)+(2점×체크 수)+.....+(5점×체크 수)

->각 점수 당 체크 수를 모두 합산한다.

평가 점수 :

[별표27]

<앞면>

팀장 이상용

루터대학교 다면평가서



평가자	부서 :
	직급 :
	성명 :
피평가자	부서 :
	직급 :
	성명 :
피평가자와의 관계	상위직급자 ()
	동일직급자 ()
	하위직급자 ()

팀장이상용

분 야 별	평 가 항 목	N/A	1	2	3	4	5
전문지식	업무수행 분야에 대한 이론적, 실무적 지식을 이해 활용하는 능력						
업무추진 능력	효과적 업무수행을 위한 통솔력 및 솔선수범 여부 능력						
	기존 업무 수행절차 개선 및 새로운 방법 모색 노력 정도						
	업무 추진에 적극적 자세와 기획력, 책임성, 업무 추진력 여부						
대 학 기 여 도	업무 수행에 있어서 조직 전체의 관점에서 사고, 행동하는 정도						
	자신의 업무에 최선을 다하고 그 결과에 대하여 책임을 지는 정도						
	공, 사 생활에서 대학 기여도 및 타의 모범이 되는지 여부						
합 리 성	업무 수행 및 대인 관계에 있어 이성적, 합리적으로 사고, 행동하는 정도						
	변화에 신속하고 효과적으로 대처한다.						
발 전 성	앞으로 수행해야 할 업무에 대한 방향과 수행 방법을 미리 제시하는 능력						
	시의 적절하게 문제를 직시하고 원인을 파악하며 이를 해결하기 위해 솔선수범하는 능력						
책 임 감 의 사 전 달 및 조 정 력	명료하고 효과적으로 자신의 의사를 전달 할 수 있는 능력						
	상대방의 동의, 협력을 얻기 위하여 적절한 합의를 도출하는 능력						
	관련된 정보를 적극적으로 공유하고 내, 외부의 의사소통에 도움을 주는 능력						
	신뢰할 수 있도록 행동하고 개방적이며 정직한 태도를 지니고 있는 능력						
리 더 십	조직의 운영방향을 제시하고 조직 목표와 책임을 공유하는 능력						
	조직의 인적, 물적 자원을 합리적으로 운용하는 능력						
	복잡한 상황을 분석하여 최적의 대안을 판단하는 능력						
	환경 변화에 대한 정보 파악 능력 및 대비책 노력 정도						
	부하의 공헌과 성과를 인정하고 부하의 개발 욕구에 대한 적절한 동기부여와 지원 여부						

※ 점수 합산: (N/A 3점×체크 수)+(1점×체크 수)+(2점×체크 수)+.....+(5점×체크 수)

->각 점수 당 체크 수를 모두 합산한다.

평가 점수 : _____

[별표28]

〈 작 성 요 령 〉

평정척도 구간 설명	
N/A(3점)	전혀 알지 못함 또는 관찰되지 않음
1점	기대수준에 많이 미치지 못하고 매우 부족함(매우 낮음)
2점	기대수준에 미치지 못하여 부족함(낮음)
3점	기대수준에 충족하고 있으며 만족함(보통)
4점	기대수준을 상회하여 우수함(높음)
5점	기대수준을 훨씬 상회하여 매우 우수함(탁월함)

1. 평가항목을 정확히 이해하고 항목별로 1~5점까지 부여하여야 하며, 해당 점수 란에 ‘√’ 표시를 한다.
2. 피평가자에 대한 평가는 평가자 간 상호 토론 없이 별첨의 심사기준에 따라 심사한다.
3. 평가, 점수 및 결정의 결과는 피평가자를 포함한 누구에게도 공개하지 아니한다.
4. 평가자는 별도의 장소에서 평가하고, 심사를 종료할 때까지 심사장 밖으로 나갈 수 없으며 외부와의 연락도 금지한다.
5. 평가에 참석한 평가자는 심사과정에서 알게 된 일체의 내용을 비공개로 하여야 하며, 심사 개시 전 서약서(별첨 서식)를 제출한다.

※ 규정절차 미 준수 및 비밀누설 등으로 불미스러운 일이 발생할 경우 당사자 문책과 불이익을 부여한다.

※ 부정확한 응답방지 위해 평가자가 무응답 할 경우 자동적으로 무응답(N/A 3점)처리된다.

[별표29]

<앞면>

결 재			

루터대학교 다면평가 점수 집계표

다면평가 사유		
평가 일시		
평가 대상자	부서	
	직급	
	성명	

평가 담당자

부서 :

이름 : _____ 인

<뒷면>

순 번	관 계	평가 점수Ⓐ	가중치Ⓑ	가중점수 Ⓒ=Ⓐ×Ⓑ	최종 점수
1					최종점수 = Ⓔ÷Ⓓ ()
2					
3					
4					
5					
6					
			가중치의 합계Ⓓ	가중 점수의 합계Ⓔ	

<비고>

1. 관계문항은 '상위직급' '동일직급' '하위직급' 중 하나를 기재한다.
2. 가중치는 상위직급: 2배, 동일직급: 1.5배, 하위직급: 1배로 책정한다.
3. 가중 점수를 각각 합산 한 것에 가중치 점수를 각각 합산 한 것으로 나누어 최종 점수를 낸다.

[별표30]

다 면 평 가 서 약 서

1. 평가는 비공개로 한다.
2. 루터대학교의 발전을 위하여 평가업무를 성실히 수행한다.
3. 능력 있고 발전성 있는 인재를 발탁하기 위하여 최선의 노력을 다한다.
4. 평가에 있어서 편견이나 정실에 흐름이 없는 공정을 기한다.
5. 평가된 내용을 누구에게도 이야기하지 않는다.
6. 평가 자료를 통하여 알게 된 개인의 신분과 관계되는 사항을 비밀에 붙인다
7. 평가서류를 복사하거나 평가에 사용한 서류를 반출하지 않는다.

위 다면평가 수칙을 준수하면서 사심 없이 공정하게 평가에 임할 것과 평가에 관련된 모든 내용을 공개하지 않을 것을 서약합니다.

20 년 월 일

서약인

서명