직원인사고과규정

2010.12.20.제정 2011.04.18.일부개정 2011.05.16.일부개정 2012.01.11.일부개정
2012.08.01.일부개정 2013.11.01.일부개정 2019.03.01.일부개정 2022.01.19.일부개정
2023.03.01.일부개정 2023.09.01.일부개정

<총무팀>

제1장 총칙

제1조(목적) 이 규정은 동명대학교(이하 “본 대학교”라 한다) 직원의 인사고과에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다. (개정 2013.11.01.)

제2조 (적용범위) 이 규정은 전 직원에게 적용한다. (개정 2013.11.01.)

제3조(용어의 정의) 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각 호와 같다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2022.1.19. 2023.03.01., 2023.09.01.)

1. “부총장”이라 함은 부총장과 대외협력부총장을 말한다.
2. “부서장”이라 함은 직속기구의 장, 대학본부의 본부장 및 처장, 산학협력단장, 대학원장, 대학장, 부속기관장, 부설기관장, 기타기관장을 말하며, 직무대행, 직무대리를 포함한다.
3. “팀장급 이상”이라 함은 제1호의 부서장을 제외한 부처장, 실장, 원장, 센터장, 팀장 등을 말하며 직무대행, 직무대리를 포함한다.
4. “일반직원”이라 함은 보직이 없는 정규직원을 말한다.
5. “직근상위자”라 함은 바로 위 직속상위자를 말한다.
6. “차상위자”라 함은 직근상위자의 바로 위 직속상위자를 말한다.

제2장 종합근무성적평가

제4조(평가항목) ① 정규직원의 종합근무성적평가는 업적평가, 역량평가, 객관화평가, 다면평가, 조정평가로 구분한다. (개정 2013.11.01.)

② 계약직원의 종합근무성적평가는 역량평가에만 의한다. (개정 2013.11.01.)

③ 객관화평가 및 다면평가는 총장이 정한 별도의 지침에 의한다. (개정 2013.11.01.)

제5조(평가표) ① 업적평가는 부서장(4급 이상)인 직원을 제외한 정규직원에 대해서만 실시하되, 별표1의 업적평가표 작성요령에 따라 별지 제2호 서식의 업적평가표에 의한다. (개정 2013.11.01., 2023.03.01.)

② 역량평가는 다음 각 호에 의한다. (개정 2013.11.01., 2023.03.01.)

1. 피평가자가 부서장(4급 이상)인 경우 : 별지 제3호 서식의 역량평가표에 의함.
2. 피평가자가 부서장(5급 이하) 및 팀장급 이상인 경우 : 별지 제4호 서식의 역량평가표에 의함.

3. 피평가자가 일반직원인 경우 : 별지 제5호 서식의 역량평가표에 의함.
4. 피평가자가 계약직원(제1호 내지 제2호에 해당하는 계약직원 포함)인 경우 : 별지 제7호 서식의 자기평가서를 참고하여 별지 제8호 서식의 역량평가표에 의함.

③ 정규직원의 종합근무성적평가는 별지 제6호 서식의 종합근무성적 평가표에 의한다. (개정 2013.11.01.)

제6조(평가기준) 평가일 현재 소속 부서를 기준으로 평가자 및 피평가자를 정하되, 평가자가 겸임근무를 하는 경우에는 원 소속 부서 및 겸임근무 부서의 하위자를 함께 평가하고, 피평가자가 겸임근무를 하는 경우에는 원 소속 부서의 상위자로부터 평가를 받도록 한다. (개정 2013.11.01.)

제7조(평가자) ① 업적평가에 대한 평가자는 다음 각 호와 같다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2022.1.19., 2023.03.01.)

1. 피평가자가 부서장(5급 이하)인 경우 : 1차 평가자는 부총장으로 하고 2차 평가자는 총장으로 한다.
2. 피평가자가 팀장급 이상인 경우 : 1차 평가자는 부서장(단, 사업단은 사업단장 및 부서장)으로 하고 2차 평가자는 부총장 및 총장으로 한다. 다만, 부서장이 공석인 경우에는 사무처장이 평가한다. 부서장이 복수일 경우 평가시기에 인사담당부서는 복수의 부서장과 협의하여 정한다.
3. 피평가자가 일반직원인 경우 : 1차 평가자는 직근상위자(단, 사업단은 직근상위자 및 사업단장)로 하고 2차 평가자는 부서장으로 한다. 다만, 직근상위자가 부서장일 경우에는 1차 평가자는 총무팀장으로 하며 부서장이 공석인 경우에는 사무처장이 평가한다.
4. 부서장(4급 이상)인 직원, 계약직원에 대해서는 업적평가를 하지 아니한다.

② 역량평가에 대한 평가자는 다음 각 호와 같다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2022.1.19., 2023.03.01.)

1. 피평가자가 부서장(4급 이상)인 경우 : 평가자는 부총장 및 총장으로 한다.
2. 피평가자가 부서장(5급 이하)인 경우 : 1차 평가자는 부총장으로 하고 2차 평가자는 총장으로 한다.
3. 피평가자가 팀장급 이상인 경우 : 1차 평가자는 부서장(단, 사업단은 사업단장 및 부서장)으로 하고 2차 평가자는 부총장 및 총장으로 한다. 다만, 부서장이 공석인 경우에는 사무처장이 평가한다.
4. 피평가자가 일반직원 및 계약직원인 경우 : 1차 평가자는 직근상위자(단, 사업단은 직근상위자 및 사업단장)로 하고 2차 평가자는 부서장으로 한다. 다만, 직근상위자가 부서장일 경우에는 1차 평가자는 총무팀장으로 하며 부서장이 공석인 경우에는 사무처장이 평가한다.

③ 삭제 (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

③의 2 업적평가 및 역량평가에 있어 동일 차수의 평가자가 복수인 경우에는 해당 차수 평가자의 평균점수를 해당 차수 점수로 하고 소수점 셋째자리에서 반올림한다.(신설 2022.1.19.)

④ 객관화평가의 평가자는 총무팀장으로 하고 확인자는 사무처장으로 하되, 계약직원에 대해서는 객관화평가를 하지 아니한다. (개정 2013.11.01.)

⑤ 계약직원에 대해서는 다면평가를 하지 아니한다. (개정 2013.11.01.)

⑥ 조정평가는 다음 각 호와 같다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2023.03.01.)

1. 피평가자가 부서장(5급 이하) 및 팀장급 이상인 경우 : 평가자는 총장으로 한다.
2. 피평가자가 일반직원인 경우 : 평가자는 사무처장으로 하며, 조정평가 점수 부여기준은 평가

시기에 일반직원 인원의 10%에 평가점수(3점)를 곱하고 소수점 이하는 절사한다. 단, 팀단위 3점 이내로 하고 조정점수를 부여한 사유를 기재하고 직원인사위원회에 제출한다.

3. 부서장(4급 이상) 및 계약직원에 대해서는 조정평가를 하지 아니한다.

제8조(배점 및 반영비율) ① 평가의 배점은 다음 각 호와 같다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2023.03.01.)

1. 피평가자가 부서장(4급 이상)인 경우 : 역량평가 60점, 객관화평가 20점, 다면평가 20점
2. 피평가자가 부서장(5급 이하) 및 팀장급 이상인 경우 : 업적평가 30점, 역량평가 30점, 객관화평가 27점, 다면평가 10점, 조정평가 3점
3. 피평가자가 일반직원인 경우 : 업적평가 30점, 역량평가 30점, 객관화평가 27점, 다면평가 10점, 조정평가 3점
4. 피평가자가 계약직원(제1호 내지 제2호에 해당하는 계약직원 포함)인 경우 : 역량평가 100점

② 업적평가 및 역량평가의 평가점수 반영비율은 다음과 같다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2023.03.01.)

1. 삭제
2. 삭제
3. 삭제
4. 삭제
5. 삭제

구 분	업적평가		역량평가		비고
	1차평가	2차평가	1차평가	2차평가	
부서장(4급 이상)	-	-	100%	-	부서장(5급 이하)은 1차 평가자가 공석일 경우에는 2차 평가자의 비율을 100%로 한다.
부서장(5급 이하)	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%	
팀장급 이상	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%	
일반직원	66.67%	33.33%	66.67%	33.33%	
계약직원	-	-	60.00%	40.00%	

제9조(평가시기 및 기간) ① 업적평가, 역량평가, 객관화평가, 조정평가는 연1회 실시하고 다면평가는 연2회 실시한다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

② 업적평가, 역량평가, 객관화평가, 조정평가는 2월에 실시하고, 다면평가는 1월과 7월에 실시한다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

③ 업적평가, 역량평가, 객관화평가, 조정평가의 평가 대상기간은 매년 3월부터 익년 2월까지로 하고, 다면평가의 평가 대상기간은 매년 3월부터 익년 1월까지로 한다. (개정 2013.11.01.)

제10조(조정계수 적용) ① 평가자별 평가 성향에 의한 부서별 형평성의 문제를 해소하고 평가의 공평성을 기하기 위해 조정계수를 적용한다. (개정 2013.11.01.)

② 조정계수의 적용범위는 업적평가와 역량평가 점수의 합에 대해 적용한다. 다만, 부서장(4급 이상)인 직원, 계약직원에 대해서는 조정계수를 적용하지 아니한다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2023.03.01.)

1. 삭제
2. 삭제
3. 삭제

③ 조정계수 적용 후 점수가 평가배점의 만점을 초과하는 경우에는 만점을 한도로 하며, 소수점 셋째자리에서 반올림한다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

④ 조정계수 적용공식은 다음과 같다. (신설 2019.03.01.)

공식: 평균점수 + [(개인점수 - 평균점수) ÷ 표준편차] × [(MAX - MIN) ÷ 6]

⑤ 조정계수 적용공식의 평균점수는 부서장(5급 이하) 및 팀장급 이상 전체 평균점수와 일반직원 전체 평균점수를 구분하여 적용한다. (개정 2019.03.01., 2023.03.01.)

제11조(평가의 예외) ① 노동조합 전임자 및 파견근무자에 대해서는 종합근무성적평가를 하지 아니한다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

② 당해 평가 대상기간 중 본 대학교에 신규 임용된 지 2개월 미만인 직원에 대해서는 종합근무성적평가를 하지 아니한다. (개정 2013.11.01.)

③ 당해 평가 대상기간 중 휴직 등의 사유로 본 대학교에 근무한 기간이 2개월 미만인 직원인 경우에는 종합근무성적평가를 하지 아니한다. (개정 2013.11.01.)

④ 당해 평가 대상기간 중 2월말 기준으로 직위변경으로 현 직위에 근무한 기간이 2개월 미만인 직원에 대해서는 변경 전 직위의 평가기준에 따른다. 다만, 직위변경이라 함은 제5조 제2항 각 호의 직급 또는 직위가 변경되는 경우를 말한다. (개정 2013.11.01.)

⑤ 노동조합 전임자, 파견근무자 및 제3항에 해당하는 직원에 대해서는 해당 직원의 직전 2회의 종합근무성적평가 평균점수를 당해연도 종합근무성적평가 점수로 한다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

⑥ 당해 평가 대상기간 중 직원이 전보되거나 겸임근무를 하는 경우의 업적평가 및 역량평가는 다음 각 호에 의한다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

1. 2월말 기준으로 전보된 지 2개월 미만인 직원에 대해서는 전보 직전 부서에서는 전보자에 대한 평가대상기간 중의 평가를 실시하여 그 평가결과를 현 부서로 이관하며, 현 부서의 평가자는 전보 직전 부서의 평가결과를 참고하여 종합적으로 평가하여야 한다. 이때 평가대상 직원의 업적평가표에는 전보 직전 부서에서 수행했던 실적과 현 부서에서 수행한 실적을 함께 기록하여야 한다.
2. 2월말 기준으로 전보된 지 2개월 이상인 직원에 대해서는 현 부서의 평가자가 전보 직전 부서의 실적과 현 부서의 실적을 함께 평가하되 전보 직전 부서 평가자의 의견을 참고하여야 한다. 이때 평가대상 직원의 업적평가표에는 전보 직전 부서에서 수행했던 실적과 현 부서에서 수행한 실적을 함께 기록하여야 한다.
3. 평가대상 직원이 겸임근무를 하는 경우에는 그 겸임근무 부서의 의견을 반영하여 평가하여야 한다.

제12조(평가의 공개제한) 삭제 <2023.03.01.>

제12조의 2(평가의 공개) 개인별 종합근무성적평가 점수 중 조정계수를 적용한 업적평가와 역량평가의 합산점수, 객관화평가, 다면평가, 조정평가, 총점, 직급별 순위는 공개한다. (신설 2023.03.01.)

제3장 경력평가

제13조(평가표) 경력평가는 별지 제9호 서식의 경력평가표에 의한다. (개정 2013.11.01.)

제14조(평가자와 확인자) 경력평가는 총무팀장이 평가자가 되고 사무처장이 확인자가 된다. (개정 2013.11.01.)

제15조(대상 및 평가시기) 경력평가는 승진소요연수에 도달한 직원에 대하여 승진 후보자명부 작성시 평가한다. (개정 2013.11.01.)

제16조(배점) ① 경력평가요소는 기본경력과 초과경력으로 구분한다. (개정 2013.11.01.)

② 기본경력은 상위직급승진에 필요한 최저소요연수로서 4점을 만점으로 한다. (개정 2013.11.01.)

③ 초과경력은 해당직급에서 상위직급 승진소요연수를 초과한 연수로서 초과 개월당 0.1점으로 하고 6점을 만점으로 한다. (2013.11.01.)

제17조(제외경력) 경력평가 대상기간 중에 휴직(육아휴직 제외), 직위해제 및 징계처분 기간이 있을 때에는 그 기간을 평가에서 제외한다. (개정 2013.11.01.)

제4장 가감평가

제18조(평가표) 가감평가는 별지 제10호 서식의 가감평가표에 의한다. (개정 2013.11.01.)

제19조(평가자와 확인자) 가감평가는 총무팀장이 평가자가 되고 사무처장이 확인자가 된다. (개정 2013.11.01.)

제20조(적용 및 평가시기) ① 가감평가는 승진소요연수에 도달한 직원에 대하여 승진 후보자명부 작성시 평가한다. (개정 2013.11.01.)

② 가감평가로 받은 점수는 당해 직급에 한하여 적용한다. (개정 2013.11.01.)

제21조(배점) ① 직원이 포상을 받은 경우 및 가점부여부서 직원에 대해서는 다음 각 호의 점수를 가산한다. 다만, 평가대상 기간 중의 가산점수는 합산하여 최대 2점을 초과할 수 없다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01., 2023.03.01.)

1. 대통령, 국무총리 포상 : 2점
2. 법인 이사장 포상 : 1.5점
3. 총장, 장관급 포상 : 1점
4. 제2호의 법인 이사장 포상 및 제3호의 총장 포상이라 함은 공로상(교내 공모상과 각종 위원회 또는 TFT활동에 대한 포상은 제외)과 30년 및 20년 근속상을 말한다. 다만, 개교기념일 행사의 일환으로 수여하는 우수직원상을 제외한 공로상에 대한 가점 인정 여부는 직원인사위원회에서 정한다.
5. 삭제 < 2023.03.01. >

② 직원이 징계 및 경고, 주의 처분을 받은 경우에는 다음 각 호의 점수를 감산한다. 다만, 평가대상 기간 중의 감산점수는 합산하여 최대 2점을 초과할 수 없다. (개정 2013.11.01., 2019.03.01.)

1. 정직 : 2점
2. 감봉 : 1.5점
3. 견책 : 1점
4. 경고 : 0.5점(교육부 감사 처분, 총장 서면 경고)
5. 주의 : 0.3점(교육부 감사 처분, 총장 서면 주의)

제5장 승진후보자명부 작성

제22조(승진후보자명부 작성) ① 승진에 필요한 요건을 갖춘 직원에 대하여 별지 제11호 서식의 승진후보자명부를 작성한다. (개정 2013.11.01.)

② 승진후보자명부 작성 결과 총점이 동점일 경우에는 객관화평가, 경력평가, 최근 1년간 종합근무성적평가의 고득점자 순으로 순위를 정한다. (개정 2013.11.01.)

③ 승진후보자명부는 4.1일 승진후보자의 경우 3월말 및 10.1일 승진후보자의 경우 9월말을 기준으로 작성한다. (개정 2013.11.01.)

제23조(평가점수의 적용) ① 종합근무성적평가 점수를 승진후보자명부에 적용할 때에는 최근 승진소요연수기간내의 점수를 90%로 환산하여 90점 만점으로 한다. (개정 2013.11.01.)

② 경력평가 점수는 10점 만점으로 적용한다. (개정 2013.11.01.)

③ 가감평가 점수는 제21조에 의한다. (개정 2013.11.01.)

④ 종합근무성적평가 점수는 소수점 셋째자리에서 반올림하여 적용한다. (개정 2013.11.01.)

⑤ 계약직원의 경우에는 재임용 등에 반영한다. (개정 2013.11.01.)

부 칙

① (시행일) 본 개정규정은 2010년 12월 20일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2011년 4월 18일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2011년 5월 16일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2012년 1월 11일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2012년 8월 1일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2013년 11월 1일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2019년 03월 01일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2022년 01월 19일부터 시행한다.

부 칙

이 규정은 2023년 03월 01일부터 시행한다. 단, 제12조 제2항의 공개범위는 2019년도 종합근무성적평가 결과부터 적용한다.

부 칙

이 규정은 2023년 09월 01일부터 시행한다.

<별지 제1호 서식> (개정 2013.11.1.)

업적평가계획서

□ 평가대상기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

□ 평가대상자

소속	직위	직급	성명	현부서 근무일

□ 담당업무

연번	담당업무

□ 업적평가계획(성과업무를 중심으로 작성)

연번	성과 목표	주요성과 /산출물	담당 역할	추진 내용	추진 일정												기대효과		
					3 월	4 월	5 월	6 월	7 월	8 월	9 월	10 월	11 월	12 월	1 월	2 월	업무 능률	예산 절감	기타 효과

작 성 자 성명

1차 평가자 성명

2차 평가자 성명

주1) 성과목표는 개인당 2개 이상을 평가자와 피평가자가 협의하여 선정하고 목표별로 주요성과/산출물, 담당역할, 일정계획 등을 기술하여야 함.

주2) 평가대상 직원이 전보된 경우 현 부서의 전임자가 선정한 성과목표를 승계하여 수행하고, 신설 조직에 발령된 경우에는 발령일로부터 10일 이내에 그 조직의 업적평가계획서를 작성하여 제출하여야 함.

주3) 겸임근무를 하는 경우에는 원 소속 부서와 겸임부서의 업무를 함께 작성하고, 파견근무를 하는 경우에는 파견근무 부서의 업무를 작성하여야 함.

<별지 제2호 서식> (개정 2013.11.1.)

업적평가표

□ 평가대상기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

□ 평가대상자

소속	직위	직급	성명	현부서 근무일

□ 담당업무

연번	담당업무

□ 업적평가(성과업무를 중심으로 작성)

연번	성과목표	가중치(%)㉮	실적	평가요소															적용점수
				업무난이도(20점)㉯					완성도(40점)㉰					적시성(40점)㉱					합산점수
1				S(20)	A(16)	B(12)	C(8)	D(4)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)		
2				S(20)	A(16)	B(12)	C(8)	D(4)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)		
3				S(20)	A(16)	B(12)	C(8)	D(4)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)		
4				S(20)	A(16)	B(12)	C(8)	D(4)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)		
5				S(20)	A(16)	B(12)	C(8)	D(4)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)		
추가				S(20)	A(16)	B(12)	C(8)	D(4)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)		
추가				S(20)	A(16)	B(12)	C(8)	D(4)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)	S(40)	A(32)	B(24)	C(16)	D(8)		
총점																				

평가자	소속	직위	직급	성명

년 월 일

주1) 평가대상 직원이 평가대상기간 중 전보, 겸임 또는 파견근무를 하는 경우에는 제11조에 의하여 평가함.

<별표1> (개정 2013.11.1.)

업적평가표 작성요령

1) 성과목표는 별지 제1호 서식의 업적평가계획서에 작성한 해당 목표를 기술한다.
2) 가중치는 각 성과목표 항목들 간의 중요도로 각 성과목표 가중치의 합이 100%가 되도록 평가자와 피평가자가 협의하여 설정하되, 업적평가계획서 작성 이후에 추가 업무가 생긴 경우에는 해당 업무를 포함하여 가중치를 조정한다.

※ 평가대상 직원이 겸임근무를 하는 경우에는 원 소속 부서와 겸임부서 각각의 가중치 합이 100%가 되도록 설정하고, 파견근무를 하는 경우에는 파견근무 부서의 업무를 작성한다.

3) 실적은 성과목표에서 제시된 평가수준에 비추어 진행된 내용과 산출물을 기술한다.
4) 추가업무는 연초에 성과목표를 수립한 이후에 추가된 업무를 기재한다.
5) 평가대상 직원이 전보되어 성과목표를 승계한 경우에는 인수인계 당시 성과목표별 진행상황 등을 종합적으로 파악하여 평가한다.
6) 평가요소별 정의는 다음과 같다.

평가요소	정의
업무 난이도	• 업무달성의 어려운 정도를 의미함 • 요구되는 지식, 경험, 투입된 노력 등을 측정하는 기준으로 사용됨
완성도	• 수행한 업무의 내용이 얼마나 정확하고 풍부하게 달성되었는가를 나타냄 • 처리한 일의 품질을 확인하는 측정기준으로 사용됨
적시성	• 일정 기한을 얼마나 잘 지켰는가를 나타냄 • 신속하게 또는 필요한 시점까지 일이 이루어졌는지를 확인하는 측정기준으로 사용됨

7) 합산점수는 ㉯+ ㉰+ ㉱, 적용점수는 ㉮×(㉯+ ㉰+ ㉱)로 산출한다.

<별지 제3호 서식> (개정 2013.11.1., 2023.03.01.)

역량평가표(부서장(4급 이상)용)

□ 평가대상기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

□ 평가대상자

소속	직위	직급	성명	현부서 근무일

공통역량(40%)							
책임감	부서업무에 대하여 궁극적인 책임을 진다는 자세를 갖고 있으며, 맡은 과제를 합당한 수준으로 정시 완료한다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	책임의식이 희박하며 맡은 업무를 방치하거나 소홀히 하는 경우가 빈번하며, 윗사람의 질책이 있어야만 다시 챙긴다
	부서관리자로서 가져야 할 책임과 부담을 이해하며, 어떤 경우에도 불필요하게 자리를 비우지 않는다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	책임보다 권한 향유에 집착하며 업무의 실패를 환경이나 부하직원에게 돌리고, 여러 이유를 들어 자주 자리를 비운다
협조성	부서 또는 조직 전체의 입장에서 업무를 진행하며, 외부활동에 있어서는 우리 대학의 긍정적 PR에 노력한다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	자신이나 자기 부서의 이해를 우선 앞세워 공동작업의 의지가 부족하며, 외부인 응대시에는 학교 PR에 소홀하다
	타부서에 필요한 정보나 자료의 전파를 중요시 여기며 필요시 타부서에 대한 업무지원을 기꺼이 제공한다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	타부서에 대한 정보나 자료의 제공에 인색하며, 타부서에 대한 업무상의 지원을 마지못해 한다
리더십역량(60%)							
업무관리	부서내 업무배분이 효율적이며, 업무진행상황 문제점 부진요인의 파악과 개선안 도출 적용에 능숙하다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	업무배분이 부적절하고 체계가 안 잡혀 있으며, 부진사안의 정례적 확인과 개선점 발견을 못한다
	지시/방침의 정확한 전파와 진척사항의 보고에 익숙하며, 정보화시대에 부합되는 역량과 자세를 갖는다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	지시/방침의 전달에 소홀하여 부서내에 이견이 많게 만들고, 정보화마인드가 없어 문서자료에 의존한다
통솔력	부하직원을 장악하여 적절히 활용하고 있으며, 부하직원에 대한 명령과 지시가 명확하고 구체적이다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	부하직원을 장악하지 못해 겉도는 부하조직원이 있으며, 명령과 지시가 모호하여 자주 혼란과 번복을 야기한다
	부하직원과 의사소통이 원활하고 내적으로 강하게 결속되어 있어, 부하직원이 리더십을 믿고 따른다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	부하직원과의 의사소통에 의지가 없으며, 권위주의적으로 부서를 이끌어 어둡고 이기적인 분위기를 만든다
의사소통	자신의 의사를 논리정연하게 정리하여 전달하며, 상대방의 의견을 청취하고 이해하면서 의사소통 하는데 능숙하다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	자신의 의사를 논리적으로 정리하여 전달하는 것이 못하고, 상대방 고려없이 일방적으로 자신의 의사만 전달하려고 한다
	개방적인 분위기를 유지하여 사람들이 쉽게 다가오도록 하며, 상대방의 의도를 파악하여 의사소통하는데 능숙하다	S (10)	A (8)	B (6)	C (4)	D (2)	폐쇄적인 분위기로 인하여 상대방을 이끌지 못하고, 상대방의 의도를 파악하여 의사소통하는 능력이 부족하다

평가자	소속	직위	직급	성명

년 월 일

주1) 평가대상 직원이 평가대상기간 중 전보, 겸임 또는 파견근무를 하는 경우에는 제11조에 의하여 평가함.

<별지 제4호 서식> (개정 2013.11.1., 2023.03.01.)

역량평가표(부서장(5급 이하) 및 팀장급 이상용)

□ 평가대상기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

□ 평가대상자

소속	직위	직급	성명	현부서 근무일

공통역량(20%)							
책임감	부서업무에 대하여 궁극적인 책임을 진다는 자세를 갖고 있으며, 맡은 과제를 합당한 수준으로 정시 완료한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	책임의식이 희박하며 맡은 업무를 방치하거나 소홀히 하는 경우가 빈번하며, 윗사람의 질책이 있어야만 다시 챙긴다
	부서관리자로서 가져야 할 책임과 부담을 이해하며, 어떤 경우에도 불필요하게 자리를 비우지 않는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	책임보다 권한 향유에 집착하며 업무의 실패를 환경이나 부하직원에게 돌리고, 여러 이유를 들어 자주 자리를 비운다
협조성	부서 또는 조직 전체의 입장에서 업무를 진행하며, 외부활동에 있어서는 우리 대학의 긍정적 PR에 노력한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	자신이나 자기 부서의 이해를 우선 앞세워 공동작업의 의지가 부족하며, 외부인 응대시에는 학교 PR에 소홀하다
	타부서에 필요한 정보나 자료의 전파를 중요시 여기며 필요시 타부서에 대한 업무지원을 기꺼이 제공한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	타부서에 대한 정보나 자료의 제공에 인색하며, 타부서에 대한 업무상의 지원을 마지못해 한다
리더십역량(40%)							
업무관리	부서내 업무배분이 효율적이며, 업무진행상황 문제점 부진요인의 파악과 개선안 도출 적용에 능숙하다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	업무배분이 부적절하고 체계가 안 잡혀 있으며, 부진사안의 정례적 확인과 개선점 발견을 못한다
	지시/방침의 정확한 전파와 진척사항의 보고에 익숙하며, 정보화시대에 부합되는 역량과 자세를 갖는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	지시/방침의 전달에 소홀하여 부서내에 이견이 많게 만들고, 정보화마인드가 없어 문서자료에 의존한다
지도육성	면담과 관찰을 통한 부하직원을 충분히 파악하고 있으며, 평가와 대우가 공정하여 원칙에 어긋나지 않는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	부하직원의 상황을 제대로 파악하고 있지 못하며, 평가와 대우가 공정치 못하고 자의적이다
	부하직원의 O/T와 자기계발을 적극 지원하며, 필요시 조언과 질책을 적절히 구사하여 지도한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	부하직원의 능력저하를 방치하거나 추궁할 뿐, 합리적 통제와 과학적 인사관리에 대한 개념 정립과 노력이 없다
통솔력	부하직원을 장악하여 적절히 활용하고 있으며, 부하직원에 대한 명령과 지시가 명확하고 구체적이다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	부하직원을 장악하지 못해 겉도는 부하조직원이 있으며, 명령과 지시가 모호하여 자주 혼란과 번복을 야기한다
	부하직원과 의사소통이 원활하고 내적으로 강하게 결속되어 있어, 부하직원이 리더십을 믿고 따른다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	부하직원과의 의사소통에 의지가 없으며, 권위주의적으로 부서를 이끌어 어둡고 이기적인 분위기를 만든다
의사소통	자신의 의사를 논리정연하게 정리하여 전달하며, 상대방의 의견을 청취하고 이해하면서 의사소통 하는데 능숙하다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	자신의 의사를 논리적으로 정리하여 전달하는 것이 못하고, 상대방 고려없이 일방적으로 자신의 의사만 전달하려고 한다
	개방적인 분위기를 유지하여 사람들이 쉽게 다가오도록 하며, 상대방의 의도를 파악하여 의사소통하는데 능숙하다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	폐쇄적인 분위기로 인하여 상대방을 이끌지 못하고, 상대방의 의도를 파악하여 의사소통하는 능력이 부족하다

직무역량(40%)							
업무 추진력	과부하에 견디는 강한 의지와 에너지가 있으며, 어려움에 부딪쳐도 앞서 해결책을 제시하고 주위를 독려한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	오래 긴장을 견디지 못하고 쉽게 지치며, 문제가 생기면 당황하여 리더쉽을 오히려 상실한다
	업무수행을 위한 설득 제안 돌파구 마련에 능숙하며, 업무와 관련된 갈등과 마찰 발생시 개입과 수습이 신속하다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	업무수행상의 의사소통과 대안 마련에 익숙하지 못하며, 갈등과 마찰 발생시 방임한채 시간을 보낸다
기획 판단력	문제의 핵심을 적확하게 파악하며, 상황에 따른 대응 기획의 내용이 구체적이고 창의적이다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	문제의 핵심을 자주 놓치며, 상황에 대한 대응 기획의 내용이 진부하고 막연해 실효성이 없다
	업무방침이나 지시에 따른 과제개발과 추진이 신속하며, 주요과제에 대해 처리 비중과 우선순위를 잘 판단한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	업무방침이나 지시에 대한 피드백이 없거나 느리며, 무엇을 먼저 얼마만큼의 노력을 들여 추진해야 하는지를 모른다
업무지식	직위와 업무에 부합되는 전문가적 식견과 소양이 있으며, 부하직원의 업무지식 강화를 자유자재로 리드한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	해당분야 관리자로서의 식견과 소양이 부족하며, 부하직원보다도 업무에 대해 모를 때가 있다
	담당부서 이외의 업무지식 습득에 열심이며, 학교행정 전반을 폭넓게 이해한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	담당부서 이외의 행정업무에는 무관심하고 단편적 지식만을 갖고 있어, 학교행정 전반을 논의하는 것이 불가능 하다
정보관리	업무수행에 필요한 다양한 정보 Source를 충분히 활용하고, 수집한 정보를 체계적으로 관리하여 적기에 활용한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	한정된 사람들과 만나 일상적인 대화가 많은 반면, 정보를 체계적으로 관리하지 못하여 적기에 활용하지 못한다
	업무수행에 필요한 정보를 동료와 적극적으로 공유한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	업무수행에 필요한 정보를 공유하는데 소극적이다
총점							

평가자	소속	직위	직급	성명

년 월 일

주1) 평가대상 직원이 평가대상기간 중 전보, 겸임 또는 파견근무를 하는 경우에는 제11조에 의하여 평가함.

<별지 제5호 서식> (개정 2013.11.1.)

역량평가표(일반직원용)

□ 평가대상기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

□ 평가대상자

소속	직위	직급	성명	현부서 근무일

공통역량(50%)							
책임감	자신의 업무에 대하여 확실히 자각하고 있고, 할 필요가 있는 일은 찾아내며 지시를 기다리지 않는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	자신이 책임져야할 영역을 축소하여 업무수행에 소극적이고, 위사람의 지시가 있어야만 움직인다
	맡은 업무를 책임지고 완수하며, 실패시에도 변명으로 넘기거나 져야 할 책임을 회피하지 않는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	책임의식이 희박하여 맡은 업무를 방치하거나 소홀히 하는 경우가 빈번하며, 윗사람의 질책이 있어야만 다시 챙긴다
적극성	위험부담이 큰 일이나 타인이 꺼려하는 일을 자진해서 맡고, 자신의 일상업무에 활력을 불어넣으려 노력한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	조금이라도 위험부담과 수고가 있는 일은 타인에게 미루려 하고, 업무에 있어서는 매너리즘에 빠져 있다
	자신의 약점과 실수를 보완하려 노력하고, 새로운 업무처리 방법 개발에 적극적이다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	자신의 약점에 대한 자각이 부족하고 노력하지 않으며, 새로운 업무처리 방법을 생각하지 않는다
협조성	부서의 공동목표 달성에 관심을 가지며, 부서내외에 일손이 부족할 때 기꺼이 돕는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	자신의 업무부담을 앞세워 공동작업의 의지가 부족하며, 타인과 타부서의 업무를 도울 줄 모른다
	동료직원의 업무수행에도 관심을 가지며, 부서내외에 일손이 부족할 때 기꺼이 돕는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	동료직원의 업무수행 내용과 어려움에 관심이 없으며, 부서내외 행사에 불참이 잦다
규율성	조직의 규율과 규칙을 준수하고, 위사람의 지도와 지시를 잘 받아들여, 같은 실수를 반복하지 않는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	규율과 규칙을 어기거나 지시와 주의를 흘려버리는 때가 많으며, 자신의 생각대로 자주 행동한다
	출·퇴근 등 근태상황이 양호하고 직장인으로서의 예절을 갖추고 있으며, 주위에 무리한 요구를 하지 않는다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	출·퇴근 등 근태상황이 불량하고 직장인으로의 기본예절을 못 갖춘 부분이 있으며, 무리한 요구가 많다
변화 수용성	21세기를 위한 대학 변화노력에 호응하며 살아남기 위해서는 모두가 바뀌어야 한다고 생각한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	변화·개선·혁신과는 거리감을 두고 불평하며, 제도와 윗사람들이 틀렸다는 생각에 머물러 있다
	행정인으로서 자기관리가 철저하며, 생활자세가 대학구성원으로서 모범적 직장인으로서 오류가 없다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	대학을 여유있는 직장으로만 생각하고 안이함을 보이며, 윗사람에게 잘 보이기와 개인생활 영위에 더 신경을 쓴다
직무역량(50%)							
실행력	담당업무 수행에 필요한 의지와 에너지가 있으며, 어려움에 부딪쳐도 일단 해내겠다는 자신과 돌파력이 있다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	작은 업무부하에 쉽게 지치고 체념하며, 문제가 생기면 타인과 주위 여건 탓으로 돌린다
	상황에 따라 기민하게 업무를 처리하며, 난관에 봉착하면 방안을 모색하여 해결책을 주위에 제시한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	상황에 따라 업무를 처리하는 기민성이 부족하며, 혼란에 빠지거나 구체적 실행없이 시간을 허비한다
업무지식	담당업무에 관련된 제도·실무지식을 숙지하고 있으며, 업무현황을 미시적으로 파악하고 있다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	담당업무를 위한 기본적 지식이 부족하며, 업무현황 자료조차 제대로 확보하고 있지 못한다
	담당업무 이외에 업무지식 습득에 적극적이며, 부서행정 전반을 폭넓게 이해한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	담당업무 이외의 지식에는 무관심하고 단편적 지식만을 갖고 있어, 부서행정 전반을 논의하는 것이 불가능하다

이해력	업무방침과 윗사람의 지시 의도를 요령있게 파악하며, 새롭고 복잡한 과제 부여시에도 정확하게 대응한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	방침과 지시의 의도를 자주 잘못 해석하며, 새롭고 복잡한 과제 부여시에는 자세하고 반복적인 지도가 필요하다
	업무의 중요도에 따라 수행의 우선순위를 판단할 수 있으며, 통상적 업무라면 지시나 지도없이 독자 수행한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	업무의 처리순서를 지정해 주어야 하며, 통상적 업무에 대해서도 매번 확인과 궤도 보정이 필요하다
응대력	고객만족에 대한 개념을 명확히 갖고 있으며, 내외부의 응대에 있어 수용적이고 융통성 있는 친절함을 발휘한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	고객의 개념이 없이 자기중심적이며, 불친절 무관심으로 일관된 행정관료주의적 사고에 사로 잡혀 있다
	상대와 상황에 따라 다양한 응대를 할 수 있으며, 표현에 조리가 있고 언어구사가 적절하다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	켜뮤니케이션기술이 없다고 볼 수 있을 정도로 표현에 두서가 없고 경박하며, 응대가 서투르고 늦다
업무관리	기대되는 업무량을 충분히 처리하며, 신속하고 정확한 업무처리를 위해 정보화 기술을 잘 구사한다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	업무처리량이 기대수준에 못미치며, 정보기술의 활용수준이 초보적이어서 학내외 테이터 활용이 미흡하다
	업무수행의 내용이 충실하며, 지시·방침의 정확한 이행과 수명사항의 정시보고에 익숙하다	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	업무수행이 적당주의를 벗어나지 못하며, 지시·방침 이행에 무관심하고 지연과 변명이 많다

평가자	소속	직위	직급	성명

년 월 일

주1) 평가대상 직원이 평가대상기간 중 전보, 겸임 또는 파견근무를 하는 경우에는 제11조에 의하여 평가함.

<별지 제6호 서식> (개정 2013.11.1., 2023.03.01.)

종합근무성적 평가표

직급	성명	업적평가 및 역량평가				객관화평가									다면평가 (C)	조정평가 (D)	합계 (E)
		업적평가	역량평가	소계	조정계수 적용점수 (A)	전산활용능력	외국어능력	직무교육이수	지식동아리활동	교육 및 행사참여도	제안제도	조직공헌도	법정의무교육	소계 (B)			

* 합계(E) = A+ B+ C+ D

주1) 평가의 예외는 제11조에 의하여 평가함.

<별지 제7호 서식> (개정 2013.11.1.)

자기평가서(계약직원용)

□ 평가대상기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

□ 평가대상자

소속	직위	직급	성명	현부서 임용일

□ 담당업무 및 주요실적(중요도 순으로 기재)

연번	주요실적

□ 자기평가

연번	평가요소	평가내용	자기평가(S,A,B,C,D)
1	근무실적	학교발전을 위한 공헌도	
2		담당하는 업무의 중요도	
3		담당하고 있는 업무의 양	
4		업무 추진계획의 달성실적	
5		업무지시에 대한 신속처리	
6		부서업무개선을 위한 기여도	
7	직무수행능력	담당업무 전문지식의 보유	
8		담당업무 분야의 경험	
9		담당업무의 기획력, 창의력	
10		업무지시의 이해력, 판단력	
11		업무지시에 정확한 수행능력	
12	직무수행태도	업무수행의 적극성	
13		투철한 원가절감 정신	
14		자기계발 노력성	
15		역할 책임감	
16		업무방침 및 규정의 준법성	

※ S 탁월, A 우수, B 보통, C 부족, D 불량

년 월 일

작성자 : (인)

주1) 평가대상 직원이 평가대상기간 중 전보, 겸임 또는 파견근무를 하는 경우에는 제11조에 의하여 평가함.

<별지 제8호 서식> (개정 2013.11.1.)

역량평가표(계약직원용)

□ 평가대상기간 : 년 월 일 ~ 년 월 일

□ 평가대상자

소속	직위	직급	성명	현부서 임용일

□ 평가항목 (해당란에 ∨표)

평가요소	평가등급 / 평가항목	탁월 (S)	우수 (A)	보통 (B)	부족 (c)	미흡 (D)	소계
근무실적 (50)	학교발전을 위한 공헌도	9.0	8.8	8.6	8.4	8.2	
	담당하는 업무의 중요도	9.0	8.8	8.6	8.4	8.2	
	담당하고 있는 업무의 양	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
	업무 추진계획의 달성실적	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
	업무지시에 대한 신속처리	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
	부서업무개선을 위한 기여도	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
직무수행능력 (40)	담당업무 전문지식의 보유	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
	담당업무 분야의 경험	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
	담당업무의 기획력, 창의력	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
	업무지시의 이해력, 판단력	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
	업무지시에 정확한 수행능력	8.0	7.8	7.6	7.4	7.2	
직무수행태도 (10)	업무수행의 적극성	2.0	1.8	1.6	1.4	1.2	
	투철한 원가절감 정신	2.0	1.8	1.6	1.4	1.2	
	자기계발 노력성	2.0	1.8	1.6	1.4	1.2	
	역할 책임감	2.0	1.8	1.6	1.4	1.2	
	업무방침 및 규정의 준법성	2.0	1.8	1.6	1.4	1.2	
총 점							

평가자	소속	직위	직급	성명
				(인)

년 월 일

주1) 평가대상 직원이 평가대상기간 중 전보, 겸임 또는 파견근무를 하는 경우에는 직원인사고과규정 제11조에 의하여 평가한다.

<별지 제9호 서식> (개정 2013.11.1.)

경 력 평 가 표

소속	직위	직급	성명	경력평가					
				소요 연수	근무 연수	기본경력 점수 (A)	초과 개월수 (B)	초과경력 점수 (C=B×0.1)	합계 (A+C)

평가자	총무팀장	(인)
확인자	사무처장	(인)

<별지 제10호 서식> (개정 2013.11.1.)

가 감 평 정 표

소속	직위	직급	성명	가점사항			감점사항			합계
				내용	일자	점수(+)	내용	일자	점수(-)	

평가자	총무팀장 (인)
확인자	사무처장 (인)

<별지 제11호 서식> (개정 2013.11.1.)

승진후보자 명부

직종	순위	직급	직위	성명	종합근무성적평가							경력평가			가감평가		합계 (A+ B+ C- D)
					연도별 평가결과					합계	평균 (A)	기본 경력 점수	초과 경력 점수	소계 (B)	가산 점수 (C)	감산 점수 (D)	

평가자	사무처장	(인)
확인자	총 장	(인)