

## 사무직원인사평가 시행세칙

1995. 5. 15. 제정

2014. 1. 29. 개정

제 1 조 (목적) 이 세칙은 이화여자대학교 (이하 “본교”라 한다) 「사무직원인사 규정」 제15조제2항에 의하여 본교 사무직원(이하 “직원”이라 한다)의 업적과 역량 등을 종합적으로 평가함으로써 합리적인 인사관리를 하기 위한 인사평가(이하 “평가”라 한다)에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다. (개정 2014.1.29.)

제 2 조 (평가의 대상) ①평가 기준일 현재 6개월 이상 본교에 근무한 일반직, 기술직 및 기능직 등 전 직원을 대상으로 한다. (개정 2012.12.31.)

②제1항의 근무기간에는 휴직 및 정직일수는 산입하지 아니한다.

제 3 조 (평가의 원칙) 평가는 다음 각 호의 원칙에 따라야 한다.

1. 피평가자의 평가기간내 근무상황을 종합적으로 분석·평가한다.

2. (삭제 2012.12.31.)

3. 평가자의 주관, 이해관계 및 편견을 배제하고 객관적인 근거에 의해 평가한다.

4. 직원상호간 및 직무에 따라 상대적 비교를 원칙으로 하며, 피평가자의 업무수행 능력과 업무실적에 대하여는 담당하고 있는 업무의 내용과 난이도 등을 감안하여 공정하고 일관성있게 평가한다.

5. 평가 대상기간만을 고려하여야 하며, 소급 또는 연장하여 판단하여서는 아니 된다.

6. (삭제 2012.12.31.)

(개정 2012.12.31.)

제 4 조 (평가의 실시 시기) 평가는 매년 1회 정기평가를 실시한다. 다만, 인사 및 조직관리를 위해 필요하다고 인정될 때 특별평가를 실시할 수 있다. 특별평가에 관한 사항은 총장이 따로 정한다. (개정 2012.12.31.)

제 5 조 (평가 대상 기간) ①정기평가의 대상 기간은 평가기준일 이전 1년간으로 한다.

②특별평가의 경우 대상 기간은 총장이 따로 정한다.

(개정 2012.12.31.)

제 6 조 (평가기준일) 정기평가는 매년 12월 31일을 기준으로 실시한다. (개정 2012.12.31.)

제 7 조 (평가의 단계) 평가는 3차에 걸쳐 단계적으로 실시한다. (개정 2012.12.31.)

제 8 조 (평가자) ①단계별 평가자는 별표와 같다

②피평가자의 1차 평가자 또는 2차 평가자가 없을 때에는 총장이 평가자를 지정한다.

③매년 10월 1일 이후에 부서 이동을 하였거나 보직의 변경이 있는 직원에 대하여는 변동 직전의 평가자가 평가를 실시한다.

(개정 2012.12.31.)

직원인사평가 시행세칙

제 9 조 (평가의 평점) ①평가의 평점은 평가서에 의하여 50점 만점으로 한다.

②1차 평가점수는 전체 평가점수의 40%, 2차 및 3차 평가점수는 각각 30%의 비율로 산출한다.

③1, 2차 평가자 중 1명의 평가자만 있는 경우에는, 그 평가자 1명이 평정한 점수를 전체 평가점수의 60%로 계산한다.

(개정 2012.12.31.)

제 10 조 (삭제 2012.12.31.)

제 11 조 (평가서) 직원에 대한 인사평가서는 다음 각호와 같이 구분하여 시행한다.

1. 역량평가서(일반직/기술직 팀장급) (서식 제1호)
2. 역량평가서(일반직/기술직 팀원급) (서식 제2호)
3. 업적평가서(일반직/기술직)(본인업적계획서 /본인업적보고서 /업적평가서)  
(서식 제3호)
4. 업적 및 역량평가서(기능직) (서식 제4호)

(개정 2012.12.31.)

제 12 조 (평가요소) ①평가요소는 당해 직원의 업적평가와 역량평가로 구성되며 교육훈련 및 다면평가 결과를 고려할 수 있다.

②업적평가와 역량평가의 반영비율은 다음과 같다.

구분	일반직, 기술직		기능직
	팀장	팀원	
업적평가	60%	40%	40%
역량평가	40%	60%	60%
계	100%	100%	100%

(개정 2012.12.31.)

제 13 조 (평가방법 및 점수비율) 평가자는 평가대상자에 대한 평가점수 및 분포비율을 다음과 같이 한다. 다만, 필요한 경우 총장이 정하는 기준에 따라 분포비율을 조정할 수 있다.

구분	상상	상	중	하	하하
점수	47.5점 이상~ 50점 이하	45점 이상~ 47.5점 미만	35점 이상~ 45점 미만	30점 이상~ 35점 미만	20점 이상~ 30점 미만
분포비율	10 %	20 %	40 %	20%	10%

(개정 2012.12.31.)

제 14 조 (삭제 2012.12.31.)

제 15 조 (평가절차 및 조정) ①평가자는 평가 실시 후, 상위 평가자에게 평가서를 제출하며, 3차 평가자는 최종 평가서를 총무처장에게 제출한다.

②3차 평가자는 1차 및 2차 평가결과 평가의 신뢰도가 미흡하다고 인정되는 경우 1차 평가자 또는 2차 평가자에게 평가서의 보완 및 재작성을 요청할 수 있다.

③총무처장은 제출된 각 평가서를 검토하고 미비사항 또는 편파성이 있는 경우, 이의 보완 또는 재작성을 평가자에 요청할 수 있다.

(개정 2012.12.31.)

제 16 조 (삭제 2012.12.31.)

제 17 조 (삭제 2012.12.31.)

제 18 조 (상대평가) ①총무처장은 각 부서에서 제출한 평가점수를 종합하여 상대평가 한다.

②상대평가는 직원의 직급별, 소속별로 구분하여 실시한다. 다만, 기능직의 경우 구분하지 않고 실시한다.

(본조신설 2012.12.31.)

제 19 조 (상대평가등급) ①평가대상자에 대한 평가등급, 분포비율, 승진포인트는 다음과 같다.

구분	탁월	매우우수	우수	보통	미흡
등급	S	A	B	C	D
분포비율	5%	10%	70%	10%	5%
승진포인트	50	40	30	20	10

②매년 평가결과에 따라 5단계로 등급을 구분하여 승진포인트를 부여하며 일정기간 누적한 승진포인트를 합산하여 승진기준으로 활용한다.

(본조신설 2012.12.31.)

제 20 조 (다면평가) 부장 및 차장 승진 대상자와 팀장을 대상으로 다면평가를 실시한다. 구체적인 다면평가 시행방법은 총장이 따로 정한다. (본조신설 2012.12.31.)

제 21 조 (경력개발계획서) 승진 및 전속 대상자는 자기개발 및 적절한 부서 배치를 위하여 서식 제5호의 경력개발계획서를 작성하여 제출한다. (본조신설 2012.12.31.)

제 22 조 (직원인사위원회 조정) 직원인사위원회는 평가평정에 대하여 필요한 경우 평가대상 직원의 평가점수를 조정할 수 있다. (본조신설 2012.12.31.)

제 23 조 (평가결과의 공개) ①평가결과는 피평가자에게 공개한다.

②평가서는 총무처장이 보관·관리한다.

(개정 2012.12.31.)

부 칙(1995. 5. 15 제정)

이 세칙은 1995년 3월 1일부터 시행한다.

직원인사평가 시행세칙

부 칙(2001. 4. 6 개정)

이 세칙은 2000년 3월 1일부터 시행한다.

부 칙(2012. 12. 31 개정)

이 세칙은 2013년 1월 1일부터 시행한다.

부 칙(2014. 1. 29 개정)

이 세칙은 2014년 3월 1일부터 시행한다.

(별 표) (개정 2012.12.31)

1. 팀원

구 분	부 서	1 차	2 차	3 차
일반직 및 기술직	중 앙 행 정 기 관	팀 장	부처장	처 장
	대학, 대학원 및 평생교육원	팀 장	교학부(부원)장	학(원)장
	직·부속·연구기관	팀 장	부기관장	기관장
기능직	중 앙 행 정 기 관	팀 장	부처장	처 장
	직·부속·연구기관	팀 장	부기관장	기관장

2. 팀장

구 분	부 서	1 차	2 차	3 차
일반직 및 기술직	중 앙 행 정 기 관	부처장	처 장	총 장
	대학, 대학원 및 평생교육원	교학부(부원)장	학(원)장	총 장
	직·부속·연구기관	부기관장	기관장	총 장

3. 처·부처장급: 총장이 따로 정한다.

직원인사평가 시행세칙

(서식 제 1 호)

역량 평가서(일반직/기술직 팀장급)

소 속		성명(교번)	
보 직		직 급	직 위
담당업무			
평가기간			

구분	평가항목	착 안 점	미흡 ← → 우수					평가자평점		
			1	2	3	4	5	1차	2차	3차
공통역량	책임감 (5)	직원으로서 의욕과 열의를 갖고 책임감 있게 업무를 완수하는가	1	2	3	4	5			
	업무지식 및 전문성 (5)	업무수행에 필요한 전문지식과 학교전반에 대한 개괄적 지식을 구비하고 이를 업무에 활용하여 담당 업무 개선에 노력하는가	1	2	3	4	5			
	커뮤니케이션 (5)	상대방이 하는말을 경청하고 상대가 의도하는 바와 기대수준을 정확히 파악하며, 적절한 방식 또는 채널을 통하여 본인의 의사를 전달하는가	1	2	3	4	5			
	협조성 (5)	업무수행에 있어 타부서원과의 협조 및 상사 또는 동료간의 협조정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	윤리성 (5)	공사를 엄격히 구분하고 학교의 윤리 지침을 준수하며, 투명한 업무를 수행하기 위하여 노력하는가	1	2	3	4	5			
리더십역량	변화주도/혁신성 (5)	업무를 새로운 각도에서 접근하여 지속적인 변화를 추진하고 그 과정을 공유함으로써 직원들을 참여시키고 조직의 변화를 촉진하고자 하는가	1	2	3	4	5			
	기획력/조정력 (5)	해당 부서의 목표달성을 위한 업무계획을 체계적으로 수립, 조정하고 수행하는 능력이 있는가	1	2	3	4	5			
	비전제시 (5)	학교가 추구하고 있는 장기적 목표를 팀원들이 정확히 인식할 수 있도록 학교의 비전을 명확히 제시하고 공감대를 형성하는가	1	2	3	4	5			
	의사결정 (5)	업무 추진시 발생하는 문제에 대한 원인을 정확히 파악하고 문제를 해결하기 위한 의사결정을 내릴 수 있는가	1	2	3	4	5			
	팀원육성 (5)	직원의 신뢰와 협조를 바탕으로 조직을 합리적으로 이끌어나가고 팀원을 육성하는 능력은 어떠한가	1	2	3	4	5			
합계										

1차 평가자	성명(인)	평가의견	
2차 평가자	성명(인)	평가의견	
3차 평가자	성명(인)	평가의견	

(서식 제 2 호)

역량 평가서(일반직/기술직 팀원급)

소 속		성명(교번)	
보 직		직 급	직 위
담당업무			
평가기간			

구분	평가항목	착 안 점	미흡← →우수					평가자평점		
			1	2	3	4	5	1차	2차	3차
공통 역량	책임감 (5)	직원으로서 의욕과 열의를 갖고 책임감 있게 업무를 완수하는가	1	2	3	4	5			
	업무지식 및 전문성 (5)	업무수행에 필요한 전문지식과 학교전반에 대한 개괄적 지식을 구비하고 이를 업무에 활용하여 담당 업무 개선에 노력하는가	1	2	3	4	5			
	커뮤니케이션 (5)	상대방이 하는 말을 경청하고 상대가 의도하는 바와 기대수준을 정확히 파악하며, 적절한 방식 또는 채널을 통하여 본인의 의사를 전달하는가	1	2	3	4	5			
	협조성 (5)	업무수행에 있어 타부서원과의 협조 및 상사 또는 동료간의 협조정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	윤리성 (5)	공사를 엄격히 구분하고 학교의 윤리 지침을 준수하며, 투명한 업무를 수행하기 위하여 노력하는가	1	2	3	4	5			
	고객지향 (5)	업무 처리 및 행정서비스 제공 시 학교 구성원 및 고객을 위한 적극적인 자세와 노력의 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	문서작성능력 (5)	업무 수행에 관한 각종 보고서, 정보, 자료등을 체계적이며 논리적으로 작성, 정리하는 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
리더십 역량	문제해결능력 (5)	업무 수행과 관련된 각종 문제를 학교 경영 방침 및 제규정에 의거하여 합리적이고 효과적으로 해결하는 능력은 어떠한가	1	2	3	4	5			
	기획력/조정력 (5)	해당 업무의 목표달성을 위한 업무계획을 체계적으로 수립, 조정하고 수행하는 능력이 있는가	1	2	3	4	5			
	변화주도/혁신성 (5)	업무를 새로운 각도에서 접근하여 지속적인 변화를 추진하고 다양한 관점에서 사고하여 새로운 방법 및 아이디어를 도출할 수 있는가	1	2	3	4	5			
합계										

1차 평가자	성명(인)	평가의견	
--------	-------	------	--

2차 평가자	성명(인)	평가의견	
--------	-------	------	--

3차 평가자	성명(인)	평가의견	
--------	-------	------	--

직원인사평가 시행세칙

(서식 제 3 호)

업적 평가서(일반직/기술직) (본인업적계획서/본인업적보고서/업적평가서)

본인 업적계획서(일반직/기술직)

1. 기본 인적사항

소 속		성명(교번)			
보 직		직 급		직 위	
담당업무					
평가기간					

2. 본인 업적계획

구분	업무목표	세부사항	비중(%)	비고
일상 업무				
특별 업무				
합계				



본인 업적보고서(일반직/기술직)

1. 기본 인적사항

소 속		성명(교번)			
보 직		직 급		직 위	
담당업무					
평가기간					

2. 본인 업적보고

구분	업무목표	세부사항	실적	비중(%)	비고
일상업무					
특별업무					
합계					

3. 미진실적 및 미진사유

--

4. 기타 의견

--

업적평가서(일반직/기술직)

1. 기본 인적사항

소속		성명(교번)			
보직		직급		직위	
담당업무					
평가기간					

2. 업적평가

구분	업무목표	세부사항	실적	비중(%)	미흡← →우수					평가자평점		
					1	2	3	4	5	1차	2차	3차
일상 업무					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
특별 업무					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
					1	2	3	4	5			
합계												

3. 미진실적 및 미진사유

--

4. 기타 의견

--

1차 평가자	성명(인)	평가의견	
--------	-------	------	--

2차 평가자	성명(인)	평가의견	
--------	-------	------	--

3차 평가자	성명(인)	평가의견	
--------	-------	------	--

(서식 제 4 호)

업적 및 역량평가서(기능직)

소 속		성명(교번)	
직 위		담당업무	
평가기간			

구분	평가항목	착 안 점	미흡← →우수					평가자평점		
			2	4	6	8	10	1차	2차	3차
업적 평가	업무수행의 질 (10)	주어진 업무를 수행함에 있어 정확하고 신속하게 착오와 실수없이 수행한 정도는 어떠한가	2	4	6	8	10			
	업무수행의 양 (10)	실제로 부여된 업무의 양과 기간내에 처리한 업무의 양의 정도는 어떠한가	2	4	6	8	10			
역량 평가	업무지식 (5)	업무수행에 필요한 전문지식과 이외에 연관 지식 및 학교 전반에 대한 개괄적 지식을 구비하고 이를 업무에 활용하는 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	이해력 (5)	방침이나 지시 또는 상황에 정확하고 기민한 판단으로 의사를 결정하고 그 결과를 요령있게 응용할 수 있는 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	표현력 (5)	업무 수행에 있어 상대방에게 전달하고자 하는 사항을 정확 명료하게 표현하여 좋은 성과를 얻을 수 있는 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	책임감 (5)	업무 수행에 있어 이를 완수하려는 의식과 그 결과에 대하여도 분명히 책임을 지려는 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	적극성 (5)	업무능률을 위하여 항상 의욕적으로 직무를 수행하며 특별한 지시가 없어도 업무 수행 및 제도의 개선을 위한 열의의 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
	협조성 (5)	직무내의 업무 수행시 타 직원과 협조를 잘하여 학교 전체적인 업무 흐름에 기여하는 정도는 어떠한가	1	2	3	4	5			
합계										

1차 평가자	성명(인)	평가의견	
2차 평가자	성명(인)	평가의견	
3차 평가자	성명(인)	평가의견	

직원인사평가 시행세칙

(서식 제 5 호)

경력개발계획서

\* 직원 경력개발계획서는 합리적 인사관리를 위한 기초자료로서 직원의 전속 등 인사발령 사항에 활용하고자 하는 것이므로 본인의 경력 개발 계획에 대하여 기술하여 주시기 바랍니다.

1. 기본 인적사항

소 속		성명(교번)			
보 직		직 급	직 위		
담당업무					

2. 개인 경력 경로 설계

장기 경력목표를 설정 후, 장기 경력 목표 실행을 위한 단기 경력목표를 기술하여 주시기 바랍니다. 희망 직무(예: 재무, 기획 등) 또는 부서와 희망하시는 사유를 간단하게 기술하여 주시기 바라며 희망 직무가 여러 가지일 경우 모두 기재하여 주십시오.

구분	희망 직무(또는 부서)	희망 사유
단기 경력 목표 (5년이내)		
장기 경력 목표		

3. 현 직무 및 중장기 경력목표 수행을 위한 역량 개발 내역 및 계획

구분	필요역량	개발내역 및 계획	기간
현직무			
경력목표			

4. 기타 의견