

능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



고용노동부



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

Part

I

기업에서는 이렇게 인사평가를 합니다.

Part

II

공정인사평가모델로 인사평가제도를
도입하고자 하는 기업을 도와드립니다.

Part

III

“모듈”로 맞춤형 평가체계를 만들 수 있습니다.

공정인사평가모델이 만들어진 배경

- 기업의 경쟁력과 고용안정, 근로자 역량개발은 능력중심 인력운영을 통해 확보 가능
 - 인사관련 불만과 갈등의 대부분은 공정치 못한 평가가 원인
- 능력과 성과 중심 인사의 시작은 공정한 인사평가체계 구축에서 비롯
 - 많은 기업에서 공정인사 평가체계 구축에 애로 호소

인사평가 제도 도입시 활용할 수 있는 **평가도구**를 제공하여

중소기업이 쉽게 기업 환경에 적합한
맞춤형 인사평가시스템을 구축할 수 있도록 지원

I

Part

기업에서는 이렇게 인사평가를 합니다.



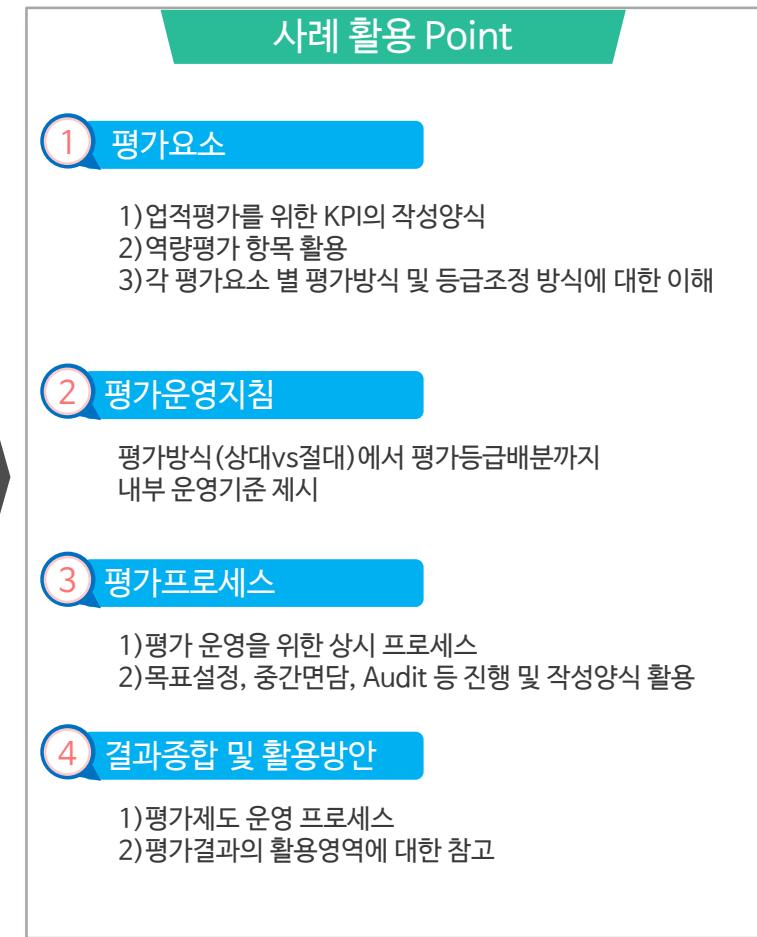
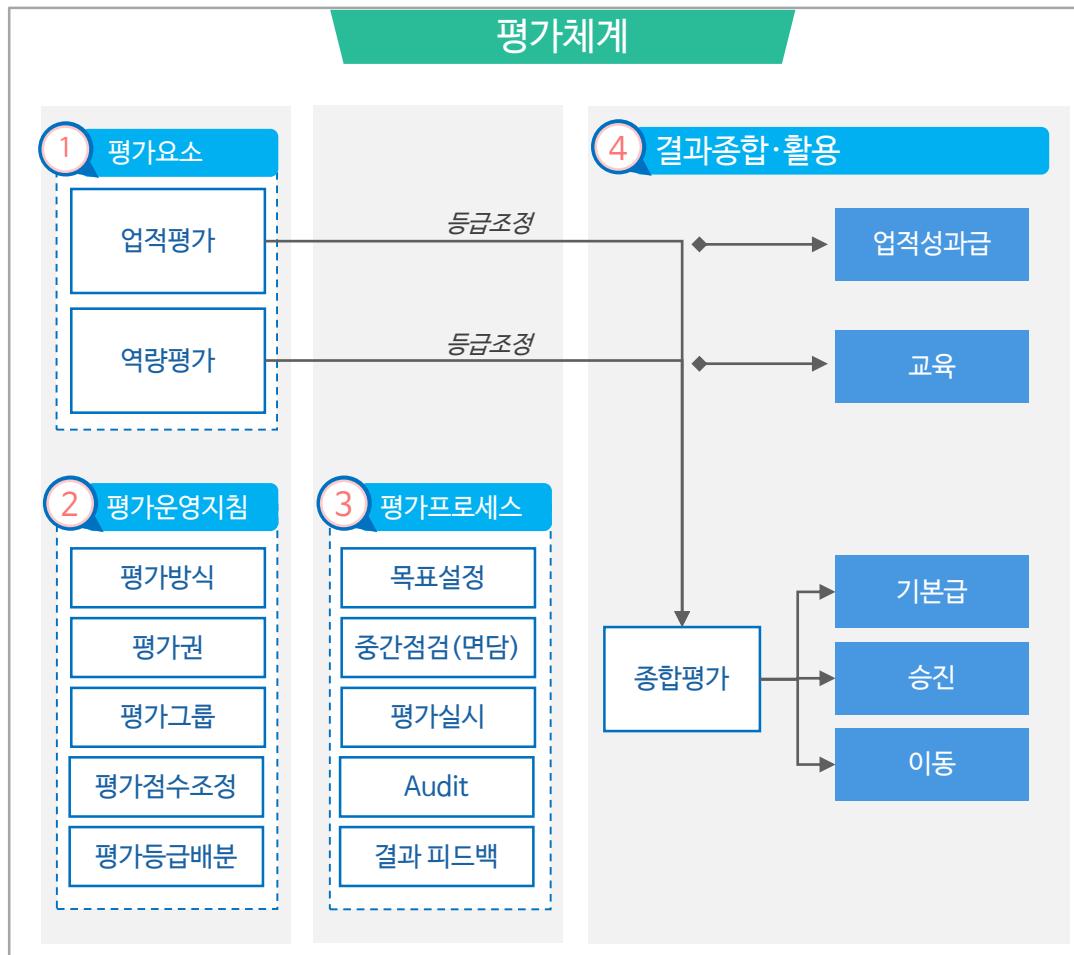
A사 (식품제조업)



B사 (도소매업)

A사 평가제도 개요

▶ 적극적인 평가피드백을 통하여 평가제도에 대한 근로자의 수용도를 높이고, 평가결과의 신뢰도와 공정성 확보



1 평가체계

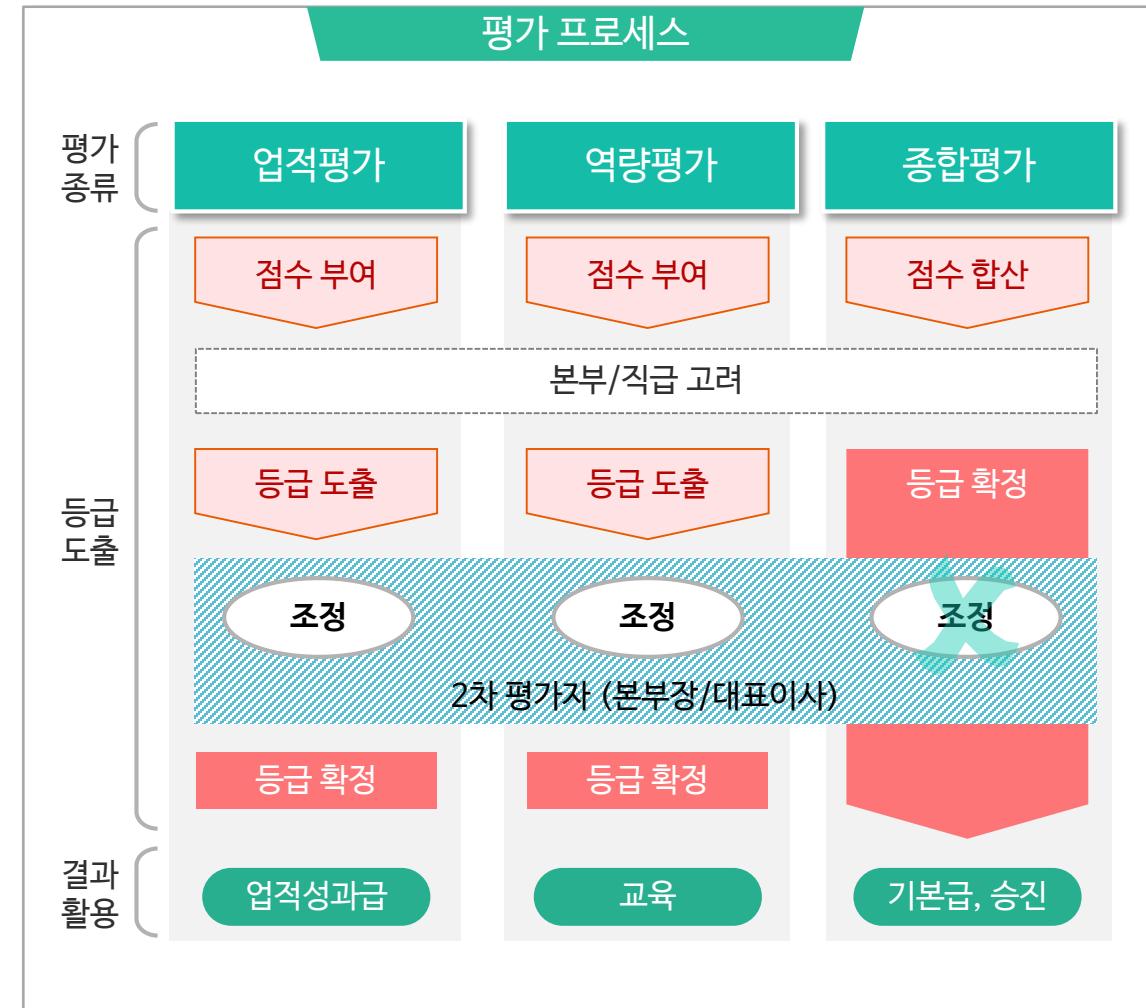
▶ 각 구성요소에 대해 합리적 평가운영이 이루어질 수 있도록 설계

1	평가방식	• 업적/역량/종합등급 도출 시
2	평가권	<ul style="list-style-type: none"> • 1차/2차 평가자로 구성하되, 2차 평가자는 등급조정 권한부여 ★ 조직별 1~4차 평가자로 구성하며, 각 평가자별 조정권한 부여
3	평가그룹	<ul style="list-style-type: none"> • 조직/ 직책/역할단계에 따라 평가그룹 구분 <ul style="list-style-type: none"> - 모수에 따라 탄력적으로 운영 ★ 팀장 : 업적평가 그룹을 기반 / 팀원 : 본부를 기반
4	평가점수조정	<ul style="list-style-type: none"> • 평균 및 표준편차를 활용한 조정 실시 ★ 팀장 : 전사편차 & 본부편차, 팀원 : 본부편차 & 팀편차
5	종합평가	<ul style="list-style-type: none"> • 업적/역량 평가점수를 가중 평균 <ul style="list-style-type: none"> - 역할에 따른 업적/역량 반영 비율 차별화 ★ 업적, 역량 반영 비율은 5:5 공통 적용
6	평가등급배분	<ul style="list-style-type: none"> • 조직평가등급에 따라 개인평가등급 배분율을 차별적으로 구성

1 평가체계

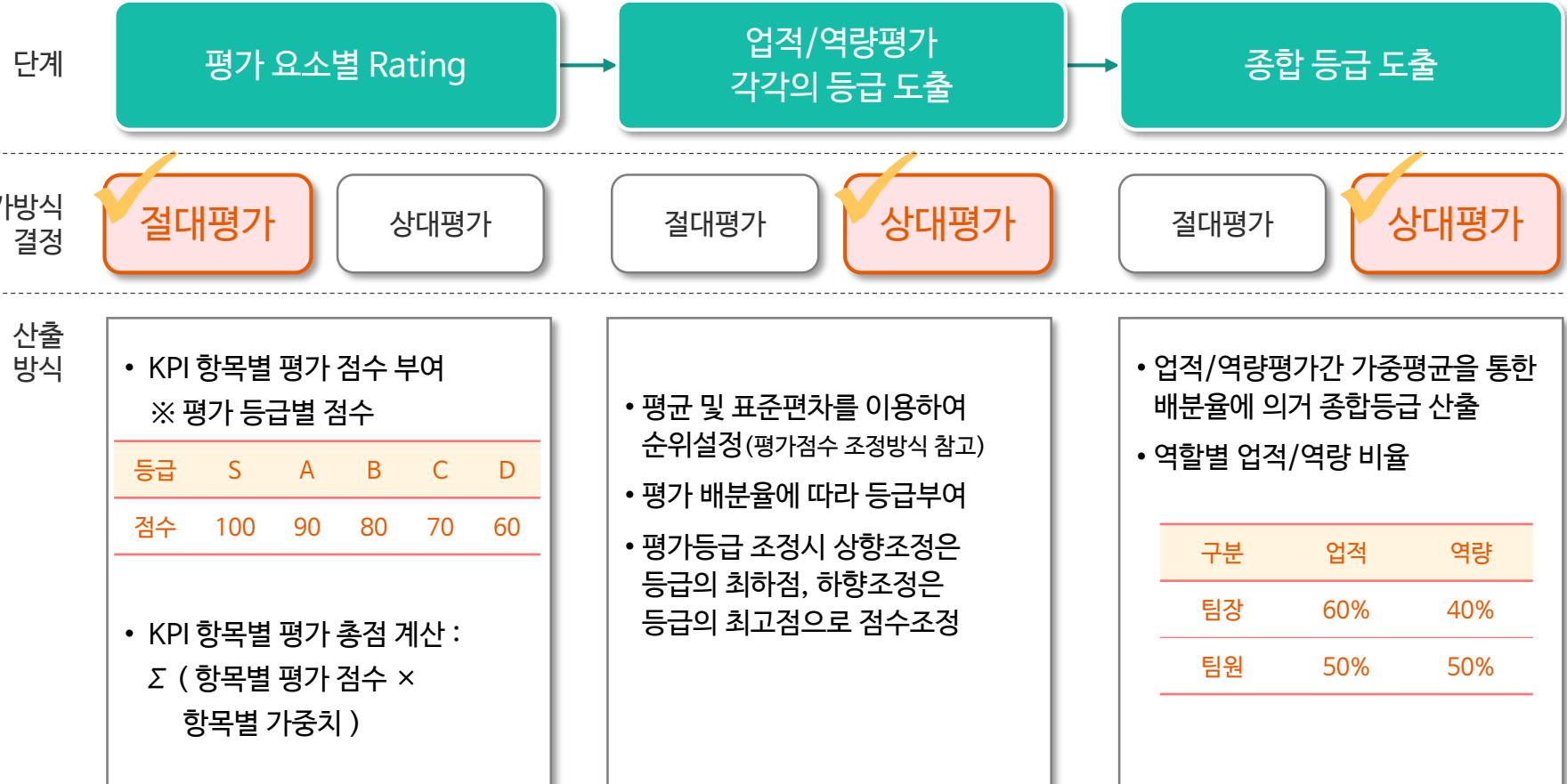
- ▶ ① 업적평가 ② 역량평가 ③ 종합평가 시행

	1. 업적평가	2.역량평가	3. 종합평가
평가 지표	KPI	新 역량지표	업적평가 & 역량평가
등급 결정	그룹표준 평가등급 배분율 적용 (조직평가 결과반영)		



1 평가체계

▶ 업적평가 / 역량평가 / 종합평가 등급 도출



1 평가체계

- ▶ 1차 평가자 / 2차 평가자를 설정하고 **2차 평가자는 업적/역량 평가등급에 대한 제한적 조정권**(평가자 소속 피평가자 총 인원의 20% 이내)을 부여함

평가자
설정

		1차 평가	2차 평가
평가권자	직상위 조직장	차상위 조직장	
	평가점수 부여권	평가등급 조정권	

※ 2차평가자 역할은 회사규모/특성에 따라 탄력적 운영가능

- 3차 이상 평가자 설정의 경우 최종 의사결정권자에게 등급 조정 권한 부여
 - 의사결정권자 이하의 등급 조정 결과를 참고자료로 제공

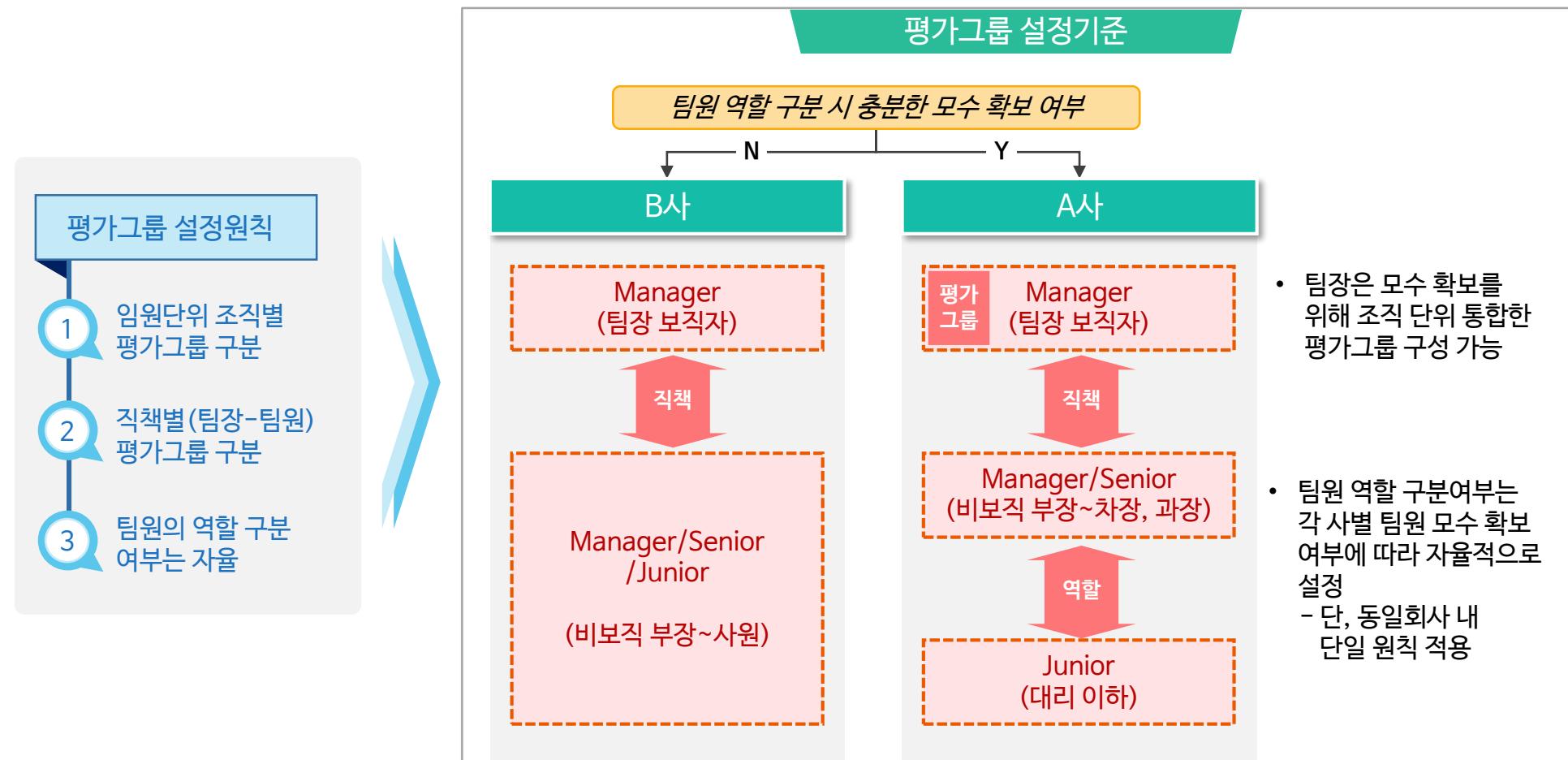
조정 권한
부여 시
운영 기준

- 역량, 업적 평가에 대한 조정 권한만 부여 (종합 평가등급은 조정없이 산출)
- 등급조정의 범위를 1차 평가결과의 1등급 이내, 평가자 소속 피평가자 총 인원의 20% 이내로 한정
- 평가권 남용 방지를 위해 인사팀 주도하 HR Audit 기능 및 피평가자 이의제기 프로세스 운영

1 A사 (식품제조업)

1 평가체계

- ▶ 그룹표준제도를 기준으로 **업무와 직책, 역할을 고려한 평가그룹 설정을 원칙으로 하되,** 계열사별 조직 및 인력구성 현황을 반영하여 자율적 설정



1 A사 (식품제조업)

1 평가체계

▶ 평가자 간 주관적 성향에 따른 관대화 및 중심화 경향을 조정하기 위하여 평균/표준편차 조정을 그룹표준으로 적용

평가 점수 조정 방법

$$\text{본부 점수 평균} + \left(\frac{\text{(개인별 평가점수} - \text{해당 팀 별 평가 평균점수})}{\text{해당 팀 별 평가점수의 표준편차}} \right) \times \text{본부 점수 표준편차} = \text{조정 후 평가 점수}$$

평균/편차
조정 목적

- 평가 비교그룹 차원의 평가결과 일관성 확보
 - 서로 다른 성향의 평가자들로 인하여 발생 가능한 (관대화, 중심화, 가혹화) 피평가자 개인의 왜곡된 평가점수의 상대적 차이를 제거.
- 평가결과는 정규분포를 이루도록 함
- 집단별 평균-표준편차와 그룹 평균-표준편차가 동일하도록 조정함
- 전 직원에 대한 1차 평가결과를 취합하여 업적과 직무역량을 분리하여 조정토록 함

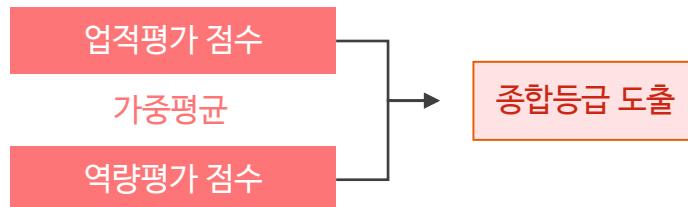
1 평가체계

- ▶ 업적평가와 역량평가는 등급이 아닌 점수를 활용하여 종합하며, 등급조정시 조정 등급의 최고 혹은 최저점을 부여

역량/업적 종합 방식

평가 점수 활용

조정된 업적/역량 평가 점수를 가중 평균한 후,
등급 배분율에 따라 종합 등급을 도출



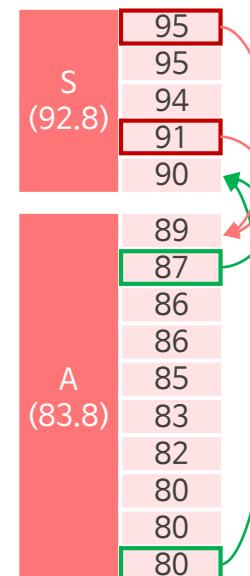
업적-역량 반영 원칙

- 상위 역할을 수행하는 경우 조직에 대한 성과 책임을 강화하기 위해 업적 비중을 높게 설정

	업적	역량
팀장	60%	40%
팀원	50%	50%

등급조정 결과 점수반영 방식

조정 등급의 최고/최저 점수 부여



- 등급 상향 시 조정 등급의 최저점, 등급 하향 시 조정 등급의 최고점 부여
- 현재 적용 중인 Logic으로 보다 직관적이며 이해가 용이함
- 기존 등급 내 점수에 따라 점수 변화 폭이 달라져, 조정 효과가 개인별로 상이

1 평가체계

▶ 평가등급 배분율은 그룹표준으로 전 계열사에 공통으로 적용하며, 조직 성과에 따라 비율을 조정

평가등급 배분율

개인 종합평가 등급 조직평가 등급	S	A	B	C	D
S	15%	25%	50%	10%	-
A	10%	25%	50%	10%	5%
B (표준)	10%	20%	50%	15%	5%
C	5%	15%	50%	20%	10%
D	-	10%	50%	25%	15%



- 조직 평가 결과가 A인 경우라도 Free Rider 선별을 위해 D등급 부여가 가능하도록 비율 설정
- 조직 평가 결과가 C인 경우에도 우수인재 및 개인의 성과 창출 노력을 인정할 수 있도록 S등급 부여 가능하도록 비율 설정
- 평가등급별 인원비율에서 ± 1~2%는 탄력적으로 인정 가능
(단, 구체적 사유 및 자료 제시 필요)

1 평가체계

- ▶ 업적과 종합평가 도출 시에는 조직평가등급을 반영한 배분율을 적용하되,
역량평가 시에는 조직 성과와 관계없이 일정한 평가등급 배분율을 적용함

평가등급배분율 도출 기준 및 적용안

업적평가

- 조직평가 반영
 - 차상위 조직 상하반기 평가등급 반영
 - 팀장은 차상위 조직 기준을 사별로 결정

역량평가

- 조직평가 반영하지 않음
 - B등급 기준 평가 배분율 적용

종합평가

- 조직평가 반영
 - 차상위 조직 연업적평가등급 반영
 - 팀장은 차상위 조직 기준을 사별로 결정

평가등급 배분율

개인 조직	S	A	B	C	D
S	15%	25%	50%	10%	-
A	10%	25%	50%	10%	5%

B	10%	20%	50%	15%	5%
C	5%	15%	50%	20%	10%
D	-	10%	50%	25%	15%

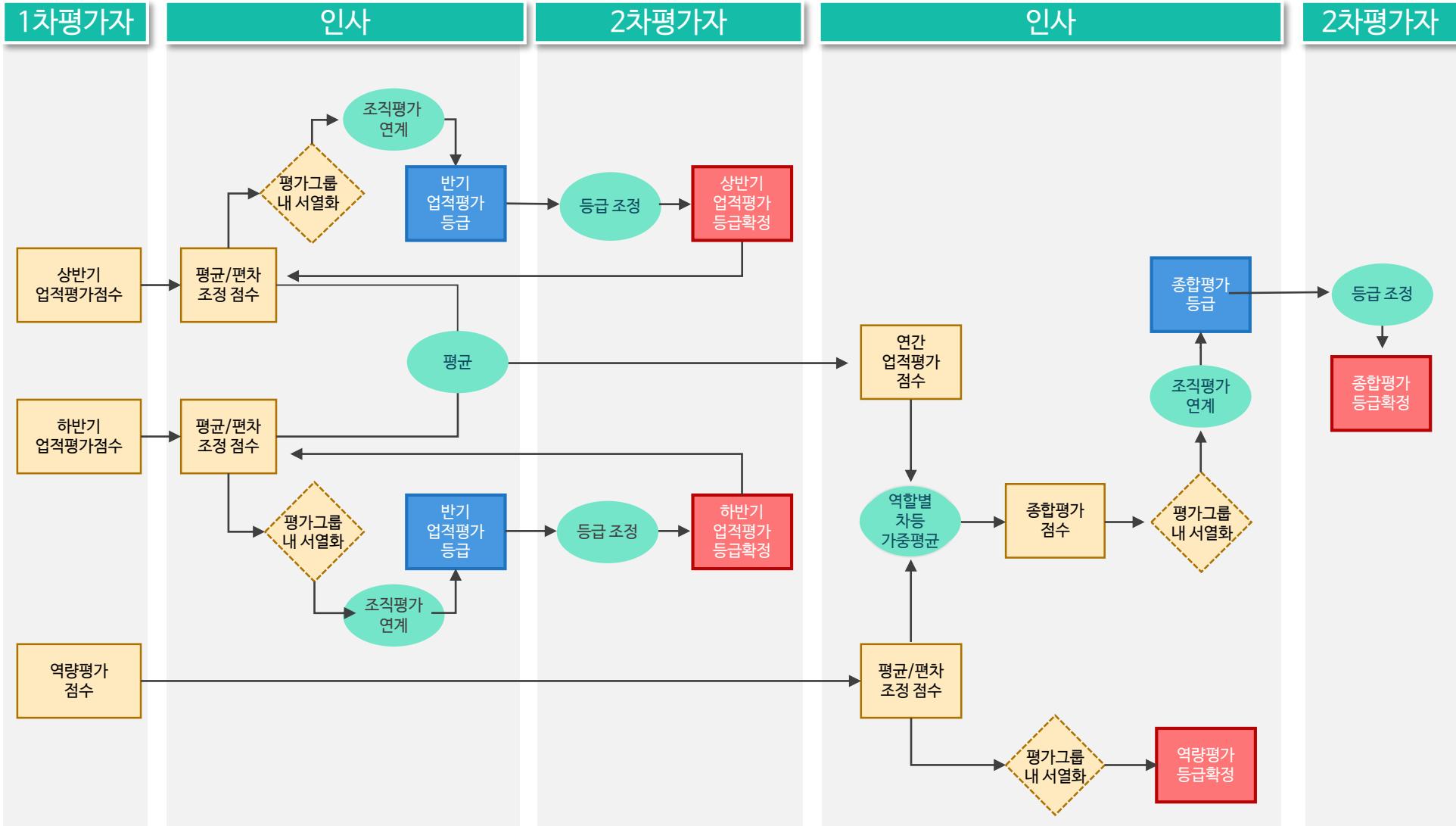
개인	S	A	B	C	D
	10%	20%	50%	15%	5%

1 평가체계

- ▶ 전 계열사 공통으로 팀장/팀원의 역할단계에 따라 **핵심가치, 리더십 역량, 직렬별 직무역량**을 100점 만점으로 평가함



1 평가체계



1 평가체계

▶ 성과주의 문화를 정착시키고 구성원의 능력을 향상하여 회사 목표를 달성할 수 있도록 평가 결과를 적극적으로 활용

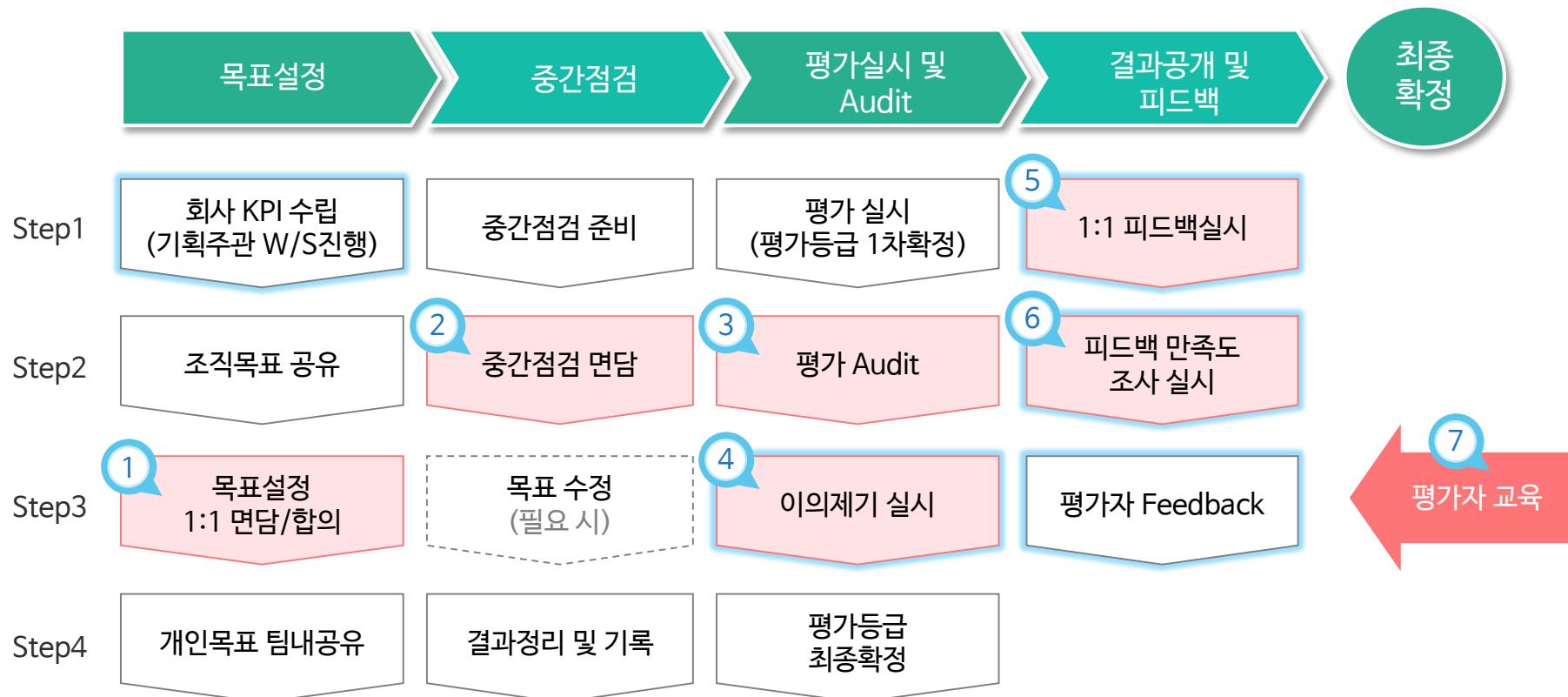
HR제도 적용	업적	역량	종합	주요 내용
보상	기본급			• 평가결과에 따른 보상수준(기본급 및 인센티브)의 결정
	업적성과급	●		
능력 향상	승진			• 평가결과에 따른 보상수준(기본급 및 인센티브)의 결정
	교육		●	• 피평가자의 교육 필요점을 도출하고 교육과정의 참여를 통해 강화하여야 할 역량을 파악
우수인재 관리	이동			• 평가결과가 성공적인 직무 수행의 가능성을 예측할 수 있는 주요 기준으로 활용
			●	• 우수인재 Pool In & Out 기준으로 업적/역량 평가 활용

2 평가프로세스

평가운영 상세 프로세스

▶ 평가프로세스의 세부절차를 정례화하여 스케줄에 따라 운영하며, 평가운영을 지원하기 위하여 지속적 평가자 교육 실시

■ 평가운영 상세프로세스 및 지원체계



2 평가프로세스

목표설정

▶ 목표수립 면담은 당해년도 팀 업적목표와 피평가자가 목표수준 분석을 통해 작성한 업적목표를 평가자와 피평가자가 면담을 통해 합의하는 과정으로 진행

	면담준비	면담	합의	
평가자	자료	<ul style="list-style-type: none"> 부서/팀 목표 직무기술서 팀 운영계획 등 	<ul style="list-style-type: none"> 지난 해 목표설정 면담 기록 MBO 양식 팀원별 공유 목표 	<ul style="list-style-type: none"> MBO 양식
	활동	<ul style="list-style-type: none"> 부서/팀 단위 목표를 숙지하고 명확히 이해 면담과정에서 피평가자에게 적절한 피드백을 줄 수 있는 준비 	<ul style="list-style-type: none"> 피평가자의 목표초안 검토 목표, 달성방안이 적합하고 원칙에 맞는지를 확인 목표가 확정되면 목표의 중요도에 따라 비중 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 목표 합의 MBO 양식 작성 및 서명 추후 면담일정 및 점검방법 논의 피평가자 격려
피평가자	자료	<ul style="list-style-type: none"> 부서/팀 목표 직무기술서 개인 목표수준 분석결과 등 	<ul style="list-style-type: none"> MBO 양식 업무내용 list-up 개인 목표수준 설정 안 	<ul style="list-style-type: none"> MBO 양식
	활동	<ul style="list-style-type: none"> 목표 초안 작성 및 제출 목표 달성 계획(안) 준비 각 항목별 목표항목 및 목표수준 설정근거 준비 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자에게 자신의 목표 설정 내용 및 근거 설명 목표의 적정성 토의 중요도에 따른 비중 결정 	<ul style="list-style-type: none"> 목표 합의 MBO 양식 작성 및 서명 추후 면담일정 및 점검방법 논의

2 평가프로세스

목표설정

- ▶ 목표수립시 면담서 작성은 진행하여 목표설정의 공정성 및 타당성을 제고하고, 추가적 방향성 제시 및 자기개발 연계로 부서원 능력향상을 도모함

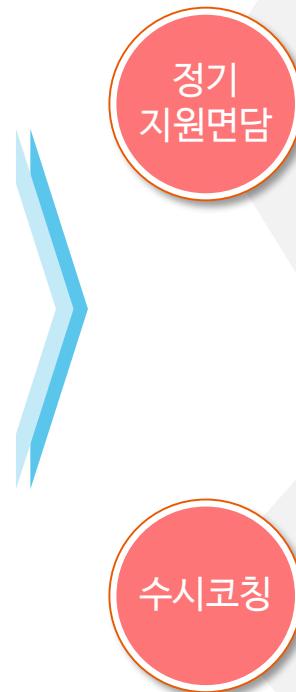
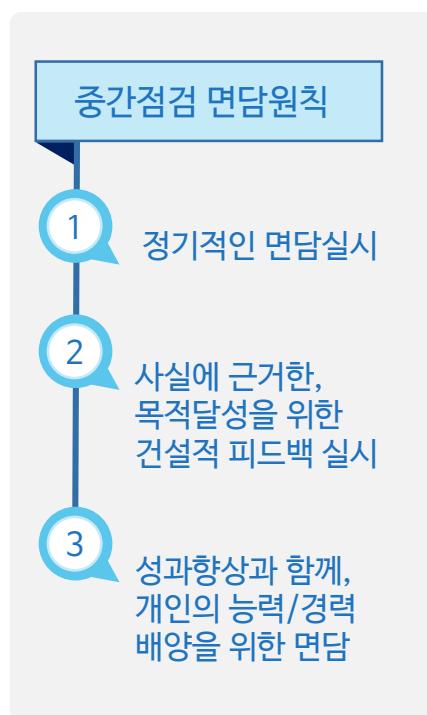
■ 목표달성을 계획서

수행과제	KPI명	산식(측정방법)			가중치	Type
평가척도	S	A	B(목표)	C	D	
수행 과제 세부 설명	KPI설정 사유					
	목표설정 근거 (전년 실적)					
	등급간 격차 근거					
	용어정의					
추진과제	실행계획	일정	예상 문제점	팀장 Comment		
				<input type="checkbox"/> 예상 문제점 해결방안 제시 <input type="checkbox"/> 실행계획에 대한 보완점 <input type="checkbox"/> 목표 적절성 및 난이도 검토/조정		

2 평가프로세스

중간점검

▶ 목표 진척도 점검 및 효과적인 목표달성과 팀원 개인의 역량 개발을 위한 코칭과 피드백을 평가기간 中 공식적으로 진행함



평가기간 중 1회 (분기 종료 후)

모든 평가항목에 대한 추진실적 점검 및 성과관리 sheet 기록

면담준비

- 목표항목에 대한 추진실적을 짚게
- 목표달성 항목과 부진항목을 정리 기록
- 면담준비

면담실시

- 부진항목과 목표달성 항목에 대해 피드백
- 부진항목에 대한 개선방안을 협의
- 변화된 업무환경에 대한 논의 후, 필요 시 목표 수정, 변경

면담기록

- 면담내용을 요약하여 면담양식에 기록함

평가자가 필요하다고 판단될 시에는

장소, 시간, 방법에 관계없이 실시하고 지도내용 및 결과를 기록

1. 부하직원과 일상적으로 의사소통
2. 회의, 미팅 시 보고토록 함
3. 개별적으로 추진상황을 점검
4. 주간보고, 월간보고 등을 제출토록 함

2 평가프로세스

중간점검

- ▶ 중간면담 사항을 서면으로 간략하게 기록하고 관리함

■ 중간면담서

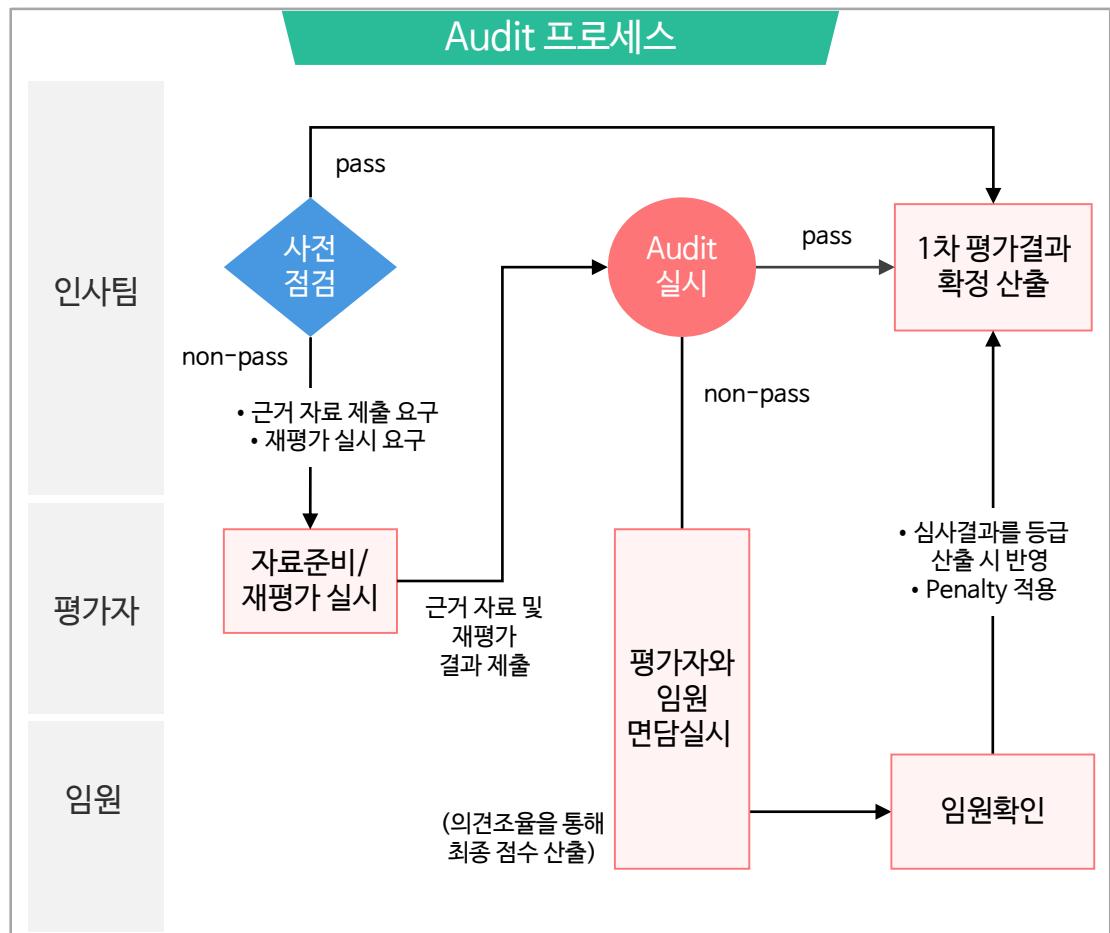
소속			직위	성명
실적 진행사항			면담내용	개선계획
KPI	목표	실적		

2 평가프로세스

Audit

▶ 평가결과 확정 전 인사팀의 Audit을 통해 평가 공정성과 수용성을 제고함

Audit 운영 목적	<ul style="list-style-type: none"> • 공정한 평가 실시 여부에 대한 모니터링 강화를 통해 평가 공정성/수용성 제고
Audit 방법	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 평가 이후, 인사팀에서 Audit 위반 가능성이 있는 평가를 추출하여 심사 후 Audit 대상일 시, 평가자와 담당임원의 의견조율로 피평가자의 점수 확정
Audit 사항	<ul style="list-style-type: none"> • 승진대상자 관대화, 중심화 경향
위반 시 Penalty	<ul style="list-style-type: none"> • 1회 위반 시 : 경고 • 2회 위반 시 : 팀장 평가등급 1단계 하향 조정 • 3회 위반 시 : 보직 해임



2 평가프로세스

이의신청제도

▶ 피평가자가 평가결과에 대한 이의가 있는 경우 인사팀에 이의신청 할 수 있도록 이의신청제도를 도입하여 운영

이의제기 목적

- 평가결과에 대한 피평가자 불만접수를 통한 평가오류 방지 및 평가 수용성 향상

이의제기 시기

- 평가결과 피드백 후 2일 이내

이의제기 방식

- 인사팀에 이의신청 후 평가 근거/결과에 따라 조정
- (심의가 필요한 경우) 인사위원회를 구성하여 심의/조정

이의제기 후 조치

- 이의제기가 수용된 경우
- 최종 평가등급 확정/통보

이의제기 처리 프로세스

이의 신청

- 평가 결과에 대해 이의가 있는 경우, 인사팀에 이의 신청

인사팀 조정

- 평가근거/평가결과 Review 및 조정
- 심의 필요 여부 결정
 - 심의 대상이 아닌 건은 인사팀에서 피평가자에게 피드백/논의하여 처리

(필요 시)
인사위원회 조정

- 인사위원회 구성
 - 인사팀 주최로 인사위원회 구성
- 평가결과 심의/조정

결과 통보

- 심의된 최종 확정 결과를 팀장, 피평가자, 임원에게 통보

2 평가프로세스

결과통보 및 면담

- ▶ 평가수용성 제고 및 피평가자 역량확보를 위하여 평가자는 평가결과에 대한 통보와 면담을 공식적으로 수행하여야 함

평가피드백 방법

	결과 피드백	평가결과 기록/확인
평가자	<ul style="list-style-type: none"> 부진항목에 대한 원인파악 및 개선방안 강구 및 지도 	평가결과 확인
피평가자	<ul style="list-style-type: none"> 협조 및 희망사항 요청 차기 역량개발 계획 수립 시 반영 차기 업적목표 수립 시 반영 	평가결과 확인

평가 피드백 주요 포인트

- 1 평가 피드백 면담은 피평가자와 평가자간에 이루어짐
- 2 평가점수에 대한 통보
- 3 평가자는 구체적인 사실에 근거하여 평가결과와 그 결과를 뒷받침 할 수 있는 다양한 평가 기록을 통해 설명해 주어야 함
- 4 부진항목에 대한 원인파악 및 개선방안을 강구
⇒ 피평가자의 역량확보에 초점을 맞춤
- 5 피평가자는 목표의 달성을 위해 개선방안을 상호 강구하며, 평가자에 대한 희망사항 등을 요청함



A사 (식품제조업)

2 평가프로세스

결과통보 및 면담

- ▶ 최종평가결과에 대한 1:1 피드백 면담을 실시하고 기술함

최종평가결과 피드백

소속		직위		성명	
성과지표 (KPI)	목표	실적	Comment	최종평가등급	
매출달성을	26억	13억			
기준점 신장율					
SRP+Club 실행력					
면담 내용	주요실적				
	개선 필요사항				
	종합의견				

2 평가프로세스

만족도 조사

- ▶ 피드백의 진행 및 성실도를 판단하기 위하여 피평가자를 대상으로 피드백 만족도 조사를 실시하고 기록된 내용은 인사팀에서 취합해 팀장 피드백 역량 강화에 활용함

피드백 만족도 조사 (Feedback Monitoring Survey) - 팀원용

[만족도 조사]

____년 ____월 ____일 / ____팀

면담진행상 팀장의 태도, 분위기, 면담 Quality, 정해진 시간 준수여부 등의 전반적인 만족도를 평가합니다

①	②	③	④	⑤
전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

구분	설문항목	1~5 척도
나의 팀장은 피드백을 진행할 때...		
Organization	1 정해진 기간에 피드백을 진행하고 면담 시간을 준수한다.	
	2 면담이 시작되기 전, 철저한 사전 준비를 해 온다.	
Attitude	3 대화 시 시선을 맞추며, 나의 이야기를 집중하여 경청한다.	
	4 칭찬뿐만 아니라, 비언어적인 행동이나 태도를 통하여 나의 능력이나 노력하는 모습을 진심으로 믿고 있음을 보여준다.	
Remind	5 팀/본부의 목표수준을 제시하고, 나의 목표 수준과 성과 기준을 스스로 정할 수 있도록 한다.	
	6 부정적 피드백뿐만 아니라 긍정적 피드백도 균형 있게 제공한다.	
Coaching	7 [예/아니오]로 답하는 질문보다는 스스로 생각할 수 있도록 정해진 답이 없는 질문(개방형 질문)을 한다.	
	8 나의 실수나 실패를 통해 학습하고 더 잘할 수 있는 기회로 삼도록 한다.	
Rationality	9 내가 개선/개발해야 할 영역에 대해 구체적인 예시와 근거를 들어 얘기해준다.	
	10 피드백 시, 내가 했던 구체적인 행동에 대해 평가한다.	

Monitoring Survey 정의

- 팀장 및 상급 관리자의 피드백 태도, 분위기, Quality, 시간 준수 여부 등 전반적인 피드백 만족도를 팀원이 직접 평가함

Monitoring Survey 프로세스

- 평가관련 피드백 진행 후, 양식서의 설문 항목에 근거해 ⇒ 개인별 피드백 Monitoring Survey 작성
- 팀 별 피드백 수준 점검 이후 각 팀장에게 산출 결과 피드백 (팀 평균 점수)
- 팀장 스스로 Self-Survey를 통하여 (팀장用) 팀원 결과와 비교함으로써 자신에 대한 인식 제고

1 A사 (식품제조업)

2 평가프로세스

평가자 교육

▶ 공정하고 신뢰할 수 있는 프로세스를 구현하여 객관적이고 공정한 평가결과를 낼 수 있도록 지속적인 평가자 교육 실시

목적

효율적인 평가 프로세스 운영을 위하여,
매해 팀장들을 대상으로 성과관리 체계의 세부운영 방안에 대하여 교육하고,
공정한 평가를 위한 방법을 지도하여 성과관리의 완결성을 제고

프로세스

1 Step

교육시기 및
교육대상자 통보

- 교육 시기 및 장소, 대상자 통보
- 주체: 미래창조원

2 Step

정기교육 실시

- 평가자를 위한 정기교육 실시
- 주체: Trainer, 팀장

3 Step

교육 관련
지원사항 논의

- 평가를 위한 지원사항 논의
- 주체: 인사팀, 팀장

주체

- 교육준비/제반사항 관리: 인사팀 및 미래창조원
- Trainer: 제도 도입 초기에는 외부강사(Consultants, 초청강사)를 이용, 제도정착 이후에 사내강사 양성
- 교육 대상자: 평가권자(임원, 팀장)

시기

- 매년 총 3회의 평가자 교육 실시
 - 팀장 : 매년, 평가프로세스 진행 시(목표설정1, 중간점검1, 평가1년 3회 실시)
 - 임원 : 임원 월례 세미나를 통해 평가자 교육 실시 (년 3회 실시)

첨부

목표수립 제출양식

목표설정서

소속

직위

성명

본인은 상위자와 상호 협의 하에 아래와 같이 목표 수립하였음을 확인합니다.

(인)

구분	전략(재무) 목표	평가지표		등급별 성과범위					가중	전년 실적	비고	
		KPI	측정산식	S	A	B(목표)	C	D				
합계												

종합의견

☞ 중점추진과제 명시 및 설정 사유 종합 기재

첨부 목표수립 제출양식

목표달성 계획서

수행과제	KPI명	산식(측정방법)			가중치	Type
평가척도	S	A	B(목표)	C	D	
수행 과제 세부 설명	KPI설정 사유					
	목표설정 근거 (전년 실적)					
	등급간 격차 근거					
	용어정의					
추진과제	실행계획	일정	예상 문제점	팀장 Comment		
				<input type="checkbox"/> 예상 문제점 해결방안 제시 <input type="checkbox"/> 실행계획에 대한 보완점 <input type="checkbox"/> 목표 적절성 및 난이도 검토/조정		

첨부 업적평가 양식

소속			직위			성명						
구분	전략 목표	평가지표		등급별 성과범위				가중치	실적	자기 평가	1차 평가	2차 평가
		KPI	측정산식	S	A	B(목표)	C					
합계												

첨부 중간 평가 면담서 양식

소속			직위		성명
실적 진행사항			면담내용	개선계획	
KPI	목표	실적			

첨부

최종평가 피드백 양식

2013년 하반기

소속

직위

성명

1차 평가자

주요실적

☞ 우수실적/기여도에 대한 격려, 관련 의견 등 기재

개선사항

☞ 부진한 실적에 대한 향후 개선방향 제시

등급 조정
사유

☞ 등급 조정시 사유 기재 必

종합의견

2차 평가자

등급 조정
사유

종합의견

첨부 최종평가 피드백 양식

2014년 상반기 이후

소속		직위		성명	
----	--	----	--	----	--

성과지표 (KPI)	목표	실적	Comment	최종평가등급
매출달성을	26억	13억		
기존점 신장을				
SRP+Club 실행력				

면담 내용	주요실적	
	개선 필요사항	
	종합의견	

Part I

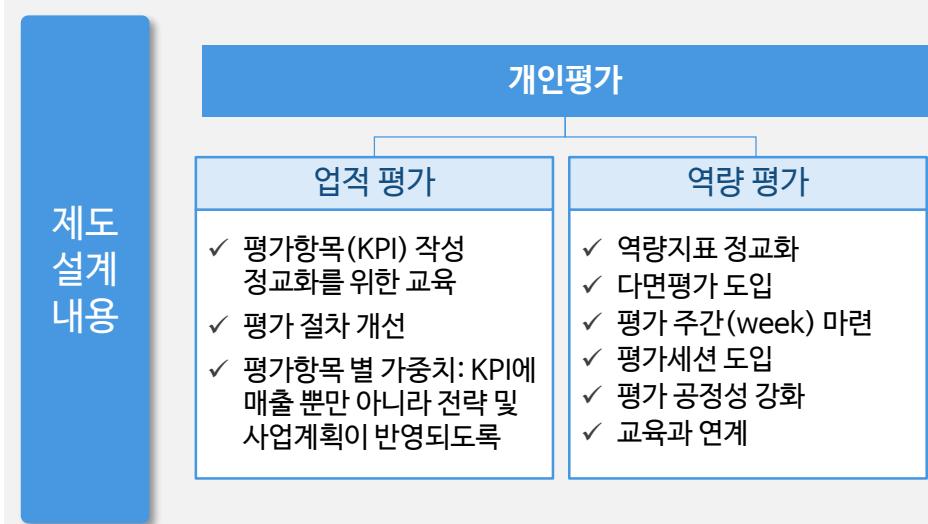
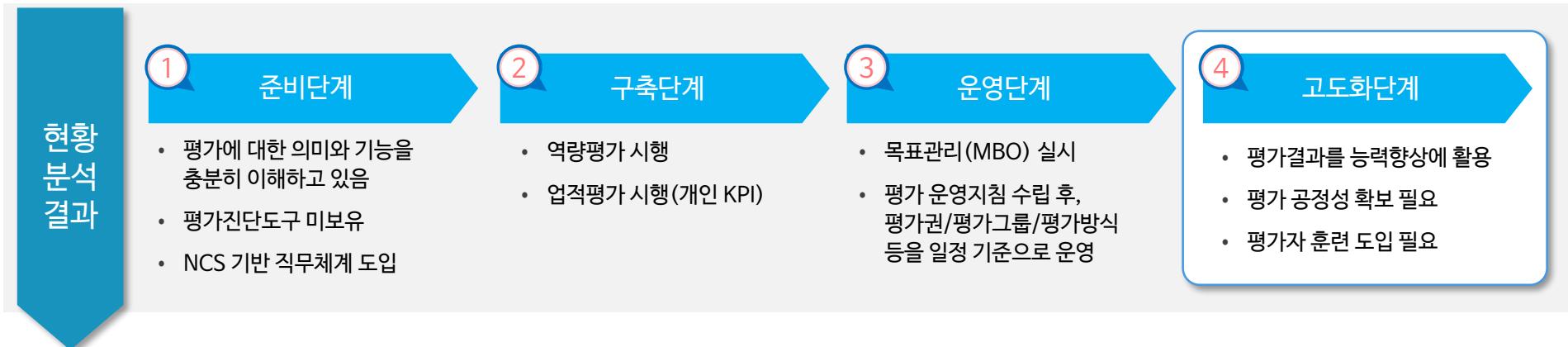
기업에서는 이렇게 인사평가를 합니다.

1 A사 (식품제조업)

2 B사 (도소매업)

B사 평가제도 개요

▶ 가이드북에 제시된 평가모델을 활용하여 회사의 평가제도를 진단하고 개선이슈 별로 평가제도를 개선



사례 활용 Point

- 업적KPI작성 양식 및 역량평가 Sheet양식 참고
- 리더에 대한 다면평가 및 활용방안
- 평가공정성 강화를 위한 평가 Audit 프로세스 이해
- 목표 및 평가 조정 이해
- 이의제기 운영 프로세스 이해
- 평가자/피평가자 대상 평가 이해 교육 실시
- 평가제도 진단 Tool 참고

1 평가제도 개선 History

▶ 2011년 평가제도 적용 이후, B사의 사업과 조직운영에 적합한 모습으로 보완해 왔음



2 액션러닝을 통한 평가제도 개선

- ▶ 컨설턴트와 액션러닝 방식(각 모듈별 설명을 듣고, 적합한 모듈과 대안을 선택/수정하여 개선안을 마련하는 방식)으로 진행하여 개선 보고서를 완성함

일정별 단계	컨설턴트	B사	주요 활동
1 평가제도 이해	평가모델 소개	평가제도 설명	평가모델의 취지와 목적에 대한 이해/공유
2 평가제도 진단	평가제도 진단 툴 소개	평가제도 진단	진단 모듈 활용하여 굽네의 평가제도 진단 (개선 영역 확정)
3 평가체계 설계	평가체계 제시 및 설명	평가체계 검토/확인	평가모델을 적용하여 굽네 평가체계 확정
4 평가기준/지표 설계	기준/지표 사례 제시	실습 및 실행 안 마련	평가기준 및 지표 사례를 보고, 역량지표의 단순화/명확화 작업 실시
5 평가방법 설계	평가방법 모듈 제시	실습 및 실행 안 마련	모듈별 적합한 대안을 선택하고 수정
6 실행/운영절차 설계	실행/운영 모듈 교육	실습 및 실행 안 마련	모듈별 적합한 대안을 선택하고 수정
7 보고서 완료	템플릿 제공/작업	공동 작업	평가모델 활용 최종 개선 보고서 완성

3 평가제도 진단 결과

준비단계

- 제도화된 인사평가가 없거나
- 인사평가를 재정비해야 하는 경우



- 평가의 의미와 기능에 대한 이해
- 현상 진단 도구
- 직종별 과업특성 분석과 분류 방법

구축단계

- 인사평가제도의 본격 구축 단계
- 평가방식을 체계화·세분화하는 경우



- 역량평가 방법 (직종별 역량평가 지표)
- 업적평가 방법 (직종별 업적평가 지표)
- 측정방법 (지표화 방법 및 양식)

운영단계

- 원활한 작동을 통해 조직목표 달성을 필요
- 인사평가 운영 기법의 향상 필요



- 목표관리, BSC 활용
- 절대평가와 상대평가, 다면평가

고도화단계

- 기존 제도와 운영방식 개선·제고
- 인사평가의 공정성 및 수용성 제고
- 인사평가를 효과적으로 경영활동에 연계



- 평가결과의 활용, 평가 커뮤니케이션 기법
- 수용성과 공정성 진단 및 확보 방안
- 평가자 훈련 방법

B사 평가제도

- 평가의 의미와 기능 충분한 이해
- 현상 진단 도구는 미보유
- NCS기반 직무체계 '16년 도입 중

- 역량 평가지표 활용
- 업적평가 지표로 개인 KPI 활용
- 지표화 방법 및 양식 활용

- 목표관리 실시 /BSC는 미실시
- 절대평가 방식에서 평가 관대화로
'16년 역량평가만 상대등급화

- 평가결과의 능력개발 활용 부재
- 평가 공정성 확보 필요
- 평가자 훈련 도입 필요

4 평가제도 개선 개요

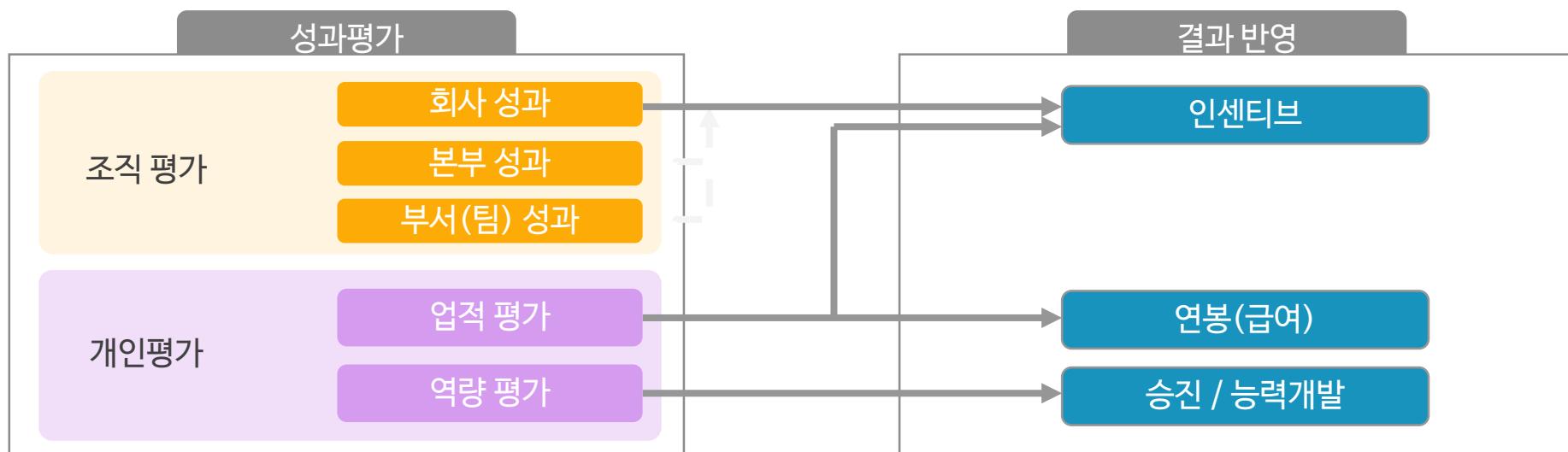
▶ 개인 평가는 업적 평가와 역량 평가로 구성되며, 역량은 승진과 능력개발에 반영되고, 업적은 보상에 반영 (2017년)

기본 취지

평가제도 고도화를 통한 “역지사지”의 조직문화 구축

개선 목적

평가제도 개선을 통하여 공정성 및 직원신뢰도를 향상시키고, 이에 기반한 인적자원 역량개발의 기반을 공고히 하고자 함



5 업적 평가제도

- ▶ 업적 평가는 개인 KPI 중심으로 MBO 방식의 절대 평가를 통해 6등급으로 평가하여 연봉에 반영하고, 조직평가 결과까지 반영시켜 개인별 연봉인상을 및 인센티브에 적용

	내 용	개선사항
평가 대상	전 직원 대상 (계약직, 무기계약직, 별정직 제외)	
평가 권한	1차: 직속 상사 2차: 차상위 상사	
평가 항목	개인 KPI (NCS를 통한 직무정립 및 직무KPI Pool이 마련되면 보다 효과적 적용 가능)	현재는 직무 KPI보다 개인 KPI가 적합 ⇒ 향후 직무KPI 활용
평가 그룹	직책자와 팀원으로 구분	
평가 등급	6등급 (H: >120%, E: >110%, G: >100%, S: >90%, U: >80%, P: 80% 미만) - 객관적 절대평가: 사전에 설정된 평가등급 기준에 따라 평가 등급 부여 - 상사 임의 평가: 불가피한 상황에서 목표 미달 시 근거자료 제출 10점이내로 가산 가능함 (단, 총점이 100점 이상 시 가산 불가)	
평가 절차	목표 설정 - 중간 점검(7월) - 최종 평가(익년 1월) - 평가 피드백(직속 상사)	평가자 교육 도입 - 직무 KPI 작성 요령 등
평가 반영	최종 업적 평가 등급을 연봉 인상을 및 인센티브에 반영 - 팀장 이상 : 전사 목표 및 사업부/ 팀 목표 적용 - 팀원: 전사/사업부 목표 10%, 개인 목표 90%, AM/FM 직무는 개인 100%	향후, 매출액 중심에서 전략 및 사업계획이 반영된 KPI 추가 예정

5 업적 평가제도

팀 KPI 및 개인 KPI 예시

▶ 최종 평가등급은 개인 KPI 업적에 매출 목표 위주의 전사/사업부KPI가 반영되어, 절대평가 방식 적용.
팀단위에서 개인KPI로 Cascading이 자연스럽게 이루어지고 있음. (난이도는 왜곡현상이 있어서 제외)

상반기 재경팀 성과추진 현황표

피평가자	전략과제	목표항목과 달성기준	측정방법, 산출식	추진실적	가중치	달성도	추진상황(건)			미흡/ 조정사유
					%	건	완료	미흡	조정	
재경팀	1. 자금	<ul style="list-style-type: none"> 자금 입출금 오류건수 발생시 감점 (금액, 거래처, 입금자) 자금 조달 및 운용시 조건 및 이의발생의 아이디어 제출 시 확인 후 별도의 가산점 부여 (10점) 현금 흐름 예측 오류로 인한 자금난 발생시 감점 	오류/누락 발생 건당 5%		26					
	2. 세무	<ul style="list-style-type: none"> 세무신고 오류, 누락 건수 감소 (발생시 감점) 절세 아이디어 제출시 절세 금액 확인 후 별도 가산점 부여 법인 설립 및 폐업 세무신고 오류 건수 감소 (발생시 감점) 	오류/누락 발생 건당 6%		26					
	3. 회계	<ul style="list-style-type: none"> 매월 결산 기일 단축 및 준수 (미준수 시 감점) - 매월 8일 → 6일 보고 단축 	D±1마다 1± 점 (6월 탄력운영)		26					
	4. 회계감사	회계감사 지적 건수 감소 (발생시점)	발생 건당 -10%		26					
A 대리	자금	<ul style="list-style-type: none"> 자금집행 정확성 준수 자금일보, 현금흐름표, 자금월보 작성·의월 5일까지 보고 자회사 현금흐름 예측 오류로 인한 발생시 감점 자금운용의 이익발생 및 조건 등 아이디어 제출시 가산 	1.오류건수 발생시 -1% 2.기일 미준수 -1%, 오류보고시 -1% 3.현금흐름 예측오류 -1% 4.가산점 상환 10점		50	100				
	회계	<ul style="list-style-type: none"> 전사 손익보고 의월 6일까지 정확한 보고 준수 회계처리 정확성 - 월마감 후 오류시 감점 손익마감 및 월마감 단축 실행방안 제시 	1.마감기일 미준수 -2%, 정확도 오류 -2% 2.5건 이상 -1% 3.6일전 마감 +5%		26	99.6				전체사업계획 수정과 출산후가로 인한 업무량 증가
	세무	<ul style="list-style-type: none"> 세무신고업무(법인세, 가세)시 기안작성 및 보고 원천세 신고- 의월 10일까지 기타 각종 세무 일정에 맞추어 납부일 준수 법인세 절감 및 기타 절세 방안 제시 	1.수정신고시 -1%, 가산세납부 -2% 2.신고누락 및 오류신고 -1% 3.미납부 -1%, 가산세 납부 -2% 4.가산세 상환 10점		50	100				가산세 납부시 해당 평가 0점, 팀장 보고시 발견사항 평가항목은 감점
	인사	<ul style="list-style-type: none"> 급여(시급) 매월 지급일 3일 전 보고 2.4대 보험가입 및 상실신고 (15일 이내) 연말정산, 퇴직연금 관리 등 	1.기일 미준수, 오류 보고 -1% 2.기일 미준수, 오류 신고 -1% 3.오류/누락/오신고 등 -1%		16	100				

6 역량 평가제도

▶ 역량 평가는 공통/리더십/직무 역량에 대하여 5등급(상위 등급은 35%로 제한)으로 평가하여 승진과 능력개발에 반영

		내 용	개선사항
평가 대상	전 직원 대상 (계약직, 무기계약직, 별정직 제외)		
평가 권한	본인 평가, 1차: 직속 상사 2차: 차상위 상사		
평가 항목	<ul style="list-style-type: none"> • 개인별 10개 : 공통역량(3개), 계층별 리더십 역량(3개), 직무 역량(4개) • 각 10개 역량별 10개의 행동지표에 대해서 모두 평가하는 방식 * 향후 “역지사지” 사훈을 반영한 공통 및 계층별 리더십 역량 수정 예정 <p>다면 평가제도 도입 (별도의 일반적 리더십 역량모델 적용) * 직책자들에 대한 승진/능력개발에 활용, 향후 기존의 리더십 역량평가를 대체</p>	행동지표 단순화/명확화 - 역량별 행동지표 5개로 축소	
평가 그룹	직책자와 팀원으로 구분하여 운영		평가 주간 운영 - 평가 피드백을 위하여 전사적으로 시간 Blocking
평가 등급	5등급 (+2, +1, 0, -1, -2) 2016년부터 점수로 평가 예정 - 상위 2개 등급(+2, +1)에 대한 상대 평가 방식 적용(35% 쿼터제) - 과거 변별력 이슈 발생(팀장의 관대화 경향, 상위 평가자 다수 발생)		평가세션 도입 - 그룹 토의로 최종등급 조정
평가 절차	중간 점검(7월) - 최종 평가 (12월) - 피드백 (직속 상사) - 이의제기 - 확정		평가 공정성 강화 - 평가자 교육, 평가 Audit, 이의제기 도입
평가 반영	승진에 반영 : 승진 연한과 승진 포인트 동시 달성한 경우 인사위원회 심의에 따라 최종 결정 (정기 인사발령 1.1일 예정) - 발탁심사 운영: 체류연한 미만자 중 우수인재는 소속 임원이 추천		배치, 교육, 이동에도 적극 반영

6 역량 평가제도

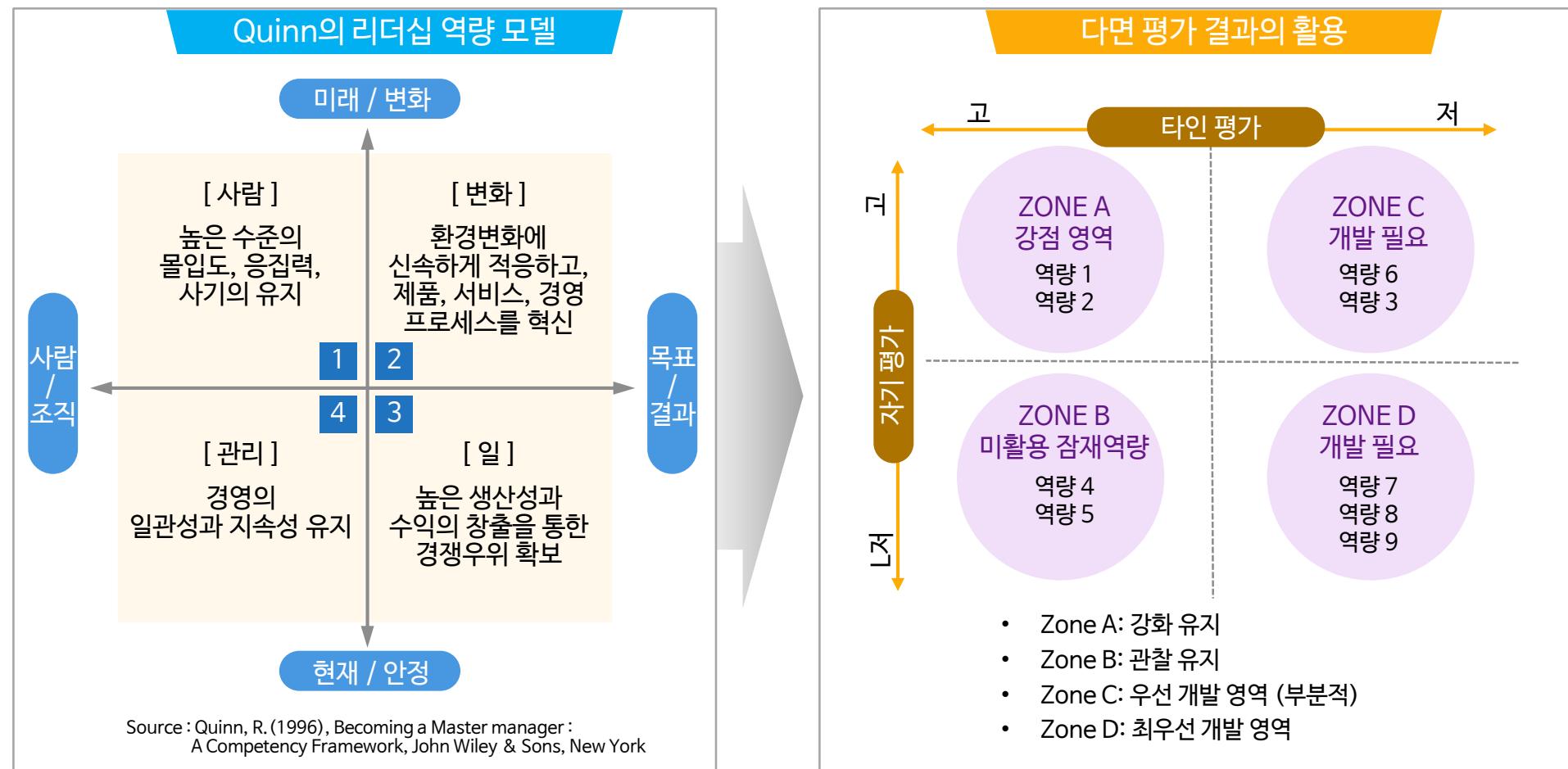
역량 평가 예시

- ▶ 역량 평가는 5단계로 각 역량별로 설정된 행동지표에 대해 평가하는 방식(10개에서 5개로 수정 보완)

		Results	업무개선 (Innovation)							
		Directing Goal								
역량명	개선의식	역량군	직무역량							
정의	성과창출을 위하여 기존의 업무 방식에 만족하지 않는 문제의식을 가지고, 새로운 방식을 적용하여 업무개선을 추구하는 역량									
착안점	행동지표 (Behavior Indicators) 기존의 업무방식에 만족하지 않고 끊임없이 의문을 제기한다. 오래된 관행 또는 관습적인 사로를 벗어나 새로운 시각으로 문제에 접근한다. 업무수행시 해보지 않은 일이라도 적극적이고 개방적인 자세로 임한다.					매우 우수	우수	보통	부족	매우 부족
	새롭고 유용한 아이디어나 프로세스를 제시한다. 기존 프로세스, 작업방식, 시스템을 새로운 방식과 패러다임을 적용하여 혁신적으로 개선한다.									
	종합 행위 관찰 척도 (Behavior Observation Scale)									

7 다면평가

- ▶ Quinn의 Competing Values Leadership Model을 기본으로 한 리더십 역량 모델을 가지고, 직책자를 대상으로 다면평가를 실시하여, 리더십 역량 개발 및 능력향상 목적으로 활용함



8 평가 공정성 강화

① 평가 Audit

▶ 평가자 오류를 최소화하여 평가의 공정성을 최대한 확보하기 위해 인사팀은 1차 평가자의 평가 이후 평가 Audit을 실시함

평가 Audit 프로세스

실시 시기

업적/ 역량 평가 결과에 대해 1차 평가자의 평가 이후 결과를 Audit

실시 목적

평가자의 주관적 평가를 사전에 차단하여 평가 결과의 신뢰성 확보

업적 평가 기준 및 검토내용

역량 평가 기준 및 검토내용

Step 1 평가결과
산출 前

- 목표설정 과정에서 목표의 수준과 측정법 검토

- 'E' 등급(+2) 부여 시 판단근거 기술

Step 2 평가결과
산출 後

- 목표 수행여부 확인
(근거자료 제출, 전자결재로 기한 준수 여부 확인)

- 승진 대상자 점수 관대화
- 지나친 중심화 경향

프로세스 준수여부

- 팀 회의를 통한 목표 설정
- 중간점검 실시
- 평가 피드백 실시

- 중간 면담 실시
- 평가 피드백 면담 실시

Step 3 Audit
결과 반영

- Audit으로 평가 결과가 변경될 경우, 재산출된 평가결과를 반영하여 개인 평가 등급 조정

결과 피드백

평가자 : 평가에 감점 부여 등 인사조치(예 : 1회 경고, 2회 재평가, 3회 평가자의 평가등급 하향 조정)

8 평가 공정성 강화 ② 목표 및 평가 확정 Calibration Session

- ▶ 목표설정과 평가 시에 임원 주재의 Calibration Session을 통해 피평가자 목표설정 및 평가결과에 대해 검증하고 임원과 평가자간 논의를 통해 최종적인 평가등급을 결정하도록 함



8 평가 공정성 강화 ③ 이의 제기

- ▶ 평가결과 피드백 후 평가결과에 대한 피평가자의 이의를 접수하고,
필요 시 인사위원회의 조정을 거쳐 평가오류 방지 및 평가 수용성을 제고함

이의제기 목적

- 평가결과에 대한 피평가자 불만접수를 통한 평가오류 방지 및 평가 수용성 향상

이의제기 시기

- 평가기간(4주) 4주차
본인평가(1주차) → 상사평가(2주차) → 피드백 면담(3주차) → 이의제기(4주차)

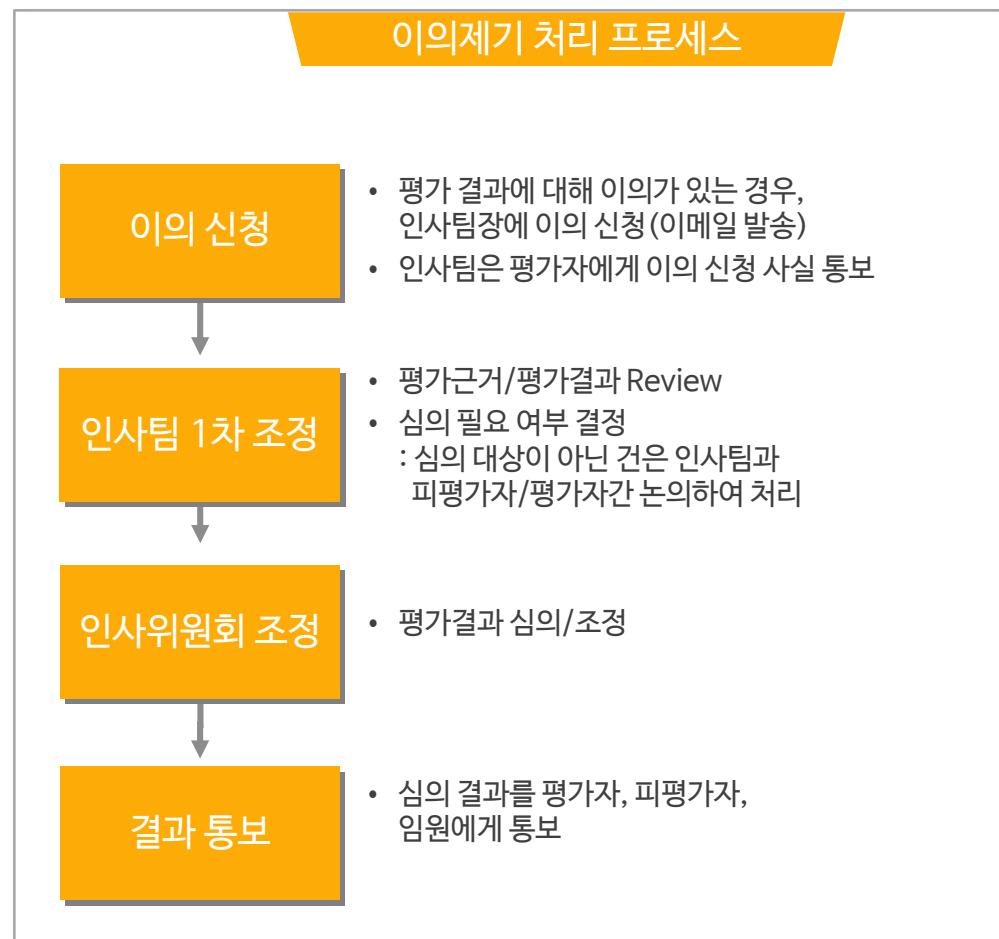
이의제기 방식

- 인사팀에 이의신청 후 심의가 필요한 경우 인사위원회를 통해 심의/조정

이의제기 후조치

- 이의제기가 수용된 경우,
평가자의 평가등급 하향 조정
*인사위원회의 결정에 따름
* 타 평가자의 평가등급에 영향을 미치지 않음

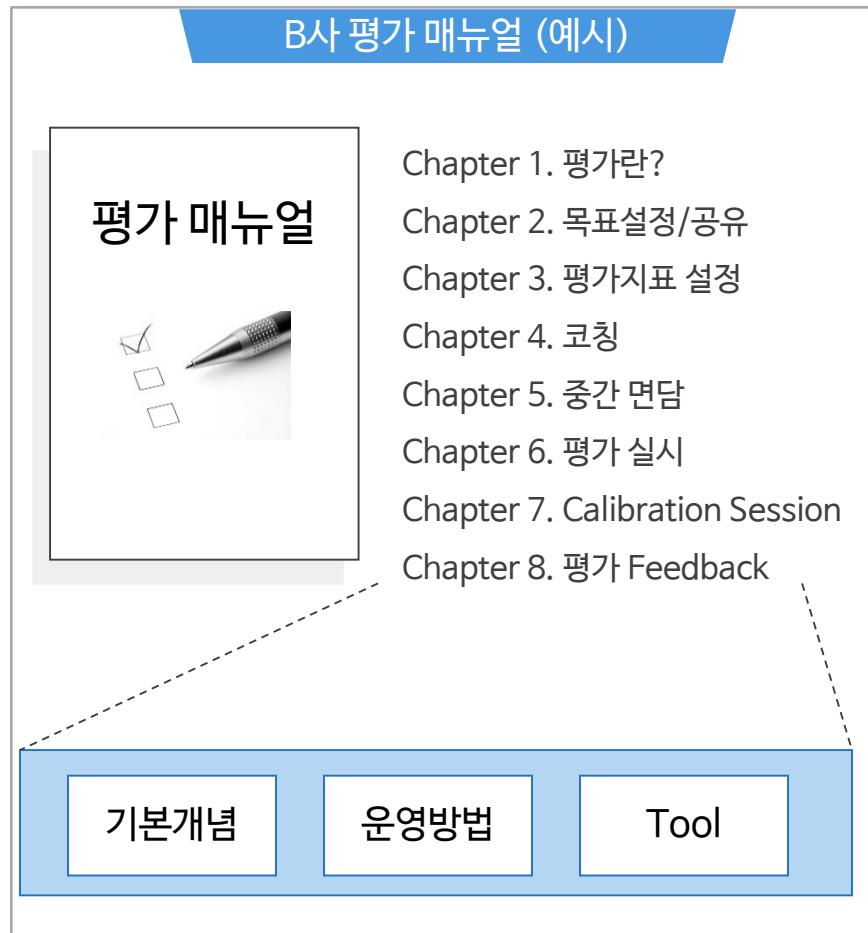
이의제기 처리 프로세스



8 평가 공정성 강화

④ 평가 교육 실시

▶ 평가 과정 상의 실질적 도움이 되도록 평가 매뉴얼을 개선하고, 이를 기반으로 평가자와 피평가자에 대한 평가 교육 실시 예정

**평가자 교육**

- 평가 프로세스에 맞춰 정기적 평가 교육 진행
 - 변경된 평가제도/운영 방안 교육
 - 인사팀에서 정기적 실시
- 향후 온라인 필수과정으로 운영
 - 기본개념, 운영방안, 사례/실습 중심 교육

피평가자 교육

- 기존 교육과정 중 세부 커리큘럼으로 진행
 - 신입 사원 및 경력 사원 교육에 반영
 - 향후 승진자 교육 프로그램에 반영
- 온라인 과정 개설
 - 성과관리 및 평가제도 이해도 증진 교육

참고 평가제도 진단

구분	평가요소	진단포인트	제도적 개선이슈		직원 인식상 이슈	
			Yes	No	Yes	No
평가제도	평가체계	<ul style="list-style-type: none"> 평가체계 구성요소(업적+역량)의 적합성 - 조직KPI는 향후, 다면평가는 제도화 된 것은 아니고 다면평가1회('14) 실시후 없어짐(팀장 대상) 	V			V
	조직평가연계	<ul style="list-style-type: none"> 일정한 원칙하의 조직평가와 개인평가 연계 - 조직실적과 연계, (마케팅/영업쪽은 ok) 		V	일부	
	평가군	<ul style="list-style-type: none"> 업무특성을 반영한 평가군 설정 (본부단위별 과업설정, 직무단위는 아니고) 직무분석 실시 중(3개에 대해서는) 직무KPI에 대한 예시 	도움			V
	평가권한	<ul style="list-style-type: none"> 평가자 및 권한설정 적합성 		V		V
	역량평가	<ul style="list-style-type: none"> 역량평가 구성의 적합성 - 향후 직무분석과 연계된, 직무 역량 	V		V	
	평가결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과의 활용 및 타 인사제도와의 연계성 	V		V	
프로세스	목표설정	<ul style="list-style-type: none"> 평가지표 설정의 균형성, 통제가능성, 측정가능성 - 개인KPI (5개) 피평가자들에 대한 개인KPI작성 교육의 필요성 검토 	교육		일부	
		<ul style="list-style-type: none"> 목표대비 달성을 평가의 적합성 - 달성관련 자료도 제출하게 		V		V
		<ul style="list-style-type: none"> 목표설정 시 Calibration Process 확보 여부 - 1대일로 		V		V
	중간점검	<ul style="list-style-type: none"> 중간점검의 적절성 - 7월말 (제도, 내용) 		V		V
	평가 및 피드백	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과의 예측가능성 - 실적은 명확, 역량은 애매 	고민		일부	
		<ul style="list-style-type: none"> 평가 시 Calibration Process 확보여부 - 각본부장/상임고문 인사위원회, 본부단위는 없음 	V		V	
운영역량	평가주관부서	<ul style="list-style-type: none"> 평가주관부서의 커뮤니케이션, 가이드라인제시, 교육의 적절성 - 인사제도 설명회, 신규 입사자 대상은 교육은 OK, 평가자교육 없음 	V		V	
	평가자	<ul style="list-style-type: none"> 평가자의 목적고과 성향 - 분석은 실시, 평가자별 편차 줄어든 추세 	V		V	
	Management	<ul style="list-style-type: none"> 경영진의 평가프로세스 상 Commitment 수준 - 인사제도는 메시지가 있어야 된다고 생각 		V		V

참고

평가제도 주요 개선 이슈

구분	평가요소	주요 개선 이슈
평가제도	평가체계	<ul style="list-style-type: none"> 평가체계는 적합 <ul style="list-style-type: none"> - 향후 조직평가 도입 필요(경영기획기능의 사업계획수립과 전사/본부 단위 KPI 설정 및 반영) - 성과관리: 업적평가와 역량평가로 용어 통일 - B사의 특성상 현재는 개인KPI의 적합도가 더 높음. 향후 조직성장 및 업무분화시 직무KPI 적용 - NCS기반 직무체계 수립시에 직무요건서에 직무KPI 풀을 적시하여 향후 활용성 제고 - 다면평가 도입 필요: 승진/보임 및 리더십 개발 목적인 리더십 다면평가 실시 방안 수립
	조직평가연계	<ul style="list-style-type: none"> 현재의 반영 비율은 적정하지만, 마케팅 부서의 경우 매출 KPI가 이중으로 반영/강조되고 있음.
	평가군	<ul style="list-style-type: none"> NCS기반 직무분류체계 완료 (8월말) 이후 세분화된 평가지표의 적용여부를 결정할 필요 있음.
	평가권한	<ul style="list-style-type: none"> 평가자 및 권한 설정은 적정
	역량평가	<ul style="list-style-type: none"> 현재의 업무/역할별 역량 지표는 적정 <ul style="list-style-type: none"> - 역량 평가지표는 BOS방식 유지, 개인별 100개의 행동지표를 50개로 줄이는 작업 실시
프로세스	평가결과 활용	<ul style="list-style-type: none"> 평가 결과의 역량 개발에의 활용도 제고 방안 수립
	목표설정	<ul style="list-style-type: none"> 개인 KPI수는 적정(5개) <ul style="list-style-type: none"> - 업적지표의 균형성, 통제 가능성, 측정 가능성 제고를 위한 전체 임직원 대상의 개인KPI작성 교육의 필요 (평가자 교육 매뉴얼에 반영) 목표대비 달성을 평가의 적합성은 평가결과자료 분석을 통하여 지속적으로 검토 목표설정 시 Calibration Process 도입
	중간점검	<ul style="list-style-type: none"> 중간점검의 적절 - 7월말 (제도, 내용)
	평가 및 피드백	<ul style="list-style-type: none"> 평가결과의 예측 가능성(평가등급 및 올해 노력한 것에 대한 평가) 제고를 위해 운영상 보완 평가 시 Calibration Process 도입, 이의제기 프로세스 도입 평가 피드백의 실시 및 정보 제공 - 평가자 교육 매뉴얼에 반영
운영역량	평가주관부서	<ul style="list-style-type: none"> 평가자 교육 프로그램 수립 및 매뉴얼 작성
	평가자	<ul style="list-style-type: none"> 평가자의 목적고과 성향 - 평가 Audit 도입
	Management	<ul style="list-style-type: none"> 경영진의 평가프로세스 상 Commitment 수준 - 개선의 이유와 목적에 적합한 메시지 마련

II

Part

공정인사평가모델로 인사평가제도를
도입하고자 하는 기업을 도와드립니다.

- 1 공정인사평가모델이란
- 2 모듈로 구성되어 있습니다
- 3 모듈선택은 이렇게 하면 됩니다
- 4 기업 실정에 맞게 단순한 형태로도
만들 수 있습니다

인사평가체계를 새로 구축하거나 기존의 제도를 개선하고자 하는 기업이
스스로 실태를 진단하고 필요사항을 도출하여,
맞춤형 인사평가제도를 설계할 수 있도록 지원하는 도구

Step 1

현상태 진단



“우리 회사의 인사평가제도는
현재 어떤 수준인가?”

Step 2

필요사항 도출



“제도의 도입·개선을 위해
필요한 것은 무엇인가?”

Step 3

모듈선택·조합



현 단계 및 상태에
필요한 모듈 선택

기업 맞춤형
인사평가체계
구축

모듈로 구성되어 있습니다

평가체계를 만들어가는 단계별로 모듈을 제시하고

기업 규모, 업종, 직무특성, 인사관리 수준, 경영전략 등에 따라

기업이 필요로 하는 내용을 담은 모듈을 조합하여 선택·활용

인사평가 단계별로 S-C-O-P-E의 5단계로 구분

준비 단계

Start

S1 인사평가의 이해
S2 인사평가제도 도입을
위한 현상태 진단

구축 단계

Create

C1 직무 조사 및 분류
C2 업적평가
C3 역량평가
C4 평가등급 배분

운영 단계

Operate

O1 평가절차와 운영
O2 성과 면담 및 코칭
O3 평가운영 역량 강화

고도화 단계

Progress

P1 평가결과의 활용
P2 수용성과 공정성
진단 및 확보 방안

지원 모듈

Enable

E1 모듈 따라 해보기

12개
대모듈

25개
소모듈

752개
업적평가지표

83개
역량지표

3 모듈선택은 이렇게 하면 됩니다

Step 1 현상태 진단

- ✓ 인사평가제도가 없다
- ✓ 인사평가를 왜 하는지 모르겠다
- ✓ 현행 인사평가제도로는 부족한 점이 있다

Step 2 필요사항 도출

- ✓ 평가의 의미에 대한 이해 필요
- ✓ 현재 기업평가상태 진단 도구

Step 3 모듈 선택



Start
준비 단계

- ✓ 조직내 직무내용과 직무분류가 명확하지 않다
- ✓ 인사평가제도를 어떻게 도입해야 할지 모르겠다
- ✓ 현행 인사평가제도가 직무별 특성을 반영하지 못한다

- ✓ 직무 조사 및 분류 방법
- ✓ 업적평가 지표 설계, 지표 DB 및 측정 방법
- ✓ 역량평가 지표 설계 및 측정 방법



Create
구축 단계

- ✓ 현행 인사평가제도의 과정별 보완개선이 필요하다
- ✓ 현행 제도가 조직목표 달성을 이루기에 미흡하다
- ✓ 현행 제도와 운영방식의 개선향상이 필요하다
- ✓ 평가자들의 평가역량이 부족하다

- ✓ 평가 절차와 운영 방법
- ✓ 성과 면담과 성과 코칭
- ✓ 평가운영 역량 강화 방법



Operate
운영 단계

- ✓ 평가결과를 좀 더 다양하게 활용하고 싶다
- ✓ 평가를 더 공정하게 하고 싶다

- ✓ 평가결과의 활용 방법
- ✓ 수용성과 공정성 진단 및 확보 방안



Progress
고도화 단계

- ✓ 구체적인 사례를 알고 싶다

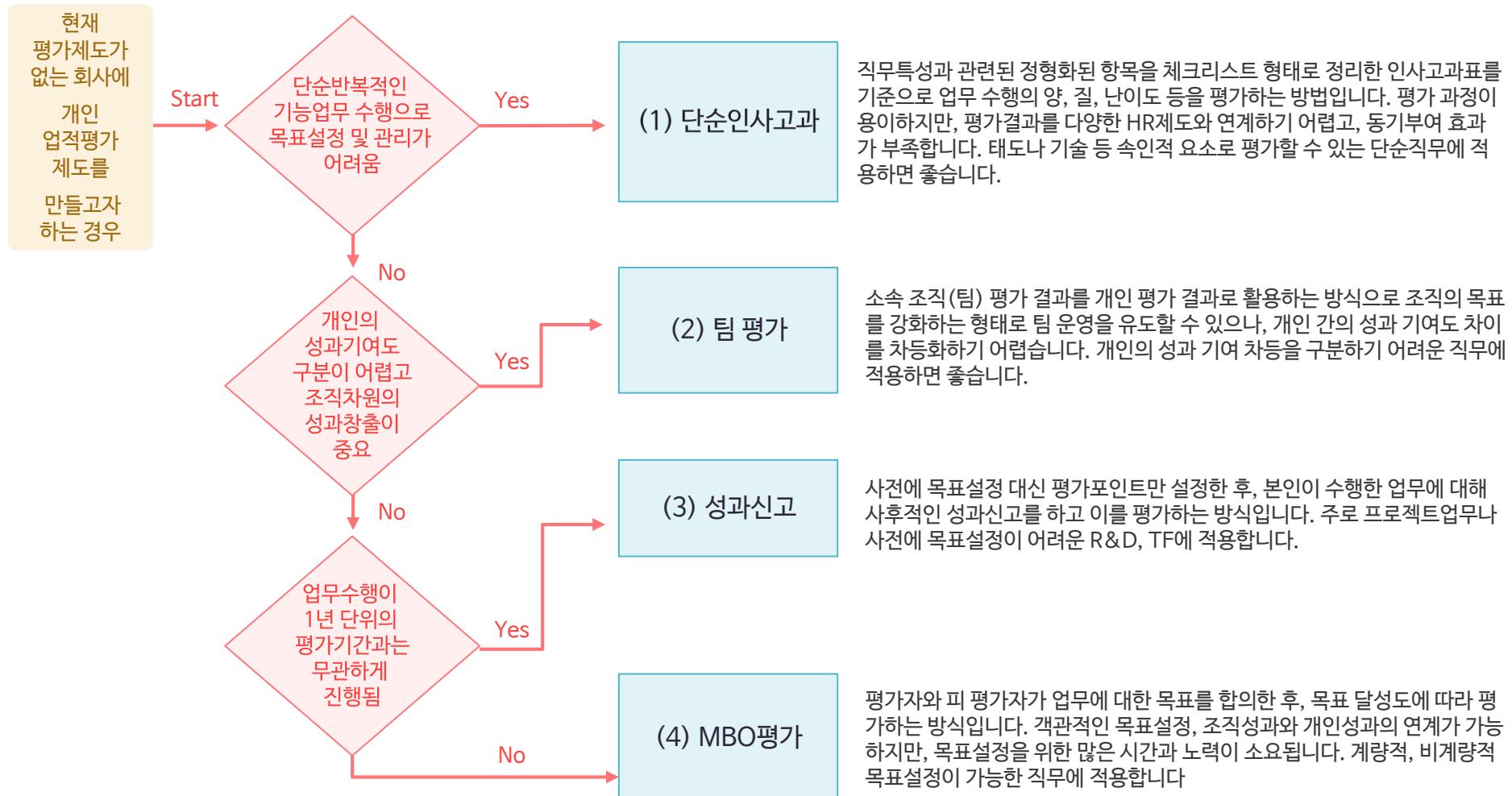
- ✓ 인사평가 모듈 활용 방법



Enable
매 단계에 적용할
수 있는 지원 모듈

기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

- ▶ 회사 또는 조직의 업무특성에 따라 적합한 평가제도가 달라질 수 있습니다.
- ▶ 아래와 같이 조직의 업무 특성을 구분하고, 가장 합리적으로 적용할 수 있는 평가제도를 설계하는 것이 좋습니다.



기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

“인사고과표” 활용

- ▶ 복잡한 평가제도를 운영하기 어려운 경우에는 다음과 같이 인사고과표를 만들어 활용할 수 있습니다.
- ▶ [참고] A. 업무수행평가표는 C2-1 모듈 업적평가 성과신고 평가기준 활용

A. 업무수행평가표

기준	정의	평가 척도
업무 수행의 질	담당 업무를 정확하게 오류 없이 처리하고 마무리하는 정도	S 모든 업무 수행 결과가 기대이상의 탁월한 수준임 A 업무 수행 결과가 충실히 기대 이상의 수준임 B 업무 수행 결과가 만족스러운 수준임 C 업무 수행 결과가 다소 기대 수준에 못 미침 D 대부분의 경우 업무 수행 결과가 저조함
업무 수행의 양	담당 업무를 신속하게 얼마나 많이 처리했는지 정도	S 담당 업무는 물론 기대하지 않았던 관련 업무도 탁월하게 처리함 A 담당 업무는 물론 관련 업무도 충실히 처리함 B 담당 업무를 무난히 달성함 C 담당 업무를 다소 부족하게 달성함 D 담당 업무를 처리하지 못하는 경우가 많음
업무 난이도	담당 업무의 복잡성과 요구되는 집중력 정도	S 담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 매우 높은 수준임 A 담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 다소 높은 수준임 B 담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 적절한 수준임 C 담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 다소 낮은 수준임 D 담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 매우 낮은 수준임
업무 신속도	담당 업무를 얼마나 빨리 처리하였는가 하는 정도	S 모든 업무를 기대 이상으로 매우 신속하게 처리함 A 대부분의 업무를 기대 이상으로 신속하게 처리함 B 업무를 기대 시간 안에 처리함 C 업무를 기대 시간에 다소 못 미치게 처리함 D 대부분의 업무 처리 속도가 매우 느려 관련 업무 수행에 차질을 빚음
조직 기여도	업무 수행을 통해 조직성과 창출에 기여한 정도	S 업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준을 크게 상회함 A 업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준을 상회함 B 업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준임 C 업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준에 미달함 D 업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준에 크게 미달함

기타: 근무환경 등 회사에 맞는 타 평가요소를 활용할 수 있음

기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

1 “인사고과표” 활용

B. 업무능력평가표

- ▶ 각 팀/직군 등의 업무특성을 고려하여, 필요한 직무능력을 선택하고 이를 평가기준으로 활용합니다.
- ▶ 경영지원직군 업무능력 평가표로 예를 들어보면 다음과 같습니다.
- ▶ [참고] B. 업무능력평가표는 C3-3 모듈 역량평가 지표 활용하기

	역량	평가기준	평가 척도				
			S	A	B	C	D
역량의 선택 역량평가지표에 나열되어 있는 역량 중 우리 회사 직군/팀에서 업무를 수행하는 데 필요한 능력을 선택합니다.	기획력	당면과제를 최대한 효과적/효율적으로 해결하기 위하여 요구되는 자원들을 선별/할당하며 과정 상의 큰 흐름을 잡고 체계적, 세부적인 계획 및 스케줄을 구성하는 능력	5	4	3	2	1
평가기준 작성 역량의 정의를 평가기준으로 활용하며, 필요시 회사에 적합하고, 이해가 용이하게 수정합니다.	직원에 대한 이해	사람에 대한 통찰력을 바탕으로 조직원의 행동에 내포된 의미를 찾아내고 대응하는 역량	5	4	3	2	1
	주도성	요구수준 이상의 업무를 수행하여 기대치 이상의 성과를 올리고 수행과정에서 적극적으로 업무를 추진하는 자세	5	4	3	2	1
	의사소통	상대의 기대나 욕구를 명확히 이해하고 이슈를 정확히 확인하며, 동시에 자신의 의사나 요구사항 등을 다양한 방법을 통해 명확하고 알기 쉽게 표현하고 전달할 수 있는 능력	5	4	3	2	1

1

업무선택

- ▶ 조직 또는 팀의 업무 분장에 따라 해당 조직의 역할을 파악하고 주요 업무를 C2-3의 업적지표 DB의 업무에서 선택함

2

과업선택

- ▶ 업무 하위의 과업 카테고리에서 현재 조직 또는 팀에서 수행하고 있는 주요 과업을 선택함
- ▶ 지표 및 측정방식 선택
- ▶ 앞서 선택한 과업의 업적지표 중에서 현재 우리 조직 또는 팀에 적용할 수 있는 지표를 선택하고, 이에 대한 측정방식 결정 (제시되어 있는 예시를 활용하되, 회사에 맞게 측정방식을 수정할 수 있음)
- ▶ 지표를 선택할 때에는 전략연계성, 통제가능성, 정보유용성, 측정가능성을 고려하고, 측정가능성이 너무 낮거나 목표달성이 용이한 지표들은 탈락시킴

3

업적평가
척도결정

- ▶ 해당 지표에 대한 전년도 실적 및 올해 목표치를 기술하고, S~D등급을 부여하기 위하여 아래와 같은 기준을 수립하고, 지표 별 목표를 수립함
- ▶ 척도 설정 시 아래의 목표 및 등급설정 기준을 고려하면서 작성합니다.

등급	S(탁월)	A(우수)	B(보통)	C(미흡)	D(부진)
정량적 목표	120% 이상	120~110%	110~90%	90~80%	80%미만
정성적 목표	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 기대수준을 훨씬 초과하여 매우 탁월한 성과를 나타냄	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 기대수준을 약간 상회하는 만족스러운 결과를 나타냄	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 기대수준에 어느 정도 부합하는 성과를 나타냄	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 성과향상이 요구됨	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 상당히 높은 성과향상이 요구됨

기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

3

성과 신고제

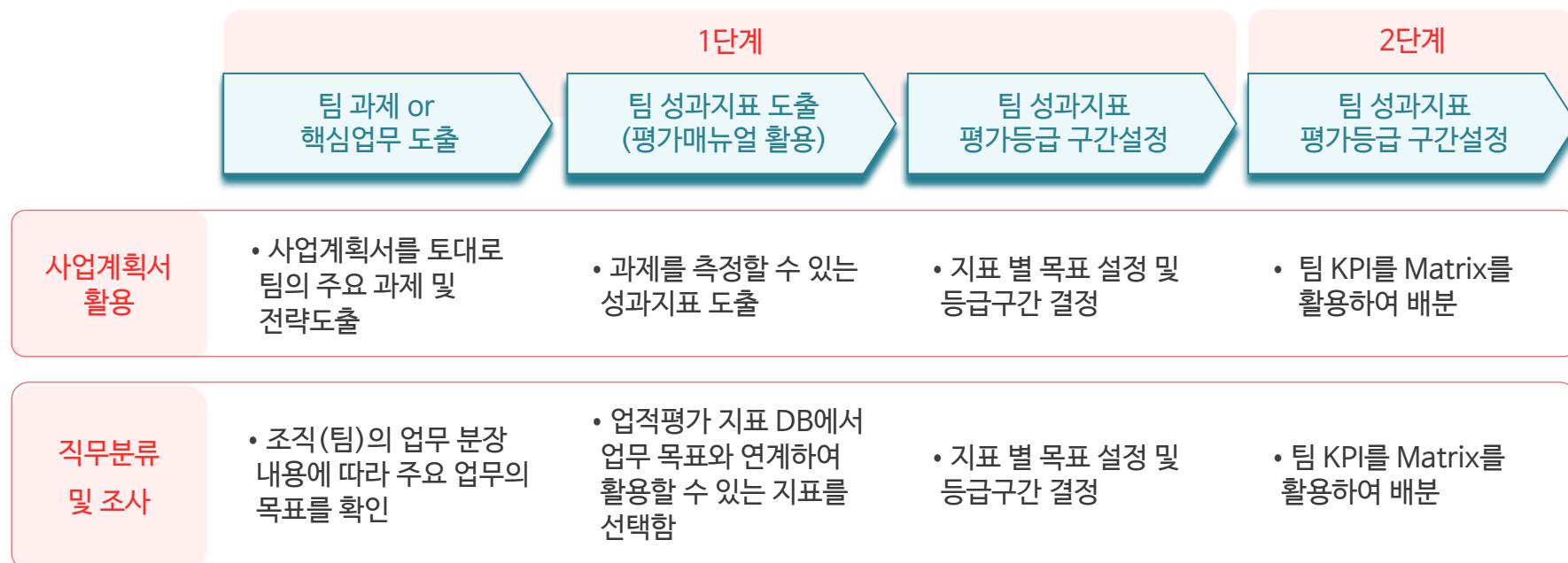
- ▶ 비정기적인 업무 또는 연중 환경변화가 큰 경우에는 연말 평가시점에 연간 추진한 업무의 내용 및 성과를 기술하고 평가하는 방식을 활용합니다.
- ▶ [참고] C2-1 업적평가 지표 설계 개인성과 신고 평가표 활용

주요 과업 (Main Task)	세부 활동 (Activity)	수행 결과	성과신고 평가기준				종합 등급
			양	질	기여도	신속성	
제품 포트폴리오 수립 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> 제품별 운용 로드맵 수립 업무 지원 공급 가격 가이드라인 수립 업무 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 2~3월에 걸쳐 시장 분석 결과를 토대로 로드맵을 수립하였으며, 수행 계획을 기반으로 ... 시장 분석 결과와 경쟁사 분석 결과를 통해 공급 가격에 대한 시뮬레이션을 거쳤으며, 이를 토대로 ... 	A	A	A	S	A
신제품 /서비스 기획	<ul style="list-style-type: none"> 사용자 니즈 조사 및 분석 신제품/서비스 필요성 제기 제품/서비스 컨셉 및 방향 설정 	<ul style="list-style-type: none"> 상반기 사용자 니즈 조사는 업데이트를 수행하는 고객들을 대상으로 실시하였으며, 그 결과를 통해 ... 고객 조사 결과를 바탕으로 3분기 지니 정기업데이트를 통해 주소 검색 방식을 개선하였으며... 월 1회 수행된 컨셉회의를 통해 지속적으로 연구소와의 커뮤니케이션을 실시하여, 제품의 개선방향을... 	B	B	A	A	A
기존 제품/서비스 관리	<ul style="list-style-type: none"> 제품 관리 회의 참석, 진행 제품 회의 참석, 진행 서비스 추가/폐지/변경 및 일정 관리 업무 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 월 2회 제품 관리 회의에 참석하여, 마케팅 조사 결과에 대한 지속적인 인풋을 제시하였으며... 웹페이지를 통해 고객들을 관리하기 위해 계획된 고객 정보 업데이트 캠페인은 외부적인 상황에 의해 ... 	B	B	B	B	B

기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

MBO

- ▶ MBO는 연초에 목표를 수립하고 이에 대한 달성을 평가하는 방식입니다. 개인의 목표는 팀 목표와 연계하여 설정합니다.
- ▶ [참고] C2-3 업적평가 지표 DB 모듈 활용



기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

1단계

구분	팀 업적지표	측정방식	목표수준		비중	배분 현황(예시)				
			'00 실적	'00 목표		팀원1	팀원2	팀원3	팀원4	팀원5
			차장	과장		대리	사원	사원	사원	
팀KPI	전년대비 수율증가	당기수율-전기수율						O		
	전년대비 포장재 Loss감소율	전기Loss-당기 Loss				O	O	O		
	재해 건수	재해 건수				O	O	O		
	개인 별 제안 건수	개인 별 제안 건수							O	

(2) 조직(팀) 업적평가 타입 작성

조직 내 업무 분장 내용에 맞게 지표를 배분

1단계

피 평가자	팀원 1 OOO 차장	지표	측정방식	목표		평가척도					
				실적	목표	비중	S	A	B	C	D
개인별 KPI	전년대비 포장재 Loss감소율 재해 건수	전기Loss-당기 Loss 재해 건수									

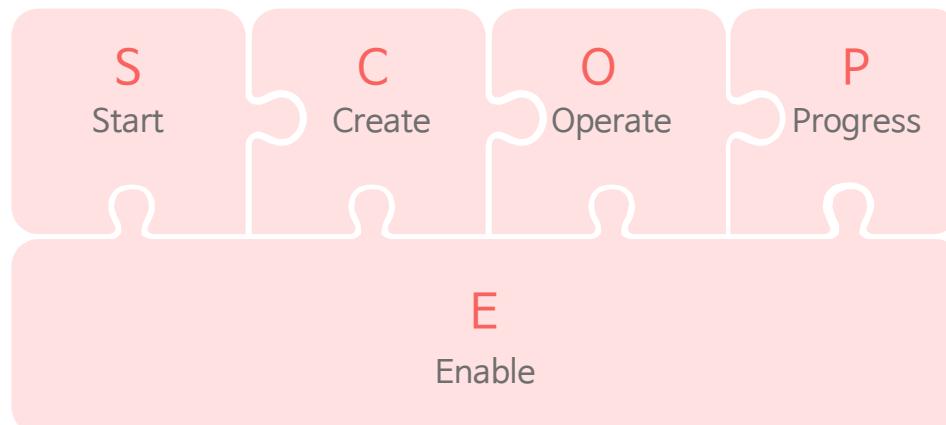
개인의 업무책임에 맞게
목표 및 비중을 조정

최종평가등급:

- ⇒ 앞서 (2) 조직 평가 타입의 지표를 개인 단위로 배분하여 개인 평가로 활용할 수 있음. 업무분장에 따라 배분된 지표는 연초에 목표를 수립하고 달성 정도에 따라 평가함.
- ⇒ 1단계 과정을 생략하고, 개인의 업무 및 과업내용에 따라 C2-3업적지표 DB를 활용하여 2단계만 작성하는 것도 고려할 수 있음

Part III

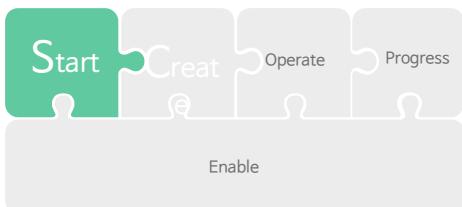
“모듈”로 맞춤형 평가체계를 만들 수 있습니다.





능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



S1 인사평가의 이해

S1

인사평가에 대한 이해



인사평가가 경영활동과 인적자원관리에서 갖는 의미, 바람직한 인사평가의 요건, 활용 방향 등에 대한 이해는 성공적인 경영과 공정인사 실현에 필수적입니다.

1 인사평가의 의미

- ▶ 인사평가란 구성원의 역량과 업적에 대한 측정 활동을 의미함
- ▶ 올바른 인사평가는 능력 중심 인사의 성공 기반이며 성과 달성과 근로자 역량개발을 위한 기본 활동임을 인식해야 함

■ 인적자원관리의 기본이며 리더십의 요체



- 능력주의 인사의 성공을 위해서는 공정하고 수용성이 높은 인사평가가 바탕
- 객관적, 합리적인 인사평가 체계의 구축과 운영은 필수적인 관리활동
- 근로자는 자신의 능력과 업적이 정당하게 평가 받기를 원하고 이를 통해 동기부여
- 바람직한 리더는 올바른 평가에 상당한 시간과 노력을 투입

■ 경영 목표 달성과 근로자 능력개발에 필요한 기본 도구



- 경영전략과 목표에 대한 이해와 실천 수단
- 목표 설정과 달성 과정에 대한 관리 도구
- 근로자의 능력개발과 조직목표 달성을 촉진하는 수단

1 인사평가의 의미

- ▶ 바람직한 인사평가는 전략적 적합성, 타당도, 신뢰도, 공정성, 수용성이 높아야 함

전략적 적합성
(strategic fit)

인사평가가 조직의 경영전략에 필요한 행동과 성과를
구성원들로부터 실제로 창출해 내는 정도

타당도
(validity)

측정하고자 하는 바를 실제로 측정하는 정도

신뢰도
(reliability)

측정 결과의 일관성을 의미하며
신뢰성이 높을수록 인사평가의 전략적 가치가 높아짐

공정성

인사평가의 과정과 결과 및 활용에서 구성원이 공정하다고 인식하는 정도

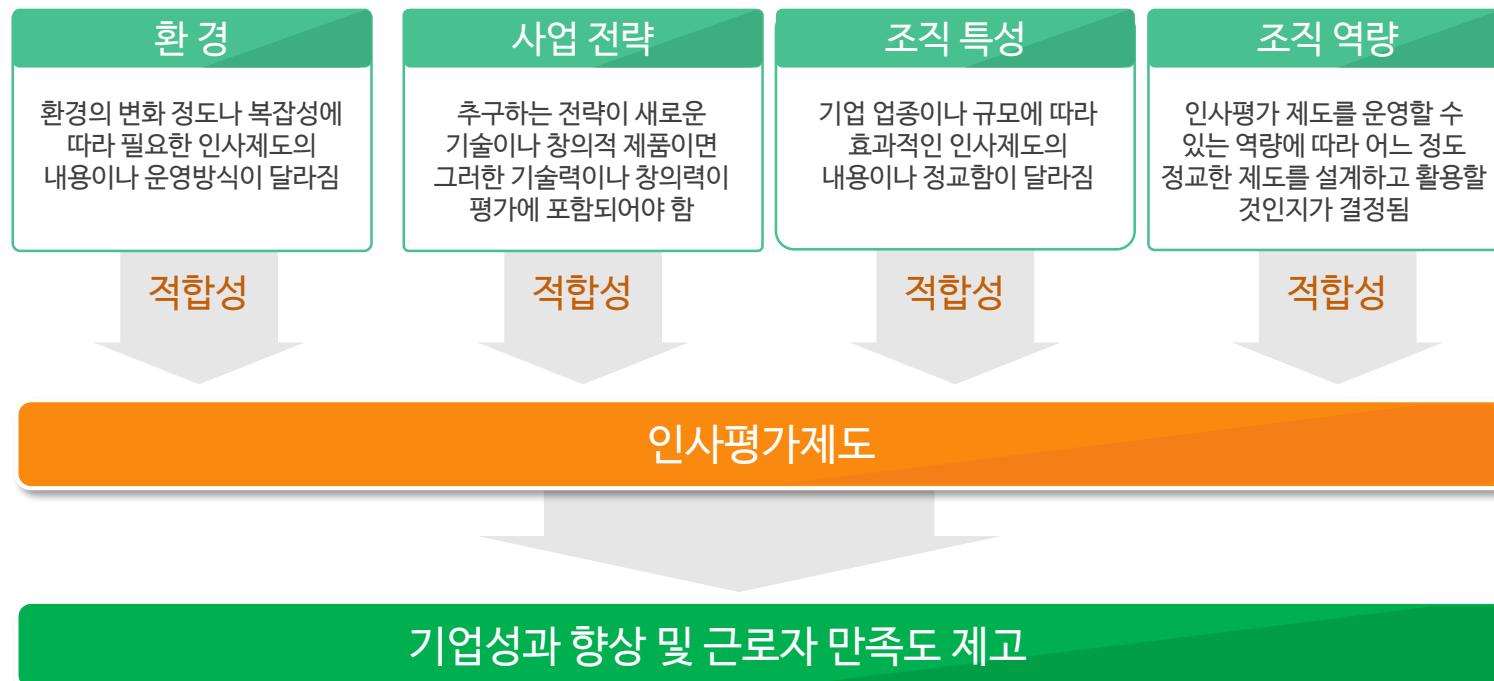
수용성

인사평가시스템을 사용하는 구성원(평가자, 피평가자, 기타 고과자로 사용자)이
실제로 이 시스템을 얼마나 잘 받아들이고 활용하는지의 정도

1 인사평가의 의미

(1) 인사평가의 전략적 적합성

- ▶ 인사평가는 조직이 처한 환경과 추구하는 전략, 조직의 특성이나 역량 등과 적합성(fit)이 있어야 조직의 성과에 기여할 수 있음
- ▶ 전략적 적합성은 주로 무엇(what)을 평가해야 하는가를 결정하는 중요한 기준임



1 인사평가의 의미

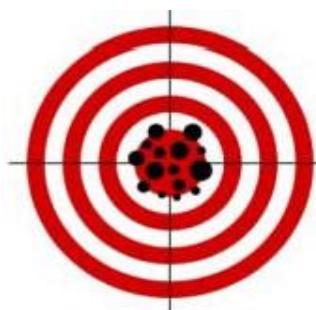
(2) 인사평가의 타당도

▶ 타당도는 인사평가 제도가 실제로 평가하고자 하는 내용을 제대로 평가하는가 하는 것임

- (예) 승진자 선발을 위한 시험은 신뢰성은 높겠으나 조직이 평가하고자 하는 문제해결능력이나 리더십을 측정하는 것은 곤란할 수 있음



- 타당도가 높기 위해서는 평가제도를 통해 측정하려고 하는 내용을 정확하게 평가할 수 있어야 함
- 옆의 예시는 타당도가 높지 않은 평가도구를 나타내고 있는 것으로 평가도구가 과녁의 중심을 맞추고 있지 못함
- 시험과 같은 평가도구는 성적의 일관성이나 신뢰성은 높지만 평가를 통해 파악하려는 역량이나 성과를 파악하기 어려움

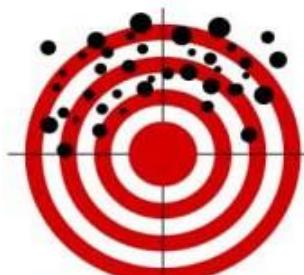


- 이 그림은 타당도가 높고 신뢰도 역시 높은 평가 도구의 모습을 나타내고 있음
- 평가제도가 지향하는 가장 이상적인 모습임

1 인사평가의 의미

(3) 인사평가의 신뢰도

- ▶ 신뢰도는 인사평가 제도를 통해 얻은 평가결과가 큰 편차가 없이 일관되고 안정적으로 나타나는 정도를 의미하며 신뢰성이 낮은 평가결과는 중요한 인사 의사결정의 기초로 삼기 어려움



낮은 신뢰도 &
낮은 타당도



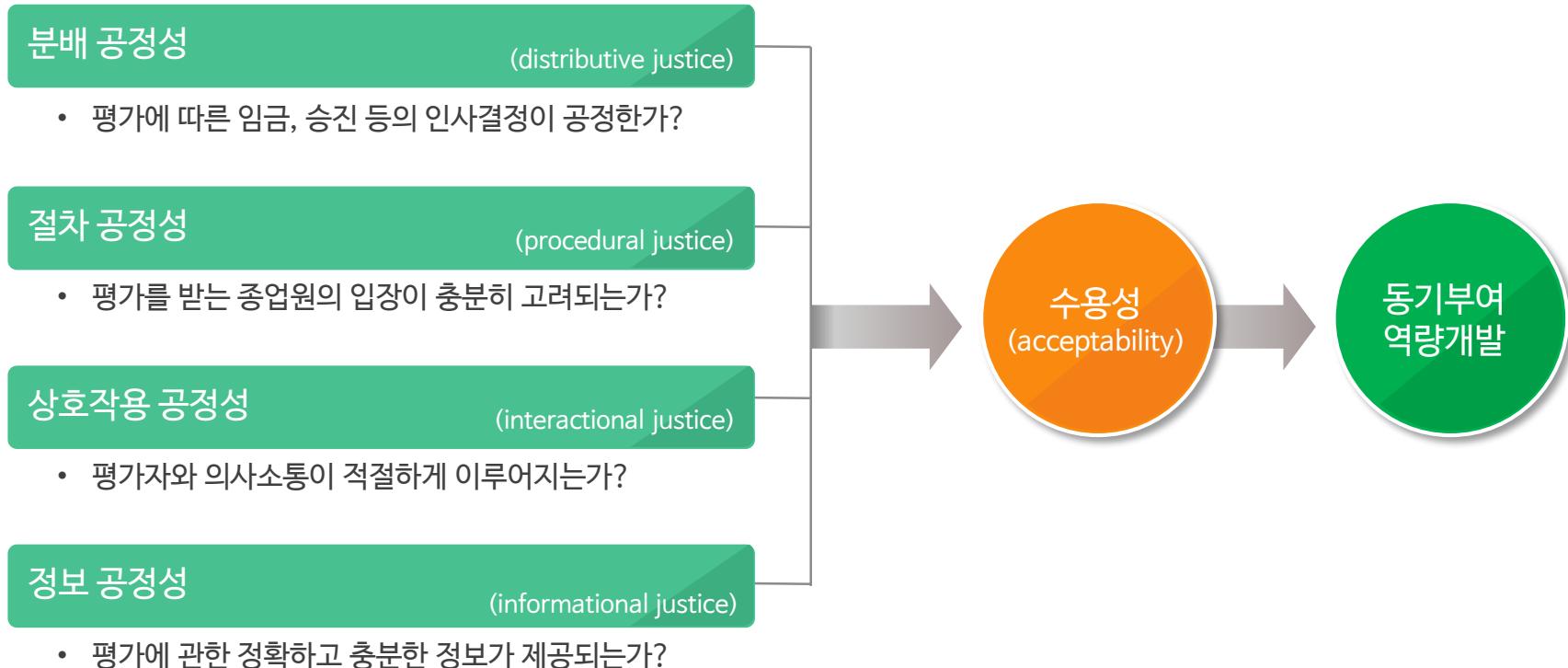
낮은 신뢰도 &
높은 타당도

- 신뢰성이 낮은 도구를 사용하는 경우 평가 시기나 상황에 따라 평가점수가 편차가 크게 나타남
- 그림과 같이 편차가 심해지는 경우 종업원의 진정한 역량과 성과를 판단하기 어려움

1 인사평가의 의미

(4) 인사평가의 공정성

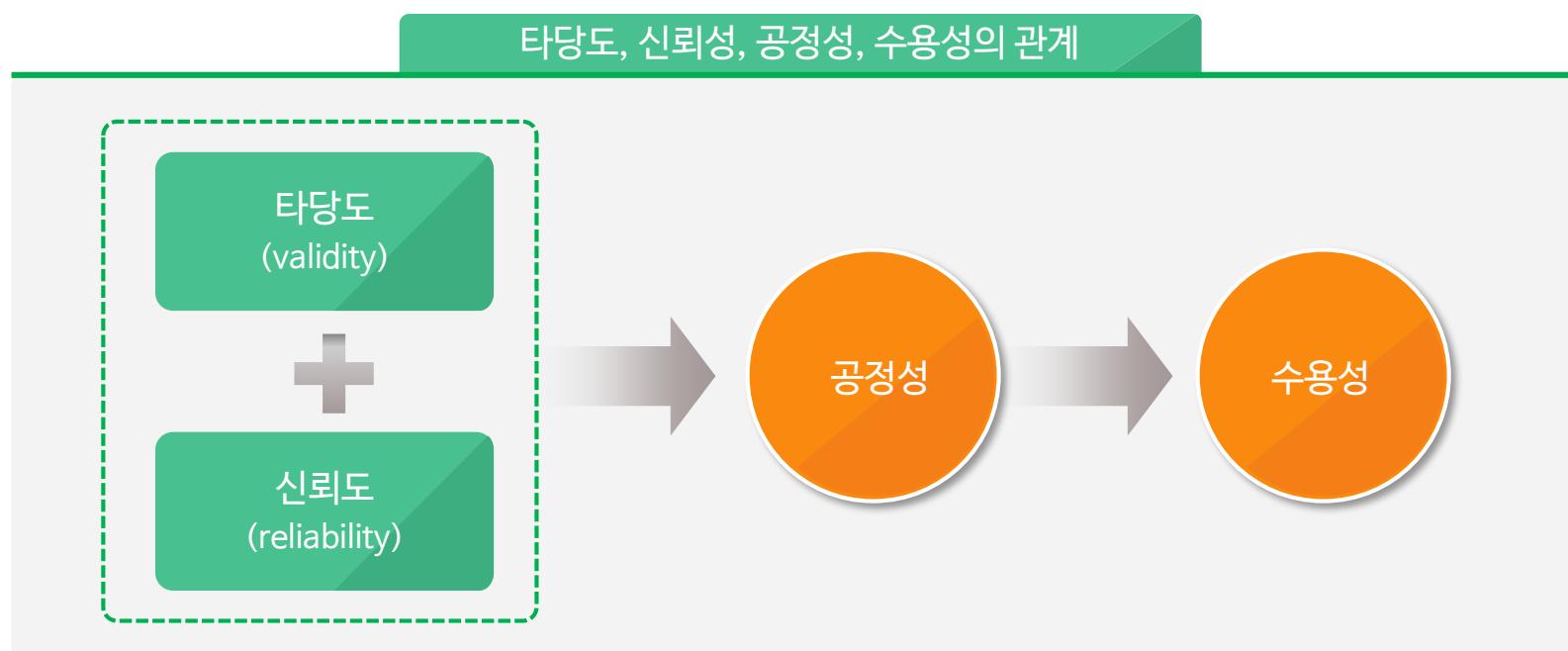
- ▶ 공정성은 인사평가에 대해 종업원이 느끼는 수용성에 매우 중요한 영향을 미치며,
공정성에는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성, 정보 공정성의 4가지가 있음



1 인사평가의 의미

(5) 인사평가의 수용성 결정요인

- ▶ 아무리 전략적으로 잘 설계된 인사평가 제도라고 해도 종업원의 수용성이 낮으면 실제 기대되는 효과가 발생하지 못함. 타당도와 신뢰도가 높은 인사평가 제도가 종업원이 느끼는 공정성을 높이며 그 결과 제도에 대한 수용성이 높아지게 됨
- ▶ 수용성이 높은 평가는 피드백과 행동개선의 가이드 역할을 하여 수용성은 커뮤니케이션과 개인-조직 목표 합치 정도 및 보상과의 합리적 연계성 등 공정성 인식에 의해 좌우됨. 목표설정, 과정관리, 결과 피드백, 개선방안에 관한 의사소통 그리고 개인과 조직 목표 간의 균형이 이뤄져야 함



2 전략적 인적자원관리와 인사평가

- ▶ 전략적 인적자원관리의 기본 가정은 개별 인사 관행과 제도가 서로 내적 적합성이 높고, 경영전략 및 환경과의 외적 적합성 정도도 높은 조직이 그렇지 않은 기업보다 효과적이고 효율적이라고 함
- ▶ 따라서 인적자원관리의 구성 요소인 인사평가도 인사전략 및 경영전략의 방향과 일치하는 것이 바람직함

전략적 인적자원관리의 관점

보편론적 관점 (Universal Perspective)

- 전략적 인적자원관리의 초기형태 및 가장 단순한 형태
- 특정한 (전략적) 인적자원관리 관행(제도)은 기업의 상황 특성과 관계없이 기업 성과에 항상 정(+)의 영향을 미친다는 관점

상황론적 관점 (Contingency Perspective)

- 상황적합성 관점
- 기업 내/외부 요인과 인사관리 시스템 간의 적합성(Fit)이 높아야 인사관리 시스템의 효과성 및 기업 성과에 대한 긍정적 효과를 가져온다는 관점

형태론적 관점 (Configurational Perspective)

- 상황론적 관점의 연장선
- 개별 인사기능을 분리하지 않고, 전체 인사시스템의 패턴에 관심을 가지며 전체 인사시스템을 이론적 연구 결과에 따라 일정한 유형(taxonomy)으로 분류하는 접근방식

인사평가 또한 전략적 인적자원관리의 방향과 정렬되어야 함

3 인사평가 방향

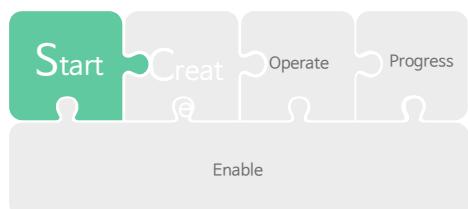
- ▶ 인사평가는 조직규모, 인사전략의 유형, 조직 운영 형태에 따라 평가 철학과 평가 지표, 제도와 운영에 있어 강조점이 달라져야 함

조직 규모/단계			인사 전략 유형		조직 운영		
	30인 (시작)	~150 (중간)	300~ (성숙)	내부 협력 지향	내부 경쟁 지향	기능식	프로젝트
평가 철학	• 협력강조	• 협력과 경쟁 균형	• 내부 경쟁을 중심으로 협력을 유도	• 장기적인 성장 관점과 협력을 지원하는 평가	• 개인간 성과차이를 인식하는 평가	• 전체보다는 개별 기능 성과 측정 강조(제조, 서비스..)	• 하위 기능보다는 전체의 성과 강조 • (건설, IT...)
평가 지표	• 공통역량 중심지표	• 직무역량 평가 중심	• 역량과 업적 평가 지표 균형	• 업적보다는 역량평가 강조 / 다양한 평가 원천 확보	• 조직 성과와 관련된 단기 업적과 직무 역량 평가 강조	• 기능별 역량과 업적지표를 책임과 역할의 크기에 따라 배분	• 책임자는 업적을 멤버는 역할 수행 과정과 결과를 역량중심으로 측정
평가 제도와 운영	• 절대평가 • 단순한 평가등급 • 집단 성과 공유	• 상대평가 가능 • 3-5단계 평가등급 • 집단과 개인 성과 균형	• 상대 평가 위주 • 3-5단계 평가 등급	• 절대평가 • 소단계 평가 등급 • 집단 및 조직 평가 결과 활용 비중 증대	• 상대평가 • 다단계 평가 등급 • 개인 평가 결과 비중 확대 • 개인 성과급과 연계 증대	• 전체는 외부 경쟁자와 상대 평가 • 기능 내에서는 소 단계의 상대평가	• 전체는 집합적 절대 평가 • 조직 내에서도 절대평가



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



S2 인사평가제도 도입을 위한 현상태 진단

S2-1 인사평가 준비도 진단

S2-2 인사평가 분위기 진단

인사평가를 본격적으로 도입하기에 앞서, 현재의 인사평가에 대한 문제점을 피평가자와 평가자 모두의 입장에서 파악하고 인사평가를 둘러싼 조직의 분위기(풍토)를 진단하여 평가제도 도입과 모듈 선택시 참조할 필요가 있음

인사 평가제도 도입을 위한 현상태 진단을 다음의 2가지 단계로 구성

- ① (인사평가 준비도 진단) 먼저 피평가자인 구성원 전체를 대상으로 기업의 현재 인사평가제도에 대한 지식수준과 이해 정도를 설문지를 통해 진단하여 강약점을 판단함으로써 모듈 선택을 위한 정보를 얻을 수 있음.
▲인사평가제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단, ▲평가자 능력에 대한 신념 진단으로 구성
- ② (인사평가 분위기 진단) 인사평가가 구성원들에게 내재화되어 조직분위기로 자리잡았는지를 파악하여 인사평가제도 도입시 활용할 필요

1 현상태 진단의 필요성 및 효과

- ▶ 진단을 통해 인사평가에 대한 평가자와 피평가자 양측의 의견을 골고루 수집하고, 구성원의 의견에 기초한 일관된 적용을 가능하게 하며, 인사평가와 직무와의 관련성 점검 및 도입취지의 설명을 목적으로 실시됨
- ▶ 진단 결과에 따라 문제점을 해결하는데 필요한 관련 인사평가 모듈을 선택하여 적용하는 데 활용 가능함

진단 목적	필요성 및 효과
인사평가제도에 대한 의견 수집	<ul style="list-style-type: none"> - 인사평가제도는 구성원을 평가하는 것이지만 정작 피평가자인 구성원의 의견은 반영되지 않는 경우가 많음 - 인사평가제도의 구축 과정에서 피평가자가 참여하도록 하는 것은 인사평가제도에 대한 만족 및 수용성과 밀접하게 관련이 있음(Cawley et al., 1998). - 적절한 방법과 도구를 적용하여 인사평가제도에 대한 구성원의 의견을 수집하는 것이 필요
일관된 기준 적용	<ul style="list-style-type: none"> - 평가기준을 일관적으로 적용했는지에 대한 인식이 공정성을 판단하는 기준이 되므로 제도수립을 위한 정보 수집과 의사소통 과정에서 일관성을 유지하는 것이 중요함 - 정보수집과 의사소통 과정에서 일관성을 유지하기 위하여 전체 구성원에게 의견을 수렴하고 동일한 방법과 도구를 적용하는 것이 바람직함 - 평가제도의 개발과정과 새로운 제도의 필요성이 제기된 배경에 대해서 모든 구성원들에게 정보를 공유할 필요가 있음
직무와 관련성 점검	<ul style="list-style-type: none"> - 모든 HR 제도에 직무분석과 역량모델링을 반영하면 이론적으로 내용타당도를 확보할 수 있고 실무적으로는 법률적인 문제의 소지를 미연에 방지할 수 있음 - 직무관련성을 높이면 인사 의사결정에 대한 불만제기를 줄이고 구성원을 납득시킬 수 있으며, 구성원에게 절차적으로 공정하다는 인식을 줄 수 있음
인사평가제도 도입취지의 설명	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원으로서 가치를 존중 받는가는 인사평가제도의 수립과정에서 의사결정의 과정과 결정내용에 대한 설명 또는 양방향적 의사소통으로 반영됨(Folger & Konovsky, 1989) - 제도 수립 과정에서 새롭게 도입된 제도나 기존 제도가 개선되는 이유를 설명하는 것이 중요

2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

- ▶ 인사평가제도에 대한 높은 이해를 가지면 평가결과와 별개로 평가제도에 대한 만족도 및 절차 공정성에 대한 인식이 더 높음
- ▶ 인사평가 준비도가 높을수록 정확한 평가에 대한 동기가 향상됨
- ▶ 조직구성원의 평가 반응과 평가 태도에 긍정적인 영향을 주어 인사평가제도의 효과적인 운영을 제고함
- ▶ 조직의 인사평가제도가 조직 구성원에게 명확하게 전달되고 인사평가제도에 대한 구성원의 이해도가 높을 때, 개인의 성과는 최종적인 조직의 성과로 승화(emerge)됨



2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

(1) 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 측정도구

▶ 측정 대상은 평가방법, 성과 기준, 평가 차원 및 지원시스템으로 구성됨

평가방법	<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자의 직무수행을 무엇으로 평가할 것인가에 대한 영역 • 평가의 방법은 객관적인 지표 활용, 주관적인 평정, 일지나 추천서와 같은 서술 형식이 가능함 절대적인 직무수행의 수준을 정해놓고 평가하거나(절대평가), 여러 피평가자를 비교하여 서열을 매길 수도 있음(상대평가) • 인사평가제도 수립 단계에서 평가 점수를 적절히 산출하는 방법은 중요하기 때문에 조직현장에서 평가도구에 대한 관심은 지속적임
성과의 기준	<ul style="list-style-type: none"> • 평가과정에서 성과의 기준을 보는 평가자와 피평가자의 관점 차이는 성과관리에 중요한 요소 • 성과의 기준은 조직의 성과 목표에 따라 하향식으로 결정되지만 조직 구성원도 이 과정에서는 수동적으로 성과의 기준을 받아들이기보다 경영회의나 노사협의를 통해 성과 기준에 대한 의사를 표시함 • 협의 과정에서는 우수한 직무수행에 대한 보편적인 신념을 반영하므로 사회적, 법률적 근거 및 조직 상황과 경제 상황 또한 고려해야 함. 그래서 성과의 기준은 인사평가제도에서 실무적인 요소라 할 수 있음
평가의 차원	<ul style="list-style-type: none"> • 직무수행이 무엇으로 이루어졌는가에 대한 영역 • 조직 실무에서는 이론적인 연구를 바탕으로 체계적인 직무분석을 한 후에 평가 요소나 평가 문항을 개발하게 됨 • 평가 차원이 실무에서 이해되기 어려운 경우에는 보다 통합적이고 쉬운 개념으로 직무역량(job competency)을 도입하여 평가의 차원으로 활용함
지원 시스템	<div style="text-align: center;">관리 요소</div> <ul style="list-style-type: none"> • 평가 차원 규명에 바탕이 되는 직무기술서 및 직무 명세서 • 인사평가의 시기, 횟수, 평가 점수의 반영을 밝히는 인사방침과 규정 • 피평가자의 이의제기를 처리하는 인사조정 위원회(인사부서의 상위기관)
	<div style="text-align: center;">교육 요소</div> <ul style="list-style-type: none"> • 정확한 평가를 위한 평가자 교육 및 평가 후 피평가자의 성과향상을 위한 교육훈련 • 다면평가의 경우 인사평가 경험이 적은 동료나 부하를 대상으로 철저한 평가자 교육 • 인사부서가 중심이 아닌, 모든 평가자를 대상으로 교육 실시 후 새로운 인사평가제도 적용

2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

(2) 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 측정도구 예시 (아래의 sheet를 활용 할 수 있음)

다음은 회사의 인사평가제도에 대한 귀하의 지식수준과 이해도와 관련된 문항입니다.

문항별로 귀하가 동의하는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

	차원	문항	전혀 아니다	조금 아니다	그렇다	점수가 낮은 경우
1	평가방법	우리 회사는 인사평가 방식 및 절차를 정할 때 나에게 참여할 수 있는 기회를 준다.	0	1	2	✓ 구성원의 참여기회 확대와 인사평 가제도에 대한 기초적인 도입준비 가 필요
2	.	나는 우리 회사의 인사평가 절차에 대해 체계적으로 알고 있다.	0	1	2	✓ 주요 참조 모듈 예시:
3	.	우리 회사는 타 회사와는 다른 독특한 인사평가 방법이 있다.	0	1	2	• S1-1 인사평가에 대한 이해
4	성과기준	나는 인사평가 실시 전에 평가의 목적과 기준에 관해 설명을 받았다.	0	1	2	• C2-1 업적평가 지표 설계
5	.	나는 우리 회사의 인사평가 기준을 정확하게 이해하고 있다.	0	1	2	• C3-2 NCS 역량지표 활용 방법 등 구축단계의 모듈
6	.	우리 회사의 인사평가 점수는 실제 성과/직무행동과 관련이 있다.	0	1	2	
7	평가차원	나는 인사평가에 사용하는 평가차원을 구분하여 알고 있다.	0	1	2	
8	.	나는 인사평가의 어떤 항목이 성과/직무행동을 반영하는지 알고 있다.	0	1	2	✓ 평가지표가 직무의 주요 성과를 측정하고 있는지 검토하고 직무특 성과 직무분류 체계를 수립하여 지표를 설계하고 구성원과 소통이 필 요함
9	.	나에 대한 인사평가 항목은 내 직무에서 중요한 요소로 구성되어 있다.	0	1	2	• C1 직무 조사 및 분류
10	.	나는 우리 회사의 업적(또는 성과) 평가의 주요 항목에 대해 알고 있다.	0	1	2	• O1 평가 절차와 운영 모듈
11	.	나는 우리 회사의 역량평가의 주요 항목에 대해 알고 있다.	0	1	2	
12	지원시스템	나는 우리 회사의 인적자원관리에서 인사평가가 중요하다고 생각한다.	0	1	2	
13	.	우리 회사는 평가자 교육을 실시한다	0	1	2	✓ 인사평가의 의미에 대한 이해와 평가자 교육이 필요
14	.	나는 우리 회사의 인사평가를 위해서 추가적인 교육이 있었으면 좋겠다.	0	1	2	• S1 인사평가에 대한 이해
15	.	나는 나에 대한 인사평가 결과가 어떻게 내려지는지 알고 있다.	0	1	2	• O3-1 평가자 교육 프로그램
16	.	나는 최종 인사평가가 내려지기 전에 평가결과에 대해서 의견을 개진할 수 있는 기회 가 있다.	0	1	2	• C4 평가자와 평가등급 배분

2 인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단 [구성원 전체 진단]

차원	낮은 점수의 의미	관리 방안 및 연계 단계
평가 방법	<ul style="list-style-type: none"> 평가 방법에 대해 숙지하지 못한 조직 구성원은 자신의 평가 점수가 어떻게 산출되는지 모름. 구성원은 차후 평가 점수에 대해 이의를 제기할 수 있으며 절차적 공정성을 낮게 지각할 가능성이 있음 	<p>S1-1 인사평가에 대한 이해</p> <ul style="list-style-type: none"> 구성원의 참여기회 확대와 인사평가제도에 대한 기초적인 도입 준비가 필요
성과 기준	<ul style="list-style-type: none"> 우수한 성과 수준을 알지 못하여 같은 직무수행에 대해서 평가자마다 평가점수가 다를 수 있음. 평가자와 피평가자가 상호 합의할 수 있는 성과관리를 효과적으로 운영하지 못함 	<p>C1 직무 조사 및 분류</p> <p>C2-1 업적평가 지표 설계</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가지표가 직무의 주요 성과를 측정하고 있는지 검토하고 직무특성과 직무분류 체계를 수립하고 이를 전사 적으로 전파함
평가 차원	<ul style="list-style-type: none"> 평가 차원별로 구분하여 점수를 산출하지 못해서 강약점을 도출하기 힘듦 구성원은 조직이 바라는 직무 역량을 잘 알지 못하고, 자신의 직무수행의 방향성을 파악하지 못함 	<p>C4 평가자와 평가등급 배분</p> <ul style="list-style-type: none"> 다면평가제도에서 평가주체들이(상사, 부하, 동료) 정 확하고 공정한 평가를 운용할 수 있게 하기 위해 조직 구성원 전체를 대상으로 인사평가제도에 대한 지식 수준을 높임
지원시스템	<ul style="list-style-type: none"> 인사평가 과정과 시기에 따라 대처할 방법과 점수조정 및 이의 제기 과정에 대한 소통이 미흡함 평가자 교육과 피평가자 교육훈련에 대해 모르는 조직 구성원은 조직의 지원을 적게 인식할 수 있음. 	<p>O3-1 평가자 교육 프로그램</p> <ul style="list-style-type: none"> 인사평가의 의미와 목적에 대한 이해와 평가자 교육이 필요함 평가제도 지식이 부족한 평가자를 대상으로 하는 기초교육 및 정확성 교육으로 조직 전체의 평가 역량 수준을 높임

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

- ▶ 평가효능감이 높은 평가자는 평가 상황에서 확실하고 일관된 기준을 가지고 평가할 수 있으며 관대화 오류를 피할 수 있어 이는 평가의 정확성으로까지 이어짐
- ▶ 다수의 평가자가 평가 주체가 되는 다면평가제도가 도입됨에 따라 평가에 대한 평가자의 자신감이 더욱 중요해짐
- ▶ 평가자 선정 및 교육에 반영할 수 있음
 - 평가효능감이 높은 평가 관련자는 지식 기반적인 경향을 보이며, 구성원의 향상에 초점을 둔 피드백 상황에서 평가에 더욱 적극적으로 참여함
- ▶ 평가효능감 진단과 더불어 평가불편감을 동시에 측정(Bernardin & Vilanova, 2005) 할 수 있도록 진단도구를 제시함

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

(1) 인사평가 효능감 측정도구 예시 (아래의 sheet를 활용 할 수 있음)

다음은 인사평가 운영에 대한 귀하의 자신감과 관련된 문항입니다.
문항별로 귀하가 자신 있는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

	차원	문항	전혀 아니다	별로 아니다	그렇다	점수가 낮은 경우
1	평가절차관리에 대한 자신감	나는 부하직원의 직무 수행을 평가하기 위해 공정하고 정확한 기준을 세운다.	0	1	2	✓ 평가 기법 및 소통 스킬을 함양하게 하는 평가자 교육을 통해 평가에 대한 자신감을 향상할 필요가 있음
2		내가 관찰한 것에 기반하여 부하직원의 직무수행에 점수를 부여한다.	0	1	2	✓ 주요 참조 모듈 예시:
3		나는 정확한 평가를 위해 부하직원의 직무수행을 관찰하고 기록을 수집한다.	0	1	2	• O1 평가절차와 운영
4	주관성 배제 의지	나는 정확한 평가를 위해 어떠한 개인적인 편견도 멀리하고자 한다.	0	1	2	• O2 성과면담 및 코칭
5		나의 평가 점수 부여는 정확하지만, 부하직원이 기대한 점수와는 다를 수 있다.	0	1	2	• O3-1 평가자 교육 프로그램
6		나는 개인적 선호에 관계없이 부하직원의 직무 수행을 평가한다.	0	1	2	✓ 이의제기 절차에서 평가자는 확신 있는 태도로 평가의 근거를 납득시켜야 함
7	평가결과 논의에 대한 효능감	나는 높은 평가 점수를 기대한 부하직원에게 평가 점수의 이유에 대해 설명할 수 있다	0	1	2	✓ 주요 참조 모듈 예시
8		나는 낮은 평가 점수를 납득하지 못하는 부하직원에게 평가 점수의 정당함을 밝힐 수 있다.	0	1	2	• P1-1 이의제기 처리 절차
9		나는 나의 평가 동기를 의심하는 부하직원과 평가 점수의 이유에 대해 논의할 수 있다.	0	1	2	• P2-2 인사부문의 공정성 확보 역할 가이드라인
10	성과향상 코칭 자신감	나는 부하 직원에게 직무수행 개선 방안을 제안할 수 있다.	0	1	2	
11		나는 저조한 성과의 이유를 부하직원의 사생활에서 찾지 않는다.	0	1	2	
12		나는 작업수행 방식의 변화를 꺼리는 부하 직원에게 직무수행 향상 방법을 제안할 수 있다.	0	1	2	

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

(2) 인사평가 불편감 측정도구 예시 (아래의 sheet를 활용 할 수 있음)

다음은 인사평가 운영에 대한 귀하의 불편감과 관련된 문항입니다. 문항별로 귀하가 불편함을 느끼는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

	차원	문항	매우 불편하다	조금 불편하다	불편하지 않다	점수가 낮은 경우
1	부정적 피드 제공	성과가 저조한 부하 직원에 성과가 오르지 않으면 불이익을 받을 것이라 알려준다.	0	1	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 평가 단계별 평가자의 역할을 확인하고 평가 면담 및 코칭 기법을 향상 시킬 필요가 있음
2	.	부하 직원에게 배치전환을 권유한다.	0	1	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 주요 참조 모듈 예시 <ul style="list-style-type: none"> • C4 평가자와 평가등급 배분 • O2 성과 면담 및 코칭
3	.	성과가 낮은 부하 직원과 정기적으로 성과 향상을 위한 면담을 한다.	0	1	2	
4	.	부하 직원에게 성과가 개선될 수 있을 것이라며 격려한다.	0	1	2	
5	.	평가 결과에 대해 불만을 표출하는 부하 직원을 응대한다.	0	1	2	
6	.	부하 직원에게 직무 수준이 그저 '나쁘지 않은' 정도임을 알린다.	0	1	2	
7	.	근로자에게 근로시간에 집중하도록 알려준다.	0	1	2	
8	.	부하 직원에게 업무상 문제를 시정할 것을 요구한다.	0	1	2	
9	피드백 추구	성과가 높은 부하직원과 정기 성과 면담을 치른다.	0	1	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 근거 중심의 피드백을 위해 직무수행에 대한 기록을 수시로 확보해 둘 필요가 있음
10	.	직무수행에 대한 부하직원의 견해를 듣는다.	0	1	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 주요 참조 모듈 예시: <ul style="list-style-type: none"> • O1-1 평가 절차와 운영 관련 모듈 • P1-1 이의제기 처리 절차 • P2-2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드라인
11	.	성과 면담에서 부하 직원이 발언할 수 있게 한다	0	1	2	
12	평가 정당화	성과 면담 도중 부하 직원이 평가 점수의 정당함을 밝힐 것을 요구한다.	0	1	2	
13	.	개인적 선호에 따라 부여한 평가 점수에 대해 부하직원들의 비난을 듣는다	0	1	2	
14	성과 모니터링 촉진	직무 성과에 대해 부하직원과 논의한다.	0	1	2	
15	.	부하 직원에게 평가 결과에 대해 의문 사항이 없는지 물어본다.	0	1	2	
16	.	부하 직원에게 본인의 직무 수행을 스스로 평가해볼 것을 권유한다.	0	1	2	

3 평가자 능력에 대한 신념(평가효능감) 진단 [평가 관련자 측면 진단]

(3) 평가 효능감 진단의 차원 별 낮은 점수의 의미와 관리 방안

진단 차원	낮은 점수의 의미	관리 방안 및 연계 단계
평가효능감	<ul style="list-style-type: none"> 평가자는 인사 평가 상황에서 확실한 기준을 가지고 있지 못하며 타인에게 평가의 잣대를 들이대는 것에 자신이 없고, 불편하게 여김 평가자는 평가절차의 관리에 대한 자신감 부족을 보이고, 객관적인 평가 결과를 거론하면서 성과코칭에 적극적으로 임하지 못함. 	<p>O1 평가 절차와 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> 전체 평가 프로세스의 단계별 활동(목표 설정→성과/역량 평가→피드백)에서 피평가와 효과적인 목표 설정 면담을 이끌 <p>O2 성과 면담 및 코칭</p> <p>O3-1 평가자 교육 프로그램</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가자 교육 및 성과 코칭 교육을 실시하여 평가 지식과 효능감을 함양하게 함 <p>P2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드라인</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가자의 자신감은 피평가자가 면담 과정에서 공정성 지각에 중요하게 작용함
평가불편감	<ul style="list-style-type: none"> 평가 면담을 진행하는 과정에서 성과 개선을 위한 성과 피드백 논의에 적극적으로 임하지 않음 평가 차원 및 기준에 대한 자신감이 부족하여 평가 점수를 설명하고 피평가자에게 납득시키는 것을 불편해하고 꺼림 관대화 오류를 범하기 쉽기 때문에 평가자에서 제외되어야 함 	<p>C4 평가자와 평가등급 배분</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가결과에 입각한 의사결정 과정 또는 다면평가 시 평가자 선정에서 제외함 <p>O2 성과 면담 및 코칭</p> <ul style="list-style-type: none"> ‘성과 모니터링 촉진’을 위해 평가 후 면담 과정에서 피평가자에게 성과 향상의 방법을 제시할 공감능력을 높이는 코칭스킬 배양함 <p>P1-1 이의제기 처리절차</p> <p>P2 인사부문의 공정성 확보 역할 가이드</p> <ul style="list-style-type: none"> 평가 결과의 배경을 근거 중심으로 설명하여 평가자의 부담을 줄이고 공정성 확보

4 진단결과 활용

- ▶ 평가 준비도 진단을 실시한 후 특정 영역의 점수가 낮은 경우 해당 모듈을 중심으로 개선을 수행함
- ▶ 다음 관련 모듈이 갖는 의미를 참조하여 각 모듈을 활용할 수 있을 것임

인사평가 제도에 대한 지식수준 및 이해도 진단

C2-2 업적평가 측정방법 - 배점(가중치) 설정	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원이 성과 평가 항목에 포함되는 개인별 직무KPI와 직무수행관점의 활동을 숙지하도록 공청회, 설명회, 교육 등 실시 • 평가 항목에서 직무별로 중점적으로 수행할 항목에 대해 평가자와 피평가자 간 명확한 커뮤니케이션을 진행함
O1-3 평가 프로세스 단계별 주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 평가제도 수립 단계: 평가자 교육을 평가자에게만 국한하지 않고 구성원 전체를 대상으로 평가제도 수립의 과정을 이해시키는 것이 중요함. 평가제도를 수립한 후 제도에 대한 지식을 진단하는 것이 필요함 • 인사평가 단계: 인사평가제도에 대한 지식과 이해도를 진단하여 인사평가의 기준과 평가방법에 대해 숙지하지 못한 조직 구성원을 선정할 수 있음. 숙지하지 못한 구성원에게 평가제도에 대해 다시 알게 함으로써 이해도 뿐 아니라 구성원과의 의사소통을 통해 공정성도 함께 제고할 수 있음 • 피드백 제공 단계: 인사평가 제도에 대한 지식수준과 이해도를 진단한 결과를 바탕으로 교육을 통해 평가자가 성과의 기준과 같은 평가제도 지식을 갖추게 되면 평가자는 피평가자에게 적절한 피드백을 제공할 수 있게 됨. 시기적절하고 진정한 피드백은 조직 구성원에게 상호작용 공정성을 지각할 수 있게 함
O3-1 평가자 교육 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자가 평가제도의 특징에 대한 지식을 충분히 갖도록 하고 정확한 평가를 하는 방법을 익히는 목적으로 평가자 교육 프로그램을 구성할 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> - 불충분한 교육 지원으로 평가제도를 충분히 이해하지 못하면 평가자가 오류를 범하거나 평가에 자신감을 갖지 못하고 평가에 능동적으로 참여하지 못하게 됨

4 진단결과 활용

평가 효능감 & 불편감 진단

O1-2 단계별 주요 주체별 역할 및 책임	<ul style="list-style-type: none"> 평가 효능감 및 불편감을 진단하여 타 평가자보다 효능감이 상대적으로 높고, 불편감이 상대적으로 낮은 평가자를 선정함. 선정된 평가자는 인사평가 뿐 아니라 평가 후 성과관리에도 적극적이고 자신 있게 개입할 가능성이 큼. 따라서 평가 효능감과 불편감의 진단은 인사 평가에 대한 평가자 개인의 지각, 태도, 역량이므로 성과관리의 준비도에 해당함
O2 성과 면담 및 코칭	<ul style="list-style-type: none"> 인사평가면담은 인사평가제도를 통해 성과 향상으로 전환하는 가교 역할을 하는 단계임과 동시에 미래 성과관리의 출발점임. 따라서 평가와 평가면담의 주체로서 평가자는 평가 결과가 성과 향상으로 이어지도록 하는 평가 면담을 주도적으로 이끌어 가기 위해 평가 효능감을 함양하고 있어야 함 평가효능감 측정 도구는 ‘성과향상 코칭 자신감’ 차원을, 평가 불편감 측정 도구는 ‘성과 모니터링 측진’ 차원을 포함함. 따라서 평가자의 평가 효능감을 진단하는 것은 평가자가 평가 후 면담 과정에서 피평가자에게 성과 향상의 방법을 제시할 준비가 되어 있느냐를 확인하는 절차임 평가면담이 성과 향상에 기여하기 위해 가장 중요하게 갖춰야 할 것은 양방향 커뮤니케이션임. 평가면담 단계는 평가자가 피평가자에게 주고자 하는 평가점수의 정보를 확인하고 피평가자가 이를 수용하는지를 확인하여 평가의 눈높이를 맞추는 과정이 됨. 이 과정은 체계적인 절차에 의해 원활한 의사소통 방법에 따라 진행돼야 하기 때문에 평가자는 의사소통을 활발히 할 준비가 되어 있어야 함. 따라서 성과 면담에 임하는 준비도를 평가 효능감으로 진단해볼 수 있음

4 진단결과 활용

평가 효능감&불편감 진단

O3-1 평가자 교육 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> 인사 결정에 영향을 주는 평가에 있어서 자신감을 갖지 못하는 평가자가 많고, 다면평가제도를 통해 다양한 조직 구성원의 참여가 이루어지면서 평가에 대한 자신감은 더욱 중요해짐 평가효능감과 불편감을 진단하여 평가자가 평가에 자신감을 가질 수 있도록 하는 평가자 교육 프로그램을 구성할 수 있음
P2-2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드	<ul style="list-style-type: none"> 인사평가 면담은 본질적으로 공정성 문제가 개입될 수 있는 다양한 접촉점을 가짐. 접촉점에서 문제가 발생하지 않기 위해서는 피평가자가 면담 과정에서 공정성을 지각하게 만들어야 하며 그렇기 때문에 평가 면담을 진행하는 평가자의 자신감이 중요하게 작용함. 특히 ‘접촉점3:평가결과에 대한 배경’에서 평가자가 자신의 평가에 대해 갖는 확신이 효과적인 배경 설명을 가능하게 하며 그것을 통해 피평가자는 평가의 공정성을 지각하게 됨 따라서 평가효능감과 불편감 측정 도구를 활용하여 평가 운용, 평가 결과에 대한 배경 설명과 평가 면담에 자신 있는 평가자를 선정하고, 동시에 기존의 평가 관련자를 진단할 수 있음



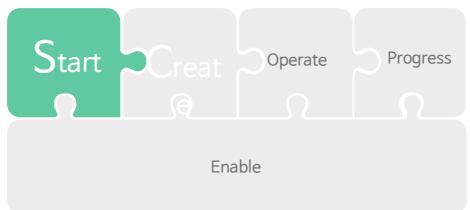
능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

S2 인사평가제도 도입을 위한 현상태 진단

S2-1 인사평가 준비도 진단

S2-2 인사평가 분위기 진단



1 분위기 진단의 의의와 필요성

- ▶ 인사평가 분위기 진단이란 인사평가가 구성원들에게 내재화 되어 풍토로 자리잡은 정도를 파악하는 활동
- ▶ 진단 결과에 따라 문제점을 해결하는데 필요한 관련 인사평가 모듈을 선택하여 적용하는데 활용 가능함

인사평가 분위기 진단의 의의

- 다양한 인사평가제도들이 변화하고 도입되고 있지만 제도 정착의 기간과 형태, 효과는 개별 기업마다 서로 다를 수 밖에 없기 때문에 도입 후 인사평가제도는 조직이 가진 하나의 독특한 풍토가 됨
- 새롭게 도입되는 평가제도들이 성공적으로 작동하기 위해서 개별 기업의 변하지 않는 철학과 취지, 즉 풍토를 조직 구성원들이 잘 이해하고 수용할 필요가 있음
- 그런 의미에서 인사평가제도의 내재화는 제도가 도입되어 시행되는 과정에서 조직에 잘 정착되어 본래의 철학과 원리를 잃지 않고 작동하기 위해 필요한 사회화 과정임
- 평가 제도나 관행이 조직 구성원에게 내재화되어 풍토로 자리잡을 때 조직이 원하는 변화와 성과에 긍정적인 효과를 얻을 수 있음

인사평가 분위기 진단의 필요성

- 인사제도의 내재화는 조직의 냉소적 분위기를 줄이고, 조직의 지식 역량과 혁신지향활동을 향상시키는 등 조직 효과성을 높이는 데 긍정적인 영향을 미치지만 조직이 어떤 인사평가 분위기를 가졌는지 진단하는 시도는 부족함

2 인사평가 분위기 진단 영역

HR제도의 일관성	<ul style="list-style-type: none"> • 현재 인사평가제도가 본래 취지와 목적에 충실하게 운용되고 있는가를 조직원이 얼마나 지각하고 있는 가와 관련한 차원 • HR 제도가 일관되게 시행되고 있다고 느끼면 제도에 대한 조직 구성원의 수용 정도와 만족도가 증대됨 (Kostova, 1999)
피드백 분위기	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원이 구체적이고 긍정적인 피드백을 빈번하게 많이 받는 환경으로 정의할 수 있음(Steelman, 2004) • 피드백 분위기는 어떤 직무 행동이 효과적이며 보상을 가져오는 행동인지 성과의 기준을 명확히 알려주기 때문에 성과관리 과정에서 조직 내 정치행위를 억제할 수 있음
리더십 향상과 평가제도의 연계성	<ul style="list-style-type: none"> • 인사 평가의 핵심 주체인 관리자나 상사의 역할을 중요하게 여기는 인사 평가 분위기가 조직에 있는 지에 대한 조직 구성원의 지각과 관련한 차원 • 조직 구성원이 인사 평가를 운용하는 관리자 또는 상사의 역할을 중요하게 지각하면 인사평가제도에 대한 지식 교육에 성실히 임하거나 평가의 편견을 의식적으로 배제할 가능성이 높음
고위 경영층의 지원 분위기	<ul style="list-style-type: none"> • 인사평가제도가 원활히 운영되기 위해서는 경영층의 역할이 중요함. 조직의 고위 경영층은 인사평가 실행에 대한 단순한 허락보다 전략적 관점을 가진 적극적인 리더쉽을 발휘해야 함 • 고위 경영층이 인사평가 제도를 솔선수범하여 지원하고 공정하게 운용하면 조직 구성원은 인사평가 제도의 유용성을 지각하고 제도를 신뢰하게 되며 이후 성과관리에서도 피드백 수용 정도가 향상됨(Mount, 1984; Neel, 2005)

2 인사평가 분위기 진단 영역

▶ 인사평가 분위기 진단 도구 예시

다음은 회사의 인사평가 분위기와 관련된 문항입니다. 문항별로 귀하가 동의하는 정도를 아래에 표시(V)하여 주시기 바랍니다.

차원	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	점수가 낮은 경우
1 HR 제도의 일관성	우리 조직의 인사제도의 규정은 균형으로 잘 갖추어져 있다	0	1	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓인사 평가 운영과 조직 성과의 연계성을 평가 관련자 모두에게 피력할 필요 있음 ✓회사의 경영층이 평가 전반에 관여하여 조직 공정성을 관리하고 있음을 인식시킬 필요가 있음. ✓주요 참조 모듈 예시: <ul style="list-style-type: none"> • O1 평가 절차와 운영 • P2 수용성과 공정성 확보
2 .	인사제도의 규정이 업무의 동기유발에 도움을 준다	0	1	2	
3 .	인사제도는 우리 조직의 독특한 상황을 잘 반영한 것이다	0	1	2	
4 .	직원들은 우리 회사의 인사제도의 시행 취지에 동의한다	0	1	2	
5 .	우리 조직의 인사제도는 개인의 성장과 발전에 도움을 준다	0	1	2	
6 피드백 풍토	우리 회사의 상사는 업무에 대한 유용한 조언을 준다.	0	1	2	
7 .	직원들은 상사의 피드백을 신뢰한다.	0	1	2	
8 .	상사는 업무에 관한 피드백을 줄 때 직원들의 마음을 잘 헤아린다.	0	1	2	
9 .	구성원들은 인사고과 때만 주로 피드백을 받는다.	0	1	2	
10 .	상사는 부하가 업무수행에 대한 조언을 요구하면 불편해 한다.	0	1	2	
11 리더십향상과 평가제도 연계성	우리 회사는 인사평과를 관리자의 중요 역할로 강조한다.	0	1	2	
12 .	리더십 향상 교육에 성과관리 방법이 포함되어 있다.	0	1	2	
13 .	관리자는 인사평가 제도에 대해 잘 알고 있다.	0	1	2	
14 고위경영층의 지원	경영층은 인사평가제도의 효과를 긍정적으로 받아들인다	0	1	2	
15 .	경영층은 인사평가가 공정하고 정확하게 이루어지도록 지원한다.	0	1	2	
16 .	경영층은 인사평가제도에 관한 평가주체들의 의견을 반영한다	0	1	2	
17 .	경영층은 평가 자체보다 이후의 성과관리를 더 중요시 한다.	0	1	2	

3 인사평가 분위기 진단의 차원 별 낮은 점수의 의미와 관리 방안

차원	낮은 점수의 의미	관리 방안 및 연계 단계
HR 제도의 일관성	<ul style="list-style-type: none"> HR 시스템의 강도가 작으면 피평가자는 평가가 본래 취지와 목적에 부합하지 않음을 지각하고 평가 결과를 수용하려고 하지 않음. 평가제도가 다른 HR 제도에 미치는 영향력이 작아서 유명무실한 제도가 됨 	<p>S1 인사평가에 대한 이해</p> <ul style="list-style-type: none"> 최고경영층, 중간관리자, 및 전 구성원이 인사평가의 중요성에 대한 전반적 이해도를 높여야 함
피드백 풍토	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 관여하는 모든 이해관계자가 상호 피드백하는 분위기가 형성이 되지 않음 불충분한 피드백은 공정성 지각과 차후 성과 개선에도 지장을 주게 됨. 	<p>Ta HR 제도와 전략적 일관성 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> HR 제도가 일관되게 적용될 수 있도록 회사의 인사평가제도의 배경에 대해 숙지하도록 함
리더십 향상과 평가제도 연계성	<ul style="list-style-type: none"> 관리자들이 상사로서 자신의 리더십의 중요 요소가 평가와 향상이라고 생각하지 않음 	<p>P1-1 이의제기 처리 방법</p> <ul style="list-style-type: none"> 조직이 인사 평가 과정에서 발생하는 이의를 처리하는 과정을 마련하면 피평가자 관점의 인사평가 객관성과 납득성을 확보할 수 있어 평가제도의 영향력이 높아짐
고위 경영층의 지원	<ul style="list-style-type: none"> 조직 구성원은 인사 평가와 성과관리에 대한 조직 지원 인식이 낮고 중요한 제도로 인식하지 않음 	<p>P2 인사 부문의 공정성 확보 가이드</p> <ul style="list-style-type: none"> 인사 평가의 전 과정에 존재하는 접촉점을 관리하여 조직구성원이 인사 평가를 공정하고 수용할만한 것으로 받아들이게 되면 평가 제도의 영향력이 높아짐

3 진단결과 세부활용

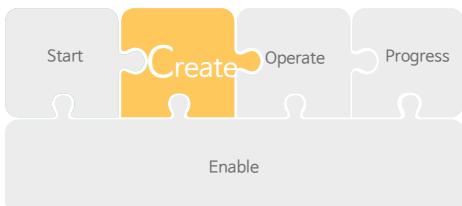
인사평가 분위기 진단

P2 인사 부문의 공정성 확보 역할 가이드	<ul style="list-style-type: none"> • 조직이 가진 고유한 인사평가 분위기에 대해 조직 구성원이 만족하지 않으면 인사평가제도 전반을 불공정한 것으로 지각 할 수 있음 • 조직은 전체 구성원을 대상으로 인사 평가 분위기를 진단하여 각 차원에 대해 조직 구성원이 어떻게 지각하고 있는가를 알 아볼 수 있으며 불만족하는 부분은 보충하여 조직 구성원의 공정성 지각을 향상할 수 있음
O3-1 평가자 교육 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • HR 제도가 일관되게 적용될 수 있도록 평가자 교육 프로그램을 통해 평가 관련자들이 회사의 인사평가제도에 대해 일괄적으로 숙지하도록 함
O2 성과 면담 및 코칭	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구성원의 성과 관리에 핵심적으로 작용할 수 있는 피드백 분위기가 조직의 인사평가 장면에서 자리잡을 수 있도록 현 상태를 진단함. 상사-부하 간 피드백 전달에 있어서 부족한 부분을 평가자 측면에서 보완할 수 있도록 평가자 성과 코칭 프로그램을 설계함



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C1 직무 조사 및 분류

C1-1 직무조사 방법

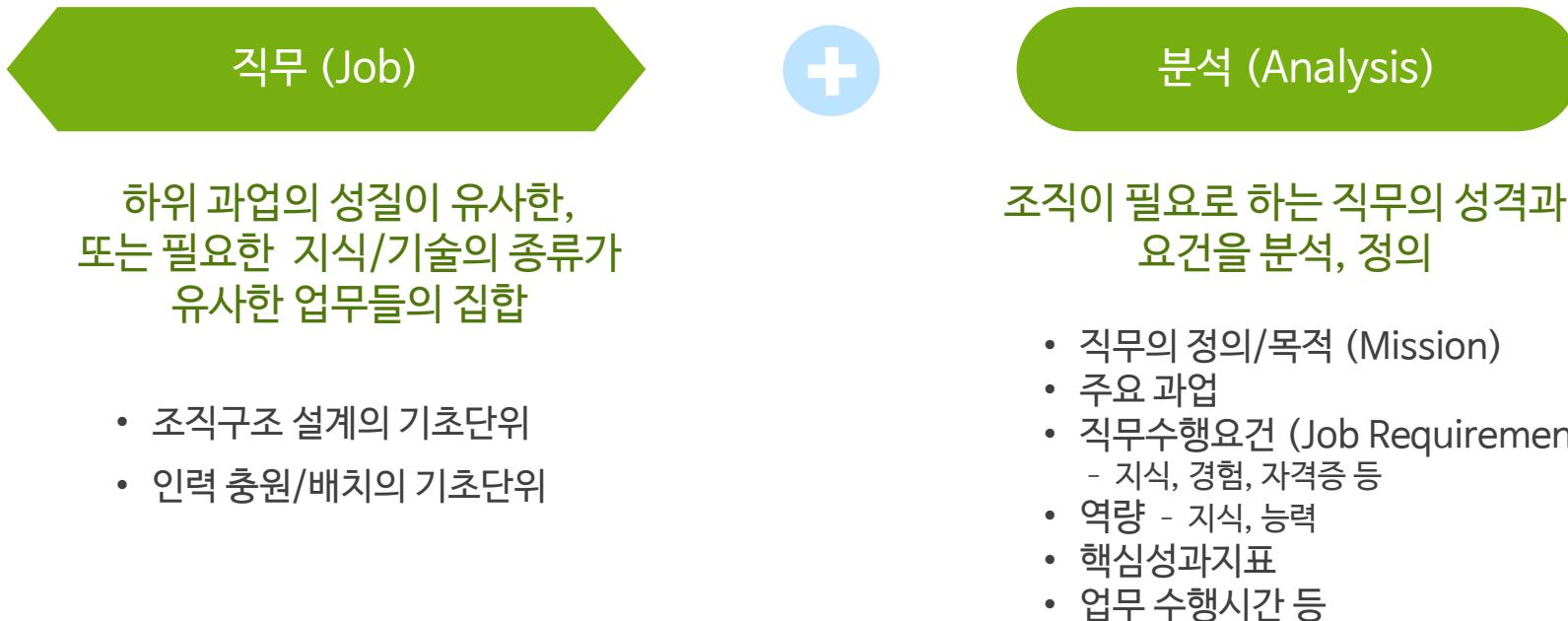
C1-2 직무분류 방법



- ⇒ 인사평가에 대한 분위기와 준비도에 대해 진단이 끝났으면 평가를 실시하고 성과를 향상시킬 수 있는 기본단위인 직무를 조사하고 분류해야 함
- ⇒ 직무가 체계적으로 분류되면 해당직무에서 요구되는 역량과 핵심성과지표 등을 산출할 수 있으며 향후 평가와 성과향상의 기본단위가 됨
- ⇒ 직무조사와 분류가 체계적으로 된 기업은 C1 모듈을 생략할 수 있으며 직무조사와 분류가 안되어 있거나 체계화가 필요한 기업은 C1 모듈을 활용하여 직무조사와 분류를 실시하도록 함

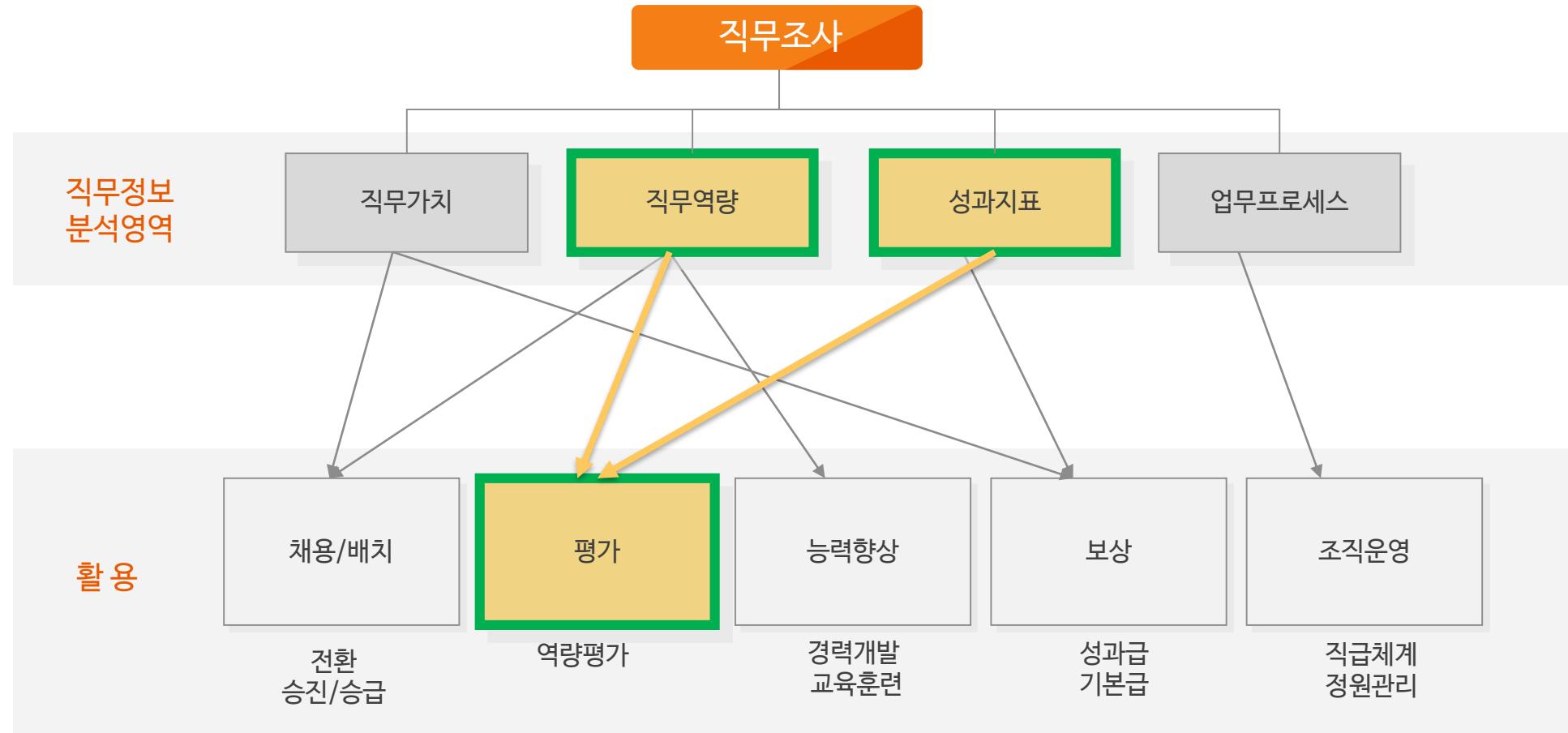
1 직무조사의 정의

- ▶ 직무에 관한 정보를 수집하고, 수집된 정보를 분석하여 직무에 대한 내용을 파악
- ▶ 직무의 수행에 필요한 지식·능력 · 숙련도 · 책임 등의 제반 요건을 명확히 하고 역량, 핵심성과지표, 업무프로세스 등을 파악하는 작업임



1 직무조사의 정의

- ▶ 직무조사의 목적은 인사평가, 직무가치 측정, 업무프로세스 개선 등 다양한 목적을 위해 사용되며, 인사평가 목적으로는 직무역량과 성과지표(KPI: Key Performance Indicator)를 파악할 수 있음



2 직무조사의 세부내용 구성

▶ 직무 조사서의 세부내용은 크게 수행업무(Task)와 수행역량(Capability)의 2가지 차원으로 구분하여 구성



2 직무조사의 세부내용 구성

▶ 이제 다음의 sheet를 활용하여 직무조사를 실시할 수 있음

표지: 직무 조사서 작성자 / 승인자

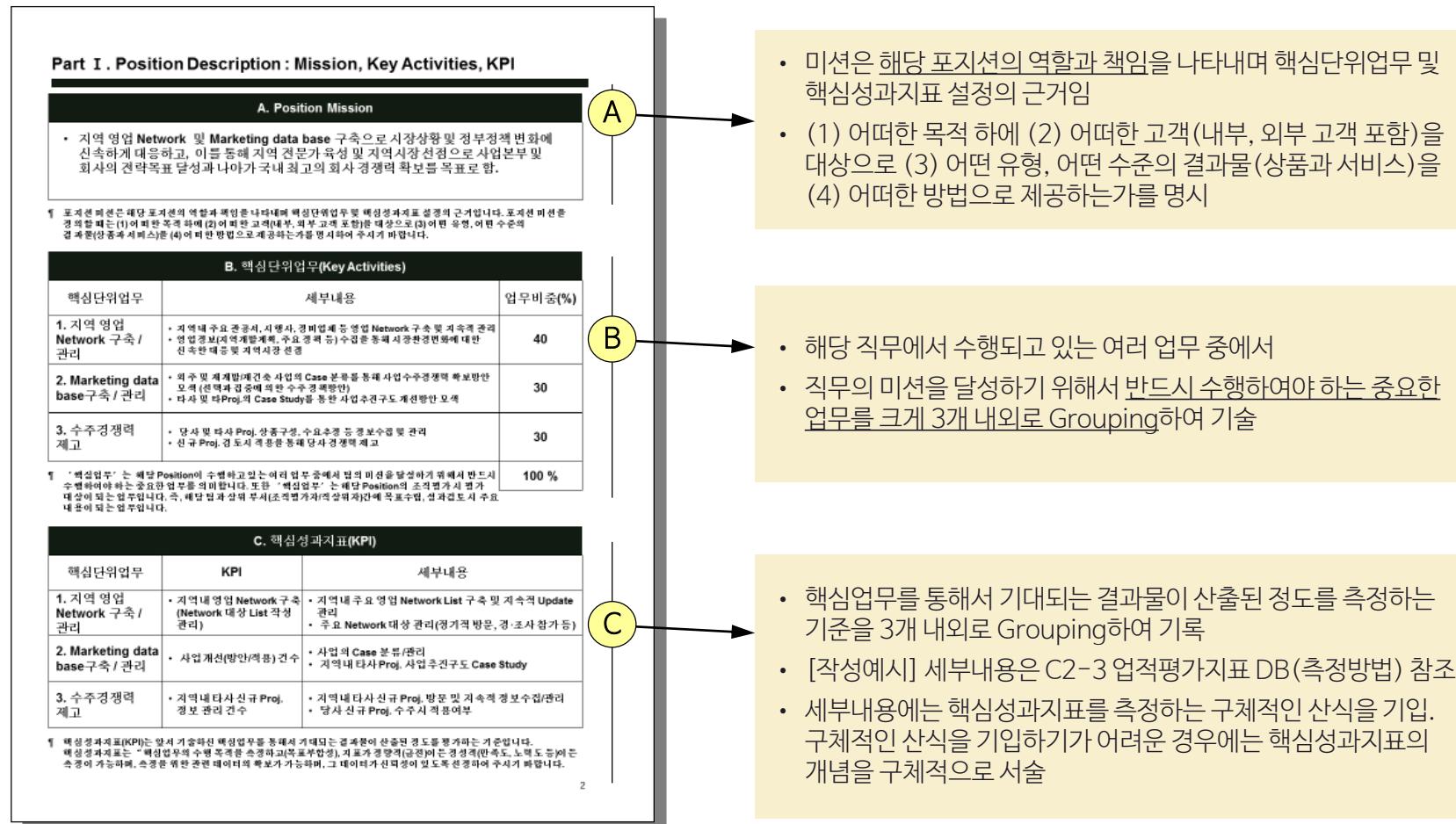
직무 조사서 (Job Profiling Report)				
작성	소속	AA 마케팅 본부	Position	담당
	직위	부장	성명	(서명)
작성일자	년도	월	일	
승인	소속		Position	
	직위		성명	(서명)
작성일자	년도	월	일	
소속 회사명				

- 직무 기술서 활용방안
 - ✓ 해당 직무의 소속 직군, 직렬을 명확히 규명함.
 - ✓ 작성자와 확인자를 기명함으로써 직무내용에 대한 책임소재를 분명히 함
- 기대효과
 - ✓ 직무의 조직 내 위치를 명확히 할 수 있음.
 - ✓ 직접적인 Communication Channel을 보여줌.
- 작성 가이드
 - ✓ 작성자 인적 사항
 - 소속 : 현 소속 사업본부 기록
 - 직위 : 현 직위 기록(예: 부장, 차장, 과장 등)
 - Position : 현재 담당하고 있는 직책명 기록(예: 영업팀장 등)
 - 성명 및 작성일자 : 작성자 성명 및 작성일자 기록
 - ✓ 최종 승인자 인적 사항
 - 최종 승인자는 작성자의 상위 또는 차상위 직책자

2 직무조사의 세부내용 구성

(2) 수행업무(Task)

- ▶ 평가 대상 직무의 특성을 체계적으로 조사 분류하는 것이 직무별로 업적과 직무담당자 요구 역할을 파악하는 첫 출발
 - ▶ 「수행업무(Task)」는 직무기술서 작성자가 수행하는 핵심적인 업무 내용에 대한 요약으로서, 미션·핵심업무·핵심성과지표 등 크게 3가지 부분으로 구성



2 직무조사의 세부내용 구성

(3) 직무역량, 자격 및 면허

▶ 「수행역량(Capability)」은 해당 Position의 미션과 핵심업무 수행에 필요한 직무역량·직무경험·리더십 역량·국제화 준비도 등의 요건

Part II. Position Requirement: 직무역량/자격 및 면허

A. 직무역량 (Functional / Technical Competency)

직무역량	역량정의	역량경의 수준*		
		L1	L2	L3
영업 정보 분석력	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 정보를 수시/정기적으로 수집 가능한 Network 구축 및 확보 수집한 정보의 분석, 평가, 대안, 적용 능력 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
영업관리	<ul style="list-style-type: none"> 외주, 세가발/재건축 사업별 Flow 이해, 사업 단계별 문제점 파악 및 대처능력 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
리더쉽	<ul style="list-style-type: none"> 조직 구성원 특성 고려한 업무조정을 통해 조직역량 제고 동기 부여를 통한 조직 구성력 강화 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
목표관리 능력	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 주수율 확보 및 관리능력 Risk 관리 능력 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
변화 적응력	<ul style="list-style-type: none"> 제도 및 정책변경에 따른 대처능력 강화 	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* 역량정의 수준 : L1 – 회사 내 최고 수준, L2 – 국내 일류 수준, L3 – 세계적 수준

1) 직무역량은 해당 Position을 수행하는데 요구되는 기능적 또는 기술적 지식과 스킬을 의미합니다. 해당 직무를 수행하는데 매우 중요하다고 생각하시는 직무의 일부는 5개 내외로 Grouping하여 관리하고, 그 밖에 대량 세부내용 또는 것의 일부를 관리하기 어렵거나, 또한 충고로 각 직무역량에 대한 세부내용 및 경의가 어느 정도의 수준을 의미하는지 Check하여 주시기 바랍니다.

구분 **세부내용 / 경의**

Architecture 관리	Architecture Framework의 개념 및 요소기술이 이해하고 있다. 요구를 분석하여 Application System의 아키텍처 모델을 선정하여 흐름각으로 운영/관리해 나가면서 계속적으로 개선할 수 있는 능력
HR Trends 분석	HR 트렌드 노동법 등에 관심 있고, 기타 인사 노조를 관계에 관한 자료를 수집, 분석하여 새제작 또는 국내 트렌드를 잘 파악해 놓는 능력
기술 평가 및 관리	제품 구성을 위한 원리를 산출하거나 빠르고 정확하게 계산하는 능력

B. 면허 / 자격

면허 / 자격	인증기관	비고
AA 증계사	AA 부	
투자관리사	한국금융협회	

3

- A →
- 해당 직무를 수행하는데 중요한 직무 지식 및 Skill을 5개 내외로 Grouping하여 기록하고, 지식 및 Skill의 세부내용 및 정의를 기술
 - 각 직무 지식 및 Skill에 대한 세부내용 및 정의가 어느 정도의 수준을 의미하는지를 다음 3가지 기준에 따라 표시
 - Level 1 : 회사 내 최고 수준 – 회사 내 전문가로서 관련 지식/스킬의 심화 및 전수를 이끌어가는 수준
 - Level 2 : 국내 일류 수준 – 관련분야 국내 전문가 그룹에서 인정받는 수준
 - Level 3 : 세계적 수준 – 해당 영역에서 세계적 신기술 및 신 Process를 창조하는 수준

- B →
- 해당직무를 효과적으로 수행하기 위해서 요구되는 자격·면허 및 인증기관을 기록
 - [작성예시] 기술사, 변호사, 공인노무사, SPHR, PHR, CPA, CFA, CPM, PMP, CISA 등

2 직무조사의 세부내용 구성

▶ 직무역량(Functional Competency) 구체적 예시

A. 직무역량 (Functional / Technical Competency)					
직무역량	역량 정의	역량정의 수준 *			
		L1	L2	L3	
구매 Needs 분석력	자사의 사업계획 및 생산계획을 6개월 선행하여 파악/분석하고 시장변화를 분석/예측하여, QCD측면에서 사업계획안보다 훨씬 월등하게 확보하는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
영업 환경 분석력	다양한 정보를 정례적, 자동적으로 수집하는 System을 확보하여 3C, VRIO, 5Forces 등의 선진화된 분석틀을 통하여 면밀하게 분석하고 전략적 목표와 지향성을 추출하는 능력	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

▶ 자격 및 면허 구체적 예시

자격 · 면허	인증기관	세부내용
CFA (공인재무분석사, Chartered Financial Analyst)	미국의 투자관리연구협회 (AIMR :Association for Investment Management and Research)	<ul style="list-style-type: none"> 경제학·통계학은 물론 재무제표 및 주식의 분석·평가, 포트폴리오 관리에 이르기까지 투자와 관련된 모든 분야의 전문가(세계의 금융기관에서 애널리스트·펀드매니저·딜러·브로커 등으로 활동) 자격을 취득하기 위해서는 최소 3년에 걸쳐 3단계의 시험에 순차적으로 합격해야 하고, 동시에 최소 3년간의 투자 관련 분야 실무 경력을 인정받아야 함 자격을 취득한 사람은 국제적으로 재무분석에 관한 전문적인 능력을 인정받은 것으로 간주됨

2 직무조사의 세부내용 구성

(4) 직무경험(Job Experience)

- 직무 수행자가 담당 업무를 보다 효과적으로 수행하기 위해서, 미리 직접 업무수행경험이 필요한 부분으로서, 5가지 경력단계(Career Stage)로 구분하여 작성함

Part II. Position Requirement : 직무 경험

C. 직무 경험(Job Experience)				
경력단계 (Career Stage)	담당직무 (첨부 1. 직무체계 참조)	최소근속년수	비고	
1 사원 (1년 ~ 4년차)	• 제경	(2)년		C
	• 법제	(2)년		
2 대리 (5년 ~ 8년차)	• 기획관리	(2)년		
	• 영업지원	(2)년		
3 과장 (9년 ~ 13년차)	• AA 영업	(2)년		
	• BB 영업	(2)년		
4 차장 (14년 ~ 17년차)	• BB 영업(기업영업)	(2)년		
	• 전략기획	(2)년		
5 부장 (18년 ~)	• AA 영업	(2)년		
	• AA 영업	(2)년		

※ 해당 Position에서 요구되는 핵심업무를 보다 효과적으로 수행하기 위해서, Position Holder로 보임 되기 전에 미리 직권 수행하여 보는 것에 반드시 필요하다고 생각하시는 직무를 아래 직무분류체계를 참고하시어 기록하여 주시기 바랍니다.
필요직무는 2개 내외로 작성하여 주시되, 그 이상의 직무경험이 필요하다고 생각하시는 경우에는 비고란에 표기하여 주시기 바랍니다.

직무분류체계				
영업	설계 / 기술	생산/제조	사업지원	경영지원
<ul style="list-style-type: none"> AA 영업 BB 영업 CC 영업 DD 영업 EE 영업 FF 영업 	<ul style="list-style-type: none"> AA 기술 BB 기술설계 CC 기술 DD 설계 	<ul style="list-style-type: none"> 생산 A 생산 B 생산 C 생산 D 	<ul style="list-style-type: none"> 기획관리 제조관리 예산 기술개발 명업지원 	<ul style="list-style-type: none"> 법무 업무홍보 구매 인사(HR) 전략기획 제경 국제금융 IR IT 경영혁신 경영진단
GG 사업				

- 바람직한 능력개발 경로(Career Path)의 설정
 - 주요 경력단계별 직무순환(Job Rotation) 경로 기술
 - 직무순환은 (예시적으로) 영업, 설계 · 기술, 생산/제조, 사업지원, 경영지원 등 5개 직군 간의 이동을 의미
- IT, 구매, 법제, 재경, HR, 디자인 등과 같은 전문가 Track의 직무는 해당 Track내에서의 직무경험을 통해 전문성을 심화하되, 직군 간 이동은 별도 검토하는 것이 일반적인 관행임

직무분류체계

영업	설계 / 기술	생산/제조	사업지원	경영지원
<ul style="list-style-type: none"> AA 영업 BB 영업 CC 영업 DD 영업 EE 영업 FF 영업 	<ul style="list-style-type: none"> AA 기술 BB 기술설계 CC 기술 DD 설계 	<ul style="list-style-type: none"> 생산 A 생산 B 생산 C 생산 D 	<ul style="list-style-type: none"> 기획관리 제조관리 예산 기술개발 영업지원 	<ul style="list-style-type: none"> 법무 업무홍보 구매 인사(HR) 전략기획 제경 국제금융 IR IT 경영혁신 경영진단
GG 사업				

2 직무조사의 세부내용 구성

(5) 리더십 역량(Leadership Competency)

▶ 리더십 역량은 해당 직무 담당자에게 요구되는 변화, 사람, 관리, 일 등과 관련한 지도자적 역량 요건임

Part II. Position Requirement : 리더십 역량			
D. 리더십 역량 (Leadership Competency)			
NO	리더십 역량 명	No	리더십 역량 명
1	사업 통찰력	5	문제해결
2	대내외 네트워킹 구축	6	결단력
3	협상력	7	도전 및 위험감수
4	조직관리	8	의사결정

■ 아래 제시되어 있는 40개의 리더십 역량 목록(Leadership Competency List)에서 Position Holder가 갖추어야 할 역량 8 가지를 선정하여 기록하여 주시기 바랍니다.

리더십 역량(Leadership Competency) 목록			
• 사업 통찰력	• 신뢰형성	• 치밀한 목표관리	• 전략 기획력
• 환경변화 인식력	• 의사소통	• 위험관리	• 목표/방향설정
• 도전 및 위험감수	• 부하육성	• 자원관리	• 결단력
• 지속적인 개선	• 코칭과 피드백	• 조직관리	• 고객지향
• 창의력	• 팀웍 개발	• 세밀한 일 처리	• 목표달성을 위한 짐념
• 대내외 네트워킹 구축	• 갈등관리	• 문제해결	• 생산적 작업환경 조성
• 협상력	• 동기부여	• 분석력	• 시간 및 스트레스 관리
• 혁신 주도력	• 권한 이양	• 정보수집 / 관리	• 업무설계 및 조직화
• 변화적응력	• 참여적 의사결정	• 시스템적 사고	• 의사결정
• 설득 및 영향력 행사	• 원만한 대인관계 유지	• 재무적 통찰력	• 업에 대한 이해 및 감각

- 리더십 역량 모델을 제시하고 그 중에서 직무 수행에 중요한 역량을 선정하도록 유도
- 예시는 40개의 리더십 역량 목록(Leadership Competency List)을 제시하고 해당 직무 담당에게 중요하다고 생각하는 역량 8 가지를 선정하여 기록한 것임

리더십 역량(Leadership Competency) 목록			
• 사업 통찰력	• 신뢰형성	• 치밀한 목표관리	• 전략 기획력
• 환경변화 인식력	• 의사소통	• 위험관리	• 목표/방향설정
• 도전 및 위험감수	• 부하육성	• 자원관리	• 결단력
• 지속적인 개선	• 코칭과 피드백	• 조직관리	• 고객지향
• 창의력	• 팀웍 개발	• 세밀한 일 처리	• 목표달성을 위한 짐념
• 대내외 네트워킹 구축	• 갈등관리	• 문제해결	• 생산적 작업환경 조성
• 협상력	• 동기부여	• 분석력	• 시간 및 스트레스 관리
• 혁신 주도력	• 권한 이양	• 정보수집 / 관리	• 업무설계 및 조직화
• 변화적응력	• 참여적 의사결정	• 시스템적 사고	• 의사결정
• 설득 및 영향력 행사	• 원만한 대인관계 유지	• 재무적 통찰력	• 업에 대한 이해 및 감각

2 직무조사의 세부내용 구성

(6) (선택적 Optional) 해외사업 역량

- ▶ 해외사업 역량은 해외사업 업무를 수행하는 직무에서 요구되는 국제적 감각 및 능력으로서, 글로벌 비즈니스 커뮤니케이션·해외주재 및 사업경험·국제적 식견 등으로 구성함

Part II. Position Requirement : 국제화 준비도			
E-1. Global Business Communication			
Language	Required Level		
	Level 1 (일상적 기본적인 의사소통의 가능할 수준)	Level 2 (영어의 통역 없이 비즈니스 회화가 가능할 수준)	Level 3 (현지 문화에 대한 수준)
영어	<input checked="" type="checkbox"/>		
제 2 외국어 (중국어)	<input checked="" type="checkbox"/>		
E-2. Global Business Experience			
필요요건	세부내용	비고	
• 해외주체경험	동남아, 중국		
• 해외사업수행경험			
• 기타(____)			
E-3. Global Literacy			
필요요건	세부내용	비고	
• Global Tendency	국가별 / 지역별 사회·문화·정치적 변화에 대한 수용력		
• 지역 특성 이해	문화 및 현지 사정에 대한 이해		
•			

1 Position 담당자가 알고 있어야 하는 기본적인 글로벌 식견(Global Literacy)에 대해서 기록하여 주시기 바랍니다.
(글로벌 식견의 예시 : 호기심, 다양한 배경을 수용하는 인격과 종종, 글로벌 통찰력, Global Mindset, Cross-Cultural Management, 존중 국가의 문화 및 현지사정에 대한 이해 등)

6

E1 →

- 글로벌 비즈니스 커뮤니케이션(Global Business Communication)
- 업무를 수행하는데 요구되는 커뮤니케이션 능력을 영어 및 제 2외국어로 구분하여 기술

E2 →

- 해외주재 및 사업경험(Global Business Experience)
- 해외법인 · 지사와 해외현장 근무경험으로 구분하여 요구되는 해외직무경험을 기록

E3 →

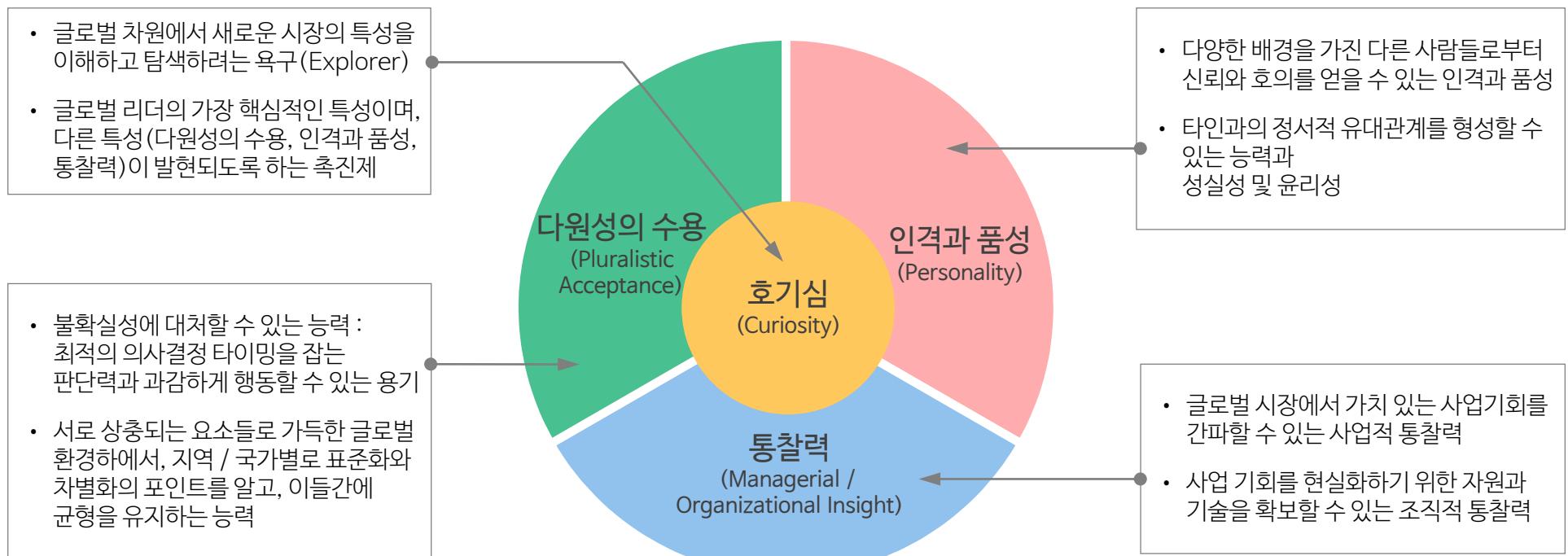
- 국제적 식견(Global Literacy)
- 직무 담당자가 알고 있어야 하는 기본적인 글로벌 식견(Global Literacy)에 대해서 기록
- [작성예시] 새로운 지역과 국가에 대한 호기심, 다원성의 수용, Global Mindset, Cross-Cultural Management, 진출 국가의 정치사회 및 문화에 대한 이해 등

2 직무조사의 세부내용 구성

[참고] 국제적 식견(Global Literacy) 예시

- ▶ 글로벌 경쟁에서 승리하기 위해서는 호기심, 다원성의 수용, 인격과 품성, 통찰력 등의 Global Literacy를 갖춘 리더를 육성하고 확보하여야 함

성공적인 리더의 Global Literacy*

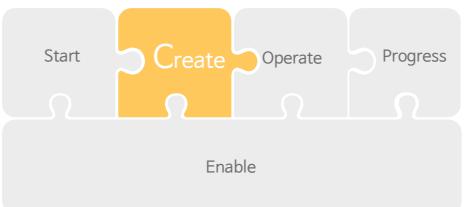


Source: Black, Morrison, & Gregersen(2000), Global Explorers: The Next Generation of Leaders, Global Leadership Institute
 * 유럽, 북미, 아시아 50여 개 기업의 경영진과 인사 담당자 130명을 대상으로 한 인터뷰 및 설문조사 결과 등 실증적인 연구를 토대로 도출된 결과



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C1 직무 조사 및 분류

C1-1 직무조사 방법

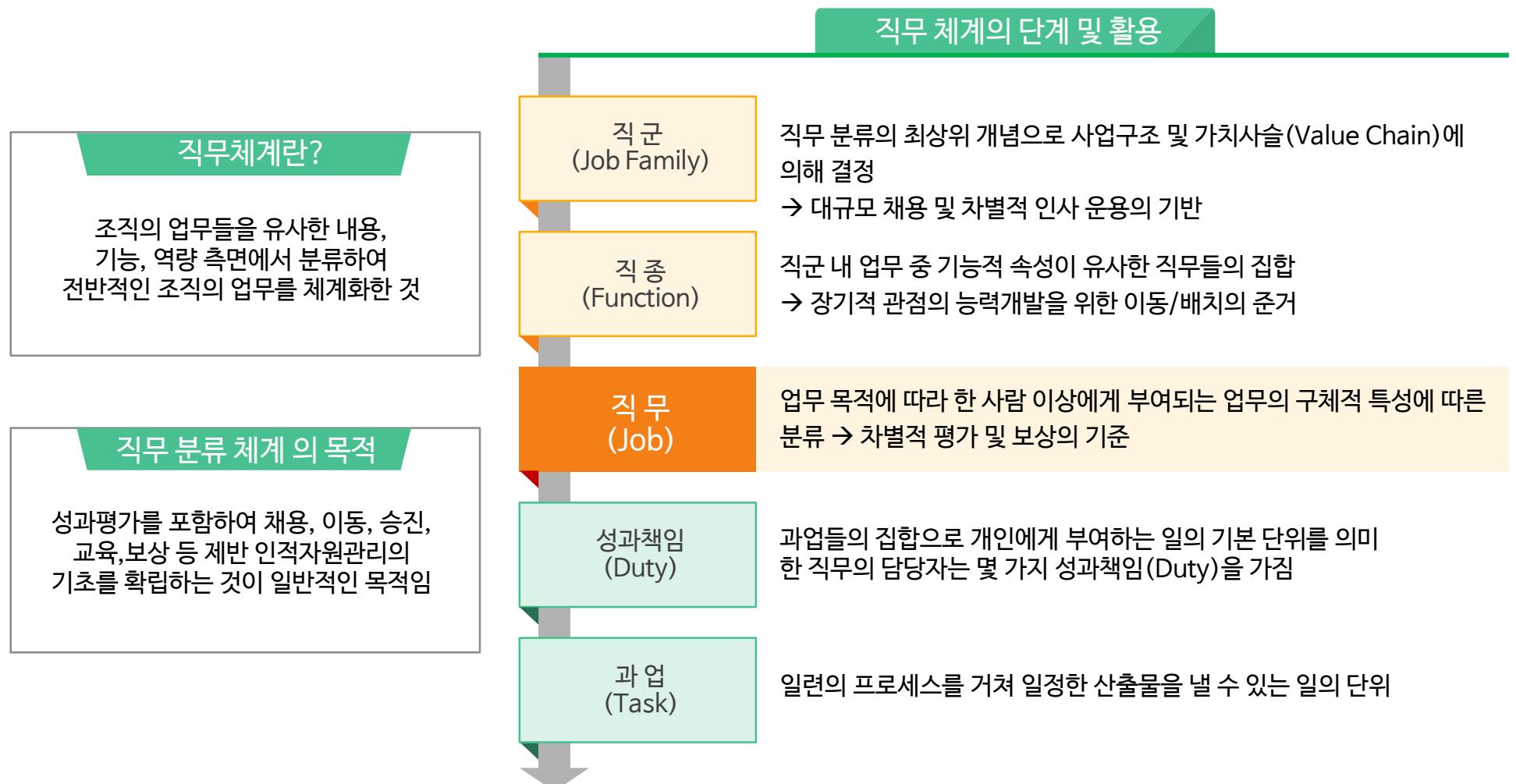
C1-2 직무분류 방법



⇒ C1-1 모듈을 통해 다양한 직무가 도출되었다면 평가대상 직무를 명확히 구분하고 이를 토대로 평가지표를 만들기 위해 'C1-2' 모듈을 참고

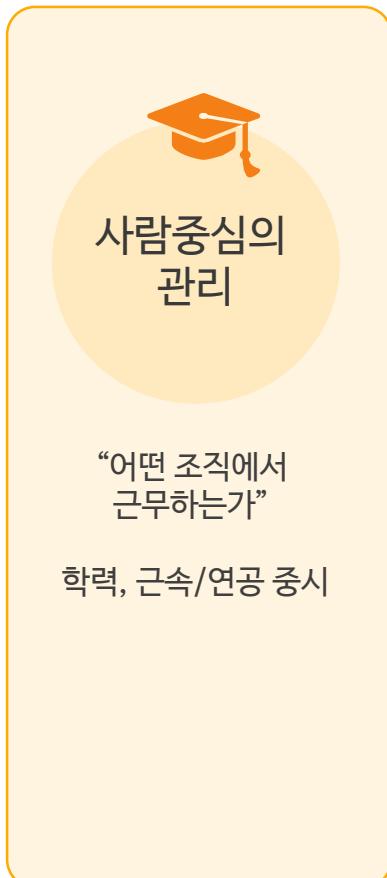
1 직무분류체계의 의의

- ▶ 일반적으로 직무체계는 일상적으로 발생되는 업무에 대한 분류 체계로서, 성과평가를 포함한 각종 인사 운영시 활용되는 기준을 정립하는 것이 일반적인 목적임



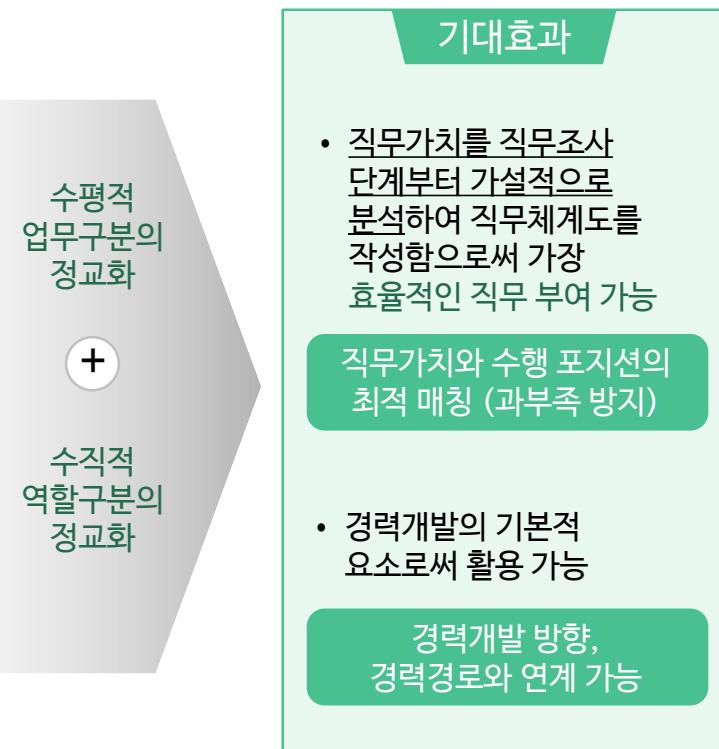
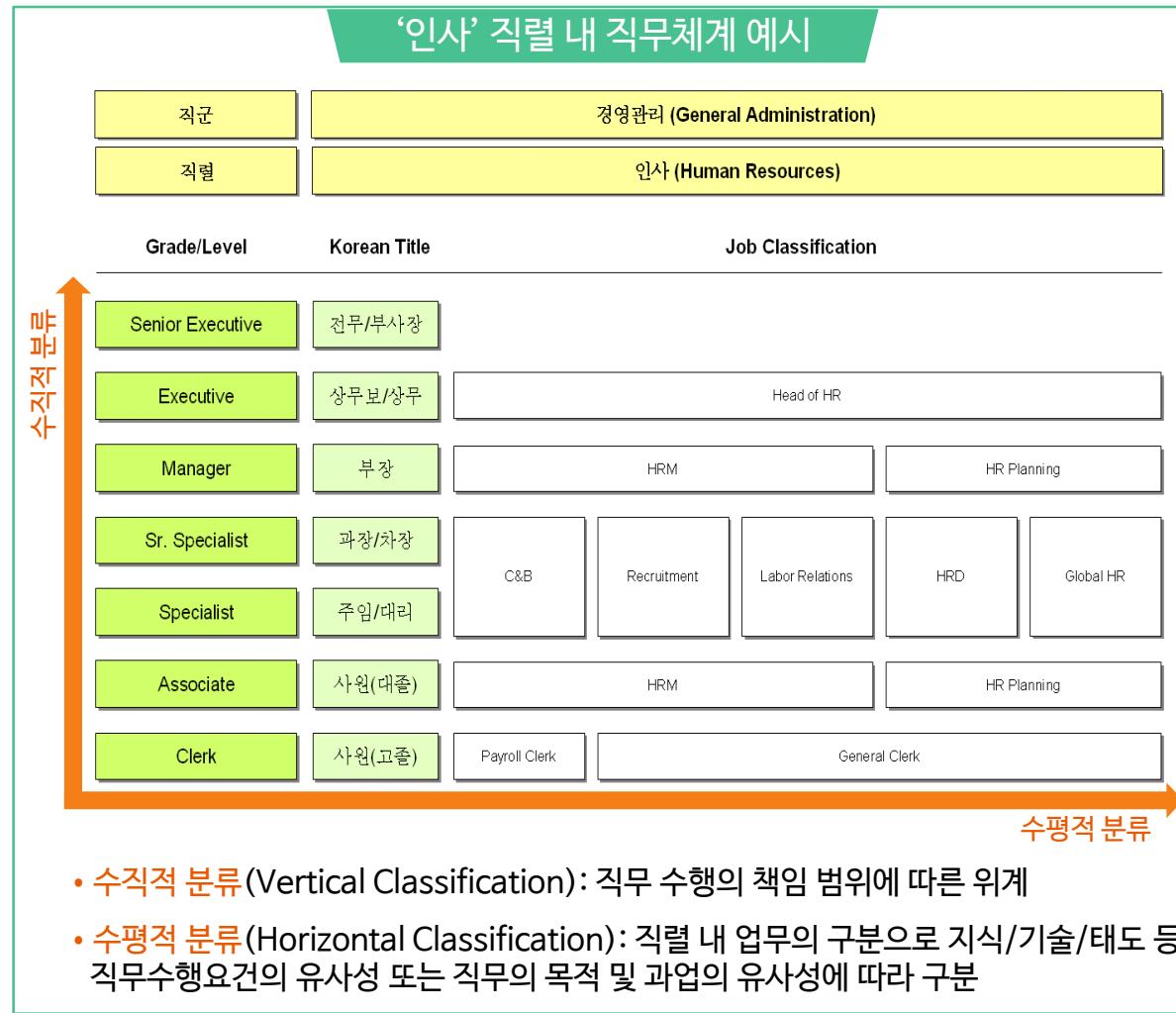
1 직무분류체계의 의의

- ▶ 직무분류체계는 사람중심의 관리에서 일 중심의 관리로의 전환을 하기 위해서는 필수적으로 선행되어야 할 작업으로서 공정한 인사평가제도 설계의 첫 단계임



1 직무분류체계의 의의

▶ 직무수행의 책임범위와 직무 수행요건의 유사성을 고려한 직무체계를 개발하여 직무체계의 실효성을 극대화 할 수 있음



1 직무분류체계의 의의

▶ 직무분류 체계 정립의 세부 프로세스 별 주요 활동은 다음과 같음



2 직무분류 목적 명확화

- ▶ 실효성이 있는 직무분류체계를 구축하기 위해서는 인사운영 방향에 근거하여 직무분석의 목적을 명확히 하고 이에 따라 직무분류 및 분석 작업을 수행하는 것이 필요함.
- ▶ 본 모델에서는 성과관리와 역량 항목 도출을 목적으로 실시함

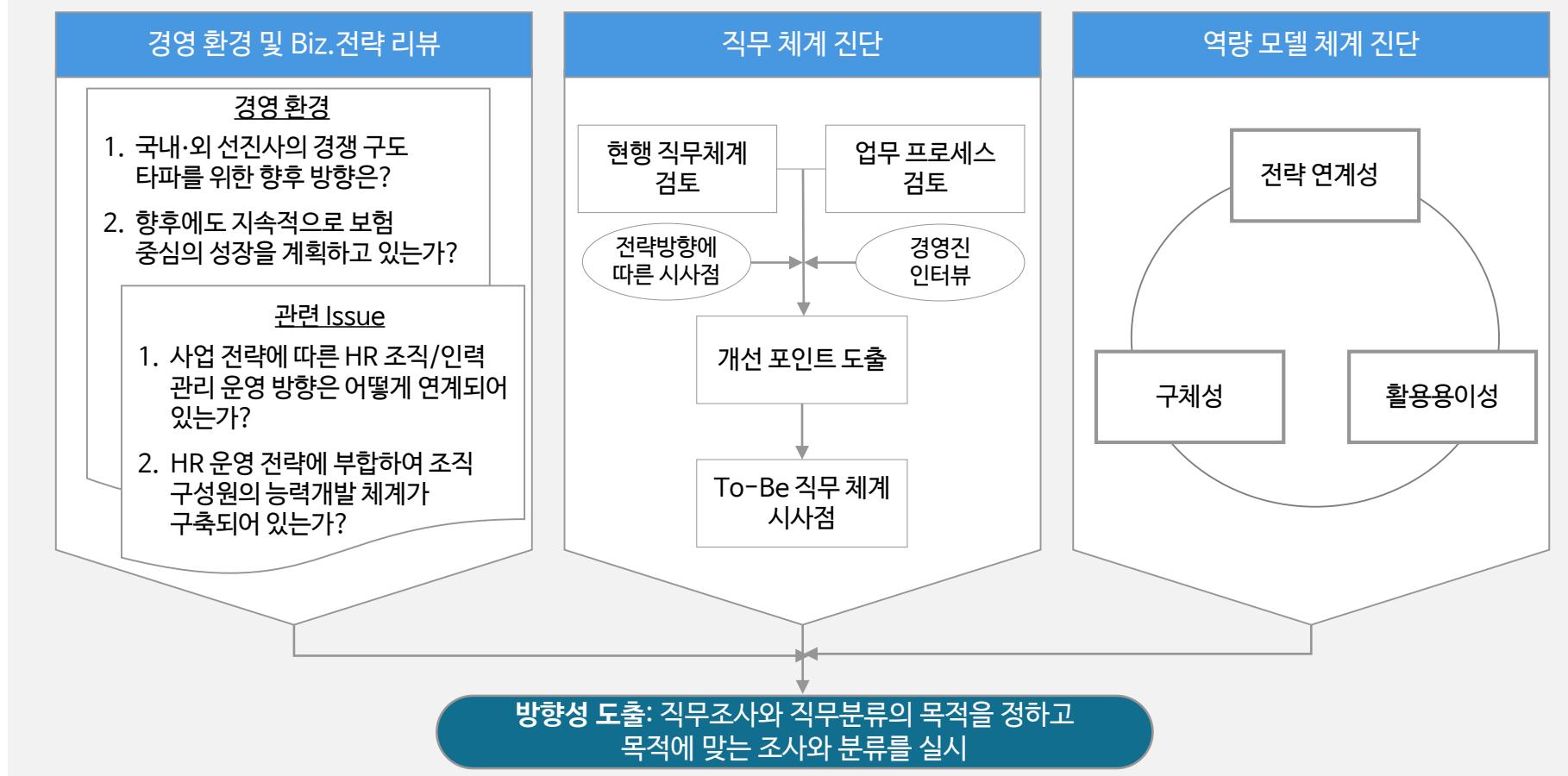
분류목적	수집정보	고려사항
개인 성과관리 항목 도출 (상세 차별화)	<ul style="list-style-type: none"> • Input / Process / Output • 단위 업무별 성과지표 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직단위 KPI와의 연계성 고려
역량 항목 도출	<ul style="list-style-type: none"> • 단위 업무별 직무 역량 항목 	<ul style="list-style-type: none"> • 역량 모델링과의 연계성 확보 • 필요 지식 및 Skill 중심
직무 이동 결정시 참고 정보 제공	<ul style="list-style-type: none"> • 연관성 높은 업무 (이동 가능 업무) → 선행 업무 / 후행 업무 	<ul style="list-style-type: none"> • 수평적 이동에 따른 적합성 뿐만 아니라, 직무평가에 따른 수직적 Matching도 검증할 수 있어야 함
적정 인력 규모 산정	<ul style="list-style-type: none"> • 업무별 투입 인력 비중 • 업무별 소요 시간 	<ul style="list-style-type: none"> • 단위 업무 수행 방식 및 업무 자체에 대한 적절성 등이 함께 검토되어야 함
업무중복 및 공백 요인 발굴	<ul style="list-style-type: none"> • 해당 업무 수행 조직 • 업무별 책임과 역할, 정보 포함 	<ul style="list-style-type: none"> • 단위 조직 별 미션과 직무의 맵핑(mapping)을 통한 연계성 확보
직무 가치 평가	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정권한, 전문지식수준, 리더십, 영향력 등 직무가치 평가 요소 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무평가의 활용 목적과 범위에 대한 사전 협의/검토 필요

2 직무분류 목적 명확화

- ▶ 경영현황 및 사업전략을 파악한 후, 이를 기반으로 하여 현재의 직무체계와 역량 모델을 진단하여 직무분류체계 구축 및 후속 작업의 방향성을 도출

[참고] 현상 진단 Framework

관련자료 리뷰 및 To-Be 방향성 파악



3 직무현황 검토

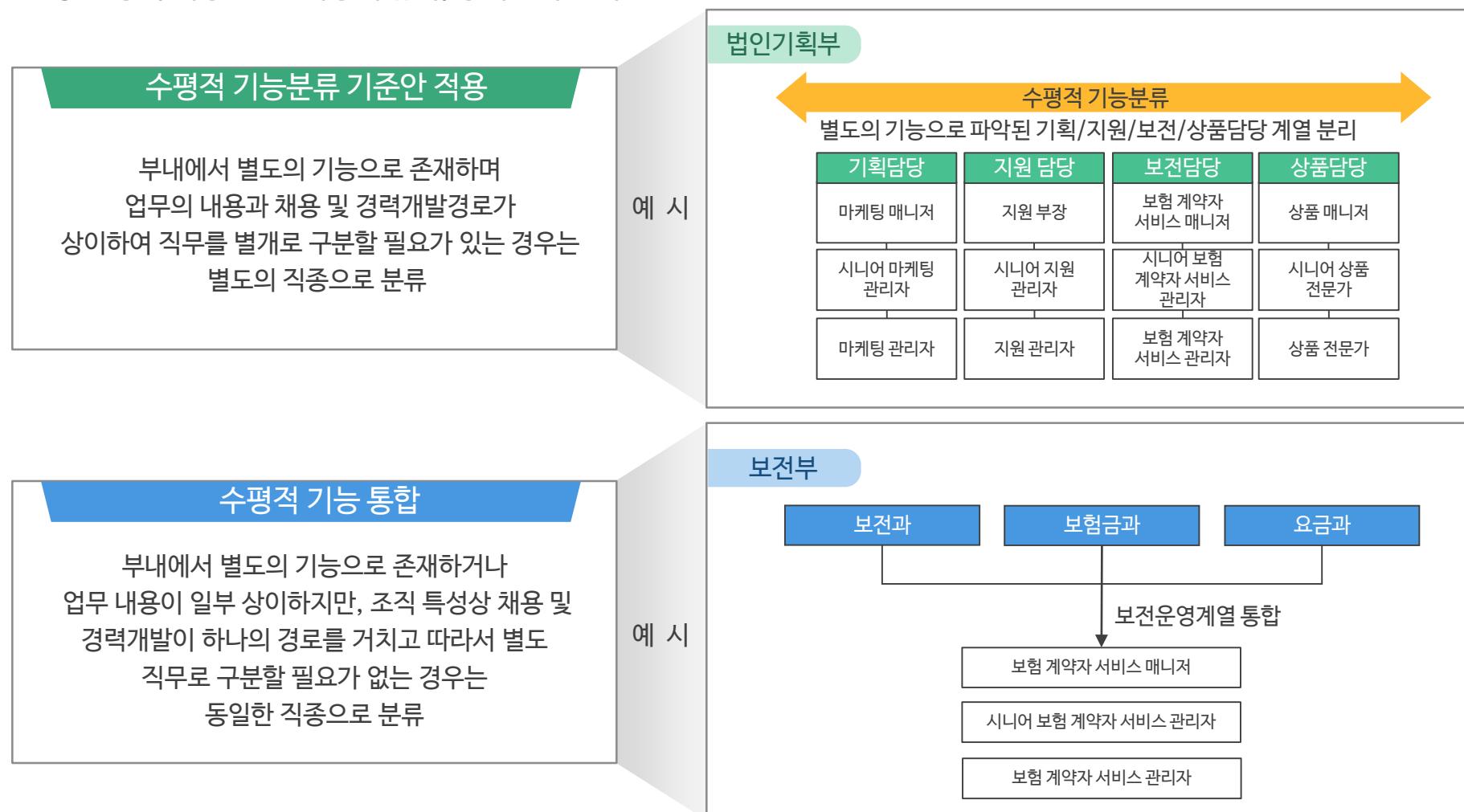
- ▶ 유사과업 별 분류 방법을 기본으로 직무를 분류하되, 사업 영역의 특성과 전략이 차별적으로 고려되어야 하는 일부 직무의 경우 사업 영역에 따라 직무를 분류하는 통합적인 접근을 함

	유사과업별 직무분류			사업영역별 직무분류			
분류 방법							
특징							
직렬1	A업무	사업1	사업2	사업3	직렬1	직렬2	직렬3
직렬2	B업무				직렬4		직렬5
직렬3	C업무				직렬6	직렬7	

3 직무현황 검토

▶ 유사과업별, 사업영역별 분류에 있어 세부적으로 수평적, 수직적 분류활용

① 수평적 기능분류 : 기능의 유사/상이함에 따라 분류함



3 직무현황 검토

② 수직적 단계분류 : 역할단계의 유사/상이함에 따라 분류함

수직적 기능분류 기준안 적용

수직적 단계분류의 기본원칙에 따라
일반적인 역할단계와 현 경력단계를 고려하여
수직적 직무단계를 적용

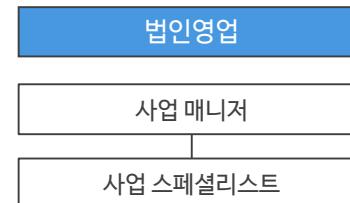
예시

법인기획부

현 직위와 직무의 역할단계 구분에 따른 4단계(부서장 포함) 분류			
기획담당	지원 담당	보전담당	상품담당
마케팅 매니저	지원 부장	보험 계약자 서비스 매니저	상품 매니저
시니어 마케팅 관리자	시니어 지원 관리자	시니어 보험 계약자 서비스 관리자	시니어 상품 전문가
마케팅 관리자	지원 관리자	보험 계약자 서비스 관리자	상품 전문가

법인영업

업무특성과 역할에 따라 Director 이하 두 단계의 분류



수직적 단계 단순화

조직이 요구하는 필요역량이
직무의 계층별 수직적 분화가 필요하지 않고
최소한의 업무 책임단위로 묶여지는 경우
직무 단계를 단순화 함
(직무의 특성상 경력을 지닌 전문가의 채용 및
전환 배치가 일반적인 경우)

예시

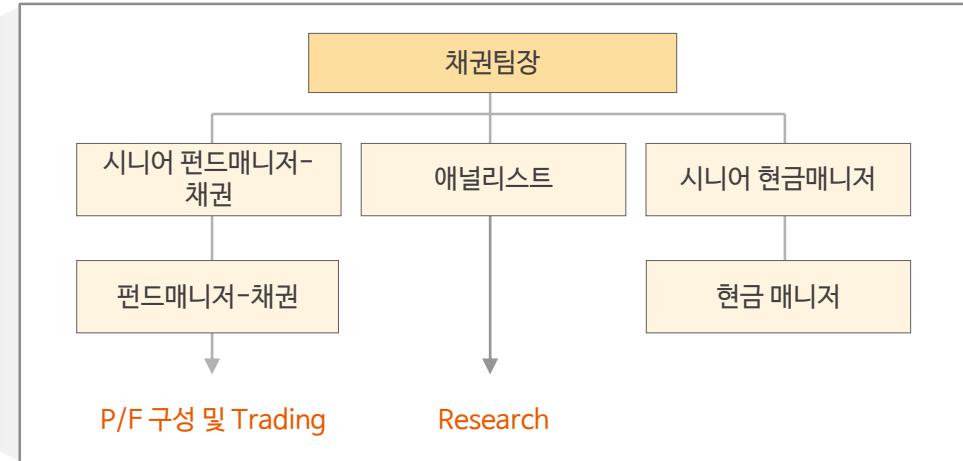
3 직무현황 검토

▶ 직무분류 방식 : 수평적 기능분류를 활용한 유사과업집합 방식(1)

직무 계열 분리

부서 내에서 별도의 기능으로 존재하며 업무의 내용과 채용 및 경력개발경로가 상이하여 직무를 별개로 구분할 필요가 있는 경우는 별도의 직무계열로 분류

예시

**수평적 기능 분류**

직무 계열 통합

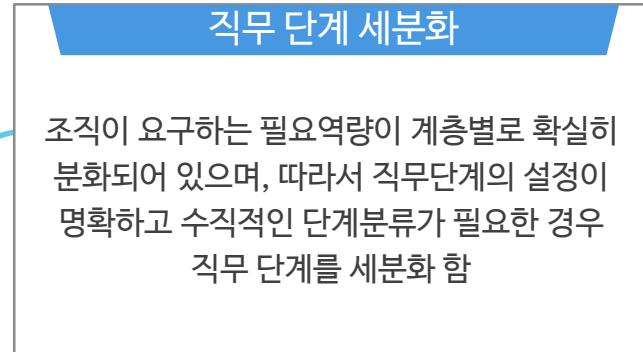
부서 내에서 별도의 기능으로 존재하거나 업무 내용이 일부 상이하지만, 조직 특성 상 채용 및 경력개발이 하나의 경로를 거치고 따라서 별도 직무로 구분할 필요가 없는 경우는 동일한 직무계열로 분류

예시

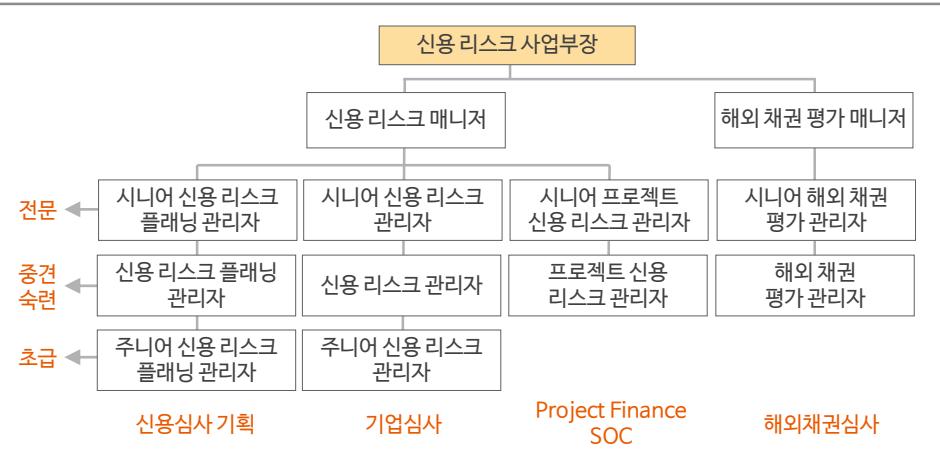


3 직무현황 검토

▶ 직무분류 방식 : 수직적 단계 분류를 활용한 유사과업집합 방식(2)

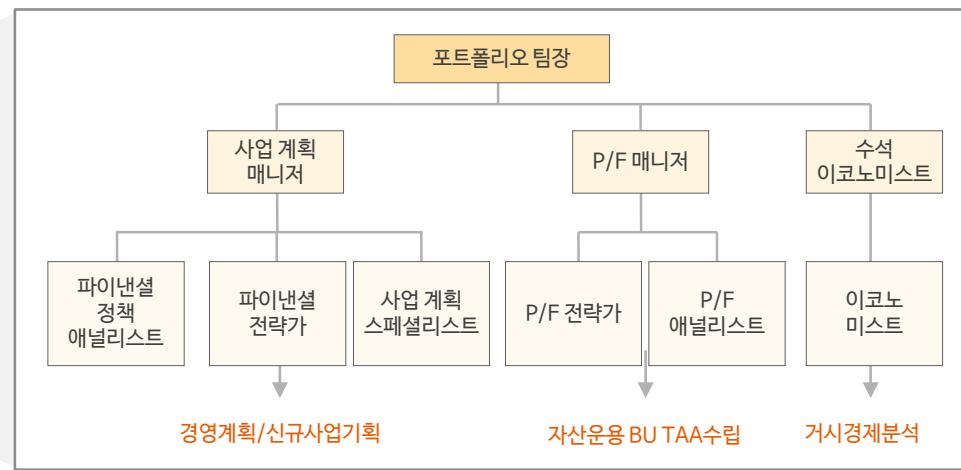


예시

수직적
단계 분류

계층별 수직적 상세한 분화가 필요하지 않고 최소한의 업무 책임단위로 묶여지는 경우는 직무 단계를 단순화 함

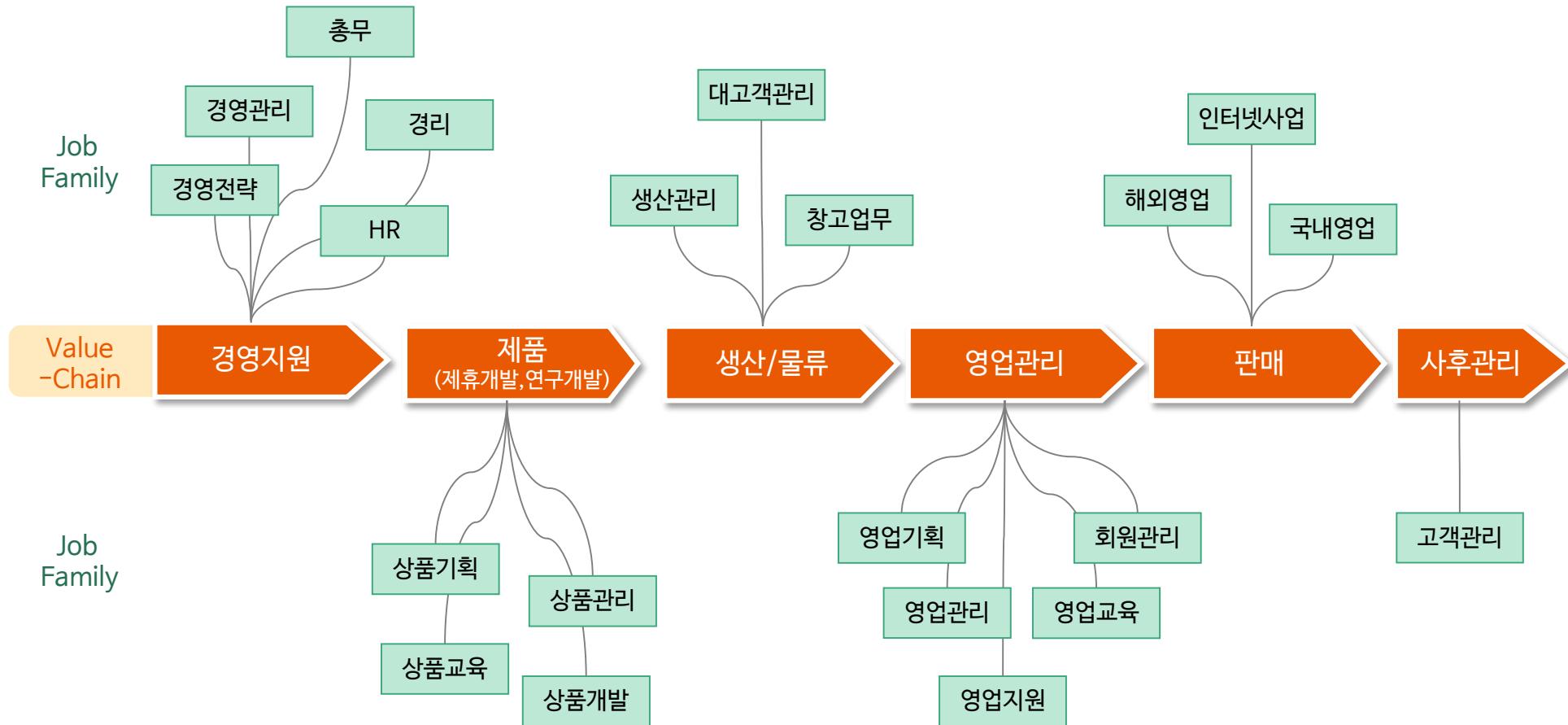
예시



3 직무현황 검토

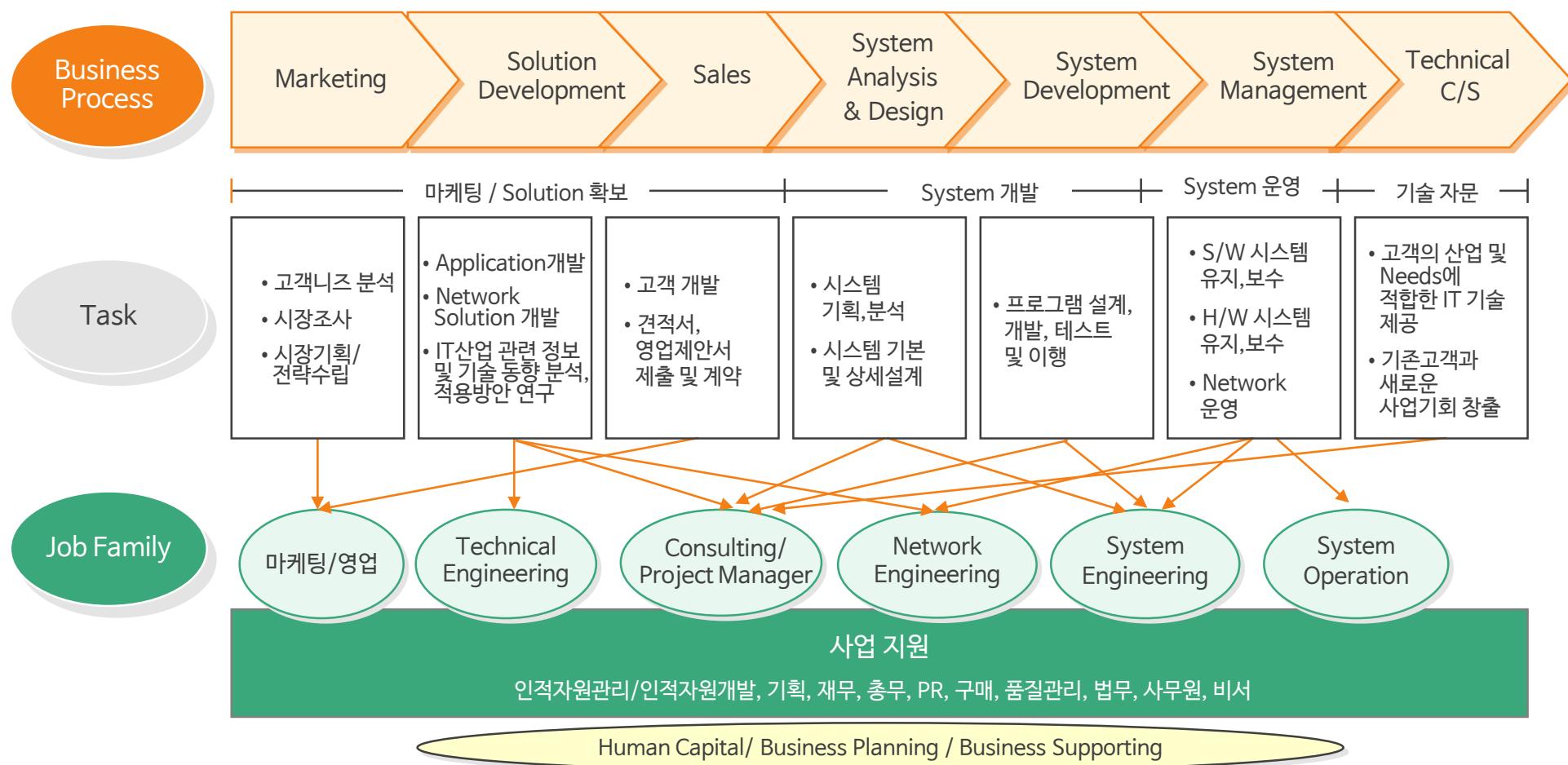
- ▶ 유사과업 집합 방식은 정태적이고 평면적인 분류.
업무의 진행순서와 호응에 따라 동태적인 방식인 Value-Chain 방식을 활용할 수 있음

직무분류 방식 : Value-Chain 방식 예시 (1)



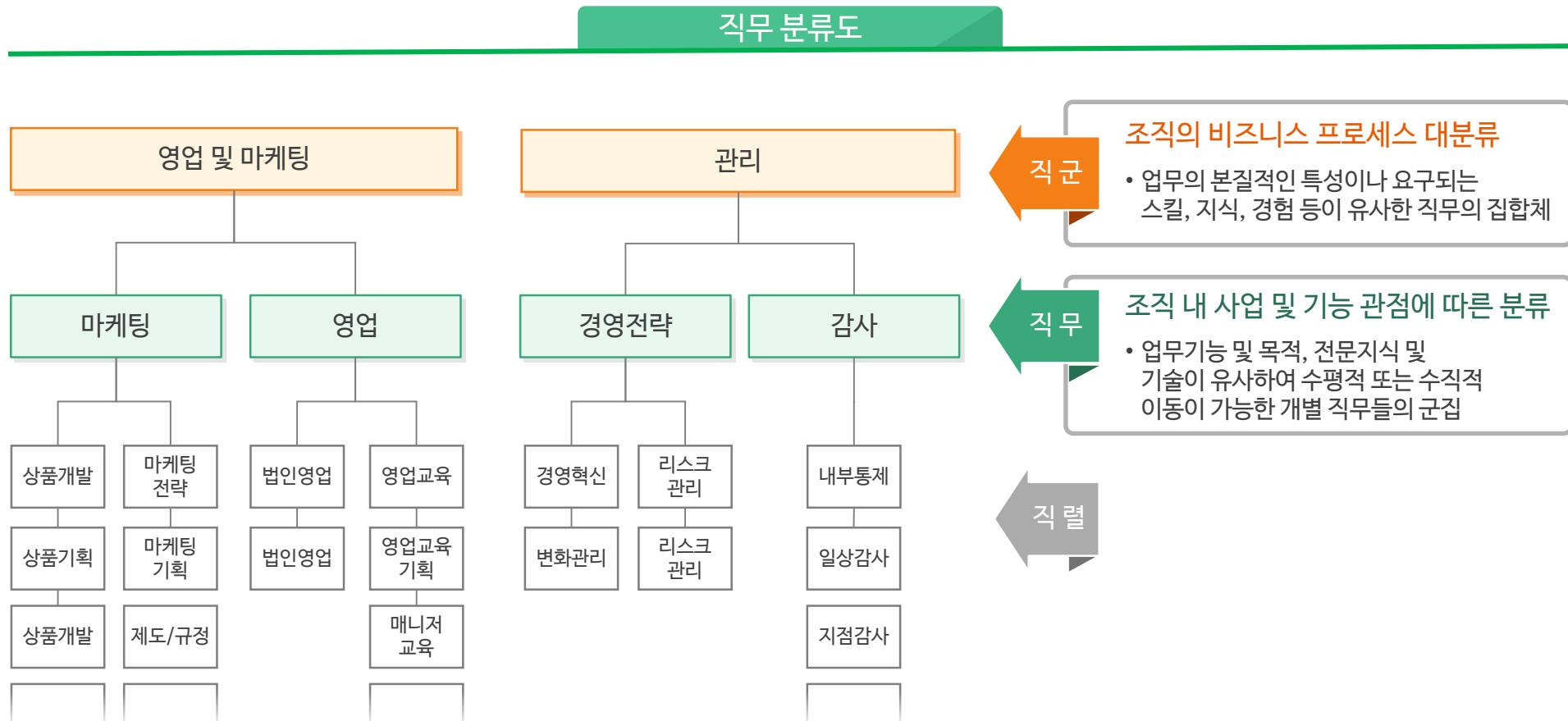
3 직무현황 검토

직무분류 방식 : Value-Chain 방식 예시 (2)



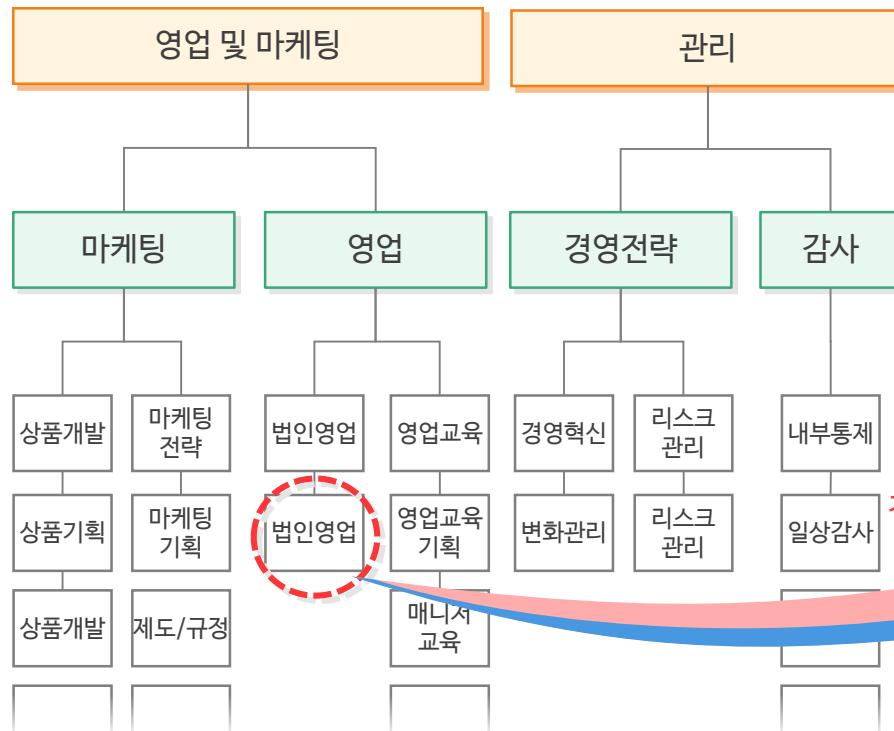
3 직무현황 검토

▶ 직무 분류 체계 도출 (예시)



4 직무조사 및 분류체계 확정

▶ 직무기술서 작성: 확정된 직무분류체계에 기반하여 직무기술서를 작성



조직내의 표준
직무에 대해
직무기술서 작성

직무기술서																																		
표준 직무의 내용과 역할 및 요건 등을 정의																																		
직무명	Jr. Fund manager - Equity																																	
직무코드																																		
1. 기본사항 (Location)																																		
소속	투자사업본부 증권부	다성일	2002.0.28.																															
지점보조체계 (직무명)	To Fund manager - Equity	From	-																															
2. 직무목적 (Purpose)	투자 주식의 투입과 판매를 통한 주식창출 기여 및 주식 평준화 신속, 경제한 풍자율 창출, 보고하여 건전한 주식운용을 위한 지원업무 수행																																	
3. 직무 주요 내용 (Key Responsibility)	<table border="1"> <tr> <td>과업명</td> <td>과업 내용</td> </tr> <tr> <td>국제자본 신축</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 기업별 순자 신축 등 자본 국제자본 신축 및 결산 업무 회사 평가 정보 수집/분석 및 보고 주식 전산 데이터 관리 </td> </tr> <tr> <td>국내자본 신축</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 자본 관리 및 관리 주식 대차 거래 및 관리 내부통제 수립 및 주식운용별로 차별 </td> </tr> </table>			과업명	과업 내용	국제자본 신축	<ul style="list-style-type: none"> 기업별 순자 신축 등 자본 국제자본 신축 및 결산 업무 회사 평가 정보 수집/분석 및 보고 주식 전산 데이터 관리 	국내자본 신축	<ul style="list-style-type: none"> 자본 관리 및 관리 주식 대차 거래 및 관리 내부통제 수립 및 주식운용별로 차별 																									
과업명	과업 내용																																	
국제자본 신축	<ul style="list-style-type: none"> 기업별 순자 신축 등 자본 국제자본 신축 및 결산 업무 회사 평가 정보 수집/분석 및 보고 주식 전산 데이터 관리 																																	
국내자본 신축	<ul style="list-style-type: none"> 자본 관리 및 관리 주식 대차 거래 및 관리 내부통제 수립 및 주식운용별로 차별 																																	
4. 직무 수행 요건 (Job Requirement)	<table border="1"> <tr> <td>필수</td> <td>필수요건</td> <td>최소요구수준</td> <td>권장요구수준</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">지식 및 기술</td> <td>영어</td> <td>Total 2급</td> <td>Total 1급</td> </tr> <tr> <td>리스크 관리</td> <td>8종급</td> <td>2종급</td> </tr> <tr> <td>재무회계</td> <td>8종급</td> <td>2종급</td> </tr> <tr> <td>재무분석</td> <td>8종급</td> <td>2종급</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">자격증</td> <td>최소수준 CPA1차 Pass</td> <td>사관요구 경력</td> <td>최소수준 증권조사 2년</td> </tr> <tr> <td>권장수준 증권분석사</td> <td></td> <td>권장수준</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">이수교육</td> <td>최소수준 리스크 관리 전문과정</td> <td>한국</td> <td>최소수준 4년제 대졸경력 (국내)</td> </tr> <tr> <td>권장수준</td> <td></td> <td>권장수준 대학원 졸(경력)</td> </tr> </table>			필수	필수요건	최소요구수준	권장요구수준	지식 및 기술	영어	Total 2급	Total 1급	리스크 관리	8종급	2종급	재무회계	8종급	2종급	재무분석	8종급	2종급	자격증	최소수준 CPA1차 Pass	사관요구 경력	최소수준 증권조사 2년	권장수준 증권분석사		권장수준	이수교육	최소수준 리스크 관리 전문과정	한국	최소수준 4년제 대졸경력 (국내)	권장수준		권장수준 대학원 졸(경력)
필수	필수요건	최소요구수준	권장요구수준																															
지식 및 기술	영어	Total 2급	Total 1급																															
	리스크 관리	8종급	2종급																															
	재무회계	8종급	2종급																															
	재무분석	8종급	2종급																															
자격증	최소수준 CPA1차 Pass	사관요구 경력	최소수준 증권조사 2년																															
	권장수준 증권분석사		권장수준																															
이수교육	최소수준 리스크 관리 전문과정	한국	최소수준 4년제 대졸경력 (국내)																															
	권장수준		권장수준 대학원 졸(경력)																															

4 직무조사 및 분류체계 확정

▶ 직무전문가 대상 설명회를 통해 직무 체계 및 기술서 초안 작성 ⇒ 팀장/프로젝트팀 검토를 거쳐 직무분류체계 확정

직무조사

앞서 정의된 직무분석 목적에 따라 직무조사 항목 구성

일반적 직무분석 양식

A. 직무내용

직무목적/기여					
사내, 외의 경영 환경과 시장 trend을 분析, 전망하여 추구해야 할 중장기 전략을 수립					

성과책임 (Duty)	과업 (Task)	최종산출물 (Output)	핵심성공요소 (CSF)	핵심성과지표 (KPI)	역량 (Competency)	중요도 상 중 하
시장/고객 분석	Semiconductor /Foundry market analysis	분석 보고서	Foundry Industry 이해	Quality	시장 및 기술 예측력	V
	Market Analysis by application technology trend analysis	분석 보고서	Application 이해	Quality	전략적 사고 능력	V
	customer analysis	분석 보고서	Technology 이해	Quality	분석력	V
당사 역량 분석	technology별 개발 기간 분석	분석 보고서	정확한 분석력	Quality	파운드리 산업 이해 및 경쟁력 분석	V
	가능한 투자 여력 파악	분석 보고서	정확한 분석력	Quality	Application 분석 능력	V
	SWOT 분석	분석 보고서	신뢰성 있는 정보	Quality	커뮤니케이션 & 조정 능력	V
	customer portfolio 분석 3rd party 및 strategic partner 분석	분석 보고서	신뢰성 있는 정보	Quality		

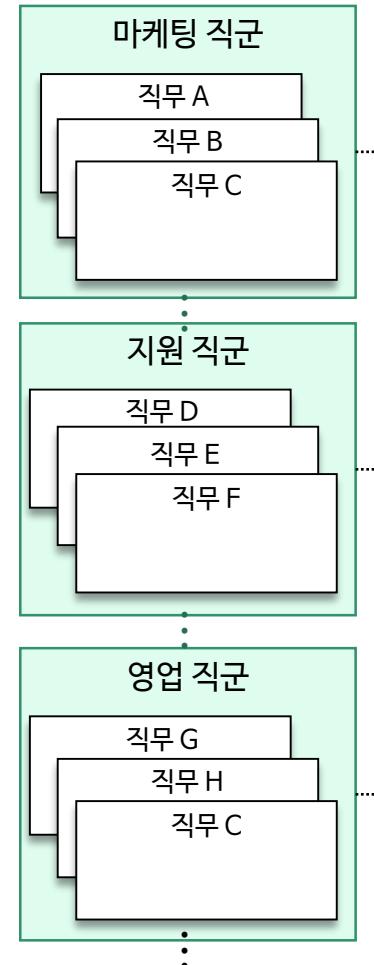
RAI Chart*

Duty	Task	마케팅지원팀				
		본부장	지원팀장	김일동	박재약	정기획
시장고객분석	시장 자료 수집			R		
	수집자료분석				R	I
	Report		A		R	

* 조직 별로 업무가 할당/운영되는 측면을 보다 상세하게 파악하고, 전결권한 및 규정 등을 통합 관리할 수 있는 Tool로 활용 가능 (업무별 투입시간을 추가하여 인력 운영 효율성의 근거로 활용 가능)

- R(Responsible) : 업무를 실제로 수행하는 인력
- A(Accountable) : 업무의 실질적인 의사결정자 / 책임자
- I (Informed) : 결정된 업무 결과에 대한 사후 통보를 받는 인력(권한은 없음)

직무조사 검증 및 직무분류체계 확정



조사팀
1차 검토

Yes

No

직무전문가
(SME)와의
협의를 통한 보완

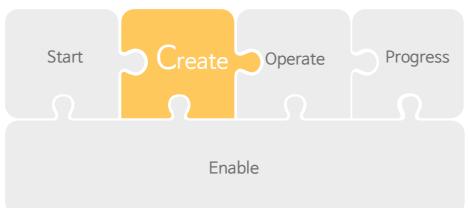
직무 내용에 대한
팀장 확인

직무내용 및
분류체계 확정



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C2 업적평가

C2-1 업적평가 지표 설계

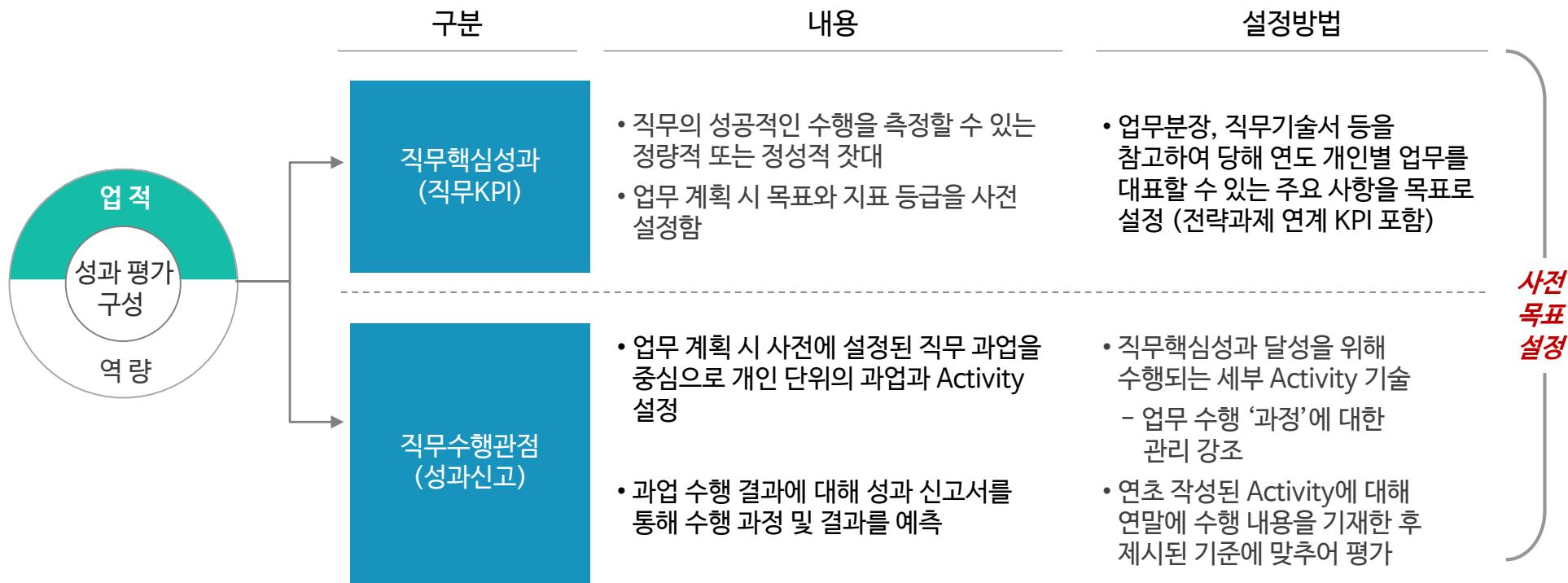
C2-2 업적평가 측정방법 - 배점(가중치) 설정

C2-3 업적평가 지표 DB (752개 세모듈)



⇒ 직무를 정의하였으면 평가는 직무를 기준으로 업적평가와 역량평가로 구분하여 실시됨. 업무 수행 결과에 대한 평가인 업적평가를 어떻게 할지 설계함

- ▶ 결과 중심적으로 평가하고자 하는 경우에는 직무핵심성과(직무KPI)를 활용하고 과정 중심적으로 평가하고자 하면 직무 수행을 측정하는 성과 신고 방식이 필요함



· 업적 평가는 개인의 수행 과업에 대해 계획을 세우고 실행한 결과를 평가하는 것으로, KPI의 달성을 과업 지시서 상에 명시된 과업 성과 신고에 대한 정성평가로 구분할 수 있음

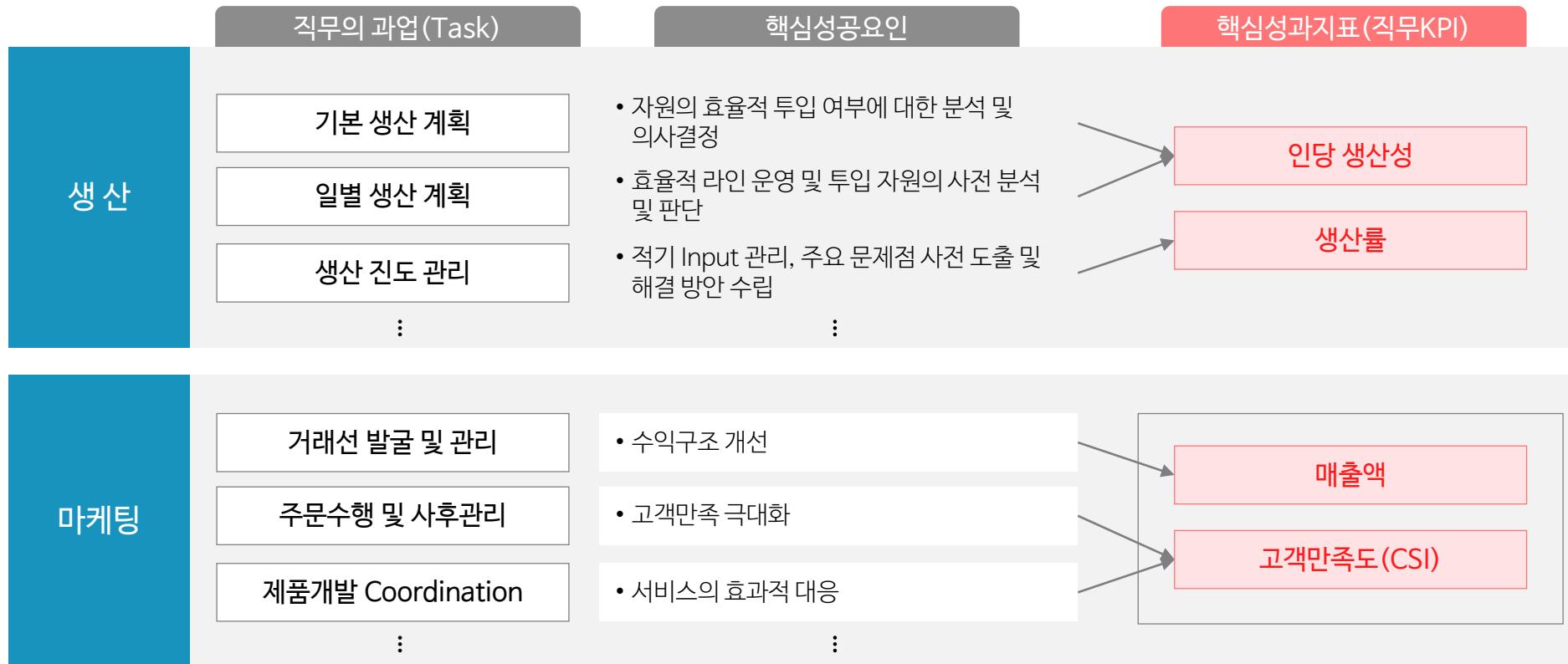
**사전
목표
설정**

1 직무핵심성과

▶ 직무KPI(Key Performance Indicator)란

해당 직무에 정의된 업무를 성공적으로 수행하기 위해 핵심적으로 관리해야 하는 요소인 핵심성공요인을 측정 가능한 형태로 지표화한 것임

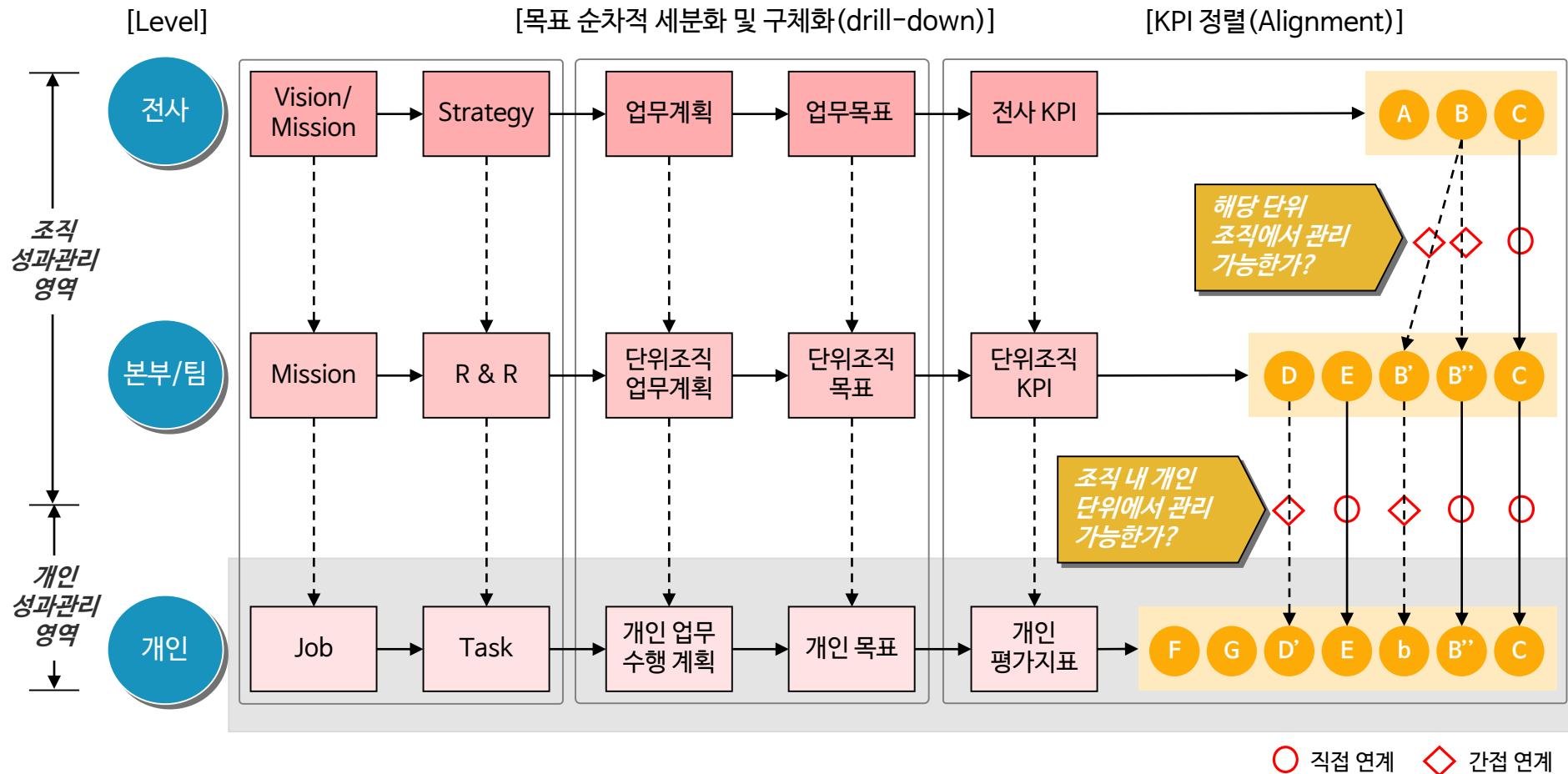
직무KPI 예시



2 KPI 연계 체계

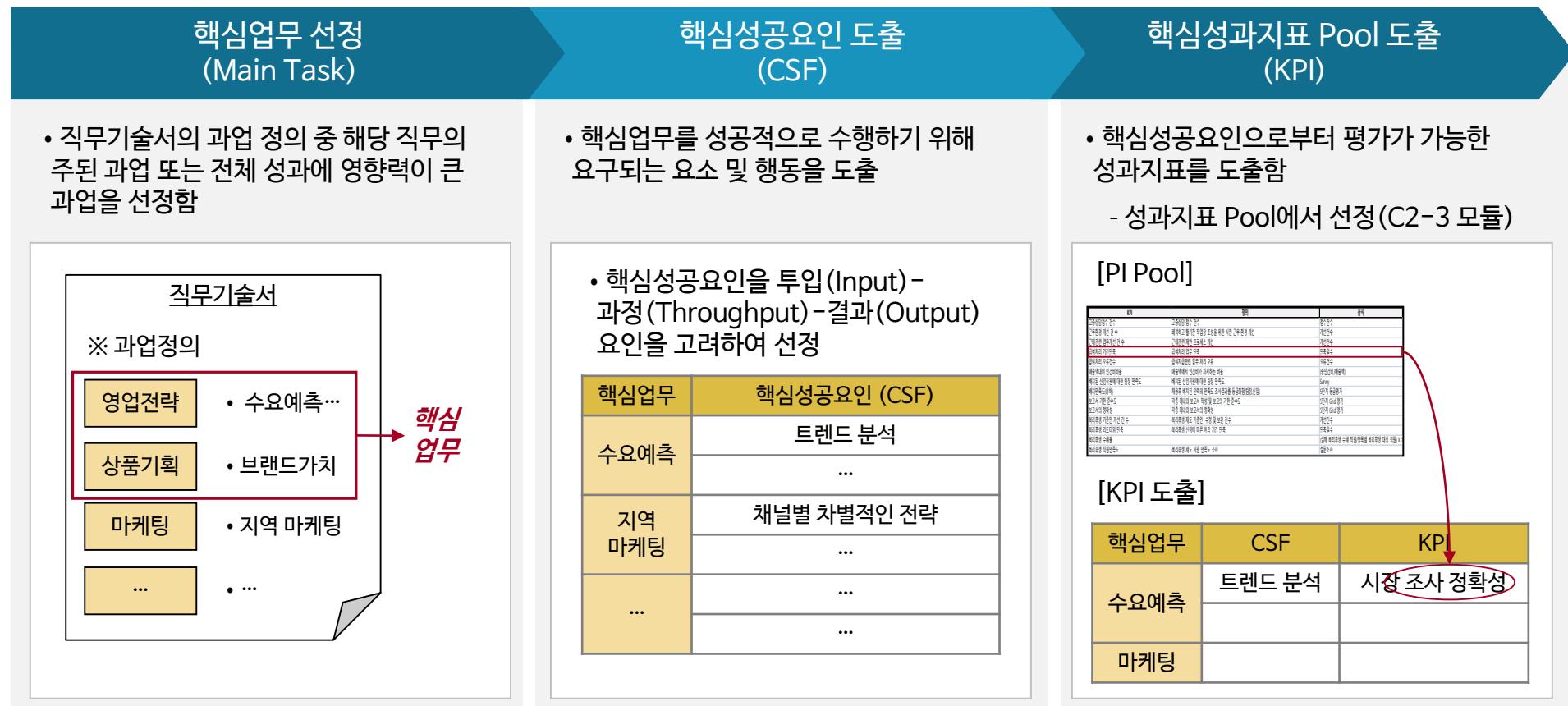
- 직무KPI는 전사 전략과제와 연계되어 순차적으로 세분화(cascading)하여 할당된 것뿐만 아니라 조직 내 개인의 과업 수행 측면에서 측정 가능한 지표까지 포함하여 설정함

KPI 순차적 세분화(Cascading) 체계



3 KPI 도출 절차

- ▶ 직무 기술서 혹은 조직 내 업무분장을 바탕으로 하되 모든 업무에 대해 평가하는 것이 어려우므로 핵심업무를 선정하여 실시
 - ▶ 핵심성과지표는 업무의 핵심성공요인을 찾아 이를 기준으로 도출하는 방식이 일반적



핵심성공요인 도출과 이를 기반으로 한 KPI 도출이 어려운 경우
C2-3에 있는 업무와 과업구분에 따라 KPI지표 활용 가능

3 KPI 도출 절차

▶ KPI 업적평가 양식 예시 : 연초에 수립한 목표 대비 달성도에 대해 성과평가를 실시함

■ 개인 업적 평가표

예시

BSC 관점	주요업무	평가지표 및 산식		가중치	13년 실적	목표	추진일정						평가기준					14년 실적	평가점수
		핵심성과지표(KPI)	측정방법 / 계산식				7월	8월	9월	10월	11월	12월	S	A	B	C	D		
재무 관점	매출 달성	2014년 사업 목표 매출 달성	매출달성을	30%		100%						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	세일즈 전략	국가별 세일즈 현황 분석 및 4P 전략 안 제안 (한국, 중국 및 아중동)	전략 수행국가수/ 목표국가수 X100	5%		100%						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	한국 영업 안정화	한국 백화점 독립매장 전략	프리미엄 전략 수행의 브랜드 인지도 향상 정성적 지표	5%		100%						→	120%	110%	100%	90%	80%		
고객 관점	프리미엄 전략 및 인접국가 시장 안정화	프리미엄 전략 실행 및 한국, 중국의 역류 문제 해결 월리엄 소노마 독립매장 전략	국가별 전략 달성 목표일 준수	15%		12월						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	마케팅 전략	글로벌 시장 분석 및 마케팅 전략안 구성	글로벌 시장 특화 전략안의 채택건수/ 목표치 X 100	15%		2건						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	글로벌 프로모션 전략안 제안	채널별 효과적으로 소구 가능한 프 로모션 수립 여부	프로모션별 매출 및 기타 효과의 정량/정성적 평가	10%		2개국						→	120%	110%	100%	90%	80%		
프로세스 관점	글로벌 시장 수요 예측 및 분석	미래 예측 및 목표에 입각한 마케팅 전략안 구성	트렌드 분석 및 정량 데이터 구성	5%		1건/분 기						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	글로벌 마케팅 실행 사례 분 석 및 data 공유	업무 성과 효과적 공유	case study 구성	5%		2건						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	국가별 마케팅 프로세스 및 guideline 정립	유관부서 협의 및 제안	관련 매뉴얼 구성	5%		10월						→	120%	110%	100%	90%	80%		
학습과성장 관점	제품지식 향상	학습목표 달성을률	문항배점당점수	5%		80점						→	120%	110%	100%	90%	80%		
				100%														0.0	

4 성과신고

▶ 평가자는 과업 수행 평가 기준을 토대로 개인의 업무 수행 관점에 관한 종합 등급을 평가함

■ 개인 성과 신고 평가표

예시

주요 과업 (Main Task)	세부 활동 (Activity)	수행 결과	성과신고 평가기준				종합 등급
			양	질	기여도	신속성	
제품 포트폴리오 수립 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> 제품별 운용 로드맵 수립 업무 지원 공급 가격 가이드라인 수립 업무 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 2~3월에 걸쳐 시장 분석 결과를 토대로 로드맵을 수립하였으며, 수행 계획을 기반으로... 시장 분석 결과와 경쟁사 분석 결과를 통해 공급 가격에 대한 시뮬레이션을 거쳤으며, 이를 토대로 ... 	A	A	A	S	A
신제품/서비스 기획	<p style="background-color: #fce4ec; border-radius: 10px; padding: 10px; display: inline-block;">연초 목표 설정시 작성 (피평가자)</p> <ul style="list-style-type: none"> 제품/서비스 컨셉 및 방향 설정 	<p style="background-color: #e8d4fa; border-radius: 10px; padding: 10px; display: inline-block;">연말 평가 전 목표에 대한 수행 결과를 본인이 기술 (피평가자)</p> <ul style="list-style-type: none"> 상반기 사용자 니즈 조사는 대상으로 실시하였으며, 그 고객 조사 결과를 바탕으로 주소 검색 방식을 개선하였 월 1회 수행된 컨셉회의를 통 커뮤니케이션을 실시하여, 제품의 개선방향을... 	B				
기존 제품/서비스 관리	<ul style="list-style-type: none"> 제품 관리 회의 참석, 진행 제품 회의 참석, 진행 서비스 추가/폐지/변경 및 일정 관리 업무 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 월 2회 제품 관리 회의에 참석하여, 마케팅 조사 결과에 대한 지속적인 인풋을 제시하였으며... 웹페이지를 통해 고객들을 관리하기 위해 계획된 고객 정보 업데이트 캠페인은 외부적인 상황에 의해... 	B	B	B	B	B

5 성과신고 평가

▶ 정해진 과업을 수행하는 과정을 주로 평가하고자 하는 경우에 활용함. Sheet를 활용하여 개인의 과업 수행과정을 평가함. 직무수행 관점의 성과평가는 주요 과업별 수행결과를 기술

■ 성과 신고 평가 기준

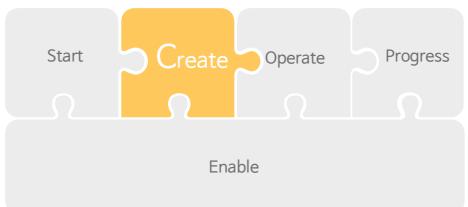
예시

기준		업무수행의 질	업무수행의 양	업무 난이도	업무 신속성	조직 기여도	기타
정의		• 담당 업무를 정확하게 오류 없이 처리하고 마무리 하는 정도	• 담당 업무를 신속하게 얼마나 많이 처리했는지 정도	• 담당 업무의 복잡성과 요구되는 집중력의 정도	• 담당 업무를 얼마나 빨리 처리하였는가 하는 정도	• 업무 수행을 통해 조직성과 창출에 기여한 정도	• 근무환경 등 업무수행실적 평가에 고려해야 할 사항
S	10	모든 업무 수행 결과가 기대이상의 탁월한 수준임	담당 업무는 물론 기대하지 않았던 관련 업무도 탁월하게 처리함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 매우 높은 수준임	모든 업무를 기대 이상으로 매우 신속하게 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준을 크게 상회함	다른 기준의 세부 단계를 참고하여 평가자가 합리적으로 평점
A	8	업무 수행 결과가 충실히 기대 이상의 수준임	담당 업무는 물론 관련 업무도 충실히 처리함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 다소 높은 수준임	대부분의 업무를 기대 이상으로 신속하게 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준을 상회함	
B	6	업무 수행 결과가 만족스러운 수준임	담당 업무를 무난히 달성함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 적절한 수준임	업무를 기대 시간 안에 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준임	
C	4	업무 수행 결과가 다소 기대 수준에 못 미침	담당 업무를 다소 부족하게 달성함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 다소 낮은 수준임	업무를 기대 시간에 다소 못 미치게 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준에 미달함	
D	2	대부분의 경우 업무 수행 결과가 저조함	담당 업무를 처리하지 못하는 경우가 많음	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 매우 낮은 수준임	대부분의 업무 처리 속도가 매우 느려 관련 업무 수행에 차질을 빚음	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준에 크게 미달함	



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C2 업적평가

C2-1 업적평가 지표 설계

C2-2 업적평가 측정방법 - 배점(가중치) 설정

C2-3 업적평가 지표 DB (752개 세모듈)



⇒ 직무핵심성과와 직무수행관점에 대한 업적평가지표를 설계했다면 중요도 및 난이도를 반영하여 지표별 가중치를 정하고 어떻게 업적평가를 할지 방법을 정함

1 지표별 가중치 설정

- ▶ 지표(항목)별 가중치 가이드라인을 설정해 중요도 및 난이도를 합리적인 수준에서 반영하는 것으로 가중치 설정을 위한 지침을 제시하거나 자율적으로 가중치를 설정할 수 있음

Option 1 관점별 가중치 가이드라인 설정	
목표관점	가중치 설정 기준 예시
직무핵심성과	<ul style="list-style-type: none"> • 목표항목별 가중치의 합이 최소 30% 이상 
직무수행관점	<ul style="list-style-type: none"> • 목표항목별 가중치의 합은 최대 70%
<ul style="list-style-type: none"> • 사전에 설정해둔 목표 관점별 가중치 가이드라인을 준수하여 개인 성과평가 항목을 수립하는 방식 • 직무핵심성과(직무KPI)와 직무수행관점의 가중치 기준 설정을 통해 업무의 균형적 추진이 가능하며, 보다 중점적으로 수행해야 할 사안이 무엇인지 명확하게 커뮤니케이션 할 수 있음 • 설정된 가중치 기준을 준수하기 위해 중요성이 낮은 목표를 추가하는 등 전체 목표 수의 임의 조정이 이루어질 가능성성이 있음 	

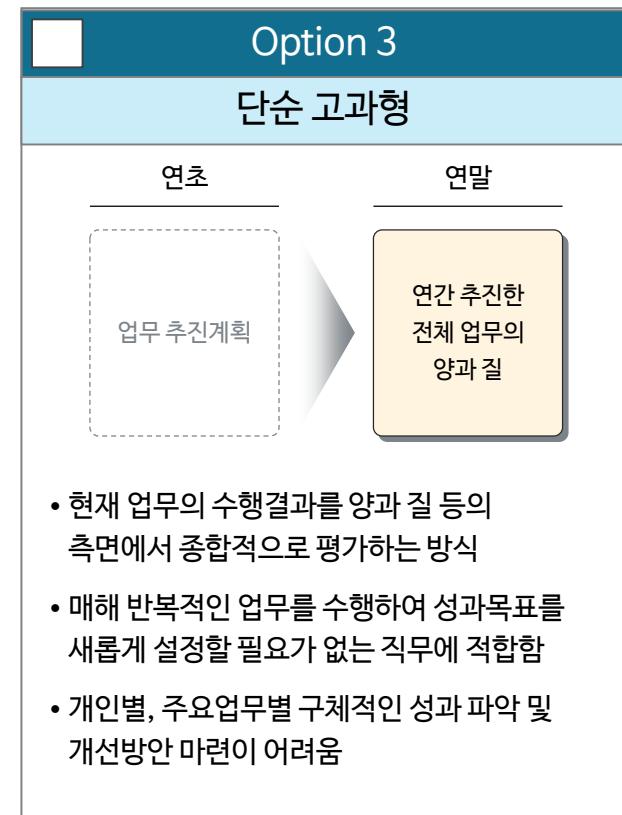
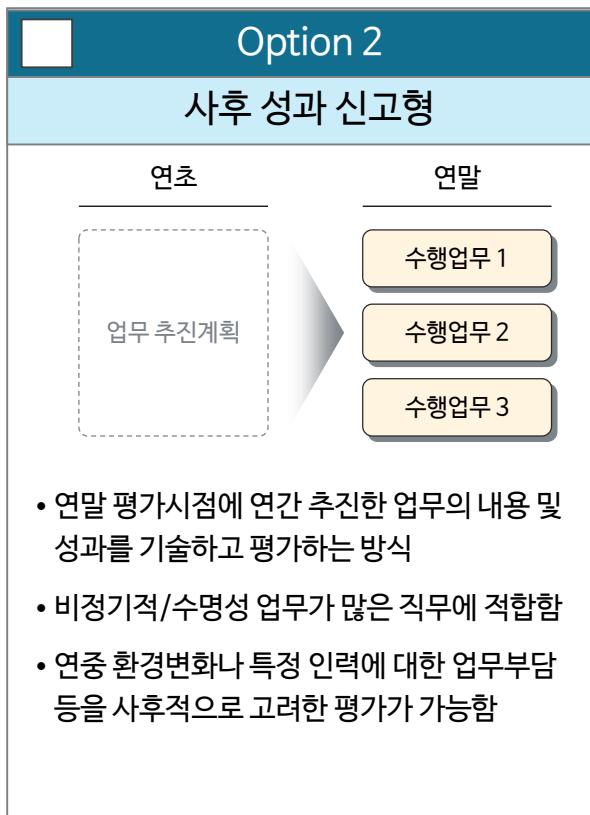
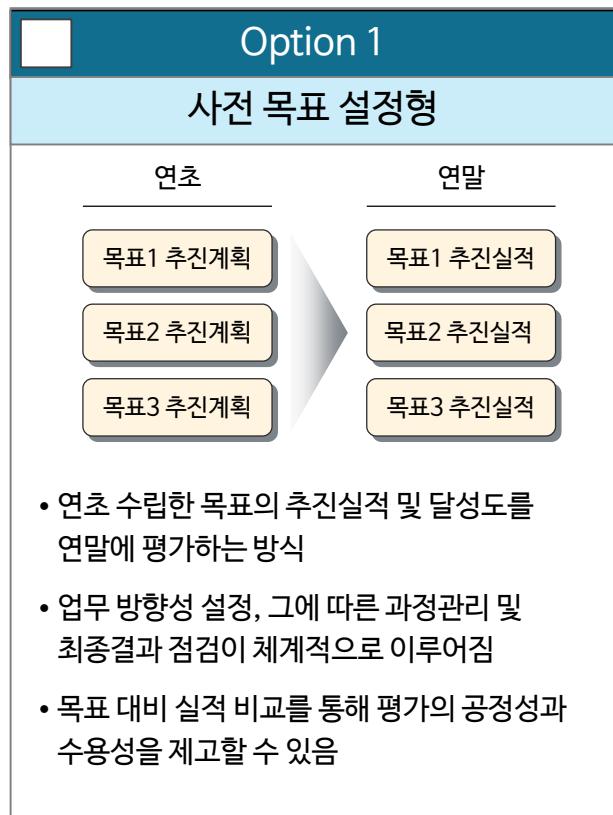
Option 2 목표 관점별 가중치 미설정	
목표관점	가중치 설정 기준
직무핵심성과	<ul style="list-style-type: none"> • 가중치 총 합계 100% 내에서 목표항목별 가중치를 자율적으로 설정
직무수행관점	<ul style="list-style-type: none"> • 전략, 업무의 가중치 기준을 제시하지 않고, 개인별 역할 및 책임을 고려하여 피평가자 개인이 자율적으로 설정하는 방식 • 목표 항목간 상대적 중요도나 난이도를 고려하여 적정한 수준의 가중치를 구성할 수 있으나, • 개인목표 설정 시 전략관점과 업무관점 목표의 가중치가 균형적으로 설정되지 않을 우려가 있음

- 직무KPI 및 직무수행관점의 활동을 평가 항목으로 설정하는 데 있어 가중치 가이드라인을 제시하고, 이를 통해 목표의 중요성 및 난이도 등이 평가에 반영될 수 있도록 함 ⇒ 목표설정 시 목표 항목 난립 방지

2 업적평가 방법

(1) 일반적인 경우

- ▶ 아래의 대안 중, 성과 방향성 설정, 지속적인 추진과정 관리, 최종성과 수준의 점검 및 개선방안 모색이라는 성과관리의 근본취지에 맞는 적합한 방식을 선정



· 조직의 규모나 조직의 업무 특성에 적합한 업적평가 방법을 선정하여야 함

2 업적평가 방법

(2) 프로젝트 단위

- ▶ 연구 등 프로젝트 조직 특성을 반영해 성과 평가를 프로젝트 기여도 평가와 팀 공헌도 평가로 구분하여 평가권과 평가 프로세스를 별도로 설계



구분		1 프로젝트 기여도	2 팀 공헌도
평가권		<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 팀원의 경우 내신평가 신설 <ul style="list-style-type: none"> - 프로젝트 리더의 담당 프로젝트 구성원에 대한 내신 평가 결과를 참고하여 팀장이 취합평가함 	<ul style="list-style-type: none"> 팀장 평가
평가 프로세스	목표설정	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 진행 계획에 의거 매년 초 목표 배분 및 업무 계획 수립 프로젝트 별 PL과 업무 배분 및 목표 합의 수정 (Kick-off시) 	<ul style="list-style-type: none"> 목표 공유 회의를 통해 팀 목표 팀원에게 배분 매년 초에 설정
	항목별 평가	<ul style="list-style-type: none"> Project Leader가 팀원 대상 내신 평가 및 Feedback 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 종료 프로젝트 (종료 후 일정시기 내) / 진행 프로젝트 (성과평가 전 일정시기 내) 프로젝트 별 가중치 설정 <ul style="list-style-type: none"> - 프로젝트 중요도 및 난이도 반영하여 팀장 설정 내신 평가 팀장 취합 및 점수 산출 	<ul style="list-style-type: none"> 평가 지표 별 팀장 평가 및 Feedback 실시
	최종 평가	<ul style="list-style-type: none"> 팀장이 프로젝트 기여도 평가 및 팀 공헌도 평가를 종합하여 최종 평가 등급 산정 	• (左同)



능력중심인력운영을 위한 가이드북

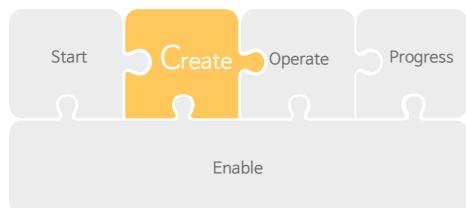
공정인사평가모델

C2 업적평가

C2-1 업적평가 지표 설계

C2-2 업적평가 측정방법 - 배점(가중치) 설정

C2-3 업적평가 지표 DB (752개 세모듈)



⇒ 핵심성공요인 도출과 이를 기반으로 한 업적평가지표 마련이 어려운 경우
C2-3에 있는 업적평가지표 DB를 활용하여 마련

▶ 별도 제공된 업적 지표 가운데 해당 부서와 업무의 성격에 부합하고 조직목표와 연계성이 있는 지표를 선택하여 활용

■ DB 구성 - 영업 예시

NO	업무 구분	과업	지표	측정 방식
1	영업 관리	영업전략 및 정책수립	매출 성장률	(당기 매출액 - 전기 매출액) / 전기 매출액 X 100
2	고객관리	수주관리	신규고객 매출액	신규고객 매출액 / 총매출액
3	고객관리	수주관리	기존 거래처 매출액	전년(월)실적/금년(월)실적
4	국내 영업	판매목표 달성	목표 매출 달성을률	(실제 매출액 / 목표 매출액) X 100
5	국내 영업	채권관리	기준 채권 회전일 준수	(기준일자 채권 - 이전 매입액 = 0) 이 되는 기간
6	국내 영업	시장관리	가동률	(실제 가동 코너 수 / 총 거래 코너 수) X 100
7	국내 영업	손익관리	영업이익 증가율	(당기 영업이익 - 전기 영업이익) / 전기 영업이익 X 100
8	국내 영업	재고관리	부진, 불량 재고 소진율	(실제 부진, 불량 재고 소진분 / 전체 부진, 불량 재고) X 100
9	해외 영업	목표 및 손익관리	제품 아이템 증가율	(당기제품아이템 수 - 전기제품 아이템 수 / 전기 제품 아이템 수) X 100
10	해외 영업	신규 판매 채널 발굴	발굴 채널 수 (%)	발굴채널 수 / 목표채널수 × 100
11	해외 영업	업체 및 바이어 관리	DB작성 및 유지율	DB작성 및 유지거래선수 / 총 거래선 수 X 100
12	해외영업지원	수출/입 업무	수입면허 실사	완료일-목표일
13	해외영업지원	수출/입 업무	수출입 통관 면허 정정건의 제로화	정정건수
14	해외영업지원	외환관리 업무	외환 손실율	실적환율 / 기준환율
15	CS	콜통화성공율 향상	적정인원 유지율	현 인원수 / 목표인원수
16	CS	고객불만처리	고객불만처리 경과기간	실제 처리일수 / 목표 처리일수

■ DB 구성

업무 구분	기획업무	마케팅업무	영업업무	구매업무	디자인업무	생산업무
지표 수	48개	69개	137개	68개	50개	77개
업무 구분	품질관리업무	연구개발업무	인사업무	재경업무	IT업무	총무업무
지표 수	72개	72개	39개	45개	23개	52개

· 업무 영역, 과업별로 지표와 측정방식을 752개 세모듈로 제공

업무 구분	과업	지표	측정방식
기획	경영혁신	업무 표준화 수준	업무 표준화 수준에 대한 직원 설문
		업무 효율화 수준	업무 효율화 수준에 대한 직원 설문
		ISO 준수도	ISO 준수도에 대한 직원 설문
		발생 이슈 해결 건수	이슈 해결 건수
		변화 관리 준비도	변화에 대한 직원들의 준비도 설문 조사
		제안 채택률	업무개선 제안 채택건수/업무개선 제안건수
		혁신 및 개선 문화 지수	혁신 및 개선문화에 대한 직원대상 설문조사
조직성과 관리	경영회의	의사결정 지원의 적시/적절성	각 사업부장이 의사결정 지원의 적시/적절성에 대한 Overall Rating
	관리회계	서비스 만족도(조직별)	제공하는 서비스(기획)에 대한 조직별(팀 단위) 내부고객 만족도 Survey
	예산 수립	각 사업부 예산편성 대비 실적 수준	(예산 책정액 - 실제 집행액)/예산 확정액* 100
		전사 예산편성 대비 실적 수준	(예산 책정액 - 실제 집행액)/예산 확정액*100
	조직성과 관리	경상이익 증가율	{(당기 경상이익-전기 경상이익)/전기 경상이익}*100
		경제적 부가가치(EVA)	세후순영업이익-(가중평균자본비*투입자본)
		공현이익 증가율	{(당기 공현이익-전기 공현이익)/전기 공현이익}*100
		당기순이익	법인세 차감 전 순이익 - 법인세
		매출수익률(ROS)	(당기순이익/매출액)*100
		매출액 대비 총비용률	(총비용/매출액)*100
		매출총이익 증가율	{(당기 매출총이익-전기 매출총이익)/전기 매출총이익}*100
		사업부 매출액 증가율	{(당기 매출액-전기매출액)/전기매출액}*100
		사업부 시장점유율	(매출액/시장 전체 매출액)*100
		영업이익 증가율	{(당기 영업이익-전기 영업이익)/전기 영업이익}*100
		자산수익률(ROA)	(당기순이익/자산총액)*100

업무 구분	과업	지표	측정방식
	조직성과 관리	총자본수익률(ROE) 기대 이익 달성을 조직성과관리 제도 만족도 사업부 정착 수준 Survey	(당기순이익/총자본)*100 (실제 이익/예측 이익)* 100 조직성과관리 제도 만족도에 대한 직원 설문 사업부제 정착 수준에 대한 직원 설문 조사
	신규사업	신규사업/투자 사업성 분석의 적정성	신규사업/투자 사업성 분석의 적정성 수준을 Overall Rating
	정보관리	전사 정보 공유도	정보 공유 수준에 대한 전직원 설문
	경영혁신	ERP 활용률 System 만족도	각 조직 ERP 담당자 활용 실태 설문 System 구축 수준에 대한 직원 만족도
기획	사업계획 수립 및 조정계획 수립	사업계획의 적정성 예산편성 대비 실적 수준	CEO Overall Rating (예산 책정액 - 실제 집행액)/예산 확정액 X 100
	손익관리 및 경영실적 분석	손익마감에 따른 이익차이 비율 관리회계 일정 준수도 예산범위 내 실적 집행 수준 ROE 증가율 ROA 증가율 EVA 증가율	(실제 이익/예측 이익) x 100 관리회계 일정 준수 정도를 Overall Rating 예산 범위 내 실적 수준에 대한 Overall Rating (당기 ROE - 전기 ROE)/전기 ROE X 100 (당기 ROA - 전기 ROA)/전기 ROA X 100 (당기 EVA - 전기 EVA)/전기 EVA X 100
	전략과제 수립 및 실행 모니터링	전략과제 계획 대비 실행 수준	계획 대비 실행 수준을 Overall Rating
	신규사업/투자의 사업성 분석	신규사업/투자 사업성 분석의 적정성	신규사업/투자 사업성 분석의 적정성 수준을 Overall Rating

업무 구분	과업	지표	측정방식
기획	신규사업 검토 및 추진	신규 사업 검토 보고서의 적정성	부서장 다단계 정성 평가
		신규 사업 발굴 건수	건수
	매출 계획 수립	매출 계획 대비 실적 달성을률	실적/매출 계획
		매출 계획 보고서의 적정성	부서장 다단계 정성 평가
	정기적인 업무 보고	경영 전략/매출 관련 보고서의 적정성	부서장 다단계 정성 평가
	경영총 회의체 운영	경영총 회의체 운영 보고서의 적정성	부서장 다단계 정성 평가
	매출 분석	목표 대비 매출액 실적	매출액
상품 기획	상품 기획	팀별 KPI 보고서의 적정성	부서장 다단계 정성 평가
		신규 ITEM 제안/발굴건수	제안/발굴 건수
		신상품 기획	작성 건수
		개발일정 관리	실제일정/계획일정
		신제품 사양 검증	사양변경요청 or 매출기여도
	고객 승인 (가격, 품질 등)		매출기여도
마케팅	신규 브랜드 개발	신규 브랜드 기획/개발 건수	기획/개발 건수
		신규 브랜드 목표 매출액 달성을도	(실제 매출액/목표 매출액) X 100
		신규 브랜드 목표 경상이익 달성을도	(실제 경상이익/목표 경상이익) X 100
		신규 브랜드 목표 시장점유율 달성을률	(실제 시장점유율/목표 시장점유율) X 100
		타 브랜드 대비 신규 브랜드 클레임율	(신규 브랜드 클레임 건수/타 브랜드 평균 클레임 건수) X 100
		신규 브랜드 고객만족도	고객 만족도
		신규 브랜드 인지도	브랜드 인지도

업무 구분	과업	지표	측정방식
기존제품 리뉴얼/리런칭	신규 브랜드 개발	신규 브랜드 침투율	신규 브랜드 취급 매장 수/전체 매장 수
		리뉴얼/리런칭 브랜드 건수	리뉴얼/리런칭 건수
		리뉴얼/리런칭 브랜드 목표 매출액 달성을도	(실제 매출액/목표 매출액) X 100
		리뉴얼/리런칭 브랜드 목표 경상이익 달성을도	실제 경상이익/목표 경상이익) X 100
		리뉴얼/리런칭 브랜드 시장점유율 달성을률	(실제 시장점유율/목표 시장점유율) X 100
		리뉴얼/리런칭 브랜드 고객만족도	고객만족도
		리뉴얼/리런칭 브랜드 인지도	브랜드 인지도
마케팅	가격 관리	기존 제품 소진율	소진 재고 수량/(소진 재고 수량 + 잔여 재고 수량) X 100
		신규/기존 브랜드 시장 모니터링 횟수	모니터링 횟수
	신규 및 기존 브랜드 광고, 홍보, 판촉 관리	신규/기준 브랜드 기준 매가 대비 증감률	(현 매가/기준 매가) X 100
기존 브랜드 관리	신규 및 기존 브랜드 광고, 홍보, 판촉 관리	신규/기존 브랜드 광고 인지도	광고 인지도
		신규/기존 브랜드 SOV 대비 광고 인지도 상승율	광고 인지도/SOV(Share of Voice, 광고점유율)
		신규/기존 브랜드 매출 증가율	(당기 매출액 - 전기 매출액)/전기 매출액 X 100
		신규/기존 브랜드 이벤트 목표 대비 참여율	(실제 참여 수/목표 참여 수) X 100
		신규/기존 브랜드 홍보 아이디어 실행율	(실행 아이디어/홍보 제안 아이디어) X 100
	기존 브랜드 관리	기존 브랜드 목표 대비 매출액 달성을률	(실제 매출액/목표 매출액) X 100
		기존 브랜드 목표 대비 경상이익 달성을률	(실제 경상이익/목표 경상이익) X 100
		기존 브랜드 인지도 변화율	(당기 브랜드 인지도/전기 브랜드 인지도) X 100

업무구분	과업	지표	측정방식
마케팅	기존 브랜드 관리	기존 브랜드 고객 만족도	소비자 만족도
		기존 브랜드의 브랜드 파워 Index	브랜드 파워 Index
	브랜드별 매출/손익관리	광고 및 판촉비 집행의 적정성	광고 및 판촉비 증가율 대비 매출액 증가율을 Overall Rating
		신규/기존 브랜드 별 D/C율 적정성	시장 상황을 고려한 D/C율 적정성을 Overall Rating
		신규/기존 브랜드 별 원가율 적정성	원가율 적정성을 Overall Rating
	마케팅	수요예측 정확도	목표대비 달성도
		계획대비 수행율	계획대비 실제 수행율
		활용가능 아이디어 수집건수	목표대비 건수
		목표 이익률 달성도	계획대비 이익율
		프로모션 계획 준수율	계획대비 준수율
		프로모션 아이디어 개발 건수	계획대비 건수
		분석자료 활용도	활용 건수
		Marketing 실행계획 달성을	체크리스트 작성 달성을
		Marketing 실행계획 타당성	관련 평가자 S-D 등급부여
		Marketing 실행계획 달성 효과	달성효과/목표효과
	판촉 전략	Marketing Tool 개발 건수	적용 건수
		월별경쟁사 Trend 분석자료 작성	제출 건수
		마케팅 전략 수립건수	보고 건수
		제품홍보 및 설명회	분기별 1회 실시여부
		언론매체 게재 횟수	게재 횟수

업무구분	과업	지표	측정방식
마케팅	판촉 전략	판촉전략 수립 타당성	관련 평가자 S-D 등급부여
		브랜드 인지도	설문조사
		프로모션 효용성	매출액/판촉비용
	기업/CEO 이미지 홍보	전 언론매체 노출 횟수 게재율	기준 매체 별(종합지, 경제지, 스포츠지, 잡지, 전문지) 게재율
		전 언론매체 기사 크기 게재율	기준 매체 별(종합지, 경제지, 스포츠지, 잡지, 전문지) 광고단가 기준 기사 크기 정도를 Overall Rating
		전 언론매체 경쟁사 대비 게재율	경쟁사 대비 게재율
	대언론 위기관리	가판 체크 후 수정, 삭제, 보완율	(수정, 삭제, 보완 건수/전체 문제 건수) X 100
		정보 보고 건수	보고 건수
	광고제작/집행	기업광고 외부기관 수상 건수	수상 건수
		각종 제작물 발행일 준수도	(기한 내 제작물 발행 건수/총 제작물 발행 건수) X 100
홍보	브랜드 PR	신브랜드 기획 기사 언론 보도율	기사 횟수 및 기사 크기 보도율
		브랜드 일간지 히트상품 수상 건수	수상 건수
		브랜드별 매출 증가율	(당기 매출/전기 매출) X 100
	긍정적 언론관계 구축	기자 대응 건수	건수
		목표 매체 기사 게재 건수	건수
	홍보자료 배포	보도 자료 배포 건수	건수
	사보 발행	사보 만족도	Survey 결과
	홍보물 제작	영업 조직 만족도	Survey 결과
	홈페이지 관리	홈페이지 만족도	Survey 결과
	AS	1년내 재발 건수	전체 처리 건수 중 재발 건수
		표준 AS 시간 준수율	실제 처리시간/표준AS시간

업무구분	과업	지표	측정방식
고객만족 (CS)	민원 감축	업무 매뉴얼 교육 횟수	횟수
		민원 감축 방안 실행 노력도	팀장 5단계 정성 평가
		적정인원 유지율	현 인원수/목표인원수
		대화 스킬 전파/교육 충실통도	팀장 5단계 정성 평가
	금전사고 예방	업무 매뉴얼 교육 횟수	횟수
		업무 매뉴얼 교육 횟수	횟수
	대고객서비스 향상	고객 상담 지식 전파/교육 충실통도	팀장 5단계 정성 평가
		서비스 전문 인력 자격증 이수 인원 비율	자격증 이수 인원/전체 상담 인원
		고객불만처리 경과기간	실제 처리일수/목표 처리일수
		고객만족도조사 회수율	분기별 실시여부
		고객만족도조사 평가점수	고객만족도 조사 결과점수
		고객대응서비스 교육실시	교육횟수
고객관리	수주관리	품질평가 합격율	실제합격율/목표합격율
		제품 정보인지	배포 건수
		고객불만 발행 건수	발행 건수
		신규고객 매출액	신규고객 매출액/총매출액
		신제품 매출액	신제품 매출액/총매출액
		수주전망 정확도	실제실적/예상실적
		영업전망 당월/분기별 발행 익월 정확도	실제실적/예상실적

업무구분	과업	지표	측정방식
고객관리	수주관리	신모델 출시건수	출시 건수
		거래처 방문 영업정보 수집	보고서 건수
		거래처 방문 신규고객수주	보고서 건수
		양산비율관리	양산건수/신개의 발행건수
		신규 거래처 확보 수	신규거래서 확보 수
		신규 아이템 확보 수	신규아이템 확보 수
		전략 고객 확보 수	실적/목표
		기존 거래처 매출액	전년(월)실적/금년(월)실적
		기존 거래처 유지관리	전년(월)실적/금년(월)실적
		매출 달성을	(실제 매출액/목표 매출액) X 100
영업관리	영업전략 및 정책수립	매출 성장률	(당기 매출액 - 전기 매출액)/전기 매출액 X 100
		신제품 정착률	(신제품 수/전체 품목 수) X 100
		유통별 목표구성 & 달성을	(유통별 실적/유통별 목표) X 100
		채권 회전일	(현 회전일/기준 회전일) X 100
	손익관리	출고 D/C율 관리	(D/C액/공가) X 100
		재고 회전일	(재고액/Sales Out) × 30
		반품률	(반품액/매출액) X 100
		영업 이익률	(영업이익/매출액) X 100
		영업이익 성장률	(당기 영업이익 - 전기 영업이익)/전기 영업이익
		매가율	(실매가/기준 매가) X 100
시장관리		거래율	(거래점 수/전체 거래점 수) X 100

업무구분	과업	지표	측정방식
영업 관리	시장관리	점당 매출액	매출액/거래점 수
		신규 개척 점 수	신규 개척 거래점 수
		진열률	(진열 거래점 수/전체 거래점 수) X 100
		취급률	(취급 제품 수/전체 취급 거래점 수) X 100
	판촉관리	판촉물 선호도	판촉물 선호도 설문
	영업사원 인당 생산성 제고	인당 생산성	매출액/가동인원
		보상 제도 적절성	정성 단계 척도 설정
	판매비 제도 수립 및 개선	판매비 제도 변경 적정성	정성 단계 척도 설정
		업계 벤치마킹 보고서 적정성	정성 단계 척도 설정
		현장 조직 만족도	Survey 결과
	영업 예산 관리	영업 예산 계획 수립 적정성	정성 단계 척도 설정
		매출 대비 기준 예산 절감 금액	금액
		채널별 예산 배분 적정성	정성 단계 척도 설정
		장기 신규 위주 예산 부여 적정성	정성 단계 척도 설정
	제품판매계획	전년대비 매출증가율	전년실적/금년실적
		매출목표달성을율	실적금액/목표금액
		인당 매출목표 달성을율	매출액/인원(실적/목표)
		판매수량 달성을율	실적수량/목표수량
		매출실적 관리 정확성	실적관리 Gap 차이
		시장점유율 확대	시장점유율
	영업이익확보 계획	매출액 영업이익률	영업이익률

업무 구분	과업	지표	측정방식
영업 관리	영업이익확보 계획	영업이익률 달성을 영업손실비용 감축액 영업손실비용 감축율 물류비 및 일반관리비 절감	실제영업이익률/목표영업이익률 실제손실비용/목표손실비용 전년실적/금년실적 물류비 및 일반관리비/납품금액
		적기 인도비율 적정 재고수량	적기인도건수/총인도건수 실적/목표
		완제품 재고회전율 주문접수 대비 준수율 계획 출하율	매출액/평균재고금액 준수율/주문접수 실제출하대수/계획대수
		미수금 관리 미수금 회수율 미수금 회수 입금기간 준수율 SAMPLE 수금실적	완료일-목표일 회수율 준수율 수금실적
영업 기획	채널별 마케팅 전략 수립	채널별 마케팅 전략 수립 적정성 벤치마킹 건수 벤치마킹 보고서 적정성	정성 단계 척도 설정 건수 정성 단계 척도 설정
		전사 목표에 부합된 목표 배분 적정성 채널별 특성에 맞는 목표 배분 적정성	정성 단계 척도 설정 정성 단계 척도 설정
		수익 분석 제반 지표 분석 충실통도 신상품 판매전략 적정성	정성 단계 척도 설정 정성 단계 척도 설정
신상품 마케팅 지원			

업무구분	과업	지표	측정방식
영업 기획	Web 마케팅 전략 수립	홈페이지 유입 건수	건수
	제휴 마케팅 활성화	제휴를 통한 부가서비스 창출 건수	건수
	영업 관련 제 통계 분석 및 관리	영업 통계 관리의 충실도	정성 단계 척도 설정
판매목표 달성을 위한 지표	목표 매출 달성을 위한 지표	목표 매출 달성을 위한 지표	(실제 매출액/목표 매출액) X 100
	매출 성장률	매출 성장률	(당기 매출액 - 전기 매출액)/전기 매출액 X 100
시장관리	거래율	거래율	(실제 거래 코너 수/총 거래 코너 수) X 100
	가동률	가동률	(실제 가동 코너 수/총 거래 코너 수) X 100
채권관리	시장 정보 보고서 품질	시장 정보 보고서 품질	보고서 내용 검토 후 Overall Rating
	기준 채권 회전일 준수	기준 채권 회전일 준수	(기준일자 채권 - 이전 매입액 = 0) 이 되는 기간
국내 영업	현금 수금률	현금 수금률	(수금 금액/수금 대상 금액) X 100
	부도율	부도율	(부도 거래선 수/전체 거래선 수) X 100
채권관리	무가동, 무수금, 한도초과 건수(3개월 단위)	무가동, 무수금, 한도초과 건수(3개월 단위)	건수
	불량 채권 발생율	불량 채권 발생율	(불량 채권/전체 채권) X 100
	재고 회전일	재고 회전일	(재고/판매) × 30일
	반품률	반품률	(반품액/매입액) X 100
대리점 관리	부진, 불량 재고 소진율	부진, 불량 재고 소진율	(실제 부진, 불량 재고 소진분/전체 부진, 불량 재고) X 100
	대리점 매출액 성장률	대리점 매출액 성장률	(당기 매출액 - 전기 매출액)/전기 매출액 X 100
	대리점 영업이익 증가율	대리점 영업이익 증가율	(당기 영업이익 - 전기 영업이익)/전기 영업이익 X 100
	신규 대리점 수	신규 대리점 수	신규 대리점 수

업무구분	과업	지표	측정방식
국내 영업	손익관리	영업이익 증가율	(당기 영업이익 - 전기 영업이익)/전기 영업이익 X 100
		인당 매출액	총매출액/인원 수
		D/C율	(출고가/공가) X 100
		판매가 적정성	실매가/기준가
	목표 및 손익관리	매출 목표 달성을률	(실적/목표 매출액) X 100
		매출 성장률	(당기 매출액 - 전기 매출액)/전기 매출액 X 100
		비용 절감율	(계획비용 - 집행비용)/계획비용 X 100
		인당 매출액	총매출액/직원 수
		제품 아이템 증가율	(당기 제품 아이템 수 - 전기 제품 아이템 수/전기 제품 아이템 수) X 100
해외 영업	해외 현지 유통시장 및 유통 분석	시장조사 계획 준수율	시장조사 실시 건수/시장조사 실시 계획 건수
		시장조사 보고서 활용도	활용 정도를 판단 후 Overall Rating
	신규 판매 채널 발굴	발굴 채널 수(%)	발굴채널 수/목표채널수 × 100
	업체 및 바이어 관리	접촉(Contact) 건수	전화통화 횟수, 이메일 발송 횟수, 대면 접촉 건수
		DB작성 및 유지율	DB작성 및 유지거래선수/총 거래선 수 X 100
	현지 Promotion	계획 대비 Promotion 준수도	(실시 건수/계획 건수) X 100
	채권관리	채권 회전율	{채권 회전일/기준 채권 회전일(30일)} X 100
		불량 채권 발생률	(발생 불량 채권/전체 채권) X 100
		불량채권 회수율	(불량 채권 회수액/총 불량 채권액) X 100
해외영업지원	수출/입 업무	수입면허 실사	완료일-목표일
		정상 외 수출비용 발생보고	완료일-목표일

업무구분	과업	지표	측정방식
해외영업지원	수출/입 업무	정상 외 수출비용 절감율	전년실적/금년실적
		수출입 비용의 실적관리	완료일-목표일
		수출입 비용의 목표달성을율	실적금액/목표금액
		수출입 경비 마감일정 단축	완료일-목표일
		수출입 통관 면허 정정건의 제로화	정정건수
		수출입 신고서 탑재	완료일-목표일
		발생비용 정산	완료일-목표일
		발생비용 절감액	전년실적/금년실적
	관세환급 업무	발생비용 절감방안	절감방안 건수
		관세환급 /비환급금 구분관리	완료일-목표일
외환관리 업무	외환관리 업무	관세환급일정 조기단축	완료일-목표일
		외환 손실율	실적환율/기준환율
		외환 Risk 관리 달성도	실제 Risk/목표 Risk
	구매전략	원화, 외화 조달비용 절감율	실적금액/목표금액
		경상이익 증가율	{(당기 경상이익-전기 경상이익)/전기 경상이익}*100
구매	구매전략	공현이익 증가율	{(당기 공현이익-전기 공현이익)/전기 공현이익}*100
		당기순이익	법인세 차감 전 순이익 - 법인세
		매출수익률(ROS)	(당기순이익/매출액)*100
		매출액 대비 총비용율	(총비용/매출액)*100
		매출총이익 증가율	{(당기 매출총이익-전기 매출총이익)/전기 매출총이익}*100
		영업이익 증가율	{(당기 영업이익-전기 영업이익)/전기 영업이익}*100

업무구분	과업	지표	측정방식
구매전략	(품목별) 구매 원가 절감률 (품목별) 구매 원가 절감액 (품목별) 인상 억제율 대체품 개발 건수 원부재 매각 이익 금액 구매 동향 보고서 작성 건수	(품목별) 구매 원가 절감률 (품목별) 구매 원가 절감액 (품목별) 인상 억제율 대체품 개발 건수 원부재 매각 이익 금액 구매 동향 보고서 작성 건수	(전기 평균 구매 단가 - 당기 평균 구매 단가)/전기 평균 구매 단가* 100 전기 총 구매 원가 - 당기 총 구매 원가 (인상 요청 단가 - 현 구매 단가)/인상 요청 단가* 100 대체품 개발 건수 매각 차액 분기별 구매 동향 보고서 작성 건수
		구매 동향 보고서 작성 보고서 적정성	작성 보고서에 대한 적정성을 Overall Rating
		서비스 만족도(조직별)	제공하는 서비스에 대한 조직별(팀 단위) 내부고객 만족도 Survey
		구매 Lead Time	납기 시점 - 구매 요청 시점
		납품 적시성	(적기 납품 건수/전체 납품 건수)* 100
		생산계획 대비 납기 준수율	(적기 입고 건수/입고 총 건수)* 100
		신규(대체)공급선 개발 건수	공급선 개발 건수
구매 발주 및 납기관리 & 거래선관리	업무 표준화 수준 업무 효율화 수준 적기 납품률 ISO 준수도 구매/물류 서비스 만족도	업무 표준화 수준 업무 효율화 수준 적기 납품률 ISO 준수도	업무 표준화 수준에 대한 직원 설문 업무 효율화 수준에 대한 직원 설문 (적기배송물량/전체배송물량)X 100 ISO 준수도에 대한 직원 설문 각 사업부에 구매/물류 업무 Interaction 직원 설문 조사
		매출원가율	(매출원가/매출액)*100
		표준원가비율	(표준원가/매출액)*100
		원부재 과부족률	(실재고 - 전산재고)/재고물량* 100
원부재 관리			

업무구분	과업	지표	측정방식
자재	구매원가 관리	(품목별) 구매 원가 절감률	(전기 평균 구매 단가 - 당기 평균 구매 단가)/전기 평균 구매 단가 X 100
		(품목별) 구매 원가 절감액	전기 총 구매 원가 - 당기 총 구매 원가
		(품목별) 인상 억제율	(인상 요청 단가 - 현 구매 단가)/인상 요청 단가 X 100
		원부재 매각 이익 금액	매각 차액
	대체품/대체선 개발	신규(대체)공급선 개발 건수	공급선 개발 건수
		대체품 개발 건수	대체품 개발 건수
	적기구매	생산계획 대비 납기 준수율	(적기 입고 건수/입고 총 건수) X 100
		구매 Lead Time	납기 시점 - 구매 요청 시점
물류	물류기획	서비스 만족도(조직별)	제공하는 서비스에 대한 조직별(팀 단위) 내부고객 만족도 Survey
		경상이익 증가율	{(당기 경상이익-전기 경상이익)/전기 경상이익}*100
		공현이익 증가율	{(당기 공현이익-전기 공현이익)/전기 공현이익}*100
		당기순이익	법인세 차감 전 순이익 - 법인세
		매출수익률(ROS)	(당기순이익/매출액)*100
		매출액 대비 총비용율	(총비용/매출액)*100
		매출원가율	(매출원가/매출액)*100
		매출총이익 증가율	{(당기 매출총이익-전기 매출총이익)/전기 매출총이익}*100
		영업이익 증가율	{(당기 영업이익-전기 영업이익)/전기 영업이익}*100
		표준원가비율	(표준원가/매출액)*100
		개포장율	개포장물량/(개포장 가능 반품물량 + 자체 파손물량)* 100

업무구분	과업	지표	측정방식
물류기획		물류 단가 절감률	(전기 물류 단가 - 당기 물류 단가)/전기 물류 단가* 100
		배송단가	배송 운반비/배송 물량
		유통가공율	(실제 유통가공물량/유통가공요청물량)* 100
		자체 파손율	파손물량/(배송물량+적송물량)* 100
		적기 납품률	(적기배송물량/전체배송물량)X 100
		적송단가	적송 운반비/적송 물량
		직송단가	직송 운반비/직송 물량
		구매/물류 서비스 만족도	각 사업부에 구매/물류 업무 Interaction 직원 설문 조사
물류	물류 센터 관리	관리 가능비	물류비 - 관리 불가능비
		업무 표준화 수준	업무 표준화 수준에 대한 직원 설문
		업무 효율화 수준	업무 효율화 수준에 대한 직원 설문
		제품 재고 과부족률	(실재고 - 전산재고)/재고물량* 100
		ISO 준수도	ISO 준수도에 대한 직원 설문
		System 만족도	System 구축 수준에 대한 직원 만족도
		물류 센터 관리 비용 절감율	(전기 비용 - 당기 비용)/전기 비용 X 100
		인당 생산성	(취급 물량/Man Day) X 100
물류비 관리		장비 당 생산성	(취급 물량/Machine Day) X 100
		협력업체 계약 이행 적정성	계약조건을 고려하여 이행 수준을 Overall Rating
배송관리		물류 단가 감소액	전기 물류 단가 - 당기 물류 단가
		비용집행 분석 평가 적정성	비용집행 분석 및 평가의 적정성을 Overall Rating
		납품 적시성	(적기 납품 건수/전체 납품 건수) X 100

업무구분	과업	지표	측정방식
디자인	디자인 개발	디자인 계획 준수도	계획 대비 작업 진행 상황을 Overall Rating
		디자인 만족도(고객)	고객 디자인 만족도 설문
		디자인 성공 기여도(매출액)	(당기 매출액 - 전기 매출액)/전기 매출액
		신소재, 신기술 연구 및 적용도	내 외부 고객 및 관련 부서 설문
	크리에이티브 향상	국내외 디자인 관련 세미나, 시장조사 연구 보고서	보고서 Quality를 Overall Rating
		지속적 자기계발 발표도	참가자에 대한 평가도 설문
		기존 디자인 지속적 평가, 보완, up grade 관리	(당기 매출액 - 전기 매출액)/전기 매출액
	디자인 관련 대외 활동	국내 외 디자인 contest 수상 건수	국내, 국외 상장, 상패 건수
	포장조사/개발	포장 Trend 분석자료 작성	작성 건수
		신소재 도입 검토자료 작성	작성 건수
	포장디자인	포장디자인 개발 건수	개발 건수
		경쟁사 비교평가서 작성	보고 건수
	포장물 전개	포장물 진행일정 준수율	실제일정/계획일정
		포장물 사양관리 준수율	실제일정/계획일정
	제품조사/개발	신제품 개발건수	개발 건수
		경쟁사/시장 조사	조사 건수
		신제품 타당성 검토	분석보고서 건수
		제품조사 적시성	실적/계획
	제품디자인	제품디자인 개발건수	개발 건수
		디자인 납기준수도	실적/계획

업무구분	과업	지표	측정방식
디자인	제품 전개	제품외관 만족도	설문지 조사 결과점수
		제품 완성도	실적/계획
		개발원가 적중율	최종확정가/개발원가
		개발일정 준수율	실적/계획
		디자인 일정 준수율	실적/계획
		실패 COST	손실비용 집계액
		특허 출원 건수	출원 건수
	신제품 개발의뢰접수 및 제품기획	견적원가 개선율	초기견적원가/개선견적원가
		진행모델 신기술 적용건수	적용 건수
		개발모델 중 양산진행 건수	양산진행 건수
		국내외 고객 Need 파악 건수	보고 건수
		정보수집 건수	보고 건수
설계	제품 설계	신제품 개발계획 대비 달성을율	실적/계획
		개발일정 준수율	실제일정/계획일정
		신제품 개발건수	개발 건수
		전년대비 PP NG율	전년실적/금년실적
		설계변경 횟수	변경 횟수
		설계 오류건수	오류 건수
	설계구현	설계검증 및 개선안 도출	개선안 도출건수
		설계일정관리	추진일정/계획일정
		양산모델 수	양산모델 수

업무구분	과업	지표	측정방식
설계	설계 구현	설계결함 발생률 최소화	문제발생모델/양산이관모델
		신뢰성 테스트 통과율	테스트통과/전체
		양산 안정화 소요 일수	실적/목표
	설계 변경	설계변경 결함 발생률	결합발생/전체
		제조기술 개선제안	제안 건수
		공정검토 및 개선지원	개선 건수
		개선된 설계 및 재료적용	적용 건수
		음향측정 및 평가 표준화	표준화 건수
		공정개선 지원	보고서 건수
생산기술	신모델 관리	MP일정 준수율	실시일-예정일
		PP,PMP 완성도 향상	실적/계획
		신모델 양산관리	양산모델/전체모델
		MP 계획일정 set-up 준수율	실적/계획
		문제점 관리	Close/문제점
		초기 불량율	양산적용 후 1개월 불량율
		신제품 완료보고서 작성관리	실적/계획
		신제품 표준공수 검증 및 작성	MP전 등록여부
	작업지도서 작성	제조공정도,작업지도서 배포일정 준수율	실적/계획
		작업변경에 따른 Reversion 배포	배포일-작업변경시점
		작업지도서 작성 건수	작성 건수

업무구분	과업	지표	측정방식
생산기술	공수 관리	실적공수 개선금액	개선금액/목표금액
		양산전 표준공수 설정율	실적/계획
		실적공수 관리	실적/계획
		표준공수 관리	실적/계획
		주요 모델 공수달성을	실적/목표
		주요 모델 품질달성을	실적/목표
		품질항목 집중개선	실적/목표
		실적공수 개선요구 건수	개선요구 건수
생산기술	공정개선관리	공정개선건수	개선 건수
		생산성 향상율	전년실적/금년실적
		공정 개선 후 불량감소율	개선후/개선전 (실적/계획)
		공정 개선 후 절감금액 달성을	개선후/개선전 (실적/계획)
		공정개선 후 인원변동 달성을	개선후/개선전 (실적/계획)
제조조건 사양변경 업무	양산품 문제점 관리	양산전 문제점 개선율	문제점 개선/전체
		세부적 정립 및 표준화	작성 건수
기타	기타	신모델 검증 체크리스트 검증 및 표준화	작성 건수
		계측장비 활용능력 향상	작성 건수
		기술교육자료 작성 전파교육	교육 건수
신규설비 진행	기타	신기술의 벤치마킹/도입 건수	보고서 건수
		설비제작 원가개선	현지제작 건수
		검사설비 현지화 제작	현지화 제작/전체

업무구분	과업	지표	측정방식
생산기술	신규설비 진행	장비 및 치공구, 소모품 현지화	실적/대상품목
		디지털통합검사기 양산성 검증	실적/계획
		설비진행 계획서 작성	작성 건수
		신규 설비 사양서 작성	실적/계획
		신규설비 정보수집	보고서 건수
자동화 설비진행		설비 자체제작으로 원가절감	실적/기준입고금액
		설비 자체제작 건수	제작 건수
생산기술	일반설비업무	설비인정검사서 등급 승인율	실적/계획
		설비기록 관리건수	관리 건수
		검교정 대상 설비	실적/목표
		정기재고조사 실시	실행 횟수
		설비내부 검교정 관리	실행 횟수
		설비인정검사	결과 점수
		자산성 설비리스트 업데이트	업데이트 횟수
		검교정대상설비 검교정 진행관리	실적/대상설비
		설비 유지관리율	유지관리율
		계측기 검교정 및 유지관리	등록,유지 달성을율
		설비 모니터링 시행률	모니터링건수/투자건수
		설계제작 사양서 작성	작성/제작건수
		양산 적용 불량률	문제 발생 건수 / 생산 적용 건수
		양산 적용률	생산 이관 건수 / 생산 품목
생산기술			

업무구분	과업	지표	측정방식
생산기술	생산기술	부적합 보고서 처리율	1차 완료 건수 / 당 해년도 접수건수
	제조, 생산 금형 관리	설변 완료율	설변완료건수 / 설변진행건수
	양산공정 지원	증작설비 검증승인률	검증승인설비수 / 증작설비수
		최종설비사용승인서 작성률	최종설비 사용승인서 작성 건수 / 설비사용승인 건수
	개발품 양산 이관 지원	설비에 대한 내부고객 만족도	유관부서 설문조사
생산	신제품 개발 지원	P.P 실시율	P.P 실시 건수 / 개발완료건수
		초기양산품에 대한 내·외부 품질 수준 통보율	통보 Item 수 / 초기양산품 Item 수
	원가절감 계획 수립/추진	전년대비 생산성 증가	당기 생산성-전기 생산성 {생산성=TON/M.D. (EA/M.H.)}
		전년대비 수율(%) 증가	당기 수율 - 전기 수율 {수율 = (OUTPUT/INPUT) X100}
		전년대비 포장재 Loss 감소율	전기 포장재 Loss - 당기 포장재 Loss {포장재 Loss = (표준 - 실제 / 표준 사용량) X100}
		제조경비 절감액	(당기 제조경비 - 전기 제조경비)/전기 제조경비 X 100
	설비관리	설비 종합 효율성	시간 가동률 X가동 효율 X양품율
		설비 고장 시간	설비 고장 시간/계획 설비 운전 시간
		재해 건수	발생 건수
생산기술 향상 기획 및 추진	자동화 추진 건수	추진 건수	
	신기술 도입 건수	도입 건수	
공정개선	완제품 불량률	(불량품 수/전체 완제품 수) X 100	
	개인 별 제안 건수	개인 별 제안 건수	
	분임조 테마 해결 건수	테마 해결 건수	
	라인 교체 단축 시간	단축 시간	
	공정 개선 건수	건수	

업무구분	과업	지표	측정방식
생산	생산계획/실적관리	생산 계획 준수율	(생산 실적/생산 계획) X 100
	실물 자재관리	입고 계획 준수율	(입고 실적/입고 계획) X 100
		재고자산 회전율(원재료, 부재료, 반제품)	매출액/평균 재고자산
품질관리	품질관리	품질비용(Q-Cost)	품질비용/매출액
		실패비용(F-Cost)	손실비용/매출액
		필드 품질 지수	(불량 금액/생산금액)*100%
		신뢰성 관리 비용	(보증대수/생산대수)*100%
		라인 불량률	(불량금액/생산대수)*100%
		개선 진도율	(개선 건수/지적 건수)*100%
		개선율	(개선 건수/개선 요청 건수)*100%
		사전 결함 처리 준수율	(반려 건수/결정 건수)*100%
		업무 계획 달성을율	(달성 건수/계획 건수)*100%
		품질 정보 시스템 개발/보완 건수	(개발 및 보완 건수/계획 건수)*100%
		교육 이수율	(이수 건수/계획 건수)*100%
		품질현황 보고서 작성 준수율	(작성 건수/계획 건수)*100%
		환경 관리 프로그램 준수율	(완료 건수/등록 건수)*100%
		협력사 품질 시스템 평가율	(평가업체 수/계획업체 수)*100%
		신기종 평가율	(평가 대수/계획 대수)*100%
		품질 개선율	(완료 건수/상정 건수)*100%
		계측기 교정 실시율	(교정 완료 수량/교정 대상 계측기 수량)*100%
		외주 Line 불량율	(외주 품 불량금액 ÷ 외주 품 투입금액)*100%

업무구분	과업	지표	측정방식
품질관리	품질관리	불량 비 가동 시간	Σ 불량 비가동 시간
		완성차 검사 지적 건수(DPU)	(검사지적건수 ÷ 검사대수)*100%
		Claim율	(Claim금액 ÷ 보증금액)*100%
		백대당 Claim건수	(Claim건수 ÷ 보증대수) × 100%
		백대당 가중 Claim 건수	Σ [(Claim건×가중치) ÷ 보증대수] × 100]
		품질계획서 작성 준수율	(기준일 내 작성 건수 ÷ 전체 작성 건수) × 100
	품질경영계획 업무	자주능력향상 업무표준화 정립	실적/목표
		품질비용 절감	전년실적/금년실적
	품질기획 업무	양산품 품질보증 시스템 활성	진행율/목표
		품질목표 달성을율	실적/목표
		품질개선 대안수립	개선 건수
	구매업체 품질보증관련 업무	업체 품질 정기평가	실시 횟수
		품질지도 실시율	지도건수/지도계획
	QC관리기법 수평전개	6시그마기법활용 품질개선	기법활용건수
	신모델 개발단계별 검토	신모델 검토 처리기간 단축	완료일-목표일
		신모델,변경 샘플 완성도향상	실적/계획
		신제품완성도 100% 확보	평가표 달성을율
	시장,고객불만의 조치	고객불만요구서 접수 건수	접수 건수
		고객불만 처리기간 단축	소요기간-목표소요기간
		양산품 정기평가 고객불만대응평가	부적합건 처리건수/부적합건
		부적합건 재발율 zero	재발건수/부적합건

업무구분	과업	지표	측정방식
품질관리	시장,고객불만의 조치	고객 품질등급	품질 등급
	제조조건 변경검토 및 승인	신뢰성 검토 처리기간 단축	소요기간-목표소요기간
	공장 품질관리	착하품질 달성을율	실적/목표
		공정불량 달성을율	실적/목표
		시장불량 달성을율	실적/목표
		착하 LOT 부적합 건수	삭제요청(품질보증)
		착하품질 개선	삭제요청(품질보증)
		공장별 전사품질 목표달성을도	실적/목표
		품질운영실태조사(공장Audit)	체크리스트 달성을율
	공장 품질관리	전담담당제 운영	실적/목표
		품질 개선일정 준수	완료일-목표일
		품질 문제점 해결 건수	해결 건수
	품질보증	제품 신뢰성 검사 건수	제품 신뢰성 검사 보고서 건수
		공정 개발 및 개선 건수	공정 개선 보고서 건수
		ISO 9001/14001 지적 건수	연간 2회 내/외부 심사 결과
	품질인증 유지관리	수검(결과통보서) 결과보고서	수검회수대비 불합격율
	제품(중간)검사 및 관리	품질 불만 제기율	사전 자체 품질검사 대비 불합격율
		각 현장 품질 만족도	크레임 및 반품 차량 발생율(전년/전월 대비)
	현장품질시험 및 관리	현장시험시 불합격율	현장시험대비 불합격율
	현장불만처리에 관한 업무	반품처리 비율	총생산량 /대비 반품율

업무구분	과업	지표	측정방식
품질관리	생산 배합실적에 관한 업무	생산배합/시방배합	각재료별.생산배합량/시방배합량(증감율)%
		계량오차관리 불합격율	계량치/설정치=(오차율%)
	원료/제품/포장재/OEM 검사	불량률	(불량 건수/입고 건수) X100
		업체별 불량률	(불량 건수/입고 건수) X100 (by 업체별)
	고객 클레임 원인 분석 및 대책수립	클레임 처리 실적률	(처리실적 건수/처리요청 건수) X100
		동일 클레임 재발 건수	건수
	사내외 인증관리	인증 적법 유지(계획대비관리)	실적 판단 이후 Overall Rating
		ISO인증 유지	실적 판단 이후 Overall Rating
		회사표준 제/개정	실적 판단 이후 Overall Rating
	품질경영(혁신) 활동	테마 해결 실적	테마 해결 건수
		개인별 제안 건수	제안 건수
		품질 개선 건수	개선 건수
		공정 개선 건수	건수
연구개발	신제품개발	목표 대비 품질만족도	목표대비품질지수(목표수준, 벤치마크,HUT, 코드패널등)
		소비자클레임율	목표대비 클레임율 (클레임 건수/판매총수) X 100
		신제품매출비중	목표대비 (신제품판매총액 / 총판매액) X 100
		목표 대비 원가율	목표대비 (매출원가/목표원가) X 100
		개발기간 준수도	(완료기간/목표기간) X 100
	핵심기술확보	기술보고서 Quality지수 총계	보고서 건당 Quality점수 총합 (5점척도)
		신기술/공정응용건수	응용건수
		특허출원/등록 Quality지수 총계	출원/등록당Quality점수 총합(5점척도)

업무구분	과업	지표	측정방식
연구개발	핵심기술확보	연구원능력개발지수	부서원 능력개발지수 총계 (학위, 포상, 자격, 논문, 어학, 교육지수등)
		목표대비 원가율	(매출원가/목표원가) X 100
	품질개선/원가절감	목표대비 원가 절감액	(원가절감액/절감목표) X 100
		유관부서 만족도	전년도 대비 만족도 향상율
	기술지원	유관부서 기술지원 건수	기술지원건수
		프로세스의 운영 전략과의 연계성	프로세스 계획 적정성 판단 후 Overall Rating
	R&D프로세스 구축/운영	일정 준수도	계획대비 실행 준수 여부를 Overall Rating
		보고서의 Quality	보고서 건 당 Quality 점수 총합
		R&D업무 표준화 건수	표준화 건수
	특허/기술정보 관리	특허출원/등록 Quality	출원/등록 Quality 점수 총합
		기술정보 보고서 Quality	보고서 건 당 Quality점수 총합
		기술정보 서비스의 만족도	연구 부서 직원 설문조사
	연구지원	능력개발 지수	(당해년도 점수 평균/전년도 점수 평균) X 100 (학위,자격증, 수상,논문,어학,교육지수 등)
		내부고객만족도	연구 부서 직원 설문조사
	연구개발	상품개발 목표 달성을률	(완료한 상품 개발 수/계획한 상품 개발 수)*100%
		목표 일정 준수도	목표 완료 기간 - 실제 완료 기간
		목표 일정 준수율	(PJT 목표 일정 초과 횟수/PJT 수행 수)*100%
		목표 Spec.(성능) 달성도	(Output List별 달성도X가중치)
		목표 원가 달성도	(목표 원가/실제원가)*100%
		목표 품질 달성도	(목표 불량률/실제 불량률) *100%
		일정 준수율	(실제 소요 기간/계획 소요 기간)*100%
		기한 내 작업 완수율	(납기 준수 건수/전체 작업 건수)*100%

업무구분	과업	지표	측정방식
연구개발	연구개발	매출이익율	(매출이익/매출액)*100%
		신규 매출액	금액
		신제품 매출 이익 증가액	금액
		시장별 Product Coverage	(자사 보유 기종 수/시장별 Product Line-Up 필요 기종 수)*100%
		Claim 개선율	[{(당기 Claim 수 - 전기 Claim 수)}/전기 Claim 수]*100%
		원가 절감 목표 달성을율	(실제 원가 절감액/목표 원가 절감액)*100%
		원가 절감 집계 일정 준수율	일정 준수 건수 / 총 건수 X 100(%)
		Claim 처리 건수	건수
		Field 하자 개선 건수	건수
		Trouble Shooting 완수율	(고객 약속 기일 내 Trouble 해결 건수/Trouble 발생 건수)*100%
		신기술 도입 건수	건수
		개발목표 사양 반영율	(반영된 사양 수/목표 사양 수)*100%
		관련부문 요구 사항 반영율	(반영된 요구 사항 수/전체 요구 사항수)*100%
		오조립 건수	건수
		설계 불량 건수	건수
		지적 건수	건수
		설계 변경 귀책율(혹은 건수)	비율 (혹은 건수)
		특허 건수	건수
		인증 획득율	(인증 획득 건수/인증 신청 건수) *100%
		양산 엔진 인증 건수	건수
		시험 장비 가동율	(장비 비 가동 횟수/총 실험 횟수) *100%

업무구분	과업	지표	측정방식
연구개발	연구개발	기술회의 개최 건수	건수
		사무환경 개선 건수	건수
		분야별 VOC List 수	건수
		공정/부품 품질 개선 건수	건수
		보고서 건수	건수
		보고서 기한 초과율	(기한 초과 보고서 건수/총 보고서 건수) *100%
		자료 작성 비율	(작성 건수/작성 대상 건수)*100%
		불량율	(불량품 수/제작품 수)*100%
		영업지원 건수	건수
		Trouble 추가비용 발생율	(Trouble 에 의한 추가비용/계약금액)*100%
연구개발	연구수행	특허 출원건수	출원 건수
		연구수행건수	연구수행 건수
		개별 연구과제 진행	보고서 건수
		외부연구 과제수주 및 진행	과제 수행건수
		연구개발 Roadmap 달성을율	실적/목표
		연구개발 진행경과 평가	실적/계획
		연구개발 성과 및 기술보고	보고서 건수
연구관리	연구관리	개발 및 설계 절차서 제/개정	제/개정 건수
		설계/기술 표준화기준서 제/개정	제/개정 건수
		세미나식 전수교육 건수	교육 건수
		신규 고객기술지원 건수	지원 건수

업무구분	과업	지표	측정방식
인사	경력/신입직원 채용	입사 1년차 직원 퇴사율	퇴사인원/입사인원
		인력충원 Lead Time	채용완료시기-충원시기
	규정/지침 개정	인사제도 개선 진척도	팀장 5단계 정성 평가
		인사제도 개선 충실통	팀장 5단계 정성 평가
		인사제도 직원 만족도	Survey 결과
	급여, 상여 및 기타보상 지급	동업계 대비 직급별 평균연봉 비율	당사금액/동업계금액
		급여 처리 오류 건수 (금액)	건수 (금액)
	급여/상여 지급	연말정산 가산세 추징 건수 (금액)	건수 (금액)
		급여 처리 기간 단축	기준일 대비 단축 일수
		퇴직급 지급일 적시성	기준일 대비 지연 일수
		고충 상담 접수 건수	건수
	노무 관리	쟁점 해결률	(해결 쟁점 수/총 노사 쟚점 수)* 100
	노사 관리	종합 직원만족도	설문조사
	대 직원 인사서비스 제공	복리후생 직원 만족도	Survey 결과
		복리후생 제도 개선 건수	건수
	인력계획 수립 및 운영	이직률	목표대비 달성도
		연간 인력계획의 적중율	정확도
		부문,팀 인력 충원 Needs 반영률	(반영 건수/부문,팀 인력 충원 요청 건수) X 100
		동종업계 대비 매출-인원 비율	경상이익/인원(동업계 대비)
		연간 비용대비 인건비 비율 (최근 3개년 대비)	총 비용/인건비 총액
		핵심인재 유지율	핵심인재 연간 유지율

업무구분	과업	지표	측정방식
인사	인사 기획	직원 퇴직률	퇴직 인원/전체 인원
		고성과자 퇴직률	평가 S/A등급 인원 퇴직률
		신인사제도 정착도	신인사 제도 정착 수준에 대한 Overall Rating
		의사결정 지원의 적시/적절성	각 사업부장 의사결정 지원의 적시/적절성에 대한 Overall Rating
		인적자본 전략의 전사 비전/전략 연계성	당해 년도 인적자본 전략의 전사 비전/전략 연계성에 대한 CEO, 임원 평가
		노동분배율	인건비/부가가치
		영역별, 업체별 Best Practice Study Workshop 횟수	Workshop 실시 횟수
		인 당 부가가치 창출액	부가가치 창출액/총 직원 수
		혁신 및 개선 문화 지수	혁신 및 개선문화에 대한 직원대상 설문조사
		제 규정 신설	건수
인사서비스	인사서비스	복리후생제도 및 지원의 강화	내부 고객만족도 설문
		복리후생 수혜율	(실제 복리후생 수혜 직원/항목별 복리후생 대상 직원) X 100
		복리후생 만족도	복리후생 수준, 항목 등에 대한 만족도 설문
		e-HR 만족도	e-HR 활용에 대한 만족도 설문
		서비스 만족도(조직별)	제공하는 서비스(인사)에 대한 조직별(팀 단위) 내부고객 만족도 Survey
		인사 서비스 제공 기한 준수도	인사 서비스별 사전에 정의된 제공 기간 준수여부
		전사 정보 공유도	정보 공유 수준에 대한 전직원 설문
		인사 서비스에 대한 직원 만족도	인사 서비스에 대한 직원 만족도 설문
재무	세무업무	세금 납부 기간 준수	기한 내 납부 건수/전체 납부 건수
		사후관리 실적	실제 해결 건수/소명자료 해결 대상 건수

업무구분	과업	지표	측정방식
재무	세무업무	추징 세액 감소율	(전기 추징 세액 - 당기 추징 세액)/전기 추징 세액 X 100
		절세 금액 증가율	(당기 절세 금액 - 전기 절세 금액)/전기 절세 금액 X 100
	세무 신고	세무 신고 누락 항목 건수	건수
		세무 신고 수정 사항 발생 건수	건수
		세무 신고 및 납부 기한 적시성	기준일 대비 지연 일수
	일일 업무	서비스 만족도(조직별)	제공하는 서비스(자금)에 대한 조직별(팀 단위) 내부고객 만족도 Survey
	자금운영계획 수립	연간 정책자금 조달 횟수	조달 횟수
		보고 시점의 적기성	보고 시점 준수 여부를 Overall Rating
		평균 조달금리 증감률	(전기 평균 조달금리 - 당기 평균 조달금리)/전기 평균 조달금리* 100
	재무관리 업무	운전자본비율	$\{(유동자산-유동부채)/총자본\} * 100$
		수입 이자금액 증감률	(전기 수입이자 총액 - 당기 수입이자 총액)/전기 수입이자 총액* 100
		은행 수수료 절감률	(전기 수수료 절감 금액 - 당기 수수료 절감 금액)/전기 수수료 절감 금액* 100
		이자보상 비율	(영업 이익/이자 비용)*100
		장/단기 차입금 비율	(단기 차입금/총 차입금)/(장기 차입금/총 차입금)* 100
		차입금 의존율	(총차입금/총매출액)* 100
	신고업무	절세 금액 증가율	(당기 절세 금액 - 전기 절세 금액)/전기 절세 금액* 100
	월차결산	결산 일정 준수도	결산 일정 준수 여부를 Overall Rating
	일반업무	교육 횟수와 노력도	(시행횟수/교육목표횟수)* 100, 만족도 설문조사
		사내게시판 활용도	(검색 인원수/총 인원수)* 100
	일일업무	서비스 만족도(조직별)	제공하는 서비스(회계)에 대한 조직별(팀 단위) 내부고객 만족도 Survey

업무구분	과업	지표	측정방식
재무	재무/원가회계 결산	결산 일정 준수도	결산 일정 준수 여부를 Overall Rating
		보고서(재무제표) 정확도	외부인 감사 지적 건수 및 지적 내용을 고려하여 Overall Rating
	채권조회 확인	계획 대비 거래처 현장 방문 이행 준수도	일정 내 방문 이행 건수/방문 계획 건수
		사내교육훈련	(검색 인원수/총 인원수) × 100
	자금운영계획 수립	교육 내용과 노력도	(시행횟수/교육목표횟수) × 100, 만족도설문조사
		계획대비 실적 오차율	(계획 - 실적)/계획 × 100
	자금 및 지급업무 전산화	은행간 업무 소요시간 단축률	(전기 업무 소요시간 - 당기 업무 소요시간)/전기 업무 소요시간 × 100
		자금 계획 보고서의 적정성	정성 단계 척도 설정
	자금 조달	Cash Flow 예측 적정성	정성 단계 척도 설정
		총자본회전율	총자본회전율
		금융비용	금융비용/매출액
		부채비율	부채비율
		회사채 이익률	회사채 이익률
		지급 관련 비용 절감률	전기 대비 절감률
		자금 조달 비용	자금조달비용 / 총조달금액
		최종보고서 오류 발생 건수	건수
		감사 (내부 감사, CPA) 지적 건수	건수
		월 마감 업무 기한 적시성	기준일 대비 지연 일수
	정산 업무	장기 미처리 목록 및 금액	건수 (금액)
	회계관리	대차 정산 적시성	기준일 대비 지연 일수

업무구분	과업	지표	측정방식
회계	회계 시스템 개발	업무 전산화 노력도	정성 단계 척도 설정
		재무제표 정확성	정성 단계 척도 설정
	회계관리	재무제표 보고서 납기 준수	정성 단계 척도 설정
		IT 제도/규정/지침 개선 노력도	정성 단계 척도 설정
		시스템 개발 일정 준수도	기준일 대비 지연 일수
		시스템 에러 발생 건수	건수
	전산화	개발 요구 대비 기능 제공율	제공 기능 수 / 개발 요구 기능 수
		개발 일정 준수율	기준일 대비 지연 일수
		개발 예산 집행율	실제 집행 / 예산 책정액
		시스템 개발 만족도	Survey 결과
		시스템 에러 건수	건수
		백신 프로그램 설치율	목표 대비 설치율
정보시스템	Infra 구축	네트워크 가동율	(총가동시간 - 장애시간) / 총가동시간
		장비 구매 비용 절감율	실제 비용 / 예산 계획
		장애처리 시간 단축	전기 평균 소요 시간 - 당기 평균 소요 시간
		네트워크 비용 절감율	실제 비용 / 예산 계획
		장애처리율	기한 내 처리 건수 / 총 장애 건수
	IT 교육	전산 교육 만족도	Survey 결과
		전산 교육 실시율	계획 대비 실시율
	기타 행정관리	소모품 관련 예산 집행율	실제 집행 / 예산 책정
	콜센터 운영시스템 관리	동종업계 벤치마킹 건수	건수

업무구분	과업	지표	측정방식
정보시스템	콜센터 운영시스템 관리	업무 개선 건수	건수
		고객 만족도	Survey 결과
	인사/총무 시스템 관리	업무 개선 건수	건수
		데이터 오류 건수	건수
	기타 행정관리	소모품 관련 예산 집행율	실제 집행 / 예산 챙정
	지적재산권관리	경고장 접수 및 방어 성공율	성공 건수/(성공 건수 + 실패 건수)* 100
		상표, 의장 갱신 및 연차료 적기 납부율	적기 납부 건수/(대상 건수 - 포기 건수)* 100
		상표, 의장 권리 등록률	등록 건수/(등록 건수 + 거절 건수)* 100
		이의 답변 승소율	답변 승소 건수/(승소 건수 + 패소 건수)* 100
		이의 신청 승소율	이의 신청 승소 건수/(승소 건수 + 패소 건수)* 100
		제출 기한 준수율	(적기 제출 건수/의무 제출 건수)* 100
총무	관리일반	서비스 만족도(조직별)	제공하는 서비스(총무)에 대한 조직별(팀 단위) 내부고객 만족도 Survey
		경비 절감률	(예산금액 - 집행금액)/예산금액* 100
		기한 준수율	(기한 내 업무 처리 건수/총 업무 처리 건수)* 100
		비용 절감을 위한 노력도	물품 구매 및 시설 관리비 절감을 위한 노력도를 Overall Rating
	교육훈련관리	직원 만족도	품목별 지급 시기 및 유지보수 만족도 수준에 대한 설문 조사
		훈련 대상자 훈련 참석률	(실제 훈련 참석 자/훈련 참석 대상자)* 100
식당관리	식당관리	직원 만족도	식당 이용 직원에 대한 만족도 설문
		식자재 신선도	식자재 신선도에 대한 Overall Rating
		신메뉴 개발 건수	신메뉴 개발 건수
채권관리	판매 무가동 거래선 해소율 (금액)	(당기 해소 금액/전전분기 발생 금액) X 100	

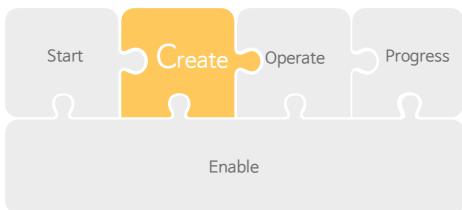
업무구분	과업	지표	측정방식
총무	채권관리	판매 무가동 거래선 해소율 (건수)	(당기 해소 건수/전전분기 발생 건수) X 100
		수금 무가동 거래선 해소율 (금액)	(당기 해소 금액/전전분기 발생 금액) X 100
		수금 무가동 거래선 해소율 (건수)	(당기 해소 건수/전전분기 발생 건수) X 100
		한도 초과 거래선 해소율(금액)	(당기 해소 초과 금액/전전분기 발생 초과 금액) X 100
		한도 초과 거래선 해소율(건수)	(당기 해소 초과 건수/전전분기 발생 초과 건수) X 100
		회수 목표 금액 달성을률	(회수 금액/회수 목표 금액) X 100
		법무게시판 활용 및 교육	연 10회
	무형자산관리	라이센스 계약체결 건수	계약 체결 건수
		라이센스 계약체결 금액	계약 체결 금액
	지적재산권관리	심판 청구 승소율	승소 건수/(승소 건수 + 패소 건수) X 100
		심판 피청구 승소율	승소 건수/(승소 건수 + 패소 건수) X 100
	구매원가 절감	구매원가 절감률	(기존 구입단가-변경단가)/기존 구입단가
	임대단가 인하	임대단가 절감률	(기존 임대단가-변경단가)/기존 구입단가
	통신비 절감	통신비 절감률	(전년도 통신비-금년 통신비)/전기 통신비
	사무환경 개선	직원만족도	만족도 조사 결과
	직원간 커뮤니케이션 강화	동호회 수 증가 및 참여인원 만족도	전기 대비 동호회 증가 수
	직원만족도 제고	개최 회수 및 직원만족도	개최회수
	사회공헌 확대	전년도 대비 후원금 증가율	전년도 금액/금년 금액
		전 직원 사회공헌 참여 일수 전년대비 증가율	전년도 참여일수/금년 참여일수
	총무	주총/이사회 진행의 적정성	팀장 5단계 정성 평가
		구매 예산 소비율	구매금액/예산금액

업무구분	과업	지표	측정방식
총무	총무	행사별 준비의 적정성	팀장 5단계 정성 평가
		업무 지원 건수	건수
	부동산 임대차	효율적인 사무실 임차 건수	건수
		집기비품 등 매각 및 폐기에 따른 절감 금액	금액
		유지 보수율	완료 건수/대상 건수
	자산 관리	차량 유지비 절감액	금액
		계약 관련 분쟁 발생 비율	분쟁발생 건수/검토 건수
법무	계약서 검토/ 상담/자문	계약 관련 분쟁 해결 비율	해결 건수/분쟁 발생 건수
		계약 검토/상담/자문 만족도	Survey
		법률 서비스 운영, 관리 기여도	기여도의 팀장 평가
		법적 분쟁 발생건 해결 비율	해결 건수/법적 분쟁 발생 건수
	법률 상담	법률 상담/자문 만족도	Survey
		법률 분석/보고 및 대응 건수	분석/보고/대응 건수
		법률자문료 감소 비율	금년 지급금액/전년 지급금액
	법률 제/개정 내용 분석 및 대응	법률서비스 운영/관리 기여도	팀장평가



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C3 역량평가

C3-1 역량평가의 의미와 도입 프로세스

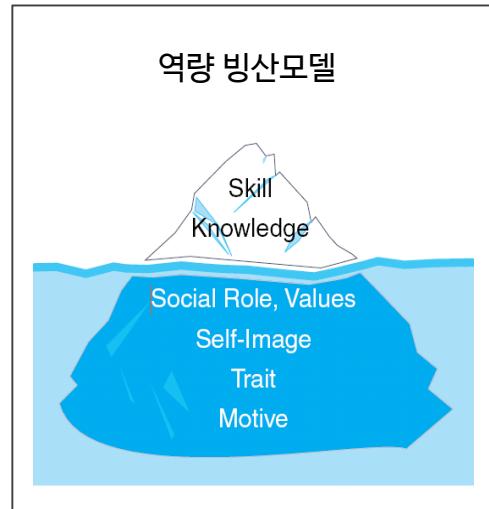
C3-2 NCS 역량지표 활용 방법

C3-3 역량평가 지표

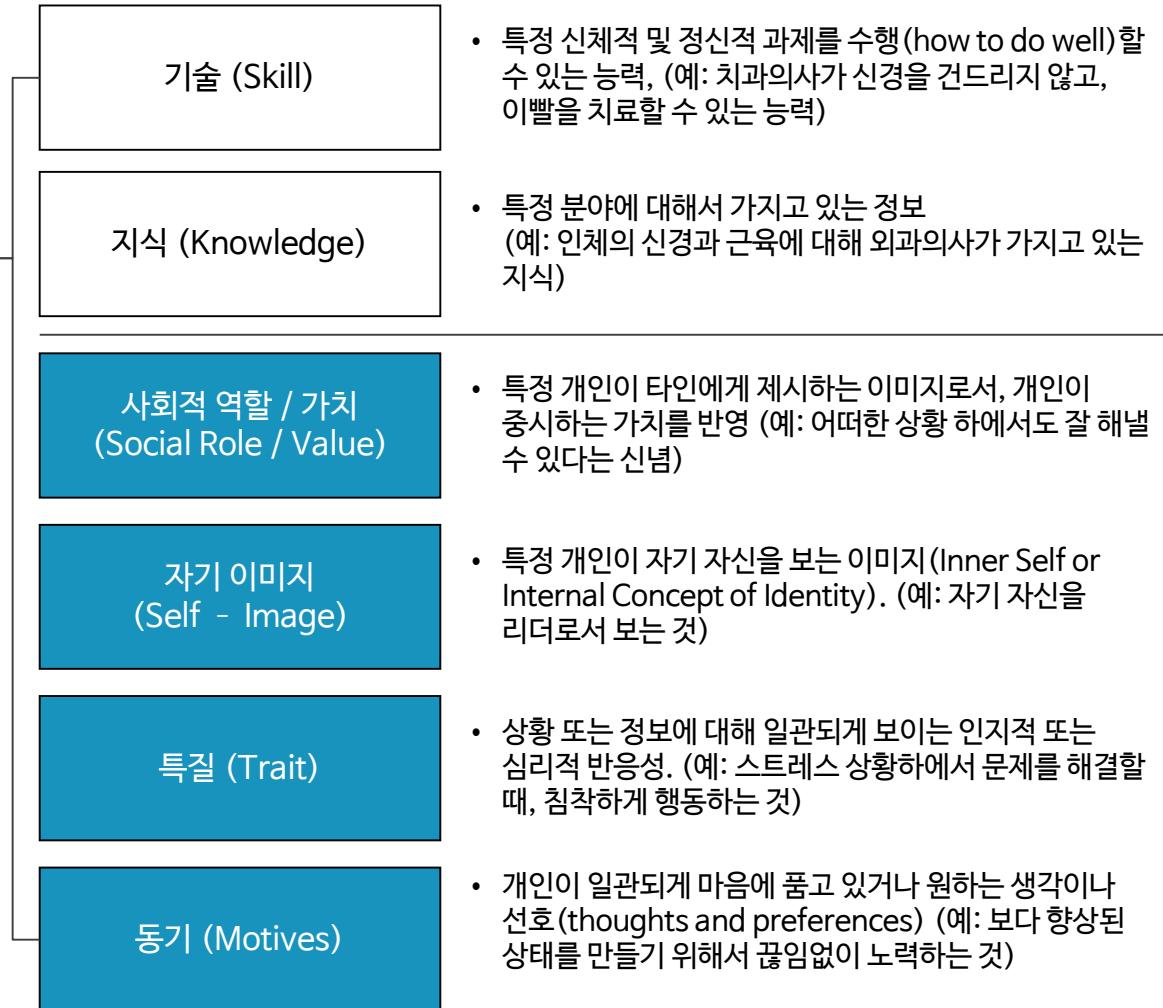


- ⇒ 역량평가는 교육훈련, 경력개발 등 개발적 목적으로 주로 활용되고, 임금구조 항목에서 역량에 기초한 역량급, 능력급, 기술급 등이 있는 경우에 역량평가 결과를 보상에도 활용 가능
- ⇒ NCS에 역량지표가 체계적으로 분류되어 있으므로 해당 지표를 찾아 조직에 맞게 활용하는 것을 권장함

▶ 역량(Competency)이란 『특정 직무나 역할에서 탁월한 성과(Outstanding Performance)의 직접적인 원인(Directly Related)이 되는 개인의 특징(Personal Characteristic)』을 의미함



- 한계역량: 고성과를 내는데 필요하긴 하지만 충분하지는 않은 역량으로, 비교적 가시적이면서 표면적인 특성으로서 개발이 용이한 역량
- 차이역량: 장기적 관점의 고성과를 내는 역량으로 관찰이 용이하지 않고 사람의 중심부에 있는 특성

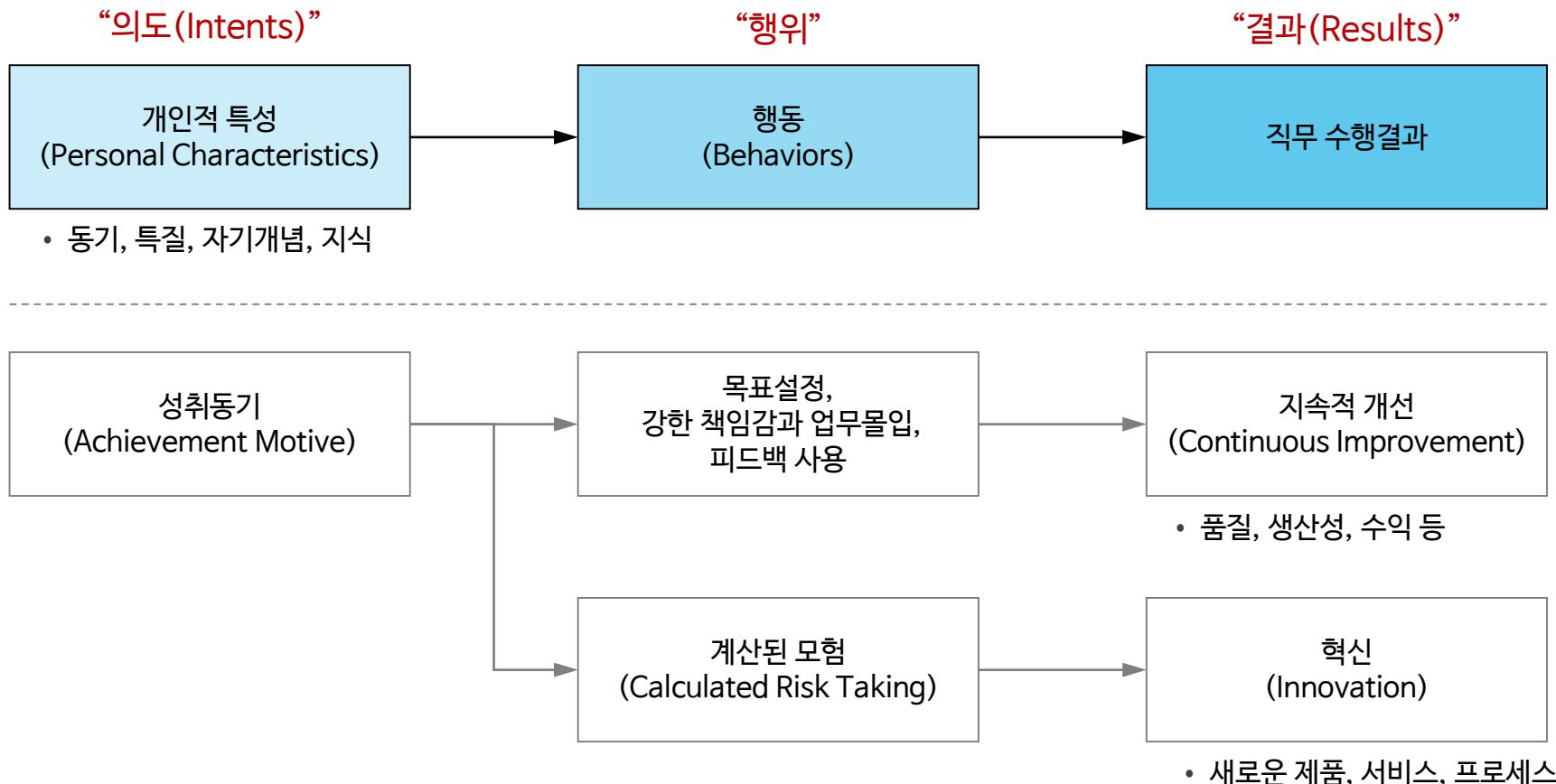


한계역량
(Threshold Competencies)

차이역량
(Differentiating Competencies)

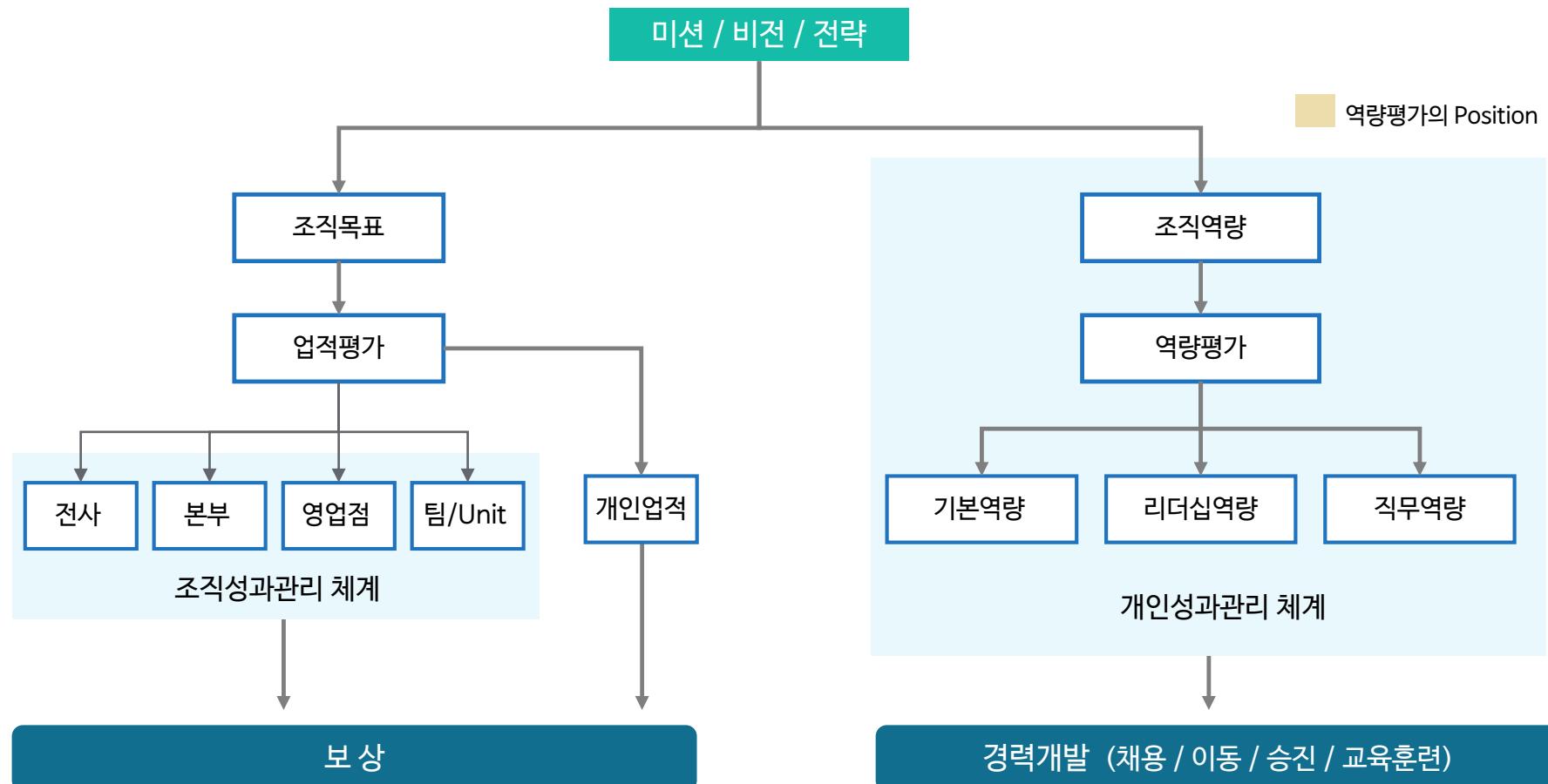
Source: Hay Group Consulting

- ▶ 개인적인 특성은 특정 행동을 유발하고, 이러한 행동은 업무 성과로 이어짐.
예를 들어, 지식이나 기술적 역량 이면에는 반드시 동기, 특질, 자기개념이 있어서 지식과 기술을 발휘하도록 추진력을 제공함



Source: Hay Group Consulting

- ▶ 역량평가는 조직역량을 강화하는 차원에서 구성원들의 업무수행과정(HOW)에 대한 평가를 의미하며, 평가결과는 일반적으로 경력개발을 위한 자료로 활용됨



▶ 기존 평가/보상의 목적으로만 활용하였던 역량체계를 채용, 능력개발, 교육훈련, 조직문화 등 제반 인사제도의 근간으로 활용함





능력중심인력운영을 위한 가이드북

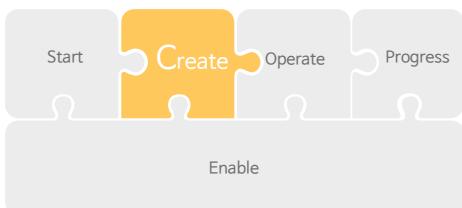
공정인사평가모델

C3 역량평가

C3-1 역량평가의 의미와 도입 프로세스

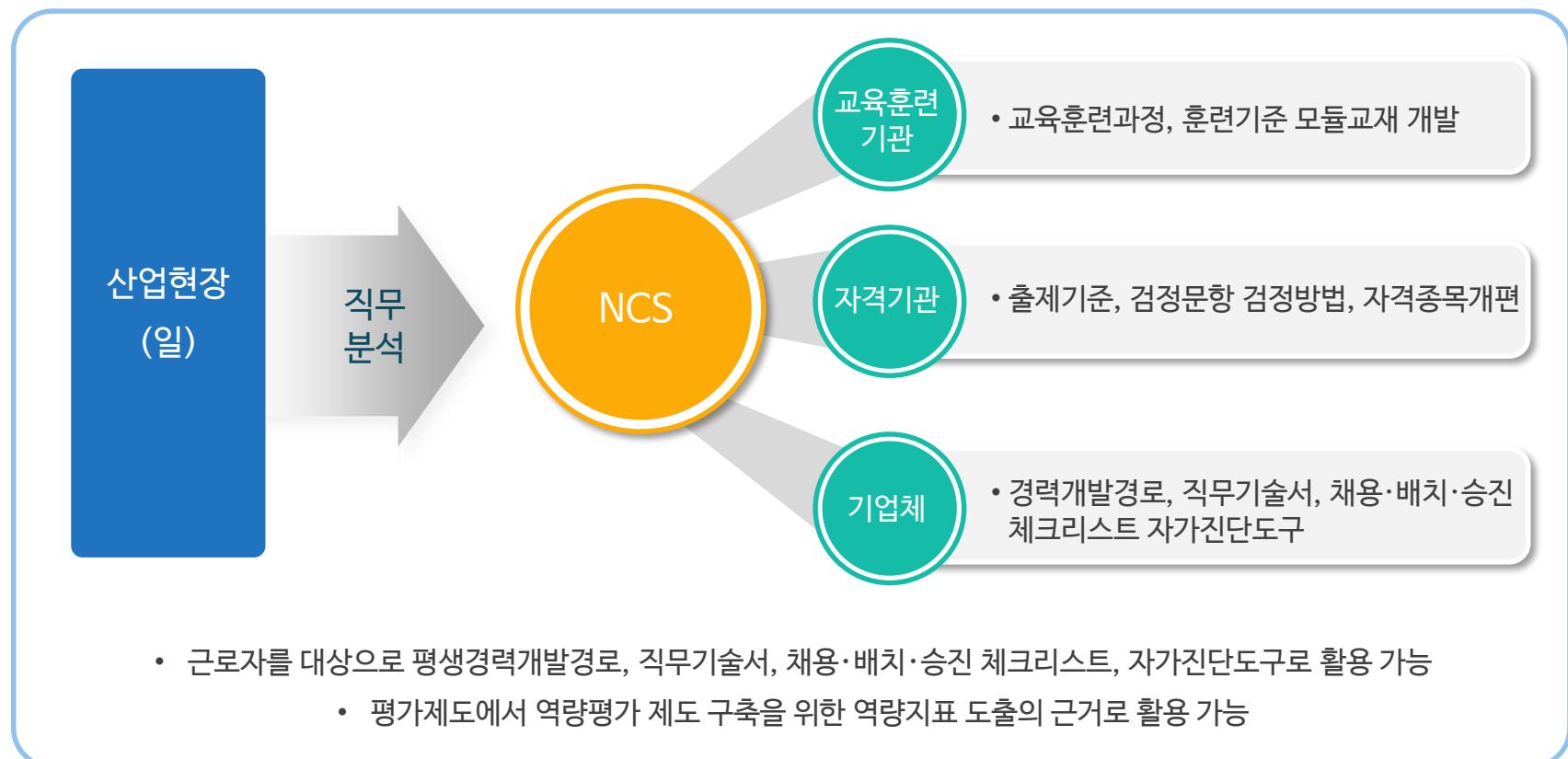
C3-2 NCS 역량지표 활용 방법

C3-3 역량평가 지표



1 NCS의 의의

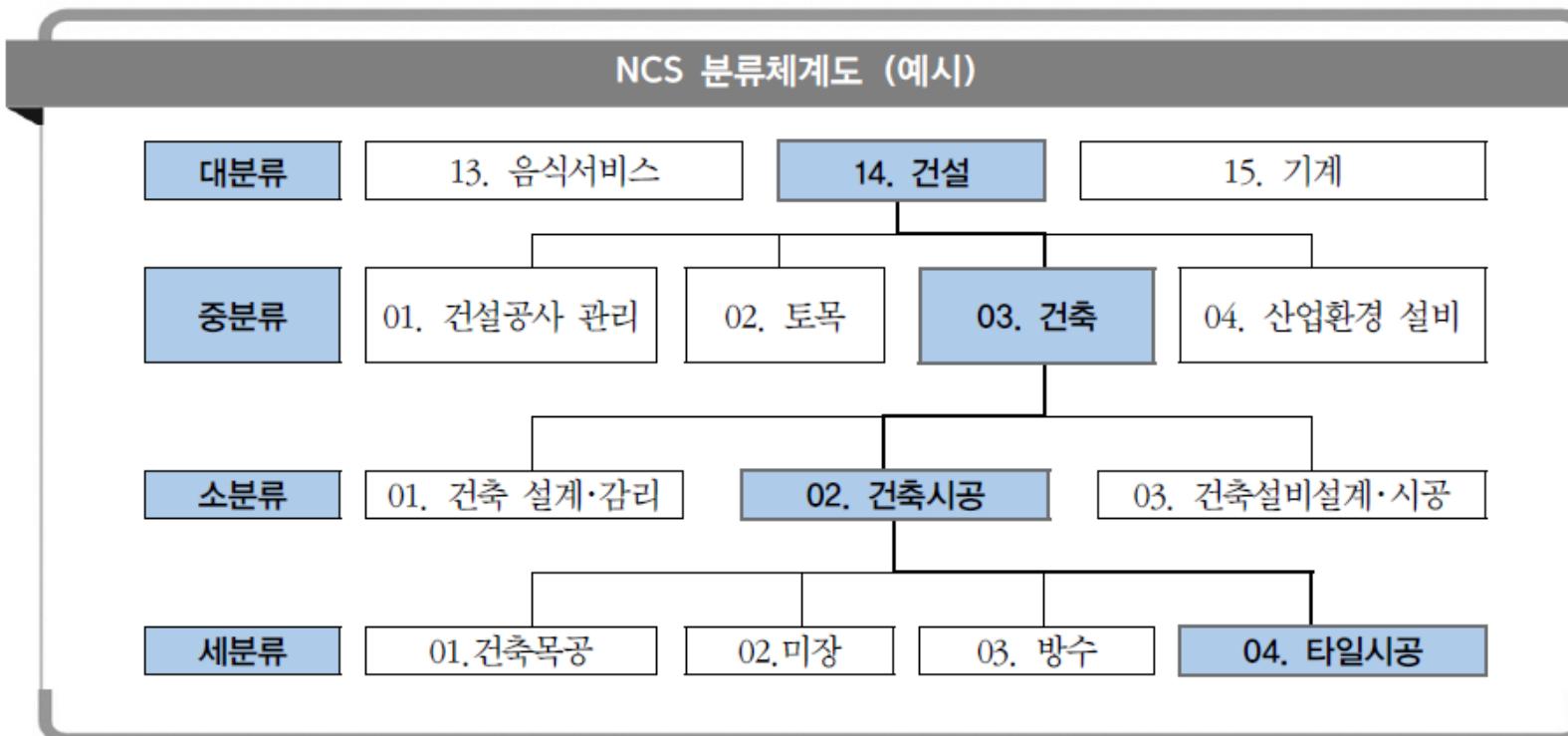
- ▶ 국가직무능력표준*은 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 산업별·수준별로 체계화
- ▶ 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미



* NCS, national competency standards (출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지)

1 NCS의 의의

- ▶ NCS의 분류체계는 직무의 유형(Type)을 중심으로 NCS의 단계적 구성을 나타내는 것으로, NCS 개발의 전체적인 로드맵을 제시

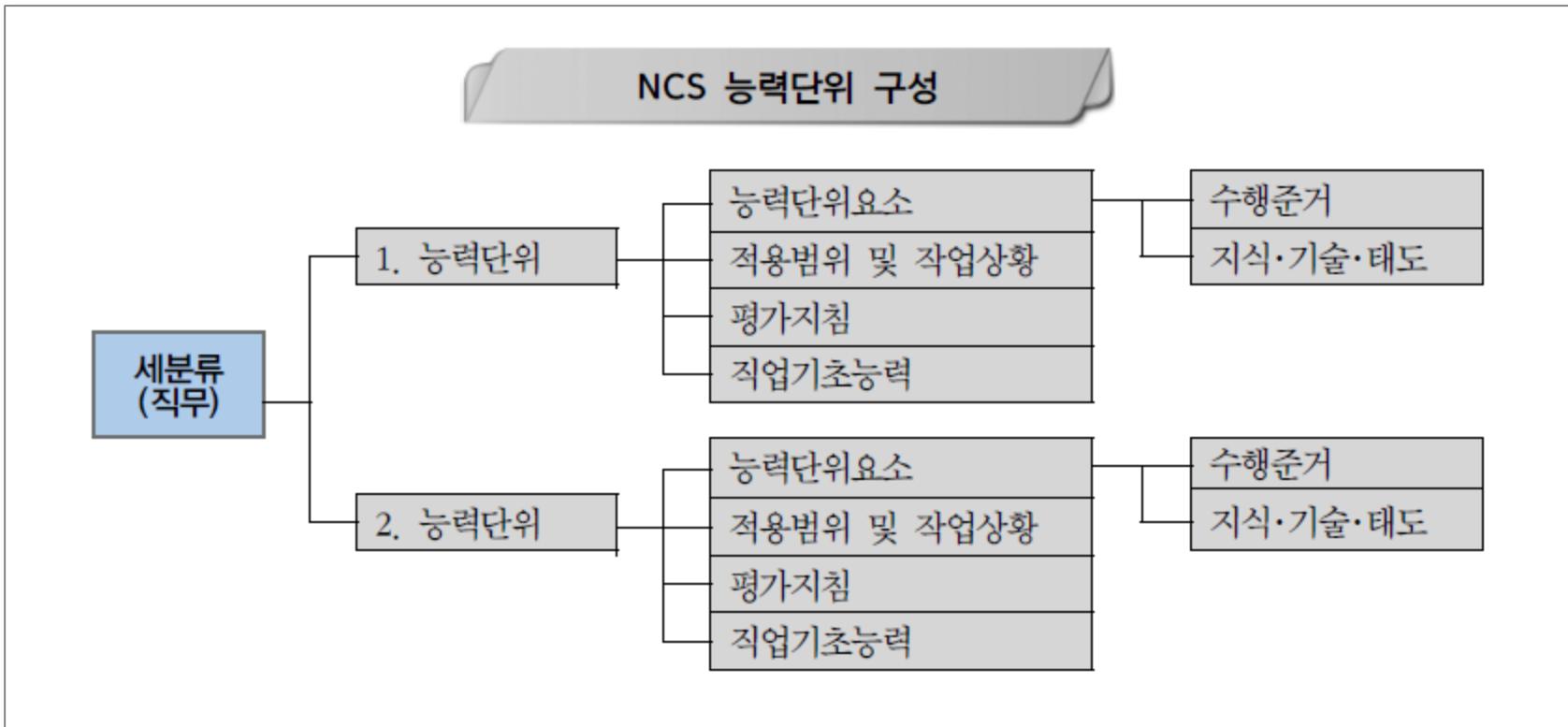


- 한국고용직업분류(KECO: Korean Employment Classification of Occupations)를 중심으로, 한국 표준직업분류, 한국표준산업분류 등을 참고하여 분류하였으며, 대분류(24)→중분류(80)→소분류(238)→세분류(887개)'의 순으로 구성('15.7월 기준)

* 출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지

1 NCS의 의의

- ▶ 직무는 NCS 분류체계의 세분류를 의미하고,
능력단위는 NCS 분류체계 세분류의 하위단위로서 NCS의 기본 구성요소에 해당



- 능력단위는 능력단위번호, 능력단위정의, 능력단위요소(수행준거, 지식·기술·태도), 적용범위 및 작업상황, 평가지침, 직업기초능력으로 구성
- 직무역량 모델링의 기초 단위로 활용

* 출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지

1 NCS의 의의

▶ 영업판매 직군의 직무역량을 NCS 능력단위 및 능력단위요소를 기반으로 도출한 예시임

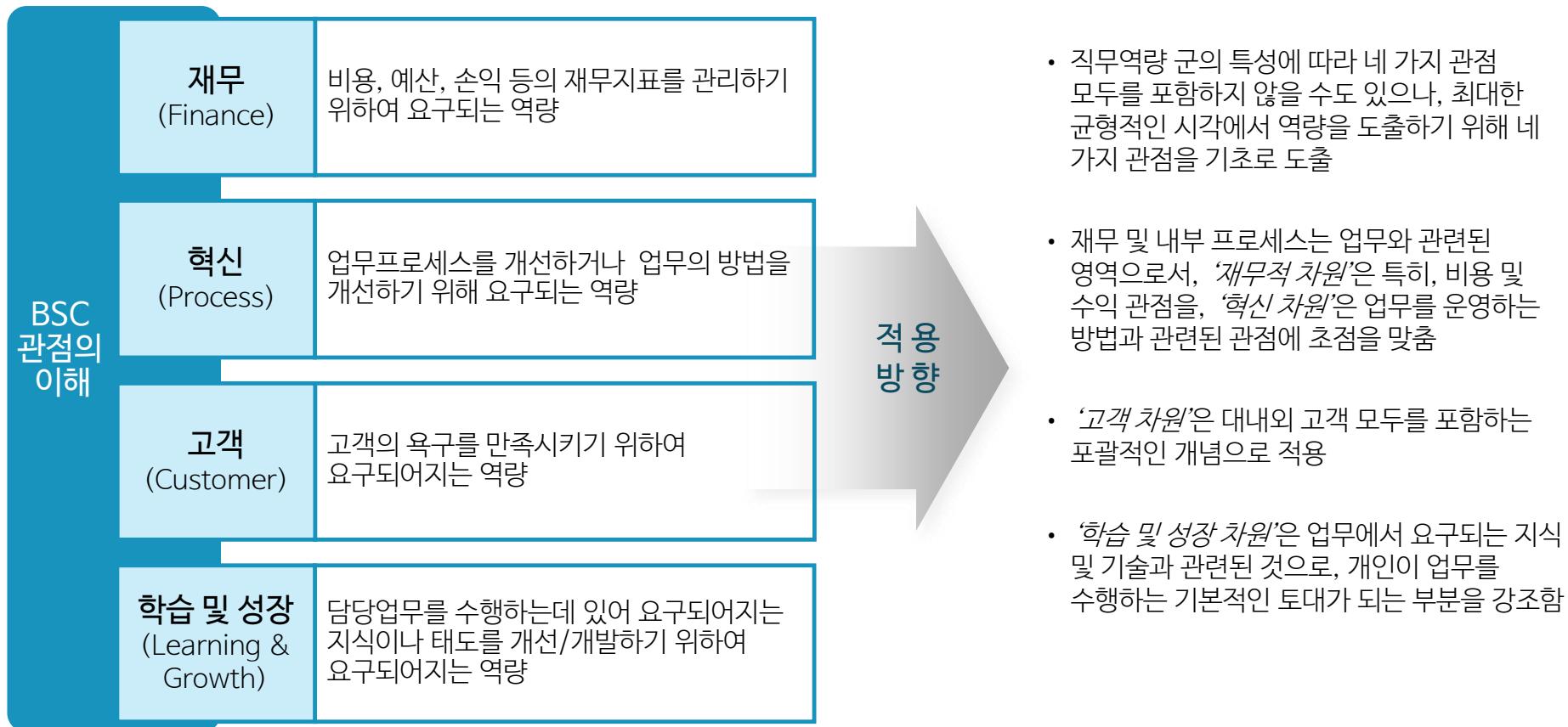
역량수준 ¹	1	2	3	4
역량명 ²	납품인도관리 역량	계약협상역량	영업환경분석역량	영업전략분석역량
행동지표 ³	<ul style="list-style-type: none"> 고객이 지정한 장소에 상품이 정확하게 납품되었는지 점검할 수 있다. 납품에 대한 지연이 발생하지 않도록 업무 지침에 의거하여 일정 관리를 수행할 수 있다. 상품의 특성을 파악하여 생산된 상품을 포장, 출하 운송 방법에 대한 계획을 수립할 수 있다. 수립된 계획을 통해서 고객 요구에 맞는 상품의 납품 일정을 준수할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 계약 방법에 대하여 고객과 협상하여 결정할 수 있다. 계약 상황에서 변경되는 고객의 요구사항에 대한 제공가능 여부를 판단할 수 있다. 고객의 요구사항과 자사가 제공할 수 있는 상품의 범위를 판단하여 조정할 수 있다. 계약조건에 대하여 예상 매출액, 투자비, 원가산정 등의 분석을 통하여 수익성을 예측할 수 있다. 법률 부서와의 협의를 통해 계약 내용의 법률적 문제여부를 판단할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 외부환경 분석 결과와 비교하여 자사의 강점과 약점을 평가할 수 있다. 자사 상황에 대한 물적자원, 금융자원, 기술자원, 브랜드, 인적자원을 바탕으로 객관적인 정보를 파악할 수 있다. 파악된 강점과 약점을 바탕으로 자사 강점을 강화하고, 단점을 보완할 수 있는 방안을 제시할 수 있다. 내부환경분석 방법을 선택하고, 일정, 산출물, 소요인력을 포함한 분석 계획을 수립할 수 있다. 내부환경에 영향을 미치는 유형자원, 무형자원, 인적자원을 파악할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 내·외부환경 분석을 통해 산출된 결과물에 근거하여 성공적 사업 수행을 위한 중장기 영업 전략을 제시할 수 있다. 사업전략의 실천우선순위를 제시하고, 기업 목표와 영업 목표 달성을 위해 가격, 상품, 유통, 축진을 포함한 구체적 영업전략을 제시할 수 있다. 중장기 사업전략을 연간, 반기, 분기, 월 단위 영업계획으로 구분하여 수립할 수 있다. 영업 전략의 실행력 확보를 위한 운영계획을 설계할 수 있다.
적용직급 (예시)	사원/대리급	과장급	차장급	부장급 이상

NCS상의 명칭: 1 - 능력단위요소수준, 2 - 능력단위명칭, 3 - 수행준거

출처: 2016년 NCS개발 매뉴얼 개정(안) / NCS 홈페이지

2 BSC 활용

- ▶ 국내외 다수의 기업에서 장기적인 관점의 성장을 추구할 목적으로 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC)*가 직무역량을 도출하는 Framework로 활용되고 있음을 참조하여 지표 선정시 반영할 것을 고려



* 균형성과표: 재무적 성과뿐 아니라 직원의 학습과 성장, 고객, 내부프로세스의 혁신 등 재무적 성과의 원인이 되는 선행 지표까지 관리하는 것이 장기적 성장을 위해 바람직하다는 관점

2 BSC활용

▶ 국내 A사는 총 29개의 역량을 BSC의 4가지 관점에서 도출하여 직무역량으로 활용하고 있음

[참고] 국내 A사 직무 역량모델

재무 관점 (Finance)		혁신 관점 (Process Innovation)		고객 관점 (Customer)		학습 및 성장 관점 (Learning & Growth)	
1	손익 마인드 역량	1	마케팅 역량	1	고객 니즈 분석 역량	1	업무 전문성 역량
2	위험 관리 역량	2	교육프로그램 설계 및 개발 역량	2	고객과의 관계형성 역량	2	은행업무 전반 이해 역량
3	분석적 사고 역량	3	기획 역량	3	원활한 의사소통 역량	3	지식의 협업전파역량
		4	문제해결 역량	4	파트너십 구축 역량	4	강의 및 프리젠테이션 역량
		5	변화관리 역량	5	협상 및 조정 역량	5	업무처리의 완결성 지향 역량
		6	감사 역량	6	IT 시스템 개발 지원 및 관리 역량		
		7	업무프로세스 혁신 역량	7	신속한 업무처리 역량		
		8	전략적 사고 역량	8	공정한 업무처리 역량		
		9	정보수집 및 활용 역량	9	효율적 의사결정 역량		
		10	프로세스 분석 역량	10	상담 역량		
		11	프로젝트 관리 역량				

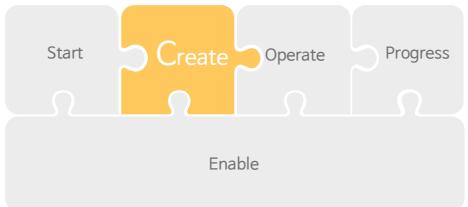
참고 국내 B사 직무 역량모델

1~30	31~60	61~90	91~120
1 6시그마방법론	31 부동산 권리분석 실무	61 인사전략 수립 Skill	91 Brand 관리
2 간행물 제작 Skill	32 부동산 중개에 관한 실무	62 인터넷 프로모션 Skill	92 BSC방법론
3 감정평가에 대한 이해	33 부동산 투자금융에 대한 이해	63 자금업무 실무지식	93 Cash Flow에 의한 부채평가력
4 강의 Skill	34 부동산세법에 대한 이해	64 장애/개호 판정 Skill	94 CRM 전략수립 Skill
5 개인 성과관리 설계 Skill	35 부동산PF 이론 및 실무지식	65 재무관리 이론 및 실무지식	95 CS 경영의 이해
6 경·공매에 대한 이해	36 비품 및 자산관리 Skill	66 재보험지식	96 CS측정방법론
7 경영실적분석 Skill	37 사업 및 투자 타당성 분석	67 전략적 제휴 Skill	97 DATA MINING 방법론
8 경영전략수립 Skill	38 사업 및 투자타당성 분석	68 전산시스템 유지관리 Skill	98 e마케팅 지식
9 계약서 작성 Skill	39 상품개발 프로세스에 대한 이해	69 접포운영관리	99 HRD 기획/운영
10 계약유지관리 skill	40 설계도면의 이해	70 정규제도 설계 Skill	100 IR관리 Skill
11 고객SVC 대출지침의 관리	41 세무회계	71 정규제도에 대한 이해	101 IT 기술동향에 대한 이해
12 광고실무지식	42 세법지식	72 조직개발 Skill	102 IT 아웃소싱 관리
13 광고이론	43 소송관리 Skill	73 조직설계방법론	103 IT System 분석 및 디자인
14 교육프로그램 개발	44 손해보험 업무 Process에 대한 이해	74 직무분석 및 직무평가 Skill	104 IT전략수립 Skill
15 구매발주지식	45 손해보험이론 및 지식	75 채권확보에 대한 이해	105 OLAP분석 Skill
16 구상 Process에 대한 이해	46 손해사정지식	76 채용 Skill	106 SOS 실무 프로세스 이해
17 금융마케팅	47 신규거래선 개척Skill	77 출동업무 프로세스 이해	107 SQL 활용 Skill
18 금융상품지식	48 신용분석능력	78 콜 시스템에 대한 이해	108 SVC운영관리
19 금융시장동향분석 Skill	49 신인도입Skill	79 콜센터 관리 Skill	109 SVC직원 코칭Skill
20 노동법의 이해	50 신채널 업무 Process에 대한 이해	80 통계분석 Skill	110 U/W 이론 및 실무 Skill
21 변화관리 Skill	51 약관 및 보상규정에 대한 이해	81 판매사원 코칭Skill	
22 보상 Process에 대한 이해	52 업무효율화방법론	82 프로젝트 관리	
23 보상설계 Skill	53 여신심사, 관리 이론 및 실무지식	83 프로젝트 파이낸싱	
24 보험 마케팅 지식	54 영업 Process에 대한 이해	84 프로젝트관리	
25 보험감독규정 이해	55 원고작성 Skill	85 프리젠테이션 Skill	
26 보험관련 법규의 이해	56 위장사고조사 Skill	86 홍보전략수립 Skill	
27 보험금 산정 Skill	57 위험관리 이론 및 실무	87 회계지식	
28 보험산업에 대한 이해	58 위험손해율 분석 Skill	88 회사규정에 대한 이해	
29 보험상품지식	59 의료지식	89 ALM/재무분석	
30 보험수리	60 이원관리 Skill	90 BPR에 대한 이해	



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C3 역량평가

C3-1 역량평가의 의미와 도입 프로세스

C3-2 NCS 역량지표 활용 방법

C3-3 역량평가 지표



⇒ NCS에 역량지표가 체계적으로 분류되어 있으므로 해당 지표를 찾아 조직에 맞게 활용하는 것을 권장하며, 실제 NCS의 활용이 어려운 경우 본 모듈의 역량평가 지표 예시를 기업 실정에 맞게 선택하여 적용할 수도 있음

1 인지

역량명	정의
분석적 사고	상황을 세분하여 이해하거나, 당면한 문제나 상황이 함축하고 있는 의미를 단계적, 인과론적으로 파악하여 자신의 업무상황이나 사업에 주는 핵심적인 시사점을 도출하는 능력
개념적 사고	단편적인 정보를 종합하여 전체 상황이나 문제를 이해하는 능력
시스템 사고	주어진 문제에 대하여 논리적이며 체계적인 접근방법을 세우고 또한 문제를 해결함에 있어 전문가의 도움 및 자신의 지식과 경험을 체계적으로 활용하는 역량
전문성	업무와 관련된 전반적 지식에 숙달하는 일 뿐만 아니라 그러한 지식을 효과적으로 활용하고 발전시키는 역량
기획력	당면과제를 최대한 효과적/효율적으로 해결하기 위하여 요구되는 자원들을 선별/할당하며 과정 상의 큰 흐름을 잡고 체계적, 세부적인 계획 및 스케줄을 구성하는 능력
이익중심사고	조직 및 개인의 이익 창출을 추구하는 관점에서 지식과 기술을 적극적으로 활용하여 업무를 수행하는 자세
사업가적 통찰력	직무상의 기술과 폭 넓은 지식을 조합하여 회사의 생존과 재무적인 향상을 위한 전략방향을 설정하는 역량
환경변화 인식력	새로운 도전, 다양한 요구, 모호하고 급변하는 환경을 수용하고 적극적으로 대처하며, 주변의 급격한 환경변화에도 당황하지 않으며, 새로운 환경요구에 맞추어 새로운 대응방법을 모색하는 역량
제품지식	자사가 생산/판매하는 제품에 대한 지식 및 경쟁사 대비 주요 강약점에 대한 정보를 지속적으로 축적하고 획득함
규정 및 업무 지식	내외부 고객에게 적절한 서비스를 제공하기 위해 업무 처리 규정이나 절차 등에 대한 지식을 숙지하고 활용함
법이해	법률적인 지식을 바탕으로 업무수행에 필요한 제반 법적인 요건을 파악하여 적용하는 능력
산업 환경의 이해	제품/기술/경쟁사/고객 등 산업 동향 및 거시적 경제 현상을 이해/분석하고 바람직한 대응 방안을 도출함. 또한 항상 업계 관련 최신의 정보와 지식을 보유하려고 노력함
시장 이해	관련 시장 혹은 수요 트렌드에 대한 최신의 정보를 바탕으로 주요 고객층의 특성 및 Needs를 적기에 파악하고 이러한 정보를 주요 의사결정에 활용하는 능력
직원에 대한 이해	사람에 대한 통찰력을 바탕으로 조직원의 행동에 내포된 의미를 찾아내고 대응하는 역량
소비자 및 고객 지식	회사의 주요 소비자 및 고객의 특성을 명확히 알며 사업 결과를 이끌어 내기 위하여 그 정보를 적용하는 능력
예측력	시장 변화에 대응하기 위하여 경영(투자)활동에 관련된 제반정보를 수집/분석하여 미래의 경영(투자)활동에 미치는 영향력을 예측하는 능력
글로벌 마인드	산업의 국제적 정황과 국제환경에서의 비즈니스에 대한 이해, 그리고 다문화적인 가치관과 비즈니스 아이디어를 통합할 수 있는 능력

2 성취행동

역량명	정의
성취지향성	개인 및 조직의 성과 극대화를 위해 도전적인 목표와 구체적인 달성 계획을 수립하여 이를 완벽하게 마무리하고자 하는 의욕과 임무 완수를 통해 만족감을 느끼고자 하는 욕구
품질유지	업무수행 과정에서 불확실성을 최소화하기 위해 노력하고, 업무 달성을 위한 효과적인 절차와 공정을 개발/개선하기 위해 노력하며 이를 바탕으로 최상의 결과를 얻고자 하는 의지
주도성	요구수준 이상의 업무를 수행하여 기대치 이상의 성과를 올리고 수행과정에서 적극적으로 업무를 추진하는 자세
정보 수집 및 분석	업무를 수행하고 당면과제들을 해결하는 과정에서 특정 이슈나 프로세스에 대한 정보를 수집하고 조사 자료를 구조화하며 그 분석 결과를 해석하는 능력
자기 개발	환경 변화를 항상 예의주시하여 자신의 적응력을 향상시키며, 자신의 해당 업무 수행에 요구되는 새로운 기술과 지식을 끊임없이 습득/배양하려는 자세
의사결정	관련 자료 및 정보를 근거로 문제점 및 상황을 분석하고 이를 해결하기 위해 신속, 정확한 결정을 내리는 능력
프로정신	업무를 수행함에 있어서 작은 오류나 과오를 적당히 수용하지 않고 자기합리화하지 않으며 2류와 타협하지 않으려는 의지
비즈니스 마인드	회사가 추구하는 방향성에 따라 자신의 업무 수행 행동을 일관적으로 유지하려 하며, 공적인 영역과 사적 영역을 항상 분리하여 사고하는 자세
문제해결	업무추진 또는 처리 시 발생하는 문제에 대한 정확한 원인을 파악하고, 적절한 정보 및 경영자원을 활용하여 대안을 개발하여 적기에 문제를 해결/처리하는 능력
프리젠테이션	보고서의 최종 수요자 입장에서 필요한 핵심적 내용을 논리적이고 간결한 형태로 구성하여 효과적으로 전달하는 역량
재무분석	각종 재무 정보의 수집 및 분석을 통해 장단기 재무상황에 대한 정확한 내부 보고 및 향후 전략적 의사 결정의 기본 자료로 활용할 수 있는 능력

2 성취행동 (2)

역량명	정의
고객 Needs 분석	고객의 Needs를 수시로 수집하고 효과나 영향을 분석하여 제품 또는 서비스 개선에 반영함
상품개발	상품이나 서비스에 대한 고객의 요구사항 및 환경변화를 지속적으로 반영하여 수익을 극대화할 수 있는 상품을 개발함
서비스 지향	업무를 수행함에 있어内外부 고객의 관점에서 처리하며, 고객을 위한 서비스 제공 시 사명감을 갖고 수행함
사업감각	기획 및 예산 수립 개념을 활용하여 적시적이고 정교한 사업전략 및 기획안을 구성하고 단계별 실행계획을 작성함
시장 분석	상품 및 시장의 변화추세를 예측하여 향후 전략수립에 활용하기 위하여 문헌조사/인터뷰/고객방문/설문지 등의 방법을 통하여 정확한 정보를 수집, 분석하는 능력
목표설정	회사의 비전과 전략을 실현시킬 수 있는 도전적이고 명확한 목표를 설정함
전략 수립	시장을 정의하고 측정하며, 시장의 경쟁 상황 등을 정리하고 분석함으로써 사업수행에 필요한 적절한 경쟁전략을 도출하고 도출된 경쟁전략과 Align된 Action Plan 및 자원 계획을 수립할 수 있는 능력
프로세스 개선	업무 프로세스 및 공정의 개선 방안을 지속적으로 기획/개발하여 실무에 응용함으로써 업무 효율성 및 효과성을 제고하는 능력
기술적 우수성	업무에 도움이 되는 전문적 기술 지식/역량을 지속적으로 개발하고 획득하는 능력
상품/서비스 포지셔닝	회사의 상품 및 서비스에 대한 정확한 이해를 토대로 목표 고객(그룹)의 Needs에 맞는 상품과 서비스를 제공함으로써 고객에 대한 효율적인 마케팅을 전개함
상담기법	내외부 고객의 고충 및 견해를 수용하고 이에 대한 적절한 Feedback을 제시하기 위해 고객의 견해에 귀를 기울이고 자유롭게 이야기를 이끌어 내는 능력

3 대인관계

역량명	정의
대인 이해	타인을 이해하려는 욕구를 함축하며, 정확한 경청, 타인이 표현하지 않거나 부분적으로 표현한 생각, 감정, 관심사를 이해하는 능력
고객 지향성	고객의 입장에서 생각하고 고객의 기대 및 요구사항을 신속하게 수용하여 대안을 제시함으로써, 고객의 요구를 효과적으로 충족시키고, 이를 통해 고객의 만족과 감동을 이끌어 내는 역량
의사소통	상대의 기대나 욕구를 명확히 이해하고 이슈를 정확히 확인하며, 동시에 자신의 의사나 요구사항 등을 다양한 방법을 통해 명확하고 알기 쉽게 표현하고 전달할 수 있는 능력
협상/교섭력	상대방과 자신 각자의 요구사항 및 의견 사이의 격차를 최소화하면서 최대한 상호 win-win 할 수 있는 타협점을 이끌어 낼 수 있는 능력
팀워크과 협력	팀원을 포함한 비롯한 이해 관계자들과 협력적인 관계를 유지하고, 이러한 관계를 효과적으로 업무 수행에 연결시켜 긴밀한 협력을 통해 팀의 목표를 완수해 내는 능력
고객응대력	고객의 Needs에 맞는 적절한 응대를 통해 고객이 만족하는 서비스를 제공함
갈등 해소	업무상 혹은 개인간 발생되는 다양한 갈등상황에 있어서 적극적으로 이를 타개하기 위해 노력하고 그러한 불편한 상황에서 최대한 신속히 벗어나기 위해 먼저 나서는 자세

4 관리일반

역량명	정의
직원 능력개발	한 사람 또는 그 이상의 타인들을 지도하거나 키워주고하는 의도, 타인의 학습을 촉진하고 개발하려는 진솔한 의도와 개발 필요점에 대한 적절한 분석 및 지도 행위
지휘/지도력	타인에게 자신의 뜻을 따르도록 하려는 의도를 나타내는 역량. 개인적인 권력이나 직위에 따른 권한이 조직의 장기적 이익에 공헌되도록 활용함
변화관리	변화의 목적과 방향을 정해 지속적으로 변화를 추진하고 그 과정을 공유/모니터링/Feedback 함으로써 직원들을 변화 과정에 참여시키고 조직의 변화를 촉진하려는 노력
성과관리	조직의 목표와 개인의 목표가 연계되도록 계획을 수립하고, 수립된 계획을 달성하기 위하여 지속적인 관리를 하며, 달성한 성과를 정확하고 공정하게 평가하여 조직 및 개인의 성과를 극대화 시켜 나가는 행위
업무설계 및 조직화	전략적 목표달성을 위해 수행되어야 할 과제들을 설정하고 실행의 우선순위와 구성원의 역량을 고려하여 최적의 사람에게 할당하는 역량
자원관리	업무의 효과적 추진을 위하여 필요로 하는 자원(인적, 물적)들을 효과적으로 계획/관리하는 역량
위험관리	기업위험의 돌발 상황을 예측하고, 발생시 위험요인이 회사에 미치는 영향을 최소화하고 오히려 위험요소를 기회요인으로 전환하기 위하여 거시적인 안목에서 유연하고 신속하게 대처하는 역량
조직관리	부문간, 구성원간의 장벽을 허물어 정보와 아이디어가 원활히 공유될 수 있도록 하고, 핵심가치 및 문화를 계승 발전시킴으로써 회사의 안정성과 지속성을 유지할 수 있는 역량
업무관리	개인의 업무수행시 필연적으로 수반되는 문서화 및 공유, 일정관리 등과 같은 부가 업무 처리 능력
업무수준 관리	효율적인 업무처리와 양질의 서비스 제공을 위해 업무에 집중하고 지속적으로 모니터링 하여 향후 업무처리 및 서비스 제공 시 반영함
조율 및 중재	조직 상하간, 또는 각 부서간 의견을 조율하여 회사의 이익을 극대화 할 수 있는 전략 및 비전을 수립함
조정 및 통합)	각 프로세스/공정 간 자원 배분 요구의 적절성을 판단하여 전체 프로세스의 수익성 극대화 및 기회비용 최소화의 관점에서 자원 배분 요구를 적절히 조정, 통합하는 능력

5 대인 영향력

역량명	정의
영향력	자신의 목적에 대한 지원을 얻어내기 위해 강력한 인상을 심어주고, 확신시키고, 설득하려는 의도 또는 타인에게 어떤 영향을 행사하려는 욕구
신뢰	타인을 존중하고 능력에 대한 기본적인 믿음을 가지고 응대하며 동료나 상사 및 고객과의 약속한 바를 스스로 지키고 유지함으로써 믿음을 형성하는 역량
조직인식	자신이 속하거나 관련된 조직, 또는 보다 넓은 조직적 환경 하에서 권력 관계를 파악하는 능력으로, 결정권자나 결정권자에게 영향을 미칠 수 있는 사람을 파악하는 능력, 특정 사건이나 상황이 조직 내의 개인이나 집단에 미치는 영향을 예전하는 능력 등을 포함함
관계형성	업무 목표를 달성하기 위해 현재 또는 미래에 유용한 내/외부 고객들과 우호적인 관계를 형성하거나 유지하려는 태도
동기부여	부하 직원들이 업무에서 성과를 발휘하고 상위 수준에 도전할 수 있도록 업무성과에 대한 Feedback을 제공하거나 발전을 위해 독려/지원하는 능력
비전 제시	미래 환경을 개념화하고 장기간의 성공을 보장하기 위해 어떤 요구가 수행되어야 하는지에 대한 명확한 이미지를 설정하고 이를 전체 구성원들과 공유하는 역량
임파워먼트	조직구성원들에게 적절하게 책임과 권한을 분배하며 주도적으로 업무목표를 달성할 수 있도록 여건을 마련해주고, 효율적인 업무수행을 위해 권한을 부여하는 역량

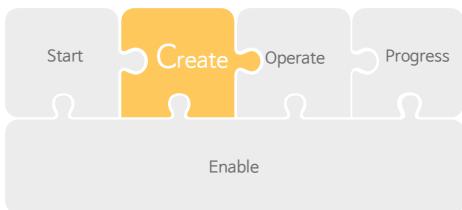
6 개인 효과성

역량명	정의
자기 조절	타인의 반대나 적대적인 반응에 직면했을 때, 또는 업무로 인한 스트레스를 경험할 때, 부정적인 행동을 취하고 싶은 유혹과 감정을 조절하여 긍정적 시각을 갖지하는 역량
자긍심	주어진 과제를 해낼 수 있다는 자기 능력에 대한 신념으로, 상황이 어려워 지는 경우, 결정을 내리거나 여론을 조성하고 실패를 전화위복의 계기로 삼으려 하는 경우에 나타나는 자기 능력에 대한 자신감
유연성	다양한 상황, 개인 또는 집단 등에 대하여 자신을 융화시키고 이들과 함께 효율적으로 일을 처리해 나갈 수 있으며, 목표달성을 위해 필요할 경우 일반적인 접근방식 혹은 방법을 변화시킬 수 있는 능력
조직 몰입	개인이 자신의 행동을 조직의 우선 순위와 목표에 부합되도록 하고 조직의 목표 달성을 촉진시키는 방향으로 나아가거나 조직의 필요에 맞게 조정하는 능력이나 의지
혁신성	끊임없이 자신을 개발하고 업무방식을 개선함으로써 조직의 비전 달성을 위한 새롭고 긍정적인 변화를 추구하여 목적을 달성하려는 태도
성실성	업무추진에 있어 원칙에 충실히 정직하고 일관성 있게 업무를 처리함으로써 끝까지 책임을 완수하려는 태도
지속적 추진력	목표를 달성하기 위한 열정과 끝까지 노력하려는 자세, 저항이나 장애에 쉽게 굴복하지 않으려는 태도 및 의지
창의성	고정관념에서 탈피하여 문제의식을 갖고 새로운 방법 및 아이디어를 도출하고 이를 구체화시켜 가치를 창출하는 능력
공정성	조직의 근간이 되는 기본과 원칙을 준수하며, 투명하고 정직하게 일을 처리하는 자세
도전정신	업무 수행에 있어 적극적/진취적으로 생각하고 보다 높은 성과기준을 달성하기 위해 끊임없이 노력하며 과감히 현상을 타파하여 난관을 극복하고자 하는 태도
위험감수	불확실한 상황에서도 약속을 하거나 혹은 행동을 취하려는 의지
결단력	예기치 못한 돌발적 상황이 발생할 경우에라도 침착하고 신속하게 대처하며 추진방향을 명확히 설정하는 역량
근무태도	공과 사를 명확하게 구분하고, 바람직한 직장 매너로 원만한 대인관계를 형성함
책임감	업무수행에 따라 예측되는 책임을 명확히 인식하며, 책임 완수를 위해 노력하고 자신이 내린 결정과 행동, 그리고 그 결과에 대하여 분명한 책임을 짐
판단력	의사결정을 위한 정보가 불충분하고 다소 불확실한 상황에서도 의사결정의 파급효과를 예측하여 신속/정확하게 판단할 수 있는 능력
인간미	자신을 희생해서라도 상대방을 진심으로 아끼고 보살피는 마음
도덕성	인간으로서 마땅히 지켜야 할 도리로서, 양심과 사회규범에 따라 올바르게 행동하는 것
에티켓	비즈니스맨끼리 모였을 때의 질서에 관한 것으로, 나라에 따라 다른 문화를 인식하고 존중하는 자세



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C4 평가등급 배분

C4-1 평가자와 평가등급 배분

C4-2 다면평가



⇒ 업적과 역량에 대한 평가지표가 설계되었으면 누가 누구를 평가할 것인지 평가자와 평가그룹을 정하고 평가등급 배분 방식을 어떻게 할 것인지 결정함

1 평가권

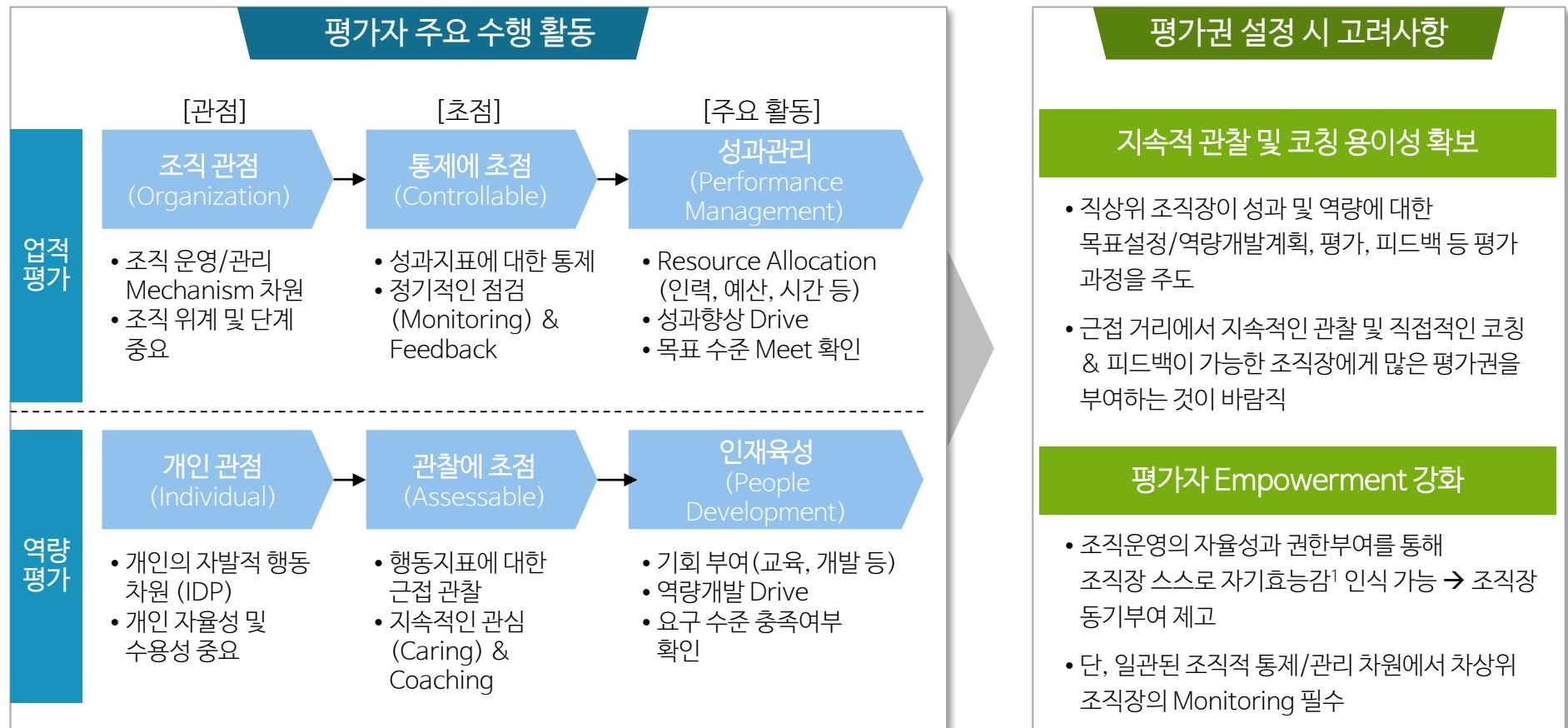
- ▶ 누가 누구를 평가할 것인가? 성과관리에 대한 평가자의 명확한 책임, 피평가자에 대한 실질적인 관리 및 능력개발 기능 강화 여부에 따라 평가 권한을 결정하는 것임

	Option 1	Option 2
적용 방안	2차 평가자 배점 분담	2차 평가자 조정/확정 권한 부여
	 x% <hr/>  (100-x)%	 100% <hr/>  조정/확정
장점	<ul style="list-style-type: none"> 1차 평가자(팀장)와 2차 평가자(본부장)가 각각 단독 평가를 실시하고 결과를 종합하여 최종결과를 도출하는 방식 1차 평가자의 반영 비중이 큰 것이 일반적이며, 대개 6:4 또는 7:3 수준의 비중으로 설정됨 	<ul style="list-style-type: none"> 1차 평가자(팀장)의 평가 결과에 대해 본부장이 확인하고 확정함 1인 평가에 따른 평가 왜곡 현상을 예방하기 위해 본부장에게 조정 권한 부여. 단, 일정 수준 이내의 권한을 부여해 무리한 결과 조정 방지
단점	<ul style="list-style-type: none"> 1차, 2차 평가자 간 입장 차이를 가중치로 보정 가능하며, 1차 평가자의 가중치가 클 경우, 관찰 가능한 직속 상사의 평가권이 일부 보장될 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 상시 관찰 가능한 직속 상사의 권한을 강화해 조직 장악력을 높이고 성과관리 리더십 강화를 유도함
	<ul style="list-style-type: none"> 최종 판정 등급을 고려한 관대화 경향 가속화 우려 존재 피평가자에 대한 이해 및 관찰 가능성성이 상대적으로 부족한 2차 평가자의 평가 오류 발생 피평가자 혼란 발생 (어떤 평가자의 기대수준에 맞출 것인가) 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자, 조정/확정자의 역량이 충분히 확보되지 않을 경우 평가 결과 왜곡 가능성이 있음 조정/확정자의 평가 결과 조정 근거가 충분히 설명되지 않을 경우, 평가자의 책임 회피나 공정성 인식이 저하될 수 있음

1 평가권

(1) 평가권 설정 기준

- ▶ 평가권은 지속적 관찰 및 코칭이 용이한 근접 평가자에 대한 권한이 강조되어야 하며, 추가적으로 근접 평가자의 권한 남용을 방지하는 모니터링 기능이 필요함



¹ 자신이 어떤 일이나 상황에 처했을 때 그 일을 내가 잘해 낼 수 있을 것이라는 자신의 능력에 대한 신뢰와 믿음의 정도

2 평가그룹

▶ 평가 목적과 평가 그룹의 규모와 직급/역할 등을 고려하여 평가 그룹을 결정

Option 1

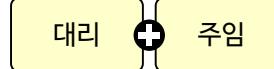
팀 내 역할에 따라 2개 평가그룹으로 구분

평가그룹 1 (Senior)



- 조직 내 실질적 중간관리자로서 실무수행을 책임
- 직무전문성 심화 단계

평가그룹 2 (Junior)



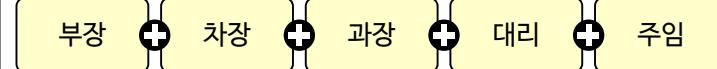
- 팀 내 지원 업무를 주로 수행
- 직무전문성 개발 단계

- 역할의 차이를 고려하여 평가그룹을 구분하고, 그룹별로 평가등급 배분 비율을 적용하는 방식
- 유사한 역할 및 역량수준을 가진 구성원간 경쟁이 이루어져 평가결과에 대한 수용성을 제고할 수 있음
- 다만, 팀별 인원 수를 고려할 때, 평가등급 배분 비율 적용을 위한 충분한 모수 확보가 어려울 수 있음

Option 2

팀원 전체를 동일한 평가그룹으로 설정

평가그룹 (전체 팀원)



- 직급/직군과 관계 없이 모든 팀원이 유사한 수준의 역할 및 책임, 권한을 부여 받고, 각자 독립적으로 업무를 수행

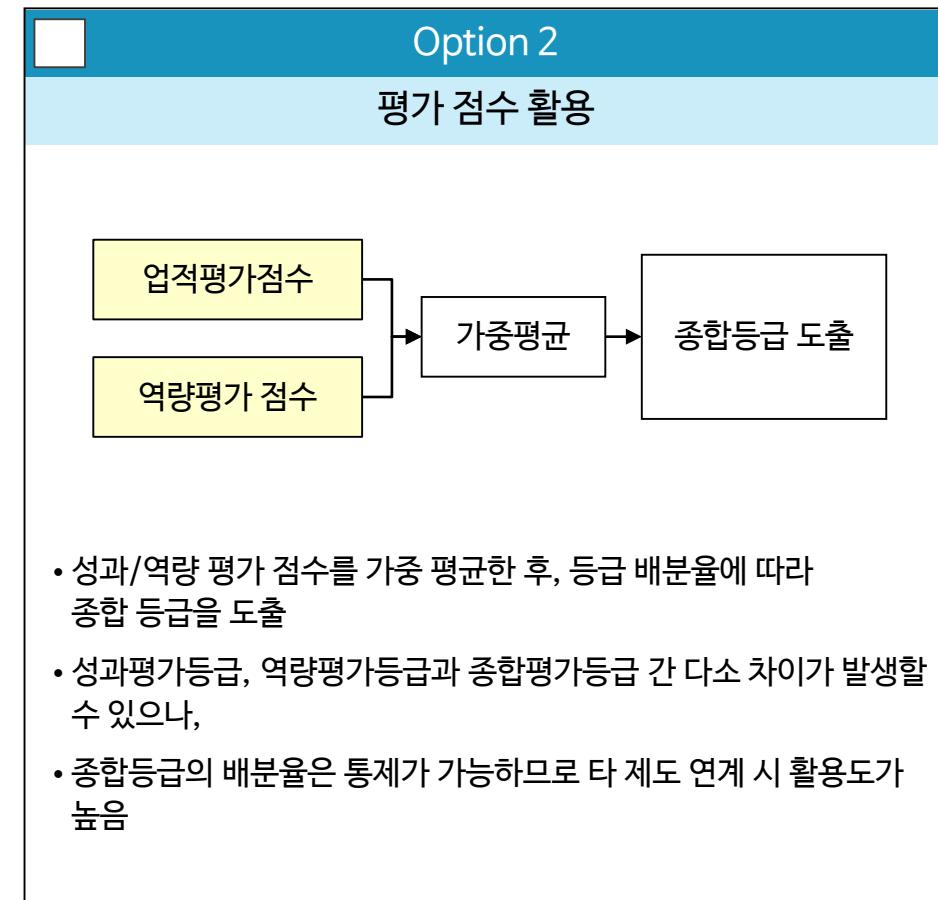
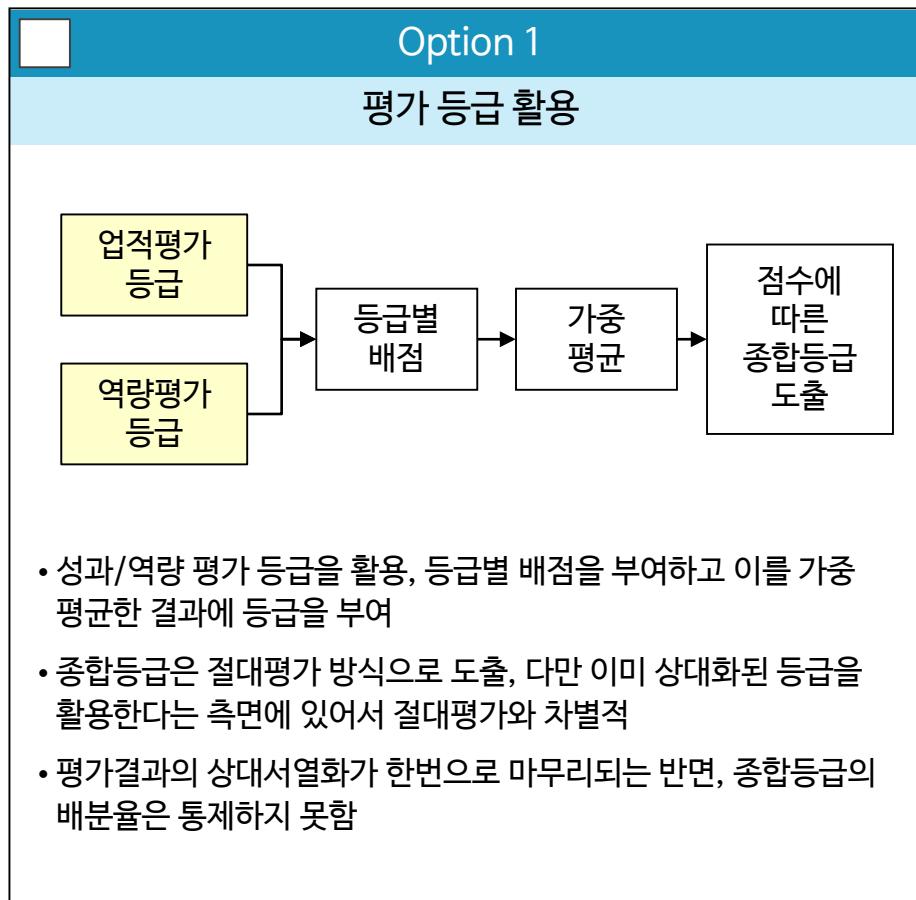
- 모든 팀원을 하나의 평가그룹으로 설정하는 방식
- 팀제 운영의 기본원칙에 부합하는 평가그룹 설정이 가능함
- 평가그룹 내 등급 배분을 적용시 모수 확보가 상대적으로 용이함
- 다만, 평가자의 성과관리 역량이 충분히 확보되지 못할 경우, 평가의 공정성 및 수용성이 저하될 우려가 있음

1차 평가자인 팀장에게 평가 권한이 부여되는 경우,

팀원 전체를 하나의 평가그룹으로 설정하고, 팀 내에서 평가등급을 배분하는 방식을 우선적으로 고려

3 평가 등급/점수부여

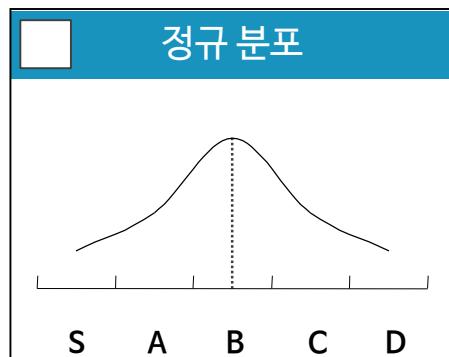
- ▶ 업적평가와 역량평가는 각각의 점수를 활용하거나 등급을 활용해 종합할 수 있으며, 종합평가등급을 원할 경우 점수를 활용함



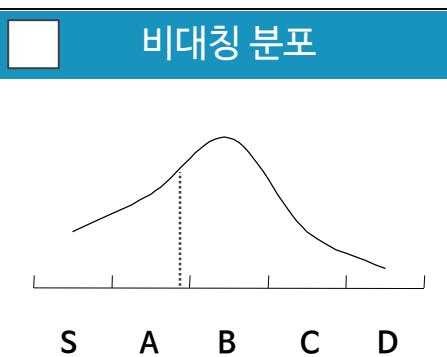
4 평가등급 배분율 결정

- ▶ 평가 결과 배분 시, 상위 등급과 하위 등급을 동일한 비중으로 하는 것이 바람직한지와 보통 성과자(중간 등급)를 어느 정도 비중으로 할 것인가를 결정

■ 평가등급 분포 형태

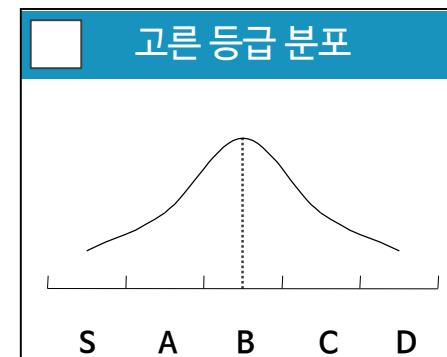


- 평균 등급을 기준으로 상위 등급 분포 비중과 하위 등급 분포 비중을 동일하게 설정함

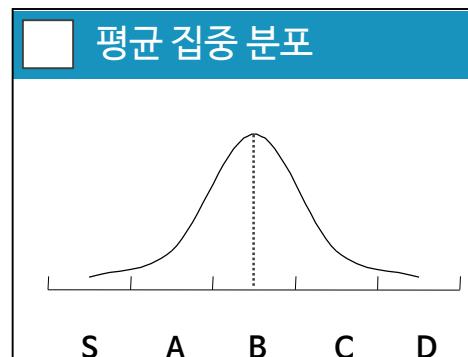


- 상위 등급 분포와 하위 등급 분포 비중을 상이하게 설정함
 - 우수성과자 분포 비중을 크게 책정함

■ 평가등급 분포 비중



- 평균 등급을 상대적으로 크게 설정하고, 우수 등급과 미흡 등급을 골고루 분포함
 - B등급 50% 미만



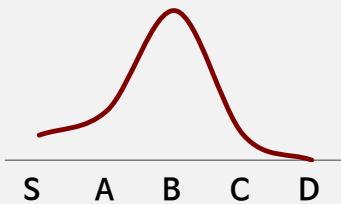
- 평균 등급을 절대적으로 크게 설정하고, 상대적으로 상위 등급과 하위 등급 비중을 작게 분포시킴
 - B등급 50% 이상

비대칭 분포 및 50% 이상의 보통 성과자 비중을 유지하면
구성원들에게 조직 내 우수인재 Pool이 많다는 인식을 형성시켜 긍정적인 동기부여 가능함

4 평가등급 배분율 결정

▶ 평가등급 배분율 예시

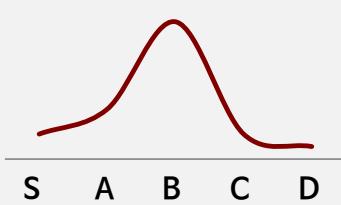
Option 1



	S	A	B	C	D
배분율	10%	20%	60%	10%	

- 보통 성과자인 B등급 분포율 대폭 확대
- D등급 인력을 최소한으로 유지하기 위한 방안
- D등급에 대한 강제가 없어 업무 부적합인력 필터링이 힘듦

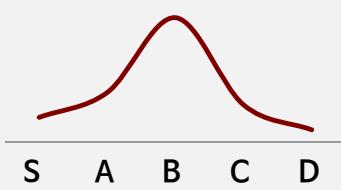
Option 2



	S	A	B	C	D
배분율	10%	20%	55%	10%	5%

- 보통 성과자 비율을 55%로 설정하는 배분 비율을 준용하며, C/D보다 S/A의 비율을 높게 가져감으로써 동기부여 증대를 기대

Option 3



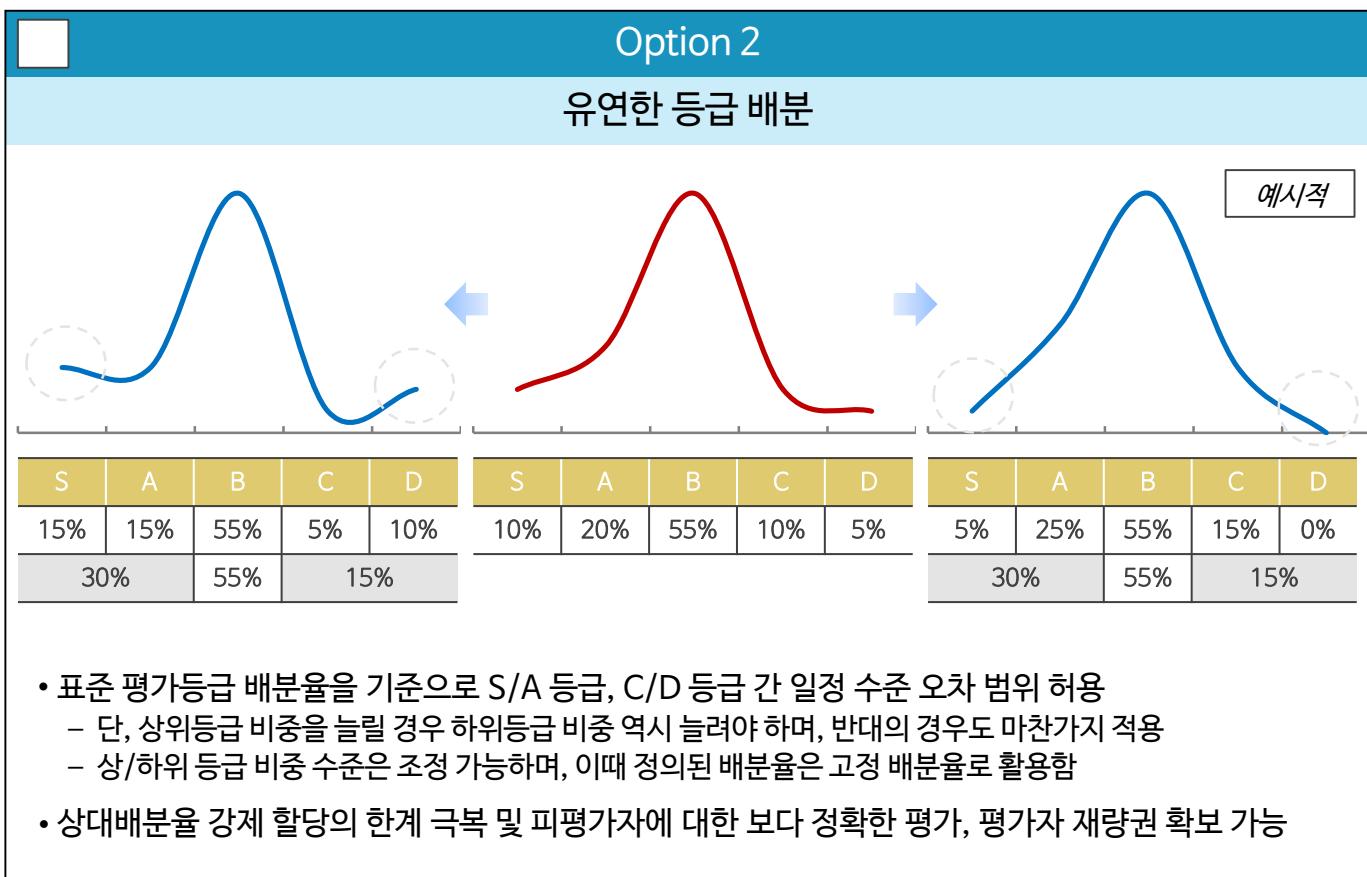
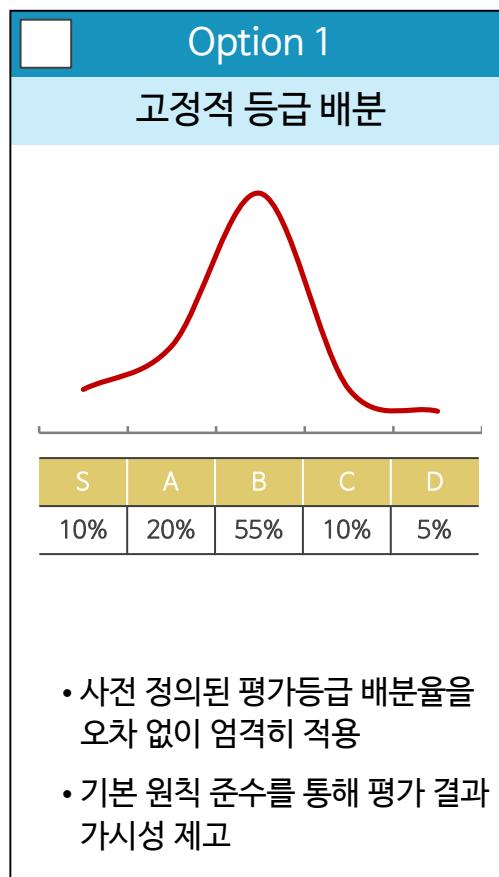
	S	A	B	C	D
배분율	10%	20%	50%	15%	5%

- 보통 성과자 비율을 50%로 줄임
- Op.2 대비, 업무 부적합인력 비율을 상대적으로 높게 가져감
- 구성원 동기부여에 부정적 영향을 미칠 수 있음

4 평가등급 배분율 결정

(1) 유연한 평가등급 배분율

▶ 등급별 배분율을 엄격하게 고정하지 않고 유연하게 적용하면 피평가자에 대한 보다 정확하고 공정한 평가를 유도할 수 있음

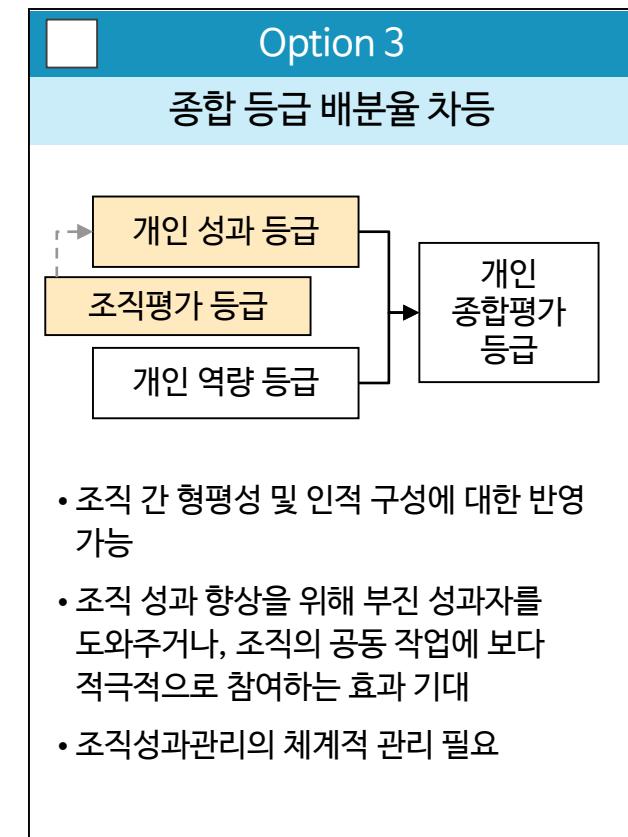
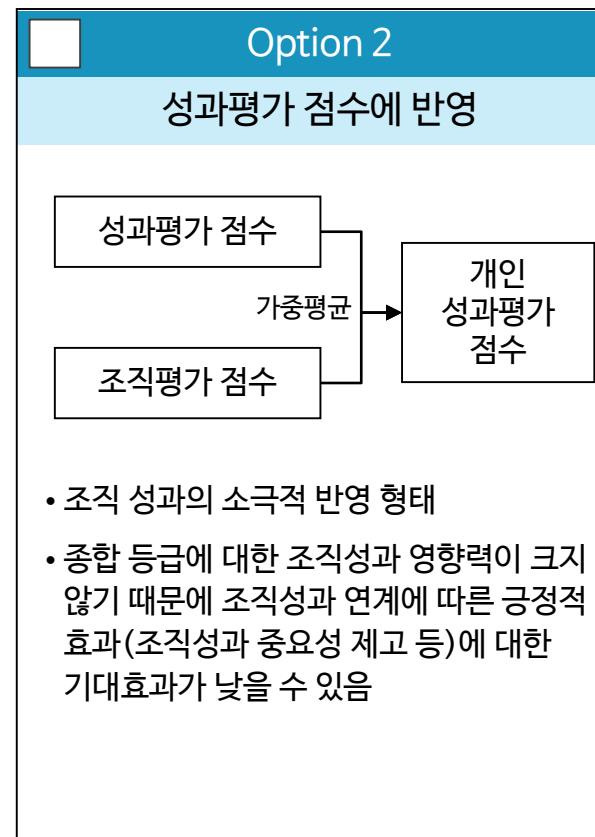
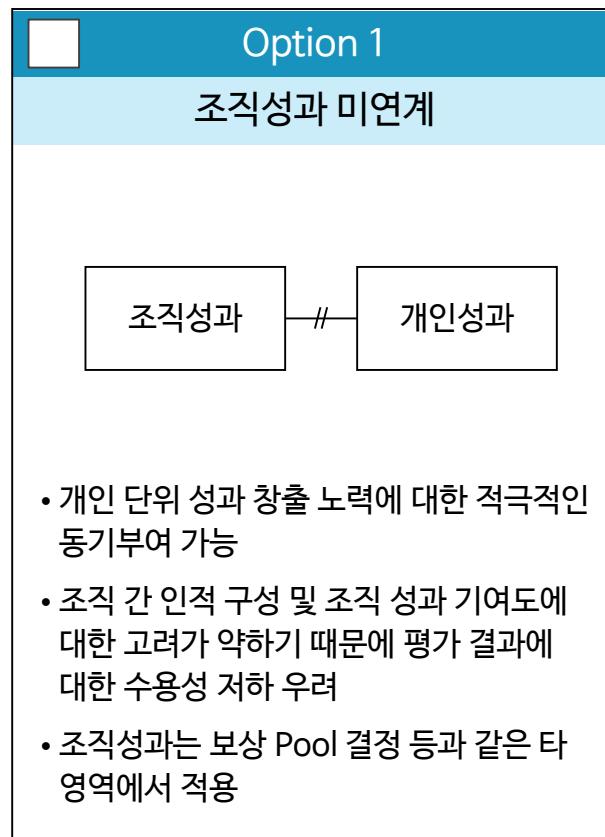


¹ Johannes Berger, Christine Harbring, Dirk Sliwka, Performance Appraisals and the Impact of Forced Distribution: An Experimental Investigation. 2010.6

4 평가등급 배분율 결정

(2) 조직 성과 연계 시 상대등급 배분

▶ 조직 성과와 개인 업적을 연계할지 여부, 연계할 경우에는 어떤 방법으로 할지에 대한 결정이 필요함



4 평가등급 배분율 결정

(3) 조직 성과 연계에 따른 상대 배분 사례 1

- ▶ 평가 등급 배분율은 보통 성과자의 비율은 조직 성과에 관계없이 고정적으로 가져가되, 조직 성과에 따라 비율을 조정하는 방식으로 구체화함

■ 조직 성과에 따른 평가등급 배분율 설정 사례

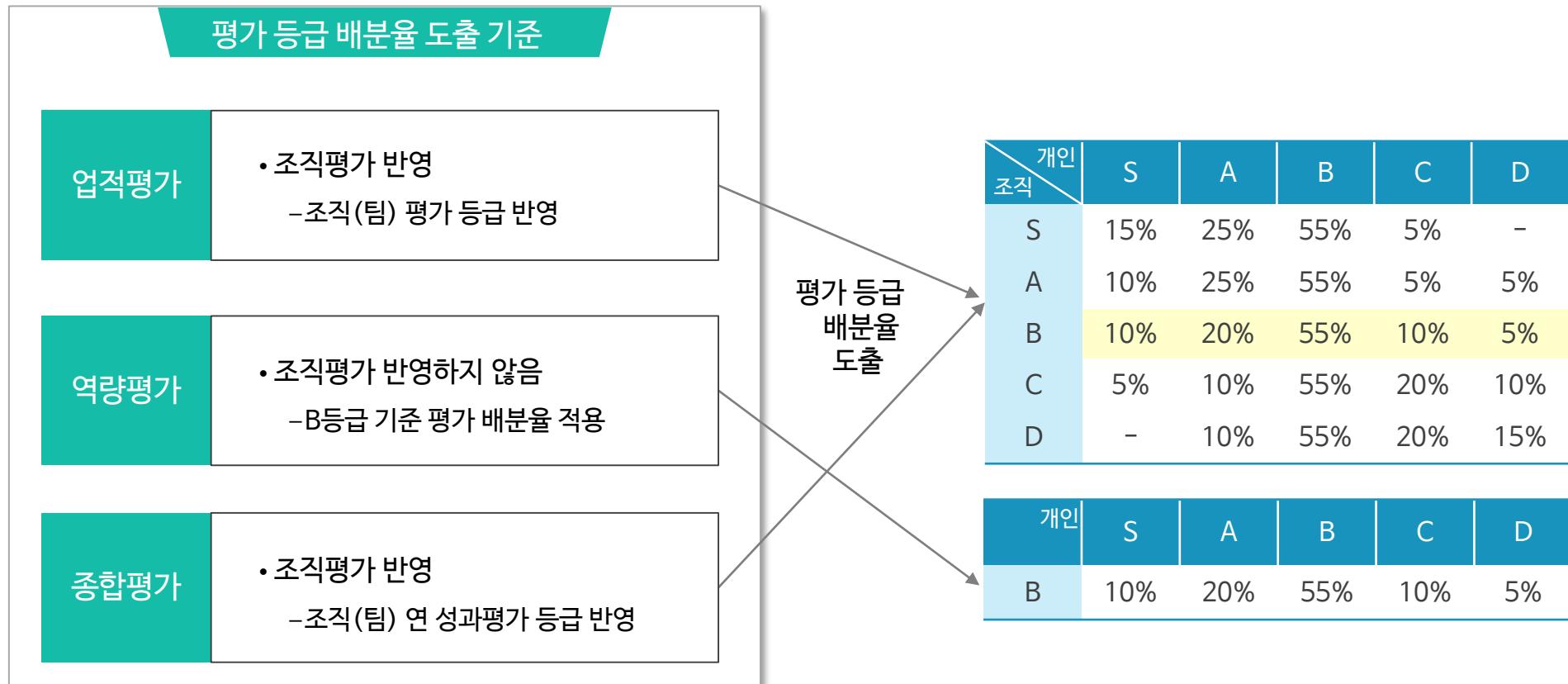
개인 평가 등급	S	A	B	C	D
조직(팀) 평가 등급	15%	25%	55%	5%	-
A	10%	25%	55%	5%	5%
B (표준)	10%	20%	55%	10%	5%
C	5%	10%	55%	20%	10%
D	-	10%	55%	20%	15%

- 
- 조직 평가 결과가 A인 경우에도 Free Rider를 선별하기 위한 D등급 부여가 가능하도록 비율 설정
 - 또한 조직 평가 결과가 C인 경우에도 핵심인재 및 개인의 성과 창출 노력을 인정할 수 있도록 S등급 부여 비율 설정
 - 평가등급별 인원비율에서 일정 비율은 탄력적으로 인정 가능
(단, 구체적 사유 및 자료 제시 필요)

4 평가등급 배분율 결정

(3) 조직 성과 연계에 따른 상대 배분 사례 2

- ▶ 성과와 종합 평가 도출 시에는 조직 평가 등급을 반영한 배분율을 적용하고,
역량평가 시에는 조직 성과와 관계없이 일정한 평가등급 배분율을 적용함



5 평가 방식 결정

▶ 평가 방식은 평가자 역량, 현 운영 이슈, 활용 방안 등을 고려하여 선정하여야 함

결정 필요
단계

평가 요소별 Rating

업적/역량평가
각각의 등급 도출

종합 등급/점수 도출

평가방식
option

절대평가

상대평가

절대평가

상대평가

절대평가

상대평가

고려사항

- 상대평가에 따른 조정 가능성이 있으면 평가에 소홀할 가능성 존재
- 사전 목표 설정에 대한 달성도 평가 및 역량 발현 개념에 충실한 평가 실시 필요
- 평가자 자율성을 보장하여 평가에 대한 적극성 담보 필요

- 업적평가 결과를 성과급 결정에 활용할 경우에는 서열화 고려
- 역량 평가의 경우 상대평가 등급만 정할 경우 개인별 육성 포인트에 대한 정보가 적어 피드백에 어려움 발생 가능
- 평가자의 성숙도와 평가 분위기를 고려 하여 절대평가 취지를 구현하는 것이 중요

- 종합 평가등급 또한 기본급, 승진 등 서열화를 전제로 한 활용 용도를 고려하는 경우 상대평가를 검토
 - 제한된 자원의 효과적 배분에는 유리
- 종합 등급은 평가 요소별 절대평가 결과를 바탕으로 도출되는 것이 일반적

※ 상대평가로만 진행할 경우 공정성과 객관성에 대한 논란이 발생할 우려가 있음

※ 상위등급은 상대평가를 실시하면서도 최하위 등급에 대해서는 절대평가 방식을 도입하는 방안이 일반적

5 평가 방식 결정

- ▶ 평가 방식에는 상대평가와 절대평가가 있으며 두 방법 모두 소기의 목적과 장·단점을 보유하고 있음
- ▶ 기업여건, 평가의 목적, 근로자의 수용도 등을 고려하여 결정

[참고] 평가 방식별 특징

	상대평가	절대평가
목적	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 우수 성과자(High Performer)와 저성과자(Low Performer)의 identifying에 초점 	<ul style="list-style-type: none"> • 개개인의 개발과 육성에 초점
방식	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원 평가결과를 종합하여 상대배분 비율에 따라 최종 등급을 결정 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인 평가결과를 바탕으로 최종 등급을 확정
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 평가관대화 및 중심화 경향 최소화 • 타 제도 활용 용이 • 상대적으로 평가에 대한 협업 부담 감소 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자 의견이 직접적으로 반영되어 피드백, 육성에 용이 • 개인 성과와 평가 등급의 일치 • 평가자의 평가책임 향상
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 상대 비율에 따른 조정으로 구성원의 수용성 저하 • 목표관리제의 기본개념과 배치될 수 있음 • 팀별 Manpower가 반영되지 않기 때문에 우수 조직에 속한 팀원의 상대적 불이익 발생 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 목표의 나이도 및 평가관대화 가능성 존재 • 보상 연계 시 비용 통제가 어려움 • 평가 오류 발생 시, 조정 방법 없음

- ▶ 일반적으로 절대평가가 합리성을 인정받기 쉬우며 통상적으로 최하위 등급에 의무적으로 일정 인원을 할당하는 상대평가는 합리성을 인정받기 어려움
 - 다만, 판례는 상대평가 방식을 채택하면서도 최하위 등급은 일정 인원을 강제로 할당하지 않고 임의분포 형태로 하는 등 절대평가 방식으로 보완한 경우 평가의 합리성을 인정하고 있음

5 평가 방식 결정

- ▶ 일반적으로 기업에서 역량평가에서는 절대/상대 방식을 고루 사용

■ [참고] 국내 기업 평가 방식 활용 현황

기업	평가 요소별 Rating	업적/역량평가 각각의 등급		종합 등급
		업적	역량	
CJ	절대평가	절대평가	절대평가	상대평가
SKT	절대평가	상대평가	상대평가	상대평가
SK하이닉스	절대평가	절대평가 (활용x)	절대평가	상대평가
SK C&C	절대평가	상대평가	상대평가	상대평가
두산	절대평가	상대평가	절대평가	
LG생활건강	절대평가	절대평가		상대평가
LG화학	절대평가	절대평가 (활용x)	절대평가	상대평가
현대자동차	절대평가	상대평가	상대평가	상대평가
GS리테일	절대평가	절대평가 (활용x)	절대평가	상대평가
종합	절대평가 중심	대부분 상대평가 (절대평가 기업 중 과반수 이상은 해당 결과를 타 제도에 활용하지 않음)	절대평가와 상대평가가 고루 분포	상대평가 중심

6 평가 예외 사항 기준 예시

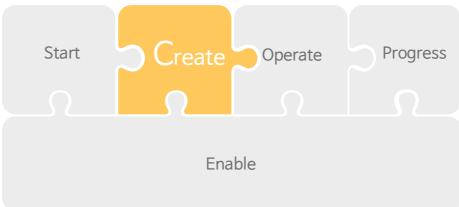
▶ 아래와 같은 이동 및 중간입사자 등 예외사항에 대해 Guide에 따라 평가제도를 운영함(예시)

특수상황	Guiding Principle	상세 Guideline
평가자 이동, 퇴직	시점 및 기간에 관계 없이 현 조직 기준으로 평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> • 평가자 이동 시, 평가자가 前 평가자의 성과(관찰)기록을 확인하고 前 평가자의 자문을 받아 평가 실시 • 평가자 퇴직 시, 평가자가 前 평가자의 성과(관찰)기록을 확인하고 2차 평가자의 자문을 받아 평가 실시
피평가자 이동		<ul style="list-style-type: none"> • 피평가자 이동 시, 이동 후 조직에서 성과목표 및 역량개발계획을 재수립함 • 평가는 피평가자의 이동 시 첨부된 前 소속 조직에서의 성과(관찰) 기록을 참조하고, 이동 후 조직에서 재수립된 성과목표 및 역량개발계획에 근거하여 종합적인 관점에서 평가 실시 • 단, 정기평가 시행 전 기간이 2개월 미만인 경우, 계획을 재수립하지 않고 전 소속 조직의 성과(관찰) 기록을 근거로 前 평가자의 자문을 받아 평가 실시
피평가자 파견	원 소속 중심으로 평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> • 파견 직원은 파견 대상 조직에서 성과목표 및 역량개발계획을 재수립함 • 정기 평가 시, 원 소속 평가권자가 평가를 실시하되, 파견 조직 평가권자의 성과(관찰)기록, 既 평가 결과를 참조하여 평가 실시
신입직원 채용	일정 기간 초과 후 평가 실시	<ul style="list-style-type: none"> • 입사 시점에 관계 없이 만 6개월 유예기간을 둔 후 평가 (수습기간 배제)
경력직원 채용		<ul style="list-style-type: none"> • 입사 시점에 관계 없이 만 3개월 이상 경과 시 평가



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C4 평가등급 배분

C4-1 평가자와 평가등급 배분

C4-2 다면평가



⇒ 다면평가는 역량에 대한 평가 목적 뿐 아니라 상하좌우간의 커뮤니케이션 증진 차원에서 실시되는 것으로, 조직의 운영 능력과 목적, 실효성을 고려하여 도입하는 것이 바람직함

▶ 다면 평가는 상사, 부하, 동료 등의 다양한 평가 소스로부터 실제 업무에서 나타난 실제 역량 행동을 평가하는 방식임

다면평가(MSF; Multi Source Feedback)

개요	<ul style="list-style-type: none"> 현장에서 실제로 업무를 수행하는 모습을, 상사, 부하, 동료, 고객으로부터 역량 행동에 대한 피드백 설문 실시
평가자	<ul style="list-style-type: none"> 상사, 부하, 동료, 고객 및 본인 동료 평가 경우, 관찰 기회나 근거 부족 또는 경쟁관계에 따른 평가 왜곡이 예상될 경우 제외함 고객 평가의 경우, 영업이나 고객서비스 등 직접고객 부서에 한해 일부 실시

평가결과 활용	소요시간 및 필요조건	장단점
<ul style="list-style-type: none"> 역량평가에 반영 및 육성 피드백 평가 결과를 근거로 능력개발 초점 파악 및 자기 개발 계획 수립시 주로 활용하며, 상사는 이를 근거로 육성 측면의 피드백 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자 및 피평가 인원, 평가 수단(web, paper, e-mail) 등에 따라 다소 상이 함 50문항 기준 20분 내외 소요 피평가자 50명 기준, 평가실시 1주일, 결과분석 및 보고서 작성 1주일 	<ul style="list-style-type: none"> 장점 : <ul style="list-style-type: none"> 다양한 소스로부터, 실행 행동에 대한 의견 파악 부하 평가를 통해 상사의 일방향적 평가에 따른 횡포 견제, 상하간 커뮤니케이션 촉진 단점 : <ul style="list-style-type: none"> 상사 부하간 심리적 긴장감 유발. 평가 주간에 상사의 태도 변화 및 부적응적 행동 발생 평가자의 개인 성향에 따라 감정적 평가 가능

▶ 다면평가는 역량에 대한 평가 목적 뿐 아니라 상하좌우간의 커뮤니케이션 증진 차원에서 실시되는 것으로, 각 평가자의 특성, 평가 반영 비율, 평가결과 활용 등을 주요하게 고려해야 함

■ 다면평가시 주요 고려사항

평가자 선정

평가자	주요고려사항
자기평가	<ul style="list-style-type: none"> 지나친 관대화, 가혹화 경향 나타내지 않도록 가이드 자기-타인 Gap Score에 따른 피드백 부정확해 질 수 있음
상사평가	<ul style="list-style-type: none"> 직속상사 이외 유관부서 상사, 차상위자 참여여부 결정 관찰기회 및 활용도 고려 선정. 일반적으로는 직속상사만
부하평가	<ul style="list-style-type: none"> 직속부하 이외 유관부서 부하 참여여부 결정 관찰기회 및 활용도 고려 선정. 일반적으로는 직속부하만
동료평가	<ul style="list-style-type: none"> 관찰기회 고려 유관부서 동료로만 제한 경쟁관계에 있는 경우 가혹화 경향 있으며, 비경쟁관계에 있는 경우 중심화 경향으로 평가왜곡 가능성 상당히 높음
고객평가	<ul style="list-style-type: none"> 고객관련 평가 항목으로 제한 담합 가능성 고려해 평가자 풀에서 무작위 선정

평가반영 비율

- 평가자별 반영 비율 : 상사>부하>동료>고객
- 평가자의 관찰기회 및 역량 속성을 고려해 평가요인별로 가중치 설정
(예) 부하육성은 부하>상사>동료, 전략적 기획은 상사>동료>부하 등등

평가결과 활용

- 성과평가(고과)에 반영 : 단위조직 장의 고과에 반영, 급여나 성과급과 연동할 경우, 왜곡 현상이 많이 생김
- 승진 반영 : 승진후보자의 역량잠재력 진단. 현재수준과 잠재력 평가 동시 실시
- 피드백 및 능력개발 목적: 상사 또는 외부전문가가 결과 피드백 및 능력개발 계획을 수립해 활용할 수 있도록 함



동료평가



자기평가



상사평가

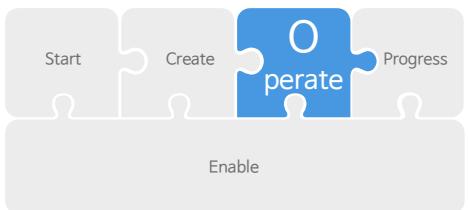


부하평가



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



01

평가 절차와 운영

01-1

평가 프로세스

01-2

단계별 주요 주체별 역할 및 책임

01-3

평가 프로세스 단계별 주요 활동과 양식



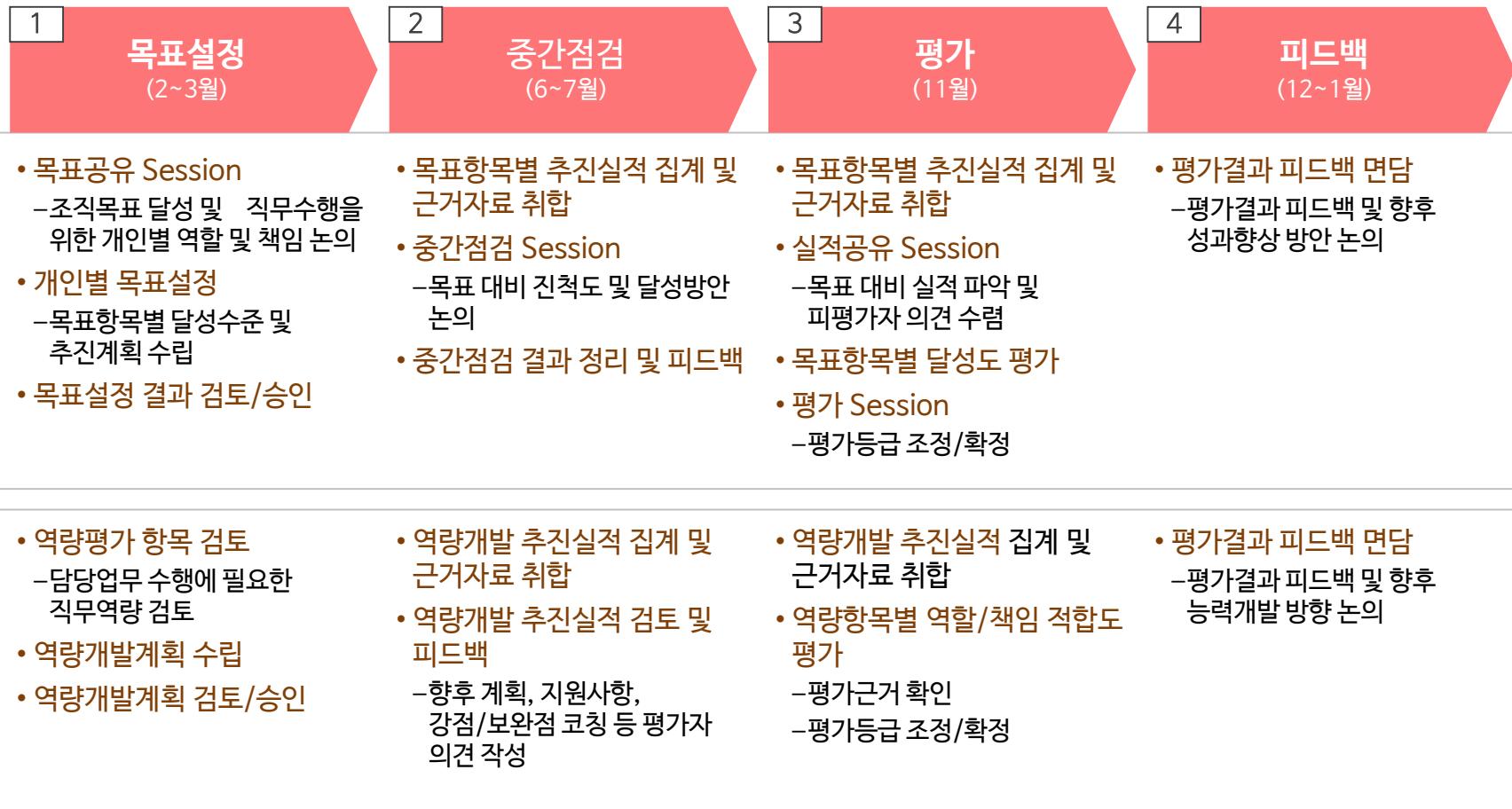
기업별 특성에 맞게 평가지표와 평가방법을 설계했다면 이제 실제로 평가를 진행하며 '01'모듈은 평가를 위한 구체적인 절차와 운영방법으로 제시함

- ▶ 개인평가 프로세스는 목표설정, 중간점검, 평가, 피드백으로 구성됨



- 1 개인별 성과목표 설정 및 역량개발계획 수립
- 2 성과목표와 역량개발 진척도에 대한 점검 및 코칭
- 3 업적목표와 역량항목별 수준 평가 및 최종등급 산출
- 4 업적 및 역량 항목별 평가결과 및 최종등급 피드백

▶ 단계별 주요 활동 예시 : 전체 평가 프로세스 단계별 성과 및 역량 평가 주요 활동은 보통 4개의 단계로 구성됨





능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

01

평가 절차와 운영

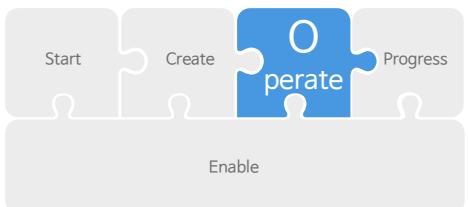
01-1 평가 프로세스

01-2 단계별 주요 주체별 역할 및 책임

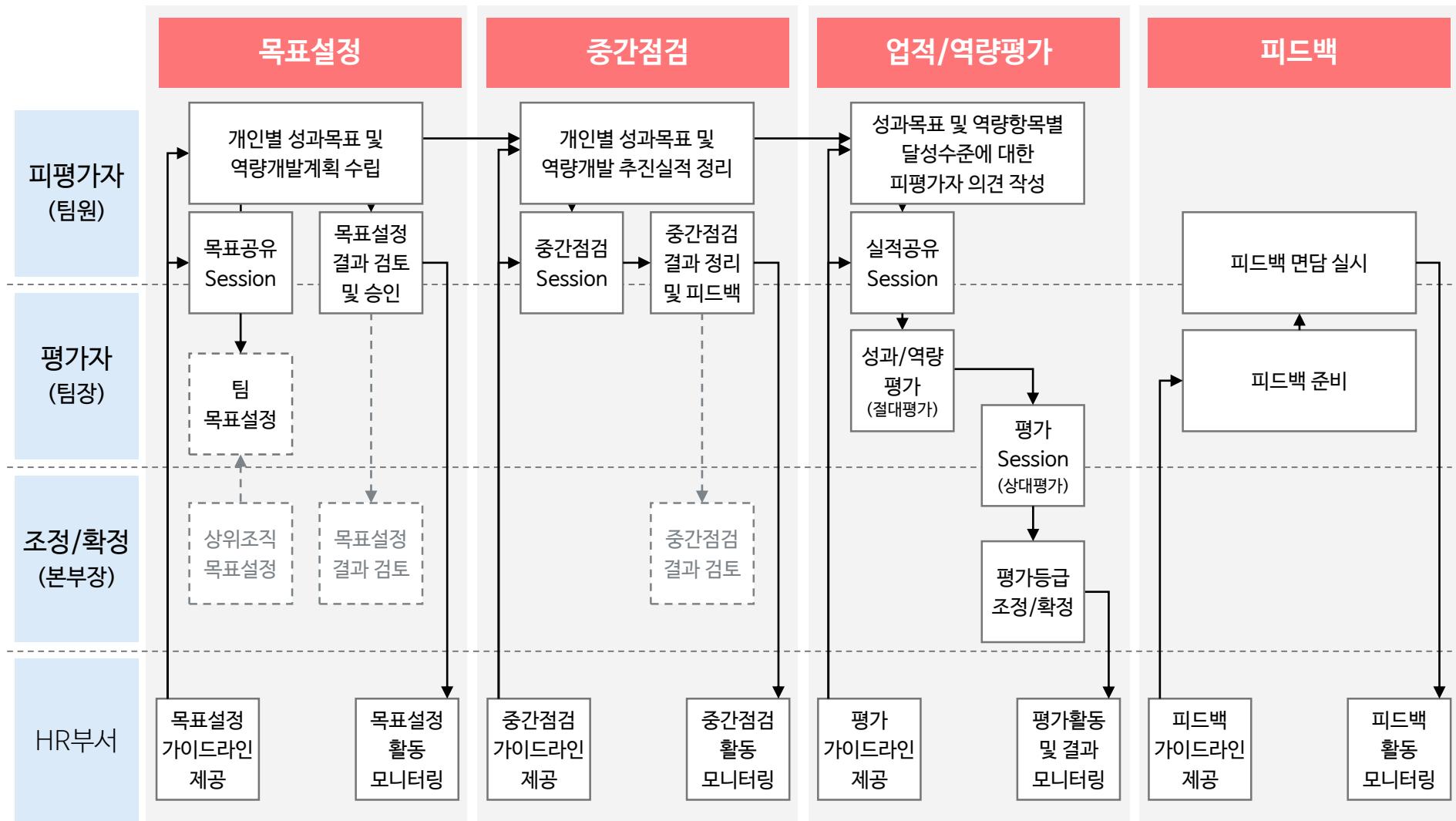
01-3 평가 프로세스 단계별 주요 활동과 양식



평가 운영 절차의 각 단계별로 피평가자, 평가자, 인사부서가 해야 할 역할과 책임을 제시함



▶ 팀원 평가를 가정한 상세한 역할과 책임은 아래와 같이 이루어짐





능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

01 평가 절차와 운영

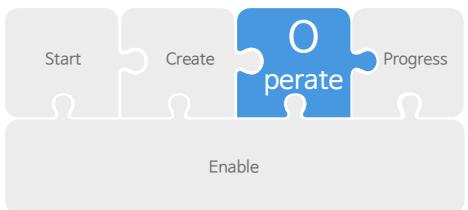
01-1 평가 프로세스

01-2 단계별 주요 주체별 역할 및 책임

01-3 평가 프로세스 단계별 주요 활동과 양식



평가 프로세스 상의 각 단계별로 수행해야 할 활동과 필요할 양식을 제시함



1 목표설정 프로세스

- ▶ 개인 단위 목표는 목표공유 Session을 통해 상위조직의 목표를 공유하고, 이를 바탕으로 개인별 목표를 수립한 후, 평가자가 검토/승인하는 과정을 거쳐 도출함





1 목표설정 프로세스

목표설정 > 중간점검 > 평가 > 피드백

(1) 목표설정 면담

- ▶ 목표설정 면담 전 피평가자가 작성한 목표설정을 미리 공유하여 효과적인 면담이 이루어질 수 있도록 함

의의

- 평가자와 피평가자 간 일대일 면담을 통해 목표를 설정
 - 피평가자로 하여금 목표달성을 대한 성취동기 부여 효과를 제고
 - 상하간 커뮤니케이션 측진을 통해 평가의 공정성 및 객관성을 증진시킴

시기 및
소요시간

- 시기: 반기별 조직 목표 설정 후(업적), 연초(역량)
- 소요시간: 약 30분 내외 (1인당)

준비 자료

- 목표설정 양식 작성 (피평가자)
 - 피평가자 작성 후 면담 사전에 공유 (평가자는 면담 사전에 숙지 필요)
- 목표설정 근거 자료
 - 직무기술서 및 해당 직무 KPI Pool/직무역량
 - 팀 전략과제, 연간업무계획 및 연초 배분된 개인 별 전략과제
 - 전년도 목표설정 내용 및 평가 결과

1 목표설정 프로세스

목표설정 > 중간점검 > 평가 > 피드백

(2) 목표설정시 주요 점검사항

- ▶ 목표설정 면담 시 평가자는 목표의 적합성, 목표 수준의 적절성 및 구체성 등에 대하여 판단함

목표 내용의
적절성

- 경영환경의 변화나 조직의 전략 방향과 일치하는가?
- 상사의 기대나 요구사항을 적절하게 반영하여 설정된 것인가?
- 성과 달성으로 이어지는 역량개발 목표가 구체적으로 작성되어 있는가?
- 경력개발을 위해 어떤 역량의 개발이 요구되는지 파악하고 있는가?

목표 수준의
적절성

- 업무 환경, 위험요인 등을 충분히 고려하여 객관적인 관점에서 목표를 설정하고 있는가?
- 지나치게 달성하기 쉽거나 또는 어려운 목표를 설정하지는 않았는가?

목표 설정의
구체성

- 기대성과를 구체적으로 측정할 수 있도록 표현되어 있는가?
- 목표를 다른 팀원과 공동 추진할 경우 본인의 역할이 정확하게 나타나 있는가?
- 언제까지, 무엇을, 무엇 때문에, 어떻게 등등 정량적인 표현으로 목표에 관해 공통인식을 가질 수 있도록 표현되어 있는가?



1 목표설정 프로세스

목표설정 > 중간점검 > 평가 > 피드백

(3) 업적평가 목표설정 양식

- ▶ 업적평가를 실시하기 위해 주요업무, 성과지표, 가중치, 평가 Grid, 산식 및 평가 Data, 목표설정 근거에 대해 아래와 같은 양식을 작성함 (예시)

1 주요업무 (전략과제)	2 성과지표 (KPI)	3 가중치 (%)	4 평가 Grid					5 산식 및 평가 Data	6 목표설정 근거
			S	A	B	C	D		
우수 인재 확보 및 유지	최종 합격자 대비 입사율	10%	88% 이상	85% 이상	82% 이상	79% 이상	76% 이하	입사자 / 최종합격자 (인사 시스템)	5년 평균 반영
합리적인 인사 제도 및 조직 구조 수립	제도 개선 보고서	15%	기대를 현저히 초과	기대 초과	기대 충족	기대에 미흡	기대에 현저히 미흡	평가자 판단	정성평가
	개선 일정 준수도	5%	N + 0 주	N + 1주 이하	N + 2주 이하	N + 3주 이하	N + 4주 이상	목표 보고일 - 실제 보고일 (업무일지)	사업계획서
적정한 정원 산정을 통한 조직 효율성 강화	인력계획 보고서	5%	기대를 현저히 초과	기대 초과	기대 충족	기대에 미흡	기대에 현저히 미흡	평가자 판단	정성평가
인사제도 운영 전반	구성원 만족도	10%	3.2 이상	3.2 이상	3.0 이상	2.8 이상	2.6 이하	인사 시스템	과거 설문결과 (5점 척도)

평가 Sheet 구성 사항

1. 수행 직무 및 업무 분장 현황을 고려, 5~7개 가량의 주요업무 및 전략과제를 선정
2. 해당 업무의 성공적 수행여부를 판단할 수 있는 성과지표 (KPI)를 명시
3. 해당 평가항목의 중요도를 고려 가중치 설정 (가중치의 합은 100%)
4. B등급을 기대되는 목표달성을 수준으로 설정하고, S~D Grid별로 각각 적정 목표 수준 설정
5. 성과를 측정할 수 있는 산식 및 평가에 활용할 Data Source를 명확화
6. 목표수준을 설정한 근거 제시 (과거 Data, 벤치마킹 자료, 既 확정 사업계획 등)



1 목표설정 프로세스

목표설정 > 중간점검 > 평가 > 피드백

(4) 역량 개발계획서 양식

▶ 역량 개발계획서는 개인별 해당되는 역량항목에 대해 과거 평가결과를 바탕으로 자기개발 계획 및 교육계획에 대해 작성함

역량범주	① 역량항목	요구수준	② 과거 평가 결과		③ 자기개발계획	④ 교육계획	시기
			초과	미흡			
공통역량	고객 중심	Level 3	✓	•고객 대응 역량 강화	•CS 아카데미		상반기
	창의적 도전	Level 3	✓				
	동반성장	Level 3	✓				상반기
리더십 역량	비전제시	Level 3	✓	•직원 교육 참여 독려	•코칭 기술		분기별
	실행력	Level 3	✓	•팀 커뮤니케이션			1Q
	성과창출	Level 3	✓	•맥킨지식 사고			4Q
	원칙준수	Level 3	✓		•독서통신교육		1Q
직무역량	인재육성	Level 3	✓				
	문제해결	Level 3	✓	•맥킨지식 사고	•독서통신교육		2Q
	경영마인드	Level 3	✓	•Checklist 기법을..	•사이버 교육		3Q

평가 Sheet 구성 사항

1. 피평가자가 평가를 받는 역량항목 List & 각 역량별 행동지표
2. 항목별 전년도 평가 결과 작성 (초과와 미흡의 경우 표시)
3. 각 역량을 어떻게 개발할 것인가를 구체적으로 명시
4. 해당 역량과 관계된 교육 프로그램 List-up & 교육이수 계획 명확화



2 중간점검 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

- ▶ 중간점검 단계는 추진실적 정리/검토, 중간점검 Session, 중간점검 결과 정리/피드백의 순서로 진행됨

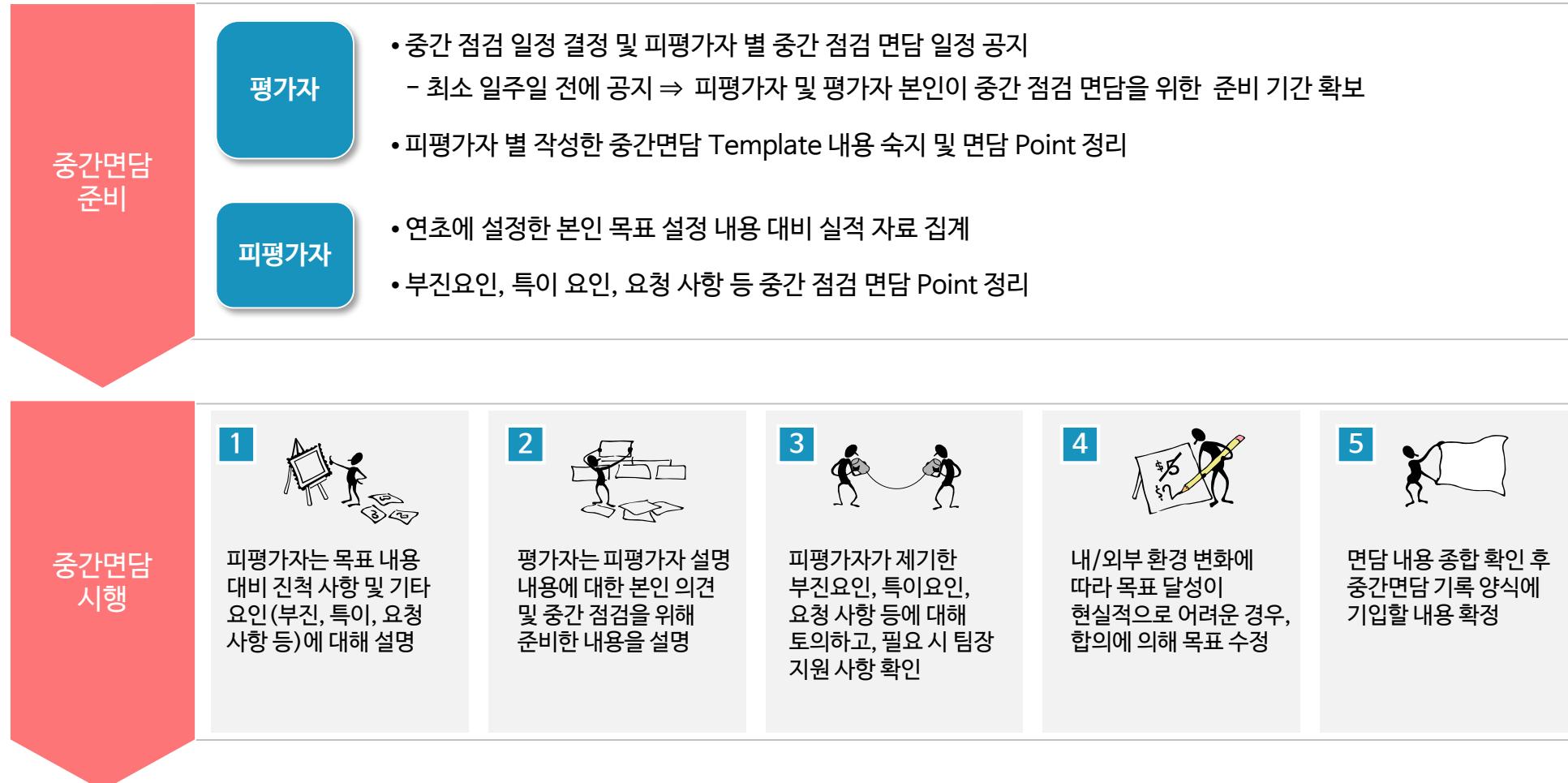


2 중간점검 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

(1) 중간면담 프로세스

- ▶ 평가자와 피평가자의 철저한 준비를 통해 효율적인 중간면담이 이루어지도록 함



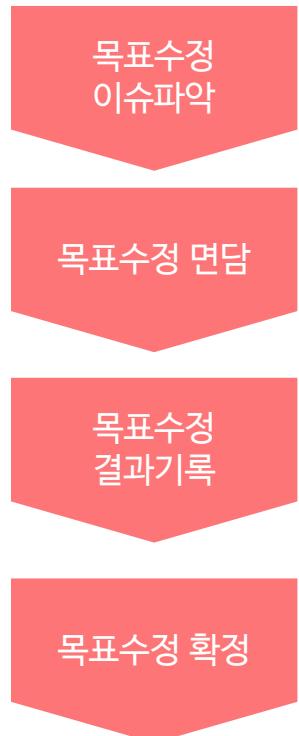


2 중간점검 프로세스

(2) 목표수정 가이드

- ▶ 업적평가의 경우 외부 환경 요인의 중대한 변경, 상위 조직 목표 변경, 신규 중요 과업 추가 등의 사유가 발생한 경우 목표 수정이 가능하도록 함

목표수정 Process



- 피평가자는 내외부 환경 변화에 따른 목표수정 필요에 대한 이슈를 제기함
- 목표수정 필요에 대한 종합적 고려를 통해 목표 수정 합의
- 목표수정 근거 및 수정 내용 등 기록
 - 업적목표 수정
 - 세부 추진 계획 수정
- 담당 임원 목표 수정 최종 검토 및 승인
- 수정 결과 HR 송부

목표수정 가능 사유	
1	상위조직 목표 변경 • 상위조직의 목표 수준에 변경이 발생한 경우, 해당 목표 내용이 개인 목표로 연계되는 경우 상위 조직 목표 변경에 따라 개인 별 목표 수정 가능
2	업무 분장 조정 • 조직 개편, 퇴사/휴직/신규 입사 등으로 인한 개인별 업무 분장 변경 시 목표 수정 가능
3	신규 중요 과업 추가 (예: 프로젝트) • 비일상적 프로젝트 과업 업무의 수행을 비롯한 Task Force 참여시 기존 평가지표의 목표 수정 가능
4	외부환경변화 • 외생적인 요인(정부 정책, 경제환경 등)에 의해 목표를 달성하기 어렵거나, 목표를 과도하게 초과한 경우 외부환경 변화를 반영하여 목표 수정 가능



2 중간점검 프로세스

(3) 수시 성과기록

- ▶ 수시 성과기록을 통해 ‘사실에 근거한 평가’가 이루어지도록 하며, 평가결과의 객관성을 높임

목적

- 수시 평가 효과 기대
 - 상시 관찰, Coaching, Feedback 가능
- 평가 근거 확보를 통한 평가 결과의 신뢰성 향상

실행방안

- 긍정적/부정적인 피평가자의 특정 행동 유형 발현 시, 관련 내용을 기록하여 관리
- 평가 시 해당 역량 항목 및 행동지표와 관계된 관찰사례에 근거하여 평가함

성공요인

- 평가 프로세스와 연계
 - 평가 근거 확보 및 구성원 육성 차원에서, 피평가자에 대한 Feedback 단계 공식화를 통해 Fact 중심 평가 시행 유도
- 차 상위자의 Monitoring 체계 필요
 - 차 상위자의 수시 조회 및 Monitoring 유도
 - 인사팀에서 지속적으로 권장



2 중간점검 프로세스

(4) 수시 성과기록 양식

- ▶ 평가자가 피평가자에 대해 업무 수행 중 업적 및 역량평가 항목에 대해 관찰한 결과를 기록할 수 있는 양식을 제공하여 활용하도록 함

■ 수시 성과기록 양식 예시

항목	발생 일시	성과 기록 내용	Feedback 사항
우수인재확보/ 유지	13.01.01	<ul style="list-style-type: none"> 주요 대학에 채용 Café를 운영하고, 지원자 면담을 성실히 수행함으로써 해당 학교의 지원자 수를 예년 대비 증가시킴 	<ul style="list-style-type: none"> 잘한 점과 아쉬운 점에 대한 기록을 요청하고, 차기 채용 Café 운영 시 참조하도록 조치
	13.03.18	<ul style="list-style-type: none"> 그룹토의 방식의 채용 면접 도입으로 후보자 변별력을 증가시킴 	<ul style="list-style-type: none"> 문제 Pool 다양화를 요청함

항목	발생 일시	역량 관찰 사례	Feedback 사항
동반성장	13.06.08	<ul style="list-style-type: none"> 협력업체 선정과 관련하여, 후보 업체에서 보내온 상품권(50만원 상당)을 돌려보냄 	<ul style="list-style-type: none"> Tea time 시, 공개적으로 칭찬하고 타 구성원들도 그러한 행동을 보일 것을 요구
	13.06.29	<ul style="list-style-type: none"> 협력업체 선정 시 개인적인 친분이 있는 업체에게 중요 내부 정보(해당 업체 순위, 선정 가능성 등) 제공을 확인함 	<ul style="list-style-type: none"> 즉각적인 단독 면담 시행 및 강력한 주의 조치



3 평가 프로세스

▶ 평가 단계는 추진실적 정리/검토, 실적공유 Session, 성과/역량평가, 평가 Session을 통한 등급 확정의 순서로 진행됨





3 평가 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

(1) 업적평가 Sheet

- ▶ 업적평가는 목표설정 결과에 근거 실적을 평가하여 지표등급을 부여하고, 지표 별 가중치를 반영한 점수를 합산하여 최종 성과평가 점수를 산출함

업적평가 Sheet 예시

주요업무 (전략과제)	성과지표 (KPI)	가 중 치	평가 Grid					실적	지표 등급	지표 점수	가중치 반영점수	Comment					
			S	A	B	C	D										
우수인재 확보..	최종 합격자..	10%						2.4%	A	90	13.5	• 인적성 검사의 신뢰성 확보를 위해 유관 전문 기관과의 긴밀한 관계 하에 노하우를 흡수하고...					
유연한 노무관리로..	한계인력..	5%						81%	C	70	7	• 한계인력에 대한 잘못된 Communication을 수행하여, 향후 인력운영에 있어 부담을 가져오는 등...					
합리적인 인사제도..	제도 개선..	15%						32%	A	90	4.5	• 평가/보상/승진 등 주요 제도에 대한 개선작업을 실시하여...					
	개선 일정..	5%						...	A	90	13.5	• 컨설팅 팀과 긴밀한 협의 하에 일정준수를 위해...					
적정한 정원 산정을 통한..	인력계획..	5%						...	B	80	4	• 사업 성장을 고려한 유연한 인력계획 산정으로...					
고객 지향적이고 공정한..	구성원 만족도..	10%						...	B	80	12	• 매사에 친절하고, 즉각적인 협업 대응을 통해...					
...	S	100	5	• ...					

Feedback 포인트

평가자 Overall Comment

- 채용제도 개선을 위해 다양한 사례를 연구하고 ...를 명확화함으로써...
- 현실적인 인력계획 수립을 통해...



3 평가 프로세스

(2) 역량평가 Sheet

- ▶ 역량평가는 요구수준 및 관찰결과를 바탕으로 5단계 등급으로 평가를 실시하여, 가중치를 반영한 점수를 합산하여 최종 점수를 도출함

■ 역량평가 Sheet 예시

역량 범주	역량항목	가중치	요구수준	평가결과	항목점수	반영점수	Comment (역량별 평가근거)
공통역량	고객 중심	20%	Level 3	A	90	18	<ul style="list-style-type: none"> 매사 보수적인 관점에서 접근하고, 위험을 과도하게 예상하는 등… 새로운 업무 프로세스를 수립하고, 이를 전파함으로써…
	창의적 도전	10%	Level 3	B	80	8	
	동반성장	10%	Level 3	C	70	7	
리더십 역량	비전제시	8%	Level 3	A	90	7.2	<ul style="list-style-type: none"> 상위 조직으로부터의 방침을 오해하거나 잘못 공유함으로써 팀원들에게 혼란을 초래하고… 의사결정 시 지나친 분석으로 인해 의사결정 시점이 지연되고…
	실행력	8%	Level 3	A	90	7.2	
	성과창출	8%	Level 3	B	80	6.4	
	원칙준수	8%	Level 3	B	80	6.4	
	인재육성	8%	Level 3	S	100	8	
직무역량	문제해결	10%	Level 3	A	90	9	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 사안들에 대해 체계적으로 접근하여 문제를 명확화하고… 일회적인 업무처리에 만족하지 않고, …
	경영마인드	10%	Level 3	B	80	8	

Feedback 포인트

평가자 Overall Comment

- 기존의 사고의 관점에서 업무를 수행하며…
- 의사소통의 필요성에 대한 인식이 다소 부정적이며…



4 피드백 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

▶ 평가결과 피드백 단계는 피드백 준비, 면담 실시의 순서로 진행됨

피드백 준비

피드백 면담 실시

피평가자

평가자
(팀장)조정/확정
(본부장)

HR부서

- 최종 평가결과 검토
- 주요 피드백 포인트 정리

- 평가자 - 피평가자간 1:1 면담을 통한 평가결과 피드백
 - 최종 평가등급 설명
 - 평가항목별 평가결과 및 근거 제시
 - 성과의 원인에 대한 의견 교환 및 향후 개선방안 논의

- 피드백 결과 취합/관리
- 피드백 가이드라인 및 프로세스 준수 여부 모니터링

4 피드백 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

(1) 평가 피드백 개요

- ▶ 평가 결과에 대한 피드백을 공식화함으로써 평가자가 평가에 대한 부담과 경각심을 가지고 평가할 수 있는 분위기를 조성함

의의

- 평가 근거 제시를 통해 피평가자 평가 결과 수용성 향상 및 개인별 육성 Point 제시
- 피평가자 피드백에 대한 부담으로 사실과 근거에 기반한 평가 실시 가능성 제고 (평가 신뢰성 확보)
- 개발 차원의 평가자/피평가자 커뮤니케이션 극대화

시기 및 소요시간

- 시기 : 평가결과 확정 후
- 소요시간 : 약 30분 내외 (1인당)

준비자료 및 주요 내용

- 개인별 최종 평가 등급 및 개선 Point에 대해 피드백을 실시
- 준비자료
 - 1차 및 2차 평가결과
 - 평가 피드백 양식
- 평가 피드백 내용을 평가자 작성 후 면담 사전에 공유하며, 피평가자는 면담 사전에 숙지하도록 함



4 피드백 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

(2) 피드백 면담 가이드

- ▶ 피드백 면담 시에는 다음의 사항을 주의하여 효과적인 피드백이 가능하도록 함

✓ 평가는 구체적인 사실(필요 시 성과기록 참고)에 근거하여 실시하여야 하며,
따라서 근거 없는 주장은 평가자나 피평가자 모두가 삼가 해야 함

- 특히, 평가자는 사실에 근거하여 평가 결과에 대해 피평가자를 설득할 수 있을 만큼 충분한 평가 근거를 확보하는 것이 중요함

✓ 평가 면담 시 평가자와 피평가자는 상호 판단의 차이, 미달성의 원인에 대해 주로 대화를 하는 것이 바람직
(원인분석 중심)

✓ 향후 개선 방향에 대해서도 충분한 대화를 나누는 것이 중요함

- 평가자는 피평가자의 강점, 장점에 눈을 돌려서 향후, 개선을 위한 구체적인 방법들을 제시함
- 피평가자는 피평가자의 희망 및 요청 사항을 진지하게 듣고, 도움을 줄 수 있는 아이디어나 구체적인 방법을 적극적으로 모색
- 피평가자는 평가자의 Feedback 내용을 바탕으로 향후 더 좋은 성과를 내기 위해 어떻게 행동하는 것이
바람직한가에 대한 평가자의 의견을 구해야 함

4 피드백 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

(3) 평가 피드백 양식

- ▶ 피드백 면담 시 평가자는 다음의 양식을 작성하여 면담 전에 미리 공유하며, 최종 등급보다는 지표별, 항목별 피드백을 중심으로 시행하여 구성원 능력개발

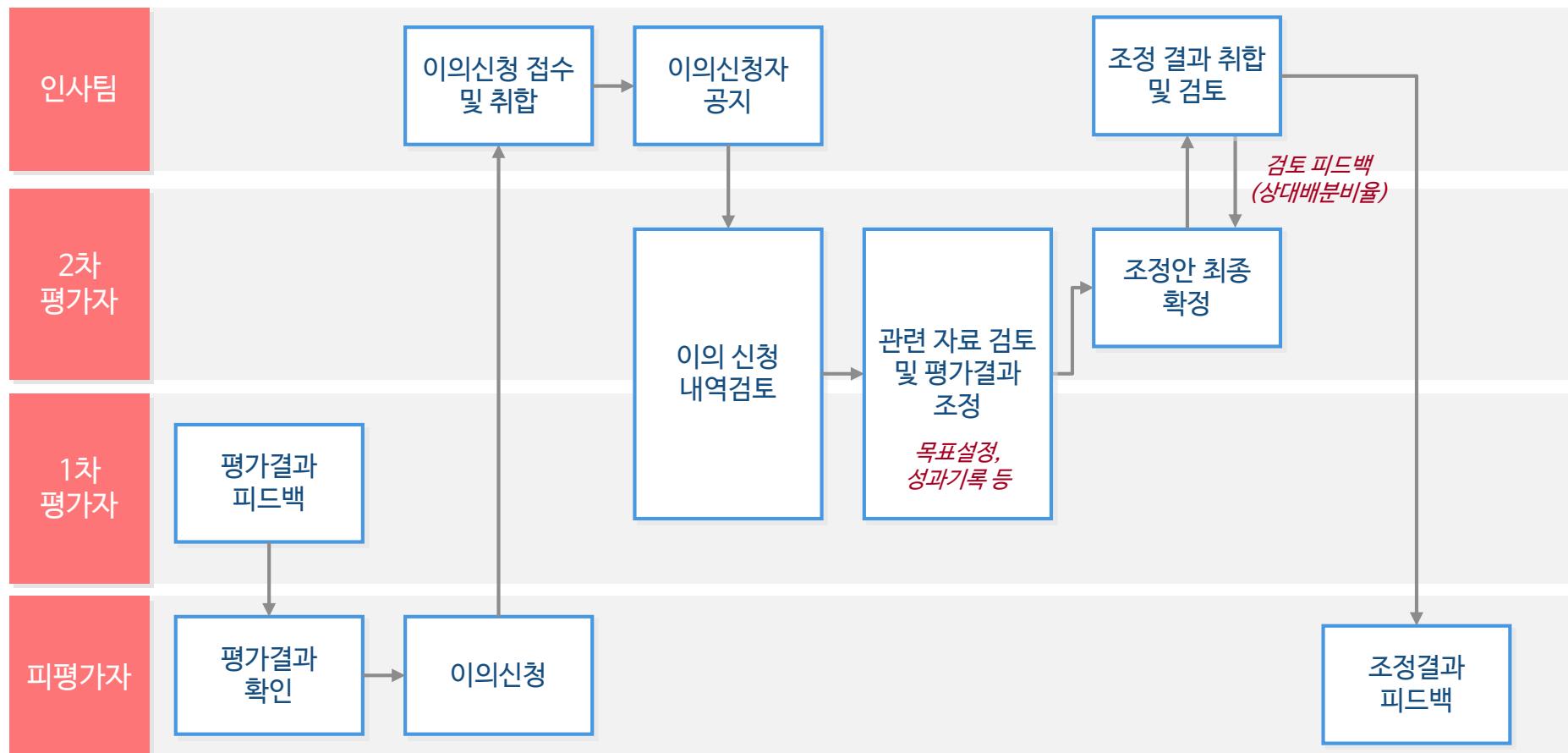
평가 피드백 양식 예시

성명	직급	평가자	최종등급
업적 평가	성과지표 (KPI)	지표 등급	
	최종 합격자..	A	
	한계인력..	C	
	제도 개선..	A	
	개선 일정..	A	
	인력계획..	B	
	구성원 만족도..	B	
	...	S	
역량 평가	역량항목	평가결과	
	고객 중심	A	
	창의적 도전	B	
	동반성장	C	
	비전제시	A	
	실행력	A	
	성과창출	B	
	원칙준수	B	
	인재육성	S	
	문제해결	A	
경영마인드	B		

5 이의 신청 프로세스

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 피드백

- ▶ 피평가자가 평가결과에 대한 이의가 있는 경우 이의신청 Process에 따라 인사팀에 의견을 제출하여 1, 2차 평가자 논의를 통해 평가등급조정 한 후 인사팀이 결과를 피드백함



6 평가방법 및 양식

- ▶ 역량 평가방식은 크게 Overall Judge, BOS, BARS로 구분할 수 있으며, 각각의 특징은 다음과 같음

	정의	장/단점	활용영역	
역량평가 방식	Overall Judgment	<ul style="list-style-type: none"> 해당 역량에 대한 평가자의 판단에 의해 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 평가 절차가 용이하지만, 평가자에 따른 편차가 큼 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심역량/리더역량 / 직무행동역량
	BOS	<ul style="list-style-type: none"> 해당 역량의 바람직한 행동지표를 정의하고 각 지표의 발휘수준에 대한 평가자의 판단으로 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 평가가 용이하고 강/약점에 대한 구체적인 피드백이 가능하지만, 평가자에 따른 편차가 크게 나타날 가능성이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 핵심역량/리더역량 / 직무행동역량
	BARS	<ul style="list-style-type: none"> 해당 역량의 Level별 수준을 정의하고 평가자의 판단으로 Level 평가 	<ul style="list-style-type: none"> 교육/이동 등 타 HR과의 연계가 수월하지만, 개발에 많은 시간이 필요하며 평가가 복잡해질 가능성이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 직무행동역량 / 전문기술역량
	행동목록 체크	<ul style="list-style-type: none"> 각 세부 평가 요소별로 A,B 2개의 행동 패턴 목록을 제시하고, 이중 대상자의 대표 행동 또는 유사 행동을 각 2개씩 강제 선택 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자의 의도를 최대한 제거하여, 결과가 관대화, 중심화 되는 경향을 최소화함 	<ul style="list-style-type: none"> 리더십 역량

6 평가방법 및 양식

▶ 평가방법 및 양식 선택 가이드 라인: 몇 가지의 상황적 기준에 따라 적합하고 효과적인 평가 양식을 선택 적용할 수 있음

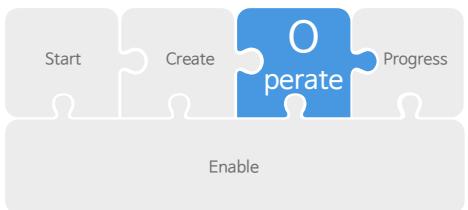
상황	방법	종합판단 방식 (Overall Judgment)	행동관찰척도 (BOS: Behavior Observation Scale)	행위기준고과법 (BARS: Behavior Anchored Rating Scale)	행동목록체크
인사결정	-	-	-	-	▼
능력개발	△	▲	▲	▲	▲
예산지출	△	-	-	▼	△
평가오류	▼	▼	-	△	▲
평가경험	△	-	-	-	-
평가준비도	▲	△	△	△	△

▲: 매우 좋음, △: 좋음, -: 불명확, ▼: 나쁨, ▽: 매우 나쁨



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



02 성과 면담 및 코칭

02-1 성과 면담

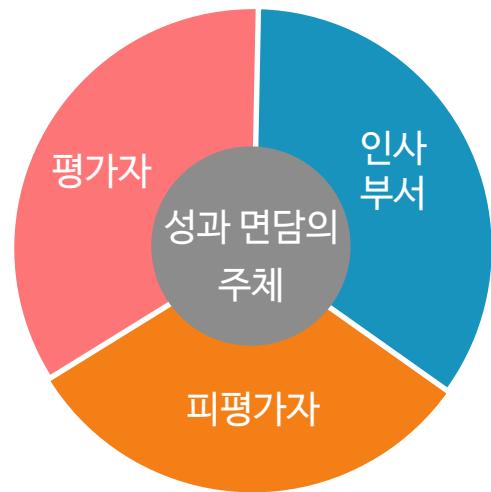
02-2 성과 코칭



- ⇒ 성과 면담은 평가가 사후적인 일회성 행사에 그치지 않고 업무수행자의 역량개발과 향상, 동기부여를 위해서도 중요한 활동임.
- ⇒ 평가자뿐 아니라 피평가자와 인사부서가 각각 성과 면담의 성공적 운영을 위해 필요한 준비와 활동, 성과 면담 가이드라인을 제시함.

1 성과 면담 및 성과 코칭의 의의

▶ 성과 면담 및 코칭은 인사평가 자료를 활용하여 성과를 검토하고 피드백을 제공하는 단기적인 직무동기 부여과정임



- | | |
|------|---|
| 평가자 | <ul style="list-style-type: none"> • 평가 면담을 이끌어가는 역할로서 원활한 의사소통 방법을 요함 • 인사평가제도가 주지 못하는 직무수행의 과정과 배경에 대한 정보를 평가면담에서 보강함과 동시에 성과 향상에 대한 방법을 제시함 • 평가면담에 임하는 평가자는 피평가자와의 일상적인 관계에서 벗어나 그 동안 달성해온 것을 요약하는 시간을 가짐 |
| 인사부서 | <ul style="list-style-type: none"> • 성과 향상을 위한 목표 설정, 인사평가제도와의 연계, 관리자의 성과코칭 능력 부족을 보완하고자 인사담당부서가 개입함 • 인사평가제도나 성과관리제도의 수립 후에도 인사 부서는 규정과 절차 관리 부서에만 머무르지 않고 변화 촉진의 역할과 일선 평가자를 위한 지원의 역할과 방법을 찾아야 함 |
| 피평가자 | <ul style="list-style-type: none"> • 피평가자 대부분은 평가에 대한 정서적으로 불편함을 가지고 있음 • 평가 면담에 대해 불편하지 않으려면 피평가자는 평가 면담에 대한 사무적인 사항을 꼼꼼하게 준비해야 함
Ex. 평가 결과와 관련되는 이전 회기 동안의 개발 노력, 업적 달성을 위해 했던 활동 정보 및 자료들 • 피평가자는 평가 면담을 대해 가지는 정서를 인정하고 이러한 행동에 직시하고자 하는 마음의 준비 또한 필요함 |

2 성과 면담의 심리적 요소

공정성 인식

- 평가자, 피평가자 각자가 인사평가 점수에 대해 미리 가지고 있는 생각은 평가면담의 자리에서 기대수준으로 작용함. 하지만 평가 면담에서 기대와 다른(기대보다 낮은) 내용을 마주하게 됐을 때 근거를 찾지 못하거나 근거에 납득하지 못하면 불공정성을 인식함
- 평가면담 과정은 공정성에 대한 인식이 단계마다 축발될 수 있음
- 평가면담 과정 동안 피평가자는 다양한 공정성을 지각함
- 평가면담에서는 모든 접촉점이 될 사건을 미리 관리하고, 그것들이 인화점으로 작용하지 않도록 관심을 기울여야 함

평가 면담에 관련된 태도

- 평가 면담의 접촉점에 관해서 상사가 찾은 직무 행동의 원인과 부하가 찾은 직무 행동의 원인이 다를 수 있음
- 귀인 이론(attribution theory): 다른 사람이 어떤 행동을 할 때 그것을 관찰하는 사람은 행동의 원인 귀속을 파악하려는 경향을 가지고 있다는 점에 주목하는 이론, 귀인 이론은 세 가지 차원에서 보편적인 원인을 제시함(Weiner, 1979)
- 안정성: 원인으로 파악한 요소가 시간적, 속성적으로 안정적인가 불안정적인가에 대한 차원.
통제성: 상대가 행위를 스스로 조절할 수 있었는가에 따라 파악하는 차원
원인의 소재: 상대의 행위가 그의 내적인 특성에 의한 것인가 상황 여건에 따른 것인가를 판단하는 차원
- 평가 면담 과정에서의 귀인 오류(Michell & Wood, 1980)
 - ex. 상사는 부하의 낮은 성과의 이유가 주변 여건이라기보다는 부하가 성실하지 않거나 회사에 대하여 불만이 있기 때문이라고 생각하는 내부 귀인을 더 많이 함
 - ex. 부하는 자신의 낮은 성과를 자기 잘못이라고 생각하기보다 원인을 외부에서 찾게 됨

성과의 기준

- 상사는 부하의 직무행동에 대한 정보처리 과정을 통하여 부하의 직무행동과 자신의 기준을 비교하는 비교과정을 거치게 됨
- 평가면담 과정에서 부하에게 지난 회기의 직무수행을 검토하고, 앞으로의 목표를 세우는 성과계획과정에 관리자의 기준을 부하에게 표현하게 됨
- 성과의 기준은 다음 평가회기 때 자신이 부하의 직무수행을 판단하는 기준이 될 것이며, 현재 시점에서는 부하에게 무엇을 원하는가를 나타내는 기대임

3 성과 면담 방법

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 성과면담 → 코칭

▶ 목표설정 면담 전 피평가자가 작성한 목표설정을 미리 공유하여 효과적인 면담이 이루어질 수 있도록 함

의의

- 평가 근거 제시를 통해 피평가자 평가 결과 수용성 향상 및 개인별 육성 Point 제시
- 피평가자 피드백에 대한 부담으로 사실과 근거에 기반한 평가 실시 가능성 제고 (평가 신뢰성 확보)
- 개발 차원의 평가자/피평가자 커뮤니케이션 극대화

시기 및 소요시간

- 시기 : 평가결과 확정 후
- 소요시간 : 약 30분 내외 (1인당)

준비자료 및 주요 내용

- 개인별 최종 평가 등급 및 개선 Point에 대해 피드백을 실시
- 준비자료
 - 1차 및 2차 평가결과
 - 평가 피드백 양식
- 평가 피드백 내용을 평가자 작성 후 면담 사전에 공유하며, 피평가자는 면담 사전에 숙지하도록 함

3 성과 면담 방법

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 성과면담 → 코칭

- ▶ 성과 면담 시에는 다음의 사항을 주의하여 효과적인 피드백이 가능하도록 함

성과 면담 가이드

- ✓ 평가는 구체적인 사실(필요 시 성과기록 참고)에 근거하여 실시하여야 하며,
따라서 근거 없는 주장은 평가자나 피평가자 모두가 삼가 해야 함
 - 특히, 평가자는 사실에 근거하여 평가 결과에 대해 피평가자를 설득할 수 있을 만큼 충분한 평가 근거를 확보하는 것이 중요함
- ✓ 평가 면담 시 평가자와 피평가자는 상호 판단의 차이, 미달성의 원인에 대해 주로 대화를 하는 것이 바람직함(원인분석 중심) 구해야 함
- ✓ 향후 개선 방향에 대해서도 충분한 대화를 나누는 것이 중요함
 - 평가자는 피평가자의 강점, 장점에 눈을 돌려서 향후, 개선을 위한 구체적인 방법들을 제시함
 - 피평가자는 피평가자의 희망 및 요청 사항을 진지하게 듣고, 도움을 줄 수 있는 아이디어나 구체적인 방법을 적극적으로 모색해야 함
 - 피평가자는 평가자의 Feedback 내용을 바탕으로 향후 더 좋은 성과를 내기 위해 어떻게 행동하는 것이 바람직한가에 대한 평가자의 의견을 구해야 함

3 성과 면담 방법

▶ 성과 면담은 구체적인 형식을 갖춘 과정이므로 적절한 시기 및 시간을 갖추는 것이 좋음

시기 평가결과를 인사부서에 보내야 하는 마감시한보다 여유 있게 잡아야 함

시간 피평가자의 수에 따라 한꺼번에 하기 보다는 두세 번에 나누어서 할 수 있음

장소 프라이버시가 보장되고 외부 전화나 휴대폰의 방해가 없는 곳, 지나가는 사람들이 잘 보이지 않는 곳이 좋음

1

분위기 조성의 단계

(1) 워밍업

2

면담 단계

- (1) 직무상의 역할과 책임 확인
- (2) 성과목표 점검
- (3) 업무수행과 성과 점검

3

미래 성과 계획의 합의 단계

- (1) 개선 영역 피드백 과정
- (2) 평가 확정
- (3) 개선을 위한 계획
- (4) 마무리

성과평가면담은 쉽게 인화점으로 올라갈 수 있기 때문에 피평가자를 배려하는 형식적 측면의 피드백 기술이 요구됨

BEER 원칙
Berry, Cadwell,
& Fehrman, 1993

- A. 행동(Behavior): 피평가자의 행동을 구체적으로 언급
- B. 영향(Effect): 저성과가 동료, 조직, 전체 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지 설명
- C. 기대(Expectation): 평가자 자신이 기대하는 것이 무엇인지 구체적으로 알려줘야 함
- D. 결과(Result): 보상과 처벌의 측면에서 결과를 설명

3 성과 면담 방법

▶ 피평가자의 무의식적 방어 행동: 피평가자는 평가면담 시기에 내적으로 불안하여 무의식적으로 평가면담과정을 비효과적으로 만드는 행동을 취할 수 있기 때문에 피평가자에게 가장 필요한 준비는 마음의 준비임. 본격적인 면담 전, 분위기를 조성하는 단계에서 피평가자가 방어 행동을 하지 않도록 불안을 풀어주는 것이 중요함

피평가자의 방어 행동

- 평가면담 시간을 잊어버리게 되고 초조하거나 자신의 통제 밖에 있다고 느끼면 의식적으로 피함.
무의식적으로 일어나기도 하며 평가면담을 준비하기보다 자신의 일에 더욱 몰두해서 면담 시간을
잊어버리거나, 할 시간을 낼 수 없는 상황이 되도록 만듦.
- 평가 면담이 미뤄질 경우 그 이유를 상사에게 넘기는 것.
실제로는 상사의 평가에 대한 불만과 스스로가 미루는 것이 함께 작용함
- 이전 평가회기 동안 자신의 성과가 저조하거나 인정하고 싶지 않은 실수가 있을 때 현실을 부정하며 평가면담
자체가 필요 없는 것이라고 무의식적으로 생각함.
- 성과와 관련되는 인사결정(승진, 연봉)의 연계성을 부정하고 평가를 자기개발을 위한 참고자료라고 주장함
- 순수하게 자기개발에만 쓰이는 인사평가만을 환영하며, 조직에서 인사결정을 위한 용도의 평가면담에는 매우
부정적으로 대함. 동시에 평가면담이 자신의 개발을 위한 좋은 기회라고 강조하며 거창한 성과 개선 계획을
세우기도 함
- 평가 면담을 하자고 하면 묵묵부답. 평가면담을 통해 자신의 의견을 표출하기보다 전혀 다른 행동으로 방어함.

3 성과 면담 방법

[1] 분위기 조성의 단계

워밍업

피평가자가 평가 면담의 목적을 이해하고 이에 수반되는 내용과 과정을 받아들일 준비가 되도록 만듦

- 피평가자는 평가자가 어떤 내용의 면담을 진행할지 잘 모르는 상태이고 평가자는 자신이 이야기 할 내용에 대해 부하가 어떻게 반응할지 확실하지 않기 때문에 실제로 평가면담에서 가장 어려운 시간이라고 할 수 있음
- 성과면담은 피드백을 제공함으로써 미래의 성과향상을 꾀하는 자리이므로 부하가 피드백을 수용하는 것이 성과 향상을 위해 가장 먼저 필요함. 즉, 피드백을 제공하는 원천인 관리자가 부하에게 어떻게 보이는 가에 따라 부하의 이후 대응이 달라질 수 있음
- 평가면담의 워밍업 단계에서는 현재 하고 있는 일에 대한 질문으로 시작할 수도 있고 마음을 편하게 하는 공통적인 관심사항이나 취미 또는 그 외의 일상적인 이야기로 시작할 수 있음.

코칭 전 신뢰감 형성

- 신뢰란 상호 간의 인간 관계 속에서 형성되며 상대방의 신뢰를 얻기 위해서는 노력과 행동을 통해 관계를 다져야 함. 신뢰를 바탕으로 피평가자는 공정성을 인식하여 평가자의 피드백을 수용할 수 있음.
- 평가자는 평가 면담을 운용하는 입장으로서 피평가자가 평가 면담의 내용을 받아들일 수 있도록 원활한 의사소통을 해야 하며 평소 피평가자와 긍정적이며 원만한 관계를 유지해야 함.

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

직무상의
역할과 책임
확인

지난 평가회의 이후 변화된 역할 영역에 대해 평가자와 피평가자가 서로의 인식을 확인함

- 양방향적이고 참여적인 면담을 이루기 위해서 피평가자인 부하가 먼저 자신의 역할과 책임, 그리고 일의 우선순위를 말하고, 논점을 먼저 이야기할 수 있도록 유도하는 것이 필요.
평가자는 피평가자의 성과향상을 위해 미래의 목표를 설정할 때 염두할 사항을 개략적으로 파악함
- 행위자-관찰자의 귀인 오류를 미연에 방지하고 개방적인 의사소통의 분위기를 만들 수 있음

질문

- ✓ 현재 자신의 책임 중에서 조직의 성과에 영향을 주는 것은 무엇이라고 보는가?
- ✓ 우선순위는 어떠한가? 그렇게 우선순위를 인식하는 배경은 무엇인가?
- ✓ 업무를 하면서 어떤 것을 변화시키고 싶은가?
- ✓ 자신의 업무역할에 가장 영향을 주거나 영향을 받는 사람들은 누구인가?
- ✓ 업무시간과 자신의 역량을 어떻게 하면 더 잘 사용할 수 있겠는가?

성과목표
점검

지난 회기의 평가면담 시에 서로 합의하고 만들었던 목표에 대하여 논의의 초점을 옮김

- 일상적인 성과관리와 성과코칭의 출발점이 될 수 있는 단계
- 평가는 지난 회기에 세웠던 목표가 적절했고 달성을하기에 적절한 수준이었는지에 대한 측면에서 이야기를 풀어갈 필요가 있음

업무수행과
성과 점검

지난 회기 때 세웠던 성과목표를 달성했는지, 인사평가의 각 차원과 관련된 직무수행을 얼마나 했는지 확인

- 이전 단계의 성과목표를 확인하면서 자연스럽게 이어질 수 있으며, 직무수행을 제대로 했는지/그렇지 않은지를 행동 근거를 중심으로 확인하는 단계이기 때문에 의사소통 기술과 능동적 청취(active listening)가 필요함

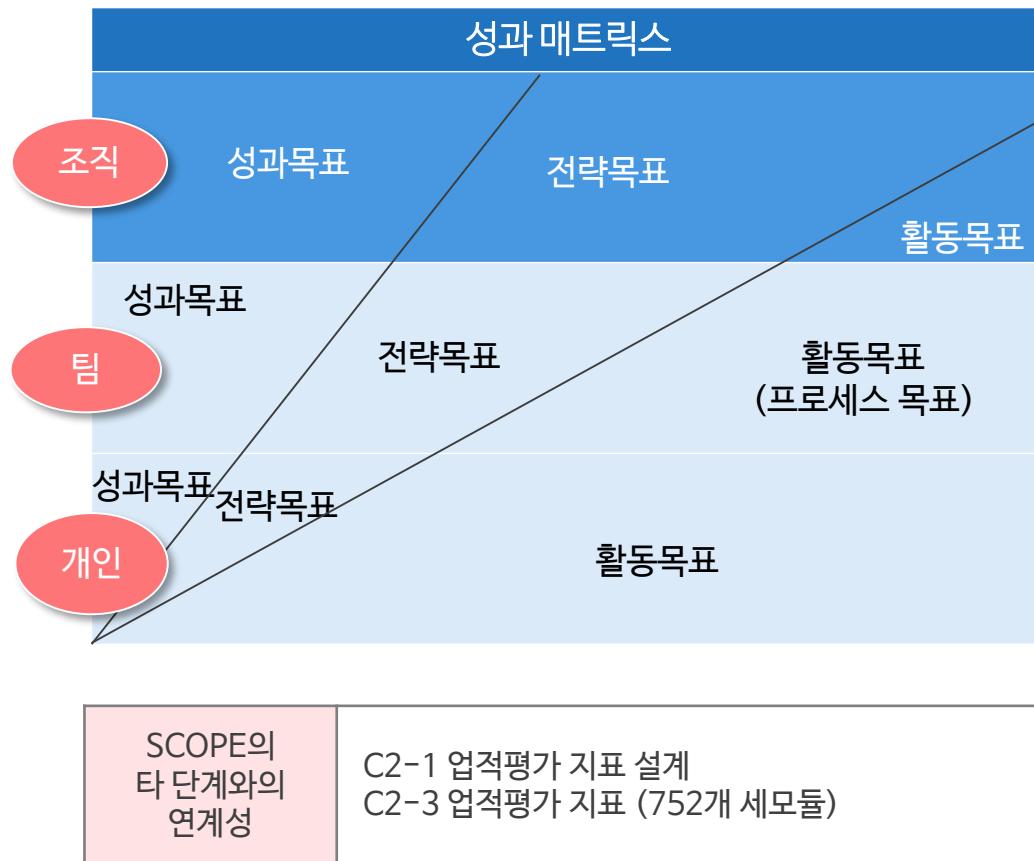
3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

▶ 조직 내 수준별 목표 관리

: 조직의 비전과 전략적 목표로부터 시작해 하위계층에 이르기까지 목표가 단계적으로 연계되도록 하는 성과관리의 방법



전략목표	조직적 관점에서 상위계층에 미치는 목표
성과목표	객관적 지표로 주로 관리하는 목표임
활동목표	개인의 직무 행동이며 주관적 방법으로 평가
세 목표의 양은 어느 수준에 있는가에 따라 달라짐	

- 목표의 속성이 가시적이지 않은 직무는 측정 가능한 성과 매트릭스를 만들기 어렵기 때문에 객관적인 지표로 변환 해 줄 필요가 있음.
- 질적 평가와 주관적 평가에 의존해야 하는 조직이 활용할 수 있는 성과관리의 핵심적 단계(Carney, 1999)
 - 1) 구성원이 자신의 성과 목표를 스스로 결정하도록 참여
 - 2) 조직이나 사업부의 목표에 어떻게 기여할 수 있는지 고려
 - 3) 자신이 만든 성과 목표 달성을 여부를 적절히 평가할 수 있는 평가자를 파악하도록 함
 - 4) 개관적 성과지표와 주관적 평정지표를 적절히 혼합하여 성과 목표 관리 방법을 정함

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

성과 계획 과정

- 경영위원회를 통해 조직의 사업방향을 제시하는 것으로 성과관리과정을 시작함
- 중간관리자는 일선관리자에게 최고경영층의 메시지에 대한 해석을 기초로 하부 조직의 목표를 설정하면서 방향 제공
- 일선관리자는 팀원들에게 관리자가 제시한 방향을 기초로 목표 제시
- 표가 하향적으로 구조화 되는지 점검하고, 구성원 개인의 목표는 팀 및 회사의 방향과 일치돼야 함

조직 수준
목표

- 가장 궁극적인 목표가 됨
- 전략 목표는 사업내용, 투자, 시장점유율, 조직의 브랜드에 대한 시장요구 등이 있으며, 이 목표를 위한 계획은 과거의 성과와 미래 가능성, 조직의 외부 환경에 대한 정보를 바탕으로 수립하게 됨

팀 수준
목표

- 조직수준 목표에서 활동목표의 영역은 매우 작지만, 전략목표를 기준으로 하위 수준의 활동 목표를 세울 수 있음
- 리더는 전략목표를 달성을 할 수 있도록 부문이나 팀과 같은 하위 조직의 업적목표를 관리하고, 해당 하위 조직의 리더(예: 팀 리더)는 프로세스를 관리하여 조직성과에 기여하도록 만들 수 있음.
- 팀 활동의 프로세스는 팀원 간 불신, 안전 사고, 팀 응집력 감소 등의 부정적인 활동 결과를 만들 수도 있기 때문에 팀 역량의 독특성과 구성원 개인의 역량과 이들 간의 역학을 체계적으로 관리해야 함

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

목표관리 접근법에서 평가 면담은 피평가자의 업무 수행에 대한 동기가 어떻게 작용하는지, 현재 구성원의 직무 역할의 양과 내용이 그들의 역량과 잘 맞는지 점검할 수 있는 과정임.

관리 책임자인 평가자와 맡은 직무를 수행하는 피평가자는 바람직한 성과를 내기 위해서 조직의 필요 사항과 개인의 성장에 부합하는 목표를 세심하게 설정해야 함

1

팀 목표 설정-목표 기술의 원칙(SMART)

Specific

구체적인 목표

Measurable

측정 가능한 목표

Action-Oriented

실행 방안을 제시하는 목표

Realistic

현실적이고 합리적인 목표

Time-Based

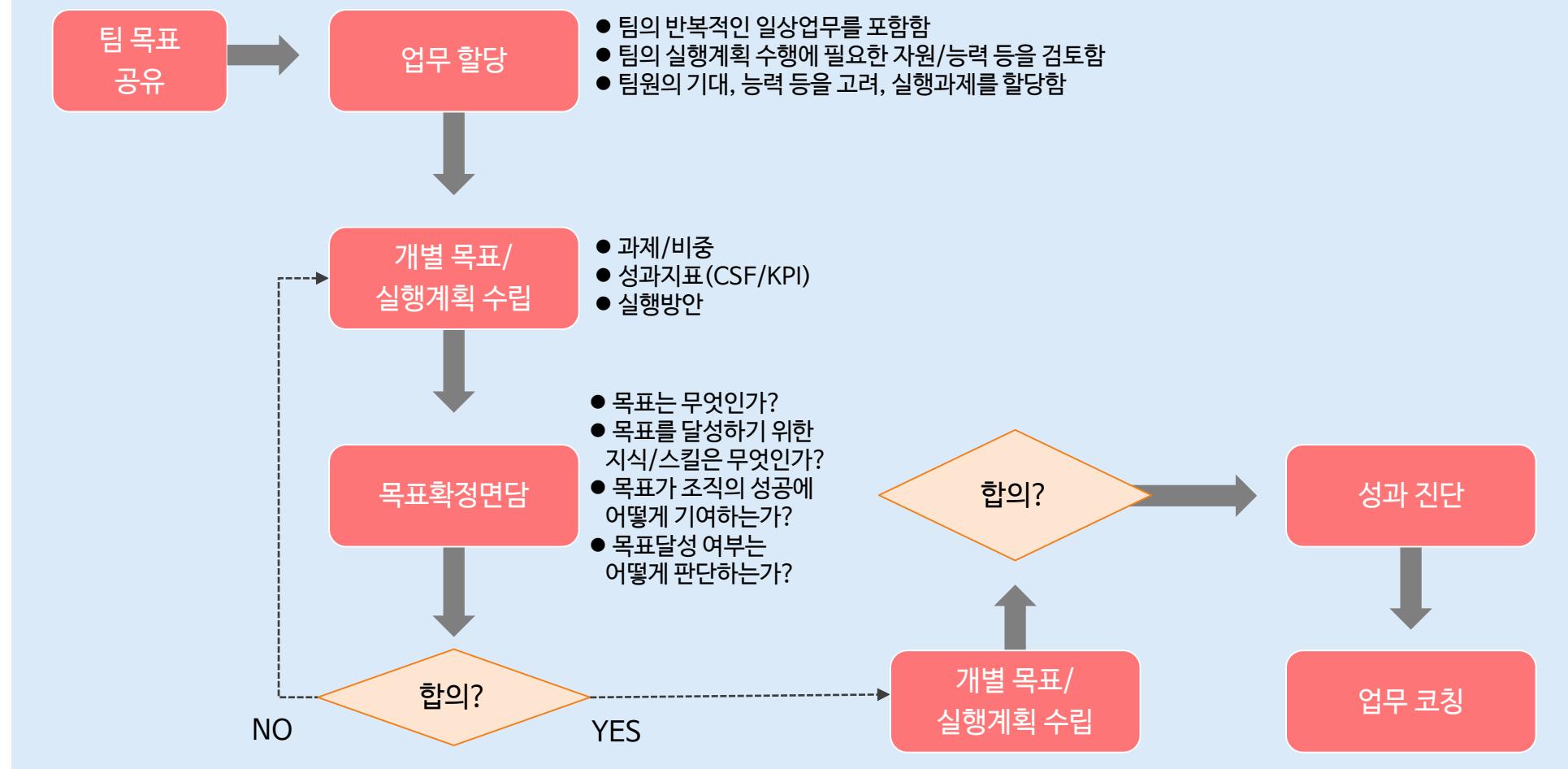
달성되어야 할 시기를 명시한 목표

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

2 개별 업무 목표 설정



3 성과 면담 방법

목표설정 → 중간점검 → 평가 → 성과면담 → 코칭

[2] 면담 단계

목표관리

- ▶ 성과 면담 시 평가자는 다음의 양식을 작성하여 면담 전에 미리 공유하며, 최종 등급보다는 지표별, 항목별 피드백을 중심으로 시행하여 구성원 육성에 초점을 맞춤

성과 면담 양식 예시

성명	직급	평가자	최종등급
업적 평가	성과지표 (KPI)	지표 등급	
	최종 합격자..	A	
	한계인력..	C	
	제도 개선..	A	
	개선 일정..	A	
	인력계획..	B	
	구성원 만족도..	B	
...	S		
역량 평가	역량항목	평가결과	
	고객 중심	A	
	창의적 도전	B	
	동반성장	C	
	비전제시	A	
	실행력	A	
	성과창출	B	
	원칙준수	B	
	인재육성	S	
	문제해결	A	
경영마인드	B		

3 성과 면담 방법

[2] 면담 단계

목표관리

3

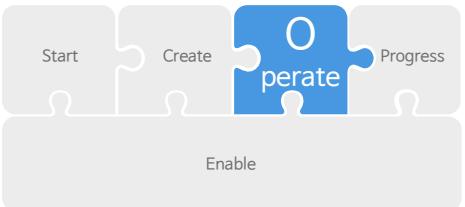
개인 목표 설정 Checklist

Checklist	확인	
1. 설정된 목표는 전략과제를 달성할 수 있는 것인가?	YES	NO
2. 목표가 지나치게 나열 중심이지 않고 명쾌하게 기술 되었는가?	YES	NO
3. 달성여부를 누구나 쉽게 측정/평가 할 수 있는가?	YES	NO
4. SMART 요소가 반영된 목표가 설정되어 있는가? [수량, 품질, 시간, 비용, 자원]	YES	NO
5. 구성원을 적절히 동기부여 시킬 수 있는 도전적 목표가 수립되었는가?	YES	NO
6. 정보가 필요한 모든 사람과 충분히 커뮤니케이션 되어 목표가 세워졌는가?	YES	NO
7. 목표에 대한 피드백이 적시에 이루어지며, 목표는 수정 조치가 가능한가?	YES	NO
8. 설정된 목표가 달성되었을 때 그 결과를 명확히 보여줄 수 있는가?	YES	NO
9. 목표 달성을 위한 자원의 확보 및 상사와의 합의는 가능한가?	YES	NO



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



02 성과 면담 및 코칭

02-1 성과 면담

02-2 성과 코칭



⇒ 성과에 대한 소통이 이뤄지고 이후 성과를 향상시키기 위한 행동개선 방법으로
성과 코칭 방법을 제시함.

1 성과 면담의 의사소통

의사소통의 내용

면담 취지의 공유

- 인사평가의 대표적인 두 가지 주된 목적(인사 결정, 개발)은 평가 면담에서 충돌하는 경우가 많음
- 평가자는 평가 면담을 통해 자신의 인사 상 결정의 목적으로 면담에 임하고,
피평가자는 평가 면담을 자신의 미래 성과 향상을 위한 기회로 생각한다면 시각 차이에 의한 갈등이 일어날 수 있음.
- 평가 면담은 성과 관리의 첫 단계로서 피평가자의 성과 향상을 위한 성과코칭이 우선적임
- 평가면담 단계가 평가 확정을 위한 마무리 단계라면 이러한 취지를 면담 시
평가자, 피평가자 서로 분명히 인식할 수 있도록 의사소통 하는 것이 필요함

문제해결에 초점

- 평가 면담은 피평가자의 성과문제를 해결하는 데 중점을 두어야 하며, 미래 성과향상을 주요한 내용으로 삼아야 함
- 감정적인 반응을 야기하지 않고 피평가자가 덜 방어적인 태도로 평가 면담에 임할 수 있음.

가시적 요소에 대한 논의

- 평가 면담의 의제는 성격이나 태도가 아니라 가시적으로 드러난 행동과 성과에 초점을 두어야 함.
- 부하의 내면에 관해 논의하게 되면 문제의 원인을 개인에게 한정하여 평가 면담의 취지를 벗어남.

1 성과 면담의 의사소통

의사소통의 유형

개방형 질문

- ‘예, 아니요’로 간단하게 대답하게 되는 질문이 아니라, 피평가자가 자신의 의견이나 감정을 표현할 수 있는 기회를 주는 질문임
- 성과점검을 하는 평가 면담 단계는 아직 성과코칭을 하기 위한 단계가 아닌, 지난 회기에 일어난 일과 피평가자의 직무 수행에 대한 정보를 수집하는 단계이므로 서로가 알고 있는 행동에 대해 확인만 하는 폐쇄형 질문이 필요할 때도 있음.
- 개방형 질문에 따른 폐쇄형 질문은 추가적인 정보를 파악하거나 피평가자가 한 말을 다시 확인함으로써 평가 면담에 활발히 참여하는 효과를 가져올 수 있음
- 개방형 질문의 예시
 - ✓ 고객에게 친절하게 응대했는가? (X)
 - ✓ 고객에 따라서 응대하는 행동이 어떻게 달랐는가? (O)
 - ✓ 왜 고객에게 친절하게 응대하지 않았는가? (X)
 - ✓ 고객이 불만을 토로할 때 무엇을 먼저 점검했는가? (O)

양방향 의사소통

- 평가 면담에서 의사소통의 방법은 평가자가 주도하여 이끌거나 피평가자가 적극적으로 대응하는 방식이 있는가 하면, 상호문제해결적 방법이 있음
- 여러 가지 조직의 여건만 충족된다면 문제해결형 의사소통 방식이 바람직함.

2 미래 성과 계획의 합의 단계

개선 영역 피드백 과정

평가면담이 성과관리의 역할을 할 수 있도록 하며 따라서 평가 면담의 핵심이 됨

- 피드백의 성과 향상, 직무수행 개선 효과가 거의 입증되지 않은 연구가 있으며 반면 성과 개선이 증명된 연구가 있음. 연구마다 차이를 보이는 이유는 피드백 자체가 가진 다양한 속성과 피드백을 제공하는 평가자와 이를 받아들이는 피평가자의 태도와 특성에 따라 효과가 다르기 때문임
- 따라서 평가 면담에서 피드백의 사용은 의사소통의 기술과 함께 피드백과 관련되는 여러 측면을 고려하는 관리 기술이 필요함

평가 확정

피평가자의 의견을 다 듣고 난 후, 평가자가 자신이 생각하는 피평가자의 평가에 대해 확정함

- 평가면담에서 가장 깔끄러운 부분이지만 이 단계가 부담스럽다고 해서 대략적으로 말하거나 뭉뚱그린 면담을 하게 되면 성과관리의 효과를 얻기 힘듦.
- 평가면담에서 평가자가 밝히는 평가는 솔직하고, 구체적이어야 하며 평가자는 평가양식과 관련된 오류, 인지적 오류, 동기적 오류를 극복하고 객관적인 평가를 내려야 함

개선을 위한 지원 계획

피드백을 수용한 피평가자가 적절한 행동을 취하도록 모든 인적자원제도를 동원하여 도움

- 피평가자는 직무와 관련되는 공식적 개발 활동에 참여하여 성과 개선에 필요한 새로운 기술과 역량을 키우거나 기존의 역량을 강화할 수 있음
- 성과 개선에 따른 보상을 명확하게 제시하면서 일상적인 성과관리과정으로 넘어가는 것이 중요함

개선을 위한 공감 형성

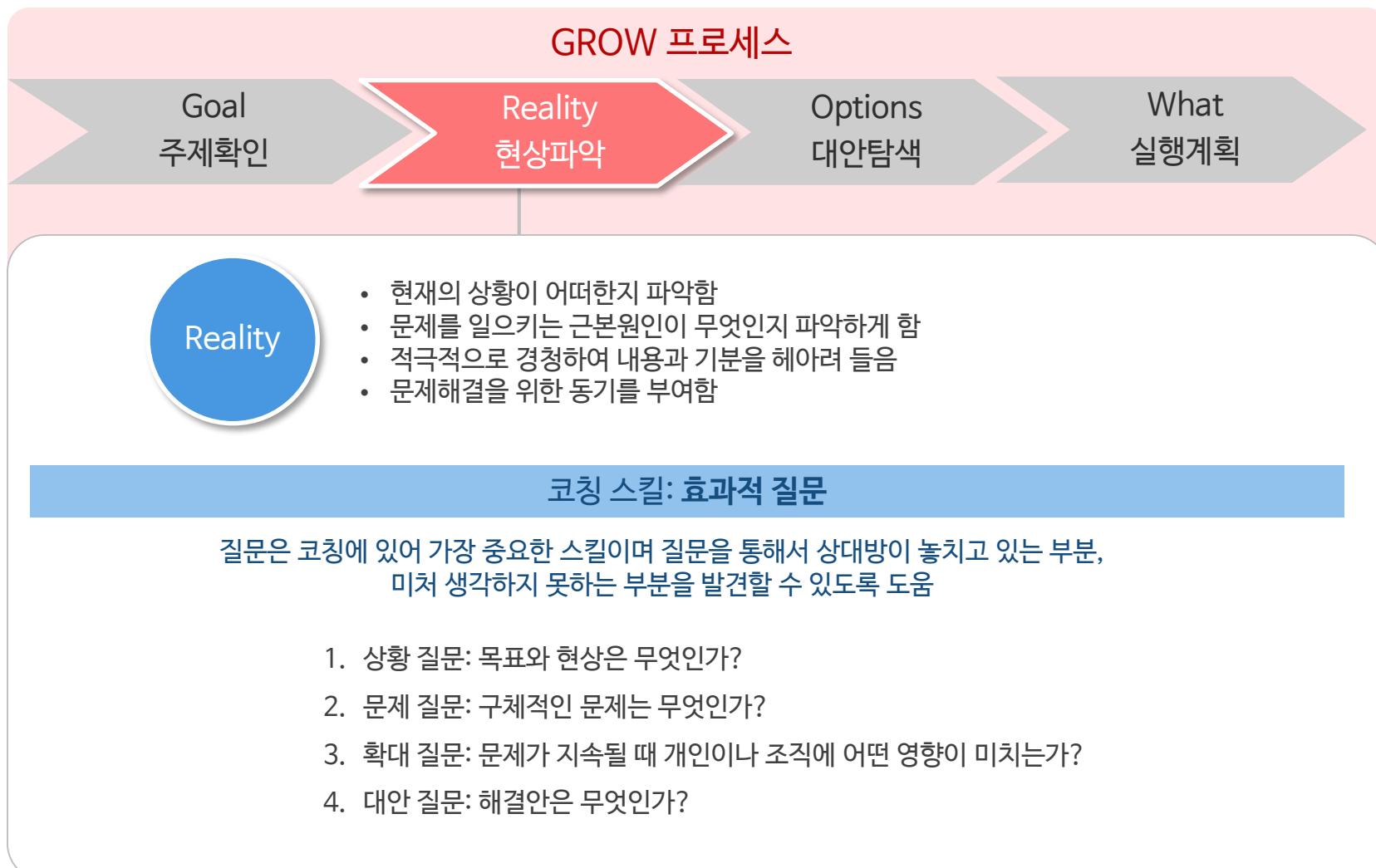
피평가자인 부하가 평가 면담을 통해 긍정적인 느낌을 갖고 돌아갈 수 있도록 해줌

- 평가 면담의 내용을 전체적으로 요약함
- 격려 또는 기대를 표현하여 피평가자와 평가자 간의 정서적인 교감이 이루어질 수 있도록 함

2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭



2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭



2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭

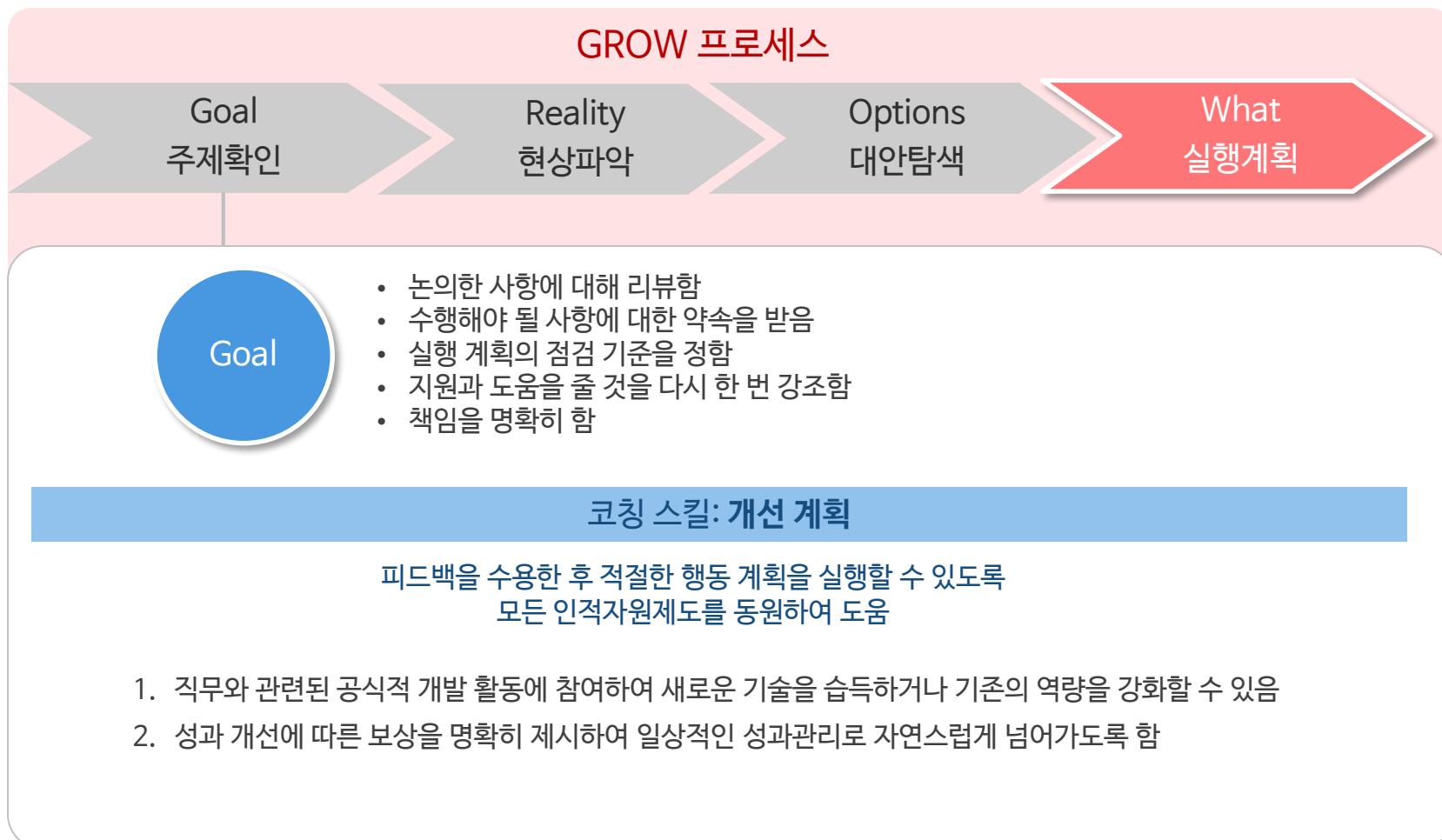
현상 파악과 대안 탐색 코칭 유형

	주도형	반응형	문제해결형
목적	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 관한 대화 부하가 좋아지도록 설득 	<ul style="list-style-type: none"> 평가에 관한 대화 방어적 태도 완화 	<ul style="list-style-type: none"> 부하의 발전을 자극
면담자의 기술	<ul style="list-style-type: none"> 설득력, 인내 	<ul style="list-style-type: none"> 정서 파악과 청취, 요약 	<ul style="list-style-type: none"> 정서와 아이디어 파악과 정취 탐색 질문 활용, 요약
부하의 반응	<ul style="list-style-type: none"> 방어적 행동 억제, 적대감 표현 	<ul style="list-style-type: none"> 방어적 행동 표현, 이해 받는 느낌 	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결 행동
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 피평가자가 면담자를 존중할 때 성공 가능 	<ul style="list-style-type: none"> 평가자에 대하여 우호적인 태도를 가지며, 성공 가능성이 증가됨 	<ul style="list-style-type: none"> 개선 가능성이 틈
면담자의 리스크	<ul style="list-style-type: none"> 충성심 사라짐, 독립적인 판단 억제, 체면치레 문제 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 변화에 대한 욕구가 개발되지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> 부하의 아이디어는 부족 변화는 단지 상사가 생각한 것

2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭



2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭



2 미래 성과 계획의 합의 단계: 피드백 코칭

- ▶ 평가 면담을 하면서 평가자가 체계적으로 면담 단계를 밟았는지 확인하기 위한 체크리스트가 필요함.
- ▶ 체크리스트를 기준으로 중요하다고 생각되는 행동과 성과를 포함하면서 체크리스트를 가감/수정할 수 있고 의사소통이나 대인관계 기술에 대한 역량을 반영하면서 체크리스트를 보강하여 평가 면담의 효과를 높일 수 있음

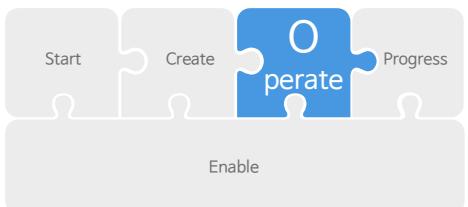
평가 면담 최종 체크리스트

실행요소	Y/N	기록
면담에 관한 제반 사항을 미리 부하에게 보냈는가?		
면담 내용 목록을 목표나 성과와 관련된 용어로 썼는가?		
다음의 대화 방식을 사용했는가? ● 정시에 시작 ● 약속한 시간에 마침 ● 누가 요약을 할 것인지 확인 ● 특별한 요청이 없는 한 면담 내용 목록을 따름 ● 다음 면담을 위한 이슈들을 기록		
모든 관련자들이 참여하도록 조치하였는가?		
면담의 목적을 달성하였는가?		
목적달성을 대한 기록을 남겼는가?		
면담 후 행동 계획을 수립 ● 누가 무엇을 하는가? ● 언제까지 하는가? ● 어떤 방법을 사용하는가?		
피드백 코칭 시 GROW의 절차를 이행하였는가?		



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



03 평가운영 역량강화

03-1 평가자 교육 프로그램



⇒ 평가의 오류를 줄이고 정확성을 향상시키며 평가자가 자신감을 갖고 평가를 올바르게 할 수 있도록 교육훈련이 필요함. 이를 위해 필요한 평가자 교육 프로그램을 제시함.

1 평가자 교육

평가자 교육의 필요성

가. 거시적 관점: 인사평가 제도는 의사소통의 도구

- 인사평가의 최종 목적은 조직이 구성원에게 기대하는 성과의 목표와 달성을 할 수 있는 직무 행동을 알려주는 것
- 조직의 기대는 인사평가 차원과 직무수행의 기준에 반영됨
- 인사 부서는 이러한 기대를 인사평가체계에서 실제로 구현함

나. 평가정확성의 실행 관점: 인지적 관리

- 인사 평가는 조직에서 자주하지 않기 때문에 평가자가 평가제도 및 피평가자의 직무 행동을 기억하기 어려움
- 평가자는 평가를 고유 직무 역할이 아닌 부가적 활동으로 인식하여 기억에 남은 정보를 바탕으로 평가를 하는 위험성이 있음

다. 평가 효능감 진단의 반영: 동기적 관리

- S2-2 단계의 인사평가 효능감 진단과 연계하여 교육이 필요한 평가자를 선정하고 교육을 실행

평가자 교육의 목적

평가오류 축소

- 전통적인 목표이며 평가자의 체계적 오류인 평가의 편파(bias)를 줄이는 것

평가 정확성 증가

- 평가 정확성은 반드시 평가 오류와 반대되는 것은 아니며 정확성 증진 교육은 평가 오류를 줄이는 것과 동일한 의미는 아님

평가 행동 정확성 증가

- 평가정확성의 측정이 모호하므로 평가관련 행동의 증가를 위한 교육
- 평가자의 관찰 기술, 피평가자의 행동차원을 세부적으로 구분하여 평가할 수 있는 정확성

평가효능감 증가

- 평가에 관한 능력의 신념을 높이는 교육

1 평가자 교육

평가자 교육 방향

기준의
평가자
교육

접근법

효과

전형적인 평가 오류 교육으로 다양한 평가 오류 유형을 설명하고, 평가 오류를 범한 예와 오류를 피할 수 있는 방법을 제시하는 시간으로 구성됨

평가 오류 교육은 오류를 줄일 수 있지만, 반대로 평가의 정확성을 떨어뜨릴 수 있음.
평가 오류 교육은 평가 정확성과 관련된 요소를 포함해야만 좋은 교육이 될 수 있음

평가자 교육 방향

정확성 향상 교육 실시

- 정확성 향상 교육은 평가의 정확성을 직접적으로 향상시키는 목적을 지향함
- 체계적인 시뮬레이션 절차를 통해 진점수(true score)를 확보하고 이 진점수를 교육과정에서 피드백으로 활용하여 적용하면서 평가자를 교육시킬 수 있음
- 평가제도가 완성된 후 평가 주체가 될 집단이나 평가자들을 평가 차원 및 척도의 개발에 직접 참여시키는 것은 성과 차원에 직접적으로 몰입하도록 한다는 점에서 정확성을 향상시킬 수 있음
- 정확성 향상 교육은 각 차원에 대하여 이해할 수 있는 실습 활동, 진점수에 기반한 체계적인 피드백 제공 및 토론 과정이 부가될 때 효과를 발휘함
- 성과 차원에 대한 기본적인 이해 과정 뿐 아니라 그에 대한 피드백을 제공하도록 함

1 평가자 교육

평가 정확성 향상 교육과정에서의 진점수 활용 방안

조건

- 평가의 정확성을 추정할 수 있는 진점수 확보 방법
 - 직무상황 시뮬레이션에서 고, 중, 저 성과 행동을 도출함
 - 전문가의 합의를 통해 각 수준의 직무수행 행동의 구체적인 점수를 결정함
- 4~8명의 연기자(또는 일반 직원)가 해당 평가역량 (또는 직무성과)을 연기함
 - 직무역량(또는 직무성과) 수준은 사전에 미리 고성과, 중성과, 저성과자로 설정
 - 해당 행동의 진점수를 구하기 위해 평가전문가 3~5명을 대상으로 평가실시
 - 7점(또는 5점 척도) 척도의 범위 내에서 진점수를 설정해 놓음
 - 7점 척도라면 1~2점은 '하', 3~4점은 '중', 5~7점은 '상'의 수준이 됨
 - 평가자들의 평가 점수의 동의도를 구해 피평가자의 직무수행 수준에 대해 공통적인 시각으로 바라보고 있는지, 진점수를 사용하는 데 적절한지를 판단함

방법

- 진점수와 교육생 점수 대조하여 실습과 실습 후 피드백에서 활용함.

효과

- 교육생이 받은 평가 점수와 진점수의 차이를 제공하고 토론 및 피드백
- 평가자들 간 눈높이를 맞추고 평가의 정확성을 높임(진점수에 가깝게 함)

2 평가자 교육 개요

교육 프로그램 실행

교육 전 준비

- 가. 조직 분석 → (연계모듈) S2-2
- 나. 기존 교육 분석 → (연계모듈) S2-1
- 다. 학습자 분석 및 대상자 선정 → (연계모듈) S2-1

기초 교육

- 가. 평가오류 교육
- 나. 성과 차원 교육

필수교육

정확성 교육
(선택)

- 가. 참조틀 교육
- 나. 평가 변산 교육

평가제도 활용 목적에 따라
한 가지 유형 선택

3 사전준비 (S2와 연계)

교육 전 준비

- ▶ 교육 훈련의 필요성 여부를 판단하고 필요한 교육훈련의 구체적 내용을 파악하는 과정

교육 요구분석

조직 분석

- ✓ 경영층의 인사평가 제도에서 기대하는 요구사항
- ✓ 조직의 기존 인사평가 제도의 문제점
- ✓ 조직의 평가 준비도
- ✓ 인사평가와 직간접적으로 관련된 조직의 환경
 - 사회 환경/법률/정책 환경, 경제환경, 정보/기술 환경, 물리적 환경

기존 교육 분석

- ✓ 인사평가제도의 성공적 운영을 위해 요구되는 바람직한 교육내용과 현재 실행되는 교육 간의 갭(gap)을 밝히는 과정
- ✓ 수행 분석의 질문 요점
 - a. 교육훈련을 통해 평가정확성 문제를 해결할 수 있는가?
 - b. 어떤 유형의 교육훈련이 평가정확성 문제를 가장 잘 해결할 수 있는가?
 - c. 교육훈련 이외의 다른 대안은 무엇인가?
 - d. 기존 교육훈련의 문제와 원인이 무엇인가?

3 사전준비 (S2와 연계)

교육 전 준비

- ▶ 교육 훈련의 필요성 여부를 판단하고 필요한 교육훈련의 구체적 내용을 파악하는 과정

학습자 분석 및 교육 대상자 선정

**현업주도
대상자 선정
가이드라인**

- a. 일선부서에서 교육 대상자 취합자료를 담당자에게 전달
- b. 담당자는 교육 대상자 취합자료로 교육대상자들을 선정
- c. 교육 대상자들의 인원, 직급을 고려하여 00팀으로 구성

**인사부서
주도
대상자 선정
가이드라인**

- a. **인사부서의 최종결정을 어렵게 만드는 평가자**
피평가자의 점수가 동점이 많고, 차이가 없어 평가하여 인사부가 최종 인사결정을 할 때 어려움을 야기한 평가자(어려움의 예: 승진 가능한 수보다 승진 대상자가 많아 인사 결정이 어려운 경우)
- b. **평가효능감이 낮은 평가자**
능력에 대한 신념과 자신감이 낮고 평가 상황에 대해 불편감을 느끼는 평가자를 교육대상자로 선정
- c. **인사 결과에 대한 불만이 많이 접수된 평가자**
인사평가 내용 중 ‘동료보다 능력이 뛰어나지만 동일한 점수’를 받아 불만이 접수된 경우

a,b,c 중 하나만 충족해도 교육대상자로 선정

4 평가자 교육 내용

기초 교육

기초 교육 구성

- ▶ 가장 기본적인 교육으로 평가자의 체계적 오류를 줄이는 것을 목표로 하며 평가 오류의 종류와 성과의 차원에 대하여 숙지하도록 교육시키는 데 중점을 둠. 기초 교육은 평가자 교육 프로그램에서 필수적인 사항으로 간주됨

	항목	내용	시간
평가 오류 교육	분포상 오류	관대화/엄격화 평가자가 다른 평가자보다 지나치게 많은 피평가자에게 일관적으로 낮거나 높은 평가 점수를 부여하는 평가 오류	0.5hrs
		중심화 경향 평가자가 평가에 자신이 없는 경우에 주로 나타나며 평가 분포가 정상분포보다 양극단이 더 적어 가운데 부분이 뾰족한 분포 상의 평가 오류	
	상관상 오류	전반적인 인상이나 특정 차원에 대한 평가가 평가 차원 전체에 영향을 미쳐서 모든 차원에 대하여 비슷한 점수를 주게 되는 평가 오류	0.5hrs
	비교상 오류	동화 효과 평가자가 피평가자에 대한 평가를 내릴 때 현재의 직무수행을 보고 평가하지 않고 이전에 피평가자가 보여왔던 성과와 현재의 성과가 유사할 것이라 판단한 뒤 과거와 비슷한 평가를 하게 되는 오류	0.5hrs
		대비 효과 과거에 좋은 성과를 보여온 피평가자를 시간이 지난 뒤 다시 평가할 때 피평가자의 직무수행이 이전보다 떨어진다고 판단하면 이전의 고성과와 비교해 피평가자의 실제 직무수행보다 더 낮은 평가를 내리는 오류	
	내현성과 이론에 따른 오류	누락오류 직무수행에 대한 평가자의 독특한 이론(idiosyncrasy)이 강할수록 조직의 인사평가체계에 존재하는 평가차원을 반영하지 않는 오류	
	첨가오류	조직에서 수립한 인사평가 차원보다 평가자의 평가차원이 더 많을 때 발생하는 오류	
성과 교육	성과 차원	성과 차원에 대한 설명: 성과 차원의 개념 및 개념 간의 차이 평가 척도와 방법을 설명: 성과 차원을 점수화하는 방법	2hrs

4 평가자 교육 내용

기초 교육

평가 오류 교육

평가 오류 교육의 특징

- 실무적으로 현재 많이 이루어지고 있는 일반적인 평가자 교육 조직에서 고심을 많이 하는 부분(Woehr & Huffcutt, 1994)
- 평가자 전체의 점수 분포에 대한 통계 분석을 통하여 쉽게 발견할 수 있기 때문에 현재 기업조직에서 대표적인 교육
- 교육생에게 자신이 평가 오류를 범하는 것을 관찰할 기회를 주고, 이러한 오류에 관해 교육자 또는 퍼실리레이터가 피드백을 제공하고 나서 평가 오류를 줄이는 실습을 실시하면 평가오류가 감소하는 효과가 있음
- 평가오류 교육은 평가자가 평가 오류에 대한 지식이 많아지고 자신의 평가행동에서 오류를 발견할 수 있는 능력이 생겨서 평가 오류를 피하도록 하면 정확하고 효과적인 평가제도를 구축할 수 있다는 전제 하에 실시

평가 오류 교육의 약점

- 평가정확성을 확보하는 충분조건을 갖추지 못함
(오류를 줄일 수 있지만, 평가의 정확성을 떨어뜨릴 수도 있음)
- 정확한 평가를 했는지 판단하기 위해 필요한 평가의 진점수를 구비하는데 시간과 비용이 들

4 평가자 교육 내용

기초 교육

평가 오류 교육

평가 오류 교육 실행 방법

- 평가 오류의 정의와 특징 설명, 평가 오류를 범한 평가의 예시 제시
- 평가 오류의 현상, 원인, 대처 방안을 전달
- 평가오류에 대한 개념과 현상에 대한 명제지식(declarative knowledge)을 전달하는 강의식 교육

평가 오류 교육 가이드라인

- 관대화 오류의 정의: 평가자들이 피평가자가 받아야 할 점수보다 더 높게 평가를 하는 것으로
이러한 평가는 실제로 관찰된 직무 행동을 반영하지 않음

오류 발생이유	대처방법
<ul style="list-style-type: none"> • 부정적이거나 보통 수준의 피드백을 주는 것이 불편한 심기를 유발하므로 	<ul style="list-style-type: none"> • 정확한 피드백을 제시해주어야 직무행동에서 개선과 향상이 일어날 수 있다는 것을 명심해야 함
<ul style="list-style-type: none"> • 개인적으로 직무수행의 기준이 낮아서 	<ul style="list-style-type: none"> • 개인의 사적 기준이 아니라, 평가제도가 제시한 평가 가이드라인을 사용해야 한다는 점을 인식해야 함
<ul style="list-style-type: none"> • 다른 평가자들도 평가점수를 부풀릴 것이라고 생각해서 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가에 따른 결과를 예측하거나, 다른 결과를 보고 평가점수를 수정하는 것은 평가제도 취지를 손상시킬 수 있다는 사실을 명심해야 함
<ul style="list-style-type: none"> • 부정적인 피드백을 줬다는 이유로 피평가자로부터 반발을 살까 두려워서 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가절차에서 익명성을 보장함

4 평가자 교육 내용

기초 교육

평가 오류 교육

평가 오류 교육 실행 시 주의점

- 내용상 주의: 오류를 줄일 수 있지만, 반대로 평가의 정확성을 떨어뜨릴 수도 있음 (Bernardin & Pence, 1980)
- 평가 오류와 평가 정확성의 측정치 간에는 유의미한 관계가 없거나 그 관계가 미미하다는 것이 밝혀졌기 때문에 평가 오류에만 초점을 두는 교육은 평가 정확성 제고 목적을 충족시키지 않음 (Murphy & Balzer, 1989)
- 인사평가제도를 수립하는 담당자들은 최근에 개발되고 있는 평가자 교육에 적극적으로 대응하여 평가 오류에만 초점을 두는 교육이 아닌 평가 정확성을 확보할 수 있는 교육을 실시해야 함
- 인사평가제도는 주로 인적자원관리(HRM) 부문에서 담당하고, 일반적인 교육은 인적자원개발(HRD) 부문에서 담당하는 이원화 체계에서, 평가자 교육은 두 인적자원시스템에서 위상이 애매하기 때문에 평가정확성을 지향하는 교육이 부담이 될 수 있음
- 평가 정확성을 지향하는 교육은 교육 대상자가 평가 실습 후 피드백 제공에서 정확한 평가를 했는지 그렇지 않은지 판정할 수 있는 평가의 진점수를 필요로 함.
하지만 진점수 구비에 시간과 비용이 들기 때문에 평가오류 교육을 실시함.
- 평가 오류 교육에만 초점을 맞추게 하는 두 제약조건을 극복하기 위해 평가자 교육에 대해 평가를 담당하는 부문(주로 HRM 담당부서)과 교육을 담당하는 부문(주로 HRD 부서)의 유기적인 협력을 할 수 있도록 함

4 평가자 교육 내용

기초 교육

성과 차원 교육

성과 차원 교육의 특징

- 정확성을 높이기 위한 기본 교육
- 조직이 수립한 평가제도에 포함된 성과 및 직무수행의 차원에 대한 개념체계를 숙지하는 교육
- 직무수행 차원의 개념에 대한 강의식 교육을 통해 현재 인사평가제도의 개발 의도를 이해하도록 만드는 것이 교육의 목적
- 인지적 정보처리과정에 초점을 맞추면서 개발된 교육 (Feldman, 1981; Landy & Farr, 1980)

성과 차원 교육의 약점

- 평가의 차원을 안다고 해서 평가 정확성 목표에 다가가는 것은 아니기 때문에 교육을 받는다는 것 자체가 평가의 질에 많은 영향을 끼치는 것은 아님

4 평가자 교육 내용

기초 교육

성과 차원 교육

성과 차원 교육 실행 방법

성과 차원에
대한 논의

- 인사평가체계 지식 교육: 평가 차원에 대한 개념 및 개념 간의 차이에 대한 명제지식(declarative knowledge)을 전달하는 강의식 교육과 함께 평가에 사용되는 평가 척도와 방법을 설명
- 인사평가제도의 도입 초기부터 성과 차원을 수립하는 과정에 평가자들을 직접 참여시킬 수 있음
- 평가제도 수립 과정에서 전문가 면접(focus group interview) 또는 공청회에 참여하여 의견교환

평가 실습

- 평가 차원 숙지 활동: 평가 차원-직무 행동 간의 연결 게임이나 퀴즈
- 각 차원 간 관련된 직무수행의 행동 사례를 제공하고 그 차원의 개념을 보다 분명하게 함과 동시에 어떤 직무 행동을 해당 차원에서 평가할 것인가에 대한 인식을 공유하기 위한 교육생 간 토론

실습 피드백

- 평가 실습 후에 실습 결과에 대한 피드백을 제공하는 과정을 교육에 포함시켜 평가자들만의 내적 기준을 조직이 수립한 실제 평가기준에 맞추는 심리적 조정을 갖도록 기회를 부여함

4 평가자 교육 내용

기초 교육

성과 차원 교육

성과 차원 교육 실행 시 주의점

- 지원체계 활용 교육: 이 교육과정에서는 관찰에 도움을 줄 수 있는 지원체계를 활용하도록 교육시켜서 평가대상이 되는 행동 샘플을 보다 효과적으로 많이 모을 수 있도록 함.
Ex. E-performance 시스템을 효과적으로 사용하거나 스마트폰 애플리케이션에 관찰 행동을 저장하는 방법 등
- 주요 정확성 교육의 기초이므로 각 평가 차원에 대한 구체적인 이해를 도와야 하며 교육 내용을 숙지할 수 있는 기회 제공

교육 단계별 주의점

평가 실습

- 피드백까지 포함하는 실습 활동을 구성하기 위해서 교육 중에 평가를 할 수 있는 직무 행동 사례를 수집해야 함.
- 행동 사례를 구성할 때 중요한 것은 이 사례가 성과 차원을 얼마나 포함할 것인가에 대한 ‘포괄성’
- 한 사례가 2~3개의 성과 차원을 포함하도록 하는 것이 적절한 수준임
- 행동 사례는 실제 직무 상황과 유사하게 만들어야 함. 가장 생동감이 떨어지는 경우는 문서 사례(paper practice)이며, 현실성이 높은 사례는 동영상 클립으로 제작하여 교육생이 이를 시청하고 난 후 동영상에 나온 인물의 직무 행동에 대해 성과 차원 별로 평가 양식에 평가를 하는 경우임

실습 피드백

- 피드백의 유형(양적/질적)에 따라 피드백의 내용이 달라질 수 있음
- **양적 피드백:** 교육생이 평가한 점수가 진점수와 얼마나 가까운지를 수치화하여 제공하는 것. 진점수와 평가 점수가 얼마나 차이가 나는지와 차이가 나는 이유를 중심으로 제공됨
- **질적 피드백:** 평가점수를 매긴 근거에 관하여 제공하는 것. 교육생(평가자)이 피평가자의 직무행동을 얼마나 적절히 관찰했는지, 점수를 매기기 전에 관찰행동에 대하여 얼마나 잘 기록했는지, 기록한 내용을 각 평가차원에 적절하게 분류했는지 등 전체 평가과정에서 발견된 행동에 대한 피드백임.

4 평가자 교육 내용

평가 정확성 교육

참조틀 교육

- ▶ 평가의 정확성을 직접적으로 향상시키는 목적을 지향하며 직접 준거 구성 방식의 개발과 체계적인 시뮬레이션 절차를 통해 진점수를 확보할 수 있기 때문에 교육에 진점수를 적용하면서 평가자를 교육시킬 수 있음

교육의 목적

- 참조틀 교육(frame-of-reference training, FOR)은 평가자가 평가제도에서 구축한 평가체계를 참조할 수 있는 틀, 즉 참조틀을 형성하도록 함
- 평가자들이 공통적인 평가 차원과 함께 각 차원의 기준에 대한 공통적인 눈높이를 갖도록 하는 것이 주된 목적임

교육의 내용

- 문서 또는 동영상 클립
 - 상, 중, 하의 직무수행 수준을 나타내는 행동 사례
- 진점수 - 전문가에게 의뢰해서 설정한 정확한 평가점수
- 교육실습
 - 다양한 유형의 행동 사례를 평가하고, 평가의 근거 기록
- 피드백 - 양적, 질적 피드백

교육의 이론적 배경

- 실습중심 교육: 오류관리교육의 원리를 적용, 교육 참가자에게 오류를 범하는 것을 격려하고 이로부터 학습을 자극하는 교육
- 평가오류를 범할 수 있는 환경을 조성하는 의도적 교육 설계
- 행동지향 정신모형 활용: 오류는 부정적인 피드백 이상의 효과를 갖고, 능동적 학습과 개선을 장려함
- 교육 중 효과보다 교육 후 실제 현업 적용(transfer) 상황에서 더 효과가 있음(Keith, Frese, 2008)
- 교육 과정에서 초인지(metacognition)를 끌어내기 때문에 실제 평가라는 현업 적용의 장기적인 측면에서는 더 효과적임

4 평가자 교육 내용

평가 정확성 교육

평가 변산 교육

교육의 목적

- 평가자들의 평가결과가 피평가자들의 직무수행의 진변량 (또는 진분산)과 일치되도록 평가자가 피평가자들에 대하여 평정한 점수의 분포에서 변산성을 확보함
- 피평가자들 간의 변별가능성을 증가시키는 것 (Hauenstein, 1998)

교육의 내용

- 참조틀 교육과 동일하게 오류관리교육의 이론을 적용
- 관대화 오류나 중앙집중 경향의 오류에 초점을 주는 것 같아 보이지만, 평가 오류를 강조하지 않음(Hauenstein, 1998).
- 교육실습 - 피평가자들을 상대적으로 변별하는 연습
- 피드백- 양적 피드백, 질적 피드백

교육의 이론적 배경

- 평가 변산 교육은 평가 정확성을 향상시키는 유형의 교육이지만 평가 오류에 대해서는 강조하지 않음. 이러한 관점에서 오류관리교육 (Error Management Training)의 이론을 적용시킬 수 있음

오류 관리 교육: 오류는 적극적인 교육 과정에서 불가피하게 일어나는 자연스러운 산물이며, 학습자에게 개선해야 할 지식과 기술을 알게 해준다는 시각에서 오류를 범하는 것을 격려하고 이로부터 학습을 장려하는 교육

- 피평가자들의 변별가능성을 증가시키는 목적을 달성하기 위해 평가 변산 교육은 전통적인 평가 오류 교육과 참조틀 교육의 요소들을 결합하는 형식을 취함

4 평가자 교육 내용

평가 정확성 교육 실행방법

평가정확성 교육 구성의 유의점

실습 피드백의
행동 사례

- 행동 사례의 조건
 - 포괄성: 지적 부담을 줄이면서 교육의 효과를 높일 수 있는 2~3개의 성과 차원을 포함(Hauenstein, 1998).
 - 현실성: 실제 직무 상황과 얼마나 유사하게 만드는가
 - 문서 사례 또는 동영상 사례 제작

피드백의
유형

- 양적 피드백: 교육생이 평가한 진점수와 얼마나 가까운지를 수치화
- 차이의 이유에 대한 피드백
 - 1) 중요한 행동을 관찰하지 못함, 2) 관찰한 행동을 관련되는 차원에 적절히 할당하지 못함,
 - 3) 해당 차원에 할당한 행동에 대해 점수부여를 잘못함
- 질적 피드백: 평가점수를 매긴 근거에 관하여 제공하는 피드백 및 평가 과정에서 교육생이 보여주는 행동

지식 교육의
차이

- 참조틀 교육: 각 차원에 대한 평가의 기준을 보다 명확하게 강조함
- 평가 변산 교육: 피평가자들의 직무수행에 대한 평가에서 변산성을 증가시키도록 교육을 시켜서 가능한 한 점수 차이가 분명하게 나도록 평가하는 것을 강조함

4 평가자 교육 내용

평가 정확성 교육 실행방법

평가정확성 교육 가이드라인

		참조틀 교육	평가 변산 교육
실습	공통점	<ul style="list-style-type: none"> 퍼실리테이터(facilitator)가 교육에 개입하여 평가 모의 사례를 통한 집단 토의 과정을 주도함 집단 토의 과정에는 실습한 평가점수와 전문가에게 의뢰해서 설정한 진점수와의 차이에 대한 논의가 이루어짐 퍼실리테이터의 자격은 내부적으로는 인사 관리자, 외부적으로는 인사평가전문가에게 주어짐 	
	차이점	<ul style="list-style-type: none"> 성과 차원보다는 각 차원에 대한 평가의 기준을 보다 강조해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> 평가 실습 단계에서 교육생들은 피평가자들을 상대적으로 변별하는 연습을 함
피드백	<ul style="list-style-type: none"> 미리 설정해둔 진점수와 교육생들의 평가 실습 점수를 비교하여 얼마나 차이가 나는지 알려줌 	<ul style="list-style-type: none"> 교육생들 사이의 상대적인 차이(변산)에 관하여 논의하도록 함 	

4 평가자 교육 내용

평가정확성 교육에서의 퍼실리테이션

1

사전 준비 단계

사전조사 및 설계

- 퍼실리테이터는 인터뷰나 설문조사, 관찰을 통해 토의 주최자와 관계자들의 의견을 수렴하고, 이를 바탕으로 토의에서 다룰 구체적인 의제와 참석자, 일정, 최종 결과물, 목표달성을 장애물 등을 확인

피드백과 조율

- 사전조사 및 설계단계에서 설정한 토의의 세부적인 의제를 집단 구성원들과 공유하고 피드백을 얻어 의제를 조율함
- 구성원들 중 설계에 동의하지 않는 평가자가 있고 그 이유가 타당하다고 판단되면 의견을 반영하여 설계를 수정함
- 최종적으로 결정된 설계안을 집단의 대표자에게 제시함

최종 준비

- 토의 장소가 확보되었는지 확인하고, 필요한 준비물과 장비가 갖추어졌는지 점검함
- 토의에서 다룰 의제나 참가자들이 지켜야 할 규칙 등이 적힌 플립차트를 작성
- 토의가 열리는 날, 토의장에 먼저 도착해 미리 작성한 플립차트 벽에 게시 및 마이크, 포인터, 빔 프로젝터 등의 장비가 제대로 작동되는지 확인
- 좌석은 참가자들 간의 눈맞춤이나 자유로운 의사교환이 이루어질 수 있도록 배치

4 평가자 교육 내용

평가정확성 교육에서의 퍼실리테이션

② 퍼실리테이션 단계

도입

- a. **토의의 목적과 이슈, 기본원칙 확인**
 - 달성하고자 하는 목표와 구체적인 목적, 이를 달성하는 것의 중요성에 대해 알림
 - 토의 참가자들이 유념해야 할 규칙을 명시함
- b. **워밍업**: 참가자 간 소개 및 아이스브레이킹 실시 ⇒ 참가자 간 상호작용 촉진

진행

- a. **이슈 이해**: 토의 시작 전 이슈에 대해 간략하게 토의
- b. **아이디어 도출**: 브레인 스토밍 등의 기법으로 다양한 아이디어를 얻음
- c. **아이디어 분류**: 아이디어를 취합한 후 유사한 아이디어끼리 묶고 중복된 아이디어는 제거함
의미가 불분명한 아이디어가 있거나 다른 평가자가 낸 의견에 동의하지 않는 평가자가 있으면
아이디어나 의견을 낸 참가자들에게 설명해 달라고 하여 합의하는 과정을 거침
- d. **아이디어 평가**: 실행이 용이하고 효과성이 뛰어난 아이디어를 대상으로 실행계획 작성
- e. **실행계획 작성**: 아이디어를 구체화하여 실행할 수 있는 계획 수립
실행 계획을 작성할 때에는 일정이나 담당자, 평가지표와 같은 구체적인 사항에 대해 구성원들의
동의를 얻고 집단 구성원들에게 언제 어떻게 진척도를 모니터하고 보고할 것인지를 정함

종료

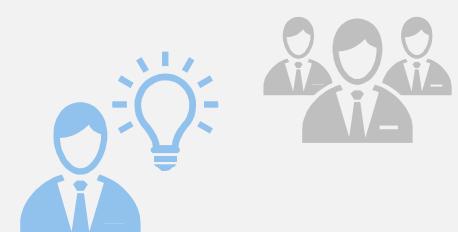
- a. **토의 결과 정리 및 평가**: 참가자들이 토의 결과에 대해 명확하게 인식하도록 하기
위해 퍼실리테이터가 회의에서 논의된 사항과 결정된 내용을 브리핑
- b. **활동 마무리**: 퍼실리테이터가 성공적인 토의 활동을 축하하고, 참가자들의 노고에
감사를 표하며, 토의 참석에 대한 소감이나 앞으로의 다짐에 대해 이야기하도록 함

4 평가자 교육 내용

평가정확성 교육에서의 퍼실리테이션

③ Follow-up 단계

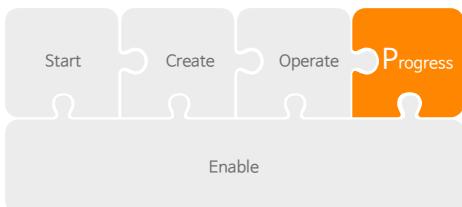
- 실행 결과를 지속적으로 확인하여 구성원들의 실행력을 높이고, 실행 상의 장애 요인을 파악하여 해결하는 데 목적이 있음
- 퍼실리테이터가 Follow up을 맡지 않더라도 집단의 실행을 촉진하고 점검하는 활동에 관심을 보이는 것이 바람직함
- 추가적으로 미팅을 실시하여 실행계획의 진척 상황에 대해 평가하고 실행 강화를 위한 방안을 마련함





능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



P1 평가 결과의 활용

P1-1

이의제기 처리 방법

P1-2

인사기능과의 연계



평가에 대한 불만이나 이의를 처리하는 절차의 마련과 대응 방안, 평가결과의 다각적인 활용이 활성화될 필요가 있음. 본 모듈에서는 평가에 대한 이의제기의 처리 방법과 인사기능과의 연계방향에 대해 제시함.

1 이의제기 프로세스

이의제기제도(Appeal Process)란?

최종적인 인사평가 결과가 나오고 연봉 조정, 승진 및 이동 발령 등의 후속 조치가 일어나기 전에 피평가자와 평가 관련자 모두가 반드시 거쳐야 할 과정으로.

피평가자 본인이 최종적으로 부여 받은 평가등급이 본인이 생각하는 바와 다르게 나오거나,
충분한 단계를 밟아 평가 프로세스가 진행되지 못했다고 판단될 경우,
공식적으로 이의를 제기함으로써 등급의 조정을 신청하여 구제받을 수 있는 제도

효과

- 평가 결과를 공개하면 평가에 대한 피평가자의 관심이 높아지고 잘못된 평가에 대한 개선 요구가 커지게 됨.
- 평가제도가 개선될 기회를 얻는 것이며 인사평가의 객관성과 납득성을 확보할 수 있음
- 개별적으로 급여를 차등 지급하는 능력급과 연봉제가 도입되면서 피평가자 관점의 인사평가 효과성이 중요하게 됨
- 이의제기 프로세스는 피평가자가 의견을 제시할 수 있는 제도로써 그 과정에서 피평가자가 공정성을 지각할 수 있게 하고 궁극적으로 인사평가의 효과성을 향상시킬 수 있음.

2 이의제기의 기본 요건

인사 부서의
오너십

- 피평가자의 이의신청은 직속 상사나 해당 사업부 임원의 결재 절차 없이 인사 부서와 직접 연결
- 이의신청의 쇄도를 염려하거나 해당 부서나 사업부의 잘못이 바깥으로 알려지는 것을 두려워하기보다는, 피평가자가 상사의 눈치에서 자유롭고 소신 있게 이의신청을 할 수 있도록 만드는 데 초점을 두어야 함

평가 결과의
유지

- 평가 등급별로 인원을 배분하는 조직일 경우, 피평가자의 이의 신청을 받아들였을 때 다른 누군가의 등급도 함께 떨어져 평가서열 상의 변화가 생길 수 있음.
- 이 때는 평가 등급별 인원 배분율을 어기더라도 기존 피평가자들의 등급은 그대로 두고 이의 신청한 피평가자의 등급만을 조정해야 평가의 납득성 및 직원 간의 화합을 해치지 않을 수 있음
- 그 전에 평가와 이의심사를 최대한 철저하고 공정하게 실시해야 함

근거 기반
검토

- 이의제기제도가 불만을 들어주기 위한 ‘소원 수리’가 되지 않아야 함
- 이의신청양식에 이의 내용을 증빙할 수 있는 자료를 필히 첨부하도록 명시
- 증빙 자료는 피평가자가 1년 동안 역량개발과 MBO 목표 달성을 위해 노력한 사실 기록 등 제시
- 구체적이고 객관적인 증빙 자료를 구비하지 못했다면, 인사 부서 직권의 이의신청 반려 가능
- 평소 피평가자와 평가자 각자 일정한 형식의 ‘성과 일지’를 작성해 두는 것도 방법이 될 수 있음

3 이의제기 규정

업무 성과 평가에 대한 이의제기는 회사 내 규정에 따라 이루어지기 때문에 회사 내 규정을 먼저 검토해야 함. 별도의 규정이 없다면 회사 내 인사위원회나 고충처리위원회 등을 통해 이의제기가 가능함. 성과 측정 등에 관한 사항은 사용자의 경영권에 해당하기 때문에 법에서 이를 제한하지는 않지만, 객관성을 상실한 인사 평가를 바탕으로 해고 등의 징계처분을 하였다면 법률전문가와 부당해고구제신청 등을 통해 원직복직 또는 금전보상 등을 피평가자가 요구할 수 있음

업무실적평가 결과의 공개 및 이의신청 가이드라인

1

- 평가자는 인사평가 완료 이후 피평가자의 요청이 있는 경우에는 피평가자의 당 해 평가결과를 공개
- 평가결과의 공개대상은 평가대상 기간 내 평가자의 평가결과(평가등급 또는 점수, 평가의견)로 한정

2

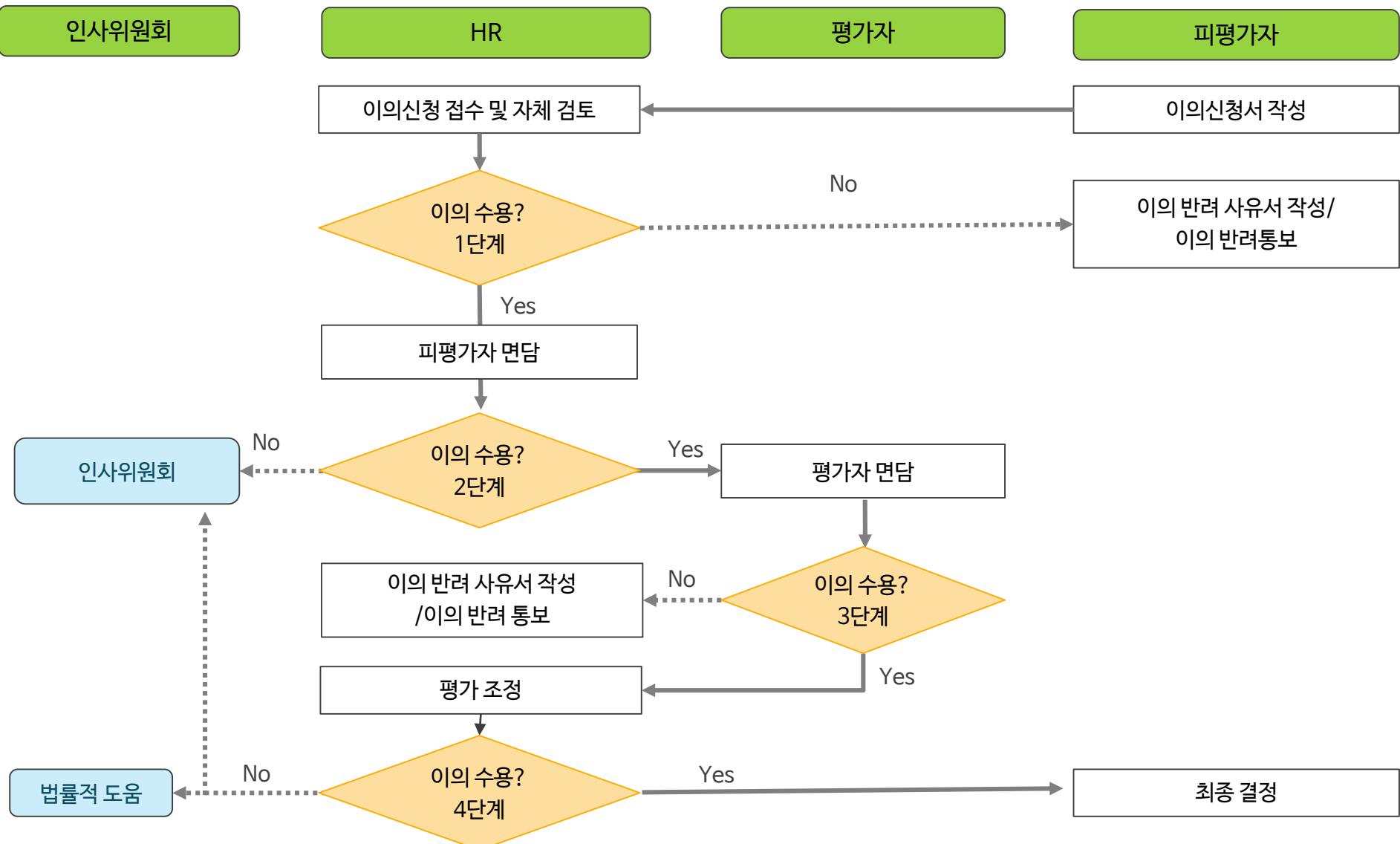
- 모든 평가 단위에서의 인사평가가 완료된 후,
인사 부서는 피평가자에게 일정시일 내에(내부규정) 공개 및 이의 신청 가능 기간을 사전에 고지해야 함

3

- 평가자의 업무실적 평가결과에 이의가 있는 피평가자는 평가자 또는 이의신청 담당자에게
'이의신청서 및 결정서'를 작성해 제출하여 공개요청 가능하고, 기간 이내에 이의를 신청할 수 있음

4

- 이의신청을 받은 담당자는 2일 이내에 조치를 취하여야 함
- 이의 신청 내용이 타당하다고 판단되는 경우에는 평가자와 협의하여 피평가자의 업무실적 평가결과 및 평가 단위별 평가 결과를 조정할 수 있으며 최종 검토 결과를 작성하여 피평가자에게 알려주어야 함



4 이의제기 수용 단계



5 평가결과의 조정방법

조정계수
산출방법

- 조정계수를 산출하여 이를 피평가자가 받은 점수에 곱하여 조정점수를 산출하는 방법

조정점수
산출방법

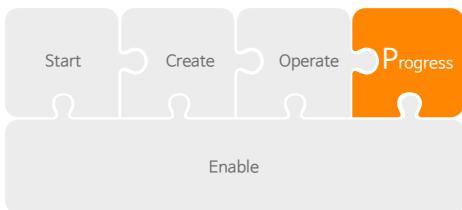
- 계수의 산출없이 일정한 공식을 통하여 조정된 평가점수를 얻는 방법 활용
- 조정점수 산출은 주로 평균값을 활용

	구분	조정방법
조정계수 산출	부서별 조정	(부서평균+전체평균/부서평균)×100 전체평균/부서 평균
	평가자별 조정	전체평균/평가자 평균 2-(평가자평균/전체평균) 항목별 전사평균/평가자별 평균
	직급별 조정	75/평가자 평균 전체평균/직급평균
조정점수 산출	평균/편차조정	전사평균+[(평가점수-평가자평균)×전사표준편차/평가자표준편차]
	평균조정	평가점수-(평가자평균-전사평균)
	점수차조정	최저점수+(최고점수-최저점수)×정규분포적분값(k)
비율조정	비율조정	A:10%, B:80%, C:10%
		S:5%, A:20%, B:50%, C:20%, D:5%
		수: 10% 이내, 우: 20% 이내, 양: 60% 이내, 가: 10% 이내
기타	1/2차 교차조정	차 조정=1차 평가 × (2차 평가자 평균 / 1차 평가자 평균)
	재평가	1,2차 평가자의 점수차가 일정 점수 이상일 경우 재평가 실시
	임의조정	인사위원회의 주관적 판단



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



P1 평가 결과의 활용

P1-1

이의제기 처리 방법

P1-2

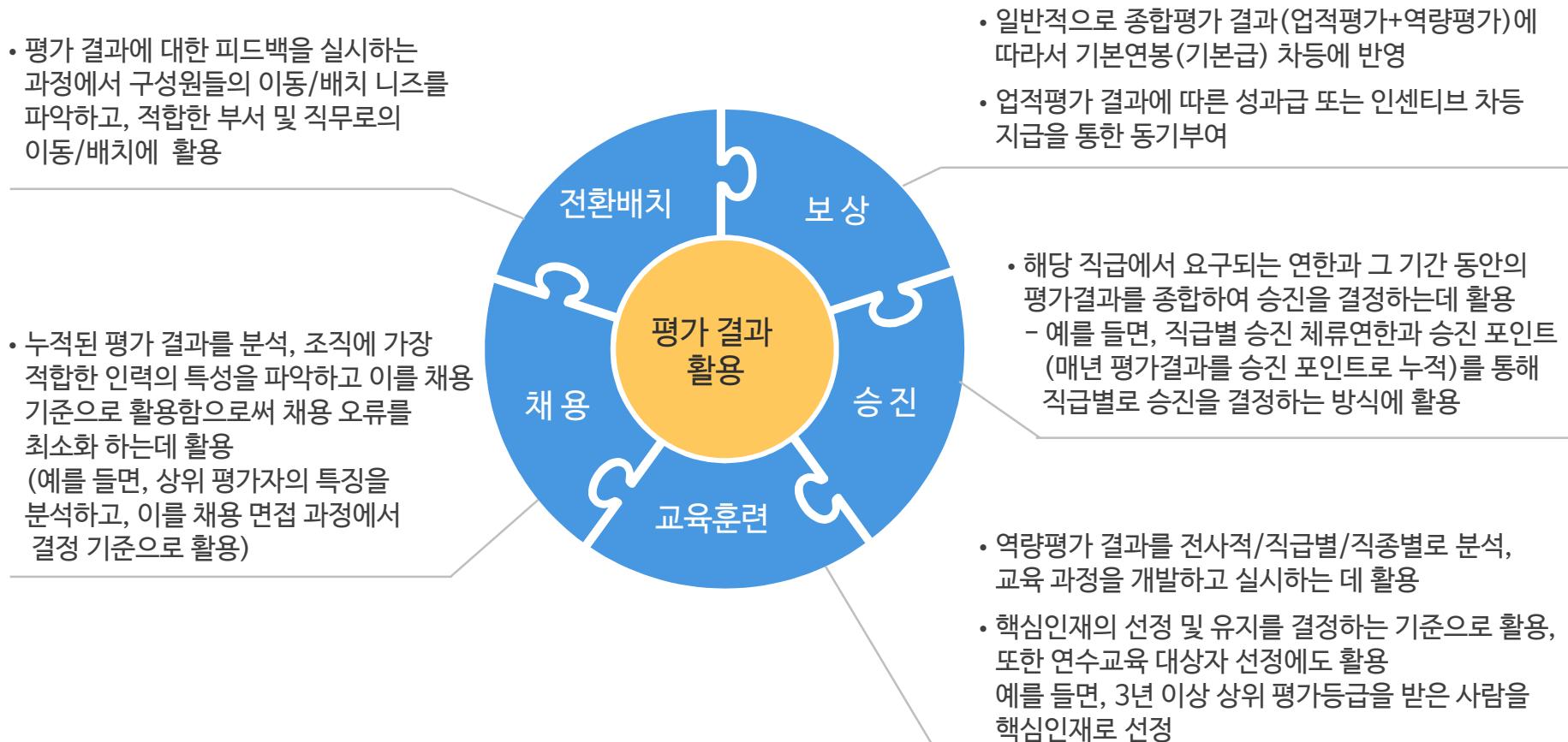
인사기능과의 연계



평가 결과를 보상 뿐 아니라, 승진, 능력개발, 채용, 전환배치 등 인사관리 전반에 활용하는
것이 바람직하며 이러한 활용에 대해 방향성을 제시함.

1 평가결과의 인사기능 연계

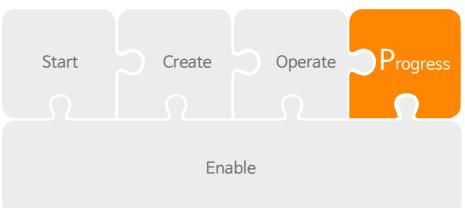
- ▶ 평가 결과는 보상, 승진은 물론 여러 인사 영역에 다양하게 활용할 수 있음





능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



P2

수용성과 공정성 진단 및 확보 방법

P2-1

피평가자 반응 진단도구

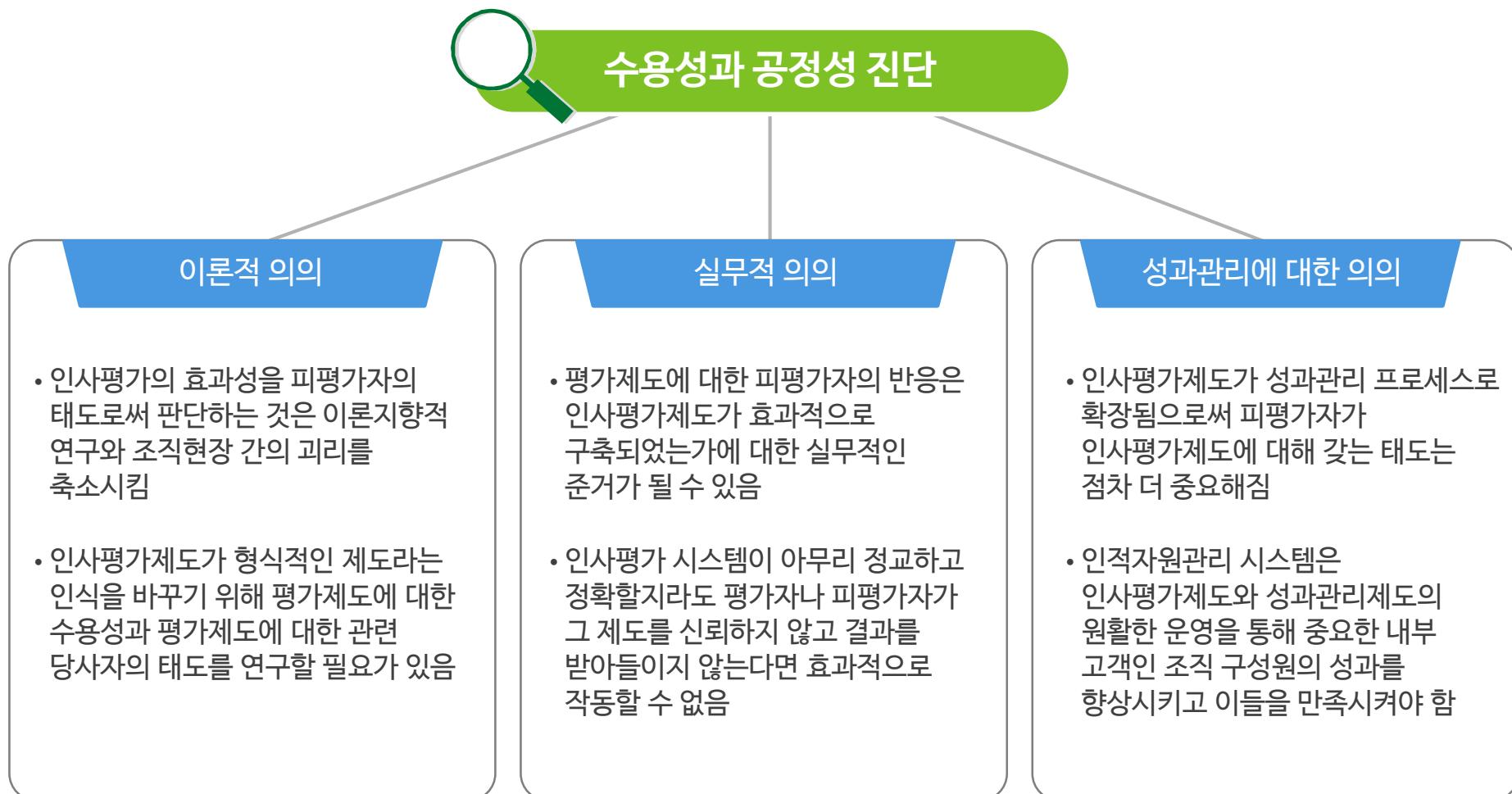
P2-2

인사부문의 공정성 확보 역할 가이드



본 모듈은 인사평가에 대한 수용성과 공정성을 구성원들이 어떻게 지각하고 있는지
진단하고 수용성과 공정성 확보를 위한 방안을 제시함.

1 인사평가 효과성의 중요성



2 인사평가 효과성의 4가지 차원

인사평가제도를 피평가자가 어떻게 지각하는가는
실무적으로 인사평가제도가 효과적으로 구축되었는가에 대한 증거가 될 수 있음



- 인사평가 효과성의 각 차원은 피평가자 관점에서 인사평가제도에 대해 형성하는 다양한 태도 측면을 포괄적으로 측정함
- 평가 효과성을 진단하는 설문을 실시하여 회사의 인사평가제도에 대한 피평가자의 태도를 점검할 수 있음

(한태영, 2010)

2 인사평가 효과성의 4가지 차원

[1] 공정성

- ✓ 피평가자가 공정하다고 느끼는 평가제도를 구축한 조직의 경우 평가제도에 대한 수용성이 높음
- ✓ 평가에 대한 공정한 인식을 높이기 위해 절차를 구비하는 것은 평가제도에 대한 평가자의 만족을 높여주며 평가자의 만족은 향후 성과관리를 위한 바람직한 발판이 될 수 있음

분배공정성

- 결과물 또는 이익을 분배하는 것에 대한 공정성
- 피평가자는 자신이 받은 평가결과를 타인의 보상, 자신의 내적 기준과 비교함

절차공정성

- 분배하는 ‘과정’과 관련된 공정성으로, 보상의 분배 자체보다 그에 이르는 제도적 절차에 대해 관찰하며 그것을 평가하고, 이를 통해 공정성에 대한 지각을 형성함
- 공정하다는 믿음이 있는 평가 결과는 성과 관리의 과정에서 피평가자가 피드백을 수용하며, 과업 중심 피드백으로서 성과 향상의 힘을 갖게 됨
- 절차 공정성의 결정 요인
 - 일관성- 여러 사람에 걸쳐서, 시간의 변화에 상관없이 일관성이 있는가?
 - 편견방지- 사회적인 편견에서 자유로운가?
 - 수정 가능성- 결정이 올바르지 않을 경우 수정하는 절차를 구비하고 있는가?
 - 대표성- 절차가 모든 관련 당사자의 관심사항을 반영하는가?
 - 윤리성- 사회의 구성원들이 공유하는 윤리기준에 부합하는가?

2 인사평가 효과성의 4가지 차원

[2] 유용성 인식

- ✓ 평가자의 행동이 피평가자에게 도움이 된다고 인식하는 경우 피평가자는 평가제도에 대한 수용성이 높음
- ✓ 유용성 인식은 인사평가제도 뿐 아니라 조직의 다른 요소들에 따라 달라질 수 있음
ex. 성과급과 인사결정을 위한 인사평가제도에 대한 유용성은 조직이 의사결정에 참여를 장려하는 정도, 개방적인 수평적 및 수직적 의사소통이 활성화되어 있는 정도, 혁신을 장려하는 분위기, 목표달성을 계획이 공식적이고 체계화된 정도가 영향을 줌

[3] 만족도

- ✓ 평가 면담에 대한 만족, 평가방법 및 평가 도구에 대한 만족, 평가하는 행위 자체에 대한 만족으로 구성됨
- ✓ 인사평가에 대한 만족은 평가과정에 대한 공정성 지각과 밀접한 관련이 있음.
평가의 공정성에 영향을 주는 요소를 잘 관리하면 피평가자의 만족도는 증가함(Taylor et al., 1995).
- ✓ 평가자가 평가제도에 만족하는 것도 중요함. 평가과정을 공정하게 수립하면 평가제도에 대해 평가자가 만족함과 동시에 평가점수를 왜곡하거나 조작하는 경향이 줄어듦

[4] 정확성 인식

- ✓ 피평가자가 인사평가제도의 정확성에 대하여 주관적으로 느끼는 인식수준
- ✓ 객관적인(통계적인) 정확성을 기반으로 하지만, 맥락에 따라 독립적으로 인식될 수 있음

3 인사평가 효과성 측정도구 예시

I. 다음은 귀하가 근무하는 회사의 인사평가제도와 관련된 질문입니다.
해당란에 체크해 주시기 바랍니다.

	우리 회사의 인사평가는…	전혀 아니다	아니다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	차원
1	내가 얼마나 일했는지 반영해 평가가 이루어진다.	1	2	3	4	5	평가정확성
2	인사평가는 내가 업무에 쏟은 노력을 바탕으로 이루어진다.	1	2	3	4	5	평가정확성
3	나의 업무책임 완수 정도를 반영하여 평가가 이루어진다.	1	2	3	4	5	평가정확성
4	인사평가는 일을 더 잘할 수 있는 방법을 알도록 도와준다.	1	2	3	4	5	유용성
5	나는 인사평가로부터 많은 것을 배운다.	1	2	3	4	5	유용성
6	인사평가는 나의 실수를 이해하는데 도움을 준다.	1	2	3	4	5	유용성
7	나의 지난 인사평가 시즌의 평가과정에 만족한다.	1	2	3	4	5	회기만족
8	나는 우리 회사 인사평가 운용과정을 긍정적으로 본다.	1	2	3	4	5	회기만족
9	나는 평가자들이 평가에 임하는 태도에 만족한다.	1	2	3	4	5	회기만족
10	우리 회사 인사평가제도는 이해하기 쉽다.	1	2	3	4	5	제도만족
11	우리 회사의 인사평가제도는 교육과 안내가 잘 되어 있다.	1	2	3	4	5	제도만족
12	현재의 인사평가 제도로 내 업무를 평가받는데 만족한다.	1	2	3	4	5	제도만족

3 인사평가 효과성 측정도구 예시

- I. 다음은 귀하를 평가하는 평가자와 관련된 질문입니다.
각 문항의 행동들을 귀하의 평가자가 얼마나 수행하는지 해당 란에 체크해주시기 바랍니다.

	나의 평가자들은…	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	차원
1	평가결과에 대해 이의를 제기할 기회를 준다	1	2	3	4	5	절차공정성
2	성과를 일관적으로 판단하기 위한 기준이 있다	1	2	3	4	5	절차공정성
3	평가 결과에 관해서 유용한 피드백을 제공한다	1	2	3	4	5	절차공정성
4	평가 결과에 대한 자료를 요청할 수 있다.	1	2	3	4	5	절차공정성
5	나의 업무 책임 정도에 따라 공정하게 평가한다	1	2	3	4	5	분배공정성
6	내가 담당한 업무수행을 고려하여 공정하게 평가한다	1	2	3	4	5	분배공정성
7	내가 투자한 노력에 따라 공정하게 평가한다	1	2	3	4	5	분배공정성
8	나의 업무성과에 따라 공정하게 평가한다.	1	2	3	4	5	분배공정성

1. 인사평가 효과성의 각 문항에 대해 피평가자가 응답한 점수를 차원 별로 산출하여 조직이 평가 제도와 제도 내의 접촉점을 얼마나 효과적으로 관리하고 있는지 상·중·하 등급으로 나누어 진단할 수 있음. 유용성과 정확성을 합산하여 점수를 매김
2. 조직은 접촉점마다 관련되는 공정성에 대해 중 또는 하 수준으로 지각하는 피평가자를 확인하고 선별하여 관리해야 함
3. 조직이 운영하는 인사 평가의 공정함을 피평가자가 신뢰하지 않으면 평가 결과를 수용하기 어렵고 이후의 성과 관리에도 부정적인 영향을 미치게 됨

[일반 조직 구성원 점수 기준]

	절차공정성 (접촉점1)	분배공정성 (접촉점2)	유용성과 정확성 (접촉점3)	회기 만족과 제도 만족 (접촉점4)
상	3.1점 이상	3.3점 이상	3.3점 이상	3.1점 이상
중	2.7점 이상 3.1점 미만	2.9점 이상 3.3점 미만	3.0점 이상 3.3점 미만	2.7점 이상 3.1점 미만
하	2.7점 미만	2.9점 미만	3.0점 미만	2.7점 미만

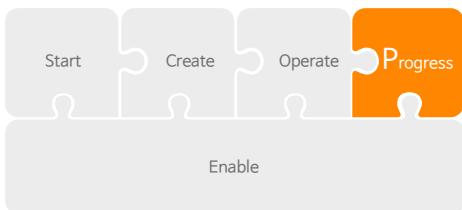
[공공 조직 구성원 점수 기준]

	절차공정성 (접촉점1)	분배공정성 (접촉점2)	유용성과 정확성 (접촉점3)	회기 만족과 제도 만족 (접촉점4)
상	3.3점 이상	2.5점 이상	2.6점 이상	2.4점 이상
중	2.4점 이상 3.3점 미만	2.0점 이상 2.5점 미만	2.0점 이상 2.6점 미만	2.0점 이상 2.4점 미만
하	2.4점 미만	2.0점 미만	2.0점 미만	2.0점 미만



능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



수용성과 공정성 진단 및 확보 방법

P2-1

피평가자 반응 진단도구

P2-2

인사부문의 공정성 확보 역할 가이드

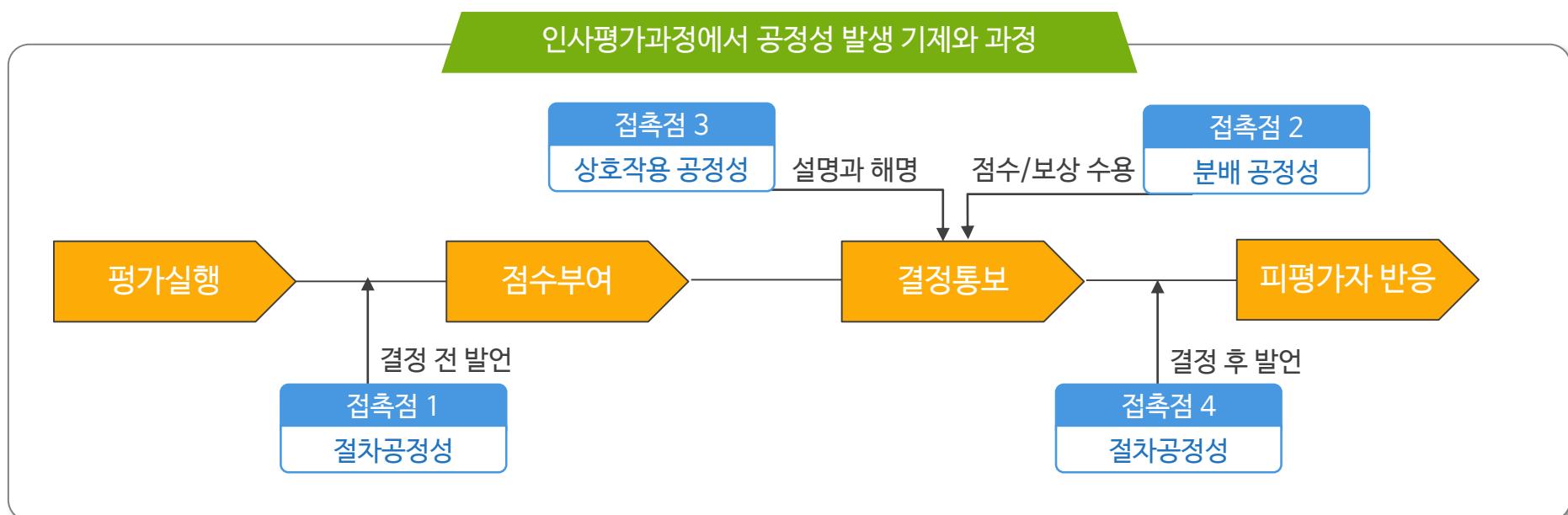


공정성을 향상시키기 위해 불공정성을 지각하게 되는 각 지점에서 무엇을 어떻게 해야할지
방안을 제시함.

1 평가에 대한 태도 형성의 이론 모형

평가결과를 어떻게 활용하여 성과 관리로 연결시킬 것인가의 문제

인사평가 및 상사와 부하가 면담하는 과정에서
피평가자인 부하의 공정성 지각에 대한 심리적 역동성이 발생하는 이론 틀로 이해



접촉점
Contact point

화재의 가능성이 있는 지점, 평가 면담 전 과정에 존재

인화점
Flash point

불꽃이 트는 순간, 피평가자가 평가의 불공정성을 감지하는 신호

2 SCOPE의 단계별 접촉점 관리

인사평가면담은 본질적으로 조직 공정성 매커니즘이 개입될 수 있는 다양한 접촉점을 가지고 있기 때문에 인사평가과정, 특히 면담과정에서 잠재적 인화점인 접촉점을 효과적으로 관리해야 함

접촉점

1

평가확정 전의 의견표명 기회 (절차 공정성)

이론적 중요성

- 피평가자가 도구적 발언의 기회, 즉 평가자와 토론하는 과정에 영향을 줄 의도를 가진 의사표현의 기회를 가지면 피평가자가 더 만족을 느끼게 됨(Korsgaard & Roberson, 1995)
- 피평가자는 평가자, 특히 상사의 평가에 영향을 주길 원함

관리 방법

- 평가 전 의견 개진의 기회를 마련평가제도의 자기 평가를 통해 반영
- 평가 시즌 중 상사와 부하가 그간의 직무수행에 대해서 대화를 나눔으로써 평가 전 부하의 의견을 들어 봄
- 인사평가점수를 결정하기 전에 면담과정을 갖고 피평가자가 의견을 피력할 기회를 많이 부여하도록 함.

SCOPE 타단계와 연계성

02-1 성과 면담

중

개방적인 의사소통의 분위기를 조성한 후 지난 회기의 성과 목표, 업무 수행과 최종 성과를 확인함.
목표 논의에 주로 초점을 맞춰 성과 코칭으로 연결되도록 함.

하

평가는 피평가자가 평가결과를 수용할 수 있을 만큼 평가 근거를 충분히 확보해 두고 피평가자의
직무수행 및 목표 미달성의 원인에 대해 주로 대화함.

02-2 성과 코칭

중

피평가자가 주체가 되어 목표를 달성하기 위한 대안을 탐색하게 함.
평가는 피평가자의 행동 개선에 주로 초점을 맞추고, 성과 개선에 따른 보상을 명확하게 제시함

하

성과 코칭의 목표가 미래 성과향상임을 확실히 하고 피평가자의 감정적인 반응을 야기하지 않기
위해 문제 해결에만 초점을 맞춰 성과 코칭을 진행함.
코칭 과정에서 피평가자를 칭찬하고 인정하며 발전적 피드백을 주로 제공함.

2 SCOPE의 단계별 접촉점 관리

접촉점

2

평가결과의 특성(분배 공정성)

이론적 중요성

- 평가결과는 피평가자가 조직 내에서 인정받는 가치의 정도를 나타냄
- 결과 호의성(outcome favorability)은 일반적으로 인사결정을 통해서 얻게 되는 물질적 이익의 수준으로 호의적인 평가는 임금 인상이나 승진과 같은 더 긍정적인 상황으로 유도함. 그래서 결과 호의성은 직무만족, 정서적 반응, 상사의 결정에 대한 수용성에 영향을 미칠 수 있음(Tyler, 1990).

관리 방법

- 긍정적/ 부정적 평가결과에 따른 피평가자의 반응 차이는 자연스러운 현상
- 인사평가의 결과가 좋으면 구성원의 반응은 좋기 마련

SCOPE 타단계와 연계성

C4 평가자와 평가등급 배분

중
하

인사 결정(보상, 승진) 시에는 상대 평가를 활용하나 피평가자의 종합 등급은 평가 요소별 절대평가 결과를 바탕으로 도출하여 피평가자의 반응에 관계없이 평가자의 자율성을 보장하고 적극적인 평가 행위 유도

상대평가는 상대적 비율을 따르므로 평가 결과에 대한 피평가자의 수용성이 저하될 수 있음.
C/D 등급보다 S/A 등급의 분포율을 확대하여 수용성을 높이고 성과개선에 대한 동기 부여를 증대함.

P1-2 인사기능과의 연계성 확보 방안

중
하

중간 수준의 피평가자라도 평가 결과가 인사 결정(보상, 승진)에 적절하게 반영되지 않았다고 느끼면 인사 평가제도에 대한 공정성과 수용성이 낮아질 수 있으므로 정확한 평가에 근거한 의사결정임을 명확히 함.

피평가자에게 성과와 보상 간의 연계를 분명하게 설명하여 성과 향상 동기를 부여하고 평가 결과에 대한 수용성을 높임.

2 평가결과에 대한 배경설명(상호작용 공정성)

접촉점

3

평가결과의 특성(분배 공정성)

이론적 중요성

- 평가결과에 대한 설명은 평가에 오류가 없었는지 피평가자가 확인할 수 있는 기회를 주기 때문에 평가과정을 공정하게 지각하는 데 도움을 줌.
- Folger(1992)-인사평가에서 공정하고 정당한 프로세스를 갖춘 시스템의 3가지 요소
 - 피평가자에게 직무수행을 평가할 때 사용한 목표와 기준을 알려줌
 - 피평가자가 받아들이고 수긍할 만한 증거를 제시하고 여기에 대해 피평가자가 발언할 기회를 제공
 - 그러한 증거를 활용하여 결정을 내릴 때 일관적인 기준을 적용하고 편파에 자유로운 절차를 지킴

관리 방법

- 피평가자에게 평가결과의 배경을 설명하여 인사결정이 공정하게 보일 가능성을 높이고, 긍정적인 반응을 유도
- 피평가자의 직무수행을 평가할 때 사용한 목표와 기준을 평가 후 피평가자에게 상세히 설명함.
그 과정에서 피평가자가 자신의 의견을 피력할 수 있는 기회를 함께 부여해야 함.

SCOPE 타단계와 연계성

02-1 성과 면담

중
하

평가자는 지난 회기에 세웠던 목표를 확인하고 목표가 달성하기에 적절한 수준이었는지 논의함
피평가자가 먼저 자신의 역할과 책임, 그리고 일의 우선순위를 말하고,
논점을 이야기할 수 있도록 유도하고 실제 피평가자의 직무 행동을 근거로 확인함.

02-2 성과 코칭

중
하

문제 해결에 초점을 맞추는 개방형 의사소통을 활용하여 가시적으로 드러난 행동과 성과를 위주로 논의함.
평가 결과와 문제의 원인을 개인에게 돌려 평가 면담의 취지에 벗어나지 않도록 주의함.

03-1 평가자 교육

중
하

평가자가 다양한 평가 오류를 극복하고 객관적인 평가를 내리며 평가의 근거를 피평가자에게 명확히 밝히도록 평가의 차원이나 지식에 대한 평가자 교육 프로그램을 구성함

2 SCOPE의 단계별 접촉점 관리

접촉점

4

평가점수 결정 후 의견제시 기회(절차 공정성)

이론적 중요성

- 피평가자가 자신에 대한 평가결과에 관해 의견을 표명하는 것은 자신의 가치를 표현하는 행위에 해당함(Lind & Tyler, 1988)
- 결정 전에 피평가자가 자신의 의견을 피력할 수 있는 기회는 의사결정에 영향을 미치는 도구적 발언인 반면에 인사평가가 내려진 후의 발언기회는 자신의 의견을 제시하거나 평가과정에 대한 반응에 해당하므로 가치표현적 발언임

관리 방법

- 인사 결정 후 이의를 제기할 수 있는 단계를 마련하여 평가에 대하여 피평가자가 최종적으로 의견을 표명할 기회를 제공함. 평가결과와 상관 없이 평가의 전 과정에 대한 긍정적인 반응을 유도

SCOPE 타단계와 연계성

S2-2 인사평가 분위기 진단

중

평가제도에 이의제기 처리 과정을 포함함으로써 피평가자가 자신의 의견을 표명할 기회를 가지면 공정성을 지각하고 평가 제도 운영에 대한 만족을 보임.

하

조직의 인사평가의 효과성을 낮게 지각하는 피평가자는 평가 결정 후 의견표명 행위에 소극적인 태도를 취함. 평가 제도에 대한 만족도 조사를 통해 피평가자의 불만 사항을 파악함

P1-1 이의제기 처리 방법

중

이의제기 처리 과정에 평가자 뿐 아니라 인사 부서와 인사 위원회가 평가 후 공정성 관리를 위해 개입한다는 것을 인식하면 결과를 더 잘 수용하고 긍정적인 반응을 보임.

하

인사평가의 공정성을 신뢰하지 못하는 피평가자가 평가 결과에 대해 이의제기를 신청하고 처리되는 과정을 경험함으로써 인사평가의 객관성과 납득성을 수용할 수 있으며 궁극적으로 피평가자가 지각하는 인사평가의 효과성이 향상됨

3 접촉점의 통합적 효과

세 유형의 공정성이 발생하는 기제는 피평가자가 인사평가에 대한 공정성을 지각하는 다양한 기회이며, 평가제도는 여러 가지 접촉점을 적절히 결합하여 호의적인 반응은 물론 더 큰 효과를 얻을 수 있음

평가결과 특성과 의견제시의 기회

평가의 결과가 나쁠 때 인사평가점수의 확정 전 및 확정 후에 부하의 의견을 제시할 기회를 갖는 것은 평가결과가 좋을 때보다 반응에 미치는 영향이 더 큼

평가결과 특성과 배경 설명

좋은 평가결과에 대하여 내적 요인으로 설명하면 긍정적인 반응이 커지는 반면에, 나쁜 평가결과에 대하여 외적요인으로 설명하면 부정적인 반응이 감소함

평가결정 전 의견제시 기회와 배경설명

상사가 내적 요인으로 설명하면 평가결정 전의 의견표명의 기회가 호의적 반응을 향상시키는 효과가 있는 반면, 외적요인으로 설명하면 평가결정 전에 의견표명 기회가 없었더라도 부정적인 반응을 줄이는 효과가 있음

세 요인의 통합

1. 인사평가결정 전에 부하에게 의견제시 기회를 주고, 상사가 내적 요인의 측면에서 설명하면 ‘좋은 평가결과’에 대하여 호의적으로 반응함
2. 인사평가결정 전에 부하에게 의견제시 기회를 주고, 상사가 외적 요인의 측면에서 설명하면 ‘나쁜 평가결과’에 대한 부정적인 반응이 감소함
3. 인사평가결정 전에 부하에게 의견제시 기회를 주지 않더라도, 상사가 외적 요인의 측면에서 설명하면 ‘나쁜 평가결과’에 대한 부정적인 반응이 감소함



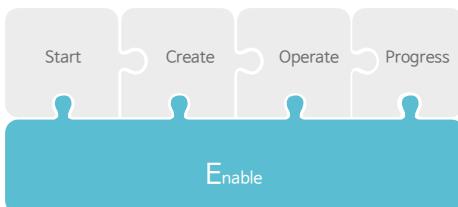
능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

E1 모듈 활용 따라 해보기

E1-1 핵심 활용 모듈 선택 가이드

E1-2 인사평가 양식





공정인사평가모델의 모듈 선택·활용 방법

1 현 상태를 진단하고 단계별 모듈을 적용

- ① 현 실태 진단 ⇒ ② 평가체계 도입 목표 수립 ⇒ ③ 단계별 모듈 선택 ⇒ ④ 모듈 적용

2 해결해야 할 문제를 중심으로 관련 모듈을 선택하여 활용

- 미흡한 사항, 문제점, 해결과제 등을 중심으로 관련 모듈을 사용

3 능력중심 인사평가 모델 웹사이트를 통해 자료 및 정보 교환

- 모듈별 자료 및 활용을 위한 강의 제공
- ‘열린게시판’ 활용 등 정보·자료 교환





1 현 상태를 진단하고 단계별로 해당되는 모듈을 적용

▶ 현 실태 진단 ⇒ 평가체계 도입 목표 수립 ⇒ 단계별 모듈 선택 ⇒ 모듈 적용

현 상태	필요 사항	해당 단계
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 제도화된 인사평가가 없어 도입하고자 할 때 ✓ 인사평가 목적을 분명히 설정하고자 할 때 ✓ 기존 인사평가를 재정비해야 하는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가의 의미에 대한 이해 • 인사평가 준비도 및 분위기 진단 도구 	도입(S)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 조직의 업무특성을 파악하고 분류가 필요할 때 ✓ 도입 목표를 설정한 후 인사평가제도를 구축할 때 ✓ 인사평가를 보다 체계화, 세분화하여 적용하고자 할 때 	<ul style="list-style-type: none"> • 직무특성조사 및 직무분류 • 업적평가 방법 • 역량평가 방법 • 평가지표 및 측정방법 	구축(C)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 인사평가 과정별로 요구되는 활동을 점검하여 개선하고자 할 때 ✓ 인사평가 과정의 원활한 작동을 통해 조직목표 달성을 꾀할 때 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가 과정별 활동 • 평가 주체별 활동 • 목표설정, 과정관리, 피드백 과정 • 평가방식(절대/상대 평가, 다면평가) 	운영(O)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 기존 제도와 운영 방식의 개선과 향상이 필요할 때 ✓ 평가결과의 적극적 활용이 필요할 때 ✓ 공정성과 수용성을 향상시키고자 할 때 ✓ 평가자들의 평가방법에 대한 교육훈련이 필요할 때 	<ul style="list-style-type: none"> • 평가결과의 활용 방법 • 성과에 대한 면담과 코칭 기법 • 공정성과 수용성 진단 및 확보 방안 • 평가자 훈련 방법 	고도화(P)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 실제 사례를 통해 학습하고자 할 때 	<ul style="list-style-type: none"> • 실제 기업의 인사평가제도 사례 	촉진(E)



2 공정인사평가모델 모듈 구성

인사평가단계	대모듈	소모듈
S 준비 단계 (Start)	S1	인사평가의 이해 S1 인사평가에 대한 이해
		S2 인사평가제도 도입을 위한 현상태 진단 S2-1 인사평가 준비도 진단 S2-2 인사평가 분위기 진단
	C1	직무 조사 및 분류 C1-1 직무조사 방법 C1-2 직무분류 방법
		C2 업적평가 C2-1 업적평가 지표 설계 C2-2 업적평가 측정방법 - 배점(가중치) 설정 C2-3 업적평가 지표 DB (752개 세모듈)
		C3 역량평가 C3-1 역량평가의 의미와 도입 프로세스 C3-2 NCS 역량지표 활용 방법 C3-3 역량평가 지표
	C4	평가등급 배분 C4-1 평가자와 평가등급 배분 C4-2 다면평가



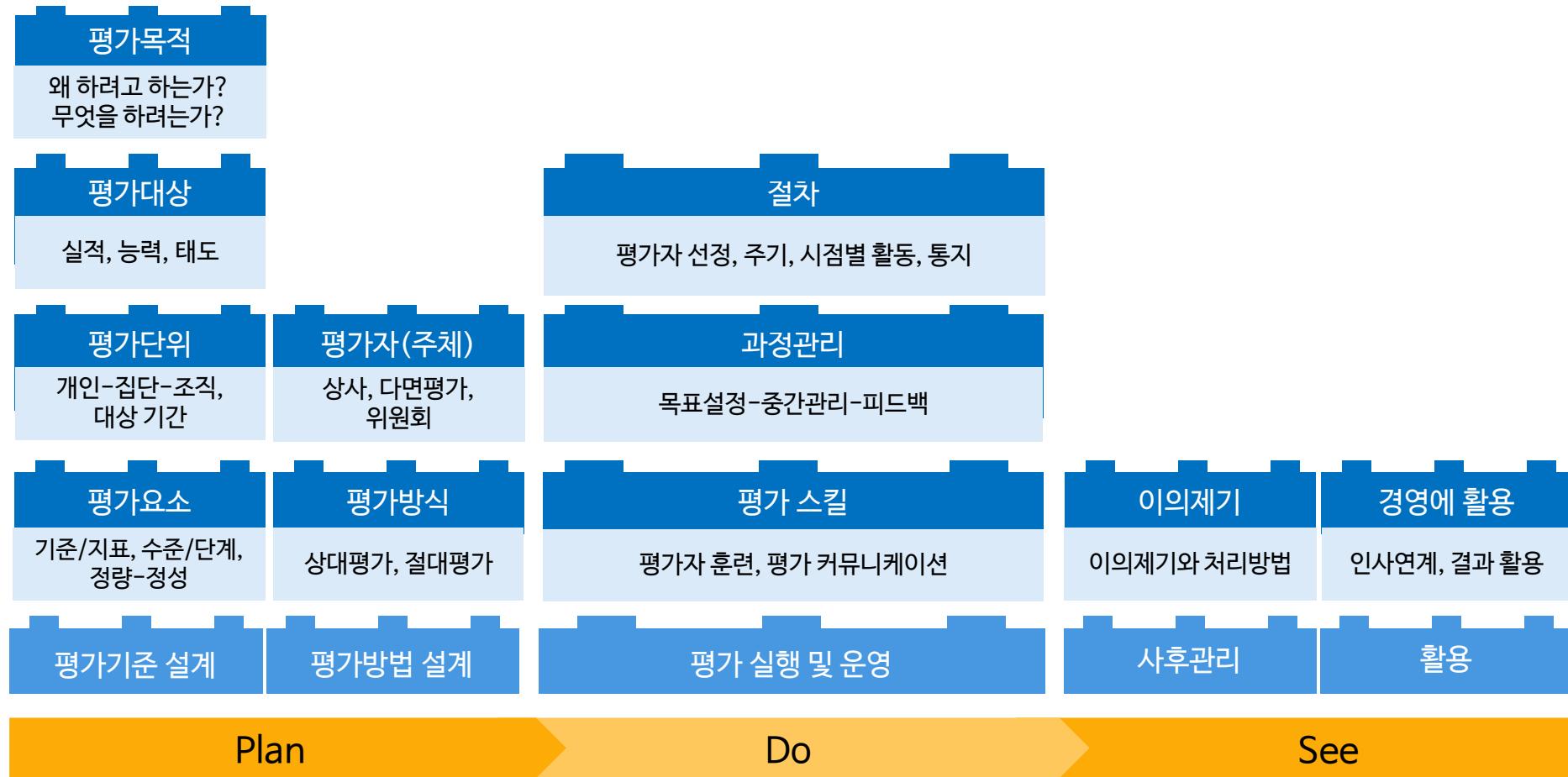
2 공정인사평가모델 모듈 구성

인사평가단계	대모듈	소모듈
O 운영단계 (Operate)	O1 평가 절차와 운영	O1-1 평가 프로세스
		O1-2 단계별 주요 주체별 역할 및 책임
		O1-3 평가 프로세스 단계별 주요 활동과 양식
	O2 성과 면담 및 코칭	O2-1 성과 면담
		O2-2 성과 코칭
	O3 평가운영 역량 강화	O3-1 평가자 교육 프로그램
		P1 평가결과의 활용
	P2 수용성과 공정성 진단 및 확보 방법	P1-1 이의제기 처리 방법
		P1-2 인사 기능과의 연계
P 고도화 단계 (Progress)	P2-1 피평가자 반응 진단도구	P2-1 피평가자 반응 진단도구
		P2-2 인사부문의 공정성 확보 역할 가이드
	E1 모듈 활용 따라해보기	E1-1 핵심 활용 모듈 선택 가이드
		E1-2 인사평가 양식
E 지원 모듈 (Enable)		



3 모듈 선택을 통한 인사평가체계 구축

▶ 인사평가 기본 체계는 다음과 같은 요소로 구성되며 각각에 해당하는 모듈을 선택하여 자사에 맞는 평가체계를 수립할 수 있음





4 평가방식 결정



- 동일 기업 내에서도 부서별, 직종별, 직급단계 등 업무의 특성에 따라 평가방식과 기준 등이 상이하므로 적합한 평가 방식을 츄사선택하여 적용할 수 있어야 함

과업특성(직무특성) 분석과 분류 방법을 제공하고 평가지표를 구분



정형-비정형, 반복-일회성, 단순-복잡 등 과업특성에 따라 평가 기준과 방식이 상이함

- 제조, 서비스, 경영지원 업무는 과정중심 평가가 적합
영업, 판매, 프로젝트성 업무는 결과중심 평가가 적합
- 기능별 조직(제조, 판매, 금융, 장치산업, 의료, 일반서비스)은 과정중심 평가가 적합
과업중심 조직(연구개발, 건설, 콘텐츠, 조선, 컨설팅 등)은 결과중심 평가가 적합

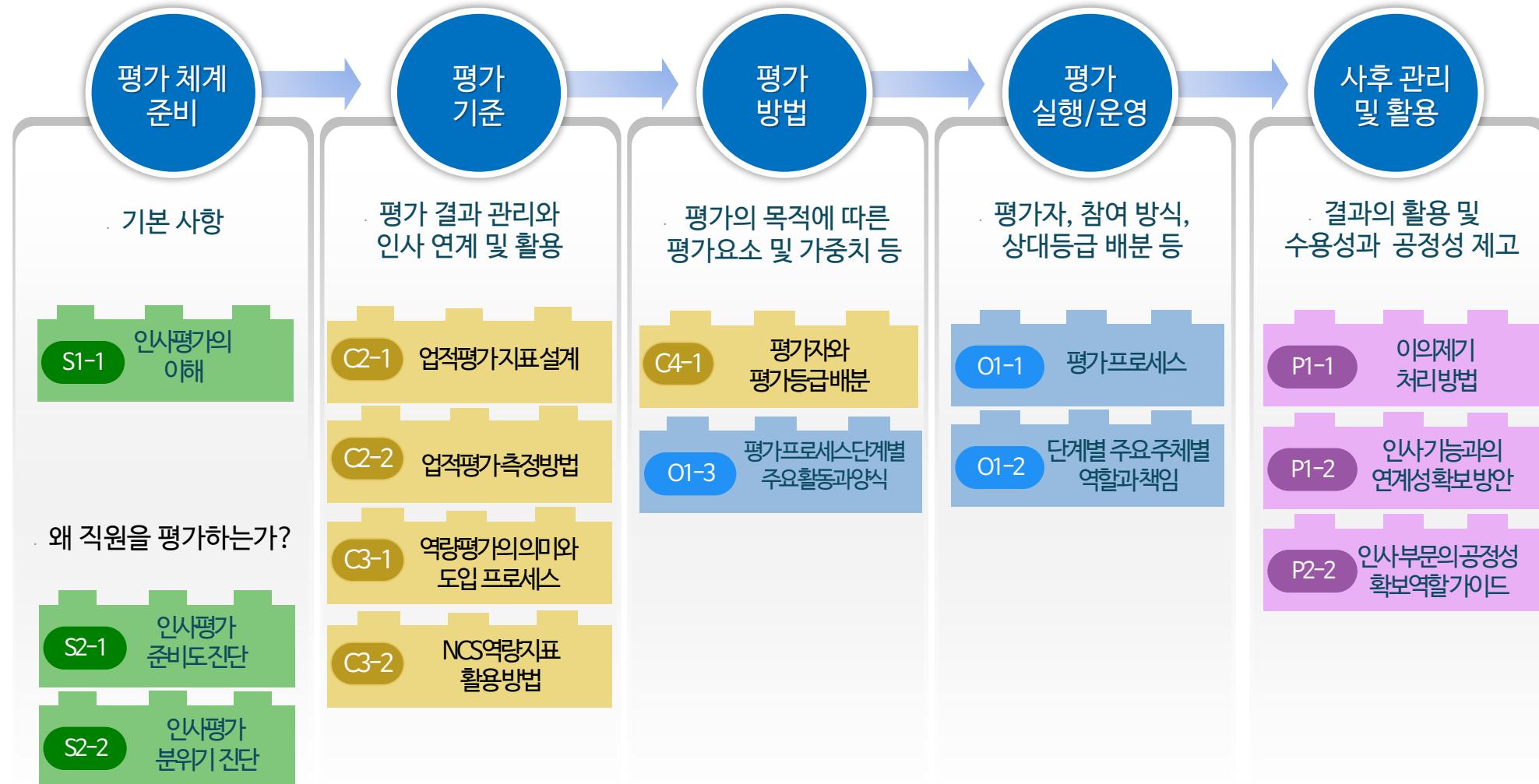
과업특성에 따라 과정중심 또는 결과중심으로 평가를 달리 적용하거나 가중치를 배합하는 것이 효과적일 수 있음



기업의 경영방침, 사업전략, 조직수명주기 등 고려



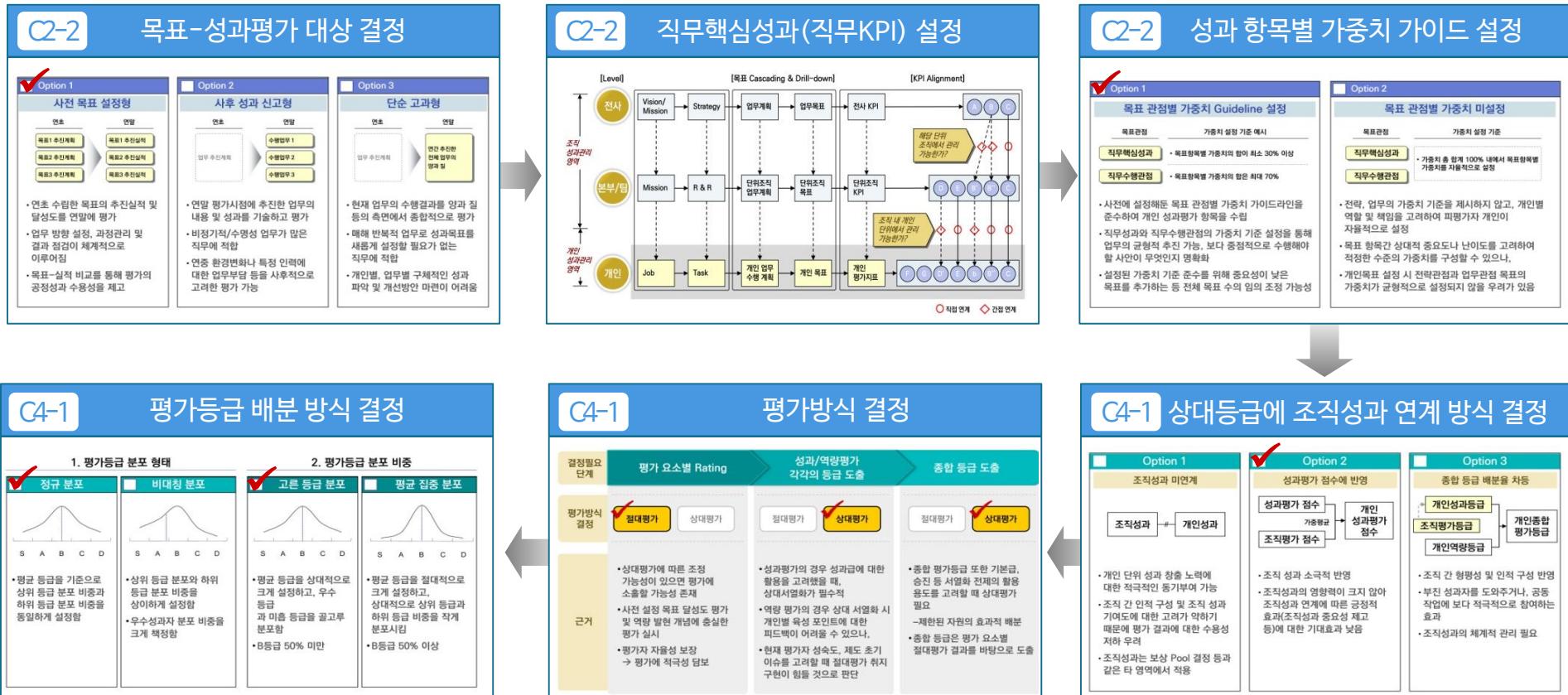
5 인사평가체계 구축 예





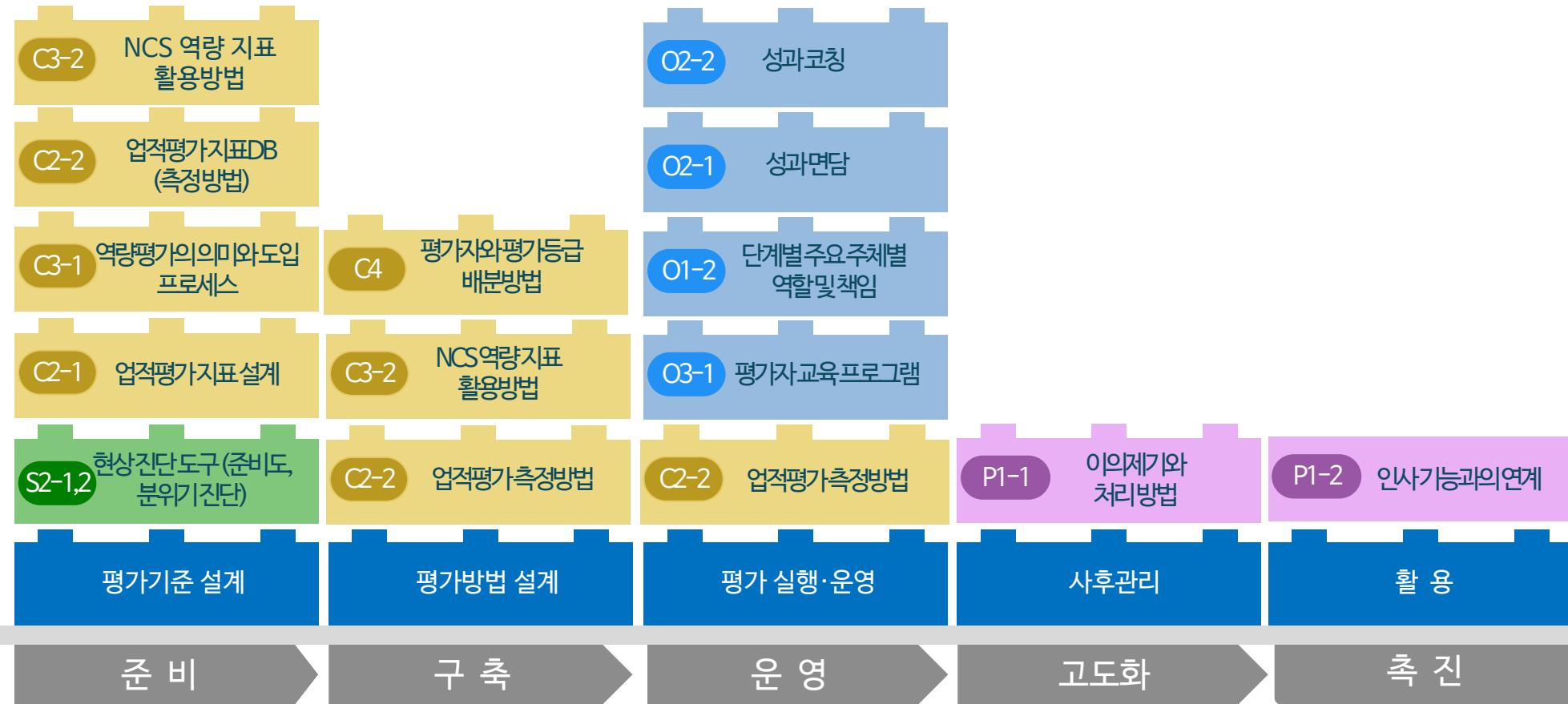
6 중소 제조 기업에서 성과지표 설정과 평가방법이 필요한 경우

▶ 관련 모듈에서 경영 환경에 맞게 세부 방식 선택





7 전개 예시: 처음 도입하는 경우





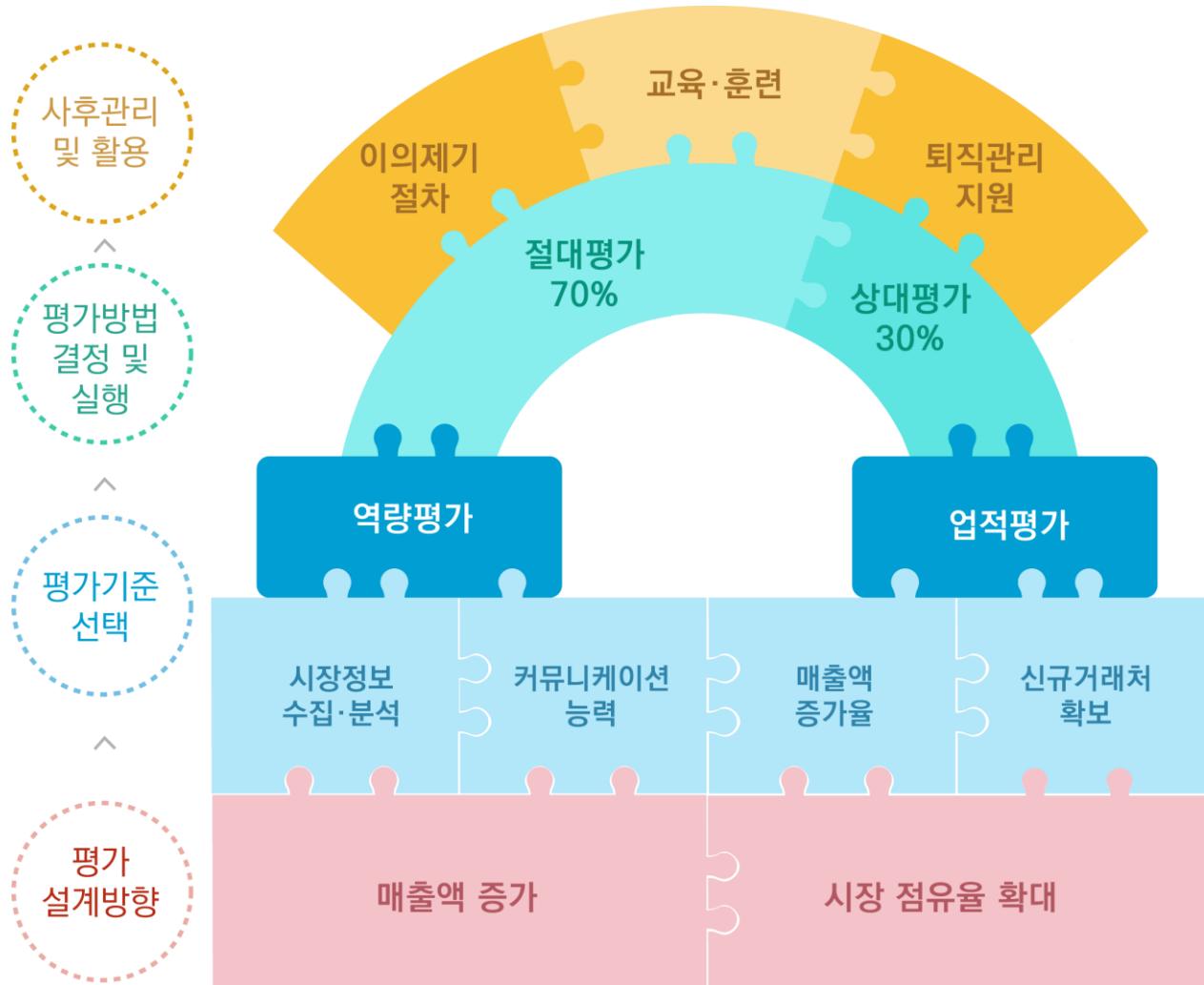
8 모듈 전개 예시: 기계장비 판매 회사

현 상태

기계장비의 마케팅을 주로 하는 중소업체인 A사는 요즘 고민에 빠졌다. 공정한 인사 실현을 위해 인력운영 시스템을 개편하려고 했으나, 어디서부터 해야 할지 전혀 감이 오지 않았다.

특히, 시스템 개편의 첫 단추인 평가제도 개편부터 역부족이었다.

고민에 빠진 A사는 실제 활용할 수 있는 평가모델을 필요로 한다.





9 평가 관련 질문에 따른 관련 모듈의 선택



평가제도가 없어 처음부터
준비를 하려면?

S1-1 인사평가에 대한 이해

S2-1 인사평가준비도진단

S2-2 인사평가분위기진단

기존의 주관적, 초보적 평가를
체계화 하려면?

S1-1 인사평가에 대한 이해

P2-2 인사부문의 공정성
확보 역할 가이드

P2-1 피평가자 반응
진단 도구

P1-1 이의제기 처리 방법

조직력을 높여
실적을 향상하려면?

O2 성과 면담 및 코칭

C3 역량 평가

C2 업적 평가

C1 직무 조사 및 분류

S2-1 인사평가준비도진단

S2-2 인사평가분위기진단

공정성과 수용성을 높이려면?

P1-1 이의제기 처리 방법

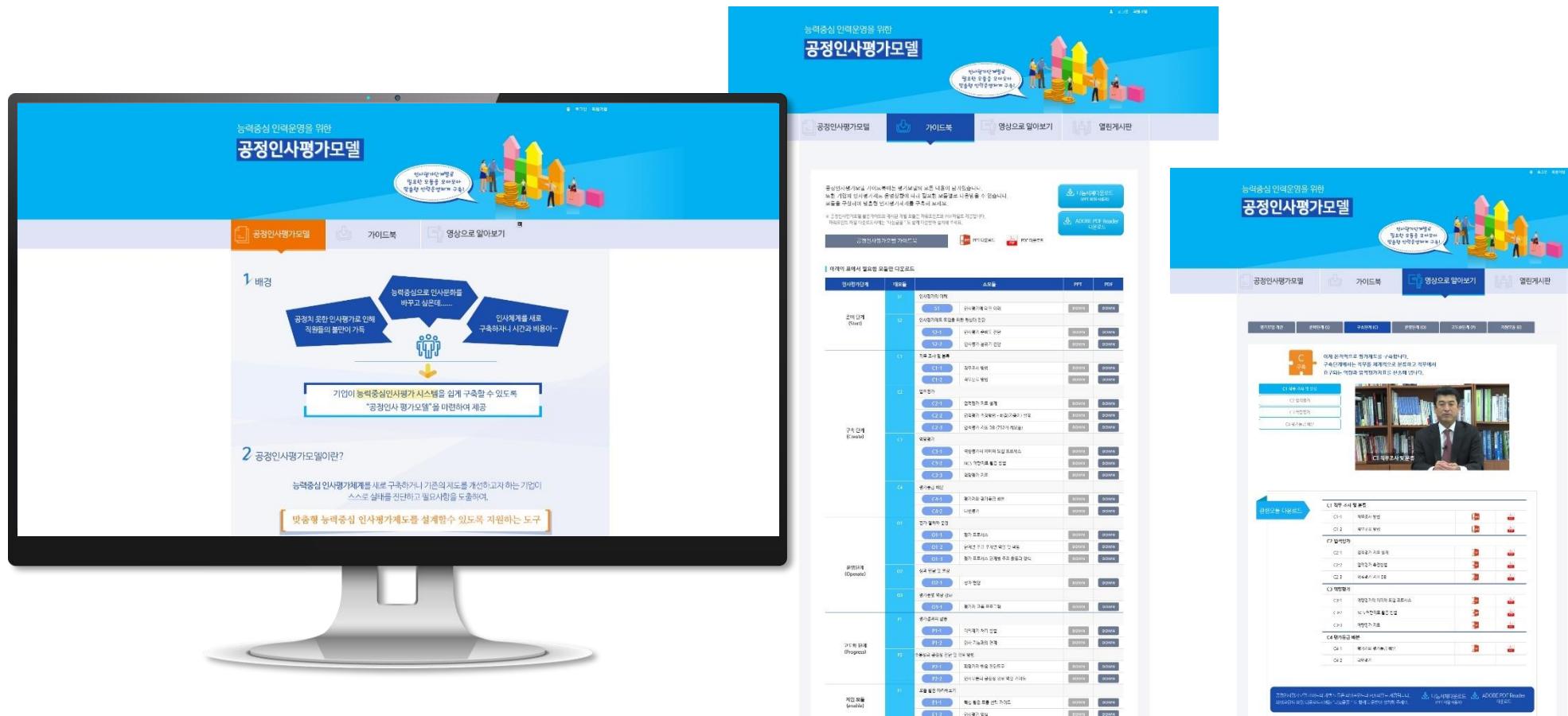
P2-1 피평가자 반응
진단 도구

P2-2 인사부문의 공정성
확보 역할 가이드



10 공정인사평가모델 웹사이트 활용

- ▶ 공정인사평가모델 가이드북과 개별 모듈을 다운로드 할 수 있습니다.
 - ▶ 영상을 통해 인사평가제도 도입 단계별로 모듈 활용방법을 알아 볼 수 있습니다.
 - ▶ ‘열린게시판’ 을 통해 인사평가모델 활용 방법에 대한 질의/응답, 정보 교환 등의 소통이 가능합니다





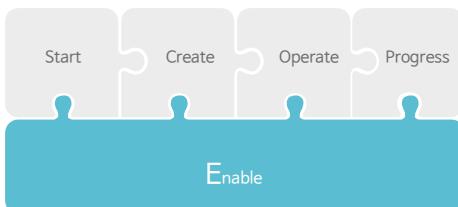
능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

E1 모듈 활용 따라 해보기

E1-1 핵심 활용모듈 선택 가이드

E1-2 인사평가 양식





KPI 업적평가 양식 예시

▶ 연초에 수립한 목표 대비 달성을 위해 성과평가를 실시함

개인 업적 평가표

예시

BSC 관점	주요업무	평가지표 및 산식		가중치	13년 실적	목표	추진일정						평가기준				14년 실적	평가점수	
		핵심성과지표(KPI)	측정방법 / 계산식				7월	8월	9월	10월	11월	12월	S	A	B	C	D		
재무 관점	매출 달성	2014년 사업 목표 매출 달성	매출달성을	30%		100%						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	세일즈 전략	국가별 세일즈 현황 분석 및 4P 전략 안 제안 (한국, 중국 및 아중동)	전략 수행국가수 / 목표국가수 X100	5%		100%						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	한국 영업 안정화	한국 백화점 독립매장 전략	프리미엄 전략 수행의 브랜드 인지도 향상 정성적 지표	5%		100%						→	120%	110%	100%	90%	80%		
고객 관점	프리미엄 전략 및 인접국가 시장 안정화	프리미엄 전략 실행 및 한국, 중국의 역류 문제 해결 윌리엄 소노마 독립매장 전략	국가별 전략 달성 목표일 준수	15%		12월						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	마케팅 전략	글로벌 시장 분석 및 마케팅 전략안 구성	글로벌 시장 특화 전략안의 채택건수/ 목표치 X 100	15%		2건						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	글로벌 프로모션 전략안 제안	채널별 효과적으로 소구 가능한 프 로모션 수립 여부	프로모션별 매출 및 기타 효과의 정량/정성적 평가	10%		2개국						→	120%	110%	100%	90%	80%		
프로세스 관점	글로벌 시장 수요 예측 및 분석	미래 예측 및 목표에 입각한 마케팅 전략안 구성	트렌드 분석 및 정량 데이터 구성	5%		1건/분 기						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	글로벌 마케팅 실행 사례 분 석 및 data 공유	업무 성과 효과적 공유	case study 구성	5%		2건						→	120%	110%	100%	90%	80%		
	국가별 마케팅 프로세스 및 guideline 정립	유관부서 협의 및 제안	관련 매뉴얼 구성	5%		10월						→	120%	110%	100%	90%	80%		
학습과정 관점	제품지식 향상	학습목표 달성을	문항배점당점수	5%		80점						→	120%	110%	100%	90%	80%		
				100%														0.0	



성과신고

▶ 정해진 과업을 수행하는 과정을 주로 평가하고자 하는 경우에 활용함. 아래의 기준으로 개인의 과업 수행과정을 평가함

성과 신고 평가 기준

예시

기준		업무수행의 질	업무수행의 양	업무 난이도	업무 신속성	조직 기여도	기타
정의		• 담당 업무를 정확하게 오류 없이 처리하고 마무리 하는 정도	• 담당 업무를 신속하게 얼마나 많이 처리했는지 정도	• 담당 업무의 복잡성과 요구되는 집중력의 정도	• 담당 업무를 얼마나 빨리 처리하였는가 하는 정도	• 업무 수행을 통해 조직성과 창출에 기여한 정도	• 균무환경 등 업무수행실적 평가에 고려해야 할 사항
S	10	모든 업무 수행 결과가 기대이상의 탁월한 수준임	담당 업무는 물론 기대하지 않았던 관련 업무도 탁월하게 처리함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 매우 높은 수준임	모든 업무를 기대 이상으로 매우 신속하게 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준을 크게 상회함	다른 기준의 세부 단계를 참고하여 평가자가 합리적으로 평점
A	8	업무 수행 결과가 충실히 기대 이상의 수준임	담당 업무는 물론 관련 업무도 충실히 처리함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 다소 높은 수준임	대부분의 업무를 기대 이상으로 신속하게 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준을 상회함	
B	6	업무 수행 결과가 만족스러운 수준임	담당 업무를 무난히 달성함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 적절한 수준임	업무를 기대 시간 안에 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준임	
C	4	업무 수행 결과가 다소 기대 수준에 못 미침	담당 업무를 다소 부족하게 달성함	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 다소 낮은 수준임	업무를 기대 시간에 다소 못 미치게 처리함	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준에 미달함	
D	2	대부분의 경우 업무 수행 결과가 저조함	담당 업무를 처리하지 못하는 경우가 많음	담당자 경력 및 급여 수준을 고려할 때 매우 낮은 수준임	대부분의 업무 처리 속도가 매우 느려 관련 업무 수행에 차질을 빚음	업무 수행 결과가 조직 직무에서 기대되는 수준에 크게 미달함	



성과신고 평가

- ▶ 직무수행관점(성과신고)의 성과평가는 주요 과업별 수행 결과를 기술하는 것으로, 평가자는 과업 수행 평가 기준을 토대로 개인의 업무 수행에 관한 종합 등급을 평가함

개인 성과 신고 평가표

예시

주요 과업 (Main Task)	세부 활동 (Activity)	수행 결과	성과신고 평가기준				종합 등급
			양	질	기여도	신속성	
제품 포트폴리오 수립 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> 제품별 운용 로드맵 수립 업무 지원 공급 가격 가이드라인 수립 업무 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 2~3월에 걸쳐 시장 분석 결과를 토대로 로드맵을 수립하였으며, 수행 계획을 기반으로… 시장 분석 결과와 경쟁사 분석 결과를 통해 공급 가격에 대한 시뮬레이션을 거쳤으며, 이를 토대로 … 	A	A	A	S	A
신제품/서비스 기획	<ul style="list-style-type: none"> 사용자 니즈 조사 및 분석 신제품/서비스 필요성 제기 제품/서비스 컨셉 및 방향 설정 	<ul style="list-style-type: none"> 상반기 사용자 니즈 조사는 업데이트를 수행하는 고객들을 대상으로 실시하였으며, 그 결과를 통해… 고객 조사 결과를 바탕으로 3분기 지니 정기업데이트를 통해 주소 검색 방식을 개선하였으며… 월 1회 수행된 컨설팅 회의를 통해 지속적으로 연구소와의 커뮤니케이션을 실시하여, 제품의 개선 방향을… 	B	B	A	A	A
기존 제품/서비스 관리	<ul style="list-style-type: none"> 제품 관리 회의 참석, 진행 제품 회의 참석, 진행 서비스 추가/폐지/변경 및 일정 관리 업무 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 월 2회 제품 관리 회의에 참석하여, 마케팅 조사 결과에 대한 지속적인 인풋을 제시하였으며… 웹페이지를 통해 고객들을 관리하기 위해 계획된 고객 정보 업데이트 캠페인은 외부적인 상황에 의해… 	B	B	B	B	B



업적평가 목표설정 양식

목표 설정 중간 점검 평가 피드백

- ▶ 업적평가 실시를 위한 주요업무, 성과지표, 가중치, 평가 Grid, 산식 및 평가 Data, 목표설정

업적평가 목표설정 양식									예시
1 주요업무 (전략과제)	2 성과지표 (KPI)	3 가중치 (%)	4 평가 Grid					5 산식 및 평가 Data	6 목표설정 근거
			S	A	B	C	D		
우수 인재 확보 및 유지	최종 합격자 대비 입사율	10%	88% 이상	85% 이상	82% 이상	79% 이상	76% 이하	입사자 / 최종합격자 (인사 시스템)	5년 평균 반영
합리적인 인사 제도 및 조직 구조 수립	제도 개선 보고서	15%	기대를 현저히 초과	기대 초과	기대 충족	기대에 미흡	기대에 현저히 미흡	평가자 판단	정성평가
	개선 일정 준수도	5%	N + 0 주	N + 1주 이하	N + 2주 이하	N + 3주 이하	N + 4주 이상	목표 보고일 - 실제 보고일 (업무일지)	사업계획서
적정한 정원 설정을 통한 조직 효율성 강화	인력계획 보고서	5%	기대를 현저히 초과	기대 초과	기대 충족	기대에 미흡	기대에 현저히 미흡	평가자 판단	정성평가
인사제도 운영 전반	구성원 만족도	10%	3.2 이상	3.2 이상	3.0 이상	2.8 이상	2.6 이하	인사 시스템	과거 설문결과 (5점 척도)

평가 Sheet 구성 사항

- 수행 직무 및 업무 분장 현황을 고려, 5~7개 가량의 주요업무 및 전략과제를 선정
- 해당 업무의 성공적 수행여부를 판단할 수 있는 성과지표 (KPI)를 명시
- 해당 평가항목의 중요도를 고려 가중치 설정 (가중치의 합은 100%)
- B등급을 기대되는 목표달성을 수준으로 설정하고, S~D Grid별로 각각 적정 목표 수준 설정
- 성과를 측정할 수 있는 산식 및 평가에 활용할 Data Source를 명확화
- 목표수준을 설정한 근거 제시 (과거 Data, 벤치마킹 자료, 既 확정 사업계획 등)



역량 개발계획서 양식

목표 설정

중간 점검

평가

피드백

- ▶ 역량 개발계획서는 개인별 해당되는 역량항목에 대해 과거 평가결과를 바탕으로 자기개발 계획 및 교육계획에 대해 작성함

역량 개발계획서							예시
역량범주	① 역량항목	요구수준	② 과거 평가 결과		③ 자기개발계획	④ 교육계획	시기
			초과	미흡			
공통역량	고객 중심	Level 3	✓	•고객 대응 역량 강화	•CS 아카데미		상반기
	창의적 도전	Level 3	✓				
	동반성장	Level 3	✓				상반기
리더십 역량	비전제시	Level 3	✓	•직원 교육 참여 독려	•코칭 기술		분기별
	실행력	Level 3	✓	•팀 커뮤니케이션			1Q
	성과창출	Level 3	✓	•맥킨지식 사고			4Q
	원칙준수	Level 3	✓		•독서통신교육		1Q
직무역량	인재육성	Level 3	✓				
	문제해결	Level 3	✓	•맥킨지식 사고	•독서통신교육		2Q
	경영마인드	Level 3	✓	•Checklist 기법을..	•사이버 교육		3Q

평가 Sheet 구성 사항

- 피평가자가 평가를 받는 역량항목 List & 각 역량별 행동지표
- 항목별 전년도 평가 결과 작성 (초과와 미흡의 경우 표시)
- 각 역량을 어떻게 개발할 것인가를 구체적으로 명시
- 해당 역량과 관계된 교육 프로그램 List-up & 교육이수 계획 명확화



수시 성과기록 양식

목표
설정중간
점검

평가

피드백

- ▶ 평가자가 피평가자의 업무 수행 중 업적 및 역량평가 항목에 대해 관찰한 결과를 기록할 수 있는 양식

수시 성과기록 양식

예시

항목	발생 일시	성과 기록 내용	Feedback 사항
우수인재확보/ 유지	13.01.01	<ul style="list-style-type: none"> 주요 대학에 채용 Café를 운영하고, 지원자 면담을 성실히 수행함으로써 해당 학교의 지원자 수를 예년 대비 증가시킴 	<ul style="list-style-type: none"> 잘한 점과 아쉬운 점에 대한 기록을 요청하고, 차기 채용 Café 운영 시 참조하도록 조치
	13.03.18	<ul style="list-style-type: none"> 그룹토의 방식의 채용 면접 도입으로 후보자 변별력을 증가시킴 	<ul style="list-style-type: none"> 문제 Pool 다양화를 요청함

항목	발생 일시	역량 관찰 사례	Feedback 사항
동반성장	13.06.08	<ul style="list-style-type: none"> 협력업체 선정과 관련하여, 후보업체에서 보내온 상품권(50만원 상당)을 돌려보냄 	<ul style="list-style-type: none"> Tea time 시, 공개적으로 칭찬하고 타 구성원들도 그러한 행동을 보일 것을 요구
	13.06.29	<ul style="list-style-type: none"> 협력업체 선정 시 개인적인 친분이 있는 업체에게 중요 내부 정보(해당 업체 순위, 선정 가능성 등) 제공을 확인함 	<ul style="list-style-type: none"> 즉각적인 단독 면담 시행 및 강력한 주의 조치



업적평가 Sheet

목표 설정

중간 점검

평가

피드백

- ▶ 업적평가는 목표설정 결과에 근거 실적을 평가하여 지표등급을 부여하고, 지표 별 가중치를 반영한 점수를 합산하여 최종 성과평가 점수를 산출함

수시 성과기록 양식

예시

주요업무 (전략과제)	성과지표 (KPI)	가 중 치	평가 Grid					실적	지표 등급	지표 점수	가중치 반영점수	Comment
			S	A	B	C	D					
100	90	80	70	60								
우수인재 확보..	최종 합격자..	10%						2.4%	A	90	13.5	<ul style="list-style-type: none"> 인적성 검사의 신뢰성 확보를 위해 유관 전문 기관과의 긴밀한 관계 하에 노하우를 흡수하고...
유연한 노무관리로..	한계인력..	5%						81%	C	70	7	<ul style="list-style-type: none"> 한계인력에 대한 잘못된 Communication을 수행하여, 향후 인력운영에 있어 부담을 가져오는 등...
	제도 개선..	15%						32%	A	90	4.5	<ul style="list-style-type: none"> 평가/보상/승진 등 주요 제도에 대한 개선작업을 실시하여...
합리적인 인사제도..	개선 일정..	5%						...	A	90	13.5	<ul style="list-style-type: none"> 컨설팅 팀과 긴밀한 협의 하에 일정준수를 위해...
적정한 정원 산정을 통한..	인력계획..	5%						...	B	80	4	<ul style="list-style-type: none"> 사업 성장을 고려한 유연한 인력계획 산정으로...
고객 지향적이고 공정한..	구성원 만족도..	10%						...	B	80	12	<ul style="list-style-type: none"> 매사에 친절하고, 즉각적인 협업 대응을 통해...
...	S	100	5	• ...

Feedback 포인트

평가자 Overall Comment

- 채용제도 개선을 위해 다양한 사례를 연구하고 ...를 명확화함으로써...
- 현실적인 인력계획 수립을 통해...



역량평가 Sheet

목표 설정 중간 점검 평가 피드백

- ▶ 역량평가는 요구수준 및 관찰결과를 바탕으로 5단계 등급으로 평가 실시, 가중치를 반영한 점수를 합산하여 최종 점수 도출

역량평가 Sheet

예시

역량 범주	역량항목	가중치	요구수준	평가결과	항목점수	반영점수	Comment (역량별 평가근거)
공통역량	고객 중심	20%	Level 3	A	90	18	<ul style="list-style-type: none"> 매사 보수적인 관점에서 접근하고, 위험을 과도하게 예상하는 등... 새로운 업무 프로세스를 수립하고, 이를 전파함으로써...
	창의적 도전	10%	Level 3	B	80	8	
	동반성장	10%	Level 3	C	70	7	
리더십 역량	비전제시	8%	Level 3	A	90	7.2	<ul style="list-style-type: none"> 상위 조직으로부터의 방침을 이해하거나 잘못 공유함으로써 팀원들에게 혼란을 초래하고... 의사 결정 시 지나친 분석으로 인해 의사 결정 시점이 지연되고...
	실행력	8%	Level 3	A	90	7.2	
	성과창출	8%	Level 3	B	80	6.4	
	원칙준수	8%	Level 3	B	80	6.4	
	인재육성	8%	Level 3	S	100	8	
직무역량	문제해결	10%	Level 3	A	90	9	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 사안들에 대해 체계적으로 접근하여 문제를 명확화하고... 일회적인 업무처리에 만족하지 않고,...
	경영마인드	10%	Level 3	B	80	8	

Feedback 포인트

평가자 Overall Comment

- 기존의 사고의 관점에서 업무를 수행하며...
- 의사소통의 필요성에 대한 인식이 다소 부정적이며...



평가 피드백 양식

목표 설정 → 중간 점검 → 평가 → 피드백

- ▶ 피드백 면담 시 평가자는 다음의 양식을 작성하여 면담 전에 미리 공유하며, 최종 등급보다는 지표별, 항목별 피드백을 중심으로 시행하여 구성원 능력개발에 Focus함

평가 피드백 양식

예시

	성명	직급	평가자	최종등급
업적 평가	성과지표 (KPI)	지표 등급	주요 실적 (Key Accomplishments)	<ul style="list-style-type: none"> • 신인사제도 도입에 중요한 역할을 수행…
	최종 합격자..	A		
	한계인력..	C		
	제도 개선..	A		
	개선 일정..	A		
	인력계획..	B		
	구성원 만족도..	B		
	...	S		
역량 평가	역량항목	평가결과	개선 필요 사항 (Areas for Improvement)	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 프로세스 부분에서…
	고객 중심	A	강점 (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> • 공통역량 중 열정역량이 목표 수준보다 뛰어나며… • 평소의 관찰결과 고객들에게…
	창의적 도전	B		
	동반성장	C		
	비전제시	A		
	실행력	A		
	성과창출	B		
	원칙준수	B		
	인재육성	S		
	문제해결	A		
경영마인드	B	능력개발 필요 영역 (Areas for Development)	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 역량 중 분석적 사고 역량에서… 	



성과 면담

목표 설정 중간 점검 평가 성과 면담 코칭

- ▶ 성과 면담 시 평가자는 다음의 양식을 작성하여 면담 전에 미리 공유하며, 최종 등급보다는 지표별, 항목별 피드백을 중심으로 시행하여 구성원 능력개발에 초점을 맞춤

성과 면담 양식

예시

성명	직급	평가자	최종등급
업적 평가	성과지표 (KPI)	지표 등급	
	최종 합격자..	A	
	한계인력..	C	
	제도 개선..	A	
	개선 일정..	A	
	인력계획..	B	
	구성원 만족도..	B	
...	S		
역량 평가	역량항목	평가결과	
	고객 중심	A	
	창의적 도전	B	
	동반성장	C	
	비전제시	A	
	실행력	A	
	성과창출	B	
	원칙준수	B	
	인재육성	S	
	문제해결	A	
경영마인드	B		



평가 면담 최종 체크리스트

- ▶ 평가 면담을 하면서 평가자가 체계적으로 면담 단계를 밟았는지 확인하기 위한 체크리스트가 필요함. 체크리스트를 기준으로 중요하다고 생각되는 행동과 성과를 포함하면서 체크리스트를 가감/수정할 수 있고 의사소통이나 대인관계 기술에 대한 역량을 반영하면서 체크리스트를 보강하여 평가 면담의 효과를 높일 수 있음

평가 면담 최종 체크리스트

예시

실행요소	Y/N	기록
면담에 관한 제반 사항을 미리 부하에게 보냈는가?		
면담 내용 목록을 목표나 성과와 관련된 용어로 썼는가?		
다음의 대화 방식을 사용했는가? ● 정시에 시작 ● 약속한 시간에 마침 ● 누가 요약을 할 것인지 확인 ● 특별한 요청이 없는 한 면담 내용 목록을 따름 ● 다음 면담을 위한 이슈들을 기록		
모든 관련자들이 참여하도록 조치하였는가?		
면담의 목적을 달성하였는가?		
목적달성을 대한 기록을 남겼는가?		
면담 후 행동 계획을 수립 ● 누가 무엇을 하는가? ● 언제까지 하는가? ● 어떤 방법을 사용하는가?		
피드백 코칭 시 GROW의 절차를 이행하였는가?		



목표달성 계획서

- ▶ 목표수립시 면담서 작성은 진행하여 목표설정의 공정성 및 타당성을 제고하고, 추가적 방향성 제시 및 자기개발 연계로 부서원 육성을 도모

예시

목표 달성 계획서					
수행과제	KPI명	산식(측정방법)		가중치	Type
평가척도	S	A	B(목표)	C	D
수행 과제 세부 설명	KPI설정 사유				
	목표설정 근거 (전년 실적)				
	등급간 격차 근거				
	용어정의				
추진과제	실행계획	일정	예상 문제점	팀장 Comment	
				<input type="checkbox"/> 예상 문제점 해결방안 제시 <input type="checkbox"/> 실행계획에 대한 보완점 <input type="checkbox"/> 목표 적절성 및 난이도 검토/조정	



중간면담 양식

- ▶ 중간면담사항을 서면으로 간략하게 기록하고 관리함

중간면담서					예시
소속			직위	성명	
실적 진행사항			면담내용		개선계획
KPI	목표	실적			



최종평가결과 피드백 양식

- ▶ 최종평가결과에 대한 1:1 피드백 면담을 실시하고 기술함

최종평가결과 피드백				
소속		직위	성명	예시
성과지표 (KPI)	목표	실적	Comment	최종평가등급
매출달성을	26억	13억		
기준점 신장율				
SRP+Club 실행력				
면담 내용	주요실적			
	개선 필요사항			
	종합의견			



목표수립 제출양식 _ 목표설정서

목표설정서

예시

소속

직위

성명

본인은 상위자와 상호 협의 하에 아래와 같이 목표 수립하였음을 확인합니다.

(인)

구분	전략(재무) 목표	평가지표		등급별 성과범위					가중	전년 실적	비고	
		KPI	측정산식	S	A	B(목표)	C	D				
합계												

종합의견

☞ 중점추진과제 명시 및 설정 사유 종합 기재



목표수립 제출양식 _ 목표달성 계획서

목표달성 계획서

예시

수행과제	KPI명	산식(측정방법)		가중치	Type
평가척도	S	A	B(목표)	C	D
수행 과제 세부 설명	KPI설정 사유				
	목표설정 근거 (전년 실적)				
	등급간 격차 근거				
	용어정의				
추진과제	실행계획	일정	예상 문제점	팀장 Comment	
				<input type="checkbox"/> 예상 문제점 해결방안 제시 <input type="checkbox"/> 실행계획에 대한 보완점 <input type="checkbox"/> 목표 적절성 및 난이도 검토/조정	



업적평가 양식

예시

업적평가

소속

직위

성명

구분	전략 목표	평가지표		등급별 성과범위					가중치	실적	자기 평가	1차 평가	2차 평가	
		KPI	측정산식	S	A	B(목표)	C	D						
합계														



중간 평가 면담서 양식

중간평가면담서

예시

소속			직위		성명
실적 진행사항			면담내용		개선계획
KPI	목표	실적			



최종평가 피드백 양식 (시기)

중간평가면담서

예시

소속

직위

성명

1차 평가자

주요실적

☞ 우수실적/기여도에 대한 격려, 관련 의견 등 기재

개선사항

☞ 부진한 실적에 대한 향후 개선방향 제시

등급 조정
사유

☞ 등급 조정시 사유 기재 必

종합의견

2차 평가자

등급 조정
사유

종합의견



최종평가 피드백 양식 (기간)

최종평가 피드백

예시

소속		직위		성명
성과지표 (KPI)	목표	실적	Comment	최종평가등급
매출달성을	26억	13억		
기준점 신장율				
SRP+Club 실행력				

면담 내용	주요실적	
	개선 필요사항	
	종합의견	



평가 양식 - 업적 평가표(프로그래머)

0000 인사평가	0000년 하반기 업적평가표-개인업적	구분 소속	피평가자	1차 평가자	2차 평가자
	평가기간 0000년 7월 1일 ~ 0000년 12월 31일	직급 성명			

No	평가항목	평가지표(KPI)	하반기목표	달성도 (실적)	자기 평가			1차평가	2차평가
					가중치	평가 등급	평가 점수	평가 등급	평가 점수
1	신규 프로젝트	1. 프레임워크(DWARF) R&D 2. 코어 시스템 설계 및 구현 3. 메인 로직 설계 및 구현 4. UI 시스템 설계 및 개발 5. 기획(구현 방향 설정) 6. 프로토 투토리얼 개발 데이터 파싱 시스템 설계	1. DWARF 이해 및 적용 내부 코어 시스템 설계 및 구현 2. 메인 로직 설계 및 구현 3. UI 시스템 설계 및 구현 4. 기획 참여 및 구현 방향 설정 5. 이해하기 쉬운 투토리얼 개발 6. 데이터 파싱 시스템 설계	60%	0.00			0.00	0.00
2	TF지원	수족관 개발	수족관 어류 AI 개발	20%	0.00			0.00	0.00
3	유지보수	1. 서버 관리(DB) 2. 모니터링	1. 통합 서버 관리 - DB 서버 관리 2. 이상 유무 모니터링	20%	0.00			0.00	0.00
합 계				100%	0.00			0.00	0.00

업적평가 종합의견

구 분	1차 평가자 의견	2차 평가자 의견
탁월한 성과		
부족한 성과		



평가 양식 - 업적 평가표(디자이너)

0000 인사평가	0000년 하반기 업적평가표-개인업적	구분	피평가자	1차 평가자	2차 평가자	
		소속	
평가기간		직급	
0000년 7월 1일 ~ 0000년 12월 31일		성명	

자 기 평 가								1차평가	2차평가	
No	평가항목	평가지표(KPI)	하반기목표	달성도 (실적)	가중치	평가 등급	평가 점수	자기평가 의견	평가 등급	평가 점수
1	프로젝트 게임 디자인	1. 캐릭터 애니메이션 2. 배경컨셉 3. 캐릭터컨셉	1. 각 캐릭터의 특징을 프로젝트의 동작과 어울려지게 구현 2. 캐릭터와 부합되는 안정적인 배경 디자인 컨셉 구현 3. 캐릭터 설정 및 그에 맞는 디자인 컨셉 구현	60%		0.00			0.00	0.00
2	프로젝트 아트 관리	1. 리소스 활용 및 절약 2. 아트파트 관리	1. 적정양의 그래픽 리소스를 채택하여 빠른 로딩 및 리소스 절약에 대한 연구 2. 아트일정관리	20%		0.00			0.00	0.00
3	TF지원 일러스트디자인	캐릭터 일러스트	북미풍 성향에 맞게 캐릭터를 구현	20%		0.00			0.00	0.00
합 계				100%		0.00			0.00	0.00

업적평가종합의견

구 분	1차 평가자 의견	2차 평가자 의견
탁월한 성과	<p>1. 업무분야 및 장단점 프로젝트의 아트디렉터 (AD) 업무를 진행하였습니다. 아트 능력, 파트 리딩 능력, 타 파트와의 협업 및 커뮤니케이션 등에서 뛰어난 역량을 보유하고 있습니다. 비교적 숫자가 많은 아트파트원들을 리딩, 교육, 육성하였으며, 아트 파트 전체의 일정준수율이 매우 좋습니다.</p> <p>2. 업무 스타일 ...</p>	
부족한 성과		



평가 양식 - 역량평가표 (프로그래머-팀원)

구 분 소 속 직 위 성 명	피평가자	1차평가자	2차평가자
0000 인사평가	역량 평가 표 - 팀원용		

평 가 요 소	가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가 의견 및 면담 내용
		평가등급	평가점수	평가등급	평가점수	
공통 역량	40%	1	창의성	5.00%		
		2	도전정신	5.00%		
		3	자기개발	5.00%		
		4	팀워크	5.00%		
		5	긍정적사고	5.00%		
		6	신의/성실	5.00%		
		7	문제해결능력	5.00%		
		8	커뮤니케이션	5.00%		
직무 역량	60%	1	관련 직무 지식	7.50%		2차 평가 의견 및 면담 내용
		2	문제해결능력	7.50%		
		3	문서화	7.50%		
		4	설계 능력	7.50%		
		5	코드분석	7.50%		
		6	구현능력	7.50%		
		7	추진력	7.50%		
		8	방향성 제시	7.50%		
총 점		100%				



평가 양식 - 역량평가표 (디자이너-팀원)

구 분 소 속 직 위 성 명	피평가자	1차평가자	2차평가자
0000 인사평가	역량 평가 표 - 팀 원 용		

평 가 요 소	가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가 의견 및 면담 내용
		평가등급	평가점수	평가등급	평가점수	
공통 역량	40%	1	창의성	5.00%		
		2	도전정신	5.00%		
		3	자기개발	5.00%		
		4	팀워크	5.00%		
		5	긍정적사고	5.00%		
		6	신의/성실	5.00%		
		7	문제해결능력	5.00%		
		8	커뮤니케이션	5.00%		
직무 역량	60%	1	관련 직무 지식	7.50%		2차 평가 의견 및 면담 내용
		2	문제해결능력	7.50%		
		3	문서화	7.50%		
		4	설계 능력	7.50%		
		5	코드분석	7.50%		
		6	구현능력	7.50%		
		7	추진력	7.50%		
		8	방향성 제시	7.50%		
총 점		100%				



평가 양식 - 역량 평가표 (중간관리자)

구 분 소 속 직 위 성 명	피평가자	1차평가자	2차평가자
0000 인사평가	역량평가표 - 중간관리자용		

평 가 요 소	가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
		평가등급	환산점수	평가등급	환산점수	
공통 역량	40 %	1 창의성	5.00%	0.00	0.00	1차 평가의견 및 면담 내용
		2 도전정신	5.00%	0.00	0.00	
		3 자기개발	5.00%	0.00	0.00	
		4 팀워크	5.00%	0.00	0.00	
		5 긍정적사고	5.00%	0.00	0.00	
		6 신의/성실	5.00%	0.00	0.00	
		7 문제해결능력	5.00%	0.00	0.00	
		8 커뮤니케이션	5.00%	0.00	0.00	
리더쉽 역량		1 비전제시		0.00	0.00	2차 평가의견 및 면담 내용
		2 의사결정		0.00	0.00	
		3 팀원육성		0.00	0.00	
		4 성과향상 리더십		0.00	0.00	
		5 조정능력		0.00	0.00	
		6 수평적 의견수렴		0.00	0.00	
직무 역량	60 %	1	10%	0.00	0.00	1차 평가의견 및 면담 내용
		2	10%	0.00	0.00	
		3	10%	0.00	0.00	
		4	10%	0.00	0.00	
		5	10%	0.00	0.00	
		6	10%	0.00	0.00	
총점		100%		0.00	0.00	



평가 양식 - 역량 평가표 (PD/DD/AD)

0000 인사평가	역량평가표 - PD & DD & AD	구 분 소 속 직 위 성 명	파평가자	1차평가자	2차평가자
-----------	----------------------	--------------------------	------	-------	-------

평 가 요 소			가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
공통역량	평가등급	환산점수		평가등급	환산점수	평가등급	환산점수	
	1	창의성	30 %	3.75%	0.00	0.00	0.00	1차 평가의견 및 면담 내용
	2	도전정신		3.75%	0.00	0.00	0.00	
	3	자기개발		3.75%	0.00	0.00	0.00	
	4	팀워크		3.75%	0.00	0.00	0.00	
	5	긍정적사고		3.75%	0.00	0.00	0.00	
	6	신의/성실		3.75%	0.00	0.00	0.00	
	7	문제해결능력		3.75%	0.00	0.00	0.00	
	8	커뮤니케이션		3.75%	0.00	0.00	0.00	
리더쉽역량	1	비전제시	30 %	5.00%	0.00	0.00	0.00	2차 평가의견 및 면담 내용
	2	의사결정		5.00%	0.00	0.00	0.00	
	3	팀원육성		5.00%	0.00	0.00	0.00	
	4	성과향상 리더십		5.00%	0.00	0.00	0.00	
	5	조정능력		5.00%	0.00	0.00	0.00	
	6	수평적 의견수렴		5.00%	0.00	0.00	0.00	
직무역량	1		40 %	8.00%	0.00	0.00	0.00	2차 평가의견 및 면담 내용
	2			8.00%	0.00	0.00	0.00	
	3			8.00%	0.00	0.00	0.00	
	4			8.00%	0.00	0.00	0.00	
	5			8.00%	0.00	0.00	0.00	
총점		100%		0.00		0.00		



평가 양식 - 역량 평가표 (팀장)

0000 인사평가	역량 평가 표 - 팀장용	구 분	피평가자	1차평가자	2차평가자
		소속 직위 성명			

평 가 요 소		가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가 의견 및 면담 내용
			평가등급	평가점수	평가등급	평가점수	
공통 역량	1	30%	창의성	3.75%	0.00	0.00	1차 평가 의견 및 면담 내용
	2		도전정신	3.75%	0.00	0.00	
	3		자기개발	3.75%	0.00	0.00	
	4		팀워크	3.75%	0.00	0.00	
	5		긍정적사고	3.75%	0.00	0.00	
	6		신의/성실	3.75%	0.00	0.00	
	7		문제해결능력	3.75%	0.00	0.00	
	8		커뮤니케이션	3.75%	0.00	0.00	
리더십 역량	1	70%	비전제시	11.67%	0.00	0.00	2차 평가 의견 및 면담 내용
	2		의사결정	11.67%	0.00	0.00	
	3		팀원육성	11.67%	0.00	0.00	
	4		성과향상 리더십	11.67%	0.00	0.00	
	5		조정능력	11.67%	0.00	0.00	
	6		수평적 의견수렴	11.67%	0.00	0.00	
총 점			100%		0.00	0.00	