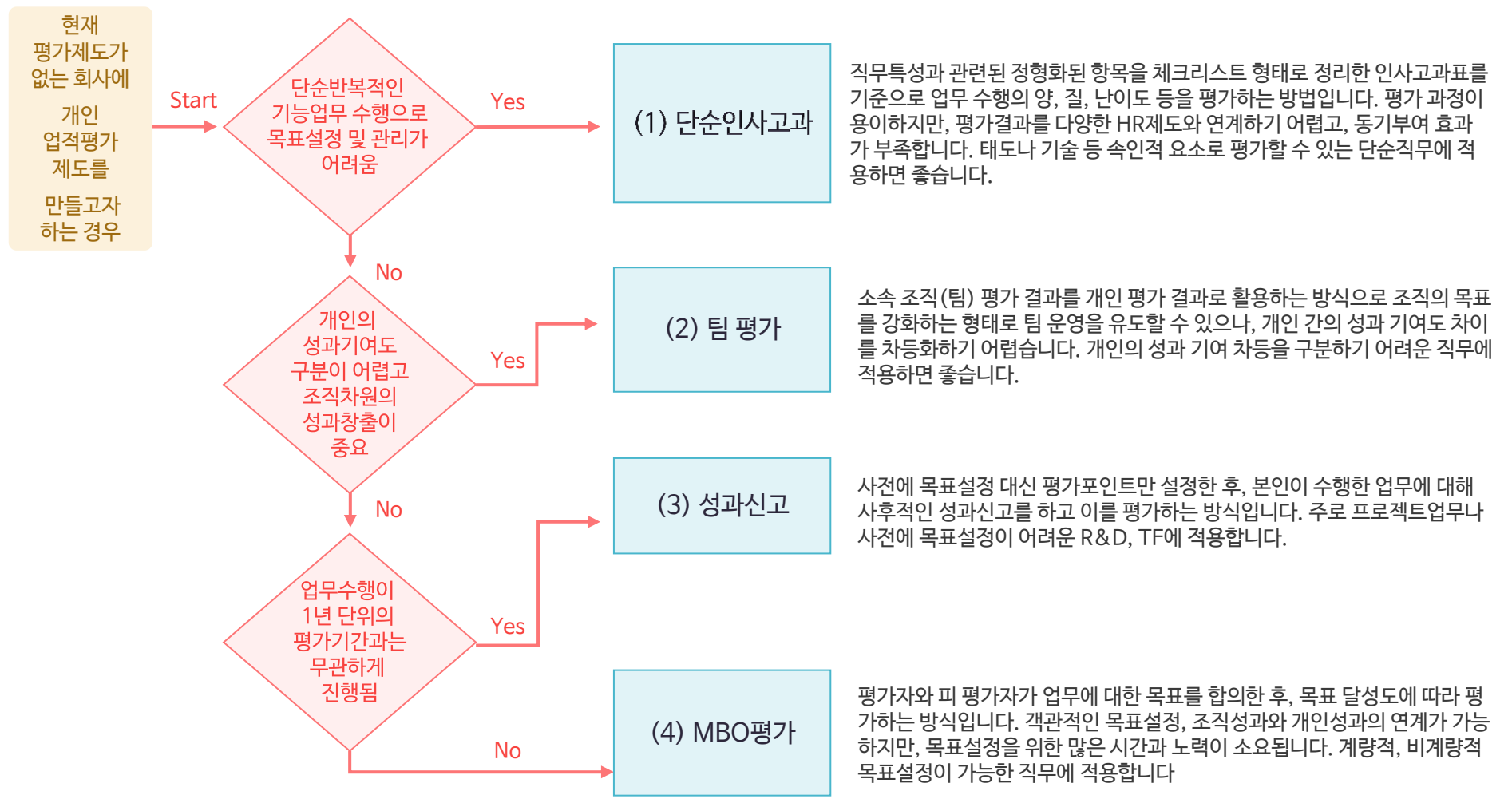


4 기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

- ▶ 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.



4 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 충실하며 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 충실하게 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

4 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 수행하는데 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
	직원에 대한 이해	사람에 대한 통찰력을 바탕으로 조직원의 행동에 내포된 의미를 찾아내고 대응하는 역량	5	4	3	2	1
평가기준 작성 역량의 정의를 평가기준으로 활용하며, 필요시 회사에 적합하고, 이해가 용이하게 수정합니다.	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

4 기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

2 팀 평가

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, 통계가능성, 정보유용성, 측정가능성을 고려하고, 측정가능성이 너무 낮거나 목표달성이 용이한 지표들은 탈락시킴

3 업적평가 척도 결정 ▶ 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

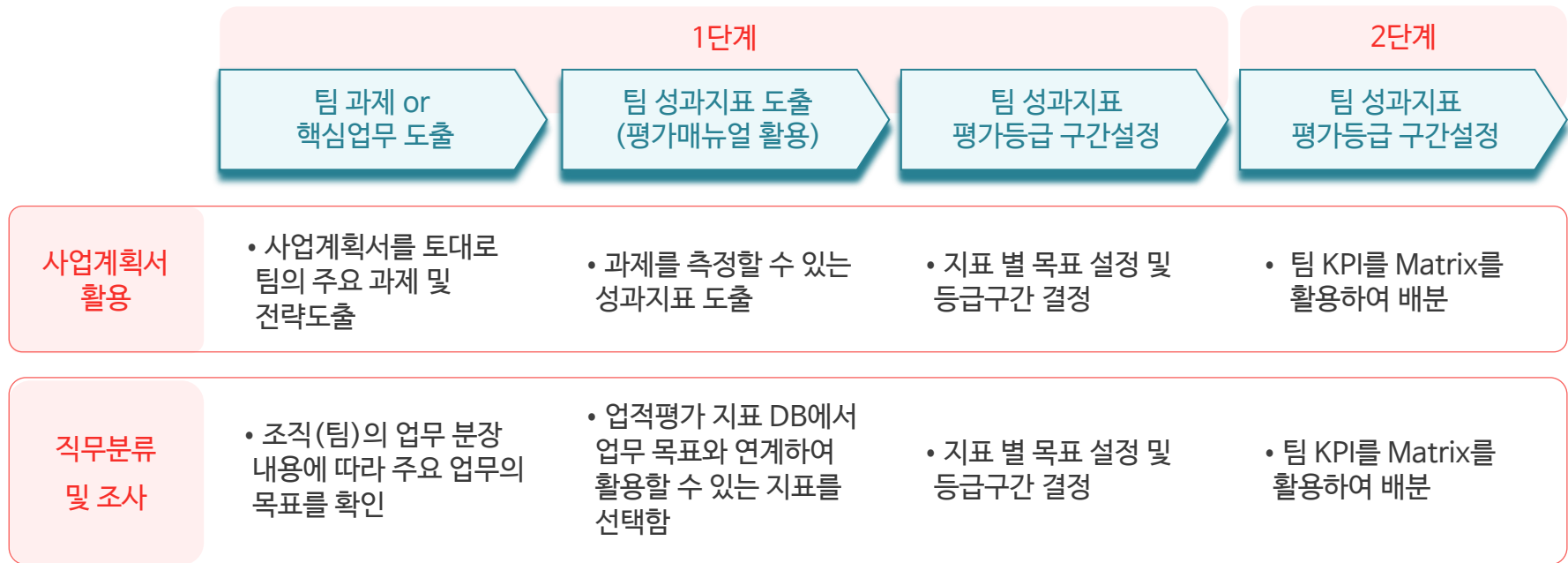
- ▶ 비정기적인 업무 또는 연중 환경변화가 큰 경우에는 연말 평가시점에 연간 추진한 업무의 내용 및 성과를 기술하고 평가하는 방식을 활용합니다.
- ▶ [참고] C2-1 업적평가 지표 설계 개인성과 신고 평가표 활용

주요 과업 (Main Task)	세부 활동 (Activity)	수행 결과	성과신고 평가기준				종합 등급
			양	질	기여 도	신속 성	
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

4 기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

4 MBO

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



4 기업 실정에 맞게 단순한 형태로도 만들 수 있습니다

4 MBO

1단계

구분	팀 업적지표	측정산식	목표수준		비중	배분 현황(예시)				
			'00 실적	'00 목표		팀원1 차장	팀원2 과장	팀원3 대리	팀원4 사원	팀원5 사원
팀KPI	전년대비 수율증가	당기수율-전기수율				0				
	전년대비 포장재 Loss감소율	전기Loss-당기 Loss				0	0		0	
	재해 건수	재해 건수				0	0		0	
	개인 별 제안 건수	개인 별 제안 건수								0

(2) 조직(팀) 업적평가 타입 작성

조직 내 업무 분장 내용에 맞게 지표를 배분

1단계

피 평가자		팀원 1 000 차장		목표		비중	평가척도				
지표	측정방식	실적	목표	S	A		B	C	D		
개인별 KPI	전년대비 포장재 Loss감소율	전기Loss-당기 Loss									
	재해 건수	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