

# Part I

기업에서는 이렇게 인사평가를 합니다.

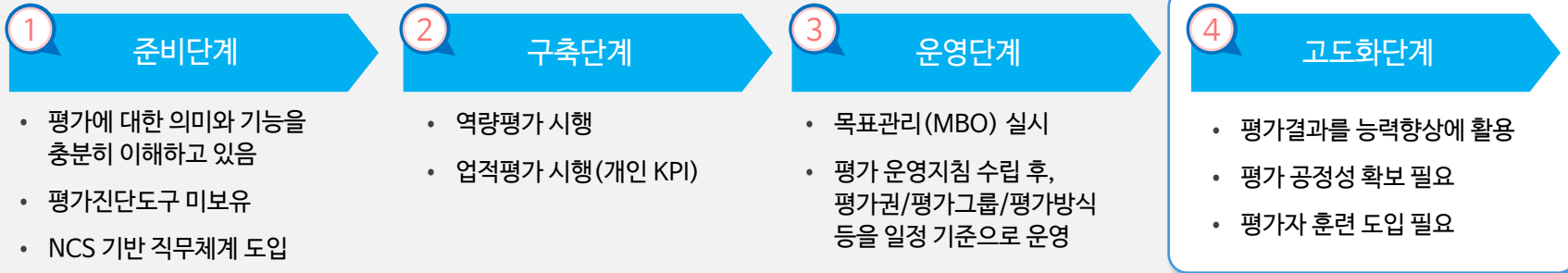
- 1 A사 (식품제조업)
- 2 B사 (도소매업)
- 3 C사(소프트웨어 개발 및 공급)
- 4 D사 (방송장비 제조)

# 2 B사 (도소매업)

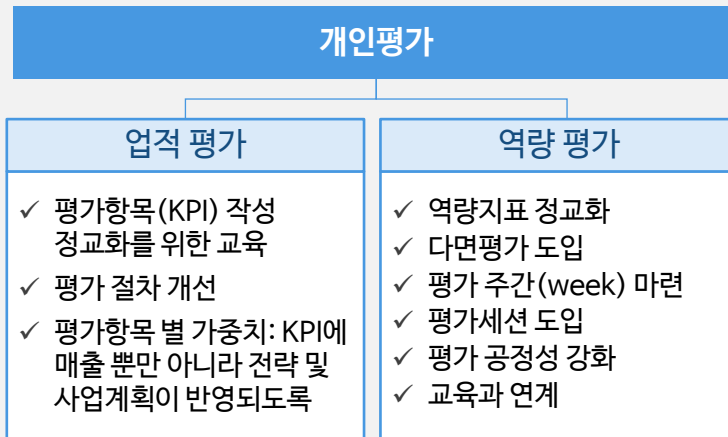
## B사 평가제도 개요

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

### 현황 분석 결과



### 제도 설계 내용



### 사례 활용 Point

1. 업적KPI작성 양식 및 역량평가 Sheet양식 참고
2. 리더에 대한 다면평가 및 활용방안
3. 평가공정성 강화를 위한 평가 Audit 프로세스 이해
4. 목표 및 평가 조정 이해
5. 이의제기 운영 프로세스 이해
6. 평가자/피평가자 대상 평가 이해 교육 실시
7. 평가제도 진단 Tool 참고

## 2 B사 (도소매업)

### 1 평가제도 개선 History

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



## 2 B사 (도소매업)

### 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

## 2 B사 (도소매업)

### 3 평가제도 진단 결과

		B사 평가제도
<b>준비단계</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도화된 인사평가가 없거나</li> <li>• 인사평가를 재정비해야 하는 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가의 의미와 기능에 대한 이해</li> <li>• 현상 진단 도구</li> <li>• 직종별 과업특성 분석과 분류 방법</li> </ul>
<b>구축단계</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사평가제도의 본격 구축 단계</li> <li>• 평가방식을 체계화·세분화하는 경우</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량평가 방법 (직종별 역량평가 지표)</li> <li>• 업적평가 방법 (직종별 업적평가 지표)</li> <li>• 측정방법 (지표화 방법 및 양식)</li> </ul>
<b>운영단계</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원활한 작동을 통해 조직목표 달성 필요</li> <li>• 인사평가 운영 기법의 향상 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표관리, BSC 활용</li> <li>• 절대평가와 상대평가, 다면평가</li> </ul>
<b>고도화단계</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 제도와 운영방식 개선·제고</li> <li>• 인사평가의 공정성 및 수용성 제고</li> <li>• 인사평가를 효과적으로 경영활동에 연계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가결과의 능력개발 활용 부재</li> <li>• 평가 공정성 확보 필요</li> <li>• 평가자 훈련 도입 필요</li> </ul>

## 2 B사 (도소매업)

### 4 평가제도 개선 개요

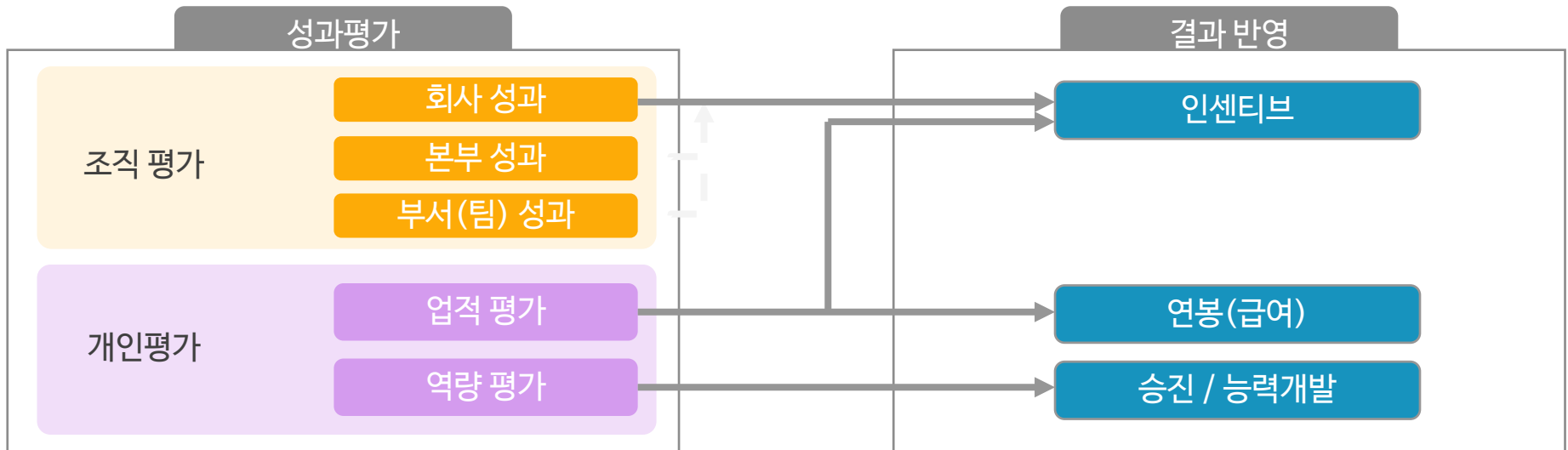
- ▶ 개인 평가는 업적 평가와 역량 평가로 구성되며, 역량은 승진과 능력개발에 반영되고, 업적은 보상에 반영 (2017년)

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



## 2 B사 (도소매업)

### 5 업적 평가제도

- ▶ 업적 평가는 개인 KPI 중심으로 MBO 방식의 절대 평가를 통해 6등급으로 평가하여 연봉에 반영하고, 조직평가 결과까지 반영시켜 개인별 연봉인상률 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 인상률 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

# 2 B사 (도소매업)

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



## 2 B사 (도소매업)

### 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"> <li>• 개인별 10개 : 공통역량(3개), 계층별 리더십 역량(3개), 직무 역량(4개)</li> <li>• 각 10개 역량별 10개의 행동지표에 대해서 모두 평가하는 방식</li> <li>* 향후 “역지사지”사훈을 반영한 공통 및 계층별 리더십 역량 수정 예정</li> </ul>	행동지표 단순화/명확화 - 역량별 행동지표 5개로 축소
	다면 평가제도 도입 (별도의 일반적 리더십 역량모델 적용) * 직책자들에 대한 승진/능력개발에 활용, 향후 기존의 리더십 역량평가를 대체	다면 평가 도입
평가 그룹	직책자와 팀원으로 구분하여 운영	평가 주간 운영 - 평가 피드백을 위하여 전사적으로 시간 Blocking
평가 등급	5등급 (+2, +1, 0, -1, -2) 2016년 부터 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

## 2 B사 (도소매업)

### 6 역량 평가제도 역량 평가 예시

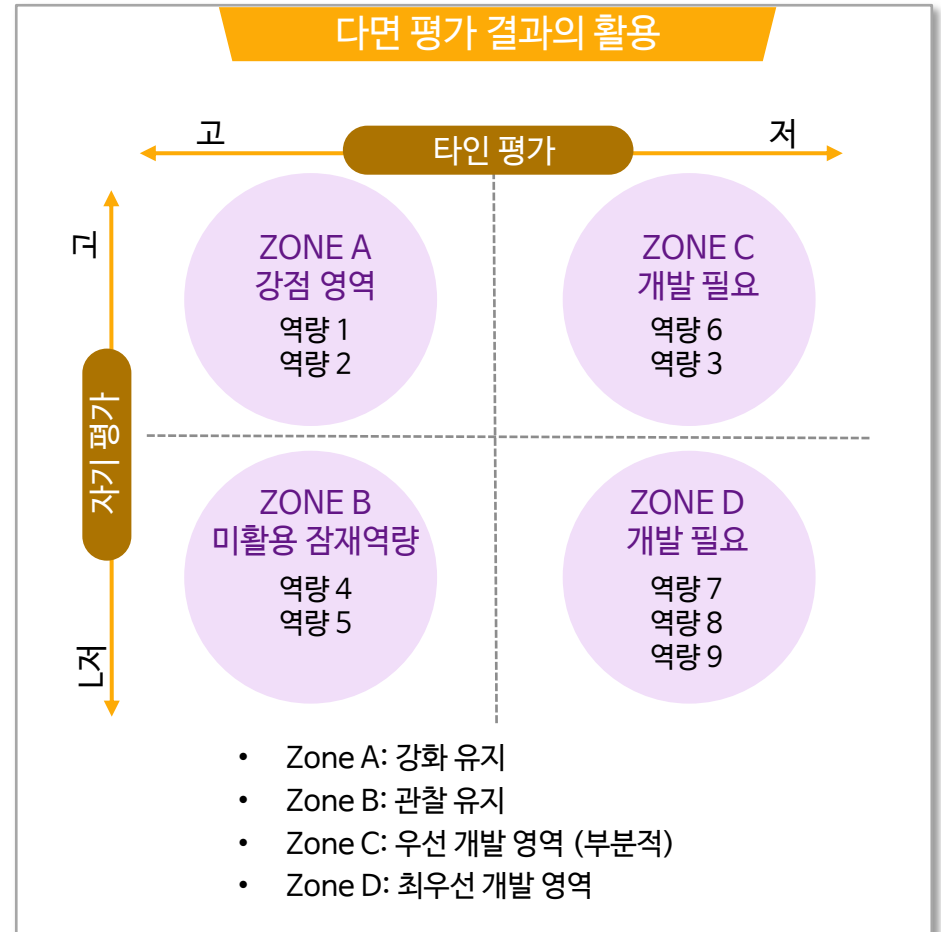
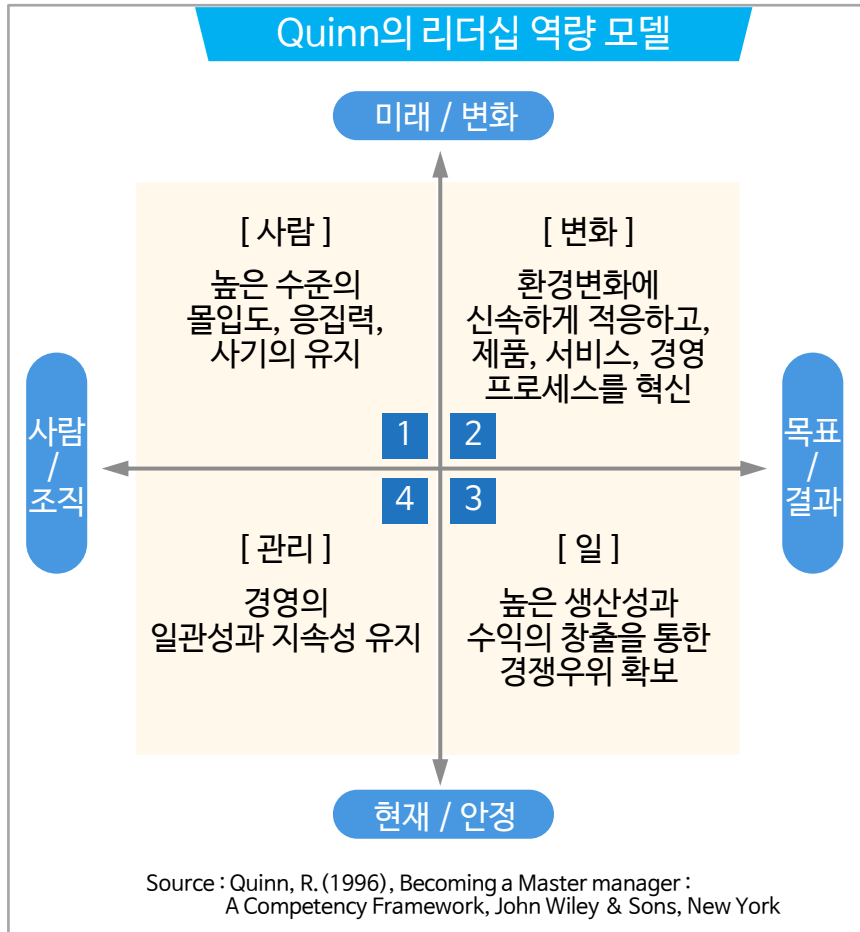
▶ 역량 평가는 5단계로 각 역량별로 설정된 행동지표에 대해 평가하는 방식(10개에서 5개로 수정 보완)

		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)		매우 우수	우수	보통	부족	매우 부족
	개선의지	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.					
	업무개선	새롭고 유용한 아이디어나 프로세스를 제시한다.					
		기존 프로세스, 작업방식, 시스템을 새로운 방식과 패러다임을 적용하여 혁신적으로 개선한다.					
종합 행위 관찰 척도 (Behavior Observation Scale)							

# 2 B사 (도소매업)

## 7 다면평가

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



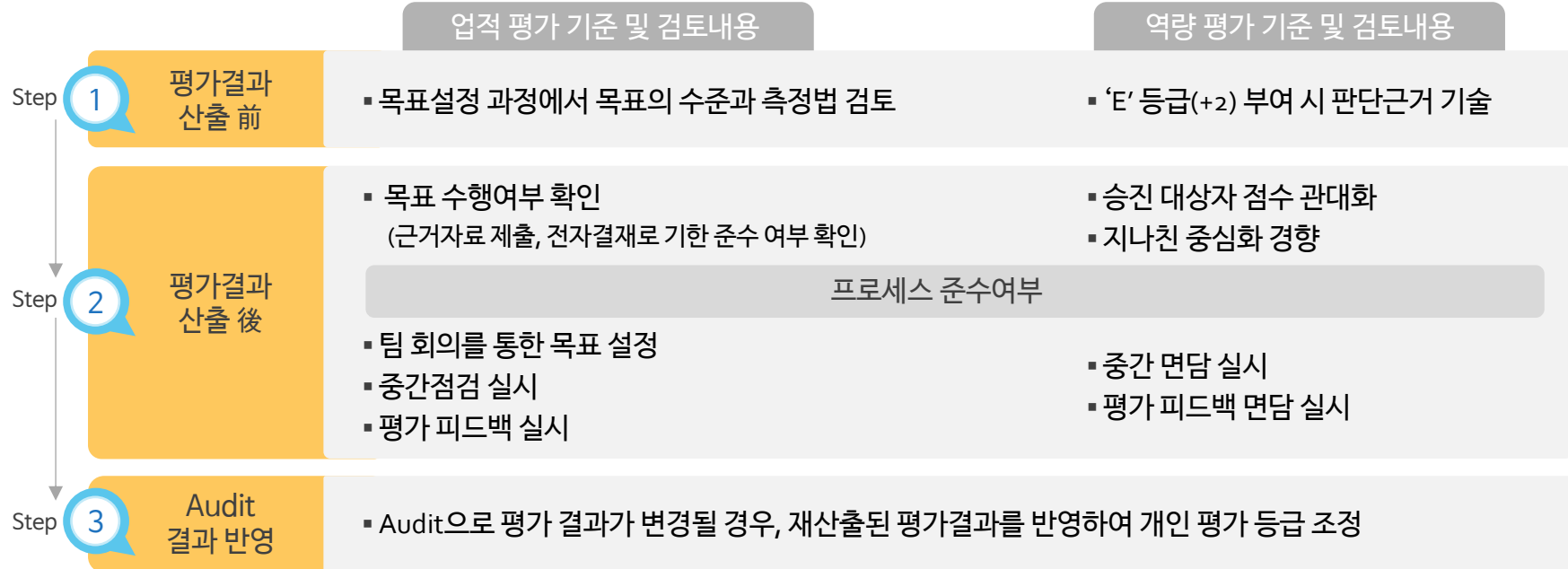
## 2 B사 (도소매업)

### 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



#### 결과 피드백

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

## 2 B사 (도소매업)

### 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



## 2 B사 (도소매업)

### 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

##### 이의 신청

- 평가 결과에 대해 이의가 있는 경우, 인사팀장에 이의 신청(이메일 발송)
- 인사팀은 평가자에게 이의 신청 사실 통보

##### 인사팀 1차 조정

- 평가근거/평가결과 Review
- 심의 필요 여부 결정  
: 심의 대상이 아닌 것은 인사팀과 피평가자/평가자간 논의하여 처리

##### 인사위원회 조정

- 평가결과 심의/조정

##### 결과 통보

- 심의 결과를 평가자, 피평가자, 임원에게 통보

## 2 B사 (도소매업)

### 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

#### B사 평가 매뉴얼 (예시)

##### 평가 매뉴얼



- Chapter 1. 평가란?
- Chapter 2. 목표설정/공유
- Chapter 3. 평가지표 설정
- Chapter 4. 코칭
- Chapter 5. 중간 면담
- Chapter 6. 평가 실시
- Chapter 7. Calibration Session
- Chapter 8. 평가 Feedback

#### 평가 교육 실시

##### 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

기본개념

운영방법

Tool

# 2 B사 (도소매업)

## 참고 평가제도 진단

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



## 참고 평가제도 주요 개선 이슈

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