

Part I

기업에서는 이렇게 인사평가를 합니다.

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

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

1 평가 시기

▶ 업적평가는 연 2회, 역량평가는 연 1회 실시함. 목표설정 및 중간면담을 포함하여 주요 제도의 실행 횟수 및 시기는 다음과 같음

구분	Month												비고	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
평가 주기														<ul style="list-style-type: none"> 성과단위기간(회계연도)
평가 시점	←—————→												<ul style="list-style-type: none"> 7월(상반기)과 12월(하반기)에 집계되는 마감치를 조직성과 Data로 활용하는 방안 고려 	
	업적						● 상반기							● 하반기
역량													●	<ul style="list-style-type: none"> 업적평가 시점과 일치를 위해 1월에 평가 실시
목표설정	●						●							<ul style="list-style-type: none"> 목표설정 전의 최종 성과 마감치를 기반으로 목표 설정 상반기(1월), 하반기(7월)에 각각 목표 설정 중간면담과정을 통하여 개인목표수정 가능
중간면담				● 업적			● 역량				● 업적			<ul style="list-style-type: none"> 업적 목표의 달성도, 역량개발계획의 실행도, 목표 수정 등의 중간 점검시기(월초 실시) 상반기 업적 평가 시 역량 중간 면담 실시

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

2 평가프로세스

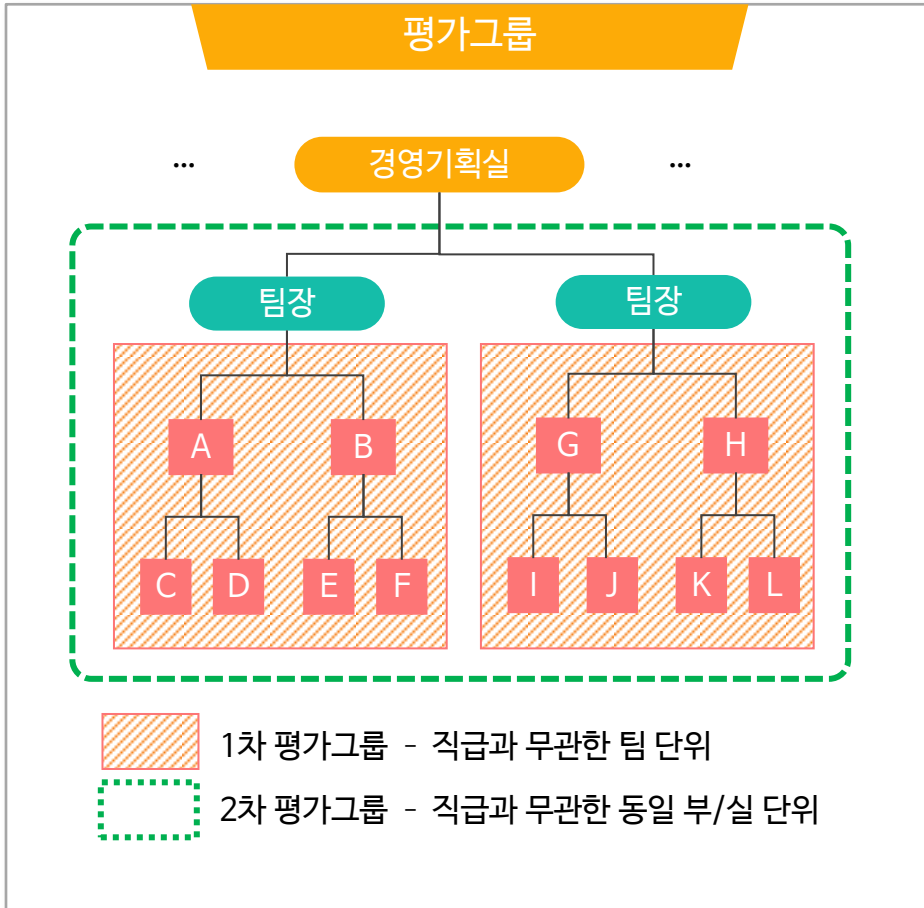
- ▶ 평가 면담을 통해 평가 기간 초 합의된 목표와 역량 수준을 비교하여 평가 기간 말에 달성도를 측정하고 업적과 역량에 대한 평가 등급을 합의/결정하도록 함



3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

3 평가그룹 및 평가권자 설정

▶ 1차 평가 그룹은 팀 단위로 편성하며, 2차 평가 그룹은 동일 부서 내 팀 단위를 평가 그룹으로 편성함



평가권자 설정

구분	피평가자	평가자	
		1차평가자	2차평가자
일반관리직	팀원	팀장	부서장
	팀원	부서장	CEO
연구개발직	팀원	팀장	부서장
	AD/DD		
	팀장	부서장	CEO

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

4 평가 등급 체계

▶ 평가지표에 대한 평가등급은 7등급으로 하되, 기대목표수준인 B등급을 세분화하여 평가차등을 두고자 함

평가등급	S	A	B+	B	B-	C	D
계량(정량)적 Guideline	목표대비 110% 이상 달성	100% 이상	95% 이상	90% 이상	85% 이상	80% 이상	80% 미만
비계량(정성)적 Guideline	<ul style="list-style-type: none"> 대부분의 목표를 초과 달성 달성하기 어려운 월등한 수준의 성과 	<ul style="list-style-type: none"> 대부분의 목표를 초과달성 업무수행성과가 대체로 우수 	<ul style="list-style-type: none"> 대부분의 목표를 달성 업무수행성과가 양호 			<ul style="list-style-type: none"> 일부의 목표가 미달성 업무수행성과의 개선이 요구됨 	<ul style="list-style-type: none"> 대부분의 목표가 미달 업무수행성과의 개선이 전반에 걸쳐 요구됨
환산배점	100	90	85	80	75	70	60

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

5 평가양식 업적 평가표(프로그래머)

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

No	평가항목	평가지표(KPI)	자 기 평 가 하반기목표	달성도 (실적)	가중치	평가 등급	평가 점수	자기평가 의견	1차 평가		2차 평가	
									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 튜토리얼 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 튜토리얼 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		

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

5 평가양식 업적 평가표(디자이너)

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

No	평가항목	평가지표 (KPI)	자 기 평 가				1차 평가		2차 평가		
			하반기목표	달성도 (실적)	가중치	평가 등급	평가 점수	자기평가 의견	평가 등급	평가 점수	평가 등급
1	프로젝트 게임 디자인	1. 캐릭터 애니메이션 2. 배경컨셉 3. 캐릭터컨셉	1. 각 캐릭터의 특징을 프로젝트의 동작과 어울리지게 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. 적정량의 그래픽리소스를 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

업적평가 종합의견

구분	1차 평가자 의견	2차 평가자 의견
탁월한 성과	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, 능력향상하였으며, 아트 파트 전체의 일정준수율이 매우 좋습니다.	
부족한 성과	2. 업무 스타일 ...	

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

5 평가양식 역량평가표 (팀원)

0000 인사평가	역량평가표 - 팀원용	구분	피평가자	1차평가자	2차평가자
		소속			
		직위 성명			

평가요소		가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
			평가등급	평가점수	평가등급	평가점수	
공통 역량	1	창의성	40%	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%			
직무역 량	1	관련 직무 지식	60%	7.50%			2차 평가의견 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%					

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

5 평가양식 역량 평가표 (중간관리자)

0000 인사평가	역량평가표 - 중간관리자용	구분	피평가자	1차평가자	2차평가자
		소속			
		직위성명			

평가요소		가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
			평가등급	환산점수	평가등급	환산점수	
공통 역량	1	창의성	40%	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	팀원 능력개발			0.00	0.00	
	4	성과향상 리더쉽			0.00	0.00	
	5	조정능력			0.00	0.00	
	6	수평적 의견수렴			0.00	0.00	
직무 역량	1		60%	10%	0.00	0.00	
	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	

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

5 평가양식 역량 평가표 (PD/DD/AD)

0000 인사평가	역량평가표 - PD & DD & AD	구분	피평가자	1차평가자	2차평가자
		소속			
		직위			
		성명			

평가요소	가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
		평가등급	환산점수	평가등급	환산점수	
공통 역량	1	창의성	3.75%		0.00	
	2	도전정신	3.75%		0.00	
	3	자기개발	3.75%		0.00	
	4	팀워크	3.75%		0.00	
	5	긍정적사고	3.75%		0.00	
	6	신의/성실	3.75%		0.00	
	7	문제해결능력	3.75%		0.00	
	8	커뮤니케이션	3.75%		0.00	
리더쉽 역량	1	비전제시	5.00%		0.00	2차 평가의견 및 면담 내용
	2	의사결정	5.00%		0.00	
	3	팀원 능력개발	5.00%		0.00	
	4	성과향상 리더십	5.00%		0.00	
	5	조정능력	5.00%		0.00	
	6	수평적 의견수렴	5.00%		0.00	
직무 역량	1		8.00%		0.00	
	2		8.00%		0.00	
	3		8.00%		0.00	
	4		8.00%		0.00	
	5		8.00%		0.00	
총점			100%		0.00	

3 C사 (소프트웨어 개발 및 공급)

5 평가양식 역량 평가표 (팀장)

0000 인사평가	역량 평가표 - 팀장용	구분	피평가자	1차평가자	2차평가자
		소속			
		직위			
		성명			

평가요소			가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
				평가등급	평가점수	평가등급	평가점수	
공통 역량	1	창의성	3.75%		0.00		0.00	
	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	30%		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	비전제시	11.67%		0.00		0.00	2차 평가의견 및 면담 내용
	2	의사결정	11.67%		0.00		0.00	
	3	팀원 능력개발	70%		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	