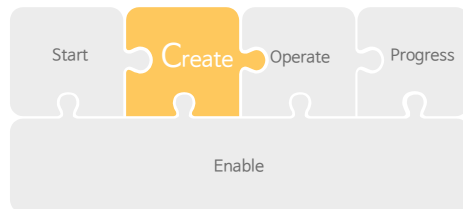




능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델



C2 업적평가

C2-1 업적평가 지표 설계

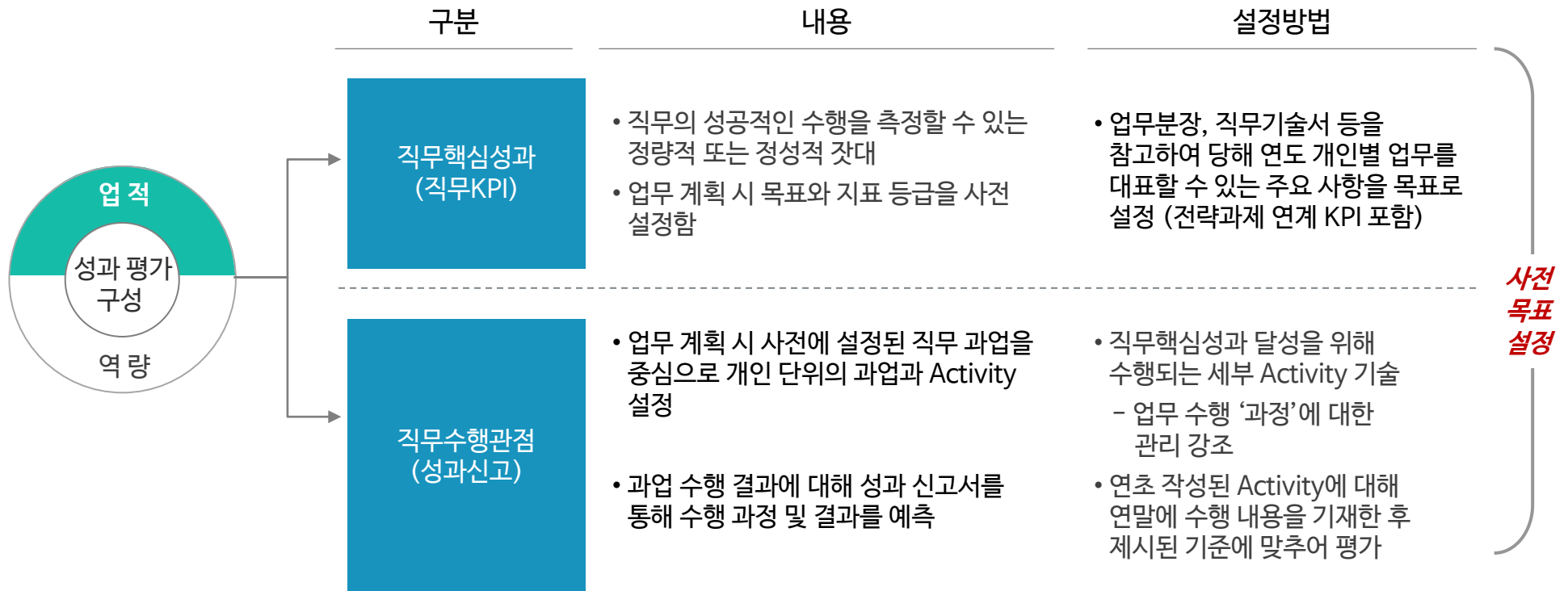
C2-2 업적평가 측정방법 - 배점(가중치) 설정

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 중심으로 평가하고자 하는 경우에는 직무핵심성과(직무KPI)를 활용하고 과정 중심으로 평가하고자 하면 직무 수행을 측정하는 성과 신고 방식이 필요함



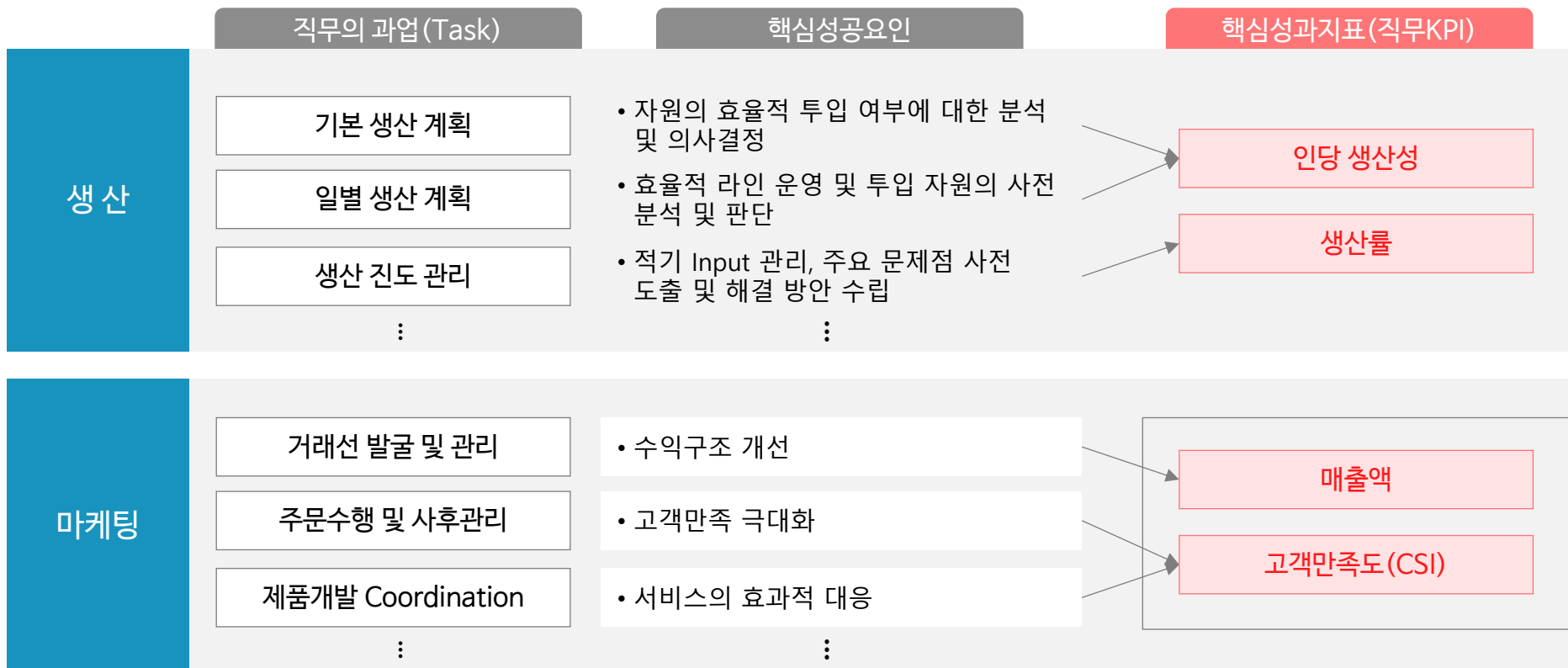
· 업적 평가는 개인의 수행 과업에 대해 계획을 세우고 실행한 결과를 평가하는 것으로, KPI의 달성률과 과업 지시서 상에 명시된 과업 성과 신고에 대한 정성평가로 구분할 수 있음

1 직무핵심성과

▶ 직무KPI(Key Performance Indicator)란

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

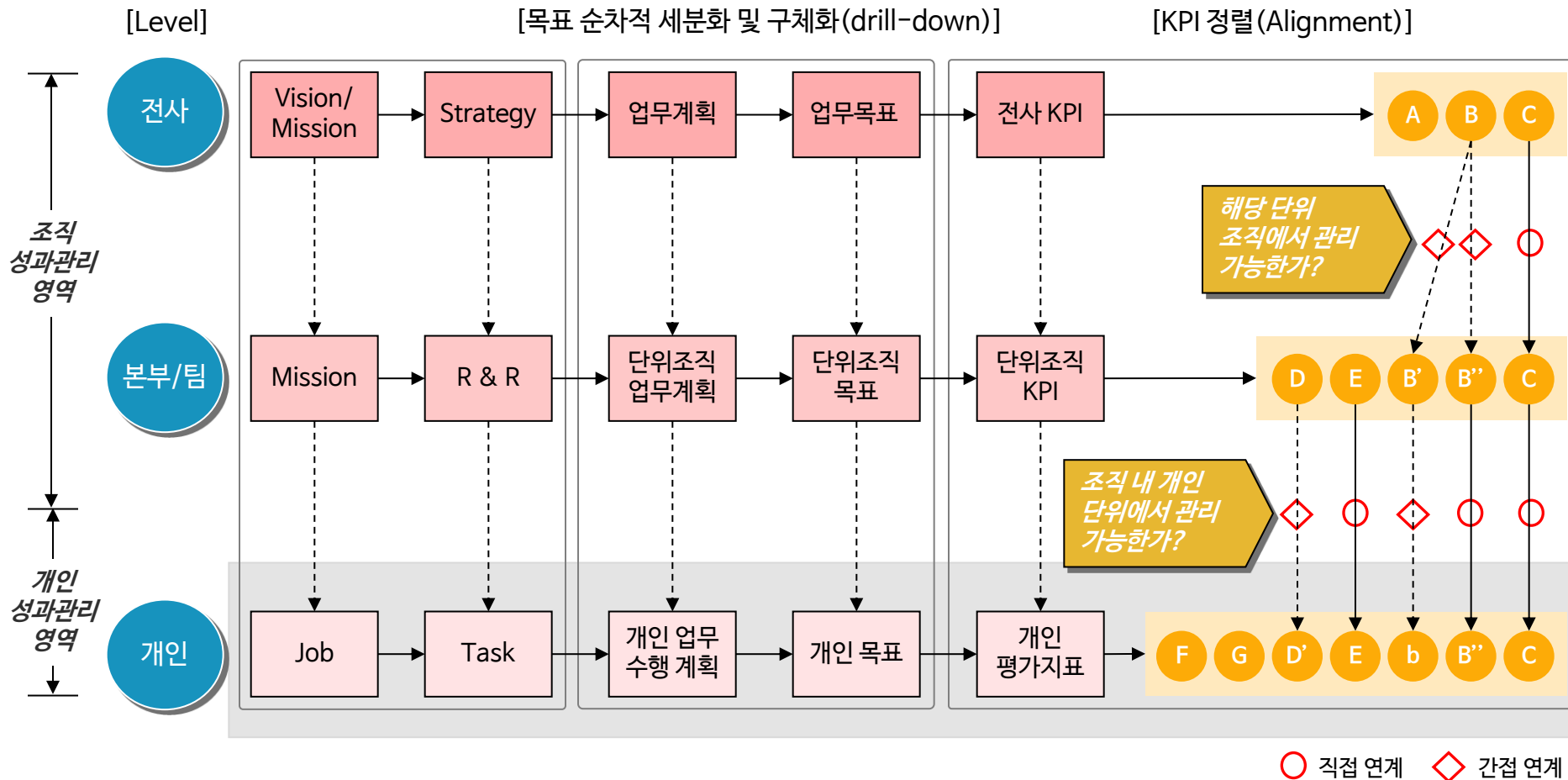
직무KPI 예시



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

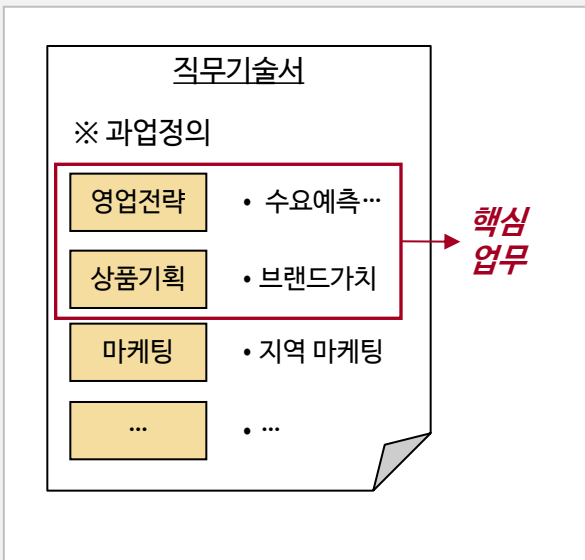


3 KPI 도출 절차

- ▶ 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

핵심업무 선정 (Main Task)

- 직무기술서의 과업 정의 중 해당 직무의 주된 과업 또는 전체 성과에 영향력이 큰 과업을 선정함



핵심성공요인 도출 (CSF)

- 핵심업무를 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 요소 및 행동을 도출

- 핵심성공요인을 투입(Input)-과정(Throughput)-결과(Output) 요인을 고려하여 선정

핵심업무	핵심성공요인 (CSF)
수요예측	트렌드 분석
	...
지역 마케팅	채널별 차별적인 전략
	...
...	...
	...

핵심성과지표 Pool 도출 (KPI)

- 핵심성공요인으로부터 평가가 가능한 성과지표를 도출함
- 성과지표 Pool에서 선정(C2-3 모듈)

[PI Pool]

번호	명칭	범위	단위	연계
001	고객만족도	고객만족도 조사	점수	고객만족도
002	신제품 개발 기간	신제품 개발 기간	일	신제품 개발
003	영업전략 수립률	영업전략 수립률	%	영업전략
004	수요예측 정확도	수요예측 정확도	%	수요예측
005	지역 마케팅 효과	지역 마케팅 효과	점수	지역 마케팅
006	채널별 마케팅 예산	채널별 마케팅 예산	원	채널별 마케팅
007	신제품 개발 성공률	신제품 개발 성공률	%	신제품 개발
008	영업전략 수립률	영업전략 수립률	%	영업전략
009	지역 마케팅 효과	지역 마케팅 효과	점수	지역 마케팅
010	채널별 마케팅 예산	채널별 마케팅 예산	원	채널별 마케팅
011	수요예측 정확도	수요예측 정확도	%	수요예측
012	고객만족도	고객만족도 조사	점수	고객만족도

[KPI 도출]

핵심업무	CSF	KPI
수요예측	트렌드 분석	시장 조사 정확성
마케팅		

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	매출달성율	30%		100%														
	세일즈 전략	국가별 세일즈 현황 분석 및 4P 전략 안 제안 (한국, 중국 및 아중동)	전략 수행국가수/ 목표국가수 X100	5%		100%														
	한국 영업 안정화	한국 백화점 독립매장 전략	프리미엄 전략 수행의 브랜드 인지도 향상 정성적 지표	5%		100%														
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														
	마케팅 전략	글로벌 시장 분석 및 마케팅 전략안 구성	글로벌 시장 특화 전략안의 채택건수/ 목표치 X 100	15%		2건														
	글로벌 프로모션 전략안 제안	채널별 효과적으로 소구 가능한 프로모션 수립 여부	프로모션별 매출 및 기타 효과의 정량/정성적 평가	10%		2개국														
프로세스 관점	글로벌 시장 수요 예측 및 분석	미래 예측 및 목표에 입각한 마케팅 전략안 구성	트렌드 분석 및 정량 데이터 구성	5%		1건/분기														
	글로벌 마케팅 실행 사례 분석 및 data 공유	업무 성과 효과적 공유	case study 구성	5%		2건														
	국가별 마케팅 프로세스 및 guideline 정립	유관부서 협의 및 제안	관련 매뉴얼 구성	5%		10월														
학습과성장 관점	제품지식 향상	학습목표 달성률	문항배점당점수	5%		80점														
				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	<ul style="list-style-type: none"> 연초 목표 설정시 작성 (피평가자) 제품/서비스 컨셉 및 방향 설정 	<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 통한 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

연말 평가 전 목표에 대한 수행 결과를 본인이 기술 (피평가자)

업무 수행 과정 및 수행 결과 검토를 통해 평가(평가자)

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		<ul style="list-style-type: none"> 담당 업무를 정확하게 오류 없이 처리하고 마무리 하는 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 담당 업무를 신속하게 얼마나 많이 처리했는지 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 담당 업무의 복잡성과 요구되는 집중력의 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 담당 업무를 얼마나 빨리 처리하였는가 하는 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 업무 수행을 통해 조직성과 창출에 기여한 정도 	<ul style="list-style-type: none"> 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 충실하며 기대 이상의 수준임	담당 업무는 물론 관련 업무도 충실하게 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	