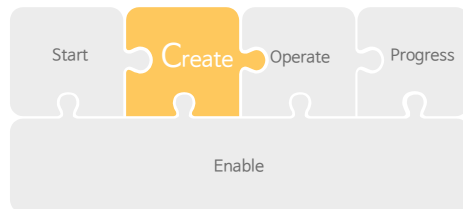




능력중심인력운영을 위한 가이드북

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
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 5px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">직무핵심성과</div> <div style="font-size: 2em; color: #0056b3; margin: 5px auto;">+</div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 5px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">직무수행관점</div>	<ul style="list-style-type: none"> • 목표항목별 가중치의 합이 최소 30% 이상 • 목표항목별 가중치의 합은 최대 70%

- 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 가능성이 있음

Option 2

목표 관점별 가중치 미설정

목표관점	가중치 설정 기준
<div style="border: 1px solid gray; border-radius: 5px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">직무핵심성과</div> <div style="font-size: 2em; color: #0056b3; margin: 5px auto;">+</div> <div style="border: 1px solid gray; border-radius: 5px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 5px auto;">직무수행관점</div>	<ul style="list-style-type: none"> • 가중치 총 합계 100% 내에서 목표항목별 가중치를 자율적으로 설정

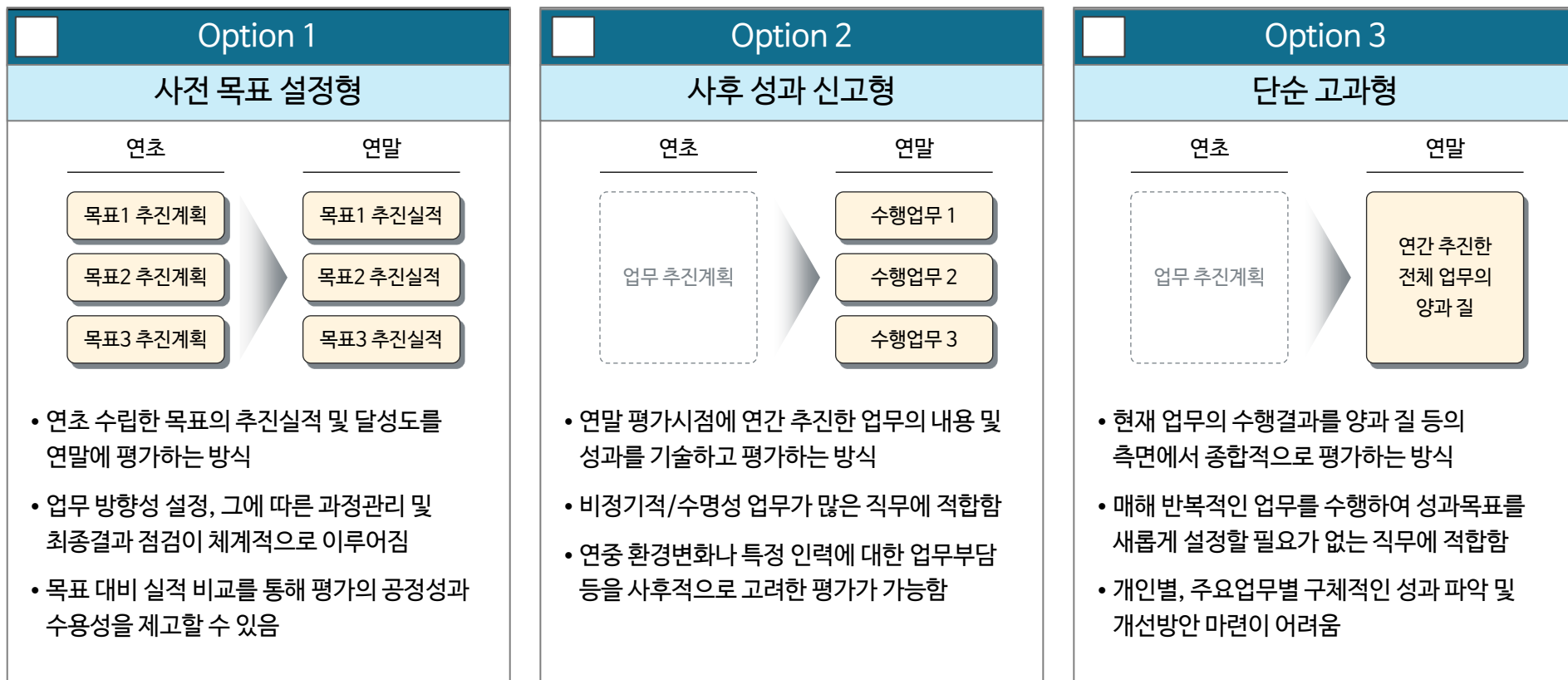
- 전략, 업무의 가중치 기준을 제시하지 않고, 개인별 역할 및 책임을 고려하여 피평가자 개인이 자율적으로 설정하는 방식
- 목표 항목간 상대적 중요도나 난이도를 고려하여 적절한 수준의 가중치를 구성할 수 있으나,
- 개인목표 설정 시 전략관점과 업무관점 목표의 가중치가 균형적으로 설정되지 않을 우려가 있음

- 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 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 종료 프로젝트 (종료 후 일정시기 내) / 진행 프로젝트 (성과평가 전 일정시기 내) 프로젝트 별 가중치 설정 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 	<ul style="list-style-type: none"> (左同)