



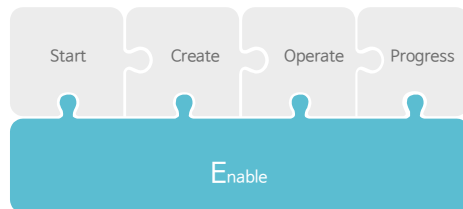
능력중심인력운영을 위한 가이드북

공정인사평가모델

E1 모듈 활용 따라 해보기

E1-1 핵심 활용모듈 선택 가이드

E1-2 인사평가양식



KPI 업적평가양식 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

성과신고

▶ 정해진 과업을 수행하는 과정을 주로 평가하고자 하는 경우에 활용함. 아래의 기준으로 개인의 과업 수행과정을 평가함

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
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

다른 기준의 세부 단계를 참고하여 평가자가 합리적으로 평점

성과신고 평가

- ▶ 직무수행관점(성과신고)의 성과평가는 주요 과업별 수행 결과를 기술하는 것으로, 평가자는 과업 수행 평가 기준을 토대로 개인의 업무 수행에 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	• 제품별 운용 로드맵 수립 업무 지원	• 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
	• 공급 가격 가이드라인 수립 업무 지원						
신제품/서비스 기획	• 사용자 니즈 조사 및 분석	• 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
	• 신제품/서비스 필요성 제기						
	• 제품/서비스 컨셉 및 방향 설정						
기존 제품/서비스 관리	• 제품 관리 회의 참석, 진행	• 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
	• 제품 회의 참석, 진행						
	• 서비스 추가/폐지/변경 및 일정 관리 업무 지원						

업적평가 목표설정 양식



▶ 업적평가 실시를 위한 주요업무, 성과지표, 가중치, 평가 Grid, 산식 및 평가 Data, 목표설정

1 주요업무 (전략과제)	2 성과지표 (KPI)	3 가중치 (%)	4 평가 Grid					5 산식 및 평가 Data	6 목표설정 근거
			S	A	B	C	D		
우수 인재 확보 및 유지	최종 합격자 대비 입사율	10%	88% 이상	85% 이상	82% 이상	79% 이상	76% 이하	입사자 / 최종합격자 (인사 시스템)	5년 평균 반영
합리적인 인사 제도 및 조직 구조 수립	제도 개선 보고서	15%	기대를 현저히 초과	기대 초과	기대 충족	기대에 미흡	기대에 현저히 미흡	평가자 판단	정성평가
	개선 일정 준수도	5%	N + 0 주	N + 1주 이하	N + 2주 이하	N + 3주 이하	N + 4주 이상	목표 보고일 - 실제 보고일 (업무일지)	사업계획서
적정한 정원 산정을 통한 조직 효율성 강화	인력계획 보고서	5%	기대를 현저히 초과	기대 초과	기대 충족	기대에 미흡	기대에 현저히 미흡	평가자 판단	정성평가
인사제도 운영 전반	구성원 만족도	10%	3.2 이상	3,2 이상	3.0 이상	2.8 이상	2.6 이하	인사 시스템	과거 설문결과 (5점 척도)

평가 Sheet 구성 사항

1. 수행 직무 및 업무 분장 현황을 고려, 5~7개 가량의 주요업무 및 전략과제를 선정
2. 해당 업무의 성공적 수행여부를 판단할 수 있는 성과지표 (KPI)를 명시
3. 해당 평가항목의 중요도를 고려 가중치 설정 (가중치의 합은 100%)
4. B등급을 기대되는 목표달성 수준으로 설정하고, S~D Grid별로 각각 적정 목표 수준 설정
5. 성과를 측정할 수 있는 산식 및 평가에 활용할 Data Source를 명확화
6. 목표수준을 설정한 근거 제시 (과거 Data, 벤치마킹 자료, 既 확정 사업계획 등)

역량 개발계획서 양식

▶ 역량 개발계획서는 개인별 해당되는 역량항목에 대해 과거 평가결과를 바탕으로 자기개발 계획 및 교육계획에 대해 작성함

역량 개발계획서							예시
역량범주	1 역량항목	요구수준	2 과거 평가 결과		3 자기개발계획	4 교육계획	시기
			초과	미흡			
공통역량	고객 중심	Level 3		✓	•고객 대응 역량 강화	•CS 아카데미	상반기
	창의적 도전	Level 3	✓				
	동반성장	Level 3	✓				상반기
리더십 역량	비전제시	Level 3		✓	•직원 교육 참여 독려	•코칭 기술	분기별
	실행력	Level 3	✓		•팀 커뮤니케이션		1Q
	성과창출	Level 3		✓	•맥킨지식 사고		4Q
	원칙준수	Level 3	✓			•독서통신교육	1Q
	인재육성	Level 3		✓			
직무역량	문제해결	Level 3		✓	•맥킨지식 사고	•독서통신교육	2Q
	경영마인드	Level 3		✓	•Checklist 기법을..	•사이버 교육	3Q

평가 Sheet 구성 사항

1. 피평가자가 평가를 받는 역량항목 List & 각 역량별 행동지표
2. 항목별 전년도 평가 결과 작성 (초과와 미흡의 경우 표시)
3. 각 역량을 어떻게 개발할 것인가를 구체적으로 명시
4. 해당 역량과 관계된 교육 프로그램 List-up & 교육이수 계획 명확화

수시 성과기록 양식

▶ 평가자가 피평가자의 업무 수행 중 업적 및 역량평가 항목에 대해 관찰한 결과를 기록할 수 있는 양식

수시 성과기록 양식			
항목	발생 일시	성과 기록 내용	Feedback 사항
우수인재확보/ 유지	13.01.01	<ul style="list-style-type: none"> 주요 대학에 채용 Café를 운영하고, 지원자 면담을 성실히 수행함으로써 해당 학교의 지원자 수를 예년 대비 증가시킴 	<ul style="list-style-type: none"> 잘한 점과 아쉬운 점에 대한 기록을 요청하고, 차기 채용 Café 운영 시 참조하도록 조치
	13.03.18	<ul style="list-style-type: none"> 그룹토의 방식의 채용 면접 도입으로 후보자 변별력을 증가시킴 	<ul style="list-style-type: none"> 문제 Pool 다양화를 요청함
항목	발생 일시	역량 관찰 사례	Feedback 사항
동반성장	13.06.08	<ul style="list-style-type: none"> 협력업체 선정과 관련하여, 후보 업체에서 보내온 상품권(50만원 상당)을 돌려보냄 	<ul style="list-style-type: none"> Tea time 시, 공개적으로 칭찬하고 타 구성원들도 그러한 행동을 보일 것을 요구
	13.06.29	<ul style="list-style-type: none"> 협력업체 선정 시 개인적인 친분이 있는 업체에게 중요 내부 정보(해당 업체 순위, 선정 가능성 등) 제공을 확인함 	<ul style="list-style-type: none"> 즉각적인 단독 면담 시행 및 강력한 주의 조치

예시

업적평가 Sheet

목표 설정
중간 점검
평가
피드백

▶ 업적평가는 목표설정 결과에 근거 실적을 평가하여 지표등급을 부여하고, 지표 별 가중치를 반영한 점수를 합산하여 최종 성과평가 점수를 산출함

수시 성과기록 양식

예시

주요업무 (전략과제)	성과지표 (KPI)	가 중 치	평가 Grid					실적	지표 등급	지표 점수	가중치 반영점수	Comment
			S	A	B	C	D					
			100	90	80	70	60					
우수인재 확보..	최종 합격자..	10%						2.4%	A	90	13.5	• 인적성 검사의 신뢰성 확보를 위해 유관 전문 기관과의 긴밀한 관계 하에 노하우를 흡수하고...
유연한 노무관리로..	한계인력..	5%						81%	C	70	7	• 한계인력에 대한 잘못된 Communication을 수행하여, 향후 인력운영에 있어 부담을 가져오는 등...
합리적인 인사제도..	제도 개선..	15%						32%	A	90	4.5	• 평가/보상/승진 등 주요 제도에 대한 개선작업을 실시하여...
	개선 일정..	5%						...	A	90	13.5	• 컨설팅 팀과 긴밀한 협의 하에 일정준수를 위해...
적정한 정원 산정을 통한..	인력계획..	5%						...	B	80	4	• 사업 성장을 고려한 유연한 인력계획 산정으로...
고객 지향적이고 공정한..	구성원 만족도..	10%						...	B	80	12	• 매사에 친절하고, 즉각적인 현업 대응을 통해...
...	S	100	5	• ...

Feedback 포인트

평가자 Overall Comment

• 채용제도 개선을 위해 다양한 사례를 연구하고 ...를 명확화함으로써...
 • 현실적인 인력계획 수립을 통해...

역량평가 Sheet

목표 설정

중간 점검

평가

피드백

▶ 역량평가는 요구수준 및 관찰결과를 바탕으로 5단계 등급으로 평가 실시, 가중치를 반영한 점수를 합산하여 최종 점수 도출

역량평가 Sheet

예시

역량 범주	역량항목	가중치	요구수준	평가결과	항목점수	반영점수	Comment (역량별 평가근거)
공통역량	고객 중심	20%	Level 3	A	90	18	<ul style="list-style-type: none"> 매사 보수적인 관점에서 접근하고, 위험을 과도하게 예상하는 등... 새로운 업무 프로세스를 수립하고, 이를 전파함으로써...
	창의적 도전	10%	Level 3	B	80	8	
	동반성장	10%	Level 3	C	70	7	
리더십 역량	비전제시	8%	Level 3	A	90	7.2	<ul style="list-style-type: none"> 상위 조직으로부터의 방침을 오해하거나 잘못 공유함으로써 직원들에게 혼란을 초래하고... 의사결정 시 지나친 분석으로 인해 의사결정 시점이 지연되고...
	실행력	8%	Level 3	A	90	7.2	
	성과창출	8%	Level 3	B	80	6.4	
	원칙준수	8%	Level 3	B	80	6.4	
	인재육성	8%	Level 3	S	100	8	
직무역량	문제해결	10%	Level 3	A	90	9	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 사안들에 대해 체계적으로 접근하여 문제를 명확화하고... 일회적인 업무처리에 만족하지 않고, ...
	경영마인드	10%	Level 3	B	80	8	

Feedback 포인트

평가자 Overall Comment

- 기존의 사고의 관점에서 업무를 수행하며...
- 의사소통의 필요성에 대한 인식이 다소 부정적이며...

평가 피드백 양식



- ▶ 피드백 면담 시 평가자는 다음의 양식을 작성하여 면담 전에 미리 공유하며, 최종 등급보다는 지표별, 항목별 피드백을 중심으로 시행하여 구성원 능력개발에 Focus함

평가 피드백 양식

예시

성명	직급	평가자	최종등급
업적 평가	성과지표 (KPI)	지표 등급	주요 실적 (Key Accomplishments) • 신인사제도 도입에 중요한 역할을 수행...
	최종 합격자..	A	
	한계인력..	C	개선 필요 사항 (Areas for Improvement) • 채용 프로세스 부분에서...
	제도 개선..	A	
	개선 일정..	A	
	인력계획..	B	
	구성원 만족도..	B	
	...	S	
역량 평가	역량항목	평가결과	강점 (Strengths) • 공통역량 중 열정역량이 목표 수준보다 뛰어나며... • 평소의 관찰결과 고객들에게...
	고객 중심	A	
	창의적 도전	B	능력개발 필요 영역 (Areas for Development) • 직무 역량 중 분석적 사고 역량에서...
	동반성장	C	
	비전제시	A	
	실행력	A	
	성과창출	B	
	원칙준수	B	
	인재육성	S	
	문제해결	A	
	경영마인드	B	

성과 면담



- ▶ 성과 면담 시 평가자는 다음의 양식을 작성하여 면담 전에 미리 공유하며, 최종 등급보다는 지표별, 항목별 피드백을 중심으로 시행하여 구성원 능력개발에 초점을 맞춤

성과 면담 양식

예시

성명	직급	평가자	최종등급
업적 평가	성과지표 (KPI)	지표 등급	주요 실적 (Key Accomplishments) • 신인사제도 도입에 중요한 역할을 수행... 개선 필요 사항 (Areas for Improvement) • 채용 프로세스 부분에서...
	최종 합격자..	A	
	한계인력..	C	
	제도 개선..	A	
	개선 일정..	A	
	인력계획..	B	
	구성원 만족도..	B	
	...	S	
역량 평가	역량항목	평가결과	강점 (Strengths) • 공통역량 중 열정역량이 목표 수준보다 뛰어나며... • 평소의 관찰결과 고객들에게... 능력개발 필요 영역 (Areas for Development) • 직무 역량 중 분석적 사고 역량에서...
	고객 중심	A	
	창의적 도전	B	
	동반성장	C	
	비전제시	A	
	실행력	A	
	성과창출	B	
	원칙준수	B	
	인재육성	S	
	문제해결	A	
	경영마인드	B	

평가 면담 최종 체크리스트

- ▶ 평가 면담을 하면서 평가자가 체계적으로 면담 단계를 밟았는지 확인하기 위한 체크리스트가 필요함. 체크리스트를 기준으로 중요하다고 생각되는 행동과 성과를 포함하면서 체크리스트를 가감/수정할 수 있고 의사소통이나 대인관계 기술에 대한 역량을 반영하면서 체크리스트를 보강하여 평가 면담의 효과를 높일 수 있음

평가 면담 최종 체크리스트

예시

실행요소	Y/N	기록
면담에 관한 제반 사항을 미리 부하에게 보냈는가?		
면담 내용 목록을 목표나 성과와 관련된 용어로 썼는가?		
다음의 대화 방식을 사용했는가? <ul style="list-style-type: none"> ● 정시에 시작 ● 약속한 시간에 마침 ● 누가 요약할 것인지 확인 ● 특별한 요청이 없는 한 면담 내용 목록을 따름 ● 다음 면담을 위한 이슈들을 기록 		
모든 관련자들이 참여하도록 조치하였는가?		
면담의 목적을 달성하였는가?		
목적달성에 대한 기록을 남겼는가?		
면담 후 행동 계획을 수립 <ul style="list-style-type: none"> ● 누가 무엇을 하는가? ● 언제까지 하는가? ● 어떤 방법을 사용하는가? 		
피드백 코칭 시 GROW의 절차를 이행하였는가?		

목표달성 계획서

- ▶ 목표수립시 면담서 작성을 진행하여 목표설정의 공정성 및 타당성을 제고하고, 추가적 방향성 제시 및 자기개발 연계로 부서원 육성을 도모

수행과제		KPI명	산식(측정방법)		가중치	Type
평가척도		S	A	B(목표)	C	D
수행 과제 세부 설명	KPI설정 사유					
	목표설정 근거 (전년 실적)					
	등급간 격차 근거					
	용어정의					
추진과제		실행계획	일정	예상 문제점	팀장 Comment <input type="checkbox"/> 예상 문제점 해결방안 제시 <input type="checkbox"/> 실행계획에 대한 보완점 <input type="checkbox"/> 목표 적절성 및 난이도 검토/조정	

예시

중간면담 양식

▶ 중간면담사항을 서면으로 간략하게 기록하고 관리함

중간면담서					예시
소속		직위		성명	
실적 진행사항			면담내용	개선계획	
KPI	목표	실적			

최종평가결과 피드백 양식

▶ 최종평가결과에 대한 1:1 피드백 면담을 실시하고 기술함

최종평가결과 피드백

예시

소속			직위			성명		
성과지표 (KPI)	목표	실적	Comment			최종평가등급		
매출달성율	26억	13억						
기존점 신장율								
SRP+Club 실행력								
면담 내용	주요실적							
	개선 필요사항							
	종합의견							

목표수립 제출양식 _ 목표설정서

목표설정서

예시

소속		직위		성명	
----	--	----	--	----	--

본인은 상위자와 상호 협의 하에 아래와 같이 목표 수립하였음을 확인합니다. (인)

구분	전략(재무) 목표	평가지표		등급별 성과범위					가중	전년 실적	비고
		KPI	측정산식	S	A	B(목표)	C	D			
합계											

종합의견 중점추진과제 명시 및 설정 사유 종합 기재

목표수립 제출양식 _ 목표달성 계획서

목표달성 계획서

예시

수행과제	KPI명	산식(측정방법)		가중치	Type

평가척도	S	A	B(목표)	C	D

수행 과제 세부 설명	KPI설정 사유	
	목표설정 근거 (전년 실적)	
	등급간 격차 근거	
	용어정의	

추진과제	실행계획	일정	예상 문제점	팀장 Comment
				<input type="checkbox"/> 예상 문제점 해결방안 제시 <input type="checkbox"/> 실행계획에 대한 보완점 <input type="checkbox"/> 목표 적절성 및 난이도 검토/조정

업적평가양식

업적평가

예시

소속				직위				성명					
구분	전략 목표	평가지표		등급별 성과범위					가중치	실적	자기 평가	1차 평가	2차 평가
		KPI	측정산식	S	A	B(목표)	C	D					
합계													

중간 평가 면담서 양식

중간평가면담서

예시

소속		직위		성명	
실적 진행사항			면담내용	개선계획	
KPI	목표	실적			

최종평가 피드백 양식 (시기)

중간평가면담서

예시

소속		직위	성명
1차 평가자	주요실적	☞ 우수실적/기여도에 대한 격려, 관련 의견 등 기재	
	개선사항	☞ 부진한 실적에 대한 향후 개선방향 제시	
	등급 조정 사유	☞ 등급 조정시 사유 기재 必	
	종합의견		
2차 평가자	등급 조정 사유		
	종합의견		

최종평가 피드백 양식 (기간)

최종평가 피드백

예시

소속			직위			성명		
성과지표 (KPI)	목표	실적	Comment			최종평가등급		
매출달성율	26억	13억						
기준점 신장율								
SRP+Club 실행력								
면담 내용	주요실적							
	개선 필요사항							
	종합의견							

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			

자 기 평 가								1차평가		2차평가		
No	평가항목	평가지표(KPI)	하반기목표	달성도 (실적)	가중치	평가등급	평가점수	자기평가 의견	평가등급	평가점수	평가등급	평가점수
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		

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			

자 기 평 가								1차평가		2차평가		
No	평가항목	평가지표(KPI)	하반기목표	달성도 (실적)	가중치	평가등급	평가점수	자기평가 의견	평가등급	평가점수	평가등급	평가점수
1	프로젝트 게임 디자인	1. 캐릭터 애니메이션 2. 배경컨셉 3. 캐릭터컨셉	1. 각 캐릭터의 특징을 프로젝트의 동작과 어울리게 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 그래픽 리소스를 채택하여 빠른 로딩 및 리소스 절약에 대한 연구 2. 아트일정관리		20%		0.00			0.00		0.00
3	TF지원 일러스트디자이너	캐릭터 일러스트	복미풍 성향에 맞게 캐릭터를 구현		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	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, 육성하였으며, 아트 파트 전체의 일정준수율이 매우 좋습니다.	
부족한 성과	2. 업무 스타일 ...	

평가양식 - 역량평가표 (프로그래머-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	5.00%					1차 평가의견 및 면담 내용
	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%					
직무 역량	1	관련 직무 지식	7.50%					2차 평가의견 및 면담 내용
	2	문제해결능력	7.50%					2차 평가의견 및 면담 내용
	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%					

평가양식 - 역량평가표 (디자이너-팀원)

0000 인사평가	역량평가표 - 팀원용	구분	피평가자	1차평가자	2차평가자
		소속직성			
		부속위명			

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%			
직무 역량	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%					

평가양식 - 역량 평가표 (중간관리자)

0000 인사평가	역량평가표 - 중간관리자용	구분	피평가자	1차평가자	2차평가자
		소속직성명			

평가요소			가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
				평가등급	환산점수	평가등급	환산점수	
근태역량	1	창의성	5.00%		0.00		0.00	2차 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	
리더십역량	1	비전제시			0.00		0.00	
	2	의사결정			0.00		0.00	
	3	팀원육성			0.00		0.00	
	4	성과향상 리더십			0.00		0.00	
	5	조정능력			0.00		0.00	
	6	수평적 의견수렴			0.00		0.00	
직무역량	1		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	

평가양식 - 역량 평가표 (PD/DD/AD)

0000 인사평가	역량평가표 - PD & DD & AD	구	피평가자	1차평가자	2차평가자
		분			
		소			
		속			
직					
위					
성					
명					

평가요소			가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용
				평가등급	환산점수	평가등급	환산점수	
근본역량	1	창의성	3.75%		0.00		0.00	2차 평가의견 및 면담 내용
	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	3.75%		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	
리더십역량	1	비전제시	5.00%		0.00		0.00	
	2	의사결정	5.00%		0.00		0.00	
	3	팀원육성	5.00%		0.00		0.00	
	4	성과향상 리더십	5.00%		0.00		0.00	
	5	조정능력	5.00%		0.00		0.00	
	6	수평적 의견수렴	5.00%		0.00		0.00	
전문역량	1		8.00%		0.00		0.00	
	2		8.00%		0.00		0.00	
	3		8.00%		0.00		0.00	
	4		8.00%		0.00		0.00	
	5		8.00%		0.00		0.00	
총점			100%		0.00		0.00	

평가양식 - 역량 평가표 (팀장)

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

평가요소	가중치	1차 평가		2차 평가		1차 평가의견 및 면담 내용	
		평가등급	평가점수	평가등급	평가점수		
공통역량	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		
리더십역량	1	비전제시	11.67%		0.00		2차 평가의견 및 면담 내용
	2	의사결정	11.67%		0.00		
	3	팀원육성	11.67%		0.00		
	4	성과향상 리더십	11.67%		0.00		
	5	조정능력	11.67%		0.00		
	6	수평적 의견수렴	11.67%		0.00		
총 점			100%		0.00		