



능력중심인력운영을 위한 가이드북

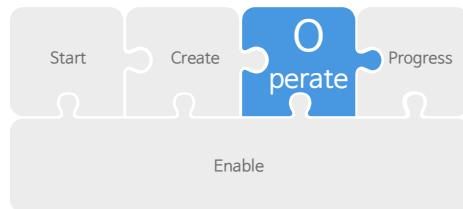
## 공정인사평가모델

# 01 평가 절차와 운영

01-1 평가 프로세스

01-2 단계별 주요 주체별 역할 및 책임

01-3 평가 프로세스 단계별 주요 활동과 양식



평가 프로세스 상의 각 단계별로 수행해야 할 활동과 필요할 양식을 제시함

## 1 목표설정 프로세스

- ▶ 개인 단위 목표는 목표공유 Session을 통해 상위조직의 목표를 공유하고, 이를 바탕으로 개인별 목표를 수립한 후, 평가자가 검토/승인하는 과정을 거쳐 도출함



## 1 목표설정 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (1) 목표설정 면담

- ▶ 목표설정 면담 전 피평가자가 작성한 목표설정을 미리 공유하여 효과적인 면담이 이루어질 수 있도록 함

## 의의

- 평가자와 피평가자 간 일대일 면담을 통해 목표를 설정
  - 피평가자로 하여금 목표달성에 대한 성취동기 부여 효과를 제고
  - 상하간 커뮤니케이션 촉진을 통해 평가의 공정성 및 객관성을 증진시킴

시기 및  
소요시간

- 시기: 반기별 조직 목표 설정 후(업적), 연초(역량)
- 소요시간: 약 30분 내외 (1인당)

## 준비 자료

- 목표설정 양식 작성 (피평가자)
  - 피평가자 작성 후 면담 사전에 공유 (평가자는 면담 사전에 숙지 필요)
- 목표설정 근거 자료
  - 직무기술서 및 해당 직무 KPI Pool/직무역량
  - 팀 전략과제, 연간업무계획 및 연초 배분된 개인 별 전략과제
  - 전년도 목표설정 내용 및 평가 결과

## 1 목표설정 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (2) 목표설정시 주요 점검사항

- ▶ 목표설정 면담 시 평가자는 목표의 적합성, 목표 수준의 적절성 및 구체성 등에 대하여 판단함

목표 내용의  
적절성

- 경영환경의 변화나 조직의 전략 방향과 일치하는가?
- 상사의 기대나 요구사항을 적절하게 반영하여 설정된 것인가?
- 성과 달성으로 이어지는 역량개발 목표가 구체적으로 작성되어 있는가?
- 경력개발을 위해 어떤 역량의 개발이 요구되는 지 파악하고 있는가?

목표 수준의  
적절성

- 업무 환경, 위험요인 등을 충분히 고려하여 객관적인 관점에서 목표를 설정하고 있는가?
- 지나치게 달성하기 쉽거나 또는 어려운 목표를 설정하지는 않았는가?

목표 설정의  
구체성

- 기대성과를 구체적으로 측정할 수 있도록 표현되어 있는가?
- 목표를 다른 팀원과 공동 추진할 경우 본인의 역할이 정확하게 나타나 있는가?
- 언제까지, 무엇을, 무엇 때문에, 어떻게 등등 정량적인 표현으로 목표에 관해 공통인식을 가질 수 있도록 표현되어 있는가?

## 1 목표설정 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (3) 업적평가 목표설정 양식

- ▶ 업적평가를 실시하기 위해 주요업무, 성과지표, 가중치, 평가 Grid, 산식 및 평가 Data, 목표설정 근거에 대해 아래와 같은 양식을 작성함 (예시)

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)

## 1 목표설정 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (4) 역량 개발계획서 양식

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

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

## 2 중간점검 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

- ▶ 중간점검 단계는 추진실적 정리/검토, 중간점검 Session, 중간점검 결과 정리/피드백의 순서로 진행됨

	추진실적 정리/검토	중간점검 Session	중간점검 결과 정리/피드백
피평가자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표 및 역량개발계획 추진실적 집계, 근거자료 취합</li> <li>• 논의 및 요청사항 정리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간점검 Session 실시               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표 대비 진척도 및 원인 파악</li> <li>- 목표달성 방안 코칭 및 애로사항/지원방안 논의</li> <li>- 필요시 1:1 면담을 통한 상세 코칭</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간점검 결과 확인</li> <li>• 필요시 목표 수정</li> </ul>
평가자 (팀장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 목표 및 역량개발계획 진척도 파악</li> <li>• 주요 논의 포인트 정리</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간점검 결과 정리</li> <li>• 역량개발계획 이행 점검</li> <li>• 필요시 목표수정 요청, 검토/승인</li> </ul>
조정/확정 (본부장)			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 필요시 중간점검 결과 검토</li> </ul>
HR부서	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간점검 가이드라인 제공</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중간점검 결과 취합/관리</li> <li>• 중간점검 가이드라인 및 프로세스 준수 여부 모니터링</li> </ul>

## 2 중간점검 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (1) 중간면담 프로세스

▶ 평가자와 피평가자의 철저한 준비를 통해 효율적인 중간면담이 이루어지도록 함

중간면담  
준비

## 평가자

- 중간 점검 일정 결정 및 피평가자 별 중간 점검 면담 일정 공지
  - 최소 일주일 전에 공지 ⇒ 피평가자 및 평가자 본인이 중간 점검 면담을 위한 준비 기간 확보
- 피평가자 별 작성한 중간면담 Template 내용 숙지 및 면담 Point 정리

## 피평가자

- 연초에 설정한 본인 목표 설정 내용 대비 실적 자료 집계
- 부진요인, 특이 요인, 요청 사항 등 중간 점검 면담 Point 정리

중간면담  
시행

1



피평가자는 목표 내용 대비 진척 사항 및 기타 요인(부진, 특이, 요청 사항 등)에 대해 설명

2



평가자는 피평가자 설명 내용에 대한 본인 의견 및 중간 점검을 위해 준비한 내용을 설명

3



피평가자가 제기한 부진요인, 특이요인, 요청 사항 등에 대해 토의하고, 필요 시 팀장 지원 사항 확인

4



내/외부 환경 변화에 따라 목표 달성이 현실적으로 어려운 경우, 합의에 의해 목표 수정

5



면담 내용 종합 확인 후 중간면담 기록 양식에 기입할 내용 확정



## 2 중간점검 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (2) 목표수정 가이드

- ▶ 업적평가의 경우 외부 환경 요인의 중대한 변경, 상위 조직 목표 변경, 신규 중요 과업 추가 등의 사유가 발생한 경우 목표 수정이 가능하도록 함

## 목표수정 Process

목표수정  
이슈파악

- 피평가자는 내외부 환경 변화에 따른 목표수정 필요에 대한 이슈를 제기함

목표수정  
면담

- 목표수정 필요에 대한 종합적 고려를 통해 목표 수정 합의

목표수정  
결과기록

- 목표수정 근거 및 수정 내용 등 기록
  - 업적목표 수정
  - 세부 추진 계획 수정

목표수정  
확정

- 담당 임원 목표 수정 최종 검토 및 승인
- 수정 결과 HR 송부

## 목표수정 가능 사유

목표수정 가능 사유	
1	<p>상위조직 목표 변경</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 상위조직의 목표 수준에 변경이 발생한 경우, 해당 목표 내용이 개인 목표로 연계되는 경우 상위 조직 목표 변경에 따라 개인 별 목표 수정 가능</li> </ul>
2	<p>업무 분장 조정</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직 개편, 퇴사/휴직/신규 입사 등으로 인한 개인별 업무 분장 변경 시 목표 수정 가능</li> </ul>
3	<p>신규 중요 과업 추가 (예: 프로젝트)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비일상적 프로젝트 과업 업무의 수행을 비롯한 Task Force 참여시 기존 평가지표의 목표 수정 가능</li> </ul>
4	<p>외부환경변화</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 외생적인 요인(정부 정책, 경제환경 등)에 의해 목표를 달성하기 어렵거나, 목표를 과도하게 초과한 경우 외부환경 변화를 반영하여 목표 수정 가능</li> </ul>

## 2 중간점검 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (3) 수시 성과기록

- ▶ 수시 성과기록을 통해 ‘사실에 근거한 평가’가 이루어지도록 하며, 평가결과의 객관성을 높임

## 목적

- 수시 평가 효과 기대
  - 상시 관찰, Coaching, Feedback 가능
- 평가 근거 확보를 통한 평가 결과의 신뢰성 향상

## 실행방안

- 긍정적/부정적인 피평가자의 특정 행동 유형 발현 시, 관련 내용을 기록하여 관리
- 평가 시 해당 역량 항목 및 행동지표와 관계된 관찰사례에 근거하여 평가함

## 성공요인

- 평가 프로세스와 연계
  - 평가 근거 확보 및 구성원 육성 차원에서, 피평가자에 대한 Feedback 단계 공식화를 통해 Fact 중심 평가 시행 유도
- 차 상위자의 Monitoring 체계 필요
  - 차 상위자의 수시 조회 및 Monitoring 유도
  - 인사팀에서 지속적으로 권장

## 2 중간점검 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (4) 수시 성과기록 양식

- ▶ 평가자가 피평가자에 대해 업무 수행 중 업적 및 역량평가 항목에 대해 관찰한 결과를 기록할 수 있는 양식을 제공하여 활용하도록 함

## ■ 수시 성과기록 양식 예시

항목	발생 일시	성과 기록 내용	Feedback 사항
우수인재확보/ 유지	13.01.01	• 주요 대학에 채용 Café를 운영하고, 지원자 면담을 성실히 수행함으로써 해당 학교의 지원자 수를 예년 대비 증가시킴	• 잘한 점과 아쉬운 점에 대한 기록을 요청하고, 차기 채용 Café 운영 시 참조하도록 조치
	13.03.18	• 그룹토의 방식의 채용 면접 도입으로 후보자 변별력을 증가시킴	• 문제 Pool 다양화를 요청함

항목	발생 일시	역량 관찰 사례	Feedback 사항
동반성장	13.06.08	• 협력업체 선정과 관련하여, 후보 업체에서 보내온 상품권(50만원 상당)을 돌려보냄	• Tea time 시, 공개적으로 칭찬하고 타 구성원들도 그러한 행동을 보일 것을 요구
	13.06.29	• 협력업체 선정 시 개인적인 친분이 있는 업체에게 중요 내부 정보(해당 업체 순위, 선정 가능성 등) 제공을 확인함	• 즉각적인 단독 면담 시행 및 강력한 주의 조치

## 3 평가 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

▶ 평가 단계는 추진실적 정리/검토, 실적공유 Session, 성과/역량평가, 평가 Session을 통한 등급 확정 순서로 진행됨

	추진실적 정리/검토	실적공유 Session	성과/역량평가	평가 Session
피평가자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 목표 및 역량개발계획 추진실적 집계, 근거자료 취합</li> <li>• 논의사항 정리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실적공유 Session 실시               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표 대비 실적 및 원인 파악</li> <li>- 실적에 대한 피평가자 의견 수렴 및 공감대 형성</li> </ul> </li> <li>-역량개발계획 이행 점검</li> <li>-필요시 1:1 면담을 통한 상세 실적 논의</li> </ul>		
평가자 (팀장)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인별 추진실적 파악</li> <li>• 주요 논의 포인트 정리</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실적공유 Session 결과를 반영한 평가 실시               <ul style="list-style-type: none"> <li>-평가항목별 절대평가</li> <li>-피평가자별 등급 도출</li> </ul> </li> </ul>	
조정/확정 (본부장)				<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가결과 검토 및 확정               <ul style="list-style-type: none"> <li>-평가근거 확인</li> <li>-평가등급 상대배분 비율에 따른 등급 확정</li> </ul> </li> </ul>
HR부서	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가 가이드라인 제공</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평가 결과 취합/관리</li> <li>• 평가 가이드라인 및 프로세스 준수 여부 모니터링</li> </ul>

## 3 평가 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (1) 업적평가 Sheet

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

## 업적평가 Sheet 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...

## 3 평가 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (2) 역량평가 Sheet

- ▶ 역량평가는 요구수준 및 관찰결과를 바탕으로 5단계 등급으로 평가를 실시하여, 가중치를 반영한 점수를 합산하여 최종 점수를 도출함

## ■ 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"> <li>• 매사 보수적인 관점에서 접근하고, 위험을 과도하게 예상하는 등...</li> <li>• 새로운 업무 프로세스를 수립하고, 이를 전파함으로써...</li> </ul>
	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"> <li>• 상위 조직으로부터의 방침을 오해하거나 잘못 공유함으로써 팀원들에게 혼란을 초래하고...</li> <li>• 의사결정 시 지나친 분석으로 인해 의사결정 시점이 지연되고...</li> </ul>
	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"> <li>• 다양한 사안들에 대해 체계적으로 접근하여 문제를 명확화하고...</li> <li>• 일회적인 업무처리에 만족하지 않고, ...</li> </ul>
	경영마인드	10%	Level 3	B	80	8	

## Feedback 포인트

## 평가자 Overall Comment

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

## 4 피드백 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

▶ 평가결과 피드백 단계는 피드백 준비, 면담 실시의 순서로 진행됨



## 4 피드백 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (1) 평가 피드백 개요

- ▶ 평가 결과에 대한 피드백을 공식화함으로써 평가자가 평가에 대한 부담과 경각심을 가지고 평가할 수 있는 분위기를 조성함

## 의의

- 평가 근거 제시를 통해 피평가자 평가 결과 수용성 향상 및 개인별 육성 Point 제시
- 피평가자 피드백에 대한 부담으로 사실과 근거에 기반한 평가 실시 가능성 제고 (평가 신뢰성 확보)
- 개발 차원의 평가자/피평가자 커뮤니케이션 극대화

시기 및  
소요시간

- 시기 : 평가결과 확정 후
- 소요시간 : 약 30분 내외 (1인당)

준비자료 및  
주요 내용

- 개인별 최종 평가 등급 및 개선 Point에 대해 피드백을 실시
- 준비자료
  - 1차 및 2차 평가결과
  - 평가 피드백 양식
- 평가 피드백 내용을 평가자 작성 후 면담 사전에 공유하며, 피평가자는 면담 사전에 숙지하도록 함



## 4 피드백 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (2) 피드백 면담 가이드

- ▶ 피드백 면담 시에는 다음의 사항을 주의하여 효과적인 피드백이 가능하도록 함

√ 평가는 구체적인 사실(필요 시 성과기록 참고)에 근거하여 실시하여야 하며, 따라서 근거 없는 주장은 평가자나 피평가자 모두가 삼가 해야 함

- 특히, 평가자는 사실에 근거하여 평가 결과에 대해 피평가자를 설득할 수 있을 만큼 충분한 평가 근거를 확보하는 것이 중요함

√ 평가 면담 시 평가자와 피평가자는 상호 판단의 차이, 미달성의 원인에 대해 주로 대화를 하는 것이 바람직 (원인분석 중심)

√ 향후 개선 방향에 대해서도 충분한 대화를 나누는 것이 중요함

- 평가자는 피평가자의 강점, 장점에 눈을 돌려서 향후, 개선을 위한 구체적인 방법들을 제시함
- 피평가자는 피평가자의 희망 및 요청 사항을 진지하게 듣고, 도움을 줄 수 있는 아이디어나 구체적인 방법을 적극적으로 모색
- 피평가자는 평가자의 Feedback 내용을 바탕으로 향후 더 좋은 성과를 내기 위해 어떻게 행동하는 것이 바람직한가에 대한 평가자의 의견을 구해야 함

## 4 피드백 프로세스

목표설정

중간점검

평가

피드백

## (3) 평가 피드백 양식

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

## 평가 피드백 양식 예시

성명	직급		평가자	최종등급
업적 평가	<b>성과지표 (KPI)</b>	<b>지표 등급</b>	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	<b>역량항목</b>	<b>평가결과</b>	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			

## 5 이의 신청 프로세스

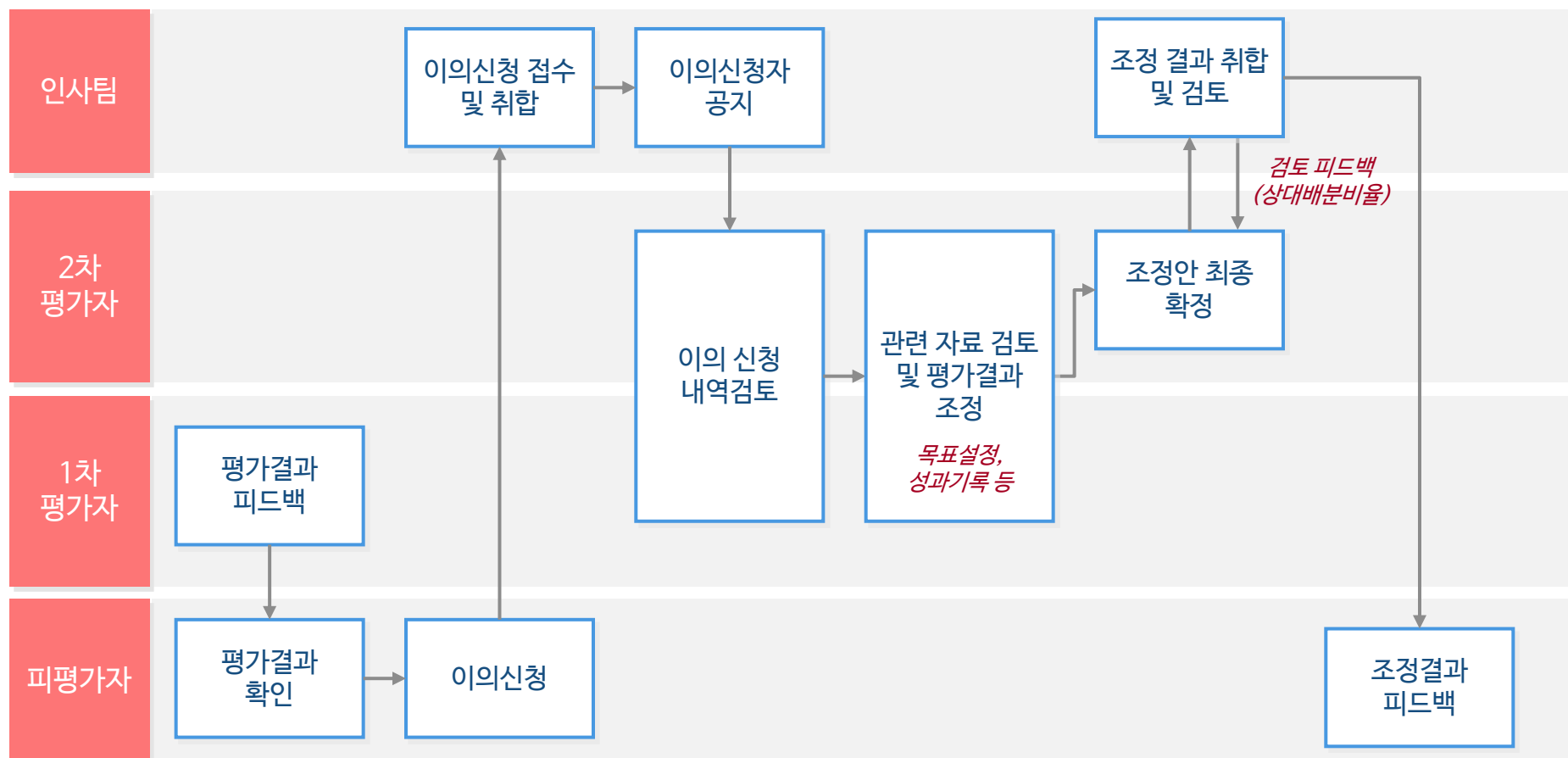
목표설정

중간점검

평가

피드백

- ▶ 피평가자가 평가결과에 대한 이의가 있는 경우 이의신청 Process에 따라 인사팀에 의견을 제출하여 1, 2차 평가자 논의를 통해 평가등급조정 한 후 인사팀이 결과를 피드백함



## 6 평가방법 및 양식

- ▶ 역량 평가방식은 크게 Overall Judge, BOS, BARS로 구분할 수 있으며, 각각의 특징은 다음과 같음

		정의	장/단점	활용영역
역량평가 방식	Overall Judgment	<ul style="list-style-type: none"> <li>해당 역량에 대한 평가자의 판단에 의해 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가 절차가 용이하지만, 평가자에 따른 편차가 큼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>핵심역량/리더역량 / 직무행동역량</li> </ul>
	BOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>해당 역량의 바람직한 행동지표를 정의하고 각 지표의 발휘수준에 대한 평가자의 판단으로 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가가 용이하고 강/약점에 대한 구체적인 피드백이 가능하지만, 평가자에 따른 편차가 크게 나타날 가능성이 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>핵심역량/리더역량 / 직무행동역량</li> </ul>
	BARS	<ul style="list-style-type: none"> <li>해당 역량의 Level별 수준을 정의하고 평가자의 판단으로 Level 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육/이동 등 타 HR과의 연계가 수월하지만, 개발에 많은 시간이 필요하며 평가가 복잡해질 가능성이 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무행동역량 / 전문기술역량</li> </ul>
	행동목록 체크	<ul style="list-style-type: none"> <li>각 세부 평가 요소별로 A,B 2개의 행동 패턴 목록을 제시하고, 이중 대상자의 대표 행동 또는 유사 행동을 각 2개씩 강제 선택</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>평가자의 의도를 최대한 제거하여, 결과가 관대화, 중심화 되는 경향을 최소화함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더십 역량</li> </ul>

## 6 평가방법 및 양식

▶ 평가방법 및 양식 선택 가이드 라인: 몇 가지의 상황적 기준에 따라 적합하고 효과적인 평가 양식을 선택 적용할 수 있음

상황 \ 방법	종합판단 방식 (Overall Judgment)	행동관찰척도 (BOS: Behavior Observation Scale)	행위기준고과법 (BARS: Behavior Anchored Rating Scale)	행동목록체크
인사결정	-	-	-	▼
능력개발	△	▲	▲	▲
예산지출	△	-	▼	△
평가오류	▼	▼	△	▲
평가경험	△	-	-	-
평가준비도	▲	△	△	△

▲: 매우 좋음, △: 좋음, -: 불명확, ▼: 나쁨, ▽: 매우 나쁨