

## 5-5. 성과평가제도

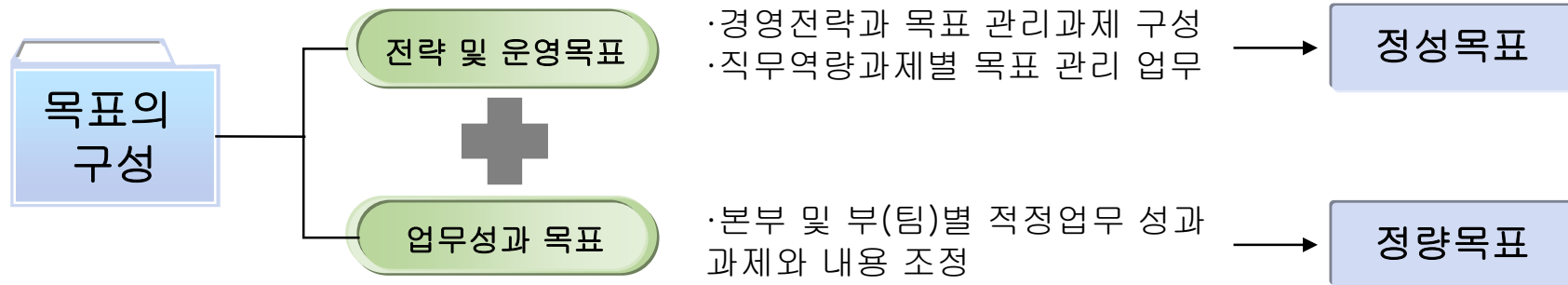
- 업무 성과평가제도는 단순히 과거실적에 대한 평가만이 아닌 미래지향이고 인재유성개발을 위한 신인사 제도이다.



## 1. 목표관리과제 분류

- 성과평가시스템은 목표관리를 통해 실시되고 목표관리과제가 경영계획과 팀 핵심 역량과제에서 분류되고 목표관리과제 업무성과를 평가한다.

$$\text{업적 평가} = \text{MBO평가} = \text{정성목표} + \text{정량목표}$$



**목표의 적용**

구 분	전략목표	업무성과	평가방식	성과과제	평가집계
Profit Center			· 개발성과 · 달성과정 · 지원성과 · 이행성과	· MBO 평가 · 업무성과 평가 · 공동과제 평가 · 절대/상대 평가	· 최종 평가등급 · 공동성과 배분 등급 · 팀과 개인성과 등급
Value Center					
Special Group					



## 1. 성과평가영역 설계

- 성과평가제는 처우 및 보상, 육성관련 인사운영 시스템으로서 평가결과의 객관성과 합리성이 요구되므로 평가영역 설계가 중요시 된다. 따라서 팀별, 개인별, 과업성과, 수행능력, 과업행동에 대한 평가영역의 설계와 평가목적별 평가범위에 대한 가중치 조정으로 경영전략단계별 목표관리 평가기능을 충족시키게 된다.

### 1) 목표관리 평가기준 설계

가. 과업성과중심 평가영역

과업성과평가				수행능력 평가				과업행동평가				합계
양적 성과	질적 성과	공헌 성과	소계	기초 능력	실행 능력	잠재 능력	소계	수행 행동	책임 행동	협동 행동	소계	
22	14	9	45	11	15	7	33	12	7	3	22	100

☞ 당해 년도 경영방침과 목표관리과제 운영요건 별 가중치 조정 평가관리(성과중심 목표관리 시)

나. 수행능력중심 평가영역

과업성과평가				수행능력 평가				과업행동평가				합계
양적 성과	질적 성과	공헌 성과	소계	기초 능력	실행 능력	잠재 능력	소계	수행 행동	책임 행동	협동 행동	소계	
8	17	5	30	17	26	12	55	7	5	3	15	100

☞ 당해 년도 경영방침과 목표관리과제 운영요건 별 가중치 조정 평가관리(능력중심 목표관리 시)



## 2. 목표관리 평가내용과 문항설계

- 평가내용은 평가대상과 계층에 따라 달리 설계되고 평가과정에서 절대적, 상대적 가치를 명확히 판정할 수 있어야 한다.
- 평가문항이 개념적이고 추상적일 때는 평가오류가 발생되어 신뢰성이 떨어지므로 문제는행식 평가문항을 설계하여 평가 오류를 최소화 한다.

### 1) 과업성과중심 평가

영역	범위	평가항목	영역	범위	평가항목	영역	범위	평가항목
과업성과평가	양적 성과	·제품 생산 및 판매 실적 성과 ·원가절감 및 수익촉진적 성과 ·업무생산성 증진 효과 ·특별 및 전략과업 수행 성과	과업능력평가	양적 성과	·담당과업 전문 및 기초 지식적 능력 ·담당과업 및 관련분야 정신적 능력 ·담당과업 및 관련분야 신체 적응 능력 ·일반교육 및 실무 경험적 능력	과업행동평가	양적 성과	·담당과업추진 및 과업지도적 행동 ·담당과업관리 및 대인 설득적 행동 ·사회적 규범성 및 제도적 규범행동 ·근무기강 및 근대관계 행동
	질적 성과	·품질 및 기능 개량적 성과 ·신제품 개발 성과 ·과업수행 방법 개선 성과 ·고객만족 성과		질적 성과	·담당직무 수행능력 ·담당과업 협상, 타협, 대응 능력 ·담당과업 책임 및 권한 수행 능력 ·문장표현력과 발표 능력		질적 성과	·과업개발 및 성과지향적 행동 ·능력개발 및 책임수행적 행동 ·과업목표설계 및 기능 조정적 행동 ·조직원 관리 및 정보전달, 공유적 행동
	공헌 성과	·판매촉진 공헌성과 ·공동과업 참여 및 역할 공헌성과 ·개선 및 제안 역할공헌 성과 ·리더십 행동 성과		공헌 성과	·담당과업 적응성 및 적성능력 ·담당과업 학습 및 수용능력 ·담당과업 연상, 제안, 응용 능력 ·담당과업 인지 및 감각능력		공헌 성과	·직무능력 개발 동기적 행동 ·과업목표 추진 의욕적 행동 ·과업수행에 협동단결적 행동 ·과업사명감에 행동개발 동기



#### 4. 목표성과과제 평가시스템

- 직무가치와 목표성과과제 평가를 통해 성과보상 및 인적자원관리 시스템에 연계



### 3. 개인별 직능평가표 구성 (예)

<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td>평가형식</td> <td>HS-1</td> </tr> <tr> <td>해당부문</td> <td>사무직중</td> </tr> <tr> <td>해당직급</td> <td>34급용</td> </tr> </table>		평가형식	HS-1	해당부문	사무직중	해당직급	34급용
평가형식	HS-1						
해당부문	사무직중						
해당직급	34급용						
<p><b>개인별직능평가표</b></p> <p>· 이 평가표는 승진승급과 직능임금 직무순환, 교육훈련용을 활용하게 됩니다.</p> <p>· 평가자는 평가지침서를 탐독 후 공정성, 신뢰성, 합리성 기준에 따라 지정된 평가 대상자만을 평가합니다.</p> <p>· 평가절차는 자기평가 1회와 평가자 평가 2회(부서장 평가, 하급자 평가) 총 3회를 실시하여 가중 평균값으로 산정합니다.</p> <p>· 평가결과는 점수값과 등급별로 산정되며 평가결과는 개인별로 공개 할 것입니다.</p>							
적용 제도	승진 승급	직능 임금	직무 순환	교육 훈련	경력 관리	직능 자격	
평가 대상 자	소속	부      과      담      당					
	직급	급      호	사      번				
	성명	인	자      가 평      가      일	년	월	일	
1차 평가 자	소속	부      과	직급	급      호			
	성명	인	평      가      일	년	월	일	
2차 평가 자	소속	부      과	직급	급      호			
	성명	인	평      가      일	년	월	일	

범위		평가내용	1차 평가	2차 평가	평정	등급 판정
과 업 성 과	실적 평가	가.담당과업 계획량 또는 전기실적 보다 25%이상 초과달성(27) 나.담당과업 계획량 또는 전기실적 보다 15~24%이상 초과달성(22) 다.담당과업 계획량 또는 전기실적 보다 15%미만 초과달성(18) 라.담당과업 계획량 또는 전기실적 보다 10%미만 미달(15) 마.담당과업 계획량 또는 전기실적 보다 10%이상 미달(11)	v	v	22	
	관리 시스 템 개발	가.과업분담 표준화, 제도화,시스템화를 전담수행 처리능력 15%이상 증진효과(34) 나.과업분담 표준화, 제도화,시스템화를 전담수행 처리능력 15%미만 증진효과(28) 다. 과업분담 표준화, 제도화,시스템화를 공유, 협조수행 처리능력 15% 이상 증진 효과(23) 라. 과업분담 표준화, 제도화,시스템화를 공유, 협조수행 처리능력 15% 미만 증진효과(19) 마.과업분담 시스템 업무전담, 공유, 협조수행으로 능력저하 요인 또는 관련역할 없음(14)	v	v	21	
수 행 능 력		가.담당과업 자격요건을 충족하고 전략과업개발과 운영, 목표과업 관리 능력이 뛰어남(18) 나.담당과업 자격요건을 충족하고 전략과업의 운영과 목표과업 관리 능력이 뛰어남(15) 다.담당과업자격요건은 부족하나 전략과업 및 일상과업 수행능력이 있음(12) 라.담당과업 자격요건은 충족되어 있으나 전략과업 및 일상과업수행 능력이 부족함(10) 마.담당과업 자격요건과 전력 및 일상과업 수행능력이 부족함(7)	v	v	11	
과 업 행 동		가.협동성과 대인관계 추진력이 높고 정열적이며, 자신감과 동료에 대한 신뢰성이 높음(10) 나.협동성과 대인관계 추진력이 높고 정열적이나, 자신감과 동료에 대한 신뢰성이 낮음(8) 다.협동적 대인관계 추진력이 높고 정열적이, 타협적, 유희적 행동으로 불신감이 조성됨(7) 라.협동적 대인관계가 이기적, 실리적 조건에 따라 수행되어 이질감이 조성됨(6) 마.협동적 대인관계가 소극적, 배타적 관계로 수행되어 배척당하고 있음(4)	v	v	7.5	



#### 4. 평가결과 집계 판정방법 설계

- 평가결과의 집계는 평가목적과 결과활용 방향에 따라 서열, 등간, 등급 기준으로 분류 집계하고 팀별, 계층별, 개인별 평가와 전략 과제별 평가목적에 따라 평가내용과 문항을 구분 적용하여 분류집계 한다.

##### 1) 팀별 평가결과 집계표

평가항목		평가결과										종합판정				비고
분류	영역	배분 점수	관리		인사		전산		구매		상대순위					
			평 점	등 급	평 점	등 급	평 점	등 급	평 점	등 급	관 리	인 사	전 산	구 매		
과업성과	양적성과	79	65	B	70	A	41	D	47	C	1	3	4	2		
	질적성과	79	51	C	40	D	62	B	64	B						
	공헌성과	67	54	B	40	C	45	C	44	C						
	소계	225	170	B	150	C	148	C	155	C						
수행능력	기초능력	42	34	B	25	C	27	C	35	B	1	2	4	3		
	실행능력	49	39	C	37	B	40	B	28	C						
	잠재능력	49	40	B	32	C	25	D	30	C						
	소계	140	113	B	94	C	92	C	93	C						
과업행태	수행행동	61	48	B	41	C	36	C	40	C	1	3	4	2		
	책임행동	40	26	C	25	C	27	C	33	B						
	협동행동	34	32	A	27	B	26	B	22	C						
	소계	135	106	B	93	C	89	C	95	95						
합계		500	389	B	337	C	329	C	343	C						
등급 판정 조건표		·A등급: 배분점의 85%이상 취득시      ·B등급: 배분점의 70~84% 취득시 ·C등급: 배분점의 55~69% 취득시      ·D등급: 배분점의 40~54% 취득시 ·E등급: 배분점의 39%이하 취득시														
조합 판정		·우수수준: 배분점의 80%이상 취득시(500×80%=400) ·보통수준: 배분점의 65~79% 취득시(500×65~79%=325~399) ·불량수준: 배분점의 64%이하 취득시(500×64%이하=0~324)														

##### 2) 직급별 승진·승급 판정 척도

직무분야		직종		기획				소속		인사부(팀)						
		직렬		인사기획				과업목표		신인사제도설계(외)						
평가항목		평가결과										종합판정				비고
분류	영역	배분 점수	1지급		2직급		3직급		4직급		상대순위					
			점수	등급	점수	등급	점수	등급	점수	등급	1직급	2지급	3지급	4지급		
과업성과	양적성과	76	65	A	57	B	59	B	49	C	1	2	4	3		
	질적성과	76	65	A	61	B	40	D	62	B						
	공헌성과	38	27	B	31	B	19	D	22	C						
	소계	190	158	B	149	B	118	C	133	B						
수행능력	기초능력	52	40	B	47	A	45	A	26	D	1	3	2	4		
	실행능력	88	72	B	67	B	72	B	59	C						
	잠재능력	35	29	B	17	D	23	C	29	B						
	소계	175	141	B	131	B	140	B	114	C						
과업행태	수행행동	68	41	C	63	A	40	C	54	B	4	1	2	3		
	책임행동	40	27	C	24	C	30	B	15	E						
	협동행동	27	21	B	22	B	22	B	21	B						
	소계	135	89	C	109	B	92	C	90	C						
합계		500	388	B	389	B	350	B	337	C						
등급 판정 조건표		·A등급: 배분점의 85%이상 취득시      ·B등급: 배분점의 70~84% 취득시 ·C등급: 배분점의 55~69% 취득시      ·D등급: 배분점의 40~54% 취득시 ·E등급: 배분점의 39%이하 취득시														



## 5. 직능 평가별의 개인별 집계

- 평가결과의 개인별 집계내용은 연봉임금 설계와 승진·승급 판정, 교육과제와 내용선정, 직무순환 영역과 우선순위 결정, 목표인재 모델 설계 자료에 다목적으로 활용된다. 따라서 평가과정의 타당성과 공정성, 평가결과의 신뢰성, 결과활용의 합리성이 중요시 된다.

### 1) 개인별 평가결과 집계표 (예)

직무분야	직종	사무	직렬	관리		사번	9863631		
소속	인사팀				제도담당		성명	김철수	
직위·직급	직위	대리	직급	급 호 평가일 년 월 일					
평가항목					종합판정			비고	
분류	영역	배분점	취득점	판정 등급	절대 등급	상대 등급	최종평가 결과		
과업 성과	양적성과	108	92	A	B	B	B		
	질적성과	72	48	C					
	공헌성과	45	35	B					
	소계	225	175	B					
수행 능력	기초능력	45	35	B	B	B			
	실행능력	64	50	B					
	잠재능력	31	19	C					
	소계	140	104	B					
과업 행동	역동적 행동	76	61	B	A	A			
	유도적 행동	38	35	A					
	동기적 행동	21	19	A					
	소계	135	115	A					
합 계		500	394						
등급 판정 조건표	·A등급: 배분점의 85%이상 취득시				·B등급: 배분점의 70~84% 취득시				
	·C등급: 배분점의 55~69% 취득시				·D등급: 배분점의 40~54% 취득시				
	·E등급: 배분점의 39%이하 취득시								

### 2) 개인별 승진·승급 판정 척도

직 능 평 가		
판정	점수 값	점수 값 분포비율
A등급	500~426	총점의 85%이상 취득자
B등급	425~351	총점의 70~84% 취득자
C등급	350~274	총점의 55~69% 취득자
D등급	275~201	총점의 40~54% 취득자
E등급	200점 이하	총점의 39%이하 취득자
판정 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>· A등급 이상 취득자는 전원 자동 승진·승급</li> <li>· A등급 이상 취득자는 전원 자동 승진, 3호봉 승급</li> <li>· B등급 이상 취득자는 승진 조건(직급, 근속년수)충족 시 승진, 1호봉 승급</li> <li>· C등급 이상 취득자는 승진 누락, 1호봉 승급만 실시</li> <li>· D,E등급 취득자는 승진·승급 누락</li> </ul>	
비 고	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 판정등급 및 평가점수 비율값은 부문별, 계층별, 과업 목표별 차등 설계 될 수 있음</li> <li>· 인사제도 운영 목표별 판정기준이 달라질 수 있음</li> <li>· 개인별 절대평가 및 상대평가 기준값으로 설계 가능</li> </ul>	





## 5. 평가결과와 경력관리 활용

- 개인별 교육훈련 과제 선정 목적의 평가결과 집계는 세부항목별로 집계 관리 개인별 직무순환 및 경력개발 목적의 평가 결과 집계는 직무능력, 자질, 동기평가 항목의 과업 영역별로 분류한다.

1) 개인별 교육 훈련 과제 판정표 (예)

직무분야	직종	사무		직렬	관리	사번	950616-3			
소속		인사팀 제도담당				성명	박영수			
직위·직급		직위	대리		직급	2급 15호 평가일 1998년 6월 16 일				
평가결과					교 육 훈 련 계 획					비 고
범위	항목	배분 점	취득 점	판정 등급	과목 및 내용	강의 수준	수강 시간	교육 시점	우선 순위	
직무 능력	직무경험 전문지식 관리능력	34 44 34	32 20 22	A D C	·조직행동 및 조직 심리학, 인사관리 이론교육 ·리더십 및 추진력 교육	C	20	98.9	1	
	소계	112	74	C		B	12	98.11	2	
직무 자질	과업추진성 직무충실성 직무수행태도	8 7 17	7 15 13	A A B	·동기부여 실천교육	A	8	98.7	4	
	소계	42	35	B						
과업 실적	과업실적량 과업질적수준 과업분담비율	34 44 34	28 41 26	B A B	·성과관리 실천교육 ·관리능력 개발교육	A	6	98.8	3	
	소계	112	95	B		A	10	98.8	5	
커뮤니케이션 기능		17 12 19	14 12 16	B A B	·팀웍 및 팀 파원 교육 ·정보시스템 개발 과정	A	6	99.4	7	
	소계	48	42	A		A	12	99.2	6	
합 계		314	246	B						

2) 개인별 직무순환 및 경력관리 판정표 (예)

직무분야	직종	기획직	직렬	경영기획	사번	9806187						
소속	관리본부			인사팀		성명	이영철					
직위·직급	직위	대리	직급	2급 15호 평가일 1998년 6월 16 일								
평가결과			직 무 순 환 및 CDP 계 획									
항목	점수	등급	직 렬 순 환							직종순화		조치 내용
			1차 경로		2차 경로		3차 경로		부서	시기		
			부서	시기	부서	시기	부서	시기				
기획 분석	93	A	기획 팀	99.4	투자 분석 팀	2000. 12	신용 평가 팀	2001. 12	인사 기획 팀	2000. 12		
전략 개발 능력	87	B										
상당력	76	C										
커뮤니 케이션 기능	84	B										
총량												

