



금융공공기관 기관별 성과평가 방안

2016. 6. 2.

관계기관 합동

I. 금융위 발표 성과평가 방향

◆ 직무 중심 평가 및 평가의 공정성 강화('16.4분기~)

평가지표 구성

- 직무별로 평가지표를 개발·관리하는 등 업적평가를 강화
 - 개별 직무에 대한 평가지표 선정 과정에 직원 참여를 의무화 하고, 매년 전체를 재점검하여 비핵심 또는 중복 지표는 통폐합

< 사례 : 자산관리공사의 성과관리제도 운영 >

- ① 성과관리협의회(평가군별 대표 내부직원 7명 + 외부 전문가 3명)가 성과관리 운영기준 수립, KPI 난이도, 실적 검증 등 실시
- ② 성과관리위원회(내부임원 + 외부 전문가 3명)가 성과평가결과 확정

평가 운영

- 평가결과 검증 구조 강화, 평가자 교육, 평가결과 감사 등을 통해 평가자로 인한 성과 왜곡을 최소화 → 「평가준칙」 제정
- 합의 프로세스에 따른 이의신청 및 조정 절차를 통해 성과평가 결과에 대한 직원의 수용성 제고

< 사례 : 기술보증기금의 이의신청 처리 절차 >

평가결과 검증	시스템상 수정	이의신청	2단계 심의	환류
평가결과를 보안 하에 내부전산망을 통해 공개 → 온라인상 수정 요청	(수정요청 수용) 시스템에 수정사항 반영	수정요청 미수용 또는 추가 이의제기 ※ 결과 확정 前 온라인을 통한 상시 이의신청 가능	(1차) 소관부서 심의 (조정면담) (2차) 이의신청 심의 위원회 심의	(수용) 평가정정 (미수용) 차기 지표 개선 시 반영

- 성과평가 결과가 일회성 인사·보상에 연계되는 데 그치지 않고 직원 역량개발에 적극 활용될 수 있도록 피드백 시스템 마련

II. 기관별 성과평가 방안

1. 예금보험공사	1
2. 자산관리공사	5
3. 산업은행	9
4. 주택금융공사	12
5. 기술보증기금	14
6. 기업은행	20
7. 신용보증기금	25
8. 예탁결제원	28
9. 수출입은행	31

1. 예금보험공사

1 제도 개선내용

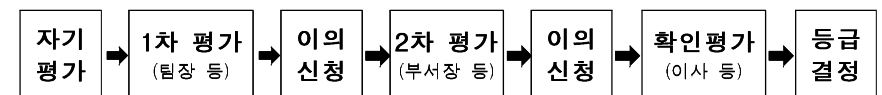
① 평가 구조

- (현황) 공사의 개인평가는 **업적평가**와 **역량평가**로 구분하여 실시
 - 업적평가는 **MBO**(Management By Objectives, 목표관리제) 방식으로, 역량평가는 **리더쉽 및 직무역량 측정방식(BARS)**으로 평가
 - * Behavior Anchored Rating System (행위기준고과법) : 피평가자의 직무 수행에 필요한 역량을 일정범주로 분류한 후 점수에 의해 평가하는 방법
- (개선계획) 평가와 보상간 **정합성 제고**를 위해 **평가요소별 활용방안**을 제검토하여 조정하고, **다면평가**를 실시하여 평가 공정성 및 객관성을 제고할 계획

② 평가 절차

- (현황) 개인평가는 반기별로 **연 2회** 실시(6.30일, 12.31일 기준)
 - 평가지표별로 피평가자가 **자기평가**를 실시한 후 **상급자 평가** 및 **확인평정** 등을 거쳐 **개인별 최종 평가등급** 산정(A~E, 5등급)

팀원에 대한 개인평가 절차 현황



- (개선계획) 사내 인사위원 등이 참여하는 「이의심의위원회」를 신설하고, 평가자/피평가자 교육을 강화
- 객관적이고 공정한 평가를 위해 「이의심의위원회」는 이의제기시 **평가결과에 대한 재검증 및 감사기능**을 수행
→ **평가왜곡 최소화 및 피평가자의 수용도 제고**
- 또한, 평가제도에 대한 이해도 제고 등을 위해 **평가자/피평가자에 대한 온오프라인 교육을 대폭 강화**

③ 평가결과 활용

- (현황) **업적평가** 결과는 개인별 **성과연봉** 결정에 사용하고, 업적평가·역량평가를 합산한 **근무성적평정 등급은 기본연봉 인상률 차등 및 승격** 등 신분보상에 활용
- (개선계획) 평가자의 평가의견란에 우수사항, 보완 필요사항, 미흡 평가 근거 등을 의무 기재하도록 하는 등 **평가 피드백을 강화**
- 평가피드백 내용을 반영한 **역량강화 연수** 실시, 연수실적 평가 반영 등 성과평가결과를 **개인의 역량개발에 적극 활용**

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 평가자가 사적인 업무지시 등 평가권한을 남용할 수 있는 것 아닌지?

- 평가지표를 최대한 계량화하여 **평가자의 주관**을 최소화하고, 지속적으로 평가원칙에 대한 **지도·교육을 강화**할 계획
- 또한, 평가자의 부당한 업무지시 등은 1차적으로 현행 **내부신고 제도** 등을 통해 방지하고, 직상위자에 대한 **다면평가** 실시 후 그 결과를 기관장까지 보고함으로써 **권한남용이 없도록** 할 계획

② 친분관계 등 평가자의 부당한 평가에 대해서는 어떻게 할 것인지?

- 현행 이의신청제를 강화하여 별도 「이의심의위원회」를 통한 **심의 절차**를 신설함으로써, 부당한 평가를 방지할 계획
- 피평가자의 합당한 이의신청을 평가자가 수용하지 않을 경우 동 위원회에 **재심의**를 요청할 수 있으며, 이 경우 「이의심의위원회」는 **당사자 출석 및 소명기회 제공** 등을 통해 부당평가를 시정

③ 협업업무(서무 등)를 주로 수행하는 직원은 어떻게 평가받는지?

- 협업업무를 주로 수행하는 직원의 경우에도 본인이 수행 중인 업무를 상급자와 사전협의하여 **개인 성과지표로 설정**하고,
- 그 달성도에 대해 **계량·비계량적으로** 평가받을 수 있으므로, 협업과 관련한 개인의 **성과누락 없이 공정한 평가**를 받을 수 있음

④ 성과중심 문화 확산으로 인해 휴가사용이 어렵게 되지 않을까?

- **과도한 성과주의 몰입**으로 인해 개인의 휴가사용 권한에 까지 상급자가 개입할 수 없도록 부서평가에 휴가사용 실적을 반영 중
- 휴가 사용의 편의성을 높이면서도 **업무효율**을 기할 수 있는 **개선방안**을 검토하여 시행할 계획

3 향후 계획

- '16.5.16일 노·사 각각 5명으로 「노사 공동 실무협의 TF」를 구성하여 5월초 마련된 **외부전문기관의 컨설팅 결과를 논의 중**
- 동 TF를 통해 **직원 다수가 공감할 수 있는 개인성과평가제도 개선방안을 추가로 마련하고, 보완할 계획**
- 개인성과평가제도 개선사항에 대한 노사합의가 완료되는 대로 개선방안을 확정하고 **금년 중 관련 내규 개정을 완료할 계획**이며,
- 향후에도 제도 운영과정에서 문제점 등이 발견될 경우 의견수렴 및 노·사 협의를 통해 **관련 제도를 지속적으로 개선해 나갈 계획**

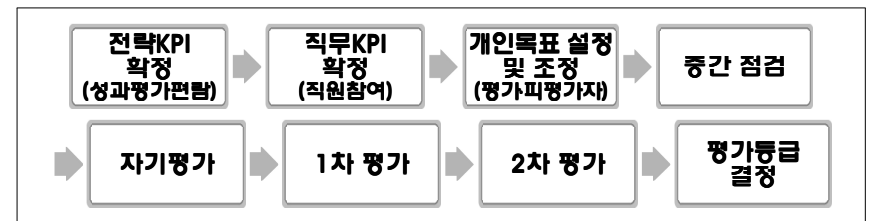
2. 자산관리공사

1 제도 개선내용

① 평가 절차

- '10년에 전 직원 성과연봉제를 도입하고, 개인업적평가 전면 시행

〈 평가절차도 〉



② 제도 개선내용

- ① **(KPI 고도화)** 성과관리협의회 및 직원 참여 워크숍*을 통해 **전체 KPI를 재점검 · 고도화**
 * 2016. 6.1~6.3 실시(참석대상 : 전부점 성과관리자) 예정
- ② **(성과관리역량 강화)** 평가자 · 평가대상자 대상 성과관리교육을 확대 실시하고, 합리적 평가방법 제시 등을 위하여 「**평가준칙**」 제정
- ③ **(인터뷰 일지 작성)** 성과관리 **주 프로세스***에 걸쳐 **인터뷰 Note** 작성을 통해 지속적인 기록 · 관리가 가능하도록 개선
 * 목표설정 → 중간점검 → 성과평가 → 성과보상
- ④ **(이의신청 실효성 제고)** 이의신청 절차 · 기간에 대한 충분한 사전 공지 등을 통해 **이의신청 실효성 제고**

③ 평가결과 활용

- 평가결과에 따라 **성과연봉**을 **차등지급***하고, 인재육성 등 인사 관리 목적에 부합되게 활용

* 보수규정 개정('16.5.10자 이사회 의결, '17.1.1부터 시행)을 통해 성과연봉 차등폭 확대 [(기존) 1~3급 → (개선) 1~4급(2배 이상)]

< 성과연봉 차등률 >

업적평가등급	S등급	A등급	B등급	C등급	D등급	비고
지급률	1~4급	135%	117.5%	100%	82.5%	2.1배
	5~6급	108.5%	104.25%	100%	95.75%	1.2배
인원비율	10%	15%	50%	15%	10%	

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 평가의 공정성을 확보하기 위한 방안은?

- 부점별 성과관리자와 외부전문가가 참여하는 ‘개인업적 KPI 개선 워크숍’ 개최(6.1 ~ 6.3)
 - 전 직원을 대상으로 개인업적평가제도 전반에 걸쳐 설문조사 실시
 - 목표수립 및 조정 절차, 평가결과의 공개범위 및 이의신청 실효성 제고 방안 등 평가제도 전반에 대하여 조사(3/4분기)
 - 설문결과를 기초로 직원 참여형 제도 개선(TF팀 등)을 추진하여 직원의 눈높이에 맞는 평가제도를 마련(3/4분기)
 - 평가준칙을 제정하여 모두가 공감하는 **공정한 성과평가 문화 조성**(3/4분기)
 - 올바른 성과평가가 이루어 질 수 있도록 평가자와 평가대상자에 대한 성과관리 교육*을 강화
- * (15년) 사내직무마스터 참가자 일부(약150명) → (16년) 승진자 교육(52명), 사내직무마스터 참가자 전원(약500명)

② 성과중심문화 확산 관련 조직문화 안정화 방법은?

- 경영본부장을 위원장으로 본부직급·성별을 고려하여 직원 30명이 참여하는 ‘**캠코 조직문화 발전 회의**’ 구성*
 - * '16.5.20 구성, (1분과) 3급 10명, (2분과) 4급 10명, (3분과) 5·6급 등 10명
- 성과연봉제 확대 도입 과정에서 발생한 갈등 해소 및 조직 안정화를 위하여
 - 고충희망사항, 교육, 이동, 평가 등 조직운영 전반에 관해 직급별 의견을 자유롭게 제시하고, 단계적 제도 개선 추진

3 향후 계획

- ① **(KPI 고도화)** 전직원 참여 워크숍* 실시 및 이를 통해 전체 KPI를 재점검·고도화('16.3분기)
 - * 2016. 6.1~6.3 실시(참석대상 : 전부점 성과관리자) 예정
- ② **(공정성·수용성 제고)** 이의신청 절차 개선을 통한 실효성 제고 등 ⇒ 개인업적평가 편람 제정·반영('16.3분기)
- ③ **(성과관리 역량 지속적 강화)** 평가 이해관계자 대상 성과관리 교육 확대 실시 및 「평가준칙」 제정('16.3분기)
- ④ **(전직원 대상 설문조사 실시)** 전 직원을 대상으로 개인업적평가제도 전반에 걸쳐 설문조사 실시('16.3분기)

구분	현행	개선내역
KPI 고도화	○전부점 대상 지표 Pool 의견 수렴 및 주무부점 피드백 실시	○(개선) 성과관리협의회 및 직원 참여 워크숍을 통해 전체 KPI 재점검·고도화 -사업 부문별 핵심성과를 대표하는 지표로 개선 및 비핵심 단순·중복 지표는 삭제 또는 통합 -업무특성을 고려한 지표수와 가중치 조정 등을 통한 평가의 수용성 제고
공정성 ·수용성 제고	○평가결과에 대한 이의신청 절차 마련·운영중이나, 활용도 다소 미흡	○(개선) 이의신청 절차·기간에 대한 충분한 사전 공지 등을 통해 이의신청 실효성 제고 -(절차) 업적평가 결과 공개 → 평가대상자 2차평가자에 이의신청 → 평가소원(인사 담당 임원) → 조정평가위원회 ○(개선) 성과관리 주 프로세스에 걸쳐 인터뷰 Note 작성을 통해 지속적 기록·관리
성과관리 역량 제고	○평가대상자 대상 온·오프라인 교육 실시	○(신설·개선) 평가자 대상 성과 관리교육 신설 및 평가대상자 대상 교육 확대 실시 ○(신설) 합리적 평가방법 제시 및 평가 이해관계자 역량 제고를 위하여 평가준칙(가이드라인) 제정

3. 산업은행

1 제도 개선내용

① 평가구조

- (현행) 연공과 정성평가 위주의 평가체계
 - 근무평정(업적평가+역량평가+상호평가)과 경력평정으로 구성
- (개선) 업적 및 역량 평가 중심으로 평가체계 개선
 - 업적평가는 각 직무별 특성을 고려하여, 현행 정성평가 방식에서
정량항목 병행평가방식으로 개선(직무 KPI Pool 확대 설정)
 - 다면평가(상호평가, 상향식평가)는 인사 참고사항으로 활용
 - 경력평정은 연공적 요소 완화를 위해 축소

② 평가방식

- (현행) 직급중심의 평정
- (개선) 직위중심의 평정 및 직상위자 평정 강화
 - 직위중심 평정을 통해 승진과 조직운용체계를 일치
 - 직상위자 평정체제로 통제권한 명확화

※ 직위 중심의 인사관리 전환 추진

- ▶(필요성) 조직내 역할과 책임에 부합하는 인사관리 체계로 전환
- ▶(개선방안)
 - 정원관리 : 직위군별 정원으로 정원관리방식 단일화 필요
 - 5단계 (1~5급) → 3단계 (S급(부서장급) / M급(팀장급) / A급(팀원급))
 - 급여체계 : 동일 직위내 동등 임금수준 적용
 - 승진체계 : 직위 승진방식 적용 (A급 → M급 → S급)
- ▶(기타) 급여체계 조정시 추가예산 소요 예상

③ 평가절차

- (현행) 평가자 중심의 폐쇄적 평가 방식
- (개선) 피평가자와의 소통을 통한 개방적 평가방식
 - 공정하고 객관적인 평가 Process 마련
 - 평가지표 설정시 평가대상자 참여 및 중간점검 실시
 - 평가결과 공개범위 확대 및 이의신청 절차 마련
 - 평가방법 등에 대한 평가자 교육 강화
 - 평가자 교육을 위한 평가매뉴얼(평가준칙) 제정
 - 내부 직위연수시 평가자 교육 반영 및 외부위탁연수 실시
 - 공정성 제고를 위한 평가과정 Audit 강화
 - 효과적인 Audit을 위한 전담인력 지정 및 상세 절차 마련

※ Audit 강화방안

▶ 평가 단계별 점검을 통해 평가 오류 최소화

평가단계	점검내용	점검방법
계획수립	단계별 절차준수 및 실행의 적정성	목표수준, KPI 설정 확인 등
중간점검		항목별 점검내용의 충실성 등
평가실시		결과분석, 피드백 등 절차준수 여부 등

④ 평가결과 활용

- (현행) 승진 위주의 활용
 - (개선) 인사운용 전반과 연계·활용 강화
 - 현행 승진 위주의 연계에서, 승진·보수·교육·배치 등 인사운용 전반과 연계·활용
- ※ 新평가제도의 정착을 위해 현행 제도와 일정기간 병행 운영

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 개인주의 심화 등으로 협업의 조직문화가 훼손되는 게 아닌지?

- 팀워크·협력도 등을 평가지표에 포함하고, 성과 차등시 집단 평가를 반영함으로써, 조직문화 훼손 방지

② 쉬운 해고로 연결되어 고용불안을 야기하는 게 아닌지?

- 단계별 직무교육 실시 및 신규보직 부여 등 역량개선 기회를 제공하는 것이 원칙
- 대상자 선정기준을 명확히하고, 외부기관 등을 활용한 맞춤형 과정 개발을 통해 역량 및 성과개선에 초점을 맞추어 제도운용 예정

③ 직위중심의 평가제도 운용시 문제점은?

- 조직내 역할과 책임에 부합하는 평가제도 운용을 위해 직위 중심으로 평가방식 개선
 - 직위중심 인사관리(정원, 승진 등)를 위해 금융위와 협의 예정

④ 공정하고 객관적인 평가가 가능한가?

- 직원이 참여하는 「인사혁신 T/F」를 통한 제도개선 추진
 - 제도설계시 직원 의견 및 부서별 특성을 고려한 방안 수립
- 제도운영시 평가결과 공개, 이의신청 및 피드백 절차를 마련하고, 평가자 교육 및 Audit 강화

3 향후 계획

- 컨설팅 결과를 토대로 평가 Process 등 성과연봉제 확대 관련 추가적인 상세방안 수립
- 성과연봉제 협의체를 구성하고, 노조 참여를 유도하여 제도 세부내용 협의

4. 주책금용공사

1 제도 개선내용

① 평가지표

- MBO 관점의 조직·개인 연계 KPI 자율설정 방식(현행)에서 직무별 평가지표 개발, 평가지표 설정 시 직원 참여 강화 등 **평가지표 운영 정교화**

- ① 직무별 평가지표 Pool을 구성하고 매년 재점검 실시
 - ② 부점별 '목표공유회의'를 운영하여 평가자 및 피평가자 전원 참여 및 의견 교환을 통하여 개인별 성과지표 및 목표치 설정

② 평가절차

- ① (평가횟수) 연 1회(현행)에서 **2회로 확대**하고 상반기 평가결과를 토대로 적극적인 **코칭 및 피드백**을 통해 실질적인 **성과향상 기회 부여**
- ② (성과점검) 연 1회 형식적 중간점검 방식(현행)에서 **매월** 평가자가 피평가자의 **성과를 점검 및 기록**하도록 의무화하고 이에 근거한 성과평가를 실시하도록 개선
- ③ (이의제기) 활용도가 낮은 이의제기 절차(현행)의 실효성 제고를 위해 이의제기 통로 확대(**사장에게 직접 이의제기 가능**), 실질적 심사(위원회 구성, 월별 평가근거 확인 및 심사), **익명성 철저 보장**

③ 평가결과 활용

- ① (인사 상 우대) 성과 우수직원에 대한 특별승진, 연수 대상자 우선 선발 등 성과평가 결과를 인사 관리 전반에 활용
- ② (체계적 관리) 성과평가 결과를 전문직위제와 연계하는 등 경력 개발경로에 따른 지속적·체계적 관리 추진

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 평가자 본인 주관에 따라 평가 결과가 결정되는게 아닌지?

- 일시적인 기억이 아닌 객관적인 자료에 근거한 공정한 성과 평가 제도 운영 및 평가문화 개선 노력
- 매월 평가자가 직원의 업무실적이 있는 경우 주요사항을 기록하여 객관적 자료에 근거한 평가를 실시하고,
- 평가결과에 대한 이의제기 시 신청 직원의 익명성을 철저히 보장함으로써 이의제기 절차의 실효성 제고

② 성과중심 문화확산 시 개인 이기주의가 심화되는게 아닌지?

- 부작용 최소화 및 상호 협력하는 건전한 조직문화 구축을 위해 평가 제도 보완 예정
- 개인 성과평가 시 “협조 노력도” 등의 항목 신설로 개인주의적 행동 예방
- 직원 간 다면평가 비중을 확대하여 자발적인 상호 협력을 유도

3 향후 계획

- 평가제도 개선을 위해 노사공동 “성과평가 개선 T/F”를 구성하여 직원 의견수렴, 기존 제도현황 분석 및 세부실행방안을 마련하고,
- 세부실행과제에 대한 시행성과는 담당임원이 주기적으로 점검하여 CEO 보고

5. 기술보증기금

1 제도 개선내용

① 평가 구조

평가 항목

- (업적) 집단평가 외 개인 MBO 달성도 등의 개인업적평가 도입
 - * 개인별 과잉 경쟁을 막기 위해 집단평가의 가중치를 높게 반영하고 협업도 중심의 평가 운영

$$\text{업적평가} = a \cdot \text{집단(부실점 또는 팀)업적} + \beta \cdot \text{개인업적}$$

* a, β : 가중치 \square 직원 의견 수렴을 통해 결정 ($a > \beta$)

- (역량) 상급자에 의한 일방 평가를 보완하기 위하여 다면평가* 신설 → 평가의 객관성·신뢰성 보완
 - * 소속부서 및 협업부서의 동료 및 하급자가 평가(상급자 평가 배제)
- (교육) 평가대상을 본부 부서장, 영업점장 등 간부급(1~2급)* 까지 확대
 - * 관리자로서 필요한 리더십, 경영전략 관련 과목 위주 운영

【 新개인종합평가 구조(안) 】

구분	현행	개선안	비고(활용)	
① 역량	상급자에 의한 일방(하향) 평가 * 항목 : 공통·리더십, 직무	상급자에 의한 일방(하향) 평가 + 다면평가(동료·하급자)	기본	인사 ↓ 승진 이동 교육
② 업적	집단*업적 * 부실점 또는 팀	집단업적 + 개인업적 ^{주)}	성과 연봉	
③ 경력	-	현행체제 유지	-	
④ 교육	팀장 이하 적용	전 직원	-	

주) 개인 MBO 달성도, 성과기여도, 보증취급건전도 등

업적평가 상세구조

- ①집단, ②개인 MBO 달성도, ③성과기여도(협업도 중심 평가), ④보증취급건전도 등을 가중하여 평가

구 분		평 가 구 조 (안)	
		현 행	추 가
부실점장 ^{주1)}		집단평가(부실점) + 보증취급건전도	성과기여도
팀장	본부 ^{주2)}	집단평가(부서) + 보증취급건전도	개인 MBO 달성도 + 성과기여도
	영업점	집단평가(영업점+팀) + 보증취급건전도	성과기여도
팀 원		집단평가(부실점+팀) + 보증취급건전도	개인 MBO 달성도 + 성과기여도

주1) 부실점장, 영업점 팀장의 경우, 개인 MBO = 집단(부실점 또는 팀) MBO

주2) 본부는 부서단위 업무특성이 강한 측면을 고려하여 팀단위 평가 생략

② 평가 절차 (개인 MBO 달성도 평가)

① 평가지표 및 목표 설정

- 직원 참여를 통한 지표개발 및 면담·합의에 의한 목표설정

- ① 성과평가 현장전문가 그룹(영업점별 1명)에서 평가지표 개선 의견개진
- ② KPI 실무협의회(KPI 소관 부서별 1명)에서 성과평가 전반에 대한 논의 및 개선방안 협의
- ③ KPI 선정 자문위원회(담당이사, KPI소관 부서장, 직급별 영업점 대표 직원)에서 평가지표 개선안 도출
- ④ 성과평가위원회(내부임원 5명 + 본부 부서장 7명 + 외부전문가)가 지표 확정

② 중간 점검

- 코칭 및 목표조정을 통한 동기부여 강화

* 대내외 환경변 통제 불가능한 업무발생 등으로 당초에 설정한 개인별 목표 조정필요시 합의하에 목표조정

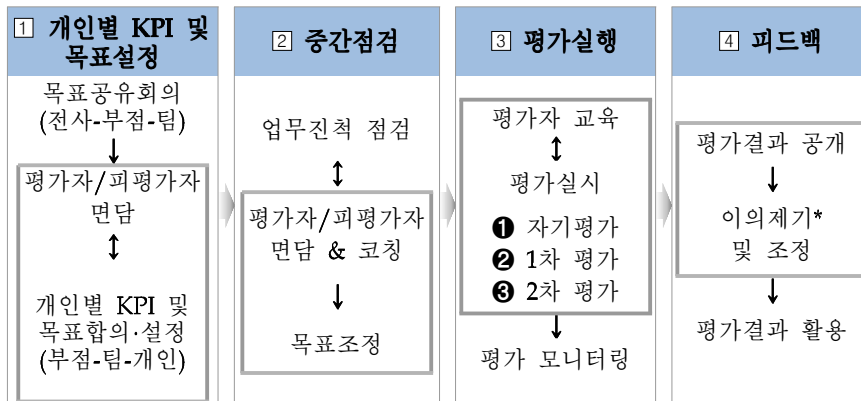
③ 평가 실행

- 평가자 교육* 신설 및 복수(다단계)평가** 도입
 - * 객관적이고 공정한 평가를 위해 주기적으로 평가자 교육 실시
 - ** (본부 팀원) 1차 평가 : 상위 직급자(팀장), 2차 평가 : 차상위 직급자(부서장)
- 평가지표 소관 부서 중심으로 평가결과에 대한 검증을 강화하고, 정례적 성과평가 감사를 통해 왜곡사례 발생 시 패널티* 부여
 - * 재평가를 실시하고, 1년간 개인종합평가 점수에서 0.2점 감점 처리

④ 피드백

- 결과 공개 및 개인평가 이의제기 절차 도입
 - * 평가결과를 개별 전산화면에 실시간 공개(본인만 조회 가능)
 - * 합의 프로세스를 통한 이의신청 및 조정절차 도입

【 개인 MBO 달성도 평가절차 】



* 성과평가 공정성 및 신뢰도 제고를 위해 이의제기 및 조정절차 마련

③ 평가결과 활용

- (보 수) 기본연봉 인상률 및 성과연봉 차등 산정 기준에 반영
 - * ① 역량평가+업적평가 → 기본연봉 인상률, ② 업적평가 → 성과연봉
 - * 보증취급건전도 : 평가대상기간이 최근 5개년임을 고려하여 성과연봉 산정 시 제외 검토

- (인 사) 역량 및 성과우수자 또는 역량개발 필요 직원에 대한 맞춤형 인사 운영

- * 역량 및 성과우수자 : 발탁승진, 희망 부실점 우선배치, 학술연수기회 확대
- * 역량개발 필요 직원 : 직무교육 후 인력재배치

- (교 육) 개인별 역량평가(연 2회) 결과와 연계한 교육 프로그램 운영 강화

- * (현행) 교육계획 수립 시 개인별 역량수준 파악 절차 생략(공급자 중심)
- (개선) 역량수준 결과를 분석하여 맞춤형 교육 프로그램 운영(수요자 중심)
- * (예) 공통역량 미흡 직원 : CS, 청렴과목 의무 수강

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 과도한 경쟁유발로 조직문화가 저해되는 것은 아닌지 ?

- 기본연봉 인상률 및 성과연봉 산정은 개인 평가뿐만 아니라, 기존 집단평가 결과도 동시에 반영하여 결정
 - * 업적평가 = $\alpha \cdot \text{집단업적} + \beta \cdot \text{개인업적}$ (α, β : 가중치)
 - 반영 비중도 집단 평가 결과를 상대적으로 높게 반영
- 협업중심의 기관 업무 특성*을 감안, 평가지표에 협업도 항목 및 역량평가에 다면평가 신설
 - * (영업점) 소팀제(팀장 1명당 팀원 평균 1.95명) 운영
 - 경쟁심화에 따른 조직문화 저해와 근로여건 악화 사전 차단
- 단기성과 매몰 방지를 위해 질적지표 신설 및 확대
 - * 「고객만족도」 배점 확대 및 「연수 참여도」 신설
 - * 「보증취급건전도」 지표를 통해, 단기성과를 위한 무리한 보증의사결정 사전 차단

② 객관적이고 공정한 개인평가가 가능한 것인가?

- 정교한 개인평가제도를 마련하여, 평가결과의 신뢰성 하락 요인으로 지목되는 연공서열, 주관적 평가 등을 사전 차단

① 수용도 높은 평가지표 및 절차 마련

- 계량지표 중심의 목표달성도 평가를 통한 객관성 확보

- * MBO 평가(사전에 합의된 목표대비 실적을 평가)를 통한 평가자의 임의성 및 주관성 배제

- 평가절차 전 과정에 직원참여 및 결과공개를 통한 수용도 제고

② 평가자 교육 신설 ('16년 하반기~)

- 객관적이고 공정한 평가 위해 주기적으로 평가자 교육 실시

③ 이의제기 절차 등 평가결과 검증 및 피드백 강화

- 합의 프로세스를 통한 이의신청 및 조정절차 마련

- 평가자 오류 등 이의제기가 합당할 경우, 평가자에게 패널티(리더십역량 감점 등) 부여 등을 통한 공정성 제고

- * 평가자의 주관성 개입 및 오류 방지

- 참여·소통기반의 개방적 프로세스 운영

- 평가자·피평가자간 대화를 통한 합의 프로세스 정립

- 평가자와 피평가자간 상호작용에 기반한 평가과정(목표설정-중간 점검-평가-피드백)을 통해, 성과향상*을 위한 코칭 및 조직 소통 증진

- * 통제목적의 징벌적 활용이 아닌 실질적인 성과향상이 가능하도록 「지도·조언」과정 강화

- 지속적인 모니터링과 개선활동을 통한 제도 개선 추진

3 향후 계획

노동조합 및 전 직원 의견 수렴을 강화하여, 수용도 높은 개인평가제도가 '17년부터 시행될 수 있도록 전사적 노력 추진

① ('16. 6월) 성과평가지스템 개선(안) 마련

- 「성과중심 문화 확산 추진단」 내 실무전담반(TF) 중심으로 개선(안) 도출

- * 현재 사측중심으로 운영 중이나, 지속적으로 노동조합 참여를 독려

② ('16. 7월~) 노동조합 및 전 직원 의견 수렴

- 실무전담반(TF)에서 마련한 개선(안)을 전 직원에게 공지하고, 다양한 채널을 통해 직원들의 의견을 수렴·검토·반영 예정

① (온라인) 사내 그룹웨어 활용

- * 사이버 성과관리 참여마당, 성과평가 공정관리센터, Q&A, 설문조사 등

② (오프라인) 임직원 대상 설명회, 워크숍 및 교육 실시

- * 직원 공감대 형성 및 이해확산을 위한 설명회를 수시 개최하여 의견청취
- ** KPI 실무담당자 대상 심층면담(FGI)을 통한 개선도출 및 평가자 교육 병행 실시

③ (~'16.12월) 개인종합평가제도 관련 규정 제·개정

- 노동조합 합의를 통한 취업규칙 제·개정으로 제도시행의 기틀 마련 예정

- 현행 「종합근무평정규정」을 「개인종합평가규정」으로 개정

- 개인성과평가 관련 규정 등 제·개정 및 운영매뉴얼 마련

- * (규정) 성과관리규정, 성과평가요령, 보수규정운영요령, 역량개발 필요인력 기준 등
- * (매뉴얼) 제도 이해도 및 조기정착을 위한 평가편람

6. 기업은행

1 제도 개선내용

- **현행 평가제도를 기반으로** 문제점을 보완하고, 연공서열 및
온정주의 중심의 **평가 관행 개선**에 중점
⇒ **객관성·공정성·투명성**을 갖춘 합리적 평가시스템 설계 노력

① 평가 구조

현 황

- **(평가지표)** 근무성적평정 = 업무실적 + 업무능력 + 업무태도
- **(평가그룹)** 팀장급은 그룹/지역본부, 팀원급은 부점 단위 평가
- **(등급비율)** 비정규분포 산정(S 20%, A 30%, B 30%, C 10%, D 10%)

개 선

- **(평가지표)** 근무성적평정 = 성과평가 + 역량평가
 - **(성과평가)** 부점장급 및 본부팀장의 성과평가는 'MBO' 방식으로,
그 외 직원은 '업무중심형*' 평가 방식으로 개편
 - * 개인의 계량, 비계량 업무실적을 사후에 신고하여 평가받는 방식
 - **(역량평가)** 업무능력과 업무태도를 통합하여 역량평가* 실시
 - * 팀장 이상 : 공통역량, 리더십 역량 / 팀원 : 공통역량, 직무역량
- **(평가그룹)** 팀원급의 경우 평가그룹 단위 확대
 - 본부의 경우 그룹단위, 영업점의 경우 지역본부 단위로 확대
- **(등급비율)** 정규분포 산정(S 10%, A 15%, B 50%, C 15%, D 10%)

② 평가방식 및 프로세스

현 황

- **(평가방법)** 절대평가인 1평정과 상대평가인 2평정을 구분하여
실시하되, 평가자가 평가항목별 단순 점수를 부여하는 방식
 - 1평정 점수와 2평정 점수의 평균을 최종 점수로 적용
- **(불복절차)** 평가결과 제한적 공개(업무실적 限) 및 이의절차 부재
- **(검증절차)** 평가결과 분석·감사 및 모니터링 프로세스 부재

개 선

- **(평가방법)** 피평가자가 본인의 업무실적 및 노력도 등을 기재하고,
평가자는 이에 기반하여 평가하되, 항목별 평가근거 필수 기재
 - 절대평가로 1평정 후 평가성향 등을 반영하는 평균/표준편차
조정하여 가(假) 등급 산출→2평정자가 조정하여 최종등급 결정
- **(불복절차)** 평가결과 전부 공개 및 이의절차 제도 신설
 - 평가역량 향상을 위한 평가자 교육 강화 및 평가매뉴얼 제작
- **(검증절차)** 평가결과에 대한 감사 및 모니터링 절차 신설
 - 평가결과 검증 및 평가과정에 대한 피평가자 의견을 청취하고,
평가자별로 개별 모니터링 점수 산출(평가문제자 페널티 부과)

③ 평가결과 활용

현 황

- 개인평가 결과를 서열명부 작성 등 승진심사 자료로 활용

개 선

- 개인평가 결과를 승진, 보상 등 인사관리 전반에 적용
 - 승진, 보수(기본급 및 성과급 차등지급), 교육, 이동, 배치 등 활용

2 내부 우려사항에 대한 보완

1 평가자의 평가가 불공정하게 이루어지는 것은 아닌지?

- 평가 오류를 최소화하고, 평가 결과에 대한 직원들의 신뢰도를 제고할 수 있도록 단계별로 다양한 방안 모색
- (평가 前) 평가자의 평가역량을 향상시키기 위해 평가매뉴얼을 제작하여 배부하고 평가 단계별 교육을 실시하여 평가자의 주관적 판단에 의존한 평가가 없도록 노력
- (평가 中) 객관적, 구체적인 근거에 기초한 평가 실시
 - 피평가자는 개인의 업무실적과 업무추진 노력도 등을 평가 항목에 맞춰 구체적으로 기재토록 하고,
 - 평가자는 피평가자의 기재내용 등을 바탕으로 평가하되, 평가결과에 대한 근거를 구체적으로 기술토록 함
- (평가 後) 평가결과는 본인에게 모두 공개되며, 당사자가 이의 제기시 인사부 또는 별도 기구에서 평가결과 등을 심의 및 조정
 - 평가결과 감사 및 모니터링을 실시하여 검증하고, 평가과정에 대해 피평가자의 의견을 청취함은 물론 평가자에 대한 개별 모니터링 점수를 산출하여 문제 발견시 페널티 부여

【평가의 공정성 제고를 위한 주요 제도개선】

구 분	현행	개선(안)
평가자 매뉴얼	-	도입
평가등급 공개	제한적 공개	전부공개
이의제기 절차	-	도입
평가결과 감사 및 모니터링	-	도입

2 개인 성과평가 도입에 따라 팀워크가 훼손되는 것은 아닌지?

- 은행은 부점·팀 단위의 협업이 많아 개인 실적만으로 성과를 판단하기 어렵다는 것을 감안하여 직위·직책, 업무 성격 등에 따라 평가구조를 차별화
 - 실적구분이 상대적으로 명확한 부점장급과 본부 팀장에 한해 사전 목표부여 방식의 MBO*를 적용하되,
 - * MBO(Management by Objectives) 목표기반 성과 관리
 - 이외의 경우에는 개인별 실적 과당경쟁을 방지하고자 사전목표 부여 방식을 지양하고 사후 실적신고 방식인 “업무중심형 평가” 적용으로 협업 중심의 조직문화를 최대한 반영
- 또한, 계량실적 외 비계량 실적도 중요 평가지표로 사용하여 은행의 팀워크 및 협업문화를 훼손시키는 일이 없도록 할 예정
 - (계량실적) 영업점 등 경영평가 계량지표를 반영하고, 직책별 업무특성 등을 반영하여 평가지표 세분화

【예시】

- 영업점 팀장 : 수익성 강화, 성장기반 확대, 고객관리 등
- 영업점 팀원 : 기업여신, 개인여신, 외국환 등 담당업무 관련

- (비계량실적) 직원 상호간 협력, 고객보호 등을 전제로 하는 지표를 반영하여 협업 중심의 조직문화가 변질되지 않도록 노력

【예시】

- 영업점 팀장 : 목표달성 노력, 금융소비자보호, 팀원 역량강화 등
- 영업점 팀원 : 업무개선 노력, 업무협조, CS 등

3 향후 계획

- ① 개인평가 개편사항에 대해 노동조합과 지속적으로 협의하되, '16년말까지 세부안을 확정하여 '17년부터 차질 없이 시행
 - 노사협의와 병행하여 임직원 설명회 개최로 공감대 형성
- ② 개인평가 세부안 확정, 내규 개정 및 전산개발 등 후속조치 이행
 - 평가제도 매뉴얼 완성 및 배포, 평가체계 개편안 내용의 전산시스템 반영, 시행前 모의테스트 실시 등

추진과제	필요조치	추진일정
· 노사협의 등 임직원 공감대 형성	노사 협의	'16년 中 지속
· 세부 적용안 확정 및 관련 내규 개정	내규 개정	'16년 3~4분기
· 평가체계 개편안 전산시스템 반영	IT구축	'16년 3~4분기
· 평가제도 매뉴얼 완성	매뉴얼 제작	'16년 3분기
· 임직원 설명회 및 평가역량 강화 교육 실시	교육자료 제작	'16년 4분기
· 평가시행 전 모의테스트 진행	모의테스트 실시	'16년 4분기 ~ '17년 1분기

7. 신용보증기금

1 제도 개선내용

① 기본 구조

- (기본방향) 기관의 전략실행력을 강화하고, 성과중심 조직문화 확산을 위해 전략·조직성과·개인성과가 연계된 통합적 성과관리체계 구축
- (평가구조) 개인별 직위에 따라 조직평가와 개인평가 반영 비중을 차등화함으로써 역할에 따른 능력주의·업적주의 조직문화를 강화
 - － 단위조직의 관리자인 본부점장은 조직평가 반영 비중을 높게 하고, 실무자 역할을 수행하는 팀원은 개인평가 반영비중 강화

* (예시, 조직+개인) (본부점장) 80%+20%, (팀장) 70%+30%, (팀원) 60%+40%

- (평가군) 동일직무를 수행하는 개인을 동일한 평가군으로 분류하여 직무 편차에 따른 유불리를 해소하고 평가의 공정성을 확보

* (예시) 본부점장 : 단일평가군, 팀장, 팀원 직무특성별 12~13개의 평가군 운영

② 성과지표의 운용

- (관리체계) 기관의 전략목표 달성과 단위 조직의 공통직무 및 협업성과 측정 등 평가목적에 따라 성과지표를 범주화하여 운용
 - － 전략, 정책목표 달성을 견인하기 위한 지표로 핵심업무지표를 운용
 - － 개인별 공통직무 수행노력과 조직 구성원간 협업 노력을 평가하는 질적지표로 직무협업지표를 운용
- (지표운용) 조직평가지표를 연계하되, 개인간 성과차등이 명확하도록 개인별 고유업무 특성을 반영한 직무 중심의 성과지표 운용
 - － 정책적으로 장기 성과관리가 필요한 장기지표와 환경 변화에 따라 유연하게 관리할 수 있는 단기지표를 병행·운용

* (예시) 장기지표 : 창업기업공급, 신규보증공급, 단기지표 : 지식재산보증공급 등

③ 이의신청 및 조정

- 평가결과에 대한 **3차례에 걸친 피평가자의 이의제기 및 조정과정** 등을 통해 평가의 수용성 향상
 - － 평가의 객관성, 공정성, 형평성 등을 제고하기 위해 **평가조정 위원회의 심의·조정과정**을 거쳐 최종 평가결과 확정
 - * (1차) : 2차 평가자와 조정 → (2차) : 본부부서 중재 → (3차) 평가조정위원회 조정
 - ** 평가조정위원회는 내부위원과 외부위원으로 구성

④ 평가결과의 활용

- 단기적으로 인사, 보수에 연계되는 데 그치지 않고, **장기적으로 직원의 역량을 개발**할 수 있는 기초 자료로 활용
 - － 직원 역량 개발을 위해 성적 우수사례를 발굴 전파하고, 성적 부진자에 대해서는 직무역량 강화를 위한 연수 실시

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 과도한 실적 경쟁에 따라, 본인 지표 이외의 업무에 대해서는 소홀히 하는 것은 아닌지?

- 부서의 개인별 **공통직무 수행노력**과 조직 구성원간 **협업성과 창출 노력** 등을 평가하는 **질적지표인 직무협업지표**를 운용
 - － 개인별 핵심업무지표 이외에 단위 조직의 공통직무 및 구성원간 협업성과노력 등을 평가하는 지표 운용

② 직무 차이에 따라 평가의 유불리가 발생하는 것은 아닌지?

- **직위별로 동일한 직무를 수행하는 직원을 동일한 평가군으로 분류하여 직무에 따른 편차와 유불리를 최소화**
 - － **본부점장**은 관리자로서 역할을 기준으로 **단일평가군**으로 운용하되, **팀장·팀원**은 **동일한 직무를 수행하는 조직 단위로** 평가군을 세분화하여 운용

③ 지표의 중요도 차이에 따라 직원간 유불리가 발생하는 것은 아닌지?

- 지표의 중요도에 따른 직원간 유불리를 해소하기 위해 **직원간 지표의 평균 가중치가 동일하도록 지표 설정**
 - － 지표의 중요도에 따른 가중치를 부여한 후, 직원간 지표의 평균 가중치가 동일하도록 하여 **지표 설정의 형평성 제고**

④ 평가 과정 중 평가자와 피평가자간 합의가 이루어지지 않는 경우 조정과정은 어떻게 되는지?

- **평가조정위원회의 심의·조정과정 등 3차례에 걸친 이의제기 및 조정과정 운용**
 - － 1차 및 2차 이의제기에 대한 조정이 이루어지지 않는 경우 등에는 **평가조정위원회의 심의·조정과정**을 거쳐 평가의 공정성, 형평성 제고

※ 현재 개인성과평가제도 기본방안을 수립하고 있는 중으로, 향후 노조와 직원 설명과정에서 도출된 문제점을 최대한 보완할 예정

3 향후 계획

- 외부용역 결과를 바탕으로 개인평가제도 기본 방안을 수립한 후, 하반기 광범위한 의견 수렴 등을 거쳐 '17년부터 시행 예정

<향후 추진 일정>

- '16.6월말 “개인평가제도 도입방안” 외부용역 완료
- '16.7월부터 설명회를 통한 직원 의견 수렴 및 시뮬레이션 실시
- '16.11월말까지 직원 의견이 수렴된 최종안 확정 및 전산개발
- '17.1월부터 개인평가제도 적용 예정

8. 예탁결제원

1 제도 개선내용

① 평가 구조

- (현행) 근무종합평가(성과)와 다면평가(역량)로 이원화, 평가지표는 모두 **정성평가 지표**
- (개선) **성과기반 업적평가**(개인+조직), 역량평가(역량) 및 다면평가(동료), **MBO 지표 및 조직평가 연계 계량지표 도입**

구 분	근무종합평가				다면평가	
현행	비계량(정성) 지표				비계량(정성) 지표	
	업무량	기여도	완성도	중요도	공통역량	직무역량
개선	↓					
	업적평가		역량평가		다면평가(동료평가)	
	계량(정량)지표		비계량(정성)지표		계량(정량)지표	비계량(정성)지표
	업무실적(MBO)	기여비율	업무 완성도	업무 중요도	연수 이수율	고객응대(PSI) 관리능력(자기개발) 직무능력(업무협조)

② 평가 절차

- (현행) 혼합평가(1차 절대평가 + 2차 상대평가) 방식 (연 1회), 직무별 난이도 구분없음
- (개선) **전면 상대평가 도입**(1,2차평가) + 수시평가 병행, 평가등급조정위원회 신설* 평가공정성 및 소통체계 강화
* 대표직원, 외부위원 등으로 위원회 구성 / 이의신청 절차 간소화

구 분	현 행	개 선
평가 절차	1차 절대평가 + 2차 상대평가	1차·2차 상대평가 + 수시평가
	· 개인/업무별 편차조정 · 정보 등에 따른 평가반영 제한	· 직무별 난이도를 고려한 편차반영 · 연중 수시평가 실시

③ 평가결과 활용

- **업적평가결과**(개인+조직) ⇒ **성과연봉 및 임금인상률 차등** 반영
- **역량평가 및 다면평가** ⇒ **인사**(승진, 연수선발 등)에 활용

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 업무특성을 반영한 평가지표의 계량화가 가능한지?

- 컨설팅 및 직원 의견을 반영하고 기존 부서평가 지표를 활용하여 계량지표를 발굴할 수 있음

② 제도가 아닌 평가자의 문제로 인한 평가결과 왜곡에 대한 대처는?

- 평가등급조정위원회를 신설·운영함으로써 평가자의 잘못된 평가로 인해 불이익을 받는 직원 구제할 수 있음

③ 평가제도 개선 = 퇴출 근거 마련은 아닌지?

- 승진, 성과연봉 차등지급 등을 위한 전제로 평가제도 개선을 추구하는 것이지 퇴출을 위한 근거 마련은 아님
- 특히, 상대평가제도 하에서는 해고 등 퇴출이 법적으로 불가

④ 평가제도에 대한 충분한 논의없이 진행하고 있는 것은 아닌지?

- 15년 평가 완료 이후 평가제도 개편을 계속 검토 해왔으며, 최근 컨설팅 수행을 통해 제도적 완결성을 추구하고 있음

3 향후 계획

- ☐ (컨설팅, '16. 7월 限) 평가제도 분석 및 개선방안 도출, 평가지표 개발 등 수행 ※ 컨설팅 중 직원설명회 및 간담회 수시 개최
- ☐ (내부의견 수렴, '16. 8월 限) 직원자문단을 구성·운영함으로써 평가제도 개선방안에 대한 의견 반영
- ☐ (평가시스템개발, '16. 11월 限) MBO 등 평가시스템 전산개발

구 분	현 행	개 선
① 평가방법	· 상대평가+절대평가	· 상대평가(업무난이도 반영)
② 평가주기	· 정기평가(연 1회)	· 정기평가(연 1회)+수시평가
③ 이의신청	· 형식적 운영	· 실질적 운영(이의신청심사위)
④ 근무종합 평가지표	· 비계량지표	· 비계량지표 + 계량지표
⑤ 다면평가	· 비계량지표	· 비계량지표 + 계량지표
⑥ 평가교육	· 없음	· 평가자교육 정례화
⑦ 평가활용	· 평가체계 일원화	· 평가체계 이원화(보수/인사)

9. 수출입은행

1 제도 개선내용

① 평가 구조

- **(현행)** 종합평정은 근무성적평정(목표관리제(MBO) 위주의 업적/역량 평가체계) 및 경력평정으로 구성
- **(개선)** 경력평정 폐지로 업적과 역량만으로 평가한다는 인식 확대
 - * 경력기간은 승진 심사 시에만 별도 고려
 - 현행 MBO 기반 평가체계는 유지하되, **상위 조직 목표와 개인 목표 간 체계적 연계 강화** (목표설정 Session 마련 등)

② 평가 절차

- **(현행)** 목표수립* - 상/하반기 평가 - 피드백** 절차로 실행
 - * 평가자 앞 결재상신을 통한 MBO 방식의 평가지표 설정
 - ** 누적 근무성적평정 결과를 등급으로 통보
- **(개선)** 평가 프로세스 고도화 및 내실화를 통한 수용성 제고
 - 면담 및 합의를 통한 평가지표 수립으로 직원 참여 보장
 - 평가자의 수시관찰, 코칭 피드백 역할 의무화
 - 회차별 평가결과 통보, 이의제기 및 재심 절차 신설 등
 - * 평가자 앞 평정 단계별 가이드라인 교육 및 모니터링 실시

③ 평가결과 활용

- **개인평가 결과의 활용도를 승진, 보상, 이동 및 역량개발 등에 지속 확대할 예정이며, 평가별 반영 비중 등 세부방안은 하반기중 마련할 계획임**

2 내부 우려사항에 대한 보완

① 평가자의 자의적 판단에 의해 평가가 이루어지는 등 평가의 공정성과 투명성이 침해되는 것이 아닌지?

- 회차별 평가결과 통보, 이의제기 및 재심 절차를 신설하는 등 평가 프로세스를 객관적이고 투명하게 운영
- 공정한 평가 체계로 직원의 수용성이 제고될 수 있도록 제도 설계 단계부터 참여의 장을 열고 직원 의견 적극 수렴

② 평가자와 피평가자 간 상명하복의 조직문화 팽배가 우려됨.

- 상사에 대한 상향평가 결과를 부서장, 팀장 등 조직관리자 보임에 지속 반영하는 등 활용도를 제고

③ 단기 성과주의가 만연하게 되는 것은 아닌지?

- 집단평가 시 장기 질적지표인 인재육성, 고객만족도 관련 배점 상향 또는 신규 평가지표(협업도 등) 도입으로 보완

3 향후 계획

- ☐ (7~8월) 개인평가 제도 개선안 마련
- ☐ (3분기) 직원 의견수렴(T/F 구성 등) 및 최종 개선안 도출
- ☐ (4분기) 관련 규정 개정 등 시행 준비
- ☐ (2017. 1. 1) 신규 개인평가 제도 시행

붙임

집단평가 및 개인평가 개선 검토 대비표

1. 집단평가

구 분		현 행	개선 검토사항
장기 질적지표	인재육성	100점 만점 중 8점 반영	배점 상향 및 평가내용 추가
	고객만족도	100점 만점 중 13점 반영	평가지표 고도화 및 평가방식 개선
기업구조조정 지원 관련 평가상 불이익 경감		경감기준 없음	사후관리 노력 반영한 등급별 차등 경감기준 마련

2. 개인평가

구 분	현 행	개선 검토사항
평가체계	· 종합평정은 근무성적평정 및 경력평정으로 구성 · 근무성적평정 : BSC 기반 업적/역량 평가체계	· 경력평정 폐지 · 조직목표와 개인목표 간 연계 강화 (목표설정 세션 활용 등)
평가지표	평가자 앞 결재상신을 통한 개인목표 수립	면담 및 합의를 통한 평가지표 수립으로 직원 참여 보장
평가 프로세스	목표설정 - 상/하반기 평가 - 누적결과 통보 등 평가단계별 절차 실시	회차별 평가결과 통보, 이의제기 및 재심 절차 신설을 통한 공정적 평가 환류 도모
평가교육	절차 안내 수준으로 실시	평가단계별 가이드라인 교육 및 모니터링 실시를 통한 평가 실효성 및 공정성 제고 노력