

인사평정지침

제정	2017.02.20	개정	2022.01.03
개정	2017.09.08	개정	2022.04.20
개정	2018.08.22	개정	2023.04.17
개정	2018.12.28		
개정	2019.12.11		
개정	2020.06.02		
개정	2020.11.17		
개정	2021.01.28		
개정	2021.05.26		

(인사육성부 042-600-8176)

제 1 장 총 칙

제1조(목적) 이 지침은 인사규정시행세칙(이하 “세칙”이라 한다)에서 위임된 사항과 그 시행에 관하여 필요한 사항을 정함으로써 직원 역량과 성과를 관리하고 효율적인 인사관리를 통하여 조직성과 및 직원 육성에 기여함을 목적으로 한다.

제2조(적용범위) 직원의 인사평정에 관한 사항은 별도로 규정되어 있는 경우를 제외하고는 이 지침에 의한다.

제3조(용어의 정의) 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.<개정 2017.9.8>

1. 근무성적평정 : 직원 개인의 업적과 역량을 평정하는 것을 말한다.
2. 업적평정 : 직원에게 정해진 목표에 대해 달성한 업적을 평정하는 것을 말한다.
3. 역량평정 : 개인의 효과적인 목표달성을 위해 필요한 직책별 리더십 역량과 직원의 직무역량에 대한 평정을 말한다.
4. (삭 제)<개정 2019.12.11>
5. 1차 평정자 : 피평정자의 직상위자를 말한다.
6. 2차 평정자 : 피평정자의 차상위자를 말한다.
7. 피평정자 : 평정자에게 평정을 받는 자를 말한다.
8. 근무성적평정점수 : 개인의 업적평정결과와 역량평정결과에 근무성적평정 반영비율을 적용하여 최종적으로 도출된 근무성적평정결과를 말한다.
9. 평정군 : 직무특성을 고려하여 유사한 직무끼리 분류한 평정집단을 말한다.
10. 평정조정군 : 근무성적평정 1차 평정자의 평정성향 조정을 위한 평균-표준편차 조정의 기준이 되는 집단을 말한다.
11. 업무목표 : 당해년도 달성해야 할 성과기준을 미리 설정한 것을 말한다. 이는 목표과제와 측정지표(KPI: Key Performance Indicator), 목표치(Target)로 구성된다. 목표과제는 목표달성을 위한 핵심성공요인 혹은 장애요인 극복방안을 말하고, 측정지표는 목표과제가 목적에 맞게 달성되었는지를 판단하기 위해 측정할 수 있는 계량적 혹은 비계량적 지표를 말하며, 목표치는 달성해야 할 수준을 말한다.
12. 다면평정 : 직원의 리더십 함양 등 역량 개발을 목적으로 상위직급, 동일직급, 하위직급 직원으로부터 평정을 받는 것을 말한다.
13. 수습평정 : 수습기간에 해당하는 직원을 대상으로 역량을 평정하는 것을 말한다.<개정 2022.01.03.>

14. 평정특이자 : 일반적인 평정 기준 외에 별도의 평정기준을 적용받는 직원을 말한다.<신설 2023.04.17.>

제4조(평정의 종류) 근무성적평정은 업적평정과 역량평정으로 구분하고, 다면평정은 상위직급평정, 동일직급평정, 하위직급평정으로 구분한다.

1. 업적평정은 다음 3가지 유형으로 구분된다.<개정 2017.9.8, 2018.8.22>

가. 업무목표평정 : 부서장의 목표와 부(팀)장의 목표정렬을 통해 목표과제, KPI, 목표치를 설정하고 이를 기반으로 부서장과 부(팀)장, 부(팀)장과 파트장, 파트장과 반장, 부(팀)장과 직원간의 업무목표에 의해 평정하는 것을 말하며, 부서장은 업적에 대한 개인 평가를 실시하지 않고 부서평가를 적용한다,

나. 프로젝트수행평정 : 프로젝트 매니저와 프로젝트 참가자를 프로젝트 자체 평정기준과 프로젝트 기여도 평정기준으로 평정하는 것을 말하며, 프로젝트 단위로 성과를 관리하는 엔지니어링사업처(사업지원파트 제외)에 적용하되, 현장여건을 고려하여 적용대상을 확대 및 조정할 수 있다.

다. 협력업무기여도평정 : 공동목표에 따라 공동으로 업무를 수행하는 설비정비 및 관로검사 업무 등에 종사하는 반원을 대상으로 사전 설정된 반별 목표 달성에 대한 기여도를 협력업무기여도 평정기준으로 평정하는 것을 말한다.

2. 역량평정은 다음 2가지 유형으로 구분된다.<개정 2018.8.22>

가. 리더십역량평정 : 부서장, 부(팀)장, 파트장, 반장을 대상으로 정해진 리더십 역량에 대하여 직상위자가 평정하는 것을 말한다.

나. 직무역량평정 : 직원(반장 제외)을 대상으로 평정자가 평정군별 직무역량 중 해당 직원에게 필요한 역량과 행동지표를 사전에 제시하고 평정대상기간 동안 행동관찰을 통하여 평정하는 것을 말한다.

3. 다면평정은 다음 3가지 유형으로 구분된다.

가. 상위직급평정 : 직제상 하위직급직원에 대한 상위직급직원의 평정

나. 동일직급평정 : 직제상 동일직급직원 또는 직무의 호환 및 상관관계가 있는 동료에 의한 평정

다. 하위직급평정 : 직제상 상위직급직원에 대한 하위직급직원의 평정

제 2 장 평정체계

제5조(평정분류기준) 근무성적평정의 평정군 및 평정조정군은 별표1과 같으며, 다면평정의 직급분류 및 평정자 기준은 별표4와 같다.<개정 2019.12.11>

제6조(평정대상) ① 근무성적평정은 일반직원, 별정직 전임·무기계약직원, 시간선택제 채용직원, 특정직원, 지원직원, 전문직원에 대하여 실시하되, 근무기간 2개월 이상의 2급 이상 부서장[임시조직의 장은 제외(내부성과평가 적용 시는 해당)]은 업적평정을 실시하지 않고 내부성과평가(부서평가) 결과를 적용한다. 다만, 입사 후 근무기간이 6개월 미만인 직원은 평정대상에서 제외한다.

<개정 2017.9.8, 2019.12.11., 2020.6.2., 2022.4.20>

② 다면평정은 직원의 리더십 향상 등 역량개발을 위하여 직급별 근무기간이 2개월 이상인 5급1 이상 직원을 대상으로 실시한다. 다만, 필요한 경우 인사담당본부장은 평정대상자를 확대하여 실시할 수 있으며, 입사 후 근무기간이 6개월 미만인 직원은 평정대상에서 제외한다.<개정 2019.12.11>

③ 평정대상직원이 장기교육 및 출장, 대외과견, 군·공상·육아·고용휴직, 기타 합리적 필요사유 등으로 인하여 평정을 실시할 수 없을 때에는 근무성적평정의 경우 당회 평정조정군별 최종점수의 평균성적을 적용하고, 다면평정의 경우 직급분류기준별 최종점수의 평균성적을 적용한다. 단, 6개월 이상의 대외과견(인사고료 포함)의 경우에는 [별표2]평정특이자 평정기준에 따른 근무성적평정점을 적용한다.

<개정 2019.12.11., 개정 2023.04.17>

④ 다음 각 호에 해당하는 경우에는 평정기준기간을 고려하지 않고 근무성적평정의 경우 당회 평정조정군별 최종점수의 최하성적을 적용하고, 다면평정의 경우 직급분류기준별 최종점수의 최하성적을 적용한다. 단, 제2호의 무보직성 기간(정직이상 포함)이 다음 연도의 평정대상 기간에도 해당될 경우 무보직성 기간이 많이 적용되는 평정대상기간의 평정에 반영한다.<개정 2018.12.28, 2019.12.11>

1. 군·공상·육아·고용휴직 이외의 휴직으로 인하여 평정을 실시할 수 없을 때 및 이에 준하는 사유에 해당되는 경우
2. 인사규정 제15조에 따른 무보직 기간이 3개월을 초과할 때
3. 금품·향응수수, 성희롱·성폭력·성매매에 연루되어 견책 이상의 징계처분을 받은 경우

<신설 2018.12.28 >

⑤ 1급 및 2급 직원으로 하위직급 직위에 보직된 자(부서장 보직은 제외)는 해당기간에 대하여 근무성적평정의 경우 당회 평정조정군별 최종점수의 최하점수를 적용하고, 다면평정의 경우 직급분류기준별 최종점수의 최하성적을 적용한다. 단, 해외파견 등 회사 업무수행을 위하여 하위직급 직위에 보직된 때에는 변경 전 직위를 기준으로 근무성적평정의 경우 당회 평정조정군별 최종점수의 평균성적을 적용할 수 있으며, 다면평정의 경우 직급분류기준별 최종점수의 평균성적을 적용할 수 있다.<개정 2019.12.11 >

⑥ 평정대상직원이 파견근무 시 평정기준일 현재 파견부서 근무기간이 2개월 미만일 때에는 원 소속부서에서 평정을 받고 파견부서 근무기간이 2개월 이상일 때에는 파견부서에서 평정을 받는다.

⑦ 평정대상직원이 전보, 무보직 등으로 평정기준일 현재 현 소속부서 근무기간이 2개월 미만일 때에는 전 소속부서에서 평정을 받는다.<개정 2018.12.28>

⑧ 겸직자는 겸직 전 직위(소속부서)로 평정을 받는다.

⑨ 평정특이자에 대한 평정기준은 [별표2]와 같다.

<개정 2021.5.26., 2022.4.20., 2023.04.17>

제7조(평정자) ① 근무성적평정의 평정자는 다음 각 호와 같다.

1. 근무성적평정은 1차 평정과 2차 평정으로 구분 실시하며, 1차 평정자는 피평정자의 직상위자가 되고, 2차 평정자는 피평정자의 차상위자가 되며, 세부기준은 별표3와 같다. 단, 피평정자의 소속 부서장은 객관적이고 공정한 평정을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 평정담당부서와 협의하여 평정자를 조정할 수 있다.
2. 1차 평정자는 피평정자에게 업무목표를 부여하고, 코칭 및 면담 등을 통하여 목표달성을 지원하며, 피평정자의 업무목표달성도와 역량수준을 지표별 평정척도와 역량별 행동기준에 따라 평정하고 점수를 부여한다.
3. 2차 평정자는 1차 평정자의 평정점수(평균-표준편차 조정 후)를 참고하여 평정한다.
4. 프로젝트수행자 업적평정의 2차 평정은 업무목표평정과 프로젝트수행평정을 반영비율에 따라 합산한 점수를 대상으로 한다.
5. 1차 평정자·2차 평정자가 보직된 지 2개월 미만일 때에는 전임자가 평정을 한다. 다만, 1차 평정자가 없는 경우에는 2차 평정자가 평정하고, 2차 평정자가 없는 경우에는 1차 평정만을 실시하며, 1차 평정자와 2차 평정자가 모두 없는 경우에는 당회 평정조정군의 평균성적을 적용한다.
6. 직무대리자는 현 직책으로 평정한다.
7. 겸직자는 원 소속부서 및 겸직부서 직원을 평정한다.
8. 피평정자가 무보직, 정직, 구속·기소 등 불가피한 사유로 자기평정을 할 수 없을 경우 평정자는 자기평정을 생략하고 평정할 수 있다.

② 다면평정의 평정자는 다음 각 호와 같이 선정하되, 세부기준은 별표4와 같다.

1. 상위직급평정 시 평정자는 소속 및 연관부서에서 2개월 이상 근무한 상위직급 임직원 중 일정인원으로 구성하며, 평정시기에 인사담당부서에서 별도로 확정한다.

2. 하위직급평정 시 평정자는 소속 및 연관부서에서 2개월 이상 근무한 하위직급 직원 중 일정인원으로 구성하며, 평정시기에 인사담당부서에서 별도로 확정한다.
3. 동일직급평정 시 평정자는 소속 및 연관부서에서 2개월 이상 근무한 동일직급 직원 중 일정인원으로 구성하며, 평정시기에 인사담당부서에서 별도로 확정한다.

제8조(평정시기) ① 근무성적평정은 매년 11월 말을 기준으로 연 1회 실시한다. 단, 업적평정 중 프로젝트 수행평정과 협력업무기여도평정은 다음 각 호와 같이 실시한다.

1. 프로젝트수행평정은 평정대상기간에 종료되었거나, 평정기준일에 진행 중인 프로젝트를 대상으로 별표21 내지 별표22 서식에 의해 매년 11월말을 기준으로 실시한다. 단, 효율적인 평정관리를 위하여 6월 이전에 종료된 프로젝트에 대한 평정은 매년 7월 중 실시할 수 있다.
 2. 협력업무기여도평정은 반장과 반원이 별표23 서식에 의해 정기적인 기여도점검(연간 최소 4회 이상)을 실시하고, 1차 평정자는 반원의 기여도 점검결과 등을 참고하여 매년 11월말을 기준으로 실시한다.
- ② 다면평정은 매년 9월말을 기준으로 연 1회 실시한다. 다만, 인사관리 상 필요한 경우 달리 정하여 실시할 수 있다.

제9조(업적평정 점수산정) ① 업적평정은 피평정자의 업무성과 검토 및 면담내용 등을 반영하여 100점 만점으로 절대평정을 실시하되, 업적평정 지표별 점수 산정기준은 별표5와 같다.

② 업무목표평정의 점수산정은 정량지표 또는 정성지표에 대하여 미리 정해놓은 평정척도에 따라 평정하고, 각 지표에 대한 점수와 배점을 반영하여 업적평정점수를 산정한다.

③ 프로젝트수행자(프로젝트매니저, 프로젝트참여자)의 업적평정 반영비율은 업무목표평정 20%, 프로젝트수행평정 80%로 한다.<개정 2022.4.20>

④ 프로젝트수행평정의 점수산정은 프로젝트자체평정과 프로젝트기여도평정으로 구분하고 다음 각 호와 같이 산정한다.

1. 프로젝트자체평정은 소속 부서장이 프로젝트매니저의 의견을 청취하여 프로젝트별 난이도를 결정하고, 별표6의 평정기준에 따라 프로젝트별 성과를 평정항목별 점수산정기준(별표5)을 적용하여 평정하며, 해당결과는 프로젝트 매니저의 업적평정에 적용한다. 단, 부서장은 프로젝트별 규모가 5천만원 미만이거나 사업기간이 1년 미만인 경우 등 중요성을 고려하여 프로젝트를 평정대상에서 제외할 수 있다.

<개정 2020.6.2>

2. 프로젝트기여도평정은 프로젝트매니저가 프로젝트참여자에 대하여 별표7의 평정기준에 따라 평정하되, 평정항목별 점수산정기준(별표5)을 적용하여 평정하며, 프로젝트참여자의 업적평정에 적용한다. 단, 프로젝트매니저는 프로젝트참여자의 참여기간이 2개월 미만인 경우 관찰가능성을 고려하여 프로젝트참여자를 평정대상에서 제외할 수 있다.<개정 2020.6.2>
3. 복수의 프로젝트 참여에 대한 프로젝트 매니저의 프로젝트수행평정 점수는 프로젝트자체평정 점수와 프로젝트난이도를 가중평균하여 별표8 예시와 같이 산정한다.
4. 복수의 프로젝트 참여에 대한 프로젝트 참여자의 프로젝트수행평정 점수는 프로젝트기여도평정 점수와 프로젝트난이도를 가중평균하여 별표8 예시와 같이 산정한다.

5. 프로젝트 수행부서 직원 중 당해연도에 불가피하게 프로젝트 수행실적이 없는 직원의 프로젝트평정 점수는 당회 동일 평정조정군 프로젝트 수행평정 평균점수(평균-편차조정 후 점수)를 적용한다.

⑤ 협력업무기여도평정은 평정자가 반원에 대하여 반장과 반원의 기여도점검결과를 참고하여 별표9의 평정기준에 따라 업적평정 지표별 점수산정기준(별표5)을 적용하여 평정하되, 평정항목 중 공동목표는 1차 평정자가 반 또는 부서목표 달성을 위하여 필요한 목표과제를 발굴하여 적용한다.

제10조(역량평정 점수산정) 역량평정은 평정자가 평소 관찰한 피평정자의 역량에 기초하여 100점 만점으로 별표10 역량평정 평정항목별 점수산정기준에 따라 절대평정을 실시하고 평정항목별 배점은 동일하게 적용(평정항목별 배점이 정해진 경우 제외)하되, 직책자(부서장, 부(팀)장, 파트장, 반장)는 리더십역량(별표15)에 대하여, 직원(반장 제외)은 직무역량(별표16)에 대하여 평정하고 평정항목별 가중치는 동일하게

적용한다.<개정 2018.8.22>

제11조(근무성적평정 평균-표준편차 조정) ① 평균-표준편차 조정은 업적평정과 역량평정을 구분하여 실시한다.

② 1차 평정자의 서로 다른 평정성향을 조정하기 위하여 피평정자의 1차 평정점수를 다음과 같이 조정한다.

$$\text{조정 점수} = \frac{\text{피평정자 소속 평정조정군 1차 평정점수 평균}}{\text{1차 평정자별 평정조정군별 평정점수 평균}} + \frac{(\text{피평정자 평정점수} - \text{1차 평정자별 평정조정군별 평정점수 평균})}{\text{1차 평정자별 평정조정군별 평정점수 표준편차}} \times \frac{\text{피평정자 소속 평정조정군 1차 평정점수 표준편차}}$$

③ 2차 평정자의 서로 다른 평정성향을 조정하기 위하여 피평정자의 2차 평정점수를 다음과 같이 조정한다.

$$\text{조정 점수} = \frac{\text{피평정자 소속 평정조정군 1차 평정점수 평균}}{\text{1차 평정자별 평정조정군별 평정점수 평균}} + \frac{(\text{피평정자 평정점수} - \text{2차 평정자별 평정조정군별 평정점수 평균})}{\text{2차 평정자별 평정조정군별 평정점수 표준편차}} \times \frac{\text{피평정자 소속 평정조정군 1차 평정점수 표준편차}}$$

④ 제2항 내지 제3항의 조정산식에 있어서 평정단계(1,2차)에서 평정자별 평정조정군별 피평정자가 1명인 경우에는 평균-표준편차 조정을 적용하지 않고 해당 평정에 대하여 다음의 조정산식을 적용한다.

$$\text{조정 점수} = \frac{(\text{피평정자 평정점수} + \text{피평정자 소속 평정조정군별 평정점수 평균})}{2}$$

⑤ 프로젝트수행자 업적평정의 평균-표준편차 조정은 업무목표평정과 프로젝트수행평정에 대하여 각각 조정하되, 프로젝트수행평정 평균-표준편차 조정은 프로젝트난이도 반영전 점수에 대하여 실시하고, 조정의 기준이 되는 평균과 표준편차는 해당 평정조정군의 업적평정 평균-표준편차를 각각 적용하며, 프로젝트 자체평정 평균-편차 조정의 평정조정군은 “부(팀)장군” 으로 한다.

제12조(다면평정 점수산정) ① 다면평정은 100점 만점으로 절대평정을 실시하되, 다면평정 평정항목별 점수산정기준은 별표10과 같으며, 평정항목별 배점은 별표 17과 같다.<개정 2020.11.17>

② 다면평정 평정자의 평정성향 조정을 위해 평정자의 평정점수를 다음 각 호와 같이 조정한다.

1. 상위직급평정

$$\text{조정 점수} = \text{평정 점} \times \frac{\text{조정기준점수(88점)}}{\text{평정자별 평정점 평균}}$$

단, 특정 피평정자를 평정한 모든 평정자의 피평정자가 특정인 1명인 경우에는 상기의 조정점수를 적용하지 않고 다음의 조정산식을 적용한다.<개정 2022.01.03>

$$\text{조정 점수} = \frac{(\text{피평정자 평정점수} + \text{피평정자 소속 직급분류별 조정점수 평균})}{2}$$

2. 동일직급평정, 하위직급평정<개정 2022.01.03>

가. 평정자 10명 이하 : 최고점수와 최저점수 각 1개 제외

나. 평정자 10명 초과 : 상·하위 점수 각 10% 이내 제외

3. 평정별 평정점이 산출되지 않는 경우(상위직급평정의 평정자가 없는 경우 또는 동일직급평정 및 하위직급평정의 평정자가 2인 이하) 해당평정의 평정점은 다면평정의 직급분류에 따른 각 직급별

평정점의 평균을 적용한다.<개정 2022.01.03>

- 제13조(평정점수 산출방법)** ① 근무성적평정은 업적평정과 역량평정을 구분하여 확정하고, 다른 규정에서 별도로 정한 바가 없는 경우 근무성적평정의 평정별 반영비율은 별표11과 같다. 단, 연도별 부서장 경영평가결과가 확정되지 않은 경우 부서장의 업적평정은 최근 확정된 업적평정을 적용하되, 최근 2년간의 근무성적을 적용하여야 하는 경우에는 최근 3년 범위 내에서 최근 확정된 2회분의 업적평정과 역량평정을 각각 적용한다.
- ② 업적·역량평정의 1차 평정자의 점수를 70%, 2차 평정자의 점수를 30%로 각각 적용하여 합산한다. 단, 1차 또는 2차 평정만 실시하는 경우에는 해당 점수를 100% 반영한다.<개정 2022.01.03>
- ③ 다면평정 반영비율은 상위직급평정 40%, 동일직급평정 30%, 하위직급평정 30%로 한다.

제 3 장 평정절차

- 제14조(업적평정 업무목표의 종류)** ① 업적평정 업무목표평정의 업무목표는 전략목표와 기본목표로 구분한다.
- ② 전략목표는 상위조직의 목표를 달성하기 위해 도출된 전략과제로서 해당 팀에 할당되어 달성하여야 할 목표 또는 사업수행에서 중대하고 핵심으로 추진해야 할 과제를 말한다.
- ③ 기본목표는 팀 또는 파트별 미션을 달성하기 위해 설정된 과제로서, 당해 연도에 본인이 책임을 지고 달성해야 할 과제를 말한다.

- 제15조(업적평정 업무목표설정 및 평정자 의무)** ① 개인의 업적평정 업무목표는 매년 1월까지 별표12의 단계별 목표수립 과정을 통하여 수립한다.
- ② 개인별 연간 업적평정 목표는 5개 내외로 설정하고, 전략목표와 기본목표 비중은 각각 60%와 40%를 기준으로 업무특성을 고려하여 배분하고, 피평정자 직위 등을 고려하여 조정할 수 있다.
- ③ 1차 평정자는 도전적 목표부여, 코칭, 교육훈련, 인사평정(성과관리) 등 인사관리기법을 활용하여 소속 직원의 성과관리와 육성에 대한 관리자로서 책임을 다하여야 한다.<신설 2017.9.8>

- 제16조(역량평정지표 및 평정자 의무)** ① 리더십역량은 부서장, 부(팀)장, 파트장, 반장 리더십역량으로 구분하여 적용하고, 리더십역량은 별표15와 같다.<개정 2018.8.22>
- ② 직무역량은 매년 1월까지 부(팀)장 또는 파트장(1차 평정자)이 해당 평정대상연도 성과를 달성하기 위하여 필요한 역량을 별표16의 평정군별 직무역량을 기준으로 다음과 같이 설정한다.
- <개정 2018.8.22>

1. 직무역량은 5개 이상으로 결정한다.
2. 1차 평정자는 자신이 설정한 직무역량을 사전에 직원에게 공지하고 직원들이 이를 인식하여 행동하도록 한다.
- ③ 1차 평정자는 역량목표 부여, 코칭, 교육훈련, 역량평정 등 인사관리기법을 활용하여 소속 직원의 경력 개발에 대한 관리자로서 책임을 다하여야 한다.<신설 2017.9.8>

제17조(다면평정지표) 다면평정 역량과 행동기준은 별표17과 같다.

제18조(업적평정 중간점검) 1차 평정자는 매년 6월과 9월에 피평정자의 업적평정에 대한 중간점검을 실시하고, 필요시 목표조정 또는 하반기 목표달성방안을 도출한다.

- 제19조(평정)** ① 평정은 평정기간의 업무실적, 업무수행능력 및 업무수행태도 등에 대하여 다음 각 호의 원칙에 따라 실시하여야 한다.
1. 평정자는 평정항목별 평정척도와 기준에 따라 자주적, 독립적으로 평정하여야 한다.
 2. 평정자는 피평정자의 행동과 실적을 주기적으로 관찰 및 기록함으로써 평정에 대한 타당성 및 신뢰성을 확보하여야 한다.

3. 평정자는 주관을 배제하고 객관적 공정성과 형평성에 근거하여 평정하여야 한다.
4. 평정자는 평정기간 이전사항을 적용하지 아니하며 평정기간에 발생한 사실에 입각하여 평정하여야 한다.
5. 평정자는 업무실적에 있어서 목표와 실적을 명확히 분석하여 평정하여야 한다.
6. 평정자는 직무가 요구하는 역량, 직무의 중요성, 직무수행의 난이성 등을 충분히 고려하여야 한다.
- ② 근무성적평정은 자기평정, 1차 평정, 2차 평정으로 진행하며, 평정단계별 행동절차는 다음과 같다.
1. 자기평정시 피평정자는 다음과 같이 행동하여야 하며, 자기관찰신고서(별표18)를 작성한다.

<개정 2018.8.22>

- 가. 본인의 업적과 역량평정에 대한 구체적 근거를 가지고 설득력 있게 제시한다.
- 나. 스스로의 장단점에 대해서 명확한 의견을 제시한다.
- 다. 업무수행 과정의 장애 요인들을 명확히 정의하고 그 영향을 논리적으로 설명한다.
- 라. 향후 경력개발을 위해 필요한 사항들을 정의하고 부(팀)장의 지원사항을 명확히 전달한다.
2. 1차 평정시 1차 평정자는 다음과 같이 행동하여야 한다.
- 가. 본인 의견을 종합하여 피평정자의 장단점과 개발 포인트에 대해 초점을 두고 면담한다. 특히, 장점을 중심으로 지도하여 장점의 활용점에 대해 피드백한다.
- 나. 개인별 특이사항을 관찰 기록하여 면담시 적극 활용한다.
- 다. 개별 평정항목 각각에 대해 논의를 진행한다.
- 라. 경력개발을 위한 충고와 지원 내용을 구체적으로 언급한다.
- 마. 면담기록은 반드시 문서화하여 유지 관리한다.
3. 2차 평정시 2차 평정자는 다음과 같이 행동하여야 한다.<개정 2018.8.22>
- 가. 1차 평정자의 평정점 및 평균-표준편차 조정점수와 평정의견 등 평정내용을 확인한다.
- 나. 팀(파트)별 과업환경 난이도, 평정 특이사항 등에 대하여 해당 부(팀/파트장)의 의견을 청취한다.
- ③ 다면평정 평정자는 평정대상기간 동안 관찰한 피평정자의 행동을 기준으로 평정한다.

제20조(평정의 공개 및 이의신청) ① 인사담당부서는 근무성적평정 결과를 사내 전산시스템 등을 이용하여 피평정자 본인이 직접 열람 및 확인할 수 있도록 조치하여야 한다.

② 인사담당부서는 근무성적평정결과에 대해 3일간의 이의신청기간을 운영하고, 이의신청을 희망하는 직원은 해당기간 중 정해진 절차에 의하여 이의신청을 실시하되, 3급 이하 직원(부(팀)장 보직자 제외)은 소속 부서 인사업무 담당 부(팀)장(본사는 주무팀장)에게 신청하고, 부(팀)장 이상 보직자는 본사 인사담당 부(팀)장에게 신청하며, 이의신청은 1회로 한정한다.<개정 2018.8.22, 2019.12.11>

③ 본사 인사담당부서 및 각 부서는 제2항에 의한 이의신청 심의를 위하여 다음 각 호와 같이 조정위원회를 구성하고, 심의결과를 해당 피평정자에게 통보해 주어야 한다.<개정 2018.8.22>

1. 조정위원회는 본사조정위원회와 부서조정위원회로 구분하고 본사조정위원회는 인사담당부서장, 부서 조정위원회는 각 부서장이 주관하여 운영한다.
2. 본사조정위원회는 2급 이상 직원(3급 팀장 포함)의 조정신청에 대하여 심의하되, 인사담당임원을 위원장으로 하고, 위원장이 지명하는 3인 이상의 부서장을 위원으로 하며, 간사는 인사담당부장으로 한다.
3. 부서조정위원회는 3급 이하 직원의 조정신청에 대하여 심의하되, 소속 부서장을 위원장으로 하고 위원장이 지명하는 3인 이상의 3급 이상 직원을 위원으로 하며, 간사는 위원장이 지명하는 4급이상 직원으로 한다.
4. 위원장은 피평정자의 조정신청이 있을 경우 조정신청일로부터 2일 이내에 위원회를 소집하여 심의를 완료하여야 한다.
5. 위원회는 위원장을 포함한 위원 과반수의 출석과 출석위원 과반수의 찬성으로 의결하되 가부동수일 때에는 위원장이 가부를 결정한다.

④ 개인별 다면평정 결과는 업무능력향상 또는 자기개발을 위한 참고자료로 활용하도록 본인에 대하여 공개할 수 있다.

제 4 장 수습평정

제21조(수습평정대상) 수습평정은 수습기간에 해당하는 직원을 대상으로 한다.<개정 2022.01.03>

제22조(수습평정자) 수습평정은 평정과 확정으로 구분하며, 평정자는 피평정자의 직상위자가 되고 확정자는 피평정자의 차상위자가 된다.<개정 2022.01.03>

제23조(수습평정지표) 수습평정의 지표별 평정항목과 역량별 행동기준은 별표24와 같다.<개정 2022.01.03>

제24조(평정시기) 수습평정은 피평정자의 입사일을 기준으로 3개월 내에 2회 실시한다.<개정 2022.01.03>

제 5 장 평정관리

제25조(활용) ① 평정결과는 인사관리 전반의 기초자료로 활용하되, 세부사항은 별도로 정한다.

<개정 2019.12.11>

② 근무성적평정 결과 업적평정점수가 69점 이하(평균-표준편차 조정전)인 경우 업적향상촉구서(별표19)를 발부하며, 업적향상촉구서를 발부받은 직원은 업적향상계획서(별표20)를 작성하여 해당 평정자와 인사담당부서에 제출하여야 한다.<개정 2019.12.11>

③ 2급 및 3급 승진 시 승진관리단위(직군, 직렬 등)와 근무성적평정의 평정조정군이 동일하지 않아서 평정조정군간 평정점수 차이 조정이 필요한 경우에는 평정조정군별 평정점수 조정을 다음과 같이 실시할 수 있다.<개정 2019.12.11>

$$\text{조정점수} = \text{평정점} \times \frac{\text{해당 직급 전체 평균점수}}{\text{소속 평정조정군 해당 직급 평정점 평균}}$$

④ 부서장의 내부평가급 등 특정 보수산정에 경영평가(부서평가) 결과가 근무성적평정의 업적평정과 부서평가 결과에 이중으로 적용되는 경우에는 근무성적평정 산정시 업적평정 점수를 제외하고 역량평정 점수를 100점으로 환산하여 적용한다.<개정 2019.12.11>

제26조(위규평정) 평정결과가 다음 각 호에 해당하는 경우에는 취업규칙 제55조의 규정에 따라 징계한다.<개정 2019.12.11>

1. 제14조 내지 제19조에 규정한 평정원칙을 무시한 위규평정으로 인정될 경우
2. 제20조에 따른 이의신청으로 피평정자의 점수를 조정할 경우 평정자에게 고의 또는 중대한 과실이 인정될 경우

제27조(평정자교육) 인사담당부서는 근무성적평정제도가 효과적으로 운영되고 공정한 평정이 되도록 평정자에 대한 교육을 실시한다.<개정 2019.12.11.>

제28조(사적이해관계자) 주관부서 임직원이 인사평정 운용과 관련된 업무를 수행함에 있어 당사자들과 사적이해관계가 있음을 인지한 경우 신고 및 회피 신청을 하여야 한다. 이 경우 사적이해관계자의 범위와 신고 및 회피·기피 신청에 관한 세부 사항은 공사 「이해충돌방지제도 운영지침」 제3조 및 제4조에 따른다.<신설 2023.04.17.>

제29조(보칙) 이 지침에 명시하지 아니한 기타 필요사항은 사장이 별도로 정한다.<개정 2019.12.11>

부 칙

- ① (시행일) 이 지침은 2017년 2월 20일부터 시행한다.
- ② (경과조치) 이 지침 시행과 동시에 ISO평정관리지침서는 폐지한다.

부 칙

이 지침은 2017년 9월 8일부터 시행한다.

부 칙<2018.8.23>

이 지침은 2018년 8월 22 일부터 시행한다.

부 칙<2018.12.28>

이 지침은 2018년 12월 28일부터 시행한다.

부 칙<2019.12.11>

이 지침은 2019년 12월 11일부터 시행한다.

부 칙<2020.6.2>

이 지침은 2020년 6월 2일부터 시행한다.

부 칙<2020.11.18>

- ① (시행일) 이 지침은 2020년11월17일부터 시행한다.
- ② (경과조치) [별표2]평정특이자 평정기준의 감사실 직원 근무성적평정 가점 부여에 있어서 2020년 근무성적평정은 0.017점 X 근무월수를 적용한다.

부 칙<2021.1.28>

- ① (시행일) 이 지침은 2021년 1월 28일부터 시행한다.
- ② (경과조치) [별표2] 평정특이자 평정기준의 안전관리자 선임자의 근무기간 계산은 2021.1.1을 시작으로 적용한다.

부 칙<2021.5.26>

이 지침은 2021년 5월 26일부터 시행한다.

부 칙<2022.1.3>

이 지침은 2022년 1월 3일부터 시행한다.

부 칙<2022.4.20>

이 지침은 2022년 4월 20일부터 시행한다.

부 칙<2023.04.17>

이 지침은 2023년 4월 00일부터 시행한다.

【별표 1】 <개정 2018.8.22, 2020.11.17, 2021.1.28>

평정군 및 평정조정군

평정군		지원		관로검사 (관로정비 포함)	정비 (기지정비/ 관로기전)	엔지니어링/ 연구	대외사업관리 /영업/구매/ 시공 (신성장/ 플랜트)
		경영관리/ 경영지원/ 전산 (지사,엔지 니어링 지원 포함)	정비사업관리 /안전품질 (지사안전 공무 포함)				
평정 조정 군	부서장	부서장					
	부장(2급)	부장(2급)					
	부장(3급)	부장(3급)					
	팀장(3급)	팀장(3급)					
	파트장 · 직원	3급·파트장	파트장	파트장	3급·파트장	3급·파트장	
		직원	직원	직원	직원	직원	

【별표 2】

<개정 2020.6.2., 2020.11.17., 2021.1.28., 2021.5.26., 2022.1.3., 2022.4.20., 2023.04.17>

평정특이사항 평정기준

구 분	평정기준	비고												
감사실 직원	<div>■ 근무성적평정 가점 부여</div> <div>○ 0.042점 × 근무월수(월미만 절사) : 최대 1.5점</div> <div>※ 근무기간은 근무성적평정일을 기준으로 동일부서 계속근무기간 적용</div> <div>※ 근무성적반영비율에 의한 연도별 근무성적 산정 후 적용</div> <div>■ 다면평정</div> <div>○ 평정대상에서 제외</div> <div>- 적용기간 : 감사실 근무기간 및 타부서 전보후 1년 이내</div>													
노동조합 근로시간면제자	<div>■ 동일 직급 전체 평균점수 부여</div>													
비선호지역 근무자	<div>■ 근무성적평정 가점 부여</div> <div>○ 적용대상 : 전보운영기준 “지역별 분류등급” 6등급 부서에서 3년 이상 근무한 3급 이하 직원</div> <div>※ 평정기준일 6등급 부서에 한함</div> <div>○ 가점내용 : 최저근무연수 초과근무시 가점 부여</div> <table><tr><th>근무기간</th><th>3년 이상</th><th>4년 이상</th><th>5년 이상</th><th>6년 이상</th><th>7년 이상</th></tr><tr><td>가점</td><td>0.5</td><td>0.6</td><td>0.8</td><td>1.2</td><td>2.0</td></tr></table> <div>※ 근무기간은 평정기준일을 기준으로 동일부서 계속근무기간을 적용하되, 향후 적용대상 부서 변경시에는 신규 지정일로 부터 계속근무기간 산정</div> <div>※ 근무성적반영비율에 의한 연도별 근무성적 산정 후 적용</div>	근무기간	3년 이상	4년 이상	5년 이상	6년 이상	7년 이상	가점	0.5	0.6	0.8	1.2	2.0	지역제한 전형 입사자 제외
근무기간	3년 이상	4년 이상	5년 이상	6년 이상	7년 이상									
가점	0.5	0.6	0.8	1.2	2.0									
안전관리자 선임자	<div>■ 근무성적평정 가점 부여</div> <div>○ 적용대상 : 본사 및 전지사 안전관리자로 선임되어 3년 이상 근무한 직원</div> <div>※ 안전관리자 : 산업안전보건법 제17조, 산업안전보건법시행령 제16조로 선임된 자</div> <div>○ 가점내용 : 최저근무연수 초과근무시 가점 부여</div> <table><tr><th>근무기간</th><th>3년 이상</th><th>4년 이상</th><th>5년 이상</th><th>6년 이상</th><th>7년 이상</th></tr><tr><td>가점</td><td>0.5</td><td>0.6</td><td>0.8</td><td>1.2</td><td>2.0</td></tr></table> <div>※ 근무기간은 평정기준일을 기준으로 동일부서 안전관리자 선임근무기간을 적용하되, 향후 해지 및 부서 변경시에는 신규 지정일로부터 계속근무기간 산정</div> <div>※ 근무성적반영비율에 의한 연도별 근무성적 산정 후 적용</div>	근무기간	3년 이상	4년 이상	5년 이상	6년 이상	7년 이상	가점	0.5	0.6	0.8	1.2	2.0	
근무기간	3년 이상	4년 이상	5년 이상	6년 이상	7년 이상									
가점	0.5	0.6	0.8	1.2	2.0									
정보보안 전담인력	<div>■ 근무성적평정 가점 부여</div> <div>○ 적용대상 : 정보보안 전담인력으로 선임되어 3년 이상 근무한 직원</div> <div>○ 가점내용 : 최저근무연수 초과근무시 가점 부여</div> <table><tr><th>근무기간</th><th>3년 이상</th><th>4년 이상</th><th>5년 이상</th><th>6년 이상</th><th>7년 이상</th></tr><tr><td>가점</td><td>0.5</td><td>0.6</td><td>0.8</td><td>1.2</td><td>2.0</td></tr></table> <div>※ 근무기간은 평정기준일을 기준으로 동일부서 정보보안 전담인력 선임근무 기간을 적용하되, 향후 해지 및 부서 변경시에는 신규 지정일로부터 계속근무 기간 산정</div> <div>※ 근무성적반영비율에 의한 연도별 근무성적 산정 후 적용</div>	근무기간	3년 이상	4년 이상	5년 이상	6년 이상	7년 이상	가점	0.5	0.6	0.8	1.2	2.0	
근무기간	3년 이상	4년 이상	5년 이상	6년 이상	7년 이상									
가점	0.5	0.6	0.8	1.2	2.0									

구 분	평정기준	비고								
혁신멤버십 등급 부여 직원	<div> <div>■ 근무성적평정 가점 부여</div> <div>○ 적용대상 : 당해연도 혁신멤버십 등급을 부여 받은 직원</div> <div>○ 가점내용 : 혁신멤버십 등급에 따라 가점 부여</div> <table> <tr> <th>등급</th> <th>골드</th> <th>플래티넘</th> </tr> <tr> <td>가점</td> <td>0.5</td> <td>1.0</td> </tr> </table> <div>※ 근무성적반영비율에 의한 연도별 근무성적 산정 후 적용</div> </div>	등급	골드	플래티넘	가점	0.5	1.0			
등급	골드	플래티넘								
가점	0.5	1.0								
전문직위자	<div> <div>■ 근무성적평정 가점 부여</div> <div>○ 적용대상 : 전문직위자로 선임되어 일정 기간 근무한 2급 이하 직원</div> <div>○ 가점내용 : 아래 근무기간을 충족하는 당해연도 2점 가점 부여</div> <table> <tr> <th>직급</th> <th>2급</th> <th>3급</th> <th>4급 이하</th> </tr> <tr> <td>근무기간</td> <td>2년 이상</td> <td>5년 이상</td> <td>8년 이상</td> </tr> </table> <div>※ 근무기간은 평정기준일을 기준으로 전문직위자 선임근무기간을 적용하되, 향후 해지 및 부서 변경시에는 신규 지정일로부터 계속근무기간 산정</div> <div>※ 근무성적반영비율에 의한 연도별 근무성적 산정 후 적용</div> </div>	직급	2급	3급	4급 이하	근무기간	2년 이상	5년 이상	8년 이상	
직급	2급	3급	4급 이하							
근무기간	2년 이상	5년 이상	8년 이상							
대외파견자 (인사교류 포함)	<div> <div>■ 근무성적평정 점수 반영</div> <div>○ 적용대상 : 6개월 이상의 대외파견자 및 인사교류자</div> <div>○ 점수부여 : 해당 평정군 및 평정조정군의 상위 5% 이내 평균점수 부여</div> <div>※ 근무성적반영비율에 의한 연도별 근무성적 산정 후 적용</div> </div>									

근무성적평정 피평정자 및 평정자

구분	피평정자	평정자	
		1차 평정	2차 평정
본사 경영지원 및 사업부서	부서장	본부장 , 단장	사장
	부장	부서장	본부장 , 단장
	팀장	부서장	본부장, 단장
	직원, 파트장	부(팀)장	부서장
지사	지사장	본부장	사장
	부장, 사업소장	지사장	본부장
	팀장	지사장	본부장
	파트장	부(팀)장	지사장
	직원	파트장/팀장	부장/지사장
엔지니어링/연구	부서장	단장	사장
	부장, 연구소장, 프로젝트매니저	부서장	단장
	팀장	부서장	단장
	직원, 파트장	부(팀)장, 연구소장, 프로젝트매니저	부서장
감사	실장	감사	
	부장	실장	감사
	팀장	실장	감사
	직원	부(팀)장	실장
사장 직속부서	부서장	사장	
	부장	부서장	사장
	팀장	부서장	사장
	직원	부(팀)장	부서장

【별표 4】 <개정 2018.8.22., 2022.1.3>

다면평정 직급분류 및 평정자 기준

구분		상위직급 평정	동일직급 평정	하위직급 평정
부서장	평정자	사장, 본부장, 단장	부서장	소속 부서 2급 이하 직원
	선정 기준	전원 평정	부서장 중 5명 선정 <본사> - 본사 3명, 지사 2명 <지사> - 본사 2명, 지사 3명	5명으로 구성하고 5명 미만 시 현원 적용 <엔지니어링사업처장, 지사장> - 3급 이상 현원 20% - 4급 이하 현원 10%
2급	평정자	부서장	2급 직원	소속 부서 3급 이하 직원
	선정 기준	<본사> - 본사 부서장 중 5명 선정 - 동일 부서, 본부(단) 우선 선발 <지사> - 정비사업본부 부서장 중 5명 선정 - 본사 부서장 우선 선발	<본사> - 본사 2급 직원 중 5명 선정 - 동일 부서, 본부(단) 우선 선발 <지사> - 정비사업본부 2급 직원 중 5명 선정 - 동일 부서 우선 선발	5명으로 구성하고, 5명 미만 시 현원 적용 - 동일 부(팀)으로 구성
3급	평정자	1~2급 직원	3급 직원	소속 부서 4급 이하 직원
	선정 기준	<본사> - 본사 1~2급 직원 중 5명 선정 - 동일 부서, 본부(단) 우선 선발 <지사> - 소속부서 1~2급 직원 중 5명을 선정하고, 5명 미만 시 현원 적용	<본사> - 본사 3급 직원 중 5명 선정 - 동일 부서, 본부(단) 우선 선발 <지사> - 소속부서 3급 직원 중 5명을 선정하고, 5명 미만 시 현원 적용	5명으로 구성하고, 5명 미만 시 현원 적용 - 동일 파트·부(팀)으로 구성
4급, 5급1	평정자	1~3급 직원	4급, 5급1 직원	소속 부서 5급2 이하 직원
	선정 기준	<본사> - 본사 1~3급 직원 중 5명 선정 - 동일 부서, 본부(단) 우선 선발 <지사> - 소속부서 1~3급 직원 중 5명 선정 - 동일 파트부(팀) 우선 선발	<본사> - 본사 4급, 5급1 직원 중 5명 선정 - 동일 부서, 본부(단) 우선 선발 <지사> - 소속 부서 4급, 5급1 직원 중 5명 선정 - 동일 파트부(팀) 우선 선발	5명으로 구성하고, 5명 미만 시 현원 적용 - 동일 파트·부(팀)으로 구성
반영비율		40%	30%	30%

【별표 5】

업적평정 지표(평정항목)별 점수산정기준

수준	S(탁월)	A(우수)	B(보통)	C(미흡)	D(저조)
점수	100점	90점	80점	70점	60점
정량적 기준	Target보다 훨씬 초과	Target (올해 도전 수준, 우수 벤치마크)	기준치와 Target 사이	기준치 (작년 수준)	기준치 미만
정성적 기준	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 기대 수 준을 훨씬 초과 하여 매우 탁월 한 성과를 나타 냄	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 기대 수 준을 약간 상회 하는 만족스러운 결과를 나타냄	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 기대 수 준에 어느 정도 부합하는 성과를 나타냄	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 성과향 상이 요구됨	목표대비 일정, 양·질적인 면 등에서 상당히 높은 성과향상이 요구됨

【별표 6】

프로젝트 자체 평정기준

평정항목	정의	배점	등급	점수
일정준수	예상일정 대비 시행일정, 다년간 수행프로젝트는 해당년도만 적용	30		
예산절감	계획된 예산보다 비용절감 정도 (오류배제, 인력투입, 구매변경 등)	20		
품질만족도	제품품질에 대한 고객의 수용도(만족도)	20		
Risk대응	초기 예상되는 Risk를 효율적으로 대응한 정도	10		
개선적용	프로젝트 수행시 반영해야 할 개선사항 적용정도	20		
계		100		
프로젝트 난이도	S~D등급부여: 수주금액, 고객요구 품질의 수준, 해외·국내 프로젝트 여부 등	-		

※ 프로젝트 난이도 등급별 가중치: S(1.2), A(1.1), B(1), C(0.9), D(0.8)

【별표 7】

프로젝트 기여도 평정기준

평정항목	정의	배점	등급	점수
일정준수도	일정계획내 업무처리	30		
업무완결도	정확한 품질로 완결	20		
협력도	노하우 공유, 문제해결을 위한 타인 (또는 고객, 이해관계자) 지원정도	20		
학습력	문제해결을 위해 스스로 학습하여 적용하는 정도	20		
고객수용도	고객수용을 원활히 하기 위한 조치 정도	10		
계		100		

【별표 8】

다수 프로젝트에 대한 평정 점수산정 기준 및 예시

프로젝트명	프로젝트 자체평정 (A)	프로젝트 난이도(B)	기여도 평정(C)	종합점수	
				프로젝트매니저 ⁽¹⁾ (A x B)	프로젝트참여자 ⁽²⁾ (B x C)
Project1	85	B(1.0)	90	85	90
Project2	72	B(1.0)	85	72	85
Project3	82	A(1.2)	70	98.4	84
Project4	65	A(1.2)	60	78	72
Project5	92	C(0.9)	80	82.8	72
프로젝트 난이도로 가중평균		5.3		78.5	76.0

(주1) Project 1~5에 프로젝트 매니저 역할 수행

(주2) Project 1~5에 프로젝트 참여자로 참가

【별표 9】

협력업무 기여도 평정기준

평정항목	정의	배점	등급	점수
업무완결도	정확한 품질로 업무처리 및 완결정도	20		
협력도	문제해결을 위한 타인 (혹은 고객, 이해관계자)의 지원 정도, 자발적 공동 업무수행	30		
작업준비도	작업수행 내용에 따른 관련 사전준비의 충실 정도	10		
학습력	문제해결을 위해 스스로 학습하여 적용하는 정도	10		
안전준수	작업수행시 안전기준을 준수하며 업무수행 정도	10		
공동목표	()	20		
계		100		

※ 공동목표 : 반, 부서내 공동 추진목표 및 개선활동 등 업무목표

역량평정 및 다면평정 평정항목별 점수산정기준

수준	점수	평정기준
S	100	해당직급에서 요구되는 기대수준을 훨씬 초과함 상위직급 업무도 충분히 수행할 수 있는 역량을 갖추고 있음 해당 행동기준에 준한 행동이 업무수행 중에 아주 빈번하게 관찰됨
A	90	해당직급에서 요구되는 기대수준을 초과함 자신의 업무수행은 물론 타인을 지도할 수 있는 역량을 갖추고 있음 해당 행동기준에 준한 행동이 업무수행 중에 빈번하게 관찰됨
B	80	해당직급에서 요구되는 기대수준을 만족시킴 업무수행에 필요한 역량을 충분히 갖추고 있음 해당 행동기준에 준한 행동이 업무수행 중에 종종 관찰되고 있음
C	70	해당직급에서 요구되는 기대수준에 다소 미치지 못함 원활한 업무수행을 위하여 추가적인 역량개발이 필요함 해당 행동기준에 준한 행동이 업무수행 중에 드물게 관찰됨
D	60	해당직급에서 요구되는 기대수준에 현저히 미달함 업무수행에 지장을 줌 해당 행동기준에 준한 행동이 거의 관찰되지 않음

【별표 11】 <개정2017.9.8, 2018.8.22, 2019.12.11., 2020.6.2., 2022.1.3., 2022.4.20>

근무성적평정 반영비율

□ 부서장

구분	부서평가 (업적평정)	개인평가 (역량평정)	비고
부서장	60%	40%	승진 등 일반적인 인사관리 적용기준이며, 보수, 육성, 보직 등 부문별로 달리 적용 가능

□ 부장급 이하 직원

구분	업적평정	역량평정	비고
부(팀)장/파트장	60%	40%	승진 등 일반적인 인사관리 적용기준이며, 보수, 육성, 보직 등 부문별로 달리 적용 가능
3~4급	50%	50%	
5급 이하 별정직 전임직·무기계약직 시간선택제 채용직 특정직 지원직 전문직	40%	60%	

※ 별정직 전임직·무기계약직원 중 시설, 경비, 운전, 청소(세탁) 등 해당유사수준의 직무수행자 및 특정직 중 시설, 경비, 운전, 청소(세탁) 등 해당유사수준의 직무수행자는 역량평정만 실시
(근무성적평정 반영은 역량평정을 100% 적용)

근무성적평정 점수 등급

구분	수	우	미	양	가
점수분포	90점 이상	90점 미만 ~ 80점 이상	80점 미만 ~ 70점 이상	70점 미만 ~ 60점 이상	60점 미만

근무성적평정 백분율 등급

구분	S	A	B	C	D
상위 백분율	상위 10% 이내	상위 10% 초과 30% 이내	상위 30% 초과 70% 이내	상위 70% 초과 90% 이내	상위 90% 초과

※ 승진 등 인사관리에 활용시 해당 승진관리단위로 조정한 점수를 기준으로 등급 산정

업적평정 업무목표 단계별 목표수립 과정

1. 부서 목표 수립

- 가. 부서장은 당해년도 전략목표(과제)를 부(팀)장 등 부서원에게 제시한다.
- 나. 부(팀)장은 부서목표 확정을 위하여 부서장이 요구하는 자료를 준비하고, 전년도 실적분석과 부서장이 제시한 전략목표(과제)에 대한 대내외 환경분석 자료를 준비한다.
- 다. 직원은 부(팀)장의 분석자료를 지원한다.

2. 부(팀) 목표 수립

- 가. 부(팀) 목표 수립을 위하여 부서장과 부(팀)장이 협의를(이하 MUD(Middle-Up-Down)미팅이라고 한다) 통해 부서장 목표 달성을 위한 부(팀)장의 전략목표(과제)를 도출한다.
- 나. 부서장과 부(팀)장은 협의를 통하여 전략목표(과제)별 실행 담당 부(팀)장을 확정한다.
- 다. 담당 부(팀)장은 확정된 전략목표(과제)별로 KPI, Target수준, 가중치를 확정한다.
- 라. 부(팀) 기본목표(과제) 도출은 부(팀)장과 직원이 참석하는 부서 MUD미팅에서 부서장과 협의하여 확정한다.
- 마. 부서 MUD미팅에서 부서장은 전략목표(과제)와 기본목표(과제)가 담긴 부(팀)장목표계획서(별표13)를 부(팀)장과 합의한다.

3. 직원 목표 수립

- 가. 직원 목표수립을 위하여 부(팀)장과 직원은 부(팀) MUD미팅을 통해 부(팀)장의 목표달성을 위한 직원의 전략목표(과제)를 도출한다.
- 나. 부(팀)장과 직원은 협의를 통하여 전략목표(과제)별 실행 담당 직원을 확정한다.
- 다. 담당 직원이 확정된 전략목표(과제)별로 KPI, Target수준, 가중치를 확정한다.
- 라. 직원 기본목표(과제) 도출은 직원이 자기업무수행에서 개선되어야 할 과제를 도출하고, 부(팀) MUD미팅에서 부(팀)장과 협의하여 확정한다.
- 마. 부(팀) MUD미팅에서 부(팀)장은 전략목표와 기본목표가 담긴 직원목표계획서(별표14)를 직원과 합의한다.
- 바. 직원은 목표계획서와 함께 추진활동계획을 수립하고, 부(팀)장은 예상장애요인/성공요인을 함께 논의하고 활동내용, 일정 등을 지도한다.

부(팀)장 목표계획서

❶ 상위자 목표			
현황분석		❷ 핵심 성공요인&예상장애요인	❸ 부(팀)목표과제
❹ 올해 성과 분석			- - -
❺ 환경 영향 분석			

부(팀)장목표계획서		소속		직위		성명					
❻ 구분	❼ 목표과제명(CSF)	KPI		❽목표치		❾평정척도					❿ 배점
		❸ 지표명	❹ 측정방법	기준치	Target	S	A	B	C	D	
전 략 목 표											
기 본 목 표											

작성자: (서명)

확인자: (서명)

부(팀)장 목표배분표

구분	⑬목표명	⑭목표과제	KPI	목표치	⑮담당자	⑯일정
전략 목표						
기본 목표						

※ 부(팀)장 목표계획서 작성요령

- ① 상위자 목표 : 부(팀)장의 상위자 목표(처, 실, 지사)로 부(팀) 단위에 제시되는 목표를 말한다.
- ② 올해 성과분석 : 상위자의 목표가 연속적으로 제시된 경우에는 한 해 동안 활동한 실적이 있을 경우에 분석한다. 그러나 상위자의 새로운 목표가 제시되는 경우는 생략한다.
- ③ 환경영향 분석: 상위자의 목표 달성을 위해 관련 여러 과업환경에 대한 분석을 말한다.
- ④ 핵심성공요인 & 예상장애요인
 - 올해 성과분석(②)에서 나타난 문제점에 대한 해결책을 기술한다.
 - 환경영향 분석(③)에서 나타난 기회/위협요소에 대한 해결 아이디어를 도출한다.
- ⑤ 부(팀) 목표과제 : 핵심성공요인&예상장애요인(④)에서 가장 의미 있고 중요한 목표과제로 최종 선정된 목표과제를 말한다.
 - 이러한 부(팀) 목표과제 선정은 상위자와 협의하여 정한다. 중점관리 원칙에 따라 연간 확정된 목표과제의 규모는 5개 내외로 한다.
- ⑥ 전략목표는 상위목표를 달성하기 위한 부(팀)의 목표과제를 도출한 것으로 상하간의 정렬이 요구되는 목표를 말하고, 기본목표는 부(팀) 자체적으로 과업 수행하여 output을 내는데 문제가 되거나 개선할 필요가 있는 목표를 말한다.
- ⑦
 - 전략목표의 목표과제 : 상위자의 목표를 달성하기 위한 방안으로 내외부의 환경 분석을 통한 해결목표과제를 말하며, 부서회의 또는 워크샵 등을 통해 도출된다.
 - 기본목표의 목표과제 : 부(팀)이 연간 과업을 수행하는데 문제가 발생하거나 더 개선된 과업 수행을 위해 필요한 목표과제를 말하고, KPI Pool을 참조하며, 과업별 산출물에 대한 실적 분석을 바탕으로 목표과제를 도출한다.

- ⑧ 지표명은 목표과제가 목적대로 얼마나 달성되었는지를 판단할 수 있는 지표를 도출한다.
- ⑨ 측정방법은 지표명을 측정할 계산식을 기재하되 정성지표는 별도로 세부적인 기준을 마련한다.
 (예시) 제품매출액 달성률 : $(\text{실적} \div \text{목표}) \times 100$
 제품불량 감소률 : $\lceil (\text{금년실적} - \text{전년실적}) \div \text{전년실적} \rceil \times 100$
 신규고객 수 : 목표대비 실적
 정성지표 : 별도로 세부적인 기준을 마련한다.
- ⑩ · 목표치에서 “기준치”는 설정된 목표수준이 타당한가의 여부를 판단하기 위한 것으로 통상 전년도 실적치를 사용한다.
 - 기준치가 없는 경우,
 1) 일부 몇 개월 실적이라도 존재하는 경우, 1년치로 환산하여 설정한다.
 2) 기존 실적조차 없는 경우, 시행 한 후 최초 3~6개월분을 연간으로 환산하여 연간 실적치로 설정한다.
 - 변동이 심할 경우, 과거 해당 실적의 일정기간(2~3년)의 평균치를 반영한다.
 - 전혀 기준치를 구할 수 없는 경우는 타사, 경쟁사의 기준을 참고하여 설정한다.
- 목표치에서 “Target”
 - 전략목표 : 상위조직이 목표달성을 위해 하위조직에 기대하는 목표수준을 부여한 것으로, 하위조직/하위자간의 형평성을 고려하여 전략적 의지를 반영한 목표이다.
 - 기본목표 : 부(팀)장의 판단으로 설정하여 상위자와 협의를 통해 조정한다.
- ⑪ 평정척도는 달성성과의 등급을 미리 확정하여 평정시점에서 평정을 명확히 하는 것을 목적으로 C등급은 작년 달성치, A등급은 올해 목표치를 기준으로 한다.
- ⑫ 가중치는 CSF의 전략적 우선순위, 전략적 중요도, 난이도 등을 감안하여 최종적으로상위자가 부여하고, 전략목표와 기본목표 비중은 각각 60%와 40%를 기준으로 업무특성을 고려하여 배분하되, 그 합계가 100%가 되도록 한다.
- ⑬ 목표명은 부(팀)장 목표계획서의 CSF, KPI, Target을 그대로 기술한다.
- ⑭ 부(팀)장 목표를 달성하기 위한 방안으로 부(팀)장과 직원이 함께 논의하여 도출한다.
 - 전략목표에 따른 직원 목표과제도출은 이미 내외부 환경분석에 의해 부(팀) 목표과제 도출과정에서 각종 데이터를 바탕으로 세부적인 목표과제를 도출한다.
 - 기본목표에 따른 직원 목표과제도출은 부(팀)의 목표달성을 위한 문제분석 과정에서 발굴된 내용을 실적으로 바탕으로 세부적인 목표과제를 도출한다.
- ⑮ 담당자는 직원 목표과제를 추진할 사람을 기술한다.
- ⑯ 일정은 목표과제별 수행기간을 기술한다.

직원 목표계획서

직원목표계획서			소속			직위			성명		
구분	❶ 목표과제명(CSF)	KPI		목표치		평정척도					배점
		지표명	측정방법	기준치	Target	S	A	B	C	D	
전략 목표											
기본 목표											

작성자: (서명)

확인자: (서명)

목표과제명 (CSF)❶	KPI	목표치	핵심성공요인&예상장애요인 ❷	추진활동 ❸	일정 ❹	주요 결과물

※ 직원 목표계획서 작성요령

- ❶ “부(팀)장 목표배분표”에 있는 직원 목표과제명을 그대로 기술한다.
※ “KPI, 목표치, 평정척도, 가중치”는 부(팀)장 목표계획서 작성방법과 동일
- ❷ 핵심성공요인 및 예상 장애요인 : KPI의 목표치를 달성하기 위하여 비용(시간, 돈), 기술, 업무프로세스 등의 여러 측면에서 핵심성공요인이나 예상장애요인을 도출한다.
- ❸ 추진활동 : KPI를 달성하기 위해 핵심성공요인을 수행하거나 예상장애요인을 극복할 수 있는 구체적인 상세한 방법을 수립한다.
- 가능한 좋은 아이디어를 내기 위해 “부(팀) MUD미팅 “을 통해 발굴하고, 부(팀)장(파트장)은 이를 적극 지도한다.
- ❹ 일정 : 추진목표과제를 수행할 시작 및 완료시점 등을 포함하여 기술한다.
(예, 2월초~ 6월말) 가능하다면 구체적으로 기술하면 좋다.
- ❺ 주요결과물 : 해당 추진목표과제를 완료하였을 때 나타나는 산출물을 간단히 기술한다.

리더십 역량

1. Strategic Leader(부서장급)

역량명	정의	세부요소	행동기준
열린대화	열린 마음으로 직원 의견을 경청하고, 진심어린 설득을 통해 공감을 형성하며, 자기 실수를 바로 인정하는 자세를 보임	진심어린 설득	미래성장을 위해 수행하는 부가업무(예, 대외사업 등)에 대해 하위 관리자와 담당직원들에게 충분히 당위성을 설명하고 성과에 대한 보상공유가 되도록 노력하고 있다.
		개방적인 경청	리더가 적극적으로 직원과의 대화창구를 의도적으로 마련하고 자유로운 분위기 속에서 직접 직원의견을 경청하고 있다.
소신을 갖고 솔선	합리적 의견을 포용하고 팀 수행 결과를 책임지며 업무를 일관성 있고 소신 있게 추진함	팀워크형성	과업환경에서 발생한 난제에 대해 직원에게만 미루지 않고, 부서장 자신이 합리적인 방안을 준비하여 나서서 해결하고 있다.
		신뢰유발	직원의 잘못으로 발생한 상황에 대해 직원에게 책임을 전가하지 않고, 자신의 책임하에 끝까지 문제를 해결하고 있다.
		소신	전체가 이익이 되는 올바른 방향에 대해 경영진에게 직언하고 합리적인 방안을 제시하고 있다.
능동적 변화대응	대내외 환경변화에 민감하고 예상되는 다각적인 대응을 준비하며 과감한 변화를 시도함	상위로 변화제안	사업수행이나 제도 등의 변화 필요성이 제기되면 경영진에게 즉각적으로 의견을 개진하고 변화를 이끌고 있다.
		신속한 환경대응	자체평정이나 외부환경변화에 따라 발생한 해결목표과제에 대해 관련 이해관계자나 부서간의 협력으로 신속하게 대응하고 있다.
		혁신수용	회사의 경영이나 사업차원에서 혁신적인 방안을 과감하게 도입 운영하여 기업역량 향상에 기여하고 있다.
전체와 부서성과 동시관리	거시적이고 전체적 성과창출과 동시에 부서내 성과창출을 위해 치밀한 관리	대외문제 해결에 관심	대외 이해관계자와의 문제 해결을 위해 수동적이기 보다 합리적으로 대응방안을 만들어 적극적으로 나서고 있다.
		공정한 목표 배분	특정 직원에게만 업무가 편중 혹은 배제되지 않도록 인력분석을 하고 각 직원특성 및 수준에 맞게 목표를 제시하고 있다.
		과정관리 노력	부서목표달성의 과정을 점검하고 직원의 참여 및 노력, 기여도에 따라 긍정적 피드백을 실시하여 동기부여하고 있다.
		현장중심 마인드	현장상황의 감안 없이 관리마인드로 의사결정하지 않고, 다소 관리적 부담이 있더라도 현장 사업수행 중심의 의사결정을 내리고 지원하고 있다.
		중장기 성과지향	단기실적에 치중하지 않고 회사의 내실을 위해 경영진에게 합리적인 중장기 방안을 마련하여 설득하고 직원들에게 이를 분명하게 공유하고 있다.
합리적 원칙수행	갈등은 부서 전체 이익이 되는 원칙하에 처리되고, 보상은 유연한 협의를 통해 원칙을 만들어 시행함	투명한 보상	직원들의 업무수행결과에 대해 천편일률적인 보상을 시행하기보다, 성과에 따른 합리적 보상방법을 관리자들과 마련하고 공개적으로 치하하고 있다.
		원칙중심의 의사결정	갈등상황에 있어 전체가 이익이 될 수 있는 원칙을 마련하거나 기존의 올바른 원칙 중심으로 확고하게 의사 결정하여 진행해 나가고 있다.

2. Team Leader(부/팀장급)

역량명	정의	세부요소	행동기준
열린 의사소통	열린 마음으로 다양한 의견을 수렴하고 직원의 적극적 의견 개진을 위한 열린 소통 환경을 만듦	유연한 의견 수렴	특정 현안에서 일방적으로 본인의 의견을 강요하지 않고, 본인과 의견이 다르더라도 대등하게 의견을 교류하며 타 부서 등 다양한 시각을 수렴하여 해결하고 있다.
		열린 경청	평소 직원들이 언제든지 적극적 의견을 개진할 수 있는 환경(특히 직원의견 존중 태도)을 마련하여 다양한 의견을 반영한 해결방안을 모색할 수 있도록 하고 있다.
신뢰형성	일관된 행동을 보이고, 도전적 문제를 직원과 함께 해결하며, 궁극적으로 리더가 책임을 저서 직원신뢰를 형성함	팀워크 공감	비록 어렵고 도전적인 일이라도 직원들과 함께 치열하게 헤쳐나가는 열정을 보여주고 있다.
		책임감으로 신뢰형성	부(팀)이 맞닥뜨린 어려움을 직원들과 공유하며, 그 어려움은 본인이 책임지고 해결한다는 믿음을 직원들에게 심어주고 있다.
		일관적 행동 보임	본인의 사리사욕보다는 전체의 이익을 위하여 판단하고 일관된 실행을 함으로써 직원들의 신뢰를 얻고 있다.
전략적 사고 발휘	대외적인 환경변화를 감지하고, 전체 이익과 장기적으로 중요한 일을 우선적으로 수행하며, 도전적 목표에 참여하도록 이끌	환경과악 감각	경영환경의 악화요인을 민감하게 받아들이고 이를 만회하려는 방안을 적극적으로 동참하고 있다.
		장기지향적 사고	단기적으로 시급한 일처리 뿐만 아니라, 장기적으로 중요한 인재의 기술력 향상을 위해 각종 노하우를 정리, 축적, 공유하고 있다.
		전체발전 지향	전체 성과(회사나 부서단위)를 위해 자신의 단기적인 애로나 어려움에도 불구하고 협력하여 전체가 이익이 되도록 하고 있다.
합리적 문제해결	부(팀) 문제 해결을 위해 책임감과 올바른 결단으로 방향을 제시하고 합리적인 방안을 가지고 설득하여 이끌	문제해결에서의 책임감	부(팀) 업무수행에서 이해관계자와의 해결목표과제를 담당자나 하위관리자에 맡기지 않고, 직접 책임을 지고 나서서 처리하고 있다.
		문제해결을 위한 조율(설득)	어떤 일이나 문제를 종합적으로 검토하며, 직원 혹은 관계자와 합리적으로 대안을 마련하고 실행을 위해 설득하고 있다.
현장중시	업무기획이나 문제 해결에서 현장상황을 철저하게 조사 분석하여 적용함	현장사실 기반의 기획	업무개선이나 새로운 제도 혹은 방안을 도입하기 위해서 현장의 정보를 기반으로 타당성있는 기획을 수립하고 있다.
		현장사실 기반 방안수립	문제해결에 있어 시간이 걸리더라도 현장상황을 충분히 조사 분석하여 성과의 질적 향상을 위한 방안을 수립하고 있다.
육성책임	인재육성을 위해 자기개발 기회를 제공하고 직원의 성장을 위한 각종 방안을 적용함	직원 육성 기회 제공	직원들이 필요한 역량요구점을 파악하고 자기개발 계획을 수립하게 하며 이것이 가능하도록 적극적으로 육성기회를 제공하고 있다.
		직원 육성의 책임의식	회사의 인재육성에 대한 책임의식을 가지고 직원의 성장에 맞는 경험확보를 위해 지속적으로 지원(예, 멘토링, 이동배치 등)하고 있다.
위험감수와 책임완수	위험을 기꺼이 감수하여 결과를 책임져 직원들의 참여를 유도	위험감수	내외부로부터 발생하는 위험상황 혹은 예상되는 위험이 있을지라도 적극적으로 나서서 즉시 처리하고 있다.
		일의 결과에 궁극적 책임	일의 수행결과에 대해 담당자에게 책임을 전가하지 않고, 부(팀)장이 책임을 짊어으로써 직원들을 업무에 더욱 몰입시키고 있다.

3. Expert Leader(파트장급)

역량명	정의	세부요소	행동기준
유연한 소통	업무결과에 책임을 지고, 직원에게 열린 대화 분위기를 먼저 조성하여 다가가며 이견을 적극적으로 수용과 조율을 하여 신뢰를 형성함	책임감으로 신뢰 형성	상위에서 지시되었거나 스스로 설정한 업무를 직원에게만 맡기지 않고, 결과에 대해서 책임을 지는 모습을 보여 직원들로부터 신뢰를 얻고 있다.
		일체감 조성	직원들이 서로 돕고 협조하는 분위기를 형성하기 위하여 리더가 먼저 대화를 시도하고 필요시 직접 참여하여 지원함으로써 친밀한 조직분위기를 조성하고 있다.
		견해차이 감수	업무수행시 이견이 발생하면, 각각의 의견을 충분히 듣고 나서 타협적 대안을 만들어 종합적으로 조율함으로써 상호불만을 최소화하고 있다.
열린 경청과 해결	상호 의견존중으로 공감대가 형성된 상황에서 고충을 수렴하거나 문제를 해결함	직원고충 해결	직원이나 각 반에서 겪고 있는 여러 고충을 통합하여 상호 만족할 수 있는 통합된 방안을 제시하여 고충을 해소하고 있다.
		타인 감정이해	업무수행에서 의견대립이 될 경우 상호의견을 존중하고 감정을 살펴 공감된 상황에서 문제를 해결하려고 노력하고 있다.
건전한 위기감 조성	대내외 환경변화를 이해하고 직원들에게 참여를 공감시켜, 최적의 대응책을 도출하여 상위에 제안함	협력적 대응 수립	환경변화로 인한 이슈를 직원들과 공유하여 우리 상황에서 최적의 대응을 직원들과 함께 만들어 상위로 제안하고 있다.
		환경대응 주도	환경변화에 막연한 두려움이나 회피가 아니라 리더 자신이 적극적으로 대응해 나가는 자세로 임하고 있다.
		환경변화 공유	대내외적 변화된 상황을 직원들에게 적극적으로 알리고 우리가 어떤 변화를 해야 하는지를 필요성과 당위성을 설명하고 있다.
협업적 문제해결	효율적 업무수행을 위해 관계자들의 적극적 의견청취와 개선의견을 수렴 하여 일의 완성도를 높임	효율적 직원 업무수행 강구	직원들에게 불필요한 업무가 반복적으로 발생되지 않는지, 또한 효율적으로 업무수행하기 위해 지원할 것이 없는지를 항상 의견을 수렴하고 방안을 강구하고 있다.
		협력적 방안 강구	어떤 일의 계획수립이나 의사결정에서 타 파트장이나 직원들에게 적절한 의견을 구하고 반영하여 완성도를 높이고 있다.
전문성 개발과 활용	리더 자신의 전문성 확보 노력을 통해, 직원들에게 전문지식을 공유, 활용하여 직원의 업무처리력을 향상시킴	전문성 기반 업무수행	리더의 전문지식을 동원하여 직원에게 업무를 정확하게 지시하며, 필요시 직원과 논의하여 올바르게 업무를 수행하고 있다.
		필요전문성 개발	향후 맡겨질 다양한 직무를 수행할 수 있는 전문성을 확보하기 위해 스스로 노력하고 있다.
계획적 육성지원	장기적인 직원역량 향상을 위해 기술전수와 멘토링을 통해 수준파악 및 적절하게 지원함	중장기적 역량개발 지원	신규직원의 성장을 위한 장기적인 계획을 수립하고 선임과의 인간관계를 기반으로 기술전수를 할 수 있도록 지원하고 있다.
		직원 경험 확대	직원이 다양한 경험을 확보할 수 있도록 조치해주고 자신의 자질과 적성에 맞는 방향으로 성장할 수 있도록 지원하고 있다.

4. Field Leader(반장급)

역량명	정의	세부요소	행동기준
잠재력 개발 지원	열린 마음으로 의견을 수렴하고 긍정적 피드백을 통해 숨어 있는 잠재력을 개발함	적극적 의견 수용	문제해결에 필요한 아이디어를 반원들이 적극적으로 내게 하고 이를 스스로 해결하게 함으로써 자기발전의 기회를 주고 있다.
		긍정적 피드백	반원들의 현장문제에 대해 잘한 조치에 대해 바로 칭찬을 하고 더 잘 할 수 있는 방안까지 피드백 해주고 있다.
		직원잠재력 인정	현장문제에 대해 직원들의 해결방법을 존중하며 적극적으로 듣고, 합리적이면 직접 해결해보도록 믿고 맡기고 있다.
합 리 적 인 의사소통	문제나 지시사항을 합리적으로 이해하고 수용할 수 있도록 의사소통 스킬을 발휘함	논리적 표현	반원이나 고객들의 불만(업무배분, 품질 등)에 대한 논리적 근거를 마련하여 합리적인 조치를 취하고 있다.
		명확한 전달	상위 지시사항에 대해 반원들이 스스로 업무를 추진할 수 있도록 명확하게 단계적으로 전달하여 수용도를 높이고 있다.
업 무 개 선 주도	개선을 주도하고 실질적인 성과창출을 위해 직원들을 코칭하여 참여유도와 성취감을 갖게 함	현상타파	단위조직간 중복된 업무에 대해 개선반을 조직, 운영하는 등 주도적으로 관련 업무를 획기적으로 개선하여 생산성 향상을 도모하고 있다.
		성취감 고양	현업경험이 부족한 직원들에게 해당 실무지식을 코칭하여 스스로 업무를 처리하도록 하며, 그 성과를 공개적으로 칭찬함으로써 직원들에게 성취감을 높이고 있다.
		현장개선 주도	연간계획에 따른 형식적인 실적제출이 아닌 반장의 경험과 기술력을 바탕으로 한 업무개선 및 제안으로 실질적인 성과를 이끌고 있다.
지 식 개 발 과 공유	스스로 자기개발에 힘쓰면서 지식을 생성, 축적, 활용하여 업무 효율성을 높임	자기전문성 고양	자기분야의 전문성에 대한 반성을 통해 부족한 부분을 보완하고 더 높은 수준의 전문성 확보를 위해 지속적으로 자기개발에 힘쓰고 있다.
		지식관리	업무수행 결과 데이터(노하우 등)를 정리하여 축적하고, 이를 내부 직원들의 업무수행에 활용하게 함으로써 효율성을 기하고 있다.
협력고취	이타적인 의식으로 타인에게 협력하고 내부 직원들에게도 공동체 의식을 심어줌	공동체의식 고취	다른 반의 업무로드가 과다하여 어려움을 겪고 있을 때 함께 협력하여 업무를 완료함으로써 동료의식을 높이고 있다.
		열정보이기	추구해야 할 목표에 대해 직원들과 단결하여 각자 열정을 가지고 최선을 다하여 이루어내도록 독려하고 있다.

역량명	정의	세부요소	행동기준
참여적 목표관리	분명한 목표설정과 점검을 통해 발생한 문제에 대해 합리적 해결 방법을 적용하 고 직원들의 참여를 통해 문제해결함으 로써 대응능력을 향 상시킴	합리적 목표 설정과 피드백	반 목표를 체계적으로 설정(본연목표, 하달목표, 개선목표 등)하고, 진척사항의 점검을 통해 반원 에게 필요사항을 피드백하여 목표달성을 이끌고 있다.
		문제해결방법 적용	품질(설비, 서비스 등) 정상화를 위해 관련 데이 터를 통해 품질특성요소를 파악하고 개선요소를 판단하여 시험, 조치 등 체계적으로 문제해결방법 을 적용하고 있다.
		문제해결의 공동대응	현장문제해결을 위해 반원들이 공동 참여하여 문 제해결 방안을 도출함으로써 시간절약과 더불어 참여의 성취감을 심어주고 있다.
직원 역량 개발 지도	직원 역량개발을 위 한 지원하고 복합적 인 업무처리 능력을 함양시킴	전문성 지속 개발	직원들의 지속적 자기개발을 위해 산업계 신기술 의 업무적용 등 학습한 것을 실현할 수 있는 방법 활용(예, 제안제도)을 장려하고 이끌고 있다.
		직원 다기능 확보	직원들이 더 큰 성과를 내려면 담당분야뿐 아니라 다양한 관점과 타 파트 기술습득의 필요성을 인식 시키고 학습을 유도하고 있다.
치밀한 경험 적용	재발방지 개선이나 새로운 업무처리에 기술적 경험을 동원 하여 세심하여 처리 함	기술력 기반 문제해결	재발문제의 원천적 방지를 위한 개선방안을 도출 하기 위해 모든 기술력을 동원하여 개발하고 업무 에 적용하고 있다.
		세심한 일 처리	업무수행(특히 새로운 업무수행)에 대한 예상 영 향요소를 파악하고 관련 수행방법의 개선과 필요 지원사항 등을 세심하게 준비하여 수행을 하고 있 다.
기술 관리 멘토링	직원 멘토링을 통한 기술축적관리로 다 양한 현장문제를 해 결할 수 있도록 함	기술축적관리	현장문제해결의 다양한 원인과 방법에 대해 문서 화하여 시스템에 등록하고 활용할 수 있도록 하고 있다.
		직원 멘토링	직원들의 미흡한 업무수행 사안을 파악하고, 기본 교육 및 현장수행에서 피드백하여 스스로 느끼고 적용할 수 있도록 하고 있다.

직무역량

1. 관로검사/관로정비

영역	역량명	행동기준
자기 관리	분석적 사고	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 굴착공사 발생 종류에 대해 계절적 요인과 특수적 요건 등을 종합적 분석하고 있다. • 분석된 굴착공사 및 배관망 건전성 저해 요인을 익년 사업계획에 반영하고, 향후 발생 가능성을 예측하며 고객(KOGAS)와 사전 협의 후 대응하고 있다. • 계획 대비 실적 점검으로 성공이유와 실패원인을 분석하여 차기 계획에 반영하고 있다. • 어떤 문제나 상황의 서로 다른 측면이나 특성을 비교하여 다양한 방안을 제안한다.
	의사결정/ 판단력	<ul style="list-style-type: none"> • 회의 개최 전 ‘안전 상정 이유 및 일시, 장소, 참석 대상자 범위’를 명확히 하여 참석예정자들이 안전을 미리 숙지 후 회의 참석하게 하여 효율적 운영 하도록 한다. • 다양한 의견이 제시되었을 때 분명한 논리를 바탕으로 의견을 제시하고 필요한 결정을 한다. • 회의에서 논의된 의견 및 도출된 결과를 회의록에 기록 관리하여 추진사항을 관리하고 있다. • 정보가 제한된 입장이라도 자신의 경험과 지식을 동원하여 합리적인 의사결정을 한다.
	즉각적 대응	<ul style="list-style-type: none"> • 배관망 건전성 확보를 저해하는 무단굴착공사 발생을 사전 예방하기 위해 수시로 EOCS를 확인 처리하고 있다. • 굴착공사 내용 중 시공사와 협의가 필요한 공사 발생시 반원 및 KOGAS 담당감독 등 관계자와 협의 후 신속히 대응한다. • 비상상황의 발생시 정해진 절차에 따라 신속하게 보고하고 전파한다. • 비상 상황에 대해 정확히 상황을 판단하여 관계자와 신속하게 합리적으로 협의한다.
	신뢰형성	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들의 고충과 제안을 말할 수 있는 열린 공간을 만들어 의견을 경청하고 이것이 구체적으로 실현될 수 있도록 행동을 취한다. • 타인에게 도움을 주려고 피드백하는 내용의 객관성과 정확성을 갖추고(일시, 활동내용 등 기록관리), 시의 적절한 때에 당사자와 함께 대화한다. • 중요 현장작업시 사전 기술적 검토를 통해 조언 및 작업 동참으로 직원간 상호신뢰를 형성한다. • 다른 직원들과 시간을 함께 보내며 존중하는 마음으로 대화를 한다.
	조직몰입	<ul style="list-style-type: none"> • 개인의 이익과 목표보다 조직의 이익을 우선시 한다. • 회사의 각종 정보 및 최신 업무수행 내용을 숙지하여 업무 절차에 적용한다. • 변화되는 대내외 업무환경 및 조직의 요구에 부합되게 업무계획을 수립하고 수행한다. • 우리 파트/반 목표의 달성을 위해 동료 및 상사와 함께 협력한다.

영역	역량명	행동기준
	책임감/ 주인정신	<ul style="list-style-type: none"> • 자기 업무 결과에 대해 책임을 지며, 파트/반 성과 전반에 대해서도 자신의 책임을 인정한다. • 조직성과에 대해 주인의식을 가지고, 분담된 업무 이외 잔여 업무에 대해 자발적으로 지원한다. • 난관이 있는 업무에 임하여도 스스로 해결하려는 노력과 주인의식을 발휘한다. • 평소 자기 업무에 대해 투철한 직업의식을 갖고 열정적으로 임무를 완수한다.
관계 관리	관계형성	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들의 의견을 존중하고 사생활(종교, 동아리, 취미 등)부분까지 관심을 갖고 관계를 형성한다. • 특정분야 업무능력이 부족한 직원에 대한 긍정적 배려를 할 수 있도록 기술이나 노하우를 공유한다. • 다른 업무내용이나 담당자를 잘 알고 있어 원만한 인간관계를 형성하고 있다. • 평소 사내 관계망을 유지하여 업무관련 정보를 많이 확보하여 활용하고 있다.
	대인 감수성	<ul style="list-style-type: none"> • 이해관계자(예, KOGAS)와 인간적 친밀감을 유지를 위해 주기적 교류를 가진다. • 이해관계자(예, KOGAS)와 ‘역지사지’의 공감을 표시하고 유연한 관계를 유지하고 있다. • 배관망 주변의 민원인(예, 지주, 관계사)와 인간적인 관심 표시로 친밀한 관계를 형성하고 있다. • 민원인(예, 지주, 관계사)과의 업무관련 필요정보를 협의하고 제공한다. • 민원인(예, 지주, 관계사)이 우리 업무를 이해할 수 있도록 적극적으로 홍보 또는 교육을 실시한다. • 타인이 처한 입장을 진심으로 받아들이고 이에 맞는 행동으로 대응한다.
업무 관리	계획수립/ 업무조직화	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 관계자와 협의를 통해 추진할 업무를 세분화하고, 단계적으로 수행할 일을 설정한다. • 목표달성을 위해 일의 우선순위를 설정하여 주어진 여건을 조절해 실행한다. • 업무수행시 발생할 수 있는 변수를 미리 고려하여 계획적으로 접근한다. • 일상에서 즉각적으로 추진해야 할 일이 발생할 때 유연하게 다른 일을 조정하여 처리하고 있다.
	안전/ 위험관리	<ul style="list-style-type: none"> • 작업전 작업자 전체가 참여한 TBM활동을 통해 예상위험을 사전에 파악하고 이에 대한 예방대책을 마련하여 조치한다. • 불안정한 행동, 상태, 시설 등 문제점 발견 시에 즉각적으로 시정 조치한다. • 팀원 전체가 참여한 일일 안전교육을 통해 업무내용, 사고사례, 안전조치사항 등을 전파·공유한다. • 아차사고가 발생 되었을 때 추후 재발방지를 위해 보고서를 작성 후 전파·관리한다. • 사고 발생가능성이 있는 작업에 대하여 사전 안전예방점검 활동을 통해 작업 중 발생될 수 위험인자를 사전에 발굴 제거한다.

영역	역량명	행동기준
	동시다중 업무수행	<ul style="list-style-type: none"> • 업무진행 별로 철저한 모니터링을 통해 시간을 단축하여 효과적으로 업무를 처리한다. • 동시다발적으로 발생하는 업무에 대해 직원들과 협력을 구하여 효율적으로 처리한다. • 새로운 업무가 주어지더라도 당황하지 않고 기존 업무와 동시에 처리한다. • 본인 보다 신속하게 처리할 수 있는 사람을 찾아 도움을 청하거나 일을 유연하게 처리한다.
	세밀/ 정확한 일처리	<ul style="list-style-type: none"> • 관로관리지침서(방법과 절차)를 숙지하여 세밀하고 정확한 일처리와 오류방지를 하고 있다. • 단계별로 처리하는 일의 과정에서 발생할 수 있는 오류(각종 보고서에서의 오류)를 철저히 점검한다. • 단계별로 처리하는 일에서 난이도를 고려하여 업무 수준에 맞게 조정(시간 등)하여 오류를 방지한다. • 향후 오류발생을 줄이고 조기에 발견할 수 있도록 업무 및 기타 활동사항을 치밀하게 관리한다.
	타부서 업무이해	<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 업무가 타 조직의 업무와 어떻게 연계되는지를 이해하고 의도적으로 공유한다. • 문제발생시 조직내 축적된 인적, 물적 자원을 합리적 활용할 수 있는 방안을 알고 이끌어낸다. • 자신의 계획, 결정이 다른 조직에 어떤 의미로 영향을 주는지 신중히 검토하고 처리한다. • 조직의 비전이나 목표를 이해하고 타 조직과 행동을 맞추어 협력한다.
	지속적 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 지식과 정보(예, 지역 건설정보 및 시공사례)를 자신의 업무노하우로 응용한다. • 전문기관(건설기술인 협회 등)의 교육 참여로 최신 건설기술 및 공법을 이해하여 민원인에게 소개하고 교육시킨다. • 관행적인 업무 프로세스나 규정에 의문을 제기하고 실질적인 제안을 한다. • 새로운 아이디어를 업무 속에서 테스트하며 보다 실질적인 대안을 만든다.

2. 엔지니어링/연구

영역	역량명	행동기준
자기 관리	분석적 사고	<ul style="list-style-type: none"> • 사업규모(SOW, 총 사업비, 입찰구도, 수행기간, 경쟁사 등) 및 사업 참여구도(컨소시엄, 하도급)등 다각도의 사업수행방안을 검토한다. • 사업규모 검토를 통해 각 부서별 업무수행능력 및 투입가능 인력을 도출하여, 사업수행 능력을 분석한다. • 발주처의 세부요구사항 분석 및 Clarification의 정확한 파악을 통해 명확한 Technical, Commercial Proposal 및 성과물 (BOM) 작성한다. • 설계 업무 수행 시, 발생 가능한 Risk (일정, 과업범위 등)에 대한 정기적인 (매주/매월 1회) 검토 및 대응방안 마련한다. • 프로그램을 이용한 시뮬레이션 및 분석 자료를 토대로 검토보고서를 작성하여 최적의 설계조건을 도출하고 적용한다. • 기술개발목표과제의 핵심성공 요소를 분석하며, 기술적 해결 방안을 도출 및 제시하여 성공 가능성을 높인다. • 다양한 실증 데이터 확보하고 성능, 신뢰성 분석을 실시하여 기술개발 성공률을 높인다. • 문제해결 접근을 구조화할 때 관련 이론을 차용하여 새로운 논리를 만들어 낸다.
	성취지향	<ul style="list-style-type: none"> • Engineering Execution Plan 작성 시, 각 분야별 비용 절감 및 수행시간 단축을 위한 효율적인 수행방안을 모색한다. • 성공적인 사업수행을 위하여 내부역량을 파악하고, 파악된 역량을 바탕으로 목적한 성과를 이루도록 노력한다. • 설계 성과물 작성에 대한 수행 결과를 지속적으로 검토하고, 미비점이 있는 경우 보완한다. • 설계 업무상 난제 발생시 신속하게 부서 및 Project 전체구성원과 협의하여 문제를 파악하고 해결한다. • 연구수행에 자신감을 가지고 연구목표 달성을 위해 자신의 수행결과를 지속적으로 검토하고 미비점을 보완한다. • 연구개발 수행에 필요한 각종 프로그램 운용능력을 스스로 배양하고 연구역량 향상에 노력한다. • 연구개발 비용을 절감하고 소요시간을 단축할 수 있는 효율적인 연구수행 방법을 모색한다. • 실수나 실패에 대해 책임을 지고, 이후 수행에서 동일한 실수가 재발되지 않도록 조치하거나 약점을 보완해 낸다.
	주도성	<ul style="list-style-type: none"> • 정기적으로 내부 프로젝트 회의에 적극적으로 참여하여 본인의 의견을 피력하며, 전체 의견 수렴에도 노력한다. • 개인의 업무는 물론 타 업무에(난제가 발생한 경우 등) 해결에 적극적으로 지원함으로써, 구성원들의 모범이 된다. • 개인, 부서/조직의 성과를 높이기 위하여, 업무 개선(예, 표준화, 설계/연구 기법 고도화 등)에 적극적으로 노력한다. • 업무수행 시, 주도적으로 참여하여 발생 가능한 Risk에 대한 검토 및 대응방안 마련에 참여한다.

영역	역량명	행동기준
	주도성	<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 능력 한도를 넘는 연구목표과제라도 적극적으로 업무를 수행한다. • 연구목표과제 책임자로서 의식을 갖고 주도적으로 상황을 예측하고 해결책을 모색한다.
	책임감/ 주인정신	<ul style="list-style-type: none"> • 개인/부서의 성과에 대하여 주인의식을 지니고 적극적으로 기여하며, 책임을 분담한다. • 업무 수행 시, 부서 내 역무 분담에 따라 개인 고유의 업무와 역할, 성과 등에 철저하게 책임을 진다. • 대, 내외 업무 수행 시, 책임감과 주인의식을 지니고 회사 규정과 절차에 입각하여 공정하고 적극적으로 업무를 처리한다. • 참여목표과제의 목표달성을 위해 필요한 기술지식을 습득하고 적극적으로 참여한다. • 본인 역무 외 자신의 고유역량을 자발적으로 기여하도록 하며 스스로 역무를 분담한다. • 개인/부서목표 달성을 위해 지속적으로 확인하고 희생정신과 책임감을 가지고 적극적으로 업무를 수행한다.
관계 관리	명확한 지시	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원들과의 의견교류를 통하여, 구체적이고 실현 가능한 업무목표 설정에 적극적으로 참여한다. • 업무수행에서 개개인의 임무에 대하여 적절한 피드백을 하여 목표달성에 도움을 준다. • 프로젝트 수행을 위한 협업부서 참여연구원 변동사항을 조정하고 명확한 조치를 취한다. • 원활한 업무추진이 가능하도록 협업부서와의 역할분담을 명확히 조율한다. • 프로젝트 추진내용에서의 업무지시에 대하여 진행사항을 검토하고 신속하고 정확한 보고가 이루어지도록 한다. • 프로젝트 수행에 필요한 자원과 진행단계, 결과물 등의 계획된 사항을 지속적으로 점검하고 스스로 조치한다.
	협상력	<ul style="list-style-type: none"> • 사업 수행 시, 철저한 준비를 통하여 논리적으로 의견을 개진하며 이견이 있을 시에 서로에게 이익이 되는 해결방안을 모색한다. • 대외 관계 시, 장기적 및 단기적 이익을 고려한 방안을 파트너사에 제시하여, 고객만족을 극대화 한다. • 협업부서와 다른 의견이 상충할 때 상호 의견조율을 위해 최적 방안을 제시하여 만족할 수 있는 결과에 도달한다. • 프로젝트 추진실적의 주기적인 점검을 통해 현안 문제점과 방안을 신속하게 보고하여 업무수행에 만전을 다한다. • 프로젝트 수행 직원의 다양한 입장과 감점을 이해하고 조정하여 원활한 진행이 되도록 한다.
	구두 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> • 회의자료를 간결히 요약하고, 핵심 내용을 참여자가 쉽게 이해할 수 있도록 명확하고, 간결하게 전달한다. • 상대방 의견을 적극적으로 경청하고 본인의 의견을 제시할 때 예의 바르게 정보를 전달한다.

영역	역량명	행동기준
	구두 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> • 상대방 의견에 대한 문제점을 제시하기 보다는 방안을 함께 제시하여 최적의 결과를 도출할 수 있도록 한다. • 연구개선 성과 등을 대내외적으로 발표하며, 이를 위해 스스로 의사소통 능력을 향상시킨다. • 상대방의 수준에 맞게 자신의 의사소통 방식의 형식이나 양을 조절하여 전달한다.
	팀워크/협동	<ul style="list-style-type: none"> • 설계 성과물 Squad check를 통하여, 고품질의 성과물 도출에 적극적으로 임한다. • Project/연구목표과제별로 정기적인(매주/매월 1회) 내부 회의를 통하여, 각 분야별 의견을 교류하며, 문제점을 확인 및 해결한다. • 자신의 기여도를 높이기 위해, 본인이 파악하고 수집한 정보 및 지식을 적극적으로 팀원들에게 전파한다. • 회의 시, 구성원들의 아이디어를 적극적으로 수렴하고 의사 결정과정 시 구성원과 함께 적극적으로 의견을 교환한다. • 기술적 문제에 대하여 공동으로 고민하고 해결방안을 적극적으로 모색한다. • 팀원의 기술적 자문에 대하여 본인이 가지고 있는 역량을 최대한 발휘하여 목표과제수행을 지원한다. • 본인 참여목표과제 외에 자신이 가지고 있는 역량을 연구개발목표과제 성공가능성을 위해 기꺼이 참여하고 기여방안을 모색한다.
업무 관리	계획수립/업무조직화	<ul style="list-style-type: none"> • 중단기적 관점에서 부서내 업무목표와 업무활동의 우선순위를 체계적으로 결정 및 관리하여, 업무 중복에 따른 혼선을 방지한다. • 프로젝트 수행방안을 개인역량에 맞게 효율적으로 배분하고 수행한다. • 목표달성을 위해 정해진 계획에 따라 시간을 효율적으로 관리하고 효과적으로 사용한다. • 추진목표과제의 국내외 기술동향 및 향후 수요예측을 조사하여 기술개발 목표수준에 활용한다. • 국내외 기술동향 분석자료를 작성하여 공모목표과제에 적극 참여하고 미래 핵심기술 계획목표과제 반영비율을 높인다. • 전문분야별 국내외 기술동향분석보고서를 작성하여 미래 수요예측 기술 발굴에 활용한다. • 연차별 기술개발 세부 실행계획 수립시 단계별 난이도 및 추진일정을 정확히 파악하고 최종목표 달성 계획을 체계적으로 수립한다. • 프로젝트 목표 달성을 위한 참여연구원의 인적자원 및 물적 자원을 효율적으로 배분한다.
	프로젝트 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트 착수 시, 발주자의 요구사항과 업무범위를 정확히 파악하여 성과물을 작성한다. • 프로젝트별 정기적인(매주/매월 1회) 내부 회의를 통하여, 각 분야별 진행상황, 핵심 이슈 및 장애요인 등을 공유하며, 해결방안 및 품질향상 방안을 모색한다.

영역	역량명	행동기준
	프로젝트 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 동시 다발적으로 프로젝트 진행 시, 효율적으로 인적 및 물적 자원을 배분하여, 성과물 제출 일정에 충족하도록 노력한다. • 최종 기술개발 목표 달성을 위한 추진현황을 면밀히 검토하고 미진한 사항의 극복방안을 모색한다. • 진도회의 준비 시 추진실적, 미진사항, 향후 계획 등 회의자료를 철저히 준비하여 목표과제 진도회의 목적을 달성한다. • 참여기관과의 연계업무를 고려하여 일정 및 결과물을 조절하고 타 기관과의 업무조율에 노력한다. • 연차별 연구개발목표과제 예산의 집행 일정 및 실적관리를 통해 연구개발사업비 집행율을 높인다. • 외부 수행업체의 역무범위에 대한 계획대비 추진실적을 모니터링하고 기성대가에 대한 적정성을 면밀히 검토하고 집행한다. • 연구개발사업비 변동가능성을 파악하고 변동사항에 대하여 적극적으로 대처하고 연구비 집행을 조정한다.
	세밀/정확한 일처리	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트 요구사항을 세밀히 파악하고, 제공된 데이터의 유효성을 검증하는 절차를 수행한다. • 프로젝트 업무 진행 단계별 도출 성과품의 반영요소 및 간접사항을 철저히 파악하고 해결한다. • Human error를 방지하기 위한 성과품의 품질에 영향을 미치는 주요 요소를 기입한 체크리스트를 작성하여 이중 확인하는 절차를 수행한다. • 용역 및 공사 발주관련 계약 및 입찰규정을 정확히 파악하여 전체적인 추진 일정상 지연이 발생하지 않도록 한다. • 정부목표과제 사업예산 집행시 관련 규정을 명확히 적용하여 부적정 환수 발생을 최소화하여 적정성을 확보한다. • 연구목표과제 및 각종 부가업무에 대한 업무매뉴얼을 작성하여 후임자 또는 신규업무 담당자가 쉽게 적용할 수 있도록 한다. • 개인별 분장 역무에 대한 연간 추진계획을 체계적으로 수립하고 관리한다. • 보고서에 대한 세밀한 점검을 통해 내용을 재확인하고 데이터 오류를 감소한다.
	품질지향	<ul style="list-style-type: none"> • 성과품의 품질이 대내외 고객들에게 미치는 영향을 인지하고 성과품 작성 단계별 내부의견 및 검토를 수립하는 절차를 수행한다. • 기존 품질기준의 유효성을 재차 검증하고 관련 산업분야 신기술이 반영된 진보된 품질기준 방안을 확립하고 이를 반영한다. • 설계 성과물 Squad check를 통하여, 고품질의 성과물 도출에 적극적으로 임한다. • 신뢰성 및 경제성과 조화되는 고품질의 기기선정 및 시공이 가능한 설계방안이 반영된 성과물을 작성한다. • 특허출원 시 사전 특허동향 분석을 실시하고 특허등록을 높일 수 있도록 면밀히 검토한다.

영역	역량명	행동기준
	품질지향	<ul style="list-style-type: none"> 연구개발 시제품 제작 시 성능을 향상시킬 수 있는 요소를 도출하여 완성도를 향상시킨다. 시제품 개발품에 대한 내외부 고객의 의견을 지속적으로 확인하고 성능 및 품질의 완성도 향상시킨다.

3. 설비정비

영역	역량명	행동기준
자기 관리	분석적 사고	<ul style="list-style-type: none"> • 각 작업별 공정을 Flowchart화하여 각각의 세부작업에 대하여 핵심성과를 정량적으로 도출, 서열화하며 최종적으로 분석하여 관리한다. • 각 작업별로 도출된 핵심적인 중요성을 중심으로 타 작업(기계, 계전 등)에 미치는 역할관계를 상호비교 분석한다. • 분석된 Trouble shooting에 대하여 설비별로 적용하고 이로 인한 각 설비별 상관관계, 인과관계를 구분하며 분석한다. • 각각의 자재, 공기구 등의 종류, 사용방법을 숙지한 후 이를 작업의 적합성에 맞게 선별 준비하고 현장에 사용한다.
	의사결정/ 판단력	<ul style="list-style-type: none"> • 작업방법에 대하여 절차서(flowchart), 경험 및 "반"토의를 통해 세부적인 작업방법에 대하여 효율성을 도출해내고 절차서(flowchart)상 미비점을 보완한다. • 해당 작업의 각 단계별로 작성되어 있는 작업안전과 관련된 JSA를 잘 숙지하고 이를 현장에 적용하며 비용관련 리스크도 파악하여 생산성 향상에 기여한다. • 많은 작업(업무)이 부여되면 기법(파레토기법, AHP등)을 활용하여 작업의 우선순위를 결정하여 수행한다. • 작업의 경중 및 작업 중 발생할 수 있는 각종 에러에 대하여 어느 선까지 보고하고 협조를 구해야 할지 보고단계(한계)를 결정하고 있다(필요시 세부적인 에러별 보고단계 Chart 작성).
	체계적 사고	<ul style="list-style-type: none"> • 반의 업무를 팀의 구성업무로 인식하고 팀 전체가 잘 수행되어 목표가 달성될 수 있도록 종합적인 관점에서 사고하고 처리한다. • 현장 작업뿐만 아니라 단위업무가 잘 수행될 수 있도록 제반 서류행위 및 부속지원 업무도 시기에 맞게 추진, 수행한다. • 설비를 단편적으로 이해하는 것이 아니라 전체설비의 상호관계(P&ID등)를 숙지하고 해당 업무 연관성을 고려하여 단위업무를 수행한다. • 과거의 경험치 Data 및 다양한 유·무형의 지식과 정보를 기준으로 해서 EVENT,문제를 해결하고 이를 다시 Database하고 정보를 공유한다.
	주도성	<ul style="list-style-type: none"> • 경험하지 않은 새로운 업무에 대해 도전적인 자세로 적극적으로 대처한다. • 팀 또는 지사의 목표를 이해하고 목표달성을 위해 내가 해야 하는 과업을 명확히 파악함으로써, 자발적이면서도 선제적으로 업무를 수행한다. • 매사에 솔선수범할 수 있는 마음가짐을 가지고 나의 행동으로 인해 후배들이 잘못된 관행을 습득하지 않도록 노력한다. • 자기개발과 설비에 대한 새로운 기술습득을 통해 주도적인 업무수행을 위한 기본을 다지고 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 자기관리에 최선을 다한다.
	즉각적 대응	<ul style="list-style-type: none"> • 발생한 문제에 대하여 KOGAS, 고객 등과 즉시 협의하고 신속하게 대응한다. • 긴급정비 발생시 현실 가능한 대안을 최대한 동원하여 신속하게 대응(보고, 협의 등)한다. • 작업 중 긴급상황을 즉시 파악하고 대응방안을 정의한 후 신속하게 조치한다.

영역	역량명	행동기준
	즉각적 대응	<ul style="list-style-type: none"> 긴급상황에 즉각적인 대응으로 상황이 확산되는 것을 막는다. 긴급상황의 문제 발생에서 일 처리의 우선순위를 신속하게 정하여 실행한다.
	신뢰형성	<ul style="list-style-type: none"> TBM시 이견을 조율하고 상호 의견을 교환하여 신뢰를 형성하는 기반에서 일을 역할 분담한다. KOGAS 등의 고객 의견과 정비표준절차에 따라 충실히 업무를 이행한다. 동료와 업무 협의시 공정함과 존경을 나타내어 신뢰를 형성하고 있다. 함께 작업을 진행함에 있어서 열린 마음으로 임하여(노하우, 정보 공유, 열린 마음으로 조율 등) 상호신뢰를 형성한다. 정비표준 절차서에 입각하여 작업의 목적과 시간에 대하여 동료와 합의가 되도록 노력한다. 다양한 경험과 능력이 향상 될 수 있도록 동료들과 논의하고 협의하여 일을 추진한다.
	책임감/주인정신	<ul style="list-style-type: none"> 자기에 주어진 업무나 역할, 성과 등에 철저하게 책임을 진다. 본인 노력에 대한 일의 결과에 책임을 지며 팀/파트의 성과에 자신의 성과를 인정한다. 자신의 일을 충실히 이행하여 타인에게 미루지 않는다. 역할 분담된 본인의 업무에 대한 처리 결과에 책임을 진다. 완벽한 정비라는 투철한 직업의식을 갖고 매사 임무를 철저하게 완수한다.
관계 관리	명확한 지시	<ul style="list-style-type: none"> 맡은 정비업무 달성을 위하여 필요한 자재, 공기구, 작업단계 등 구체적 계획을 수립한다. 표준 정비절차에 대한 사항을 지속적으로 점검하고 업무 추진에 진행사항을 확인 한다. TBM시 목표 및 개인 업무에 대해 명확한 업무수행이 되도록 논의하여 실시한다. 업무 완료후 적절한 피드백을 통하여 향후 작업시 반영한다.
	구두의사 소통	<ul style="list-style-type: none"> 상급자에게 전달받은 목표과제를 명확히 이해하고, 그 목표과제를 직무관련자에게 쉽고 간결하게 전달한다. 상급자에게 지시 받은 여러 목표과제중 핵심적인 요인을 판단하고 우선순위를 명확히 하여 직무관련자와 공유한다. 상대방에게 전달된 의사표현 또는 직무관련자에게 지시한 과업이 제대로 전달되었는지 피드백한다. 난해하고 복잡한 설명이 요구되는 사항들을 핵심을 요약하여 간단명료하게 전달한다. 전달받은 과업이나 자신이 지시한 과업에 대해 진행사항을 모니터링하고 완료된 과업은 반드시 검증하여 추가적인 자원 및 인력의 손실을 최소화 한다.
	서비스 지향	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 불만족 사항 및 내부직원과의 갈등요인을 파악하고 해결한다. 과업달성을 위해 투입된 자원과 인력을 고객과 이해관계자의 관점에서 객관적이고 실효성 있게 분석하여 최선의 방안을 도출한다. 고객과 내가 소속된 조직간의 견해 차이를 이해한다. 고객과의 갈등발생시 이를 원만히 해결할 수 있는 의사소통 채널을 구축하고 활용한다.

영역	역량명	행동기준
	서비스 지향	<ul style="list-style-type: none"> 고객과의 의사소통 채널을 명확히 구분하고 문제해결을 위해 자원 및 인력을 적재적소에 투입한다. 고객의 최우선 Needs와 Wants를 파악하여 우선순위를 명확히 구분하고 조직 내에서 이를 만족시킬수 있는 인적 네트워크를 활용한다.
	팀웍/협동	<ul style="list-style-type: none"> 팀 목표달성을 위한 우선 과업에 대해 직원들간에 능동적이고 소통하여 상호 만족할 수 있도록 유도한다. 팀내 문제해결을 위해 팀원간 정보를 공유하고 필요시 이해관계자 요구를 반영하여 최선의 문제해결 방안을 도출하여 함께 해결한다. 팀원간 문제해결 방안에 대한 갈등 및 대인관계로 인해 야기되는 갈등관계를 파악하여 함께 해소한다. 과업 수행 리더(반장 등)의 의사결정이 독단적으로 이루어지지 않도록 계획 단계부터 의견을 수렴하고 진행과정을 공유한다. 팀 내 적응이 미흡한 자, 성과달성이 미비한 신입, 선임에 대해 직무관련자들이 상호협력을 통해 전체 성과에 기여할 수 있도록 돕는다. 타인이 수행 중인 업무에 더 나은 업무성과를 위해 내가 추가로 투입될 경우, 발생하는 갈등상황에 대해 상사와 기존 수행자와 함께 갈등요소를 해결한다.
업무 관리	안전/ 위험관리	<ul style="list-style-type: none"> 작업전 작업자 전체가 참여한 TBM활동을 통해 예상위험을 사전에 파악하고 이에 대한 예방대책을 마련하여 조치한다. 불안전한 행동, 상태, 시설 등 문제점 발견 시에 즉각적으로 시정 조치한다. 팀원 전체가 참여한 일일 안전교육을 통해 업무내용, 사고사례, 안전조치사항 등을 전파·공유한다. 아차사고가 발생 되었을 때 추후 재발방지를 위해 보고서를 작성 후 전파·관리한다. 사고 발생가능성이 있는 작업에 대하여 사전 안전예방점검 활동을 통해 작업 중 발생될 수 위험인자를 사전에 발굴 제거한다.
	세밀/ 정확한 일처리	<ul style="list-style-type: none"> 해당 업무에 대한 표준작업절차서를 파악하고, 숙지하여 세부 작업 수행시 적극 활용하도록 한다. 설비 유지보수에 필요한 각종 정보나 데이터 확보를 위해 기기이력사항을 기록하여 관리한다. 문제해결 시 정확성을 기하기 위해 도면 및 정비절차서를 상호 이중으로 확인한다. 문제점, 원인에 따른 조치가 이루어졌던 사항에 대한 정비보고서를 작성, 활용하여 오류발생을 줄인다. 정확한 업무처리를 하기 위해 관련부서와 연계, 협조하여 문제점을 해결한다.
	위기관리	<ul style="list-style-type: none"> 위기상황 발생시 정확하게 내용을 파악, 이해하고 업무를 수행한다. 정확한 상황숙지를 통하여 만일에 발생할 수 있는 여러 가지 돌발상황에 대비한다. 긴급상황 발생시에 신속하게 대응할 수 있는 복구반을 편성하여 즉각적으로 응대할 수 있도록 한다.

영역	역량명	행동기준
	위기관리	<ul style="list-style-type: none"> • 사고 발생시 문제해결에 대한 보고서를 기록, 작성, 관리하여 추후에 동일한 사건이 재발되지 않도록 한다. • 관련부서간 업무공유 및 협조를 통해 문제점을 신속하게 파악하고 해결한다. • 위기상황 시 즉각적인 계통보고를 실시한 후 상황에 맞게 대응을 한다.

4. 신성장/플랜트

영역	역량명	행동기준
자기 관리	거시적 사고	<ul style="list-style-type: none"> 전문기관(해외건설협회 및 코트라 등)의 협조를 통해 진입시장의 리스크를 밝혀낸다. 자신의 결정이 우리 조직에 미칠 단기적인 영향뿐 아니라 장기적인 사업에 미칠 영향을 밝혀낸다. 상대방의 약점과 강점을 파악하고, 약점에 대한 협상 주도권을 우리측으로 끌어온다. 우리의 약점 보완을 통한 컨소시엄 업체와 동반진출 등 상호 Win-Win 전략을 수립한다. 거래 상대방과 신뢰를 바탕으로 협상을 진행한다.
	체계적 사고	<ul style="list-style-type: none"> 도면 및 작업시방서와 표준작업 절차서를 숙지하여 전체 공사상황을 그려내고 정확히 수행한다. 변화하는 상황이나 요구에 맞추어 새로운 시각으로 해석하여 대응책을 마련해 낸다. 작업 중 발생할 수 있는 위험요인을 도출하여 사전에 제거한다. 다중업무 상황이나, 긴급보고사항 발생, 돌발사고 등 복잡한 상황 속에서 핵심문제를 도출한다. 긴급상황 발생시 문제를 단순화하여 우선순위를 결정하여 조치한다.
	스트레스 내성	<ul style="list-style-type: none"> 의사소통에서 개인적 불만이 있더라도 감정적으로 표현하지 않고 객관적으로 인식하여 대안을 도출한다. 심한 스트레스 상황 하에서도 자신과 타인을 위하여 심리적 안정을 찾으려고 노력한다. 스트레스상황에서 운동, 대화 등을 통하여 스스로 해결방법을 찾기 위해 노력한다. 강한 감정이나 기타 스트레스를 자제하고 문제를 건설적으로 대처하기 위한 조치를 취한다.
	신뢰형성	<ul style="list-style-type: none"> 사실에 입각하여 객관적 내용만을 명확히 보고한다. 동료, 상사 등과 협의한 내용을 충실히 이행하려고 노력한다. 팀 분위기를 저해하는 음해성 발언(뒷담화)을 하지 않는다. 타인의 자신감과 책임감을 지켜주기 위해 자신이 할 수 있는 구체적인 행동을 취한다.
관계 관리	관계형성	<ul style="list-style-type: none"> 대외영업에서 상담전 긴장을 풀기 위한 다양한 시사 이야기 등으로 분위기를 리드한다. 대외관계자의 관심분야 파악을 통한 동질감 형성에 노력한다. 나의 태도와 행동이 관계 형성과 조직에 미칠 영향을 이해하고 대외관계자와 대응하고 있다. 특정업무나 사업수행 시 협조 받을 부서나 담당자를 파악하여 필요한 정보와 자원을 확보하고 있다. 평소에 직원들과 긍정적인 사고를 갖고 사교적으로 접근하여 대화를 이끌어낸다. 타인 혹은 타부서의 협조요청시 (혹은 평소에 먼저 관심을 갖고) 의견이나 정보를 친밀하게 제시하거나 대응한다. 의사 결정을 위한 정보수집에 타인의 의견을 잘 경청하고 열린 마음으로 대화하고 있다.

영역	역량명	행동기준
	프리젠테이션	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 눈높이에서 나의 제안이나 보고를 쉽게 설명하여 수용하게 한다. • 대중 앞에서 당당하고 명료한 단어로 발표한다. • 전달코자 하는 내용을 쉬운 단어로 정확히 표현하여 듣는 자가 쉽게 이해할 수 있도록 한다. • 핵심 포인트와 정보를 바탕으로 자료를 논리적으로 정리하고, 명료하게 발표한다. • 자신의 견해에 이의나 반대를 제기하는 사람이 있더라도 효과적으로 대응한다.
	팀워크/협동	<ul style="list-style-type: none"> • 팀 목표달성을 위해 분장된 자기업무에 대해 어려움이 있더라도 시도해보고 해결해서 완벽하게 완수하려고 노력한다. • 희생정신을 가지고 동료의 도움 요청 전에 자신이 먼저 솔선수범하여 협력한다. • 동료의 성공과 공헌에 대해 긍정적인 태도로 기대감을 표시한다. • 어떤 결정을 내리거나 계획을 세울 때 동료와 함께 의견을 구하고 수렴하여 추진한다.
업무관리	시장에 대한 이해	<ul style="list-style-type: none"> • 시장흐름의 의미 있는 변화를 초기에 기민하게 파악하여 사업에 미칠 영향을 분석하여 중장기적 방향을 제시한다. • 대형 협력사의 내부동향을 분석하고 파악하여 동반진출에 따른 리스크를 최소화 방안을 제시한다. • 시장에서 발생하는 정보에 대해 기회를 확보하기 위한 목적으로 지속적으로 감지하여 중요한 점을 제안하고 있다. • 타사나 산업계에서 추진되는 사업을 파악하여 우리의 경쟁적 우위요소를 분석해 제안하고 있다.
	프로젝트 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 프로젝트의 특성을 이해하고, 일정, 결과물 등을 조정하여 성공적으로 수행한다. • 관계부서간 긴밀한 협조체계를 구축하고 프로젝트 수행을 원활히 진행한다. • 프로젝트 수행에 필요한 인적 물적 자원을 효과적으로 배분 및 운영한다. • 프로젝트 진행을 위해 발주처와 원만한 관계를 형성한다. • 프로젝트와 관련된 장애요인 및 이슈를 파악하여 대안을 제시한다.
	동시다중 업무수행	<ul style="list-style-type: none"> • 여러 업무에 대해 유연한 사고를 발휘하여 본인 수행, 도움 요청, 도움 요청 시 핵심인물 등을 결정하여 순발력 있게 동시 진행한다. • 자원의 한계에도 불구하고, 여러 업무를 업무량에 따라 우선순위에 따라 신속적으로 대응한다. • 신규 사업이 개입될 때 기존업무 목표달성이 저해되지 않는 수준에서 업무일정을 원활하게 조정한다. • 예상치 못한 일이 발생할 경우, 일상적인 일을 처리하면서도 그 일을 신속하게 대응한다.
	손익마인드	<ul style="list-style-type: none"> • 시장조사를 통한 충분한 가격검토를 거쳐 원가 절감방법을 도출하고 있다. • 새로운 공법발굴 등 작업방법 개선을 통한 원가절감 노력을 경주한다. • 전체 공정을 이해하고 각 공종별 마일스톤을 철저히 준수하여 일정지연을 미연에 방지한다. • 개별 사업수행이 이익이 되더라도 전체에 손해가 되지 않는지를 확인하고 전체이익 지향적으로 행동한다.

영역	역량명	행동기준
	품질지향	<ul style="list-style-type: none"> • 보고서의 목적과 취지를 정확히 파악하고, 그에 맞는 자료와 데이터를 바탕으로 필요한 정보를 추출한다. • 업무수행 결과가 타 부서에 미치는 영향력을 고려하여 사전에 조치를 취한다. • 보고서 작성시 타 부서와의 연관관계를 살펴보고 협조할 사항을 꼼꼼히 챙겨 정확히 명시한다. • 회사사규 및 절차서에 위배되는 부분을 파악하고 문제점이 있는 규정은 제개정을 건의한다. • 프로젝트 결과물에 대해 고객 및 이해관계자들의 의견을 지속적으로 확인하여 사전에 반영한다.

5. 지원

영역	역량명	행동기준
자기 관리	의사결정/ 판단력	<ul style="list-style-type: none"> • 계획 수립시, 각종 영향요소(상위목표, 현업실적, 예산, 인력 등)를 충분히 검토하여 실행 준비도를 높인다. • 어떤 일을 결정할 때 실현가능성과 가용성을 검토하여 확정한다. • 의사결정시 관련 요소(과급도, 중요도 등)를 고려하여 실행방안의 우선순위를 결정한다. • 다양한 대안을 제기될 때 장애요인을 예측하고 극복할 수 있는 대안을 제시한다. • 목표과제의 실행에서는 명료한 논리로 대안을 제시하고 행동으로 발휘되도록 협의한다. • 다양한 리스크(재무, 이해관계자 환경, 안전 등)가 예상되는 가운데, 의사결정 전에 대안의 장점과 단점을 고려하여 리스크를 최소화 한다.
	전략적 사고	<ul style="list-style-type: none"> • 업무계획시 과업환경의 변화나 잠재적인 문제점 등을 충분히 검토하여 대응방안을 포함하고 있다. • 부서의 중장기 목표와 팀의 단기목표와의 연관성을 인식하여 실행목표과제를 설정한다. • 팀의 목표를 설정할 때는 현업부서와의 지원 차원에서 필요한 목표과제를 포함하여 설정한다. • 기존 관행으로 지원업무를 해야 하는지에 대한 근본적 질문을 던지고 과감히 개선한다. • 외부환경이나 내부환경에서의 사실적인 데이터나 정보를 바탕으로 계획을 수립한다. • 어떤 계획/기획을 할 때 조직에 미칠 영향력을 단기뿐 아니라 장기적으로 그려보고 제안한다.
	즉각적 대응	<ul style="list-style-type: none"> • 과업환경에서 변화발생 시 상황을 신속하고 간단명료하게 정의하고 상하와 검토한 후 즉각적인 행동을 취한다. • 문제(비리, 인사사고, 규정위반 등) 발생시 원인과 대응의 우선순위를 빠르게 파악하고 업무매뉴얼에 따라 즉시 처리한다. • 발생한 문제를 고객, 직원 등 관련자와 즉시 협의하여 대안을 민첩하게 찾아낸다. • 이해관계자와 의견 충돌시 대응원칙과 대응방안을 상위자와 협의하여 모색하고 즉각적으로 조치한다. • 돌발적인 사고 (안전, 정보처리, 대외협력 등)에 대해서 규정에 어긋나지 않는 한도 내에서 가장 빠른 방법을 찾아 조치한다.
	조직몰입	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 목표 달성을 위해 조직간, 개인간의 역할과 업무를 상호 이해하고 협력한다. • 조직(회사, 처, 팀)의 공통적인 업무에 능동적으로 나서서 협력한다. • 조직적으로 추진하는 업무의 일정에 맞추어 개인의 일정을 적절히 조정하고 조직 일을 우선시 한다. • 자신의 일을 타인에 미루지 않으면서 타인의 일에는 적극 협력한다. • 이기심을 버리고 타인을 배려하며 조직간, 개인간 의견을 상호 조율한다.

영역	역량명	행동기준
	조직몰입	<ul style="list-style-type: none"> 조직 이미지를 생각하여(KOGAS 업무협약, 대외관계자와 교류 시) 항상 개인의 말과 행동을 조심한다.
	책임감/ 주인정신	<ul style="list-style-type: none"> 업무를 기한 내 충실히 수행하며 업무의 일정을 스스로 관리하고 기한을 준수한다. 모든 일에 최선을 다하며 핑계를 대지 않고 대안을 제시하며 자신의 역무를 단순히 완료하는 것을 넘어 완벽히 수행하려 노력한다. 개인의 성과가 조직에 미치는 영향을 생각하고 개인 희생되더라도 조직과 타인에 피해를 주지 않으려 노력하고 조직 전체성과를 지향한다. 자신의 일을 타인에 미루지 않고 끝까지 자신에게 주어진 업무를 완료하려고 노력한다. 업무수행에 필요한 전문지식을 습득하고 평소 고객 및 이해관계자에게 전문적으로 소통한다.
관계 관리	명확한 지시	<ul style="list-style-type: none"> 개인 및 조직의 역할에 따라 업무를 명확히 분장하고 요구와 협조사항은 항상 구체적이고 명확하게 한다. 지속적인 점검을 통해 지시업무의 진행사항을 확인하고 미진적사항을 시의 적절하게 조치한다. 목표달성을 위한 추진계획을 수립하고, 협조나 의견을 수렴을 원활하게 하는 차원에서 업무관계자에게 구체적이고 명확하게 설명한다. 특정 업무수행 시에는 항상 업무관계자들과 사전에 의견을 교환하고 문제점을 조율한다.
	문서 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> 문서 작성시 목적(지시자의 의도 및 방침 등)을 잘 이해하고 접근한다. 문서가 간결하고 체계적으로 작성되어 명확하고 쉽게 이해할 수 있다. 문서 작성 전 직원들간의 상호점검을 통해 목적, 구성 등을 확인하여 작성한다. 작성된 문서를 공유할 때 호감 있고 친근감 있는 문구 및 용어 등의 표현을 사용하여 수용력을 높인다.
	팀웍/협동	<ul style="list-style-type: none"> 본인이 수집한 자료를 팀원들이 활용할 수 있도록 항상 필요할 때 즉각적으로 제공한다. 동료들이 도움을 요청할 때 정확한 자료를 제공하거나 자료가 없을 경우 본인의 시간을 할애하여 찾아서 제공한다. 동료가 행하고 있는 업무에 대하여 호기심을 갖고 도와준다. 자료 작성 등 공동작업에 참여하여 동료들과 함께 의견을 교환하여 작성하고 달성성과를 공유한다.
업무 관리	계획수립/ 업무조직화	<ul style="list-style-type: none"> 경영전략에 대한 목표의 이해와 연계성 등을 검토하여 현재 상황 등의 정보를 수집하고 분석하여 계획을 수립한다. 주어진 업무목표와 업무활동의 우선순위를 체계적으로 결정한다. 사업추진의 실행력을 높이기 위해 상대방이 쉽게 이해할 수 있도록 설명하고 조언한다. 문제점 발견시 회사 업무 규정 및 절차 등을 기반으로 이를 어긋나지 않는 범위에서 조직간 협조와 도움을 받아 최대한 해결방안을 찾는 데 노력한다.

영역	역량명	행동기준
	세밀/ 정확한 일처리	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 과정 및 결과에 오류가 발생하지 않도록 체크리스트를 작성하여 일관성 있고 철저하게 업무를 점검한다. • 각종 정보나 데이터의 정확성을 이중으로 확인하여 업무를 처리한다. • 미리 결과물을 그려보고 그에 관계되는 세부 업무와 영향을 미치는 요인을 검토하여 대안을 만든다. • 일의 전체적인 내용과 흐름을 파악하고 단계별 추진일정을 수립하여 업무 진척도를 관리해 나간다. • 어떤 업무를 추진할 때 사전에 예상되는 장애요인을 파악하여 대책을 수립한다.
	타부서 업무 이해	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 공식적 의사결정 프로세스와 의사소통 채널을 활용하고 타 부서와 협력하여 업무를 추진한다. • 자신이 입안하는 계획, 행동, 의사결정들이 다른 사업부문에 어떤 의미가 있는지 신중히 검토하여 타 부서의 이해와 협조를 구한다. • 최고 경영진의 의도와 방침을 이해하고 자신/팀/부서의 목표달성을 위해 팀원 및 타 부서 팀원간에도 협조하여 업무를 처리한다. • 세부실행계획 수립 시 타 부서업무와의 연관성(업무연관 사항에 대한 협력 유도사항)을 검토하여 수립한다. • 조직의 업무기능을 이해하고 타 부서의 핵심인력과 인간관계를 기반으로 협조와 도움을 받아 업무를 원활히 수행해 나간다.
	지속적 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 기존의 업무매뉴얼을 바탕으로 전체 프로세스를 이해하고 분석하여 창의적인 개선안을 만든다. • 새로운 아이디어를 업무에 적용해 보고 결과를 분석하여 보다 실질적인 대안을 만든다. • 관행적인 업무프로세스나 규정에 대해 의문을 제기하고 타사 사례를 조사/분석하여 새로운 방안을 제시한다. • 항상 새로운 지식과 정보를 수집하고 정밀한 데이터 분석을 통하여 응용함으로써 새로운 개선안을 제시한다. • 타 부서 직원들의 의견을 수렴하고 응용하여 적절한 개선안을 제시한다.

【별표 17】 <개정 2018.12.28., 2020.11.17.>

다면평정

1. 상위직급평정

역량명	행동기준	배점	비고
소신을 갖고 솔선	합리적 의견을 포용하고 업무수행 결과를 책임지며 업무를 일관성 있고 소신 있게 추진함	15	
합리적인 의사소통	문제나 지시사항을 합리적으로 이해하고, 자기관점이 아닌 조직관점에서 의사소통하고 수용하려고 함	15	
합리적 문제해결	조직 문제 해결을 위해 책임감과 올바른 결단으로 방향을 제시하고 합리적인 방안을 가지고 설득하여 이끔	15	
지식개발과 공유	스스로 자기개발에 힘쓰면서 지식을 생성, 축적, 활용하여 업무효율성을 높임	15	
윤리·청렴 의식	윤리·청렴활동에 적극적으로 참여하고 모범을 보이며, 도덕적·금전적으로 바르고 투철한 직업의식을 가지고 있음	20	
갑질 근절 및 상호 존중	갑질에 대한 인식 및 상호 존중과 배려의식을 가지고, 직장 내·외에서 갑질을 근절하기 위해 노력함	20	
합 계		100	

2. 동일직급평정

역량명	행동기준	배점	비고
협력고취	이타적인 의식으로 타인에게 협력하고 동료직원들에게도 공동체 의식을 심어줌	15	
열린 경청과 해결	상호 의견존중으로 공감대를 형성하고자 노력하고, 이를 기반으로 상대방의 고충을 수렴하거나 문제를 해결함	15	
전문성 개발과 활용	자신의 전문성 확보 노력을 통해, 직원들에게 전문지식을 공유, 활용하여 직원의 업무처리력을 향상시킴	15	
업무개선 주도	개선을 주도하고 실질적인 성과창출을 위해 직원들을 코칭하여 참여유도와 성취감을 갖게 함	15	
윤리·청렴 의식	윤리·청렴활동에 적극적으로 참여하고 모범을 보이며, 도덕적·금전적으로 바르고 투철한 직업의식을 가지고 있음	20	
갑질 근절 및 상호 존중	갑질에 대한 인식 및 상호 존중과 배려의식을 가지고, 직장 내·외에서 갑질을 근절하기 위해 노력함	20	
합 계		100	

3. 하위직급평정

역량명	행동기준	배점	비고
소신을 갖고 솔선	합리적 의견을 포용하고 업무수행 결과를 책임지며 업무를 일관성 있고 소신 있게 추진함	15	
신뢰형성	일관된 행동을 보이고, 도전적 문제를 소통으로 해결하며, 궁극적으로 책임지는 자세를 보임으로서 신뢰를 형성함	15	
육성책임	인재육성의 중요성을 인식하여 자기개발 분위기 또는 기회를 제공하고, 직원의 성장을 위한 각종 방안을 적용함	15	
위험감수와 책임완수	위험을 기꺼이 감수하며 결과를 책임져 직원들의 참여를 유도	15	
윤리·청렴 의식	윤리·청렴활동에 적극적으로 참여하고 모범을 보이며, 도덕적·금전적으로 바르고 투철한 직업의식을 가지고 있음	20	
갑질 근절 및 상호 존중	갑질에 대한 인식 및 상호 존중과 배려의식을 가지고, 직장 내·외에서 갑질을 근절하기 위해 노력함	20	
합 계		100	

【별표 18】

자기관찰신고서

I. 현 담당업무에 대한 의견

업무량	①너무 많음 ②많은 편임 ③보통 ④적은 편임 ⑤너무 적음
현 업무의 난이도	①매우 어려움 ②어려운 편임 ③보통 ④쉬운 편임 ⑤매우 쉬움
현 업무에 대한 나의 적성	①매우 적합 ②비교적 적합 ③보통 ④비교적 부적합 ⑤매우 부적합
현 업무에 대한 나의 지식정도	①매우 충분 ②비교적 충분 ③보통 ④비교적 불충분 ⑤매우 불충분
직무만족도	①매우 만족 ②비교적 만족 ③보통 ④비교적 불만족 ⑤매우 불만족

II. 역량개발을 위한 의견(향후 1년 이내의 희망사항을 기록)

1. 희망하는 교육(능력개발)내용

교 육 명	(1)	(2)	(3)
교육기관			
사 유			

2. 상사(평정자)가 추천하는 교육사항

교 육 명	(1)	(2)	(3)
교육기관			
사 유			

(2면)

Ⅲ. 현 직무변경 또는 이동(전출)에 대한 의견

1. 직무변경 필요성 및 사유(상사 : 평정자)

직무변경 필요성			사유		
상사	본인	내용	상사	본인	내용
		현 직무 계속			현 직무가 적임이므로
		현 직무를 당분간 계속			현 직무를 좀더 깊이 경험하기 위해서
					마땅한 후계자가 없어서
		가능하면 현 직무 변경			현 직무에 너무 오래있어서
		반드시 현 직무 변경			장래를 위해 다른 분야를 경험하고자
					현 직무보다는 다른 직무에 적성이나 능력이 맞으므로
					인간관계의 변화를 위하여
					가정사정 등 개인적인 사유로

2. 희망직무(부서 또는 사업소 내에서의 변경인 경우에도 기록)

구분	희망사업소	희망부서	부서내 희망직무
제 1 지망			
제 2 지망			

3. 직무변경 또는 이동시기(상사 : 평정자)

상사	본인	시기	상사	본인	시기
		즉시			6개월 이내
		3개월 이내			1년 이내

업적향상촉구서

수신 :

OOOO년도 귀하의 업적평정점수가 상대적으로 낮게 나타났습니다. 이러한 결과는 그 원인이 여러 가지 있을 수 있으므로 객관적인 원인분석을 통해 드러난 문제점을 해결해야 차기에 업적을 향상시킬 수 있을 것입니다. 급변하는 경영환경 하에서 개인능력의 최대한의 발휘를 통한 업적향상을 기하기란 어려운 일이며, 제약된 조직여건 내에서는 더욱 그러합니다. 이런 의미에서 본 촉구서는 귀하에게 업무수행과 관련된 내·외부적 제약요인을 검토·분석해 볼 수 있는 기회를 제공코자 하기 위한 것이며, 결코 귀하의 사기를 저하시키고자 하는 것이 아닙니다. 이번 업적향상촉구서가 귀하의 업적을 향상시키는 계기가 되기를 바랍니다.

년 월 일

발부자 (인)

※ 본 촉구서를 수령 받으면 상사와 면담을 통해 업적향상계획서를 작성하여 제출하여야 합니다.
(1부 본인보관, 1부 상사제출, 1부 인사부서 제출)

- 발부대상 : 근무성적평가결과 업무수행능력이 현저히 부족하다고 판단되는 경우
[업적평가등급이 “가”등급(69점미만)인 경우]
- 발부절차 및 시기 : 2차 평정자가 1차 평정자와 협의를 거친 후 평가결과 확정 후 1개월 이내에 발부
 - ※ 업적향상촉구서 발부에 이의가 있는 직원은 접수일로부터 7일 이내에 해당본부장에게 이의를 제기하여 심의

【별표 20】

업 적 향 상 계 획 서

작성자 인적사항			
소속	직급	성명	담당업무
상기 본인은 면담결과 직무수행능력 향상을 위해 아래와 같이 계획서를 제출합니다.			
년 월 일		성명 ○○○ 서명	

업무부진사유	
업무향상계획	월
	월
	월
	월
	월
애로 및 건의사항	

확 인	작성자	면담자 (1차평가자)	2차 평가자	인사부서

【별표 21】

프로젝트 자체평정					
프로젝트명		평정자 (부서장)	직급: (인)	성명:	
수행기간	년 월 일~ 년 월 일 (일)	피평정자 (프로젝트매니저)	직급: (인)	성명:	
참여인력					
1. 소속:	성명:	역할:	6. 소속:	성명:	역할:
2. 소속:	성명:	역할:	7. 소속:	성명:	역할:
3. 소속:	성명:	역할:	8. 소속:	성명:	역할:
4. 소속:	성명:	역할:	9. 소속:	성명:	역할:
5. 소속:	성명:	역할:	10. 소속:	성명:	역할:
평정					비고
기준		배점	등급	점수	
일정준수	예상 일정대비 시행일정, 다년간 수행 프로젝트는 해당연도만 적용	30			
예산절감	계획된 예산보다 비용 절감정도 (오류 배제, 인력투입, 구매변경 등)	20			
품질만족도	제품품질에 대한 고객의 수용도(만족도)	20			
Risk대응	초기 예상되는 Risk를 효율적으로 대응한 정도	10			
개선적용	프로젝트 수행시 반영해야 할 개선사항 적용 정도	20			
계		100			
프로젝트 난이도	수주금액, 고객요구품질의 수준, 해외·국내 프로젝트 여부 등	-		-	

- 프로젝트 난이도 등급별 가중치: S(1.2), A(1.1), B(1), C(0.9), D(0.8)

【별표 22】

프로젝트 기여도 평정					
프로젝트명		평정자 (프로젝트매니저)	직급: (인)	성명:	
수행기간	년 월 일~ 년 월 일 (일)	피평정자 (프로젝트참가자)	직급: (인)	성명:	
기여도 평정					평정자 의견
기준		배점	등급	점수	
일정준수도	일정계획 내 업무처리	30			
업무완결도	정확한 품질로 완결	20			
협력도	문제해결을 위한 타인(혹은 고객, 이해관계자) 지원정도	20			
학습력	문제해결을 위해 스스로 학습하여 적용하는 정도	20			
고객수용도	고객수용을 원활히 하기 위한 조치 정도	10			
계		100			

【별표 23】 <개정 2018.8.22>

협력업무 기여도 점검													
점검자(반장)		지사 부(사업소) 파트 반				직급:		성명:		(인)			
피점검자(반원)		지사 부(사업소) 파트 반				직급:		성명:		(인)			
구분			점검결과										
기준		배점	1분기			2분기			3분기			4분기	
		점검일											
업무 완결도	정확한 품질로 업무처리 및 완결 정도	20											
협력도	문제해결을 위한 타인(혹은 고객, 이해관계자)의 지원정도, 자발적 공동업무수행	30											
작업 준비도	작업수행 내용에 따른 관련 사전 준비의 충실 정도	10											
학습력	문제해결을 위해 스스로 학습하여 적용하는 정도	10											
안전 준수	작업수행시 안전 기준을 준수하며 업무수행 정도	10											
공동 목표	(

※ 공동목표 : 반, 부서내 공동 추진목표 및 개선활동 등 업무목표

(1면)

중간평가	평가 대상기간	인비
종료평가	2000.00.00.~2000.00.00	

수습평정표

구분	소속		직급	사번	성명
피평정자					(인)
	생년월일			입사일	
	수습기간				
평정자	평정자			확정자	
	직(등)급 :			직(등)급 :	
	직 책 :			직 책 :	
	성 명 : (인)			성 명 : (인)	

한 국 가 스 기 술 공 사

(2면)

수습평정표

수습평정 기준점수분포		수	우		미		양	가
		90점 이상	90점미만~80점이상		80점미만~70점이상		70점미만~60점이상	60점미만
평정항목		평정요소	평정기준점수					평정
			S	A	B	C	D	
인 재 상	태도 와 행동 (60)	책임감	10	9	8	7	6	점
		계획성	10	9	8	7	6	점
		합리성	10	9	8	7	6	점
		규율성	10	9	8	7	6	점
		적극성	10	9	8	7	6	점
		협조성	10	9	8	7	6	점
	업무 능력 (40)	시간관리능력	8	7	6	5	4	점
		정보수집력	8	7	6	5	4	점
		이해력	8	7	6	5	4	점
		주의집중력	8	7	6	5	4	점
		의사표현력	8	7	6	5	4	점
합 계			100점					총 점

종합의견

※ 평정결과 “수” 또는 “가”
점수 부여시 반드시 기술