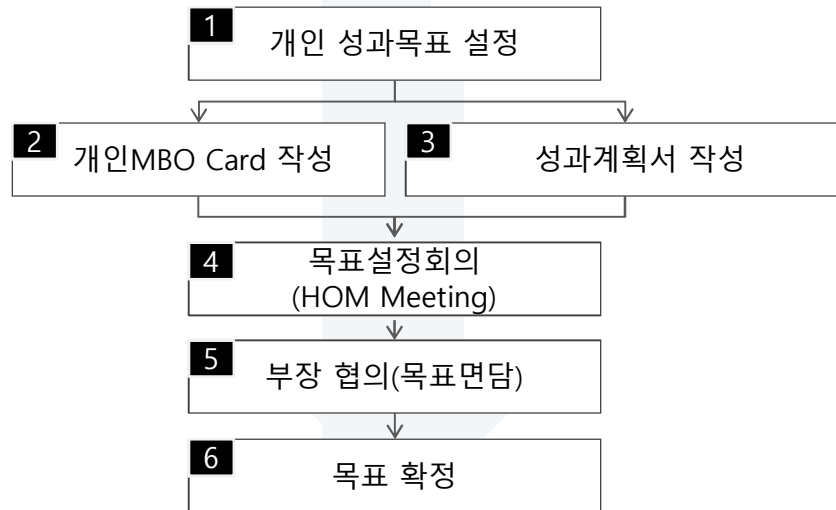


목표관리 운영방안

■ 목표수립 단계

목표수립 절차(2월)



1. 부서 목표와 연계된 개인업무 목표 설정
2. 개인 고유지표 설정 : 부서 KPI Pool에서 업무에 맞는 직무KPI 선택
3. 설정된 고유지표의 목표값, 추진일정, 가중치 설정
4. 설정된 고유지표의 목표 달성을 위한 성과계획서 작성
5. 부장과 협의 : 부장과 면담, 협의를 통한 개인목표 조정
6. HOM Meeting : 목표에 대한 ppt 발표, 부서원들과 공유회의
7. 개인목표 확정

지표 및 목표 설정

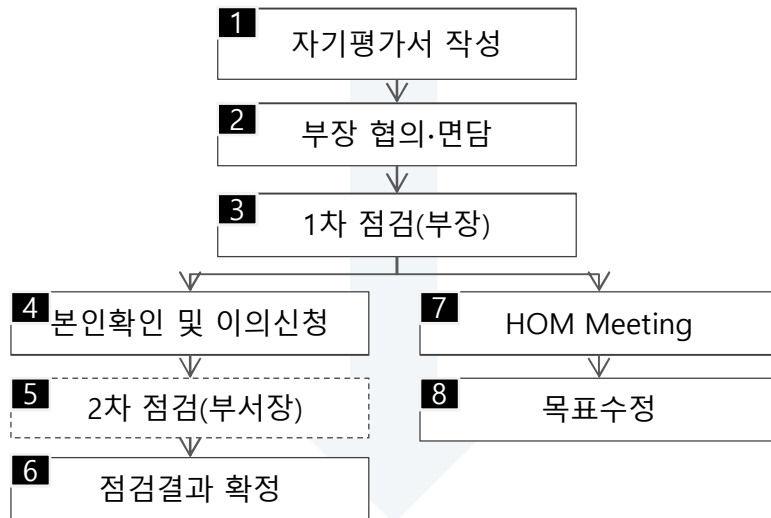
- 지표구성
 - 본부 - MBO 업무추진실적
 - 지사
 - 개별업무 담당자 : 직무KPI(계량지표)
 - '부' 공통업무 담당자 : MBO 업무추진실적
- 지표수 및 기준
 - 고유업무 : 2개 이내, 직무KPI or 비계량(업무추진)
 - 공통업무 : 2개(업무개선 노력도, 부서목표 기여도)
- 목표 설정

목표값 설정 방법	목표값 수준
▪ 부서 목표값을 100% 적용 ▪ 부서 목표값 중 개인 업무목표로 일부 할당 받아 설정	▪ 과거 연도의 실적 추세치를 참고 ▪ 경영평가, 본부 목표 및 경영층 의지목표 고려 ▪ 유사기관의 벤치마크를 기준으로 격차를 좁히도록 설정

목표관리 운영방안

■ 중간점검 단계

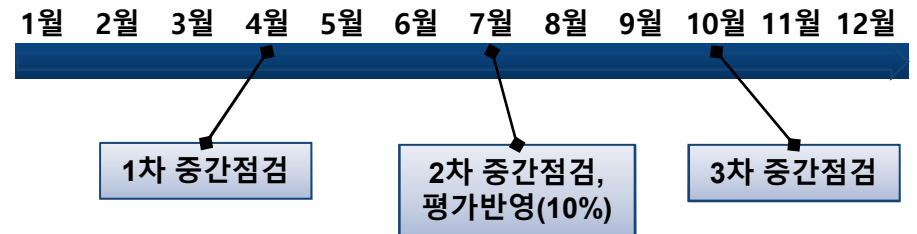
중간점검 절차(분기별)



1. 부서원은 MBO시스템에 추진실적을 입력하고, 자기평가 진행
2. 목표관리 과정에 관하여 부장과 협의 및 면담
3. 부장의 1차 점검
4. 본인확인 및 이의신청 : 7월 중간점검 결과(10%) 이의신청 가능
5. 2차 점검 : 부서장은 1차 점검내용 확인 및 이의신청 조정 실시
6. HOM Meeting : 부서원간 중간과정 관리의 공유 및 피드백 실시
7. 목표수정(필요 시)

중간점검 시기

[개인평가 중간점검 절차]



- 개인MBO 목표관리에 대한 중간점검은 분기별(4월, 7월, 10월) 3회 실시
- 7월 2차 중간점검 결과는 최종 평가점수에 10% 반영
- 분기말을 기준으로 개인이 MBO 업무시스템에 성과를 입력하고 자기평가 진행
- 부서장은 자기평가에 대해 중간점검 시행 (분기별 평가노트 작성, 면담 및 피드백 진행)

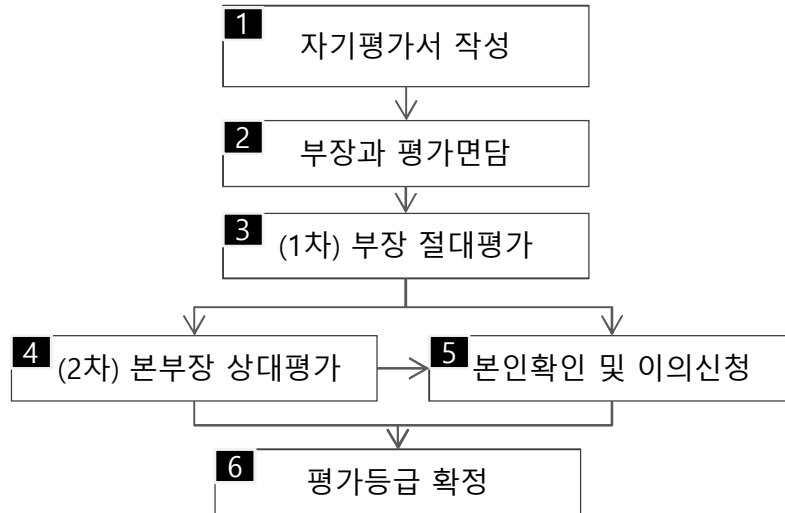
< 에너지관리공단 사례 >

매분기 실적점검 실시 및 7월 점검결과를 평가에 20% 반영

목표관리 운영방안

■ 최종평가 단계

최종평가 (1월~4월)



1. 부서원은 MBO시스템에 추진실적을 입력하고, 자기평가 진행
2. 업무추진실적에 대하여 부장과 평가면담
3. 부장의 1차 평가(절대평가)
4. 부서장 2차 평가(상대평가)
5. 본인확인 및 이의신청
6. 평가등급 확정

< 평가대상별 평가자 및 평가방식 >

구분	평가대상	1차 평가자	2차 평가자
본부	부장	부서장 (절대평가)	소관 임원 (상대평가)
	부서원	부장 (절대평가)	부서장 (상대평가)
지사	부장	지사장 (상대평가) 지사간 '부' 평가결과 참조	
	부서원	부장(절대평가) (직무KPI 평가 참조)	부서장(상대평가)

※ 지사 : 직무KPI 없는 부서원은 MBO업무추진실적 평가

< 평가점수 반영비율 >

구분	중간점검	최종평가	비 고
반영비율	10%	90%	

< 이의신청 및 처리>

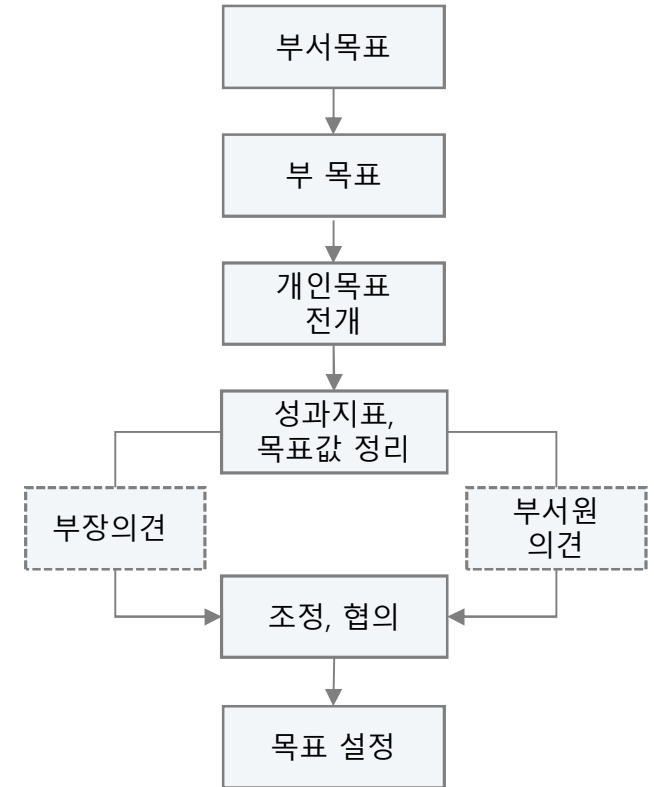
- 이의신청 : 개인에게 통보된 평가결과에 대해 개인이 확인란에 '이의'를 기술하면 이의신청이 된 것으로 간주
- 처리방법 - 1차 : 부장과 재 협의, 2차 : 부서장 조정

목표관리 운영방안

■ 목표수립 절차

< 목표수립(Plan) 절차 >

1	개인목표 설정	부서의 '운영계획', '실천과제' 및 '업무계획' 확인, 전략업무 범주(정부경영평가, 핵심업무추진)와 부서원 추진업무를 연계하여 개인목표 설정
2	핵심성공요인(CSF) 선정	- 업무목표를 달성하는 핵심요소를 찾아냄 ※ 핵심성공요인(CSF : Critical Success Factors)은 경쟁력 있는 업무수행을 보장하여 성공적인 결과를 이끌어 낼 수 있는 한정된 수의 요소, 요인 또는 영역
3	지표 선정 및 개발	핵심성공요인을 고려하여 개인목표의 달성 정도를 측정할 수 있는 지표를 선정(직무지표 풀(Pool) 참조)
4	지표 세부설계	- 지표에 대한 목표값(일정), 산식, 가중치 및 달성기준 등을 기술 - 목표달성을 위한 조직차원의 지원필요사항 검토
5	활동계획(Action Plan)작성	연계된 개인업무의 세부적 추진 내용(활동) 기술 : 연도 '운영계획', '실천과제' 및 '운영계획' 중 개인의 업무에 해당되는 세부적 추진내용을 전개하여 '지표별 활동계획'을 수립
6	목표 검토·협의 및 조정	부장과 면담을 통해 부서원의 개인목표를 조직차원에서 종합적으로 검토·협의하여 조정함
7	목표공유 홈미팅 실시	홈미팅을 통해 부서 목표와 부서원 개개인의 목표를 서로 확인하고 공유하여 조직적 시너지를 높일 수 있도록 함
8	개인목표 확정	- 개인의 직무지표는 2개 내외(1~2개)로 설정 - 개인이 담당하고 있는 업무를 중심으로 업무추진계획(활동계획, 지표명, 목표값, 가중치 등)을 부장과 면담을 통해 확정



목표관리 운영방안

■ 목표수립 절차

< 단계별 홈미팅 내용 >



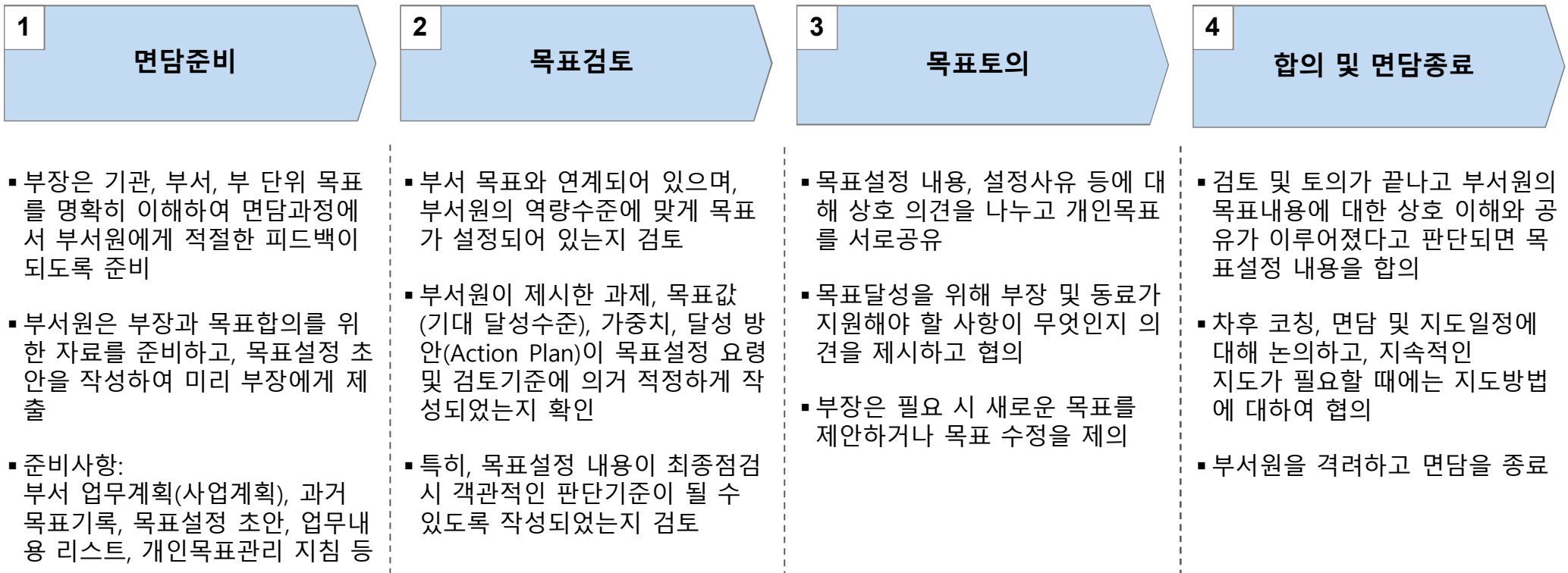
단계	목표수립(PPLAN)	중간점검(DO-CHECK)	최종평가(CHECK)
시기	▪ 연초(2월) 개인목표 수립 후	▪ 분기별 목표추진 중간점검 후	▪ 익년도(1월~4월) 실적집계 이후
목적	▪ 부서 목표 및 개인목표의 공유	▪ 목표추진 현황 및 대책의 공유	▪ 개인목표 최종평가와 향후 방향 공유
회의내용	▪ 기관 전략달성을 위한 상위 목표 확인 ▪ 부서 및 부 목표 공유 ▪ 부장의 부서 운영방향 제시 ▪ 개인목표의 부서원 공유 ▪ 상호 지원사항, 협조 필요사항 협의	▪ 개인별 목표추진결과 분석 및 대안 수립 ▪ 요청사항, 지원사항 등 협의 ▪ (추진 우수사례(mBP*)의 공유	▪ 업무추진실적의 개인별 연간평가 ▪ 추진내용의 발표 및 협의(격려, 코칭) ▪ 추진 우수사례(mBP)의 선발
산출물	▪ 개인목표관리 sheet ▪ 세부 업무 추진 계획서	▪ 개인목표관리 sheet ▪ 실적분석 자료 ▪ 조정된 목표(필요 시) ▪ 우수사례 자료	▪ 개인목표관리 sheet ▪ 실적분석 자료 ▪ 우수사례 자료

* mBP : My Best Practice로 홈미팅 시 발표, 이는 향후 '실시 후 제안' 으로 연계

목표관리 운영방안

■ 목표설정 면담

< 목표설정 면담 프로세스 >

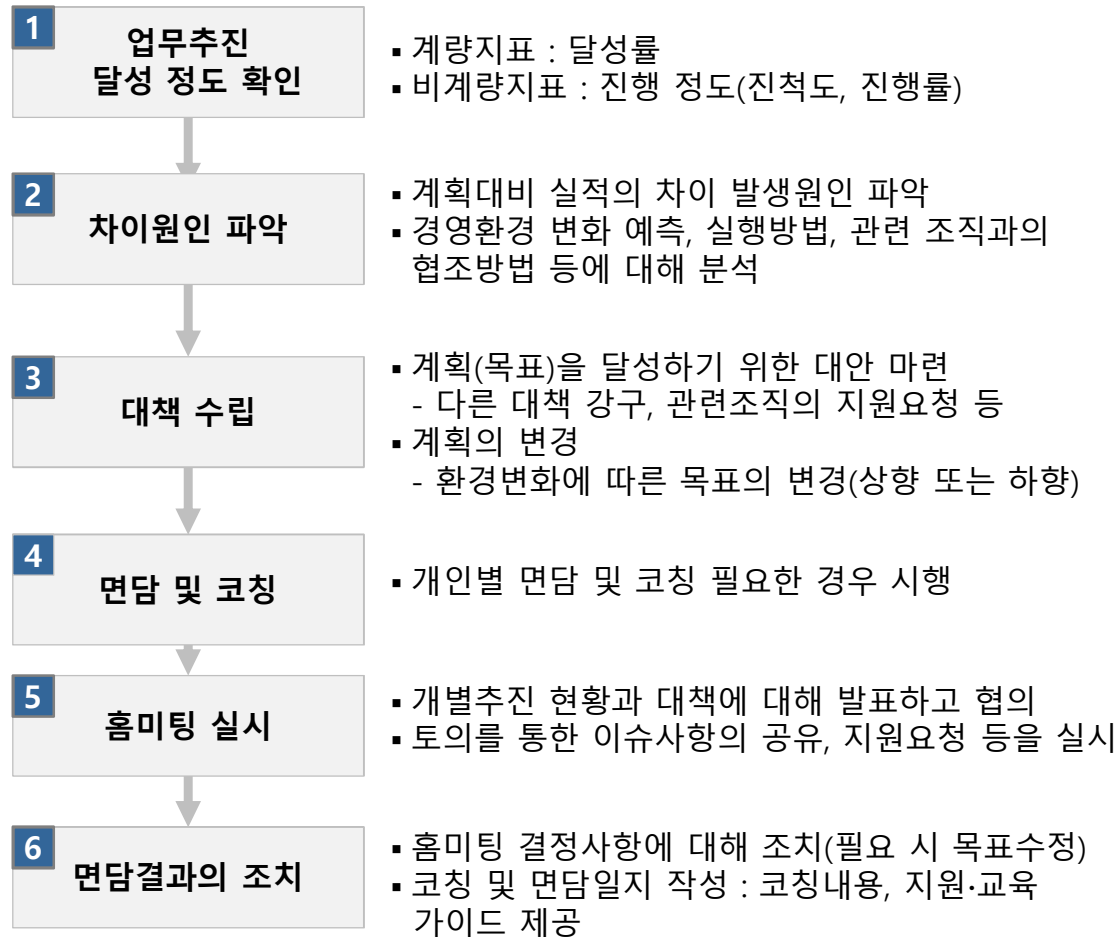


* 목표설정을 위한 개인별 면담 후 면담 및 코칭 내용은 기록으로 남김

목표관리 운영방안

■ 중간점검 프로세스

< 중간점검(Do-Check) 절차 >



< 홈미팅(중간점검) >

시기	• 7월경 중간점검 기간 중 실시
목적	• 목표추진 현황분석 및 대책수립
토의 내용	• 개인별 추진결과 분석 및 대안 수립 • 내용발표, 요청사항, 지원사항 등 협의 • 목표 조정
산출물	• 실적분석 자료 • 목표조정 내용

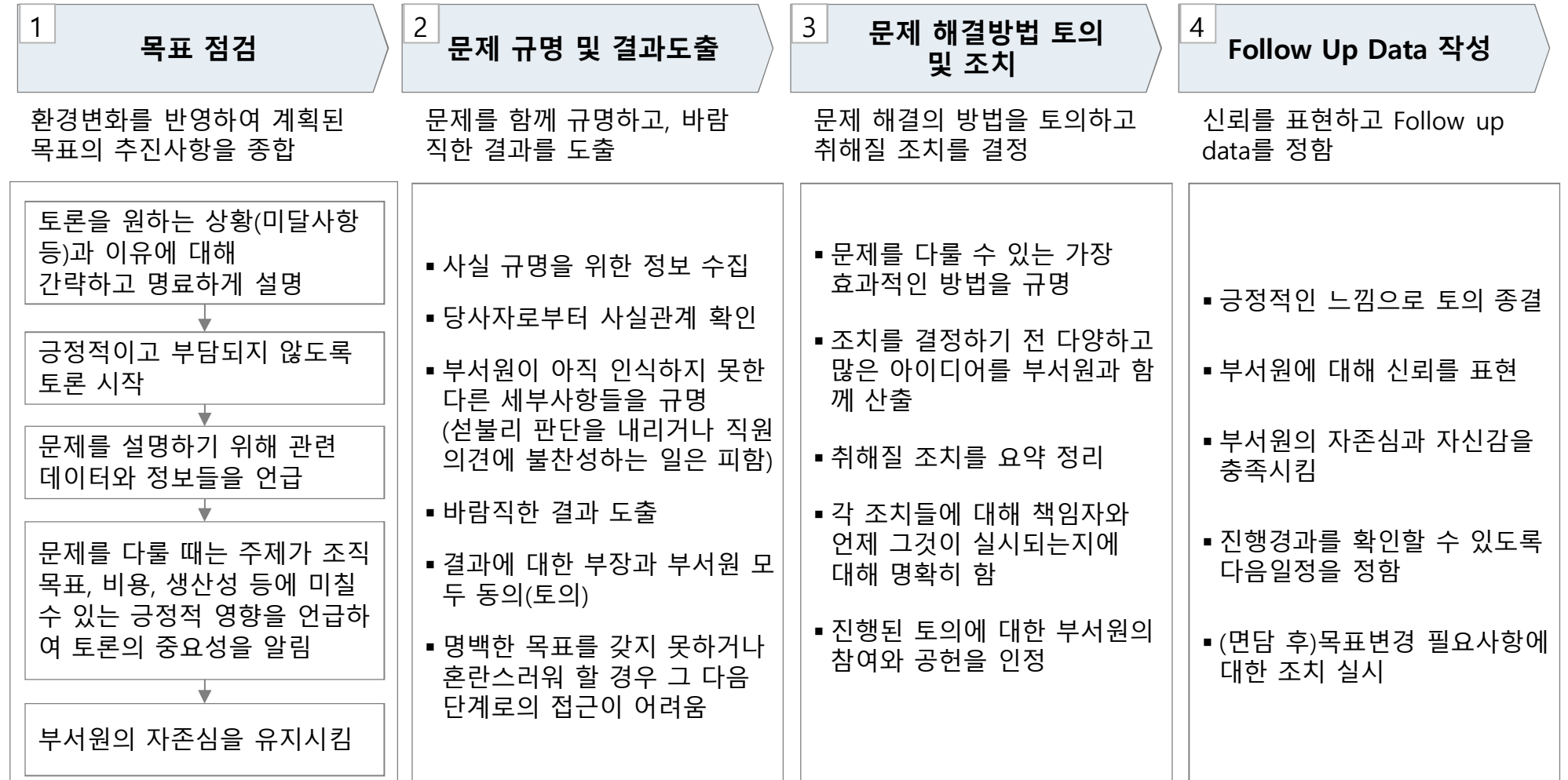
코칭

부서원들이 직무현실에 적응하도록 육성시키며, 실적을 극대화 할 수 있도록 각종 장애를 제거하는 것을 도와주는 관리자에 의한 지도과정

목표관리 운영방안

■ 중간점검 프로세스

< 중간점검시 코칭.면담 절차 >



목표관리 운영방안

■ 중간점검 프로세스

< 코칭.면담시 고려사항 >

문제 규명하기	문제를 파악하기 위해 문제에 대한 조심스러운 관찰과 통찰력이 필요함	코칭이 필요한 징후	
문제해결 능력 판단	- 부서원들이 발휘하고 있는 지식, 기술, 태도 등이 부족하다면 지도와 훈련이 필요함 - 부서원이 스스로 점검할 수 있도록 하고 문제점을 지적하기 보다는 함께 공유하여 해결방법을 도출해 냄	업무수행능력 저하의 징후 - 생산성 감소 - 업무수행의 질 저하 - 약속된 일정의 차질 (일의 선후 혼돈)사소한 일을 먼저 함 - 힘든 일에 대한 회피 - 추진 업무의 비 구조화, 비 체계화 - 지시사항에 대한 타인의 의존 - 결정의 회피(결정을 위쪽으로 미룸)	
칭찬과 질책	- 대상 부서원의 장점을 먼저 칭찬하고 자신감을 줌 - 단점을 지적할 때는 그 이유와 대안을 반드시 제시함 - 칭찬은 공개적으로 하고 질책은 개인적으로 함	업무태도 불량 징후 - 위축되고 의기소침한 자세 - 업무에 대한 흥미, 열의 상실 - 불평, 불만 증가 - 비협조적 태도 - 다른 사람의 실패를 비난 - 방어적 태도 - 부서원들과의 교제 회피 (근태 불량) 잦은 지각, 결근, 외출 등	
그 외 고려할 점	- 코칭의 목적이 개인에 대한 비판이나 점검이 아니라 개선을 위한 교육에 있음 - 코칭은 부서원에게 상처를 줄 수도 있으므로 진심으로 애정을 가지고 세심하고 사려 깊게 해야 함 - 코칭은 한 번으로 끝나는 것이 아니라 코칭 후에도 지속적인 관심을 가지고 피드백을 해야 함		

목표관리 운영방안

■ 중간점검 면담방법

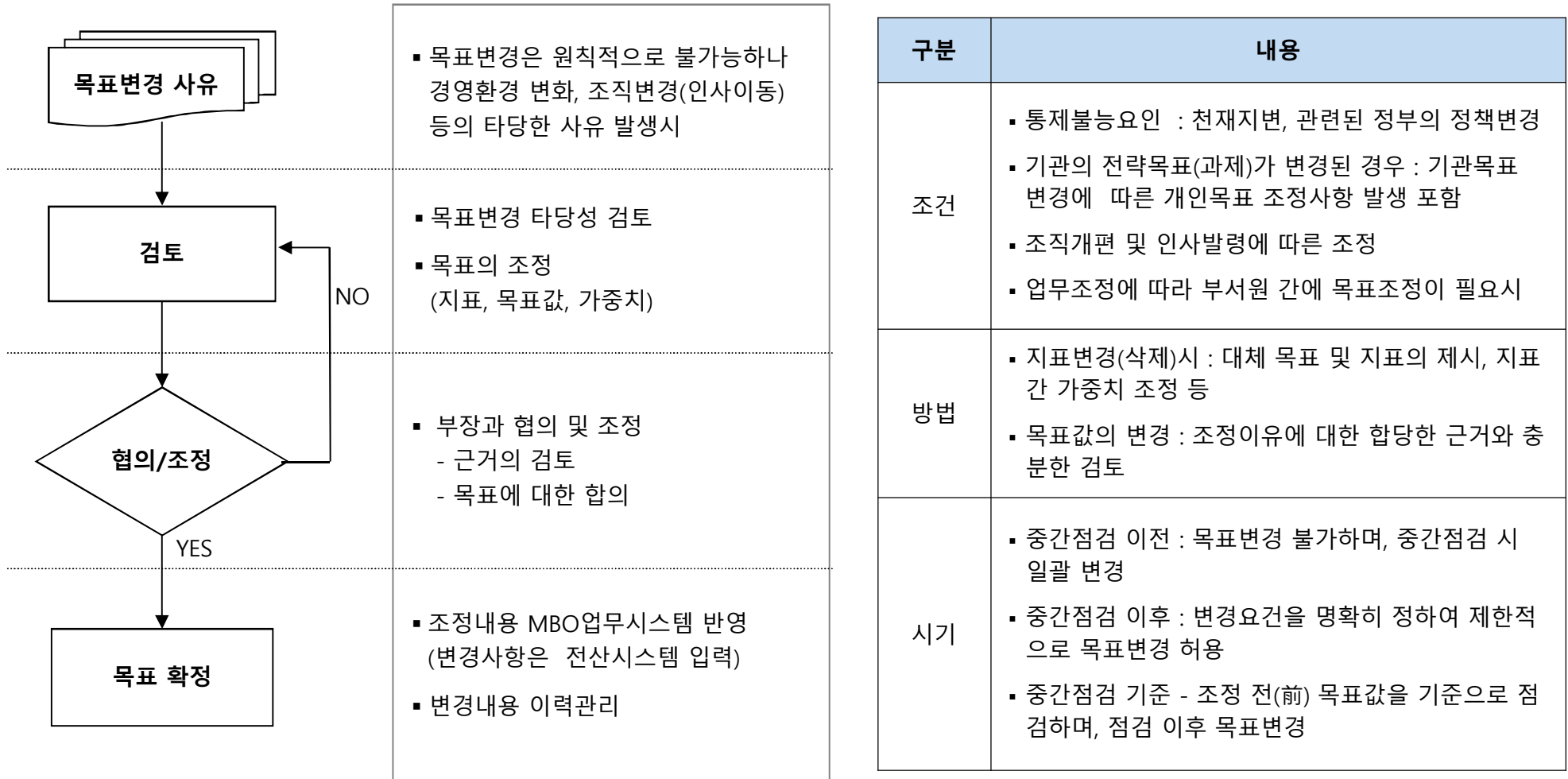
< 면담방법 및 점검요소 >

내용	부장은 제출된 부서원의 자기평가와 평소 지도, 관찰한 내용을 참고로 목표달성의 정도를 충분히 검토하고 부서원과 면담을 한 후 점검 결과를 기록함	중간점검 항목의 요소
중요성	- 중간점검 면담은 최종 목표달성 여부를 예상하여 지원 필요사항과 적절한 대안을 도출할 수 있어야 함 - 점검과정에 부서원을 참여하도록 함으로써 부서원의 자발적 내적 동기를 부여함 - 점검의 관점은 부서원의 역량개발과 업무 동기를 부여하는 데 있음	
방법	- 부서원에게 자기평가 결과에 대해 설명하게 함 - 부서원의 설명이 끝난 후 의견이 불일치 하는 점검 부분에 대해 부장의 의견이 충분히 납득이 가도록 설명하고 격려 - 필요사항의 지원, 대안 모색, 업무추진을 위한 역량개발 방향 도출	
역할별 유의사항	<부장> - 자기 점검 결과에 대해 충분한 검토 후 어떻게 말 할 것인가에 대해 사전 준비 - 부서원의 합리적이고 객관적인 의견은 수용하는 자세	
	<부서원> 자기평가에 대한 근거를 준비하고 타당성에 대해 사전 정리 후 면담	
		목표 달성도는 어느 정도인가?
		목표 달성의 방법, 수단은 적절하였는가?
		목표 달성을 위해 최선의 노력을 했는가?
		목표수행 상황을 적시에 보고했는가?
		부서 목표 달성에 적극 협조하였는가?
		목표에 따른 원인분석과 대안은 있는가?
		목표 추진에 따른 애로사항은?
		부장의 의도 및 방침을 잘 준수하는가?

목표관리 운영방안

■ 목표 조정

< 목표 조정방법 및 절차 >



목표관리 운영방안

■ 최종평가 절차

순서	주요 내용	산출물
1 점검기준 설정	평가그룹, 평가권한, 평가시기, 평가등급 등에 대한 기준 설정	평가기준(지침)서
2 자기평가	개인별 업무추진실적과 계획을 비교한 자기평가 입력	- 자기평가 결과 - 성과목표별 추진결과 평가내용
3 1차 평가 실시	- 부서원의 자기평가 결과 검토 : 부서원의 의견 수렴 - 개인목표관리 평가결과 산출(1차 절대평가, 2차 상대평가)	- 개인목표관리 평가결과 - 개인별 최종평가 점수
4 결과 확인 및 이의신청	- 최종 점검결과를 개인별로 Feedback - 개인은 평가결과를 확인하며, 필요 시 이의제기('본인확인'단계에서 '이견' 기술-'이의신청' 절차에 따름)	- 최종평가 결과확인 - 이의신청(최종평가 이의 제기)
5 2차 확인 실시	- 부서장은 최종평가에 대한 부서원과 부장의 '의견 및 이견' 검토 - 부서원의 '본인확인'단계의 '이견'내용을 검토하여 조정 결과를 확인(필요 시 조정)	최종평가 조정결과

목표관리 운영방안

■ 이의신청

< 평가결과 피드백 및 이의제기 프로세스 >

