

2022

능력 중심 채용 가이드북



CONTENTS

제1장 능력 중심 채용 이해	5
1. 능력 중심 채용 의의	6
2. 능력 중심 채용 이해	8
3. 능력 중심 채용모델 활용	10
* Q&A	13
제2장 직무분석	15
1. 직무분석 개요	16
2. 국가직무능력표준(NCS) 활용 직무분석	18
3. 데이컴(DACUM) 활용 직무분석	31
* Q&A	39
제3장 채용설계	41
1. 채용계획 수립	42
2. 선발전형 설계	43
3. 편견요소 배제 및 공정채용	46
* Q&A	49
제4장 선발전형 도구개발	51
1. 채용직무기술서 개발	52
2. 채용공고 개발	64
3. 서류전형 개발	68
4. 필기전형 개발	79
5. 면접전형 개발	89
* Q&A	107
제5장 선발전형 운영 및 평가	109
1. 운영 시 유의사항	110
2. 선발전형별 평가	120
3. 선발과정의 타당성	129
4. 면접스킬 개발	131
5. 비대면 면접 스킬 개발	133
* Q&A	136

제6장 NCS 기업활용 플랫폼 사용자 매뉴얼	139
1. 부서관리	140
2. 부서별 직무관리	142
3. 기업활용패키지	150
4. 훈련운영계획서	155
5. 채용도구	156
6. 채용모델자료실	158
부록1 연방고용평등위원회(EEOC, 美) 표준고용지침 소개	163
부록2 채용절차의 공정화에 관한 법률	165
부록3 능력 중심 채용의 발전방향	171

제1장

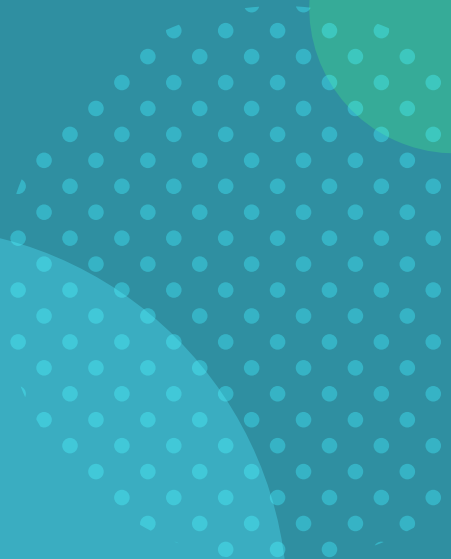
능력 중심 채용 이해

1. 능력 중심 채용 의의

2. 능력 중심 채용 이해

3. 능력 중심 채용모델 활용

* Q&A



1. 능력 중심 채용 의의

채용이슈와 문제

- 학벌, 스펙 중심의 채용으로 인해 개인, 기업의 직무 만족도 저하, 기업의 채용비용 증가, 국가의 인적자원 낭비와 같은 부정적 현상 초래
- 직무에 적합한 인재를 선발하는 '능력 중심 채용'의 중요성 대두

[스펙 중심 채용]

구분	주요이슈
개인차원	<ul style="list-style-type: none"> · 직무와 무관한 스펙준비로 인한 취업 준비 비용 및 기간 증가 · 취업 이후 직무 및 직장생활 만족도 저하
기업차원	<ul style="list-style-type: none"> · 직무에 대한 준비부족으로 재교육 비용 증가 · 직무 만족도 저하에 따라 이직률 증가
사회차원	<ul style="list-style-type: none"> · 기업에서 요구하는 인재 양성에 필요한 교육과 학교 등에서 학습하는 교육이 일치하지 않아 인적자원 낭비 초래

능력 중심 채용의 의미

- 채용 과정에서 편견이 개입되어 불합리한 차별을 야기할 수 있는 출신지, 가족관계, 학력, 외모 등은 배제하고, 실력(직무능력)만을 평가하여 인재를 채용하는 방식
- 능력 중심 채용은 '편견이 개입되는 차별적 요소를 제외'하고, '직무능력 평가'를 통해 채용 실행



채용의 공정성에 대한 사회적 요구

- 누구나 실력만으로 경쟁할 수 있는 균등한 고용기회가 제공되어야 하나, 아직도 채용 과정의 공정성에 대한 불신 존재
- 채용상 차별금지에 대한 법적요건이 권고적 성격에서 처벌을 동반한 의무적 성격으로 점차 강화되는 추세
- 시민의식과 지원자의 권리의식 성숙으로 차별에 대한 법적 대응 가능성 증가

※ 능력 중심 채용에서의 '능력'의 의미

직무수행 및 해당 조직생활에 필요한 직무행동(수행준거), 지식, 기술, 태도, 경험(경력), 자격 등의 인적속성

※ '능력이 있다'의 의미

전반적으로 '머리가 좋다'거나 막연하게 '재능이 있다'는 것을 의미하는 것이 아닌 '해당 직무를 성공적으로 수행할 수 있다'는 것을 의미

능력 중심 채용의 기대효과

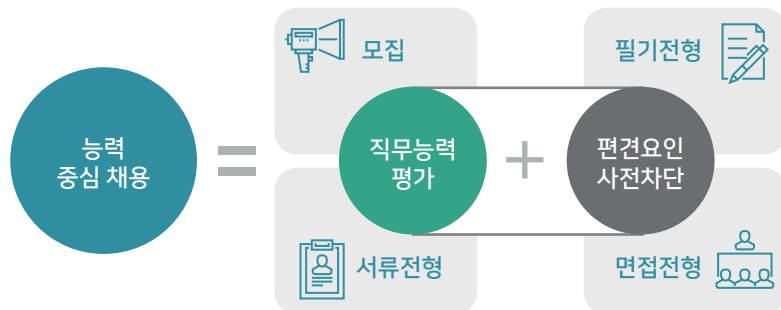
- 채용의 공정성 및 능력 중심 채용 문화형성
 - 채용직무에 대한 사전 정보 공개
 - 직무와 무관한 편견이 개입되는 항목 제외
- 적합한 인재 확보로 기업 경쟁력 강화
 - 직무에 적합한 인재 확보, 빠른 조기 전력화 및 이직률 감소
 - 인재의 다양성 및 창의력 향상
 - 조직만족도 증가, 공정한 조직문화 정착, 기업이미지 제고
- 공정한 경쟁을 통한 불필요한 사회적 비용 감소
 - 불필요한 스펙 형성 비용 감소
 - 직무에 적합한 능력 향상에 집중하는 노력과 비용 투자

2. 능력 중심 채용 이해

능력 중심 채용

- 공공 및 민간 부문에서 능력 중심 채용이 확대되고 있으나, 여전히 관행적인 편견에 입각한 차별요인 존재
- 능력 중심 채용은 이러한 편견 요인을 제외하고 지원자 평가

[능력 중심 채용]



※ 능력 중심 채용이란?

기업의 역량 기반 채용, 국가직무능력표준(NCS) 기반 능력 중심 채용과 같이 직무수행에 필요한 능력과 역량을 평가하여 선발하는 채용방식의 통칭

평가기준

- 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등을 과학적 선발기법을 통해 평가



※ 과학적 선발기법이란?

직무분석을 통해 도출된 평가요소를 서류, 필기, 면접 등을 통해 체계적으로 평가하는 방법으로 입사지원서, 자기소개서, 필기평가 및 구조화된 면접 등에 의해 선발하는 방법 의미

- 기업의 여건에 맞게 서류, 필기, 면접 등 선발단계별로 능력 중심 채용 도입

능력 중심 채용 =

기존 채용방법 + 공정성

- 편견유발요소

+ 국가직무능력표준(NCS)

- 능력 중심 채용은 직무분석 → 채용절차설계 → 선발전형 도구개발 → 선발전형 운영 및 평가의 순으로 진행
- 능력 중심 채용에서는 편견유발요소를 제외하는 활동이 이루어짐

[능력 중심 채용 프로세스]

프로세스	세부 프로세스	주요활동
직무분석	직무능력 선정	직무체계 검토, 직무분류
	직무분석	국가직무능력표준(NCS) 및 데이컴(DACUM) 활용 직무분석

채용설계	채용계획 수립	일정, 비용, 채용 프로세스 등 계획
	선발전형 설계	전형방법, 전형절차
	편견유발요소 배제	선발전형별 편견유발요소

선발전형 도구 개발	채용직무기술서 개발	채용직무내용, 수준 및 직무요건
	채용공고 개발	분야, 전공, 지원자격, 채용인원, 근무조건, 채용절차 및 일정
	서류전형 개발	입사지원서, 자기소개서, 서류전형 평가도구
	필기전형 개발	직무수행능력 및 직업기초능력 평가도구 (인·적성 검사)
	면접전형 개발	상황면접, 경험면접, 토론면접, 발표면접 도구 개발

선발전형 운영 및 평가	채용공고	채용직무내용, 직무요건, 직무능력 공고
	서류전형 운영	입사지원서, 자기소개서 등 지원자 평가
	필기전형 운영	직무 관련성 높은 시험 · 검사로 지원자 평가
	면접전형 운영	구조화된 도구를 사용하여 지원자 평가
	선발전형별 평가	서류전형, 필기전형, 면접전형 평가

채용의사 결정

기존 채용방식과의 차이점

- 직무능력을 공정하게 평가할 수 있는 체계적인 방법론 제공

3. 능력 중심 채용모델 활용

능력 중심 채용 설계와 활용

- 채용하고자 하는 직무를 원활히 수행할 수 있는 인재를 선발하기 위한 체계 설계
- 선발전형별로 평가할 직무능력을 확인하고 평가도구를 개발하는 과정에 국가직무능력표준(NCS)과 직무분석 활용

채용모델 활용

[능력 중심 채용모델 프레임워크]



일반 채용 VS 능력 중심 채용

- 능력중심채용은 직무능력을 중심으로 서류, 필기, 면접전형으로 실시

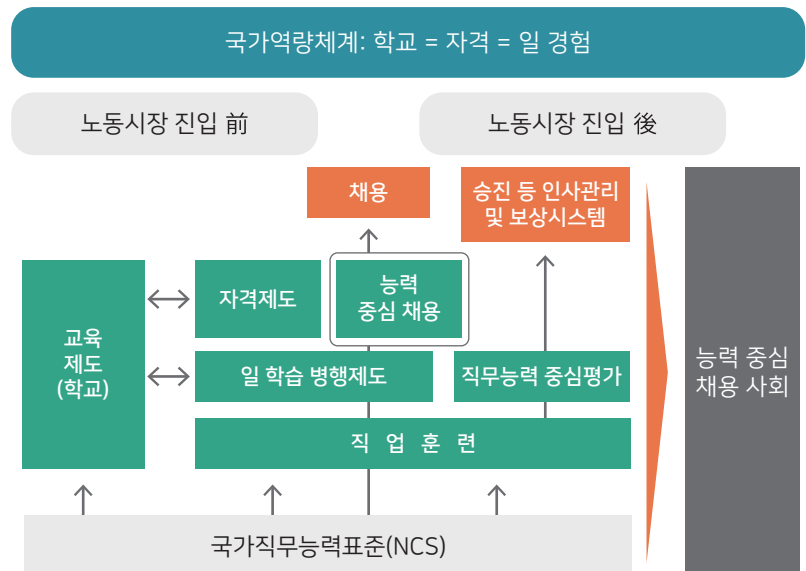
[일반 채용과 능력 중심 채용 비교]

구분	일반 채용	능력 중심 채용
서류전형	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학력, 가족사항, 스펙 등의 입사지원서 작성 ▪ 성장과정, 지원동기 등에 대한 자기소개서 작성 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직무능력 중심 입사지원서 작성 ▪ 직무능력 위주의 경험, 교육 자기소개서 작성
필기전형	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 인성 및 일반적 인지 능력평가 ▪ 전공 필기평가 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직업기초능력을 활용한 필기평가 ▪ 직무수행능력을 활용한 필기평가
면접전형1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실무진의 경험에 근거한 면접평가 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직업기초 및 직무수행능력 관련 경험 (경험면접), 직무수행 시 상황 대처방법(상황면접), 발표, 토론 등 구조화된 면접평가
면접전형2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 임원진의 경험에 근거한 면접평가 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 지원자의 종합적인 능력과 경험에 근거한 면접평가 ▪ 직업기초능력 + 직무수행능력 + 조직의 비전과 지향점에 대한 면접평가

능력 중심 채용 사회로의 전환

- 교육 → 자격 → 채용 → 평가의 연계를 통해 능력 중심 채용 사회로 진입

[능력 중심 채용 사회로의 전환]



사례

[한국법무보호복지공단: 능력중심 채용모델 활용 공공부문 우수사례]

능력 중심 채용 시스템

- 공단 직무의 특수성 및 근무환경 등으로 인하여 중도 퇴사 및 이직 등이 빈번하여 인사운영에 있어 어려움이 있음
- 2018년부터 국가직무능력표준(NCS)를 활용한 능력 중심 채용 모델을 도입하였으며, 공고문, 직무 기술서, 평가표 등을 개선하여 체계적인 채용시스템을 구축함. 이를 통해 구조화된 면접 평가도구를 활용하여 일관된 원칙 하에 지원자들의 역량 및 직무적합성을 중심으로 평가를 실시

진행절차

- 모집 및 공고: 능력 중심 채용 모델 기반 채용 공고 안내
- 서류전형: 학력, 학과 등 직무와 무관한 항목 등 삭제 및 채용업무 관련 경험 기재
- 필기전형: 국가직무능력표준(NCS) 기반 직무수행능력 평가 및 직업기초능력 평가, 인성검사로 전환
- 면접전형: 개선된 역량 평가 면접도구를 활용하여 상황면접 및 토론면접 실시

성과

- 직무적합도 향상: 직무 중심 채용 실현으로 직무에 적합한 역량과 소양을 갖춘 직원 채용 및 신입사원 퇴사율 감소
- 공정채용 실현: 객관적이고 합리적인 역량평가로 평가의 공정성 확보 및 불합리한 차별을 야기할 수 있는 평가 항목 제거를 통한 공정한 균등 인재 채용 가능
- NCS기반 채용 제도 도입 전/후 변화: 허수 지원 24.6% 감소, 퇴사율 7.6% 감소, 여성 정규직 2배 증가 (33명 → 63명)

[롯데그룹: SPEC태클 오디션(면접)]

SPEC태클 오디션이란?

- SPEC태클의 의미는 '화려한 볼거리(Spectacle)'와 무분별한 스펙에 '태클을 건다(Spec-tackle)'는 뜻을 합한 말로, SK바이킹 챌린지, KT스타오디션 등과 함께 대표적인 무스펙 전형임
- 출신학교, 학점 등을 전혀 보지 않고 이름과 전화번호만을 개인정보로 작성하는 전형이며, 'SPEC태클 오디션'이라는 현장 면접을 진행

진행절차

- 지원자 등록/과제 제출: 2주간의 직무관련 과제에 대해 발표자료(PT)준비
※ 예) 새로운 매출 활성화 방안, 본인이 수행한 프로젝트 포트폴리오 제출
- 면접대상자 선정: 합격자는 서류 및 인 · 적성 검사 일부 면제
- 발표면접: 제출자료 심화PT + 당일 제시 주제PT(또는 실기/시연)
※ 발표자료에 개인 신상, 학교(출신) 등을 드러낼 시 바로 불합격
- 채용: 합격자 즉시 채용 또는 인턴과정 후 채용(전환율 70% 수준)

성과(인사담당자 인터뷰)

- SPEC태클 합격자 초기 직무적응도 우수
- 선발하고자 하는 인재를 미리 정의, 능력 중심 채용을 설계 후 진행 권장
- 쉬운 전형부터 차근차근 도입하면 시행착오를 줄일 수 있음

Q. 능력 중심 채용은 기업에 어떠한 효과가 있습니까?

- A. 능력 중심 채용은 면접자의 주관이 아닌 직무능력을 중심으로 선발하기 때문에 공정한 채용관리가 가능합니다. 또한 신규로 입사하는 사원을 재교육하는 비용도 감소시킬 수 있으며, 기업의 조직문화 뿐만 아니라 대외 이미지를 투명하게 제고할 수 있습니다.

Q. 능력 중심 채용이 기업의 의무사항입니까?

- A. 기업은 기업별 채용 수준과 여건에 맞게 자율적으로 도입하면 됩니다. 단, 우리 사회에 만연해 있는 불공정한 채용관행을 개선하여 균등고용기회를 보장하고, 보다 공정한 채용문화를 만든다는 사회적 이점과 기업의 합리적 채용관리를 위해서 도입하는 것을 권장하며, 이미 많은 선진기업들이 시행하고 있습니다.

Q. 능력 중심 채용은 어떤 기준으로 지원자를 평가합니까? 감감이 선발 아닌가요?

- A. 편견을 유발하는 요소를 제거하는 것이기 때문에 오히려 더욱 직무능력을 판별하기 위해 면접관들이 노력합니다. 국가직무능력표준(NCS)이나 기업의 자체 직무분석 결과를 효과적으로 활용하여 평가준거를 설정하여 평가하기 때문에 공정한 채용이 가능합니다.

Q. 능력 중심 채용을 도입하면 선발 비용, 시간 등이 증가해 당장 도입이 어렵습니다. 이에 대한 지원책은 있습니까?

- A. 정부는 능력 중심 컨설팅, 인사담당자 교육, 면접관 교육 등을 무료로 지원하고 있습니다. 또한 각종 능력 중심 채용 자료들을 무료로 게시, 배포하고 있습니다. 자세한 사항은 국가직무능력표준(NCS) 홈페이지(www.ncs.go.kr)를 방문하시면 친절히 알려드립니다.

제2장

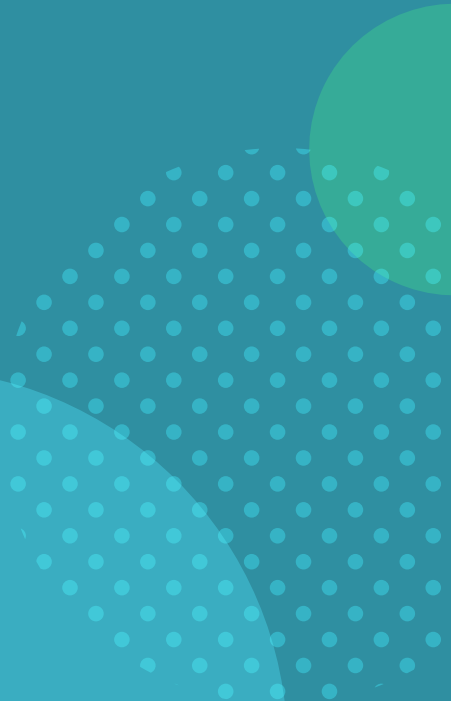
직무분석

1. 직무분석 개요

2. 국가직무능력표준(NCS) 활용 직무분석

3. 데이컴(DACUM) 활용 직무분석

* Q&A



1. 직무분석 개요

직무분석의 의미

- 기업의 비전, 사업, 전략 등에 기초하여 필요한 직무내용분석
- 직무에서 요구되는 특성, 과업, 책임 및 역할 규명을 위해 정보를 체계적으로 수집하고 분석하는 과정

능력 중심 채용모델 직무분석

- 지원자가 수행하게 될 과업, 과업범위, 책임 및 역할의 수준 정의
- 지원자가 수행하게 될 직무에서 요구하는 직무능력 도출
- 직무분석 결과는 채용공고, 서류전형, 필기전형, 면접전형 등에 활용

직무분석 프로세스

- 직무분석은 직무수행의 내용, 절차 및 필요한 직무수행 요건 규명 및 정의

계획수립

- 직무분류
- 직무조사 방법 수립
 - 문헌조사, 설문, 인터뷰, 워크숍, 관찰
- 직무전문가 의견수렴

직무분석

- 국가직무능력표준(NCS) 활용 VS 데이컴(DACUM) 활용
- 직무조사 결과분석 및 의견수렴
- 직무내용 및 요건 도출(수행과업 정리)
- 직무기술서 구성

직무기술서 확정

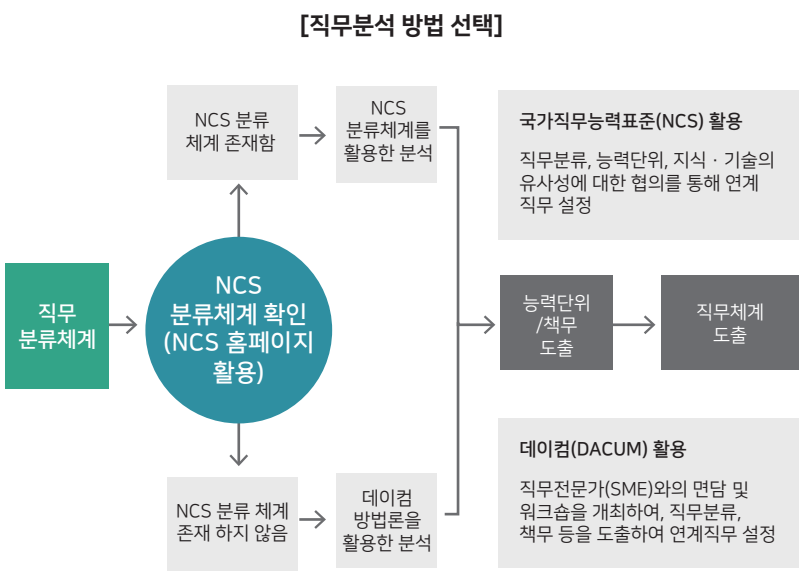
- 직무전문가 검토
 - 직무전문가 의견수렴
 - 직무내용과 직무요건 검토
- 직무기술서 개발

직무분석 산출물

- 직무기술서: 일의 내용, 절차, 작업환경 등 기술
- 필요한 직무요건(직무능력)
- 최근에는 직무기술서와 직무명세서를 통합하여 사용

국가직무능력표준(NCS) 및 데이컴(DACUM) 방법론 활용 직무분석

- 국가직무능력표준(NCS)과 데이컴의 방법론을 활용하여 채용직무내용, 역할, 자격요건 등 도출



방법론별 특징

- 기업의 시간, 예산 및 직무의 중요성을 고려하여 국가직무능력표준(NCS) 또는 데이컴(DACUM) 방법의 선택 활용

[방법론별 특징]

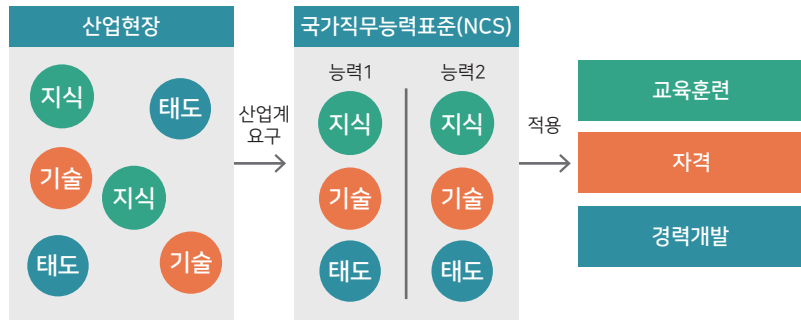
방법	특징
국가직무능력 표준(NCS) 활용	<ul style="list-style-type: none">• 공인된 자료를 활용한 직무내용 및 요건 도출• 시간, 예산 절약, 표준화 및 타당도, 신뢰도가 높은 자료• 전문적 직무, 특정 직위, 조직에 적합하지 않을 수 있음
데이컴(DACUM) 활용	<ul style="list-style-type: none">• 자체 분석을 통한 직무내용 및 요건 도출• 조직의 직무(직위) 적합성 높음• 시간, 예산 소요, 표준화 및 타당도, 신뢰도 수준 확인이 어려움

2. 국가직무능력표준(NCS) 활용 직무분석

국가직무능력표준(NCS) 개념

- 국가직무능력표준(NCS)은 국가가 산업현장에서 직무를 수행하는데 요구되는 지식, 기술, 태도를 규명하여 교육훈련, 자격, 경력개발 등의 내용을 산업부문별, 수준별로 체계화한 자료

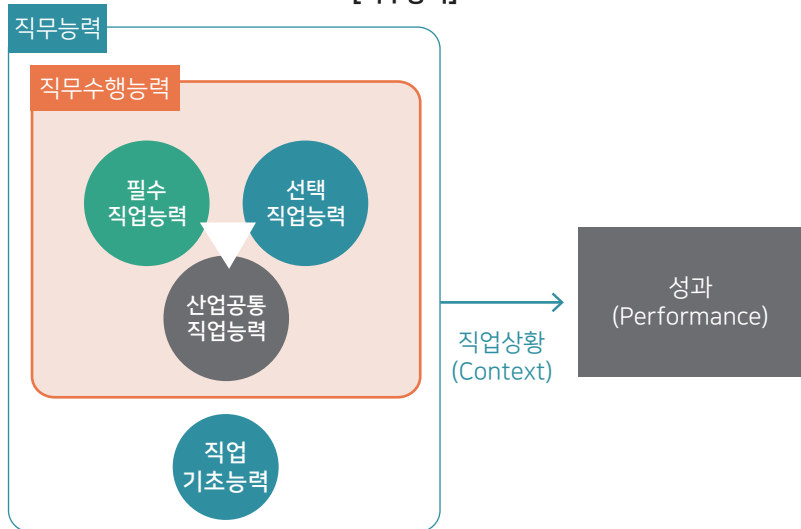
[국가직무능력표준(NCS)의 개념]



직무능력

- 직무능력은 직무를 수행하여 성과를 도출하는데 요구되는 능력으로 직무수행능력과 직업기초능력으로 구성

[직무능력]

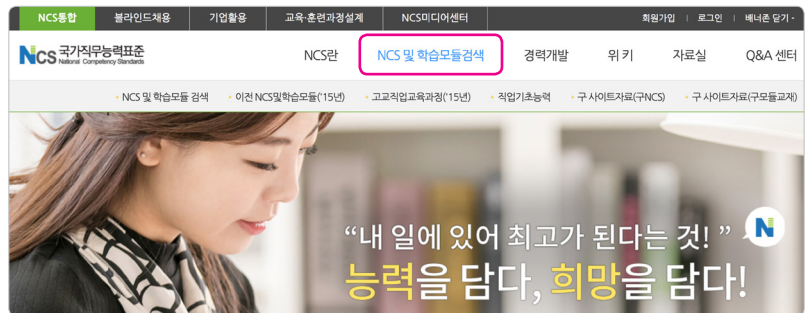


직무능력의 구성요소

- 직무수행능력: 특정 전공에 해당하는 능력
 - 필수직업능력: 해당 직업의 업무를 수행하기 위해 반드시 갖추어야 할 직업능력
 - 선택직업능력: 업무범위, 장비 등 기업의 특성에 따라 선택적으로 요구되는 직업능력
 - 산업공통직업능력: 해당 산업에 직종간 수준의 차이는 있지만 공통적으로 갖추어야 하는 직업능력
- 직업기초능력: 범 직업인에게 공통적으로 요구되는 기본적인 직업능력

국가직무능력표준 (NCS) 활용

- 국가직무능력표준(NCS) 홈페이지(www.ncs.go.kr)에서는 국가직무능력표준(NCS) 활용을 위한 자료 제공
- 국가직무능력표준(NCS) 및 학습모듈 검색에서 다양한 직무내용 검색 가능



국가직무능력표준 (NCS) 분류체계

Sample

- 국가직무능력표준(NCS)은 직무의 유형을 중심으로 분류한 체계로 국가직무능력표준(NCS) 개발의 전체적인 로드맵 제시
- '대분류(24개) → 중분류(80개) → 소분류(257개) → 세분류(1,022개)'의 순으로 구성

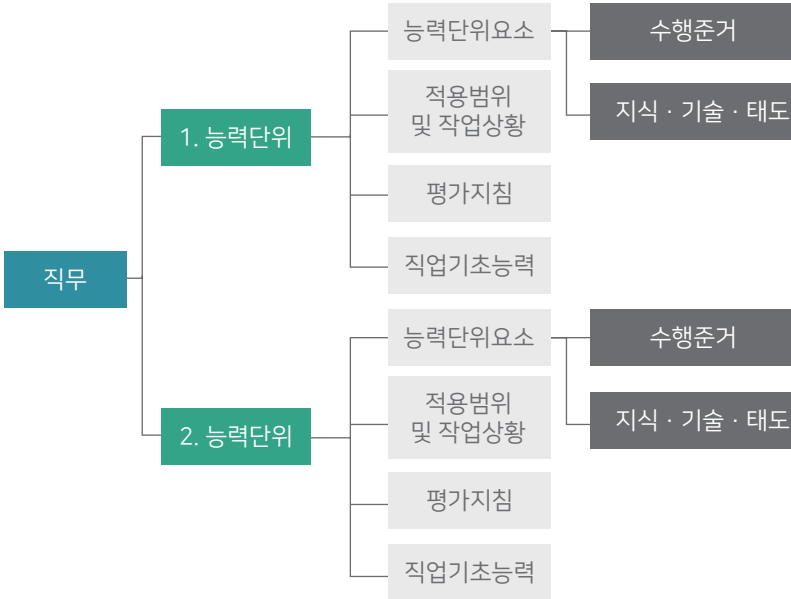
[국가직무능력표준(NCS) 분류체계: 인사직무]



국가직무능력표준(NCS) 구성

- 직무를 구성하는 기본단위는 능력단위이며, 각각의 능력단위는 능력단위요소(수행준거, 지식, 기술, 태도), 적용범위 및 작업상황, 평가지침, 직업기초능력으로 구성

[국가직무능력표준(NCS) 구성도]



국가직무능력표준(NCS) 구성항목의 주요내용

구성항목	내용
능력단위	<ul style="list-style-type: none"> · 능력단위의 목적, 업무수행 및 활용범위를 개략적으로 기술 · 국가직무능력표준(NCS)의 직무를 구성하는 기본단위
능력단위요소	<ul style="list-style-type: none"> · 능력단위를 구성하는 중요한 핵심 하위능력을 기술
적용범위 및 작업상황	<ul style="list-style-type: none"> · 능력단위를 수행하는데 있어 관련되는 범위와 물리적 혹은 환경적 조건 · 능력단위를 수행하는데 있어 관련되는 자료, 서류, 장비, 도구, 재료
평가지침	<ul style="list-style-type: none"> · 능력단위의 성취여부를 평가하는 방법과 평가 시 고려되어야 할 사항
직업기초능력	<ul style="list-style-type: none"> · 능력단위별로 업무수행을 위해 기본적으로 갖추어야 할 직업능력
수행준거	<ul style="list-style-type: none"> · 능력단위요소별로 성취여부를 판단하기 위하여 개인이 도달해야 하는 수행의 기준을 제시
지식 · 기술 · 태도	<ul style="list-style-type: none"> · 능력단위요소를 수행하는데 필요한 지식, 기술, 태도

홈페이지 검색:
해당 영역 확인

Sample

국가직무능력표준(NCS)의 24개 대분류 검색

• 예) 키워드 검색: 인사분야 직무분석 또는 영역별 검색: 02. 경영·회계·사무분야

NCS란NCS 및 학습모듈검색경력개발위 키자료실Q&A 센터

NCS 및 학습모듈 검색

HOME / NCS 및 학습모듈검색 / NCS 및 학습모듈 검색

NCS 분류보기

분야별 검색

키워드 검색

키워드 검색

영역별 검색

01. 사업관리

02. 경영·회계·사무

03. 금융·보험

04. 교육·자문·사회과학

05. 법률·경찰·소방·교도·국방

06. 보건·의료

07. 사회복지자·종교

08. 문화·예술·디자인·방송

09. 운전자·운송

10. 영업판매

11. 경비·청소

12. 이용·숙박·여행·오락·스포츠

13. 음식서비스

14. 건설

15. 기계

16. 재료

17. 화학

18. 섬유·의복

19. 전기·전자

20. 정보통신

21. 식품·가공

22. 인쇄·목재·가구·공예

23. 환경·에너지·안전

24. 농림어업

홈페이지 검색:
직무능력 검색

Sample

중분류, 소분류, 세분류(직무) 선택

• 영역별 검색: 중분류 02. 총무·인사 → 소분류 02. 인사·조직 → 세분류 01. 인사

< 이전화면

02. 경영·회계·사무

중분류	소분류	세분류
01. 기획사무	01. 총무	01. 인사
02. 총무·인사	02. 인사·조직	02. 노무관리
03. 재무·회계	03. 일반사무	
04. 생산·품질관리		

홈페이지 검색:
영역별 검색결과

Sample

직무확인

- 첨부파일에서 국가직무능력표준(NCS) 다운로드

직무명	인사	수준	이력	변경이력	첨부파일
직무정의	인사는 조직의 목표 달성을 위해 인적 자원을 효율적으로 활용하고 육성하기 위하여 직무조사 및 직무 분석을 통해 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등의 제반 사항을 담당하며, 조직의 인사제도를 개선 및 운영하는 업무를 수행하는 일이다.				HWP PDF
관련정보	채용공고 조회	자격정보 조회	직업정보 조회		

PDF파일이 보이지 않으면 Adobe Reader를 다운 받아 설치하시기 바랍니다.

직무 전체 다운로드

환경분석

구분	첨부파일	선택
환경분석	HWP PDF	<input type="checkbox"/>

NCS능력단위

능력단위별 다운로드

순번	분류번호	능력단위명	수준	변경이력	첨부파일	선택
1	0202020101_13v1	인사기획	6	변경이력	HWP PDF	<input type="checkbox"/>
2	0202020102_13v1	직무관리	5	변경이력	HWP PDF	<input type="checkbox"/>
3	0202020103_16v2	인력채용	5	변경이력	HWP PDF	<input type="checkbox"/>
4	0202020104_16v2	인력이동관리	5	변경이력	HWP PDF	<input type="checkbox"/>

홈페이지 검색:
키워드 검색결과

Sample

직무확인

- 키워드 검색 후 첨부파일에서 국가직무능력표준(NCS) 다운로드

인사에 대한 검색결과가 270건이 있습니다.

키워드 검색

키워드 검색

분류번호	대분류	중분류	소분류	세분류	능력단위	요소
0202010101_13v1	02. 경영·회계·사무	02. 총무·인사	01. 총무		01. 사업계획수립	1. 환경 분석하기
0202010101_13v1	02. 경영·회계·사무	02. 총무·인사	01. 총무	01. 총무	01. 사업계획수립	2. 전략과제 계획하기
0202010101_13v1	02. 경영·회계·사무	02. 총무·인사	01. 총무	01. 총무	01. 사업계획수립	3. 예산운영 계획하기
0202010102_13v1	02. 경영·회계·사무	02. 총무·인사	01. 총무	01. 총무	02. 행사지원관리	1. 행사계획 수립하기

직무능력

- 직무정의, 능력단위, 능력단위요소 제시

직무명 : 인사

1. 직무 개요

1) 직무 정의

인사는 조직의 목표 달성을 위해 인력 자원을 효율적으로 활용하고 육성하기 위하여 직무조사 및 직무 분석을 통해 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등의 제반 사항을 담당하며, 조직의 인사제도를 개선 및 운영하는 업무를 수행하는 일이다.

2) 능력단위

순번	능력단위	페이지
1	인사기획	21
2	직무관리	27
3	인력채용	33
4	인력이동관리	40
5	인사평가	45
6	핵심인재관리	51
7	교육훈련 운영	57
8	임금관리	63
9	급여지급	68
10	복리후생 관리	74
11	조직문화 관리	80
12	퇴직업무지원	85
13	전직지원	90
14	인사 아웃소싱	97

3) 능력단위별 능력단위요소

분류번호	능력단위	수준	능력단위요소
0202020101_13v1	인사기획	6	인사전략 수립하기
			인력운영계획 수립하기
			인건비 운영계획 수립하기
0202020102_13v1	직무관리	5	직무분석하기
			직무분류 유지보수하기
0202020103_16v2	인력채용	5	채용계획 수립하기
			채용예정자 모집하기
			채용예정자 선발하기
0202020104_16v2	인력이동관리	5	채용사후관리하기
			인력운영계획 수립하기
			초요인원 파악하기
0202020105_13v1	인사평가	4	인력 운영하기
			평가계획 수립하기
			목표설정 하기
0202020106_13v1	핵심인재관리	5	평가 교육하기
			인사평가 시행하기
			핵심인재 관리제도 설계하기
0202020107_16v2	교육훈련 운영	5	핵심인재 선발하기
			핵심인재 육성하기
			핵심인재 평가하기
0202020108_16v2	임금관리	5	인력육성 계획 수립하기
			교육과정 기획하기
			교육과정 운영하기
0202020109_16v3	급여지급	3	교육과정 평가하기
			임금조정안 수립하기
			임금조정안 확정하기

- 직업기초능력 제시

● 직업기초능력

순번	직업기초능력	
	주요영역	하위영역
1	자원관리능력	시간자원관리능력, 예산자원관리능력, 물적자원관리능력, 인적자원관리능력
2	의사소통능력	문서이해 능력, 문서작성 능력, 경청능력, 의사표현 능력
3	문제해결능력	사고력, 문제처리 능력
4	정보능력	컴퓨터활용 능력, 정보처리 능력
5	조직이해능력	조직체제이해 능력, 경영이해능력, 업무이해 능력
6	대인관계능력	팀워크능력, 리더십능력, 갈등관리 능력, 협상능력
7	수리능력	기초연산 능력, 기초통계 능력, 도표분석 능력, 도표작성 능력

- 직무전문가 Pool을 구성하고 국가직무능력표준(NCS)의 능력단위별 지식 · 기술 · 태도 검토
 - 직무에서 실제 수행하는 업무 확인
 - 중요도 파악: 채용직무의 직무내용, 능력단위별로 중요도 선정
 - 요구 직무내용 및 능력단위 선정: 직무내용(능력단위)별 중요도를 고려하여 (중요도 4점 이상) 직무내용 및 능력단위 선정
- ※ 중요도 평가기준: 1점 - 전혀 중요하지 않다. ~5점 - 매우 중요하다.

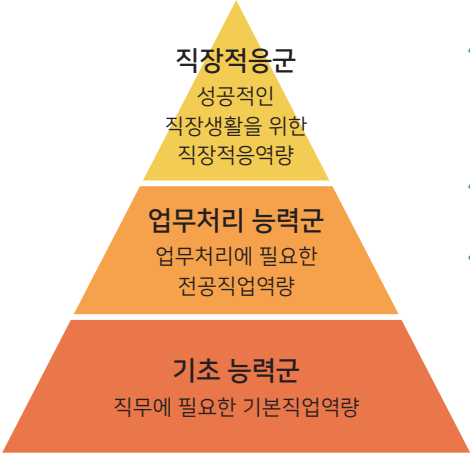
[직무수행능력 도출방법]

분류표				능력단위	능력단위요소	빈도 반영	중요도 평균
02. 경영 · 회계 · 사무	02. 총무 인사	01. 총무	01. 총무	02. 행사지원 관리	능력단위요소 1~5	16	3.94
				04. 비품관리	능력단위요소 1~5	16	3.88
				10. 총무보안 관리	능력단위요소 1~5	16	4.06
		02. 인사 · 조직	01. 인사	03. 인력채용	능력단위요소 1~5	15	4.2
				04. 인력이동 관리	능력단위요소 1~5	14	4.07
				05. 인사평가	능력단위요소 1~5	16	4
				08. 임금관리	능력단위요소 1~5	14	4.36
				09. 급여지급	능력단위요소 1~5	16	4.38
	03. 일반 사무	02. 사무 행정		01. 문서작성	능력단위요소 1~5	16	4.38
				04. 사무자동화 관리운용	능력단위요소 1~5	15	4
				07. 사무행정 업무관리	능력단위요소 1~5	16	4.06

직업기초능력

- 직업기초능력은 3개 군에 10개 능력, 34개 하위 능력으로 구성

[직업기초능력 영역]



- 직업기초능력은 모든 직무에서 기본적으로 요구되는 능력을 의미하지만, 직무별로 보다 중요하게 요구되는 능력 존재
- 직업기초능력은 능력단위와 매칭되어 있음
- 직무별로 중요한 직업기초능력을 도출하기 위해 능력단위별로 제시되는 직업기초능력들을 수집하여 빈도분석 실시

직업기초능력 분석

Sample

- 직무전문가 협의 후 직무별 능력단위에서 사용하는 직업기초능력의 빈도를 확인하여 도출
- 채용직무별로 관련 능력단위에 대한 직업기초능력 분석
- 예시에서는 공통적으로 빈도가 높은 '의사소통능력'과 '문제해결능력'을 직무 공통능력으로 선정

채용 직무	의사 소통 능력	수리 능력	문제 해결 능력	자기 개발 능력	자원 관리 능력	대인 관계 능력	정보 능력	기술 능력	조직 이해 능력	직업 윤리
공통	23	17	22	2	21	20	14	3	22	8
정보 통신	12	4	10	3	4	11	10	1	6	4
인사	10	5	8	3	2	1	1	0	8	2
노무	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

※ 표 안의 숫자는 빈도를 의미함

직업기초능력 및 하위능력

능력	정의	하위 능력	정의	수준/지표
의사 소통 능력	업무를 수행함에 있어 글과 말을 읽고 들음으로써 다른 사람이 뜻한 바를 파악하고, 자기가 뜻한 바를 글과 말을 통해 정확하게 쓰거나 말하는 능력	문서 이해 능력	업무를 수행함에 있어 다른 사람이 작성한 글을 읽고 그 내용을 이해하는 능력	상 직장생활에서 최신 기술매뉴얼과 같은 복잡한 업무문서를 읽고 필요한 정보를 요약한다.
				중 직장생활에서 예산서, 주문서와 같은 기본적인 업무문서를 읽고 필요한 정보를 요약한다.
				하 직장생활에서 지시문 메모와 같은 간단한 업무문서를 읽고 필요한 정보를 확인한다.
		문서 작성 능력	업무를 수행함에 있어 자기가 뜻한 바를 글로 나타내는 능력	상 제안서와 프레젠테이션과 같은 복잡한 문서를 논리적으로 작성한다.
				중 메일이나 공문과 같은 기본적인 문서를 형식에 맞게 작성한다.
				하 상사의 지시나 전화메시지와 같은 간단한 문서를 읽기 쉽게 작성한다.
		경청 능력	업무를 수행함에 있어 다른 사람의 말을 듣고 그 내용을 이해하는 능력	상 부서 전체의 회의에서 발표를 듣는 것과 같은 복잡한 업무상황에서 들은 내용을 종합한다.
				중 고객의 주문전화를 받는 것과 같은 기본적인 업무상황에서 들은 내용을 요약한다.
				하 상사의 지시를 듣는 것과 같은 간단한 업무상황에서 들은 내용을 이해한다.
		언어 구사 능력	업무를 수행함에 있어 자기가 뜻한 바를 말로 나타내는 능력	상 업무 성과를 발표하는 것과 같은 복잡한 상황에서 논리적으로 의사를 표현한다.
				중 부서의 회의 중 토론을 하는 것과 같은 기본적인 상황에서 주제에 맞게 의사를 표현한다.
				하 상사에게 결과를 보고하는 것과 같은 간단한 상황에서 이해하기 쉽게 의사를 표현한다.
수리 능력	업무를 수행함에 있어 사칙연산, 통계, 확률의 의미를 정확하게 이해하고 이를 업무에 적용하는 능력	기초 연산 능력	업무를 수행함에 있어 기초적인 사칙연산과 계산을 하는 능력	상 직장생활에서 다단계의 복잡한 사칙연산을 하고 연산결과의 오류를 수정한다.
				중 직장생활에서 다른 형식으로 변환하는 기본적인 사칙연산을 하고 연산결과를 검토한다.
				하 직장생활에서 덧셈, 뺄셈과 같은 간단한 사칙연산을 하고, 연산결과를 확인한다.
		기초 통계 능력	업무를 수행함에 있어 필요한 기초 수준의 백분율, 평균점수, 확률과 같은 통계 능력	상 직장생활에서 다단계의 복잡한 통계기법을 활용해서 결과의 오류를 수정한다.
				중 직장생활에서 비율을 구하는 기본적인 통계기법을 활용하고 결과를 검토한다.
				하 직장생활에서 평균을 구하는 간단한 통계기법을 활용하고 결과를 확인한다.
		도표 분석 능력	업무를 수행함에 있어 도표(그림, 표, 그래프 등)가 갖는 의미를 해석하는 능력	상 직장생활에서 접하는 다양한 도표를 종합하여 내용을 종합한다.
				중 직장생활에서 접하는 두 세가지 도표를 비교하여 내용을 요약한다.
				하 직장생활에서 접하는 한가지 도표를 보고 내용을 이해한다.
		도표 작성 능력	업무를 수행함에 있어 필요한 도표(그림, 표, 그래프 등)를 작성하는 능력	상 직장생활에서 다양한 도표를 활용하여 내용을 강조하여 제시한다.
				중 직장생활에서 두세가지 도표를 활용하여 내용을 비교하여 제시한다.
				하 직장생활에서 하나의 도표를 활용하여 내용을 제시한다.
문제 해결 능력	업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력	사고력	업무와 관련된 문제를 인식하고 해결함에 있어 창조적, 논리적, 비판적으로 생각하는 능력	상 업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 새로운 방식을 고안하고 타당한 근거를 제시하여 결정적 의견을 고안하며 타당성이 부족함을 평가한다.
				중 업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식과 유사한 새로운 방식을 적용하고 유용한 의견을 제시하며 타당성이 부족함을 분석 종합한다.
				하 업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식을 개선하고 사실과 의견을 구분하여 설명하며 타당성이 부족함을 이해한다.
		문제 처리 능력	업무와 관련된 문제의 특성을 파악하고, 대안을 제시, 적용하고 그 결과를 평가하여 피드백하는 능력	상 업무상황에서 발생한 문제로 인한 결과를 예측하고 다양한 대안을 비교분석하며 새로운 아이디어를 고안하여 문제를 처리하고 그 결과를 평가하여 피드백한다.
				중 업무상황에서 발생한 문제의 원인을 인식하고 다양한 대안을 제시하며 기존의 방식을 응용하여 문제를 종합하여 처리하고 그 결과를 분석한다.
				하 업무상황에서 문제가 발생한 사실을 확인하고 대안을 확인하며 기존의 방식을 활용하여 문제를 처리하고 그 결과를 확인한다.

능력	정의	하위 능력	정의	수준/지표
자기 개발 능력	업무를 추진하는데 스스로를 관리하고 개발하는 능력	자아 인식 능력	자신의 흥미, 적성, 특성 등을 이해하고, 이를 바탕으로 자신에게 필요한 것을 이해하는 능력	상 직업인으로서 자신의 능력과 적성을 분석하고 종합하여 자신에게 가치를 부여한다.
				중 직업인으로서 자신의 능력과 적성을 파악한다.
				하 직업인으로서 자신의 요구를 확인한다.
		자기 개발 능력	업무에 필요한 자질을 지닐 수 있도록 스스로를 관리하는 능력	상 직업인으로서 스스로 자신의 역할과 목표를 정립하고 자신의 목표성취를 위해 자신과 외부상황을 관리하고 통제한다.
				중 직업인으로서 스스로 자신의 역할과 목표를 확인하고 역할과 목표에 따라 실천한다.
				하 직업인으로서 자신에게 지시된 역할과 목표를 확인하고 상사나 동료의 도움을 받아 실천한다.
		경력 개발 능력	끊임없는 자기 개발을 위해서 동기를 갖고 학습하는 능력	상 직업인으로서 경력목표를 성취하기 위해 필요한 역량을 확인하고 개발한다.
				중 직업인으로서 자신과 자신이 속한 조직 및 주위환경의 특성을 고려하여 경력목표를 수립한다.
				하 직업인으로서 자신과 자신이 속한 조직 및 주위환경의 특성을 확인한다.
자원 관리 능력	업무를 수행하는데 시간, 예산, 물적 자원, 인적 자원 등의 자원 가운데 무엇이 얼마나 필요한지를 확인하고, 이용 가능한 자원을 최대한 수집하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지를 계획하고, 할당하는 능력	시간 관리 능력	업무수행에 필요한 시간 자원이 얼마나 필요한지를 확인하고, 이용 가능한 시간 자원을 최대한 수집하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지를 계획하고 할당하는 능력	상 주어진 업무를 수행하는데 필요한 시간자원을 분석하고 시간자원을 확보하는 방법을 도출하며 계획을 분석 평가하고 시간자원 계획을 조정한다.
				중 주어진 업무를 수행하는데 필요한 시간자원의 양과 시기를 검토하고 시간자원을 확보하는 방법을 분석하며 구체적인 계획을 수립하고 효율적인 시간할당이 되었는지 파악한다.
				하 주어진 업무를 수행하는데 필요한 시간자원을 파악하고 시간자원을 확보하는 방법을 이해하며 계획을 수립하기 위한 정보를 수집하고 계획에 따라 시간자원을 할당한다.
		예산 관리 능력	업무수행에 필요한 자본 자원이 얼마나 필요한지를 확인하고, 이용 가능한 자본 자원을 최대한 수집하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지를 계획하고 할당하는 능력	상 주어진 업무를 수행하는데 필요한 예산을 확인하고 분석하며 예산계획을 조정한다.
				중 주어진 업무를 수행하는데 필요한 예산을 검토하고 효율적인 예산할당이 되었는지 파악한다.
				하 주어진 업무를 수행하는데 필요한 예산을 파악하고 계획에 따라 할당한다.
		물적 자원 관리 능력	업무수행에 필요한 재료 및 시설자원이 얼마나 필요한지를 확인하고, 이용 가능한 재료 및 시설자원을 최대한 수집하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지를 계획하고 할당하는 능력	상 주어진 업무를 수행하는데 필요한 물적자원을 확인하고 분석하며 물적자원계획을 조정한다.
				중 주어진 업무를 수행하는데 필요한 물적자원의 양과 종류를 검토하고 효율적인 물적 자원 할당이 되었는지 파악한다.
				하 주어진 업무를 수행하는데 필요한 물적자원을 파악하고 계획에 따라 할당한다.
		인적 자원 관리 능력	업무수행에 필요한 인적 자원이 얼마나 필요한지를 확인하고, 이용 가능한 인적 자원을 최대한 수집하여 실제 업무에 어떻게 활용할 것인지를 계획하고, 할당하는 능력	상 주어진 업무를 수행하는데 필요한 인적자원을 확인하고 분석하며 인적자원계획을 조정한다.
				중 주어진 업무를 수행하는데 필요한 인적자원의 양과 종류를 검토하고 효율적인 인적 자원 할당이 되었는지 파악한다.
				하 주어진 업무를 수행하는데 필요한 인적자원을 파악하고 계획에 따라 할당한다.

능력	정의	하위 능력	정의	수준/지표	
대인 관계 능력	업무를 수행함에 있어 접촉하게 되는 사람들과 문제를 일으키지 않고 원만하게 지내는 능력	팀워크 능력	다양한 배경을 가진 사람들과 함께 업무를 수행하는 능력	상	팀의 구성원으로서 팀의 목표달성을 점검하고 부족한 부분을 보완한다.
				중	팀의 구성원으로서 팀의 목표를 공유하고 자신의 역할 및 책임에 따라 업무를 수행한다.
				하	팀의 구성원으로서 팀의 목표를 확인하고 자신의 역할 및 책임을 확인한다.
		리더십 능력	업무를 수행함에 있어 다른 사람을 이끄는 능력	상	팀구성원들의 업무에 도움이 되는 정보를 제공하고 팀구성원들을 동기화시키고 이끌어 팀의 목표 및 비전을 제시한다.
				중	팀구성원들의 업무에 도움이 되는 정보를 확인하고 팀구성원들에 대한 논리적인 설득으로 업무를 할당하며 팀의 목표 및 비전설계과정에 동참한다.
				하	팀구성원들과 업무의 특성을 파악하고 팀구성원들에게 업무를 할당하며 팀의 목표 및 비전을 인식한다.
		갈등 관리 능력	업무를 수행함에 있어 관련된 사람들 사이에 갈등이 발생하였을 경우 이를 원만히 조절하는 능력	상	팀구성원들과 업무수행과정에서 발생한 갈등상황의 원인을 종합 분석하고 최적의 갈등해결방법을 선택해서 적용한다.
				중	팀구성원들과 업무수행과정에서 발생한 갈등상황의 원인을 파악하고 갈등해결 방법을 팀원들과 공유한다.
				하	팀구성원들과 업무수행과정에서 발생한 갈등상황을 인식하고 갈등해결방법을 탐색한다.
		협상 능력	업무를 수행함에 있어 다른 사람과 협상하는 능력	상	업무수행과정에서 협상 쟁점사항과 협상 상대의 전략을 평가하고 목표와 상황을 종합해서 최적의 협상전략을 선택하여 협상에 임한다.
				중	업무수행과정에서 협상 쟁점사항과 협상 상대를 분석하고 일반적인 협상전략에 따라 협상에 임한다.
				하	업무수행과정에서 협상 쟁점사항과 협상 상대를 확인하고 지시된 협상전략에 따라 협상에 임한다.
정보 능력	업무와 관련된 정보를 수집하고, 분석하여 의미 있는 정보를 찾아내며, 찾은 정보를 업무수행에 적절하도록 조직하고, 관리하며, 이를 업무수행에 활용하는 능력	컴퓨터 활용 능력	업무와 관련된 정보를 수집, 분석, 조직, 관리, 활용하는데 있어 컴퓨터를 사용하는 능력	상	컴퓨터 이론에 관한 전문적 지식을 업무에 적용하고 인터넷을 통해 필요한 정보를 효과적으로 검색하여 업무에 활용하며 소프트웨어를 사용하여 업무를 효과적으로 달성한다.
				중	컴퓨터 이론에 관한 전문적인 지식을 이해하고 인터넷을 통해 필요한 정보를 검색하고 관리하며 소프트웨어를 사용하여 문서작성 자료정리 자료분석 등을 수행한다.
				하	컴퓨터 이론에 관한 기초적인 지식을 이해하고 인터넷을 통해 간단한 검색 채팅을 이용하며 간단한 문서를 작성할 수 있는 소프트웨어, e-mail을 이용한다.
		정보 처리 능력	업무와 관련된 정보를 수집하고, 이를 분석하여 의미 있는 정보를 찾아내며, 의미 있는 정보를 업무수행에 적절하도록 조직하고, 관리하며, 업무수행에 이러한 정보를 활용하는 능력	상	다양한 매체와 방법을 이용해서 정보를 신속하게 수집하고 활용목적에 따라 평가하며 DB화하여 관리하고 정보를 목적에 맞게 활용하였는지 평가한다.
				중	다양한 매체와 방법을 이용해서 정보를 수집하고 활용목적에 따라 종합하며 업무 목적에 맞게 관리하고 적절한 정보를 선택, 활용한다.
				하	한두 가지의 방법을 이용해서 정보를 수집하고 목적에 따라 분석하며 관리하는 방법을 이해하고 필요한 정보를 수집한다.

능력	정의	하위 능력	정의	수준/지표	
기술 능력	업무를 수행함에 있어 도구, 장치 등을 포함하여 필요한 기술에는 어떠한 것들이 있는지 이해하고, 실제로 업무를 수행함에 있어 적절한 기술을 선택하여 적용하는 능력	기술 이해 능력	업무수행에 필요한 기술적 원리를 올바르게 이해하는 능력	상	업무수행에 필요한 복잡한 기술의 원리 및 절차를 확실하게 이해한다.
				중	업무수행에 필요한 기본적인 기술의 원리 및 절차를 대략적으로 이해한다.
				하	업무수행에 필요한 단순한 기술의 원리 및 절차를 부분적으로 이해한다.
		기술 선택 능력	도구, 장치를 포함하여 업무수행에 필요한 기술을 선택하는 능력	상	업무수행에 필요한 기술을 자신이 비교분석한 후 장단점을 파악하여 선택한다.
				중	업무수행에 필요한 기술을 기존에 적용된 것 중에서 자신이 선택한다.
				하	업무수행에 필요한 기술을 상급자의 지시대로 선택한다.
		기술 적용 능력	업무수행에 필요한 기술을 업무수행에 실제로 적용하는 능력	상	업무수행에 필요한 기술을 실제로 여러 가지 상황에 적용하고 그 결과를 분석한다.
				중	업무수행에 필요한 기술을 실제로 몇 가지 상황에 적용하고 그 결과를 이해한다.
				하	업무수행에 필요한 기술을 실제로 한 가지 상황에 적용하고 그 결과를 있는 그대로 확인한다.
조직 이해 능력	업무를 원활하게 수행하기 위해 국제적인 추세를 포함하여 조직의 체제와 경영에 대해 이해하는 능력	국제 감각	주어진 업무에 관한 국제적인 추세를 이해하는 능력	상	직장생활에서 일반적인 국제동향을 이해하고 자신이 속한 조직 체제를 이해하며 조직의 운영을 이해한다.
				중	자신이 속한 부서와 관련 부서의 목표와 운영 방법에 대해 이해하고 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
				하	자신이 속한 부서의 목표와 운영 방법에 대해 이해하고 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
		조직 체제 이해 능력	업무수행과 관련하여 조직의 체제를 올바르게 이해하는 능력	상	조직 전체의 목표와 구성을 이해하고 조직의 전체적인 규칙 규정을 파악하여 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
				중	자신이 속한 부서와 관련 부서의 목표와 구성을 이해하고, 자신이 속한 부서 구성원들에게 적용되는 규칙 규정을 파악하고 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
				하	자신이 속한 부서의 목표와 구성을 이해하고 자신에게 해당하는 규칙, 규정을 파악하여 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
		경영 이해 능력	사업이나 조직의 경영에 대해 이해하는 능력	상	조직 전체의 업무에 대해 이해하고 자신에게 주어진 업무를 분석하여, 업무처리 계획 및 절차를 수립한다.
				중	자신이 속한 부서와 관련 부서의 업무에 대해 이해하고, 자신에게 주어진 업무를 이해하여 업무를 처리하기 위한 계획과 절차를 이해한다.
				하	자신이 속한 부서의 업무에 대해 이해하고 자신에게 주어진 업무를 확인하여 업무를 처리하기 위한 간단한 절차를 확인한다.
		업무 이해 능력	조직의 업무를 이해하는 능력	상	직장생활에서 관련된 국제적인 동향을 분석하여 이를 대부분의 업무상황에서 활용한다.
				중	직장생활에서 일반적인 국제 동향을 이해하여 이를 특정한 업무상황에서 활용한다.
				하	직장생활에서 특정한 국제 동향을 이해하여 이를 한 가지 업무상황에서 활용한다.
직업 윤리	업무를 수행함에 있어 원만한 직업생활을 위해 필요한 태도, 매너, 올바른 직업관	근로 윤리	업무에 대한 존중을 바탕으로 근면하고 성실하고 정직하게 업무에 임하는 자세	근면성	직장생활에서 있어 부지런하고 꾸준한 자세를 유지하고 있는가?
				정직성	직장생활에서 있어 속이거나 숨김이 없이 참되고 바르게 행동하는가?
				성실성	맡은 업무에 있어서 자신의 정성을 다하여 처리하는가?
		공동체 윤리	인간 존중을 바탕으로 봉사하며, 책임 있고, 규칙을 준수하며 예의 바른 태도로 업무에 임하는 자세	봉사 정신	자신의 이해를 먼저 생각하기보다는 국가 기업 또는 남을 위하여 애써 일하는 자세를 가졌는가?
				책임 의식	주어진 업무 또는 하기로 하고 맡은 업무는 어떠한 일이 있어도 하는 자세를 가졌는가?
				준법성	직장에서 정해진 규칙이나 규범 등을 지키고 따르는가?
				직장 예절	직장생활과 대인관계에서 절차에 맞는 공손하고 상가는 말씨와 마음가짐을 가졌는가?

직무모형 도출

- 직무정의, 능력단위, 능력단위요소, 수행준거를 절차 또는 영역으로 구분하여 직무에 대한 모형 도출

[직무모형]

구분	내용	
직무명	인사	
정의	인사는 인적 자원의 활용을 위해 성과관리, 급여지급, 조직문화관리, 인사 아웃소싱관리 등의 제반사항을 운영 및 개선하는 업무를 수행하는 일이다.	
능력단위	능력단위요소	수행준거
인사평가 (02020201_05_13v1)	계획수립	<ul style="list-style-type: none">내부에서 검토된 평가제도를 기준으로 조직구성원의 의견을 반영할 수 있다.수립된 평가제도를 기반으로 당해 연도 평가계획을 작성할 수 있다.
	절차 분류	<ul style="list-style-type: none">설정된 주요성과지표에 따라 자신의 목표를 설정할 수 있도록 지원할 수 있다.조직구성원이 작성한 내용을 수집하여 개인별 최종 목표를 확정할 수 있다.
	목표설정	
급여지급 (02020201_09_16v3)	:	:
	급여대장 등록	<ul style="list-style-type: none">채용, 이동, 승진, 퇴직 등 인사발령에 따라 급여원장을 갱신할 수 있다.급여계산을 위하여 조직구성원의 소득 및 공제 관련 항목을 등록할 수 있다.
	영역 분류	<ul style="list-style-type: none">집계된 자료에서 임금 지급 시 포함시켜야 할 금액을 산출할 수 있다.산출된 금액을 규정 및 법규의 부합여부를 확인한 후 급여기초자료에 입력할 수 있다.
	근태관리	
	:	:

직무모형요건 도출

- 전공, 지식, 기술, 태도 등 직무를 수행하기 위한 요건 제시

전공	경영학, 행정학, 경영정보, 교육(공)학, 심리학 등	
지식	전자인적자원관리시스템 지식	임금관리 관련 법률 지식
기술	설득력 및 협상 기술	전사적 자원관리 기술
태도	인간존중	보안의식
자격	국가자격: 공인노무사, 경영지도사	민간자격: 인적자원관리사
자료	인사노무 관련 정부 법령 및 지침, 회사 내규 및 지침, 사업계획서	
도구	컴퓨터, 통계프로그램, 문서작성 도구(엑셀), 인사 및 급여 관련 전산시스템	
직업기초 능력	자원관리능력, 의사소통능력, 문제해결능력, 정보능력, 조직이해능력	

3. 데이컴(DACUM) 활용 직무분석

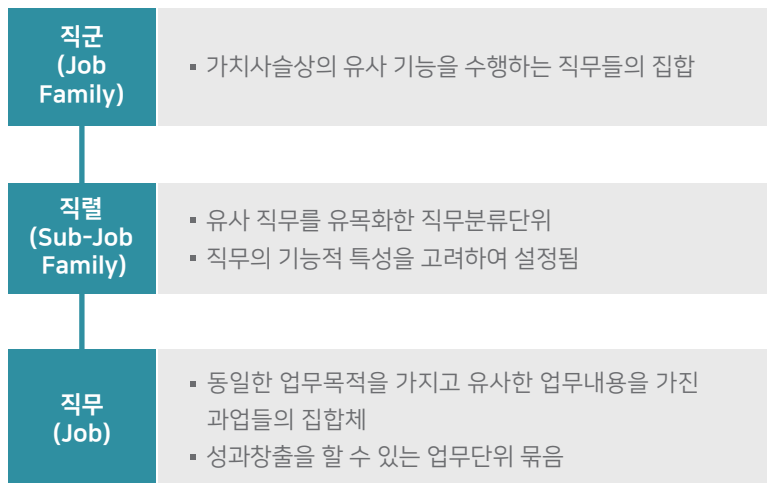
데이컴(DACUM) 직무분석

- 데이컴(DACUM: Developing a Curriculum)은 해당 직무에 필요한 지식, 기술, 태도 등을 분석하는 방법론으로 국가직무능력표준(NCS) 개발 시 활용한 방법론
- 국가직무능력표준(NCS)에 해당 직무가 없을 시 데이컴을 활용한 직무분석

직무체계 구성요소

- 직무체계는 직군, 직렬, 직무로 구성되며 각각의 기준에 따라 체계화

[직무체계 구성요소]



직무능력

- 직무의 구성요소는 책무, 작업, 작업요소로 구성

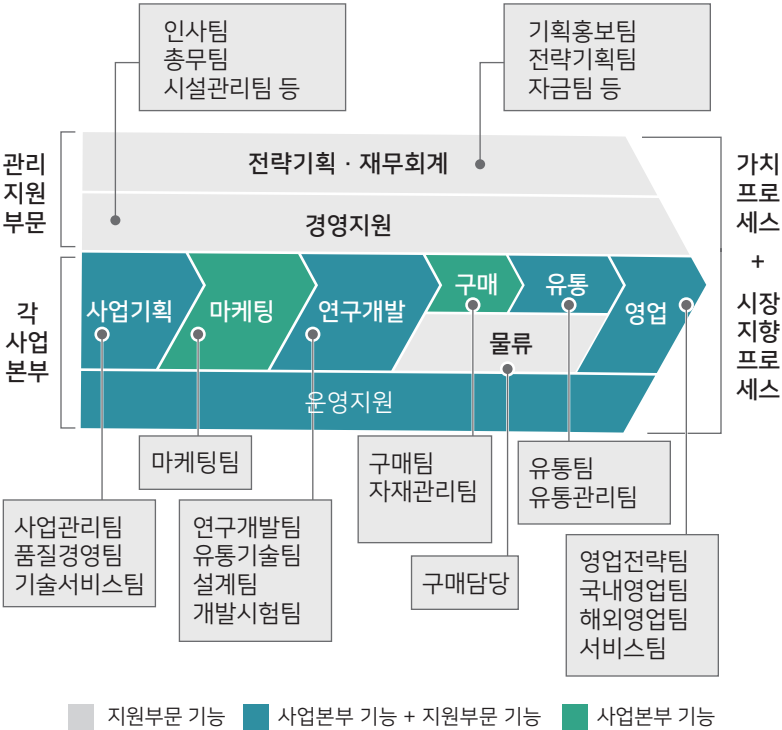
구분		내용
직무(Job)		직책이나 직업상에서 담당하여 맡은 일로서 목적이나 수준이 유사한 여러 책무들의 집합을 의미
구성 요소	책무(Duty)	행동을 나타내는 용어로 한 직업에서 반드시 수행해야 할 일을 크게 구분 지은 것
	작업(Task)	의미 있는 결과를 산출할 수 있는 최소의 업무 활동단위
	작업요소(Step)	작업(Task)를 수행하기 위해 필요한 특정요소 혹은 활동

분류방법 및 결과

Sample

- 가치사슬모델에 의한 직무 분류는 주요성과를 기준으로 성과가 도출되는 프로세스가 기준임
- 부서를 기준으로 직무를 가치사슬모델을 적용하여 분류한 후 직군, 직렬, 직무의 3단계로 직무분류체계 수립

[분류방법: 가치사슬모델]



[직무분류 결과]

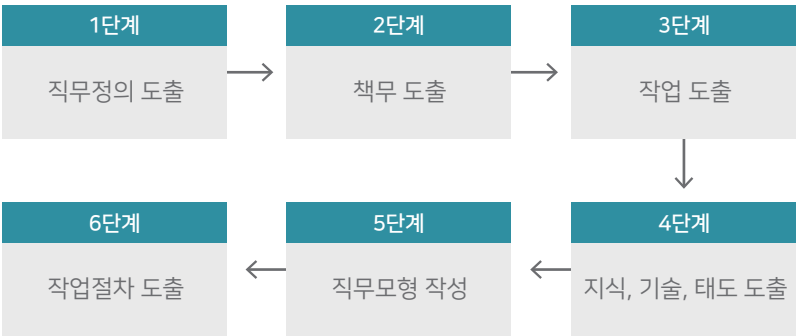
- 직무분류는 가장 큰 단위의 직군을 기준으로 세분화하여 직렬, 직무 도출

직군	사업기획		마케팅		연구개발		...
직렬	전략기획	경영지원	CS	마케팅 커뮤니케이션	개발	운영	...
직무	경영전략	총무	고객상담	상품개발	개발기획	시험	...
	재무회계	인사	경영지원	홍보	기술검증	목업	...
					설계	시제품 개발	...
							...

데이컴(DACUM) 직무분석

- 사내 각 분야의 직무전문가들이 모여서 분류된 직무의 정의, 책무, 작업, 지식, 기술, 태도를 도출하여 직무모형을 작성한 후 작업절차 구성

[데이컴 직무분석 프로세스]



직무요건 및 주의사항

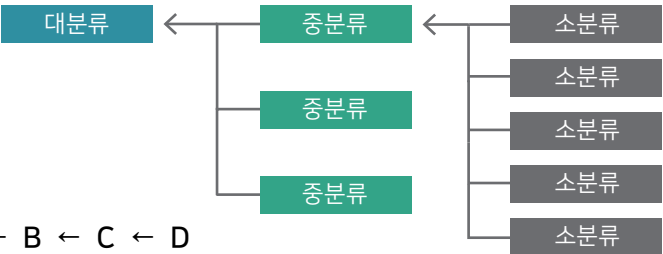
- 직무요건
 - 한 사람이 수행 가능
 - 명확한 성과(Outcome) 도출
 - 교육훈련 및 평가
 - 일정한 기능(Function) 수행
 - 독립적인 직무수행
- 직무분석 시 주의사항
 - 현장에서 사용하는 (표준화된) 용어로 표현
 - 행동적인 의미를 나타낼 수 있는 명칭 사용
 - 표준 개발자와 표준 활용자가 동일한 의미로 사용할 수 있는 용어 사용
 - '~와', '~및', '~등' 과 관련된 명칭을 피하여 사용
 - 업무활동과 명사형 수행동사를 결합하여 작성
 - * 작성(예시): 생산계획(업무활동) + 수립 ⇒ 생산계획 수립

[참고: 직무분류 접근방법]

- 직무를 분류 할 때 MECE(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) 사고를 기반으로 중복 없이 누락없이 분류

A ← B ← C ← D

- D 성과의 증감에 따라 C 성과, B 성과, 궁극적으로 A 성과가 영향을 받는가?



A ← B ← C ← D

- B, C, D는 중복되지 않는가?
- B, C, D 외에 A에 중요한 영향을 미치는 다른 요인은 없는가?

직무정의 도출 (1단계)

- 직무전문가들과 협의하여 직무정의 도출
- 직무정의는 수행해야 할 업무를 확인하여 핵심적인 내용 도출

[직무정의 도출]

작성	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 수행직무 목적을 행동용어를 사용하여 기술 ▪ 현장 및 교육훈련기관에서 알 수 있는 용어로 문장 구성 ▪ 목표, 수단, 수행업무(내용, 범위)가 포함
기술 방식	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 목표 기술: '~ 위하여' 등 목적(목표)을 포함 ▪ 수단 기술: '~을 (활용)하여'와 같이 수단 포함 ▪ 업무 기술: '~를 한다', '~를 행동한다' 등 행동동사로 기술

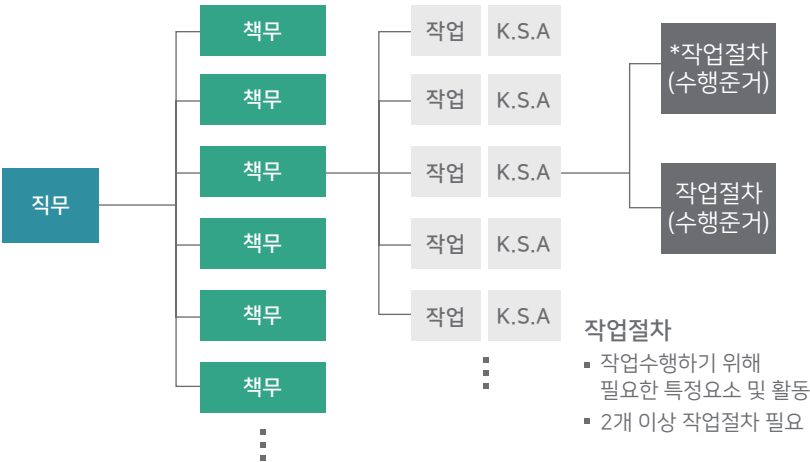
(직무정의) 인사는 조직목표 달성을 위해 인적자원을 효율적으로 활용하고 인재를 육성하기 위해 직무조사 및 직무분석을 실시하고, 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등 인사제도 운영 및 개선 업무를 수행하는 일이다.

책무, 작업 도출 (2~3단계)

- 사내 직무전문가들과 함께 책무, 작업 도출
- 책무, 작업은 행동의 단위로 '~하기'로 도출
- 직무영역 또는 절차로 구분하여 분석

[직무구조]

직무(Job)	책무(Duty)	작업(Task)
전체직무	관련된 작업의 총체 직무당 5~12개	일의 특정단위 책무당 5~20개



지식, 기술, 태도 도출 (4단계)

- 작업단위에서 지식, 기술, 태도 도출

구분	작성기준	작성예시
지식 (Knowledge)	<ul style="list-style-type: none"> · 법규, 사실, 이론, 개념, 원리에 관한 사항 · 알아야 할 상황이나 항목 중심으로 명사형으로 제시 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직행동론 · 임금관리 관련 법률지식 · 노동 관련 법률지식
기술 (Skill)	<ul style="list-style-type: none"> · 방법, 매체, 도구, 기구 등 사용에 관한 사항 · 기술의 어미로 '기술' 등으로 제시 	<ul style="list-style-type: none"> · 인적자원시스템 활용 기술 · 정보검색 기술 · 비용효과분석 기술
태도 (Attitude)	<ul style="list-style-type: none"> · 책임(법적, 사회적, 도덕적)과 의무에 관한 사항 · 태도의 어미로 '태도', '의지', '노력', '준수', '수용' 등으로 제시 	<ul style="list-style-type: none"> · 보안의식 · 객관성 및 정확성 · 다양한 부서와의 협업 태도

직무모형 작성 (5단계)

- 직무모형의 책무(열)는 절차, 영역, 절차 또는 영역으로 구성
- 직무모형의 작업(행)은 절차로 구성

- 책무 - 작업 - 작업절차, 지식 기술 태도가 상호 유기적으로 작성되어 있는지 확인

(직무정의) 인사는 조직목표 달성을 위해 인적자원을 효율적으로 활용하고 인재를 육성하기 위해 직무조사 및 직무분석을 실시하고, 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등 인사제도 운영 및 개선 업무를 수행하는 일이다.

Sample

- 직무모형 비교

직무분석	데이텀 (DACUM) 직무분석
능력단위	책무
능력단위 요소	작업
수행준거	작업절차
지식, 기술, 태도	지식, 기술, 태도

책무	작업				
A. 서무관리	A-1. 경영기획	A-2. 복무관리	A-3. 노사관리	A-4. 행사관리	A-5. 경영평가
B. 인사관리	B-1. 인사기획	B-2. 인원관리	B-3. 인사발령	B-4. 인사현황 보고	B-5. 상훈/징계
	B-6. 직원성과 평가				

- 직무모형의 구조는 책무 - 작업 - 지식, 기술, 태도 - 작업절차로 구성



작업절차 도출 (6단계)

- 성과에 초점을 맞추어 관찰이 가능한 내용으로 작성

구분	조건 (Condition)	준거 (Criteria)	수행 (Performance)
기술내용	작업환경, 필요장비, 지식, 기술 등	해당 능력수행을 판단 (평가)하는 기준	해당 능력수행을 나타내는 행동동사
기술문	작업지시서에 따라	00와 00의 비율을	조정할 수 있다.

- 업무처리, 결과, 행동 및 태도, 시간 등을 고려하여 작성

구분	기술방법
업무처리 과정	· 해당 순서가 끝났을 때의 결과를 판단할 수 있는 내용을 준거로 제시 · '~를 통해/활용하여/위하여/따라 ~수준으로 ~를 할 수 있다'의 형태
결과물	· 어떠한 결과물을 산출(생산)하는 것이 중요한 역할을 할 경우에는 해당 결과물을 준거로 제시 · '~따라 ~를 할 수 있다'의 형태
행동 및 태도	· 사람들과의 커뮤니케이션 및 작업 시 태도 등이 중요한 역할을 할 경우 해당 행동 및 태도를 준거로 제시 · '~하고, ~를 할 수 있다'의 형태
시간(기간)	· 작업의 시간 등이 중요한 역할을 할 경우에는 해당 시간(기간)을 준거로 작성 · '~기간 내에 ~를 ~할 수 있다'의 형태

- 작업을 기준으로 2개 이상의 작업절차 작성

책무	작업	작업절차
인사 평가	계획수립	· 내부에서 검토된 평가제도를 기준으로 조직구성원의 의견을 반영할 수 있다. · 수립된 평가제도를 기반으로 당해 연도 평가계획을 작성할 수 있다.
	목표설정	· 설정된 주요성과지표에 따라 자신의 목표를 설정할 수 있도록 지원할 수 있다. · 조직구성원이 작성한 내용을 수집하여 개인별 최종 목표를 확정할 수 있다.

직무공통역량모델 프로세스

- 역량이란 조직 내 구성원들에게 요구되는 바람직한 특성이나 자질
 - 기업 내에서 높은 성과를 나타내는 구성원들의 공통적인 특성을 측정 · 평가하기 위해 지식, 기술, 능력, 기타 특성 등으로 구성



지식, 기술, 태도의 유목화

- 유사한 특성을 가진 지식, 기술, 태도를 유목화 하여 역량 도출
- 지식, 기술, 태도는 복수로 유목화 될 수 있음
- 책무 내의 작업 단위에서 역량 도출

- 직무분석 실시 후 지식, 스킬, 태도를 유목화

Sample

책무 (Duty)	작업 (Task)	지식(K)/기술(S)/태도(A)	
인사 평가	계획 수립	K	목표 관련 지식
		K	노동법 관련 지식
		S	정보검색 기술
		S	통계처리 기술
		A	객관성
급여 지급	목표 설정	S	벤치마킹 기술
	:	:	:
	급여 대장	K	임금 관련 지식
		S	시스템활용 기술
		S	임금분석 기술
		S	비용효과분석 기술
		A	윤리의식
	근태 관리	K	개인정보 보호법 지식
		K	파견 관련근로자보호 관련 법률 지식
		S	평가결과분석 기술
		S	설득력 및 협상 기술
		S	정보검색 기술
		A	정확성
	:	:	:

지식, 기술, 태도
유목화

- 목표관련 지식
- 시스템활용 기술
- 통계처리 기술
- 객관성
- 정확성

- 임금관련 지식
- 설득력 및 협상 기술
- 객관성

직무공통역량 도출

Sample

- 책무간에 유목화되어 도출된 역량은 직무공통 역량으로 도출
- 유목화된 지식, 기술, 태도를 대표할 수 있는 직무공통역량명을 도출하고 목적과 범위를 설정하여 역량정의 도출

책무 (Duty)	지식(K), 기술(S), 태도(A)		역량명	역량정의
인사 평가 급여 지급	지식	목표 관련 지식	<div> <div>목표 분석 능력</div> </div>	<div> <div>시스템을 활용하여 정량적으로 목표를 정확하게 분석할 수 있는 능력</div> </div>
		노동법 관련 지식		
		임금 관련 지식		
		개인정보 보호법 지식		
		파견관련근로자보호 관련 법률 지식		
	기술	정보검색 기술		
		통계처리 기술		
		시스템활용 기술		
		임금분석 기술		
		비용효과분석 기술		
	태도	객관성		
		윤리의식		

역량명, 역량정의 도출

직무공통역량 행동지표 도출

- 우수한 성과를 달성하기 위한 수준이 확인 가능하도록 전형적으로 보여지는 직무 공통 역량의 행동특성 기술

역량명	역량정의	행동지표
목표 분석 능력	시스템을 활용하여 정량적으로 목표를 정확하게 분석할 수 있다.	<div> <div>행동지표 1</div> <div>행동지표 2</div> <div>행동지표 3</div> <div>행동지표 4</div> <div>행동지표 5</div> </div>
		<div> <div>부서별 목표를 정량적으로 파악한다.</div> <div>부서별 목표와 회사 목표의 정합성을 확인한다.</div> <div>목표분석 시스템을 정확하게 활용한다.</div> <div>통계를 활용하여 정량적으로 분석한다.</div> <div>부서간 목표를 조정한다.</div> </div>

직무 공통 역량

행동지표 도출

Q. 회사 내 직무분석 자료가 없는 경우 직무능력을 어떻게 도출하나요?

A. 국가직무능력표준(NCS)의 분류체계, 능력단위를 활용하고, 이를 실제 채용직무의 특성에 맞게 수정하여 활용이 가능합니다.

Q. 국가직무능력표준(NCS)에 채용하고자 하는 직무가 없는 경우 직무능력을 어떻게 도출하나요?

A. 국가직무능력표준(NCS)에서 채용하고자 하는 직무가 없을 경우 데이컴(DACUM) 분석을 활용하여 직무능력을 도출하시면 됩니다.

Q. 직업기초능력은 어떻게 활용해야 하나?

A. 직업기초능력은 직업인으로서 갖춰야할 공통적인 능력이며, 직무수행에 필요한 기본적인 능력입니다. 직업기초능력은 10개 34개 하위능력으로 구성되어 있으며, 선발하고자 하는 모든 직무에 공통적으로 적용되는 능력이나, 특정직무에 꼭 필요한 능력을 파악하여 적용 할 수 있습니다.

Q. 직무공통역량과 직업기초능력은 어떠한 차이가 있습니까?

A. 직무공통역량은 직군 또는 직무 내에서 직무수행을 위해 필요한 공통 역량이라 할 수 있으며, 직업기초능력은 특정직무와 관계없이 모든 직무에 적용되는 능력이라 할 수 있습니다. 직무공통역량과 직업기초능력은 조직의 상황에 따라 적합하게 변형하거나, 도출할 수 있습니다.

제3장

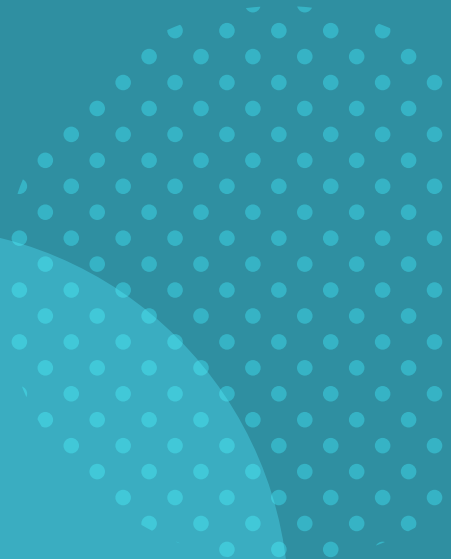
채용설계

1. 채용계획 수립

2. 선발전형 설계

3. 편견요소 배제 및 공정채용

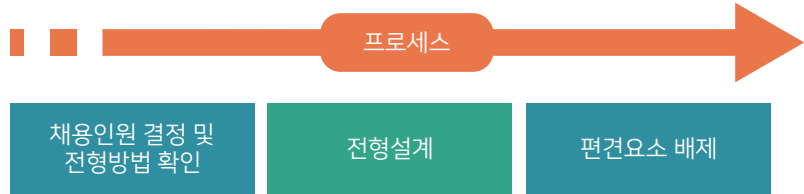
* Q&A



1. 채용계획 수립

채용계획 프로세스

- 채용계획은 채용인원, 비용 등 고려사항 확인 후 전형을 설계하고 편견요소 배제



채용인원 결정

Sample

채용인원 확인

- 조직전체의 필요인원 확인 후 지원자의 수준과 능력을 고려하여 채용인원 조정

고려 사항	서류전형		필기전형			면접전형	
	입사 지원서	직무능력 소개서	직업기초 능력 필기	직무수행 능력 필기	인·적성 검사*	경험/상황 면접	발표/토론 면접
비용	낮음	낮음	중간	중간	중간	중간	높음
타당도	중간	중간	높음	높음	중간	높음	높음
적용대상	많음	많음	많음	많음	적음	적음	적음
평가의 정교성	낮음	중간	중간	중간	낮음	중간	높음

채용인원 결정

특성 확인

- 채용인원과 전형방법별 특성을 확인하여 계획수립에 반영

Sample

- 인·적성 검사는 필요시 선발 전형에 포함시킬 수 있으나, 선발의 당락을 결정하기 보다는 면접에서 참고자료로 활용함

고려 사항	서류전형		필기전형			면접전형	
	입사 지원서	직무능력 소개서	직업기초 능력 필기	직무수행 능력 필기	인·적성 검사*	경험/상황 면접	발표/토론 면접
비용	낮음	낮음	중간	중간	중간	중간	높음
타당도	중간	중간	높음	높음	중간	높음	높음
적용대상	많음	많음	많음	많음	적음	적음	적음
평가의 정교성	낮음	중간	중간	중간	낮음	중간	높음

*필요 시 다른 전형의 보완을 위해 사용할 수 있음

2. 선발전형 설계

선발전형 분석

- 매트릭스 왼쪽(열)에 조직의 가치체계, 능력, 지식 등 기술
- 매트릭스 위쪽 행에는 전형방법과 전형별 평가도구를 기술하여 연관관계 분석

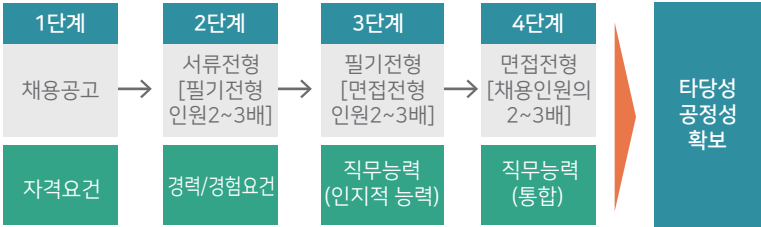
- 『회사비전체계, 직무능력, 자격, 지식, 기술, 태도 등의 영역 x 선발전형 매트릭스』를 구성하여 서류전형, 필기전형, 면접전형의 전형방법 결정
- 인재상, 비전, 핵심가치와 능력단위, 책무, 직업기초능력, 자격 등 채용 시 평가해야 할 영역을 매트릭스 세로축에 나열
- 채용공고, 서류전형 등 전형방법을 매트릭스 가로축에 나열

Sample

영역	채용공고	서류전형				필기전형			면접단계전형			
		입사지원서	자기소개서	경험기술서	경력기술서	직무수행능력필기	직업기초능력필기	인적성검사	경험면접	상황면접	발표면접	토론면접
가치체계	인재상	●		●	●	●				●	●	
	핵심가치	●			●				●	●		
직무	인사직무정의	●	●									
능력단위 A (책무)	내외부 환경분석기법		●		●		●				●	●
	노사관계법						●				●	
	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
능력단위 B (책무)	사업기획 및 보고서 작성 기술				●	●	●				●	
	시스템 활용				●	●	●		●	●		●
직업기초능력 (역량)	문서작성능력			●	●		●				●	
	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
	문제해결능력		●				●				●	●
자격	공인노무사	●	●									
지식	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:

선발전형 절차 설정

- 타당도를 고려한 인원 선별이 가능하도록 전형절차 설계



전형별 평가기준 설정

- 채용공고 평가기준: 직무수행에 필요한 최소 자격요건과 적격, 부적격 기준 설정
- 서류전형 평가기준: 직무 관련 교육사항, 경험 및 경력사항, 자격사항, 자기소개서 등 입사지원 항목에 대한 평가기준 설정
- 필기전형 평가기준: 지식·기술, (인성·적성) 등 필기전형 평가항목별 평가기준 설정
- 면접전형 평가기준: 능력과 경험, 경력 등 면접전형 평가항목별 평가기준 설정

[참고: 선발방법]

- 단계적, 전형별 선발을 통한 채용의 타당도 확보

요건	주요내용	
1	단계적 프로세스	100미터 허들을 넘듯이 한 단계씩 진행
2	단계별 증분적 타당성	낮은 타당도의 전형 → 높은 타당도의 방식으로 진행
3	단계별 독립성	단계별로 상호 구분되는 영역 평가

- 단계적, 전형별 선발 의사결정 적용

요건	주요내용
이원적 접근	긍정적 접근과 부정적 접근방법 적용
독립적 의사결정	각 단계별, 전형별 의사결정은 다른 단계의 의사결정과 독립적으로 적용
적절한 선발율	각 전형에서의 통과율은 선발단계에서의 위치, 비용, 시간, 지원자 비율 등을 고려

계획수립 시 전형별 확인사항

• 전형별 주요활동 및 산출물 확인 후 계획수립에 반영

단계		주요활동	산출물	고려요소	비고
1단계	채 용 공 고	· 직무기술서 도출 – 직무내용 요건 반영 직무기술서 기반 모집, 공고문 게재 – 기관, 직무 정보 반영	· 채용직무 기술서 · 채용공고	· 자격 요건을 갖추지 못한 지원자의 자발적 탈락 유도 · 채용공고 개발 고려	· 평가요소, 방법 · 정보 제공을 통한 공정성 제공
2단계	서 류 전 형	· 직무능력 기반 입사지원서 구성 및 배포 · 입사지원서 정량적 평가	· 입사지원서 · 입사지원서 평가체계	· 자격 요건 통과자 합격 · 합격자 수 – 필기전형 단계에서 수용 가능한 인원 수 – 필기전형의 2~3배수 선발	· 지원자의 직무 관련 정보수집 · 평가도구 개발 고려
3단계	필 기 전 형	· 직업기초능력 필기 평가 · 직무수행능력 필기 평가	· 직업기초 능력 필기 평가도구 · 직무수행 능력 필기 평가도구	· 전반적인 직무능력 (인 · 적성 포함) 우수자 합격 · 합격자 수 – 면접전형 단계에서 수용 가능한 인원 수 – 면접인원의 2~3배수 선발	· 평가도구 개발 고려
4단계	면 접 전 형	· 직업기초능력 면접 평가 · 직무수행능력 면접 평가	면접전형 평가도구 1) 경험면접 2) 상황면접 3) 발표면접 4) 토론면접	· 직무 관련 능력/인성이 우수한 지원자 합격 · 합격자 수 – 채용인원의 2~3배수 선발	· 평가도구 개발 고려

선발 의사결정

- 최종 단계인 면접전형의 결과 또는 전형별 결과를 종합하여 합격자 선정
- 수집한 모든 정보 고려하고, 전형별 가중치 등을 적용하여 직무에 가장 적합한 최종인원 선발

3. 편견요소 배제 및 공정채용

편견요소 판단기준

- 편견요소 배제를 위해 ① 관련 법령(지침)*에서 규정한 차별 금지여부 ② 편견을 유발할 수 있는 보편적인 사회 인식 존재여부 ③ 직무능력과 연계된 요소 확인
- 특수한 직무의 경우(예: 경호 직무, 원자력관리 등) 자격제한 등의 차별적 요소 발생 시 이에 대한 사유 명기

구분	차별적 요소		직무능력		평가요소 포함여부
	법령 규정	사회인식(여론)	연관성		
상황1	차별적 항목(O)	차별적 항목(O)	연관성(O)	→	포함 가능
상황2	차별적 항목(X)	차별적 항목(O)	연관성(O)	→	포함 가능
상황3	차별적 항목(X)	차별적 항목(X)	연관성(O)	→	포함
상황4	차별적 항목(O)	차별적 항목(O)	연관성(X)	→	제외
상황5	차별적 항목(O)	차별적 항목(X)	연관성(X)	→	제외
상황6	차별적 항목(X)	차별적 항목(X)	연관성(X)	→	제외

* 대표적으로 '고용정책기본법', '남녀고용 평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률', '고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률' 등이 있음

▶ 직무 수행에 필요하지 않은 출신지역 등 개인정보 배제

관련법령

- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제4조의3(출신지역 등 개인정보 요구 금지)
 - 구인자는 구직자에 대하여 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 다음 각 호의 정보를 기초심사자료에 기재하도록 요구하거나 입증자료로 수집하여서는 아니 된다.
 1. 구직자 본인의 용모·키·체중 등의 신체적 조건
 2. 구직자 본인의 출신지역·혼인여부·재산
 3. 구직자 본인의 직계 존비속 및 형제자매의 학력·직업·재산
- ✓ 고용정책기본법 제 7조(취업기회의 균등한 보장) 제1항
 - ① 사업주는 근로자를 모집·채용할 때에 합리적인 이유 없이 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 사회적 신분, 출신지역, 학력, 출신학교, 혼인·임신 또는 병력(병력) 등(이하 "성별등"이라 한다)을 이유로 차별을 하여서는 아니 되며, 균등한 취업기회를 보장하여야 한다.
- ✓ 남녀고용 평등과 일가정 양립 지원에 관한 법률 제7조(모집과 채용) 제1항, 제2항
 - ① 사업주는 근로자를 모집하거나 채용할 때 남녀를 차별하여서는 아니 된다.
 - ② 사업주는 근로자를 모집·채용할 때 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 용모·키·체중 등의 신체적 조건, 미혼 조건, 그 밖에 고용노동부령으로 정하는 조건을 제시하거나 요구하여서는 아니 된다.
- ✓ 고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률 제4조의4 제1항, 제2항
 - ① 사업주는 다음 각 호의 분야에서 합리적인 이유 없이 연령을 이유로 근로자 또는 근로자가 되려는 사람을 차별하여서는 아니 된다.
 1. 모집·채용
 2. 임금, 임금 외의 금품 지급 및 복리후생
 - ② 제1항을 적용할 때 합리적인 이유 없이 연령 외의 기준을 적용하여 특정 연령집단에 특히 불리한 결과를 초래하는 경우에는 연령차별로 본다.
- ✓ 국가인권위원회법 제2조(정의) 제3호 가족
 - 3. "평등권 침해의 차별행위"란 합리적인 이유 없이 성별, 종교, 장애, 나이, 사회적 신분, 출신 지역(출생지, 등록기준지, 성년이 되기 전의 주된 거주지 등을 말한다), 출신 국가, 출신 민족, 용모 등 신체 조건, 기혼·미혼·별거·이혼·사별·재혼·사실혼 등 혼인 여부, 임신 또는 출산, 가족 형태 또는 가족 상황, 인종, 피부색, 사상 또는 정치적 의견, 형의 효력이 실효된 전과(전과), 성적(성적) 지향, 학력, 병력(병력) 등을 이유로 한 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 행위를 말한다. 다만, 현존하는 차별을 없애기 위하여 특정한 사람(특정한 사람들의 집단을 포함한다. 이하 이 조에서 같다)을 잠정적으로 우대하는 행위와 이를 내용으로 하는 법령의 제정·개정 및 정책의 수립·집행은 평등권 침해의 차별행위(이하 "차별행위"라 한다)로 보지 아니한다.
 - 가. 고용(모집, 채용, 교육, 배치, 승진, 임금 및 임금 외의 금품 지급, 자금의 융자, 정년, 퇴직, 해고 등을 포함한다)과 관련하여 특정한 사람을 우대·배제·구별하거나 불리하게 대우하는 행위

주요편견요소

- 주요편견요소로 출신지역(본적), 가족관계, 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 외모, 사회적 신분, 학력, 출신학교 차별 등이 있음

구분	채용공고	입사지원서	면접전형
성별	특정 성별 제한	성별에 따른 양식, 기재 항목, 구비서류 요구	성별 관련 차별적 질문, 별도의 질문시간 할애
신앙	특정 종교 제한	종교 기재 요구	종교 관련 사항 질문
연령	일정 연령 이하 또는 이상 제한	생년월일, 학교 입학 연도, 졸업 연도 기재요구	연령에 대한 질문
신체조건	직무관련성 없이 신장, 체중 등 제한	사진부착 요구, 직무관련성 없이 신장 등 기재 요구	면접과정에서 용모 및 신체조건에 대해 질문
사회적 신분	직무관련성 없는 신분(전과) 등 제한	전과 등 사회적 신분 등 기재 요구	지원자에 대한 신원조회 결과 활용
출신지역	탈북자 등 출신지역 제한	출신지, 본적 등 기재 요구	출신지역에 관한 질문
학력 및 출신 학교	특정 학교, 학력 이상 또는 이하 제한	직무에 필수적인 조건, 출신학교 등 기재 요구	출신학교 등 질문
혼인 및 임신	결혼여부, 임신여부 등 제한	결혼여부, 임신여부 등 기재 요구	결혼여부, 임신여부 등 질문
가족관계	가족 관련 사항 등 제한	가족 관련 사항 등 기재 요구	가족 관련 사항에 대해 질문

- 채용 단계별로 공정성 확보를 위한 절차 필요

채용절차	공정성 확보
채용 공고	<ul style="list-style-type: none">· 공고내용을 기준으로 지원을 준비하게 되므로, 채용과 관련된 필수적인 정보는 공고문에 제시· 채용공고는 가능하면 복수의 매체를 통해서 게시· 지원자가 준비할 수 있게 미리 공고하고, 공고문에 명시한 대로 채용 진행· 공고문의 내용은 원칙적으로 변경 불가능하고 부득이한 경우에 한하여 변경 또는 재공고 실시· 변경 또는 재공고를 실시할 때 지원자에게 불편함이 없도록 충분히 고지· 합격자 결정과 관련한 가산점과 우대사항은 공고문에 명시
원서 접수	<ul style="list-style-type: none">· 지원자의 궁금증 해소 또는 민원사항 조치를 위한 담당자 연락처, 원서접수 도움창구 제시· 응시원서 작성 및 제출서류 준비에 소요되는 시간을 감안하여 원서접수 기간을 충분히 설정· 개인정보 보호 등 보안에 유의· 가급적이면 사진이 없는 지원서 활용
서류 전형	<ul style="list-style-type: none">· 응시원서 및 제출서류에 출신지역, 가족관계, 신체적 조건, 학력 등 편견을 유발할 수 있는 정보요구 금지· 지원자의 증빙자료는 최소한으로 제출하도록 하고 개인정보, 학위증빙 등의 자료를 평가위원에게 제공하지 않음· 공정한 평가를 위해서는 내부 및 외부평가자가 같이 평가· 지원자의 자격, 경력 등과 관련된 증빙서류가 응시자격요건 등 당초 공고 기준과 부합하는지 확인
필기 전형	<ul style="list-style-type: none">· 문제유출 방지, 외부인 무단침입 통제 등 보안관리에 대해 유의 필요· 필기시험 집행 시 발생할 수 있는 돌발상황 및 부정행위 대응을 위해 파견관 및 감독관을 대상으로 사전교육 실시· 장애를 가진 지원자가 필기시험에 응시하는 경우, 시험 기간 연장, 장소 및 장비 등 편의 지원
면접 전형	<ul style="list-style-type: none">· 평가의 특성을 고려하여, 특정 입장을 지지하거나 특정 답으로 유도하지 않도록 자료의 균형 유지· 동일 유형의 직무, 직급의 대상으로 진행 할 때는 대상자별 면접시간을 균등하게 사용· 면접위원의 평가오류를 줄이고 면접역량 강화를 위해 면접위원 유의사항 등 사전교육 실시
합격자 결정 발표	<ul style="list-style-type: none">· 채용기준을 정확히 준수 했는지 확인 필요· 합격자 발표는 사전공지 된 일자에 공지된 방식으로 진행· 응시생에게는 민원 또는 이의제기 절차에 대해 안내하고 관련된 의견 수렴

▶ 공정한 채용 및 평가를 바탕으로 채용 절차 설계

관련법령

✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제1조(목적)

- 이 법은 채용과정에서 구직자가 제출하는 채용서류의 반환 등 채용절차에서의 최소한 공정을 확보하기 위한 사항을 정함으로써 구직자의 부담을 줄이고 권익을 보호하는 것을 목적으로 한다.

Q. 능력 중심 채용을 준비할 때, 가장 우선적으로 고려해야 할 사항은 무엇인가요?

- A.** 가장 먼저 해야 할 일은, 기존의 채용절차나 평가요소에서 편견과 차별을 유발하는 사항이 있는지 세밀하게 검토하는 것입니다. 그리고 이러한 과정에서 차별적 요소가 발견된다면 이를 개선할 수 있는 방안을 마련해야 합니다. 이어서 직무와 관련된 능력을 도출하며, 이 때 직무와 관련되면서 차별을 유발하는 항목이 있다면 이를 채용과정에 어떻게 적용하고 평가할 것인지 분명하고 구체적으로 정의해야 합니다.

Q. 능력 중심 채용을 도입하려면, 기존 방식들을 모두 바꿔야 하나요?

- A.** 전혀 그렇지 않습니다. 능력 중심 채용의 기본 취지는 차별적인 항목들을 채용과정에서 모두 제거하는 것입니다. 일반적인 채용 방법들과 달라지는 것이 아닙니다. 만약, 직무별로 채용인력의 필요능력들이 잘 정의 되어 있고 전형별로 능력 중심 채용 설계가 잘 되어 있다면 새롭게 채용설계를 할 필요는 없습니다. 각 전형별로 차별적인 요소들이 평가에 영향을 주지 않도록 주의하시면 됩니다. 다만, 채용설계가 잘 되어 있지 않다면 적용하기 쉬운 부분부터 단계적으로 도입할 수 있습니다.

Q. 능력 중심 채용을 설계할 때, 신입직과 경력직간 어떤 차이가 있나요?

- A.** 신입 또는 경력직이든 관계없이 모든 지원자는 차별적 요소에 의해 평가되어서는 안됩니다. 다만, 경력직의 경우 지원자의 경력이 지원직무와 관련된 경우가 많기 때문에, 직무적합성을 보다 수월하게 평가할 수 있다는 특징이 있습니다. 따라서 경력직의 경우, 지원자의 경력사항에 초점을 맞춰 간소화된 입사지원서를 구성하거나, 면접전형에서 지원자의 경력 중심으로 질의응답을 하는 등의 방식을 활용한다면 능력 중심 채용방식을 적용 하기가 더 수월합니다.

Q. 채용 시 면접전형 전에 필기전형을 설계하는 이유는 무엇입니까?

- A.** 일반적으로 채용전형 순서는 효율성과 효과성을 모두 고려하여 설계합니다. 필기전형은 면접전형보다 상대적으로 짧은 시간 안에 많은 지원자를 정량적으로 공정하게 평가할 수 있지만 면접전형보다는 평가 정확도가 낮기 때문에 면접전형보다 앞 단계에 실시하고 있습니다.

제4장

선발전형 도구개발

1. 채용직무기술서 개발

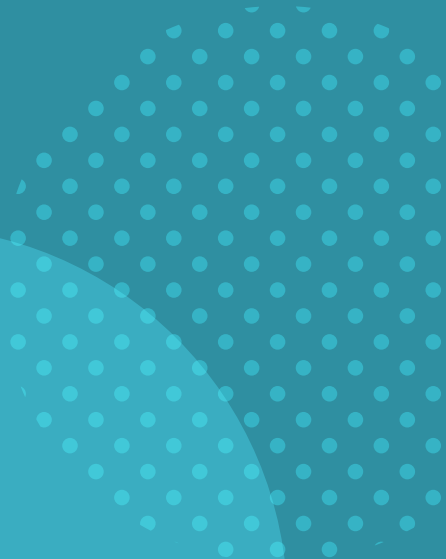
2. 채용공고 개발

3. 서류전형 개발

4. 필기전형 개발

5. 면접전형 개발

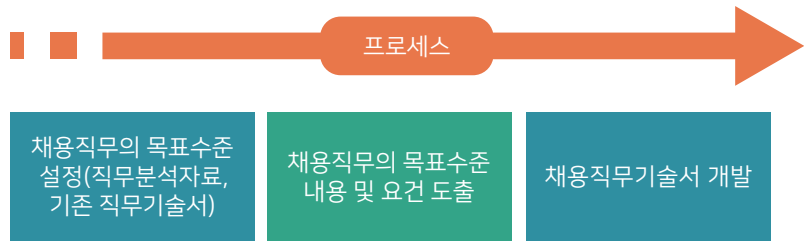
* Q&A



1. 채용직무기술서 개발

채용직무기술서 개발 프로세스

- 채용직무기술서는 채용직무의 목표수준을 설정하고, 필요한 내용 및 요건을 도출하여 채용직무기술서 개발



직무기술서 VS 채용직무기술서

- 직무분석 자료 또는 기존 직무기술서에서 채용하고자 하는 직무의 지원자에게 요구하는 직무수준(직무수행능력, 직업기초능력, 자격) 등 설정

구분	직무기술서	채용직무기술서	비고
직무정의	직무수행 전체 내용	채용에 필요한 직무수행 내용	채용하고자 하는 직무의 목표수준 설정
직무수준	직무수준을 단계별로 구분: 모두 활용 예) 국가직무능력표준(NCS)기준: 1~8수준	채용에 필요한 능력수준만 활용 예) 국가직무능력표준(NCS)기준: 1~4수준	
평가준거	수행준거	채용에 필요한 수행준거	

[참고: 직무기술서의 주요내용]

직무기술서는 특정한 직무에 필요한 능력과 그 직무를 어떻게 수행하는가, 다른 직무와는 어떤 관련이 있는가, 그 직무에 필요한 책임은 무엇인가 등을 자세하게 서술한다. 이 직무기술서를 토대로 자료조사가 이루어지고 그 직무에 적합한 인재를 채용할 기준이 설정된다. 또한, 직무평가와 직무분석에 대한 기초자료가 되기도 한다.

직무분석 자료 및
기존 직무기술서의
주요내용 검토

- 직무분석 자료 또는 기존 직무기술서에서 지원자에게 요구되는 능력단위(책무), 전공, 지식, 기술, 태도 검토

Sample

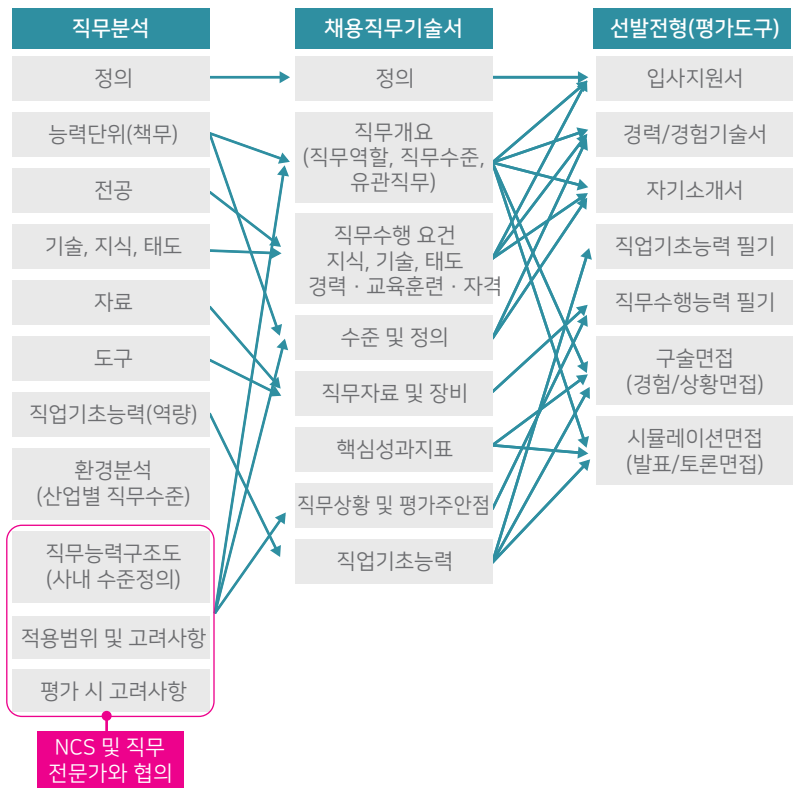
[직무분석 자료 및 직무기술서 확인]

구분	내용	
직무명	인사	
정의	인사는 조직목표 달성을 위해 인적자원을 효율적으로 활용하고, 인재를 육성하기 위해 직무조사 및 직무분석을 실시하며, 채용, 배치, 육성, 평가, 보상, 승진, 퇴직 등 인사제도 운영 및 개선 업무를 수행하는 일이다.	
능력단위	능력단위요소	수행준거
인사평가 (0202 020105 _13v1)	계획수립	<ul style="list-style-type: none"> · 내부에서 검토된 평가제도를 기준으로 조직구성원의 의견을 반영할 수 있다. · 수립된 평가제도를 기반으로 당해 연도 평가계획을 작성할 수 있다.
	목표설정	<ul style="list-style-type: none"> · 설정된 주요성과지표에 따라 자신의 목표를 설정할 수 있도록 지원할 수 있다. · 조직구성원이 작성한 내용을 수집하여 개인별 최종 목표를 확정할 수 있다.
	:	:
급여지급 (0202 020109 _16v3)	급여대장 등록	<ul style="list-style-type: none"> · 채용, 이동, 승진, 퇴직 등 인사발령에 따라 급여원장을 갱신할 수 있다. · 급여계산을 위하여 조직구성원의 소득 및 공제 관련 항목을 등록할 수 있다.
	근태관리	<ul style="list-style-type: none"> · 집계된 자료에서 임금 지급 시 포함시켜야 할 금액을 산출할 수 있다. · 산출된 금액을 규정 및 법규의 부합여부를 확인한 후 급여기초 자료에 입력할 수 있다.
	:	:
전공	경영학, 행정학, 경영정보, 교육(공)학, 심리학 등	
지식	전자인적자원관리시스템 지식	임금관리 관련 법률 지식
기술	설득력 및 협상 기술	전사적 자원관리
태도	인간존중	보안의식
자격	국가자격: 공인노무사, 경영지도사	민간자격: 인적자원관리사
자료	인사노무 관련 정부 법령 및 지침, 회사 내규 및 지침, 사업계획서	
도구	컴퓨터, 통계프로그램, 문서작업 도구(엑셀), 인사 및 급여 관련 전산시스템	
직업기초 능력	자원관리능력, 의사소통능력, 문제해결능력, 정보능력, 조직이해능력	

채용직무기술서 개발: 선발전형 도출

- 직무분석의 결과를 활용하여 채용직무의 내용 및 요건을 규정하고 이를 기반으로 선발전형 도구개발

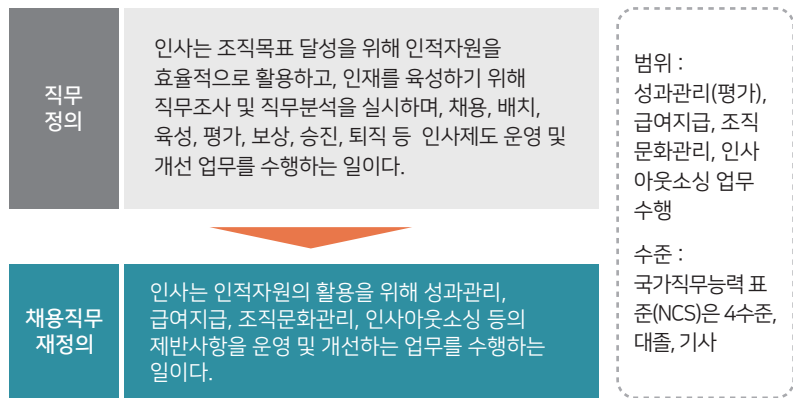
[직무분석 - 채용직무기술서 - 선발전형(평가도구) 연계]



채용직무 재정의

- 채용직무의 목표 범위 및 수준을 확인한 후 정의 재기술

[채용직무 재정의]



- 채용직무의 목표수준 직무분석자료, 기존 직무기술서, 국가직무능력표준(NCS) 능력단위 구조도 등을 활용하여 결정

수준/직위/학위/자격(일반직 수준)		주요내용
· 8수준 · 임원 · 박사 · 기술사/기능장		<ul style="list-style-type: none"> · 해당 분야에 대한 최고도의 이론 및 지식을 활용하여 새로운 이론을 창조할 수 있고, 최고도의 숙련으로 광범위한 기술적 작업을 수행할 수 있으며 조직 및 업무 전반에 대한 권한과 책임이 부여된 수준 · (지식기술) 해당 분야에 대한 최고도의 이론 및 지식을 활용하여 새로운 이론을 창조할 수 있는 수준, 최고도의 숙련으로 광범위한 기술적 작업을 수행할 수 있는 수준 · (역량) 조직 및 업무 전반에 대한 권한과 책임이 부여된 수준 · (경력) 수준7에서 2~4년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
· 7수준 · 부장 · -	[인사, 노무관리 NCS능력단위 구조도] 인사 노무관리	<ul style="list-style-type: none"> · 해당 분야의 전문화된 이론 및 지식을 활용하여, 고도의 숙련으로 광범위한 작업을 수행할 수 있으며 타인의 결과에 대하여 의무와 책임이 필요한 수준 · (지식기술) 해당 분야의 전문화된 이론 및 지식을 활용할 수 있으며, 근접분야의 이론 및 지식을 사용할 수 있는 수준, 고도의 숙련으로 광범위한 작업을 수행하는 수준 · (역량) 타인의 결과에 대하여 의무와 책임이 필요한 수준 · (경력) 수준6에서 2~4년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
· 6수준 · 차장 · 석사 · -	인사기획 노동쟁의 대응 단체교섭	<ul style="list-style-type: none"> · 독립적인 권한 내에서 해당 분야의 이론 및 지식을 자유롭게 활용하고, 일반적인 숙련으로 다양한 과업을 수행하고, 타인에게 해당 분야의 지식 및 노하우를 전달할 수 있는 수준 · (지식기술) 해당 분야의 이론 및 지식을 자유롭게 활용할 수 있는 수준, 일반적인 숙련으로 다양한 과업을 수행할 수 있는 수준 · (역량) 타인에게 해당 분야의 지식 및 노하우를 전달할 수 있는 수준, 독립적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준 · (경력) 수준5에서 1~3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
· 5수준 · 과장 · -	직무관리 인력채용 인력이동관리 핵심인재관리 교육훈련운영 임금관리 복리후생 관리 전직지원 교섭준비 노사관계 계획	<ul style="list-style-type: none"> · 포괄적인 권한 내에서 해당 분야의 이론 및 지식을 사용하여 매우 복잡하고 비일상적인 과업을 수행하고, 타인에게 해당 분야의 지식을 전달할 수 있는 수준 · (지식기술) 해당 분야의 이론 및 지식을 사용할 수 있는 수준, 매우 복잡하고 비일상적인 과업을 수행할 수 있는 수준 · (역량) 타인에게 해당 분야의 지식을 전달할 수 있는 수준, 포괄적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준 · (경력) 수준4에서 1~3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
· 4수준 · 대리 · 대졸 · 기사	인사평가 조직문화 관리 인사 아웃소싱 노사관계 평가 노사관계 개선 노사관계 교육훈련	<ul style="list-style-type: none"> · 일반적인 권한 내에서 해당 분야의 이론 및 지식을 제한적으로 사용하여 복잡하고 다양한 과업을 수행하는 수준 · (지식기술) 해당 분야의 이론 및 지식을 제한적으로 사용할 수 있는 수준, 복잡하고 다양한 과업을 수행할 수 있는 수준 · (역량) 일반적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준 · (경력) 수준3에서 1~4년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
· 3수준 · 주임 · 전문학사 · 산업기사	급여지급 퇴직업무 지원 노사협의회 운영 단체협약 이행	<ul style="list-style-type: none"> · 제한된 권한 내에서 해당 분야의 기초이론 및 일반지식을 사용하여 다소 복잡한 과업을 수행하는 수준 · (지식기술) 해당 분야의 기초이론 및 일반지식을 사용할 수 있는 수준, 다소 복잡한 과업을 수행하는 수준 · (역량) 제한된 권한 내에서 과업을 수행하는 수준 · (경력) 수준2에서 1~3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
· 2수준 · 사원 · 고졸 · 기능사	위원회 운영	<ul style="list-style-type: none"> · 일반적인 지시 및 감독 하에 해당 분야의 일반 지식을 사용하여 절차화되고 일상적인 과업을 수행하는 수준 · (지식기술) 해당 분야의 일반 지식을 사용할 수 있는 수준, 절차화되고 일상적인 과업을 수행하는 수준 · (역량) 일반적인 지시 및 감독 하에 과업을 수행하는 수준 · (경력) 수준1에서 6~12개월 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
· 1수준 · 수습 · 고졸미만	현업에서 요구하는 채용대상자	<ul style="list-style-type: none"> · 구체적인 지시 및 철저한 감독 하에 문자이해, 계산능력 등 기초적인 일반지식을 사용하여 단순하고 반복적인 과업을 수행하는 수준 · (지식기술) 문자이해, 계산능력 등 기초적인 일반 지식을 사용할 수 있는 수준, 단순하고 반복적인 과업을 수행하는 수준 · (역량) 구체적인 지시 및 철저한 감독 하에 과업을 수행하는 수준

채용직무 능력단위 선정

Sample

- 능력단위 선정 시 현업의 직무전문가들과 협의
- 직무분석 자료에서 능력단위 확인

- 수행 중요도 평가기준:
전혀 중요하지 않다(1점)
~매우 중요하다(5점)
- 사용 빈도 평가기준:
전혀 사용하지 않는다(1점)
~매우 자주 사용 한다(5점)
- 수행 중요도와 사용 빈도가 모두 4점 이상의 능력단위를 선정

e-비즈니스

※ NCS 분류체계

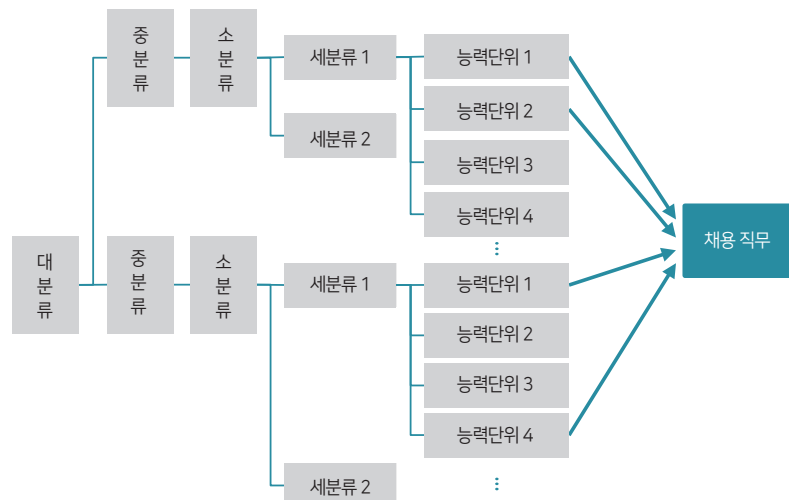
대분류	영업판매	중분류	판매	소분류	e-비즈니스	세분류	전자상거래
-----	------	-----	----	-----	--------	-----	-------

- 범위와 수준을 고려하여 능력단위를 선별함
- 능력단위별 수준은 과업에 따른 직능수준(Level)으로 1~8단계로 구분됨
- 능력단위별로 수행 중요도와 사용 빈도 표기

능력단위	수준	수행 중요도					사용 빈도				
사업기획	6	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
사이트 기획	5	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
사이트 구축	4	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
사이트 운영	3	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
판매관리	3	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
고객관리	3	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
사후관리	3	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
시장환경분석	5	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
기술동향분석	5	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
마케팅 관리	5	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
마케팅 성과측정과 활용	5	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

[참고: 채용직무능력선별]

- 여러 세분류에 있는 능력단위를 검토한 후 채용직무의 능력단위 리스트 구성 가능



채용직무 능력단위요소 선정

·현업의 직무전문가들과
능력단위의 하위요소인
능력단위요소 선정

- 사용 빈도 평가기준:
전혀 사용하지 않는다
(1점)~매우 자주 사용
한다(5점)
- 사용 빈도에 대한 표시는
진하게 밑줄
- 사용 빈도가 4점의 능력
단위 요소를 선정

Sample

- 능력단위의 능력단위 요소별 사용 빈도를 표시
- 신입직원 채용 상황을 고려하여 선정

능력단위	수준	능력단위요소	사용 빈도				
사업기획	6	상품개발전략 수립하기	①	②	③	④	⑤
		마케팅 전략 수립하기	①	②	③	④	⑤
		판매계획 수립하기	①	②	③	④	⑤
		투자계획 수립하기	①	②	③	④	⑤
사이트 기획	5	사이트 개발계획 수립하기	①	②	③	④	⑤
		사이트 디자인하기	①	②	③	④	⑤
		사이트 설계하기	①	②	③	④	⑤
사이트 구축	4	사이트 구축하기	①	②	③	④	⑤
		상품 콘텐츠 개발하기	①	②	③	④	⑤
		기초DB 구축하기	①	②	③	④	⑤
		타사이트입점하기	①	②	③	④	⑤
사이트 운영	3	시스템 관리하기	①	②	③	④	⑤
		상품관리하기	①	②	③	④	⑤
		외부시스템 연동하기	①	②	③	④	⑤
		사이트 유지 보수하기	①	②	③	④	⑤
판매관리	3	주문 처리하기	①	②	③	④	⑤
		결제관리하기	①	②	③	④	⑤
		배송 관리하기	①	②	③	④	⑤
		교환/반품 관리하기	①	②	③	④	⑤
		재고 관리하기	①	②	③	④	⑤
		판매정보 관리하기	①	②	③	④	⑤
고객관리	3	고객DB 관리하기	①	②	③	④	⑤
		고객정보 보안 관리하기	①	②	③	④	⑤
		고객등급 관리하기	①	②	③	④	⑤
		고객 클레임 관리하기	①	②	③	④	⑤
사후관리	3	판매후기 관리하기	①	②	③	④	⑤
		고객만족도 조사하기	①	②	③	④	⑤
		판매실적 관리하기	①	②	③	④	⑤
		사업성과 분석하기	①	②	③	④	⑤
시장환경분석	5	시장환경 분석하기	①	②	③	④	⑤
		고객 요구사항 분석하기	①	②	③	④	⑤
		경쟁사 현황 분석하기	①	②	③	④	⑤
기술동향분석	5	관련 사례 분석하기	①	②	③	④	⑤
		기술 동향 분석하기	①	②	③	④	⑤
마케팅 관리	5	콘텐츠전략수립하기	①	②	③	④	⑤
		마케팅실행하기	①	②	③	④	⑤
		뉴미디어마케팅 연동하기	①	②	③	④	⑤
마케팅 성과측정과 활용	5	마케팅 성과 측정하기	①	②	③	④	⑤
		마케팅결과 활용하기	①	②	③	④	⑤

채용직무 직업기초능력 선정

Sample

· 현업의 직무전문가들과
직업기초능력 선정

· 중요도 평가기준:
(1점) 전혀 중요하지
않다~(5점) 매우 중요
하다.
· 중요도 4점 이상일때
사용여부 'Yes', 3점 이하
일 경우 'No'에 체크

· 각 직무의 전문가와 협의하여 필요한 직업기초능력 선정

[직업기초능력 선정]

직업기초 능력	하위능력	중요도					사용여부	
문제 해결능력	사고력	①	②	③	④	⑤	Y	N
	문제처리 능력	①	②	③	④	⑤	Y	N
조직 이해능력	조직체제 이해능력	①	②	③	④	⑤	Y	N
	경영이해 능력	①	②	③	④	⑤	Y	N
	업무 이해 능력	①	②	③	④	⑤	Y	N
	국제감각	①	②	③	④	⑤	Y	N
:	:	:	:	:	:	:	:	:

채용직무기술서 개발예시

Sample

· 직무전문가와 협의하여 채용직무에 필요한 내용을 재기술함

능력 중심 채용모델 직무기술서(인사·조직)

※ NCS 분류체계

대분류	경영·회계·사무	중분류	총무·인사	소분류	인사·조직	세분류	인사
-----	----------	-----	-------	-----	-------	-----	----

· 직무개요

· '직무개요'는 채용직무의
범위와 수준을 고려하여
'능력 중심 채용모델의 직무
기술서'로 재기술되어야함

직무정의	인사·조직 직무는 인적 자원의 활용을 위해 성과관리, 급여지급, 조직문화관리, 인사아웃 소싱관리 등의 제반사항을 운영 및 개선하는 업무를 수행하는 일이다.
직무역할	조직의 목표달성을 위한 인적자원의 효율적 활용을 지원하고, 이를 위해 기획된 제도·운영체제·실행을 지원하는 역할을 담당한다.
직무수준	사원(직능수준: 주임급까지, 1~4년차)
유관직무	교육훈련, 노무관리, 총무(급여), 조직문화, 경영기획

• 능력단위

성과관리지원 (인사평가) (L.4)	<ul style="list-style-type: none"> · 과업 정의: 조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사평가 실행을 지원하는 능력이다. · 능력단위요소: 계획수립, 목표설정, 평가 교육, 인사평가 정리
급여지급 (L.3)	<ul style="list-style-type: none"> · 과업 정의: 확정된 조직원의 임금을 정해진 날에 집행하고 연말 소득에 따라 납부한 세금을 소득세법에 따라 재계산하여 연간 세금 정산을 수행하는 능력이다. · 능력단위요소: 급여대장 등록, 급여계산, 4대 보험 관리, 연말정산 실시
조직문화 관리 (L.4)	<ul style="list-style-type: none"> · 과업 정의: 비전과 목표를 조직구성원들이 공유하기 위하여 조직문화의 분석과 실행 방안을 지원하는 능력이다. · 능력단위요소: 조직문화 현황 분석하기, 조직문화 활성화 방안 수립, 조직문화 활성화 방안 실행
인사아웃소싱 (L.4)	<ul style="list-style-type: none"> · 과업 정의: 운영업체의 제안 내용의 평가를 통해 계약을 체결하고 운영업체를 관리하는 능력이다. · 능력단위요소: 아웃소싱 대상 업무 선정, 운영업체 선정, 운영업체평가

*과업에 따른 직능수준(Level)은 1~8단계로 구분

• 필요 지식 · 기술 · 태도

필요 지식	<ul style="list-style-type: none"> · 전자인적자원관리시스템 지식 · 평가방법론(성과지표, 평가오류/평가기법) 지식 · 조직 비전 체계 지식 · 경력개발, 역량모델 지식 · 사회조사방법 지식 · 조직행동 관련 지식 · 임금관리 관련 법률(소득세법, 연말정산 등) 지식 · 노동 관련 법률(근로기준법, 최저임금법 등) 지식 · 4대 보험 및 개인정보보호법 관련 법률 지식 · 하도급거래공정화, 파견근로자 보호 관한 법률 지식
필요 기술	<ul style="list-style-type: none"> · 편안한 대화 유도 기술 · 협상(중재) 및 설득 기술 · 벤치마킹 기술 · 통계처리 기술 · 평가결과 분석 기술 · 전사적 자원관리, 인적자원시스템 활용 기술 · 비교분석 기술 · 정보검색 기술 · 비용효과분석 기술
필요 태도	<ul style="list-style-type: none"> · 인간존중 태도 · 윤리의식 · 공정성 태도 · 사명감과 배려 · 보안을 중시하는 태도 · 객관성 및 정확성을 추구하는 태도 · 다양한 부서와의 협업태도 · 긍정적 사고

• 직업기초능력

문제해결능력	<ul style="list-style-type: none"> 정의: 업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력이다. 하위능력: 사고력, 문제처리능력
조직이해능력	<ul style="list-style-type: none"> 정의: 업무를 원활하게 수행하기 위해 국제적인 추세를 포함하여 조직의 체제와 경영에 대해 이해하는 능력이다. 하위능력: 경영이해능력, 조직체제이해능력, 업무이해능력
의사소통능력	<ul style="list-style-type: none"> 정의: 업무를 수행함에 있어 글과 말을 읽고 들음으로써 다른 사람이 뜻한 바를 파악하고, 자기가 뜻한 바를 글과 말을 통해 정확하게 쓰거나 말하는 능력이다. 하위능력: 문서이해능력, 문서작성능력, 경청능력, 의사표현능력, 기초외국어능력
자원관리능력	<ul style="list-style-type: none"> 정의: 업무를 수행함에 있어 글과 말을 읽고 들음으로써 다른 사람이 뜻한 바를 파악하고, 자기가 뜻한 바를 글과 말을 통해 정확하게 쓰거나 말하는 능력이다. 하위능력: 시간관리능력, 예산관리능력, 물적자원관리능력, 인적자원관리능력
대인관계능력	<ul style="list-style-type: none"> 정의: 업무를 수행함에 있어 접촉하게 되는 사람들과 문제를 일으키지 않고 원만하게 지내는 능력이다. 하위능력: 팀워크능력, 리더십능력, 갈등관리능력, 협상능력, 고객서비스능력

• 유관 경력 · 교육훈련 · 자격 등

경력	인사담당자, 교육훈련담당자, 노무관리담당자, 총무(급여)담당자, 조직문화 담당자
전공	경영(정보)학, 행정학, 교육(공)학, 심리학 등
교과	경영학원론, 경제학원론, 경영정보관리, 노동법, 경영통계, 마케팅, 조직행동, 통계, 재무관리, 생산관리, 인적자원관리, 경영전략, 경력관리 등
훈련	인사관리 실무, 재무회계, 정보처리기술, 노무관리, 직업기초능력 관련 교육 등
자격 · 어학	<ul style="list-style-type: none"> 국가자격: 공인노무사, 경영지도사(인적자원관리) 민간자격: ERP정보관리사(인사1~2급) 기타자격: PHR(Professional in Human Resources), 정보처리 관련 자격, 통계 관련 자격, 회계 관련 자격 어학: 영어(일상회화 가능 수준)

*위의 경력 · 교육훈련 · 자격 등은 유관분야에 대한 내용으로 기업특성에 따라 변경적용 가능

• 평가자료 및 도구

평가자료	<ul style="list-style-type: none"> 인사, 급여, 노무 관련 정부 법령, 지자체별 시행령 및 지침, 판매 및 통계자료 등 회사 내규(지침), 사업계획서, 전사 중장기 전략, 인건비 통계자료, 정원산정표, 인력 운영계획서, 인건비 운영계획서 등
평가도구	컴퓨터, 프린터, 통계프로그램, 문서작동도구, 인사 및 급여 관련 전산시스템

붙임1. 인사·조직 채용분야 직업기초 능력 평가기준

Sample

• 문제해결능력

정의: 업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력이다.

하위능력	수준	핵심성과지표
사고력	상	업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 새로운 방식을 고안하고 타당한 근거를 제시하여 결정적 의견을 고안하며 타당성이 부족함을 평가한다.
	중	업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식과 유사한 새로운 방식을 적용하고 유용한 의견을 제시하며 타당성이 부족함을 분석 종합한다.
	하	업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식을 개선하고 사실과 의견을 구분하여 설명하며 타당성이 부족함을 이해한다.
문제처리능력	상	업무상황에서 발생한 문제로 인한 결과를 예측하고 다양한 대안을 비교분석하며 새로운 아이디어를 고안하여 문제를 처리하고 그 결과를 평가하여 피드백한다.
	중	업무상황에서 발생한 문제의 원인을 인식하고 다양한 대안을 제시하며 기존의 방식을 응용하여 문제를 처리하고 그 결과를 분석한다.
	하	업무상황에서 문제가 발생한 사실을 확인하고 대안을 확인하며 기존의 방식을 활용하여 문제를 처리하고 그 결과를 확인한다.

*기업특성에 따라 추가적인 직업기초능력 활용 가능

• 조직이해능력

정의: 업무를 수행함에 있어 접촉하게 되는 사람들과 문제를 일으키지 않고 원만하게 지내는 능력이다.

하위능력	수준	핵심성과지표
경영이해능력	상	직장생활에서 일반적인 국제동향을 이해하고 자신이 속한 조직 체제를 이해하며 조직의 운영을 이해한다.
	중	자신이 속한 부서와 관련 부서의 목표와 운영 방법에 대해 이해하고 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
	하	자신이 속한 부서의 목표와 운영 방법에 대해 이해하고 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
조직체제 이해능력	상	조직 전체의 목표와 구성을 이해하고 조직의 전체적인 규칙 규정을 파악하여 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
	중	자신이 속한 부서와 관련 부서의 목표와 구성을 이해하고, 자신이 속한 부서 구성원들에게 적용되는 규칙 규정을 파악하고 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
	하	자신이 속한 부서의 목표와 구성을 이해하고 자신에게 해당하는 규칙, 규정을 파악하여 이를 바탕으로 업무를 수행한다.
업무이해능력	상	조직 전체의 업무에 대해 이해하고 자신에게 주어진 업무를 분석하여, 업무처리계획 및 절차를 수립한다.
	중	자신이 속한 부서와 관련 부서의 업무에 대해 이해하고, 자신에게 주어진 업무를 이해하여 업무를 처리하기 위한 계획과 절차를 이해한다.
	하	자신이 속한 부서의 업무에 대해 이해하고 자신에게 주어진 업무를 확인하여 업무를 처리하기 위한 간단한 절차를 확인한다.

*기업특성에 따라 추가적인 직업기초능력 활용 가능

붙임2. 인사·조직 채용분야 직무수행 능력 평가기준

Sample

능력 단위	능력 단위 요소	평가기준	직무상황	평가주안점
성과 관리 지원 (인사 평가)	계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> 내부에서 검토된 평가제도를 기준으로 조직구성원의 의견을 반영할 수 있다. 수립된 평가제도를 기반으로 당해 연도 평가계획을 작성할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 인사평가는 경영 기획에서 설계된 BSC 및 KPI 활용 하여 평가수행 평가란 역량평가 (능력평가)와 성과 평가(업적평가) 활용하여 수행 평가교육을 통해 피평가자 교육과 평가자 교육 실시 평가오류에 대한 등급 임의조정, 의견 누락, 의견 부실을 확인 	<ul style="list-style-type: none"> 평가 프로세스 평가자의 오류 면담교육과 평가교육 평가결과 보정 및 평가 결과
	목표 설정	<ul style="list-style-type: none"> 설정된 주요성과지표에 따라 자신의 목표를 설정할 수 있도록 지원할 수 있다. 조직구성원이 작성한 내용을 수집하여 개인별 최종 목표를 확정할 수 있다. 		
	평가 교육	<ul style="list-style-type: none"> 평가제도, 평가오류 유형, 평가일정, 프로세스 등 평가교육을 실시할 수 있다. 피평가자를 대상으로 평가제도, 평가 일정, 프로세스 등 평가교육을 실시 할 수 있다. 		
	인사 평가 시행	<ul style="list-style-type: none"> 시행된 평가결과와 공정성 확보를 위하여 평가오류를 검토할 수 있다. 평가이력을 관리하기 위하여 확정된 평가결과를 평가관리 시스템에 등록 할 수 있다. 		
급여 지급	급여 대장 등록	<ul style="list-style-type: none"> 채용, 이동, 승진, 퇴직 등 인사발령에 따라 급여원장을 갱신할 수 있다. 급여계산을 위하여 조직구성원의 소득 및 공제 관련 항목을 등록할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 급여지급은 임금 체계, 임금형태, 임금수준 결정 등의 임금관리와 달리 조직원의 임금을 정해진 날에 집행하고 연말 소득에 따라 납부한 세금을 소득세법에 따라 재계산하여 연간 세금 정산 수행 급여기초사항은 가족사항, 소득 세율, 4대사회보험 조건표를 활용 하여 관리 	<ul style="list-style-type: none"> 급여계산, 소득세법 항목 사회보험의 신고, 변경 등 세액 관련 법규(소득세 법 및 당해 연도 변경된 세법)
	급여 계산	<ul style="list-style-type: none"> 급여작업 검증을 위하여 급여작업 결과와 이전 급여집행 내역을 비교할 수 있다. 전결 규정에 따라 결재를 진행하기 위하여 급여에 대한 결재 자료를 작성 할 수 있다. 		
	4대 보험 관리	<ul style="list-style-type: none"> 채용, 이동, 승진, 퇴직 등 인사발령에 따라 4대 보험을 적용, 갱신할 수 있다. 집계된 자료에서 4대 보험 적용 시 포함시켜야 할 금액을 산출할 수 있다. 		
	연말 정산 실시	<ul style="list-style-type: none"> 당해 연도 변경된 소득세법에 따라 연말정산 정보를 사전에 갱신할 수 있다. 공지된 연말정산 일정에 따라, 기한 내에 관련 서류를 수집할 수 있다. 		

능력 단위	능력 단위 요소	평가기준	직무상황	평가주안점
조직 문화 관리	조직 문화 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> 수립된 조직문화의 방향성을 기준으로 현재 조직문화 수준의 차이를 진단할 수 있다. 조직문화 진단 결과에 따라 중장기 비전에 기여할 수 있는 개선점을 도출할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 중·장기 비전은 조직의 인재상, 경영이념, 경영진 메시지, 중장기 사업전략 등으로 조직의 규모와 해당 내용의 정립여부 및 조직방향성 속지 	<ul style="list-style-type: none"> 중·장기 비전 및 조직방향성 조직문화 진단방법 조직문화 활성화 방안 핵심가치 전파 및 업무 혁신 방법
	조직 문화 활성화 방안 수립	<ul style="list-style-type: none"> 선정된 우선순위에 따라 업무혁신 활동 방안을 수립할 수 있다. 조직문화 활성화 방안에 따라 소요 예산계획을 수립할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 조직문화 진단은 조직몰입도, 직원 만족도, 리더십 진단을 경영이념 이해, 조직문화 진단방법(Quinn 모델 등)을 활용하여 진단 	
	조직 문화 활성화 방안 실행	<ul style="list-style-type: none"> 조직문화 활성화 방안에 따라 핵심가치 전파 활동을 실행할 수 있다. 조직문화 활성화 방안에 따라 업무혁신 활동을 실행할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 조직문화 활성화 방안으로 핵심가치 전파, 업무혁신, 커뮤니케이션 활동 수행 	
인사 아웃 소싱	아웃 소싱 대상 업무 선정	<ul style="list-style-type: none"> 검토된 아웃소싱 업무의 성격에 따라 아웃소싱 형태를 결정할 수 있다. 결정된 아웃소싱 형태가 관련 법령에 적합한지를 검토할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 아웃소싱은 파견, 도급(급여대행, 채용대행, 세무대행 등)등을 관리하는 업무 	<ul style="list-style-type: none"> 아웃소싱 가능 업무, 적정인원 산정 방법 아웃소싱 업체 건전성 및 선정 방법 하도급 및 노동 관련 법규
	운영 업체 선정	<ul style="list-style-type: none"> 운영업체 선별을 위하여 조직 내부의 평가기준을 작성할 수 있다. 선정결과에 따라 아웃소싱 운영업체와 계약을 체결할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 운영업체의 운영 실태는 업체의 자본금, 매출실적, 연혁, 등기부등본, 보증보험, 지방세 완납여부, 4대 보험 가입여부 등을 확인 및 관리 	
	운영 업체 평가	<ul style="list-style-type: none"> 아웃소싱 업무에 대한 내부 만족도 평가를 실시할 수 있다. 업체평가와 만족도 조사 결과에 따라 계약조건을 변경할 수 있다. 		

2. 채용광고 개발

채용광고

- 채용광고는 직무요건을 갖춘 인재들을 유인, 지원하게 하는 절차



채용광고



서류전형



필기전형



면접전형

▶ 사업장 홍보 등의 이유로 거짓 채용광고 금지

관련법령

✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제4조(거짓 채용광고 등의 금지)

- ① 구인자는 채용을 가정하여 아이디어를 수집하거나 사업장을 홍보하기 위한 목적 등으로 거짓의 채용 광고를 내서는 아니 된다.
- ② 구인자 정당한 사유없이 채용광고의 내용을 구직자에게 불리하게 변경하여서는 아니 된다.
- ③ 구인자는 구직자를 채용한 후에 정당한 사유 없이 채용광고에서 제시한 근로조건을 구직자에게 불리하게 변경하여서는 아니 된다.
- ④ 구인자는 구직자에게 채용서류 및 이와 관련한 저작권 등의 지식재산권을 자신에게 귀속하도록 강요하여서는 아니 된다.

✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제16조(채용 여부의 고지)

- 제4조제1항을 위반하여 거짓의 채용광고를 낸 구인자는 5년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처한다.

채용광고 개발 프로세스

- 채용광고 개발은 채용계획서 등 확인 → 채용직무기술서 등 확인 → 채용광고 개발의 프로세스로 진행



[참고: 채용공고의 목적]

- 채용공고는 직무요건을 구비하지 못한 지원자의 지원율을 낮추는데 있음
 - 지원자들이 많이 지원할 경우
 - 선발의 고비용을 초래
 - 선발의 오류 가능성을 높임으로써 선발의 타당성을 낮춤
 - 조기 이직률이 높아지는 결과를 가져올 수 있음

능력 중심

채용공고 개발방향

- 일반적인 채용공고가 인원 중심, 맹목적 모집/지원, 지원자의 자기평가부족 등의 문제가 있었다면, 능력 중심 채용은 인재 중심, 직무정보, 지원자의 자가평가가 가능하도록 공고문과 함께 채용직무기술서 개발

일반 채용공고	능력 중심 채용공고
인원 중심 (포괄적 직무분야)	인재 중심 (구체적 직무분야)
맹목적 모집/지원	구체적 직무정보 및 필요역량 관련 정보 제시
지원자의 자가평가 및 Self-Screening 어려움	지원자의 자가평가 및 Self-Screening 유도

- 공정하고 편견없는 채용을 위해 능력 중심 채용공고 작성

구분	기존 채용공고	능력 중심 채용공고
목적	·일반적인 채용 계획 및 지원 방법을 공지	·지원자에게 공정한 채용 기회 제공 ·기업은 적합한 인재 선발 도모 ·지원자가 직무를 이해하고 자신과의 적합성 판단 후 지원
내용	·채용계획 및 지원방법 - 채용분야, 채용인원 - 응시자격 - 우대사항 - 채용절차 및 추진일정	·채용계획 및 지원방법(기존 채용공고)에서 '채용분야의 직무내용 및 직무수행 요건' 추가 ·편견적 요소(출신지, 연령, 성별 등) 배제

[참고: 채용공고 개발 시 주의사항]

- 현실적이고 구체적인 조직 및 직무 소개 필요
- 지원자가 자신이 기업이 원하는 인재인지를 판단할 수 있는 정보와 기회 제공
- 모집은 균등기회 제공에 초점을 두어야 하지만, ‘아무나’가 아닌 ‘자격요건을 갖춘’ 사람에 대한 균등기회임
- 모집을 통해 지원자들에게 전달하고자 한 메시지가 올바르게 전달되고 있는지에 대해 지속적으로 모니터링과 개선 필요

[마이클기업] 신입직원 채용공고

· '기업소개'는 회사 소개자료 검토 후 기술

· '채용분야 및 인원'은 채용 직무, 전공, 채용인원, 근무 조건 제시

– 채용직무기술서를 첨부하여 직무에 대한 자세한 소개 제시

· '지원자격'은 제한을 두지 않지만 직무수행과 관련된 응시자격이 있을 경우 이를 요구하는 타당한 근거 제시

· '전형절차 및 일정'은 채용 계획서, 채용직무기술서를 활용하여 기술

· 마이클기업 소개

– 마이클기업은 1950년 설립되어 전기분야에 고품질 광케이블을 생산하는 전문기업으로 인정받아 왔으며 용기, 도전, 책임의 핵심역량에 기반한 인재를 모시기 위해 능력 중심 채용 원칙에 근거하여 다음과 같이 모집하고 있으니 많은 지원 바랍니다.

· 채용분야 및 인원

채용직무	전공분야	지원자격	채용인원	근무조건
인사	제한 없음	제한없음	10명	· 직무: 정규직으로 선발
노무	-	노무사	10명	· 보수: 3,000~3,500만원 · 근무지: 성동군 마장읍 소재

1) 채용직무별 자세한 직무내용은 직무기술서를 참조

2) 노무직무는 산업재해 관련 법률업무 담당으로 노무사 자격 필수

· 전형절차 및 일정

구분	채용절차			일정(예정)
	채용직무	선발인원	전형 형태	
원서접수	공통	-	마이클기업 채용 홈페이지 온라인 입사지원서 접수	2021.01.01 ~ 01.15
(1차) 서류전형	인사	100명	서류심사	합격자 발표 일시 2021.01.30
	노무	100명	서류심사	
(2차) 필기전형	인사	50명	직무수행능력 필기평가 직업기초능력 필기평가	필기평가 일시 2021.02.10
	노무	50명	직업기초능력 필기평가	합격자 발표 일시 2021.02.15
(3차) 면접전형	인사	25명	발표/토론면접	면접평가 일시 2021.02.20
	노무	25명	발표/토론면접	합격자 발표 일시 2021.02.29
	공통	40명	임원면접	
최종결과	인사	10명	입사자 등록	입사예정일 2021.03.01
	노무	10명		

· 기타 유의사항

· '기타 유의사항'은 내부 업무 계획, 채용계획 기준 및 유의사항 관련 내용 제시

- 직무수행을 위한 최소 자격요건을 요청할 수 있으며, 제출된 서류는 일체 반환되지 않음
- 채용분야의 적임자가 없을 시에는 채용하지 않을 수 있음
- 제출된 서류에 기재된 내용이 사실과 다를 경우 또는 채용 후 신원조회 등에서 부적격 사유가 발견될 경우 채용을 취소할 수 있음
- 입사포기, 결격 사유 발견 등으로 최종합격자가 채용되지 못하는 경우에 대비하기 위하여 예비 합격자를 결정할 수 있음
- 추가합격 통지는 최종합격자 발표 후 2주 이내 진행됨

※ 문의처: HR팀(☎ 074-562-3333)

별첨: 직무기술서

채용공고

주요항목 확정

- 채용공고는 채용계획 단계에서 도출한 직무내용, 요건과 직무능력을 결합하여 개발하며, 이 과정에서 편견 및 차별요소를 점검, 수정 및 보완
- 임금수준, 복리후생 등을 함께 기재하여 지원자에게 직무 및 근로조건에 대한 충분한 정보 제공 필요

구분	항목	자료
기업소개	·비전, 미션, 핵심가치, 인재상 사업이력 등	·기업소개서
채용분야 및 인원	·채용직무, 채용직위, 채용형태, 채용인원, 응시자격, 보수, 근무지역	·채용계획서 ·채용직무기술서
직무소개	·직무명, 직무내용, 업무내용	·채용직무기술서
직무수행요건	·직무지식 · 기술 · 태도, 필요자격, 직무경험 · 경력	·채용직무기술서
전형절차 및 일정	·전형절차, 전형일정, 선발방법, 장소 등	·채용계획서
기타 유의사항	·전형절차의 예외적 사항 ·인적사항에 대한 부분 ·부적격 자격에 대한 사항 ·합격여부 발표에 대한 사항 ·예비합격자에 대한 사항	·채용계획서 ·채용직무기술서 ·사내규정 (복지, 제도 등) ·내부 업무일정

- 채용공고에 명시내용은 정당한 사유없이 지원자에게 불리하게 변경하여서는 안됨 (채용절차의 공정화에 관한 법률 제4조)

※ 불리한 변경의 예: 임금 및 성과급 등의 근로조건을 기존 명시 내용과 다르게 변경

[참고: 채용공고의 효과]

- 지원자들은 직무(능력) 중심 채용공고를 통해 본인의 직무적합성에 대해 확인 가능
- 향후 잠재적인 지원자들을 위한 가이드로서의 역할 제공

구분	지원자	조직
직무수행 요건제시	·직무수행 요건 점검 ·지원여부에 대한 사전 판단 가능	·맹목적 지원자 선별 가능 ·선발/평가 비용 절감
직무능력 제시	·자신의 직무능력 수준을 점검: 강점과 약점 파악 가능 ·채용과정에 대한 공정성 인식 ·사전에 직무능력에 대한 준비 가능(스펙을 위한 불필요한 비용 감소)	·직무능력 평가준거 사전 정립 ·공정하고 타당성 있는 평가 가능 ·직무능력을 갖춘 인재 선발 가능성 높음: 교육/훈련 비용 감소

3. 서류전형 개발

서류전형

- 서류전형은 지원자가 제출한 서류를 평가하여, 업무수행에 필요한 최소한의 직무 능력을 확인하는 절차



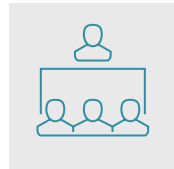
채용공고



서류전형



필기전형



면접전형

- ▶ 기초심사자료의 표준양식을 정하여 사용 권장

관련법령

- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제5조(기초심사자료 표준양식의 사용 권장)
 - 고용노동부장관은 기초심사자료의 표준양식을 정하여 구인자에게 그 사용을 권장할 수 있다.

서류전형 개발방향

- 서류전형은 입사지원서, 자기소개서, 경험 및 경력기술서로 구성

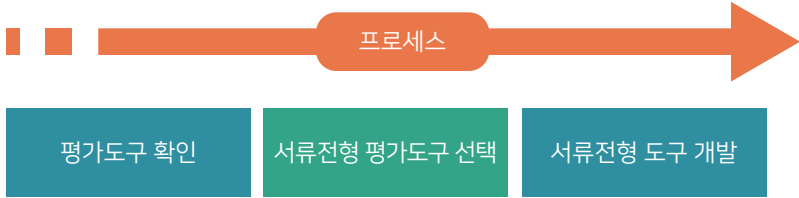
일반 채용 서류전형	능력 중심 채용 서류전형
<p>개인 신상 중심의 지원서</p> <ul style="list-style-type: none"> · 학력, 학벌, 어학성적 · 어학연수, 동아리 	<p>능력 중심의 입사지원서, 자기소개서</p> <ul style="list-style-type: none"> · 직무관련 지식, 자격, 교육사항 중심 · 인재상과의 적합성
<p>일대기 형식의 자기소개서</p> <ul style="list-style-type: none"> · 경력 경험소개서: 직무와 관련이 적은 활동과 경험에 대한 소개 	<p>경험 · 경력기술서관련 (포트폴리오)</p> <ul style="list-style-type: none"> · 직무관련 경력과 경험에 대한 구체적 소개

[참고: 서류전형 개발 시 확인사항]

- 합리적 이유 없이 사진, 연령, 출신지역, 가족관계 등 불필요한 인적사항은 요구하지 않음
- 업무와 무관한 어학성적, 해외연수, 사회봉사 등 과도한 스펙을 요구하지 않음

서류전형 개발
프로세스

- 서류전형 개발은 평가도구 확인, 평가항목 설계, 서류전형 도구개발의 프로세스로 진행



평가도구 확인

· 채용직무를 가장 적절하게
평가할 도구 확인

- 회사 비전체계, 능력, 지식, 자격 등의 영역과 서류전형의 평가도구와 매칭

영역		채용 공고	서류전형			
			입사지원서	자기소개서	경험기술서	경력기술서
가치 체계	인재상	●		●	●	●
	핵심가치	●			●	●
직무	인사직무정의	●	●			
능력 단위 A (책무)	내외부 환경분석기법		●		●	●
	노사관계법					
	:	:	:	:	:	:
능력 단위 B (책무)	사업기획 및 보고 서 작성 기술				●	●
	시스템 활용				●	●
직업기초능력 (역량)	문서작성능력			●	●	●
	:	:	:	:	:	:
자격	공인노무사	●	●			
지식	:	:	:	:	:	:

서류전형 평가도구 선택

- 입사지원서, 자기소개서, 경험기술서, 경력기술서 등 직무에서 요구되는 적합한 서류전형 평가도구 선택

구분	내용
입사지원서	· 평가의 목적으로 직무 관련 사항을 기재하도록 요청하는 지원서 · 인적사항, 교육사항, 경력사항, 자격사항, 기타 직무 관련 사항
자기소개서	· 기업의 핵심가치, 인재상과 관련된 사항을 확인할 수 있게 구체적으로 설계된 지원자소개서
경험기술서	· 입사지원서에 기재한 경험사항을 보다 상세히 기술하는 기술서 · 직무와 관련하여 경험한 내용 기술 또는 포트폴리오 작성
경력기술서	· 입사지원서에 기재한 경력사항을 보다 상세히 기술한 기술서 · 직무와 관련된 업무수행 경력 기술 또는 포트폴리오 작성

- 포트폴리오: 지원자가 보유한 특정 직무능력을 확인할 수 있는 대표적 산출물로 논문, 홈페이지, 디자인 시안, 음원 등에 해당

입사지원서

- 입사지원서의 항목개발, 타당성 확보, 평가기준 설계를 통해 입사지원서 개발

단계	프로세스	내용
1	입사지원서 항목 도출 및 초안 개발	· 채용직무의 내용, 고용형태(정규 · 계약), 경력구분(신입 · 경력) 등의 사항을 검토 · 반드시 수집해야 할 최소한의 인적사항 구성 · 직무 관련 정보들을 기반으로 채용직무의 필수 요건 및 선발 요건 설계 · 직무 특성에 따라 포트폴리오 첨부양식 개발
2	입사지원서 항목 타당성 검증	· 입사지원서 초안의 적절성 검토를 위해 채용직무 관련 직무 전문가 의견수렴 · 관련 부서의 요구에 따라 항목과 평가기준을 수정 · 확정
3	입사지원서 평가기준 설계	· 입사지원서 항목과 직무수행간 관련성 분석 · 편견 및 차별유발요소 검토 및 제외 · 주요항목별 가중치 도출 · 직무전문가를 통한 타당성 검증
4	입사지원서 최종본 개발	· 입사지원서 최종본 확정

입사지원서
개발예시

Sample

·'인적사항'은 출신지역, 가족관계, 사진, 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 학력, 출신 학교 등 제외

·'교육사항'은 정규과정, 비정규과정을 모두 기술할 수 있음

·'자격사항'은 직무와 관련된 국가, 민간 자격 기술
·기타 자격은 본인의 다른 역량을 증명할 수 있는 자격 기술

·'경력·경험사항'은 신입사원의 경우 경험과 경력을 분리해서 쓰는 것이 어려울 수 있으므로 경험·경력기술서로 통합 제시

·'기타사항'은 지원자가 자신의 직무와 관련된 지원자의 능력을 증명할 수 있는 사항 제시

입사지원서

1. 인적사항

지원구분	신입(0) 경력()	지원	HR팀	접수번호	
성명	(한글) 윤 주 희 (한자)	(영문) Yoon Juhee			
연락처	(본인) 010-888-8888	전자우편		Juhee@aver.com	
	(비상용) 054-888-8888				

2. 교육사항

직무기술서 내 과업내용을 읽고, 이와 관련된 교육과정(과목)을 이수한 경우 적어주십시오.
(교육내용에 해당하는 직무기술서 내 과업(능력단위)을 기재, 여러 개일 경우 모두 기재)

구분	교육과정(과목)명	교육내용	관련 과업(능력단위)
정규 과정	인적자원 관리론	전사적인적자원관리, 성과관리 프로세스, 조직문화관리	인사평가 조직문화관리
비정규 과정	노무관리론	노무, 급여 관리 총론 및 법률 관련 지식	인사아웃소싱

3. 자격사항

직무기술서 내 관련 자격사항을 확인하고, 본인이 해당되는 자격증을 적어주십시오.
(유형) 국가기술자격, 국가자격, 국가공인민간자격, 기타

자격유형	자격증명	발급기관	취득일자	자격증번호
국가자격	공인노무사	한국산업인력공단	2018.7.30	2018-12-3796
민간자격	ERP정보관리사 2급	한국산업인력공단	2018.7.30	2018-12-3796
기타자격	PHR	SHRM	2018.7.30	2018-12-3796

4. 경력·경험사항*

직무기술서 내 과업내용을 읽고, 이와 관련된 경력·경험이 있을 경우 적어주십시오.

구분	조직명	직위/역할	활동기간(년/월)	주요과업/활동내용
공공기관	한국산업개발원	인턴	2016.01~12	급여관리보조
민간기업	마이클닷컴	인턴	2015.01~12	노무관리보조

5. 기타사항

위 항목에 해당되지 않으나, 직무와 관련 있는 실적이 있을 경우 기재하십시오.
(수상실적, 특허, 연구, 기술·상품·서비스, 창업·창직 등)

·수상실적: 전국 해커대회 3위 입상	·창업: 재학중
·특허: 노무관리 프로그램 특허출원	·연구: 인적자원관리 KCI 등재

*'경력'이란 금전적 보수를 받고 일정기간 일했던 이력 의미

*'경험'이란 금전적 보수를 받지 않고, 본인이 실제 해보거나 겪은 활동 의미

▶ 직무 수행에 필요하지 않은 개인정보 요구 금지

관련법령

✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제4조의3(출신지역 등 개인정보 요구 금지)

- 구인자는 구직자에 대하여 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 다음 각 호의 정보를 기초심사자료에 기재하도록 요구하거나 입증자료로 수집하여서는 아니 된다.
 1. 구직자 본인의 용모·키·체중 등의 신체적 조건
 2. 구직자 본인의 출신지역·혼인여부·재산
 3. 구직자 본인의 직계 존비속 및 형제자매의 학력·직업·재산

교육사항 세분화 개발예시

- 기본적인 입사지원서에 제시한 내용 외에 교육 사항을 세분화하여 기술함으로써 직무에 대한 전문성 판단 가능

Sample

- 필요한 경우 교육사항을 세분화하여 자세히 기술
- 직무와 관련된 지식, 기술 또는 그보다도 더 세분화된 분야를 제시하고, 그와 관련된 교육사항 작성 가능
- 직무에 대한 자신의 지식, 기술 수준을 응답하도록 하여, 이를 평가의 근거로 활용 가능

[교육사항 세분화 작성 1]

교육사항			
직무와 관련된 과목 및 교육과정을 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.			
교육구분	과목명 및 교육과정	교육시간	성적
<input type="checkbox"/> 학교교육 <input type="checkbox"/> 직업훈련 <input type="checkbox"/> 기타	인적자원 관리론	45시간	A
<input type="checkbox"/> 학교교육 <input type="checkbox"/> 직업훈련 <input type="checkbox"/> 기타	노무관리론	50시간	우수
<input type="checkbox"/> 학교교육 <input type="checkbox"/> 직업훈련 <input type="checkbox"/> 기타	PHR교육	50시간	자격통과

[교육사항 세분화 작성 2]

교육사항

아래 분야에 대한 본인의 지식/기술 수준을 상/중/하/없음 중 하나에 체크해주시시오.

분야	상	중	하	없음
성관관리	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
급여	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
조직문화	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
인사아웃소싱	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

위 분야와 관련된 과목 및 교육과정을 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.

교육구분	과목명 및 교육과정	교육시간	성적
<input type="checkbox"/> 학교교육 <input type="checkbox"/> 직업훈련 <input checked="" type="checkbox"/> 기타	PHR교육	50시간	자격통과

필수자격사항 세분화
개발예시

Sample

· 입사지원서에 제시한 내용
 외에 필수자격을 세분화하여
 기술함으로써 직무에 대한
 전문성 판단 가능

- 직무수행에 필수적인 자격과 추가적인 자격증을 세분화하여 제시 가능

[필수자격 제시]					
자격사항					
아래 자격목록에 제시된 자격증 중 보유하고 있는 자격증을 아래에 기입해 주십시오.					
필수자격					
1) 공인노무사, 2) 전산회계 운용사 3급, 3) 전산회계 운용사 2급, 4) 전산회계운용사 1급					
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자
전산회계 운용사 2급	한국산업인력 공단	2018.4.30	전산회계 운용사 3급	한국산업인력 공단	2018.1.30

[필수자격 및 직무 관련 자격 제시]					
자격사항					
아래 자격목록에 제시된 자격증 중 보유하고 있는 자격증을 아래에 기입해 주십시오.					
필수자격			관련 자격		
1) 공인노무사 2) PHR 3) 정보처리기사			1) 전산회계 운용사 3급 2) 전산회계 운용사 2급 3) 전산회계 운용사 1급		
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자
공인노무사	한국산업인력 공단	2018.7.30	전산회계 운용사 3급	한국산업인력 공단	2018.1.30
그 외, 지원직무 관련 국가기술/전문자격, 국가공인, 민간자격을 기입해 주십시오.					
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자
PHR	SHRM	2018.7.30	ERP정보 관리사 2급	한국산업인력 공단	2018.7.30

경력·경험사항 세분화 개발예시

Sample

· 입사지원서에 제시한 내용
외에 경험/경력사항을
세분화하여 기술함으로써
직무에 대한 전문성 판단
가능

- 경험 또는 경력사항에 대한 구체적인 내용 제시
- 관련된 경험이나 경력에 한정하여 작성

[경험/경력사항]

- 아래 분야에 대한 본인의 업무 경험 수준을 체크해 주십시오.

분야	상	중	하	없음
성과관리	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
급여	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
인사아웃소싱	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 위와 관련된 경험 혹은 경력사항을 기입해 주십시오.

구분	소속조직	역할/직위	활동기간	활동내용
<input checked="" type="checkbox"/> 경험 <input type="checkbox"/> 경력	국제협력인터내 셔널 오피스	학생관리/강사	2016.01~12	외국인 유학생 관리 및 강의
<input type="checkbox"/> 경험 <input checked="" type="checkbox"/> 경력	마이클닷컴	인사관리/사원	2016.01~12	성과평가
<input type="checkbox"/> 경험 <input checked="" type="checkbox"/> 경력	신한컴퍼니	급여관리/인턴	2015.01~12	급여계산 및 지급

- 직무활동, 동아리/동호회, 팀 프로젝트, 연구회, 재능기부 등 직무와 관련된 주요 활동을 서술하여 주십시오.

직무 관련 주요내용

- 전공인 인사직무와 전문자격을 소지하고 있는 IT 분야의 전문성을 살리기 위해 IT 전문 회사인 마이클 닷컴에서 1년간(2020.01~12) 근무하였습니다.
- HR부서에 사원으로 배치되어 인사에 대한 전반적인 업무보조와 성과평가에 대한 기획을 주업무로 하였으며, 특히 부서별 성과평가 설계 및 성과관리 교육을 기획하고 운영하였습니다.
- 2016년 1년간 영업관리 및 영업직군의 성과관리체계를 설계하고 적용하였으며, 이를 사내에 정착시키기 위해서 20여 회의 교육을 기획하고 실시하였습니다.

자기소개서 개발

- 자기소개서는 해당 지원자의 지원동기(조직·직무) 및 조직적합성(핵심가치·인재상), 직업기초능력을 평가하기 위한 질문으로 구성
- 지원자가 작성한 자기소개서는 서류전형 평가 후 면접전형에서 지원자에 대한 이해자료로 활용

구분	기존 자기소개서	능력 중심 채용 자기소개서
목적	· 지원자의 조직 적합성 평가	· 지원자의 직무능력 보유여부 평가
구성내용	· 일대기적 형식의 자기소개 · 개인 경험과 생각 나열	· 직무와 관련된 개인의 경험을 구체적인 사례를 통해 증명
평가항목	· 인성, 조직이해, 직무수행능력, 직업기초능력, 미래가능성 등 다양한 측면	· 직무수행능력, 직업기초능력 중심으로 평가 · 필요 시 기업-개인 적합성을 평가하기 위한 문항 추가
평가위원	· 관리자 및 인사담당자에 의한 주관적 평가 · 구체적 평가기준 미흡	· 평가위원 선정 및 사전교육 · 직무능력을 중심으로 객관적이고 구체적인 평가기준 선정

- 지원자에게 직무능력을 발휘할 수 있는 상황을 제시하고 설명할 수 있도록 단일 또는 다중질문 제시

구분	유형	특징	예시 질문
단일 질문	대표질문 해당 능력이 잘 발휘되었던 과거의 경험을 묻는 하나의 주질문을 형태로 제시	· 장점: 항목설계와 답변 용이 · 단점: 지원자들의 자의적 해석으로 인해 질문의 의도와 다른 답변이 제시될 수 있음	귀하가 살아오면서 가장 큰 성취감을 느꼈던 사건에 대해서 소개해 주십시오.
다중 질문	질문나열 해당 능력이 잘 발휘되었던 과거의 경험을 묻는 주질문과 심층(탐색)질문의 형태로 제시	· 장점: 항목에 대한 구체적인 정보 수집 가능 · 단점: 지원서 설계와 답변관리가 어려울 수 있음	귀하가 살아오면서 가장 큰 성취감을 느꼈던 사건에 대해서 소개해 주십시오. · 과정 중에 어떤 어려움이나 장애물을 경험하셨는지요? — 장애물이 있었다면 그것을 극복하기 위해 어떤 노력을 기울이셨나요?

자기소개서 질문

- 직무기술서의 능력단위, 직업기초능력 활용 개발
- 현업에서 발생할 수 있는 가상의 경험, 경력 사례를 통해 대한 질문 개발 가능

- 능력이 발휘된 상황에 대한 질문을 제시
- 직무기술서를 기준으로 능력이 발휘된 증거를 찾아내어 평가의 주안점 작성

[조직문화 관리]		
비전과 목표를 조직구성원들이 공유하기 위하여 조직문화의 분석과 실행방안을 지원하는 일이다.		
<ul style="list-style-type: none"> · 조직문화 현황 분석 <ul style="list-style-type: none"> – 조직문화의 방향성을 기준으로 현재 조직 문화 수준의 차이를 진단할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직문화 활성화 방안 실행 <ul style="list-style-type: none"> – 선정된 우선순위에 따라 업무혁신 활동을 방안을 수립할 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직문화 활성화 방안 실행 <ul style="list-style-type: none"> – 조직문화 활성화 방안에 의해 업무혁신 활동을 실행할 수 있다.
질문문화 설정		
<ul style="list-style-type: none"> · 질문 <ul style="list-style-type: none"> – (학교, 학과, 동아리, 인턴, 아르바이트, 회사 등의 경력, 경험) 조직의 분위기나 문화를 개선하기 위해서 노력했던 경험에 대해 설명 부탁드립니다. 	<ul style="list-style-type: none"> · 증거 <ul style="list-style-type: none"> – 조직문화를 진단하려 노력한 증거 – 조직문화 개선을 위한 적극적 행동 – 변화를 위한 계획을 수립하는 행동 – 변화의 결과(성공/실패) 경험 – 사례에서 지원자의 행동의 적극성과 능동성 	<ul style="list-style-type: none"> · 평가주안점 <ul style="list-style-type: none"> – 중 · 장기 비전 및 조직 방향성 – 조직문화 진단방법 – 조직문화 활성화 방안 – 핵심가치 전파 및 업무 혁신 방안

자기소개서 작성분량

- 자기소개서 작성분량이 많을 경우 정확한 평가가 어려울 수 있으므로 자기소개서 작성양식에 작성 항목별 작성분량에 대한 가이드 제시 필요
- 전체 자기소개서(경력·경력기술서 포함)의 기술은 2~3페이지 분량으로 작성하는 것이 적절

기술항목 및 기술분량(예시)		기술항목 및 기술분량(예시)	
지원동기	200~300자	직무수행능력	300~800자
기타 조직 - 개인적합성 등	300~400자	직업기초능력	300~800자

자기소개서 평가기준

- 자기소개서에 직무 관련 능력이 정확하게 기술되었는지 확인

가점 기준	감점 기준
<ul style="list-style-type: none"> · 능력에 대한 기술 내용의 성실성 · 구체적인 사례 기술 	<ul style="list-style-type: none"> · 능력간 동일 내용 복사 혹은 기술 부족 · 원문적 이야기나 자기가치관 기술 · 능력 및 질문과 무관한 내용 · 오타 및 부정확한 문법으로 내용평가 불가(최저점)

자기소개서 개발예시

Sample

- 자기소개서 작성시 학교, 출신지역, 가족관계, 사진, 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 학력, 출신학교 등에 대한 기술 제외
- 지원동기 및 조직과의 적합성, 입사 후 계획에 대해 기술
- 직무수행능력(조직문화관리 능력)에 대해 기술
예) 상황 - 과제 - 방법 - 결과에 대한 순서로 기술
- 직업기초능력(문제해결 능력)에 대해 기술
예) 상황 - 과제 - 방법 - 결과에 대한 순서로 기술

자기소개서	
1. 우리회사와 해당 지원 직무분야에 지원한 동기에 대해 기술해 주세요.	<p>마이클기업에 지원하게 된 동기는 두 가지입니다. 첫째는 최고의 전문성을 갖추고 있는 전문가 집단이기 때문입니다. 그럼에도 자만하지 않고 다른 기업 및 사회와 상생하려는 마이클기업의 이미지 때문입니다. 두 번째는 진취적인 기상과 창의성을 가진 인재육성 하는 마이클기업의 적극적인 투자때문입니다. 저의 희망근무분야로 인사, 노무 직무입니다. 저는 사람이 그 기업을 이끌어 나가는 핵심역량이라고 생각합니다. 인재를 아끼고 육성하는 마이클기업과 함께 효율적인 인력 활용과 건전한 노사관계 구축을 통해 조직의 생산성을 높이는 업무를 하고 싶습니다.</p>
2. 동아리, 학과, 회사 등에서 조직문화 개선을 위해 노력해 본 경험이 있으시면 기술해 주세요.	<p>2021년 제가 인턴사원으로 근무하던 대한기업은 팀장과 팀원들 사이에 상호 불신하는 문화가 팽배해 있었습니다. 이에 대한 해결방안으로 저희 팀(HR)에서는 조직문화 개선을 위한 설문조사 및 인터뷰를 실시하였으며, '급격한 성장으로 인해 많은 신입 및 경력직원들이 입사했음에도, 업무에 대한 충분한 의사소통을 하지 못하고 있다'는 것이 그 원인임을 밝혀 냈습니다.</p> <p>저희 팀은 이에 대한 단기적 개선방안으로 정기회의 및 업무시간 내 집중 소통시간 구축을 제안 하였으며, 장기적 개선방안으로 업무재조정, 공정한 성과평가체계 구축 등의 방안을 제시하였습니다.</p> <p>저는 이 프로젝트에서 설문조사 및 분석, 사내 인터뷰 및 단기적 개선방안을 도출하는 역할을 수행 하였습니다. 특히 의사소통 부재가 불신문화의 원인이었음을 밝혀내는데 기여를 했으며, 조직문화 개선을 위한 설문과 인터뷰를 통해 원인분석의 방법, 문제점을 도출하는 방법을 학습 할 수 있었습니다.</p>
3. 지금까지의 경험 중 해결하기 힘든 문제에 부딪혀 어려움을 겪었으나 이를 극복한 사례가 있다면 기술해 주세요.	<p>중소기업에서 근무하는 여러 선배들과 매체에서 중소기업들이 인력관리 및 수급에 어려움을 겪고 있다는 이야기를 자주 들던 저는, 2020년 같은 IT 동아리 회원들과 함께 중소기업 인력관리 프로그램을 개발하여 판매하는 벤치기업을 창업하게 되었습니다.</p> <p>6개월의 개발기간을 거친 후 7월 한달간 20개의 프로그램을 판매하였지만, 가중되는 인건비와 시스템 보완 과 유지관리에 많은 비용이 발생하여 벤치기업이 더 이상 지속되기 어려웠습니다. 특히 한정된 고객과 비전문적인 조직운영으로는 더 이상 회사를 유지가 할 수 없다고 판단하게 되었습니다.</p> <p>이에 저는 소속되어 있는 학교를 찾아가 도움을 줄 것을 적극 요청하였습니다. 학교는 전문가 및 시설과 개발에 대한 지원을 했으며, 이를 통해 고정비와 개발비를 절감할 수 있었습니다. 또한 지역사회와 동문들에 대한 적극 홍보활동을 통해 회사의 성장세를 유지할 수 있었습니다.</p> <p>여기서 저는 문제가 발생했을 때 회피하기 보다는 적극적으로 문제에 대응한다면 많은 곳에서 도움을 준다는 것을 알게 되었으며, 짧은 경험이지만 벤치기업을 운영한 결과 조직운영의 원리와 기업운영의 어려움 등을 배울 수 있었습니다.</p>

경험·경력기술서

· 경험·경력기술서 작성 시 학교, 출신지역, 가족관계, 사진, 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 학력, 출신학교 등에 대한 기술 제외

- 경험·경력기술서는 별도의 양식없이 자유롭게 기술
- 신입사원의 경우 경험과 경력을 분리해서 쓰는 것이 어려울 수 있으며, 차별적 요소가 있을 수 있으므로 경험·경력기술서 통합 필요
- 채용기업의 의도에 따라 구분 및 상세화 할 수 있음
- 입사지원서 기재한 경험·경력의 상세기술 요구
- 입사지원서에 제시된 내용 외 기타 직무 관련 활동을 표현할 수 있도록 하는 형태로 구분

경험·경력기술서 개발예시

Sample

경험·경력기술서

- 입사지원서에 기술한 직무경력이나 직무 관련 기타 활동에 대해 상세히 기술해 주시기 바랍니다.
- 경력을 기술할 경우 구체적으로 직무영역, 활동/경험/수행내용, 본인의 역할 및 구체적 행동, 주요성과에 대해 작성해 주세요.
- 경험(직무 관련 기타 활동)을 기술할 경우 구체적으로 본인이 수행한 활동내용, 소속 조직이나 활동에서의 역할, 활동 결과에 대해 작성해 주시기 바랍니다.

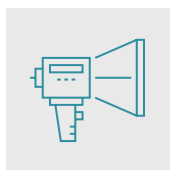
저는 2019~2020년 인사직무의 프로젝트를 통하여 이론과 함께 많은 실무경험을 쌓았습니다. 특히 신성기업, 대한기업의 조직문화혁신 프로젝트의 팀원으로서 자료수집, 통계분석 및 종합개선방안도출 하였으며, 설계 및 계획, 실행방안을 성공적으로 수립하였습니다. 현재 두 기업은 성공적인 조직문화 구축사례로 여러 매체에서 회자되고 있습니다.

2021년에는 백제국제교류센터에서 근무하며, 한국에 유학 온 외국학생들의 생활 적응을 지원하였습니다. 1,000여명의 학업능력 및 성장가능성을 평가하고, 이를 통해서 대학지원을 위한 상담을 실시하였으며, 지원서류 작성 및 체류 관련 업무를 하였습니다. 또한 교원으로서 300여명의 학생들에게 한국어와 영어를 가르쳤습니다. 근무기간 동안 저는 유학생들의 상담, 평가, 정착 및 학생지원에 대한 업무를 습득하였으며, 영어강의를 통해 어학 능력을 확보하였습니다.

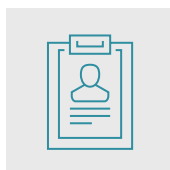
4. 필기전형 개발

필기전형

- 능력 중심 채용 필기전형은 현업업무 및 직무능력에 기반하여 평가문항 개발
- 필기전형은 반드시 포함되어야 할 사항은 아니지만, 타당도가 높은 선발도구이며, 내외부의 청탁을 피할 수 있는 객관적인 평가수단임



채용공고



서류전형



필기전형



면접전형

기존 필기전형

- 직군 · 직무에 따른 평가요소 구분 없음
- 인지능력 중심 평가
- 속도중심 검사
- 탈 맥락적 문제상황 및 자료 (소설, 수필 등 실제 직무상황과 다름)

개선요구

- 다양한 맥락의 실제 직무 환경 존재
 - 아는 지식의 양보다 어떻게 선별해 적용하는가?
- 예) 독해점수가 높으면**
- 보고서를 잘 쓸 수 있을까?
 - 제품 개발을 잘할 수 있을까?
 - 고객안내를 잘할 수 있을까?

능력 중심 채용

특징 및 장점

직무에 필요한 능력
직무수행능력, 직업기초능력

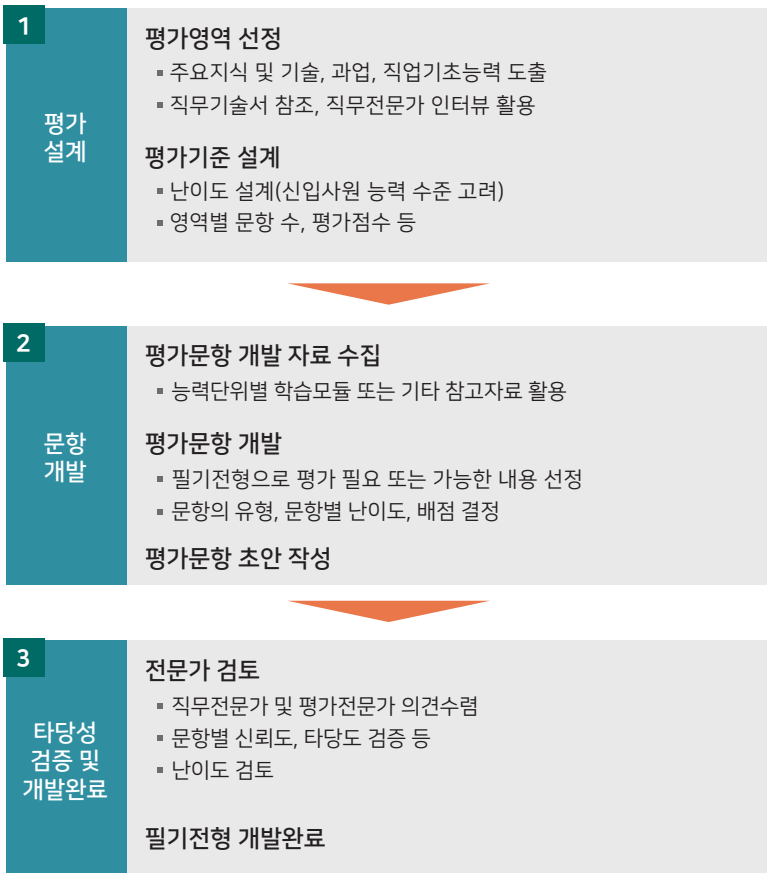
개연성
직무 상황이나 조건 제시

행동 증거 요구
'아는 것' 이상의 주어진
상황에서의 조치 요구

타당도
평가결과와 실제 직무간의
연계성 높음

필기전형 개발프로세스

직무기술서 참조, 직무전문가 인터뷰 활용



- 채용직무기술서를 기반으로 필기전형 평가영역 선정
(지식 및 기술, 과업, 능력단위, 직업기초능력)
- 직무전문가와 협의를 통해 영역별 평가 적합여부 점검

능력 중심 채용모델 직무기술서(인사·조직)

※ NCS 분류체계

대분류	경영·회계·사무	중분류	총무·인사	소분류	인사·조직	세분류	인사
-----	----------	-----	-------	-----	-------	-----	----

• 직무개요

직무정의	인사·조직 직무는 인적 자원의 활용을 위해 성과관리, 급여지급, 조직문화관리, 인사아웃소싱관리 등의 제반사항을 운영 및 개선하는 업무를 수행하는 일이다.
직무역할	조직의 목표달성을 위한 인적자원의 효율적 활용을 지원하고, 이를 위해 기획된 제도·운영체제·실행을 지원하는 역할을 담당한다.
직무수준	사원(직능수준: 주임급까지, 1~4년차)
유관직무	교육훈련, 노무관리, 총무(급여), 조직문화, 경영기획

지식/기술/태도

• 필요 지식·기술·태도

필요 지식	·전자인적자원관리시스템 지식 ·평가방법론(성과지표, 평가오류/평가기법) 지식 ·조직 비전 체계 지식
필요 기술	·편안한 대화 유도 기술 ·협상(중재) 및 설득 기술 ·벤치마킹 기술
필요 태도	·인간존중 태도 ·윤리의식 ·공정성 태도

능력단위

• 능력단위

성과관리지원 (인사평가) (L.4)	·과업 정의: 조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립 하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사 평가 실행을 지원하는 능력이다. ·능력단위요소: 계획수립, 목표설정, 평가 교육, 인사평가 정리
급여지급 (L.3)	·과업 정의: 확정된 조직원의 임금을 정해진 날에 집행하고 연말 소득에 따라 납부한 세금을 소득세법에 따라 재계산하여 연간 세금 정산을 수행하는 능력이다. ·능력단위요소: 급여대장 등록, 급여계산, 4대 보험 관리, 연말정산 실시
조직문화 관리 (L.4)	·과업 정의: 비전과 목표를 조직구성원들이 공유하기 위하여 조직문화의 분석과 실행 방안을 지원하는 능력이다. ·능력단위요소: 조직문화 현황 분석하기, 조직문화 활성화 방안 수립, 조직문화 활성화 방안 실행
인사아웃소싱 (L.4)	·과업 정의: 운영업체의 제안 내용의 평가를 통해 계약을 체결하고 운영업체를 관리 하는 능력이다. ·능력단위요소: 아웃소싱 대상 업무 선정, 운영업체 선정, 운영업체 평가

*과업에 따른 직능수준(Level)은 1~8단계로 구분

직업기초능력

• 직업기초능력

문제해결능력	·정의: 업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력이다. ·하위능력: 사고력, 문제처리능력
조직이해능력	·정의: 업무를 원활하게 수행하기 위해 국제적인 추세를 포함하여 조직의 체제와 경영에 대해 이해하는 능력이다. ·하위능력: 경영이해능력, 조직체제이해능력, 업무이해능력

평가기준 설계

Sample

- 지식, 기술 영역의 문제비중은 가능한 동일하게 설계
- 필기전형시간을 고려하여 문항 수 설계
- 상황영역 문항의 출제는 직무의 배경 및 상황이 기술 되도록 작성
- 난이도 '하' 문제를 모두 정답으로 체크했을 경우, 지원자 평균점수가 60~70점이 될 수 있도록 설계
- 문항 출제 후 테스트과정을 거쳐 오류 제거 및 난이도 조정
- 선정된 평가영역을 기반으로 평가기준 설계
- 난이도는 응시 대상자(신입사원) 능력 수준을 고려하여 직무전문가와 협의하여 도출
- 영역별 문항의 난이도와 문항 수 배분
 - 균등하게 배분하거나, 영역별 중요도에 따라 차별화 할 수 있음

[필기전형(직무수행능력) 평가기준 설계]

직무	능력단위	문항 수	난이도			과업별 문항 수	지식			기술			상황		
			상	중	하		상	중	하	상	중	하	상	중	하
재무관리	부문예산 수립	20	2	4	14	5			2			2			1
	확정예산 운영					5			1		1	1	1		1
	자금운용					5		1	1		1	1			1
	자금정보 제공					5		1	1	1		1			1
총합		40	4	8	28	40	1	4	11	2	4	11	1	0	6

[필기전형(직업기초능력) 평가기준 설계]

직업기초능력	하위능력	문항 수	난이도			하위 능력별 문항 수	지식			기술			상황		
			상	중	하		상	중	하	상	중	하	상	중	하
문제해결능력	사고력	20	2	4	14	10	1	1	3		1	3			1
	문제처리능력					10		1	3	1	1	3			1
조직이해능력	국제감각	20	2	4	14	5			2			2			1
	조직 체제 이해능력					5			1		1	1	1		1
	경영이해능력					5		1	1		1	1			1
	업무이해능력					5		1	1	1		1			1
총합		40	4	8	28	40	1	4	11	2	4	11	1	0	6

평가문항 개발 자료 수집

- 평가설계 후 관련 능력 단위의 학습모듈을 활용하여 필기 전형 문항 작성
- 학습모듈을 활용하여 필기 평가의 내용타당도를 높일 수 있음

Sample

- 직무전문가가 현업에서 필요한 문제를 출제하거나, 국가직무능력표준(NCS) 학습모듈을 기반으로 평가영역 구성
- 학습모듈이 개발되지 않은 경우, 유사한 능력단위의 학습모듈을 활용하거나, 능력단위와 관련된 교육교재 및 참고자료 활용

[국가직무능력표준(NCS) 홈페이지]>국가직무능력표준(NCS) 및 학습모듈검색]

※ 학습모듈 관련 문의(한국직업능력개발원): 044-415-3926 저작권사권 관련 고지

순번	학습모듈명	분류번호	능력단위명	첨부파일	연관컨텐츠
1	인사기획	LM0202020101_13v1	인사기획	PDF	0건
2	직무관리	LM0202020102_13v1	직무관리	PDF	0건
3	인력채용	LM0202020103_13v1	인력채용	PDF	0건
4	인력이동관리	LM0202020104_13v1	인력이동관리	PDF	0건
5	인사평가	LM0202020105_13v1	인사평가	PDF	0건
6	핵심인재관리	LM0202020106_13v1	핵심인재관리	PDF	0건
7	교육훈련	LM0202020107_13v1	교육훈련	PDF	0건
8	임금관리	LM0202020108_13v1	임금관리	PDF	0건

인사평가 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표
특정 기간 동안 조직 구성원이 업무 수행 과정을 통해 조직 성과에 기여한 정도를 평가하는 인사 평가 시스템을 실행할 수 있다.

선수 학습
인사 평가 관련 사례 규정, 회사 인사 제도, 측정 평가 방법론

학습모듈의 내용 체계

학습	학습내용	NCS 능력단위주소	수준
		코드번호	요소 명칭
1. 평가 계획 수립하기	1-1. 평가 제도 검토 1-2. 평가 계획 수립 1-3. 평가 계획 작성	0202020105_13v1.1	평가계획 수립하기 4
2. 목표 설정하기	2-1. 주요 성과 지표 교육 2-2. 주요 성과 지표와 비전 목표	0202020105_13v1.2	목표설정 하기 4
3. 평가 교육하기	3-1. 평가 가이드라인 설명 3-2. 역량 기반 교육 3-3. 평가자 대상 평가 프로세스 교육 3-4. 피평가자 대상 평가 프로세스 교육	0202020105_13v1.3	평가 교육하기 4
4. 인사 평가 실시하기	4-1. 평가 실시 및 평가 오류 잡 4-2. 최종 등급 확정 4-3. 평가 관리 시스템 등록	0202020105_13v1.4	인사평가 시행하기 4

핵심 용어
인사 평가, 조직 비전 체계, 역량 코덱스, 경력 개발 방법론, 주요 성과 지표, 평가 센터, 개발 센터

학습 1 평가 계획 수립하기 (LM0202020105_13v1.1)

학습 2 목표 설정하기(LM0202020105_13v1.2)
학습 3 평가 교육하기(LM0202020105_13v1.3)
학습 4 인사 평가 시행하기(LM0202020105_13v1.4)

1-1. 평가 제도 검토

학습목표

- 조직 구성원에 대한 공정한 평가를 위하여 인사 부서 내부에서 기존의 평가 제도를 검토할 수 있다.
- 내부에서 검토된 평가 제도를 기준으로 조직 구성원에게 의견을 반영할 수 있다.

필요 지식 /

1. 조직의 비전 체계

조직의 비전 체계는 해당 조직이 지향하는 바람직한 미래상을 표현한 것으로, 조직 구성원들이 궁극적으로 나아가야 할 방향을 구체화한 것이다. 그러므로 비전 체계는 조직이 추구하는 방향을 구체화한 목표와 이 목표를 달성하기 위한 중장기 전략, 그리고 달성 가능한 실천 과제 등으로 구성되어 있다.

조직의 비전 체계는 비전(VISION)과 전략(STRATEGY)으로 구성된다. 비전은 '미래 비전'을 나타내며, 전략은 '조직의 비전 달성을 위한 실천 과제'를 나타낸다. 전략은 '핵심 가치'와 '핵심 역량'으로 구성된다. 핵심 가치는 '창의성', '협력', '혁신'을 포함하며, 핵심 역량은 '전문성', '지속가능성', '고객'을 포함한다.

평가문항 개발

필기전형 평가의 정확성을 높이기 위해 가능한 문항 유형당 1문항 작성

선정된 평가장면에서 어떤 유형의 검사문항을 사용할 것인가를 결정

[필기평가 : 주관식 및 객관식]

구분	주관식	객관식
뜻	· 답안을 계획, 작성하여 자기 의사 표현	· 여러 개의 선택지 중 하나 혹은 그 이상을 선택
특징	· 문제 수 적음 · 답변 범위 넓음 · 장시간의 소요시간	· 문제 수 많음 · 통계적 신뢰도 높음 · 단시간 소요시간
채점	· 채점자의 수준, 출제의 용이성 대비 채점의 정확도 낮음	· 검사제작자의 수준, 출제 곤란도 대비 채점의 용이성 높음
응답	· 표현의 자율성, 응답방향과 응답기준 해석의 불명료	· 응답방향과 응답기준 해석의 명료성, 응답의 추측 가능성, 전체집단의 점수 분포는 검사자체가 결정

- 필기전형에서는 주로 객관식 선택형으로 구성하는데, 이는 지원자의 수가 많으므로 공정성과 객관성이 요구되는 평가이기 때문임
 - 선택형 문항은 진위형, 연결형, 배열형, 선다형 등이 있으며 평가내용에 따라 적합한 유형 선택
- 평가 설계 결과를 기반으로 문항별 난이도, 배점 설정
- 별도의 개발위원을 활용할 경우 문항 개발 지침서를 제공

선택형 문항개발 유형

[선택형 문항 개발 유형]

Sample

문항유형	내용
진위형	설명 제시된 진술문이 옳고 그름을 응답하는 형태
	예시 아래에 제시된 내용이 맞으면 '예', 틀리면 '아니오'를 선택하십시오. 경청이란 상대방이 말하는 내용 뿐만 ① 예 ② 아니오
연결형	설명 문제와 답지를 배열하여 문제의 질문에 대한 정답을 답지에서 찾아 연결하는 형태
	예시 아래에서 제시된 인명에 대해 그 인물의 업적을 [보기]에서 모두 바르게 연결한 것은? ㉠ 멘델 ㉢ 퀴리부인 ㉡ 아인슈타인 [보기] (가) X광선 (나) 우성인자 (다) 원자폭탄 ① ㉠-(가) ㉢-(나) ㉡-(다) ② ㉠-(나) ㉢-(가) ㉡-(다) ③ ㉠-(다) ㉢-(가) ㉡-(나) ④ ㉠-(나) ㉢-(다) ㉡-(가)
배열형	설명 주어진 문장이나 단어들을 논리적 순서에 의하여 배열하는 형태
	예시 다음 문장을 읽고 순서대로 나열하십시오 (가) 다양화, 전문화, 특성화된 수업을 진행한다.... ① (가)-(마)-(나)-(다)-(라)-(바) ② (다)-(가)-(나)-(라)-(바)-(마) ③ (가)-(나)-(라)-(바)-(다)-(마) ④ (나)-(다)-(가)-(라)-(마)-(바)
선다형	설명 두 개 이상의 답지가 부여되어 그 중 맞는 답지나 가장 알맞은 답지를 선택하는 형태
	예시 5. 다음 중 적극적 경청의 구성요소가 아닌 것은 무엇인가? ① 몰입 ② 수용 ③ 입장전환 ④ 연속성

평가문항
초안 작성

- 출제 근거
 - 현업 직무전문가 출제
 - 학습모듈에서 출제
 - NCS의 능력단위와 연계된 교재에서 출제

Sample

- 문항개발 결과를 종합적으로 파악할 수 있도록 문항결과지 작성
- 문항의 정답과 해설을 첨부하여, 채점의 기준을 명시할 수 있으며, 추후 타당성을 검토하는 기초자료로 활용
- 출처를 표시하여 문항개발의 근거 기록

[평가문항 초안 작성 예시]

문항						
문항 번호	난이도	지식/ 기술/ 상황	문항 유형	문항	답지 번호	답지(4지선다)
1	상	지식	선다형	조직의 비전체계는 해당 조직이 지향하는 바람직한 미래상을 표현한 것으로, 조직구성원들이 나아가야 할 방향을 구체화한 것으로 그 주요구성요소가 아닌 것은?	1	구체화한 목표
					2	부서운영계획
					3	중점분야 및 추진전략
					4	실천과제(전략과제)
2	하	지식	진위형	인사평가의 목적은 공정한 인사관리의 실현, 관리자의 관리능력개발, 사원의 능력 개발 및 사측의 인적 관리 감독을 용이하게 하기 위한 것이다.	1	예
					2	아니오

평평가문항
정답 및 해설 작성

- 문항의 정확성을 높이기 위해 정답과 해설 작성
- 문항의 타당도를 높이기 위해 가능하면 출제 근거 제시

Sample

정답 및 해설		
문항번호	정답	해설
1	2	조직의 비전체계는 해당 조직이 지향하는 바람직한 미래상을 표현한 것으로, 조직구성원들이 나아가야 할 방향을 구체화한 것이다. 다음의 예시에서 주요 구성요소가 아닌 것은?
2	2	인사평가의 목적은 공정한 인사관리의 실현, 사원의 근로의욕의 고양, 관리자의 관리능력개발 및 향상, 경영조직상의 사원 능력분포구조의 파악, 사원각자의 업무활동을 통해 임해야 할 방향 및 행동기준의 명확화라고 할 수 있음
3	2	직무공통역량을 도출하기 위해서는 직무분석 → 인터뷰, 워크숍 → 행동분석 → 모델링 등의 프로세스를 활용하여 제시

전문가 검토

Sample

· 직무수행에 필요한 내용, 실제 사내 업무의 수준을 고려하여 문항 내용 및 난이도 검토

- 내용타당도 확인을 위해서 직무전문가 및 문항의 구성과 논리성 등을 검토하기 위해 평가전문가(인사담당자 등)가 참여하여 확인

[필기전형 타당성 검토 결과와 수정 정오표 예시]

전문가 검토 의견

검토위원: 홍길동

문항	내용
7	질문이 이중 부정문항이라서 의미전달이 정확하지 않고 오해소지가 있음
13	해당 이론은 아직 검증되지 않았으며, 사회적으로 예민한 이슈라서 향후 논란의 소지가 있음
:	:

문항	초안	수정	비고
7	~할 수 없는 것이 아닌 것은?	~할 수 있는 것은?	반영
13	페미니즘에 관한 문항	양성평등에 관한 문항으로 변경	반영
:	:	:	:

필기전형 개발 완료

- 전문가 검토 결과를 바탕으로 수정/보완하여 필기전형 개발 완료함
- 모의 테스트를 실시할 경우 지원자(신입지원일 경우)를 고려하여 사원급을 대상으로 실시하는 것이 바람직함

인사조직

1. 조직의 비전 체계는 해당 조직이 지향하는 바람직한 미래상을 표현한 것으로, 조직 구성원들이 궁극적으로 나아가야 할 방향을 구체화한 것이다. 그 주요 구성요소가 아닌 것은?

- ① 구체화한 목표
- ② 부서운영계획
- ③ 중점분야 및 추진전략
- ④ 실천과제(전략과제)

2. 다음 문장을 읽고 내용이 맞으면 '예', 틀리면 '아니오'를 선택하시오.

<보기>

인사평가의 목적은 공정한 인사관리의 실현, 관리자의 관리능력개발, 사원의 능력개발 및 사측의 인적관리감독을 용이하게 하기 위한 것이다.

- ① 예
- ② 아니오

3. 성과관리 목적의 평가를 운영하기 위해 고려할 사항이 아닌 것은?

- ① 회사의 인사 평가 방향과 인사 계획 실행 가능성을 종합적으로 검토하여 계획서를 작성한다.
- ② 인사 평가의 내용에 따라 준거를 설정할 때는 타당성과 신뢰도를 확보해야 한다.
- ③ 인사 평가의 내용과 계획을 수립할 때는 회사의 전체적인 운영 스케줄을 고려하고, 인사 평가와 성과보상 등을 연계할 수 있는 시기와 방법들을 고려한다.
- ④ 평가의 목적, 평가항목, 평가요소, 배점 등을 인사부서를 기준으로 설정하고 타부서를 이 기준에 적용하여 운영한다.

4. 다음 문장을 읽고 인사평가의 프로세스를 올바르게 나열한 것은?

<보기>

- (가) 성과의 중간점검
- (나) 평가실행
- (다) 목표수립
- (라) 평가결과와의 활용

- ① (다) - (가) - (나) - (라)
- ② (가) - (나) - (다) - (라)
- ③ (라) - (가) - (나) - (다)
- ④ (다) - (나) - (가) - (라)

5. 김주임이 바로 다음에 취해야 할 행동으로 적절한 것은?

2017년 1월 인사팀의 김주임은 한동안 승진 결과에 대해 인정할 수 없다는 항의로 많은 어려움을 겪었다.

다른 사원들에 비해서 영업성과가 좋지 않은 영업부의 A사원이 1순위로 승진한 것이 원인으로 A사원은 부서 내에서 성실하고 꾸준히 노력하는 모습과 상사와의 관계가 좋아서 높은 평가를 받은 것이었다.

김주임은 고민에 빠지게 되었다. 실적을 중요시하는 영업부의 특성을 고려한다면 이 결과에 대해 본인도 납득하기 어려운 측면이 있다는 것을 알고 있었기 때문이다.

- ① 성과관리(BSC, MBO)와 승진평가체계를 수정한다.
- ② 승진자에 대한 평가결과가 잘못되었다는 것을 인정하고, 승진자를 변경한다.
- ③ 성과관리(BSC, MBO)와 승진평가체계 및 영업부의 중점 목표 등을 검토 분석하여 개선안을 작성한다.
- ④ 실적뿐만 아니라 관계나 노력도 중요하므로 항의한 사원들을 대상으로 개별적으로 만나 설득한다.

문제해결능력

[11-12] 다음은 오존 기준에 따른 예보 등급과 앞으로 일주일 동안 지역별 예보를 나타낸 자료이다. 이를 보고 다음 물음에 답하시오.

오존(O ₃)	예보 등급	
0 ~ 0.030ppm	좋음	파란색
0.031 ~ 0.090ppm	보통	초록색
0.091 ~ 0.150 ppm	나쁨	노란색
0.151 ~	매우 나쁨	빨간색

관측지점	월	화	수	목	금	토	일
A	0.032	0.039	0.094	0.096	0.111	0.128	0.0125
B	0.021	0.018	0.017	0.030	0.033	0.041	0.038
C	0.064	0.072	0.057	0.092	0.101	0.104	0.109
D	0.023	0.021	0.027	0.071	0.030	0.095	0.026
E	0.017	0.084	0.030	0.097	0.110	0.122	0.120

11. 위 자료를 읽고 사실과 가장 거리가 먼 것을 고르면?
- ① A 지역은 수요일부터 오존 농도가 다른 지역에 비해 높다.
 - ② B 지역의 오존은 월요일부터 목요일까지 “좋음” 등급을 유지했지만, 이후 “보통” 단계로 바뀌었다.
 - ③ C 지역은 오존 농도 등급 색이 빨간색으로 나타난 적이 없다.
 - ④ D 지역은 B 지역과 마찬가지로 한번도 “나쁨” 등급을 보인 적이 없다.

12. 다음 기사를 읽고 나눈 대화 중 사실과 가장 거리가 먼 것은?

오늘은 오존 농도가 “좋음”을 나타내는 가운데 많은 사람들이 가족단위로 나와 나들이를 즐겼습니다. 내일부터는 오존 농도가 높아져 “나쁨” 등급을 유지할 것으로 전망되며, 주말에는 오존주의보가 발령될 것으로 예상됩니다. 보통 평균 오존 농도가 0.12ppm 이상이면 주의보를 내며, 0.3ppm 이상이면 경보, 0.5ppm 이상이면 중대경보를 발령한다. 오존주의보가 발령된 지역에서 실외활동과 차량 운행을 자제할 것을 권고했습니다. 노약자와 어린이는 외출하지 않는 것이 당부합니다. 이상 000기자였습니다.

- ① 평균 오존 농도가 0.12ppm 이상을 보이면 오존주의보가 발령 될 거야.
- ② 5개 지역 중에서 일주일 동안 오존경보를 발령한 곳은 없었어.
- ③ 일주일 예보를 보니 이 기사는 수요일 A지역의 것이라고 유추할 수 있어.
- ④ 오존주의보가 발령되면 외부 활동을 자제하는 것이 좋을 것 같아.

13. 다음 보기를 읽고 옳은 것을 고르면?

- 업무 능력이 좋으면 실적이 올라간다.
- 업무 평가가 높으면 승진을 한다.
- 업무 평가가 높지 않다면 실적이 올라가지 않는다는 것이다.

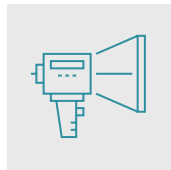
- 철수 : 업무평가가 높으면 업무 능력이 좋다.
- 영희 : 업무 능력이 좋으면 업무평가가 높다.

- ① 철수
- ② 영희
- ③ 철수, 영희
- ④ 철수, 영희 둘 다 옳지 않다.

5. 면접전형 개발

면접전형

- 면접전형은 면접관이 지원자에게 질의하거나 지원자의 발표와 토론을 관찰하여 조직 및 직무적합성을 평가하는 과정
- 면접에서는 심층적인 질의응답 또는 지원자간 상호작용을 통하여 직무수행에 필요한 인성, 능력 검증이 가능



채용공고



서류전형



필기전형



면접전형

면접전형 유형

- 대표적인 면접유형은 구술면접과 시뮬레이션 면접이 있으며, 특성, 비용 및 운영 측면을 고려하여 적합한 유형 선정

구분	구술면접(경험/상황)	시뮬레이션면접(발표/토론)
방법	· 질의 응답을 통해 개인의 성격, 태도, 동기, 가치 등의 특성을 평가	· 과제를 부여한 후, 지원자들이 과제를 수행하는 과정과 결과를 관찰하여 평가
면접 위원 역할	· 해당 역량이 드러날 수 있는 적절한 시작(Main) 질문과 심층화(Probing) 질문을 하여 평가	· 평가하고자 하는 역량을 판단할 수 있는 행동들을 정확히 관찰, 기록하고 평가
대표적 유형	· 경험면접, 상황면접 등	· 발표면접, 토론면접, 역할연기, 서류함기법(In-Basket) 등
장점	· 개인의 다양한 인성과 능력평가에 적합	· 개인의 직무능력 요소를 평가하는데 적합

능력 중심 채용 면접
전형 이해

일반 면접전형	능력 중심 채용 면접전형
비구조화된 면접	구조화된 면접
개인특성 중심	직무특성 중심
회사에 대한 동기	직무에 대한 동기
회사 중심의 일방적 면접	쌍방향적인 면접의 기회 제공

구조화된 면접의
특징

특징	비구조화된 면접	구조화된 면접
방법	·평가할 직무능력(역량)과 질문이 정해져 있지 않고 면접관이 자유로운 방식으로 진행하는 면접 방식	·사전에 평가하고자 하는 직무능력 (역량), 질문, 절차, 평가기준이 정해져 있는 면접 방식
면접관역량	·자유로운 질문 및 평가	·정해진 질문과 평가기준을 통해 평가
대표적 유형	·전통적 면접	·경험, 상황, 발표, 토론면접 등
장·단점	·면접관의 재량에 따라 면접의 공정성 및 타당도 차이 발생	·평가 공정성 높음 ·타당도가 높음

면접전형
개발프로세스



평가영역 선정

평가영역 선정은 필요 시
회사 소개, 비전체계 및 부서
운영계획서의 내용 활용

- 채용직무기술서를 기반으로 면접전형의 평가영역선정 (능력단위, 과업, 직업기초 능력, 역량)
- 직무전문가와의 협의를 통해 영역별 평가 적합여부 점검

Sample

능력단위

• 능력단위

성과관리지원 (인사평가) (L.4)	<ul style="list-style-type: none"> • 과업 정의: 조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립 하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사 평가 실행을 지원하는 능력이다. • 능력단위요소: 계획수립, 목표설정, 평가 교육, 인사평가 정리
급여지급 (L.3)	<ul style="list-style-type: none"> • 과업 정의: 확정된 조직원의 임금을 정해진 날에 집행하고 연말 소득에 따라 납부한 세금을 소득세법에 따라 재계산하여 연간 세금 정산을 수행하는 능력이다. • 능력단위요소: 급여대장 등록, 급여계산, 4대 보험 관리, 연말정산 실시
조직문화 관리 (L.4)	<ul style="list-style-type: none"> • 과업 정의: 비전과 목표를 조직구성원들이 공유하기 위하여 조직문화의 분석과 실행 방안을 지원하는 능력이다. • 능력단위요소: 조직문화 현황 분석하기, 조직문화 활성화 방안 수립, 조직문화 활성화 방안 실행
인사아웃소싱 (L.4)	<ul style="list-style-type: none"> • 과업 정의: 운영업체의 제안 내용의 평가를 통해 계약을 체결하고 운영업체를 관리 하는 능력이다. • 능력단위요소: 아웃소싱 대상 업무 선정, 운영업체 선정, 운영업체 평가

*과업에 따른 직능수준(Level)은 1~8단계로 구분

• 평가자료 및 도구

평가자료	<ul style="list-style-type: none"> • 인사, 급여, 노무 관련 정부 법령, 지자체별 시행령 및 지침, 판례 및 통계자료 등 • 회사 내규(지침), 사업계획서, 전사 중장기 전략, 인건비 통계자료, 정원산정표, 인력 운영계획서, 인건비 운영계획서 등
평가도구	컴퓨터, 프린터, 통계프로그램, 문서작동도구, 인사 및 급여 관련 전산시스템

직업기초능력

• 문제해결능력

정의 : 업무를 수행함에 있어 문제 상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력이다.

하위능력	수준	핵심성과지표
사고력	상	업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 새로운 방식을 고안하고 타당한 근거를 제시하여 결정적 의견을 고안하며 타당성이 부족함을 평가한다.
	중	업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식과 유사한 새로운 방식을 적용하고 유용한 의견을 제시하며 타당성이 부족함을 분석 종합한다.
	하	업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식을 개선하고 사실과 의견을 구분하여 설명하며 타당성이 부족함을 이해한다.
문제처리능력	상	업무상황에서 발생한 문제로 인한 결과를 예측하고 다양한 대안을 비교 분석하며 새로운 아이디어를 고안하여 문제를 처리하고 그 결과를 평가하여 피드백한다.
	중	업무상황에서 발생한 문제의 원인을 인식하고 다양한 대안을 제시하며 기존의 방식을 응용하여 문제를 처리하고 그 결과를 분석한다.
	하	업무상황에서 문제가 발생한 사실을 확인하고 대안을 확인하며 기존의 방식을 활용하여 문제를 처리하고 그 결과를 확인한다.

*기업특성에 따라 추가적인 직업기초능력 활용 가능

평가영역별 면접유형 결정

- 선정된 평가영역별로 적용하기 적합한 면접유형 결정
- 면접유형별 특성을 고려하여 결정해야 하며, 면접유형별로 2개 이상의 직무수행능력이나 직업기초능력을 함께 평가할 수도 있음
- 평가영역 X 면접유형(평가도구) 매트릭스를 작성하여 관리

[평가영역 X 면접유형(평가도구) 매트릭스 작성]

평가영역		구술 면접		시뮬레이션 면접	
		경험	상황	발표	토론
직무수행 능력	성과관리 지원 (인사평가)	●		●	
	급여지급	●			
	조직문화 관리		●		●
	인사아웃소싱		●		
직업기초 능력	문제해결능력	●			●
	조직이해능력		●	●	

- 구술 면접
 - 직무능력과 직업기초능력을 별도의 질문으로 평가하거나, 동일한 질문으로 평가할 수 있음
 - 지원자의 직무 또는 직무 유사경험(과거)과 업무상황(가상)에서 지원자의 대응을 평가하는 것이 바람직함
- 시뮬레이션 면접
 - 직무능력과 직업기초능력을 동시에 평가할 수 있는 과제로 개발하는 것이 바람직함(시간 제약으로 여러 과제로 평가할 수 없기 때문)

[참고: 면접전형 시 유의사항]

- 면접전형의 특성상 제한시간에 지원자들을 평가해야 하므로 지나치게 많은 평가요소들을 평가하기 보다는 소수의 평가요소들을 심층적으로 평가
- 면접전형 시 시간대비 평가요소들이 많은 경우, 이들 요소들 중 상대적 중요도가 높은 요소를 선정하여 진행

평가준거 선정

- 채용직무기술서를 기반으로 면접을 통해 평가하고자 하는 평가준거 선정
- 직무수행능력은 핵심성과지표 중 중요도, 평가 가능성을 고려하여 최종 결정
- 직업기초능력은 핵심성과지표 중 수준(상/중/하)을 검토하여 지원자에게 적합한 수준으로 결정

Sample

• 핵심성과지표

능력단위	능력단위 요소	핵심성과지표	핵심성과지표
인사 평가	계획수립	. 내부에서 검토된 평가제도를 기준으로 조직구성원의 의견을 반영할 수 있다. . 수립된 평가제도를 기반으로 당해 연도 평가계획을 작성할 수 있다.	
	목표설정	. 설정된 주요성과지표에 따라 자신의 목표를 설정할 수 있도록 지원할 수 있다. . 조직구성원이 작성한 내용을 수집하여 개인별 최종 목표를 확정할 수 있다.	
	평가 교육	. 평가제도, 평가오류 유형, 평가일정, 프로세스 등 평가교육을 실시할 수 있다. . 피평가자를 대상으로 평가제도, 평가일정, 프로세스 등 평가교육을 실시할 수 있다.	
	인사평가 시행	. 시행된 평가결과의 공정성 확보를 위하여 평가오류를 검토할 수 있다. . 평가이력을 관리하기 위하여 확정된 평가결과를 평가관리 시스템에 등록할 수 있다.	
급여 지급	급여대장 등록	. 채용, 이동, 승진, 퇴직 등 인사발령에 따라 급여원장을 갱신할 수 있다. . 급여계산을 위하여 조직구성원의 소득 및 공제 관련 항목을 등록할 수 있다.	

• 직업기초능력

문제해결능력					핵심성과지표	핵심성과지표
정의	하위 능력	수준				
업무를 수행함에 있어 문제상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 능력	사고력	상		업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 새로운 방식을 고안하고 타당한 근거를 제시하여 결정적 의견을 고안하며 타당성이 부족함을 평가한다.		
		중		업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식과 유사한 새로운 방식을 적용하고 유용한 의견을 제시하며 타당성이 부족함을 분석 종합한다.		
		하		업무에서 발생한 문제를 해결하기까지 기존의 방식을 개선하고, 사실과 의견을 구분하여 설명하며, 타당성이 부족함을 이해한다.		
	문제 처리 능력	상		업무상황에서 발생한 문제로 인한 결과를 예측하고 다양한 대안을 비교분석하며 새로운 아이디어를 고안하여 문제를 처리하고 그 결과를 평가하여 피드백 한다.		
		중		업무상황에서 발생한 문제의 원인을 인식하고 다양한 대안을 제시하며 기존의 방식을 응용하여 문제를 처리하고 그 결과를 분석한다.		
		하		업무상황에서 문제가 발생한 사실을 확인하고 대안을 확인하며 기존의 방식을 활용하여 문제를 처리하고 그 결과를 확인한다.		

기초자료 수집

Sample

- 직무전문가와 협의하여 직무 상황에 대한 다양한 사례를 도출하여 작성 가능
- 능력이 발휘된 업무상황의 자료 수집
 - 주자료: 직무기술서의 직무상황, 평가의 주안점
 - 보조자료: 국가직무능력표준(NCS) 학습모듈, 사내매뉴얼, 전문가인터뷰 자료 등
 - 업무상황은 구술면접 질문 및 시뮬레이션면접 과제 개발을 위한 기초자료로 활용 가능

· 직무상황 및 평가 주안점

과업	직무상황	직무상황 및 평가의 주안점
인사 평가	· '인사평가'는 경영기획에서 설계된 BSC 및 KPI를 활용하여 평가 수행 · '평가'란 역량평가(능력평가)와 성과평가(업적평가) 활용하여 수행 · 평가교육을 통해 피평가자 교육과 평가자 교육 실시 · 평가요류에 대한 등급 임의조정, 의견 누락, 의견 부실을 확인	· 평가 프로세스 · 평가자의 오류 · 면담교육과 평가교육 · 평가결과 보정 및 평가결과
조직 문화 관리	· 조직의 중·장기 비전은 조직의 인재상, 경영이념, 경영진 메시지, 중장기 사업전략 등으로 조직의 규모와 해당 내용의 정립여부 및 조직방향성 숙지 · 조직문화 진단은 조직몰입도, 직원만족도, 리더십진단을 경영이념이해, 조직문화진단방법(Quinn 모델 등)을 활용하여 진단 · 조직문화 활성화 방안으로 핵심가치 전파, 업무혁신, 커뮤니케이션 활동 수행	· 중·장기 비전 및 조직방향성 · 조직문화 진단 방법 · 조직문화 활성화 방안 · 핵심가치 전파 및 업무혁신 방법
인사 아웃소싱	· '아웃소싱'은 파견, 도급(급여대행, 채용대행, 세무대행) 등을 관리하는 업무 · '운영업체의 운영 실태'는 업체의 자본금, 매출실적, 연혁, 등기부등본, 보증보험, 지방세 완납여부, 4대 보험 가입여부 등을 확인 및 관리	· 아웃소싱 가능 업무, 적정인원 산정 방법 · 아웃소싱 업체 건전성 및 선정 · 하도급 및 노동 관련 법규

[참고: 기초자료 수집 시 고려사항]

직무관련성

- 조직의 가치체계, 인재상의 부합 가능성
- 직무내용, 방법, 유형과 평가 일치성

표준화 가능성

- 질문내용의 표준화
- 일관된 면접 진행 프로세스
- 판단기준의 표준화
- 채점의 표준화

- 사례수집
- 능력 중심 채용 시 직무 관련 면접문항 개발에 활용
 - 신입사원 채용 시 토론 또는 발표 면접에서 활용할 수 있는 사례를 상황, 문제, 해결안, 본 사례의 포인트 중심으로 간략히 기술
 - 사례는 현업에서 발생할 수 있는 상황 또는 문제
 - 현업 및 내용 전문가가 직접 또는 간접적으로 경험했던 상황을 중심으로 생각
 - 제공되는 사례는 직무면접문항 개발자들에 의하여 가공되어 활용

소분류명	인사 · 조직	세분류명	인사
능력단위	성과관리 지원		조직문화 관리
정의	조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사평가 실행을 지원하는 능력		비전과 목표를 조직구성원들이 공유하기 위하여 조직문화의 분석과 실행방안을 지원 하는 능력
상황	신입 인사평가 담당자로서 인사평가 결과에 불만사항을 표출하는 조직구성원에 대한 대응 방안 및 공정한 인사평가를 위한 방안 마련이 필요한 상황		사내 건의함에 제기된 '사내 회식 내부기준 수립이 필요하다'는 의견에 대한 조직구성원간 찬/반 주장이 나누어져, 인사담당자로서 이에 대한 의견 수렴 및 사내 회식문화 제정이 필요한 상황
문제 또는 이슈	인사평가의 공정성을 제고하고 이의제기절차 및 방법을 체계화하여 인사평가 결과에 대한 조직구성원의 수용성 제고		사내 회식문화에 대하여 워크&라이프밸런스 측면에서 회식에 대한 내부기준 수립이 필요하다는 의견과 자유로운 회식문화를 통하여 비공식적 업무/의견 공유 및 팀워크 형성이 필요하다는 의견의 대립
해결안 (예시)	구조화된 인사평가 지표, 절차 등을 통하여 공정한 평가 제도를 마련하고, 인사평가 결과 발표 후 일정기간 동안 이의제기기간을 두고 인사위원회 등을 통하여 이의제기사항을 검토 및 조정		현재 우리 회사에 적합한 회식문화는 무엇인지에 대한 구성원간 의견절충을 통하여 회식문화 방향성 설정 및 이에 따른 구체적인 회식문화 활성화 방안 수립
본 사례의 포인트	공정한 인사평가 계획 수립, 구성원의 수용성을 높일 수 있는 인사 평가 실행방안 마련		사내 회식문화 현황 파악 및 적합한 회식문화 방향성 도출, 회식문화 활성화 방안 수립

구술면접 질문 및 과제 개발

경험면접(BEI: Behavioral Event Interview)

- 지원자의 역량에 관한 증거가 될 수 있는 과거 사건 · 상황에 대해 지원자 판단, 판단의 이유, 행동의도 등을 질문하는 방식
- 사람들은 일관되게 행동하며, 이러한 특성은 쉽게 변하지 않음
- 따라서 과거의 행동은 미래의 행동을 타당하게 예측할 수 있음



- 경험면접 질문 개발절차

평가준거 확인	능력단위를 기준으로 평가지표 설정
주질문	<p>채용직무기술서, 핵심성과지표 등을 기반으로 질문 개발 (변형하여 사용하거나, 상황을 구체화할 수 있음)</p> <p><예시></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 동료 또는 후배의 능력이나 결과물을 평가한 경험이 있습니까? (인사평가) ▪ 자신이 속한 조직 생활 중 발생한 문제를 주도적으로 해결한 경험이 있습니까?(문제해결능력)
세부 질문	<p>평가하고자 한 기대행동과 경험의 사실여부를 확인할 수 있는 세부 질문 개발(상황 및 과제, 역할, 행동, 결과 순 고려)</p> <p><예시></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 그 과제를 하게 된 이유는 무엇인가?(상황 및 과제) ▪ 그 상황/과제 중 본인이 맡은 직무와 책임은 무엇인가? (역할) ▪ 조치를 취한 결과와 성과는 무엇인가?(행동, 결과)
평가준거 확정	평가하고자 한 기대행동이 해당 질문을 통해 드러날 수 있는지를 확인하여 평가준거 확정

경험면접 도구 개발예시

Sample

- 사내에서 도출된 우수사례 활용가능
- 질문은 가능하면 단정형 보다는 개방형을 사용
- 세부 질문은 주 질문의 질문 형태에 따라 필요한 내용으 로 구성
- 주질문에 대해 확인을 하거나 구체적으로 알고 싶을 때 세부 질문을 사용
- 세부 질문의 상황, 역할, 행동, 결과 질문

경험면접 도구

능력단위	인사평가	정의	조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립하고, 단위 별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사 평가 실행을 지원하는 일이다.
------	------	----	--

질문

주 질문	심층 질문
A. 본인이 조직구성원들의 능력이나 결과물을 평가할 수 있도록 계획을 세운 경험이 있습니까? (관련 경력이 없을 경우 유사 경험, 해당 사례의 학습 경험을 질문)	[상황 및 과제] <ul style="list-style-type: none"> · 어떤 상황에서 어떤 과제를 했으며, 과제를 하게 된 이유는 무엇입니까? · 말씀해주신 내용은 언제, 어느 조직(단체)에서, 누구와 같이 경험했던 상황입니까? · 해당 과제의 세부적인 내용은 무엇입니까? · 왜 그런 과업을 수행하게 된 것입니까? · 이 상황에서 어떤 생각(감정)이 들었습니까?
B. 자신의 목표를 설정하기 어려워 하는 구성원들을 위해서, 목표를 설정할 수 있도록 도와준 경험이 있습니까? (관련 경력이 없을 경우 유사 경험, 해당 사례의 학습 경험을 질문)	[역할] <ul style="list-style-type: none"> · 그 상황/과제 중 본인이 맡은 직무와 책임은 무엇입니까? · 당시 속한 조직(단체)에서 어떤 역할을 맡았습니까? · 특별히 지시 받은 내용이 있습니까?
C. 조직구성원들의 능력이나 결과물을 평가하기 전, 평가자 또는 피평가자를 대상으로 평가방법이나 절차를 설명한 경험이 있습니까? (관련 경력이 없을 경우 유사 경험, 해당 사례의 학습 경험을 질문)	[행동] <ul style="list-style-type: none"> · 그 과제를 해결하기 위해서 본인이 취한 조치(액션)는 무엇입니까? · 그 역할 또는 과제를 보다 효과적으로 수행하기 위해 어떤 노력을 했습니까? · 어떤 의도를 가지고 그런 행동을 하셨습니까?
D. 평가가 공정하게 시행될 수 있도록 기존의 평가 관련 제도를 수정 및 개선한 경험이 있습니까? (관련 경력이 없을 경우 유사 경험, 해당 사례의 학습 경험을 질문)	[결과] <ul style="list-style-type: none"> · 조치를 취한 결과(Output)와 성과(Outcome)는 무엇입니까? · 행동의 결과는 어떠했습니까? 추후 성과라고 인정받은 것은 무엇이 있었습니까? · 미흡한 점이나 개선할 점은 무엇입니까?

상황면접(SI: Situational Interview)

- 주어진 상황에서 지원자 판단, 판단의 이유, 행동의도 등을 질문하는 방식임
- 사람들의 행동은 상황에 대한 인식과 행동의도를 통해 잘 예측됨
- 지원자가 역량과 관련한 경험이 없을 경우 유용하게 사용될 수 있음



- 상황면접 질문 개발절차



상황면접 도구 개발 예시

Sample

상황면접 도구

- 주 질문의 상황은 사내에서 도출된 우수 사례 활용 가능
- 질문은 가능하면 단정형 보다는 개방형으로 작성
- 주 질문에 대해 확인을 하거나 구체적으로 파악하기 위해 심층 질문을 사용
- 심층 질문은 기본적으로 과제에 대한 상황 및 과제, 역할, 행동, 결과에 대한 질문 제시 가능
- 심층 질문은 정확한 능력을 측정하기 위해 직무전문가 등과 협의하여 다양한 질문 작성

능력단위	조직문화 관리	정의	비전과 목표를 조직구성원들이 공유하기 위하여 조직문화의 분석과 실행방안을 지원하는 일이다.
------	---------	----	--

· 질문

주 질문	심층 질문
A. 최근 우리 회사는 매출의 급성장으로 1년 내에 입사한 직원들이 기존 직원들의 2배가 되었습니다. 이에 따라 직원들의 연령대도 매우 낮아졌습니다. 바쁜 업무 관계로 입사 후 충분한 의사소통을 하지 못한 팀장과 팀원들 사이에는 상호간의 불신하는 문화가 발생하기 시작했습니다. 팀장들은 '팀원들이 업무에 대한 이해가 부족하고 개인주의적으로 행동한다'라고 하고, 팀원들은 '팀장들이 기존의 것만 답습하는 꼰대들'이라고 합니다. 당신이 담당자라면 조직문화 개선을 위해 어떻게 하시겠습니까?	<p>[상황 및 과제]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 당신이 수행할 업무는 정확히 무엇입니까? · 이 상황에서 당신의 과제는 무엇이며 보다 세부적인 내용은 무엇입니까? · 핵심적인 이해관계자는 누구입니까? <p>[역할]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 그 상황 중 본인이 맡은 직무와 책임은 어떤 것입니까? · 본인이 역할을 수행할 때 고려해야 하는 주변인물(관계자)은 누구입니까? <p>[행동]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 과제를 해결하기 위해서 어떻게 하시겠습니까? · 어떠한 의도로 그러한 행동을 하려 합니까? <p>[결과]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 조치를 취한 후 어떠한 성과가 있을 것이라고 생각하십니까?

정확한 능력측정을 위해 다양한 필요질문 작성

세부 능력	조직이해 능력	정의	비전과 목표를 조직구성원들이 공유하기 위하여 조직문화의 분석과 실행방안을 지원하는 일이다.
-------	---------	----	--

· 질문

주 질문	심층 질문
B. 당신은 우리회사 인사팀에서 근무하고 있습니다. 우리팀은 현재 조직문화 개선이라는 사내의 중요한 프로젝트를 수행하고 있지만, 수행방법 및 예상결과에 대해 팀장님과 당신의 선임자인 김대리의 의견이 많이 다르고 각자 다른 지시사항이 당신에게 내려오고 있습니다. 어떻게 하시겠습니까?	<p>[상황]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 그렇게 결정하신 이유는 무엇입니까? <p>[행동]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 어떠한 상황들을 고려하여 행동하신 것입니까? 고려하신 요건에 대해 설명해주시시오. <p>[결과]</p> <ul style="list-style-type: none"> · 행동의 결과는 어떠할 것이라고 예상하십니까?

시뮬레이션면접 질문 및 과제 개발

발표면접 (Presentation Interview)

- 주어진 주제에 대해 발표자와 면접관 간에 상호작용이 이루어짐
- 적절한 심화질문과 반대의견 등을 제시하고 이를 극복하고 해결하는 과정을 관찰
- 합리적 사고, 논리력, 문제해결능력, 의사소통능력, 설득력, 개방성 등을 평가하는데 적합함
- 작성 후 평가도구를 활용하여 모의 테스트 실시

평가준거 확인

능력단위를 기준으로 평가지표 설정

상황 설정

채용직무기술서 직무상황, 전문가 의견 등을 기반으로 과제 개발
(지원자가 해결하여야 할 구체적 업무상황 설정)

<예시>

- 지원자가 속해 있는 조직(가상조직)
- 인사부서의 성과평가 담당자(역할)
- 성과평가과제의 중점이 되는 문제기술(문제상황)

배경 정보

설정된 상황과 관련하여 배경 정보 작성
일반적으로 다음 내용을 포함

<예시>

- 성과평가 제도개선에 대한 니즈 확인(문제상황)
- 인터뷰, 설문조사, 토론회, 워크숍, 이메일(형식)
- 다양한 의견, 직무상황, 회사 연혁 등(상세정보)

평가준거 확인

평가하고자 한 기대행동이 해당 과제를 통해 드러날 수
있는지를 확인하여 평가준거 확정

· '지시문'은 지원자가 해결
하여야 할 구체적 업무상황,
과제 설정

발표면접 과제

1. 지시문

당신은 현재 A사에서 직원들의 성과평가를 담당하고 있는 인사팀 팀원이다. 인사팀은 지난 주부터 사내 조직문화 관련 인터뷰를 하던 도중 사내에 성과평가제도에 관련된 개선 니즈가 가장 많다는 것을 확인하게 되었다. 인사 팀장은 당신에게 성과평가제도 개선방향을 A4 한 장 분량으로 신속 보고할 것을 지시하였다. 당신에게 남은 시간은 1시간이다. 자료의 완성도는 중요하지 않다. 자료를 준비하는 대로 당신은 팀원들이 모인 회의실에서 5분간 발표할 것이며, 이후 질의응답이 이어질 것이다.

2. 배경자료: 성과평가제도 개선에 대한 인터뷰

최근 A사는 회사 사세의 급성장으로 인해 작년보다 매출이 두배 성장하였고, 직원 역시 두배로 증가하였다. 회사의 성장은 직원들의 임금, 복지에 대한 상승 등 긍정적 인 영향을 주었으나 업무의 불균형, 성과보상의 불평등의 문제가 발생하였다. 수시로 입사하는 신입직원과 경력직원, 그리고 퇴사하는 직원들까지 인원들의 잦은 변동으로 인해 평가해야 할 대상이 변경되어 현재 성과평가제도로는 공정한 평가가 어렵다는 것이다.

생산부서 김상호

"우리 팀은 지난 1년 동안 생산량이 급증했기 때문에 수십명의 신규인력이 급하게 채용되었습니다. 이 때문에 저희 팀장님은 신규 입사자들의 이름조차 기억 못 할 때가 많이 있는데, 성과평가를 제대로 하고 있는지 의문이 듭니다."

마케팅 부서 김홍민

"개인 성과 평가의 취지는 충분히 이해합니다. 그러나 현재 평가는 실적 기반이기는 하지만 정성적인 평가가 많이 포함되어 있어 객관성과 공정성에는 의문이 드는 것이 사실입니다. 이러한 상황에서 평가제도를 재수립 하지 않고, 인센티브에 계속 반영한다면, 평가제도에 대한 반감이 커질 것이 분명합니다."

교육부서 홍경민

"현재 교육부서는 인사팀과 밀접하게 일하고 있습니다. 그럼에도 인사팀에서 실시하고 있는 성과평가제도에 대한 이해가 부족한 것 같습니다."

기획부서 김경호 차장

"저의 평가자 중의 하나가 연구부서의 팀장님으로, 일년에 몇 번 같이 일하지 않는데 어떻게 저를 평가할 수 있을까요? 특히 연구팀은 저희가 예산을 배정하는데, 저야 좋지만 연구부서 팀장님이 저를 제대로 평가 할 수 있을까요?"

토론면접 (Discussion Interview)

- 직무상황에서 개인들 간 상호작용 및 집단 내에서의 행동을 관찰하는 방법
- 직무상황에서 대립과 갈등을 해결하는 방법, 태도 등을 평가
- 말하는 능력과 타인의 말을 경청하는 능력도 평가
- 의사소통 능력, 대인민감성, 개방성, 사고력, 협조성, 리더십 등을 평가하는데 적합

[토론면접 과제 개발절차]



'자율 출퇴근 제도'의 향후 시행 방안은 무엇인가?

1. 들어가며

- 지원자가 토론하여야 할 구체적 상황 설정
- 토론이나 논쟁이 되어야 할 구체적인 이슈 필요

우리 회사는 2000년 설립된 모바일 게임 회사이다. 총 200명의 직원이 근무하고 있으며, 그 중 IT개발부서 인력이 70%, 영업본부 인력이 20%, 경영전략 및 관리본부 인력이 10%를 차지하고 있다. 최근 매출은 향상되었지만, 영업이익이 크게 감소하면서, CEO는 '직원들의 생산성 향상'을 주문하였다.

이를 위해 인사팀장은 '자율 출퇴근 제도' 개선을 과제로 제시하였다. '자율 출퇴근 제도'는 팀장의 책임하에 해당 팀원들이 원하는 시간에 근무할 수 있는 제도인데, 모든 부서에 적용되지 않고 IT 개발부서에만 적용되고 있어, 평소 직원간의 형평성 문제가 항상 발생하였기 때문이다.

자율출퇴근제의 유지, 확대, 폐지, 축소 등 다양한 방안을 놓고 IT개발본부, 영업본부, 경영본부, 노동조합 등 각 부서 및 기관의 이해관계가 크게 엇갈려있다. 공개적으로 의견을 듣기 위해 인사팀에서는 '자율 출퇴근 제도 개선방안 토론회'를 개최할 예정이다. 당신도 여기 참가할 것이며, 1분간 자유발언을 할 수 있는 기회가 주어진다.

2. 1분 자유 발언 시 준비사항

- 다양한 의견과 문제만 나열 될 수 있으므로 구체적인 사실에 근거하여 토론이 전개될 수 있도록 명확한 준비사항 등에 대한 지시문 제시

1. 당신은 의견을 자유롭게 개진할 수 있으며, 이에 따른 조직 내 불이익은 없습니다.
2. 조직이 지향하는 방향성을 이해하고, 기존 제도의 장점과 단점이 무엇인지 문제를 명확히 제시해야 합니다.
3. 합리적인 근거에 기초하여 개선방안을 명확히 제시해야 합니다.
4. 제시한 방안 실행 시 예상되는 긍정적 · 부정적 영향요인도 동시에 고려할 필요가 있습니다.

3. 토론 시 유의사항

- 위에서 제시된 지문을 정확히 읽고 주제와 부합되는 토론을 하시기 바랍니다.
- 20분간의 토론 준비시간을 드립니다. 이후 토론 주제문과 제공해드린 메모지, 볼펜만 가지고 토론장에 입장할 수 있습니다.
- 사회자의 지정 또는 발표자가 손을 들어 발언권을 획득할 수 있으며, 사회자의 통제에 따릅니다.
- 토론회가 시작하면, 당신만의 의견과 논리적 근거를 정리하여 1분간의 자유발언을 할 수 있습니다. 순서는 사회자가 지정합니다. 이후에는 자유롭게 상대방에게 질문하거나 답변을 하실 수 있습니다.
- 토론시간은 총 20분이며, 중간 휴식은 없습니다.
- 핸드폰, 서적 등 외부 매체는 사용하지 않습니다.
- 논제에 벗어나는 발언이나 지나치게 공격적인 발언을 할 경우, 또는 위에서 제시한 유의사항을 지키지 않을 경우 불이익을 받을 수 있습니다.

- 토론이나 논쟁이 되는
이슈 필요
- 찬성, 반대팀에게
공통정보 제공
- 찬성, 반대팀에 각각의
입장에 대한 정보 제공
- 찬반 토론의 경우 한쪽이
불리하지 않도록 균형 있는
상황설정
- 특히 법적, 윤리적, 정치적
으로 문제가 될 소지가 있는
토론주제 배제

'사내 회식 내부기준 수립'에 대한 찬반토론(찬성팀 입장)

1. 들어가며(공통정보)

(※)공장타이어 인사팀에서 '사내 건의함'의 내용을 정리하던 중, 다수의 직원이 '각종 회식이 너무 많아 힘들다. 자신의 시간을 갖고 싶다'는 의견을 제시한 것을 알게 되었다. 인사팀은 이 사안을 정리하여 상부에 보고하였고, CEO는 '회식문화 개선을 위한 내부기준 수립여부'를 검토하라고 지시하였다. 이에 인사팀에서는 '회식문화에 대한 내부기준 수립 필요성'에 대해 설문조사를 실시한 결과, 직원의 51%가 '내부 기준 수립이 필요 없다(반대)'고 응답하였으며, 49%는 '내부 기준 수립이 필요하다(찬성)'고 응답하였다. 이에 인사팀은 합의된 의견이 도출되기 힘들다고 판단, 각 직급/직무별 대표자로 구성된 임직원들을 모아 자유롭게 토론을 할 수 있는 자리를 마련하였다. 이 자리에 당신도 참여하게 되었다.

2. 전제사항

1. 합의된 의견에 따라 회식에 대한 내부기준 수립여부가 정해질 것이다.
2. 이 사안은 크게 찬성과 반대, 두 가지 의견이 팽팽히 대립하고 있다.

3. 찬성팀 주요의견

팀장의 기분에 따라 회식이 갑작스럽게 정해지는 경우가 너무 많습니다. 처음에는 정보 공유의 시간이 될 수도 있겠다 싶었지만, 너무 잦다 보니 같은 이야기만 수십 번 반복해서 듣는 기분입니다. 현장 업무가 바빠서 출근하면 10분 정도 회의 후 업무가 진행되는데, 정보 공유는 회의시간이나 그때 그때 문제 발생했을 때 전달받으면 충분하다고 생각합니다. 적당한 규제가 있다면 오히려 직장생활이 더 행복할 것 같습니다.

또한, 다른 친구들은 어학 학원을 다니거나 건강을 위해 헬스클럽에 가는데, 저는 갑작스런 회식이 많다 보니 같이 다니지 못하고 다닐 업무를 내지 못합니다. 만약 제가 열심히 공부하고 건강관리를 한다면, 회사 업무를 수행하는데 더 도움이 되지 않을까요? 술 먹으면서 매일 노는 것이 팀워크가 아니라, 일을 잘해서 업무성과를 높이는 게 진정한 팀워크라고 생각합니다.

4. 토론 시 유의사항

- 20분간의 준비시간 후 20분간 토론을 진행합니다. 팀별로 자유롭게 역할과 전개 방식을 정합니다.
- 면접실에는 주제문과 제공해드린 메모지, 볼펜만 가지고 토론장에 입장할 수 있습니다.
- 토론회가 시작하면, 팀의 의견과 논거를 정리하여 1분간의 자유발언을 할 수 있습니다. 순서는 사회자가 지정합니다. 이후에는 자유롭게 상대방에게 질문하거나 답변을 하실 수 있습니다.
- 핸드폰, 서적 등 외부 매체는 사용하지 않습니다.

'사내 회식 내부기준 수립'에 대한 찬반토론(반대팀 입장)

1. 들어가며(공통정보)

(※)공장타이어 인사팀에서 '사내 건의함'의 내용을 정리하던 중, 다수의 직원이 '각종 회식이 너무 많아 힘들다. 자신의 시간을 갖고 싶다'는 의견을 제시한 것을 알게 되었다. 인사팀은 이 사안을 정리하여 상부에 보고하였고, CEO는 '회식문화 개선을 위한 내부기준 수립여부'를 검토하라고 지시하였다. 이에 인사팀에서는 '회식문화에 대한 내부기준 수립 필요성'에 대해 설문조사를 실시한 결과, 직원의 51%가 '내부 기준 수립이 필요 없다(반대)'고 응답하였으며, 49%는 '내부 기준 수립이 필요하다(찬성)'고 응답하였다. 이에 인사팀은 합의된 의견이 도출되기 힘들다고 판단, 각 직급/직무별 대표자로 구성된 임직원을 모아 자유롭게 토론을 할 수 있는 자리를 마련하였다. 이 자리에 당신도 참여하게 되었다.

2. 전제사항

1. 합의된 의견에 따라 회식에 대한 내부 기준 수립여부가 정해질 것이다.
2. 이 사안은 크게 찬성과 반대, 두 가지 의견이 팽팽히 대립하고 있다.

3. 반대팀 주요의견

(※)공장타이어 회사의 현장은 잠시 쉴 틈도 없습니다. 끊임없이 고객이 몰려오고 요구사항에 대응하는 것은 스트레스의 연속입니다. 너무 바쁘다 보니 간단한 회의 정도 외에는, 팀원간에 이야기 할 시간도 마땅치 않습니다. 그런데, 업무 노하우를 공유하고, 업무 스트레스를 가장 잘 풀 수 있는 자리는 회식시간입니다. 각자의 이야기와 어려움을 듣다 보면, 정보도 많이 얻고 네트워크도 좋아집니다.

또한 팀원 간 갈등도 회식자리에서 풀고, 팀 분위기가 좋아집니다. 일은 힘들지만, 사람이 좋으니 즐겁게 일을 하게 되고, 삶의 만족도도 올라갑니다. 물론 회식자리는 자율참석이고, 술을 강요하지도 않습니다. 자기계발을 원하면 얼마든지 할 수 있습니다. 결국 회식 참여, 업무능력의 향상도 자신의 선택인 것이지 회사가 정할 수 없는 것입니다. 내규로 정한다는 것은 현장상황을 너무 모르고 하시는 말씀입니다.

4. 토론 시 유의사항

- 20분간의 준비시간 후 20분간 토론을 진행합니다. 팀 별로 자유롭게 역할과 전개 방식을 정합니다.
- 면접실에는 주제문과 제공해드린 메모지, 볼펜만 가지고 토론장에 입장할 수 있습니다.
- 토론회가 시작하면, 팀의 의견과 논거를 정리하여 1분간의 자유발언을 할 수 있습니다. 순서는 사회자가 지정합니다. 이후에는 자유롭게 상대방에게 질문하거나 답변을 할 수 있습니다.
- 핸드폰, 서적 등 외부 매체는 사용하지 않습니다.

면접 질문 및 과제 검증

- 직무전문가 및 평가전문가가 참여한 내용타당도 검증 실시
- 필요 시 실제 평가 상황과 동일한 모의 테스트를 통해 면접 질문 및 과제 검증
 - 참석자의 사후 반응 조사를 기초로 내용을 수정 보완
 - 정보 이해의 용이성, 과제 수행시간의 적합성, 면접과정에서의 어려움, 제공되는 정보량의 적정성 및 추가 필요 정보 등 파악

Sample

[모의 테스트 사후 반응 조사]

구분	평점(5점: 매우 만족)	의견
정보이해의 용이성	① ② ③ ④ ⑤	· 직무에 대한 용어가 이해하기 어려웠음
수행시간의 적정성	① ② ③ ④ ⑤	· 지문을 읽고 생각하기에 시간이 부족 · 토론시간은 충분하였음
면접수행의 용이성	① ② ③ ④ ⑤	· 절차대로 수행하면 큰 문제는 없어 보임
면접과정의 어려움 추가 필요정보 등 기타 의견	-	· 토론이 중단되었을 때, 상대방이 수동적으로 토론에 응할 때 대처 방안이 미흡

[참고: 직무상황 개발]

- 상황 개발
 - 지원 분야의 직무 수행에서 접할 수 있는 상황
 - 평가하려는 역량이 잘 드러나는 상황
- 상황 개발 시 피해야하는 상황
 - 지원자가 사전에 인지하고 있는 지식이 영향을 받는 상황
 - 지원자에게 너무 생소한 상황
 - 사회적으로 바람직한 모습이 분명히 제시될 수 있는 상황
- 상황 구성 시 고려요소
 - 쉽게 드러나는 문제점(또는 이슈)과 숨겨져 있는 문제점(또는 이슈)을 포함
 - 해당 역량이 부족한 사람들과 그렇지 않은 사람들을 구분하는 기준
 - 지원자가 의사결정 및 행동전략 수립에서 고려해야 하는 다양하고 구체적인 요소를 포함
 - 지원자의 가치, 태도, 욕구, 역량 수준에 따라 다른 반응 응답이 나타날 수 있는지 검토해야 함

Q. 능력 중심 채용을 적용하려면 채용공고 개발은 어떻게 해야 하나요?

- A. 능력 중심 채용을 적용하는 것 자체가 기존 채용방법의 변화를 의미하는 것은 아닙니다. 능력 중심 채용은 차별요소를 없애고, 직무 관련성이 없는 정보들을 제외하는 것에 초점을 두고 있습니다. 채용공고에는 차별 유발 항목을 제시하지 않고, 채용직무에 필요한 직무능력을 공지하는 것은 반드시 필요합니다.

Q. 채용직무기술서를 개발하는 이유는 무엇입니까?

- A. 채용직무에 해당하는 능력을 명확하게 하여 기업이 원하는 인재를 찾기 위해서 입니다. 또한 직무기술서를 채용공고와 같이 게재하여, 지원자들이 스스로 채용직무에 적합한지 판단하게 하여 채용 후 조기 이직과 이탈을 막을 수 있습니다.

Q. 입사지원서의 교육사항은 반드시 기술해야 할까요?

- A. 여러 다양한 채널(학교교육을 통해 이수한 교과목, 직업훈련기관을 통해 이수한 교과목, 특정 교육기관을 통해 이수한 온라인 교과목, 기타 이수한 교과목들)을 통해 이수한 교과목들을 작성하게 할 수 있게 해야 합니다. 지원자의 교육경력을 정확하게 이해해야 직무능력을 정확하게 파악할 수 있습니다.

Q. 자격사항에서 직무와 관련한 자격증만을 기술하도록 해야 합니까?

- A. 지원자들의 혼란을 최소화하기 위해 자격사항 항목에는 직무와 관련한 자격증 외에 본인이 현재 보유하고 있는 자격증도 작성할 수 있도록 구성하는 것도 지원자의 다른 능력을 파악하는데 도움이 될 수 있을 것 같습니다.

Q. 서류전형은 어떤 내용을 위주로 평가해야 합니까?

- A. 서류전형에서는 편견과 차별을 유발할 수 있는 항목은 제외하고 직무를 수행하는데 필요한 직무능력을 평가 합니다. 이를 위해 인사담당자는 직무와 무관하고 차별적인 항목을 배제하고, 직무능력과 관련하여 어떤 정보를 요구하고 어떻게 평가할 것인지에 대한 계획을 수립하고 개발해야 합니다.

Q. 필기전형에서 주관식 문항이 꼭 있어야 하나요?

A. 아닙니다. 특히 지원자가 많은 경우 주관식 문항을 평가하는 것은 더 어려울 수 있습니다. 단 특정한 문서와 관련된 의사소통능력 등을 측정하거나, 소수를 대상으로 심도 있는 직무능력을 측정하고자 할 때는 논술형 문항을 활용하기도 합니다.

Q. 모든 전형에 직업기초능력 관련 내용을 개발하여야 합니까?

A. 아닙니다. 그럼에도 직업기초능력은 모든 직무능력에 기본이 되는 능력이기 때문에 직무수행능력과 결합하여 직무능력을 발휘하는데 영향을 줄 수 있습니다.

Q. 면접 전형에서 경험, 상황, 발표, 토론 평가도구를 모두 개발해야 합니까?

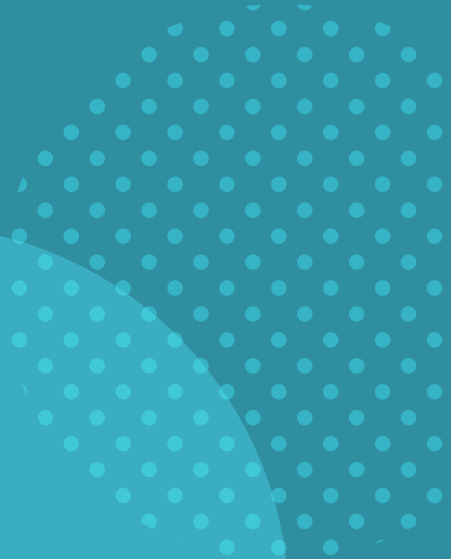
A. 아닙니다. 발표, 토론면접은 시간과 자원이 많이 소요되기 때문에 채용하고자 하는 직무에 가장 적합한 평가도구를 확인하고 회사의 자원을 신중히 고려하여 개발해야 합니다.

제5장

선발전형 운영 및 평가

1. 운영 시 유의사항
2. 선발전형별 평가
3. 선발과정의 타당성
4. 면접스킬 개발
5. 비대면 면접 스킬 개발

*Q&A



1. 운영 시 유의사항

채용일정

- 채용 전형별 진행 및 지원자 안내 일정 확정
 - 채용공고기간, 지원서 접수기간, 서류전형 합격자 발표일

[채용일정]

업무	일정/일자	기업
내부계획 확정	D-10	· 인사위원회 보고: 채용인원, 가용예산, 전문기관활용계획 등
채용공고	D	· 취업포털사이트(2주), 홈페이지, 일간지 등
지원서접수	D+14	· 홈페이지, 취업포털사이트, 이메일, 우편 등을 통한 접수
서류전형	D+15	· 접수서류 확인, 서류전형 평가자 구성, 가산점 부여 가능사항 확인 · 서류전형 결과통보(D+18: 홈페이지 및 개별통보)
필기전형	D+25	· 필기전형 대상자 사전 공고: 일자, 장소, 유의사항, 배려자 파악 · 시행 및 결과통보: 필기전형 전문기관 활용(아웃소싱), 개별통보
면접전형	D+35	· 면접전형 대상자 사전 공고: 일자, 장소, 유의사항, 사회적 배려자 파악 · 시행 및 결과통보: 전문가 활용, 개별통보
건강검진	D+50	· 예비합격자 건강검진 통보: 병원/일자(지정병원 사전 협조) · 결과확인 및 특이사항 보고: 불합격자 개별 통보
결과보고	D+60	· 인사위원회 개최: 직급 및 부서배치(안) 보고, 예비 명단관리
합격자소집	D+70	· 출근 3일 전 예비소집: 공지사항, 계약서, 사전교육 등 · 관련 부서 협조: 신규 입사에 따른 협조 및 행정사항 조치 요구

▶ 채용 서류 접수, 채용 일정 및 채용과정의 변경 등 고지

관련법령

- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제7조(전자우편 등을 통한 채용서류의 접수)
 - ① 구인자는 구직자의 채용서류를 사업장 또는 구인자로부터 위탁 받아 채용업무에 종사하는 자의 홈페이지 또는 전자우편으로 받도록 노력하여야 한다.
 - ② 구인자는 채용서류를 전자우편 등으로 받은 경우에는 지체 없이 구직자에게 접수된 사실을 제1항에 따른 홈페이지 게시, 휴대전화에 의한 문자전송, 전자우편, 팩스, 전화 등으로 알려야 한다.
- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제8조(채용일정 및 채용과정의 고지)
 - 구인자는 구직자에게 채용일정, 채용심사 지연의 사실, 채용과정의 변경 등 채용과정을 알려야 한다. 이 경우 고지방법은 제7조제2항을 준용한다.

- ▶ 채용의 공정성을 침해하는 부당한 청탁 등 채용강요 금지 및 구직자에게 채용 서류 제출에 드는 비용 이외의 채용심사비용 부담 금지

관련법령

- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제4조의2(채용강요 등의 금지)
 - 누구든지 채용의 공정성을 침해하는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 할 수 없다.
 1. 법령을 위반하여 채용에 관한 부당한 청탁, 압력, 강요 등을 하는 행위
 2. 채용과 관련하여 금전, 물품, 향응 또는 재산상의 이익을 제공하거나 수수하는 행위
- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제9조 (채용심사비용의 부담금지)
 - 구인자는 채용심사를 목적으로 구직자에게 채용서류 제출에 드는 비용 이외의 어떠한 금전적 비용 (이하 "채용심사비용"이라고 한다)도 부담시키지 못한다. 다만, 사업장 및 직종의 특수성으로 인하여 불가피한 사정이 있는 경우 고용노동부장관의 승인을 받아 구직자에게 채용심사비용의 일부를 부담하게 할 수 있다.

- ▶ 직무수행에 필요하지 않은 출신지역 등 개인정보 요구 금지

관련법령

- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제4조의3(출신지역 등 개인정보 요구 금지)
 - 구인자는 구직자에 대하여 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 다음 각 호의 정보를 기초심사자료에 기재하도록 요구하거나 입증자료로 수집하여서는 아니 된다.
 1. 구직자 본인의 용모 · 키 · 체중 등의 신체적 조건
 2. 구직자 본인의 출신지역 · 혼인여부 · 재산
 3. 구직자 본인의 직계 존비속 및 형제자매의 학력 · 직업 · 재산

필기전형 : 준비

- 필기전형을 위해 사전 준비사항을 체크하고, 관련 사항에 대한 정보를 지원자에게 전달

구분	주요내용	비고
섭외 및 안내	<ul style="list-style-type: none"> · 적절한 평가 장소 섭외, 장비 및 시설 점검 · 평가 일시 선정(휴일) · 사전 안내(공지, 개별안내) · 사회적 배려자(장애인, 임신부 등) 사전 조사 	고사장, 장비 및 시설, 편의 시설(화장실) 등
평가내용 준비	<ul style="list-style-type: none"> · 평가문항 최종 검수 및 확인 · 평가지 인쇄, 사전 검수(저시력자 배려) · 평가지 보안 유지 및 관리 	
지원자 관리 준비	<ul style="list-style-type: none"> · 사회적 배려자 대응 · 고사장 안내 · 공정한 감독 및 부정행위 처리 규정 · 응급상황 대비책 	
사후평가 관리	<ul style="list-style-type: none"> · 답안지 보안 및 관리 · 공정한 처리절차 확인 · 사후 부정행위 적발 시 대응책 	

필기전형 : 고사장 운영

- 필기전형 담당자는 고사장에서 휴대폰 등 방해요소 제거
- 지원자의 신분을 철저히 확인하여 공정한 조건 제공

[고사장 운영 시 유의사항]

구분	주요내용
주의사항	<ul style="list-style-type: none"> · 휴대폰은 벨소리나 진동이 아닌 무음으로 하고, 평가 중 통화나 문자, 메신저 사용 금지 · 구두소리, 감독관 간의 대화 등으로 평가에 방해가 되지 않도록 주의 · 지원자의 신분증과 수험번호 등을 확인하고, 답안지 감독관 확인란에 날인
신분증	<ul style="list-style-type: none"> · 신분증이 없는 경우, 바로 퇴실 · 단, 주민등록증 발급이 불가한 미성년자인 경우 사진이 포함된 학생증을 신분증으로 대체

면접전형: 운영 프로세스 및 계획 수립

· 1일 8시간 480분을
기준으로 직무별 지원자 수
및 면접관 수를
고려하여 운영

- 면접전형 운영은 운영준비(시간계획, 공간계획), 면접관 교육, 면접전형, 결과종합
으로 운영



- 지원자 1인당 면접시간에 대한 계획 수립
- 면접전형일자, 직무별 지원자 수, 직무별 투입 가능한 면접관 수 등을 고려하여
시간 계획 설계

No.	주요내용
1	면접전형 시행 일자 선정
2	면접 장소 확인(면접실 개수 확인)
3	1일 8시간 고려 면접시간 운영계획 수립(평가, 휴식, 식사시간 고려)
4	지원자 1인당 면접시간 설정
5	직무별 지원자 수 및 면접관 수를 고려한 계획 수립

- 운영 단계별로 세부계획 설계

구분	내용
운영준비	· 인원 및 면접운영 계획 수립 · 필요인원 결정, 내부 또는 외부인원의 가용 가능 결정
면접관 교육	· 면접관 및 예비 면접관을 대상으로 교육 실시
면 접 전 형	면접 전 사전 점검 사항
	· 면접전형 시 필요 자료 프린트 및 제본(평가도구, 입사지원서 사본, 조별인원 배치 명단) · 면접 장소 안내사항 작성
	(면접 당일) 면접 시작 전
	· 면접장소 안내 자료 부착, 면접기법별 준비 및 배치 · 지원자 참석 인원 확인, 면접관 참석 확인 및 연락 · 대기실 좌석 및 면접관 좌석 및 배치확인
면접 중	· 면접 오리엔테이션 · 지원자 대상 면접준비실 및 면접 대기실, 면접실 안내 · 면접관 대상 면접실 안내, 면접도구 배포 및 회수, 면접준비실 내 감독
	면접 후
결과종합	· 면접장소 안내자료 제거 · 면접도구 수거 매수 확인 및 평가결과 회수(보안)
	· 평가결과 종합 · 합격자 결정

- ▶ 채용시험을 서류심사와 필기 · 면접 시험 등으로 구분하여 실시할 경우, 서류심사에
합격자 구직자에 한정하여 입증자료 및 심층심사자료를 제출하도록 안내

관련법령

- ✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제13조(입증자료 · 심층 심사자료의 제출 제한)
 - 구인자는 채용 시험을 서류심사와 필기 · 면접시험 등으로 구분하여 실시하는 경우 서류 심사에 합격한
구직자에 한정하여 입증자료 및 심층 심사자료를 제출하게 하도록 노력하여야 한다.

면접전형:
면접 질문 시
주의사항

- 면접전형 시 편견을 유발할 수 있는 질문은 사전에 제외

No.	주요내용
1	• 성별에 따른 차별적 질문 예) 젊은 여성지원자는 결혼 등의 이유로 장기근속을 할 수 없다는 질문
2	• 연령에 따른 차별적 질문 예) 고령자는 사용자가 지시하거나 지휘하기 어렵다는 인식에 따른 질문
3	• 종교에 따른 차별적 질문 예) 특정 종교를 가진 자는 종교의식 등으로 인해 업무에 지장을 준다는 인식에 기초한 질문
4	• 신체 또는 외모에 따른 차별적 질문 예) 뚱뚱해서 민첩하게 일을 잘 할 수 있겠냐는 등의 질문
5	• 특정 지역의 출신인 경우에는 조직에 잘 적응하지 못한다는 인식에 기초한 질문 예) 특정 배경을 가진 자는 조직의 단합을 저해한다는 질문
6	• 연령에 따른 차별적 질문 예) 신체가 약해 보이는 사람은 병가를 내는 경우가 많다는 인식에 따른 질문

▶ 직무수행에 필요하지 않은 출신지역 등 개인정보 요구 금지

관련법령

✓ 채용절차의 공정화에 관한 법률 제4조의3(출신지역 등 개인정보 요구 금지)

- 구인자는 구직자에 대하여 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 다음 각 호의 정보를 기초심사자료에 기재하도록 요구하거나 입증자료로 수집하여서는 아니 된다.
- 1. 구직자 본인의 용모·키·체중 등의 신체적 조건
- 2. 구직자 본인의 출신지역·혼인여부·재산
- 3. 구직자 본인의 직계 존비속 및 형제자매의 학력·직업·재산

면접전형:
면접운영 설계

- 지원자 3~5명 정도를 한 조로 구성하여 면접실로 이동
- 면접시간, 준비시간, 휴식시간 등 주요내용 설계

Sample

조	지원 분야	지원자	면접실	평가기법	기법별 시간	과제별 면접시간	면접 (1인당)	준비시간	휴식	면접 시간
1조	인사	김 00	1	상황면접	7분	15분	55분	발표 30분 토론 20분	15분	120분
			2	경험면접	8분					
			3	발표면접	20분	40분				
			4	토론면접	20분					
	인사	김 00	1	상황면접	7분	15분				
			2	경험면접	8분					
			3	발표면접	20분	40분				
			4	토론면접	20분					
	인사	이 00	1	상황면접	7분	15분				
			2	경험면접	8분					
			3	발표면접	20분	40분				
			4	토론면접	20분					
	:	:	:	:	:	:				
	:	:	:	:	:	:				
2조	노무	함 00		:	:	:	:	:	:	:
	노무	김 00		:	:	:	:	:	:	:

면접전형:
면접실준비 및
공간설계

- 지원자에 대한 면접자료와 진행을 위한 준비물 확인

No.	체크리스트	No.	체크리스트
1	면접안내자료(면접매뉴얼)	8	스톱워치
2	면접안내자료(면접매뉴얼)	9	필기구 (연필, 지우개, 펜, 스테이플러 등)
3	면접실별 지원자 입사지원서 및 자기소개서	10	면접관 명패
4	면접지(질문지, 과제)	11	테이블, 의자 등
5	관찰기록표	12	계산기
6	평가표	13	별도 메모지
7	면접 관련 서류(보안각서 등)	14	다과 등

- 면접관 수, 지원자 수를 고려한 면접 공간설계

Sample

면접관1

면접관2

면접관3



← 일정간격 유지 →



← 일정간격 유지 →



지원자용 의자

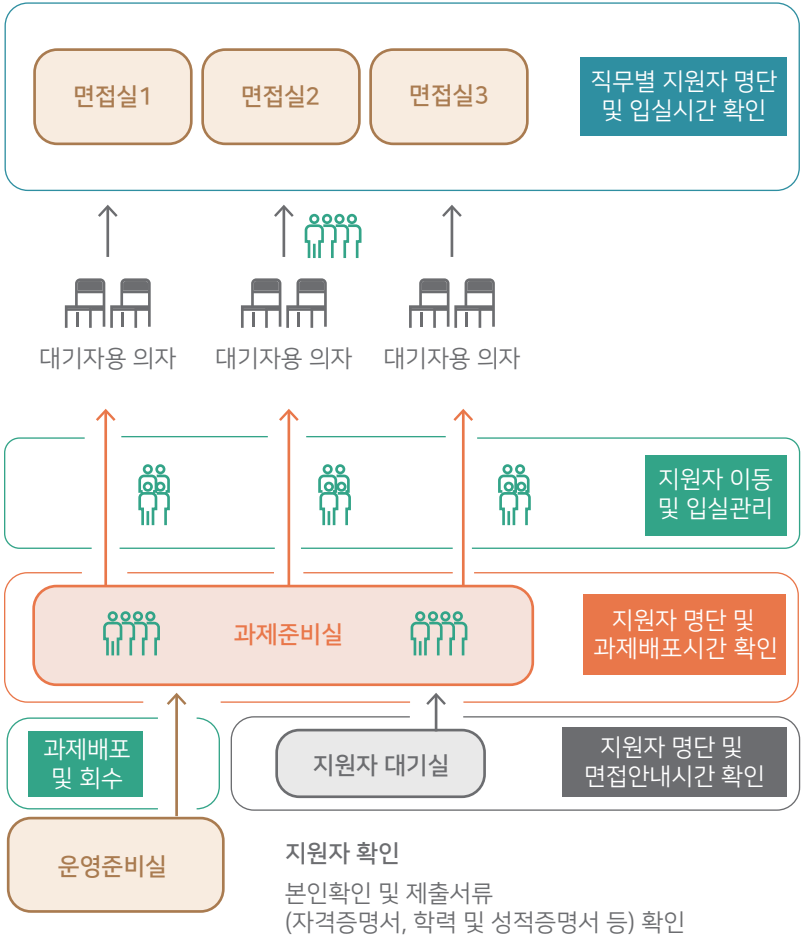


대기자용 의자

면접전형:
지원자 이동경로 설계

Sample

- 운영을 위해 필요한 자료(지원자 명단 및 입실시간, 과제배포시간, 면접안내시간 등)를 구성
- 면접실의 여건 및 지원자 수를 고려하여 지원자들의 이동경로 설계
- 3~5명 정도를 한 조로 구성하여 면접실로 이동하며 면접전형의 유형에 따라 설계변경



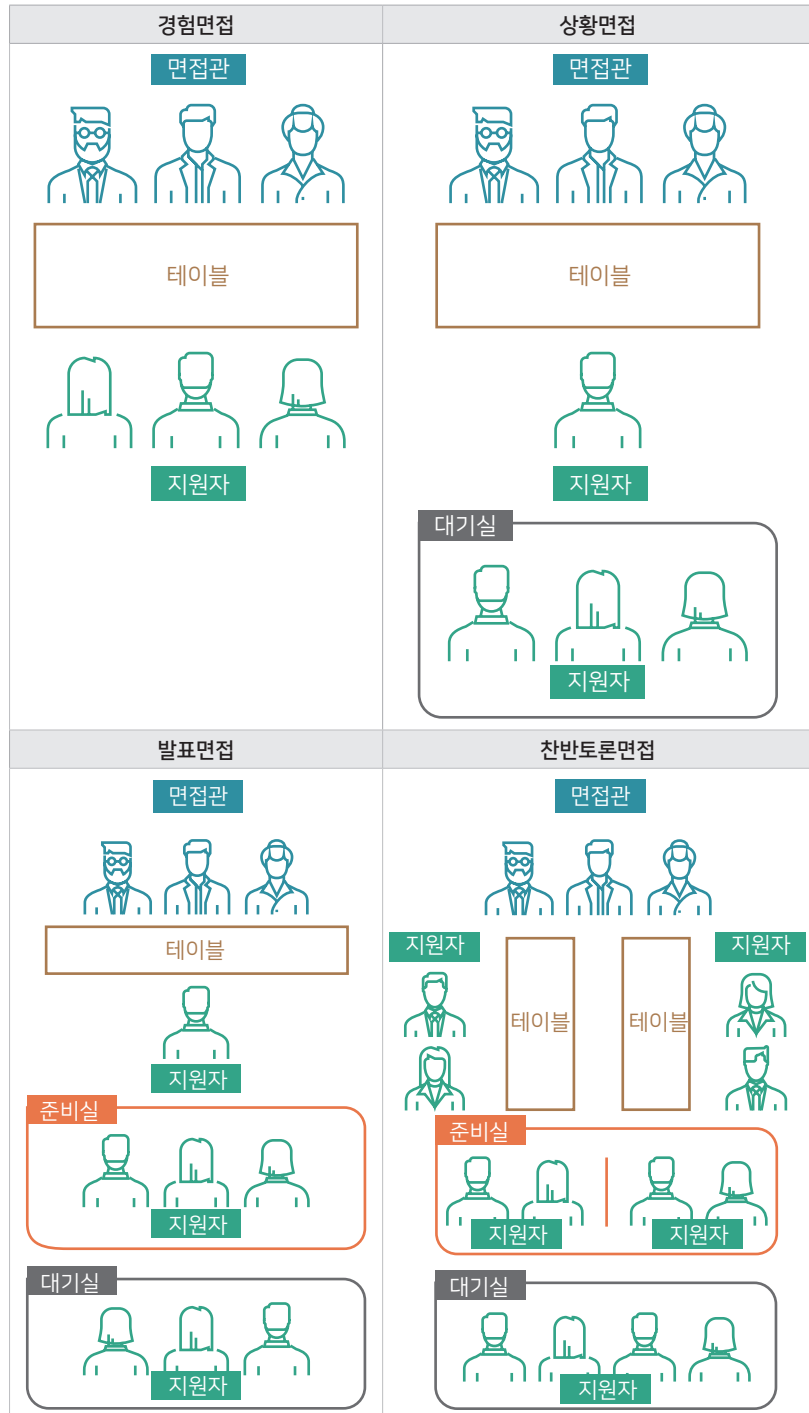
면접전형: 과제별 면접실 설계

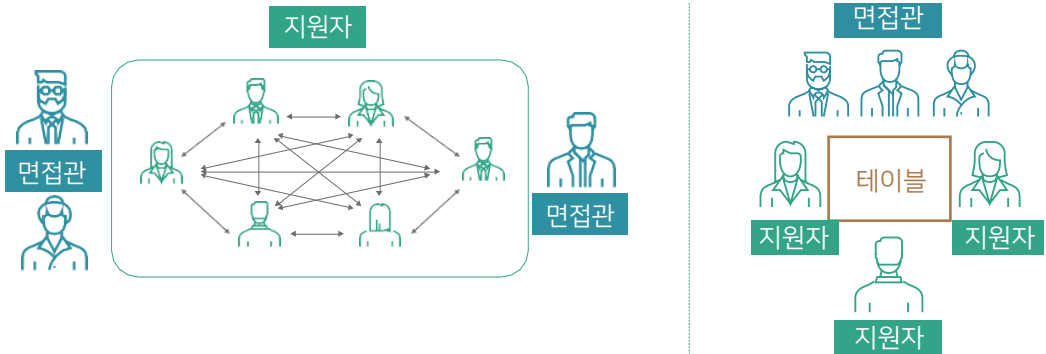
Sample

- 시간계획, 과제의 유형, 기업의 상황을 고려하여 면접실 레이아웃 설계

[면접실 설계]

- 경험면접, 상황면접 운영 시
상황 및 여건을 고려하여
개인별 면접 진행 가능





면접전형:
면접실 운영

- 장소 및 지원자의 수를 고려하여 시간계획 수립
- 1명의 지원자가 경험면접, 상황면접, 발표면접, 토론면접을 하루에 수행할 수 있도록 계획 수립

[면접실 운영]

구분	면접실 1	면접실 2	면접실 3	면접실 4	면접실 5	면접실 6	면접실 7	
8:30-9:00	오리엔테이션 및 준비실시(8시 20분 준비시작)							
9:00-10:00								
10:00-11:00	경험면접	↔		상황면접		↔	대기실	
11:00-12:00								
12:00-13:00	점심식사(오전종료, 12시 20분 준비시작)							
13:00-14:00								
14:00-15:00								
15:00-16:00	발표면접	↔		토론면접		↔	준비실	
16:00-17:00								
17:00-18:00								
18:00-19:00	면접관 진단결과 종합 및 점수조정							
결과 취합 및 확인								

↓

- 발표면접은 준비실에서 준비과정을 거쳐 발표 진행

1. 준비

- 대기실에서 자신의 차례가 되어 호명되면 발표준비실로 이동
- 30분 동안 발표자료 및 발표준비

구분	활동 내역
준비과정	<ul style="list-style-type: none">자료를 읽음(5분)발표자료를 작성함(25분)작성한 발표자료를 면접관에게 전달(면접실에 발표자료준비)
유의사항	<ul style="list-style-type: none">빈 A4용지는 발표내용 작성 가능발표자료 작성이 종료되면 제공된 자료 수거필요 시 자신의 발표자료는 최대 1부까지 출력 가능MS 파워포인트, 워드, 한글 중 하나를 선택하여 작성분량은 파워포인트 5장, 워드/한글은 2장을 넘기지 않음

2. 발표 진행

- 발표준비가 끝나면 면접실로 이동
- 20분 동안 발표 면접진행

구분	활동 내역
발표과정	<ul style="list-style-type: none">발표를 진행(15분)면접관과 질의응답을 진행(5분)
유의사항	<ul style="list-style-type: none">발표시간은 15분 이내로 진행자신이 발표 시 참고한 자료는 퇴실 시 운영자에게 제출

1. 준비

- 지원자들이 시간 및 주의사항을 숙지하고 따를 수 있도록 준비실의 화이트 보드에 조별로 진행방식을 적어둠

구분	배정시간	활동 순서
준비실	안내	· 각 조에 토론자료를 배포 · 한 조에는 찬성자료를, 다른 한 조에는 반대자료를 배포(찬반토론 일 경우)
	조별토론 준비 (20분)	· 개인별로 5분 동안 주어진 자료를 읽음 · 조별로 15분간 토론 준비
		· 조별준비가 끝나면 배포된 자료를 회수 · 토론장에 입장
면접실	조별토론 (20분)	· 각 조별로 토론진행
	평가결과 정리 (10분)	· 면접관들이 작성한 평가지를 확인

2. 조별토론 진행 방식: 지원자

진행시간 개인별 제공된 자료 읽기(5분) 00:00~00:00(현재시각) 조별토론 준비(15분)	주의사항 제공된 자료는 면접실로 이동 시 운영자에게 반납
--	---------------------------------------

배정시간	활동 순서
준비 (5분)	· 제공받은 시나리오 자료를 읽음
조별토론 준비 (20분)	· 조별로 15분간 토론 준비 · 조별준비가 끝나면 안내에 따라 면접실에 입장
조별토론 (20분)	· 조별토론을 20분간 진행 · 각 조별 모두 퇴실

2. 선발전형별 평가

서류전형 : 평가방안

- 자기소개서, 경험 · 경력기술서, 포트폴리오 등 정량적 평가가 어려운 정보에 대해서는 평가기준과 평가척도를 설정하여 평가

구분	내용
지원자격 확인	· 공고한 지원자격 요건의 충족여부를 확인 · 지원자가 입력한 내용의 기입 오류 검토
평가	· 지원서 항목별 평가기준(평가요소, 점수기준, 가중치 등)을 설계, 정량화하여 평가 · 자기소개서, 경험 · 경력기술서 등에 대한 평가
가산점 부여 및 지원자 순위 도출	· 채용 관련 법규·지침에서 규정하는 우대사항을 확인, 가산점 부여 · 가산점까지 부여된 결과에 따라 지원자 순위 도출
평가결과 검토	· 서류전형에서 제출된 서류 내용의 사실여부를 검토한 후, 이상이 없으면 결과를 확정
전형 결과 발표	· 결과 확정 후 전형결과를 메일, 문자 등으로 안내

서류전형 : 평가도구 설계

- 인적사항은 지원자격을 판단하는 기준이 될 수 있음(서류전형 통과기준)

- 평가를 위해 평가항목, 평가기준, 배점 결정
- 배점은 사내에서 중요시 여기는 사항에 대해 협의한 후 의사결정

항목		평가기준	배점	합계
입사 지원서	인적사항	자격여부, 오기입 등	Pass/Fail	40
	교육사항	직무능력, 기간	10	
	자격사항	국가, 민간자격증, 필수자격증 보유여부	10 (Pass/Fail)	
	경험/경력사항	직무능력, 기간	10	
	기타	유사 직무능력	10	
자기 소개서	직무수행능력		20	40
	직업기초능력		20	
경험 · 경력 기술서	근무 경험 · 경력 및 횟수		4	20
	직무수행능력		10	
	직업기초능력		6	
가산점	국가유공자, 장애인 등		서류점수 5% 가산점	5
합계			100	100

서류전형 : 평가 시 주요고려사항

- 각각의 항목은 정량화하여 평가할 수 있음
 - 예) 매우 우수(직무 관련성 90% 이상), 우수(직무 관련성 80% 이상), 보통(직무 관련성 60% 이상), 미흡(직무 관련성 60% 미만), 매우 미흡(직무 관련성 30% 미만) 등의 등급을 설정하여 평가

· 평가도구별 주요고려사항

구분		평가 시 고려사항
입사 지원서	인적 사항	<ul style="list-style-type: none"> · 지원자들이 입력한 내용 중, 중복이나 오기입사항 평가 · 입사지원 항목을 불성실하게 작성하였거나 부정적인 의도를 가지고 작성된 지원서 확인(불성실 작성이란 미작성, 의미 없는 내용, 작성 미완료 등을 의미) · 입사지원에 대한 의지가 낮거나, 기관에서 요구하는 직무요건에 대해 준비가 되어 있지 않은 허수의 지원자 확인 · 정확한 기입이 되어있지 않을 경우 탈락(Pass/Fail)
	교육 사항	<ul style="list-style-type: none"> · 직무기술서의 교육이수 이력 평가 · 학교교육은 이수과목 수를 중심으로, 직업교육은 이수과목 수와 이수시간을 기준으로 평가
	자격 사항	<ul style="list-style-type: none"> · 필수자격과 선택자격 구분 · 필수자격을 보유하지 않은 지원자 탈락(Pass/Fail)
	경험 · 경력 사항	<ul style="list-style-type: none"> · 직무경험, 경력을 확인하고, 필요 시 구간 및 구간별 배점 기준을 설정하여 평가 · 일반적인 입사지원서 평가에는 반영하지 않음(선택적 반영)
	기타	<ul style="list-style-type: none"> · 해당 직무와 연관성이 있는 직무능력에 대한 평가 · 필요 시 해당 능력의 유무, 등급 및 구간별 배점 기준을 설정하여 평가
자기소개서		<ul style="list-style-type: none"> · 자기소개 질문문항 충족여부 평가 · 자기소개서는 직무기술서, 직무능력(직무수행능력, 직업기초능력)과의 일치성 외에 논리성, 문장력, 설득력 등 종합평가 가능 · 타사 지원서를 복사하여 지원 회사명이 잘못 기술된 경우에는 최저점 부여 또는 탈락
경험·경력 기술서		<ul style="list-style-type: none"> · 직무경험, 경력에 대한 상세내용 확인 · 직무기술서, 직무능력(직무수행능력, 직업기초능력)과의 일치 평가 · 정성적 부분을 정량적으로 점수화하여 평가
가산점		<ul style="list-style-type: none"> · 장애인 국가유공자 등 가산점 부여 · 가산점(우대조건)을 두는 경우, 해당 점수를 가산하며, 점수가 100점을 초과할 경우 100점으로 교정

서류전형 : 평가준거 설정

Sample

• 조직에서 필요로 하는 항목, 능력 등을 기준으로 평가준거 설정

질문: 동료와 의견이 엇갈렸던 경험이 있습니까? 당시 상황과, 그 일을 해결하기 위해 어떤 노력을 기울였는지 작성해 주십시오.

평가준거(직무기술서 활용)
· 다른 구성원들과 목표를 공유하고 원만한 관계를 유지할 수 있다.
· 조직구성원들의 업무항상에 도움을 주며, 조직의 목표를 제시할 수 있다.
· 협상 가능한 목표를 세우고 상황에 맞는 전략을 선택할 수 있다.
· 고객만족을 이끌어 낼 수 있다.
· 결과/목적에 대한 명확한 인식과 달성여지가 있다.

점수	평가척도
5점	· 해당 역량 발휘에 대한 명확한 증거가 있을 때 · 답변 내용에 해당 역량의 수행준거가 2/3이상 포함될 때
3점	· 해당 역량 발휘에 대한 증거가 수용적 일 때 · 답변 내용에 해당 역량의 수행준거가 1/2정도 포함될 때
1점	· 해당 역량 발휘에 대한 증거가 부족할 때 · 답변 내용에 해당 역량의 수행준거가 거의 포함되어 있지 않을 때

지원자	창의력	대인관계	적응력
김00	· 창의성 발현 약간 부족 · 개선 노력 보임	· 팀워크에 대한 의식 및 실천 능력 탁월	· 환경 이해 및 적응을 위한 적극적 행동 부족
박00	· 새로운 방식 시도 · 창의성 발현 부족 · 도전의식 발현	· 자신의 역할에 충실 · 위기극복 후 기회 전환 능력 탁월	· 기회 확보를 위한 적극적 탐색 및 실행 필요
최00	· 새로운 아이디어 제시(영상활용) · 창의성 발현	· 상대와 다른 차이 · 역할분담을 통한 팀 목표 달성	· 새로운 환경 적응에 대한 역량발현 부족
홍00	· 창의성 부족	· 팀워크 능력 발현 부족 · 개인적 대인관계 능력 탁월	· 조직 적응을 위한 적극적 행동 필요 · 적응을 위한 긍정적 사고 및 행동 부족
이00	· 문제의 원인 규명 · 해결방안 제시 및 실천	· 팀워크 증진을 위해 역할을 분배 능력 탁월 · 타인 협조 및 자기 희생적 행동 탁월	· 조직원간 갈등을 긍정적 관점에서 극복
김00	· 도전정신과 실행력 탁월 · 창의성 발현 부족	· 팀내 자신의 역할에 대한 명확한 인식 · 협력을 위한 구체적 행동발현 부족	· 새로운 환경에 적응하기 위한 적극적 행동 발현
박00	· 창의성 발현 부족	· 팀워크증진을 위한 구체적 아이디어 도출 및 성과 부족	· 적응역량 부족
최00	· 난관을 극복하는 새로운 방식 착안 (눈높이) · 창의성 발현	· 팀 목표 인지 능력 탁월 · 타인 협조 및 자기 희생적 행동 탁월	· 도전과제에 대한 이해, 탐색 및 적극적 대안 수립
정00	· 도전정신 탁월 · 창의성 발현 부족	· 성실성이 돋보이나 대인관계(팀워크)역량 발현 부족	· 새로운 환경에 대한 적극적인 대처

서류전형 평가도구
개발예시

· 각각의 항목들을 자격 및
직무능력 중심으로 평가하여
점수 산출

서류전형 평가 평가표

Sample

전형 서류전형		수험번호 0001	성명 김길동	
입사지원서			배점	점수
인적사항	모든 사항에 대한 정확한 기재		P / F	
교육사항	학교교육	· 인사평가능력(직무수행능력), 문제해결능력(직업기초능력) · 5과목 이상(5점)/2~3과목(3점)/0~1과목(1점)	5	5/10
	직업교육	· 인사평가능력(직무수행능력), 문제해결능력(직업기초능력) · 45시간 이상(5점)/30~44시간(3점)/0~29시간(1점)	5	
자격사항	국가기술 자격	· 3개 이상(5점)/2개(3점)/0~1개(1점)	5	5/10
	민간자격	· 3개 이상(5점)/2개(3점)/0~1개(1점)	5	
경력· 경력사항	필수자격	· 공인노무사	P / F	
	직무수행 능력 관련 경험	· 인사평가능력: 조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사평가 실행을 지원한 업무수행경험 · 3번 이상(5점)/2번(3점)/0~1번(1점), 2개월 이상의 경험인정	5	5/10
	직업기초 능력 관련 경험	· 문제해결능력: 직무를 수행함에 있어 문제상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 업무 · 3번 이상(5점)/2번(3점)/0~1번(1점), 2개월 이상의 경험인정	5	
	기타	유관 직무능력	· IT 관련 자격보유여부, 디자인 관련 직무경험	10
소계			25/40점	
자기소개서			배점	점수
직무수행능력	인사평가 능력	· 인사평가능력: 조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사 평가 실행을 지원하기 위한 업무수행경험 · 계획수립 능력, 목표설정 능력 등에 대한 경험여부 확인	20	10/20
직업기초능력	문제해결 능력	· 문제해결능력: 직무를 수행함에 있어 문제상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 업무 · 사고력, 문제처리능력 등에 대한 경험여부 확인	20	10/20
소계			20/40점	
경력 및 경험기술서			배점	점수
경력 및 경험	· 2개월 이상 경험 횟수 또는 다양한 경험사항		4	4/4
직무수행능력	인사평가 능력	· 인사평가능력: 조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사 평가 실행을 지원 업무수행경험 · 계획수립 능력, 목표설정 능력 등에 대한 경험여부 확인	10	10 /10
직업기초능력	문제해결 능력	· 문제해결능력: 직무를 수행함에 있어 문제상황이 발생하였을 경우, 창조적이고 논리적인 사고를 통하여 이를 올바르게 인식하고 적절히 해결하는 업무 · 사고력, 문제처리능력 등에 대한 경험여부 확인	6	6/6
소계			20/20점	
가산점			배점	점수
국가유공자 자녀 등			5	5/5
결과종합				
심사	입사지원서(제출 서류의 적합성, 자격 기준의 적합성 및 기타 결격 사유)		P / F	
평가	입사지원서(교육사항 + 자격사항 + 경력·경험사항 + 기타) + 자기소개서 + 경력 및 경험기술서		65	
가산점	국가유공자 자녀 등 서류전형 점수의 5% 가산점		5	
합계			70/100점	

필기전형 : 활용방법

- 필기전형 결과는 일반적으로는 면접단계로 넘어가기 위한 허들로 사용
- 인 · 적성 검사 활용 시 부적합 판정을 받은 인원에 대한 선별방법 선정

[선발을 위한 필기전형 활용]

지원자 선별 Screen-Out (기준에 미달되는 지원자를 탈락시키는 방식)				선별 Select-In (능력 있는 지원자를 선발하는 방식)			
필기점수 미달자 확인	→	인·적성 검사확인	→	필기전형 점수확인	→	면접활용	→
점수미달인원 선별		부적합인원 확인		면접인원 고려 순위선정		인·적성검사만 면접전형 활용	

필기전형 : 평가결과

Sample

- 필기전형 평가결과는 필기 점수 기준(50% 이상 득점) 이상을 획득하지 못하는 경우 불합격 처리 가능

- 필기전형의 결과는 지원자간 수준 비교가 용이하도록 규준점수(Normative Score)를 일반적으로 활용
- 직무수행능력, 직업기초능력평가 점수를 고려하여 합산

[필기전형 평가결과 점수 도출]

지원자	직무 수행 능력 (60점) (A)	직업기초능력(40)			가산점	합계 (A + B) (100)	순위
		문제 해결 능력	의사 소통 능력	소계 (B)			
김00	54	15	15	30	0	84	2
박00	47	15	15	30	0	77	4
최00	57	19	19	38	0	95	1
홍00	58	10	10	20	5	83	3
이00	29*	18	8*	26	0	55	5 (불합격)

* 일정점수 미달

면접전형 평가도구
개발예시1

면접전형 평가표

Sample

· 기본정보

능력단위	인사평가	정의	조직의 전략 및 목표와 연계하여 구성원 및 부서를 위한 평가계획을 수립하고, 단위별 목표설정, 평가를 위한 교육, 인사평가 실행을 지원하는 능력이다
------	------	----	--

· 평가준거

- '평가준거'는 하나하나를
별개로 평가할 수 있음
- 평가척도의 '탁월, 우수, 보통,
미흡, 기준미달'은 정의를
활용하여 점수 설정

능력 단위 요소	평가준거	탁월	우수	보통	미흡	기준 미달
		100점	80점	70점	50점	40점
계획 수립	· 내부에서 검토된 평가제도를 기준으로 조직구성원의 의견을 반영할 수 있다. · 수립된 평가제도를 기반으로 당해 연도 평가계획을 작성할 수 있다.		●			
목표 설정	· 설정된 주요성과지표에 따라 자신의 목표를 설정할 수 있도록 지원할 수 있다. · 조직구성원이 작성한 내용을 수집하여 개인별 최종 목표를 확정할 수 있다.		●			
평가 교육	· 평가제도, 평가오류 유형, 평가일정, 프로세스 등 평가교육을 실시할 수 있다. · 피 평가자를 대상으로 평가제도, 평가일정, 프로세스 등 평가교육을 실시 할 수 있다.			●		
인사 평가 시행	· 시행된 평가결과의 공정성 확보를 위하여 평가오류를 검토할 수 있다. · 평가이력을 관리하기 위하여 확정된 평가결과를 평가관리 시스템에 등록할 수 있다.			●		
평균 점수		(75)점				

· 평가 주안점

- '평가 주안점'은 직무전문가
협의 및 직무기술서 기반으로
직무상황에서 행동이 가장 잘
발현되는 상황과 주요 증거
(Evidence) 제시

· 평가 프로세스에 대한 이해여부 · 목표설정 방법 · 평가자의 오류 유형 구분	· 평가 오류를 줄이기 위한 면담 교육과 평가 교육을 준비 및 진행
--	--

· 수준

탁월	우수	보통	미흡	기준 미달
평가준거에 따른 기대행동이 완벽하게 관찰됨	평가준거에 따른 기대행동이 상당히 관찰됨	평가준거에 따른 기대행동이 약간 관찰됨	평가준거에 따른 기대행동이 거의 관찰되지 않음	평가준거에 따른 기대행동이 전혀 관찰되지 않음

면접전형 평가도구 개발예시2

면접전형 종합평가표

Sample

가. 기본 정보

· 직무수행능력, 직업기초능력의 종합 평가를 위해 각각 점수, 능력별 비중 및 능력(탁월, 우수 보통, 미흡, 기준 미달)의 평가척도 점수 설정

면접번호	100	지원부문	HR팀
면접실	2	면접관	김길동
합계(100%)	(78)점		

· '기본 정보'에서 면접번호, 지원부문 등은 면접 시작 전 기술

- 직무수행능력과 직업기초능력 점수 산정결과에 대한 '합계' 점수 기록
- '합계' 점수는 '직무수행능력', '직업기초능력'의 점수를 합산하여 제시
- 예) 합계: 78점 = {80점(직무수행능력 점수) X 80%(직무수행능력 점수 비중)} + {70점(직업기초능력 점수) X 20%(직업기초능력 점수비중)}

나. 직무수행능력(80%)

능력 단위	비중	탁월 100점	우수 80점	보통 70점	미흡 50점	기준 미달 40점	점수
인사 평가	50%		●				40
급여 지급	50%		●				40
소계		(80)점					

다. 직업기초능력(20%)

· '직무수행능력', '직업기초능력'의 비중 및 능력점수 도출

- 예) 인사평가능력 점수: 80점(능력점수) X 50% (비중) = 40점
- 예) 급여지급능력 점수: 80점(능력점수) X 50% (비중) = 40점
- 예) 소계: 40점(인사평가능력) + 40점(급여지급능력) = 80점

직업 기초 능력	비중	탁월 100점	우수 80점	보통 70점	미흡 50점	기준 미달 40점	점수
문제 해결 능력	50%			●			35
의사 결정 능력	50%			●			35
소계		(70)점					

· '총평'에 직무수행능력과 직업기초능력에서 확인한 지원자의 특징과 그 외 특이점에 대한 내용을 기록

라. 총평

- 인사평가, 급여지급에 대한 경험을 가지고 있으며 상황별로 대처하는 능력이 출중
- 발표상황에서 몇가지 문제상황에 대처하지 못하였음
- 5개의 의사결정 상황에서 2개 정도의 의사결정이 적절해 보이지 않음
- 전반적인 직무수행능력과 직업기초능력이 평균 이상을 나타냄
- 인사업무에 대한 많은 지식을 가지고 있으며, 많은 직무경험 보유
- 논리 정연하게 의사를 표현하고 바른 자세 유지

허들식 합격자 선발

Sample

- 지원자가 각각의 전형을 허들식으로 통과하게 하여 선발하는 방법
- 서류전형, 필기전형을 통과한 지원자가 면접전형 통과 시 합격
- 자격여부 확인 및 필기전형 과락점수도 전형 통과여부의 결정요인이 될 수 있음



[서류전형 통과자 선발]

· '서류전형'에서 자격여부 확인

No	성명	서류전형			가산점 (5)	합계 (100)	순위	결과
		입사지원서 (40)	자기소개서 (40)	경험·경력 기술서(20)				
1	김00	30	30	20	2	82	2	통과
2	박00	38	30	20	2	90	1	통과
3	최00	40	20	17	0	77	3	통과
4	홍00	30	20	16	0	66	4	자격미달*
5	이00	30	20	10	5	65	5	통과
6	:	:	:	:	:	:	:	:

*필수자격증 없음



[필기전형 통과자 선발]

· '필기전형'에서 과락여부 설정 가능
(기준: 50점, 50% 등)

No	성명	필기전형			합계 (100)	순위	결과
		직무수행능력 (60)	직업기초능력1 (20)	직업기초능력2 (20)			
1	김00	54	15	15	84	2	통과
2	박00	47	15	15	77	3	통과
3	최00	57	19	19	95	1	통과
4	홍00	-	-	-	-	-	자격미달
5	이00	10	18	8	36	4	필기점수 과락
6	:	:	:	:	:	:	:



[면접전형 통과자 및 합격자 선발]

· '면접전형'에서 인·적성 검사 결과를 참고자료로 활용

No	성명	면접전형				합계 (100)	순위	결과
		경험 (20)	상황 (20)	발표 (20)	토론 (30)			
1	김00	15	15	30	28	88	2	합격
2	박00	17	15	30	28	90	1	합격
3	최00	20	17	27	20	84	3	인·적성 검사결과 확인*
4	홍00	-	-	-	-	-	-	자격미달
5	이00	-	-	-	-	-	-	필기점수 과락
6	:	:	:	:	:	:	:	:

*인·적성 검사 결과를 면접에서 활용

전형종합 합격자 선발

Sample

- 지원자의 서류, 필기 및 면접전형의 합산결과 합격자 선발
- 자격여부 확인 후 최종 합격자 및 예비 합격자 확정



[서류, 필기 및 면접전형 합산결과 합격자 선발]

No	성명	서류전형(100)				가산점 (5)	필기전형(100)				면접전형전형(100)						소계 (C)	합계 1 (D)	순위	합계 2 (D)	순위	결과	비고
		입사 지원서 (40)	자기 소개서 (40)	경력·기술서 (20)	소계 (A)		직무수행능력 (60)	직업기초능력 1 (20)	직업기초능력 2 (20)	소계 (B)	경험 (20)	상황 (20)	발표 (30)	토론 (30)									
1	김 0 0	30	30	20	2	82	54	15	15	84	15	10	25	20	70	78.7	3	74	3	합격	-		
2	박 0 0	38	30	20	2	90	47	15	15	77	17	15	30	26	88	85	2	86	1	합격	가중치에 따른 순위 변경		
3	최 0 0	40	20	17	0	77	57	19	19	95	20	17	27	20	84	85.3	1	85.5	2	합격	가중치에 따른 순위 변경		
4	홍 0 0	30	20	16	0	66	58	10	10	78	10	13	25	18	66	70	4	68.4	4	-	자격 미달		
5	이 0 0	30	20	10	5	65	10	18	8	36	15	20	15	20	70	57	5	62.7	5	-	필기 점수 과락		
6	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:		

[최종 및 예비 합격자 선발]



구분	직군	직무	최종 합격자		예비 합격자		
			수험번호	성명	순위	수험번호	성명
본사	사무	인사	002	김00	1	007	김00
					2	008	정00
			003	박00	3	009	배00
					4	010	최00
			004	최00	5	011	김00
					6	012	조00
경기 지점	기술	시설	5	홍00	1	13	임00
					2	14	이00
충북 지점	사무	연구	대상자 없음				

3. 선발과정의 타당성

점수부여 및 조정원칙

- 전형별 평가 시 점수부여 원칙과 점수조정을 위한 면접관 간의 협의 필요

구분	주요내용
점수부여 원칙	<ul style="list-style-type: none"> · 결과보다는 (사고)과정에 초점을 맞추어 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 능력은 행동 자체이며, 행동을 기반으로 미래 예측 - 지원자들이 도출해내는 결과의 적절성은 평가하지 않는 것을 원칙으로 함. 단, 일부 전문 영역의 경우 전문가의 판단을 고려할 수 있음 · (5점 척도일 경우) 3점에서 시작하여 가감하는 방식을 취하며, 4점 이상은 합격 시켜야 한다는 의미, 3점은 고려 대상임을 의미하고, 2점 이하는 불합격
조정 원칙	<ul style="list-style-type: none"> · (5점 척도일 경우) 특정 능력의 점수가 면접관 간 2점 이상 차이가 있을 경우 상호협의 하에 조정 · 각자 점수부여의 근거를 이야기하고, 근거가 분명한 방향 또는 상호 정보를 통합적으로 해석하여 자발적으로 조정 · 한 명 또는 한 조 지원자에 대한 면접 종료 시 면접관 간에 조정 실시 · 시간적 여유가 없을 경우, 점심시간 등을 활용하여 면접관 간 협의

선발점수의 타당성: 평가자간 일치도

- 여러 명의 면접관들이 동일한 지원자를 평가하는 서류전형과 면접전형에서는 '평가자간 일치도'라는 신뢰도(타당도) 개념 요구
- 평가자간 신뢰도는 '평균과 순위'라는 두가지 측면에서 파악 필요

예1) 평균간 차이검증에는 통계적 분석법을 사용
- 평가자가 2명 → t-검증, 평가자가 2명 이상이면 ANOVA

예2) 평가자간 순위 일치도 검증에는 Cronbach's alpha 계수,
Cohen의 kappa 계수, 순위상관계수 등을 활용

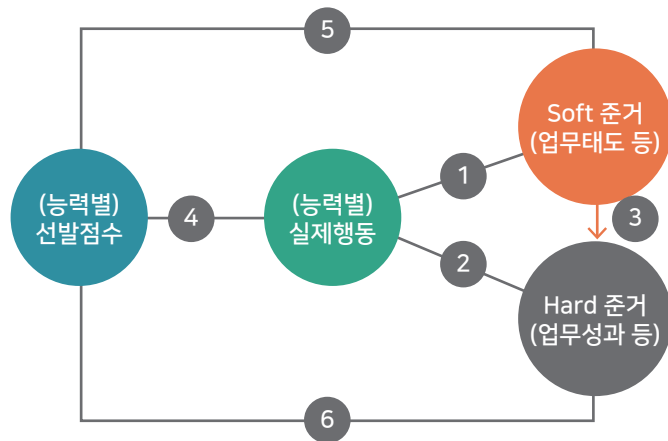
- 평균과 순위 측면에서 평가자간 일치도가 낮은 경우

구분	대처법
순위만 일치 · 평균 불일치	<ul style="list-style-type: none"> · 특정 평가자(면접관 등)의 평가경향이 관대 · 엄격한 경우 · 평가자(면접관 등)간 평가기준의 눈높이 조정 혹은 평가기준을 보다 명확하게 공유 · 전체 평균을 고려하여 해당 평가자의 점수 일괄 조정
평균만 일치 · 순위 불일치	<ul style="list-style-type: none"> · 평가자(면접관 등)간 평가내용 상이, 동일 역량의 평가지표 상이하여 능력과 무관하게 임의로 점수 부여 · 일치도가 낮은 평가자(면접관) 점수 제외 · 평가능력 명확화, 구조화된 질문과 평가지표 사용
평균과 순위 불일치	<ul style="list-style-type: none"> · 특정 지원자에서만 평가자간 점수차가 큰 경우 해당 지원자에 대해 평가자들간 논의 및 조정 필요 · 일치도가 낮은 평가자의 점수를 배제

선발결과와 타당성 검증

- 선발점수가 높은 지원자 일수록 입사 후 업무성이나 업무태도 등 성과가 높은 것을 의미
- 선발점수 자체의 신뢰도가 높아도 선발과정에서 높은 점수를 받은 지원자들이 직무에서 우수한 성과를 발휘하지 못하면 의미 없는 과정이 됨
- 선발 종료 후 지속적인 선발결과와 타당성 분석필요
 - 모형에서 ①~⑥으로 표현된 관계성 검증이 필요

[선발결과 타당성 검증 모형]



4. 면접스킬 개발

면접관 오류

- 면접관의 오류 원인

오류의 원천	오류의 원인
관찰의 차이 (무엇을 관찰했는가?)	· 무엇을 관찰해야 할 지 모를 경우 (인재상이 명확하지 않을 때) · 인재상에 대한 이해가 다를 경우 (인재상에 대한 이해가 부족할 때)
판단의 차이 (어떤 기준으로 판단했는가?)	· 준거가 명확하지 않을 경우 (준거가 없을 때) · 준거가 다른 경우 (눈높이가 다를 때) · 준거에 대한 해석이 다를 경우 (준거에 대한 이해가 부족할 때)
성향의 차이 (어떤 개인특성을 가지고 있는가?)	· 환경적 오류 · 대인적 오류 · 선택적 지각

오류극복 전략

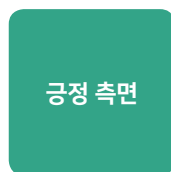
- 객관성, 정확성, 타당성 확보

오류의 원천	오류의 원인	
면접의 객관성	· 복수 면접관 활용 · 면접관 간 판단의 독립성 · 객관적 증거 수집	· 편견배제를 위한 조정 · 불필요한 개인정보 배제
판단의 정확성	· 지원자의 구체적 응답 요구 · 표준화된 판단기준 제시 · 활용	· 면접관 면접스킬 확인
면접 타당성	· 면접 과정에 대한 자료화, 문서화 · 면접결과의 신뢰도 · 타당도 검증	

- 관찰, 기록 및 평가
 - 평가하고자 하는 역량과 관련된 행동들을 관찰하여 기록
 - 느낌과 주관 보다는 관찰-기록-평가를 통한 오류극복

면접	관찰	기록 및 평가
준비	·역량의 정의 및 목적에 대한 이해 확인	·평가 척도의 판단기준 확인
진행 중	·역량 평가의 증거가 될 수 있는 정보 확인 ·지원자의 주장, 아이디어, 답변의 내용 관찰 ·지원자의 행동, 제스처 관찰 ·지원자의 표현방법 관찰 ·지원자의 문제해결방법 관찰 ·지원자 주장의 일관성 관찰	·추측이나 해석이 아닌 행동에 초점을 두고 기록 ·가능한 한 1) 자세히, 2) 있는 그대로, 3) 피평가자의 표현을 살려서 기록 ·실제의 행동과 말을 축약된 형태로 기록 ·이야기가 진행되는 순서대로 기록 ·판단을 기록할 때에는 판단의 근거를 함께 기록 ·기록하는 것을 숨기거나 가리지 말고 공개적으로 기록
진행 후	·평가 역량과 평가지표 확인 ·기록한 내용 검토 ·역량별로 기록한 내용을 분류 (평가근거에 옮겨 적음) ·분류한 행동들을 긍정적 행동과 부정적 행동으로 분류	·분류한 내용들이 평가척도 (점수 부여의 기준)의 어느 위치에 해당되는지 판단 ·평가점수 부여 ·평가점수의 적절성 재검토

[참고 : 긍정 측면과 부정 측면의 평가]



- 우리 회사의 인재상에 부합하는가
 - 단순한 당사자의 주장이 아닌 증거에 기반해야 함
 - 인재상에 부합하는 경험/이력
 - 면접에서 보여준 행동

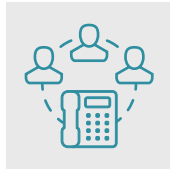


- 기본적인 조직 생활에 부적합한 요건이 있는가?
- 우리 회사의 조직문화에 부적합한 측면이 있는가?
- 모집분야 업무 특성에 부적합한 측면이 있는가?
 - 단순한 느낌이 아닌 근거에 기반해야 함
 - 부정적측면을 보여주는 경험/이력
 - 면접에서 보여준 행동

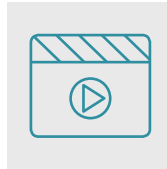
5. 비대면 면접 스킬 개발

비대면 면접 유형

- 비대면 면접 유형에는 전화, 비디오, 화상면접 등 있음



전화면접



비디오면접



화상면접

비대면 면접 유형별 면접 설계

전화면접

- 전화면접의 경우, 서류 전형 이후에 1차 면접 시 사용
- 전화면접 단계에서는 경험, 상황면접도구로 평가가능

비디오 면접

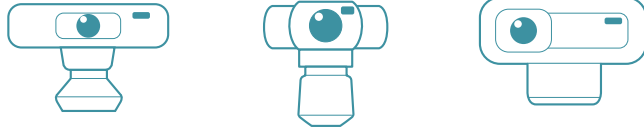
- 비디오면접의 경우, 1차 면접 또는 서류전형 단계에서 사용
- 경험, 상황면접도구로 평가 가능

화상면접

- 1차, 2차 면접 시 사용 가능하나 최종 당락을 결정하는 도구로 사용하는 것은 금물
- 경험, 상황, 발표, 토론면접도구로 평가 가능

비대면 면접 시 유의사항

- 면접이 원활하게 진행 될 수 있도록 통신의 불안정성이 있는 모바일 기기보다는 카메라기능이 있는 데스크탑 또는 노트북을 사용
- 인터넷 연결 및 수신 상태를 확인하여야 하며 랜선사용 권장



- 마이크 기능 있는 이어폰 또는 헤드셋을 사용하며, 면접 전에 비디오 및 마이크 테스트 진행



- 면접자들에게 질문 시 통신상태 등을 고려하여 정확한 발음으로 질문
- 타 면접관 및 면접자가 질문 및 응답을 하고 있을 경우, 방해가 되지 않게 음소거 모드로 전환해 면접을 방해 하지 않음
- 사전에 면접 녹화가 동의 된 경우, 면접을 진행하기 전에 녹화 기능 설정 및 버튼을 누르고 시작
- 기업 내 면접과 관련된 평가 프로그램 또는 시스템을 사용시, 사전에 미리 숙지 하여 면접 결과를 바로 전송

비대면 면접 시 평가의 고려사항

- 면접자의 복장을 통한 면접자의 면접 태도를 파악
※ 사전에 복장에 관한 안내가 별도로 있는 경우는 제외



- 면접자의 얼굴이 또렷하게 보이는지 확인
※ 이는 표정을 통해 면접자를 평가 할 수 있는 수단임
- 그룹 형태 면접을 진행할 시, 발표하고 있는 면접자 외 다른 면접자들의 태도를 파악해 태도 평가
- 면접자의 시선이나 얼굴 표정 등을 통해 미리 준비된 원고 또는 자료를 읽고 있는지 아닌지 파악해 평가

Q. 지원자가 많을 수록 좋은 건가요?

- A.** 많은 수의 인원이 지원할수록 성공적인 모집으로 평가되기도 하고 좋은 지원자가 포함될 가능성이 높아지기는 하지만 지원자가 많다고 반드시 좋은 선발로 이어지는 것은 아닙니다. 채용직무에 적합한 직무능력을 가진 지원자들이 많을수록 성공적으로 모집이 이루어졌다고 볼 수 있습니다.

Q. 서류전형에서 신원증빙을 위해 필요정보는 어떻게 수집해야 하나요?

- A.** 능력 중심 서류전형을 실시할 때 대부분의 경우에는 필기전형이나 면접전형 단계에서 본인의 신원확인을 위한 추가 자료를 요청합니다. 이러한 방법은 서류전형 단계에서 이를 증빙하는 것보다 시간과 비용 측면에서 더 유리합니다.

Q. 지원자가 자기소개서에서 자신의 신상정보를 의도적으로 노출하는 경우 어떻게 해야 하나요?

- A.** 입사지원서에 기재란이 없는 항목은 자기소개서에서도 지원자가 의도적으로 노출하면 안됩니다. 이러한 사실을 자기소개서 안내사항에 제시하여 지원자들이 그러한 사실을 주의해서 작성하도록 유도해야 합니다. 그럼에도 불구하고 자기소개서에 신상정보를 의도적으로 노출하는 경우 불이익을 줄 수 있습니다.

Q. 채용직무 중 일부는 영어회화 능력이 필수적입니다. 능력 중심 채용에 위배되는 사항인가요?

- A.** 해외 영업직무와 같이 외국어 능력이 직무수행에 반드시 필요하다면 외국어 성적 등의 정보를 요구하는 것은 합당합니다. 이 경우 채용공고 시에 외국어 성적(능력)을 요구하는 이유에 대해 자세한 설명을 하는 것이 지원자의 이해를 돕는데 도움이 됩니다.

Q. 면접에서 최대한 많은 평가도구(기법)을 사용하는 것이 좋은 건가요?

- A.** 면접에서 최대한 많은 기법을 사용한다고 해서 지원자들을 잘 평가 할 수 있는 것은 아닙니다. 채용 트렌드에 맞춰 다양한 면접기법을 도입하기보다 직무능력을 잘 평가할 수 있는 면접기법을 선정하여 활용하는 것이 중요합니다.

Q. 과제를 직접 수행(경험)해봤던 지원자가 유리하지는 않습니까?

- A.** 능력 중심 채용은 과제수행 결과의 우수성이 아닌 행동(과정)의 우수성으로 평가됩니다. 답을 정확히 알고 있다고 하여 좋은 평가를 받는 것은 아닙니다. 따라서 직접적인 업무 경험이 없어도 간접경험이나 지속적인 학습 등을 통해 역량에 대한 잠재력과 준비를 갖추고 있을 경우 평가 상황에서 요구하는 직무능력이 자연스럽게 드러날 수 있습니다.

Q. 말을 잘하거나 상황 대처능력이 좋은 지원자에게만 유리하지는 않습니까?

- A.** 능력 중심 채용과정에서 말을 잘하거나 대처능력이 좋은 점이 평가 결과에 연결된다고 할 수 없습니다. 사전에 직무능력을 객관적으로 평가하기 위하여 상세한 지표를 개발합니다. 또한 지원자들이 보이는 언행의 내용과 수준을 파악할 수 있도록 면접관들은 철저한 교육과 연습을 합니다. 따라서, 순간적으로 응답을 잘하는 것보다는 정확히 직무능력과 관련된 응답을 하는 것이 좋은 평가를 받습니다. 또한 질문/과제에는 올바른 응답(행동)보다는 해당 응답(행동)을 도출하기까지의 과정을 평가하도록 구성되어 있습니다. 상황을 충분히 이해하지 못하고 순간의 대처능력으로 임기응변을 잘하는 것은 요구하는 직무능력을 보여주지 못하는 한계가 있습니다. 말이나 임기응변을 잘하지 못하더라도 평소 깊이 있는 사고를 통해 합리적으로 행동해 온 지원자라면 좋은 평가를 받을 수 있습니다.

Q. 능력 중심 채용 면접에서는 면접관이 무엇을 평가해야 하나요?

- A.** 능력 중심 채용 면접은 채용설계 단계에서 설정한, 직무와 관련된 면접 평가요소를 평가해야 합니다. 이를 위해 면접 평가요소와 관련된 지원자 정보를 면접관에게 제공할 수도 있습니다. 능력 중심 채용 면접이 반드시 지원자의 모든 정보를 차단해야 하는 것은 아닙니다. 단, 직무(또는 면접 평가요소)와 관련된 내용일지라도 면접관은 지원자 입장에서 차별적 요소로 인식될 수 있는지를 항상 주의하면서 면접을 진행해야 합니다.

Q. 동시에 여러 명을 면접할 경우 모든 지원자들에게 같은 질문을 해야 하나요?

- A.** 지원자가 같은 면접실에서 여러 명이 있을 경우 질문의 수를 지원자의 수보다 많이 개발하여 다양하게 질문하거나, 같은 질문을 순서를 변경해서 질문할 수 있도록 합니다. 먼저 질문을 받는 지원자들이 불리하다고 생각할 수 있기 때문에 질문의 순서를 적절하게 변경하는 것이 중요합니다.

Q. 지원자들이 많은 연습을 통해서 경험을 부풀리거나 만들어내는 경우는 어떻게 해야 합니까?

- A.** 원칙적으로 면접에서는 지원자의 답변을 근거로 평가준거를 사용하여 평가합니다. 답변에 대해 의심이 되면, 세부 질문이나 추가질문을 활용하여 진정성여부를 확인해야 합니다.

Q. 비대면 면접 중 지원자가 부정행위를 하고 있다고 판단될 경우 어떻게 해야 하나요?

A. 비대면 면접 실시 전 부정행위(비대면 면접을 실시하는 전자기기 외 다른 전자기기 사용, 스크립트 준비, 지시사항 미준수 등)에 대하여 명확히 고지를 해야 하며, 이를 어길 시에 각 기관 규정에 따른 불이익을 줄 수 있습니다.

Q. 비대면 면접 진행 중 시스템 장애로 인해 애로사항이 발생할 경우는 어떻게 해야 하나요?

A. 예상치 못한 문제로 면접이 지연 또는 불가할 경우를 대비하기 위해 면접 일정 수립 시 별도의 시간을 마련해 두어 시스템 장애로 인한 불이익이 발생하지 않게 준비를 해야 합니다.

제6장

NCS 기업활용 플랫폼 사용자 매뉴얼

1. 부서관리

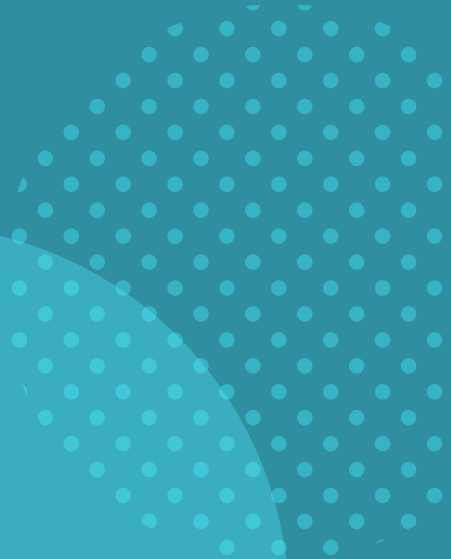
2. 부서별 직무관리

3. 기업활용패키지

4. 훈련운영계획서

5. 채용도구

6. 채용모델자료실



1. 부서관리

부서목록

프로그램 정보

메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서목록

NCS통합블라인드채용기업활용교육 훈련과정실제NCS미디어센터로그아웃마이페이지백터존 닫기

기업활용기업활용이란컨설팅안내활용플랫폼채용공고카페위키자료실Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용매거지

훈련운영계획서

채용도구

채용모델자료실

부서목록

HOME / 활용플랫폼 / 부서관리

1

검색하기

전체 3 현재페이지 1/1

번호	부서명	비고	사용여부	등록일	관리
3	튜토리얼 부서	튜토리얼 부서 비고사항입니다.	사용	2018.11.23	4 수정
2	AAA부서	부서등록 비고사항입니다.	사용	2018.10.22	수정
1	BBB부서명	부서등록 비고사항입니다.	사용	2018.10.22	수정

3 등록

기능

① 부서명 조회조건을 입력하는 검색창입니다.

② 부서목록이 출력됩니다.

③ 부서를 등록하는 화면으로 이동합니다.

④ 해당 부서명을 수정하는 화면으로 이동합니다.

140

능력 중심 채용 가이드북

부서등록/수정

프로그램 정보	
메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서등록/수정

NCS통합

블라인드제출

기업활용

교육-훈련과정실제

NCS미디어센터

로그아웃

마이페이지

배너관리

N기업활용

기업활용이관

컨설팅안내

활용플랫폼

채용공고

카페

위키

자료실

Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용패키지

훈련운영계획서

채용도구

채용모집자료실

부서등록/수정

Home / 활용플랫폼 / 부서관리

1

부서명

부서명 입력

사용여부

☒ 사용 ☐ 사용안함

비고

튜토리얼 부서 비고사항입니다.

2

수정

3

목록

기능

①

부서를 등록/수정하는 입력창입니다.

②

해당 부서를 등록/수정합니다.

③

부서목록으로 이동합니다.

2. 부서별 직무관리

직무 목록

프로그램 정보

메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무관리 목록

NCS통합블라인드채용기업활용교육·훈련과정실제NCS미디어센터로그아웃마이페이지백터온오픈

기업활용기업활용이런컨설팅안내활용플랫폼채용공고카페위키자료실Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용매커지

훈련운영계획서

채용도구

채용모델자료실

부서별 직무 목록

HOME / 활용플랫폼 / 부서별직무관리

1 부서선택

검색하기

2 현재페이지 1/1

번호	부서명	회사직무명	NCS직무	등록일	관리
4	AAA부서	AAA부서직무	한식조리, 인사, 배상관계, 항만(해양)설계	2018.10.29	수정
3	BBB부서명	BBB직무명	해양플랜트시운전설계	2018.10.29	수정
2	튜토리얼 부서	튜토리얼기업직무명	공작개발원조사업관리	2018.11.26	수정
1	BBB부서명	BBB직무명	항만(해양)설계	2018.11.14	수정

3 등록

1

2

3

기능

① 직무를 검색조건에 따라 검색합니다.

② 직무 목록입니다.

③ 직무를 등록합니다.

142 능력 중심 채용 가이드북

직무 등록/수정

프로그램 정보

메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무 등록/수정

NCS통합 | 불러인드채움 | **기업활용** | 교육·훈련과정실제 | NCS미디어센터 | 로그인 | 마이페이지 | 배너존 관리자

N 기업활용 | 기업활용이란 | 컨설팅안내 | **활용플랫폼** | 채용공고 | 카페 | 위키 | 자료실 | Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용페이지

훈련운영게시서

제용도구

제용모델자료실

부서별 직무 등록/수정

HOME / 활용플랫폼 / 부서별직무관리

직무

능력단위

직능수준

직책명

직책별 능력단위

능력단위요소

1

부서선택

기업직무명

직무선택

NCS직무

3 목록

4 저장

기능

① 직무항목을 입력합니다.

② NCS에서 직무를 선택하는 레이어 팝업창을 띄웁니다.

③ 부서별 직무 목록 화면으로 이동합니다.

④ 저장 후 다음화면으로 이동합니다.

제6장 | NCS 기업활용 플랫폼 사용자 매뉴얼 143

프로그램 정보

메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무 등록/수정

NCS통합블리인드채용기업활용교육 훈련과정상세NCS미디어센터로그아웃마이페이지백터론 닫기

N 기업활용기업활용이란컨설팅안내활용플랫폼채용공고카페위키자료실Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용태커지

훈련운영계획서

채용도구

채용모델자료실

부서별 직무 등록/수정

Home / 기업활용플랫폼 / 부서관리

직무

능력단위

직능수준

직책명

직책별 능력단위

능력단위요소

BBB직무명

직무명

능력단위

선택된 능력단위

01. 항만(해양)설계 사업계약 분석

02. 항만(해양)설계 현황조사-실협

03. 항만(해양)설계 타당성 검토

04. 항만(해양)설계 설계기준 설정

05. 항만(해양)설계 기본계획 수립

06. 항만(해양)설계 실시설계

07. 항만(해양)설계 계산서 작성

08. 항만(해양)설계 도면 작성

09. 항만(해양)설계 시방서 작성

항만(해양)설계

선택된 능력단위

미개발 능력단위 추가 :

추가

4 목록

5 저장

기능

① 해당 능력단위를 추가합니다.

② 해당 능력단위를 삭제합니다.

③ 미개발 능력단위를 추가합니다.

④ 부서별 직무 목록화면으로 이동합니다.

⑤ 저장 후 다음화면으로 이동합니다.

144 능력 중심 채용 가이드북

프로그램 정보

메뉴명

기업활용 우수사례

메뉴 위치

기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리

프로그램 개요

부서별 직무 직능명 등록/수정

NCS통합

블라인드채움

기업활용

교육·훈련과정실제

NCS미디어센터

로그아웃

마이페이지

백닉론 받기

N기업활용

기업활용이란

컨설팅안내

활용플랫폼

채용공고

카페

위키

자료실

Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용페이지

훈련운영게시서

채용도구

채용모집자료실

부서별 직무 등록/수정

Home / 기업활용플랫폼 / 부서관리

직무

능력단위

직능수준

직책명

직책별 능력단위

능력단위요소

BBB직무명

1

수준	직능수준명	설명
1수준	1수준 직능명	(역량) 구체적인 지식 및 철저한 감독 하에 과업을 수행하는 수준
2수준	2수준 직능명	(역량) 일반적인 지식 및 감독 하에 과업을 수행하는 수준 (경력) 1수준에서 6-12개월 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
3수준	3수준 직능명	(역량) 제한된 권한 내에서 과업을 수행하는 수준 (경력) 2수준에서 1~3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
4수준	4수준 직능명	(역량) 일반적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준 (경력) 3수준에서 1~4년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
5수준	5수준 직능명	(역량) 타인에게 해당분야의 지식을 전달할 수 있는 수준 (역량) 포괄적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준 (경력) 4수준에서 1~3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
6수준	6수준 직능명	(역량) 타인에게 해당분야의 지식 및 노하우를 전달할 수 있는 수준 (역량) 독립적인 권한 내에서 과업을 수행할 수 있는 수준 (경력) 5수준에서 1~3년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
7수준	7수준 직능명	(역량) 타인의 결과에 대해서 의무와 책임이 필요한 수준 (경력) 6수준에서 2~4년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준
8수준	8수준 직능명	(역량) 초기 및 업무 전반에 대한 권한과 책임이 부여된 수준 (경력) 7수준에서 2~4년 정도의 계속 업무 후 도달 가능한 수준

2

목록

3

저장

기능

① 직능 수준별 직능명을 입력합니다.

② 부서별 직무 목록 화면으로 이동합니다.

③ 저장 후 다음 화면으로 이동합니다.

제6장 | NCS 기업활용 플랫폼 사용자 매뉴얼 145

직책명 등록/수정

프로그램 정보

메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무 직책명 등록/수정

NCS통합

블라인드채용

기업활용

교육 훈련과정설계

NCS미디어센터

로그아웃

마이페이지

배너론 닫기

N 기업활용

기업활용이란

컨설팅안내

활용플랫폼

채용공고

카페

위키

자료실

Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용태커지

훈련운영계획서

채용도구

채용모델자료실

부서별 직무 등록/수정

Home / 기업활용플랫폼 / 부서관리

직무

능력단위

직능수준

직책명

직책별 능력단위

능력단위요소

BBB직무명

직능수준		직책명	
[1수준]	1	2로 직책명	3 삭제
[2수준] 나	+	2수준 직책명	삭제
[3수준] 다	+	3수준 직책명	삭제
[4수준] 라	+	4수준 직책명	삭제
[5수준] 마	+	5수준 직책명	삭제
[6수준] 바	+	6수준 직책명	삭제
[7수준] 사	+	7수준 직책명	삭제
[8수준]	+	8수준 직책명	삭제

4 목록

5 저장

기능

① 해당 직능수준에 직책을 추가합니다.

② 직책명을 입력합니다.

③ 해당 직책을 삭제합니다.

④ 부서별 직무 목록 화면으로 이동합니다.

⑤ 저장 후 다음 화면으로 이동합니다.

직책별 능력단위
등록/수정

프로그램 정보

메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무 직책별 능력단위 등록/수정

NCS통합 | 블라인드제출 | 기업활용 | 교육-훈련과정설계 | NCS미디어센터 | 로그인 | 마이페이지 | 배너문 닫기

N기업활용 | 기업활용이란 | 컨설팅안내 | 활용플랫폼 | 채용공고 | 카페 | 위키 | 자료실 | Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직물관리

기업활용해커지

훈련운영계획서

제출도구

제출모달자료실

부서별 직무 등록/수정

Home / 기업활용플랫폼 / 부서관리

직무

능력단위

직능수준

직책명

직책별 능력단위

능력단위요소

BBB 직무명

직능수준	직책	능력단위
1수준	1수준 직책명 ①	항만(해양)설계 설계기준 설정 ④ 항만(해양)설계 기본계획 수립 ⑤
2수준 나	2수준 직책명	
3수준 다	3수준 직책명	
4수준 라	4수준 직책명	
5수준 마	5수준 직책명	
6수준 바	6수준 직책명	
7수준 사	7수준 직책명	
8수준 자	8수준 직책명	

3수준 다

3수준 직책명 능력단위 추가

항만(해양)설계 사업개요 분석[6수준]

항만(해양)설계 현황조사-설립[4수준]

항만(해양)설계 타당성 검토[7수준]

항만(해양)설계 실시설계[5수준]

항만(해양)설계 계산서 작성[5수준]

항만(해양)설계 도면 작성[4수준]

항만(해양)설계 시방서 작성[5수준]

③

④

⑤

⑥

⑦

기능

① 해당 직책에 능력단위 추가를 위한 레이어 팝업창을 띄웁니다.
② 능력단위를 선택합니다.
③ 레이어 팝업창을 닫습니다.
④ 선택된 능력단위를 해당 직책에 추가합니다.
⑤ 해당 능력단위를 직책에서 삭제합니다.
⑥ 부서별 직무 목록 화면으로 이동합니다.
⑦ 저장 후 다음 화면으로 이동합니다.

제6장 | NCS 기업활용 플랫폼 사용자 매뉴얼 147

능력단위 요소

프로그램 정보

메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무 능력단위요소

NCS통합

블라인드채용

기업활용

교육 훈련과정실개

NCS미디어센터

로그아웃

마이페이지

백터존 닫기

N 기업활용

기업활용이란

컨설팅안내

활용플랫폼

채용공고

카페

위키

자료실

Q&A 센터

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용매거지

훈련운영계획서

채용도구

채용모델자료실

부서별 직무 등록/수정

Home / 기업활용플랫폼 / 부서관리

직무

능력단위

직능수준

직책명

직책별 능력단위

능력단위요소

BBB직무명

직능수준	직책	능력단위
1수준	1수준 직책명	<div>①</div> <div>항만(해양)설계 설계기준 설정</div> <div>항만(해양)설계 기본계획 수립</div>
2수준 나	2수준 직책명	
3수준 다	3수준 직책명	
4수준 라	4수준 직책명	
5수준 마	5수준 직책명	
6수준 바	6수준 직책명	
7수준 사	7수준 직책명	
8수준	8수준 직책명	

② 목록

기능

① 해당 능력단위요소 수정 레이어 팝업을 띄웁니다.

② 부서별 직무 목록 화면으로 이동합니다.

[능력단위정의/능력단위요소/수행준거 등록/수정]

프로그램 정보	
메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무 능력단위요소(능력단위정의/요소/수행준거) 등록/수정

능력단위요소 - 항만(해양)설계 설계기준 설정

능력단위정의 / 능력단위요소 / 수행준거

지식 / 기술 / 태도 / 자격

능력단위정의

설계기준 설정이란 대상사업에 적합한 설계수행률 위해 존용해야 할 제반 규정과 조건을 체계적이고 합리적으로 분석하여, 적합한 설계기준과 방법에 대한 지침을 제시할 수 있는 능력이다.

능력단위요소

수행준거

1

2 NCS기준 초기화

3 저장

기능	① 해당 능력단위의 정의/요소/수행준거를 입력합니다. ② 해당 능력단위를 NCS기준 데이터로 초기화 합니다. ③ 해당 능력단위의 내용을 저장합니다.
----	--

[지식/기술/태도/자격 등록/수정]

프로그램 정보	
메뉴명	기업활용 우수사례
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 부서관리
프로그램 개요	부서별 직무 능력단위요소(지식/기술/태도/자격) 등록/수정

능력단위요소 - 항만(해양)설계 설계기준 설정

능력단위정의 / 능력단위요소 / 수행준거

지식 / 기술 / 태도 / 자격

구분

내용

지식

기술

태도

관련자격

1

2 NCS기준 초기화

3 저장

기능	① 해당 능력단위의 지식/기술/태도/관련 자격을 입력합니다. ② 해당 능력단위를 NCS기준 데이터로 초기화합니다. ③ 해당 능력단위의 내용을 저장합니다.
----	---

3. 기업활용패키지

경력개발경로

[경력개발경로 목록]

프로그램 정보

메뉴명	경력개발경로
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 경력개발경로 목록 조회

경력개발경로 목록

HOME / 활용플랫폼 / 기업활용패키지

1 메뉴관리하기

부서선택

조회하기

전제 11 현재페이지 1/2

번호	부서명	경력개발경로명	비고	등록일	문서
1	개발부서2	테스트0000		2018.12.17	다운로드
2	개발부서2	테스트5555		2018.12.19	다운로드
3	개발부서2	테스트8281		2018.12.18	다운로드
4	개발부서2	테스트3333		2018.12.19	다운로드
5	개발부서2	테스트6666		2018.12.19	다운로드
6	개발부서2	테스트7777		2018.12.19	다운로드
7	개발부서2	테스트1111		2018.12.19	다운로드
8	개발부서2	테스트2222		2018.12.19	다운로드
9	개발부서2	테스트4444		2018.12.19	다운로드

Quick Menu

NCS 통합검색

NCS 및 학습
모듈 검색

경력개발경로
찾기

교육(성명)태신상

훈련안 설문참여

도움말

사이트맵

메뉴 리라하기

※ TOP

기능

- 로그인한 기업사용자가 등록된 부서별로 선택 조회할 수 있습니다.
- 등록된 경력개발경로명을 클릭하면 수정 페이지로 이동합니다.
- 등록한 경력개발경로 파일을 다운로드 할 수 있습니다.
- 새로운 경력개발경로를 등록할 수 있는 페이지로 이동합니다.

[경력개발경로 등록/수정]

프로그램 정보	
메뉴명	경력개발경로
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 경력개발경로 등록/수정
	<div><div><div>활용플랫폼</div><div>부서관리</div><div>부서별직무관리</div><div>기업활용패키지<ul style="list-style-type: none">경력개발경로직무기술서체크리스트자기진단도구</div><div>훈련운영계획서</div><div>채용도구</div><div>채용모델자료실</div></div><div><div>경력개발경로 수정</div><div>HOME / 활용플랫폼 / 기업활용패키지</div><div>메뉴파라하기</div><div>경력개발경로 수정</div><div><div>경력개발경로명 * 1 텍스트</div><div>부서선택 * 개발부서2</div><div>첨부파일 * EDD03_교육계획서_V1.0.hwp 다운로드<div>파일 선택</div>선택된 파일 없음 확장자가 pdf,hwp 파일만 업로드 가능합니다. (최대10MB, 1개)</div><div>비고</div></div><div>2 레포트 수정 목록</div></div></div> <div><div>기능</div><div><div>① 경력개발경로명, 부서선택, 첨부파일은 필수입력해야 합니다.</div><div>② 레포트 미리보기가 가능하며 최종적으로 등록을 완료하려면 수정 버튼을 클릭하면 됩니다.</div></div></div>

프로그램 정보

메뉴명	직무기술서
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 직무기술서 목록 조회

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용패키지

- 경력개발경로
- 직무기술서
- 체크리스트
- 자가진단도구

훈련운영계획서

채용도구

채용모형자료실

직무기술서 목록

HOME / 활용플랫폼 / 기업활용패키지

메뉴관리하기

1 부서선택 직무기술서명 조회하기

전체 2 현재페이지 1/1

번호	부서명	직무기술서명	직무명	비고	등록일	문서
1	개발부서	테스트트론	로봇sw개발		2018.12.17	3 다운로드
2	개발부서	2823테스트	로봇sw개발		2018.12.18	4 다운로드

4 등록

기능

① 로그인한 기업사용자가 등록한 부서별/키워드 검색 조회할 수 있습니다.
② 등록된 직무기술서명을 클릭하면 수정 페이지로 이동합니다.
③ 등록된 직무기술서 파일을 다운로드 할 수 있습니다.
④ 새로운 직무기술서를 등록할 수 있는 페이지로 이동합니다.

[직무기술서 등록/수정]

프로그램 정보

메뉴명	직무기술서
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 직무기술서 목록 조회

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용패키지

- 경력개발경로
- 직무기술서
- 체크리스트
- 자가진단도구

훈련운영계획서

채용도구

채용모형자료실

직무기술서 수정

HOME / 활용플랫폼 / 기업활용패키지

메뉴관리하기

직무기술서 수정

1 직무기술서명 테스트트론

부서선택 개발부서개발부서 로봇sw개발

첨부파일 ED003_교육계획서_V1.0.hwp 다운로드

파일선택 선택된 파일 없음

확장자가 pdf,hwp 파일만 업로드 가능합니다. (최대10MB, 1개)

비고

2 레포트 수정 목록

기능

① 직무기술서명, 부서선택, 첨부파일은 필수입력해야 합니다.
② 레포트 미리보기가 가능하며 최종적으로 등록을 완료하려면 수정 버튼을 클릭하면 됩니다.

152 능력 중심 채용 가이드북

체크리스트

[체크리스트 목록]

프로그램 정보	
메뉴명	체크리스트
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 체크리스트 목록 조회

활용플랫폼

- 부서관리
- 부서별직무관리
- 기업활용패키지
 - 경력개발경로
 - 직무기술서
 - 체크리스트**
 - 자기진단도구
- 훈련운영계획서
- 채용도구
- 채용모델자료실

채용, 배치, 승진 체크리스트 목록

HOME / 활용플랫폼 / 기업활용패키지

5 메뉴따라하기

1 부서선택

체크리스트명

조회하기

전체 2 현재페이지 1/1

번호	부서명	체크리스트명	직무명	비고	등록일	문서
1	개발부서	테스트예용	로봇sw개발		2018.12.17	3 다운로드
2	개발부서	테스트00300	로봇sw개발		2018.12.18	4 다운로드

4 등록

기능

- 로그인한 기업사용자가 등록한 부서별/키워드 검색 조회할 수 있습니다.
- 등록된 체크리스트명을 클릭하면 수정 페이지로 이동합니다.
- 등록한 체크리스트 파일을 다운로드 할 수 있습니다.
- 새로운 체크리스트를 등록할 수 있는 페이지로 이동합니다.
- 메뉴따라하기 팝업창이 열립니다.

[체크리스트 등록/수정]

프로그램 정보	
메뉴명	체크리스트
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 체크리스트 등록/수정

활용플랫폼

- 부서관리
- 부서별직무관리
- 기업활용패키지
 - 경력개발경로
 - 직무기술서
 - 체크리스트
 - 자기진단도구
- 훈련운영계획서
- 채용도구
- 채용모델자료실

채용, 배치, 승진 체크리스트 수정

HOME / 활용플랫폼 / 기업활용패키지

3 메뉴따라하기

체크리스트 수정

1 체크리스트명

부서선택

개발부서개발부서

로봇sw개발

첨부파일

ED003_교육계획서_V1.0.hwp

파일 선택

선택된 파일 없음

확장자가 pdf.hwp 파일만 업로드 가능합니다. (최대10MB, 1개)

비고

2 레포트 수정 목록

기능

- 직무기술서명, 부서선택, 첨부파일은 필수입력해야 합니다.
- 레포트 미리보기가 가능하며 최종적으로 등록을 완료하려면 수정 버튼을 클릭하면 됩니다.
- 메뉴따라하기 팝업창이 열립니다.

자가진단도구

[자가진단도구 목록]

프로그램 정보

메뉴명	자가진단도구
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 자가진단도구 목록 조회

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용패키지

- 경력개발경로
- 직무기술서
- 체크리스트
- 자가진단도구

훈련운영계획서

채용도구

채용모델자료실

자가진단도구 목록

HOME / 활용플랫폼 / 기업활용패키지

1 부서선택

자가진단도구명

조회하기

전체 3 현재페이지 1/1

번호	부서명	자가진단도구명	직무명	비고	등록일	문서
1	개발부서	테스트831	로봇sw개발		2018.12.17	다운로드
2	개발부서	자가진단테스트	로봇sw개발		2018.12.18	다운로드
3	개발부서	테스트831	로봇sw개발		2018.12.18	다운로드

4 등록

기능

① 로그인한 기업사용자가 등록한 부서별/키워드 검색 조회할 수 있습니다.

② 등록된 자가진단도구명을 클릭하면 수정 페이지로 이동합니다.

③ 등록된 자가진단도구 파일을 다운로드 할 수 있습니다.

④ 새로운 자가진단도구를 등록할 수 있는 페이지로 이동합니다.

⑤ 메뉴따라하기 팝업창이 열립니다.

[자가진단도구 등록/수정]

프로그램 정보

메뉴명	자가진단도구
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 기업활용패키지
프로그램 개요	기업 사용자의 자가진단도구 등록/수정

활용플랫폼

부서관리

부서별직무관리

기업활용패키지

- 경력개발경로
- 직무기술서
- 체크리스트
- 자가진단도구

훈련운영계획서

채용도구

채용모델자료실

자가진단도구 수정

Home / 기업활용플랫폼 / 컨설팅도구 / 자가진단도구

3 메뉴따라하기

자가진단도구 수정

자가진단도구명

1 자가진단테스트

부서선택

개발부서

로봇sw개발

다운로드

첨부파일

ED003_교육계획서_V1.0.hwp

다운로드

파일 선택

선택된 파일 없음

확장자가 pdf, hwp 파일만 업로드 가능합니다. (최대10MB, 1개)

비고

2 레포트

수정

등록

기능

① 자가진단도구명, 부서선택, 첨부파일은 필수입력해야 합니다.

② 레포트 미리보기가 가능하며 최종적으로 등록을 완료하려면 수정 버튼을 클릭하면 됩니다.

③ 메뉴따라하기 팝업창이 열립니다.

4. 훈련운영계획서

훈련운영계획서

프로그램 정보	
메뉴명	훈련운영계획서
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 훈련운영계획서
프로그램 개요	훈련운영계획서

NCS통합	블라인드채용	기업활용	교육·훈련과정설계	NCS미디어센터	로그아웃	마이페이지	백터론 열기
-------	--------	------	-----------	----------	------	-------	--------

N 교육·훈련과정설계
[교육·훈련 과정설계란](#)
[교육과정설계](#)
[훈련과정설계](#)
[우수사례](#)
[카페](#)
[위키](#)
[자료실](#)
[Q&A 센터](#)

1 도움말 2 NCS기반 훈련과정편성 메뉴얼 3 메뉴따라하기 4 분류보기 5 훈련기준 검색 6 DOCU-WORD 다운로드

[훈련과정 요구분석](#) [훈련과정 설계](#) [훈련과정 개발](#)

Home > 훈련과정요구분석

직종(학과)명
 등록일자 ~

■ 훈련과정요구분석목록

전체 0건

순번	직종(학과)명	훈련목표	인력유형	편성수요조사	등록일자
검색된 결과가 없습니다.					

기능	교육 · 훈련과정설계 > 훈련과정설계 메뉴로 이동합니다.
----	---------------------------------

5. 채용도구

채용개발도구

프로그램 정보	
메뉴명	채용개발도구
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 채용도구
프로그램 개요	기업 사용자의 채용개발도구
	<div> <div> <div>활용플랫폼</div> <div>부서관리</div> <div>부서별직무관리</div> <div>기업활용태키지</div> <div>훈련운영계획서</div> <div>채용도구 <ul style="list-style-type: none"> 채용개발도구 채용준고직무기술서 </div> <div>채용모델자료실</div> </div> <div> <div>채용개발도구</div> <div>HOME / 활용플랫폼 / 채용도구</div> <div> <div>① 메뉴따라하기</div> <div>채용개발도구를 "레포트" 버튼을 눌러 확인하시고 한글파일로 다운로드하여 활용이 가능합니다.</div> <div> <div>부서선택</div> <div>1 부서선택</div> <div>직무선택</div> <div>2 레포트</div> </div> </div> </div> </div>
기능	① 기업사용자가 등록한 부서와 직무를 선택할 수 있습니다. ② 선택한 부서와 직무에 해당하는 레포트 미리보기를 할 수 있습니다.

채용공고직무기술서

프로그램 정보	
메뉴명	채용공고 직무기술서
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 채용도구
프로그램 개요	기업 사용자의 채용공고 직무기술서
<div><div><div>활용플랫폼</div><div>부서관리</div><div>부서별직무관리</div><div>기업활용테키지</div><div>훈련운영계획서</div><div>채용도구<ul style="list-style-type: none">채용개발도구채용공고직무기술서</div><div>채용모델자료실</div></div><div><div>채용공고 직무기술서</div><div>HOME / 활용플랫폼 / 채용도구</div><div><div>메뉴따라하기</div><div>직능수준 채용공고 직무기술서와 직책기준 채용공고 직무기술서를 "레포트" 버튼을 눌러 확인하시고 한글파일로 다운로드하여 활용이 가능합니다.</div><div><div>부서선택</div><div>1부서선택</div><div>직무선택</div><div>2레포트</div><div>3NCS기반 입사지원서 양식</div></div></div></div></div>	
기능	① 기업사용자가 등록된 부서와 직무를 선택할 수 있습니다. ② 선택한 부서와 직무에 해당하는 레포트 미리보기를 할 수 있습니다. ③ NCS 기반 입사지원서 양식 파일 다운로드 할 수 있습니다.

6. 채용모델자료실

채용모델자료실

프로그램 정보	
메뉴명	채용공고 직무기술서
메뉴 위치	기업활용 > 활용플랫폼 > 채용도구
프로그램 개요	기업 사용자의 채용공고 직무기술서

N 기업활용
기업활용이란
컨설팅안내
활용플랫폼
채용공고
카페
자료실
위키
Q&A 센터

활용플랫폼

기업활용 자료실

HOME / 활용플랫폼 / 채용모델자료실

1

2

3

전체

검색하기

전체 2 현재페이지 1/1

번호	제목	작성일	수정일	조회수
2	블라인드채용 민간기업용 가이드북 자료	2018.01.24	2018.05.25	2984
1	NCS 기업활용 컨설팅 기업 담당자 워크숍 자료	2017.12.20	2017.12.20	1039

1

2

3

4

5

기능

① 블라인드채용 필답문항 자료실 새 팝업창을 엽니다.

② 블라인드채용 면접문항 자료실 새 팝업창을 엽니다.

③ 전체, 제목, 내용, 작성자 선택 키워드 검색할 수 있습니다.

④ 해당 게시글에 대한 상세조회를 합니다.

⑤ 첨부파일 다운로드 합니다.

채용공고

[채용공고신청1]

프로그램 정보

메뉴명	채용공고신청
메뉴 위치	기업활용 > 컨설팅안내 > 채용공고신청
프로그램 개요	기업 사용자의 채용공고신청

NCS종합블라인드채용기업활용교육·훈련과정실제NCS미디어센터로그아웃마이페이지배너문닫기

기업활용기업활용이란컨설팅안내활용플랫폼채용공고카페위키자료실Q&A센터

채용공고

채용공고신청

채용공고 등록/수정

Home / 컨설팅안내 / 채용공고신청

채용공고 등록/수정 Step01

1

본정보

채용공고명

가운덴아이티 직원 채용공고

채용유형

☒정규직☒재용형 청년인턴☐제용형 청년인턴☐무기계약직☐기간제 근로자

기업명

(주)가운덴아이티

모집인원

1명

모집기간

2018-11-01 ~ 2018-11-30

공고일자

2018-11-30

내용

내용 입력

직무기술서 제공여부

☒예☐아니오

NCS 준수여부

☒예☐아니오

홈페이지 주소

첨부파일

찾아보기

추가

2

취소

3

다음

채용정보

블라인드 항목

☒출신지역☒가족관계☐결혼여부☒재산☐취미특기☐종교☐생년월일☐경력☐성별

채용절차 항목

☒신장체중☒사진☐학교명☐학력☐전공학과☐학점☐외국어☐추천인

채용절차 항목

☒서류☒면접☐면접

기능

① 기업사용자 로그인후 사용 가능하며 해당 채용공고 내용을 입력할 수 있습니다.

② 채용공고 목록으로 이동합니다.

③ 입력된 내용을 기준으로 채용공고 작성이 되며, 다음 단계로 이동됩니다.

[채용공고신청2]

프로그램 정보

메뉴명	채용공고신청
메뉴 위치	기업활용 > 컨설팅안내 > 채용공고신청
프로그램 개요	기업 사용자의 채용공고신청

NCS통합

블라인드채용

기업활용

교육-훈련과정설계

NCS미디어센터

로그아웃

마이페이지

배너론 닫기

기업활용

기업활용이란

컨설팅안내

활용플랫폼

채용공고

카페

위키

자료실

Q&A 센터

채용공고

채용공고신청

채용공고 등록/수정

Home / 컨설팅안내 / 채용공고신청

채용공고 등록/수정 Step02

기본정보

채용공고명	가온엔아이티 직원 채용공고		
채용유형	정규직, 채용형 청년인턴	모집기간	2018-11-01 ~ 2018-11-30

직무기술서

1 컨설팅 직무기술서 선택

2 + 추가

3 삭제

<input type="checkbox"/>	순번	채용분야	채용분야명	대분류	중분류	직무기술서
<input type="checkbox"/>	1	특수	시각디자인2	문화-예술-디자인-방송	디자인	다운로드

4 이전

5 신청

기능

① 컨설팅 직무기술서를 선택하는 팝업창을 엽니다.

② 직무기술서를 추가하는 팝업창을 엽니다.

③ 등록된 직무기술서를 삭제합니다.

④ 이전 페이지로 이동합니다.

⑤ 채용공고를 신청합니다.

• 직무기술서 등록/수정

프로그램 정보	
메뉴명	채용공고신청
메뉴 위치	기업활동 > 컨설팅안내 > 채용공고신청
프로그램 개요	기업 사용자의 직무기술서 등록/수정

✕

직무기술서 등록/수정

1 채용분야 *

특수

채용분야명 *

시각디자인2

분류 *

02. 경영·회계·사무

01. 기획사무

01. 경영기획

01. 경영기획

미개발 능력단위추가

2 추가

능력단위목록

3 추가

선택능력단위 *

4 기업컨설팅 직무기술서 활용

5 활용패키지 직무기술서

6 삭제

직무기술서 첨부파일 *

파일 선택

선택된 파일 없음

변01010101_ncsStdPkgUnity.hwp

7 닫기

8 등록

기능	내용
	① 직무기술서를 등록/수정하는 화면입니다.
	② 대/중/소/세분류 선택 후 미개발 능력단위를 추가할 수 있습니다.
	③ 대/중/소/세분류 선택 후 선택한 능력단위를 추가합니다.
	④ 선택된 능력단위가 포함된 컨설팅 직무기술서를 출력합니다.
	⑤ 선택된 능력단위가 포함된 활용패키지 직무기술서를 출력합니다.
	⑥ 선택된 능력단위를 삭제합니다.
	⑦ 팝업창을 닫고 직무기술서 목록으로 돌아갑니다.
	⑧ 현재 직무기술서 내용을 반영합니다.

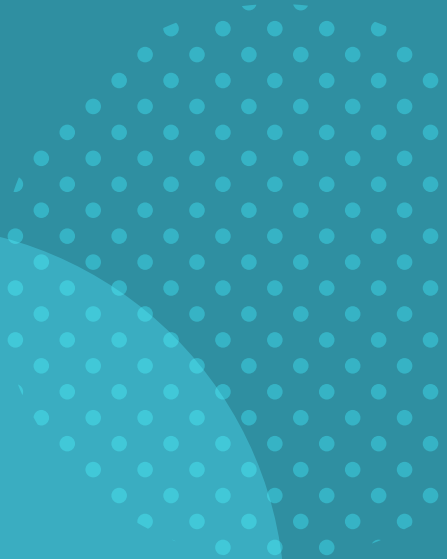
부록1

연방고용평등위원회(EEOC, 美) 표준고용지침 소개

1. 표준고용지침

2. 목차

3. 주요용어





1. 표준고용지침

- 연방고용평등위원회(EEOC. 美)는 채용 시 법 위반 사항을 조사하고 고용 차별을 줄이려는 목적으로 설립
- 연방고용평등위원회 의 ‘근로자 선발 절차에 관한 표준고용지침’을 조직이 준수하지 않았을 경우 연방법원에 소송을 할 수 있음
- ‘근로자 선발 절차에 관한 표준고용지침’은 고용주, 노동 단체(기구), 고용 알선 기관, 그리고 면허 및 자격 인증 위원회 등이 “고용 과정에서 인종, 피부색, 종교, 성별, 출신 국가 등을 근거로 구직자를 차별하는 고용 관행을 금지하는” 연방법의 규정을 준수하도록 돕기 위해 고안된 원칙들을 포함
- 그 원칙들은 채용 시 필요한 검사와 선발 절차들의 구성하는데 필요한 프레임워크 제공

2. 목차

직원선발 절차에 관한 표준 고용지침

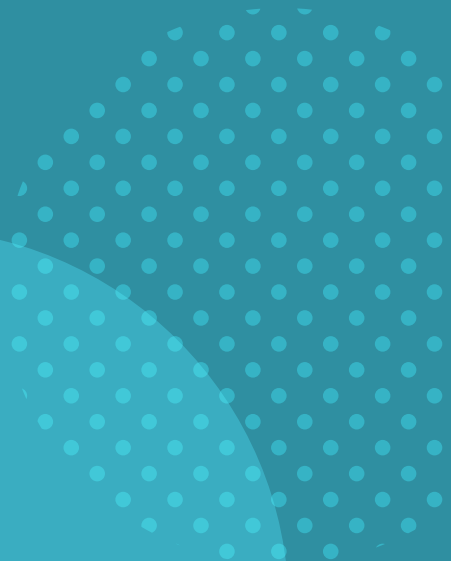
1장 지침 소개	10장 고용 대행기관과 고용 대행서비스
2장 적용 범위	11장 불공정 처우
3장 차별의 정의:선발 절차 사용과 차별의 관계	12장 지원자에 대한 재검사
4장 불리 효과에 대한 정보	13장 차별수정 조치
5장 타당도 연구에 대한 일반 기준	14장 타당도 연구를 위한 기술 표준
6장 타당화 되지 않은 선발 절차의 사용	15장 불리 효과와 타당도에 대한 증거의 문서화
7장 기타 타당도 연구의 사용	16장 용어 정의
8장 협동 연구	17장 차별수정 조치 관련 정책 성명
9장 타당도에 대한 가정 금지	18장 인용

3. 주요 용어

- 표준고용지침에서 준수를 요구하는 타당도
 - 내용 타당도(Content Validity): 논리적 사고에 입각한 주관적인 타당도로서, 측정하고자 하는 분야의 전문가에 의해 이루어짐
 - 준거 타당도(Criterion-related Validity) : 공인 타당도와 예언 타당도로 구분됨. 공인 타당도(concurrent validity)는 측정된 검사점수와 타당성이 높은 기준의 검사점수와와의 상관관계로 추정되고, 예언 타당도(prediction validity)는 검사점수가 미래의 행동을 예측
 - 구인/구성 타당도(construct validity)는 특정 검사가 조작적으로 정의된 구인(構因)을 어느 정도 측정하고 있는지에 대해 추정
- 불리효과 (Adverse Impact)
 - 특정 인사 선발 방법을 사용하여 선발한 결과, 다수 집단 구성원들에 비해 보호 대상 집단의 구성원들이 적게 선발되는 불이익을 당하는 불공정한 차별의 형태
 - 특정 집단을 차별하는 경우로, 한 집단이 전체적으로 덜 고용된다는 증거는 그러한 집단 구성원들이 차별당하고 있음을 나타냄

부록2

채용절차의 공정화에 관한 법률





제1조 (목적)

- 이 법은 채용과정에서 구직자가 제출하는 채용서류의 반환 등 채용절차에서의 최소한 공정을 확보하기 위한 사항을 정함으로써 구직자의 부담을 줄이고 권익을 보호하는 것을 목적으로 한다.

제2조 (정의)

- 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.
 1. "구인자"란 구직자를 채용하려는 자를 말한다.
 2. "구직자"란 직업을 구하기 위하여 구인자의 채용광고에 응시하는 사람을 말한다.
 3. "기초심사자료"란 구직자의 응시원서, 이력서 및 자기소개서를 말한다.
 4. "입증자료"란 학위증명서, 경력증명서, 자격증명서 등 기초심사자료에 기재한 사항을 증명하는 모든 자료를 말한다.
 5. "심층심사자료"란作品集, 연구실적물 등 구직자의 실력을 알아볼 수 있는 모든 물건 및 자료를 말한다.
 6. "채용서류"란 기초심사자료, 입증자료, 심층심사자료를 말한다.

제3조 (적용범위)

- 이 법은 상시 30명 이상의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장의 채용절차에 적용한다. 다만, 국가 및 지방자치단체가 공무원을 채용하는 경우에는 적용하지 아니한다.

제4조 (거짓 채용광고 등의 금지)

- ① 구인자는 채용을 가정하여 아이디어를 수집하거나 사업장을 홍보하기 위한 목적 등으로 거짓의 채용광고를 내서는 아니 된다.
- ② 구인자 정당한 사유없이 채용광고의 내용을 구직자에게 불리하게 변경하여서는 아니 된다.
- ③ 구인자는 구직자를 채용한 후에 정당한 사유 없이 채용광고에서 제시한 근로 조건을 구직자에게 불리하게 변경하여서는 아니 된다.
- ④ 구인자는 구직자에게 채용서류 및 이와 관련한 저작권 등의 지식재산권을 자신에게 귀속하도록 강요하여서는 아니 된다.

제4조의 2 (채용강요 등의 금지)

- 누구든지 채용의 공정성을 침해하는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 할 수 없다.
1. 법령을 위반하여 채용에 관한 부당한 청탁, 압력, 강요 등을 하는 행위
 2. 채용과 관련하여 금전, 물품, 향응 또는 재산상의 이익을 제공하거나 수수하는 행위

제4조의 3
(출신지역 등
개인정보 요구 금지)

구인자는 구직자에 대하여 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 다음 각 호의 정보를 기초심사자료에 기재하도록 요구하거나 입증자료로 수집하여서는 아니 된다.

1. 구직자 본인의 용모 · 키 · 체중 등의 신체적 조건
2. 구직자 본인의 출신지역 · 혼인여부 · 재산
3. 구직자 본인의 직계 존비속 및 형제자매의 학력 · 직업 · 재산

제5조
(기초심사자료 표준
양식의 사용 권장)

고용노동부장관은 기초심사자료의 표준양식을 정하여 구인자에게 그 사용을 권장할 수 있다.

제6조
(채용서류의
거짓 작성 금지)

구직자는 구인자에게 제출하는 채용서류를 거짓으로 작성하여서는 아니 된다.

제7조
(전자우편 등을 통한
채용서류의 접수)

- ① 구인자는 구직자의 채용서류를 사업장 또는 구인자로부터 위탁 받아 채용업무에 종사하는 자의 홈페이지 또는 전자우편으로 받도록 노력하여야 한다.
- ② 구인자는 채용서류를 전자우편 등으로 받은 경우에는 지체 없이 구직자에게 접수된 사실을 제1항에 따른 홈페이지 게시, 휴대전화에 의한 문자전송, 전자우편, 팩스, 전화 등으로 알려야 한다.

제8조
(채용일정 및
채용과정의 고지)

구인자는 구직자에게 채용일정, 채용심사 지연의 사실, 채용과정의 변경 등 채용 과정을 알려야 한다. 이 경우 고지방법은 제7조제2항을 준용한다.

제9조
(채용심사비용의
부담금지)

구인자는 채용심사를 목적으로 구직자에게 채용서류 제출에 드는 비용 이외의 어떠한 금전적 비용(이하 "채용심사비용"이라고 한다)도 부담시키지 못한다. 다만, 사업장 및 직종의 특수성으로 인하여 불가피한 사정이 있는 경우 고용노동부장관의 승인을 받아 구직자에게 채용심사비용의 일부를 부담하게 할 수 있다.

제10조 (채용 여부의 고지)

구인자는 채용대상자를 확정된 경우에는 지체없이 구직자에게 채용 여부를 알려야 한다. 이 경우 고지방법은 제7조제2항을 준용한다.

제11조 (채용서류의 반환 등)

- ① 구인자는 구직자의 채용 여부가 확정된 이후 구직자(확정된 채용대상자는 제외한다)가 채용서류의 반환을 청구하는 경우에는 본인임을 확인한 후 대통령령으로 정하는 바에 따라 반환하여야 한다. 다만, 제7조제1항에 따라 홈페이지 또는 전자우편으로 제출된 경우나 구직자가 구인자의 요구 없이 자발적으로 제출한 경우에는 그러하지 아니하다.
- ② 제1항에 따른 구직자의 채용서류 반환 청구는 서면 또는 전자적 방법 등 고용노동부령으로 정하는 바에 따라 하여야 한다.
- ③ 구인자는 제1항에 따른 구직자의 반환 청구에 대비하여 대통령령으로 정하는 기간 동안 채용서류를 보관하여야 한다. 다만, 천재지변이나 그 밖에 구인자에게 책임 없는 사유로 채용서류가 멸실된 경우 구인자는 제1항에 따른 채용서류의 반환 의무를 이행한 것으로 본다.
- ④ 구인자는 대통령령으로 정한 반환의 청구기간이 지난 경우 및 채용서류를 반환하지 아니한 경우에는 「개인정보 보호법」에 따라 채용서류를 파기하여야 한다.
- ⑤ 제1항에 따른 채용서류의 반환에 소요되는 비용은 원칙적으로 구인자가 부담한다. 다만, 구인자는 대통령령으로 정하는 범위에서 채용서류의 반환에 소요되는 비용을 구직자에게 부담하게 할 수 있다.
- ⑥ 구인자는 제1항부터 제5항까지의 규정을 채용 여부가 확정되기 전까지 구직자에게 알려야 한다.

제12조 (채용심사비용 등에 관한 시정 명령)

- ① 제9조, 제11조제1항·제4항·제5항을 위반한 구인자에게 고용노동부장관은 시정을 명할 수 있다.
- ② 제1항에 따른 시정명령을 받은 구인자는 해당 명령을 이행한 경우에 그 이행 결과를 지체 없이 고용노동부장관에게 보고하여야 한다.

제13조 (입증자료·심층 심사 자료의 제출 제한)

구인자는 채용 시험을 서류심사와 필기·면접시험 등으로 구분하여 실시하는 경우 서류 심사에 합격한 구직 자에 한정하여 입증자료 및 심층 심사자료를 제출하게 하도록 노력하여야 한다.

제14조 (보고 및 조사)

- ① 고용노동부장관은 필요하다고 인정하면 구인자에게 이 법 시행에 필요한 자료를 제출하거나 필요한 사항을 보고하게 할 수 있다.
- ② 고용노동부장관은 이법 위반 사실의 확인 등을 위하여 필요하면 소속 공무원으로 하여금 이 법을 적용 받는 사업의 사업장이나 그 밖의 시설에 출입하여 서류·장부 또는 그 밖의 물건을 조사하고 관계인에게 질문하게 할 수 있다.
- ③ 고용노동부장관은 제2항에 다른 조사를 하려면 미리 조사 일시, 조사 이유 및 조사 내용 등의 조사계획을 조사 대상자에게 알려야 한다. 다만, 긴급히 조사 하여야 하거나 사전에 알리면 증거인멸 등으로 조사목적 달성을 수 없다고 인정하는 경우에는 그러하지 아니하다.
- ④ 제2항에 따라 출입·조사를 하는 관계 공무원은 그 권한을 표시하는 증표를 지니고 이를 관계인에게 보여주어야 한다.

제15조 (권한의 위임)

이 법에 따른 고용노동부장관의 권한은 그 일부를 대통령령으로 정하는 바에 따라 지방고용노동관서의 장에게 위임할 수 있다.

제16조 (채용 여부의 고지)

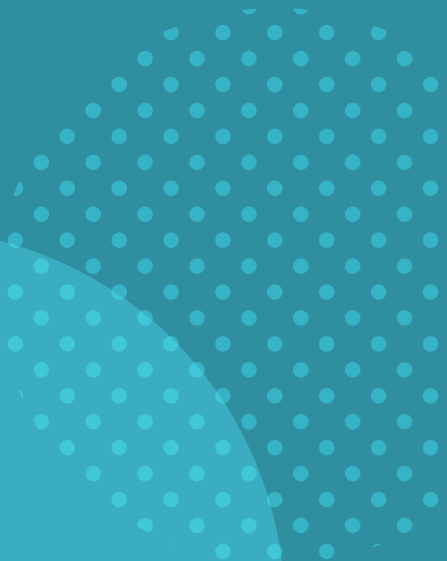
제4조제1항을 위반하여 거짓의 채용광고를 낸 구인자는 5년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처한다.

제17조 (과태료)

- ① 제4조2를 위반하여 채용강요 등의 행위를 한 자에게는 3천만원 이하의 과태료를 부과한다. 다만 「형법」등 다른 법률에 따라 형사처벌을 받은 경우에는 과태료를 부과하지 아니하며, 과태료를 부과한 후 형사처벌을 받은 경우에는 그 과태료 부과를 취소한다.
- ② 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에게는 500만원 이하의 과태료를 부과한다.
 1. 제4조제2항 또는 제3항을 위반하여 채용광고의 내용 또는 근로조건을 변경한 구인자
 2. 제4조제2항을 위반하여 지식재산권을 자신에게 귀속하도록 강요한 구인자
 3. 제4조의3을 위반하여 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 개인정보를 기초 심사자료에 기재하도록 요구하거나 입증자료로 수집한 구인자
- ③ 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자에게 300만원 이하의 과태료를 부과한다.
 1. 제11조제3항에 따른 채용서류 보관의무를 이행하지 아니한 구인자
 2. 제11조제6항을 위반하여 구직자에 대한 고지의무를 이행하지 아니한 구인자
 3. 제12조제1항에 따른 시정명령을 이행하지 아니한 구인자
- ④ 제1항부터 제3항까지에 따른 과태료는 대통령령으로 정하는 바에 따라 고용노동부장관이 부과·징수한다.

부록3

능력 중심 채용의 발전방향

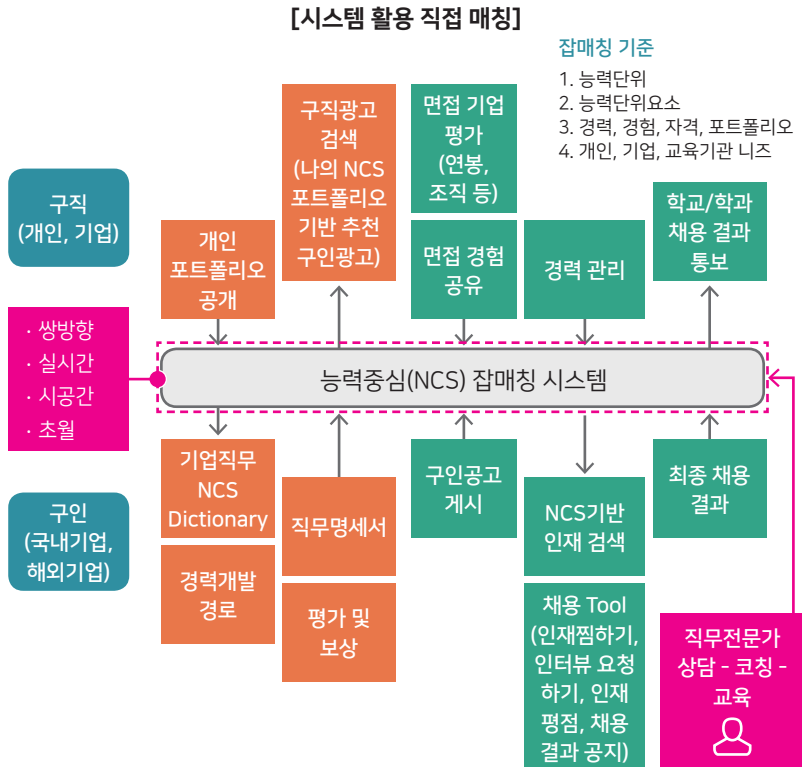


능력 중심 채용의 발전방향

1. 직무적합도가 높은 인재의 지원유도방안 필요
오지원으로 인한 효율성 저하, 직무의 적합한 인재의 지원 유도
2. 채용도구에 대한 타당화를 통해 공정성 및 신뢰성 확보 필요
채용도구에서 발생하는 오선발 및 불공정성 예방
3. 공개채용 감소, 수시 및 상시채용 증가에 대한 대응방안 필요
소규모 채용, 인재상 및 직무특성 등을 반영한 능력중심채용 절차 및 방법 구현
4. 채용 전후 - 교육 - 선발 - 배치 - 육성 등 직무중심의 명확한 로드맵 확보 필요
다양한 장면에서 능력중심 조직체계구축을 통한 전문성 확보 및 이탈예방
5. 능력중심채용 활용확산에 저해되는 절차 및 방법 변화 필요
혁신기술을 활용하여 절차 및 방법 개선을 통한 모델 보급
6. 능력중심채용의 성과분석 필요
채용모델의 공정성, 타당성, 신뢰성 및 성과기반의 활용확산

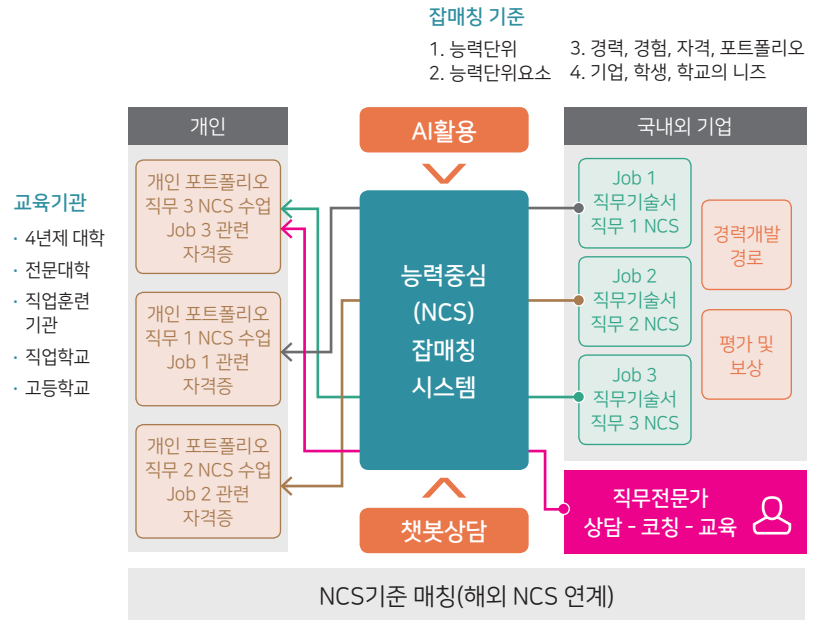
잡매칭 시스템 구현 (1)

- NCS 및 직업기초능력을 기반으로 쌍방향, 실시간으로 연계 가능한 능력중심 잡매칭 시스템구축



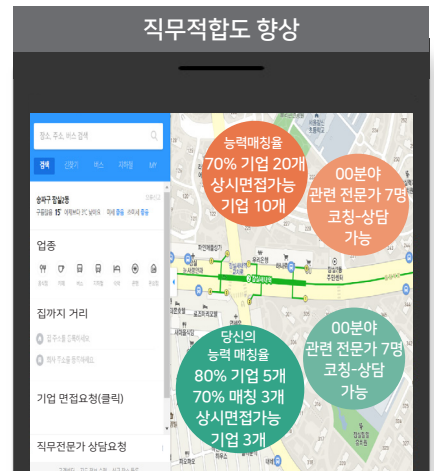
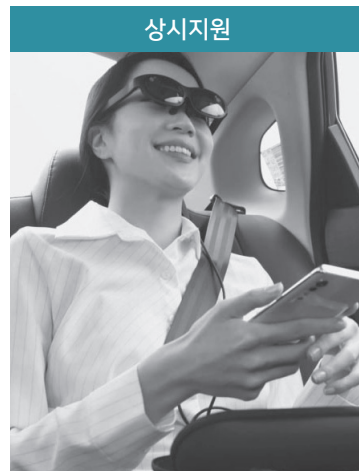
- NCS 및 직업기초능력을 기반으로 쌍방향, 실시간으로 연계가 가능한 기관의 능력 중심 잡매칭 시스템구축

[공신력 있는 기관의 인증 및 관리를 통한 매칭]



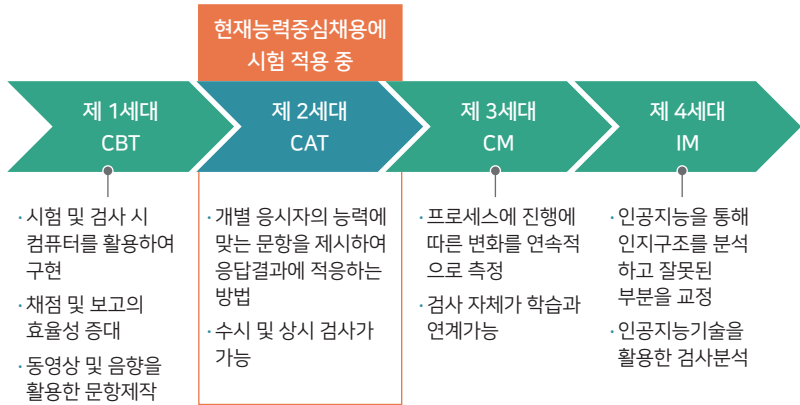
채용 상시(수시)화 및 직무적합도 향상 (2)

- NCS 및 직업기초능력과 기업의 직무를 매칭하여 직무적합도 향상
 - 구직자와 구인자가 직업기초능력과 NCS를 기준으로 상호 요구사항 및 필요 능력 확인
 - 위치기반의 서비스를 활용하여 상시 구직 및 구인, 코칭, 상담 및 교육 가능



능력별, 수준별 채용시스템 구축 (3)

· 능력별, 수준별 채용이 가능한 인공지능기반 검사 시스템 구축



LiveCAT (computerized adaptive testing)

- 컴퓨터로 시험 및 검사를 실시하는 검사형태로 응시자의 능력을 실시간으로 추정하여 개별 응시자 능력에 적합한 문항만을 선별하여 제공 → 실시간 문항데이터관리 제공
- 자동으로 응시자 맞춤 검사 제공
- 미국 및 유럽 등지에서 이미 국가자격시험이나 병원 심리검사에 CAT 사용
- 대표적으로 미국의 ACT, SAT, 간호사 자격시험, ETS 주관의 GRE가 CAT로 운영

공정성 확보 및 채용도구의 타당화 (4)

- 공정성 확보를 위한 채용도구의 과학화 및 타당화
 - 필기시험*, 경험, 상황, 발표 토론 면접에 메타버스 및 혁신기술 적용
 - 개별화된 면접, 면접관별 데이터 연동과 결과분석
- *전통적인 필기시험의 유형이 아닌 영상, 홀로그램 등 활용가능

선발장면

데이터의 타당화

시험번호	성별	나이	학력	직무	시험결과
1000000001	남성	25	대학교	인사	합격
1000000002	여성	28	대학교	인사	합격
1000000003	남성	30	대학교	인사	합격
1000000004	여성	32	대학교	인사	합격
1000000005	남성	35	대학교	인사	합격
1000000006	여성	38	대학교	인사	합격
1000000007	남성	40	대학교	인사	합격
1000000008	여성	42	대학교	인사	합격
1000000009	남성	45	대학교	인사	합격
1000000010	여성	48	대학교	인사	합격

변별도

난이도

문항적합도(INFIT/OUTFIT)

능력중심의 조직체계 구축 (5)

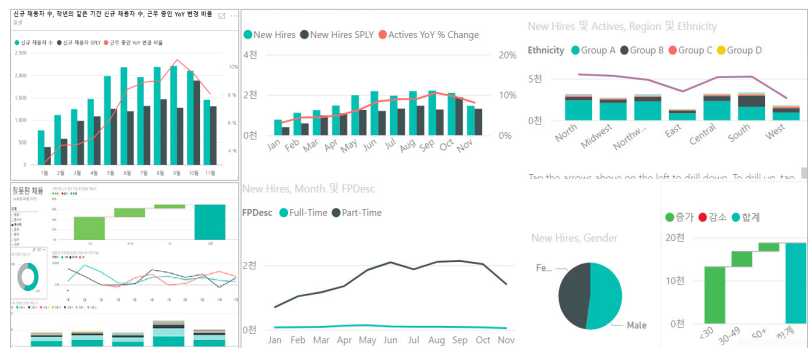
- NCS 및 직업기초능력을 활용한 조직체계 구축



분야	주요내용	장점	기대효과
직무분석	NCS를 활용하여 직무분류 체계 및 직무기술서 보완	표준화되고 검증된 직무 분류 및 직무기술서 도출 가능	직무분류 및 직무기술서 고도화를 통한 표준화 및 암묵지의 명시지화
경력개발 경로	NCS의 수준과 유형을 활용한 경력개발 경로 수립	경력목표의 설정 및 달성을 통한 능력중심의 문화 형성	비전제시를 통한 자기 개발 동기부여 및 직무 몰입도 제고
교육훈련	NCS 및 직업기초능력 기반의 현장교육훈련체계 및 교육과정 개발	교육훈련체계 및 교육 과정의 표준화 가능	표준화된 체계를 활용하여 과정개발에 투입되는 시간적 경제적 비용 절감
(사내)자격 체계	사내자격체계 구축 및 국가자격과의 연계	국가공인자격증, 과정 이수형 자격증, 발급가능	사내기술수준의 대내외 인증 및 공신력 부여 및 타기관과의 호환가능
평가/보상	NCS의 수행준거, 지식, 기술, 태도, 자격 등을 통한 평가, 보상	인사, 노무, 교육훈련의 평가 및 보상을 위한 객관적인 근거 및 기준 수립	명확한 준거와 지표 등의 제시를 통한 평가/보상의 공정성 확보
계약학과/사내대학	NCS기반의 직무수행을 위한 필요능력, 교육 과정 제시	직무수행 전(대학), 중 (S-OJT), 후(사내대학)의 연계교육가능	보편화, 표준화된 전문 인력 육성

능력중심채용 성과분석 (6)

- 데이터 추적관리 및 분석을 통한 성과 입증
 - 교육기관 점수/성과 → 능력중심채용 점수 → 입사 후 업무능력 분석을 통해 조직성과에 대한 기여도 입증





HRDK 한국산업인력공단
Human Resources Development Service of Korea